



Turun yliopisto  
University of Turku

# **ASIAKASLUOKITTELUN LEVIÄMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO AUTOKAUPPOISSA**

Liiketaloustiede, Johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Henrik Rantanen

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

25.4.2016  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkielman taustaa.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	9
1.3	Tutkielman rakenne .....	10
2	INNOVAATIOIDEN DIFFUUSIO JA INSTITUTIONAALINEN TEORIA.....	11
2.1	Innovaatioiden leviäminen ja institutionaalinen teoria.....	11
2.1.1	Innovaation määritelmä ja ominaisuudet .....	11
2.1.2	Innovaatioiden diffuusio .....	13
2.1.3	Innovaatioiden räätälöinti.....	16
2.2	Institutionaalinen teoria innovaatioiden leviämisessä .....	17
2.2.1	Institutionaalinen teoria organisaatioiden käyttäytymisen tarkastelussa .....	18
2.2.2	Uusi institutionalismi .....	21
3	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN JA ASIAKASLUOKITTELU .....	23
3.1	Asiakkuuksien johtamisen määrittely.....	23
3.1.1	Asiakkuuksien hallinnan leviäminen vähittäiskaupassa .....	25
3.1.2	Asiakkuuksien johtamisen strategiat.....	27
3.2	Asiakasluokittelu .....	28
3.2.1	Asiakkaiden segmentointi .....	29
3.2.2	Asiakkuussalkut ja strategiset asiakkaat .....	33
4	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN YHTEENVETO .....	36
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT .....	38
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	38
5.2	Aineiston kerääminen teemahaastattelujen avulla.....	39
5.3	Aineiston analyysi .....	41
6	ASIAKASLUOKITTELUN LEVIÄMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO AUTOKAUPOISSA.....	43
6.1	Luokittelun leviäminen ja käyttöönotto sekä siihen vaikuttavat tekijät .....	43
6.1.1	Innovaation ominaisuuksien vaikutus .....	43
6.1.2	Institutionaaliset vaikutukset.....	46
6.1.3	Muut leviämiseen ja käyttöönottoon vaikuttavat tekijät .....	49
6.2	Asiakkuuksien luokittelun räätälöinti .....	50

6.3	Asiakkuuksien luokittelun ja asiakastiedon hyödyntämisen käytännöt .....	53
6.4	Asiakkuuksien luokittelun vaikutukset.....	55
6.5	Yhteenvedo empirisen aineiston löydöksistä .....	57
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
7.1	Pohdinta ja tulosten yhteys aiempaan kirjallisuuteen.....	60
7.1.1	Leviämiseen vaikuttavat tekijät.....	60
7.1.2	Luokittelukäytännöt, räätälöinti ja asiakasluokittelun vaikutukset..	64
7.2	Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi .....	65
7.2.1	Innovaatioiden diffuusion ja institutionaalisen teorian kritiikki ja rajoitukset.....	65
7.2.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset .....	66
7.3	Liikkeenjohdolliset suositukset .....	68
7.4	Teoreettiset implikaatiot .....	69
7.5	Jatkotutkimusehdotukset .....	70
	LÄHTEET.....	71
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	76
	LIITE 2 SAATEVIESTI HAASTATTELUUN OSALLISTUNEILLE.....	78
	LIITE 3 ASIAKASLUOKITTELUKÄYTÄNNÖT .....	79

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Innovaation omaksumisen ja leviämisen ajallinen yhteys .....	13
Kuvio 2	Motivaatiot innovaation omaksumiseen .....	15
Kuvio 3	Institutionaalisen teorian osa-alueet.....	19
Kuvio 4	Asiakkuuden hallinnan järjestelmä käytössä asiakastietojen hankintaan, tallettamiseen ja jakamiseen .....	25
Kuvio 5	Asiakkuuden hallinnan järjestelmä käytössä asiakastietojen analysointia varten .....	26
Kuvio 6	Yrityksellä käytössään asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmä - pienimmät yritykset suhteessa suurimpiin .....	27

Kuvio 7	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	36
---------	---	----

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1	Haastatellut yritykset ja niiden kokoluokka.....	40
Taulukko 2	Asiakasluokittelun ominaisuuksien vaikutus käyttöönottoon .....	43
Taulukko 3	Institutionaalisten paineiden vaikutukset.....	46
Taulukko 4	Liiketoimintalähtöiset vaikutukset.....	49
Taulukko 5	Räätälöintitarpeeseen vaikuttavat tekijät .....	51
Taulukko 6	Asiakkuuksien luokittelun vaikutukset.....	56
Taulukko 7	Merkittävimmät leviämiseen ja käyttöönottoon vaikuttavat tekijät ....	59



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Digitalisaatio ja lisääntynyt kilpailu ovat luoneet uusia haasteita autoteollisuuden toiminnalle (IBM 2004). Suomessa autoala on ollut 2000-luvulla murroksessa. Autoalan tiedotuskeskuksen (2015) tilaston mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana sekä uusien että käytettyjen autojen jälleenmyyntihinnat ovat laskeneet. Suurin lasku on tapahtunut käytettyjen autojen hintakehityksessä. Vastaavana ajanjaksoja kuluttajahinnat ovat kuitenkin nousseet. Hintakehitys on väistämättä vaikuttanut autokauppojen katteisiin ja kannattavuuteen. Samalla myyntimäärällä saadaan aiempaa pienemmät tuotot. Myös uusien autojen rekisteröinti on ollut laskussa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Henkilöautojen ensirekisteröinnit ovat vuosikymmenen aikana laskeneet lähes 30 %. (Trafi 2015.)

Markkinatilanteen takia asiakkuuksien johtaminen on yrityksille erittäin tärkeää. Tiedon tehokkaampi hyödyntäminen mahdollistaa myynnin kasvattamisen, asiakastytyväisyyden parantamisen ja uusien asiakkaiden hankkimisen (AutoDealer Today 2015). Tämä edellyttää kuitenkin parempaa asiakasymmärrystä ja sitä kautta myös parempaa asiakasluokittelua. Tässä tutkimuksessa keskitytään *asiakkuuksien johtamiseen (CRM, Customer Relationship Management)* sekä *asiakasluokitteluun*. Termistä CRM käytetään tutkielmassa jatkossa ilmaisua asiakkuuksien johtaminen. Asiakkuuksien johtaminen voidaan nähdä liiketoimintamallin innovaationa, jota hyödynnetään toimialasta riippumatta. Asiakasluokittelu taas on asiakkuuksien johtamiseen sisältyvä osa-alue ja ominaisuus. Asiakkuuksien johtaminen voidaan käsittää lähteestä riippuen useilla eri tavoilla. Nämä voidaan jaotella viiteen eri näkökulmaan, joiden mukaan asiakkuuksien johtaminen voidaan käsittää strategiana, filosofiana, prosessina, kyvykkyytenä tai teknologiana. (Zablah ym. 2004, 479; Payne 2006, 18.)

Tärkeä osa tehokasta asiakkuuksien johtamista on asiakasluokittelu, jonka perusteella muodostetuille asiakasryhmille tehdään toisistaan poikkeavia toimenpiteitä. Asiakasluokittelun tavoitteena on olla yhteydessä oikeisiin asiakkaisiin, oikeaan aikaan ja juuri sillä tavalla, jolla asiakkaat haluavat heihin oltavan yhteydessä. (Beddow 2010, 20.) Yritykset käyttävät asiakkaiden segmentointia luokitellakseen samankaltaisia asiakkaita ryhmiin ja pyrkivät tunnistamaan erilaisuudet ryhmien välillä kehittääkseen eri ryhmille soveltuvimmat markkinointistrategiat. (Tsai ym. 2015, 74; Beddow 2010, 20; Kim ym. 2006, 106.) Asiakkuuksien johtaminen auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkuuksien arvoa, kohdistamaan toimintaansa kaikkein kannattavimpiin asiakkaisiin sekä vaalimaan korkealuokkaisia asiakassuhteita asiakasuskollisuuden ja tuottojen parantamiseksi. (Lee & Park 2015, 145.)

Tutkielman päätarkastelun kohteena on asiakasluokittelun käyttöönotto autokaupoissa. Tämä pitää sisällään asiakasluokittelun leviämisen ja käyttöönoton, luokittelun hyödyntämisen sekä sen vaikutukset. Asiakasluokittelu mahdollistaa tarkan jaottelun erilaisten asiakkaiden välillä, minkä takia kaikille asiakasryhmille voidaan suunnitella erilaisia toimintamalleja. Mikäli asiakkuuksien johtamisen avulla halutaan saada erottuvaa strategista etua, pitää suunnitella yksilöllisiä markkinointimalleja, jotka luovat ja ylläpitävät pitkiä asiakassuhteita (Osarenkhoe & Bennadi 2007, 145; Donaldson 2007, 113).

Asiakasluokittelun käyttöönottoa on perusteltua tarkastella seuraavista teoreettisista syistä. Asiakkuuksien johtamisen diffuusiota innovaationa on tarkasteltu useissa tutkimuksissa, mutta kuitenkin asiakasluokittelua ei ole tutkittu omana aihepiirinään käyttöönoton näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa teoreettiseen viitekehykseen on yhdistetty elementtejä sekä diffuusioteorioista että institutionalismin teorioista. Näiden yhteisvaikutuksia ei ole tutkittu kovinkaan kattavasti, eikä tämän työn tutkimuskysymyksiin vastaavia tutkimuksia ole tarjolla entuudestaan. Tämä herättää mielenkiintoa tarkastella ensinnäkin, mitkä institutionaaliset paineet vaikuttavat asiakkuuksien johtamisen ja asiakasluokittelun leviämiseen sekä käyttöönottoon autokaupan toimialalla ja mitkä tekijät saavat aikaan organisaatioiden samankaltaistumisen asiakasluokittelun näkökulmasta. Institutionaalisia paineita luovat muun muassa pakottavat ja normatiiviset paineet sekä jäljittelevät prosessit. Toiseksi on erityisen kiinnostavaa tarkastella myös mitkä tekijät asiakasluokittelun käyttöönottoon ovat vaikuttaneet, ja miten luokittelu on kehittynyt ajan myötä. Kolmanneksi on mielekästä tarkastella, mitkä asiat vaikuttavat innovaatioiden omaksumiseen, ja miten asiakasluokittelun koetut ominaisuudet vaikuttavat käyttöönottoon.

Lisäksi aiheen tutkimiselle on runsaasti käytännöllisiä perusteluja. Tutkimusaihe sai alkunsa erään autokaupan ajankohtaisesta tilanteesta uuden asiakkuuksien johtamisen järjestelmän käyttöönoton myötä. Tilanne antaa konkreettisen tarpeen asiakasluokittelun käyttöönoton tutkimiselle. Autokaupan toimiala poikkeaa monesta muusta vähittäiskaupan toimialasta, koska ostokset ovat hintaluokaltaan tyypillisesti korkeita. Digitalisaation myötä lisääntynyt tiedon määrä ja uudet tietolähteet avaavat uusia mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat myös asiakkuuksien johtamisen mallien käyttöön ja hyödyntämiseen. (AutoDealer Today 2015.) Parhaimmillaan tutkimus tarjoaa tietoa siitä, miksi asiakasluokittelu olisi syytä ottaa käyttöön, mikäli sitä ei vielä ole otettu. Lisäksi tutkimus tarjoaa näkemyksiä siihen, miten käyttöönotto tehtäisiin onnistuneesti ja miten jo mahdollisesti olemassa olevaa asiakkuuksien johtamista ja luokittelua voitaisiin kehittää ja jalostaa eteenpäin.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakkuuksien luokittelua innovaatioiden diffuusion ja institutionalismin teorioiden kautta. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on selvittää *miten asiakkuuksien luokittelu on levinnyt ja otettu käyttöön autokaupoissa ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet leviämiseen*. Tutkimuskysymystä tukevinä apututkimuskysymyksinä selvitetään:

- *Millaisia käytäntöjä asiakasluokitteluun on, ja miten näitä on räätälöity omaan käyttöön?*
- *Millaisia vaikutuksia asiakasluokittelulla on ollut autokauppojen näkökulmasta?*

Diffuusioon vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan tutkimuksessa innovaation omaksumiseen motivoivia tekijöitä, innovaation ominaisuuksia sekä sen omaksumiseen vaikuttavia institutionaalisia näkökulmia. Kysymyksen sisältyy tarkastelu siitä, vaikuttavatko innovaation omaksumiseen innovaation ominaisuudet ja koetut hyödyt, oikeutuksen hakeminen toiminnalle sidosryhmien näkökulmasta vai molemmat edellä mainitut. Lisäksi kysymys tarkastelee miten asiakasluokittelua on räätälöity omiin tarpeisiin soveltuvaksi ja miksi. Asiakasluokittelun vaikutuksia tarkastellaan luokitteluperusteiden ja ominaisuuksien näkökulmasta. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä tarkastellaan millaisia konkreettisia malleja asiakasluokittelulle on kehitetty.

Tutkimus rajataan koskemaan vain henkilöautojen ja kevyiden moottoriajoneuvojen vähittäiskaupan yrityksiä. Tutkielma kattaa sekä henkilö- että yritysasiakkaisiin kohdistuvan autokaupan, minkä takia asiakkuuksien johtaminen ja asiakasluokittelu pitävät sisällään molemmat edellä mainitut asiakasryhmät. Lähtöoletuksena tutkimukselle on, että asiakkuuksien johtamisen järjestelmät ja asiakasluokittelu ovat yleisiä ja laajalaisesti käyttöönotettuja käytäntöjä autokaupan toimialan yrityksissä. Oletuksena on, että asiakasluokittelua on toteutettu kaikissa tutkittavissa organisaatioissa ainakin jollain tasolla.

Tutkimus toteutetaan laadullisena, koska sillä halutaan saada tietoa asiakasluokittelun käyttöönotaneiden yritysten omista kokemuksista, haasteista ja käyttöönottoon liittyvistä tulkinnoista. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on perusteltua myös teoreettisesta näkökulmasta, koska olemassa oleva tutkimus innovaatioiden diffuusiosta ja institutionaalista teoriasta perustuu valtaosin määrälliseen tutkimukseen.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu seitsemästä eri luvusta. Ensimmäisessä luvussa on johdanto tutkielman aiheeseen, tutkimusongelma ja sen rajaukset. Luvut kaksi, kolme ja neljä muodostavat tutkielman teoreettisen pohjan. Luku kaksi esittelee innovaatioiden diffuusion teorian, määrittelee innovaation käsitteen ja tarkastelee innovaatioiden leviämistä. Lisäksi tutustutaan institutionalismin teoriaan ja sen soveltuvuuteen diffuusiotutkimukseen. Luvussa kolme perehdytään tarkemmin asiakkuuksien johtamiseen ja asiakkuuden arvon ja elinkaaren käsitteisiin. Lisäksi tarkastellaan asiakasluokittelua ja sen periaatteita sekä luodaan katsaus autokaupan asiakasluokittelusta saatavilla olevaan tutkimukseen. Luvun tarkoitus on antaa lukijalle tarkempi kuva tutkimuksen kohteena olevasta asiakasluokittelusta. Luku neljä kokoaa yhteen luvuissa kaksi ja kolme esitellyt teemat ja kokoaa selkeän teoreettisen yhteenvedon tutkimuskysymysten tarkastelua varten.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen toteutusta ja käytettyjä menetelmiä. Luvussa kuvaillaan yksityiskohtaisella tasolla tutkimuksen toteuttamista kvalitatiivisena tutkimuksena sekä esitellään käytetty tutkimusmetodi ja tutkimusaineisto. Lisäksi kuvaillaan aineiston analyysia.

Tämän jälkeen luvussa kuusi tarkastellaan itse tutkimusta ja esitellään empiirisen tutkimuksen aineistoa ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Luku seitsemän sisältää pohdinnan ja johtopäätökset. Luku kokoaa yhteen tutkimuksen ajatukset sekä esittää tutkimuksen teoreettiset ja käytännölliset johtopäätökset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia, sekä pohditaan jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 INNOVAATIOIDEN DIFFUUSIO JA INSTITUTIONAALINEN TEORIA

### 2.1 Innovaatioiden leviäminen ja institutionaalinen teoria

Innovaatioiden diffuusiota on tutkittu hyvin laaja-alaisesti ja aiheesta on julkaistu lukuisia kirjoja, artikkeleita ja muita julkaisuja. Eri yhteyksissä innovaatiolla voidaan tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. (Ks. esim. Mahajan & Peterson 1985, 8; Ngai 2005, 582; Damanpour 1996, 693.) Myös asiakkuuksien johtamisen järjestelmät ja asiakasluokittelu voidaan kuvata kauppatieteiden saralla tehdyiksi innovaatioiksi. Tämän takia asiakasluokittelun käyttöönottoa organisaatioissa voidaan tarkastella diffuusioteorian kautta. (Rogers 1983, 1.)

Innovaatioiden diffuusio on hyvin kiinnostava ja tutkittu aihe (Rogers 1983, 1). Käytäntöjen diffuusio on ollut tärkeä teema organisaatioteorian ja johtamisen kirjallisuudessa jo kauan. Motivaation ja tiedon käsittelyn aihepiirit ovat olleet keskeisessä roolissa useissa tutkimuksissa. (Kennedy & Fiss 2009, 912.) Tyypillisesti diffuusiitutkimuksen tutkimuskysymykset ovat tarkastelleet eri prosessien ja tekijöiden vaikutuksia diffuusion nopeuteen. Lisäksi tutkimukset ovat tarkastelleet eroavaisuuksia innovaatioiden varhaisten ja myöhempien omaksujien välillä sekä verkostojen rakenteiden vaikutuksista diffuusioon. (Abrahamson 1991, 586–590.)

Abrahamson ja Rosenkopf (1993, 487–488) kuvailevat myös niin kutsutun kulkuevaikutuksen (engl. *bandwagon effect*) saavan toimijoita toisinaan omaksumaan innovaatioita, vaikka ne eivät sellaisenaan olisi organisaatiolle hyödyllisiä. Kulkuevaikutuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa yksi toimija saa omalla toiminnallaan muut seuraamaan ja omaksumaan asioita. Toisaalta myös innovaatioiden hylkääminen voi saada aikaan kulkuevaikutuksen, jossa innovaatiota ei oteta käyttöön. Tämä voi tapahtua, vaikka innovaatio tarjoaisi selkeitä ja hyödyllisiä ominaisuuksia monille organisaatioille.

#### 2.1.1 Innovaation määritelmä ja ominaisuudet

Innovaatiolla tarkoitetaan ideaa, käytäntöä tai tuotetta, joka mielletään innovaatiota omaksuvan yksilön tai muun ryhmän näkökulmasta uudeksi. Innovaation ei tarvitse olla täysin uusi, vaan tärkeintä on että se koetaan uutena. Innovaationa voidaan pitää myös ideaa, käytäntöä tai tuotetta, jonka olemassaolosta innovaatiota omaksuva on tiennyt, mutta josta hänellä ei ole ollut vielä mielipidettä. (Rogers 1983, 11.)

Schumpeter (1939, 84–85) määrittelee innovaation uuden tuotantofunktion kehittämisenä. Tämä kattaa uuden tuotteen-, tuotantotavan tai -menetelmän esittelyn. Lisäksi

innovaationa voidaan pitää fuusioita ja muita organisaatiomuutoksia tai vaikka uuden markkina-alueen avautumista. Innovaatiota voidaan tarkastella Schumpeterin mukaan myös taloudellisesta näkökulmasta. Ilman innovaatioita tuotantokustannukset tyypillisesti nousevat ajan kuluessa. Jos tuotantohinta on aiempaan verrattuna laskenut tietyllä määrällä valmiita hyödykkeitä, on jossakin vaiheessa tuotantofunktiota tapahtunut väistämättä innovaatio.

Innovaation leviämistä (engl. *rate of adoption*) määrittelevät sen suhteelliset hyödyt, soveltuvuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havainnoitavuus. Leviäminen määrittyy sen mukaan, miten moni sosiaalisen ryhmän jäsen omaksuu innovaation tietyn ajan kuluessa. Omaksujat voivat olla yksilöitä, organisaatioita tai valtioita. (Rogers 1983, 211.) Suhteellisilla hyödyillä (engl. *relative advantage*) tarkoitetaan asioita, jotka tekevät innovaatiosta edeltäjäänsä paremman. Mitä paremmaksi innovaation hyödyt mielletään, sitä nopeammin se tulee leviämään. Mitattaessa innovaation suhteellisia hyötyjä, ei ole vaikutusta, onko innovaatio todella edeltäjään parempi. Tärkeintä on että omaksuja kokee innovaation hyödylliseksi. (Rogers 1983, 211–223.)

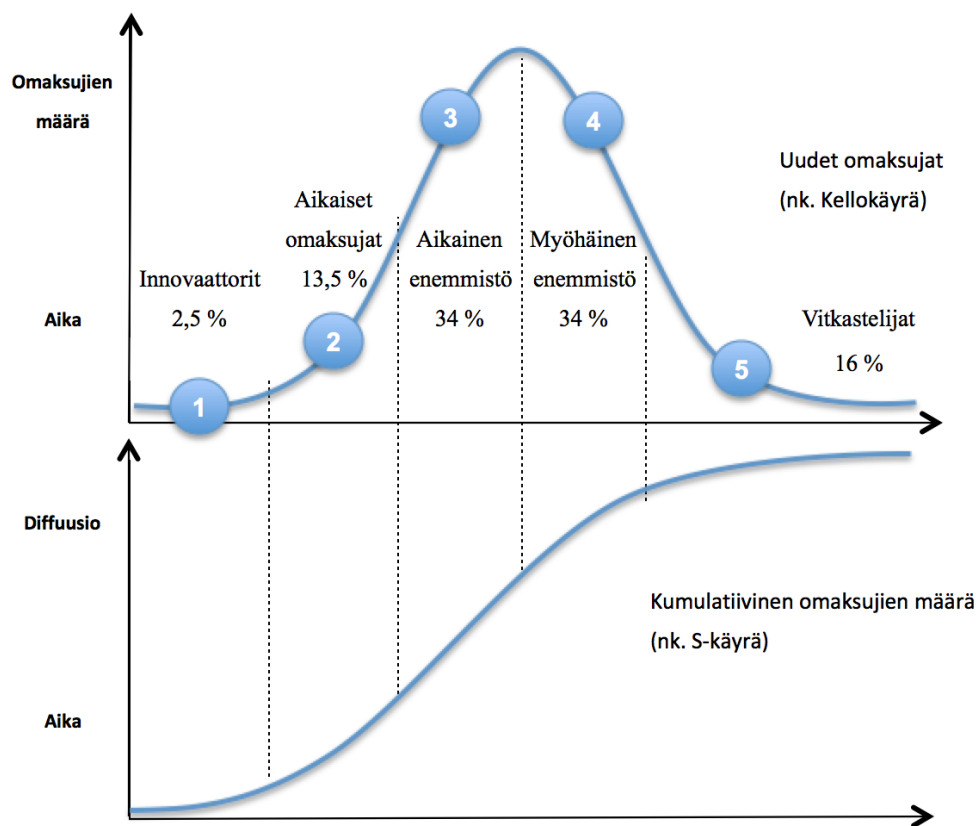
Soveltuvuus (engl. *compatibility*) määrittyy sen mukaan, kuinka hyvin innovaatio soveltuu yrityksen arvoihin, aiempiin kokemuksiin ja tarpeisiin. Yrityksen arvoihin ja käytäntöihin soveltumaton innovaatio omaksutaan merkittävästi hitaammin kuin täysin soveltuva innovaatio. (Rogers 1983, 223–227.) Myös innovaation teknologinen soveltuvuus vaikuttaa innovaation diffuusioon. (Cooper & Zmud 1990, 123). Innovaation monimutkaisuus (engl. *complexity*) määrittää, miten helppoa se on ymmärtää, omaksua ja käyttää. Vaikeammat innovaatiot omaksutaan hitaammin, koska usein näiden käyttöönotto edellyttää omaksujalta uusien asioiden ja taitojen opettelua. (Rogers 1983, 230–231.) Innovaation teknisellä monimutkaisuudella näyttää aiemman tutkimuksen mukaan olevan suora vaikutus sen onnistuneeseen käyttöönottoon (Cooper & Zmud 1990, 124–126).

Kokeiltavuus (engl. *triability*) on tärkeässä osassa innovaation omaksumisesta. Uudet ideat, joita voidaan kokeilla ilman sitoumusta tai suuria investointeja omaksutaan helpommin kuin ideat, joiden kokeilu on vaikeampaa. Tämä johtuu siitä, että kokeiltavissa olevien innovaatioiden epävarmuustekijät ovat pienemmät. (Rogers 1983, 232–233.) Havainnoitavuus (engl. *observability*) määrittää miten innovaatioiden vaikutukset ovat nähtävissä muille. Mitä näkyvämpiä vaikutuksia innovaation omaksumisella saadaan, sitä todennäköisempää sen omaksuminen on. Havainnoitavuus lisää keskustelua innovaatiosta, mikä lisää tietoisuutta ja kiinnostusta innovaatiota kohtaan. (Rogers 1983, 240.)

### 2.1.2 Innovaatioiden diffuusio

*Diffuusio* on viidestä elementistä koostuva viestintäprosessi, jossa tieto innovaatiosta leviää tiettyjen kanavien kautta ja tietyn ajan kuluessa sosiaalisen järjestelmän jäsenille. Sosiaalisella järjestelmällä tarkoitetaan toisiinsa liittyviä yksilöitä, organisaatioita, epämuodollisia ryhmiä tai alasysteemejä, jotka yhteisen ongelmanratkaisuprosessin kautta pyrkivät saavuttamaan yhteisen päämäärän. Diffuusio liittyy erityisesti uusia ideoita, käytäntöjä ja tuotteita koskevan tiedon leviämiseen. (Rogers 1983, 5–7.)

Innovaatioiden käyttöönotto eli diffuusio noudattaa tilannekohtaisista eroavaisuuksistaan huolimatta kuviossa 1 esiteltävää S-käyrää. Samaan kuvioon on sisällytetty kellokäyrä, jossa kuvataan uusien omaksujien määrä tietyllä hetkellä. S-käyrä kuvaa kumulatiivisesti innovaatiota omaksuvien sosiaalisen järjestelmän jäsenten määrää tietyllä ajanjaksolla. Malli kuvailee innovaation leviävän aluksi hitaasti, mutta kriittisen pisteen ohittamisen jälkeen diffuusio nopeutuu. Leviämisen kriittinen piste on kuviossa 1 ensimmäisen katkoviivan kohdalla, jossa käyrä lähtee hienoiseen nousuun. Kriittisen pisteen kohdalla diffuusio kiihtyy, mikä saa aikaan innovaation nopean leviämisen. Leviäminen alkaa hidastua kolmannen katkoviivan kohdalla, jossa sijaitsee huippukäyrän huippu. (Frank ym., 2003, 47–48; Rogers 1983, 272–275.)



Kuvio 1 Innovaation omaksumisen ja leviämisen ajallinen yhteys (mukaellen Frank ym., 2003, 48; Rogers 1983, 243; Kennedy & Fiss 2009, 899).

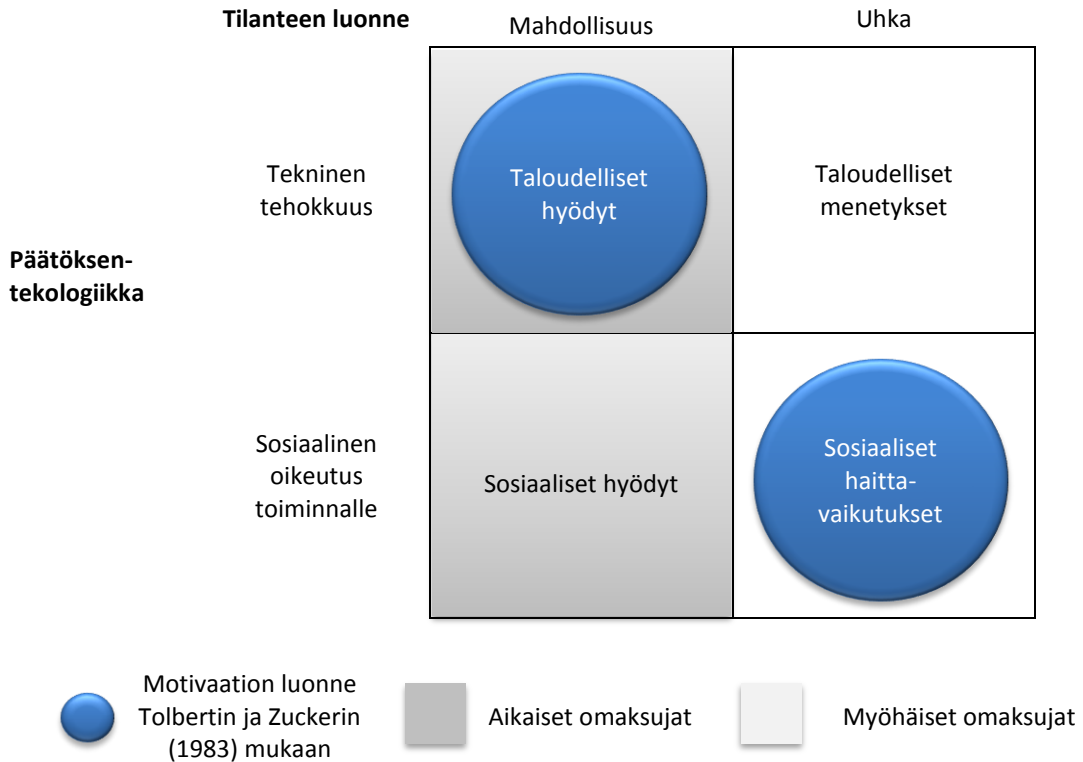
S-käyrä kuvailee tiedon leviämistä epideemisesti. Mallin mukaan tieto innovaatiosta on aluksi vain harvoilla sosiaalisen järjestelmän jäsenillä, mutta ajan myötä tietoisuus innovaatiosta kasvaa. Tieto siirtyy jäseneltä toiselle, vastaavalla tavalla kuin esimerkiksi tautiepidemia leviää. Innovaatio leviää aluksi nopeasti, koska jäljellä on niin suuri joukko toimijoita, joihin tieto voi levitä. Ajan kuluessa innovaatiosta tietävien ja tietämättömien osuus muodostuu yhtä suureksi, minkä jälkeen innovaation leviämismuutos alkaa hidastua. Tämä tapahtuu kuviossa 1 kolmannen katkoviivan kohdalla. Kun innovaation tuntevien joukko on kasvanut suuremmaksi kuin siitä tietämättömien, alkaa tiedon leviäminen hidastua ja hiipuu lopulta kokonaan. (Frank ym. 2003, 47–48; Rogers 1983, 272–265.)

Tolbert ja Zucker (1983, 22–24) esittelevät kaksitasoisen mallin, jonka mukaan innovaation aiemmin omaksuvat hakevat teknologista etua ja tämän kautta myös taloudellista etumatkaa, kun taas myöhemmät omaksijat hakevat lähinnä sosiaalista oikeutusta eli legitimitteettiä (eng. *legitimacy*) toiminnalleen. Suchman (1995, 574) kuvailee legitimitteettiä tavalliseksi oletukseksi tai näkemykseksi, jonka mukaisesti organisaation toiminta on tarkoituksenmukaista. Tarkoituksenmukaisuus määräytyy normien, arvojen, uskomusten, institutionaalisen kehyksen tai muiden määritelmien mukaisesti. Esimerkkinä voidaan tarkastella tilannetta, jossa kaikki muut valitun alan palveluntarjoajat mahdollistavat jonkin prosessin digitaalisen suorittamisen, mutta yksi vaatii manuaalista paperityötä. Tämä manuaalista työtä vaativa palveluntarjoaja tulee jossakin vaiheessa väistämättä kohtaamaan sosiaalista painetta toimintamallinsa muuttamiseen. Kennedy ja Fiss (2009, 911) esittävät mallin, jonka mukaan taloudelliset ja sosiaaliset motivaatiotekijät eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä innovaatioiden leviämisessä. Näkökulma linkittää motivaatiot innovaatioiden omaksumiseen siihen, miten pitkälle organisaatio on valmis menemään innovaatioiden käyttöönottoa ja toteuttamista varten. Teknisen tehokkuuden, taloudellisten hyötyjen ja sosiaalisen oikeutuksen tavoittelu voivat ilmetä myös samanaikaisesti.

Kuviossa 1 toteutuu myös Kennedyn ja Fissin (2009, 899) kuvailema malli innovaation omaksumisesta tietyllä aikavälillä. S-käyrää voidaan tarkastella toisesta näkökulmasta, kuvailemalla vasemmalta alkavaa hitaasti nousevaa käyrää aikaisina omaksujina, jotka hakevat toiminnalleen teknistä tehokkuutta, kun taas käyrän noustessa innovaation omaksijat hakevat toiminnalleen sosiaalista oikeutusta.

Aikaiset omaksijat ovat Tolbertin ja Zuckerin (1983, 25) mukaan motivoituneita omaksumaan innovaatioita tehokkuuden kehittymisen takia. Tämä omaksumislogiikka esitellään kuviossa 2 vasemmassa yläkulmassa. Malli ehdottaa, että tekninen tehokkuus aikaisella omaksujalla toimii mahdollisuutena taloudellisille hyödyille, mutta toisaalta sen toteuttamatta jättäminen toimii myös uhkana taloudellisille menetyksille. Vastaavasti innovaation aikainen omaksuminen voi myös tuoda organisaatiolle sosiaalista etua luomalla oikeutusta sen toiminnalle eri sidosryhmien silmissä. Abrahamsonin (1991,

588) mukaan organisaatio voi omaksua innovaatioita erottuakseen kilpailijoista. Erottautuminen voi tapahtua esimerkiksi saavuttamalla edelläkävijän tai markkinajohtajan asema tai mielikuva asiakkaiden keskuudessa.



Kuvio 2 Motivaatiot innovaation omaksumiseen (Kennedy & Fiss 2009, 901).

Potentiaaliset innovaation omaksujat luokitellaan yleensä heidän innovaation omaksumisluonteensa perusteella viiteen eri kategoriaan. Tässä yhteydessä innovatiivisuus tarkoittaa nopeutta omaksua uusia asioita. Jaottelu on kehitetty kuluttajakäyttäytymisen perusteella, mutta malli soveltuu myös muiden innovaatioiden tarkasteluun. Kategoriat ovat nähtävissä myös kuviossa 1. Rogersin (1983, 245–247) sekä Frank ym. (2003, 24–26) mukaan kategoriat ovat:

- 1) Innovaattorit (engl. *Innovators*)
- 2) Aikaiset omaksujat (engl. *Early Adopters*)
- 3) Aikainen enemmistö (engl. *Early Majority*)
- 4) Myöhäinen enemmistö (engl. *Late Majority*)
- 5) Vitkastelijat (engl. *Laggards*)

*Innovaattoreita* ovat ne, jotka omaksuvat uudet innovaatiot ensimmäisenä. Ryhmä on kooltaan pieni (2,5 %). Innovaattorit ovat tyypillisesti varakkaita, jolloin kyky kestää taloudellista epävarmuutta on keskimääräistä suurempi. Innovaattorit ovat tärkeässä

roolissa innovaatioiden yleistymiselle. Ne toimivat portinvartijoina uusien ideoiden tuomisessa sosiaalisiin järjestelmiin. (Rogers 1983, 246–248; Frank ym. 2003, 24–26.)

*Aikaiset omaksijat* (13,5 %) uskovat, että innovaation nopea omaksuminen antaa mahdollisuuden hyödyntää innovaatiota etulyöntiaseman saamiseksi. Aikaiset omaksijat ovat yleensä sosiaalisessa ryhmässään roolimalleja useimmille ryhmän jäsenille. Tämän takia kyseinen kategoria on tärkeässä roolissa innovaation leviämässä kriittiseen pisteeseen asti. Myöhemmät omaksijat ovat enemmän huolissaan taloudellisten tappioiden välttämisestä. *Aikainen enemmistö* (34 %) tyypillisesti omaksuu innovaation vasta sitten, kun innovaation toimivuus on lähes varmaa ja sen tuoma lisäarvo ovat yleisesti tunnettuja. Ryhmän jäsenillä ei ole tarvetta omaksua innovaatiota ensimmäisenä, mutta he eivät halua olla myöskään viimeisiä. (Rogers 1983, 246, 249; Kennedy & Fiss 2009, 912; Frank ym. 2003, 24–26.)

*Myöhäinen enemmistö* (34 %) suhtautuu innovaatioon epäilevästi, ja omaksuu sen keskimääräistä myöhemmin. Innovaation diffuusioon vaikuttavat taloudelliset tarpeet ja kasvava verkoston paine. Myöhäisellä enemmistöllä on tyypillisesti pienemmät resurssit innovaation omaksumiseen, minkä takia lähes kaiken epävarmuuden pitää olla poissa ennen kuin innovaatio koetaan riittävän turvalliseksi omaksumista varten. (Rogers 1983, 246, 249–250; Frank ym. 2003, 24–26.) *Vitkastelijat* (16 %) ovat sosiaalisessa järjestelmässä viimeiset, jotka omaksuvat uuden innovaation. Ryhmään lukeutuvien verkostoituminen on heikkoa ja paikallista. Uudistuksia ja innovaatioita ei koeta yleensä mielenkiintoisina, vaan vanhoja malleja pidetään pitkään arvossaan. Vitkastelijat saattavat myös omaksua vanhentuneen innovaation, mikäli innovaattoreilla on tässä vaiheessa käytössään jo tuorempi innovaatio. (Rogers 1983, 246, 250; Frank ym. 2003, 24–26.)

### 2.1.3 *Innovaatioiden räätälöinti*

Diffuusioiden toteutuminen vaihtelee paljon. Kaikki innovaatiot eivät päädy käyttöön asti, vaan välillä innovaatioprosessi myös epäonnistuu. Joissakin tapauksissa innovaatio hinnoittelee itsensä ulos sen suorien ja välillisten kustannusten myötä, mikäli innovaation omaksujan resurssit eivät ole riittävät sen diffuusiota varten. (Wejnert 2002, 298–299.) Perinteisesti diffuusioprosessin aikaisiin tapahtumiin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota (Wolfe 1994, 405). Ansari ym. (2010, 67) ovat kuitenkin tutkineet käytäntöjen muuntumista ja tilannekohtaista räätälöintiä diffuusioprosessin aikana. Heidän mukaansa johtamisprosessien omaksuminen onnistuu harvoin niin sanotusti suoraan hyllyltä, minkä takia käytännöt hyvin todennäköisesti kehittyvät käyttöönottoprosessin aikana.

Innovaatiot ja käytännöt vaativat toisinaan kustomointia tai uudelleenmäärittelyjä toimiakseen hyvin kyseisen organisaation tapauksessa. Tietyn käytännön omaksuminen

riippuu pitkälti käytännön sopivuudesta sitä omaksuvaan organisaatioon. (Ansari ym. 2010, 68–69.) Jotkin tutkimukset ovat korostaneet organisaation ilmapiiriä, osallistuvaa johtamista ja kannustimia tärkeimpinä vaatimuksina johtajille, jotta organisaatioita pystyttäisiin viemään kohti innovaatioiden omaksumista (Razavi & Attarnezhad 2013, 226, 231).

## 2.2 Institutionaalinen teoria innovaatioiden leviämisessä

*Institutionaalinen teoria* selittää yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä. Instituution käsite on monimuotoinen ja eri tieteenaloilla on selkeitä eroja siinä, mikä on instituutio ja mikä ei (Goodin 1996, 20). Organisaatiot omaksuvat teorian mukaan ympäristöstä heijastuvia rakenteita ja toimintatapoja omaan toimintaansa, minkä seurauksena ne alkavat muistuttaa toisiaan arvojen, rakenteiden ja toiminnan tasolla. Institutionaalista teoriaa on lähestytty useiden eri näkökulmien kautta, minkä takia teoriaa voidaan käyttää organisaatioiden toiminnan tarkasteluun ja arviointiin niin globaalissa kontekstissa kuin mikro- ja makrotasolla. Institutionaalisen teorian tarkastelujakso voi olla lyhyt ja hyvin keskittynyt, tai vastaavasti tutkimusta voidaan tehdä vuosien tai jopa vuosikymmenien ajalta. (Dacin ym. 2002, 45, 48.) Useat organisaatorakenteet nousevat rationaalisista institutionaalisista säännöistä. Organisaatiot ajautuvat käyttämään käytäntöjä ja toimintamalleja, jotka ovat määrittäneet vallitsevien ja järjeistettävien organisatoristen ja institutionaalisten konseptien kautta. (Meyer & Rowan 1977, 340.)

Institutionaaliset teoriat tarkastelevat miten sosiaaliset suhteet ovat muotoutuneet, ja miten ne ovat saaneet vaikutuksia instituutioista ja institutionaalisesta ympäristöstä (Wooten & Hoffman 2008, 130). Instituutiot toimivat ympäristössä, jossa on myös muita instituutioita. Instituutiot muotoutuvat ja muuttuvat instituutioiden välisten ristiriitojen, toimintaympäristön muutosten, ulkoisten shokkien, sisäisten kriisien tai innovaatioiden myötä. Muita muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat muutokset lainsäädännössä, tai ihmisten vaikutuksesta tapahtuvat muutokset normeissa ja käyttäytymismalleissa. Organisaatiot jäljittelevät yleensä oman toimialansa yrityksiä, jotka mielletään menestyviksi. (DiMaggio & Powell 1983, 150–152.) Goodin (1996, 24–25) esittelee kolme keinoa, joiden mukaan instituutiot voivat kehittyä ja muuttua ajan kuluessa. Institutionaalinen muutos sisältää usein osia kaikista näistä muutostyypeistä. Ensinnäkin jos mikään yksittäinen ilmiö ei liity muutokseen, sen voidaan katsoa tapahtuneen sattumalta. Toiseksi muutos voi olla luonnollisen kehityksen tulosta, ja muutosta tukevia tekijöitä ovat olleet esimerkiksi kilpailu ja yhteiskunnallinen kehitys. Kolmas muutokseen vaikuttava tekijä on tavoitehakuisuus, jonka tyylistä muutosta tukee yleensä yksi tai useampi toimija.

### 2.2.1 *Institutionaalinen teoria organisaatioiden käyttäytymisen tarkastelussa*

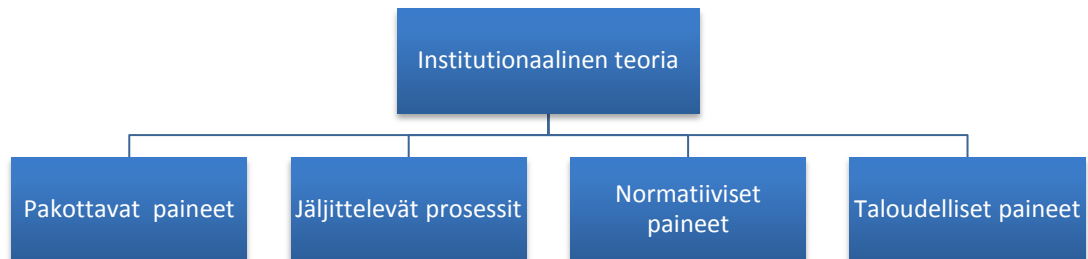
Institutionaalisen teorian mukaan organisaatioiden päämääränä on selviytyä, minkä takia niiden tulee saavuttaa sekä taloudellista menestystä että oikeutus toiminnalleen eri instituutioiden näkökulmasta. (DiMaggio & Powell 1983, 152; Dacin ym. 2002, 49.) Institutionalisoituneella organisaatiokentällä toimijoilla on tyypillisesti samankaltaiset arvot ja merkitykset. Kentän toimijat ovat tiiviimmin ja korkeammalla luottamuksella yhteistyössä toistensa kuin kentän ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Wooten & Hoffman 2008, 130–131). DiMaggio ja Powell (1983, 147) esittävät, että organisaatiot muuttuvat yhä samankaltaisimmiksi ja organisaation kasvaessa byrokraattisuus lisääntyy. Heidän mukaansa tekijät, jotka muuttavat organisaatioita yhä yhdenmukaisemmiksi, eivät välttämättä lisää organisaation tehokkuutta. Meyer ja Rowan (1977, 341, 348) esittävät, että useiden organisaatioiden rakenteet kuvastavat institutionaalisen ympäristön malleja, eivätkä välttämättä vastaa toiminnan nykypäivän vaatimuksia.

Organisaatioiden yhtenäistyminen voi aiheuttaa myös ongelmia. Merkittävä ongelma on, että organisaatiot eivät välttämättä kehity ollenkaan aiempaa tehokkaammiksi, vaikka ne muuttuisivat keskenään samankaltaisemmiksi. Organisaatiot omaksuvat käytäntöjä, joilla saadaan toiminnalle oikeutus ulkoisesti. Toimintatapojen ja innovaatioiden omaksuminen tehokkaamman toiminnan toivossa voi osoittautua joissain tilanteissa ongelmallisiksi. Hyvin tehokkaat toimintatavat jossakin yrityksessä eivät automaattisesti tarkoita vastaavaa menestystä toiselle yritykselle. Laajasti levinneet toimintamallit voivat joissain tapauksissa muuttua tehottomiksi, mikäli liian suuri joukko yrityksiä käyttää samoja malleja. Tehokas erottautuminen kilpailijoista menettää tehoaan, minkä takia myös toimintamallin vaikutus heikkenee. (Meyer & Rowan 1977, 340; DiMaggio & Powell 1983, 149-150.)

Organisaatioiden *isomorfismi* rajoittaa organisaatioiden toimintaa ja pakottaa niitä muistuttamaan toisiaan samoissa olosuhteissa toimivien organisaatioiden kanssa. Samankaltaisuus ilmenee organisaatioiden omaksuessa keskenään samankaltaisia strategioita, organisaatorakenteita sekä toimintamalleja ja -tapoja. (DiMaggio & Powell 1983, 147.) Ilmiö on nähtävissä myös asiakkuuksien hallinnan mallien leviämisessä yhä useampien organisaatioiden käyttöön. Institutionaalinen isomorfismi perustuu kahteen ydinajatuksen. Ensinnäkin organisaatioiden ympäristö on kollektiivinen ja toisiinsa sidottu. Toiseksi organisaatioiden tulee selviytyäkseen olla vastaanottavia ulkoisille vaatimuksille ja odotuksille. (Granlund & Lukka 1998, 159.)

Isomorfistinen muutos tapahtuu kolmen eri institutionaalisen mekanismin kautta. Näitä mekanismeja ovat pakottavat paineet (engl. *coersive pressures*), normatiiviset paineet (engl. *normative pressures*) sekä jäljittelevät prosessit (engl. *mimetic processes*). (DiMaggio & Powell 1983, 150.) Granlund ja Lukka (1998, 157–159) ottavat viitekehukseen mukaan myös taloudelliset paineet (engl. *economic pressures*). Osa-alueet ovat

voimakkaasti kytköksissä toisiinsa, minkä takia ne vaikuttavat toisinaan myös samanaikaisesti. Tässä eri tekijät on kuitenkin eroteltu selkeästi omiksi kokonaisuuksiksi niiden tarkempaa tarkastelua varten. Teorian osa-alueet on esitetty kuviossa 3 ja avattu tarkemmin tulevissa kappaleissa.



Kuvio 3 Institutionaalisen teorian osa-alueet (vrt. Granlund & Lukka 1998, 157).

### Pakottavat paineet

Pakottavat paineet liittyvät toimintaa säänteleviin instituutioihin. Ne aiheutuvat organisaatioihin kohdistuvista muodollisista ja epämuodollisista paineista, joita samassa ympäristössä toimivat instituutiot asettavat toisilleen. Lisäksi yritykseen vaikuttavat yhteiskunnan aiheuttamat kulttuuriset paineet. Ihmisten ja organisaatioiden toiminta on harvoin kokonaan vapaata, koska toimintaa rajoittaa tavallisesti mittava määrä lainsäädäntöä, erilaisia sääntöjä, valvontaa tai rangaistuksia. (DiMaggio & Powell 1983, 150.) Pakottavien paineiden huomiointi on välttämätöntä kaikille organisaatioille.

Pakottavat paineet ilmentävät lisääntyvää institutionaalista sääntelyä. Yritysten toimintaympäristön globalisoituessa myös kansainväliset säädökset ja lait alkavat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kaikki pakottavat paineet eivät kuitenkaan aiheudu lainsäädännöstä ja muusta sääntelystä, vaan yritykset voivat olla riippuvaisia myös toisista yrityksistä ja yritysryhmistä. (Granlund & Lukka 1998, 157–159, 162) Myös DiMaggio ja Powell (1983, 150) toteavat pakottavien paineiden olevan epämuodollisia ja muodollisia paineita, joita organisaatiot asettavat niistä riippuvaisille organisaatioille.

Granlund ja Lukka (1998, 157) listaavat kotimaisen lainsäädännön ja sääntelyn lisäksi pakottaviksi paineiksi valtioiden välisen lainsäädännön ja kauppasopimukset sekä lainsäädännön kansainvälisen harmonisoinnin. Lisäksi erityisesti globaaleilla yrityksillä on vahva emo-tytär-yrityssuhde, mikä luo voimakkaan riippuvuussuhteen, koska emoyhtiöllä on tyypillisesti runsaasti valtaa suhteessa tytäryrityksiinsä. Yleisesti päätoimipaikan vaikutus muuhun organisaatioon on vahva.

### Jäljittelevät prosessit

Jäljittelevät prosessit perustuvat yritysten tapaan seurata menestyvämpien kilpailijoidensa käyttäytymistä. Toiminnalla yritetään vältellä virheiden tekemistä ja hyödyntää yleisesti hyväksytyjä toimintamalleja. Jäljittelyllä pyritään parantamaan omaa kilpailukykyä ja vastaamaan vallitsevaan epävarmuuteen. (DiMaggio & Powell 1983, 152.)

Mallinnus (engl. *modeling*) on vastaus epävarmuuden poistamiseen. Mallinnettavalla organisaatiolla ei välttämättä ole tietoa tapahtuvasta mallinnuksesta, eikä halua että sen toimintatapoja kopioidaan. Mallit voivat levitä suunnittelemattomasti esimerkiksi uusien työntekijöiden myötä, tai nimenomaisesti konsulttiyritysten toiminnan myötä. Suuret yritykset hyödyntävät tavallisesti suhteellisen pienen konsulttiyritysjoukon palveluita. Tämän toimintatavan takia tietyt organisaatioiden toimintamallit voivat levitä hyvin laaja-alaisesti eri yritysten keskuuteen. Leviäminen tapahtuu kansainvälisesti ja globaalisti. (DiMaggio & Powell 1983, 152; Granlund & Lukka 1998, 157–158.)

Organisaatiot voivat samankaltaistua esimerkiksi tilanteessa, jossa kolme saman toimialan yritystä hyödyntävät saman konsulttitalon palveluita liiketoimintansa kehittämiseen. Todennäköisesti näille kaikille tarjotaan suhteellisen samanlaisia ratkaisuja, jotka toteutuessaan muokkaavat näiden kolmen yrityksen toimintamalleja aiempaa samankaltaisemmiksi.

### Normatiiviset paineet

Normatiiviset paineet käsittelevät organisaatioiden ja yksilöiden sosiaalista käyttäytymistä ja sosiaalisia velvollisuuksia, jotka välittyvät omaksuttujen arvojen, roolien ja normien kautta (DiMaggio & Powell 1983, 152–153; Granlund & Lukka 1998, 163). Granlund ja Lukka (1998, 163) jakavat tekijät normatiiviset paineet yhtenäistymistä ajaviin sekä erottaviin tekijöihin. Normatiivisia yhtenäistymistä lisääviä tekijöitä ovat muun muassa ammatillistuminen (engl. *professionalization*) ja verkostoituminen sekä yliopistotutkimus ja -koulutus. Eroja luovia tekijöitä ovat kansalliset kulttuurit sekä yrityskulttuurit.

Ammatillistuminen viittaa prosessiin, jossa eri alojen ammatinharjoittajien pyrkimyksenä on määritellä työnsä ehdot ja toimintatavat sekä vakiinnuttaa pohja ja oikeutus ammatilliselle autonomialleen. Ammatillistuminen on seurausta niin koulutuksesta kuin ammatillisista verkostoista. Yliopisto-opetus pohjautuu kansallisia poikkeuksia lukuun ottamatta melko samoihin lähdemateriaaleihin, jotka ovat käytössä opetuksen pohjana ympäri maailmaa. Tämän seurauksena esimerkiksi yritysjohtajien ja konsulttien koulutus vaikuttaa organisatorisiin normeihin. Ammatilliset verkostot taas vaikuttavat enemmän ammatilliseen käyttäytymiseen. (DiMaggio & Powell 1983, 152–154; Granlund & Lukka 1998, 164). Esimerkkitapauksena voidaan nähdä tilanne, jossa esimerkiksi tietty

henkilö on ollut kehittämässä vaikkapa yrityksen asiakkuuksien johtamisen käytäntöjä. Kehitystyön valmistuttua saman toimialan toinen yritys rekrytoi kyseisen henkilön tekemään vastaavaa kehitystyötä omaan organisaatioonsa. Hyvin todennäköisesti tuo henkilö lähestyy tilannetta vastaavista lähtökohdista, kuin aiemman projektinsa aikana.

Yrityskulttuurit ja kansalliset kulttuurit ovat perinteisesti toimineet organisaatioiden yhtenäistymistä heikentävinä tekijöinä. Näiden vaikutus on kuitenkin vähenemässä, sillä kansalliset kulttuurit ovat hiljalleen muuttumassa globaalimpaan suuntaan, kun kulttuurien ominaisuudet muovautuvat yhtenäisempään suuntaan. Yrityskulttuurit ja kansalliset kulttuurit tulevat hyvin todennäköisesti näkymään myös tulevaisuudessa, mutta näiden merkitys pienenee, minkä takia erot ilmenevät pelkästään tarkemmassa tarkastelussa. (Granlund & Lukka 1998, 165–166.)

### Taloudelliset paineet

Granlund ja Lukka (1998, 159–161) lisäävät institutionaalisen teorian tarkasteluun myös taloudellisen näkökulman. Taloudellisia paineita kutsutaan institutionaalisen teorian kirjallisuudessa myös teknisiksi tai funktionaaliksi paineiksi. Talouden tilat sekä globaalissa että kansallisessa toimintaympäristössä muovaavat organisaatioiden toimintaympäristöä runsaasti. Lisäksi kehittyvä teknologia ja teknologiset sovellukset sekä tuotannon että palvelujen kehittämiseksi yleistyvät jatkuvasti. Yhdessä nämä muutokset pakottavat organisaatioita omaksumaan tiettyjä toimintaprosesseja ja siten homogenisointumaan keskenään.

### **2.2.2 Uusi institutionalismi**

Uuden institutionalismin suuntaus esittää, että muodolliset organisaatorakenteet eivät pelkästään kuvaa teknisiä vaatimuksia ja resurssiriippuvuuksia, vaan rakenteet muodostuvat institutionaalisten voimien, ammatillisen ja koulutuksellisen yhteenkuuluvuuden, rationaalisten myyttien, yleisen mielipiteen sekä lain kautta. Ajatuksena on, että organisaatiot ovat tiiviisti kytkeytyneitä (engl. *embedded*) poliittiseen ja sosiaaliseen ympäristöönsä. Lisäksi organisaatioiden rakenteet ja toiminnot ovat usein vastauksia ympäristön asettamiin käytäntöihin, uskomuksiin ja sääntöihin. Organisaatiot koostuvat useista institutionaalisisista elementeistä, joista osa on säännön kaltaisia, osa normatiivisia ja osa on lainattu standardien asettajilta. Nämä ominaisuudet voivat olla ristiriidassa keskenään, kytkeytyneet toinen toisiinsa tai niitä voidaan soveltaa eri tavoin alan toimijoiden keskuudessa. (Powell 2007; Powell & DiMaggio 1991, 12–16.)

Suuri osa alkuperäisestä instituutiotutkimuksesta kohteli instituutioita rajoituksina organisaatiokäyttäytymiselle. Yleinen käsitys oli, että institutionaaliset vaikutukset pa-

kottavat organisaatiot vastaamaan sen alan vaatimukseen, jonka jäseniä ne ovat. Kuitenkin käsitys siitä, että samankaltaistuspaine aiheuttaa samanlaisen vaikutuksen koko organisatorisessa kentässä, on hyvin kyseenalaistettu. Keskustelu lisääntyi myös institutionaalisten paineiden lähteistä. Erityisesti pohdittiin rationaalisten myyttien alkuperää, sitä miten käytännöt liikkuvat ja vaihtelevat sekä ensisijaisia legitimizeerintä lähteitä. Huomion suuntaaminen organisaation sisäisiin vaikutuksiin ja heterogeenisyyteen lisäsi yksilöllistä vaikutusta institutionalismiin.<sup>1</sup> Se myös korosti institutionalismin merkitystä poliittisena prosessina. Prosessin menestys ja sen muotoutuminen riippuu pitkälti sen edistäjien suhteellisesta voimasta. (Powell 2007.)

Uuden institutionalismin näkökulma sai aikaan runsasta tutkimusta siitä, miten sääntöjen ja normatiivisten järjestelmien ja kognitiivisten uskomusten muutokset muokkaavat organisationaalaisia kenttiä. Tutkijat ovatkin alkaneet etsiä keinoja mitata suoraan legitimizeerintä, käyttämällä organisaatioiden tallenteita löytääkseen organisatoristen prosessien taustalla vallitsevat tekijät. Uuden institutionalismin huomio keskittyy kolmeen eri osa-alueeseen. Ensinnäkin huomio kohdistuu institutionaaliseen homo- ja heterogeenisyyteen vaikuttaviin voimiin, toiseksi institutionalisuuden vaikutusten suoraan mittaamiseen, sekä kolmanneksi kilpaileviin, monitasoisiin prosesseihin toimialojen sisällä ja valtioiden välillä. Nämä osa-alueet enteilevät kestävyyttä institutionaalille analyysille. (Powell 2007.)

Seuraavassa luvussa esitellään asiakkuuksien johtamista ja asiakkuuksien luokittelua niihin liittyvien teorioiden kautta. Luvun tarkoitus on lisätä lukijan tietoutta tutkimuksen kohdeilmion sisällöstä eli asiakasluokittelusta, mikä auttaa ymmärtämään paremmin myös kohdeilmiota eli asiakasluokittelun leviämistä ja käyttöönottoa.

---

<sup>1</sup> Edelman (1992), Dobbin & Sutton (1998), Edelman ym. (1999) esittivät, että regulaatio ja oikeudelliset mandaatit toimivat yhtä lailla endogeenisena voimana kuin eksogeenisena rajoituksena. Tällä he tarkoittavat sitä, että homogeenisen käyttäytymisen sijaan organisaatioiden kompleksisuus ja erilaiset vastaukset muotoilivat organisaatioiden suhtautumista institutionaalisiin paineisiin.

### 3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN JA ASIAKASLUOKITTELU

#### 3.1 Asiakkuuksien johtamisen määrittely

Asiakkuuksien johtaminen, CRM (engl. *Customer Relationship Management*), juontaa juurensa 1990-luvun puoliväliin. Tuolloin kenttämyynnin asiakasdatan katsottiin voivan johtaa parempiin tuloksiin asiakkaiden kanssa, kun dataa hyödynnettiin myös yrityksen puhelinpalveluiden toiminnassa. Aikaisen vaiheen asiakassuhdemarkkinoinnissa pyrittiin hankkimaan tietoja asiakkaiden mieltymyksistä sekä tallettamaan tiedot asiakastietokantoihin. Tämän myötä yritykset tekivät yhä yksilöllisempiä tarjouksia asiakkailleen. Yksilöllisten asiakassuhteiden hallinta, kannattavuuden tarkastelu ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen edellyttivät uuden toimintamallin, asiakkuuksien johtamisen kehittämistä. (Osarenkhoe & Bennadi 2007, 145.) Asiakkuuksien johtaminen on kerännyt runsaasti huomiota, koska se voi antaa hyötyjä sekä asiakkaalle että yritykselle (Grönroos 1997, 338).

Useat trendit vaikuttivat asiakkuuksien johtamisen nousuun. Esimerkiksi kauppasuhteet muuttuivat kertakaupoista asiakassuhteisiin ja asiakastietoa haluttiin alkaa käyttämään proaktiivisesti pelkän reaktiivisen hyödyntämisen ohella. Lisäksi teknologinen kehitys yhdessä tietokoneiden tehojen kasvun, hintojen laskun sekä tarjolla olevien tilasto- ja taulukko-ohjelmien kanssa mahdollistivat tehokkaamman tiedon hallinnan ja hyödyntämisen. (Payne 2006, 1, 11.)

Asiakkuuksien johtaminen on yhdistelmä teknologia- ja liiketoimintaprosesseja, jotka muodostavat organisaatioon asiakaslähtöisen ajattelutavan. Siihen sisältyy asiakastiedon keräämistä, analysointia sekä hyödyntämistä, jotta organisaatiot voisivat myydä tuotteita tai palveluitaan enemmän ja tehokkaammin. Tavoitteena on laaja tietämys asiakkaan käyttäytymisestä ja tarpeista, jotta voidaan kehittää ohjelmia ja strategioita, jotka kannustavat asiakasta keskittämään asiointinsa yritykseen. (Donaldson 2007, 112–113.)

Asiakassuhdemarkkinointi (engl. *Relationship Marketing*) ja asiakashallinta (engl. *Customer Management*) ovat osa asiakkuuksien johtamista (Payne 2006, 22). Zablah ym. (2004, 479) kuvasivat asiakkuuksien johtamista viiden näkökulman: strategian, filosofian, prosessin, kyvykkyyden tai teknologian kautta. Payne (2006, 22) kuvailee Asiakkuuksien johtamisen olevan kokonaisvaltainen strateginen lähestymistapa, jossa luodaan soveltuvat suhteet avainasiakkaisiin ja asiakassegmentteihin. Asiakkuuksien johtaminen yhdistää informaatioteknologian potentiaalin asiakassuhdemarkkinoinnin strategioihin luodakseen kannattavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Se tarjoaa kehittyneempiä mahdollisuuksia käyttää tietoa parempaan asiakkaiden ymmärtämiseen ja asiakassuhdemarkkinoinnin strategioiden kehittämiseen.

Ngai ym. (2009, 2593) mukaan asiakkuuksien johtaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, joita ovat *asiakkuuksien tunnistaminen, houkuttelu, pitäminen ja kehittäminen*. Näiden osa-alueiden tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä asiakkuuden arvon maksimoimiseksi pidemmällä aikavälillä. Asiakkuuksien tunnistaminen perustuu potentiaalisten ja tuottavimpien asiakkaiden löytämiseen. Se voi pitää sisällään myös menetetyt asiakkaat hankinnan takaisin asiakkaaksi. Asiakkaiden houkuttelu luonnollisesti kattaa tunnistettuihin asiakkaisiin kohdistettavat markkinointitoimenpiteet. Tavoitteena on luoda kestävät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. Asiakkuuksien pitäminen on asiakkuuksien hallinnan keskeisin ja tärkein tavoite. Tätä voidaan tavoitella esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantamisella ja erilaisilla asiakasohjelmilla. Asiakkuuksien kehittäminen tavoittelee asiakkaan kannattavuuden, ostotiheyden tai ostosten suuruuden kehittämistä. Kehittämisen apuna ovat lisä- tai ristiinmyynnin tavoittelu sekä asiakas-kannattavuuden analyysi.

Järjestelmäkeskeisessä ajattelussa asiakkuuksien johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. *Operatiivinen* asiakkuuksien johtaminen kattaa eri liiketoimintaprosessien; markkinoinnin, myynnin ja palvelun automatisoinnin. *Analyttinen* osa-alue sisältää operatiivisen toiminnan kautta saadun asiakastiedon varastoinnin, järjestelyn, analysoinnin ja tulkinnan. *Kollaboratiivinen* asiakkuuksien johtaminen käsittelee viestintää asiakkaiden ja yrityksen välillä. (Payne 2006, 23.)

Buttle ja Maklan (2015, 5–13) jakavat asiakkuuksien johtamisen strategiseen, kollaboratiiviseen ja analyttiseen näkökulmaan. *Strateginen* asiakkuuksien johtaminen vastaa kysymyksiin tärkeimmistä asiakkaista ja asiakasportfolioista sekä strategisesti tärkeimmistä asiakkaista. Lisäksi se etsii vastauksia siihen miten asiakasarvoa luodaan ja miten asiakkaiden kokemuksia hallitaan. *Operationaalinen* asiakkuuksien johtaminen tarkastelee myyntiprosessien, markkinoinnin ja asiakaspalvelun automatisointia. Analyttinen asiakkuuksien johtaminen käsittelee asiakasdatan talteenottoa, varastointia, lataamista, muuntamista, integrointia, prosessointia, tulkintaa ja jakamista sekä datan raportointia maksimaalisen arvon saavuttamiseksi sekä asiakkaalle että yritykselle.

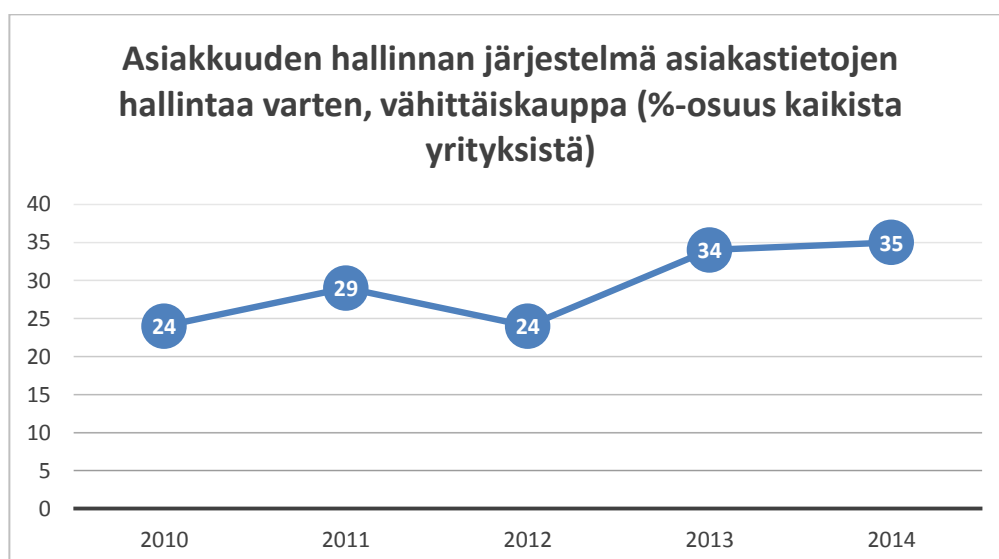
Vaikka asiakkuuksien johtaminen koostuukin monesti useista teknologisista komponenteista, on sen ajattelu pääasiassa teknologisin termein virheellistä. Asiakkuuksien johtaminen on keino tuoda yhteen erilaisia tietoja asiakkaasta, myynnistä, markkinoinnin tehokkuudesta ja markkinatrendeistä. (Osarenkhoe & Bennadi 2007, 155.) Sen avulla tavoitellaan pitkäaikaisia asiakassuhteita kannattavien asiakkaiden kanssa. Yrityksen menestys perustuu kykyyn rakentaa ja ylläpitää tuottavia ja uskollisia asiakassuhteita. (Kim ym. 2006, 101.)

Hillebrand ym. (2001, 592) ovat tutkineet asiakkuuksien johtamisen järjestelmien käyttöönottoa institutionaalisen näkökulman kautta. Heidän mukaansa onnistunut ja tehokas käyttöönotto oli puutteellista tilanteissa, joissa innovaation käyttöönottoon vaikutti vain yrityksen ulkoinen paine. Innovaatioiden omaksumisen tulisi perustua myös

yrityksen sisäiseen toimintaan ja olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Nguyen ja Waring (2013, 824, 843–843) mukaan asiakkuuksien johtamisen käyttöönotto on kytkeytynyt yrityksen organisatorisiin ominaisuuksiin kuten johdon näkemyksiin, työntekijöiden osallistumiseen ja yrityksen kokoon. Meyer ja Rowan (1977, 341) toteavat, että tehokkuuden tavoittelu ei aina pyri yhtenäistämään toimintakäytäntöjä, minkä seurauksena toimintamalleja ja innovaatioita voidaan ottaa käyttöön ainoastaan ulkoisten paineiden takia. Tällöin toiminnan tehostaminen ei ole välttämättä ollut edes tavoitteena.

### 3.1.1 Asiakkuuksien hallinnan leviäminen vähittäiskaupassa

Tilastokeskus (2015) on tarkastellut asiakkuuden johtamisen tietojärjestelmän (CRM-järjestelmän) käyttöönottoa eri toimialojen yrityksissä. Autokauppaa ei ole jaoteltu tutkimuksessa omaksi toimialakseen, minkä takia kuviot 4, 5 ja 6 perustuvat Tilastokeskuksen aineistoon, joka kattaa koko vähittäiskaupan toimialan. Autokaupan toimiala kuitenkin lukeutuu myös vähittäiskaupaan, minkä takia voidaan olettaa että sama ilmiö toteutuu myös autokaupassa. Kuvion tiedot perustuvat Tilastokeskuksen tutkimukseen, jossa on tarkasteltu yrityksiä, joilla on käytössään asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmä asiakastietojen hankintaa, tallettamista ja jakamista varten. Kuvio on koostettu viiden vuoden luvuista Tilastokeskuksen raporteista. Kuvio 4 esittää prosenttiosuutena niiden yritysten määrän, joilla on käytössä asiakkuuden hallinnan järjestelmä suhteessa kaikkiin saman ryhmän yrityksiin.



Kuvio 4 Asiakkuuden hallinnan järjestelmä käytössä asiakastietojen hankintaan, tallettamiseen ja jakamiseen (mukaellen Tilastokeskus 2015).

Kuviossa 5 tarkastellaan asiakkuuksien johtamisen järjestelmän käyttöä asiakastietojen analysointia varten vuosina 2008–2014. Tilastossa mukana ovat kaikkien toimialojen yritykset, sillä tilastokeskus ei ole tehnyt erottelua eri toimialojen välillä. Kuvio on koostettu Tilastokeskuksen vuosittaisten katsausten lukujen perusteella. (Tilastokeskus 2015.) Sekä kuvion 4 että 5 luvut osoittavat, että asiakkuuden hallinnan järjestelmien käyttöönotto on lisääntynyt vuosi vuodelta. Kasvun hitauteen vaikuttanee esimerkiksi uusien toimijoiden syntyminen markkinoille. Harvat uudet yritykset ottavat suoraan käyttöön asiakkuuksien hallinnan järjestelmiä.

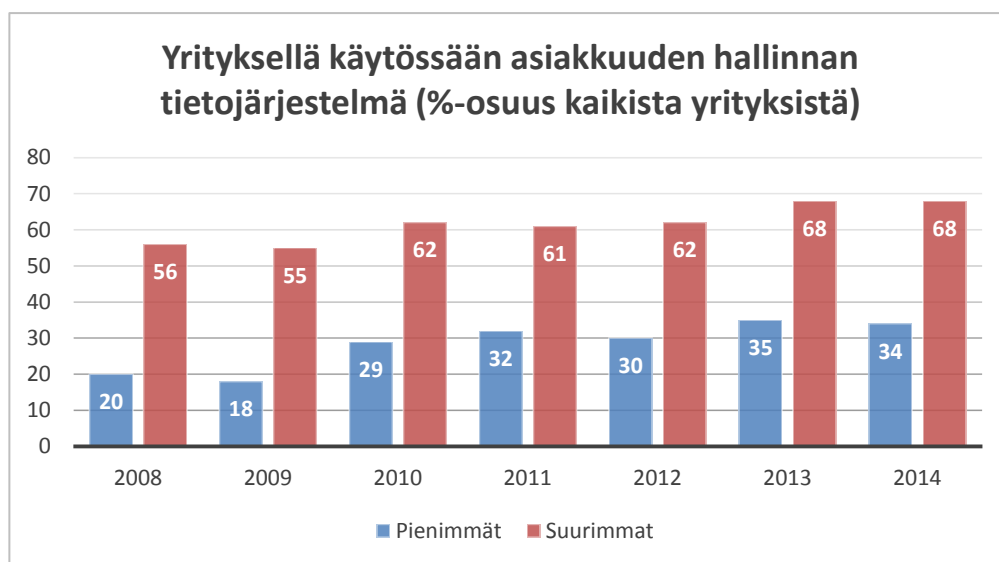
Kasvun hitauteen saattaa vaikuttaa myös mahdollinen asiakkuuksien johtamisen järjestelmän diffuusion epäonnistuminen tai hitaus pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. Nguyen ja Waring (2013, 824, 840, 843) tutkivat asiakkuuksien johtamisen järjestelmien omaksumista ja käyttöönottoa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. He huomasivat omaksumisen olevan kytköksissä yrityksen organisatorisiin ominaisuuksiin; johdon ominaisuuksiin, työntekijöiden osallistumiseen, IT-resursseihin sekä yrityksen yleisiin ominaisuuksiin. Esimerkiksi yrityksen koko ja toimiala vaikuttivat merkittävästi siihen, millaisia ominaisuuksia asiakkuuksien johtamisen järjestelmässä otettiin käyttöön.



Kuvio 5 Asiakkuuden hallinnan järjestelmä käytössä asiakastietojen analysointia varten (mukaellen Tilastokeskus 2015).

Kuviossa 6 esitellään osuus kaikista yrityksistä, joilla on käytössä asiakkuuden hallintaan käytettävä tietojärjestelmä. Kuvioista voidaan nähdä, että valtaosa pienistä yrityksistä (henkilöstömäärä 10–19) ei käytä asiakkuuksien johtamisen järjestelmää toiminnassaan, mutta määrä on kasvanut säännöllisesti vuodesta 2008 lähtien. Yli puolet suurista yrityksistä (henkilöstömäärä yli 100) on käyttänyt asiakkuuden hallinnan järjestelmiä jo vuonna 2008, mutta osuus myös tässä ryhmässä on kasvanut.

Abdul-Muhminin (2012, 96) tutkimus osoittaa, että suuret yritykset omaksuvat asiakkuuksien johtamisen järjestelmien käytön asiakkuuksien hallinnan tueksi huomattavasti todennäköisemmin kuin pienet yritykset. Suurilla yrityksillä on yleensä suurempi asiakastietokanta ja monimutkaisemmat liiketoimintaprosessit, jotka hyötyvät tehokkaasta asiakastiedon hallinnasta. Tutkimus tukee kuviossa 6 esitettyä jakaumaa pienten ja suurten yritysten asiakkuuksien johtamisen järjestelmän käytöstä.



Kuvio 6 Yrityksellä käytössään asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmä - pienimmät yritykset suhteessa suurimpiin (mukaellen Tilastokeskus 2015).

Edellä esitellyt kuvaajat on koostettu niin lyhyeltä tarkastelujaksolta, ettei innovaatioiden diffuusion yhteydessä esitelty S-käyrä tule esiin. Tilastokeskuksen aineiston mukaan vain noin kolmasosa yrityksistä on ottanut käyttöön asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmän ja suunnilleen vastaava osuus hyödyntää järjestelmää asiakastietojen analysointiin. Toisaalta jotkin innovaatiot saattavat olla luonteeltaan sellaisia, etteivät kaikki yritykset tule omaksumaan niitä koskaan.

### 3.1.2 Asiakkuuksien johtamisen strategiat

Asiakkuuksien johtaminen on strateginen prosessi, joka muovaa organisaation ja sen asiakkaiden välisiä kanssakäymisiä. Tavoitteena on maksimoida sekä nykyisen, että tulevan asiakkaan arvo yritykselle sekä lisätä asiakastytyvyyttä (Sanchez & Sanchez 2005, 308). Osarenkhoe ja Bennadi (2007, 155) kuvaavat asiakkuuksien johtamisen strategiana, jota käytetään asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen parempaan ymmärtämiseen, jotta asiakassuhteita voidaan kehittää. Hyvät asiakassuhteet ovat kaiken liike-

toiminnan perusta. Paynen (2006, 40–42) mukaan asiakkuuksien johtamisen strategian kehitys edellyttää liiketoimintastrategian ja asiakasstrategian määrittelemistä ja varmistusta näiden yhteensopivuudesta. Asiakkuuksien johtamisen toiminnalle on olennaista että liiketoimintastrategia tukee asiakasstrategiaa. Liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen tulevaisuuden tavoitteet sekä toiminnan ja resurssit, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa.

Asiakasstrategia määrittelee tarkemmalla tasolla, mitkä asiakkaat ovat yritykselle tärkeimpiä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Asiakasstrategia sisältää ajatuksen asiakkaiden segmentoinnista niiden luonteen tai tyyppin mukaan. Asiakkaat ovat erilaisia, minkä takia myös asiakassuhteita tulee hoitaa erilaisten mallien mukaisesti. (Payne 2006, 61–62.) Myös Storbacka (2005, 133) korostaa asiakasmäärittelyn merkitystä. Keskeinen osa määrittelyä on segmentointimallin luominen. Mallin avulla tunnistetaan keskeisimmät asiakassegmentit ja määritellään näiden segmenttien ominaispiirteet. Olennainen osa prosessia on asiakastietämyksen hallintamenetelmien tarkempi määrittely. Kyse on siis siitä, mitä asiakastietoa tarvitaan, sekä miten tietoa säilytetään, hankitaan ja jalostetaan. Asiakasstrategia edellyttää asiakassalkkujen johtamista, mikä auttaa asiakas- ja markkinasegmenttien säilyttämisessä ja pitkäaikaisen arvon luonnissa (Sanchez & Sanchez 2005, 314).

Asiakkuuksien johtamisen prosessi perustuu yrityksen asiakasrajapintoihin, tavoitteena on saavuttaa kasvua ja toteuttaa liiketoimintastrategiaa ja pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Yrityksen pitäisi keskittyä neljään taktiseen strategiaan tai avaintekijään, jotka koostuvat kanssakäymisestä, kontaktoinnista, tietämyksestä sekä suhteista sidosryhmiin. Asiakkaan ja yrityksen välinen tieto kerätään kaikista eri lähteistä. Lisäksi kartoitetaan ja kehitetään yhteydenpitoa asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakas-, tuote-, kanava-, markkina-, ja kilpailijadataa analysoidaan ja käytetään yrityksen jatkuvan oppimisen ja kehityksen perustana. Kyky muodostaa merkityksellisiä suhteita eri sidosryhmien välillä luo mahdollisuuden yrityksen arvon kasvattamiseen. (Osarenkhoe & Bennadi 2007, 155.)

## 3.2 Asiaksluokittelu

*Asiaksluokittelu* nähdään tutkimuksessa asiakkaiden jaotteluna asiakasryhmiin heidän ominaisuuksiensa ja halujensa perusteella. Asiakkaiden luokittelu on tärkeä ja välttämätön vaihe tehokkaan asiakkuuksien johtamisen saavuttamiseksi. Segmentointia käytetään samankaltaisten asiakkaiden luokitteluun ryhmiin, ryhmien välisten erilaisuuksien tunnistamiseen sekä eri ryhmille soveltuvien markkinointistrategioiden kehittämiseen. (Tsai ym. 2015, 65, 74.) Huolellinen ja tehokas segmentointi mahdollistavat korkeimman tuoton markkinointiin ja myyntiin sijoitetulle pääomalle (Martin 2011, 15).

Toinen tapa asiakkuuksien järjestelyyn on asiakkuusportfolioiden muodostaminen. Salkkuja muodostettaessa tulee huomioida, että asiakkuussalkut eivät tarkoita samaa kuin segmentointi. Segmentoinnilla tavoitellaan asiakkaiden ryhmittelyä kokonaisuudeksi heidän ominaisuuksien ja tarpeiden perusteella. Segmentoinnissa huomio on myös siinä, miten yritys tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkuussalkkuja laadittaessa taas lähtökohtana on se, miten paljon asiakkuus tuottaa arvoa yritykselle. Asiakassalkkujen muodostaminen ei poissulje segmentointia, vaan menestyvä yritys harjoittaa usein molempia. (Storbacka 2005, 67.)

Muuttujien segmentoinnin jälkeen on tärkeä ymmärtää, että kaikki segmentoinnit eivät ole käytännöllisiä. Asiakkaita voidaan jaotella luokkiin, jotka eivät ole relevantteja ostamisen kannalta. Käytännöllisen asiakassegmentoinnin tulee olla mitattavaa, merkittävää, lähestyttävissä olevaa, erottautuvaa, ja sen perusteella tulee voida tehdä toimenpiteitä. (Kotler 2002, 154.)

Mitattavuudella tarkoitetaan, että segmentin koko, ostovoima ja luonteenpiirteet ovat niin isoja että niitä voidaan mitata. Merkittävyys vaatii, että segmentit ovat riittävän suuria ja kannattavia. Segmentin tulisi olla suurin mahdollinen samankaltaisten asiakkaiden joukko, joita kannattaa tavoitella räätälöidyllä markkinointiohjelmalla. Segmenttien tulee olla lähestyttävissä ja palveltavissa tehokkaasti. Segmentit ovat myös käsitteellisesti erotettavissa ja asiakkaat vastaavat erilaisesti eri markkinointistrategioihin. Jos kaksi eri segmenttiä vastaavat identtisesti samaan tarjoukseen, ei segmenttejä voida perustellusti pitää eroteltuina. Segmenttien perusteella voidaan tehdä erilaisia ohjelmia asiakkaiden houkuttelua ja palvelua varten. (Kotler 2002, 154.)

Kun suurimmat markkinointipanostukset kohdistetaan yrityksen kannattavimpiin asiakkaisiin, voidaan tehdyistä toimenpiteistä saada myös parhaat tulokset. Useat tutkimukset tarkastelevat asiakkuuksien kannattavuuden laskentaa ja sen soveltamista asiakkaiden luokitteluun. Yleinen keino asiakkaan tuottavuuden määrittämiseen on asiakkaan elinkaaren arvo. (Lee & Park 2005, 145, 152.)

Kim ym. (2006, 107) luokittelevat asiakkaat elinkaaren arvon perusteella nykyiseen arvoon, potentiaaliseen arvoon ja asiakasuskollisuuteen pohjautuviin kategorioihin. Nämä antavat päätöksentekijöille tiedon taloudellisista tavoitteista, ristiin ja lisämyynnin mahdollisuuksista ja näiden kestävyyydestä. Analysoimalla jokaisen asiakassegmentin piirteitä, voidaan kehittää yksilöllisiä strategioita kullekin segmentille.

### **3.2.1 Asiakkaiden segmentointi**

Asiakkaiden segmentointi on olennaista kaikessa B2B- ja B2C-kaupassa. Kun eri segmenttien eroavaisuudet on tunnistettu ja analysoitu, asiakkaiden lähestyminen voidaan tehdä paljon kohdistetummin. Segmentointi tapahtuu jaottelemaan markkinoiden osa-

alueet eri segmentteihin asiakkaiden ominaisuuksien perusteella. Onnistunut segmentointi tyydyttää sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden tarpeet tarkasti määritellyllä markkina-alueella. (Payne 2006, 64; Blythe 2005, 81.) Asiakaskäyttäytyminen voi vaihdella nopeasti, minkä takia myös asiakkaiden segmentoinnin tulee olla jatkuvaa (Tsai ym. 2015, 74).

Verhoef ja Donkers (2001, 192) huomasivat, että yritykset voivat hyödyntää olemassa olevia asiakastietojaan segmentoidakseen asiakkaita. Resursseja kannattaa käyttää enemmän asiakkaisiin, jotka ovat potentiaalisesti arvokkaampia yritykselle, ja vähentää resurssien käyttöä kannattamattomiin asiakkaisiin. Kuitenkin asiakas, joka ei tällä hetkellä ole arvokas, voi olla arvokas tulevaisuudessa. Tällöin kannatta kohdentaa resursseja myös asiakkaisiin, joilla on pieni nykyinen arvo, mutta korkea potentiaalinen arvo. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi muodostamalla asiakassalkkuja edellä kuvatun mukaisesti (Sanchez & Sanchez 2005, 313–314; Storbacka 2005, 68).

Tsai ym. (2015, 69, 71) ovat tutkineet asiakkaiden segmentointia autokaupan asiakkuuksien johtamisen yhteydessä. Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen ja asiakastyytyväisyyden vaikutuksia asiakasluokitteluun. Tutkimuksen muuttujien perusteella pystyttiin tunnistamaan neljä erilaista ryhmää asiakasluokittelun perusteeksi. Tunnistetut ryhmät olivat lojaalit (engl. *loyal*), potentiaaliset (engl. *potential*), VIP- ja vaihtuvat asiakkaat (engl. *churn customers*).

Tutkimuksessa lojaalien asiakkaiden asiakastyytyväisyys oli korkein. Autokaupan palveluiden käyttäminen oli tälle ryhmälle säännöllistä ja varsin usein toistuvaa. Liikevaihtovaikutus tällä ryhmällä on kuitenkin matalampi kuin VIP-asiakkailta tai potentiaalisilla asiakkailta. Lojaaleilla asiakkailta on paljon arvoa autokaupalle, ja heidän asiakasuskollisuutensa on korkea asiakastyytyväisyyden takia. Potentiaalisilla asiakkailta tyytyväisyys oli toiseksi korkein ja liikevaihtovaikutus hieman VIP-asiakkaita pienempi. (Tsai ym. 2015, 72.)

VIP-asiakkaat tuovat kauppiaille suurimmat liikevaihdon, vaikka ryhmän asiakastyytyväisyys ei olekaan korkein. Asiakkaat ovat kaupalle kriittisiä ja vaativat korkeatasoista palvelua. Vaihtuvat asiakkaat ovat sekä asiakastyytyväisyydeltään että liikevaihtovaikutukseltaan vaatimattomia. Aikaväli liiketoimien välissä on pitkä, eivätkä he pala asiakkaisiksi takuuajan päätyttyä. (Tsai ym. 2015, 72.)

Useat autokauppiat ovat viime aikoina kehittäneet innovatiivisia markkinointistrategioita kaikille asiakkaille. Kuitenkin, jotkin asiakkaat ovat aina liian kalliita hankittavaksi, eikä niillä ole juurikaan potentiaalia edes pitkällä tähtäimellä. Tämän takia on suositeltavaa luokitella asiakkaita ja kohdistaa näille erilaisia markkinointistrategioita. (Tsai ym. 2015, 73; Verhoef & Donkers (2001, 192.)

Tsai ym. (2015, 73) ehdottavat että lojaaleille, potentiaalisille, VIP ja vaihtuville asiakkaille käytetään omia markkinointistrategioitaan. Yrityksen tulee pyrkiä säilyttämään lojaalit asiakkaansa. Autokauppias voi tarjota arvokkaita yllätyksiä palkkioksi tehdyistä

kaupoista. Lisäksi lojaaleita asiakkaita voidaan kutsua uusien autojen esittelytilaisuuksiin, informoida asiakkaita heidän autojaan koskevista huolloista tai uutisista sekä muutoinkin lisätä vuorovaikutusta heidän kanssaan.

Potentiaalisten asiakkaiden osalta autokaupan kannattaa keskittyä asiakastyytyvyyden lisäämiseen. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi tarjoamalla pieniä ilmaisia palveluita tai muita etuja, nimetä tietyn mekaanikon asiakkaan huoltopalveluille sekä lisätä ajoneuvojen tarkastuksia asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. VIP-asiakkaat tuovat kaupalle suurimman liikevaihdon, minkä takia tälle ryhmälle kulutukseen perustuva markkinointistrategia on toimivin. VIP-asiakkaille voidaan tarjota ilmaisia palveluita sekä kannustaa käyttämään laadukkaampia, ja korkeammin hinnoiteltuja osia ja varusteluita. Lisäksi palvelun laatua tulee parantaa koko palvelu- ja myyntiprosessin osalta asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden lisäämiseksi. (Tsai ym. 2015, 73.)

Vaihtuvilla asiakkailla on pienin liikevaihtovaikutus, minkä takia tähän asiakasluokkaan kohdistuvien markkinointitoimenpiteidenkin tulee olla suhteessa pienempiä. Auto-kauppa voi pyrkiä kehittämään asiakassuhdetta esimerkiksi parantamalla auton myyntikokemusta, ja sitä kautta lisätä todennäköisyyksiä mahdollisiin tuleviin liiketoimiin. (Tsai ym. 2015, 74.)

### Kuluttaja-asiakkaiden segmentointi

Asiakassegmentit jaotellaan usein maantieteellisen sijainnin, demografian, psykograafisuuden ja käyttäytymiseen pohjautuvien tekijöiden perusteella (Payne 2006, 66; Kotler 2002, 148). Tutkija voi esimerkiksi selvittää vaihtelevatko laadun ja hinnan väliset suhteet auton ostajalla tietyn maantieteellisen, demografisen tai psykograafisen segmentin perusteella.

Maantieteellinen sijainti luonnollisesti määrittää asuuko asiakas kaupungissa tai taajama-alueella vai maaseudulla. Jaottelua voidaan tehdä esimerkiksi postinumeroiden perusteella, mikä antaa jossakin määrin kuvaa asiakkaan suhteellisesta varallisuudesta tai sosioekonomisesta asemasta. Maantieteellisen segmentoinnin trendi on räätälöidä viestintä mahdollisimman lähelle asiakasta. (Payne 2006, 66.) Eri alueilla sijaitsevilla asiakkailla voi olla erilaisia tarpeita kuin toisilla, minkä takia myös markkinointitoimenpiteet voivat vaihdella sijainnin mukaan (Martin 2011, 15). Esimerkiksi ilmasto voi vaihdella runsaastikin maantieteellisen sijainnin mukaan (Kotler 2002, 149).

Demografinen segmentointi perustuu asiakkaiden jakamiseen iän, sukupuolen, perheeseen, perhetilanteen, tulotason, ammatin, koulutuksen tai sosiaaliluokan perusteella. Näiden perusteella on käytännöllisempää tunnistaa yksilöt jotka ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita. Kuitenkin saman demografisen ryhmän sisällä asiakkaat voivat erota suuresti. (Payne 2006, 67; Martin 2011, 16; Kotler 2002, 149.)

Demografinen segmentointi on suosittua, koska asiakkaiden tarpeet ja käyttöasteet ovat usein sidoksissa demografisiin tekijöihin. Lisäksi tekijöiden mittaaminen on helppoa. Esimerkiksi tulotaso antaa selkeän kuvan siitä, minkälaisen auton asiakas voisi mahdollisesti ostaa. Kuitenkin poikkeustapauksia esiintyy. Esimerkiksi Ford suunnitteli Mustangin edulliseksi urheiluautoksi nuorille auton ostajille. Kuitenkin myynnin aloittamisen jälkeen huomattiin, että autoa ostivat kaikki ikäryhmät, mutta ostajat olivat ”henkisesti nuoria”. Myös sosiaaliluokalla on merkittävä vaikutus ostettavaan autoon. (Kotler 2002, 148.)

Psykograafinen segmentointi sisältää elämäntyylin, asenteiden ja persoonallisuuden analysointia. Arvomaailma ja elämäntyyli sekä muut henkilökohtaiset piirteet voivat saada ihmiset valitsemaan tietyllä tavalla. (Payne 2006, 67; Martin 2011, 16.) Henkilöt samassa demografisessa ryhmässä voivat lukeutua hyvin erilaisiin psykograafisiin profiileihin (Kotler 2002, 150).

Käyttäytymiseen perustuvassa segmentoinnissa asiakkaat jaotellaan tavoiteltujen hyötyjen, palvelun käytön tai asenteen ja lojaalisuuden perusteella. Tieto siitä mitä asiakkaat etsivät auttaa yritystä kohdistamaan sopivampia ratkaisuja oikeille asiakkaille. Esimerkiksi auton ostajat etsivät autoltaan varsin erilaisia asioita vaihdellen auton hinnasta, polttoaineenkulutuksesta, koosta, säilytystilasta, luotettavuudesta ja tehoista aina auton ulkonäköön. Käyttöasteen perusteella segmentointi jakaa asiakkaat suurkuluttajiin, keskivertokuluttajiin, satunnaisiin käyttäjiin ja heihin, jotka eivät kyseistä tuotetta tai palvelua käytä laisinkaan. (Payne 2006, 67; Kotler 2002, 151.) Payne (2006, 67) jakaa asiakkaat lojaalisuuden perusteella hyvin lojaaleiksi, kohtalaisen lojaaleiksi tai epälojaaleiksi. Kotler (2002, 151) jakaa uskolliset asiakkaat neljään eri ryhmään heidän lojaalisuuden perusteella. Erittäin lojaalit asiakkaat, ostavat vain yhden brändin tuotteita. Jaetusti lojaalit asiakkaat luottavat kahteen tai kolmeen eri merkkiin. Vaihteleva lojaalit asiakkaat vaihtelevat merkkiä jolle ovat uskollisia. Vaihtajat taas valitsevat tuotteen tai palvelun täysin muilla perusteilla ilman uskollisuutta merkille.

Kotler (2002, 152) esittelee myös usean muuttujan segmentoinnin (engl. *geocustering*). Usean muuttujan yhdistäminen mahdollistaa pienempien ja paremmin määriteltujen kohderyhmien tunnistamisen. Tiedoilla voidaan paremmin määritellä esimerkiksi tietyllä alueella asuvat kaikkein kannattavimmat asiakkaat.

### Yritysassiakkaiden segmentointi

Yritysassiakkaiden segmentointi voi auttaa yrityksiä monella eri osa-alueella. Se lisää tietoisuutta markkina-alueen ostokäyttäytymisestä ja kuvailee mitä asiakkaat ostavat ja miksi. Avainasiakkaiden valinta on helpompaa, kun valinta voidaan perustaa rationaaliseen tietoon. Markkinoinnin johtaminen helpottuu, sillä strategioiden, suunnitelmien ja

ohjelmien kehittäminen voidaan perustaa eri asiakassegmenttien tarpeisiin. Tämä voi mahdollistaa yritykselle erottuvan kilpailuedun. (Shapiro & Bonoma 1984, 104.)

Yritysasiakkaat erotellaan kuluttaja-asiakkaista ja luokitellaan omaan ryhmäänsä. Yritysasiakkaiden segmentoinnissa pätevät osittain samat lähtökohdat kuin kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Yritysasiakkaiden segmentointi perustuu demografiseen tarkastelemaan, operationaalisiin palveluihin, ostokäyttäytymiseen, tilannetekijöihin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Kotler 2002, 153.)

Demografisessa segmentoinnissa huomioidaan yritysten toimiala, koko ja sijainti. Operationaaliselta osalta tarkastellaan asiakkaan tarpeita, ja onko asiakas suurkuluttaja vai vain vähän tuotteita tai palveluita käyttävä. Ostokäyttäytymisen osalta tarkastellaan minkälaisille yrityksille tuotteita tai palveluita myydään. (Ks. esim. Kotler 2002, 153; Blythe 2005, 81.)

Tilannekohtaisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi tilausten kokoa, tiettyihin tarpeisiin keskittynyttä palvelua tai kokonaisvaltaisempaa palvelun muodostamista. Lisäksi tilannesidonnaisena tekijänä toimii tilauksen kriittisyys. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan ostajan ja myyjän samankaltaisuutta toimintatapojen ja arvojen mukaan, asennetta riskiä kohtaan sekä asiakasuskollisuutta. (Kotler 2002, 153.)

Shapiro ja Bonoma (1984, 104–106) ehdottavat niin kutsuttua sisäkkäistä lähestymistapaa (engl. *nested approach*) yritysasiakkaiden segmentointia varten. Luokittelu aloitetaan suurista piirteistä kuten markkinoiden tyypistä ja yrityskoosta. Tämän jälkeen lähestymistä tarkennetaan operatiivisten tekijöiden kautta, esimerkiksi prosessien ja tuotetyyppien näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan ostavien organisaatioiden ostonäkökulmaa ja tilauksen koon ja toimitusaikojen kaltaisia tilannetekijöitä. Viimeisenä aspektina tarkastellaan yritysten ostopäätöksistä vastuussa olevien henkilöiden yksilöllisiä piirteitä.

### **3.2.2 Asiakkuussalkut ja strategiset asiakkaat**

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuvaa resurssien vaihdantaa, jonka tarkoituksena on luoda arvoa molemmille vaihdannan osapuolille. Asiakkuuden olemassaolo perustuu sille, että asiakkuuden molemmat osapuolet kokevat saavansa lisäarvoa toisiltaan. Pitkäaikainen asiakkuus perustuu siihen, että molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. Asiakkuuksien johtaminen on edellä mainitun vaihdannan johtamista. (Storbacka 2005, 45–46.)

Autokaupan tulot koostuvat autokaupan lisäksi palveluiden myynnistä, minkä takia myös mahdollisia huoltoja, vakuutuksia, pidentettyjä takuuajkoja ja leasing-sopimuksia tulee huomioida laskelmassa. Asiakkaalle voi myös olla mahdollista myydä tulevaisuudessa aiempaa kalliimpia autoja. Lisäksi asiakas voi osaltaan tuoda huomattavaa lisäarvoa, mikäli tämä kokee autokaupan palvelun erinomaiseksi ja houkuttelee tuttaviaan

saman liikkeen asiakkaiksi. (Payne 2006, 149–150.) Elinkaaren arvoa korottavat esimerkiksi asiakkaan elinkaaren pituus, ostofrekvenssi, ostosten ja palautusten määrät, alennusten vaikutukset ostoksiin, verkoston vaikutukset sekä yrityksen markkinointitoimenpiteet. Elinkaaren arvoa laskevia tekijöitä ovat luonnollisesti asiakashankinnan ja asiakkaan pitämisen kustannukset. Lisäksi asiakaspalautusten kulut ja markkinointitoimenpiteiden hinnat vaikuttavat asiakkaan elinkaaren lopulliseen arvoon. (Singh & Jain 2010, 38–40.)

Asiakkuussalkuilla tarkoitetaan asiakkuuksien jakamista niiden riskien ja tuotto-odotusten mukaisesti asiakkuussalkkuihin. Tavoitteena on johtaa liiketoimintaa ja ryhmitellä asiakkuuksia siten, että salkkujen välille muodostuu optimaalinen tasapaino. Portfolioteorioita ja malleja sekä näistä tehtyjä tutkimuksia on runsaasti. Portfoliomalleilla tavoitellaan asiakkuuksien johtamisen yhteydessä resurssien käyttämistä mahdollisimman tehokkaasti. (Storbacka 2005, 65; Sanchez & Sanchez 2005, 308.) Salkkujen määrittämiseen on loputtomasti erilaisia vaihtoehtoja, mutta yleensä asiakkuussalkut jaetaan kolmen eri lähestymistavan mukaisesti. Lähestymistapoja salkun määrittelemiseen ovat *taloudelliset lisäarvot*, *asiakkuuden arvoa mittaavaan indeksiin* perustuminen sekä *asiakkuuden marginaali ja kesto*. (Storbacka 2005, 68.)

Taloudellisen lisäarvon mallissa lasketaan asiakkuuskohtainen taloudellinen lisäarvo joko viimeisimmän tilikauden kai koko asiakkaan eliniän ajalta sekä diskontataan tuo arvo nykyhetkeen. Indeksiin perustuvan asiakkuuden arvon menetelmän tavoitteena on tarkastella asiakkuutta useista näkökulmista, muodostaen näkökulmille mittarit. Näiden mittareiden arvoista lasketaan asiakkuudelle painotettu indeksiarvo. Tämä auttaa yritystä asettamaan asiakkuudet arvojärjestykseen. Asiakkuuden marginaaliin ja keston perustuva salkun määrittely hyödyntää marginaalia sekä odotettavissa olevaa asiakkuuden kestoa ryhmittelyyn neljään periaatteelliseen salkkuun. (Storbacka 2005, 68.)

Asiakkuussalkkujen hallinta (*CPM*, engl. *Customer Portfolio Management*) on monitasoinen prosessi, joka koostuu asiakassalkkujen ymmärtämisestä, suunnitelman luonnista, asiakassalkkujen suunnitelman implementoinnista ja tämän jälkeisestä seurannasta. Johto voi tunnistaa korkean potentiaalisen asiakkaat, ja lisätä näiden arvoa kohdistetulla mainonnalla ja yksilöidyllä palvelulla asiakasuskollisuuden lisäämiseksi. Asiakkuussalkkujen jaottelua voidaan hyödyntää asiakassegmentoinnin tukena suunniteltaessa segmenttejä asiakkuuksien arvon perusteella. Asiakkuuksien salkkujen hallintaprosessin tulisi johtaa asiakkuusstrategioiden suunnitteluun ja luomiseen, joko asiakkuusportfolioiden tai yksittäisten strategisten asiakkuuksien kautta. (Sanchez & Sanchez 2005, 313–314.)

Informaatioteknologian ja asiakkuuksien johtamisen työkalujen kehitys yhdessä muuttuvan liiketoimintaympäristön kanssa on luonut sekä tarpeen, että mahdollisuuden kehittää strategisten asiakkuuksien hoitoa (Storbacka ym. 2001, 17). Asiakkuuksien portfolioinnilla tavoitellaan strategisesti merkittävien asiakkuuksien tunnistamista, sekä

näiden ryhmittelyä, jotta eri arvolupauksia ja asiakkuusstrategioita voidaan soveltaa tehokkaasti.

Sanchez ja Sanchez (2005, 314) jaottelevat kannattavan salkkujaottelumallin korkean kannattavuuden (engl. *high profitability*), korkean potentiaalin (engl. *high potential*) ja alisuoriutumisen (engl. *underperforming*) salkkuihin. Korkean kannattavuuden asiakkailla on korkea nykyinen ja potentiaalinen arvo sekä suhteellisen alhaiset palvelukustannukset. Korkean potentiaalin asiakkailla on korkea tuleva arvo, vaikka nykyinen arvo onkin keskinertainen. Alisuoriutujiksi luetaan asiakkaat, jotka eivät ole tällä hetkellä kannattavia.

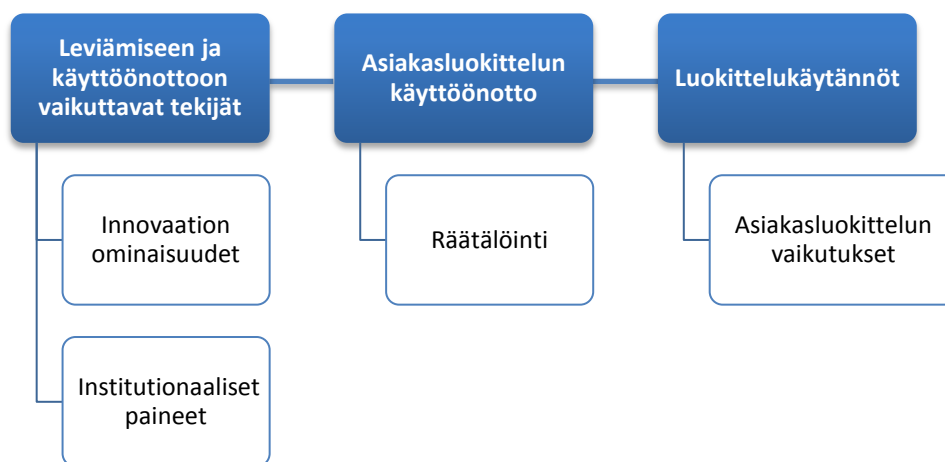
Tärkeitä strategisesti merkittäviä asiakasryhmiä on Buttlen ja Maklanin (2015, 148–150) mukaan viisi. *Korkean elinkaariarvon asiakkaat* ovat sellaisia, joilla on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen tulevaisuudessa. *Korkean volyymin asiakkaat* eivät välttämättä tuo yksittäisinä ostoina merkittävää voittoa, mutta ne ovat strategisesti merkittäviä niiden suurten tilausmäärien takia, mikä auttaa yksikkökustannusten alentamisessa. *Benchmark-asiakkaat* ovat sellaisia, joita muut nykyiset tai potentiaaliset asiakkaat seuraavat. Vaikka näiden tuoma marginaali ei olisi suuri, ne antavat referenssin, joka auttaa avaamaan uusia markkinoita ja tuovat yritykselle lisää asiakkaita. *Inspiraatioasiakkaat* tuovat kehitystä toimittajan liiketoimintaan. He voivat tunnistaa uusia sovellusmahdollisuuksia tuotteille, tuoteparannuksille tai kustannusten alentamiselle. Asiakkaat voivat valittaa runsaasti ja esittää järjettömiä vaatimuksia, mutta näiden huomiointi yrityksen toiminnassa pakottaa yritystä kehittymään paremmaksi. *Oven avaaja-asiakkaat* mahdollistavat yrityksen laajentumisen uusille markkina-alueille.

Myös Storbacka ym. (2001, 63) antaa vastaavan näkökulman strategisten asiakkaiden valinnasta. Valinta voidaan toteuttaa joko asiakassuhteen arvon tai arvioinnin perusteella. Asiakassuhteen arvolla tarkoitetaan arvonmääritystä numeeristen tietojen pohjalta. Arvioinnin tavoitteena on tuottaa karkea arviointi asiakkuuksien asemasta suhteessa muihin. Tätä arviota voidaan myöhemmin tarkentaa lisää. Sopivia mittareita arviointiin ovat liiketoiminnan volyymit, vuosittaiset asiakkuuden tuomat tuotot, tuleva potentiaali, referenssiarvo sekä kompetenssiarvo, jolla tarkoitetaan kykyä kehittää yhteistyössä tuotteita ja palveluita paremmiksi.

## 4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN YHTEENVETO

Asiakasluokittelun leviämistä ja käyttöönottoa voidaan tarkastella tutkimalla luokittelun diffuusion vaikuttaneita tekijöitä. Tässä tutkimuksessa diffuusion syitä tutkitaan Rogersin (1983) esittelemien innovaation ominaisuuksien sekä institutionaalisen teorian osa-alueiden kautta (DiMaggio & Powell 1983). Asiakkuuksien johtamisen ja asiakasluokittelun kohdalla merkittävimmät institutionaaliset paineet ovat luonteeltaan sellaisia, että niillä on vaikutusta yrityksen toimintaan. Huonosti hoidettu tai kokonaan puuttuva asiakkuuksien johtaminen ja asiakasluokittelu voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suoriutumiseen. Pakottavat tai normatiiviset paineet eivät yleisesti sääntele toimintaa muutoin kuin asettamalla lainsäädännölliset rajat toiminnalle. Tämän takia asiakasluokittelun osalta merkittävin institutionaalinen vaikutus lienee jäljittelevillä prosesseilla ja taloudellisilla paineilla. Menestyneimpien yritysten jäljittely on luonnollinen keino oman kilpailukyvyyn kehittämiseen. Kyse on kuitenkin lähtökohtaisesti yrityksen omista valinnoista, miten se haluaa hallinnoida omia asiakkaitaan. Yritys voi itse valita, miten se asiakkuussuhteensa luokittelee ja minkälaista strategiaa näihin sovelletaan.

Kuviossa 7 on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuvion osa-alueet innovaatioiden ominaisuuksista ja institutionaalisesta näkökulmasta pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymykseen asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä. Innovaatioita voidaan myös räätälöidä tilannekohtaisten tarpeiden mukaisesti, minkä takia räätälöinnin näkökulmaa tarkastellaan asiakasluokittelun osalta. Asiakasluokittelukäytännöt vastaavat kysymyksiin diffuusion koetuista vaikutuksista sekä konkreettisista luokittelukäytännöistä.



Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Innovaation ominaisuuksien osalta vastataan tarkemmalla tasolla diffuusion vaikuttaviin tekijöihin, sekä tarkastellaan mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat innovaatioiden diffuusion asiakasluokittelun tapauksessa. Lisäksi tutkitaan, voidaanko vali-

koidun otoksen yrityksiä jaotella Rogersin mallin mukaisesti eri kategorioihin: innovaattoreiksi, aikaisiksi omaksujiksi, aikaiseksi enemmistöksi, myöhäiseksi enemmistöksi tai vitkastelijoiksi. Institutionalismien osalta pyritään tunnistamaan tekijät, jotka vaikuttavat asiakasluokittelun tapauksessa organisaatioiden samankaltaistumiseen.

Asiakasluokittelun vaikutusten osalta tarkastellaan sekä luokittelusta saatuja hyötyjä että sen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Tutkimusten mukaan asiakkuuksien johtaminen tähän tarkoitettuun järjestelmän avulla voi hyödyttää organisaatioita monella tavalla (Ks. esim. Abdul-Muhmin, 85). Tässä tutkimuksessa painoarvo on kuitenkin asiakasluokittelulla. Asiakkuuksien johtamisen järjestelmää voidaan hyödyntää operationaalisenä ja analyttisenä työkaluna asiakassuhteiden hallintaan (Ks. esim. Tsai ym. 2015, 74; Beddow 2010, 20; Kim ym. 2006, 106; Abdul-Muhmin, 84–85). Tutkimuksessa halutaan tarkastella, millaisia luokittelukäytäntöjä asiakkaiden ryhmittelemiseksi käytetään.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmetodologian valinta perustuu siihen, minkälaisiin kysymyksiin tutkimuksella pyritään vastaamaan. (Silverman 2011, 7–8.) Laadullinen näkökulma aihepiirin tarkasteluun on perusteltua, sillä tutkimus ei tavoittele suuren otoksen kautta yleistettäviä tietoja koko toimialasta. Sen sijaan halutaan tietoa yritysten omista kokemuksista, haasteista ja asiakasluokittelun käyttöönottoon liittyvistä tulkinnoista. Tällaisen tiedon kerääminen onnistuu kyselylomaketta luontevammin keskustelun avulla ja tutustumalla paikan päällä asiakasluokittelusta vastaavien henkilöiden näkemyksiin aihepiiristä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on perusteltua myös teoreettisesta näkökulmasta. Olemassa oleva diffuusio- ja institutionaalisen teorian tutkimus perustuu valtaosin määrälliseen tutkimukseen. (Ks. esim. Bohling ym. 2006, 189; Bygstad 2003.)

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu toimeksiantona Varsinais-Suomen ja Kanta-Hämeen maakunnissa toimivalle autokaupalle, joka on ottamassa käyttöön uutta asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan käytettävää asiakkuuksien johtamisen järjestelmää. Asiakkuuksien hallinnan kehittämällä tavoitellaan parempaa asiakkaiden ja yrityksen tarpeiden täyttämistä. Tehokas asiakkuuksien johtaminen tarvitsee tuekseen selkeät ja suunnitellut mallit, joiden perusteella asiakasdataa kerätään, ryhmitellään ja hyödynnetään. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä toimeksiantaja haluaa kehittää asiakasluokitteluaan, jotta asiakkuuksien hallinnalla voitaisiin saavuttaa mahdollisimman suurta lisäarvoa. Tämän takia halutaan tarkastella asiakasluokittelun käyttöönottoa autokaupan organisaatioissa, tutkia miten luokittelu on levinnyt, miten se on otettu käyttöön ja mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet. Toisin sanoen tutkimuksella pyritään selvittämään, miten asiakasluokittelu leviää yrityksiin. Tämän myötä tavoitellaan vastauksia siihen, miten käyttöönottoa kannattaa toteuttaa ja millaisia mahdollisia haasteita siinä voi ilmaantua.

Oleellinen valinta tutkimusta tehtäessä on määrittää, tarkastellaanko tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä näyte- vai faktanäkökulmasta. Näytenäkökulma ei esitä väitteitä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta, kun taas faktanäkökulma pyrkii tekemään laajoja yleistyksiä. Yleensä näkökulmat kuitenkin vaikuttavat jossakin määrin myös yhdessä. (Koskinen ym. 2005, 62–66.) Valinta näyte- ja faktanäkökulman välillä perustuu siihen, miten laajaa yleistystä tutkimuksella tavoitellaan. (Koskinen ym. 2005, 70.) Tässä tutkimuksessa on päädytty näytenäkökulmaan, koska tutkimusotos ei kata koko Suomen autokauppatoimintaa, eikä tutkimuksen perusteella pyritä tekemään laajoja yleistyksiä.

Kvalitatiivinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja tulkinta. Käytännössä nämä vaiheet liittyvät aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tarkastelua vain valitun teoreettisen viitekehäksen näkökulmasta, vaikka samassa tutkimuksessa aineistoa voitaisiinkin tarkastella useasta eri näkökulmasta. Lisäksi pelkistämällä tarkoitetaan havaintojen yhdistämistä pienemmäksi havaintojen joukoksi, jotta aineiston analyysi olisi helpompaa. Tämä voidaan toteuttaa etsimällä havainnoista yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Tulkinalla taas tarkoitetaan tutkimusongelmaan vastaamista havaintojen perusteella. (Alasuutari 2011, 39–44.) Myös Eskola ja Suoranta (2000, 161) esittävät induktiivisen päättelyn eli yleistysten ja päätelmien teon aineiston perusteella olevan tyypillistä laadulliselle analyysille. Aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti erottaen siitä merkityksellisiä teemoja.

## **5.2 Aineiston kerääminen teemahaastattelujen avulla**

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelun keinoin. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on varsin yleisesti käytetty tutkimusmetodi, joka on tehokas tapa kerätä syvällisempää aineistoa tutkittavasta kohteesta. (Koskinen ym. 2005, 104, 200.) Teemahaastattelun avulla halutaan kuvata selityksiä asiakasluokittelun innovaation diffuusiolle ja institutionaalisille näkökulmille sekä niiden vaikutuksille valikoidussa otoksessa. Tämän takia ei ole tarpeen pyrkiä muodostamaan tilastollisia yhteyksiä organisaatioiden toiminnan välille, vaan muodostaa kattava kuva havaintojen yhtäläisyyksistä tai eroavaisuuksista ja vastata näiden perusteella tutkimuskysymyksiin. Käytännössä aineiston kerääminen toteutettiin haastattelemalla Varsinais-Suomessa toimivia autokaupan toimialan yrityksiä.

Tutkimusta tehtäessä oltiin puhelimitse yhteydessä kuuteen eri autokauppaan. Jokaisesta yrityksestä otettiin yhteyttä toimipisteen johtajaan tai toimitusjohtajaan, jotta saatiin tietoa laajimmalta näkökannalta asiakkuuksien johtamisesta ja asiakasluokittelusta. Haastatteluun lupautui kuudesta tavoitellusta henkilöstä viisi. Puhelimitse toteutetuissa yhteydenotoissa tutkija esitteli itsensä ja asiansa sekä kertoi haastattelun tarkoituksesta ja julkisuudesta. Lisäksi korostettiin haastatteluun osallistuvien henkilöiden ja yritysten anonymiteettiä ja mahdollisuutta saada työ luettavaksi sen valmistuttua. Haastattelun laajuus pyrittiin pitämään sopivan tiiviinä, jotta yritysjohtajat eivät hylkäisi haastattelu-pyyntöä liiallisen ajankulun takia. Haastatteluiden luvattiin kestävän puolesta tunnista tuntiin, mikä tämä otettiin huomioon haastattelukysymyksiä ja niiden vastauksia suunniteltaessa. Suunniteltu aikataulu onnistui, sillä kaikki haastattelut toteutuivat luvatussa aikataulussa.

Tutkimuksella haluttiin nähdä mahdolliset erot eri kokoluokan yritysten välillä, minkä takia haastateltaviksi valittiin henkilöitä sekä suurista että pienistä yrityksistä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten liikevaihto vuonna 2014 vaihteli kymmenistä miljoonista noin neljään sataan miljoonaan euroon. Kaikilla haastatelluista yrityksistä on useampia toimipisteitä ja osalla yrityksistä on toimintaa useassa toimipisteessä koko Etelä-Suomen alueella. Haastattelut haluttiin toteuttaa samanlaisissa olosuhteissa, minkä takia tutkimukseen valikoitiin ensisijaisesti yrityksiä, joilla on toimipiste Turussa. Tämän myötä kaikki haastattelut voitiin käydä kasvotusten, eikä yhtään haastattelua käyty puhelimitse tai muiden sähköisten välineiden kautta. Kasvokkain käydyssä haastattelussa on avoimempi ja henkilökohtaisempi keskusteluyhteys kuin puhelinhaastattelussa, minkä takia se on mukavampi haastattelukeino sekä haastattelijalle että haastateltavalle. Kaikki haastattelut toteutuivat rauhallisissa ja häiriöttömissä ympäristöissä yrityksen tiloissa. Lisäksi valintaan vaikutti se, että yritykset myivät uusia ajoneuvoja.

Kaikki viisi haastattelua toteutettiin neljän viikon ajanjaksolla marras- ja joulukuussa 2015. Haastattelut etenivät liitteessä 1 esitellyn ennalta laaditun kysymysrungon mukaisesti. Haastatteluihin sisältyi kuitenkin myös varsinaiseen kysymysasetteluun sisältymättöä keskustelua. Haastattelurunko on tärkeässä osassa haastattelun ohjaamisessa. Se antaa haastattelulle muodon ja varmistaa, että kaikki tarvittavat asiat käsitellään. (Koskinen ym. 2005, 109–110.) Haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen haastateltaville, vaan tapaamisajan varaamisen jälkeen kaikille lähetettiin sähköpostitse vahvistusviesti haastattelun ajankohdasta. Viestin yhteydessä oli lyhyt listaus tutkimuksen teemoista. Vahvistusviesti on nähtävissä liitteessä 2.

Taulukossa 1 on listattu tutkimukseen osallistuneet yritykset. Yritysten nimet on muutettu. Taulukossa on ilmoitettu haastattelupäivämäärä sekä haastattelun kesto. Kaikki haastattelut kestivät ennalta luvutun ajan puolesta tunnista tuntiin. Yritysten koerojen osoittamiseksi jokaisen haastatellun yrityksen liikevaihto on listattu 100 miljoonan euron tarkkuudella. Yritykset jakautuvat kolmeen eri kokoryhmään; alle 100 miljoonan, 200–300 miljoonan sekä yli 300 miljoonan euron liikevaihdon yrityksiin. Yksikään tutkimukseen valikoitunut yritys ei sijoittunut liikevaihdoltaan 100–200 miljoonan euron välille.

Taulukko 1 Haastatellut yritykset ja niiden kokoluokka

Yritys	Haastattelu pvm	Haastattelun kesto	Yrityksen kokoluokka, liikevaihto
<b>Yritys A</b>	19.11.2015	30 min	alle 100 milj. €
<b>Yritys B</b>	26.11.2015	41 min	yli 300 milj. €
<b>Yritys C</b>	2.12.2015	55 min	alle 100 milj. €
<b>Yritys D</b>	3.12.2015	45 min	200-300 milj. €
<b>Yritys E</b>	15.12.2015	60 min	yli 300 milj. €

Haastattelujen litterointi, eli haastatteluissa nauhoitetun keskustelun kirjoittaminen puhtaaksi sanasanaisesti, tapahtui muutamien päivien sisällä haastattelun pitämisestä. Nopean litteroinnin takia haastattelutilanteet ja niiden olosuhteet olivat tutkijalla tuoreessa muistissa. Litterointi vie runsaasti aikaa tutkimusprosessissa, minkä takia usein riittää että vain keskeinen osa aineistoa kirjoitetaan tekstimuotoon, eikä mahdollista ylimääräistä tietoa litteroida. (Koskinen ym. 2005, 231.) Tässä tutkimuksessa koko keskustelu käännettiin tekstiksi, jotta koko aineisto tulisi varmasti analyysissä huomioiduksi. Nopean haastattelu- ja litterointijakson myötä haastatteluaineiston vertailtavuus ja analysointi oli tutkijan näkökulmasta merkittävästi helpompaa.

### 5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto läpi. Kerätty aineisto yhdistettiin samaan tiedostoon ja kaikkien haastateltujen henkilöiden vastaukset koottiin allekkain kunkin kysymyksen yhteyteen. Eri henkilöiden vastaukset eroteltiin toisistaan värikoodein. Tämän jälkeen aineistoa luettiin läpi useaan kertaan ja vastauksista karsittiin pois tutkimuskysymyksiin soveltumatonta materiaalia. Samoin vastauksia järjesteltiin, eli materiaalia siirrettiin kysymysten alla sopivimman kysymyksen kohdalle, jos vastaus oli tullut haastattelussa ilmi jo aiemman kysymyksen yhteydessä. Toimenpiteiden myötä saatiin aikaiseksi siistitty haastatteluaineisto, josta eroteltiin omaan Exceltaulukkoonsa saman aihepiirin asiat omilla merkinnöillään. Ryan ja Bernard (2003, 94, 101) esittelevät aineiston käsittelyä varten leikkaamisen ja järjestelyn tekniikan, jonka avulla aineistosta voidaan erottaa toistuvuutta, samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia ja näiden myötä lopulta teemoja. Taulukkotiedostosta pystyttiin kätevästi yhdistämään samat teemat ja kokoamaan näistä listaus.

Koodauksen myötä aineistosta erottui kolme erilaista tyyppiä, joihin kaikki haastatellut yritykset lukeutuvat. Yritysten näkemykset asiakasluokittelun hyödyistä olivat varsin yksimielisiä, mutta eroavaisuuksia löytyi siitä, miten luokittelu on levinnyt ja otettu käyttöön yrityksessä. Lisäksi eroja oli siinä, miten luokittelua hyödynnetään. Kaikki yritykset kertoivat, etteivät vielä hyödynnä luokittelua niin hyvin kuin voisivat, ja osa kertoi luokittelun tarjoamien mahdollisuuksien tunnistamisen ja käyttämisen olevan vasta alussa. Kolme tunnistettua asiakasluokittelun tyyppiä ovat: *ei asiakasluokittelua* (yritys A), *osittainen asiakasluokittelu* (yritys C) sekä *kokonaisvaltainen asiakasluokittelu* (yritykset B, D, E).

Koodauksen myötä haastatteluista nousi esiin henkilötietojen käsittelyn tärkeys. Henkilötietojen keräämistä ja hyödyntämistä säännellään tarkasti, mikä vaikuttaa merkittävästi myös asiakasluokitteluun. Hyvät asiakastiedot ovat perusta asiakasluokittelun toteuttamiselle. Asiakastietojen hyödyntämisen sääntelyä ja lainsäädännöllisiä seikkoja

ei ole huomioitu teoriaosuudessa. Haastattelujen myötä kuitenkin kävi ilmi, että myös säädännöllistä näkökulmaa on tarpeen ottaa mukaan aineiston analyysiosuudessa.

Aineistosta etsittiin innovaatioiden diffuusiota ja institutionalistista näkökulmaa tukevia vastauksia ja näitä käsiteltiin omien kappaleidensa alla. Lisäksi aineistosta poimittiin muita asiakasluokittelun leviämistä ja käyttöönottoa tukevia tekijöitä sekä koottiin innovaation räätälöintiä käsittelevät asiat. Leviämisen ja käyttöönoton lisäksi haastattelussa ilmenneet asiakasluokittelumallit sekä asiakasluokittelun vaikutuksia käsittelevät vastaukset esiteltiin omissa kappaleissaan.

## 6 ASIAKASLUOKITTELUN LEVIÄMINEN JA KÄYTTÖÖN- OTTO AUTOKAUPPOISSA

### 6.1 Luokittelun leviäminen ja käyttöönotto sekä siihen vaikuttavat tekijät

#### 6.1.1 Innovaation ominaisuuksien vaikutus

Innovaation voidaan nähdä leviävän sitä nopeammin, mitä enemmän sen ominaisuuksien voidaan nähdä tuovan lisäarvoa toiminnalle. Rogersin (1983) ja Cooperin ja Zmudin (1990) malli innovaation leviämisestä perustuu luvussa kaksi esitettyyn viiteen eri tekijään. Taulukossa 2 tarkastellaan jaotteluun kuuluvien ominaisuuksien vaikutusta asiakasluokittelun leviämiseen valikoidussa tutkimusotoksessa. Jotkin ominaisuuksista on jaoteltu vielä omiin alakohtiinsa, jotta tarkastelu yritysten välillä helpottuu. Taulukossa on myös listattu eri ominaisuuksiin soveltuvat yritykset niiltä osin, kuin haastatteluvastaukset antavat tälle perustan. Taulukon alapuolella on kuvattu tarkemmin perusteluita sille, miksi vastauksien on katsottu kuuluvan kyseiseen jaotteluun.

Taulukko 2 Asiakasluokittelun ominaisuuksien vaikutus käyttöönottoon

Ominaisuudet	Selitys	Yritykset
<b>Suhteelliset hyödyt</b>	Asiakasluokittelu koetaan aiempaa käytäntöä paremmaksi	A, B, C, D, E
<b>Soveltuvuus</b>	Yrityksen käytännöt ja arvot	B, D, E
	Teknologinen soveltuvuus	A, B, C, D, E
<b>Monimutkaisuus</b>	Ymmärtämisen, omaksumisen ja käytön helppous	E
	Uusien asioiden opettelu	B, C, D, E
<b>Kokeiltavuus</b>	Ilman sitoumusta	A, D, E
	Ilman suuria investointeja	A
<b>Havainnoitavuus</b>	Vaikutusten näkyminen muille	E

Suhteellisten hyötyjen osalta kaikki haastatellut yritykset kokivat uuden mallin olevan selkeästi parempi tapa hoitaa asiakkaita, kuin aiemmat vähemmän automatisoidut menetelmät. Tämän takia asiakasluokittelun voidaan nähdä myös levinneen ainakin tietoisuuden tasolla kaikkiin otoksen yrityksiin. Asiakasmarkkinoinnin kohdennettavuus paranee asiakasluokittelun myötä. Yritys A kuvaileekin, että kun viesti tulee oikeassa kanavassa oikeaan aikaan ja sisältää asiakkaalle soveltuvan tarjouksen, se vaikuttaa paljon todennäköisemmin ostokäyttäytymiseen, kuin väärään aikaan vastaanotettu viesti,

minkä sisältö ei kohtaa vastaanottajan tarpeita. Yritys C:n mukaan myös markkinoinnin kustannustehokkuus on parantunut huomattavasti, kun viestejä voidaan lähettää vähemmän, ja niiden osumatarkkuus on huomattavasti aiempaa parempi. Yritys B kertoo, että myyjien toiminta on tehostunut, kun ohjelma antaa valmiita ehdotuksia yhteydenottoja varten. Suhteellisten hyötyjen merkityksestä autokauppojen asiakasluokittelun yhteydessä kertoo hyvin yritys D:n näkemys luokittelun perusteella tehtävistä toimenpiteistä ennen sähköisiä järjestelmiä.

*Jos me ajatellaan et ennen oli paperi ja kynä. Niin onhan se aika paljon ollut vaikeampaa. Hyvät myyjät tekivät jo ennen tietokoneita kortistoja, mutta se oli tosiaan kynällä, eli sä kirjoitit sen itse. Kortistoissa oli sitten erilaisia järjestelmiä, joko ne oli asiakkaitten nimien tai kuukausien perusteella jaoteltuja. Tavallaan hyvä myyjä piti siis jo silloin yhteyttä asiakkaisiinsa, että esimerkiksi katsottiin että viime vuonna tammikuussa on myyty tälle asiakkaalle auton, että mä soitan ja kysyn mikä tilanne on tällä hetkellä. Suurin osa myyjistä tosin ei tehnyt mitään tällaista työtä, vaan oikeasti odoteltiin pöydän ääressä (naurahtaa) ja menttiin sitten asiakkaan saapuessa palvelemaan, jos ehdittiin, ja toivottavasti sitten ehdittiin. (Yritys D)*

Soveltuvuuden osalta yrityksen tarpeisiin ja käytäntöihin vastauksissaan viittasivat yritykset B, D ja E. Kaikki nämä yritykset kuuluvat suuriin konserneihin, minkä voidaan nähdä vaikuttaneen asiakasluokittelun käyttöönottoon ensimmäisten joukossa. Yrityksen suuri koko on edellyttänyt asiakastiedon tehokasta keräämistä ja järjestelyä, minkä takia haastatteluissa esiin nousi näkökulma soveltuvuudesta yritysten tarpeisiin ja käytäntöihin.

*Pitkään on ollut selvä juttu että asiakastietoja pitää kerätä ja tällasta järjestelmää käyttää. Meidän autoliikeketju aika hanakasti tarttuu kaikkeen uuteen, et ollaan monessa asiassa oltu niinkun pilotoimassa juttuja. Se varmaan juontaa juurensa siihen et me kuulutaan tähän konserniin X. (Yritys B)*

Teknologisen soveltuvuuden merkitystä korostivat kaikki vastaajat. Kaikki yritykset kertoivat järjestelmän integroitavuuden olemassa olevien järjestelmien kanssa ja sujuvan käytön olleen tärkeässä roolissa valintaprosessissa. Tämän takia järjestelmän valinnassa on harkittu ja testattu useita vaihtoehtoja ennen lopullista käyttöönottoa.

*-- kun tätä meidän järjestelmää valittiin ja muistaakseni siinä oli silloin kolme toimittajaa kenen väliltä sitten päätettiin. Varmasti siihen vaikutti raha, ja mikä on integroitavuus olemassa oleviin järjestelmiin ja muihin konsernin järjestelmiin. (Yritys E)*

Suhteelliset hyödyt ja soveltuvuus olivatkin selkeästi eniten asiakasluokittelun leviämiseen vaikuttaneet tekijät. Monimutkaisuuden osalta yritys A:ta lukuun ottamatta kaikki haastatellut yritykset nostivat esiin käytön helppouden ja sen, että asiakasluokittelun myötä työntekijät ovat joutuneet opettelemaan uuteen toimintamalliin ja mukautumaan toimimaan sen mukaisesti. Käyttöönoton helpottamiseksi järjestelmien käyttöön on tarjottu koulutusta ja tukea.

*Meil on ollut niinkun omat henkilöt jotka kouluttaa järjestelmää ja näin pois päin, et sellaset taustajutut on ollut kunnossa. Hankaluutena on lähinnä se et miten sä saat ihmiset toimimaan sen mukaan.. (Yritys E)*

Järjestelmän kokeiltavuus nousi esiin erityisesti yrityksen A haastattelussa, joka parhaillaan on ottamassa käyttöön uutta CRM-järjestelmää asiakasluokittelua varten. Asian ajankohtaisuus vaikuttanee myös siihen, että eri vaihtoehtojen kokeilu koetaan tärkeäksi. Samoin kokeilu ilman suuria investointeja tuli esiin yrityksen A kohdalla. Tätä selittää se, että yritys A oli liikevaihdoltaan pienin tutkimuksen yritysotoksessa. Rajalliset ja suhteellisesti pienemmät resurssit vaikuttavat siis selvästi siihen, että kokeiltavuuden edullisuus koetaan tärkeäksi. Toisaalta, myös yritykset D ja E korostivat kokeiltavuuden olleen tärkeässä osassa ohjelmistojen ja käytäntöjen valintaprosessissa.

*On meillä ollut kolmekin järjestelmää testikäytössä. -- me ollaan ajettu sinne meidän dataa ja ollaan saatu pyöritellä sitä siellä.-- Kyl ne kaikki sen mahdollisuuden (koekäyttää järjestelmää) tarjoaa ja se kannattaa myös käyttää. Näkee suoraan et onnistuuko tietyt asiat ja sit se rajautuu heti pois jos ei onnistu. (Yritys A)*

Havainnoitavuus eli innovaation käytön seurausten vaikutus ja niiden näkyminen muille nousi esille vain yritys E:n haastattelussa. Muiden toimijoiden asiakasluokittelun ei nähty vaikuttavan omaan käyttöönottoon. Ainoastaan yritys E kertoi, että he eivät peittele omaa toimintaansa asiakasluokittelun osalta, vaan haluavat jopa korostaa sitä. Toisaalta yritys E:n edustaja myös toteaa, että tehokkaasti hoidettu luokittelu mahdollistaa toimenpiteet, jotka ovat vain niiden tiedossa, jotka ovat vain markkinointia saavien tiedossa. Näin ollen kilpailijat eivät välttämättä tiedä, mitä toiset alan yritykset tekevät.

*Sillon ku on hyvät asiakkuusjärjestelmät ja me ollaan sähköisesti yhteydessä niihin, niin kukaan kilpailija ei tiedä yhtään mitään mitä me tehdään. Niitten on vaikeempi ottaa mejän asiakkaita. (Yritys E)*

### 6.1.2 Institutionaaliset vaikutukset

Tarkasteltaessa asiakasluokittelun käyttöönottoa DiMaggion ja Powelin (1983) institutionaalisten paineiden kautta, voidaan tutkittujen yritysten kokemukset jaotella taulukon 3 mukaisesti omiin ryhmiinsä pakottavista ja normatiivisista paineista sekä jäljittelevistä prosesseista. Taulukkoon on otettu mukaan myös Granlundin ja Lukkan (1998) lisäys institutionalismin taloudellisista paineista. Selityksenä on eritelty tarkemmin kyseiseen osa-alueeseen lukeutuvia yksityiskohtaisempia piirteitä. Yrityksen tunnus on listattu, mikäli haastatteluista on käynyt ilmi, että kyseisten seikkojen on koettu vaikuttavan asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon yrityksessä.

Taulukko 3 Institutionaalisten paineiden vaikutukset

Institutionalismin osa-alueet	Selitys	Yritykset
<b>Pakottavat paineet</b>	Yhteiskunnan kulttuuri	-
	Lainsäädäntö, valvonta, rangaistukset	B, C, D, E
	Riippuvuus muista yrityksistä	A, C
	Päätoimipaikan vaikutus	B, D, E
<b>Jäljittelevät prosessit</b>	Menestyneiden seuranta ja mallinnus	A
	Yleisesti hyväksyttävät mallit	-
<b>Normatiiviset paineet</b>	Sosiaaliset velvollisuudet	-
	Ammatillistuminen	A
<b>Taloudelliset paineet</b>	Talouden tila	A, C
	Tekniset ja funktionaaliset paineet	A, B, C, D, E

Pakottavat paineet ovat sellaisia, jotka muokkaavat yritysten toimintaa vastaamaan tiettyihin asioihin, joiden mukaisesti on välttämätöntä toimia. Tutkielmassa on esitelty näkökulmat yhteiskunnan kulttuurin, sääntelyn ja päätoimipaikan vaikutuksista sekä riippuvuudesta muista yrityksistä. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti lainsäädännön toimintaa pakottava vaikutus. Tätä puolta haastatteluissa korostivat yritykset B, C, D ja E, jotka mainitsivat asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä koskevan sääntelyn vaikuttavan niiden toimintaan. Kuten aiemmin on todettu, tulee henkilötietojen keräämisessä ja tietojen hyödyntämisessä markkinoinnissa huomioida henkilötietolain velvoitteet sekä Suomen asiakkuusmarkkinointiliiton käytännesäännöt.

*Kyl niitä jonkun verran, yhä enenevässä määrin on -- Ettei ne anna sitä (lupaa), ei ne halua sitä postia sit kottiin et sitä tulee ihan riittävästi (hymähtää). Suuri osa sit kyllä antaa kun sen perustelee et huoltotarjouksia sun muuta tulee, et me ei voida niitä muuten lähettää jossei lupaa tuu. (Yritys C)*

*Yhtiössä on sit oma lakimiehensä, joka on erikoistunu ihan tähän tietojen tallentamiseen ja tietojen käyttämiseen ja keräämiseen ynnä muuta ja se että se kaikki tapahtuu sitten asiakkaan suostumuksella ja kaikkien pykälien mukaan. (Yritys E)*

Yksikään vastaaja ei tuonut esiin ajatusta yhteiskunnan kulttuurin vaikutuksista, joka asiakasluokittelun tapauksessa onkin melko kaukaa haettu näkökulma. Toisaalta yritys C ja E mainitsivat, että kaikki vastaajat eivät halua antaa tietojaan. Tämän ei voida kuitenkaan katsoa olevan sidonnainen yhteiskunnan kulttuuriin, vaan asia riippuu yksilöstä.

Yritykset A ja C kertoivat riippuvuussuhteen muista yrityksistä vaikuttavan ainakin jossakin määrin luokittelun käyttöönottoon. Esimerkiksi yritys A kertoo kilpailijoiden toiminnan vaikuttavan jossakin määrin päätöksentekoon. Yritys C kuvailee, että merkittävä riippuvaisuusvaikutus on tullut siitä, että samaa automerkkiä myyvät jälleenmyyjät ovat päättäneet ottaa kaikki saman järjestelmän käyttöön. Ajan kuluessa myös tietoisuus markkinoilla olevista CRM-järjestelmistä on lisääntynyt ja tarjontaa on monipuolisesti. Samoin Autoalan keskusliitto on julkaisuissaan ajanut asiakkuuksien johtamisen kehittämisen ja tarkemman asiakasluokittelun tarvetta.

*Joo kyl se niin on et monet asiat vaikuttaa, kun kuulee et kilpailijat käyttää ja saa hyviä tuloksia, ja AKL kertoo et sil on merkitystä, ja tota iteki havaitsee et sellanen tarvittais niin sielt se (tarve) niinku on. (Yritys A)*

*On vaikuttanut se et on ollut muilla samaa automerkkiä myyvillä toimijoilla käytössä, se on otettu sillon yhteisesti käyttöön. (Yritys C)*

Kaikki suurempiin konserneihin kuuluvat yritykset kertoivat päätoimipaikan vaikuttavan käyttöönottoon. Konsernin sisällä on tehty päätöksiä uusien toimintamallien käyttöönotosta, minkä jälkeen toimintamalleja on otettu käyttöön myös eri toimipisteissä. Yritys D mainitsee vaikuttavaksi tekijäksi konsernin uudistetun markkinointiosaston, joka on halunnut lähteä kehittämään toimintaa koko konsernissa. Yritys E:n osalta mainittavin päätoimipaikan vaikutus on ollut tarve yhdenmukaistaa konsernin asiakashallinnan mallia ja saada kaikki konsernin asiakastiedot samaan paikkaan.

*Siel niinku omat atk-osastot ja markkinointiosastot ja omat sitä omat tätä. Ni siellä ne ihmiset on pähkäilly niitä juttuja ja ollu sen alan ammattilaisia ja me ollaan tääl vähittäiskaupan puolella sit otettu vastaan se mitä on annettu. (Yritys B)*

Jäljittelevät prosessit sisältävät näkökulman menestyneiden yritysten toimintamallien jäljittelystä ja niiden mallintamisesta yleisesti hyväksyttävien tapojen puitteissa. Yritysten vastaukset jäljittelevien prosessien näkökulmasta olivat mielenkiintoisia, sillä vain yritys A kertoi seuraavansa muiden alan toimijoiden toimintaa ja ottavan siitä oppia. Muut yritykset eivät suoraan vastanneet kysymykseen ja yritykset B, D kertoivat olevansa asiakasluokittelun saralla erittäin hyvässä asemassa. Yritys E:n edustaja taas kuvaili yrityksen olevan merkittävästi muita edellä ja investoivan huomattavia summia kehitystyöhön. Yritys E:n näkökulma oli, että muiden jäljittelyn sijaan tulee kehitellä uusia malleja, jotta voidaan erottautua muista jälleenmyyjistä. Yleisesti hyväksyttävät mallit eivät nousseet vastauksissa esille.

Normatiivisten paineiden osalta sosiaaliset velvollisuudet, arvot ja käyttäytymismallit eivät ole aiheuttaneet mainittavia paineita tutkimusaineiston tapauksessa. Ammatillistumisen osalta haastatellut henkilöt eivät valitettavasti osanneet ottaa kantaa. Ainoastaan yritys A:n edustaja kertoi, että hänen ammatillinen taustansa antaa tukea asiakasluokittelun käyttöönottoon.

*Mäkin tulin tänne sillä tavalla tosta toisesta autoliikkeestä, missä mä olin tekemässä isoa CRM projektii et kyl siitä kuultu on. (Yritys A)*

Taloudellisilla paineilla tarkoitetaan sekä yleisen taloudellisen tilanteen vaikutusta yritysten toimintaympäristöön, että teknologista kehitystä ja uusia teknisiä sovelluksia. Yritykset A ja C toivat haastattelussa esiin näkökulman siitä, että kehittyneemmän asiakasluokittelun avulla on mahdollista tehdä lisää kauppaa ja kehittää jälkimyyntiä, koska kuten yritys C asian ilmaisee, varsinainen automyynti on vain osa kokonaisuunnistia. Muut haastateltavat eivät mainittavasti ottaneet puheeksi talouden tilaa.

*Et nimenomaan se kun me aina tuijotetaan sitä automyyntiä, ja sitku se on euromääräisesti valtava ostos, mutta siitä ei oikein jää meille mitään käteen. (Yritys C)*

Teknologisen kehityksen mukanaan tuomat uudet mahdollisuudet käyvät ilmi kaikkien yritysten haastatteluista. Asiakasluokittelua varten kehitetyt sovellukset ja menetelmät ovat kaikkien yritysten saatavilla, ja nykyään myös kaikkien tietoisuudessa. Jär-

jestelmien käyttöönotto voi mahdollistaa paremman tuloksen teon, minkä takia syyt niiden käyttöönoton motivoimiseksi ovat selkeät.

### 6.1.3 Muut leviämiseen ja käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Edellä esiteltyjen innovaation ominaisuuksien sekä institutionaalisten tekijöiden vaikutuksen lisäksi tutkimusaineistosta oli tunnistettavissa näihin suoranaisesti lukeutumattomia tekijöitä, jotka ovat kuitenkin vaikuttaneet asiakasluokitteluinnovaation diffuusiioon. Nämä aineistosta erottuneet teemat on ryhmitelty omaan kategoriaansa, liiketoimintalähtöisiksi tarpeiksi. Teemat on eritelty taulukossa 4.

Taulukko 4 Liiketoimintalähtöiset vaikutukset

Vaikuttava tekijä	Teema	Yritykset
<b>Liiketoimintalähtöiset tarpeet</b>	Taloudellinen suorituskyky	A, B, C, D, E
	Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus sekä asiakassuhteen ylläpito	A, B, C, D, E
	Markkinointimenetelmien kehitys	A, B, C, D, E

Liiketoimintalähtöiset vaikutukset tulivat jokaisen haastateltavan kohdalla vastaan nimellä ”bisnestarve”. Näistä business-tarpeista oli erotettavissa kolme toisistaan erillistä teemaa. Ensinnäkin vastaajat ovat tunnistaneet mahdollisuuden parantaa liiketoiminnan taloudellista suorituskykyä asiakasluokittelun avulla. Toiseksi asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus ja asiakassuhteen ketterämpi ylläpito olivat kaikkien vastaajien mukaan asiakasluokittelutarvetta ajavia tekijöitä. Kolmanneksi markkinointimenetelmien kehitys eli miten ja milloin asiakkaisiin ollaan yhteydessä edellytti uuden mallin käyttöönottoa.

*Kyllä se tulee ihan bisnestarpeesta et semmonen tarvitaan. Et tavallaan ei siinä se järjestelmä edellä mennä, et kyl se lähtee siitä tarpeesta, me ollaan havaittu et meidän pitäis tietää.. tuntee paremmin asiakkaat ja pysyy niit paremmin luokittlemaan.. (Yritys A)*

*Pitkään ollut selvä juttu että asiakastietoja pitää kerätä ja tällasta järjestelmää käyttää. (Yritys B)*

*Se on just se segmentointi, -- ettei me panna aina sataatuhatta kirjettä tai tekstiviestiä asiakkaille ihan summamutikassa. Saadaan niinku kohdistetumpaa markkinointia sille, ettei oo niin hakuammuntaa. (Yritys C)*

*Nythän meil on vielä muuttunut siihen suuntaan et meillä myyjät myöski oikeesti muistuttaa niistä huolloista.. tai ylipäättään muistuttaa itsestään. Et eihän se oo niinku sitä et he aina saa sitä kauppaa, vaan se että me pidetään yllä sitä asiakassuhdetta, eikä niin että se asiakas tulee tänne ja kysyy jotain. (Yritys D)*

*Kyl mä sanoisin et se luokittelu lisää totta kai sitä taloudellista puolta, et totta kai jokainen toimija haluaa tehdä tulosta. Se on fakta. Mut sit yks tärkeä tekijä tossa on kans asiakastyytyväisyys. (Yritys E)*

Liiketoimintalähtöiset tarpeet ovat kaikilla yrityksillä muutosta ajavia tekijöitä, ja ne käyvät ilmi haastatteluaineistoista useiden eri kysymysten kohdalla. Yritysten B, C, D ja E kohdalla vastaukset perustuvat pitkäaikaiseen kokemukseen asiakasluokittelun käytämisestä. Yritys A, joka ei toistaiseksi käytä asiakastietojaan asiakasluokitteluun perustelee tilannetta nykyisen järjestelmän soveltumattomuudella luokitteluun. Data on epäluotettavaa ja järjestelmä ja haut eivät vastaa haluttuja asioita. Asiakastieto ei ole ollut kaikilta osin ajantasaista, ja järjestelmä on sisältänyt päällekkäistä tietoa. Asiakastietoja ei ole myöskään kerätty riittävän kattavalla laajuudella. Luokittelemattomuuteen on vaikuttanut myös kiire varsinaisen liiketoiminnan kanssa.

Merkittävimmät tekijät yrityksen A asiakasluokittelun käyttöönotolle tulevat suoraan liiketoiminnan tarpeista. Toiminnassa on havaittu asiakkaiden tarkemman luokittelun ja tämän myötä tehtävien toimenpiteiden olevan välttämättömiä pitkällä aikavälillä, jotta autoliike pystyy vastaamaan markkinoilla olevaan kilpailuun.

## **6.2 Asiakkuuksien luokittelun räätälöinti**

Uusien käytäntöjen omaksuminen ei aina ole vain valmiin kokonaisuuden käyttöönottoa, vaan uudet käytännöt saattavat edellyttää muokkauksia ennen kuin ne soveltuvat organisaation käyttöön. Räätälöinti on usein tarpeen myös käyttöönoton jälkeen. Useat haastateltavat yritykset kertoivat asiakasluokittelun edellyttäneen muutoksia jossakin vaiheessa toimintaa. Lisäksi käytäntöjen luonteen kuvailtiin muuttuneen monissa tapauksissa ajan kuluessa. Esimerkiksi kerättävän tiedon määrä on kasvanut tekniikan kehityksessä. Yritys B:n edustaja kertoo, että palvelinkapasiteettia on lisättävä jatkuvasti, koska tietomäärä kasvaa vauhdilla.

*Asiakkaasta kerätään enemmän tietoa ja sitä pyritään pilkkomaan tarkemmin kuin aluksi. Alkuaikoina kerättiin nimi ja puhelinnumero, mutta nykyään tietoja kerätään paljon monipuolisemmin. (Yritys B)*

Kaikki haastatellut yritykset, lukuunottamatta yritystä A, kertoivat että räätälöintiä on toteutettu asiakasluokittelun käyttöönoton jälkeen. Ennen käyttöönottoa ei ole vielä tiedetty kaikkia tarpeita, vaan käyttöönoton yhteydessä on lähdetty liikkeelle niillä asioilla, jotka ovat sisältyneet alkuperäiseen tarpeeseen. Yritys A, joka on vasta ottamassa asiakasluokittelun järjestelmää käyttöön, kertoi että heidän tapauksessaan räätälöintiä ei ole vielä tehty. Haastateltu kuitenkin mainitsee, että käyttöönoton yhteydessä järjestelmästä valitaan osa-alueita, jotka toteutetaan heti aluksi ja osa asioista otetaan käyttöön vaiheistettusti vasta myöhemmin. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan voida puhua varsinaisesta räätälöinnistä.

*Kauheata tarvetta sellaselle räätälöinnille ei välttämättä edes ole. Enemminkin se on niin päin, että siellä on asioita mitä vaiheistettusti otetaan käyttöön. Se on niin laaja et kaikkea ei voida edes ottaa. Kyl sitä siis meidän tarpeisiin niinkun sovitetaan, mut kyl siellä pitkälti jossain muodossa ne toiminnallisuudet yleensä löytyy mitä kuvitella voi. (Yritys A)*

Taulukossa 5 on esitelty kaikki haastatteluissa esille nousseet näkökulmat tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet asiakasluokittelumallin tai -järjestelmän räätälöintiin paremmin yrityksen omiin tarpeisiin soveltuvaksi. Yritys A ei ole ottanut kantaa näihin tekijöihin, minkä takia vastaukset koskevat vain yrityksiä B, C, D ja E.

Taulukko 5 Räätälöintitarpeeseen vaikuttavat tekijät

Muutostekijä	Yritys, jolla vaikuttanut toimintaan
Kerättävän tiedon lisääntyminen	B, C, D, E
Kerättävän tiedon tarkkuus	B, C, D, E
Asiakastiedon analysointi	E
Mahdollisuus muistiinpanoille	C, D, E
Järjestelmän vaihtaminen kokonaan	D
Tehokkuuden seurannan mahdollistaminen	B, D, E

Kerättävän tiedon määrä on vastaajien mukaan kasvanut merkittävästi. Tietoa kerätään monipuolisemmin, useammista lähteistä ja aiempaa tarkemmin. Lisäksi tietoa ostetaan ulkopuolisilta osoitteentoimittajilta. Tämä on edellyttänyt muutoksia järjestelmään ja uusien tietokenttien luomista olemassa olevaan malliin. Yritys E:n mukaan asiakastie-

tojen tehokas analysointi on myös edellyttänyt muutosten tekemistä järjestelmään. Muistiinpanojen merkityksen toivat esille yritys A:ta ja B:tä lukuun ottamatta kaikki vastaajat. Muistiinpanojen avulla asiakkaiden yksilöllisten asioiden muistaminen tehostuu, mikä myös tukee asiakassuhteen ylläpitämistä.

*Tarkoitus on et myyjä kirjoittaa itselleen muistiin asioita, et tää oli tällanen ja tällanen perhe ja niillä oli sitä ja tätä. Niin eihän tollasia asioita puolen vuoden tai vuoden päästä muista. Mut pienikin muistiinpano voi auttaa kun myöhemmin soittaa asiakkaalle. (Yritys D)*

Yritys D on asiakasluokitteluhistoriansa aikana vaihtanut käytettävää järjestelmää kokonaan, koska vanhan ohjelman rajat tulivat vastaan. Vanha ohjelma oli jäykähkö, eikä siihen ollut helppoa toteuttaa räätälöityjä muutoksia, sillä palveluntarjoaja ei tarjonnut riittävää tukea muutosten toteuttamiseksi.

*-- uusi ohjelma on nettipohjainen, joka on paljon semmonen joustavampi ja siihen pääsee vaikka kotikoneelta jos niin haluaa. Sinne on saatu todellakin räätälöityä sellaisia juttuja mitä just Yritys D haluaa. (Yritys D)*

Asiakasluokittelun ja sen myötä toteutettavien markkinointitoimenpiteiden tehokkuuden seuranta on oleellinen osa järkevää toimintaa. Tämän huomion toivat esille yritykset B, D ja E. Yritys E kertoi seurannan olevan jo varsin pitkällä, ja kampanjoiden tehokkuutta tarkastellaan säännöllisesti.

*Se on vielä alussa mut siinäkin ollaan onneksi menossa oikeaan suuntaan, et koska eihän oo järkee tehdä mitään kohdennettua mainontaa jos ei kukaan seuraa et minkälaista hyötyä siitä on ollut. (Yritys D)*

*Se kehittyi koko ajan, et.. me ei välttämättä itsekään tiedetä vielä kaikkee et mitä mahdollisuuksia meillä olis ylipäättään räätälöidä.. (Yritys D)*

*Se vaatii että on sellasta porukkaa, jotka on vähän propellihatut päässä ja miettii miksi maailma muuttuu ja miten asiakaskäyttäytyminen muuttuu, ja miten meidän täytyy muuttaa omaa toimintaa ja mitä voidaan tehdä eri tavalla kuin kilpailijat tekee ennen kuin että aletaan matkii et heinoil on kiva tommonen, tehdään me samanlainen. (Yritys E)*

Kuitenkin sekä yritys C, D ja E toteavat että tulevaisuus tuo tullessaan muutoksia ja järjestelmällä on pystyttävä vastaamaan muuttuvaan maailmaan. Tulevaisuudessa saate-

taan tarvita asioita, joita vielä ei osata edes suunnitella. Tämän takia järjestelmän toimitajalta ja käytettävältä järjestelmältä vaaditaan joustavuutta ja mahdollisuuksia tilannekohtaisten muutosten tekemiseen tarvittaessa nopeallakin aikataululla.

### **6.3 Asiakkuuksien luokittelun ja asiakastiedon hyödyntämisen käytännöt**

Haastattelujen myötä ilmeni, että asiakkuuksien luokittelu on hyvin ajankohtainen teema yrityksen koosta riippumatta. Kaikkien haastateltujen yritysten edustajat korostivat asiakasluokittelun kasvavaa merkitystä ja tarvetta luokittelun jatkuvalla kehitystyölle. Asiakasluokittelua ainakin jollakin tasolla toteutti neljä yritystä viidestä. Yritys A ei vielä hyödyntänyt olemassa olevaa asiakastietoaan asiakkuuksien luokitteluun, koska käytössä ollut järjestelmä on rajoittanut luokiteltavan tiedon luotettavuutta. Kyseinen yritys oli liikevaihdolla mitattuna tutkituista yrityksistä pienin. Valikoidussa otoksessa voidaan siis todeta asiakasluokittelun hyödyntämisen ja sen laajuuden olevan suoraan verrannollinen yrityksen kokoon. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä varmemmin asiakasluokittelu on otettu yrityksessä käyttöön, ja sitä laajemmin luokittelua hyödynnetään. Luokittelu tapahtuu asiakkuuksien johtamiseen käytettävän CRM-järjestelmän avulla.

Edellä mainitut luokittelutyypit: ei asiakasluokittelua, osittainen asiakasluokittelu sekä kokonaisvaltainen asiakasluokittelu, voidaan kytkeä innovaatioiden diffuusion teoriaosuuden yhteydessä mainittuihin innovaation omaksujien luonteisiin. Kokonaisvaltaista asiakasluokittelua hyödyntävät yritykset kuuluvat suuriin konserneihin, minkä takia niillä on ollut konsernin resurssit tukena. Tämä on mahdollistanut asiakasluokittelun omaksumisen heti kun toimintamalli on tullut markkinoille. Myös näiden innovaattorien välillä on tosin tunnistettavissa eroja asiakasluokittelun diffuusion osalta. Osittaista asiakasluokittelua toteuttava yritys on pyrkinyt olemaan alusta lähtien mukana luokittelussa, mutta resurssit ovat rajoittaneet mallin kokonaisvaltaista omaksumista. Tyyppi, joka ei käytä asiakasluokittelua selittyy myös myöhäiselle enemmistölle tyyppillisellä resurssien niukkuudella. Resurssit ja osaaminen eivät ole riittäneet asiakasluokittelun ja asiakkuuksien johtamisen järjestelmien kehittämiseen, eivätkä tieto ja tarpeet CRM:n vaatimuksista ole olleet tarkasti selvillä.

*Aika ja osaaminen on ollut puutteellista siihen liittyen. Se on tietysti semmosta vähän niinkun tuki- ja kehitystoimintaa, minkä takia ne aina ekana kiiressä sysätään sivuun ja mennään ensin niin sanotusti perusbisnes edellä. (Yritys A)*

Osittaista asiakasluokittelua käyttävän yritys C:n edustaja toteaa, että on äärimmäisen tärkeää pitää sekä automyyntin että autojen huolto puolen asiakastiedot samassa järjestelmässä. Heillä järjestelmät ovat erilliset, mikä vaikeuttaa merkittävästi asiakastiedon hyödyntämistä. Kokonaisvaltaista luokittelua käyttävän yritys D:n edustaja kertoo, että hänen yrityksessään automyyntin ja huollon erilliset järjestelmät on yhdistetty tekemällä integraatioita järjestelmien välille. Samaa mielipidettä tukevat myös yritys B:n ja E:n edustajat.

*Tiedot ovat samassa järjestelmässä ja ovat olleet alunperinkin, ja sehän on sit kumminkin fakta et asiakas ei oo myynnin tai huollon asiakas vaan se on Yritys E:n asiakas ja se on koko asiakkuus, että tota kyllähän se et jos jälkimarkkinointi ei toimi niin kyllä niin todennäköisesti asiakas ostaa sit toisenmerkkisen auton. Kyl se on niinku siinä samassa nipussa ja kaikki tiedot löytyy asiakkaan alta, puhutaan sitten reklamaatiosta tai takuuasiakkaista, korjaamokäynneistä, tarjouksista, ynnä muuta, tehdyistä kampanjoista. (Yritys E)*

Yhtenäinen järjestelmä mahdollistaa asiakkaan paremman palvelun ja palkitsemisen asiakasuskollisuudesta. Asiakasluokittelulla tavoitellaan asiakkaan sitouttamista käyttämään yrityksen palveluita. Kun asiakaskokonaisuuden kaikki tiedot löytyvät samasta paikasta, voivat sekä automyyjät että huoltoneuvojat palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla, kertoo yritys C:n edustaja. Järjestelmän avulla myös huoltoneuvojat tai myyjät, jotka eivät ole aiemmin suoraan kyseisen asiakkaan kanssa olleet tekemisissä, voivat nähdä asiakkaan kaikkien tapahtumien tiedot järjestelmästä.

*-- meillä yritetään kehitellä myöskin sitä et myyjä ei oo pelkkä myyjä ja huoltoneuvoja ei oo pelkkä huoltoneuvoja, vaan se oma ajatusmaailma oliskin semmonen lavea, että kun mä kysyn tän asian, niin meidän talo voi hyötyä myös jollakin muulla osastolla, vaikka se omaan työhön ei vaikutakaan. Se ei oo kyl mikään helppo tehtävä (naurahtaa). (Yritys D)*

Tiedon keruulla on erityisen tärkeä rooli toimivan asiakasluokittelun rakentamisessa. Yritys A kuvailee asiakasluokittelun helpottavan asiakkaiden välisten erojen ja yhtäläisyyksien tunnistamisessa. Asiakkaita ja asiakasryhmiä pystytään yksilöimään tehokkaammin ja niiden kannattavuutta voidaan hyödyntää tarkemmin luokittelun tukena. Yritys D nostaa esiin luokittelun tärkeydessä sen, miten myyjät ovat yhteydessä asiakaisiin ja miten asiakkaille tulisi tuotteita ja palveluja markkinoida.

Yritys E korostaa asiakasluokittelun olevan asiakkaan parempaa tuntemista, ja se tukee asiakkaaseen vaikuttamista. Kun asiakkaat on luokiteltu oikein ja asiakkaan tarpeet

tunnetaan, voidaan asiakkaalle tarjota oikeita asioita oikeaan aikaan. Tällöin myös markkinoinnin osuvuus todennäköisesti paranee. Esimerkiksi yritys C:n mukaan lisävarusteita tai huoltoja koskevat tarjoukset ja kampanjat kannattaa kohdentaa juuri siihen automalliin, joka asiakkaalla on, eikä välittää turhia tarjouksia. Kun ryhmän koko säilytetään pienenä, on mahdollista tutkia tarjousten ja kampanjoiden tehokkuutta, jos asiakkaat kampanjan myötä päätyvät ostoksille. Lisäksi myyjät voivat soittaa perään kampanjaan kuuluneille asiakkaille ja tämän kautta parantaa kampanjan toimivuutta.

*Asiakas kokee että meidän viestintä on järkevämpää kun se tulee tavallaan toivotusti. Meille se on tietysti sit resurssien järkevämpää käyttöä, koska aikaa on rajoitetusti. (Yritys A)*

Kaikki haastatellut yritykset toivat haastatteluissa esiin luokittelun dynaamista puolta, asiakkaita ei tarvitse sitoa omiksi ryhmikseen, vaan luokittelu voidaan toteuttaa tilannekohtaisesti asiakasdataa suodattaen ja lajitellen. Tämän myötä sama asiakas voi kuulua moniin eri luokkiin esimerkiksi asuinalueensa, kannattavuutensa, automallinsa tai harrastuksensa perusteella. Nykyaikaisen asiakasluokittelun selkeä vahvuus onkin tilannekohtaisten luokitteluiden tekeminen. Tarkempi jaottelu haastatteluiden perusteella muodostetuista luokittelukäytännöistä on esitelty liitteessä kolme.

## 6.4 Asiakkuuksien luokittelun vaikutukset

Tutkimuksessa on tähän mennessä tarkasteltu sitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon tutkituissa yrityksissä. Neljä viidestä haastatellusta yrityksestä (yritykset B, C, D ja E) on harjoittanut aktiivista asiakkuuksien luokittelua jo pitkään. Tämän takia on mielekästä tuoda esiin myös näkökulmia siitä, miten asiakkuuksien luokittelun on koettu vaikuttaneen yrityksiin ja niiden toimintaan. Lisäksi on mielenkiintoista tarkastella ovatko vaikutukset olleet pelkästään positiivisia vai onko luokittelulla ollut myös joitakin negatiivisia vaikutuksia.

Tutkimusaineiston läpikäynnin jälkeen voidaan todeta, että luokittelun koetaan edesauttavan yrityksen toimintaa monella tavalla. Kaikki yritykset vastasivat sen ohjaavan yritystä kohti parempaa tuloksen tekoa. Se on suuri kustannussäästö markkinoinnin näkökulmasta ja auttaa resurssien kohdentamisessa ja ajan käytössä. Se myös ylläpitää myyjäkuntaa pitämään asiakassuhdetta paremmin yllä, kun asiakkaaseen osataan olla yhteydessä oikeaan aikaan. Asiakastyytyväisyys on erityisesti yritysten D ja E mukaan parantunut. Asiakkaalle pystytään kohdentamaan paremmin yksilöityä markkinointia, mikä lisää viestien henkilökohtaisuutta.

*Resurssien kohdistaminen on ehkä se kaikist merkittävin juttu ja relevanssi asiakkaalle tietysti. (Yritys A)*

*Kyllähän mä uskallan väittää et asiakastyytyvyyteen sillä on ollut hemmetin suuri merkitys, ja markkinointikulujen laskuun sillä on suuri merkitys. Ja kyllä me ollaan varmasti myyty kanssa enemmän tavaraa. -- Tässä kun homma on edennyt, niin kyl se on helpottanut aika paljon niin myyjien kuin huoltoneuvojienkin työtä. Et kyl mä sanoisin et kaikki on tässä voittajia. (Yritys E)*

Taulukossa 6 on listattu kaikki haastatteluaineistosta tunnistetut asiakasluokittelun koetut vaikutukset. Vaikutusten osalta on listattu yrityksen tunnus, mikäli kyseinen yritys kokee asian vaikuttaneen tai voivan vaikuttaa toimintaan. Taulukossa alimpana harmailla riveillä esitetyt vaikutukset koetaan haitallisina.

Taulukko 6 Asiakkuuksien luokittelun vaikutukset

Vaikutus	Yritys
Myynnin kasvu	A, B, C, D, E
Kustannussäästö markkinoinnille	A, C, E
Resurssien kohdentamisen tehostuminen	A, B, E
Ajankäytön kehittyminen	A, B
Asiakassuhteen ylläpidon ja asiakastyytyvyyden kehitys	A, B, C, D, E
Markkinointi kohdennetumpaa	A, B, C, D, E
Puutteet datan käsittelyssä ja tietojen ajantasaisuus	A, C
Muutosvastarinta	B, C, D, E
Investoinnit vievät runsaasti resursseja	E

Asiakasluokittelun mahdollisina haittapuolina yritys A näkee sen, että datan kanssa voidaan tehdä virheitä, jotka johtavat väärin toimenpiteisiin. Myös yritys C mainitsee asiakastietojen ajantasaisuuden olevan joskus ongelma. Tämän takia tiedot pitäisi tarkistaa aina asiakaskäynnin yhteydessä tai päivittää kaupallisista tietokannoista. Yritykset B, D ja E kertoivat päivittävänsä asiakastietokantaan eri lähteistä säännöllisesti, minkä takia asiaa ei koettu ongelmaksi.

*Aina siinä se riski on ja aina asiakkaan käyttäytymistä ei voi sataprosenttisesti ennustaakaan. Me voidaan tehdä virhearvioita ja ne johtaa sit väärin toimenpiteisiin. (Yritys A)*

Yritys A:ta lukuun ottamatta kaikki vastaajat nostivat esiin henkilöstöjohtamisen näkökulman. Kun aiempiin toimintamalleihin tulee uudistuksia, on yritysten B, C, D ja E

mukaan odotettavissa myös muutosvastarintaa. Toiminnan uudistaminen vaatiikin hyvää esimiestyötä, valvontaa ja tarkkailua. Usein ei haluta tehdä lisätyötä, jos siitä ei koeta saatavan hyötyä. Muutosvastarinta on ilmennyt yritysten myyjien ja huoltoneuvojen keskuudessa. Esimerkiksi huoltoneuvojat eivät välttämättä huomaa asiakasluokittelun myötä muuta vaikutusta omassa työssään, kuin lisääntyneen työmäärän.

*-- on se mikä tahansa muutos, on se toimintatapa tai joku muu käytäntö. Ja just se et mitä kauemmin oot ollu niinkun alalla niin sitä enemmän sitä muutosvastarintaa on. (Yritys D)*

Kuitenkin todellisuudessa yrityksen myynti ja jälkimarkkinointi voi hyötyä merkittävästi, koska niillä on tarkempaa ja ajankohtaista tietoa käytettävissään, minkä perusteella toimenpiteitä tehdään. Kuten aiemmassa lainauksessa yritys E:n edustaja toteaa, ovat toimintatavat vakiintumisensa jälkeen helpottaneet kaikkien työtä, minkä takia muutosvastarinnan osalta kyseessä on ollut nimenomaan alkupään käyttöönoton ongelma. Yritys E nostaa esiin myös taloudelliset panostukset. Järjestelmähankintoihin ja niiden kehitykseen voi joutua investoimaan runsaasti resursseja.

## 6.5 Yhteenveto empiirisen aineiston löydöksistä

Tässä luvussa esiteltiin tutkimuksessa ilmenneet löydökset, joiden perusteella luodaan seuraavaksi yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Ensimmäisenä tarkastellaan sitä, mitkä asiat todellisuudessa vaikuttavat asiakasluokittelujärjestelmien käyttöönottoon autokoupoissa. Aineistossa innovaatioiden ominaisuuksien vaikutus on melko vähäinen, sillä kahdeksasta tarkastellusta tekijästä vain kolme erottautui joukosta. Asiakasluokittelun käsittäminen aiempaa parempana käytäntönä, luokittelun teknologinen soveltuvuus organisaation järjestelmiin sekä luokittelun käytön helppous ja vähäinen opettelu olivat tärkeimmät diffuusioon vaikuttavat tekijät.

Kun institutionaalisten paineiden vaikutuksia (taulukko 3) tarkastellaan kokonaisuutena suhteessa innovaation ominaisuuksiin (taulukko 2), voidaan huomata että institutionaalisten paineiden kokeminen käyttöönottoon vaikuttavana tekijänä on huomattavasti harvinaisempaa kuin innovaation ominaisuuksien. Pakottavat ja taloudelliset paineet ovat ainoat osa-alueet, jotka tulivat haastatteluissa merkittävimmin esiin. Lainsäädäntö, valvonta ja rangaistukset tulivat ilmi yritysten B, C, D ja E haastatteluissa. Yritykset totesivat henkilötietolain ja tietojenkäytön sääntelyn vaikuttaneen siihen, miten asiakasluokittelua voidaan tehdä. Asiakastiedon keräämistä, säilytystä ja sen hyödyntämistä

säännellään monin tavoin. Kaksi merkittävintä asiakastiedon hyödyntämiseen vaikuttavaa mekanismia ovat Henkilötietolaki<sup>2</sup> (Henkilötietolaki 523/1999) sekä Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto ry:n käytännösäännöt. Vaikuttavia tekijöitä ovat huolellisuusvelvoite sekä tarpeellisuus- että virheettömyysvaatimus. Lisäksi henkilötietojen käsittely tulee suunnitella ja sen tulee olla tarkoituksenmukaista. (Henkilötietolaki 523/1999; Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto 2016.)

Henkilötietojen käyttöä markkinoinnissa on myös rajoitettu. Markkinointikäyttö perustuu henkilötietojen asialliseen yhteyteen ja suostumukseen. Asiallisella yhteydellä tarkoitetaan asiakassuhdetta tai jäsenyyttä yritykseen. Suostumuksella myös muiden kuin asiakas- tai jäsensuhteessa olevien henkilöiden tietoja voidaan käsitellä esimerkiksi uusasiakashankintatarkoituksissa. Tietojen luovuttamisesta voidaan informoida kuluttajaa siinä yhteydessä, jossa kuluttajia koskevia henkilötietoja kerätään. (Henkilötietolaki 523/1999; Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto 2016.)

EU:n tietosuojauudistuksen myötä henkilötietojen käsittelyn käytäntö tulee muuttumaan. Tietosuoja-asetuksen myötä yritykset eivät esimerkiksi saa sakon uhalla kerätä ja käyttää henkilötietoja ilman käyttäjän nimenomaista suostumusta. Tietojen käsittelystä tulee tiedottaa asiakasta entistä selkeämmin ja ymmärrettävällä tavalla. Lisäksi yrityksen tulee nimittää tietosuojavastaava, mikäli asiakastietoja kerätään erityisen paljon tai ne ovat arkaluonteisia. (Euroopan komissio 2015.)

Taloudellisten paineiden osalta tekniset ja funktionaaliset paineet ovat olleet vaikuttavia tekijöitä kaikilla haastatelluilla yrityksillä. Teknologinen kehitys ja uusilla malleilla saavutettavissa olevat hyödyt vaikuttavat yritysten päätöksiin omaksua uusia toimintamalleja toiminnan kehittämiseksi. Jäljittelevät prosessit ja normatiiviset paineet eivät aineiston perusteella vaikuta asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon tutkimuksen otoksessa. Vain yritys A mainitsi tarkkailevansa muiden yritysten toimintaa ja toimialaa ja käyttävän hyväksi havaittuja toimintatapoja. Normatiivisten paineiden osalta myös vain yritys A:n haastattelun yhteydessä tuli ilmi, että ammatillistuminen vaikuttaa organisaatiossa, koska asiakasluokittelua on alettu tarkemmalla tasolla suunnittelemaan vasta asiaan perehtyneen henkilön rekrytoinnin jälkeen. Muut yritykset eivät tuoneet näitä vaikutuksia esiin merkittävinä tai ne eivät osanneet sanoa, onko niillä ollut vaikutusta edustamissaan organisaatioissa. Taulukossa 7 on laadittu yhteenveto, johon on sisällytetty kaikki asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon vaikuttavat tekijät, jotka ovat tulleet haastatteluissa esille vähintään neljän eri yrityksen kohdalla.

---

<sup>2</sup> Henkilötietolain tarkoituksena on suojata yksityiselämän ja muita yksityisyyttä turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. Henkilötietolakia sovelletaan henkilötietojen automaattiseen käsittelyyn. Lisäksi lakia sovelletaan silloin, kun henkilötietojen niiden on tarkoitus muodostaa tai jo muodostavat henkilörekin tai sen osan.

Taulukko 7 Merkittävimmät leviämiseen ja käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Vaikuttava osa-alue	Tekijä	Selitys	Yritys
<b>Innovaation ominaisuudet</b>	Suhteelliset hyödyt	Aiempaa parempi käytäntö	A, B, C, D, E
	Soveltuvuus	Teknologinen soveltuvuus	A, B, C, D, E
	Monimutkaisuus	Uusien asioiden opettelu	B, C, D, E
<b>Institutionaaliset tekijät</b>	Pakottavat paineet	Lainsäädäntö, valvonta, rangaistukset	B, C, D, E
	Taloudelliset paineet	Tekniset ja funktionaaliset paineet	A, B, C, D, E
<b>Muut vaikuttavat tekijät</b>	Liiketoimintalähtöiset tarpeet	Taloudellinen suorituskyky	A, B, C, D, E
	Liiketoimintalähtöiset tarpeet	Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus & asiakassuhteen ylläpito	A, B, C, D, E
	Liiketoimintalähtöiset tarpeet	Markkinointimenetelmien kehitys	A, B, C, D, E

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että käyttöönottoa edellyttäneet tarpeet ovat olleet monilta osin lähtöisin suoraan yritysten liiketoiminnasta. Taloudellisen suorituskyvyn kehittäminen, asiakassuhteen ylläpitäminen, asiakastyytyväisyyden sekä markkinointimenetelmien kehittäminen ovat olleet merkittävässä roolissa asiakasluokittelun leviämässä ja käyttöönotossa yrityksiin.

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Pohdinta ja tulosten yhteys aiempaan kirjallisuuteen

#### 7.1.1 *Leviämiseen vaikuttavat tekijät*

Tutkimusaiheen valinnan lähtökohtana oli autokaupan organisaation tarve saada ajankohtaista tietoa oman asiakkuuksien hallinnan järjestelmän hankinnan tueksi. Päättökysymyksenä haluttiin tarkastella, miten innovaatio leviää autokauppojen asiakasluokittelun tapauksessa ja mitkä tekijät vaikuttavat sen käyttöönottoon. Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä innovaation diffuusion että institutionalismin mahdollisia vaikuttavia tekijöitä.

Leviäminen perustuu Rogersin (1983; 2003) mukaan viiteen eri innovaation ominaisuuteen, jotka taas voidaan jakaa kahdeksaan eri tekijään. Suhteellisten hyötyjen vaikutus perustuu siihen, että uuden mallin hyödyt mielletään aiempia käytäntöjä paremmiksi. Aineiston perusteella suhteelliset hyödyt vaikuttivat asiakasluokittelun omaksumiseen kaikkien yritysten kohdalla. Kaikki vastaajat antoivat esimerkkejä, joiden perusteella he mieltävät uuden käytännön aiempaa paremmaksi. Suhteellisten hyötyjen vaikutukset innovaation diffuusiolle olivat otoksessa kiistattomat.

Soveltuvuuden osalta Rogers (1983) mainitsee vaikuttaviksi tekijöiksi yritysten arvojen ja käytäntöjen soveltuvuuden innovaatiolle, sekä innovaation teknologisen soveltuvuuden. Kaikki vastaajat korostivat teknologisen soveltuvuuden vaikutusta. Nykyään teknologinen soveltuvuus on kriittisen tärkeää, koska vaihtoehtojen vertailtavuus on helpottunut teknologisen kehityksen myötä. Tämän takia soveltumaton järjestelmä on helppo korvata yrityksen toimintaan paremmin soveltuvalla vaihtoehtoisella järjestelmällä. Arvojen ja käytäntöjen merkitystä toivat esiin vain tutkimuksen suurimmat yritykset, joiden asiakasluokittelu on pitkälle kehittynyt kokoelma kaikista yritysten asiakkaista, toiminnoista riippumatta.

Leviämiseen vaikuttavat myös uuden mallin ymmärtämisen, omaksumisen ja käytön helppous. Lisäksi vaikutusta on sillä, miten paljon joudutaan opettelemaan uusia asioita. Näitä tekijöitä Rogers (1983) kuvaa monimutkaisuudeksi. Mitä helpompi malli on, sitä helpommin se leviää. Kuitenkin vain yritys E mainitsee ymmärtämisen, omaksumisen ja käytön helppouden vaikuttaneen leviämiseen heidän kohdallaan. Uusien asioiden opettelun mainitsivat kaikki muut yritykset paitsi yritys A, joka ei toistaiseksi ole tehnyt asiakasluokittelua. Voidaan siis todeta, että monimutkaisuus vaikuttaa aineiston yrityksissä leviämiseen siinä vaiheessa, kun organisaatio on suuri. Lisäksi vastaukseen saattaa vaikuttaa kokemus siitä, tähän miten asiakasluokittelu on toiminut sen jälkeen, kun se

on otettu käyttöön. Jos mielikuvat asiakasluokittelun käyttöönoton jälkeiseltä ajalta viittaavat siihen, että malli on ollut monimutkainen, vaikuttaa se varmasti myös haastattelussa saatuun vastaukseen mallin vaikutuksesta leviämiseen.

Kokeiltavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti innovaatiota on mahdollista testata. Tutkimuksessa nostettiin esiin näkökulmat kokeilusta ilman sitoumuksia ja ilman suuria investointeja. Kokeiltavuuden merkittävyyden toivat esiin kolme eri yritystä. Yritys A, jolla asiakasluokittelun käyttöönotto on ajankohtainen, mainitsi vaikuttaviksi tekijöiksi molemmat näkökulmat. Ilman sitoumusta kokeiltavuuden tärkeäksi kokivat myös yritykset D ja E. Yritys A, joka edustaa liikevaihdoltaan otoksen pienintä yritystä, kokee tärkeäksi että investoinnit eivät kasva liian suuriksi.

Havainnoitavuuden osalta vain yritys E mainitsee asian tärkeäksi. Rogersin (1983) mukaan innovaatio omaksutaan sitä todennäköisemmin, mitä näkyvämpiä vaikutuksia sillä saavutetaan. Kuitenkin vain yritys E, joka edustaa liikevaihdoltaan mitattuna otoksen suurinta yritystä, ilmoittaa heidän korostavan havainnoitavuutta. Näkyvyys ilmenee lisääntyneillä kaupoilla ja asiakkaiden aiempaa paremmalla palvelemisella.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että suhteelliset hyödyt ja teknologinen soveltuvuus ovat kaikkein vaikuttavimmat tekijät, koska ne tulivat ilmi kaikkien yritysten vastauksissa. Ne ovat riippumattomia yrityksen koosta. Muita tärkeitä huomioita ovat asiakasluokittelun soveltuvuus yrityksen käytäntöihin ja arvoihin, sekä uusien asioiden opettelu monimutkaisuuden näkökulmasta. Nämä ilmenivät niiden yritysten kohdalla, joilla asiakasluokittelu on joko kokonaisvaltaisesti tai osittaisesti käytössä. Toisin sanoen näiden voidaan nähdä vaikuttaneen erityisesti suuremmilla yrityksillä, joilla luokittelu on ollut käytössä jo pidempään.

Kokeiltavuuden rooli korostui yrityksellä A. Kokeiltavuuden merkittävyys aineiston perusteella näyttäisi pohjautuvan organisaation rajoitettuihin resursseihin. Investoinnin suuruus ja ajankäyttö halutaan optimoida saataviin hyötyihin nähden oikeaksi. Toisin sanoen halutaan varmistua, että tietty järjestelmä on varmasti hyvä, ennen kuin järjestelmähankintaa tehdään. Innovaatioiden ominaisuuksien vaikutus on siis aineistossa melko vähäinen, sillä kahdeksasta tarkastellusta tekijästä tärkeimmiksi erottautui vain kolme asiaa; asiakasluokittelun käsittäminen aiempaa parempana käytäntönä, luokittelun teknologinen soveltuvuus organisaation järjestelmiin sekä luokittelun käytön helpous ja vähäinen opettelu.

Organisaatioiden samankaltaistuminen ilmenee DiMaggion & Powellin (1983) mukaan organisaatioiden omaksuessa samankaltaisia toimintamalleja ja toimintatapoja. Asiakasluokittelun kohdalla on voitu haastatteluiden perusteella suoraan huomata, että kyse on toisiaan muistuttavista toimintamalleista, vaikka asiakasluokitteluun käytettävät järjestelmät olisivat yritysten välillä erilaisia. Järjestelmillä tavoitellaan kuitenkin toisiinsa muistuttavien liiketoimintastrategioiden ja markkinointimallien toteuttamista, ja päämäärä toiminnalla on kaikkien haastateltujen yritysten mukaan sama.

Teoriakatsauksessa tarkasteltiin olemassa olevaa tutkimustietoa asiakkuuksien johtamisen järjestelmien käyttöönotosta, vastaavia huomioita voidaan peilata myös tämän tutkimuksen tilanteeseen asiakasluokittelun käyttöönotosta. Hillebrand ym. (2001, 592) mukaan onnistunut ja tehokas asiakkuuksien johtamisen järjestelmän käyttöönotto oli puutteellista tilanteissa, joissa innovaation käyttöönottoon vaikutti vain yrityksen ulkoinen paine. Kuitenkin empiirisen aineiston katsauksen yhteydessä voitiin huomata, että asiakasluokittelun käyttöönottoon vaikuttaa lukuisia tekijöitä, niin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisiakin. Näin ollen Hillebrand ym. (2001) huomio saa tukea myös tutkimuksen aineistosta. Nguyen ja Waring (2013, 824, 843–843) mukaan asiakkuuksien johtamisen järjestelmien käyttöönotto on kytköksissä yrityksen organisatorisiin ominaisuuksiin kuten johdon näkemyksiin, työntekijöiden osallistumiseen ja yrityksen kokoon. Yritykset B, C, D ja E myös toivat haastatteluissa esiin työntekijöiden muutosvastarinnan, joka kuvastaa Ngyenin ja Waringin (2013) näkemystä työntekijöiden osallistumisesta. Jos työntekijät eivät osallistu täydellä työpanoksellaan uuden toimintamallin opetteluun ja käyttämiseen, on mallin käyttöönotto luonnollisesti haasteellisempaa.

Asiakasluokittelun osalta edellä on jo ilmennyt, että yrityksen koko vaikuttaa tutkimusaineiston otoksessa suoraan verrannollisesti siihen, miten asiakasluokittelu on levinnyt ja otettu käyttöön yrityksissä. Verrattaessa haastateltujen autoliikkeiden tilannetta CRM-järjestelmän käytön osalta Tilastokeskuksen tietoihin CRM-järjestelmän käytöstä koko vähittäiskaupan toimialalla, voidaan huomata että suuret autokaupat ovat poikkeuksetta ottaneet käyttöönsä CRM-järjestelmän. Järjestelmää käytetään myös asiakastietojen analysointiin. Tähän tutkimukseen valikoidussa otoksessa asiakkuuksien johtamisen ja asiakasluokittelun käyttöaste suurilla yrityksillä oli näin ollen 100 %. Tilastokeskuksen aineistossa suuren yrityksen määritelmään vaikutti henkilöstön määrä, joka oli tässä yhteydessä yli 100 henkilöä. Tämä toteutuu myös kaikissa tässä tutkimuksessa mukana olleissa suurissa yrityksissä. Yritys A jää henkilöstömäärältään hieman tämän alle. Aineiston perusteella voidaankin todeta, että yrityksen koko vaikuttaa otoksessa suoraan verrannollisesti siihen, miten asiakasluokittelu on levinnyt ja otettu käyttöön yrityksissä. Yrityksen koon kasvu edellyttää tehokkaampaa asiakastietojen hallintaa, jotta voidaan toimia suurten tietovolyymien kanssa. Tämä pakottaa yrityksiä omaksumaan innovaatioita tiedon hallintaa varten.

Insitutionaalisten paineiden vaikutus rajoittui kymmenestä tarkastellusta tekijästä vain kahteen, joiden koettiin vaikuttaneen eniten asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon. Lainsäädäntöön, valvontaan ja rangaistusten ehkäisemiseen haluttiin vastata kehittyneellä asiakasluokittelumallilla, joka mahdollistaa näiden velvoitteiden huomioimisen toiminnan yhteydessä. Tekniset ja funktionaaliset paineet olivat kaikkien vastaajien mielestä tärkeä muutosta ajava voima. Teknologinen kehitys ja uusien toimintamallien tarjoamat hyödyt vaikuttivat organisaatioiden päätöksiin omaksua uusia toimintamalleja toiminnan kehittämiseksi. Teknisten ja funktionaalisten tekijöiden sekä inno-

vaatioiden ominaisuuksien välillä voidaan havaita yhtäläisyyksiä, koska innovaatioiden ominaisuuksien osalta korostuivat suhteelliset hyödyt ja teknologinen soveltuvuus. Molemmat sisältävät ajatuksia siitä, että teknologisesti kehittyneempi malli on aiempaa parempi tapa toimia. Aiempaa paremmaksi koettu malli taas leviää Rogersin (1983, 2003) mukaan paremmin ja nopeammin innovaatiota omaksuvien organisaatioiden keskuudessa.

Voidaankin todeta, että sekä innovaation ominaisuudet, että institutionaaliset paineet vaikuttavat jossakin määrin leviämiseen ja käyttöönottoon. Kuitenkin niiden merkitys asiakasluokittelun tilanteessa vaikuttaa olevan varsin marginaalinen ja keskittynyt tiettyihin teknisiin tekijöihin. Uuden institutionalismin näkökulma suuntasi huomion organisaation sisäisiin vaikutuksiin ja heterogeenisyyteen, minkä myötä yksilöllinen institutionalismin vaikutus korostui (Powell 2007; Powell & DiMaggio 1991). Aineistosta nousi esiin myös muita asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä, jotka perustuvat konkreettisiin liiketoiminnan tarpeisiin, jotka ovat ilmenneet liiketoiminnan kautta. Niitä ei voida suoraan sisällyttää innovaation ominaisuuksiin tai institutionaalisiin tekijöihin, vaan näiden tekijöiden kautta tavoitellaan taloudellisia hyötyjä, asiakassuhteen kehittämistä sekä uudenlaisia markkinointimenetelmiä. Nämä liiketoiminnasta lähteneet heterogeeniset tarpeet voidaan katsoa ainakin jossakin määrin lukeutuvan uuden institutionalismin näkemykseen, sillä kyseessä ovat yrityksen sisäiset vaikutukset ja yksilölliset tarpeet. Tarpeet perustuvat tietyssä määrin omassa toiminnassa havaittuihin muutos- ja kehitystarpeisiin, eikä niinkään muiden organisaatioiden toimintaan.

Abrahamsonin ja Rosenkopfin (1993, 487–488) esittelemä kulkuevaikutus ei näytä toteutuvan tutkimuksen aineistossa, sillä kaikki vastaajat perustelevat käyttöönottoa liiketoimintalähtöisillä vaikutuksilla. Institutionalismien ja asiakasluokittelun ominaisuuksien osalta ei ilmennyt mainittavia vaikutuksia siitä, että asioita tehtäisiin tai otettaisiin käyttöön seuraamalla muita. Asiakasluokittelun diffuusion ei siis koeta perustuvan siihen, että on pakko seurata muiden mallia. Vastaavasti voidaan todeta, että uuden mallin omaksuminen perustuu nimenomaan liiketoiminnan tarpeisiin, joihin halutaan vastata asiakasluokitteluinnovaation avulla. Liiketoiminnan tarpeilla tarkoitetaan organisaation tehokkuuden ja kannattavuuden kehittämistä tuottaen samalla parempaa asiakaskokemusta. Tämä on vastoin DiMaggion ja Powellin (1983) käsitystä siitä, että tekijät, jotka muokkaavat organisaatiota yhdenmukaisiksi, eivät aina kehitä organisaatiota aiempaa tehokkaammaksi. Asiakasluokittelun osalta nimenomaisesti tavoitellaan tehokkuutta, ja yhdenmukaistuminen tapahtuu erityisesti liiketoiminnan ehdoilla.

### *7.1.2 Luokittelukäytännöt, räätälöinti ja asiakasluokittelun vaikutukset*

Ensimmäisenä apututkimuskysymyksenä tarkasteltiin, miten asiakkaita luokitellaan ja miten luokittelua on räätälöity. Schumpeter (1939) toteaa että, jos tuotantokustannukset laskevat jossakin kohtaa liiketoimintaprosessia, on tällöin tapahtunut innovaatio. Tämä tukee näkemystä vastaajien taloudellisesta näkökulmasta, sillä nimenomaan asiakasluokitteluinnovaation kuvataan vähentävän toimintakustannuksia, kun markkinointia voidaan tehdä suuren määrän sijaan kohdennetummin. Markkinointia on tehotonta tehdä kaikille asiakastietokannan asiakkaille, vaan se on syytä kohdentaa pieniin ja hyvin rajattuihin ryhmiin. Resursseja pystytään tällöin kohdentamaan tehokkaammin ja työnteossa voidaan keskittyä paremmin olennaiseen.

Toistaiseksi asiakasluokittelu perustuu lähinnä asiakkaiden segmentointiin, eikä portfoliointia ole toteutettu laajamittaisesti. Tsai ym. (2015) ovat tunnistaneeet aiemmassa tutkimuksessaan asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen ja asiakastyytyväisyyden vaikutuksia asiakasluokitteluun. Heidän tutkimuksessaan tunnistettiin neljä erilaista asiakasryhmää, joita olivat lojaalit, potentiaaliset, VIP-, ja vaihtuvat asiakkaat. Tässä tutkimuksessa asiakasluokittelu perustui yksilöllisiin luokittelutekijöihin, eikä vastaavaa jaottelua ole tehty. Haastatteluissa kävi ilmi, että Tsai ym. (2015) tunnistamia ryhmiä esiintyy myös suomalaisissa autokaupoissa, mutta ne eivät toistaiseksi perustu tarkkaan numeeriseen analyysiin, eivätkä järjestelmällisesti ohjaa asiakkaiden segmentointia. Tämän takia myöskään tutkimuksen havaintoja ei ole jaoteltu sisältyviksi kyseisiin luokkiin. Asiakkaiden segmentoinnissa hyödynnettäviä asiakasluokittelutekijöitä voidaan hyödyntää dynaamisesti tilannekohtaisten luokittelutarpeiden mukaisesti.

Innovaation räätälöinnillä tarkoitetaan muutoksia, joita on tarpeen tehdä joko käytönoton yhteydessä tai sen jälkeen. Asiakasluokittelun räätälöinti on keskittynyt kerättävän tiedon lisääntymiseen ja tiedon tarkkuuden muutoksiin. Suuret tietomassat vaativat sitä tukevia järjestelmiä, ja tiedon tarkkuuden lisääntyminen edellyttää mahdollisuuksia tehdä muutoksia luokitteluun ja syötettävään dataan. Tällä tarkoitetaan mahdollisuuksia räätälöidä järjestelmiä, jotta niihin voidaan tallentaa täysin uusia yksityiskohtaisia asioita, joita ei alkuperäisesti ole mukana asiakasluokitteluun käytettävissä sovelluksissa. Lisäksi räätälöinnin myötä on haluttu mahdollisuuksia tallentaa asiakastietoja kertomuksen muodossa, jolloin asiakkuuden tunnistaminen ja palvelu voi olla hyvin henkilökohtaista. Asiakasluokittelua ja sen avulla toteutettavan markkinoinnin tehokkuutta pyritään räätälöinnin keinoin seuraamaan. Uudet mallit vaativat uudenlaisia keinoja niiden toimivuuden ja tehokkuuden seurantaan, minkä takia luokittelun ja sen taustajärjestelmän pitää soveltua tai olla räätälöitävissä tätä edellyttävällä tavalla.

Toisena apututkimuskysymyksenä selvitettiin asiakasluokittelun toteutuneita ja miellettyjä vaikutuksia tutkimusotoksen keskuudessa. Kyky tunnistaa kannattavat asiakkaat, luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, sekä laajentaa olemassa olevia asiakassuhteita on

yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Tehokas asiakkuuksien johtaminen auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkuuksien arvon sekä kohdistamaan toimenpiteitä kannattaviin asiakkaisiin ylläpitääkseen ja kehittääkseen asiakkaiden uskollisuutta ja tuottavuutta. Asiakasluokittelulla voi aineiston mukaan olla positiivisia vaikutuksia yrityksen tulokseen ja asiakastyytyvyyteen. Parhaimmillaan se helpottaa sekä markkinoinnin että myyjien työtä ja mahdollistaa kehittyneemmän jälkimarkkinoinnin. Asiakkaisiin osataan olla yhteydessä oikeaan aikaan, ja markkinointia voidaan kohdentaa tarkasti erilaisille asiakkaille. Negatiiviset puolet jäivät selkeästi positiivisten asioiden varjoon. Ongelmat liittyvät asiakastiedon ajantasaisuuteen ja asiakasluokittelun käyttöönoton alkuvaiheessa koettuun muutosvastarintaan.

## 7.2 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi

### 7.2.1 *Innovaatioiden diffuusion ja institutionaalisen teorian kritiikki ja rajoitukset*

Diffuusiotutkimusta on kritisoitu, koska se korostaa innovaatioiden leviämisen onnistumisia (engl. *pro innovation bias*) (Rogers 2003, 105–136). Rogers (2003, 112–116) esittää onnistumisten korostamisen diffuusiotutkimuksen pahimmaksi epäkohdaksi. Tutkimusta tehdään yleisesti siten, että lähtökohtaisesti odotetaan tietynlaisia tuloksia sekä keskitytään ilmiöihin, jotka ovat onnistuneita ja leviävät suhteellisen nopeasti. Tämän seurauksena onnistuneet innovaatioiden diffuusiot ovat paljon tunnetumpia kuin diffuusion epäonnistumiset. Hylätyt, lopetetut ja uudelleen määritellyt innovaatiot voivat jäädä kokonaan huomioimatta.

Kuitenkin myös diffuusion epäonnistumista ja diffuusiota estäviä tekijöitä on tutkittu. Ferlie ym. (2005, 131.) tutkivat leviämättä jääneitä innovaatioita suurissa ammattillisissa järjestöissä, joissa oli useita eri ryhmiä asiantuntijoita ja ammattilaisia. Ammatilliset ryhmät näyttivät muodostavan vahvan sosiaalisen ja kognitiivisen rajauksen. Nämä rajat pystytään ylittämään vain sosiaalisen kanssakäymisen, luottamuksen ja motivoinnin kautta.

Innovaation paremmuuden puolueellisuus on pyritty tässä tutkimuksessa poistamaan käsittelemällä innovaatioita kirjallisuuslähtöisesti. Lisäksi haastattelukysymyksissä on huomioitu innovaatioiden mahdolliset negatiiviset puolet. Esimerkiksi uusiin toimintamalleihin kohdistuva muutosvastarinta ja investoinnin mahdollisesti korkeat kustannukset kävivät ilmi asiakasluokittelun tilanteessa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan tekijöitä, jotka ovat auttaneet tai heikentäneet asiakasluokittelun hyväksymistä ja diffuusiota. Rogers (2003, 112–116) kehottaa tarkastelemaan innovaation diffuusiota laajemmassa yhteydessä ja tutkimuksen vastaajien näkökulmasta. Tutkimuksessa nostettiin esille

myös niin kutsuttu kulkuevaikutus, joka voi tilanteesta riippuen saada aikaan innovaation diffuusion tai sen hylkäämisen, riippumatta siitä olisivatko innovaation vaikutukset organisaatiolle edullisia tai tarpeettomia. (Abrahamson & Rosenkopf 1993, 487–488).

Diffuusiota on vaikeaa ilmaista määrällisesti, koska ihmiset ja ihmisten muodostamat verkostot ovat monimutkaisia. Yleensä on hyvin vaikeaa määrittää ja mitata mikä todellisuudessa tarkalleen aiheuttaa diffuusion. (Damanpour 1996, 713.) Yhdeksi diffuusiotutkimuksen puutteeksi nähdään myös, että tutkija ei tarkastele innovaatioiden diffuusion seurauksia. (Rogers 2003, 130.) Asiakasluokittelun diffuusion seuraukset on kuitenkin huomioitu tässä tutkimuksessa.

### 7.2.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat tärkeitä tekijöitä määrällisen tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arvioinnissa. Tässä tutkimuksessa toteutettu laadullinen tutkimus ei kuitenkaan yleensä tukeudu mittaamiseen, minkä takia validiteetin ja reliabiliteetin määritelmät muuttuvat hieman. Sekä reliabiliteettia että validiteettia voidaankin lähestyä sekä sisäisen että ulkoisen näkökulman kautta. Tutkimuksen ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Laadullista tutkimusta on luonteensa takia ongelmallista toistaa, koska sosiaalista tilannetta ei voida toistaa täysin samanlaisena. Sisäinen reliabiliteetti viittaa tutkijoiden mielipiteiden yhtenäisyyteen, mikäli tutkimukseen osallistuu useampi tutkija. (Bryman & Bell 2015, 394–395.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin marras- ja joulukuussa 2015 valikoitujen yritysten edustajien kanssa. Tutkimuksen aihepiiri osoittautui varsin ajankohtaiseksi kaikissa haastatteluisissa yrityksissä. Jatkuvan muutoksen ja kehityksen takia myös vastaukset haastattelukysymyksiin saattaisivat seuraavalla haastattelukerralla olla erilaiset. Tämän takia ulkoinen reliabiliteetti rajoittaa tutkimusta. Tähän pystyttäisiin vastaamaan toteuttamalla toinen haastattelukerta esimerkiksi kuuden kuukauden kuluessa aiemmista haastatteluisista. Tässä työssä jatkohaastatteluun ei kuitenkaan ryhdytty.

Ulkoinen validiteetti asettaa rajoja laadullisen tutkimuksen yleistettävyydelle, koska tutkimuksissa usein käytetään pieniä otoksia (Bryman & Bell 2015, 400). Pieni otosko-ko asettaa rajoituksia myös tälle tutkimukselle, toisaalta tutkimuksen tarkoitus ei ollutkaan muodostaa koko toimialan kattavia kuvauksia. Sen sijaan haastattelut mahdollistivat syvällisen aineiston keräämisen ja tarvittaessa haastattelukysymysten tarkentamisen haastatteluiden aikana.

Sekä Bryman ja Bell (2015, 398–401) että Eskola ja Suoranta (2003, 211–212) mainitsevat tutkimuksen vaihtoehtoisiksi luotettavuuden (engl. *trustworthiness*) kriteereiksi uskottavuuden (engl. *credibility*), siirrettävyyden (engl. *transferability*), varmuuden (engl. *dependability*) ja vahvistuvuuden (engl. *confirmability*). *Uskottavuus* merkitsee,

että tutkijan ja tutkittavan käsitykset ja tulkinnat vastaavat toisiaan. Tämä on pyritty varmistamaan esittämällä haastateltaville tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja he saivat vapaasti esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset on laadittu mahdollisimman selkeiksi niin, että niissä ei ollut erityisiä käsitteitä, joita haastateltavien olisi ollut vaikea ymmärtää. Tutkimustuloksen *siirrettävyydellä* tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin tietyillä ehdoilla. Eskola ja Suoranta (2003, 211) kuitenkin toteavat, ettei siirrettävyys välttämättä ole mahdollista todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. Laadullisen tutkimuksen löydökset ovat tilannekohtaisesti ainutlaatuisia ja merkittäviä siinä sosiaalisessa maailmassa, jota tutkitaan (Bryman & Bell 2015, 399–400).

Tutkimuksen *varmuudella* tavoitellaan sitä, että sama tutkimustulos voidaan saavuttaa aineiston perusteella myös jälkikäteen ja teoreettiset päätelmät voidaan perustella. Tämä edellyttää, että tutkimuksessa käytetty aineisto ja siihen liittyvät muistiinpanot säilytetään kaikissa muodoissaan koko tutkimusprosessin ajan. (Bryman & Bell 2015, 400.) Tutkimuksen aineisto, tutkijan muistiinpanot, haastattelunauhoitukset, litteroinnit sekä analyysin välivaiheet ovat arkistoituna. Vaikka on selvää, että täydellistä puolueettomuutta on laadullisessa kaupallisessa tutkimuksessa mahdotonta saavuttaa, voidaan tutkimuksen *vahvistuvuutta* lisätä. Tutkijan pitäisi pystyä osoittamaan, että oma arvo maailma ja teoreettiset näkemykset eivät horjuta tutkimuksen kulkua ja siitä johdettuja löydöksiä. Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ollut entuudestaan kokemusta tai tietämystä autokaupan toimialasta tai toimialalle tyypillisistä toimintameteista. Laaditut haastattelukysymykset on pyritty tekemään puolueettomiksi ja niillä on pyritty välttämään haastateltavien johdattelua. (Eskola & Suoranta 2003, 212; Bryman & Bell 2015, 400)

Yllä mainittujen neljän luotettavuuden kriteerin lisäksi Bryman ja Bell (2015, 403) mainitsevat aitouden (engl. *authenticity*), jolla tarkoitetaan esimerkiksi tutkimuksen reilua (engl. *fairness*). Reiludella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat suurin piirtein samanlaisessa asemassa edustamissaan yrityksissä. Aitouden kriteerien tärkeys tutkimukselle korostuu usein vain toimintatutkimuksessa. Tämä tutkimus on kuitenkin toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt toimivat autotalon johtajina, hallituksen puheenjohtajana ja myyntijohtajana. Työnkuvien erilaisuudesta riippumatta kaikki haastatellut toimivat sellaisessa asemassa organisaatiossaan, että he osasivat vastata haastattelukysymyksiin edustamansa toimipisteen näkökulmasta. Tämän takia tutkimuksen luotettavuus toteutui myös reiluden kriteerin osalta varsin hyvin.

Tutkimuksella tavoitellaan mahdollisimman hyvää paikallista selittämistä. Tämä merkitsee Alasuutarin (2011, 243) mukaan selitysmallia, joka toimii mahdollisimman laadukkaana perustana empiiriseen aineistoon. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa tutkimusaiheesta mahdollisimman syvälinen kuvaus. Haastatteluja toteutettiin viisi kappaletta, minkä takia tutkimuksen perusteella ei voida tehdä koko Suomen autokaupan kat-

tavia yleistyksiä. Tutkimus kuitenkin tarjoaa syvällisiä tarkasteluita vastauksina asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta institutionaalisen teorian osa-alueiden tarkastelun osalta saattaa rajoittaa se, ettei haastateltaville esitetty tarkentavia kysymyksiä osa-alueiden sisällöstä. Toisaalta aihepiiriä tarkasteltiin lukuisten haastattelukysymysten kohdalla, eikä mainittavia seikkoja noussut esiin haastatteluissa. Tämän takia voidaan ainakin jossakin määrin olettaa, että ne institutionaaliset paineet jotka eivät tulleet haastatteluissa esille, eivät vaikuta merkittävästi innovaation leviämiseen ja käyttöönottoon asiakasluokittelun tapauksessa.

Luotettavuutta rajoittaa joissain määrin myös se, että osa haastatteluun osallistuneista autoliikkeistä kuului suuriin konserneihin. Tämän myötä tietyn toimipisteen johtajalla on vain rajoitettu näkemys koko konsernin asiakasluokittelun alkupään käyttöönotosta ja siihen todellisuudessa vaikuttaneista tekijöistä, koska käyttöönottoprosessiin ei olla itse suoranaisesti osallistuttu. Lisäksi joidenkin haastateltujen yritysten kohdalla asiakasluokittelun käyttöönotosta on kulunut useita vuosia. Tämän takia vastaukset alkupään käyttöönottoon liittyviin kysymyksiin voivat olla muuttuneet sen mukaan, miten asiakasluokittelua on toteutettu, ja millaisia tuloksia sen avulla on vuosien kuluessa on saavutettu.

Tutkimuksen teon vaiheet on selostettu luvussa viisi mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta lukijalle välittyy läpinäkyvä kuvaus tutkimuksesta ja mahdollisuuksista sen toistamiseen. Tutkimuksen teoriakatsaus antaa näkökulmia tutkittavaan aiheeseen, kuvaa tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia sekä liittyy toteutetun tutkimuksen tieteenalan teoriakeskusteluun. Teoriakatsaus toimii lähtökohtana teorian ja empirian vuoropuhelulle, eli tutkimuksen havainnot tulkitaan teorian valossa. Havainnot siis nostetaan esiin tutkimuksesta, ja niitä verrataan samaa teemaa käsittelevään aiempaan tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 2003, 238.) Teorian ja empiirisen aineiston pohjalta on muodostettu johtopäätöksiä tehdyille havainnoille (Alasuutari 2011, 44).

### 7.3 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tutkimus tarjoaa selkeitä perusteluita sille, mitkä tekijät ovat saaneet autokaupan yrityksiä ottamaan käyttöön asiakasluokittelun malleja. Tunnistettuja tekijöitä voidaan hyödyntää, kun autokaupan asiakasluokittelua ja asiakkuuksien johtamisen järjestelmiä ollaan suunnittelemassa ja ottamassa käyttöön. Näitä tekijöitä voidaan myös verrata oman yrityksen tarpeisiin ja muutosta ajaviin tekijöihin. Työn voidaan siis olettaa auttavan autokaupan toimialan päätöksentekijöitä tulevissa käyttöönottoprojekteissa.

Työ esittelee tutkimuksessa löytyneitä asiakasluokittelun räätälöintitarpeita, jotka voivat auttaa käyttöönottoa harkitsevaa yritystä jo suunnitteluvaiheessa. Työssä on

myös koostettu viiden liikevaihdoltaan eri kokoisen autokaupan vastaukset siitä, mitkä tekijät koetaan tärkeiksi asiakasluokkia määriteltäessä. Nämä teemat tarjoavat hyvää tietoa kaikille suomalaisille autokaupoille, vaikka ne jo hyödyntäisivät pitkälle kehitettyä asiakasluokittelua toiminnassaan.

Lisäksi tutkimus kuvailee aineiston perusteella tunnistettuja käyttöönoton ongelma-kohtia, sekä esittää todenmukaisia kertomuksia siitä, millaisia vaikutuksia asiakasluokittelun käyttöönotolla on yritysten toimintaan ollut ja mitä luokittelulta yhä edelleen odotetaan. Aineiston perusteella voidaan suositella asiakasluokittelun käyttöönottoa, sillä kaikki haastatellut yritykset vastasivat asiakasluokittelun edesauttavan parempaa tuloksentekokykyä. Asiakasluokittelu tuo kustannussäästöjä markkinoinnin näkökulmasta, koska se auttaa resurssien kohdentamisessa ja ajan käytössä. Lisäksi sillä on positiivisia vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen.

## 7.4 Teorettiset implikaatiot

Asiakasluokittelun käyttöönotosta ja leviämisestä ei ollut juuri aiempaa tutkimusta omana aihepiirinään, vaan kaikki aiempi tutkimus on keskittynyt asiakkuuksien johtamisen järjestelmien tai mallien diffuusion. Tässä tutkimuksessa teoreettiseen viitekehukseen yhdistettiin elementtejä sekä diffuusion että institutionalismin teorioista. Tutkimus tarjoaa vahvan tuen Hillebrand ym. (2001, 592) näkemykselle, että pelkkä yrityksen ulkoinen paine ei takaa laadukasta käyttöönottoa. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että yrityksen sisäiset ja omista tarpeista johtuvat tekijät vaikuttavat merkittävästi asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon otokseen kuuluneiden suomalaisten autokauppojen keskuudessa. Tämä tukee myös Powelin (2007) uuden institutionalismin näkemystä yrityksen sisäisistä yksilöllisistä lähtökohdista ja niiden vaikutuksesta organisaatioiden samankaltaistumiseen. Näitä yrityksen sisäisiä lähtökohtia olivat tutkimuksen mukaan liiketoimintalähtöiset tarpeet, joilla tavoitellaan taloudellista tehokkuutta, parempaa asiakastyytyväisyyttä ja -kokemusta sekä markkinointimenetelmien kehitystä.

Nguyen ja Waring (2013, 824, 843–843) mukaan asiakkuuksien johtamisen käyttöönotto on kytköksissä yrityksen organisatorisiin ominaisuuksiin, kuten johdon näkemyksiin, työntekijöiden osallistumiseen ja yrityksen kokoon. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisatoriset ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi myös asiakasluokittelun tapauksessa. Erityisesti yrityksen koko vaikutti suoraan verrannollisesti asiakasluokittelun leviämiseen ja käyttöönottoon yritykseen. Tutkimuksessa myös paljastui, että käyttöönottoa heikensi kaikkien yritysten kohdalla työntekijöiden vähäinen motivaatio toimia uuden mallin mukaisesti.

Edellä esiteltyt tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät kuitenkin rajoittavat johtopäätösten teon tutkimuksen aineistoon, eikä niitä voida ulkoisen validiteetin takia yleistää koko asiakasluokittelua tai autojen vähittäiskaupan toimialaa koskeviksi. Samoin tutkimuksen toistettavuutta ja tuloksia rajoittaa ulkoinen reliabiliteetti, sillä asiakasluokittelu oli yrityksissä teemana niin ajankohtainen, että eri ajankohtana toteutettu tutkimus voisi kerätä jossain määrin erilaisia vastauksia. Tutkimus kuitenkin tarjoaa hyvän kuvan haastateltujen yritysten tämän hetkisestä tilanteesta.

## 7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielma tarjoaa mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia usean eri aihepiirin saralla. *Ensinnäkin* olisi kiinnostavaa saada tietoa, miten asiakasluokittelun innovaatiota hyödynnetään diffuusion jälkeen tiettyjen ajanjaksojen kuluttua. Onko innovaatio saatu implementoitua siten, että sitä hyödynnetään tehokkaasti, vai onko sen hyödyntäminen rajoittunut esimerkiksi siitä vastuussa olevien käyttäjien toimesta. Tähän liittyen olisi kiinnostavaa tutkia *toisena* asiana, kuinka uusien innovaatioiden käyttöönotto tulisi hoitaa henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kautta. Haastattelujen myötä kävi erityisen selväksi, että uusien mallien käyttöönotto on ollut poikkeuksetta ongelmallista. Esimerkiksi pitkään alalla toimineet automyyjät ja huoltoneuvojat ovat aluksi kokeneet uudet toimintamallit erittäin työläiksi, eikä tiedon keräämisen tärkeyttä asiakasluokittelun toimivuudelle ja pitkän aikavälin vaikutuksille ole suoraan ymmärretty.

*Kolmanneksi* aihepiiri antaa mahdollisuuden koko moottoriajoneuvojen vähittäiskaupan toimialan kattavaan kvantitatiiviseen tarkasteluun, jossa tutkittaisiin kuinka suuri osa yrityksistä hyödyntää asiakasluokittelua ja missä määrin. Kvantitatiiviseen tarkasteluun voitaisiin sisällyttää myös kysymyksiä innovaation diffuusioon ja institutionalisointiin liittyen, minkä avulla voitaisiin saavuttaa niin hyvä otos koko Suomen autojen vähittäiskaupan markkinoista, että tulokset olisivat laajamittaisesti yleistettävissä.

*Neljänneksi* asiakasluokittelun maksimaalinen hyödyntäminen edellyttää tarkkaa analyysia asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Haastatteluiden myötä ilmeni, että analysointi ja asiakaskannattavuuksien laskeminen ei ole vielä toistaiseksi saavuttanut merkittävää asemaa asiakasluokittelun tukena. Tämän takia olisi kiinnostavaa tutkia esimerkiksi tiedon louhinnan, ennakoivan mallintamisen sekä erilaisten asiakasanalytiikan sovellutusten mahdollisuuksia kehittyneempään analyttiseen asiakkuuksien johtamiseen.

## LÄHTEET

- Abdul-Muhmin, Alhassan, G. (2012) CRM technology use and implementation benefit in an emerging market. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol. 19 (2), 82–97.
- Abrahamson, Eric (1991) Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*. Vol. 16 (3), 586–612.
- Abrahamson, Eric – Rosenkopf, Lori (1993) Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion. *Academy of Management Review*. Vol. 18 (3), 487–517.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Tampere, Vastapaino.
- Ansari, Shahzad, M. – Fiss, Peer, C. – Zajac, Edward, J. (2010) Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse. *Academy of Management Review*. Vol. 35 (1), 67–92.
- Autoalan tiedotuskeskus (2015) *Käytetyn ja uuden auton hintakehitys 2005 - 8/2015*. <[http://www.aut.fi/tilastot/verotus\\_ja\\_hintakehitys/uuden\\_ja\\_kaytetyn\\_henkiloauton\\_hintakehitys](http://www.aut.fi/tilastot/verotus_ja_hintakehitys/uuden_ja_kaytetyn_henkiloauton_hintakehitys)>, haettu 6.10.2015.
- AutoDealer Today (2015) Dealers Who Leverage Data Sell More, Autoalert finds. <<http://www.autodealermonthly.com/news/story/2015/09/dealers-who-leverage-data-sell-more-autoalert-finds.aspx>>, haettu 14.11.2015.
- Beddow, Jeff (2010) Making the Grade in CRM. *Ward's Dealer Business*. October 2010. Vol. 44 (10), 20–20.
- Blythe, J. (2005) *Essentials of Marketing*. Third Edition. Prentice Hall, Pearson Education Limited. England.
- Bohling, Timothy – Bowman, Douglas – LaValle, Steve – Mittal, Vikas – Narayandas, Das – Ramani, Girish – Varadarajan, Rajan (2006) CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*. Vol. 9 (2), 184–194.
- Bryman, Alan – Bell, Emma (2015) *Business Research Methods*. Fourth Edition. Oxford University Press, New York.
- Buttle, Francis – Maklan, Stan (2015) *Customer Relationship Management - Concepts and Technologies*. Third edition. Routledge, New York.
- Bygstad, Bendik (2003) The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge-Based Organizations. *Information Resources Management Journal*. Vol. 16 (4), 33–45.
- Cooper, Randolph, B. – Zmud, Robert, W. (1990) Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach. *Management Science*. Vol. 36 (2), 123–139.

- Dacin, M. Tina – Goodstein, Jerry – Scott, W. Richard (2002) Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*. Vol. 45 (1), 45–57.
- Damanpour, Fariborz (1996) Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*. Vol. 42 (5), 693–716.
- Donaldson, Bill (2007) *Sales Management. Principles, Process and Practice*. Third Edition. Palgrave Macmillan. New York.
- DiMaggio, Paul J. – Powell, Walter W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48 (4), 147–160.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Euroopan komissio (2015) Lehdistötiedote: EU:n tietosuojauudistuksen hyväksyminen vauhdittaa digitaalisten sisämarkkinoiden toteuttamista. <[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-6321\\_fi.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-6321_fi.htm)>, haettu 15.1.2016.
- Ferlie, Ewan – Fitzgerald, Louise – Wood, Martin – Hawkins, Chris (2005) The Non-spread of Innovations: The Mediating Role of Professionals. *Academy of Management Journal*. Vol. 48 (1), 117–134.
- Frank, Lauri – Karine, Eva-Maria – Lindqvist, Jani – Puumalainen, Kaisu – Sundqvist, Sanna – Taalikka, Sanna (2003) *Innovaatioiden diffuusio tietoliikennealalla: Kuinka innovaatiot omaksutaan ja miten ne yleistyvät?* Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Studies in Economics and Business Administration, 7.
- Granlund, Markus – Lukka, Kari (1998) It's a Small World of Management Accounting Practices. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 10, 153–179.
- Goodin, Robert, E. (1996) Institutions and Their Design. *The Theory of Institutional Design*. Cambridge: Cambridge University Press. 1–53.
- Grönroos, C. (1997) Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. Vol. 35 (4), 322–339.
- Hillebrand, Bas – Niholt, Jurriaan, J. – Nijssen, Edvin, J. (2011) Exploring CRM effectiveness: an Institutional Perspective. *Academy of Marketing Science*. Vol. 39 (4), 592–608.
- IBM (2004) Challenges for the Automotive Industry in an On Demand Environment: Seven Areas of Strategic Action. *Executive Brief*.
- Kennedy, Mark T. – Fiss, Peer C. (2009) Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among U.S. hospitals. *Academy of Management Journal*. Vol. 52 (5), 897–918.

- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere.
- Kotler, Philip (2002) *Marketing Management*. Tenth Edition. Prentice-Hall. New Jersey.
- Kim, S.Y. – Jung, T.S – Suh, E.H. – Hwang, H.S. (2006) Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert Systems with Applications*. Vol. 31, 101–107.
- Lee, J.H. – Park, S.C. (2005) Intelligent profitable customers segmentation system based on business intelligence tools. *Expert Systems with Applications*. Vol. 29, 145–152.
- Martin, Gillian (2011) The Importance of Marketing Segmentation. *American Journal of Business Education*. Vol. 4 (6), 15–18.
- Meyer, John W. – Rowan, Brian (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol. 83 (2), 340–363.
- Ngai, E.W.T. (2005) Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 23 (6), 582–605.
- Ngai, E.W.T. – Xiu, L. – Chau, D.C.K. (2009) Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification. *Expert Systems with Applications*. Vol. 36 (2), 2592–2602.
- Nguyen, ThuyUyen, H. – Waring, Teresa, S. (2013) The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs. An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 20 (4), 824–848.
- Osarenkhoe, A. – Bennadi, A. (2007) An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*. Vol. 13 (1), 139–164.
- Payne, Adrian (2006) *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- Powell, Walter, W. (2007) *The New Institutionalism*. The international encyclopedia of organization studies. Thousand Oaks, California: Sage.
- Powel, Walter W. – DiMaggio, Paul J. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Razavi, Seyed, H. – Attarnezhad, Omid (2013) Management of Organizational Innovation. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4 (1), 226–232.
- Rogers, Everett M. (1983) *Diffusion of Innovations*. 4<sup>th</sup> ed. The Free Press. A Division of Simon & Schuster, Inc. New York.

- Rogers, Everett M. (2003) *Diffusion of Innovations*. 5<sup>th</sup> ed. The Free Press. New York.
- Ryan, Gery, W. – Bernard, H. Russel (2003) Techniques to Identify Themes. *Field Methods*. Vol. 15 (1), 85–109.
- Sanchez, Rajagopal – Sanchez, Romulo (2005) Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 20 (6), 307–316.
- Schumpeter, Joseph A. (1939) *Business Cycles - A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill Book Company. New York Toronto London.
- Shapiro, Benson P. – Bonoma, Thomas V. (1984) How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review*. Vol. 62 (3), 104–110.
- Silverman, David (2011) *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. 4.p. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Singh, Siddhart S. – Jain, Dipak J. (2010) Measuring Customer Lifetime Value. *Review of Marketing Research*. Vol. 6, 37–62.
- Storbacka, K. (2005) *Kannattava kasvustrategia – Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääiömaa*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Storbacka, K. – Sivula, P. – Kaario, K. (2001) *Create Value With Strategic Accounts*. Kauppakaari. Helsinki.
- Suchman, Mark C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*. Vol. 20 (3), 571–610.
- Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto (2016) Kuluttajien henkilötietojen käsittely ja tietosuoja markkinoinnissa. <[http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Kuluttajien\\_henkilötietojen\\_käsittely\\_ja-tietosuoja\\_markkinoinnissa-2012.pdf](http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Kuluttajien_henkilötietojen_käsittely_ja-tietosuoja_markkinoinnissa-2012.pdf)>, haettu 15.1.2016.
- Tilastokeskus (2015) Tietotekniikan käyttö yrityksissä. Liiketoiminnan sähköistyminen. Yrityksellä käytössä asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmä (CRM) asiakastietojen hankintaan, tallettamiseen ja jakamiseen keväällä 2010-2015, osuus kaikista luokan yrityksistä. <[http://www.stat.fi/til/ictc/2014/ictc\\_2014\\_2014-11-25\\_kat\\_005\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ictc/2014/ictc_2014_2014-11-25_kat_005_fi.html)>, haettu 10.11.2016.
- Tolbert, P. S. – Zucker, L. G. (1983) Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, 22–39.
- Trafi (2015) Henkilöautojen ensirekisteröinnit 2004–2014. <<http://www.trafi.fi/tietopalvelut/tilastot/tieliikenne/ensirekisteroinnit>>, haettu 6.10.2015.
- Tsai, C.F. – Hu, Y.H. – Lu, Y.H. (2015) Customer segmentation issues and strategies for an automobile dealership with two clustering techniques. *Expert Systems*. Vol. 32 (1), 65–76.

- Verhoef, P.C. – Donkers, B. (2001) Predicting Customer Potential Value an Application in the Insurance Industry. *Decision Support Systems*. Vol. 32 (2), 189–199.
- Wejnert, Barbara (2002) Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework. *Annual Review of Sosiology*. Vol. 28, 297–326.
- Wolfe, Richard, A. (1994) Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*. Vol. 31 (3), 405–431.
- Wooten, Melissa & Hoffman, Andrew, J. (2008) *Organizational Fields: Past, Present and Future*. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. London: Sage. 130–147.
- Zablah, A. – Bellenger, D. – Johnston, W. J. (2004) An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33 (6), 475–489.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla on tarkoitus tutkia, miten asiakkaita luokitellaan suomalaisissa autokaupoissa. Kauttaviiivalla merkityt kysymykset ovat tilanteisiin, joissa yrityksellä ei ole käytössä CRM-järjestelmää asiakasluokitteluun. Nuolimerkillä olevat tiedot ovat ehdollisia ja niihin on viitattu, mikäli asioista ei ole ollut puhetta vastattaessa varsinaiseen kysymykseen.

### Asiakasluokittelun määrittely ja käyttöönotto yrityksessä

- Onko yrityksessänne käytössä asiakkuuksien hallintaan CRM-järjestelmä?
  - Mitä kyseisellä järjestelmällä tarkoitetaan?
- Käytetäänkö järjestelmää asiakkaiden luokitteluun?
- Mitä syitä siihen on, että on käytössä? / Mitä syitä siihen on, että ei ole käytössä?
- Mitä asiakasluokittelulla tarkoitetaan yrityksessänne? / Miten ymmärrätte käsitteen asiakasluokittelu mikäli ei ole käytössä?
- Miten, miksi ja milloin asiakasluokittelu tuli yritykseenne? / Onko tarkoitus ottaa käyttöön mikäli ei ole käytössä?
  - Mistä saitte tietoa järjestelmästä?
  - Onko yhteistyöverkostoissa (muut autokaupat & alan järjestöt) käytössä CRM-järjestelmiä tai asiakasluokittelua? Vaikuttivatko verkoston jäsenten käytännöt asiakasluokittelun käyttöönottoon?
- Minkä takia asiakkaita halutaan luokitella? Vaikuttavatko
  - taloudelliset hyödyt
  - sosiaalinen legitimeetti
- Miten CRM:n ja asiakasluokittelun ominaisuudet vaikuttivat käyttöönottoon?
  - Suhteelliset hyödyt, mitkä tekevät siitä aiempaa paremman
  - Soveltuvuus, sopiiko yrityksen tarpeisiin, teknologinen soveltuvuus
  - Monimutkaisuus, miten helppoa omaksua ja käyttää
  - Kokeiltavuus, oliko kokeiltavissa ennen valintaa
  - Havainnoitavuus, näkyvätkö vaikutukset muille
- Mitkä tekijät ovat auttaneet tai heikentäneet asiakasluokittelun käyttöönottoa?

## Asiaksluokittelun ja asiakastiedon hyödyntämisen käytännöt

- Miten asiaksluokittelu on ajan myötä kehittynyt? / Jos aiotte ottaa käyttöön, niin uskotteko luokittelun tarvitsevan muokkausta?
  - Onko muokattu tai tullaanko muokkaamaan omiin tarpeisiin soveltuvaksi ja miksi?
- Mitkä tekijät vaikuttavat luokitteluun? / Mitkä tekijät ovat teille tärkeitä määrittelyssä asiakkaiden arvoa tai niiden ryhmittelyä?
  - Segmentointi, asiakkaiden portfoliointi ja arvon määrittäminen?
  - Onko käsite Big Data tuttu, hyödynnetäänkö sitä, miten? Aiotaanko hyödyntää?
- Miten henkilö- ja yritysasiakkaiden luokittelukäytännöt eroavat toisistaan? / Voisitteko kuvitella henkilö- ja yritysasiakkaiden luokittelukäytäntöjen poikkeavan toisistaan ja miksi?
- Miten asiakastietoa hyödynnetään? / Miten asiakastietoa haluttaisiin hyödyntää?
  - Nykyisten, menneiden vai potentiaalisten asiakkaiden analysointi
- Vaikuttaako luokittelu asiakkaille tehtäviin toimenpiteisiin, jos vaikuttaa, niin millä tavoin? / Miten yrityksessänne määräytyy millaisia toimenpiteitä tai markkinointia asiakkaisiin kohdistuu?
- Miten automyyjän näkökulmasta asiaksluokittelu tulee näkymään päivittäisessä työssä? / Miten asiakaspalvelu ja myynti on hoidettu tällä hetkellä ilman luokittelua?
  - Miten asiaksluokittelu saatiin sovitettua myyjien työhön, mitä toimenpiteitä vaati?

## Asiaksluokittelujärjestelmän vaikutukset

- Mitä positiivisia vaikutuksia asiaksluokittelulla on ollut? / Mitä sillä voisi olla?
  - Parempaa tietoa asiakkaista
  - Parempi asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden säilyttäminen
  - Kasvanut liikevaihto
  - Pienemmät kustannukset
  - Parempi työntekijöiden tuottavuus
- Mitä negatiivisia vaikutuksia asiaksluokittelulla on ollut? / Mitä negatiivista silmä voisi olla, ovatko vaikuttaneet siihen että järjestelmää ei ole käytössä?

## LIITE 2 SAATEVIESTI HAASTATTELUUN OSALLISTUNEILLE

Haastatteluun osallistuneille henkilöille lähetettiin sähköpostitse oheisen pohjan mukainen saateviesti, jossa tuotiin esiin haastattelun pääteemat, muttei annettu kuitenkaan tarkkoja haastattelukysymyksiä.

Moi,

Kiitos vielä että päätit osallistua haastatteluun! Haastattelun ajankohdaksi sovittiin xx.xx. klo xx:xx.

Haastattelussa on tarkoitus keskustella asiakasluokittelusta seuraavien teemojen kautta:

*Asiakasluokittelun määrittely ja sen käyttöönotto yrityksessä (diffuusio)*

*Asiakasluokittelun vaikutukset*

*Asiakasluokittelun ja asiakastiedon hyödyntämisen käytännöt*

Tarkkoja kysymyksiä en tähän liittänyt, ne ovat sen verran yksinkertaisia etteivät vaadi valmistautumista etukäteen.

Ystävällisin terveisin,

KTM-opiskelija, Henrik Rantanen  
Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu  
hspran@utu.fi, 05038xxxxx

### LIITE 3 ASIAKASLUOKITTELUKÄYTÄNNÖT

Taulukossa on listattu haastatteluissa esiin nousseet luokittelukäytännöt. Tarkemmin sanottuna taulukko sisältää tiedot siitä, mitkä asiat asiakkaassa ovat erityisen mielenkiintoisia ja miten niitä voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Asiakasluokittelutekijät jakautuivat neljään teemaan, joita ovat auton ominaisuudet, asiakkaan ominaisuudet ja elämäntilanne, asiakkaan ostokäyttäytyminen sekä ajokäyttäytyminen.

Auton ominaisuuksien avulla voidaan kohdistaa tehtäviä toimenpiteitä asiakkaisiin esimerkiksi auton iän, mallin tai muiden ominaisuuksien perusteella. Tämän myötä voidaan asiakkaaseen kohdentaa yksilöityjä tarjouksia tai huoltokutsuja. Asiakkaan elämäntilanteen ja ominaisuuksien perusteella voidaan päätellä runsaasti mahdollisista tarpeista ajoneuvoon liittyen. Lasten määrä, harrastukset ja asiakkaan ikä tarjoavat kaikki potentiaalisia liittymäkohtia asiakkaan kontaktoinnille. Asiakkaan ostokäyttäytyminen ja ajokäyttäytyminen antavat tietoa siitä milloin asiakkaaseen kannattaisi olla yhteydessä ja millaisten tarjousten avulla. Kokonaisuudessaan asiakkuuksien luokitteluun on käytettävissä valtava määrä erilaisia tietoja ja vaihtoehtoa, eikä kaikkien tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden läpi käyminen sovellu tämän työn laajuuteen.

Mikä luokitteluun vaikuttaa	Yksityiskohtaiset luokittelutekijät	Markkinointimetodit
<b>Auton ominaisuudet</b>	Ikä	Tarjousten ja kampanjoiden räätälöinti auton ominaisuuksien perusteella. Esim. huoltokutsut
	Malli / korimalli	
	Äänentoisto	
	Nahkaverhoilu	
	Hybridi-/ sähköauto	
<b>Asiakkaan ominaisuudet ja elämäntilanne</b>	Harrastukset	Tarjousten ja kampanjoiden laatiminen vastaamaan asiakkaan elämäntilanteeseen ja yksilöllisiin ominaisuuksiin
	Lasten määrä, ikä ja harrastukset	
	Ammatti	
	Eläkeläinen	
	Sukupuoli	
	Asuinpaikka	
	Henkilö / yritysasiakas	
<b>Asiakkaan ostokäyttäytyminen</b>	Autonvaihtosykli, käytetty vai uusi	Huomioidaan asiakkaan ostokäyttäytyminen ja tarjotaan siihen soveltuvia asioita
	Huoltopalveluiden käyttö	
	Millainen auto ollut historiassa	
<b>Ajokäyttäytyminen</b>	Työ vai vapaa-ajan ajoja	Ajokäyttäytymisen huomiointi tarjouksissa ja autoehdotuksissa. Polttoainelahjakortit tai vähemmän kuluttavat autot
	Minkälaisia ajoja	
	Millaisella autolla	
	Vetokoukun tarve	
	Vuotuiset ajokilometri	