

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Leena Seppola

ASIAKAS ARVOSSA

Kuinka rahtivarustamo voisi paremmin hyödyntää asiakaspääomaansa

Pro gradu-tutkielma 2018

1. tarkastaja tutkijatohtori Henri Hussinki
2. tarkastaja professori Aino Kianto

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Leena Seppola
Työn nimi	Asiakas arvossa Kuinka rahtivarustamo voisi paremmin hyödyntää asiakaspääomaansa
Tiedekunta	LUT School of Business and Management
Pääaine	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2018
Pro gradu –tutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 86 sivua, 8 kuvaa, 6 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat	Professori Aino Kianto  Tutkijatohtori Henri Hussinki
Hakusanat	Aineeton pääoma, asiakaspääoma, rahtivarustamo, sosiaalinen pääoma, suhdepääoma

Tutkimusten perusteella aineeton pääoma voi muodostaa yritysten kokonaisarvosta jopa 75 prosenttia. Rahtivarustamoiden taloudellinen arvo on totuttu määrittelemään fyysisen pääoman perusteella. Tämä tutkimus on tapaustutkimus rahtivarustamon asiakaspääomasta, joka on osa aineetonta pääomaa. Asiakaspääoma on tietoa ja suhdeverkostoja. Tutkimuksessa tutkittiin miten rahtivarustamo voisi paremmin hyödyntää tätä pääomaansa. Osin tieto on löydettävissä rahtivarustamon sisältä, osin tieto on saatavissa asiakkailta. Asiakaspääoman hyödyntäminen on hyvin pitkälle tiedon arvon tunnistamista. Vasta kun tiedon arvo on tunnistettu, sen keräämis- ja tallentamisprosessit pystytään suunnittelemaan. Hyödyntäminen on myös niiden verkostojen, joissa tieto liikkuu, vahvistamista ja osapuolten luottamuksen kasvattamista. CRM on toimiva työkalu rahtivarustamon asiakaspääoman hyödyntämisessä.

## **ABSTRACT**

Author	Leena Seppola
Title	
Faculty	LUT School of Business and Management
Major	Knowledge Management and Leadership
Year	2018
Master's Thesis	Lappeenranta University of Technology
Scope	86 pages, 8 figures, 6 worksheets and 1 appendix
Examiners	Professor Aino Kianto Post-doctoral Researcher Henri Hussinki
Keywords	customer capital, intellectual capital, relational capital, shipping company, social capital

Studies show that intellectual capital may constitute as much as 75 per cent of the total value of companies. The financial value of freight shipping companies has usually been determined on the basis of physical capital. This thesis is a case study of a freight shipping company's customer capital, an element of the intellectual capital. Customer capital consists of knowledge and relationship networks. The ways in which the freight shipping company could better utilise this capital were investigated in the study. In part, the knowledge is also found from inside the freight shipping company, in part it is available from the customers. Utilisation of the customer capital is very much about identifying the value of knowledge. Only after the value of knowledge has been identified, the processes for collecting and saving it can be designed. Utilisation also includes enhancing the networks where knowledge moves and increasing the trust between parties. CRM is a tool well suited for utilising the customer capital of a freight shipping company.

## **ALKUSANAT**

Lämpimät kiitokseni tämän työn ohjaajalle ja ensimmäiselle tarkastajalle, tutkijatohtori Henri Hussingille, ja työn toiselle tarkastajalle, professori Aino Kiannelle. Kiitokset myös työnantajalleni Finnlines Oyj:lle, työtiimilleni ja kaikille tutkimuksessa haastatelluille.

Helsingissä 13.1.2018

Leena Seppola

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	7
1.1. Aineettoman pääoman merkitys yritykselle.....	8
1.2. Tutkimuksen tausta.....	11
1.3. Tämän tutkimuksen merkitys.....	14
1.4. Tapausyritys.....	14
1.5. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus.....	15
1.6. Työn rakenne.....	16
2. AINEETON PÄÄOMA (intellectual capital).....	19
2.2. Inhimillinen pääoma (human capital).....	22
2.3. Rakennepääoma (structural capital).....	24
2.4. Suhdepääoma (relational capital).....	26
2.5. Asiakaspääoma (customer capital).....	30
3. TUTKIMUSMENETELMÄ.....	35
3.1. Tutkimusmenetelmä.....	35
3.2. Tutkimusaineiston hankinta.....	36
3.2.1. Haastateltavien valinta.....	36
3.2.2. Aineiston keräys.....	37
3.2.3. Tutkimuksen aikataulu.....	38
3.3. Tulosten analysointi.....	39
3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	40
4. TUTKIMUSTULOKSET.....	42
4.1. Kohdeasiakkaat.....	42
4.2. Asiakastarpeet.....	44
4.3. Asiakaspalvelu.....	47
4.4. Asiakasuskollisuus.....	52
4.5. Tietojärjestelmien tuki.....	54
4.6. Markkinoiden vaikutus.....	57
4.7. Tutkimustulosten yhteenveto.....	59
5. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
5.1. ”Miten asiakaspääomaa on tähän mennessä tutkittu?”.....	62
5.2. ”Miten asiakaspääoma vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn?”.....	64

5.3. "Onko tapausyrityksen saatavilla hyödyntämätöntä asiakaspääomaa?" .....	66
5.4. "Miten tapausyrityksen löytynyttä asiakaspääomaa voidaan hyödyntää?" .....	69
5.5 "Millä tavoin rahtivarustamo voisi paremmin hyödyntää asiakaspääomaansa? .....	72
6. POHDINTA.....	75
LÄHTEET .....	77

KUVA 1. Arvoalusta: aineettoman pääoman arvon muodostuminen

KUVA 2. Työn rakenne kuvana

KUVA 3. Aineettoman pääoman jakautuminen alaosiin eri tutkijoiden mukaan

KUVA 4. Asiakaspääomatiedon muodostumisen eri tietotasot ja tasolla olevan tietopääoman omistajat

KUVA 5. Asiakaspääoman muodostumiseen vaikuttavat kuusi eri näkökulmaa, jotka kaikki yrityksen tulisi ottaa huomioon asiakaspääomassa

KUVA 6. Asiakaspääoman ilmeneminen

KUVA 7. Asiakaspääoman määritelmä eri vuosikymmeninä

KUVA 8. Asiakaspääoman vaikutus yrityksen kilpailukykyyn

TAULUKKO 1. Inhimillisen pääoman sisältö eri tutkijoiden mukaan

TAULUKKO 2. Rakennepääoman sisältö eri tutkijoiden mukaan

TAULUKKO 3. Suhdepääoman sisältö eri tutkijoiden mukaan

TAULUKKO 4. Asiakaspääoman sisältö eri tutkijoiden mukaan

TAULUKKO 5. Tutkimustulokset taulukkomuodossa

TAULUKKO 6. Tapausyrityksen hyödyntämätön asiakaspääoma taulukkona

LIITE            Haastattelukysymykset

## 1. JOHDANTO

Urbanilegandan mukaan pankkiiri Björn Wahlroos sanoi 1980-luvulla, että rivi-asiakkaat eivät tuo pankkiin muuta kuin hiekkaa kengissään. Totta tai tarua, perinteinen ja yksinkertaistettu sanonta asiakkaan arvosta on toteamus: ”Mitä jää viivan alle”, asiakkaan tuodessa yritykselle kassavirran mukana fyysistä pääomaa. Asiakkaaseen liittyy myös paljon muutakin yritykselle arvokasta, mikä voidaan laskea mukaan yrityksen arvoon, nimittäin asiakkaisiin liittyvää näkymätöntä asiakaspääomaa, joka on osa aineetonta pääomaa.

Kukkonen (Kauppalehti 2016) muistuttaa yrityksiä asiakkaan määritelmästä. Tutkija toteaa, että asiakas on asiakas silloinkin, kun hän ei osta. Hän korostaa yrityksen ja yrityksen asiakkaan keskinäistä suhdeverkostoa ja yrityksen asiakkaan oman suhdeverkoston vaikutusketjua. Kukkonen sanoo, että potentiaaliset asiakkaat linkittyvät yritykseen myös yrityksen jo olemassa olevien asiakkaiden kautta. Hän puhuu vaikuttaja-arvosta, joka asiakkaalla on, kun hän mahdollisesti suosittelee – tai ei suosittele – yritystä vaikuttaen näin muiden päätöksiin.

Miksi yritys ei myy enemmän hyödyntäen olemassa olevia suhdeverkostoja, kun näissä asiakkaat ovat jo valmiina? Tutkijat uskovat yhdeksi syyksi asian suoranaisten vaikeuden. Laihonen (Yle 2017) uskoo aiheen olevan yrityksille vaikea ja jäävän sen takia vähäiselle huomiolle. Hän osoittaa sanansa alan tutkijoille, joita hän kehottaa tekemään käytännön tutkimusta aiheesta. Inkinen (Yle 2017) arvelee yhdeksi syyksi suhdeverkostojen hyödyntämättä jättämiseen sen, että suhdeverkostot ovat vaikeasti käsitettävissä, koska ne ovat näkymättömiä ja sijaitsevat yrityksen ulkopuolella.

Tänä päivänä uusi ajattelu, jossa fyysisten omaisuuserien rinnalla huomioidaan myös ei-fyysiset omaisuuserät, nähdään keinona erottua markkinoilla (Celenza & Rossi 2014, 22; ks. Trequattrini 2008; Moore 1992).

Tekes julkaisi jo vuonna 2004 aineettoman pääoman johtamista käsittelevän työkirjan. Kirjalla pyrittiin auttamaan yrityksen johtoa ja henkilöstöä aineettoman pääoman hahmottamisessa ja hyödyntämisessä. (Tekes 2004) Aineettomalla pääomalla on myös yhteiskunnallista merkitystä kansantalouden kilpailukyvyn kannalta. Valtioneuvosto teki vuonna 2014 periaatepäätöksen aineettoman arvonluonnin kehittämisestä vuoteen 2020 mennessä. Kehittämisohjelman tavoite on parantaa yritysten kykyä hyödyntää aineetonta pääomaansa. Ohjelman tarkoitus on opettaa yrityksille, miten aineetonta arvonluontia voidaan lisätä, ja helpottaa innovaatioihin perustuvien yritysten syntymistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014)

Tämä tutkimus käsittelee aineettomaan pääomaan kuuluvaa asiakaspääomaa. Tutkimuksessa haetaan tietoa siitä, miten rahtivarustamo voi paremmin hyödyntää olemassa olevaa asiakaspääomaansa.

### **1.1. Aineettoman pääoman merkitys yritykselle**

Liike-elämän päättäjät ovat määritelleet aineettoman pääoman tiedoksi, jolla on potentiaalista arvoa. Se lisää myös liiketoimintaprosessien taloudellista arvoa. (Edvinsson & Sullivan 1996, 357) Yritysten ulkopuolisille suunnatussa raportoinnissa aineettoman pääoman käsite esiintyi ensimmäisen kerran vuonna 1995. Ruotsalainen vakuutusyhtiö Skandia julkaisi ensimmäisen kerran osavuosikatsauksen, jossa aineeton pääoma ”tehtiin näkyväksi” raportoinnin avulla. Skandian taseessa poiketen yleisestä käytännöstä, jossa yritykset ilmoittivat taseessaan aineellisen pääomansa, mainittiin aineellinen ja aineeton pääoma; jälkimmäinen sisältäen asiakassuhteet. (Edvinsson 1997, 320)

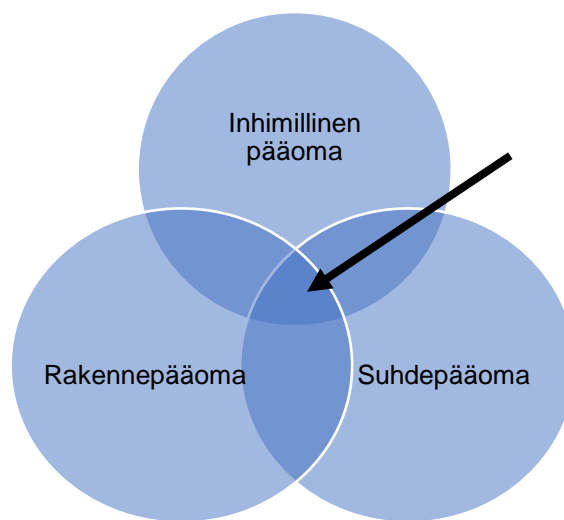


Yrityksen menestyksen ja aineettoman pääoman yhteydellä Hussi (2004, 36) viittaa edelleen Edvinssonin ja Malonen tutkimukseen vuodelta 1997, jossa yritystä kuvataan kasvavalla puulla: puun juuret vastaavat yrityksen aineetonta pääomaa. Mitä paremmin juuret voivat, sitä paremmin puu pysyy pystyssä ja selviää tulevaisuudesta. Eli: mitä paremmin aineeton pääoma huomioidaan ja hoidetaan, sitä paremmat tulevaisuuden näkymät yrityksellä on.

Edvinssonin ja Malonen tutkimukseen vuodelta 1997 viittaa myös Inkinen (2015, 518), toteamalla, että yritysten aineellisen omaisuuden arvoksi on karkeasti arvioitu vain kolmannes, tai jopa vain neljännes, koko pääomasta. Loppu on aineetonta pääomaa. Yritykset ovat alkaneet siirtää taloudellista panostusta kohti inhimillistä pääomaa, henkilöstön kouluttamiseen ja verkostojen luomiseen Edvinsson (1997, 366). Aineeton pääoma on strateginen tekijä yrityksen kestävän kilpailun kannalta. Liikevaihto ja sen kasvunäkymät aineetonta pääomaa tehokkaasti hyödyntävillä yrityksillä on todettu paremmiksi kuin yrityksillä, joiden aineettoman pääoman hyödyntäminen on heikompaa. (Chen, Cheng & Hwang 2005, 174) Panostus aineettomaan pääomaan voi kuitenkin pienentää yrityksen markkina-arvoa, jos aineetonta pääomaa ei raportoida omaisuuseränä (Edvinsson 1997, 366).

Yrityksen aineettomaan pääomaan perustuva kasvu voi periaatteessa jatkua loputtomiin. Samalla sijoittaja ottaa suuremman riskin kuin aineelliseen pääomaan panostaja. (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2010, 21) Inkinen katsoo yrityksen menestystä ja aineetonta pääomaa myös organisaation kannalta. Tutkija näkee aineettoman pääoman merkityksen yritykselle vaikutuksena suorituskykyyn, joka liittyy vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja innovatiivisuuteen. Nämä puolestaan vaikuttavat yrityksen menestymiseen. (Inkinen 2015, 531–532) Aineeton pääoma voi toimia yrityksen sisäisenä työkaluna, jonka avulla suorituskykyä voidaan parantaa. Samoin se voi raportoidussa muodossa olla väline kertoa ulospäin yrityksen tulevaisuutta koskevasta strategiasta. (Abhayawansa ja Guthrie 2016, 458)

Yrityksen arvonluonnin kannalta mikään yksittäinen aineettoman pääoman tekijä ei vielä riitä, vaikka voikin olla huomattavasti muita vahvemmin edustettuna. Hussi viittaa tutkimuksessaan Saint-Ongeen, Edvinssoniin ja Maloneen toteamalla, ettei aineettomalla pääomalla ole yritykselle arvoa, ellei tätä pääomaa oteta käyttöön ja hyödynnetä. Yrityksen arvonluontia voi kuvata arvoalustan (value platform) avulla. Kaikki aineettoman pääoman osatekijät yhdessä muodostavat yritykselle arvoa. Kokonaisvaltaisen näkymän kautta yritys voi nähdä, ovatko eri osatekijät keskenään tasapainossa, ja tarvittaessa ohjata toimintaansa. (Hussi 2004, 37–38)



Kuva 1. Arvoalusta: aineettoman pääoman arvon muodostuminen (mukaillen Hussi 2004, 38)

Kuvassa näkyvät aineettoman pääoman kolme osatekijää. Arvo syntyy nuolen osoittamalla alueella, jossa kaikki osatekijät leikkaavat toisensa. Osatekijöiden keskinäinen suuruus, ja yhteisen leikkausalueen koko, voivat vaihdella, mutta kaikkien kolmen osatekijän tulee kuitenkin aina leikata toisensa.

## 1.2. Tutkimuksen tausta

*”Navigare necesse est.” (”Merenkulku on välttämätöntä.”)  
- muinaiset roomalaiset merenkävijät*

Merilain mukaan rahtivarustamosta puhutaan, kun ”Kaksi tai useampi sopivat kauppamerenkulun harjoittamisesta laivanisännistöyhtiön muodossa omistamallaan yhdellä alusrekisteriin merkityllä aluksella.” (Finlex 2017).

Rahtivarustamoiden fyysinen kilpailuympäristö muodostuu kaikille yhteisistä meristä ja sääolosuhteista; polttoaineen maailmanmarkkinoilla hinta määräytyy kysynnän ja tarjonnan perusteella. Suomen Varustamot ry, joka valvoo 25 jäsenvarustamonsa ja 107 jäsenaluksensa etuja Suomessa, kuvailee rahtivarustamojen kilpailuympäristöä kotisivuillaan. Järjestön mukaan toimintaympäristönä ovat olosuhteet, joissa tarjottu palvelu, merikuljetus, on ympäristöystävällinen. Maantieteellisesti Suomi on ”saari”, jonka tavaratoimitukset ja jopa huoltovarmuus ovat maantieteen takia merikuljetusten varassa. (Suomen Varustamot ry 2017) Suomen rahtimarkkinoilla on kilpailua. Liikenteen turvallisuusvirasto (Trafi) ilmoitti virallisessa tilastossaan, että Suomessa oli vuonna 2016 702 kappaletta yli 15 metrisiä kauppalaivoja (Liikenteen turvallisuusvirasto 2017). Fyysiseen kilpailuympäristöön voidaan lukea myös aikataulut ja laivasto. Kilpailuetua voidaan hakea asiakasystävällisillä aikatauluilla ja teknisesti paremmalla laivastolla, joskin aikataulut ovat aina kopioitavissa ja laivateknikka periaatteessa kaikkien saatavilla.

Sosiaalisessa ympäristössä varustamojen kilpailua säätelevät lait. Pellervon taloustutkimus on selvittänyt varustamojen keskinäistä kilpailua ja kannattavuutta. Selvityksessä todettiin, että yhteiskunnan tuet ovat varustamoille suorastaan välttämättömiä. Lainsäätäjän avulla varustamoilla on mahdollisuus saada taloudellista tukea, kuten esimerkiksi työvoimakustannustukea. Verotuksen kautta tukea voi saada hakeutumalla tonnistoverovelvolliseksi. Tonnistoverolain mukaan varustamo, joka on Suomessa toimiva osakeyhtiö, yleisesti verovelvollinen ja

harjoittaa kansainvälistä meriliikennettä, voi valita tonniverotettavan toiminnan tuottaman voiton verottamisen sijasta alusten vetoisuuteen perustuvan tonniverotuksen (Finlex 2017). Lait ovat myös lisänneet varustamojen kustannuksia, jotka puolestaan syövät kannattavuutta. Esimerkkinä vuonna 2015 voimaan tullut ”rikkidirektiivi”, joka tiukensi laivojen rikkioksidipäästöjä koskevia rajoituksia. Suomen hallitus esitti, että Suomessa saatetaan voimaan Kansainvälinen merenkulkujärjestön IMO:n hyväksymät uudistetut ilmansuojelumääräykset, joihin EU:n rikkidirektiivi perustuu. Varustamoille annettiin mahdollisuus käyttää joko matalarikkistä polttoainetta, asentaa rikkipesureita, tai siirtyä vaihtoehtoiseen polttoaineeseen, kuten esimerkiksi LNG:hen (nesteytettyyn maakaasuun). (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014) Kaikki vaihtoehdot merkitsivät varustamoille lisäkustannuksia.

Rahtivarustamoiden asiakaskunta muodostuu etupäässä kaupan ja teollisuuden toimijoista. Suomen tullin tilastojen mukaan merellä liikkui vuoden 2017 ensimmäisellä neljänneksellä metsäteollisuuden, metalli- ja kemikaaliteollisuuden tuotteita, päivittäistavaroita ja kulkuneuvoja (Tulli 2017). Merikuljetuksia käyttävät näiden tuotteiden alkutuottajat suoraan sekä välillisesti käyttäessään kuljetusliikkeitä, jotka puolestaan käyttävät rahtivarustamojen palveluksia.

Vuonna 2016 Työ- ja elinkeinoministeriö teetti Turun yliopistossa tutkimuksen Suomessa toimivan Suomen meriklusterin (jonka jäsenenä on mereen liittyviä yrityksiä, yhtenä pääsegmenttinä rahtivarustamot) tulevaisuudennäkymistä mentäessä kohti vuotta 2020. Raportissa todettiin, että vaikka varustamoalalla liiketoiminnan pääpaino on laivastossa ja muissa fyysisissä tekijöissä, liiketoiminta tarvitsee jatkuvaa tehostamista ja mukautumista ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin. Raportti suositteli varustamotoiminnan luokittelun muuttamista nykyisestä näkemyksestä logistiikkaketjun osana enemmän näkemykseksi liiketoiminnasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016)

Menestyvä yritys ei ole ainoastaan omistajansa etu. Maailmanpankin pääjohtaja Ismail Serageldin on kuvannut puheessaan taloudellisen menestyksen ja kestäväen kehityksen yhteyden toteamalla, että kestävä kehitys on myös vaurauden, eli taloudellisen pääoman, jättäminen tuleville polville. Fyysisen ja luontopääoman rinnalle hän nosti myös sosiaalisen pääoman, kuten sosiaaliset verkostot ja luottamuksen. (Ympäristöministeriö 2013)

Zebec, Zelenika ja Zečević (2007, 103, 113) ovat tutkineet aineetonta pääomaa kansainvälisten logistiikkaoperaattorien toiminnassa. Tutkijat ovat todenneet, että logistiikassa kilpailun jatkuvasti kovetessa tieto, joka yrityksen työntekijöillä on, on pääomaa. Yritykset voivat menestyä kilpaillussa hyödyntämällä nimenomaan tätä pääomaansa. Varustamoalalla yrityksen arvo on perinteisesti ilmoitettu taseessa fyysisesti mitattavana omaisuutena kuten aluksina, kassavirtana ja muina näkyvinä omaisuuserinä. Vaikka aineettomia omaisuuseriä ei varustamoalalla tietyvästi ole raportoitu, aineetonta pääomaa laivanvarustamoissa on kuitenkin tutkittu. Tieteellisiä tutkimusartikkeleita ovat julkaisseet esimerkiksi Chiang ja Hwang (2007), jotka ovat tutkineet aineetonta pääomaa konttivarustamoiden arvonmuodostuksessa. Tutkijat Bistričić, Jugovic ja Kuzman (2011) ovat tutkineet aineettoman pääoman merkitystä laivan henkilöstön johtamisessa, lähinnä tiedon ja henkilöstön kyvykkyyden näkökulmasta. Nistor ja Popa (2014) ovat myös tutkineet inhimillistä pääomaa tiedon ja varustamon palkkaaman henkilöstön merkityksen kannalta. Tutkijat Del Giudice ja De Paola (2016) ovat kirjoittaneet teoksessa "Appraisal: From Theory to Practice" aineettoman pääoman merkityksestä laivanvarustamon liiketoiminnassa. Kirjoittajat korostavat aineettomien hyödykkeiden merkitystä laivanvarustamoiden uudenaikaisessa liiketoiminta-ajattelussa. Tutkijoiden raportteja asiakaspääomasta rahtivarustamoissa ei tätä tutkimusta varten tehdyssä kirjallisuushaussa löytynyt.

### 1.3. Tämän tutkimuksen merkitys

Rahtivarustamoiden tulovirta muodostuu pääasiassa asiakkaille suunnatuista tuotteista ja palveluista. Muiden yritysten tavoin rahtivarustamot pyrkivät lisäämään yrityksenä arvoa saamalla lisää liikevaihtoa. Tämä tutkimus on tarpeellinen, jotta rahtivarustamo tietäisi millä toimintatavoilla sen asiakasverkostoissa oleva aineeton pääomapotentiaali on muutettavissa kassavirraksi.

### 1.4. Tapausyritys

*“God has made the earth and the sea,  
and has divided the earth among men and  
made the sea common to all.”*

*- Makassarin (Indonesia) sulttaani Hollannin suurlähettiläälle vuonna 1659*

Tämä tutkimus on tehty ro-ro-liikennettä (ro-ro tulee englanninkielestä käsitteestä ”roll on–roll off, tavarat lastataan alukseen pyörillä vetäen tai ajaen, ”rollaamalla”) harjoittavassa laivanvarustamo Finnlines Oyj:n Suomen organisaatiossa. Finnlines Oyj on vuonna 1947 perustettu laivanvarustamo, joka perustettiin aikoinaan Suomen metsäteollisuuden ja kaupan tarpeisiin. Varustamo kehittyi kansainväliseksi laivojen liikennöidessä Itämerellä, Pohjanmerellä ja Biskajan lahdella. Vielä 1970-luvun puoliväliin asti varustamolla oli liikennettä myös Yhdysvaltoihin. Vuonna 2016 Finnlines Oyj siirtyi kokonaan italialaisen Grimaldi-konsernin omistukseen, ja yritys vedettiin pois Helsingin pörssistä. Yritys ilmoitti jatkavansa läpinäkyvää linjaa toimintansa raportoinnissa. Finnlines, kuten Grimaldi-konsernikin, tarjoavat rahtiliikenteen ohella myös matkustajaliikenteen palveluja. (Finnlines 2016)

Finnlines Oyj:n päätoimialuetta ovat Itämeri ja Pohjanmeri. Rahtivarustamolla on lisäksi myyntikonttorit tai tytäryhtiöt Belgiassa, Isossa-Britanniassa, Puolassa, Ruotsissa, Saksassa ja Tanskassa. Yritys tarjoaa myös satamissa tapahtuvaa ahtaustoimintaa, eli laivan lastausta, Turun ja Helsingin satamissa. Varustamon toiminnan taustalla on liikeidea merikuljetusten tarjoamisesta etupäässä eurooppalaisille kaupan, kuljetusalan ja teollisuuden toimijoille. Itämerellä Finnlines Oyj tarjoaa näitä palveluja johtavana ro-ro-varustamona. Vuodelta 2016 Finnlines-konserni raportoi taloudelliseksi tuloksekseen 68,1 miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä oli yli 1600 henkeä. Varustamon henkilöstöstä keskimäärin 60 prosenttia työskentelee merellä, 17 prosenttia satamatoiminnoissa ja loput 23 prosenttia varustamotoiminnoissa. Maakohtaisesti konsernin henkilöstöstä suurin osa, noin 70 prosenttia, on sijoittunut Suomeen. Yrityksen tavoite on tuottaa laadukkaita palveluja, joiden avulla asiakkaat saavat lisäarvoa. Varustamon laivasto on teknisesti korkeatasoista, ja laivojen keski-ikä on 12 vuotta. Vuoden 2016 vuosikertomuksessaan varustamo raportoi omassa liikenteessään olleen toisen vuosineljänneksen aikana keskimäärin 20 alusta. (Finnlines 2016) Finnlinesillä aloitettiin vuonna 2017 investointiohjelma, laivojen pidentäminen, jonka avulla päästään parempaan energiatehokkuuteen ja päästöjen vähentämiseen. Investointiohjelmassa neljä laivaa katkaistaan telakalla keskeltä kahtia ja keskelle lisätään runkoon lisäosa. Pidentämisen avulla asiakkaille tarjottavan rahtitilan kapasiteetti lisääntyy 30 prosenttia, jolloin kuljetettua yksikköä kohden syntyvät päästöt vähenevät. Investointiohjelma alkoi syksyllä 2017, ja se on tarkoitus saattaa loppuun vuoden 2018 kevään aikana. (Finnlines 2017)

### **1.5. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus**

Tässä tutkimuksessa haetaan kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen avulla vastausta tutkimusongelmaan, mitä hyödyntämätöntä aineetonta pääomaa rahtivarustamolla on saatavilla. Vastausta haetaan tutkimuskysymyksellä:

*”Millä tavoin rahtivarustamo voisi paremmin hyödyntää asiakaspääomaansa?”*

Päätutkimuskysymystä pyritään selventämään alatutkimuskysymyksillä:

*”Miten asiakaspääomaa on tähän mennessä tutkittu?”*

*”Miten asiakaspääoma vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn?”*

*”Onko tapausyrityksen saatavilla hyödyntämätöntä asiakaspääomaa?”*

*”Miten tapausyrityksen löytynyttä asiakaspääomaa voidaan hyödyntää?”*

Tutkimuksessa on mukana tapausyrityksen henkilöstöstä vain suorassa asiakaskontaktissa olevia työntekijöitä. Lisäksi suorassa asiakaskontaktissa olevista henkilöistä tutkimuksessa on mukana vain rajattu joukko, ja esimerkiksi tapausyrityksen myyntityötä tekevät henkilöt on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia tapausyrityksen asiakaspääoman rahallista arvoa eikä kehittää mittareita tapausyrityksen asiakaspääoman arvon laskemiseksi. Tutkimuksessa ei myöskään pyritä selvittämään olemassa olevien asiakkaiden asiakaskannattavuutta. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös asiakaspääomaan liittyvät riskit ja asiakkaiden oma näkemys tutkittavana olevasta asiakaspääomasta. Tutkimuksessa ei tutkita asiakkuuden syntyä, elinkaarta, tai käsitellä asiakkaisiin liittyvää lainsäädäntöä, kuten esimerkiksi toukokuussa 2018 voimaan tulevaa EU:n tietoturva-asetusta, joka tulee vaikuttamaan ainakin välillisesti tapausyrityksen asiakassuhteiden hoitoon. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2017).

## **1.6. Työn rakenne**

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku alkaa johdannolla, jonka jälkeen alalukuina esitellään tutkimuksen tapausorganisaatio, kerrotaan työn tausta, tavoitteet ja merkitys, esitetään työtä ohjaavat tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus. Viimeisessä alaluvussa on kuvattuna työn rakenne.

Luvussa kaksi on teoriaosuus, joka perustuu aineettomasta pääomasta tehtyihin aikaisempiin tieteellisiin tutkimuksiin. Luvun alussa kuvataan teoria ja tutkijoiden keskeisimmät näkemykset aineettomasta pääomasta. Luku jakautuu alalukuihin



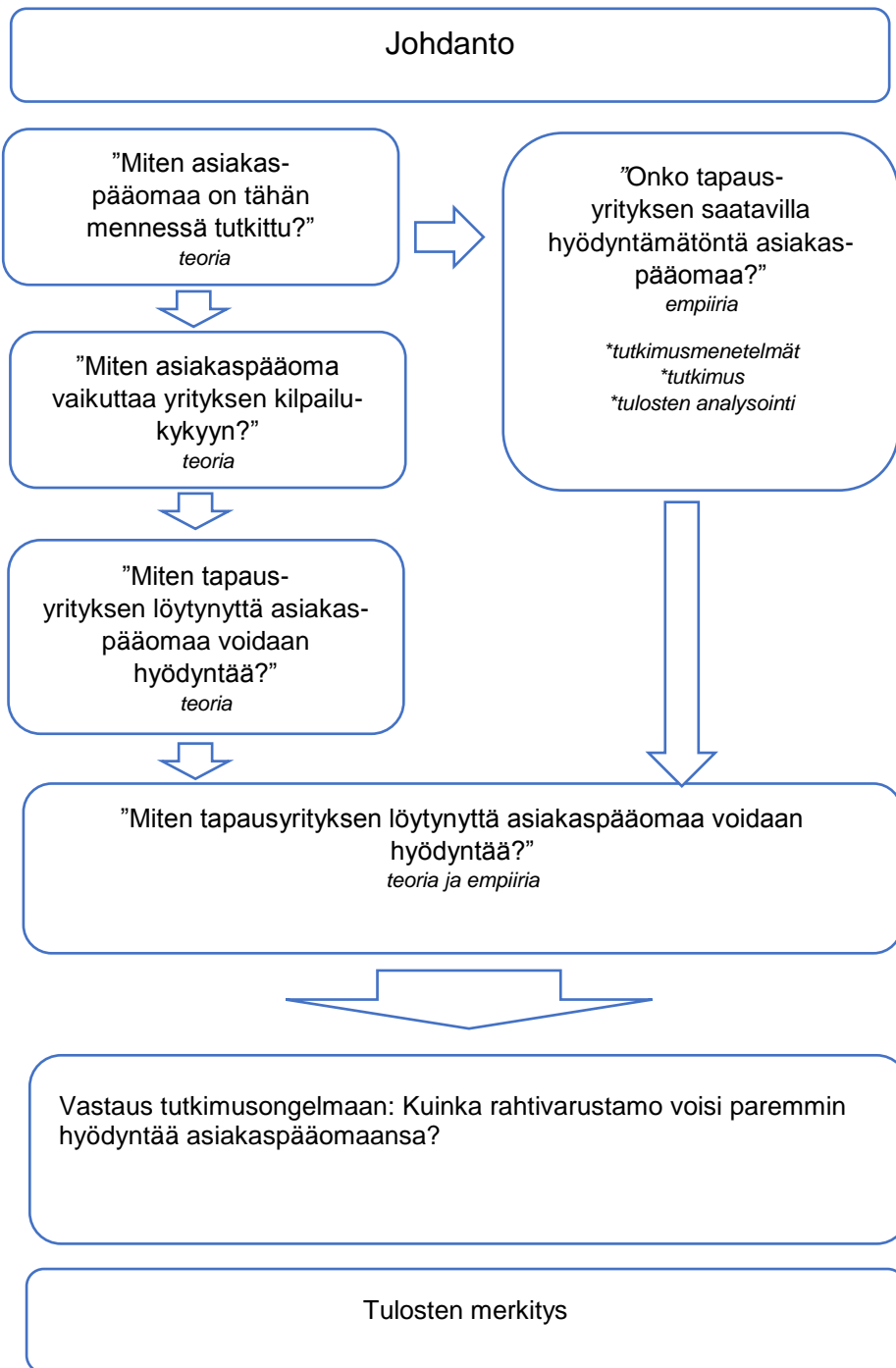
inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta, suhdepääomasta ja asiakaspääomasta.

Luvussa kolme kuvataan tutkimuksen kulku. Tässä luvussa esitetään perustelut valitulle tutkimusstrategialle, kuvataan käytetty tutkimusmenetelmä ja kerrotaan tutkimukseen mukaan valittujen valintakriteerit. Tässä luvussa kuvataan miten ja missä tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin. Luvussa kolme arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuus.

Luvussa neljä käsitellään tutkimustuloksia. Ensin raportoidaan empiirisellä tutkimuksella saadut tutkimustulokset. Luvun lopussa on yhteenveto tutkimustuloksista teksti- ja taulukkomuodossa.

Luvussa viisi esitetään tutkimuksella saatuihin tuloksiin perustuvat johtopäätökset. Tämä luku sisältää koko tutkimuksen yhteenvedon. Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksella saatujen tulosten merkitys.

Luvussa kuusi esitetään ensin pohdintaa tutkimuksen onnistumisesta. Luku sisältää myös ehdotukset mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi. Työn lopussa on luettelo käytetyistä lähteistä ja liitteenä tutkimuksen haastatteluissa käytetyt tutkimuskysymykset.



Kuva 2. Työn rakenne kuvana

## 2. AINEETON PÄÄOMA (intellectual capital)

*”Intellectual capital will always trump financial capital.”*

- Paul Tudor Jones II, jonka sijoitus Forbes-talouslehden 400:n rikkaimman henkilön listalla on 120. ja parhaiten ansaitsevien hedge fund-sijoitusrahaston hoitajien listalla 22.

Aineeton pääoma -käsite alkoi esiintyä yleisissä julkaisuissa 1990-luvun alussa (Bontis 1999, 434). Alan kirjallisuutta luettaessa tutkijat puhuvat muun muassa aineettomasta tai henkisestä pääomasta (intellectual capital) kuten Bontis (1998), tietopääomasta (knowledge assets) kuten Martín-de-Castro, Delgado-Verde, López-Sáez ja Navas-López (2011), aineettomista hyödykkeistä (intangible assets) kuten Greco, Gricelli ja Grimaldi (2013), tai aineettomista resursseista (intangible resources) kuten Pak, Thai ja Yeo (2015).

Alan kirjallisuudessa on vakiintunut aineettoman pääoman jako kolmeen alaosaan: inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Tutkijoiden näkemys siitä, mitä näihin alaosiin kuuluu, vaihtelee. Tutkijoista Stewart pitää aineetonta pääomaa (1991, 449) tietona, joka syntyy, kun kokemus, johtamistaidot, teknologia, tiedot toimittajista ja asiakkaista, kokemus, patentit ja prosessit laitetaan yhteen. Myöhemmin Stewart laajentaa (1994, 68–74) näkemystään määrittelemällä aineettoman pääoman olevan myös jotakin, mitä ei voi koskettaa, mutta joka tekee varakkaaksi. Edvinsson ja Sullivan (1996, 358) näkevät aineettoman pääoman tietona, joka on muutettavissa arvoksi. Nahapiet ja Ghoshal määrittelevät aineettoman pääoman sosiaalisen kanssakäymisen, olemassa olevien taitojen, tietojen ja ammattitaidon sisältäväksi tiedoksi ja tietämykseksi, joka on hyödynnettävissä oleva resurssi (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245, 260). Bontis (1998, 65–67, 1999, 444), jakaa näkemyksen useiden tutkijakollegoidensa kanssa siitä, että aineeton pääoma on arvoksi muutettavaa tietoa.

Tutkijat Stähle ja Grönroos (2000, 82-86), sekä Hussi ja Ahonen (2002, 278), ovat luoneet aineettomalle pääomalle muiden tutkijoiden näkemyksistä poikkeavan

sisällön. Kummankin tutkijaparin mallissa lähestytään asiaa seuraussuhteen kautta. Ståhle ja Grönroos lähtevät monien muiden tavoin samasta ”peruskäsityksestä”, että aineettomaksi pääomaksi luokitellaan ”pääomaksi muuttunut” tieto, eli kaikki, mikä tuottaa taloudellista hyötyä. Ennen kuin aineeton pääoma muodostuu, se on potentiaalista pääomaa. Hussi ja Ahonen ajattelevat aineettoman pääoman joko toimintaan johtavaksi (aikaansaava) tai toiminnan kohteena olevaksi (hyödynnettävä). Toimintaan johtavaa pääomaa luo uutta pääomaa. Toiminnan kohteena oleva on puolestaan hyödynnettävää pääomaa



Kuva 3. Aineettoman pääoman jakautuminen alaosiin eri tutkijoiden mukaan

## 2.2. Inhimillinen pääoma (human capital)

Edvinsson ja Sullivan puhuvat inhimillisistä resursseista (human resources), jotka he näkevät yrityksen valmiutena ja kykynä ratkaista asiakkaidensa ongelmia. Inhimilliset resurssit eivät ole yrityksen omistettavissa, eikä niitä voida käyttää vaihdannassa. (Edvinsson ja Sullivan, 1996, 358) Inhimillisistä voimavaroista (human assets) puhuvat Marr, Schiuma ja Neely viitaten tutkija Penrosen artikkeliin jo vuodelta 1959, jossa henkilöstövoimavarojen todetaan olevan yrityksessä avainasemassa. Marr et al. lukevat inhimillisiin voimavaroihin työntekijöiden taidot, sitoutumisen, motivaation ja ongelmanratkaisukyvyt. Inhimillisinä voimavaroina he pitävät myös yksilöitten luovuutta ja koulutusta sekä yksilöitten asennetta ja lojaalisuutta yritystä kohtaan. (Marr et al. 2004, 315)

Bontis (1998, 65) näkee inhimillisen pääoman nimenomaan pääomana, joka toimii yrityksen innovoinnin ja yrityksen strategisen uudistumisen mahdollistajana. Myöhemmin Bontis tiivistää inhimillisen pääoman työntekijöiden mielissä olevaksi hiljaiseksi tiedoksi. (Bontis 1999, 444) Edvinssonin ja Malonen mallissa vuodelta 1997 (ks. Hussi 2004, 39), inhimillinen pääoma on yksilön kyvykkyys ja innovatiivisuus yhdistettynä kokemukseen, taitoon ja tietoon. Nahapietille ja Ghoshalille inhimillinen pääoma on taitoa ja kyvykkyyttä toimia uudella tavalla, ollen yrityksen kannalta arvokas voimavara (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 245). Sveibyille yrityksen inhimillistä pääomaa ovat ne yksilöt, joiden työskentely vaikuttaa asiakkaiden näkemykseen yrityksestä (Sveiby 2001, 346).

Marr ja Schiuma puhuvat inhimillisistä resursseista, ja pitävät niitä samanlaisina sidosryhmäresursseina kuin suhteet sidosryhmiin (Bourne 2004, 376). Hussi ja Ahonen pitävät inhimillistä pääomaa osana toimintaan johtavaa pääomaa. Tutkijoiden mukaan inhimillinen pääoma ei koskaan muutu aineettomaksi pääomaksi, mutta kylläkin synnyttää sitä. (Hussi & Ahonen 2002, 278)

Taulukko 1. Inhimillisen pääoman sisältö eri tutkijoiden mukaan

Edvinsson ja Sullivan 1996	Resursseja, jotka ovat yrityksen valmiutta ja kykyä ratkaista asiakkaiden ongelmia.
Edvinsson ja Malone 1997	Yksilön kyvykkyys ja innovatiivisuus yhdistettynä kokemukseen, taitoon ja tietoon.
Nahapiet ja Ghoshal 1998	Ne kyvyt ja taidot, joiden avulla yksilö pystyy uudenlaiseen toimintaan.
Bontis 1998/ 1999	Koostuu yksilöitten geneettisistä ominaisuuksista, koulutuksesta, kokemuksesta ja asenteesta yleensä elämää ja liike-elämää kohtaan.  Yrityksen innovoinnin ja strategisen uudistumisen mahdollistaja.  Työntekijöiden mielissä oleva hiljainen tieto.
Marr ja Schiuma 2000	Aineettoman pääoman osatekijän osa.  Sidosryhmäresurssien samanlainen osa, jollaisia ovat suhteet sidosryhmiin.
Sveiby 2001	Kaikki, joiden työskentely vaikuttaa asiakkaiden näkemykseen yrityksestä.  Ammatti-ihmisten, teknisen henkilöstön T & K-ihmisten, tehtaan työntekijöitten sekä, myynti- ja markkinointi-ihmisten pätevyys.
Marr, Schiuma ja Neely 2004	Koostuu inhimillisistä voimavaroista, jotka ovat yrityksen avainvoimavaroja.  Avainvoimavaroja ovat työntekijöiden taidot, sitoutuminen, motivaatio ja ongelmanratkaisukyky, sekä yksilöitten luovuus, koulutus, asenne ja lojaalisuus yritystä kohtaan.

### 2.3. Rakennepääoma (structural capital)

Tutkijoiden kesken esiintyy jonkin verran näkemuseroja siitä, jaetaanko rakennepääoma edelleen alaosiin, kuten sisäiseen ja ulkoiseen, tai kenties virtuaaliseen. Samoin se, mitä rakennepääomaan sisältyy, vaihtelee tutkijoiden näkemyksissä.

Yrityksen rakennepääomaa voidaan katsoa tiedon näkökulmasta tai kokonaisvaltaisesti. Tiedon kautta katsottaessa rakennepääoma jakautuu organisaation pääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Kokonaisvaltaisessa näkökulmassa rakennepääoma jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen rakenteeseen. (Aramburu, Sáenz ja Blanco 2015, 44)

Edvinsson ja Sullivan puhuvat pelkästä rakennepääomasta jakamatta sitä alaosiin. Tutkijat katsovat yrityksessä työskenteleviin ihmisiin liittyvän osatekijän, ideat, rakennepääomaksi. Samoin aineettomat hyödykkeet ovat heille rakennepääomaa. Marr ja Schiuma eivät puhu pääomasta vaan resursseista. Rakennesurssit he jakavat edelleen kahteen osaan: fyysiseen rakenteeseen ja virtuaaliseen rakenteeseen (Lönnqvist et al. 2010, 27). Sveiby puolestaan jakaa rakennepääoman kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoinen rakennepääoma muodostuu mallissa suhteista asiakkaisiin ja toimittajiin. Tutkijan mielestä yksilöt vaikuttavat osin sisäiseen rakenteeseen. Sveiby toteaa, että mikäli ydinkyvykkyydet eli yrityksen kannalta ”arvokkaimmat” ihmiset jättävät yrityksen, uusi tilanne voi toimia uuden rakenteen alustana. (Sveiby 2001, 346)

Bontis toteaa, että ilman rakennepääomaa yrityksen aineeton pääoma olisi vain synonyymi yrityksen inhimilliselle pääomalle (Bontis 1999, 447). Nahapietin ja Ghoshalin näkemyksessä rakennepääomaa ovat yksilöitten välinen verkosto ja rakenteet. Tutkijoiden mielestä aineetonta pääomaa ei voi olla olemassa ilman sosiaalista pääomaa. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 250–252)



Taulukko 2. Rakennepääoman sisältö eri tutkijoiden mukaan

<p>Edvinsson ja Sullivan 1996</p>	<p>Tekniset ja ei-tekniset keksinnöt, tietokonejärjestelmät, data, tavaramerkit ja patentit. Yrityksen henkilöstön ideat. Aineettomat hyödykkeet, jotka muuttuvat lailla suojattaessa aineettomaksi omaisuudeksi. Ovat yrityksen omistuksessa ja vaihdannan piirissä. Kaupallistettavissa olevat aineettomat hyödykkeet (tuotteet, prosessit ja palvelut). Asiakkaisiin liittyvät aineettomat hyödykkeet (suhteet, sopimukset ja historia). Rakenteisiin liittyvät aineettomat hyödykkeet (suunnitelmat, menetelmät ja prosessit).</p>
<p>Edvinsson ja Malone 1997</p>	<p>Asiakasosa. Organisatorinen osa = jakautuu edelleen innovaatiopääomaksi ja prosessipääomaksi.</p>
<p>Nahapiet ja Ghoshal 1998</p>	<p>Yksilöitten välinen verkosto ja verkoston rakenteet. Hyödyllisen rakennepääoman edellytys on asianmukaisuus.</p>
<p>Bontis 1998/ 1999</p>	<p>Edellytys henkilön mahdollisuudelle saavuttaa paras suorituskykynsä. Vahvana luo uskaltamisen ilmapiirin, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua aloittaakseen alusta. Tietojärjestelmät tärkeässä osassa, ilman tietojärjestelmiä ei voi puhua rakennepääomasta. Rutiinit = perustuvat yrityksen rakenteisiin ja mekanismeihin, tukevat työntekijöiden henkistä suorituskykyä.</p>
<p>Marr ja Schiuma 2000</p>	<p>Rakennesressit = muodostuvat fyysisestä rakenteesta ja virtuaalisesta rakenteesta. Virtuaalinen rakenne jakautuu edelleen rutiineihin ja käytäntöihin, organisaation kulttuuriin ja immateriaalioikeuksiin.</p>
<p>Sveiby 2001</p>	<p>Ulkoinen rakenne = suhteet asiakkaisiin ja toimittajiin, yrityksen maineen luoja (voi muuttua edelleen tavaramerkeiksi ja brändiksi, osittain riippuvainen yksilöstä). Sisäinen rakenne = patentit, käsitteet, mallit, lomakkeet, tietokonejärjestelmät, hallinnon prosessit, yrityksen kulttuuri, yrityksen henki, organisaation tukihenkilöt, kirjanpito, IT, sisäiset verkostot, henkilöstöhallinto yleisellä tasolla, esimieshallinto yleisellä tasolla, osittain riippuvainen yksilöistä.</p>

## 2.4. Suhdepääoma (relational capital)

*“Sometimes it's not what you know but who you know that matters.”*

*-Terry Frerker, yrittäjä, jolla on yhden askeleen menetelmä menestykseen*

Edvinsson ja Sullivan (1996, 360–362) pitävät asiakkaisiin liittyviä hyödykkeitä, kuten keskinäisiä sopimuksia ja yhteistä historiaa, osana rakennepääomaa. Edvinsson myös yhdessä Malonen kanssa 1997 (Lönnqvist et al. 2010, 21, 25–26, ks. Edvinsson & Malone 1997) näkee asiakaspääoman rakennepääoman osana. Bontis (1998, 67–68) puhuu tutkimuksissaan asiakaspääomasta, joka muodostuu suhdeverkostosta asiakkaiden kanssa. Myöhemmässä tutkimuksessaan Bontis (1999, 440, 445–449) korvaa asiakaspääoman suhdepääomalla. Tutkijan mukaan suhdepääoma syntyy suhteista asiakkaiden, toimittajien ja markkinointikanavien kanssa. Lisäksi hän pitää suhdepääomana myös ymmärrystä siitä, mikä vaikutus ympäristössä olevilla tuotantolaitoksilla ja yhteiskunnalla on. Tutkijat Nahapiet ja Ghoshal (1998, 243–244) puhuvat sosiaalisesta pääomasta, jota he pitävät edellytyksenä koko aineettoman pääoman olemassaololle.

Adler ja Kwon (2002, 18) eivät puhu suhdepääomasta, vaan sosiaalisesta pääomasta. Näille tutkijoille sosiaalinen pääoma on voimavara, jonka juuret ovat sosiaalisissa rakenteissa. Tämä voimavara syntyy heidän näkemyksensä mukaan erilaisista suhteista: markkinasuhteista, joihin liittyy rahan tai hyödykkeiden vaihdanta, hierarkkisista suhteista, joissa auktoriteetteja kohtaan osoitettua kuuliaisuutta vastaan saadaan materiaalista ja henkistä turvallisuutta, sekä sosiaalista suhteista, joihin liittyvät suosionosoitukset ja lahjat.

Suhdepääoma ei synny hetkessä, eikä sen luominen ole aina edes helppoa. Koska suhdepääomalla on tutkimuksessa todettu olevan positiivinen vaikutus yritysten tuotekehitykseen ja sitä kautta tuottoihin, tutkijat suosittelevat yrityksille suhdepääomaan panostamista. Jakamalla kokouksissa tietoa strategioista, kehittämällä prosesseja ja luomalla suhdetoimintaa ohjaavia työryhmiä yritykset edesauttavat suhdepääoman syntyä. (Kohtamäki, Partanen & Möller 2013, 79)

Adler ja Kwon pitävät yhtenä sosiaalisen pääoman arvona tiedon määrän kasvua sekä samalla tiedon laadun ja ajankohtaisuuden paranemista. Paremmalla tiedonkululla yritykset saavat käyttöönsä entistä tarkempaa tietoa. Tällainen tieto puolestaan auttaa yrityksiä niiden tulevaisuuden suunnitelmissa ja asiakasodotusten tunnistamisessa. Nämä tutkijat näkevät sosiaalisen pääoman tuovan myös vaikutusvaltaa, voimaa ja mahdollisuuksia asioiden kontrolloimiseen. Yritysmaailmassa tämä tarkoittaa heidän mukaansa yrityksille sananvaltaa, parempia mahdollisuuksia neuvotella ehdoista ja yleensäkin mahdollisuuksia valvoa erilaisia projekteja. Kolmantena arvona Adler ja Kwon pitävät sosiaalisen pääoman mukanaan tuomaa solidaarisuutta. Vahvassa sosiaalisessa verkostossa vaikuttavat vahvat sosiaaliset normit ja lojaalisuus muita verkoston jäseniä kohtaan. Tämä puolestaan vähentää virallisen valvonnan tarvetta ja vaikuttaa yritysmaailmassa asioiden hoitoa helpottaen. (Adler & Kwon 2002, 29)

Jianin ja Liun mielestä sosiaalinen pääoma vaikuttaa positiivisesti yritysten tuottamien uusien palveluiden syntyyn. Nämä tutkijat kehottavat yrityksiä yhteisen luottamuksen hengessä lisäämään tiedon jakamista ja yhteistyötä asiakkaidensa kanssa. Jian ja Liu puhuvat pitkästä ja poikittaisesta sosiaalisesta pääomasta, jotka kumpikin ovat mukana uusien palvelujen luomisessa. Pitkästä pääoman toiseen päähän he sijoittavat tavarantoimittajat, toiseen päähän asiakkaat ja näiden asiakkaat (loppuasiakkaat). Tämän pääoman tutkijat näkevät innovaatioiden mahdollistajaksi. Poikittainen pääoma koostuu tutkijoiden mukaan vertaisrytistä ja muista yrittäjistä. Poikittainen pääoma on tutkijoiden näkemyksessä markkinatiedon lähde. (Jian & Liu 2016, 1141–1142)

Yrityksen on hyvä tiedostaa sosiaaliseen pääomaan liittyvät riskit. Adler ja Know (2002, 30) huomauttavat ensinnäkin siitä, että tutkimuksen mukaan projektiryhmät, joilla on heikot verkostot muiden ryhmien kanssa, saavuttavat tuloksen nopeammin kuin ne, joilla on vahvoja verkostoja. Adlerin ja Knowin mukaan pyrkimys sosiaalisen pääoman kasvattamiseen voi vaikuttaa tietoa heikentävästi. Kun sosiaalinen verkosto on liian suuri – kun jokaisella kontaktilla on suuri määrä muita kontakteja – yksittäisen toimijan ja hänen kontaktiensa välinen side heikkenee sen seurauksena, että vastakontakteilla on paljon myös muita kontakteja. Lopuksi Adler ja Know

mainitsevat riskinä liian voimakkaan solidaarisuuden, jonka vaikutuksesta ryhmä tulee ”sokeaksi” omien kontaktiensa ideoille. Myöskään innovointi ja uudet ihmiset eivät pääse esiin liian solidaarisessa ryhmässä. (Adler & Kwon 2002, 30)

Chang ja Chen lähestyvät suhdepääomaa yritysten yhteiskuntavastuun kautta. Näiden tutkijoiden näkemyksessä suhdepääoma muodostuu yrityksen ja sen sidosryhmien suhteista. Sidosryhmiin Chang ja Chen luokittelevat kuuluviksi asiakkaat, toimittajat ja muut yhteistyökumppanit. Se, miten yritykset suhtautuvat yritysvastuuseen, vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen yrityksestä. Chang ja Chen puhuvat vihreästä aineettomasta pääomasta, jonka osatekijä on vihreä suhdepääoma. Tutkijoiden näkemyksen mukaan tästä puhutaan silloin, kun puhutaan ympäristönsuojeluun tai vihreitä innovaatioita koskevista aineettomista hyödykkeistä, kuten tietämyksestä, suhteista ja ihmisten kyvykkyyksistä. (Chang & Chen 2012, 77) Ratkaisevaa vihreäksi aineettomaksi pääomaksi luokittelussa on nimenomaan liittyminen ympäristönsuojeluun tai vihreisiin innovaatioihin. Tutkijat ovat todenneet yritysvastuuseen panostaminen vaikuttavan positiivisesti sidosryhmien näkemyksiin yrityksestä ja samalla aineettomaan pääomaan, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. (Chang & Chen 2012, 90)

Still, Huhtamäki ja Russell puhuvat suhdepääoman muodostavasta ekosysteemistä. Näiden tutkijoiden ajattelussa yksikään yritys ei toimi loppujen lopuksi yksin ja muista eristettynä. Stillin, Huhtamäen ja Russellin mielestä suhdepääomaa on kaikilla tasoilla: yritysten kesken, yritysten ja ihmisten kesken sekä ihmisten kesken yksilötasolla. Heidän näkemyksensä mukaan kaikkea suhdepääomaa ei edes voida tehdä ”näkyväksi”. Ekosysteemissä on tiheästi eri verkostoja, ja tiheet suhdeverkostot mahdollistavat yrityksille niille tärkeän innovoinnin. (Still et al. 2013, 13–15, 25)

Taulukko 3. Suhdepääoman sisältö eri tutkijoiden mukaan \* vuosiluvun jälkeen tarkoittaa, ettei tutkija ole katsonut suhdepääomaa erilliseksi osaksi.

Edvinsson ja Sullivan 1996 *	Asiakkaisiin liittyvät aineettomat hyödykkeet (suhteet asiakkaisiin, asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset ja asiakkaiden kanssa syntynyt yhteinen historia) ovat osa rakennepääomaa.
Edvinsson ja Malone 1997 *	Asiakaspääoma on osa rakennepääomaa.
Bontis 1998/ 1999	1998: Asiakaspääoma muodostuu suhdeverkostosta asiakkaiden kanssa. Tärkeintä asiakkaiden ja oikeiden markkinakanavien tunteminen.  1999: Suhdepääoma muodostuu suhteista asiakkaiden, toimittajien ja markkinointikanavien kanssa. Ymmärrystä ympärillä toimivien tuotantolaitosten ja yhteiskunnan vaikutuksesta.
Nahapiet ja Ghoshal 1998	Sosiaalinen pääoma on aineettoman pääoman olemassaolon edellytys.
Marr ja Schiuma 2000	Sidosryhmäresurssit = inhimilliset resurssit ja suhteet sidosryhmiin.
Stähle ja Grönroos 2000 *	Toiminnan kohteena olevaa, hyödynnettävää pääomaa, kustannustehokkuus – asiakaspääoma.
Sveiby 2001 *	Yksilöiden kompetenssit = kaikki, jotka ovat yhteydessä asiakkaisiin ja joiden työskentely vaikuttaa asiakkaiden näkemyksiin yrityksestä.
Hussi ja Ahonen 2002 *	Toiminnan kohteena oleva = hyödynnettävä pääoma, kuten kustannustehokkuus ja asiakaspääoma.
Adler ja Kwon 2002	Sosiaalinen pääoma, jonka juuret ovat sosiaalisissa rakenteissa, kuten markkinasuhteissa (raha ja hyödykkeiden vaihto), hierarkkisissa suhteissa (auktoriteetit, joilta saadaan turvallisuutta kuuliaisuuden vastineeksi) ja sosiaalisissa suhteissa (suosiosoitukset ja lahjat).
Chang & Chen 2012	Muodostuu suhteista yrityksen ja asiakkaiden, toimittajien ja muiden yhteistyökumppanien välillä. Vihreä suhdepääoma liittyy ympäristönsuojeluun ja vihreisiin innovaatioihin sekä aineettomiin tekijöihin, kuten ihmissuhteisiin, yksilöiden kyvykkyyksiin ja tietämykseen. Vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan.

## 2.5. Asiakaspääoma (customer capital)

*“With relationship marketing taking center stage in many companies’ customer-focused strategies, some of the more interesting indicators are those that try and assess the depth of the customer relationship.”*

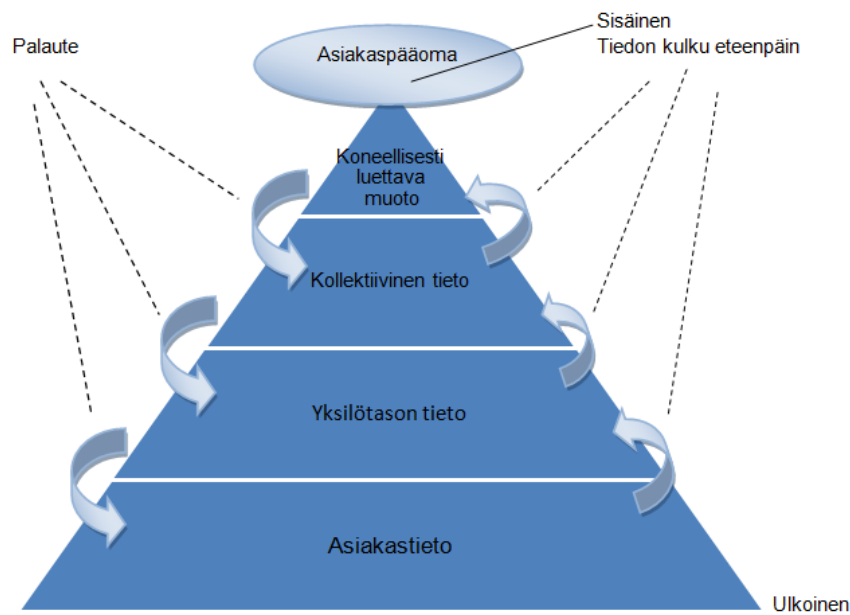
*- David Skyrme, strategianalyytikko ja johdon konsultti*

Bontis (1998, 67-68) puhuu tutkimuksissaan asiakaspääomasta, joka muodostuu suhdeverkostosta asiakkaiden kanssa. Tärkeintä on oikeiden markkinointikanavien asiakkaiden tuntemus. Bontisin mukaan asiakaspääoma edustaa sitä potentiaalia, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen. Samalla tutkija toteaa asiakaspääoman olevan kaikkein vaikeimmin hallittava osa aineetonta pääomaa, koska se sijoittuu yrityksen ulkopuolelle.

Duffyn mukaan asiakaspääoma muodostuu ensinnäkin asiakassuhteista. Asiakaspääoman arvoksi tutkija määritellyt asiakaspääoman yrityksen kasvun mahdollistamisen. Mitä läheisemmäksi asiakas tuntee yrityksen organisaation, sitä halukkaampi asiakas on jakamaan tietoa itsestään. Duffy näkee asiakaspääoman sisältävän myös prosessit. Jokainen prosessi, jossa asiakas on osallisena, on yritykselle mahdollisuus osoittaa sitoutumistaan asiakkaaseen. Tuntemalla asiakkaansa yritys pystyy toimimaan kulloisessakin tilanteessa asiakkaan kannalta parhaimmalla mahdollisella tavalla. Duffy puhuu asiakaspääoman yhteydessä myös brändin merkityksestä. Olemassa oleva, kuten potentiaalinenkin, asiakas liittyy yrityksen brändiin ja yrityksen antaman palvelulupauksen toisiinsa. Brändistä syntyneen odotuksen perusteella asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Brändi toimii tietona yritykseltä asiakkaalle päin. Duffy toteaa yrityksillä olevan haastetta oman asiakaspääomansa arvon mittaamisessa. Tutkija pitää tärkeinä mittareina ensinnäkin sitoutumista ja valmiutta tarvittaviin muutoksiin. Jotta henkilökunta pystyy sitoutumaan, on kaikkien tiedettävä yrityksen strategia, tunnettava kilpailuympäristö ja tiedettävä miten asiakaspalvelun onnistumista mitataan. Tavoitteiden tulee olla selvillä. Johdon on tuettava aloitteellisuutta ja annettava tukensa organisaatiolle. Johdon tulee tunnistaa myös aineettomien tekijöitten arvo

yrityksen arvonmuodostumisessa. Tärkeää on tunnistaa myös ne ydinprosessit, jotka edistävät ja vahvistavat asiakassuhteita. (Duffy 2000, 10–12)

Cegarra-Navarron ja Sánchez-Polon (2008, 1127,1136–1138) näkemys asiakaspääoman muodostumisesta pohjautuu vahvasti asiakastiedon merkitykseen. Nämä tutkijat kuvaavat asiakaspääömaa eri tietokerrosten muodostamana pyramidina, jonka perustana on asiakastieto. Tämä tieto syntyy asiakkaiden tuottamana, kun he ovat tekemisissä yrityksen kanssa. Tässä yhteydessä asiakkaat saavat tietoa yrityksen palveluista ja tuotteista. Asiakkaiden on todettu olevan kiinnostuneita tietämään, mitä arvoa yritys pystyy heille tarjoamaan, miten laadukas yrityksen tarjoama palvelu tai tuote on ja miten tyytyväisiä yrityksen palveluun he voivat olettaa olevansa. Samanaikaisesti asiakkaiden tuottaman tiedon kanssa yrityksessä kerääntyy yksilötasolla kokemusta ja tietoa asiakkaista. Tämä lähinnä ihmismieliin ja osaamiseen sisältyvä kapasiteetti on käytettävissä yrityksen hyväksi niin kauan kuin nämä ihmiset ovat yrityksen palveluksessa. Sen sijaan se tieto, jonka yritys on systemaattisesti kerännyt ja sisäistänyt, ei ole riippuvainen yksittäisistä ihmisistä. Tämä kollektiivinen tieto jää organisaatioon, vaikka yksittäinen työntekijä lähtisi. Pyramidissa ylimpänä tasona on koneellisesti luettava tieto asiakkaista, eli data- ja tietojärjestelmät, joissa asiakastieto on säilytetty. Pyramidin huippu on asiakaspääöma.

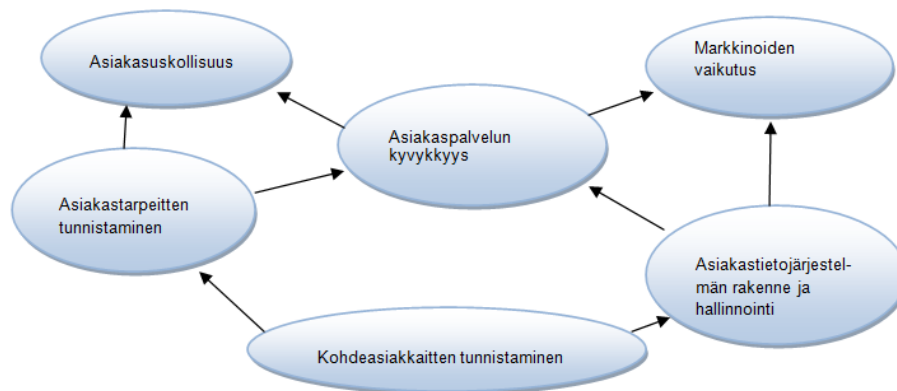


Kuva 4. Asiakaspääomatiedon muodostumisen eri tietotasot ja tasolla olevan tietopääoman omistajat Cegarra-Navarron ja Sánchez-Polon mukaan (Cegarra-Navarro & Sánchez-Polo 2008, 1127)

Chan ja Wang (2012, 850, 852, 860–861) toteavat, ettei asiakaspääomalle ole yhtä yksinkertaista määritettä. Perusmääritelmä on se, että asiakaspääoma muodostuu asiakkaiden ja yrityksen välisistä suhteista tai näiden suhteiden arvosta. Tutkijat katsovat asiakaspääoman muodostumista kuudesta toisiinsa linkittyvästä näkökulmasta. Nämä ovat kohdeasiakkaiden tunnistaminen, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, asiakastietoja varten oleva IT-järjestelmä, kykenevä asiakaspalvelu, asiakasuskollisuus ja markkinat. Näiden tutkijoiden mukaan asiakaspääoman yhteydessä on tärkeää huomioida kaikki näkökulmat. Toimiva IT-järjestelmä on ensinnäkin johdon toimiva työkalu. Uskollisista asiakkaista muodostuvan asiakaskunnan syntyminen, ja sitä kautta markkina-aseman vahvistaminen, edellyttävät kohdeasiakkaiden ja näiden tarpeiden tunnistamista. Kyvykäs asiakaspalvelu, joka osaltaan vaikuttaa asiakaskokemuksiin ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen, on yrityksen johdolle tärkeä tietolähde. Asiakaspääoman syntyminen lähtee asiakkaista. Asiakaspääoma muodostuu näiden tutkijoiden



näkemyksen mukaan ensinnäkin asiakastiedosta. Yrityksen tulee tietää, mitä sen asiakkaat ajattelevat, tuntevat ja pitävät tärkeänä.



Kuva 5. Asiakaspääoman muodostumiseen vaikuttavat kuusi eri näkökulmaa, jotka kaikki yrityksen tulisi ottaa huomioon asiakaspääomassa (Chan & Wang 2012, 852)

Myyntihenkilöstön merkityksestä asiakaspääomalle tutkijat Hughes, Le Bon ja Rapp viittaavat aikaisempiin tutkimuksiin toteamalla, että myyntihenkilöstön kymmenestä tärkeimmästä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavasta tehtävästä neljänneksi tärkein on markkinatiedon kerääminen. Markkinoita seuraamalla yritys saa tietoa kilpailijoistaan. Markkinatiedon avulla yritys saa myös valmiudet vastata asiakkaiden tarpeisiin ja pystyy perustelemaan asiakkailleen, miksi juuri oman yrityksen tuote voi palvella asiakasta parhaiten. Markkinoilta kerätyn tiedon lisäksi myös asiakaskontaktit tuottavat kilpailijatietoa asiakkaiden kertoessa kilpailijoiden tarjonnasta. (Hughes et al. 2013, 106)

Hughesin et al. mukaan asiakasyhteistyön merkitys ei jää ainoastaan kilpailutiedon keräämiseen. Myyntihenkilöstön ja asiakkaiden välinen kiinteä yhteistyö tarjoaa yritykselle mahdollisuuden tuntea asiakkaansa. Tuntemalla asiakkaat ja näiden

projektit ja budjetit myynti pystyy välittämään arvokasta tietoa oman yrityksensä tuotekehitykselle. Koska asiakaspääoma on arvokasta, yrityksen kannattaa kouluttaa myyntiänsä tämän pääoman keräämiseen. Yksinkertaistettuna: asiakas ja myyjä yhdessä muodostavat asiakaspääoman rakennuspalikan. (Hughes et al. 2013, 106)

Tutkijoiden Cegarra-Cegarro-Navarron ja Sánchez-Polon (2008, 1136–1137) mukaan asiakkaat pitävät tärkeänä tietoa siitä, miten hyvä heille tarjottu tuote on, mitä arvoa tuote voi heille antaa ja miten tyytyväisiä he oletettavasti tulevat olemaan. Asiakaspääomaan vaikuttavat myös yrityksessä työskentelevien yksilöiden tieto ja kokemus asiakkaista. Yksilötasolla löytyy tietämys siitä, miten missäkin tilanteessa asiakkaan kanssa tulee toimia.

Taulukko 4. Asiakaspääoman sisältö eri tutkijoiden mukaan

Bontis 1998	Suhdeverkosto yrityksen ja asiakkaiden välillä. Tärkeintä on oikeiden markkinointikanavien asiakkaiden tuntemus. Potentiaali, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen. Vaikeimmin hallittava osa aineetonta pääomaa. Sijoittuu yrityksen ulkopuolelle.
Duffy 2000	Asiakassuhteet, myös prosessit. Mahdollistaa yrityksen kasvun. Yrityksen ja asiakkaiden väliset prosessit toimivat sitouttajina.
Cegarra-Navarro ja Sánchez-Polo 2008	Asiakaspääoma = asiakastieto (asiakkaiden tuottama, syntyy yrityksen ja asiakkaiden välisessä yhteydenpidossa) + yksilötason tieto (yrityksen saama kokemus ja tieto asiakkaista) + yrityksen kollektiivinen tieto asiakkaista + koneellisesti luettava tieto asiakkaista.
Chan ja Wang 2012	Muodostuu asiakkaiden ja yrityksen välisistä suhteista, tai näiden suhteiden arvosta.

### **3. TUTKIMUSMENETELMÄ**

Tässä luvussa kuvataan, miten tutkimus toteutettiin. Ensin kerrotaan tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut. Tämän jälkeen kerrotaan, miten tutkimusaineisto hankittiin ja mikä oli tutkimuksen aikataulu. Luvun loppupuolella selvitetään, miten tutkimuksessa saadut tulokset analysoitiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

#### **3.1. Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta, joka toteutettiin tapaustutkimuksena. Metsämuurosen (2000, 18) mukaan laadullinen tutkimus on lähes aina tapaustutkimusta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 161) painottavat laadullisen tutkimuksen kokonaisvaltaista lähestymistapaa tutkittavaa kohdetta kohtaan. Tutkimuksessa pyritään aina löytämään uusia totuuksia tutkimalla oikeaa elämää, yksi tällaisen tutkimusmenetelmän lajeista on tapaustutkimus. Menetelmä valittiin tähän tutkimukseen, koska tutkimuskohteena oleva asiakaspääoma tutkimuskohteena liittyy prosesseihin, todelliseen työelämään ja työympäristöön. Tapaustutkimukselle ominainen rajattu tutkimuskohde toteutui tutkimuksen kohderyhmässä, joka valittiin tapausyrityksen Suomen toimipisteestä. Laadullisen tutkimuksen käyttöä puolsi myös Alasuutarin (2011, 34, 39) näkemys siitä, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarpeen käyttää tutkimuskohteena suurta joukkoa tai esittää tuloksia tilastollisesti. Tässä tutkimuksessa haastateltavien ryhmä rajattiinkin tarkasti koskemaan vain pientä osaa tapausorganisaatiosta.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde on rajattu ja kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, joita pyritään kuvaamana mahdollisimman realistisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä tutkimuksessa tutkittiin haastattelujen avulla suorissa asiakaskontakteissa olevien työntekijöiden päivittäiseen työskentelyyn liittyviä prosesseja. Yksittäistä tapausta tutkittaessa ei tuloksia voida

yleensä yleistää. Metsämuuronen (2000, 18) toteaa kuitenkin, että tutkijan kohdalle saattaa osua löydös yksilöitä yhdistävästä tekijästä, joka voi osoittautua tutkimuksen kannalta mielenkiintoiseksi. Tässä tutkimuksessa nousi esiin tapausyrityksen organisaatioon liittyviä asioita, jotka eivät olleet tutkimuksen kohteena, mutta joita haastatellut pitivät työtehtäviensä kannalta tärkeinä. Tällaisia olivat sisäinen tiedonkulku ja tapausyrityksen osastojen välinen yhteistyö.

### **3.2. Tutkimusaineiston hankinta**

Tutkimusta varten tarvittu teoriamateriaalin haku alkoi Henri Inkisen väitöskirjan lähdeluetteloon tutustumisella. Väitöskirjan lähdeluettelosta saatiin kattava luettelo aineetonta pääomaa koskevista tieteellisistä julkaisuista. Tiedeartikkelin haussa käytettiin apuna Google Scholaria ja Scopusta. Hirsjärvi et al. (2013, 184) ja Kananen (2014, 28–31) painottavat tutkittavien tutkimusongelman ja haettavan tiedon merkitystä. Kun tutkittavien ryhmä valitaan, edellä mainitut seikat ohjaavat valintaa. Tämän tutkimuksen aihe ja tutkimusongelma valikoituivat työelämän kautta; tutkija oli osa tapausyrityksen Suomen organisaatiota. Koska tapausyritys on olemassa asiakkaita varten, kaikkien työntekijöiden tehtävät liittyvät suoraan tai välillisesti asiakaspalveluun. Haastatteluihin valitut seitsemän vastaajaa edustivat valitusta kohderyhmästä 30 prosenttia. Haastatteluun osallistuneiden keskimääräinen työkokemus yrityksen asiakaspalvelutehtävissä oli 8,5 vuotta, keski-ikä 38 vuotta, naisia vastaajista oli 57 % ja miehiä 43 %. Kaikki olivat vakituisessa työsuhhteessa.

#### **3.2.1. Haastateltavien valinta**

Tutkimuksen alussa on määritelty tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset tutkijan tulee muuttaa muotoon, jossa teoria ja empiria ”kohtaavat”. Haastateltavien valinnalla on myös ratkaiseva merkitys. Kun haastateltavia valitaan, tulee joukosta valita ne henkilöt, jotka pystyvät parhaiten antamaan tietoa tutkittavasta asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Ensimmäinen valinta haastateltavien osalta tehtiin Suomen ja ulkomailla olevien organisaatioiden välillä valitsemalla mukaan vain Suomen organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Seuraava valinta tehtiin suorassa

ja välillisessä asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden välillä valitsemalla mukaan suorassa asiakaskontaktissa olevat. Haastateltaviin valittiin mukaan yrityksen sisaryhtiössä työskentelevä henkilö, jonka päivittäiset työtehtävät olivat kuitenkin tapausyrityksen asiakaspalvelutehtäviä. Tämän jälkeen, objektiivisuuden lisäämiseksi, ulkopuolelle rajattiin Suomen myynnissä työskentelevät henkilöt, koska tutkija työskenteli osana Suomen myyntiorganisaatiota. Jäljelle jäävistä henkilöistä valittiin mukaan asiakaspalvelu-osaston työntekijät siten, että kaikki varustamon tarjoamat liikennealueet tulivat edustetuiksi. Sisaryhtiöstä mukaan valittu henkilö oli päivittäin asiakaskontaktissa maakuljetuspalvelujen kautta (rahtivarustamo tarjoaa myös ns. yhdistettyjä kuljetuksia, joissa merirahdin yhteydessä tarjotaan varustamon hoitama maakuljetus Suomessa). Mukaan valittiin tapausorganisaatiosta henkilö vahinko-osastolta, koska asiakkaat ovat vahinko- ja reklamaatiotapauksissa suoraan yhteydessä vahinko-osastoon.

### **3.2.2. Aineiston keräys**

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Metsämuuronen (2000, 42) käyttää puolistrukturoidun haastattelun synonyymina sanaa teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri tiedetään, mutta kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. (Hirsjärvi et al. 2013, 208) Koska haastatteluja sovittaessa kävi ilmi, että aineeton pääoma ja asiakaspääoma osana suhdepääomaa eivät olleet haastateltaville tuttuja käsitteitä, jokainen haastateltava sai kysymysrunгон etukäteen sähköpostilla.

Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa kysymysrunkoa. Haastattelu oli jaettu kuuteen teemaan Chanin ja Wangin (2012, 852) asiakaspääoman muodostumista kuvaavan mallin mukaan. Jokaisessa haastattelussa käytiin kaikki teemat läpi. Vastaajille etukäteen toimitetussa haastattelurungossa esitettiin jokaisen teeman alla kahdesta viiteen alakysymystä. Haastateltavien vastaukset painottuivat eri tavalla ei teemojen alle. Haastattelurunkoa ei seurattu systemaattisesti, vaan kysymyksiä käytiin läpi vastaajan saadessa vapaasti kommentoida mieleen tulevia asioita.

### 3.2.3. Tutkimuksen aikataulu

Tutkimushaastattelut, yhteensä seitsemän, oli tarkoitus toteuttaa kesä- ja heinäkuun aikana. Lomakauden takia alkuperäistä tutkimusaikataulua jouduttiin muuttamaan siten, että haastattelut alkoivat heinäkuussa ja viimeiset kaksi haastattelua tehtiin vasta elokuun lopulla. Haastattelut toteutettiin tapausyrityksen tiloissa, neuvotteluhuoneessa, haastateltavan ja tutkijan kahdenkeskisenä haastatteluna. Haastattelut tallennettiin sanelukoneella. Haastattelun alussa jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin, että kun haastattelu on litteroitu (kirjoitettu puhtaaksi), haastateltava saa lukea valmiin litteroinnin ja esittää mahdollisesti haluamansa muutokset. Seitsemästä haastatellusta yksi halusi tarkentaa litteroidussa muodossa olevia vastauksiaan. Tämän haastattelun kohdalla tarkennut vastaukset otettiin huomioon aineistoa analysoitaessa. Haastattelujen tukena tutkijalla oli oma tutkimuspäiväkirja, johon tutkija kirjasi omat vaikutelmansa ja havaintonsa toteutuneesta haastattelusta. Tutkimuspäiväkirjan avulla tutkija itse oppi seuraavaa haastattelua varten toteuttamaan haastattelun paremmin. Tutkimuspäiväkirjasta kävi heti toisen haastattelun jälkeen ilmi, että samat asiat alkoivat toistua vastauksissa.

Haastattelujen aikataulu:

ensimmäinen haastattelu	5.7.2017
toinen haastattelu	7.7.2017
kolmas haastattelu	12.7.2017
neljäs haastattelu	19.7.2017
viides haastattelu	3.8.2017
kuudes haastattelu	28.8.2017
seitsemäs haastattelu	28.8.2017

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkija voi halutessaan osoittaa lukijalle aineiston olemassaolon käyttämällä aineistosta lainattuja suoria sitaatteja. Samalla he painottavat tutkijan tarvetta olla kriittinen. Sitaattien käyttö ei myöskään saa vaarantaa siteerattavan anonymiteettia. Huomiota on kiinnitettävä esimerkiksi

siihen, minkä verran kerrotaan taustatietoja. Sitaatilla on aina oltava sisältönsä puolesta merkitystä tutkimukselle. Koska haastatteluja sovittaessa kävi ilmi anonyymiteetin suuri merkitys jokaiselle haastateltavalle, sovittiin myös, että tutkijan halutessa käyttää tutkimuksessa suoria lainauksia tutkija kertoi asiasta haastateltavalle etukäteen. Haastateltavilla oli mahdollisuus kieltää lainauksen käyttö. Haastateltavien vastauksista lainatut suorat sitaatit pyrittiin valitsemaan niin, että ne mahdollisimman hyvin kuvasivat jokaisen vastaajan näkemystä kysytystä asiasta. Joistakin vastauksista voi organisaation tunteva tunnistaa vastaajan. Kaikki haastatellut antoivat luvan käyttää heidän kohdallaan valittuja sitaatteja.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan tutkimuksen rinnalla koko ajan. Tällä tavoin tutkija saa selville sen, milloin aineistoa on kerätty riittävästi. Aineistoa on riittävästi, kun sen perusteella voidaan ratkaista alussa asetettu tutkimusongelma ja tutkija ymmärtää tutkittavan ilmiön. (Kananen 2014, 18–20) Tämän tutkimuksen haastatteluja alettiin litteroida heti ensimmäisen haastattelun jälkeen. Samalla tutkija huomasi, että tietojärjestelmät, huono tiedonkulku ja resurssien puute alkoivat toistua jo heti toisessa haastattelussa. Kun haastattelut oli tehty, nämä teemat nousivat esiin kaikissa haastatteluissa. Tiedonkulku ja resurssikysymys eivät olleet mukana haastattelurungossa, vaan nousivat esiin muiden teemojen yhteydessä.

### **3.3. Tulosten analysointi**

Koska tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, oli saatu aineisto jo teemoitettu valmiiksi. Haastattelujen teemoina olivat kohdeasiakkaat, asiakastarpeet, asiakaspalvelun laatu, asiakasuskollisuus, tietojärjestelmät ja ympäröivät markkinat. Haastatteluissa käytiin läpi kaikki teemat. Kysymysten järjestys vaihteli sen mukaan, liittyikö haastateltavan antama vastaus johonkin muuhun teemaan. Vastaukset polveilivatkin annettujen teemojen ympärillä, ja haastateltavat palasivat välillä uudelleen jo kerran keskusteltuun aiheeseen. Haastateltavat saivat vastata vapaasti, ja haastatteliija pyrki välttämään johdattelevia kysymyksiä.

Seuraavaksi kerätty aineisto tiivistettiin koodaamalla. Koodauksessa asiat, joilla on sama merkitys, tai asiat, joita yhdistää sama tekijä tai elementti, yhdistetään samaa koodia käyttäen. Tärkeää on huomata, ettei koodaus saa vähentää sitä tietosisältöä, joka aineistolla on. Mikäli koodaaminen tapahtuu liian yleisluontoisesti, seurauksena on, että osa tiedoista katoaa. Toisaalta liian tarkka koodaus tekee tulkinnasta ongelmallista. (Kananen 2014, 104) Tässä tutkimuksessa saatu aineisto koodattiin väreillä. Tutkija kävi kaikki litteroidut haastattelut läpi ja merkitsi väreillä ne haastateltavien kommentit, jotka viittasivat samaan asiaan. Koodaamisessa käytettiin apuna Word-ohjelmaa. Koodaamisen jälkeen saadut tulokset analysoitiin. Tutkija peilasi saatuja vastauksia tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Vastausten analysoinnin jälkeen tehtiin johtopäätökset, joiden pohjalta tutkija teki ehdotukset tulevia tutkimuksia ajatellen.

### **3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Varton (1996, 103) mielestä tutkijan on jo teoriaa muodostettaessa esitettävä perusteet tutkimuksen luotettavuudelle. Tutkimuksen luotettavuus edellyttää tutkijalta perusteluja tutkimustavan valinnasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Toisaalta Varto (1996, 104) toteaa laadullisen tutkimuksen jo menetelmänä sisältävän jatkuvaa menossa olevan tutkimuksen arviointia. Tämä taas mahdollistaa tutkijalle virheiden huomaamisen tutkimuksen aikana ja uuden aineiston hankkimisen. Hirsijärvi et al. (2013, 232) viittaavat edelleen Janesickiin (2000, 39), joka pitää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ehdottomina edellytyksinä henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvausten sisällyttämistä tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa haastatteluun osallistuvat henkilöt esiintyivät anonyymeinä. Jokaisen haastattelun paikka ja päivämäärä sekä haastateltavien toimenkuvat on mainittu työn lopussa olevassa lähdeluettelossa. Luotettavuutta on pyritty lisäämään myös käyttämällä suoria sitaatteja haastateltujen vastauksista.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä on muun muassa vahvistettavuus, arvioitavuus ja dokumentointi sekä saturaatio eli kylläntyminen (Kananen 2014, 151). Tämän tutkimuksen haastattelut on tallennettu äänitiedostoina ja litteroituina



muistioina. Aineiston luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös sulkemalla haastattelijan oman työskentelyosaston, rahtimyynnin, työntekijät tutkimuksen ulkopuolelle. Saturaation osalta samat vastaukset alkoivat toistua jo toisen haastattelun kohdalla.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksessa saadut tulokset. Luku etenee haastattelun teemojen mukaan. Ensin esitetään teemaan liittyvät haastattelukysymykset, jonka jälkeen haastatteluilla saadut vastaukset. Tuloksia on selvennetty lainauksilla haastateltujen vastauksista. Luvun lopussa on yhteenveto tutkimustuloksista.

### 4.1. Kohdeasiakkaat

Haastattelut aloitettiin kohdeasiakkaiden tunnistamisella. Vastaajia pyydettiin kertomaan yrityksen kohdeasiakkaat. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, miten uusista asiakkaista tunnistettiin kohdeasiakkaat.

Kohdeasiakkaiden tunnistaminen	Haastattelukysymys
	Millaisia kohdeasiakkaita meillä on?
	Millä kriteereillä tunnistamme kohdeasiakkaat?

Käsitys kohdeasiakkaista vaihteli. Seitsemästä haastatellusta kaksi sanoi tietävänsä kohdeasiakkaat. Loput viisi haastateltua vastasivat tietävänsä melko hyvin kohdeasiakkaat, mutta halusivat kohdella kaikkia asiakkaita kuitenkin kohdeasiakkaina, koska halusivat antaa kaikille hyvää asiakaspalvelua. Haastattelua jatkettiin tarkentamalla, mitä kohdeasiakkailla tässä yhteydessä tarkoitettiin. Keskusteltaessa kaikki vastaajat tiesivät ne asiakassegmentit, joille eri liikennealueiden tuotteet oli suunniteltu. Kysyttäessä, miten vastaajan käsitys kohdeasiakkaista oli muodostunut, yleinen vastaus oli se, ettei asiasta oltu koskaan erikseen keskusteltu.

*”No pitkälti on tehty selväksi keitä me jahdataan,  
mutta mä henkilökohtaisesti kyllä yritän kohdella kaikkia - oli sitten kerran  
laivaava, tai joka viikko laivaavaa - niin laivaavia asiakkaita, kaikkia tasapuolisesti.”*

*”Meidän kohdeasiakkaamme, ja heidän tarpeensa, riippuvat pitkälti siitä  
liikennealueesta, mikä on tarkastelun kohteena.”*

*”No siis eihän näistä asioista oo koskaan sille niin kuin suoranaisesti puhuttu.”*

Jokaisella vastaajalla oli kuitenkin yhtenäinen mielipide siitä, millaisia asiakkaita yritys halusi. Selvänä kriteerinä pidettiin asiakkaan merkitystä vuositasolla. Esitettäessä lisäkysymys, millä kriteereillä haastateltava itse tunnisti uusista asiakkaista kohdeasiakkaat, selviä kriteereitä ei löytynyt. Asiakas saatettiin mieltää kohdeasiakkaaksi vasta myöhemmin. Esille nousi aikaisemmin mainittu tarkempien ohjeitten puute siitä, ketkä kohdeasiakkaita olivat. Toisaalta vastattiin, että ohjeita saatiin talon sisältä muun muassa myyntiosastolta.

*”Joo kyllä mä katon, että se siinä tapauksessa,  
se on merkittävä tekijä vuositasolla.”*

*”Ei me pystytä suoraan sanoo, ei millään pysty, ei suoraa sanoo.  
Että senhän näkee sitten vasta.”*

*”Siis mähän en välttämättä sitä tunnistakaan,  
kun se sitten tulee myynnistä ohjeet aika pitkälti.”*

## 4.2. Asiakastarpeet

Kohdeasiakkaiden jälkeen haastateltavia pyydettiin arvioimaan, miten hyvin yritys pystyi tunnistamaan asiakastarpeet. Lisäksi pyydettiin arvioimaan, miten hyvin yritys pystyi vastaamaan tunnistettuihin asiakastarpeisiin, ja miten asiakkaita informoitiin yrityksen koko tuote- ja palvelutarjonnasta.

Asiakastarpeet	Haastattelukysymys
	Millaista lisäarvoa asiakkaat saavat meiltä?
	Millaisia uusia palveluja asiakkaat toivovat meiltä?
	Miten asiakkaat saavat tietoa yrityksen palveluista ja tuotteista?

Kaikki haastateltavat pitivät hyvää palvelua asiakkaan saamana lisäarvona. Hyväksi palveluksi katsottiin nopea ja luotettava palvelu. Asiaa saatettiin kuvata asiakkaan kokemuksella muita paremmasta kohtelusta. Myös yrityksen tuote Itämerellä, päivittäinen yhteys Suomen ja Saksan välillä, oli kaikkien vastaajien mielestä lisäarvo. Kun vastaajia pyydettiin tarkentamaan, millaista lisäarvoa esimerkiksi Itämeren tuote antaa asiakkaille, vastattiin lisäarvon olevan tuotteen luotettavuus, laivayhteyden nopeus ja päivittäinen saatavuus. Nopea yhteys katsottiin lisäarvoksi, jonka asiakas saa teknisesti uudesta ja korkeatasoisesta laivastosta. Tarkentavassa kysymyksessä, millaista lisäarvoa yhteyden nopeus antaa asiakkaalle, vastauksina oli asiakkaan oman logistiikan sujuminen. Lisäarvoksi katsottiin myös asiakaspalvelussa työskentelevien tapa toimia: nopeus, asiakkaan auttaminen ja asiakaspalvelun ystävällisyys. Yksikään vastaajista ei katsonut asiakkaan saavan lisäarvoa kustannussäästöistä.

*”Se lisäarvo, voisin kuvitella, että parhaimmillaan - parhaimmillaan on tilanne se, että silloin me ollaan onnistuttu, jos asiakas ajattelee, että häntä palvellaan jotenkin eri lailla kuin muita. Se on se.”*

*”Nopean ja luotettavan, ja on riittävästi frekvenssiä – ja joka päivä lähtöjä.”*

*”Mun mielestä lisäarvo on ihan pelkästään sillä, että me vastataan suht nopeasti, ja yritetään vastata mahdollisimman tyhjentävästi kysymyksiin. Ja pyritään auttamaan asiakasta, ja ... ja ollaan tietysti toki ystävällisiäkin.”*

Haastateltavat kertoivat uusia palveluja kysyttävän harvoin. Jos palveluja kysyttiin, ne olivat päivittäistoimintoihin nähden erikoistehtäviä. Yleensä lisäpalveluja tarjottiin asiakkaalle yrityksen toimesta, jos palvelu katsottiin asiakkaalle tarpeelliseksi. Uudet palvelut liittyivät kertaluotoisesti laivattaviin, yksittäisiin laivauksiin. Jatkuvasti käytettäviä uusia palveluita ei kysyty. Kaikki vastaajat kertoivat pyrkivänsä aina täyttämään lisäpalvelutoiveet, olivatpa ne minkälaisia tahansa. Aiheesta keskustelua jatkettiin kysymällä vastaajan käsitystä siitä, miksi lisäpalveluja kysytään vain harvoin. Yleinen kommentti oli se, että asiakaskunta tiesi valmiiksi mitä palveluja oli tarjolla, ja tarvitessaan erikoispalvelua asiakas pyrki hankkimaan sen muualta.

*”Jonkun tietyn yksikön kohdalla esimerkiksi saattaa jotain pyytää. Ja se hoidetaan kyllä. Mutta tota tosi harvoin pyydetään.”*

*”Kyllä jotain erikoista kysellään. Sekin liittyy, esimerkiksi, laitetaanko, voidaanko laittaa, johonkin kameran alle valvontaan yksikkö.”*

*”Kyllähän suurin osa on meidän havaitsemaa lisäpalvelua. Havaitaan ja tarjotaan.”*

Asiakkaille päivittäisessä kanssakäymisessä tapahtuva uusista tuotteista ja palveluista kertominen vaihteli suuresti. Kaksi seitsemästä vastaajasta kertoi aktiivisesti tarjoavansa kaikkia yrityksen palveluja. Muut haastateltavista vastasivat,

että he eivät yleensä kerro muista kuin oman liikennealueensa tuotteista ja palveluista. Mikäli asiakkaalle kerrottiin kaikista yrityksen palveluista, tapahtui se esimerkiksi siinä tapauksessa, että asiakkaan kysymää tavallisesti olemassa olevaa palvelua ei poikkeuksellisesti voitu tarjota. Resurssipulaa valitettiin. Vastaajat kokivat, että yrityksen koko tuotevalikoimasta kertominen kuului myynnille.

*”Tokihan mä yritän niin kuin haistella, että jos siellä on jotain semmoisia, semmoisia esimerkiksi linjoja, tai jotain, niin kuin mitä me voitaisiin kaivata.”*

*”Jos laiva on täynnä, esimerkiksi, pyrin antamaan vaihtoehtoja niille. Toki.”*

*”Ei siihen ole kyllä aikaa, ei siihen ole erikseen mahdollisuutta.  
Se on aikapula.”*

Vastaajilta kysyttiin, olivatko he oma-aloitteisesti kertoneet asiakkaille esimerkiksi yrityksen investointiohjelmasta, jossa laivoja pidennetään ja samalla asiakkaille tarjolla oleva laivakapasiteetti lisääntyy. Muutama vastaajista ei ollut kuullut esimerkkinä käytetystä investointiohjelmasta yrityksen sisällä lainkaan. Kaikki vastaajat toivoivat yrityksen taholta säännöllistä päivitystä olemassa olevista ja suunnitteilla olevista palveluista ja tuotteista. Yritys oli viimeisten vuosien aikana kehittänyt toimintaansa monella eri taholla. Pystyäkseen antamaan asiakkaille aina viimeisimmän tiedon vastaajat toivoivat vielä enemmän tehokkaita päivityksiä ja tietoiskuja kaikista kehityshankkeista. Suurin osa vastaajista piti yleisasioiden tiedottamisessa parhaana esimiehen taholta tapahtuvia säännöllisiä päivityksiä esimerkiksi osastokokousten muodossa. Myös yrityksen intranetin käyttöä pidettiin hyvänä kanavana yrityksen omista palveluista ja tuotteista kertomiseen ja tiedottamiseen. Jokainen vastaaja piti motivoivana mahdollisuutta kertoa myös muista kuin oman liikennealueensa tuotteista.

*”Musta ois hirveen hyvä, että liikennepäällikkö ja esimies pitäis meille palaverin ja kertoo, että missä mennään...”*

*”Jonkun pitäisi kertoa meille, miten se kerrotaan eteenpäin. Ja toki mä toivoisin, että myyntikin osallistuisi siihen, koska meillähän ei tällä hetkellä ole faktatietoa siitä, milloin ja miten, se tulee tapahtumaan.*

*Ja vielä ei ainakaan voi mitään kertoa kenellekään.”*

### 4.3. Asiakaspalvelu

Kolmannessa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin asiakaspalvelun kyvykkyydestä. Kyvykkyydellä ei tarkoitettu asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaitoa, vaan asiakaspalvelun mahdollisuuksia antaa asiakaspalvelua ja ymmärtää asiakkaitten liiketoimintaa. Vastaajia pyydettiin arvioimaan innovatiivisuuden, asiakaspalautteen ja yhteistyöpalaverien merkitystä. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, miten yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä voitaisiin parantaa.

<b>Asiakaspalvelu</b>	<b>Haastattelukysymys</b>
Kuinka kyvykkäitä olemme antamaan asiakaspalvelua?	Millaista innovatiivisuutta tarvitaan asiakaspalvelussa?
	Miten asiakaspalautetta seurataan?
	Miten asiakaspalautteen perusteella toimintaa ohjataan?
	Miten voisimme parantaa oman asiakaspalvelumme ymmärrystä/ tietoa kohdeasiakkaittemme liiketoiminnasta?
	Millainen merkitys on asiakaspalvelumme ja asiakkaittemme yhteispalavereilla?
	Miten yhteistyötä asiakkaiden kanssa voitaisiin parantaa?

Kaikki haastateltavat kertoivat tarvitsevansa innovatiivisuutta työssään, monet jopa päivittäin. Suurin osa vastanneista kertoi käyttävänsä innovatiivisuutta eteen tulevien ongelmien ratkaisemiseen. Haastateltavat kertoivat, että innovatiivisuus saattoi näkyä myös omana tai työtovereiden oivalluksena tai kehitysideana päivittäisessä työskentelyssä.

*”Mä saan käyttää mun innovatiivisuutta joka päivä.”*

*”Kyllä työntekijöillä on ideoita ja parannusehdotuksia.  
Ja yrityksen pitää myös rohkaista työntekijöitä antamaan ideoita.”*

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, johtivatko innovaatiot työtapojen muutoksiin, kehitysehdotuksiin tai mahdollisesti uusien tuotteiden tai palveluiden syntymiseen. Jokainen haastateltava vastasi samalla tavalla, ettei innovaatioita viety eteenpäin. Päivittäistä työtä koskevia oivalluksia saatettiin jakaa osaston samaa työtä tekevien työkavereiden kanssa. Haastatellut eivät olleet mustasukkaisia omista ideoistaan. Tietoa haluttiin tallentaa ja jakaa. Vastajat olivat sitä mieltä, että oivallusten ja kehitysideoitien lisäksi myös päivittäisessä ongelmanratkaisussa syntyneet innovaatiot tulisi jakaa yrityksessä. Jokainen vastaaja koki ongelmaksi sen, ettei ollut kanavaa, jonka kautta innovaatioita voisi saada eteenpäin. Haastateltavilta kysyttiin, millainen kanava innovaatioiden eteenpäin viemiseksi tulisi olla. Vastauksina tuli joko sähköpostiosoite tai osastopalaveri. Innovaatioista palkitsemista ei pidetty tarpeellisena.

*”Paitsi jos se on semmoinen, että mä tiedän,  
että se vaikuttaisi esimerkiksi koko tuohon asiakaspalveluun.  
Ja silloin mä saatan kyllä lähettää sähköpostilla, niin silloin se tavoittaa kaikki.”*

*”Sun pitää tietää se oikea foorumi, mihin sä laitat sitä eteenpäin.”*



*”Siis on olemassa tietysti semmoiset kanavat,  
mutta kanavat on, ikävä kyllä, aika pahasti tukossa.  
Ett mitä sitten, niin kuin mitä ikinä niitäkin hyviä ideoita ehkä voisi ollakin,  
ne ei sitten generoidu eteenpäin. Eikä sinne, mihin ne pitäisi mennä.”*

Jokainen vastaaja suhtautui asiakaspalautteeseen eri tavalla. Yhteistä oli se, että asiakaspalautteen käsittely oli kaikille vastaajille epäselvää. Keskustelussa asiakaspalautte koettiin helposti negatiivisten asioiden takia tapahtuvaksi yhteydenotoksi. Syynä pidettiin yleistä sanontaa ”antaa palautetta”, jos joku asia meni huonosti. Haastateltu saattoi vastata asiakaspalautteen saamisesta esitettyyn kysymykseen, ettei ollut saanut suoraa asiakaspalautetta tai kuullut sitä muualtakaan. Kun asiakaspalautteen määritelmästä keskusteltiin tarkemmin, selvisi, että oli saatu sekä henkilökohtaista positiivista palautetta, että myös yritykselle annettua negatiivista palautetta, mutta niitä ei ajateltu varsinaisena asiakaspalautteena. Vastaajat kertoivat saavansa asiakkailta paljon positiivista palautetta henkilökohtaisista suorituksistaan. Palautetta ei kerrottu kuitenkaan esimerkiksi esimiehelle, koska kertomisen ajateltiin kuulostavan itsekehulta. Negatiivinen asiakaspalautte pyrittiin hoitamaan saman tien asiakkaan kanssa. Neutraalia asiakaspalautetta tai kehitysideoita asiakkaiden taholta ei oltu saatu. Tai ainakaan ei oltu tunnistettu. Osa vastaajista tiesi yrityksessä olevan asiakaspalautteen keräämistä varten oman kanavansa, mutta sitä ei käytetty. Yleinen mielipide oli, ettei yrityksessä asiakaspalautteen merkityksestä oltu kerrottu.

*”Mä en oo saanut mitään, en ainakaan tietääkseni.  
Tai mulle ei ainakaan kukaan oo kertonut.”*

*”Niin, niin. Niin kuin vaikee itselleen on sitä ite laittaa, semmoisia.”*

Asiakaspalautteen ei koettu ohjaavan asiakaspalvelun toimintaa. Vastaajat pitivät syynä sitä, ettei palautetta kerätty, joten se ei voinut myöskään toimintaa ohjata. Kaikki vastaajat pitivät asiakkaiden toiveita ja mielipiteitä tärkeinä. Positiivisen palautteen ei katsottu vaikuttavan työskentelytapoihin, vaan se koettiin lähinnä kertaluontoisena kiitoksena hyvin suoritetusta työstä. Kriittiseksi koettua palautetta ei koettu negatiivisesti, vaan ajateltiin, että se voisi synnyttää parempia toimintatapoja. Negatiivisen palautteen perusteella pyrittiin toimimaan välittömästi. Välitön reagointi palautteeseen ohjasi toimintaa hetkellisesti. Koska palautetta ei viety eteenpäin, välittömällä ongelman hoitamisella ei vaikutettu myöhempisiin toimintatapoihin.

*”Kriittinenkin palaute voi olla ihan asiallista palautetta. Ne ei sitten kans jää kenenkään pöydälle, vaan se pitäisi sitten saada vähän eteenpäin, koska vain sillä tavalla me voidaan parantaa meidän tota työtä.”*

*”Siis tiettenkin, jos se on negatiivinen, tulee sille saman tien tehdä jotain.”*

Kaikki haastatellut kokivat tuntevansa ja ymmärtävänsä asiakkaiden liiketoiminnan hyvin. Tietämyksen katsottiin perustuvan pitkään yhteistyöhön asiakasyritysten ja yhdyshenkilöitten välillä. Asiakkaiden liiketoiminnan seuraaminen kiinnosti vastaajia, ja jokainen vastaaja piti yrityksen aikaisemmin käytössä ollutta CRM-ohjelmaa hyödyllisenä. Haastatteluhetkellä myynnin käyntiraportit eivät olleet kaikkien saatavilla, ja asia koettiin suureeksi puutteeksi.

*”Jos sieltä löytyis käyntiraportit, ja mitä siellä käynnin aikana on käyty läpi.”*

Kasvokkain tapaamista pidettiin yleisesti positiivisena asiana, mutta yhteistyöpalavereja asiakkaiden kanssa ei kaivattu. Yksi vastaajista kertoi tapaavansa asiakkaita kuukausittain yhteisissä palavereissa. Suurin osa vastaajista

katsoi tapaamisten olevan luonteeltaan enemmän sosiaalisten kontaktien hoitoa kuin esimerkiksi tietojen vaihtoa. Asiaa perusteltiin sillä, että olemassa olevien asiakkaiden kanssa oli pitkä työhistoria yritysten ja kontaktihenkilöitten välillä, joten kaikki tunsivat ja tiesivät toisensa. Vastaajat kertoivat käyvänsä läpi yhteistyöasioita puhelinkeskusteluilla ja sähköposteilla. Myöskään asiakaspalvelun resurssien ei katsottu mahdollistavan osallistumista talon ulkopuolisiin palavereihin.

*”Käytännössä niin joka kuukausi meillä on jossain joku palaveri jonkun asiakkaan kanssa.”*

*”Selvitellään aika paljon niitä yhteistyökuvioita, niitä keskenämme, puhelimessa.”*

*”Kun muu porukka tuskastuisi, jos joku käy tunnin jossain kehätiellä asiakkaan luona. Niin tota kyllä tarvitaan lisää resursseja!”*

Asiakkaiden kanssa tapahtuvan yhteistyön parantamiseksi useampi vastaaja kaipasi enemmän yhteistyötä myynnin ja asiakaspalvelun välillä. Kysymystä tarkennettiin pyytämällä vastaajia miettimään, mitä välittömästi asiakkaisiin liittyviä asioita voitaisiin tehdä. Vaikka haastateltavat aikaisemmissa vastauksissaan eivät kaivanneet yhteistyöpalavereja asiakkaiden kanssa, kasvokkain tapahtuvien tapaamisten katsottiin kuitenkin vaikuttavan yhteistyöhön positiivisesti. Vastaajilta kysyttiin millaisia kasvokkain tapahtuvia tapaamisia voitaisiin lisätä ja miten. Resurssipula, joka tuli esiin jo yhteistyöpalavereiden kohdalla, esiintyi taas vastauksissa. Vapaa-aikeita illanviettoja pidettiin hyvinä. Toisaalta koettiin, ettei omaa vapaa-aikaa haluttu käyttää työasioihin.

*”Kyllä mä sanoisin, että mun mielestä, ihan niin kuin silleen terveelliseltä ja asiallista, myöskin myynnin ja asiakaspalvelun välillä istua yhdessä. Ja käydä niin kuin asioita läpi.”*

*”Ennen vanhaan keskusteltiin ehkä enemmän, ehkä sai itsekin käydä asiakkaissa enemmän. Tuli käytyä, vierailtua asiakkaissa.”*

*”Ja ehkä tota tuli enemmän keskustelua myöskin myynnin kanssa tilanteesta. Ja... ja tota ehkä oli enemmän järjestetty tällöisiä juhliakin. Vois sanoa melkein, että sielläkin sai keskustella tilanteesta.”*

#### **4.4. Asiakasuskollisuus**

Neljäs kysymys käsitteli asiakasuskollisuutta. Haastateltavilta kysyttiin asiakkaiden sitoutuneisuudesta yritykseen. Vastaaaja pyydettiin arvioimaan, millaista asiakkaiden ostokäyttäytyminen oli. Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan keskinäistä luottamusta ja asiakkaiden kokemusta yrityksen brändistä.

<b>Asiakasuskollisuus</b>	<b>Haastattelukysymys</b>
	Millaista asiakkaiden ostokäyttäytyminen on?
	Millainen luottamus vallitsee asiakkaiden ja asiakaspalvelumme välillä?
	Miten asiakkaat kokevat brändimme?

Rahtivarustamoja käyttävät suurasiakkaat tekevät perinteisesti yhden tai jopa viiden vuoden sopimuksia. Olemassa olevista asiakkaista isojen asiakkaiden kohdalla ostokäyttäytyminen oli uskollista. Uskollisuuden katsottiin johtuvan siitä, että isot asiakkaat päättivät omista logistisista kuvioistaan yhden–viiden vuoden jaksoissa. Pienet ja keskisuuret asiakkaat käyttivät myös kilpailijoiden palveluita. Syyksi näiden asiakkaiden kohdalla vastaajat katsoivat aikataulut ja kuljetusreitit. Joskus myös kertaluontoinen huono palvelu saattoi olla syynä palveluntarjoajan vaihtamisen kilpailijaan. Yksikään vastaajista ei katsonut ostokäyttäytymisen olevan riippuvainen asiakaspalvelun henkilösuhteista.

*”Osa asiakkaista käy shoppailemassa muuallakin.  
Ihan kaikkea ei tiedetä tossa asiakaspalvelussa,  
kuinka paljon niin kuin asiakkaat käy muualla shoppailemassa.  
Mutta mutta tota niin, välillä huomaa viesteistä ja yhteydenotoista.”*

*”Ei se oo pelkästään raha. Se ei oo pelkästään raha, vaan se on myöskin se, että  
miten meidän aikataulut sopii niin kuin lastauksiin ja purkuihin.”*

*”Niin se voi olla, tota noin, vessa meni tukkoon laivalla.  
Tai joku purseri sanoi jonkun väärän sanan.  
Niin silloinkin saattaa, niin kuin mennä, sukset ristiin.”*

Jokainen haastateltavista koki asiakkaiden ja yrityksen välisen luottamuksen vahvaksi. Luottamusta oli vastaajien mielestä yhteyshenkilöitten kesken, henkilöitten ja yrityksen välillä sekä yritystasolla. Henkilötason luottamuksen katsottiin liittyvän pitkään yhteistyöhän. Vastaajat näkivät henkilöitten ja yritysten välisen luottamuksen pohjautuvan henkilösuhteisiin. Vastaajien mielestä tämä luottamussuhde perustui siihen, että henkilö luotti yritykseen, kun hän luotti johonkin yrityksen työntekijään. Tai toisinpäin. Yritystason luottamuksen haastateltavat katsoivat perustuvan siihen, miten luotettavana yritys yleensä nähtiin markkinoilla.

*”Se varmaan liittyy nimenomaan tähän merten Finnairiin,  
mutta se liittyy myös näihin pitkiin asiakassuhteisiin.  
Ja se, että usein suurin osa asiakkaista on pitkäaikaisia asiakkaita.  
Eli meillä on niin kuin tavallaan kasvanut tämmöinen luottamus meidän välillä.”*

*”Asiakas kutsuu meidät jopa heidän terminaaliin katsomaan, mitä siellä tapahtuu.  
Eli vaihdetaan tietoa. Niin kuin vaihdetaan tietoa rehellisesti.”*

Haastateltavat uskoivat yrityksen brändiä pidettävän laadukkaana. Samoin käsitys oli, että asiakkaiden mielestä yrityksen brändiin liitettiin myös kalleus. Hyvän liiketuloksen nähtiin vaikuttavan asiakkaiden käsitykseen kalliista brändistä. Myös luottamus tuotiin esiin. Vastajat arvioivat yrityksen brändiä pidettävän myös luotettavana. Kaikkien haastateltavien vastauksille oli yhteistä se, että asiakkaiden uskottiin pitävän yrityksen brändiä vahvana.

*”Brändillä, usko tai älä, niin jotenkin kyllä jonkun näköinen laatu siinä kuitenkin on.  
Mä luulen, että meidät koetaan luotettavaksi.”*

*”Meillä on hienot, tota noin laivat, koko ajan uutta kalustoa. Mä näkisin sen osana.  
Mutta kallishan se tietysti on.  
Mutta asiakas aina varmaan sanoo,  
että se on kallis.”*

*”Se, että me tehtiin hyvä tulos viime vuonna,  
niin kyllä se sitten heijastuu jossain vaiheessa puheisiin.”*

#### **4.5. Tietojärjestelmien tuki**

Viides haastattelukysymys käsitteli tietojärjestelmiä. Haastateltavilta kysyttiin, miten olemassa oleva tietojärjestelmä tuki asiakastiedon keräämistä. Vastajia pyydettiin kertomaan mitä asiakastietoa käytännössä kerättiin ja tallennettiin ja miten se tapahtui. Lisäksi pyydettiin kertomaan, miten hyvin vastajat tiesivät asiakkaiden käynnissä olevista ja tulevista projekteista. Lopuksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään, millainen tietojärjestelmä parhaiten tukisi heidän työtään asiakaspalvelussa.

Tietojärjestelmien tuki	Haastattelukysymys
	Miten keräämme kokemusta ja tietoa asiakkaistamme?
	Millaista tietoa saamme asiakkaiden projekteista ja suunnitelmista?
	Millaista kollektiivista tietoa meillä on käytettävissämme?
	Millaista tietoa tietojärjestelmistä pitäisi löytyä?

Asiakkaita koskevaa kokemusta ja tietoa ei tallennettu systemaattisesti. Yleinen syy oli se, että haastattelun ajankohtana yrityksessä käytössä ollut tietojärjestelmä ei tukenut tiedon tallentamista. Järjestelmässä oli tietoja, ja kysyttäessä minkälaista tietoa oli tallennettu, vastaajat kertoivat tiedon olevan ensinnäkin vähäistä. Vähäinen tieto taas oli lähinnä niin sanottua ”perusdataa”, kuten nimi- ja osoitetietoja. Kaikki vastaajat kertoivat, että heille kerääntyy tietoa asiakkaista. Kysyttäessä, minkälaista tämä tieto oli, vastaajat kertoivat tietojen liittyvän yksittäisten asiakkaiden liiketoimintaan ja palvelutoiveisiin. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä tälle tiedolle tapahtui. Tieto tallennettiin muistiinpanoina omiin henkilökohtaisiin muistipapereihin. Tieto saattoi jäädä myös pelkästään muistiin.

*”Siellä on hirvittävän vähän tietoa, ja se on vähän niin kuin sellaista perusdataa.”*

*”Ainut mihin sitä kerätään, on ehkä oma pää, hiljainen tieto.”*

Asiakkaiden suunnitelmista ja projekteista saatiin tietoa vain satunnaisesti. Jos tietoja tuli, ne koskivat suurempia projektilastauksia. Vastaajista ainoastaan yksi kertoi saavansa hyvin tietoa, jos asiakas oli esimerkiksi laajentamassa toimintaansa. Pääasiallisena syynä siihen, että tietoa ei kulkenut, pidettiin asiakkaiden vakiintuneita logistiikkakuvioita. Jos isoja muutoksia määrissä tai liikennealueissa tuli, tiedot tulivat asiakkaalta yrityksen myynnille. Myös aikapula vaikutti asiaan. Asiakaspalvelu oli niin nopeatempoista, ettei asiakkaiden kanssa

ollut aikaa vaihtaa kuulumisia, jonka lomassa tällaisista asioista olisi voinut kuulla.

*”Me ei saada mistään suunnitelmista mitään tietoa.”*

*”Tommoiset vakioasiakkaat, jotka mulla on, niin kertoo aika hyvin kyllä. Hyvin kyllä tietoo saa. Ja jos tulee jotain uusia mahdollisia asiakkaita/laajentumisia.*

*Tai jotain tommoisia.”*

*”Kyllä se toimi on hektistä, ei siinä.”*

Kollektiivisen tiedon kohdalla vastaajat yleisesti viittasivat omiin aikaisempiin kommentteihinsa siitä, ettei käytössä ollut tietojärjestelmä tukenut tiedon keruuta. Käytettävissä oli asiakkaista lähinnä nimi- ja osoitetietoja. Tieto oli hiljaisena tietona, ei tallennetussa muodossa. Toisaalta ajateltiin, että tietoa on, mutta siihen ei ollut pääsyä. Tai tietoa ei osattu hakea. Kollektiivista tietoa oli, mutta sitä jaettiin lähinnä päivittäiskeskusteluissa. Pitkien työurien aikana ihmisille oli muodostunut vakiintunut käsitys siitä, kuka tiesi ja mitä. Mikäli henkilö tarvitsi asiakasta koskevaa tietoa, hän otti yleensä yhteyttä myyntiin, jossa asiakkaille oli nimetty omat yhteyshenkilöt. Myynnistä saatuja tietoja ei tallennettu tietojärjestelmään, vaan ne jäivät asiakaspalveluhenkilöitten henkilökohtaisiin muistipapereihin tai pelkästään mieliin. Tietojen jääminen pelkästään myyntiin koettiin ongelmaksi etenkin silloin, kun asiakkaan liiketoiminnassa muuttui jotain ja myynti teki päätöksiä, jotka vaikuttivat myös asiakaspalveluun.

*”Mun käsittääkseni se on tällä hetkellä vaan niin kuin semmoista hiljaista tietoa.”*



*”No varmastikin on meillä sitä tietoo, mutta ehkä se ei ainakaan,  
niin kuin omalla kohalla, se ei oo käytettävissä.  
Tai siitä puuttuu semmoinen koulutus, että osattaisiin hakee sieltä.”*

Jokainen haastateltava halusi löytää tietojärjestelmästä myynnin käyntiraportit. Käyntiraporttien lisäksi vastaajat toivoivat järjestelmästä löytyvän asiakasyritysten taustatietoja. Järjestelmästä toivottiin lisäksi löytyvän myös tilastoja ja mahdollisia vahinkoilmoituksia. Vastaajat halusivat myös itse tallentaa tärkeäksi kokemiaan asiakastietoja. Kaikille vastauksille oli yhteistä viittaaminen yrityksen aikaisemmin käytössä olleeseen CRM-ohjelmaan, Lighthouseen. Haastateltavilta kysyttiin, oliko nimenomaan Lighthouse hyvä ohjelmana tai tapana kerätä tietoa. Vastaajilla ei ollut kokemusta muista CRM-järjestelmistä. Vastaajat kaipasivat nimenomaan CRM-järjestelmää. Yritys oli luopunut omasta CRM-järjestelmästä viisi vuotta aikaisemmin.

*”Taustaa kyseisestä yrityksestä vois olla.  
Ihan tietää, tai olla siellä tarvittaessa haettavissa.”*

*”Meillä ei oo siitä asiakkaasta niin kuin silleen sen kummemmin mitään tietoo, että  
aikaisemmin, niin kuin Lighthousessa. Siellähän oli niitä, oli niitä käyntijuttuja,  
rappareita sun muita. Että mäkin pääsin lukemaan.”*

#### **4.6. Markkinoiden vaikutus**

Viimeisessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin käytettävissä olevasta kilpailijatiedosta. Vastaajilta kysyttiin, minkälaista kilpailijatietoa yrityksellä oli käytettävissä. Lisäksi kysyttiin, millaista kilpailijatietoa yritys sai asiakkaiden kautta.

<b>Markkinoiden vaikutus</b>	<b>Haastattelukysymys</b>
Miten markkinat vaikuttavat?	Millaista kilpailijatietoa meillä on käytettävissämme?
	Millaista kilpailijatietoa saamme asiakkaittemme kautta?

Kaikki haastateltavat kertoivat ensin, että heillä oli käytettävissään asiakkaista julkisesti saatavilla oleva tieto. Yrityksen lakiosasto järjesti säännöllisesti kilpailulainsäädäntöä koskevia tietoiskuja, ja kaikilla vastaajilla oli tiedossa, miten kilpailulainsäädäntö vaikutti heidän omaan asiakaspalvelutyöhönsä. Jokainen haastateltava oli työskennellyt alalla pitkään ja tunsu hyvin olemassa olevat kilpailijat. Kilpailuympäristölle oli ominaista pysyvyys kilpailevien yritysten osalta. Muutosta oli yleensä kilpailijoiden aikatauluissa, reitityksissä ja laivastossa. Tällainen tieto tuli asiakaspalveluun yleensä yrityksen sisältä, liikennepäälliköiden jakamana. Yrityksen asiakaspalvelu saattoi kuulla asioita esimerkiksi puhelinkeskustelun yhteydessä. Hintatietoja asiakkaat eivät kertoneet. Asiakkaat eivät kertoneet myöskään niin sanotuiksi liikesalaisuuksiksi luokiteltuja asioita. Kysyttäessä, kaipasivatko haastateltavat enemmän kilpailijatietoa, vastaus oli ei. Yrityksen toimintaympäristö koettiin sellaiseksi, että tiedot kilpailijoiden laivastosta ja aikatauluista riittivät. Muunlaisen tiedon ei koettu vaikuttavan asiakaspalvelutyöhön.

*”Jos sitä tota noin lisätään laivoja jonnekin, niin kyllä semmoinen tieto mun mielestä tulee, tulee tota noin meille asti.”*

*”Kyllä puhelunkin aikana, joskus, joku kertoo jonkun kilpailijaan liikenteeseen liittyvän asian.”*

*”Aikataulumuutoksista, niistä tulee tietoo. Yhtäkkiä tietystä liikenteestä ja peruutuksista, ja jos tota kilpailija peruu jonkun lähdön.”*

#### 4.7. Tutkimustulosten yhteenveto

Vakiintunut asiakaskunta oli tullut pitkässä yhteistyössä tutuksi. Asiakkaat saivat lisäarvoa hyvästä palvelukokemuksesta. Uusia palveluja ei kyselty. Heikko sisäinen tiedonkulku ja resurssipula vaikuttivat siihen, ettei yrityksen kaikkien liikennealueitten tuotteista ja palveluista aina pystytty kertomaan asiakkaille.

Henkilöt käyttivät innovatiivisuutta asiakaspalvelutyössään. Laajempi hyödyntäminen olisi edellyttänyt yritykseltä innovatiivisuuden hyödyntämisen prosessikuvausta ja jalkauttamista organisaatioon. Asiakaspalautetta ei hyödynnetty johtuen osittain ohjeistuksen, osittain järjestelmätuen puuttumisen takia. Pitkät yhteistyöhistoriat edesauttoivat sitä, että asiakasyritysten liiketoiminta tunnettiin. Asiat tulivat hoidetuiksi. Sosiaalista, kasvokkain tapahtuvaa, kanssakäymistä pidettiin tärkeänä ja yhteistyötä parantavana, mutta asiakaspalvelun resurssipulan katsottiin vaikuttavan hyötyä vähentävästi.

Asiakkaille oli ominaista pitkäaikaiset asiakassuhteet. Luottamusta löytyi kaikilla tasoilla. Luottamus koettiin vahvaksi, eikä yrityksen tasolla tai yhteistyössä nähty vaaroja luottamuksen horjumiseen. Brändi koettiin positiiviseksi. Vahvuus, kalleus, korkea tekninen taso ja luotettavuus liitettiin brändiin.

Heikoimmat arviot liittyivät tietoon ja tietojärjestelmiin. Keskitetty tiedon keräys ja saavutettavuus puuttuivat. Tarve tiedostettiin. Tietojärjestelmät eivät tukeneet tietojen tallentamista, ja ohjeistusta kaivattiin lisää. Asiakaspalvelu koki tietoa olevan, mutta se oli henkilökohtaisissa työpapereissa tai hiljaisena tietona. Tällaisen tiedon saattaminen kollektiiviseen muotoon koettiin tärkeäksi. Yrityksen toivottiin ottavan uudelleen käyttöön CRM-ohjelman. Myynnin asiakaskäyntiraportit koettiin tärkeiksi.

Käytettävissä oleva kilpailijatieto rajoittui markkinoilta saatavilla olevaan tietoon. Asiakkailta saatiin satunnaisesti kilpailijatietoa. Tieto ei kuitenkaan ollut strategista ja salassa pidettävää tietoa. Kilpailijatieto liittyi aluksiin ja aikatauluihin. Alalla toimijat ja näiden liiketoiminta koettiin tutuiksi.

Haastatteluissa nousi esiin myynnin vaikutus asiakaspalvelutyöhön. Myynti nähtiin yrityksen sisällä osapuolena, joka tunsu parhaiten asiakkaan kokonaisuutena ja pystyi kertomaan tiedot asiakaspalvelulle. Myös yrityksen kokonaispalvelun esittelyn katsottiin kuuluvan myynnille. Yhteistyötä, jonka katsottiin vaikuttavan suoraan asiakaspalvelun ymmärrykseen asiakkaista, kaivattiin lisää. Myynnin yhteydessä viitattiin myös CRM-ohjelmaan. Asiakaskäyntiraportit koettiin hyvinä myynnin ja asiakaspalvelun välisen yhteistyön työkaluina. Myös yleinen tiedonkulku yrityksen sisällä ja resurssien puute tulivat esiin useammassa yhteydessä. Sisäistä tiedonkulkua toivottiin parannettavan. Ongelmien syynä pidettiin osittain tietojärjestelmän tuen puutetta. Suurimmaksi syyksi koettiin kuitenkin yrityskulttuuri. Tahtotilaa hyvään tiedottamiseen ei epäilty, mutta kiireen lisäksi syyksi katsottiin vakiintuneet työtavat. Resurssien puutteeseen ei heti uskottu löytyvän parannusta. Vastaajien mielestä asiakaspalvelun pitkä työkokemus paikkasi resurssipulaa, mutta ongelmaksi nähtiin loma-ajat ja sairauspoissaolot. Näissä tapauksissa resurssipulan koettiin vaikuttavan asiakaspalvelun laatuun.

*”Joo, sanotaan, että sisäinen informaatio on aika heikohkoa - se on ollut aina-  
mutta nyt se on mennyt vähän ehkä semmoseks monimutkaisemmaks, se asia.  
Ja sitten ne muutokset saattaa olla hyvin nopeetempoisia, mitä täällä päätetään,  
niin niin niiden mukana pysyminen voi olla aika haasteellista  
...siis muutosten mukana pysyminen.”*

Asiakaspääoman näkökulma	Osatekijä	Olemassa oleva tilanne	Olemassa olevaan tilanteeseen vaikuttava tekijä
<b>Kohdeasiakkaiden tunnistaminen</b>	Tieto olemassa olevista kohdeasiakkaista	Kohdeasiakassegmentit tunnistettiin, ei välttämättä nimettyjä kohdeasiakkaita.	Ei varsinaista ohjeistusta. Halu kohdella kaikkia kohdeasiakkaina hyvän asiakaspalvelun nimissä.
	Kohdeasiakkaiden tunnistamiskriteerit	Kohdeasiakkaan peruseriaatteen tiedossa.	Ei selviä ohjeita. Osittainen ohjeistus myynnistä.
<b>Asiakastarpeet</b>	Asiakkaiden saama lisäarvo	Positiivinen palvelukokemus. Nopeus. Luotettavuus. asiakkaan oman logistiikan sujuminen.	Halu antaa hyvää asiakaspalvelua. Teknisesti korkeatasoinen laivasto. Saatavuus (päivittäinen yhteys Saksaan).
	Asiakkaiden toivomat uudet palvelut	Uusien palveluiden kysyntää harvoin.	Asiakaskunnalla vakiintunut käsitys mitä tuotteita yritys pystyi tarjoamaan.
	Asiakkailla kerrottu tieto yrityksen kaikista tarjolla olevista tuotteista ja palveluista	Vaihteli, yleensä vähäistä.	Resurssipula. Koettiin kuuluvan myynnin toimenkuvaan. Huono tiedonkulku.
<b>Asiakaspalvelu</b>	Innovatiivisuuden käyttö	Käytettiin. Jatkoehdyntäminen heikkoa.	Ei osana yrityksen prosesseja.
	Asiakaspalautteen seuranta	Ei seurattu.	Käsittely epäselvää. Ohjeistuksen puute.
	Asiakaspalautteen vaikutus toimintaan	Ei vaikuttanut.	Ei seurattu.
	Asiakaspalvelun ymmärryksen parantaminen koskien asiakkaiden liiketoimintaa	Asiakkaitten liiketoiminta tunnettiin.	Pitkä keskinäinen työhistoria.
	Asiakkaitten kanssa pidettävien yhteistyöpalaverien merkitys	Koettiin tärkeiksi. Yhteistyöpalavereja ei pidetty.	Resurssipula. Pitkä keskinäinen työhistoria = ei tarvetta työasioiden läpikäymiseen. Asioita käytiin läpi puhelimesta ja sähköposteissa.
	Yhteistyön parantaminen asiakkaitten kanssa	Kaivattiin yhteistyön parantamista.	Resurssipula. Myynnin ja asiakaspalvelun yhteistyö puutteellista = asiakaspalvelu huonosti mukana myynnin asiakastilaisuuksissa.
<b>Asiakasuskollisuus</b>	Ostokäyttäytyminen	Asiakkaat monivuotisia.	Asiakaskunnan ostokäyttäytymiselle ominaista vuodesta viiteen vuoteen kestävä sopimukset. Aikataulujen ja kuljetusreittien sopivuus.
	Keskinäinen luottamus	Vahva kaikilla tasoilla.	Pitkä yhteistyö. Yritystasolla brändi markkinoilla.
	Kokemus brändistä	Laadukas. Kallis. Luotettava.	Yrityksen tunnettavuus markkinoilla = brändi ja laatu. Kalleus = yrityksen julkaisema tulos. Luotettavuus = vahva brändi.
<b>Tietojärjestelmien tuki</b>	Asiakaskokemuksen ja -tiedon kerääminen	Ei tallennettu systemaattisesti. Henkilökohtaisessa muistiossa. Osittain hiljaisen tietona.	Tietojärjestelmän antaman tuen puute.
	Tieto asiakkaitten projekteista ja suunnitelmista	Tietoa satunnaisesti.	Asiakkaitten vakiintuneet logistiikkakuviot. Tieto tuli myyntiin, ei asiakaspalveluun. Työn nopeatempoisuus, aikapula tietojen saamiseen keskusteluissa.
	Käytettävissä oleva kollektiivinen tieto	Ei kollektiivista tietoa.	Tietojärjestelmien antaman tuen puute.
	Tietojärjestelmistä saatavan tiedon tarve	tarve olemassa, tarpeeseen ei ole vastattu.	Tietojärjestelmien tuen puute
<b>Markkinoiden vaikutus</b>	Käytettävissä oleva kilpailijatieto	Julkisesti saatavilla oleva kilpailijatieto. Kilpailijoiden aikataulut ja reititykset. Kylpajöiden liiketoiminta tunnettiin.	Lakiosaston kilpailulakia koskevat tietoiskut. Asiakkaat saattoivat kertoa kilpailijoiden aikataulumuutoksista/ reittimuutoksista. Pitkät työhistoriat ja tuntemus kilpailijoista.
	Asiakkaitten kautta saatava kilpailijatieto	Satunnaista.	Asiakkaan "lipsauttama" kilpailijatieto. Ei liikesalaisuus.

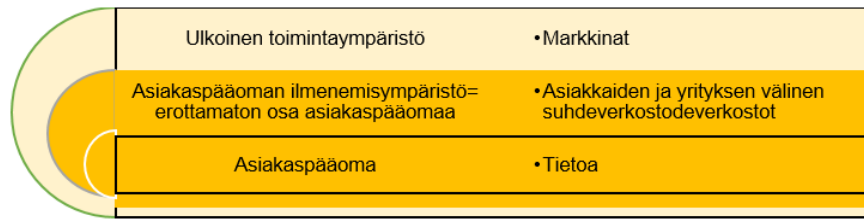
Taulukko 5. Tutkimustulokset taulukkomuodossa

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa verrataan aikaisempaa tutkimusta ja saatuja tuloksia toisiinsa. Luvussa yhdistetään kaikki tutkimuksessa saadut tulokset tutkimusongelmaan. Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata, tulee ymmärtää mitä asiakaspääomalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Luvun alussa vastataan asiakaspääoman teoriaa koskevaan alatutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen luku etenee vastauksilla muihin alatutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa vastataan teorian ja empirian avulla varsinaiseen päätutkimuskysymykseen. Luvussa tuodaan myös esille mahdolliset erot kirjallisuuden ja empiiristen tutkimustulosten välillä.

### ***5.1. ”Miten asiakaspääomaa on tähän mennessä tutkittu?”***

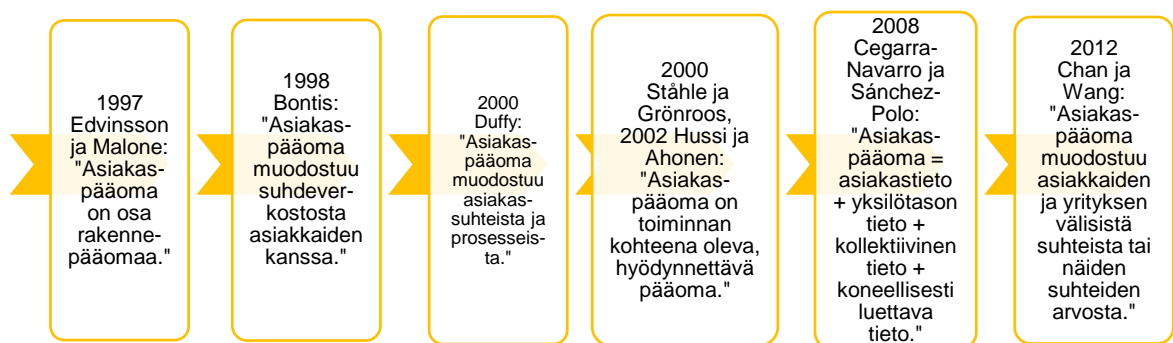
Tähän alatutkimuskysymykseen haettiin vastausta kirjallisuudesta. Aineettoman pääoman tieteellisen tutkimuksen alussa asiakaspääoma ei joko eroteltu tai se nähtiin sosiaalisten verkostojen osana, ja sen katsottiin kuuluvan siihen aineettoman pääoman osaan, johon kukin tutkija katsoi sosiaalisten verkostojen kuuluvan. Tutkijoiden malleissa asiakaspääoma on eritelty omaksi aineettoman pääoman alaosaksi 1990-luvun lopussa (Bontis 1998, 67–68). Vaikka näkemys asiakaspääomasta on tutkijoille yhtä moniselitteinen kuin aineeton pääoma, suurin osa jakaa näkemyksen, että asiakaspääoma on suhdeverkostoja ja sijaitsee suhdeverkostoissa (Bontis 1998, 67–68; Duffy 2000, 10; Chan ja Wang 2012, 850). Osalle tutkijoista asiakaspääoma on nimenomaisesti tietoa (Cegarra-Navarro & Sánchez-Polo 2008, 1127, Hughes et al. 2013, 106).



Kuva 6. Asiakaspääoman ilmeneminen

Kuvan mukaan asiakaspääoma on tietoa ja/tai suhdeverkostoja. Näkemys, ovatko ne eroteltavissa, vaihtelee tutkijoittain.

Asiakaspääomaa koskevan tutkimuksen painopiste on ollut sen selvittämisessä, mistä asiakaspääoma koostuu. Asiakaspääomaan vaikuttavien asioiden, kuten brändin, myyntihenkilöstön, asiakaspalvelun ja tietojärjestelmien vaikutusta asiakkuuteen on tutkittu. Tutkimukset ovat painottuneet siihen, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkuuksiin, jotka taas muodostavat asiakasverkostot. Asiakaspääoman hyödyntämisen tutkimuksessa on avointa kenttää. Tutkimatonta kenttää ovat asiakaspääoman liittyvät riskit ja asiakaspääomaan mahdollisesti liittyvät negatiiviset asiat. Tutkimuskentällä on tilaa myös sen tutkimiselle, miten asiakaspääoman muodostavat asiakkaat näkevät oman arvonsa pääomana.



Kuva 7. Asiakaspääoman määritelmä eri vuosikymmeninä

Kuvan mukaan asiakaspääoma-käsite alkoi esiintyä tutkimuksissa rakennepääoman mukana. 2000-luvulla kaikki tutkijat eivät ole eritelleet sitä omaksi alaosakseen.

## **5.2. ”Miten asiakaspääoma vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn?”**

Tämä alatutkimuskysymys käsitteli asiakaspääoman vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailukyvyllä tarkoitettiin tässä yhteydessä yrityksen menestymistä markkinoilla nimenomaan kilpailijoiden rinnalla, ei raaka-aine- tai toimittajamarkkinoilla, vaikka nämä kaikki liittyvät toisiinsa. Myös tähän kysymykseen haettiin vastausta tutkimusta varten hankitusta kirjallisuudesta.

Bontis, Chuan ja Richardson puhuvat markkinointikanavista ja asiakassuhteisista, määrittelevät ne asiakaspääomaksi ja painottavat näiden suhteiden tärkeyttä yrityksen menestymisessä. Markkinaorientoituminen tarkoittaa sen kartoittamista, mitkä ovat asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet. (Bontis et al. 2000, 88)

Asiakaspääoma vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn suoraan asiakasuskollisuuden kautta. Chan ja Wang (2012, 852, 860) katsovat tiedon asiakkaan tarpeista vaikuttavan yrityksen tuotekehityksen, joka puolestaan tiedon avulla kykenee tuottamaan oikeita tuotteita markkinoille. Oikeat tuotteet kohtaavat asiakkaan tarpeet, asiakas ostaa ja tuottaa yritykselle fyysistä pääomaa. Tämän pääoman laskemiseksi Gupta, Hanssens, Hardie, Kahn, Kumar ja Sriram (2006, 141) ovat esittäneet kaavan:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

$CLV$  = asiakkaan elinkaaren arvo

$p_t$  = asiakkaan yrityksen kassaan maksama raha aikana  $t$

$c_t$  = asiakkaasta yritykselle aiheutuneet suorat kustannukset aikana  $t$



$i$  = alennusprosentti tai pääomakustannus

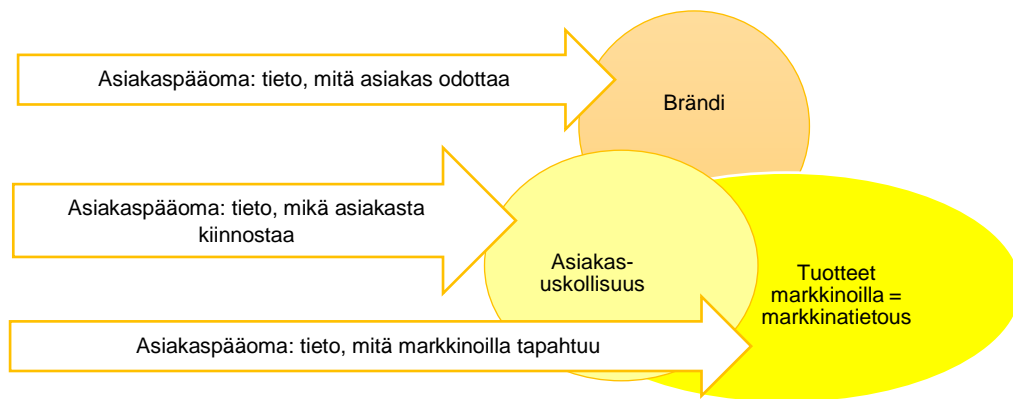
$rt$  = todennäköisyys, että asiakas maksaa rahaa yrityksen kassaan aikana  $t$

$AC$  = hankintakustannus

$T$  = aikaväli elinkaaren arvon arvioimiseksi

Ostava asiakas ei välttämättä ole kuitenkaan pysyvä asiakas. Ostokäyttäytyminen voi perustua ostohetkellä parempien kilpailevien tuotteiden puuttumiseen, mutta muuttua nopeastikin kilpailijoiden tuodessa uusia tuotteita markkinoille. Asiakasuskollisuuteen liittyy vahvasti se, millä tasolla asiakkaan ja yrityksen väliset sidokset ovat. Asiakkaan kautta yritys pystyy saamaan tietoa markkinoille tulevista asiakasta mahdollisesti kiinnostavista kilpailijoiden uusista tuotteista. (Bergström & Leppänen 2009, 488–490)

Tutkijat puhuvat asiakaspääoman ja brändin yhteismerkityksestä yrityksen menestymisessä. Vaikka brändin ei katsota olevan asiakaspääoman varsinainen osa, siihen liittyvä tieto liikkuu suhdeverkoissa, jotka kuuluvat asiakaspääomaan. Duffy (2000, 11) painottaa asiakassuhteiden yhteydessä sanaa suhde, jolla hän viittaa tiedon kulkemiseen molempiin suuntiin. Walsh, Enz ja Canina (2008, 303) pitävät asiakaspääomaa markkinaperusteisena voimana, joka on tiukasti sidoksissa yrityksen brändiin ja maineeseen. Muiden tutkijoiden tavalla nämäkin tutkijat pitävät asiakaspääomaa tietona asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta. Myös asiakasuskollisuuden he näkevät osana asiakaspääomaa. Sanchez-Casado, Navarro, Wensley ja Tomaseti – Solano (2016, 26, 34) pitävät brändiä Duffyn tavoin nimenomaan kaksisuuntaisen tiedonkulun mahdollistajana.



Kuva 8. Asiakaspääoman vaikutus yrityksen kilpailukykyyn

Kuvan mukaan asiakaspääoma muodostuu suhdeverkostoista ja niissä liikkuvasta tiedosta. Brändi on tietoa siitä, mitä asiakas odottaa yritykseltä. Asiakasuskollisuus perustuu tiedon avulla tapahtuvaan asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Toivottujen tuotteiden toimittaminen markkinoille perustuu tietoon siitä, mitä asiakkaat haluavat ja mitä kilpailijat tarjoavat. Tietämällä mitä kilpailijat tarjoavat, yritys pystyy kehittämään markkinoille omia kilpailevia tuotteita.

### **5.3. ”Onko tapausyrityksen saatavilla hyödyntämätöntä asiakaspääomaa?”**

Tämä alatutkimuskysymys koski tapausyrityksen potentiaalista asiakaspääomaa. Kysymyksellä haettiin vastausta siihen, oliko tapausyrityksellä mahdollisesti sellaista asiakaspääomaa, jota ei oltu vielä hyödynnetty. Vastausta haettiin Chanin ja Wangin (2012, 85) asiakaspääoman muodostumismallin ja empirian kautta.

Tapausyrityksessä asiakaspääoma oli hyödynnetty hyvin kohdeasiakkaiden ja asiakasuskollisuuden osalta. Henkilöstön keskimääräinen työskentelyhistoria tapausyrityksen asiakaspalvelussa oli 8,5 vuotta. Samalla asiakkaiden toimialalle oli ominaista pitkät sopimussuhteet. Nämä yhdessä olivat mahdollistaneet sen, että asiakkaiden liiketoiminta tunnettiin. Pitkät yhteistyösuhteet olivat kasvattaneet myös luottamuksen vahvaksi kaikilla tasoilla. Luottamus näkyi myös vahvana brändinä,

joka nähtiin mielikuvien osalta samanlaisena kuin Finnair lentoyhtiöiden joukossa. Innovatiivisuutta käytettiin jatkuvasti, vaikka innovaatioita ei viety asiakaspalvelusta eteenpäin. Myös markkinatuntemuksen osalta asiakaspääoma oli hyödynnetty hyvin.

Tapausyrityksen saatavilla oli myös paremmin hyödynnettävissä olevaa ja täysin hyödyntämätöntä asiakaspääomaa. Paremmin hyödynnettävissä olevaa asiakaspääomaa löytyi ensinnäkin asiakatarpeista. Asiakaskunta kysyi harvoin uusia tuotteita tai palveluja, koska oli tarvittaessa tottunut hankkimaan ne muualta. Tapausyritykselle ei näin ollen kertynyt tietoa siitä, mitä uusia tuotteita asiakas mahdollisesti tarvitsi. Resurssipulan, huonon sisäisen tiedonkulun ja tehtäväjaon epäselvyyden takia yrityksen tuotteista ja palveluista ei kerrottu asiakkaille säännöllisesti. Asiakaspalvelun kyvykkyyteen liittyvä asiakaspääoma oli lähes hyödyntämättä. Tässä kohtaa tulee jälleen huomata, että asiakaspalvelun kyvykkyydellä tarkoitetaan asiakaspalvelun mahdollisuuksia antaa asiakaspalvelua, ei yksittäisten työntekijöiden ammatillista pätevyyttä. Asiakaspalvelussa käytettiin innovointia tehtävien hoitamiseen koko ajan, mutta kanava laajempaan hyödyntämiseen puuttui. Tieto jäi asiakaspalveluun. Asiakaspalautte ei ohjannut toimintaa. Aikaisemmat tiedonkulun kannalta hyviksi koetut kasvokkain tapahtuvat asiakaskohtaukset olivat jääneet. Resurssipulan ja työn nopeatempoisuuden takia yhteydenpitotavoiksi olivat tulleet puhelinkeskustelut ja sähköpostit. Ohjeistuksen epäselvyyden takia asiakaspalautetta ei koottu, eikä siihen sisältyvä tieto näin ollen ohjannut tapausyrityksen toimintaa.

Tietojärjestelmiin liittyvä asiakaspääoma oli täysin hyödyntämättä. Sopivan tietojärjestelmän puute vaikutti siihen, että asiakkaista kerääntynyt tieto oli hiljaisena tietona ja henkilökohtaisissa muistiossa. Asiakaspalvelussa ei ollut käytettävissä kollektiivista tietoa. Myynnin kuullessa uutisia asiakkaasta tieto ei aina tavoittanut asiakaspalvelua. Aikaisemmin käytössä olleesta CRM-järjestelmästä oli positiivisia kokemuksia asiakaspalvelutyön kannalta, ja vastaavaa järjestelmää toivottiin takaisin.

Taulukko 6. Tapausyrityksen hyödyntämätön asiakaspääoma taulukkona

<b>Hyödyntämätön asiakaspääoma</b>	<b>Syy</b>	<b>Vaikutus tapausyrityksen toimintaan</b>
Innovaatiot.	Ei kanavaa eteenpäin viemiselle. Innovaatioiden hyödyntäminen ei ole osana prosesseja.	Tieto siitä, miten toiminta olisi parannettavissa. Tieto siitä, onko jotakin tuotetta/ palvelua tarpeellista muuttaa.
Asiakkaan kysymät uudet palvelut.	Asiakkaat tottuneet tarjolla olevaan valikoimaan/ tottuneet kysymään poikkeavia tuotteita/ palveluja muualta.	Tunnistamattomat asiakastarpeet. Tieto siitä, mitä asiakas tarvitsee ja ostaa kilpailijalta.
Yrityksen kaikista tuotteista/ palveluista kertominen asiakkaille.	Resurssipula. Epäselvä tehtäväjako. Huono sisäinen tiedonkulku.	Tunnistamattomat asiakastarpeet. Tieto siitä, ovatko olemassa olevat tuotteet/ palvelut asiakasta kiinnostavia.
Asiakaspalaute.	Epäselvä ohjeistus.	Tieto siitä, mitä asiakas ajattelee, tehdäänkö asioita oikein vai väärin. Vaikutus yrityksen toimintaan.
Kasvokkain tapahtuvat asiakaskohtaamiset.	Resurssipula.	Luottamuksen vahvistaminen. Tiedonkulun lisääminen ja vahvistaminen.
Tietojärjestelmät	Järjestelmän rakenne. Ohjeistuksen puute.	Tietoa ei tallenneta. Tieto henkilökohtaisissa työpapereissa tai hiljaisena tietona.

#### **5.4. ”Miten tapausyrityksen löytynyt asiakaspääomaa voidaan hyödyntää?”**

Tällä alatutkimuskysymyksellä haettiin vastausta siihen, miten tapausyritys pystyy hyödyntämään sitä asiakaspääomaansa, joka tutkimuksessa löytyi. Vastaus tähän kysymykseen saatiin teorian kautta.

*Innovaatioiden hyödyntäminen.* Taloudellista etua sisältäviä ratkaisumalleja kutsutaan innovaatioiksi. Mallit voivat koskea tuotekehitystä tai organisaation omia toimintoja. Innovaatiot ovat tärkeitä kaikille organisaatioille, ja innovointia voidaan tukea luomalla yritykseen toimintaa tukevat olosuhteet ja kannustava ilmapiiri. (Laamanen 2005, 325–326) Arantolan mukaan yritykset eivät aina pidä innovaatioina niitä päivittäisiä, usein pieniä, oivalluksia, joilla parannetaan tuotteita tai jokapäiväisiä prosesseja (Arantola 2006, 80). Myös Nonaka, Toyama ja Konno (2000, 13–14) puhuvat tiedon jakamisessa tarvittavista olosuhteista. Tieto tarvitsee olosuhteet ja ”alustan”, jossa se voi kehittyä. Ei aina fyysistä paikkaa, mutta ainakin otollisen mielentilan. Yrityksen johdon tehtävä on huolehtia, että innovaatiota arvioidaan ryhmässä eri näkökulmien saamiseksi (Puusa ja Reijonen 2011, 428–429). Kaikki innovoinnissa syntyneet ideat eivät luonnollisestikaan päädy tuotannon tai toiminnan ohjaukseen, mutta kaikki kannattaa arvioida toimivuutensa, uutuusarvonsa, kiinnostavuutensa ja tuottavuutensa kannalta. Kun innovaatioidea on läpäissyt arvion, se jatkaa normaaliin tuotanto- tai kehitysprosessiin. (Laamanen 2005, 330)

*Tieto siitä, mitä tuotteita tai palveluita asiakkaat tarvitsevat, mutta hankkivat muualta.* Kysyntä-käsite voidaan määritellä siten, että se on se hyödykkeiden määrä, jonka yrityksen toiminta-alueella olevat asiakkaat ovat halukkaita tietynä aikana ostamaan (Bergström & Leppänen 2009, 65). Kun yritys tavoittelee menestystä ja voittoa, sen ei tule tyytyä olemassa olevaan kysyntään, vaan tavoiteltava myös kilpailijoiden tuotteisiin kohdistuvaa kysyntää. Jokaisen yrityksen tulee tiedostaa, että olemassa oleva markkina saattaa kaventua ja olemassa olevat

asiakkaat voivat muualta ostaessaan siirtää kaikki ostonsa muualle. (Kim & Mauborgne 2005, 114–115) Yrityksen tulee huolellisesti analysoida, miksi asiakas on ostanut tai jättänyt ostamatta yrityksen tuotteen. Kun asiakas valitsee yrityksen tuotteen tai palvelun muiden yritysten tarjoamien tuotteiden joukosta, puhutaan kilpailuedusta. Juuri kilpailuetujen avulla yritys voi kehittää omaa tuotantoaan. (Laamanen 2005, 83–84) Vaikka asiakas ei aina ostaisi, mutta pyytää tarjousta tuotteesta tai palvelusta, yritys saa kuvan asiakkaan tarpeista. Samalla yritys voi verrata omaa osuuttaan asiakkaan käyttämistä tuotteista ja palveluista. (Hellman & Värilä 2009, 187)

*Asiakaspalaute.* Asiakkaiden antama palaute, sekä myönteinen että kielteinen, on tärkeää yrityksen toiminnalle. Myönteinen palaute kertoo onnistumisesta tuotteiden tai palveluiden tarjoamisessa, kielteinen palaute ohjaa korjaamaan toimintaa. Organisaatiolle on sisäisesti tärkeää ohjata myönteinen palaute eteenpäin koko organisaatioon, koska se toimii yrityksessä niin sanottuna sisäisenä markkinointina. (Bergström & Leppänen 2009, 191) Negatiivisen palautteen kohdalla tulee muistaa reagoinnin lisäksi korjaavat toimenpiteet. Asiakas valittaa, koska jokin tuote tai palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Sen sijaan että huono palaute nähdään vain negatiivisena asiana, se tulisi nähdä asiakkaan haluna olla mukana kehittämässä niitä yrityksen tuotteita tai palveluita, joissa on parannettavaa. (Laamanen 2005, 173) Asiakaspalaute kertoo yrityksen tarjoaman yrityksen laadun. Palaute ei keräydy yritykselle aina niin sanottuja virallisia kanavia pitkin. Palautetta tulee myös epävirallisissa keskusteluissa, puheluissa ja sähköposteissa, etenkin asiakaspalvelu- ja myyntityötä tekeville. Tälle usein hiljaiseksi jäävälle tiedolle yrityksen kannattaa luoda käsittelyprosessi. Kahta asiaa voidaan pitää varmana koskien asiakastietoa, nimittäin: asiakastietoa on mahdollisuus hyödyntää, ja kun sitä hyödynnetään, sitä edelleen jää hyödyntämättä. (Arantola 2006, 11, 67)

*Kasvokkain tapahtuvat asiakaskohtaamiset.* Asiakkaisiin liittyvälle tiedolle on ominaista tiedon jakautuminen ympäri organisaatiota. Etenkin asiakastapaamisissa voidaan saada tietoa asiakkaista niin sanottuina heikkoina signaaleina. Heikot

signaalit eivät ole varsinaista faktatietoa, vaan viitteitä, joista voidaan tehdä päätelmiä. (Laamanen 2005, 101) Osapuolten tavatessa usein ja viettäessä paljon aikaa yhdessä myös luottamus vahvistuu (Pearson & Malhotra 2010, 1091). Luottamuksella puolestaan on tärkeä rooli asiakassuhteen säilymisessä. Asiakas, jolla on korkea luottamus yritykseen, hyväksyy helpommin yrityksen mahdollisesti tekemät palveluvirheet ja epäonnistumiset. (Choi & La 2013, 224) Kuten kaiken tiedon tallentamiseen ja käsittelyyn, myös kasvokkain tapahtuvaan asiakkuuksien hoitoon tulee varata resursseja.

*Tietojärjestelmät.* Tietojärjestelmät ovat helpottaneet yritysten asiakkuuden hallintaa. Asiakkuuden hallinta-johtamismallista ja siihen käytettävistä tietojärjestelmistä käytetään nimeä CRM (Customer relationship management). Yrityksen omasta näkemyksestä riippuen CRM:llä voidaan tarkoittaa pelkkää tietojärjestelmää. Laajimmassa merkityksessä CRM nähdään strategiana, jolla hoidetaan liiketoimintaa ja asiakassuhteita. (Chen & Popovich 2003, 673) Käsitteet asiakastieto ja asiakasymmärrys tulee erottaa toisistaan. Asiakastietoa on se data, jota syötetään järjestelmään. Kun tämä data, eli bitteinä oleva informaatio, tulkitaan, muodostuu asiakasymmärrys. (Arantola 2006, 53) Tulee muistaa, että tietojärjestelmät eivät ratkaise operatiivisen toiminnan ongelmia. Tietojärjestelmästä on apua organisaatiolle, kun tietojärjestelmän kehittämisen perustana ovat organisaation kriittiset prosessit. Jotta tietojärjestelmää käytettäisiin, sen avulla tulee päästä helposti tietovarantoihin. Tiedon tallentamisen tulee myös olla helppoa. (Laamanen 2005, 221–223)

### **5.5 ”Millä tavoin rahtivarustamo voisi paremmin hyödyntää asiakaspääomaansa?”**

Tässä vastataan tutkimuksen alussa asetettuun päätutkimuskysymyksen. Vastaus on saatu alatutkimuskysymysten avulla. Tässä yhdistetään kaikki saadut tutkimustulokset ja vastataan tutkimuksen alussa esitettyyn tutkimusongelmaan.

Asiakaspalvelutyössä syntyvät innovaatiot sisältävät tietoa siitä, miten asiakkaiden tarpeisiin voi vastata paremmin. Innovaatiot voivat olla yrityksen kannalta taloudellisesti arvokkaita oivalluksia. Yrityksen kannattaa rohkaista henkilöstöään kertomaan päivittäiset oivalluksensa eteenpäin. Koska innovaatiot ovat osaltaan tuotekehitystä ja osaltaan vaikuttavat yrityksen toimintamalleihin, niiden hyödyntäminen tulee ottaa osaksi yrityksen prosesseja. Yrityksen suorituskyky syntyy prosesseissa (Laamanen ja Tinnilä 2002, 35).

Asiakkailta saadaan tietoa yrityksen omasta ja kilpailijoiden onnistumisesta. Tämä tieto muodostaa tärkeän osan rahtivarustamon asiakaspääomasta. Vain silloin, kun asiakas tuntee rahtivarustamon koko tarjolla olevan tuote- ja palveluvalikoiman, tieto asiakkaan tekemästä valinnasta kertoo rahtivarustamolle, vastaako sen tuotanto markkinoiden tarpeita. Sen lisäksi, että asiakaskunta kertoo, tarvitseeko se rahtivarustamon tarjoamia tuotteita ja palveluita, asiakaskunta kertoo asiakaspalautteessa myös sen, onko tarjolla olevissa tuotteissa tai palveluissa parannettavaa. Tämän pääoman rahtivarustamo voi hyödyntää ilmaisena tuotekehityksenä ja laatumittarina. Vaikka rahtivarustamo ei pystyisi tarjoamaan kysyttyä tuotetta tai palvelua, sen kannattaa rohkaista asiakkaitaan aina kysymään tuotteita ja palveluja myös perustarjonnan ulkopuolelta. Sen lisäksi, että rahtivarustamo saa tietoa siitä, mitä sen asiakkaat tarvitsevat, rahtivarustamo saa tietoa myös siitä, mitä sen kilpailijat pystyvät tarjoamaan.



Asiakaspääoman muodostumiseen tarvitaan asiakkaat, ja asiakaskunnalta halutaan pysyvyyttä. Tyytyväinen asiakas yleensä jatkaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttämistä. Tyytyväisyys on kokemus tarpeiden täyttamisestä toivotulla tavalla (Laamanen & Tinnilä 2002, 73). Yhteydenpito rahtivarustamossa on siirtynyt enenevässä määrin sähköisiä kanavia pitkin tapahtuvaksi. Koska asiakkaiden tapaaminen kasvokkain lisää luottamusta, rahtivarustamon tulee varata resursseja asiakastapaamisiin. Asiakkaiden kokema luottamus vaikuttaa pitkän aikavälin sitoutumiseen, tuleviin ostoihin ja toimittajien valintaan (Seppänen, Blomqvist & Sundqvist 2007, 254). Luottamuksen lisäksi kasvokkain tapahtuvissa asiakaskontakteissa rahtivarustamolla on tilaisuus kerätä tietoa asiakkaiden suunnitelmista. Kaiken rahtivarustamon asiakaspääoman hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta henkilöresurssien riittävyyden varmistamista.

Ilman sopivaa tietojärjestelmää asiakaspääoman hyödyntäminen jää vajaaksi. Chan ja Wang painottavat sitä, että sopiva tietojärjestelmä huomioi millaisia ovat yrityksen kohdeasiakkaat, ja suunnittelu lähtee siitä liikkeelle. Lisäksi tietojärjestelmät vaikuttavat asiakaspalvelun kykyyn antaa asiakaspalvelua. Hyvä asiakaspalvelu puolestaan lisää luottamusta ja asiakkaan sitoutumista yritykseen. Tietojärjestelmien voidaan katsoa vaikuttavan koko asiakkuuden hallintaan. (Chang & Wang 2012, 852–853) Valmiin CRM-ohjelmiston avulla rahtivarustamo voi varmistaa ainakin sen, että ohjelmisto huomioi asiakkuuden hallinnan.

Rahtivarustamon asiakaspääoma on tietoa ja suhdeverkostoja. Osin tieto on löydettävissä rahtivarustamon sisältä, osin tieto on saatavissa asiakkailta. Asiakaspääoman hyödyntäminen on hyvin pitkälle tiedon arvon tunnistamista. Vasta kun tiedon arvo on tunnistettu, sen keräämis- ja tallentamisprosessit pystytään suunnittelemaan. Hyödyntäminen on myös niiden verkostojen, joissa tieto liikkuu, vahvistamista ja luottamuksen kasvattamista. Hyödyntämisessä tarvitaan tietojärjestelmien tukea. Tapa, jolla yritysten asiakkuudet hoidetaan, on aina strateginen päätös (Chen ja Popovich 2003, 673). Rahtivarustamolle CRM on toimiva työkalu. Vaikka rahtivarustamo ei ottaisi CRM-ajattelua osaksi

strategiaansa, sen tulisi ottaa se kuitenkin vähintään osaksi tietojärjestelmänsä suunnittelua.

## 6. POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa millaista aineetonta pääomaa, asiakaspääomaa, rahtivarustamolla olisi hyödynnettävissä. Tutkimuksessa löydettiin vastaus tutkimuksen alussa asetettuun tutkimusongelmaan. Asiakaspääoma on kirjallisuuskatsauksen perusteella alan tutkijoille moniselitteinen. Kun aihe oli sellainen myös kokemattomalle tutkimuksen tekijälle, niin jälkeen päin ajatellen tutkimusaiheen olisi voinut rajata tarkemmin, esimerkiksi asiakaspääoman johonkin osatekijään. Tutkimuksessa olisi tällöin varmasti päästy aiheessa syvemmälle. Toisaalta kirjallisuushaussa ei löytynyt asiakaspääoman tutkimuksia rahtivarustamojen osalta, joten kaikki rahtivarustamon asiakaspääomaa koskevat tutkimukset ovat tärkeitä.

Kun tutkimustuloksia vertaa tutkimusta varten luettuun kirjallisuuteen, esiin ei noussut uusia asioita. Tutkimusta tehtäessä ei ollut tiedossa aikaisempia asiakaspääoman tutkimuksia rahtivarustamoissa, joten tällä tutkimuksella saatuja tuloksia ei pystytä vertaamaan muihin samanlaisiin tutkimuksiin.

Jatkotutkimukselle löytyy monia mielenkiintoisia aiheita. Ensinnäkin tämä tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa tapausyrityksessä siten, että organisaation myyntityötä tekevät henkilöt olisivat tutkimuksessa mukana. Mielenkiintoista olisi myös tutkia poikkeavatko tutkimustulokset, jos tutkimus toistettaisiin tapausyrityksen ulkomaille sijoittuvissa organisaatioissa, joissa työtehtävät ovat samanlaisia kuin tähän tutkimukseen osallistuneilla. Kiinnostavaa olisi tutkia rahtivarustamon asiakaspääoman arvoa. Jatkotutkimusta ei kannata rajata vain tapausyritykseen. Asiakaspääoma on pääomaa myös muille rahtivarustamoille. Onko kaikilla rahtivarustamoilla asiakaspääoma hyödynnetty samalla tavalla? Entä miten asiakkaat näkevät oman roolinsa asiakaspääoman hyödyntämisessä? Tulevat tutkijat: helpompi on rajata se, mitä ei kannata tutkia, kuin se, mitä kannattaisi.

*“Research is creating new knowledge.”*

- Neil Armstrong, yhdysvaltalainen astronautti ja ensimmäinen Kuun pinnalla kävellyt ihminen.

## LÄHTEET

Abhayawansa, S. & Guthrie, J. 2016. Drivers and semantic properties of intellectual capital information in sell-side analysts' reports. *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 12, No.4, pp. 434–471

Adler, P.S. & Kwon, S-W. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, Vol. 27. No.1, pp. 17–40

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Riika.

Aramburu, N., Sáenz, J. & Blanco, C.E. 2015. Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based Colombian firms. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 15, No. 1, pp. 39–60

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WS Bookwell Oy. Juva.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Bistričić, A., Jugovic, A. & Knzman, Z. 2011. The role of ship management in business activities of shipping companies. *Journal of Maritime Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 29-44

Bontis, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, Vol. 36, No.2, pp. 63-76.

Bontis, N. 1999. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management*, Vol. 18, Nos. 5/6/7/8, pp. 433-463.

Bontis, N., Chua, W.C.C. & Richardson, S. 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp. 85-100

Bourne, M. 2004. Handbook of Performance Measurement. Third ed. GEE Publishing Ltd. London. Selwood Printing Ltd.

Celenza, D. & Rossi F. 2014. Intellectual capital and performance of listed companies; empirical evidence from Italy. *Measuring Business Excellence*, Vol.18, No.1, pp.2-34

Cegarra –Navarro, J.G. & Sánchez – Polo, M.T. 2008. Defining the knowledge that an organisation requires to create customer capital from a customer perspective. *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 8, pp. 1125-1140

Chai, B. & La, S. 2013. The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, No. 3, pp. 223 - 233

Chan, A. L-C. & Wang, W-Y. 2012. The causal relationships between aspects of customer capital. *Industrial management & Data Systems*, Vol. 112, No. 6, pp. 848–865

Chang, C-H. & Chen, Y-S. 2012. The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, Vol. 50, No. 1, pp. 74-94

Chen, I.J. & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688

Chen, M-C., Cheng, S-J. & Hwang, Y. 2005. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No.2, pp. 159–176

Chiang, C-H. & Hwang, C-C. 2007. Performance evaluation of shipping companies with financial ratio and intellectual capital. *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, Vol. 6, pp. 3089 -3102

Choi, B. & La, S. 2013. The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, No. 3, pp. 223 - 233

Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N. & Sriram, N.R.S. 2006. Modelling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 139-155

Del Giudice, V. & De Paola, P. *Appraisal: From Theory to Practice*. Springer.

Duffy, J. 2000. Measuring customer capital. *Strategy & Leadership*, Vol. 28, No. 5, pp. 10–15

Edvinsson, L. & Sullivan, P. 1996. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, Vol. 14, No.4, pp. 356–364

Edvinsson, L. 1997. Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, Vol. 30, No.3, and pp.366–373

Finlex. 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017] Saatavilla:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940674?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=varustamo>

Finnlines. 2016. Vuosikertomus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2017] Saatavilla:  
[https://www.finnlines.com/sites/default/files/finnlines\\_vuosikertomus2016.pdf](https://www.finnlines.com/sites/default/files/finnlines_vuosikertomus2016.pdf)

Finnlines. 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2017] Saatavilla:  
<https://www.finnlines.com/fi/newsroom/lengthening-vessels-starting-alusten-pidennys-alkamassa>

Greco, M., Cricelli, L. & Grimaldi, M. 2013. A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, Vol. 31, pp. 55-66

Haastattelu. 2017. Freight Invoicing Process Owner. Finnlines Oyj. Helsinki.  
Haastattelu 5.7.2017

Haastattelu. 2017. Claims handler. Finnlines Oyj. Helsinki. Haastattelu 7.7.2017

Haastattelu. 2017. Customer Service Representative. Finnlines Oyj. Helsinki.  
Haastattelu 12.7.2017

Haastattelu. 2017. Development and Resolutions Specialist. Finnlines Oyj.  
Helsinki. Haastattelu 19.7.2017

Haastattelu. 2017. Customer Service Representative. Finnlines Oyj. Helsinki.  
Haastattelu 3.8.2017

Haastattelu. 2017. Export Forwarding Clerk, Assistant to Transport Manager.  
Finnlines Oyj. Helsinki. Haastattelu 28.8.2017

Haastattelu. 2017. Team Leader Customer Service. Finnlines Oyj. Helsinki.  
Haastattelu 28.8.2017

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi. Bookwell Oy.

Hughes, D.E., Le Bon, J. & Rapp, A. 2012. Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, pp. 91-110



Hussi, T. & Ahonen, G. 2002. Managing intangible assets – a question of integration and delicate balance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No. 3, pp.277-286

Hussi, T. 2004. Reconquering knowledge management - combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of knowledge management*, Vol. 8, No. 2, pp. 36-52

Inkinen, H. 2015. Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.16, No.3, pp. 518–565

Inkinen, H. 2016. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2017] Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-951-4>

Jian, Z. & Liu, Y. 2016. The Impacts of Customer Interaction and Social Capital on New Service Development Performance. *American Journal of Industrial and Business management*, Vol. 6, pp. 1133–1145

Kauppalehti. 2016. Miten asiakkuuden arvoa johdetaan? [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017] Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/miten-asiakkuuden-arvoa-johdetaan/QFuLFeRU>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Publishing Corporation. USA.

Kohtamäki, M., Partanen, J. & Möller, K.E. 2013. Making a profit with R&D services: The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 1, pp. 71-81

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. Metsäteollisuuden kustannus. Helsinki.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Suomen Laatukeskus Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2014. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017]  
Saatavilla: <https://www.lvm.fi/-/rikkidirektiivi-voimaan-2015-alusssa-793490>

Liikenteen turvallisuusvirasto. 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017]  
Saatavilla: <https://www.trafi.fi/>

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-palvelut Oy, Oitmäki.

Marr, B., Schiuma, G. & Neely, A. 2004. The Dynamics of Value Creation— Mapping Your Intellectual Performance Drivers. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, pp. 312-325

Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P. & Navas-López, J.E. 2011. Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, pp. 649–662

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jaabes OÜ, Vorü

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242- 266

Nistor, F. & Popa, C. 2014. Distinctive characteristics of human capital in shipping. "Mircea cel Batran" Naval Academy Scientific Bulletin, Vol. XVII., No. 1, pp. 11-12

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5- 34

Pak, J.Y., Thai, V.V. & Yeo, G.T. Fuzzy MCDM Approach for Evaluating Intangible Resources Affecting Port Service Quality. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol 31, No. 4, pp. 459–468

Pearson, M. & Malhotra, D. 2010. Foundations of Organizational Trust: What Matters to Different Stakeholders? *Organization Science*, Vol. 22., No. 4, pp. 1087 - 1104

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress cop. Kuopio.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.4.2015.] Saatavilla <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Sanchez-Casado, N., Navarro, G.C., Wensley, A. & Tomaseti – Solano, E. 2016. Social networking sites as a learning tool. *The Learning Organization*, Vol. 23, No. 1, pp. 23–42

Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. 2007. Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 249 - 265

Stewart, T.A. 1991. BRAINPOWER Intellectual capital is becoming corporate America's most asset and can be its sharpest competitive weapon. The challenge is to find what you have - and use it. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.5.2017] Saatavilla: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1991/06/03/75096/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm)

Still, K., Huhtamaki, J. & Russel, M. 2013. Relational Capital and Social Capital: One or two Fields of Research? International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning; Kidmore End: 420-XIII. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. (Oct 2013)

Stewart, T.A. (1994) 'Your company's most valuable asset: intellectual capital' [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.5.2017] Saatavilla: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1994/10/03/79803/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/03/79803/index.htm)

Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic Intellectual Capital. WSOY. Helsinki.

Suomen varustamot ry. 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017] Saatavilla: <https://shipowners.fi/>

Sveiby, K-E. 2001. A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4, pp. 344-358

Tekes. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017] Saatavilla: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017] Saatavilla: <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosuojauudistus.html>

Tulli. 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017] Saatavilla: <http://tulli.fi/tilastot>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Valtioneuvoston periaatepäätös aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelmasta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017] Saatavilla: <http://tem.fi/documents/1410877/3506436/P%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+aineettoman+arvonluonnin+kehitt%C3%A4misohjelmasta+2014.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Suomen meriklusteri kohti 2020-lukua. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2017] Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-127-2>

Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Vöpel, S.C. 2002. Strategic Intellectual capital creation: Decontextualizing strategy process research. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No.2, pp.118–127

Walsh, K., Enz, C.A. & Canina, L. 2008. The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms. *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 4, pp. 300-317

Yle. 2017. Suhteet ja hiljainen tieto ovat rahanarvoisia – silti yritykset eivät tunnista aineetonta omaisuuttaan? [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2017] Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9544263>

Ympäristöministeriö. 2013. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2017] Saatavilla: [http://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/kestava\\_kehitys/mita\\_on\\_kestava\\_kehitys#Sosiaalinen\\_ja\\_kulttuurinen\\_kest%C3%A4vyys](http://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys#Sosiaalinen_ja_kulttuurinen_kest%C3%A4vyys)

Zebec, S., Zelenika, R. & Zečević, S. 2007. Measuring the Intellectual Capital of International Carriers as Logistic Operators. *Promet (Zagreb)*, Vol. 19, No. 2, pp. 103-114

Zhang, D. 2008. Konferenssijulkaisu. [Viitattu 5.5.2017] Saatavissa: Julkaisussa *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 2008. WiCOM '08. 4th International Conference on

Zheng, Q., Wang, M. & Li, Z. 2011. Rethinking ethical leadership, social capital and customer relationship. *Journal of Management Development*, Vol. 30, No. 7/8, pp. 663–674

Kohdeasiakkaiden tunnistaminen	Tunnistammeko olemassa olevat kohdeasiakkaamme?  Tunnistammeko uusista asiakkaista kohdeasiakkaat?	Millaisia kohdeasiakaita meillä on?  Millaisilla kriteerillä tunnistamme kohdeasiakkaat?
Asiakstarpeiden tunnistaminen	Miten hyvin tunnistamme asiakstarpeet ja pystymme vastaamaan niihin?	Millaista lisäarvoa asiakkaat saavat meiltä?  Millaisia uusia palveluja asiakkaat toivovat meiltä?  Miten asiakkaat saavat tietoa yrityksen palveluista ja tuotteista?
Asiakaspalvelun kyvykyys	Kuinka kyvykkäitä olemme antamaan asiakaspalvelua?	Millaista innovatiivisuutta tarvitaan asiakaspalvelussa?  Miten asiakaspalautetta seurataan?  Miten asiakaspalautteen perusteella toimintaa ohjataan?  Miten voisimme parantaa oman asiakaspalvelumme ymmärrystä/tietoa kohdeasiakkaittemme liiketoiminnasta?  Millainen merkitys on asiakaspalvelumme ja asiakkaittemme yhteispalavereilla?  Miten yhteistyötä asiakkaiden kanssa voitaisiin parantaa?
Asiakasuskollisuus	Kuinka sitoutuneita asiakkaat ovat meihin?	Millaista asiakkaiden ostokäyttäytyminen on?  Millainen luottamus vallitsee asiakkaiden ja asiakaspalvelumme välillä?  Miten asiakkaat kokevat brändimme?
Tietojärjestelmien tuki	Miten olemassa oleva tietojärjestelmä tukee asiakastiedon keräämistä?	Miten keräämme kokemusta ja tietoa asiakkaista?  Millaista tietoa saamme asiakkaiden projekteista ja suunnitelmista?  Millaista kollektiivista tietoa meillä on käytettävissämme?  Millaista tietoa tietojärjestelmästä pitäisi löytyä?
Markkinoiden vaikutus	Miten markkinat vaikuttavat?	Millaista kilpailijatietoa meillä on käytettävissämme?  Millaista kilpailijatietoa saamme asiakkaittemme kautta?