

JUKKA OJASALO

# Näkökulmia laadun dynamiikan ja asiakassuhteiden hallintaan asiantuntijapalveluissa

## TIIVISTELMÄ

**A**siantuntija- ja tietointensiivinen liiketoiminta on yksi verkostoituvan talouden voimakkaimmin kasvavia liiketoiminnan alueita. Laadun ja asiakassuhteiden hallinta on avainasemassa asiantuntijayrityksen kilpailukyvyyn ja markkinoilla menestymisen kannalta. Millä tavalla laadun ja asiakastytyväisyyden dynamiikkaa esiintyy asiantuntijapalveluissa? Miten asiantuntijayritys voi hallita tätä dynamiikkaa niin, että se saavuttaisi vakaat ja lujat asiakassuhteet? Laadun dynamiikka tulee esiin useissa eri muodoissa, ja sillä voi olla asiantuntijayritykselle positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. Olennaista kuitenkin on, että asiantuntijayritys voi hallita sitä. Negatiivinen dynamiikka voidaan kääntää positiiviseksi. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden arvo on kiitettävästi ymmärretty yrityksissä, mutta niiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen tarvittavista käytännön menetelmistä on puute. Tämä artikkeli käsittelee sitä, millä tavalla laadun dynamiikkaa esiintyy asiantuntijapalveluissa sekä tuo esille useita menetelmiä, joilla asiantuntijayritys voi dynamiikkaa hallita ja näin rakentaa kestäviä ja tyytyväisiä asiakassuhteita.

**Keywords:** Asiantuntijaliiketoiminta, asiantuntijapalvelut, laadun hallinta, asiakassuhteiden hallinta

JUKKA OJASALO, KTT, DI

Svenska handelshögskolan

CERS Center for Relationship Marketing and Service Management

• e-mail: jukka.ojasalo@shh.fi

## DISCUSSION

### Johdanto

Dynaaminen eli ajan ja muutoksen huomioon ottava näkökulma laatuun ja sen hallintaan on asiantuntijayrityksessä ensiarvoisen tärkeä kahdesta syystä. Ensinnäkin asiantuntijayrityksen menestys pohjautuu merkittävässä määrin, ei pelkästään siihen, kuinka hyvin se pystyy houkuttelemaan uusia asiakkaita, vaan ennen kaikkea siihen, kuinka hyvin se pystyy luomaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteita. Toiseksi asiantuntijapalveluilla on yleensä kauaskantoisia vaikutuksia asiakasyrityksessä, joten aika-akselin huomioon ottaminen on olennainen asia asiakastytyväisyyttä tarkasteltaessa ja hallittaessa. Laadun dynamiikka tarkoittaa palvelun tai tavarantoiminnan laadussa tapahtuvia muutoksia sekä muutoksia niissä tekijöissä, jotka suoraan vaikuttavat laatuun tai tulevat vaikutetuiksi laadun kautta.

Tässä artikkelissa on tiivistäen koottuna tärkeimpiä johtopäätöksiä laadun dynamiikasta ja asiakassuhteiden hallinnasta asiantuntijapalveluissa ja tietointensiivisessä liiketoiminnassa. Useimmat johtopäätöksistä soveltuvat erinomaisesti myös muunkaltaisen liiketoiminnan laadun ja asiakassuhteiden hallintaan. Ajatukset pohjautuvat laajamittaiseen empiiriseen asiantuntijayrityksissä tehtyyn tutkimukseen (Ojasalo, 1999a).

Aluksi artikkelissa tarkastellaan syitä sille, miksi laadun dynamiikan hallinta on tärkeää asiantuntijayritykselle. Tämän jälkeen artikkeli käsittelee asiakkaiden laatuodotusten hallintaa. Seuraavaksi kuvataan lyhyen ja pitkän tähtäimen laadun hallintaa. Tämän jälkeen käsitellään asiakastytyväisyyden kumuloitumista ja sen hallintaa asiakassuhteissa. Seuraavaksi tarkastellaan asiakassuhteen jatkuvuutta ja keskeytymistä. Tämän jälkeen käsitellään, miten hallita laatua yritykselle ja yksilölle business-to-

business-suhteissa. Viimeisenä käydään läpi, miten asiakkaan asiantuntemus ostajana muuttuu ja miten se on otettava huomioon laadun hallinnassa.

### Miksi asiantuntijayrityksen kannattaa ymmärtää ja hallita laatua dynaamisena ilmiönä?

Asiantuntijayritykselle laadun ymmärtäminen dynaamisena eli ajan yli kehittyvänä ja muuttuvana ilmiönä on olennaisen tärkeää, jotta asiakastytyväisyyttä ja asiakassuhteita voitaisiin hallita menetyksellä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Aikaparametri on olennainen osa palvelun laatua, koska harvoin asiakkaan tyytyväisyys pysyy täysin stabiilina ajan yli. Tyypillistä on, että asiakas kokee enemmän tyydyttäviä ja vähemmän tyydyttäviä ajanjaksoja liittyen yhteen palvelukertaan/prosessiin tai koko asiakassuhteeseen. Laadun dynamiikka on aina, heikommin tai voimakkaammin, osa palvelua, halusipa asiantuntijayritys sitä tai ei.

Laadun dynamiikka voi olla uhka tai mahdollisuus asiantuntijayritykselle. Uhka se voi olla esimerkiksi silloin, kun palveluprosessi on ohi ja asiakas on tyytyväinen siihen, mitä hän on siihen mennessä saanut ja mitä hän luulee tulevaisuudessa palvelun seurausvaikutuksista hyötyvänsä. Mikäli seurausvaikutukset kuitenkin osoittautuvat pettymykseksi (esim. liikkeenjohdon konsulttiyrityksen kehittämä ratkaisu ei poistakaan asiakkaan ongelmaa, räätälöity tietokoneohjelma ei kaikista huolimatta toimikaan toivotulla tavalla, asennettu keinonivel ei kestä odotettua aikaa, tms.), niin kokonaisuutena palvelu on mennyt pieleen. Tällöin asiakas helposti lopettaa asiakassuhteen ja kertoo muille saamastaan huonosta laadusta. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä kerro asiasta myyvälle yritykselle, joka saattaa olla siinä uskossa, että laatu

oli hyvä. Valittamisen sijaan asiakkaat usein äänestävät jaloillaan. Edellä esitetty palvelun seurausvaikutuksia käsittelevä esimerkki on vain yksi lukuisista tilanteista, joissa laadun dynamiikkaa esiintyy negatiivisessa mielessä. Laadun dynamiikkaa esiintyy vastaavasti myös positiivisessa muodossa.

Sattumanvaraisena, ”luonnostaan” esiintyvä dynamiikka voi johtaa yhtäläillä positiiviseen kuin negatiiviseenkin lopputulokseen. Hallittu dynamiikka johtaa suuremmalla todennäköisyydellä positiiviseen lopputulokseen.

Laadun dynamiikka voidaan siis kääntää mahdollisuudeksi ja kilpailueduksi maksimoimalla positiivinen ja minimoimalla negatiivinen dynamiikka. Jo sen tosiseikan tiedostaminen, että laatu on dynaaminen ilmiö, on merkittävä edistysaskel. Täydellisesti ja kaikissa tilanteissa asiantuntijayritys voi tuskin koskaan hallita laadun dynamiikkaa, mutta kuitenkin sen hyväksi on paljon tehtävissä.

Jos laadun dynamiikan hallinta edesauttaa asiakassuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä, miksi pitkäaikaiset asiakassuhteet sitten ovat niin tärkeitä? Pitkien asiakassuhteiden arvo, niin ostavalle kuin myyvälle osapuolelle, on laajemmin ymmärretty viimeisen vuosikymmenen aikana. Perinteinen, parhaiten ehkä kulutustavaroiden yhteydessä soveltuva asiakasmanipulatiivinen markkinointi (ns. transactional marketing), on saanut rinnalleen asiakassuhteisiin perustuvan markkinoinnin (relationship marketing, customer relationship management), joka soveltuu erityisen hyvin palvelu- ja teollisuuskontekstiin (ks. esim. Håkansson, 1982; Grönroos, 1990; Miettälä & Möller, 1990; Alajoutsijärvi, 1996). Pitkien asiakassuhteiden hyödyt voidaan tiivistäen esittää seuraavasti (vrt. Zeithaml & Bitner, 1996).

Pitkien asiakassuhteiden hyödyt myyvälle yritykselle ovat:

- 1) Lisääntynyt myynti ja kannattavuus. Koska pitempiaikaisissa asiakassuhteissa myyvällä yrityksellä on mahdollisuus oppia ja sopeuttaa tuotteensa asiakkaiden erityistarpeisiin, niin laatu kasvaa, minkä seurauksena asiakkaat keskittävät ja lisäävät ostojaan ja ovat valmiita maksamaan enemmän saamastaan korkeammasta lisäarvosta. On havaittu, että 5% lisäys asiakasuskollisuudessa kasvattaa kannattavuutta henkivakuutuslalla peräti 90%, julkaisualalla 85%, teollisuuden jakelutoiminnassa 45% ja ohjelmistoalalla 35% (Reichheld, 1996).
- 2) Alhaisemmat kustannukset. Koska olemassa olevat asiakkaat ovat uskollisia, niin rahaa ei tarvita yhtä paljon jatkuvaan uusien asiakkaiden houkutteluun.
- 3) Ilmainen word-of-mouth-viestintä. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat kertovat kokemuksestaan muillekin ja antavat suosituksia. Potentiaalisiiin asiakkaisiin tehoa huomattavasti paremmin viesti, joka pohjautuu toisen asiakkaan omakohtaisiin kokemuksiin kuin mainos, joka on laadittu myyvän yrityksen toimesta.
- 4) Omien työntekijöiden tyytyväisyys. Työntekijät viihtyvät paremmin sellaisessa yrityksessä, jonka asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Pitkien asiakassuhteiden hyödyt asiakasyritykselle ovat:

- 1) Suurempi koettu lisäarvo. Laadun kasvaessa lisäarvo kasvaa.
- 2) Erityistarpeiden tyydyttyminen. Myyvä yritys oppii ja pystyy tuottamaan räätälöityä laatua.
- 3) Ajan säästö. Aikaa ei kulu jatkuvaan uusien toimittajien etsiskelyyn ja heidän ”opettamiseen”.

## DISCUSSION

- 4) Rahan säästö. Rahaa ei kulu erilaisiin switching-kustannuksiin, joita syntyy, kun vanha asiakassuhde lopetetaan ja uusi aloitetaan (esim. yhteistyörutiinien, tietojärjestelmien, ym. sopeuttaminen). Rahaa ei myöskään kulu yhtä paljon myyvän yrityksen ja sen tuottaman laadun valvomiseen.
- 5) Luottamuksen ilmapiiri ja hyvinvoinnin tunte. Yhteistyö tutun ja luotettavan partnerin kanssa lisää työskentelymukavuutta.

### Asiakkaiden laatuodotusten hallinta

Laatuodotusten hallinta on tärkeää, koska asiakkaan kokema laatu ja tyytyväisyys muodostuvat siitä, kuinka hyvin palvelusta saadut todelliset kokemukset ja seuraamukset vastaavat niihin kohdistuneita odotuksia (Helson, 1964; Oliver, 1981; Grönroos, 1982). Jotta odotukset ja kokemukset vastaisivat toisiaan ja jotta asiakas tulisi tyytyväiseksi pitkällä tähtäimellä, on aluksi ymmärrettävä, minkälaisia laatuodotuksia asiantuntijapalvelua ostavalla asiakkaalla voi olla. Tämän jälkeen asiantuntijayritys voi muuttaa näitä odotuksia siten, että ne vastaavat paremmin niitä kokemuksia, jotka asiakas tulee palvelusta saamaan. Samoin palvelua luonnollisesti muutetaan vastaamaan odotuksia.

Myyvän yrityksen ei pidä odottaa, että asiakas aina kykenisi tai haluaisi kertoa kaikki odotuksensa myyjälle. Siitä huolimatta asiakas edellyttää, että kaikki odotukset toteutuvat, ja jos ne eivät toteudu, tulee hän tyytymättömäksi. Myyjän taholta tapahtuva odotusten hallinta (expectations management, ks. Ojasalo, 1999a, s. 97) on avain tähän tilanteeseen.

Odotukset voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: explisiittisiin, sumeisiin ja implisiittisiin (Ojasalo, 1999a). Explisiittiset odotukset jakautuvat edelleen realistisiin ja epärealistisiin.

Odotuksien hallinnan lähtökohta on, että myyvä yritys ottaa huomioon, että asiakkaalla saatava suoranaisesti ilmaistujen odotusten lisäksi olla koko joukko ”hiljaisena” esiintyviä odotuksia ja tarpeita. Hallitsemattomina ne saattavat muodostaa sudenkuopan palvelun laadulle. Niiden oikea hallinta toisaalta kasvattaa asiakkaan laatukokemusta.

*Explisiittiset odotukset* ovat sellaisia, jotka ovat selkeinä asiakkaan mielessä ennen palvelun alkamista ja joiden hän aktiivisesti ja tietoisesti odottaa tai toivoo toteutuvan. Asiakas kiinnittää tietoisesti huomiota siihen, että nämä odotukset toteutuisivat. Asiakas tietää, että jotain pitäisi tehdä, ja hänellä on myös selkeä käsitys siitä, mitä se on. Asiakkaalla on *sumeita odotuksia*, kun hän odottaa jonkinlaista muutosta, mutta hänellä ei ole tarkkaa käsitystä siitä, mikä tämä muutos saattaisi olla. Asiakkaalla on ehkä jonkinlainen hämära ajatus, minkälaista muutosta hän kipeimmin tarvitsisi, mutta hän ei ole asiasta varma. Jos nämä odotukset eivät toteudu, asiakas tuntee, että laatu oli epätydyttävä, mutta ei tarkalleen tiedä miksi. Sumeat odotukset saattavat aiheuttaa sen, että asiakas vaihtaa asiantuntijayritystä useitakin kertoja peräkkäin. *Implisiittiset odotukset* liittyvät tilanteisiin, joissa jokin palveluun liittyvä seikka on asiakkaalle niin itsestäänselvä, että hän ei aktiivisesti ja tietoisesti edes ajattele mahdollisuutta, että se ei toteutuisi. Nämä odotukset eivät luo etukäteen tunnetta, että jotain tulisi tehdä, mutta jälkikäteen, jos kokemukset eivät vastaa niitä, niin asiakas osaa tarkalleen sanoa, mikä meni vikaan. Implisiittiset odotukset aiheuttavat negatiivisia yllätyksiä, jos ne eivät toteudu, mutta jos ne toteutuvat, ne eivät aiheuta positiivista yllätyksiä. *Epärealistiset odotukset* ovat sellaisia, joita palvelun tarjoaja sen kummemmin kuin asiakas itsekään ei pysty toteuttamaan.

Odotusten hallinnan perustoimenpiteet ovat 1) sumeiden odotusten fokusointi, 2) implisiittisten odotuksien paljastaminen ja 3) epärealististen odotuksien kalibrointi. Nämä toimenpiteet kasvattavat todennäköisyyttä korkeaan pitkän tähtäimen laatuun. Joissain tapauksissa ne voivat tosin aiheuttaa matalaa lyhyen tähtäimen laatua. Pitkän tähtäimen laatu on kuitenkin asiakassuhteiden kannalta tärkeämpi. Edellä mainitut toimenpiteet tapahtuvat dialogissa asiantuntijayrityksen ja asiakkaan välillä. Sumeiden odotusten fokusointi tarkoittaa sitä, että palvelun tarjoaja muuttaa odotukset tarkemmiksi. Asiakas tulee vakuuttuneeksi siitä, mitä muutosta tai ratkaisua hän kaikkein eniten tarvitsee. Tässä prosessissa asiakas ja asiantuntija/myyjä yhdessä tunnistavat, mikä ongelma tulisi ratkaista ja asiakkaan odotukset fokusoituvat tähän ratkaisuun. Näin ollen asiakas tietää, mitä odottaa ja asiantuntija tietää, mitä tehdä. Implisiittisten odotusten paljastaminen tarkoittaa sitä, että palvelun tarjoaja tarkastaa ja selvittää, onko asiakkaalla mahdollisesti sellaisia "automaattisia" tai tiedostamattomia odotuksia palvelua kohtaan, jotka myöhemmin saattavat toteutumattomina aiheuttaa negatiivisen yllätyksen. Implisiittiset odotukset muuttuvat näin explisiittiksi. Epärealististen odotusten kalibrointi tarkoittaa, että palvelun tarjoaja muuttaa mahdolliset asiakkaan epärealistiset odotukset realistisiksi. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että mikäli asiakkaan odotukset ovat liian alhaiset, asiakas menetetään ennen kuin hän ostaa palvelun/tuotteen. Jos ne taas ovat liian korkeat, pettynyt asiakas menetetään, kun prosessi on ohi. Realistiset odotukset ovat siis paras tavoite.

## Lyhyen ja pitkän tähtäimen laadun hallinta

Lyhyen ja pitkän tähtäimen laadun hallinta on tärkeää, koska asiakassuhteet pohjautuvat pitkäkestoiseen asiakastyytyväisyyteen. Ei riitä, että asiakas on tyytyväinen sillä hetkellä, kun hän tekee ostopäätöksen tai maksaa laskun, vaan palvelulla/tuotteella on oltava positiivinen kokonaisvaikutus koko sinä aikana, kun palvelu/tuote tai sen seuraukset jollain tavalla koskettavat asiakasta.

Usein palvelu/tuote kokonaisuutena, tai jonkin sen osatekijä, aiheuttaa asiakkaaseen tyytyväisyysvaikutuksen, joka tietyn ajanjakson kuluttua muuttuu päinvastaiseksi kuin mitä se aluksi oli. Alkutilanteeseen liittyvä tyytymättömyys muuttuu vähän ajan kuluttua pitkäkestoiseksi tyytyväisyydeksi tai päinvastoin. Tällaisia usein esiintyviä muutostilanteita voidaan helposti ymmärtää lyhyen ja pitkän tähtäimen laadukäsitteiden avulla (Ojasalo, 1999a, 2000a). *Lyhyen tähtäimen laatu* aiheuttaa välitöntä, mutta lyhytkestoista asiakastyytyväisyyttä, joka ei esiinny heti, vaan vasta jonkin ajan kuluttua, mutta joka on pitkäkestoista.

Luonnollinen tavoite missä hyvänsä liiketoiminnassa on, että asiakas tulisi tyytyväiseksi sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Joskus paraskaan asiantuntijayritys ei pysty tähän. Tällöin lyhyen ja pitkän tähtäimen laatu ovat väijäämättömässä ristiriidassa. Tällaisessa, verraten usein esiintyvässä ristiriitatilanteessa nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että asiakassuhteiden hallinnan kannalta on parempi tuottaa pitkän tähtäimen laatua lyhyen tähtäimen laadun kustannuksella kuin päinvastoin. Tällöin olennaista on, että ristiriita lyhyen ja pitkän tähtäimen laadun välissä pystytään mahdollisimman hyvin

## DISCUSSION

ennakoimaan ja asiakkaalle perustellaan, miksi hänen kannaltaan on pitemmällä tähtäimellä parempi aluksi hyväksyä matala lyhyen tähtäimen laatu.

Riskinä tässä toki on se, että mikäli asiakas ei ole valmis sietämään matalaa lyhyen tähtäimen laatua, hän lopettaa asiakassuhteen välittömästi. On kuitenkin hyvä muistaa, että yleensä matala pitkän tähtäimen laatu aiheuttaa huomattavasti suuremman tyytymättömyysvaikutuksen asiakkaaseen kuin matala lyhyen tähtäimen laatu. Tällöin myyvän yrityksen maine markkinoilla on uhattuna. Matala lyhyen tähtäimen laatu on yleensä pienempi paha kuin matala pitkän tähtäimen laatu.

Saattaa olla houkuttelevaa tarjota asiakkaalle lyhyen tähtäimen laatua pitkän tähtäimen laadun kustannuksella, koska usein asiakkaan akuuttina kokema tarve liittyy lyhyen tähtäimen laatuun. Asiakas kääntyy asiantuntijayrityksen puoleen saadakseen ratkaisun johonkin konkreettiseen päivänpolttavaan ongelmaansa, eikä välttämättä tule ajatelleeksi, että sen taustalla saattaa olla jokin perustavampaa laatua oleva ongelma, joka ei automaattisesti poistukaan päiväjärjestyksestä. Usein ratkaisu ”oireisiin” edustaa lyhyen tähtäimen laatua, ja ratkaisu taustalla olevaan ”todelliseen ongelmaan” edustaa pitkän tähtäimen laatua. Asiakas kuitenkin ensisijassa odottaa saavansa ratkaisun oireisiin. Todelliseen ongelmaan ja pitkän tähtäimen laatuun keskittyminen saattaa olla asiakkaalle aluksi epämieluisia, koska se ei vastaa hänen alkuperäistä käsitystään siitä, mitä pitäisi tehdä. Todelliseen ongelmaan kajoaminen saattaa olla myös operaationa kivulias. Esimerkki: Asiakasyrityksen johtaja saattaa kääntyä henkilöhakua tarjoavan yrityksen puoleen, koska pätevät ihmiset ovat jättäneet hänen organisaationsa. Tällöin oire on se, että avainhenkilöt häipyvät

muualle, mutta todellinen ongelma saattaa olla esimerkiksi organisaation huono työilmapiiri ja vaikkapa johtajan oma johtamistyyli. Mikäli uudet avainhenkilöt rekrytoidaan asiakasyritykseen, käy helposti niin, että tämä tekee lyhyellä tähtäimellä asiakkaan tyytyväiseksi, mutta johtaa pitkällä tähtäimellä tyytymättömyyteen, koska myös uudet henkilöt eroavat tai menettävät motivaationsa. Työilmapiirin ja johtamistavan parantaminen saattaa toisaalta tuntua aluksi epämiellyttävältä, koska siihen uhraaminen on jotain muuta kuin mitä asiakas alunperin odotti. Jo sen tosiseikan kohtaaminen, että omassa johtamistyyliässä on jotain vikaa, on epämieluisaa. Tämän asian korjaaminen edustaa kuitenkin pitkän tähtäimen laatua, koska sen ansiosta oire ei uusiudu.

Lyhyen ja pitkän tähtäimen laatua voidaan ajatella periaatteessa millä hyvänsä aikavälillä. Asiakkaan tyytyväisyys saattaa heilahtaa puolelta toiselle yhden ainoan keskustelutaukion aikana. Erilaista lyhyen ja pitkän tähtäimen tyytyväisyyttä esiintyy tyypillisesti otettaessa tarkasteluajanjaksoksi koko asiantuntijapalveluprosessin tai -projektin kesto. Samoin sitä esiintyy sillä aikavälillä, joka liittyy palvelun seurannaisvaikutuksien keston (esimerkiksi se aika, jonka henkilöhakuyrityksen valitsema henkilö työskentelee asiakasyrityksessä). Lyhyen ja pitkän tähtäimen laadun dynamiikkaa voi siis esiintyä tuntien, päivien, viikkojen, kuukausien ja vuosien aikajäniteillä. Se, mikä tekee asiakkaan vähemmän tyytyväiseksi tänään, voi tehdä hänet erittäin tyytyväiseksi huomenna ja päinvastoin.

Paitsi kokonaistyytyväisyyteen, lyhyen ja pitkän tähtäimen laatuajattelu voidaan ulottaa yksittäisiin laadun osatekijöihin. Jokaisella laadun elementillä on oma laadun dynamiikkansa. Kameran laukaisimesta saattaa hävitä her-

kyys puolentoista vuoden käytön jälkeen, mikä tekee siitä kömpelömmän käyttää, vaan ei täysin käyttökelvotonta. Jos kameraa käytetään viisi vuotta, laukaisin edustaa korkeaa lyhyen tähtäimen laatua ja matalaa pitkän tähtäimen laatua. Toisaalta kuvien tekninen laatu saattaa olla erinomainen koko kameran käyttöajan, ja näin ollen samanlaista dynamiikkaa ei liity tähän laatulementtiin. Samoin asiantuntijapalvelun laatu koostuu erilaisista laatu-elementeistä kuten aikataulu, asiantuntemus, luottamus, asiakkaan erityistarpeet, ystävällisyys, jne., ja niillä jokaisella on oma dynamiikkansa eri aikajaksoilla (ks. palvelun laadun osatekijöistä esim. Lehtinen, Ojasalo & Ojasalo, 1996). Analysoimalla palvelun laatua lyhyen ja pitkän tähtäimen näkökulmasta on mahdollista löytää erilaisia vahvoja ja heikkoja puolia palvelussa sekä kohdistaa kehitystoimet oikeisiin kohteisiin.

### Tyytyväisyyspääoman hallinta asiakassuhteissa

Tyytyväisyyspääoman hallinta asiakassuhteissa on tärkeää, koska siitä riippuu suuressa määrin asiakassuhteen jatkuvuus ja se, mitä asiakas kertoo yrityksestä muille. *Asiakassuhteen tyytyväisyyspääoma* on koko asiakassuhteen aikana kumuloitunut asiakkaan tyytyväisyys myyvää yritystä kohtaan. Hyvä ja huono laatu varsinaisissa ydinpalveluissa tai -tuotteissa on päätekijä, joka kasvattaa tai vähentää tyytyväisyyspääomaa asiakassuhteen kuluessa. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa tyytyväisyyspääomaan vaikuttava tekijä. Palvelun tarjoaja voi kasvattaa sitä tuottamalla asiakkaalle extrahyötyjä. Tyytyväisyyspääomaa voi myös kontaktin puuttuessa ”haihtua” pois omia aikojaan.

*Extrahyödyt* ovat asiakkaalle koituvia hyötyjä, jotka eivät suoranaisesti liity ydinpalvelun tai -tuotteen tavoitteisiin/ominaisuuksiin, mut-

ta edistävät asiakkaan hyvinvointia muulla tavoin. Extrahyötyjä on mahdollista tuottaa tekeillä toisinaan asiakkaalle pieniä palveluksia ilmaiseksi tai omakustannushintaan. Tällaisia voivat olla vaikkapa vuotuiset kehityskeskustelut kanta-asiakkaan ja konsultin välillä ja pienet ilmaiset neuvot. Extrahyödyistä saattaa aiheutua pieniä välittömiä kustannuksia myyvälle yritykselle, mutta epäsuorasti ja pidemmällä aikavälillä ne tuovat rahaa yritykseen parantuneen asiakasuskollisuuden ja imagon kautta. On kuitenkin tärkeää huomata, että kaikille asiakkaille ei aina pystytä luontevasti tarjoamaan mitään extrahyötyjä, ja toisaalta kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole niiden arvoisia. Tyytyväisyyspääoman hallinta asiakassuhteissa on täten suoraan kytköksissä avainasiakkaiden hallinnan periaatteisiin (KAM = Key Account Management) (Ojasalo, 2000b). Päähuomio on luonnollisesti niissä asiakkaissa, jotka ovat tällä hetkellä tai tulevat olemaan tulevaisuudessa avainasiakkaita. Mikäli extrahyötyjen tuottaminen on halpaa ja helppoa, ei sitä luonnollisestikaan kannata rajoittaa pelkästään avainasiakkaisiin. Verrattuna esimerkiksi mainontaan, extrahyödyt ovat usein kustannustehokas tapa asiakassuhteiden vahvistamiseen business-to-business-markkinoilla. Niiden avulla on mahdollista myös parantaa omaa asiakkaiden keskinäiseen viestintään (word-of-mouth) pohjautuvaa imagoa markkinoilla ja täten hankkia lisäasiakkaita.

Laadukkaan ydinpalvelun/tuotteen lisäksi asiakassuhteen tyytyväisyyspääomaa voidaan kasvattaa extrahyödyillä siten, että extrahyötyjä kannattaa pyrkiä tarjoamaan ainakin avainasiakkaille (nykyisille ja tuleville). Extrahyötyjen tarjoaminen omien resurssien rajoissa myös muille kuin avainasiakkaille on usein kannattavaa, koska tarjoamalla extrahyötyjä asiakkailleen yritys saa lisää asiakkaita itselleen (Levitt, 1974).

## DISCUSSION

Tyytyväisyyspääomaa luonnollisesti vähentää tyytymättömyys, joka aiheutuu alhaisesta ydinpalvelun/tuotteen laadusta. Asiakas tulee tällöin aktiivisesti ja tietoisesti tyytymättömäksi ja tyytyväisyyspääoma vähenee nopeasti. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa tyytyväisyyspääomaa vähentävä tekijä. Tyytyväisyyspääomaa voi myös hiljalleen haihtua pois. *Tyytyväisyyden haihtuminen* tarkoittaa sitä, kun asiakkaan tyytyväisyys vähenee siten, että se ei aiheuta mitään varsinaista tyytymättömyyden tunnetta. Se vähenee omia aikojaan, tiedostamattomasti ja hiljalleen, se ikäänkuin ”unohtuu” tilanteessa, jossa asiakas ja myyjä eivät ole pitkään aikaan tekemisissä keskenään. Tällainen väheneminen on luonteeltaan selvästi erilaista kuin edellä mainittu tiedostettuun tyytymättömyyteen pohjautuva väheneminen. Haihtumista voidaan ehkäistä sillä, että ollaan asiakkaaseen henkilökohtaisesti yhteydessä, osoitetaan välittämistä ja kiinnostusta asiakasta kohtaan myös silloin, kun asiakas ei osta. Extrahyödyt, mikäli niitä voidaan ja halutaan tuottaa, ehkäisevät tehokkaasti tyytyväisyyden haihtumista. Jotkut asiakkaat voivat kuitenkin kokea yhteydenotot ärsyttävinä ja toimenpide kääntyy tarkoitustaan vastaan, joten yleispätevää sääntöä haihtumisilmiön hallintaan ei ole.

### Asiakassuhteen jatkuvuuden hallinta ja switching

Asiakassuhteen jatkuvuus voi pohjautua joko haluun tai pakkoon tai molempiin (vrt. Liljander & Strandvik, 1995). Mikäli asiakassuhde pohjautuu haluun, johtuu se luonnollisesti asiakkaan tyytyväisyydestä. Pitkällä tähtäimellä asiakassuhteen jatkuminen on aina suuresti riippuvainen tyytyväisyydestä, joten asiakassuhteen jatkuvuuden hallinta on sama asia kuin asiakas-tyytyväisyyden hallinta. Asiakassuhde voi koos-

tua useista erilaisista vaiheista, tiloista, ja sykkeistä, mutta alku ja yleensä enemmän tai myöhemmin myös loppu kuuluvat jokaiseen suhteeseen (Ojasalo, 2000c). *Asiakassuhde alkaa*, kun asiakas (a) ostaa yrityksestä ensimmäistä kertaa ja (b) hänellä on aikomus ostaa myös tulevaisuudessa. *Asiakassuhde loppuu*, kun asiakas (a) lopettaa ostamisen yrityksestä ja (b) hänellä ei ole aikomusta ostaa siitä tulevaisuudessa. Asiakkaan tekemä *switching* tarkoittaa sitä, että asiakas lopettaa suhteensa nykyiseen toimittajaan ja aloittaa uuden suhteen toisen toimittajan kanssa.

Asiakassuhde voi siis myös jatkua, vaikka asiakas ei siihen olisikaan tyytyväinen. Pakkoon pohjautuvan asiakassuhteen taustalla voi olla se, että vanhan suhteen lopettaminen ja uuden aloittaminen vaativat sellaisia kustannuksia, joihin asiakkaalla ei ole varaa. Tällaisia kustannuksia aiheuttavat tyypillisesti muutostilanteen vaatima aika, raha, oppiminen, psykologiset esteet sekä järjestelmien ja toimintatapojen sopeuttaminen (ks. sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä esim. Ford & Rosson 1982; Jackson 1985; Wilson & Mummalaneni 1990). Tämän kaltaisissa tilanteissa asiakassuhteen jatkuvuutta voidaan yrittää hallita sitä kautta, että pyritään saamaan asiakas investoimaan mahdollisimman paljon asiakassuhteeseen, jolloin asiakkaan switching tulee yhä vaikeammaksi. Erityisesti teollisuudessa, mutta myös erilaisten asian tuntijayritysten tapauksessa, esiintyy usein sellaisia asiakassuhteita, jotka vaativat suuria investointeja. Kaikki asiakassuhteet eivät kuitenkaan sellaisia vaadi, jolloin merkittävin asiakassuhdetta koossapitävä tekijä on tyytyväisyys. Lisäksi, vaikka asiakassuhde vaatisi kuinka suuria investointeja hyvänsä, pitkällä tähtäimellä sen jatkuminen perustuu aina kuitenkin tyytyväisyyteen (Ojasalo, 1999b).



## Laatu yritykselle ja laatu yksilölle business-to-business-suhteissa

*Laatu yritykselle* hyödyttää asiakasyrityksen organisatorisia tavoitteita ja sen hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. *Laatu yksilölle* hyödyttää jonkun yksilön omaa henkilökohtaista hyvinvointia. Laatu yritykselle on luonnollisesti tärkeä aspekti, koska yritys on se, joka maksaa laskun, ja on siis fundamentaalinen asiakas business-to-business-asiakassuhteissa. Jokainen yritys on kuitenkin edustettuna yksilöiden kautta, joten myös laatu yksilölle on tärkeää.

Hyvää asiakassuhteen hallintaa on se, että pyritään tuottamaan niin laatua yritykselle kuin myös sen avainyksilölle/yksilöille. Olennaista on identifioida se henkilö (ne henkilöt), jolla on valta päättää asiakassuhteen jatkumisesta. Joskus laatu yksilölle ja laatu yritykselle saattavat olla ristiriidassa. Esimerkiksi liikkeenjohdon konsultoinnin tapauksessa saattaa esiintyä tilanne, jossa asiakasyrityksen johtaja haluaisi jäädä eläkkeelle hetkellä, joka on yritykselle vaikea. Tilanne saattaa olla sellainen, että nykyinen johtaja on paras, ehkä ainoa henkilö vakauttamaan tilanteen. Tällöin, mikäli konsultti neuvoo lykkäämään eläkkeelle jäämistä vuodela yrityksen parhaaksi, edustaa tämä neuvo laatua yritykselle, mutta ei ehkä parasta laatua kyseiselle yksilölle (nykyiselle johtajalle). Perusperiaate business-to-business-asiakassuhteissa on, että laatu yritykselle on korkeammalla prioriteetilla kuin laatu yksilölle. Niin kauan kuin ristiriitaa niiden välillä ei synny, on viisasta asiakassuhteen hallintaa yrittää tuottaa laatua yritykselle ja tämän lisäksi myös laatua sille yksilölle (yksilöille), joka on avainasemassa asiakassuhteen jatkumisen kannalta. Näin ollen palvelua tulisi sopeuttaa paitsi eri yritysten, myös yrityksissä olevien eri yksilöiden suhteen.

## Laadun hallinta suhteessa asiakkaan asiantuntemukseen ostajana

Asiakkaan asiantuntemus ostajana vaikuttaa hänen laatuvaatimuksiinsa ja -kokemuksiinsa. Tätä johtuen laatua täytyy hallita suhteessa asiakkaan asiantuntemuksen tasoon. Asiakassuhteiden hallinnan kannalta tämä on tärkeää, koska asiakkaan asiantuntemus muuttuu asiakassuhteen etenemisen myötä. *Asiakkaan asiantuntemus ostajana* tarkoittaa sitä, kuinka tehokkaasti asiakas osaa käyttää palvelua/tuotetta hyödyttämään tarpeitaan (organisatorisia ja henkilökohtaisia).

Jos tiedetään, mitkä tekijät lisäävät asiakkaan asiantuntemusta ostajana, voidaan pyrkiä ennakoimaan se, onko hän mahdollisesti "noviisi"- vai "expertti"-asiakas ja sopeuttamaan palvelua/tuotetta sen mukaan. Asiakkaan asiantuntemusta ostajana kasvattaa 1) aikaisempien palvelu-/ostokertojen lukumäärä, 2) kyky nähdä palvelun hyöty omalle yritykselle konkreettisella tasolla ja 3) yleinen tieto ja kokemus liikkeenjohdosta. Asiakas, joka ei ole koskaan ostanut kyseisen kaltaista asiantuntijapalvelua, on todennäköisemmin noviisi kuin expertti. Ostaja, joka konkreettisella tasolla näkee, mitä seurauksia palvelulla on omaan organisaatioon, ilmeisesti kasvattaa asiantuntemustaan nopeammin kuin esimerkiksi sellainen, joka hoitaa hankintoja esikunnasta käsin, eikä näe kaikkia hankintojensa vaikutuksia. Ostaja, jolla on liikkeenjohdollinen loppututkinto ja pitkä ura kansainvälisen yrityksen johtotehtävistä, on ilmeisesti asiantuntevampi kuin ostaja, jolla on peruskoulupohja ja joka tulee pienellä paikkakunnalla paikallisesti toimivasta pienyrityksestä. Mitään kaikenkattavia sääntöjähän edelliset eivät tietenkään ole.

Joillakin laatuvaatimuksiin ja -kokemuksiin vaikuttavilla tekijöillä näyttää olevan erilai-

# DISCUSSION

**TAULUKKO 1. Asiakkaan asiantuntemuksen vaikutus laatuvaatimuksiin ja tähän soveltuvat käytännöt**

		Asiakkaan asiantuntemus ostajana		Tilanteeseen soveltuva käytäntö, joka tukee laadun ja asiakassuhteen hallintaa
		NOVIISI	EKSPERTTI	
Asiakkaan odotukset	Sumeita	X		Fokusoi asiakkaan sumeat odotukset
	Epärealistisia	X		Kalibroi asiakkaan epärealistiset odotukset
	Vaativia		X	Kehitä omia kompetenssejasi ja käytä tässä hyväksesi vaativan asiakkaan odotuksia
	Implisiittisiä		X	Paljasta asiakkaan implisiittiset odotukset
Asiakkaan näkemä aikahorisontti	Lyhyen tähtäimen laatu	X		Selitä asiakkaalle, mitä hyötyjä hän saa lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä, ja priorisoi ne yhdessä asiakkaan kanssa
	Pitkän tähtäimen laatu		X	
Asiakkaan hyväksymä laadun toleranssialue	Kapea	X		Investoi asiakkaan ensimmäiseen kokemukseen (prosessi + lopputulos), asiakkaan täytyy tulla tyytyväiseksi ensimmäisellä kerralla
	Laajempi		X	Pidä huoli, että useampia peräkkäisiä epäonnistumisia ei pääse tapahtumaan; epäonnistuminen pienentää asiakkaan hyväksymän laadun toleranssialuetta
Asiakkaan kokemat uhraukset	Luottamuksellisen tiedon antaminen	X		Selitä asiakkaalle toiminnan luottamuksellisuus ja menettelytavat mahdollisissa eturistiriitatilanteissa eri asiakkaiden kanssa
	Aika		X	Panosta nopeuteen ja siihen, että prosessi on vaivaton asiakkaalle
	Raha	X		Selitä ja perustelee, mitä hyötyjä asiakas saa rahallaan

- "X" ilmaisee, kummalla asiakkaan asiantuntemustasolla (noviisi tai ekspertti) tietyllä laatuun vaikuttavalla tekijällä on voimakkaampi rooli. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sillä voisi olla roolia, jopa voimakastakin roolia, toista asiantuntemustasoa edustavien asiakkaiden joukossa.
- Rahallista uhrausta, eli hintaa, ei ymmärretä laatuun vaikuttavaksi tekijäksi, vaikka se onkin tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä.

nen rooli noviisien ja experttien keskuudessa (Taulukko 1). Taulukossa 1 "X" ilmaisee, kummassa ryhmässä kyseisellä laatuun vaikuttavalla tekijällä on voimakkaampi rooli. Toki kyseisen tekijä esiintyy myös toisessa ryhmässä,

mutta ei yhtä voimakkaana. Noviisi-expertti-akselilla esiintyvien eroavaisuuksien pohjalta palvelua/tuotetta voidaan pyrkiä sopeuttamaa eri asiakkaita varten. Tämän pohjalta asiantuntijayritys voi myös etukäteen pyrkiä ennakoii-

maan minkälaisia potentiaalisia ongelmia, haasteita ja vaatimuksia on tiedossa. Taulukko 1 tuo myös esiin käytäntöjä, jotka eri tilanteissa tukevat laadun ja asiakassuhteen hallintaa.

## Lopuksi

Laadun dynamiikkaa ja asiakassuhteita hallitsemalla asiantuntijayritys voi merkittävästi kasvattaa omaa kilpailukykyään. Tässä artikkelissa tuotiin esiin erilaisia tapoja, joilla laadun dynamiikkaa esiintyy asiantuntijapalveluissa ja -prosesseissa. Artikkelin lisäksi esiteltiin tiivistetyssä muodossa lukuisan joukon liikkeenjohdolle soveltuvia käytäntöjä, joilla laadun dynamiikkaa ja asiakassuhteita voidaan hallita asiantuntijaliiketoiminnassa. Business-to-business-markkinoilla toimivan asiantuntijayrityksen asiakassuhteiden rakentaminen ja hallinta kuitenkin usein edellyttää oman henkilöstön tietoisuuden ja menetelmäosaamisen kasvattamista, mutta se kannattaa. ■

## Lähteet

- ALAJOUTSIJÄRVI, K.** (1996), *A Dyad Made of Steel: Kymmene Corporation and Valmet Paper Machinery and their Relationship, Local Network and Macro Environment 1948–90*. University of Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- JACKSON, B. B.** (1985), Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 120–128.
- FORD, D. & ROSSON, P. J.** (1982), The Relationship Between Export Manufacturers and the Overseas Distributors. In Czinkota, M. R. and Tesar, G. (Eds.), *Export Management*, New York: Praeger Publishers, 257–275.
- GRÖNROOS, C.** (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Research Reports of Swedish School of Economics and Business Administration, No. 8, Helsinki.
- GRÖNROOS, C.** (1990), The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*, Vol. 29, No. 1, 1991, 7–13.
- HELSON, H.** (1964), *Adaptation Level Theory*. New York: Harper & Row.
- HÅKANSSON, H.** (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- LEHTINEN, U., OJASALO, J. & OJASALO, K.** (1996), On Service Quality Models, Service Quality Dimensions and Customer Perceptions. In Kunst, P. and Lemmink, J. (Eds.), *Managing Service Quality*, Vol. II, London: Paul Chapman Publishing.
- LEVITT, T.** (1974), *Marketing for Business Growth*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- LILJANDER, V. & STRANDVIK, T.** (1995), The Nature of Customer Relationships in Services. In Swartz T. A., Bowen D. E. and Brown S. W. (Eds.): *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4, London: JAI Press, 141–167.
- MIETILÄ, A. & MÖLLER, K.** (1990), Interaction Perspective onto Professional Services: A Conceptual Analysis. In Fiocca, R. and Snehota, I. (eds.), *Research Developments in Industrial Marketing and Purchasing. Proceedings of the 6th IMP Conference; Milan*.
- OJASALO, J.** (1999a), *Quality Dynamics in Professional Services*. Helsinki: The Swedish School of Economics and Business Administration.
- OJASALO, J.** (1999b), Customer Relationship Longevity and Satisfaction Sources in Professional Services. *The Journal of the Economic Society of Finland*, Vol. 52, No. 3, 145–154.
- OJASALO, J.** (2000a), Short- and Long-term Quality in Building Professional Business Relationships. Paper to be presented in the *7th International Research Symposium on Service Quality in Karlstad, Sweden, June 2000*.
- OJASALO, J.** (2000b), Key Account Management in Information-Intensive Services. Paper to be presented in the *7th International Conference on Recent Advances in Retailing and Service Science by EIRASS, Sintra, Portugal, July 2000*.
- OJASALO, J.** (2000c), The Episodic, Phase and State Approaches to Customer Relationships. Paper to be presented in the *Marketing in a Global Economy, International Marketing Conference of the American Marketing Association, Buenos Aires, Argentina, June-July 2000*.
- OLIVER, R. L.** (1981), Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings. *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, Fall, 25–48.
- REICHHELD, F. F.** (1996), *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- WILSON, D. T. & MUMMALANENI, V.** (1990), Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation. In Ford, D. (Ed.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Cambridge: Academic Press, 408–420.
- ZEITHAML, V. A. & BITNER, M.-J.** (1996), *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill.