

KOKEMUKSET ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISES- TA

Case: Buildercom Oy:n partneriasiakkaat

Elina Porkka

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



| | | |
|---|----------------------------------|---|
| Tekijä(t) PORKKA, Elina | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 15.03.2013 |
| | Sivumäärä 71 | Julkaisun kieli Suomi |
| | Luottamuksellisuus () saakka | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi KOKEMUKSET ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISESTA Case: Buildercom Oy:n partneriasiakkaat | | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami | | |
| Toimeksiantaja(t) Buildercom Oy | | |
| Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten Buildercom Oy:n partneritason asiakkaat olivat kokeneet heihin kohdistetun asiakkuuden hoitomallin. Tavoitteena oli tutkia, miten asiakkaat oli tällä hetkellä jaettu erilaisiin ryhmiin, millaista lisäarvoa hoitomallilla on mahdollisesti kyetty asiakkaille tuottamaan, ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet asiakkaiden kokemusten laatuun. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan kevään 2012 ja kevään 2013 välisenä aikana. Tutkimus suoritettiin, koska toimeksiantajalla oli tarve saada tietää, miten määrämuotoisilla asiakkuuden hoitomalleilla voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja laskutuksen määrään.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin aluksi asiakkuuksien johtamisen merkitystä ja siihen liittyviä riskejä. Seuraavaksi käsiteltiin asiakkuuksien jaottelua sekä asiakastietoa ja asiakaskokemuksia. Lopuksi teoriassa esiteltiin erilaisia asiakkuudenhallinnan keinoja sekä hoitomalleja.</p> <p>Empiriaosuus toteutettiin keräämällä tietoa sekä dokumentteihin pohjautuvasta aineistosta että teemahaastatteluin. Dokumenttiaineiston pohjalta selvitettiin Buildercom Oy:n nykyistä asiakasjaottelua. Teemahaastatteluilla puolestaan selvitettiin, millaisia kokemuksia partneriasiakkailla oli hoitomalleista ja millaista lisäarvoa he olivat omaan toimintaansa saaneet Buildercom Oy:n kumppanuuden myötä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena kävi ilmi, että Buildercom Oy:n asiakasjaottelu pohjautuu useisiin eri kriteereihin, jotka ovat kovia arvoja, kuten laskutuksen määrä ja asiakaskannattavuus. Yhdistävä tekijänä eri segmenteillä oli jokaisesta nimetty asiakasvastuuhenkilö. Lisäksi haastatteluissa selvisi, että Buildercom Oy:n pyrkimys kumppanuuteen asiakkaidensa kanssa on oikea suunta. Kaikki haastateltavat olivat ymmärtäneet asiakasvastuutoiminnan merkityksen ja kokemukset olivat positiivisia. Jatkossa Buildercom Oy voi kehittää hoitomalliaan muun muassa olemalla paremmin asiakkaan tavoitettavissa ja ohjaamalla asiakasta rohkeasti kehittämään toimintojaan.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) asiakaskokemus, asiakkuudenhallinta, asiakkuus, asiakastyytyväisyys | | |
| Muut tiedot | | |



| | | |
|--|--|--|
| Author(s) PORKKA, Elina | Type of publication Bachelor's Thesis | Date 15032013 |
| | Pages 71 | Language Finnish |
| | | Permission for web publication (X) |
| Title EXPERIENCES OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT Case: the partner customers of Buildercom Oy Ltd. | | |
| Degree Programme Business Administration | | |
| Tutor(s) KALLIOMAA, Sami | | |
| Assigned by Buildercom Oy Ltd. | | |
| Abstract <p>The purpose of this thesis was to find out how the partner customers of Buildercom had experienced their customer care model. Another aim was to find out how the customers of Buildercom Oy were segmented, what kind of added value the company had possibly been able to offer to its customers, and what were the factors that affected customer experiences. The survey was conducted between spring 2012 and spring 2013. This thesis was assigned because the company had to know how specific customer care models can facilitate customer satisfaction, customer loyalty and the money that customers bring to the company.</p> <p>At first, the theoretical section focuses on Customer Relationship Management and the risks related to it. Secondly, the theoretical section deals with segmentation, customer knowledge, and customer experience. Finally, the section presents diverse means of customer relationship management and customer care models.</p> <p>The empirical section consists of document based information and theme interviews of customers. The essentials of the current segmentation were explored based on the documentation. The interviews gave information about what kinds of experiences the customers had of the customer care model and what kind of added value they had gained by being partners to Buildercom.</p> <p>The results revealed that the segmentation is based on several criteria which are all hard values, such as the amount of billing and customer profitability. The Key Account Managers representing the customer segments act as links between these segments. Furthermore, the interviews revealed that Buildercom's aim to be a partner to its customers is right. Each interviewee had understood the meaning of Customer Relationship Management, and their experiences were positive. In the future, Buildercom could improve its customer care models by being better reachable and courageously leading its customers to develop its organizational functions.</p> | | |
| Keywords customer experience, customer relationship management, customership, customer satisfaction | | |
| Miscellaneous | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS NYKYPÄIVÄNÄ | 4 |
| 1.1 | Asiakkuuksien johtamisen merkitys Buildercom Oy:lle | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tarve ja tavoite..... | 7 |
| 1.3 | Opinnäytetyön keskeiset käsitteet | 9 |
| 2 | ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN MERKITYS | 12 |
| 2.1 | Mihin asiakkuuksien johtamisella pyritään? | 14 |
| 2.2 | Mahdolliset riskit asiakkuuksien johtamisessa..... | 18 |
| 2.3 | Asiakkuuksien jaottelu | 19 |
| 2.4 | Asiakastieto | 19 |
| 2.5 | Asiakaskokemus..... | 21 |
| 2.6 | Asiakkuudenhallinnan keinot | 22 |
| 2.7 | Hoitomallit..... | 25 |
| 2.8 | Yhteenveto tutkimuksen viitekehyksestä | 27 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 29 |
| 3.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma | 32 |
| 3.2 | Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmä | 33 |
| 3.3 | Tutkimuksen suorittaminen ja kohderyhmä | 35 |
| 3.4 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 40 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 42 |
| 4.1 | Asiakkuuksien jaottelu Buildercom Oy:ssä | 42 |
| 4.2 | Asiakasvastuutoiminnan merkitys | 47 |
| 4.3 | Haasteet ja ongelmat | 48 |
| 4.4 | Asiakkaan tunnistamat riskit | 50 |
| 4.5 | Buildercomin tuottama lisäarvo | 52 |
| 4.6 | Kehitysehdotukset | 55 |
| 5 | POHDINTA..... | 57 |
| | LÄHTEET..... | 65 |
| | LIITTEET..... | 68 |

KUVIOT

| | | |
|----------|---|----|
| KUVIO 1. | Liiketoiminnan ydinprosessit markkinoinnin näkökulmasta | 5 |
| KUVIO 2. | Kokonaisvaltainen kuva asiakkuuksien johtamisesta | 13 |
| KUVIO 3. | Ratkaisutoimittajan ja asiakkaan suhde | 17 |
| KUVIO 4. | Yksinkertaistettu esimerkki B2B-asiakastiedosta | 20 |
| KUVIO 5. | CEM:n ja CRM:n erot | 24 |
| KUVIO 6. | Hoitomallien käytön vaikutus asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja kassavirtaan | 26 |
| KUVIO 7. | Tutkimuksen viitekehys | 28 |
| KUVIO 8. | Johtamisnäkökulman dynamiikka | 32 |

| | |
|---|----|
| KUVIO 9. Eri haastattelumuodot | 35 |
| KUVIO 10. KAM:n hyödyt, haastateltaville esitetty havainnollistava kuva..... | 37 |
| KUVIO 11. Key Account Managementin muoto, joka ei pyri saumattomaan yhteistyöhön | 38 |
| KUVIO 12. Molempia osapuolia hyödyttävä synergistinen KAM | 39 |
| KUVIO 13. Tutkimuksen mukaiset tulokset asiakkaiden kokemista haasteista nykyisessä Buildercom Oy:n toimintamallissa..... | 49 |
| KUVIO 14. Tutkimuksen tulokset asiakkaiden tunnistamista riskeistä tietojärjestelmähankintoihin liittyen | 51 |
| KUVIO 15. Asiakkaiden kokemukset Buildercomin tuottamasta lisäarvosta | 53 |
| KUVIO 16. Tutkimuksen tulosten mukaan asiakkaiden kolme eniten toivomaa parannusta nykyiseen toimintamalliin..... | 55 |
| LIITTEET | |
| LIITE 1. Strategia 2012 | 68 |
| LIITE 2. Asiakkuuden johtaminen..... | 69 |
| LIITE 3. Haastatellut organisaatiot | 70 |
| LIITE 4. Haastattelukysymykset | 71 |

1 ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS NYKYPÄIVÄNÄ

Philip Kotlerin sanoin: *"It is no longer enough to satisfy your customers. You must delight them."* Vaikka Kotler tiedosti tämän tosiseikan jo vuosia sitten, nykypäivän yritykset kamppailevat yhä saman asian parissa. Kilpailun kovetessa ja tuotteiden ja palveluiden ollessa tasavertaisia asiakkaiden kannalta ratkaisevaksi valintakysymykseksi nouseekin nykyään tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuoma lisäarvo.

Asiakkaiden näkökulmasta tällaista lisäarvoa voi olla esimerkiksi ylivoimainen asiakaspalvelu, ymmärrys asiakkaan toimintatavoista tai muu asiakkaan omaa tietämystä lisäävä osaaminen. Etenkin B2B-liiketoiminnassa korostuu juuri asiakkaan ja toimittajan välinen yhteisymmärrys kummankin osapuolen toimintavoista ja menestystekijöistä.

Yritysten ja yhteiskunnan kannalta lisäarvon merkittävyys puolestaan kulminoituu kovaan kilpailutilanteeseen, tarpeeseen tuottaa asiakkaille entistä enemmän vähemmällä ja silti saavuttaa sekä liiketaloudellista voittoa että rakentaa samalla menestyvää brändiä kustannustehokkaasti. Asiakaskokemusten hallinta on tuoreimpien tutkimustenkin valossa nykypäivän yrityksissä avainasemassa kasvua haettaessa (Asiakaskokemusten hallinta tuo kasvua, 2013).

Myös kiinteistöjen ylläpidon ja rakentamisen tiedonhallintaratkaisuja tuottavassa Buildercom Oy:ssä (jatkossa myös pelkkä Buildercom) on ymmärretty asiakastytyväisyyden ja lisäarvon tuottamisen merkitys. Markkinaosuudet ovat jo suurimalta osin jaettu alalla toimivien kilpailijoiden kesken, joten oman kilpailuvaltin ja menestystekijöiden löytäminen ja vahvistaminen on välttämätöntä. Tässä tutkimuksessa aihetta on lähestytty siltä pohjalta, että Buildercomin yhtenä menestystekijänä on vahva asiakkuusosaaminen, johon on tarkoitus jatkossakin vahvasti panostaa.

Koska tämän opinnäytetyö sijoittuu markkinoinnin tieteenalaan, näkökulma yrityksen liiketoiminnan ydinprosesseihin on oheisen kuvion mukainen:



KUVIO 1. Liiketoiminnan ydinprosessit markkinoinnin näkökulmasta (Tikkanen & Frösen 2011, 49)

Tutkimuskohteena on näistä ydinprosesseista asiakassuhdejohtaminen, jota tutkitaan tapaustutkimuksena keskisuomalaisen IT-alan yrityksen, Buildercom Oy:n, lähökohdista. Suoritin liiketalouden tradenomiopintoihin kuuluvan harjoittelujakson kyseisessä yrityksessä keväällä 2012, ja silloin erityisen ajankohtainen asia oli asiakkuuksien johtaminen ja juuri käyttöönotetut asiakkuuden hoitomallit. Opinnäytetyön aihe kumpusi siis yrityksen ajankohtaisesta tarpeesta tutkia asiakkuuksien johtamisen vaikutusta toimeksiantajalle.

Asiakkuuksien johtaminen näkyy asiakkaille mm. Buildercomin tapana järjestää säännöllisesti ja oma-aloitteisesti esimerkiksi koulutuksia ja ohjausryhmiä yhdessä asiakkaan kanssa. Buildercomin asiakassuhteet perustuvat syvään ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön, ja siksi asiakkuuden hoitomalleja on kehitetty yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Näin ollen asiakkaat ovat tietoisia hoitomallien olemassaolosta ja niihin kuuluvista toimenpiteistä, joita sekä Buildercomin asiakasvastuuhenkilöt että myyjät noudattavat omassa toiminnassaan asiakasrajapinnassa.

Itselleni tämä oli mieleinen aihe tutkijana, sillä toimin Buildercomissa markkinointiasistenttina ja siten omalta osaltani vaikutan asiakkuuksien hoitomallien toteutumiseen. Lisäksi toimin yhteistyössä yrityksen useiden eri tiimien, kuten myynnin ja asiantuntijoiden kanssa, joten pääsin osallistuvana tutkijana näkemään käytännössä hoitomallien käyttöä monelta eri taholta.

1.1 Asiakkuuksien johtamisen merkitys Buildercom Oy:lle

Buildercom Oy on keskisuomalainen IT- ja rakennusalan ammattilaisista koostuva tiedonhallintaratkaisuja tarjoava yritys. Se on erikoistunut kiinteistöjen ylläpidon ja rakentamisen ohjelmistopalveluihin. Buildercom Oy on perustettu vuonna 2000, ja se on tällä hetkellä edelläkävijä tietojärjestelmien kehittämisessä etenkin Suomen markkinoilla. Jyväskylän lisäksi yrityksellä on toimipiste myös Vantaalla. (Buildercom Oy - luotettava tiedonhallinnan asiantuntija n.d.)

ASP-pohjaisen liiketoiminnan perustana on yli 20 vuoden kokemus ja ammattitaito rakennusalan tietojärjestelmien kehittämisestä yhdessä emoyhtiö Jydacom Oy:n kanssa. Yritys panostaa voimakkaasti tuotteiden kehitystyöhön ja korkeaan palvelutasoon. Suomen markkinoiden lisäksi yrityksellä on kansainvälistymisliiketoimintaa esimerkiksi Venäjällä ja Arabiemiraateissa. (Buildercom Oy - luotettava tiedonhallinnan asiantuntija n.d.; Repo 2012.)

Buildercom Oy:n arvot ovat:

- Olemme luotettava yhteistyökumppani
- Kuuntelemme asiakasta
- Panostamme kehitykseen ja olemme edelläkävijä
- Arvostamme työyhteisöä

Buildercom Oy:n missio on: ”Autamme asiakkaitamme kehittämään kiinteistö- ja rakennusalan liiketoimintaa tehokkaammaksi ja kannattavammaksi informaatioteknologian keinoin.” (Arvot ja missio n.d.)

Määrätietoisella ja pitkäjänteisellä asiakkuuksien kehittämisellä on suuri merkitys Buildercomille, sillä sen strategisena pyrkimyksenä on liiketoiminnassa saavuttaa syvä kumppanuus asiakkaidensa kanssa. Kantavana tausta-ajatuksena on se, ettei yritys ole pelkästään tietojärjestelmätoimittaja muiden markkinoilla olevien joukossa, vaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaallensa tarjoava järjestelmätoimittaja.

Buildercomille on tärkeää saavuttaa asiakkaansa kanssa tiivis yhteistyö, joka hyödyttää ja kehittää molempia kumppanuussuhteen osapuolia. Näin Buildercom osaa jatkossakin palvella entistä paremmin asiakkaitaan ja asiakkaat puolestaan saavat kokonaisvaltaisia tiedonhallintaratkaisuja oman ydinliiketoimintansa tueksi. Tällöin Buildercomin on päästävä hyvin sisälle asiakkaansa liiketoimintaan ja toimintaympäristöön ja ymmärrettävä tarkasti kunkin asiakkaan tarpeet. Kun tässä onnistutaan, niin lähtökohdat todelliselle kumppanuussuhteelle ovat olemassa ja saavutetaan kokemuksiinsa tyytyväinen asiakas.

Vuoden 2012 strategian mukaan (ks. liite 1) Buildercomin asiakkuusjohtamisen vahvuutena ovat pitkäaikaiset ja sitoutuneet asiakkaat, jotka luovat jatkuvuutta liiketoiminnalle. Tämän lisäksi Buildercomin vahvuutena on yrityksen strategiassa nähty olevan differoiminen asiakkuuksista huolehtivaksi riippumattomaksi ja neutraaliksi toimijaksi, jonka takaa riittävä toimialatuntemus.

Olemassa olevien vahvuuksien lisäksi yrityksellä on strategian mukaan parantamisen varaa mm. asiakkailta kerätyn tietotaidon hyödyntämisessä tietojärjestelmien kehityksessä. Lisäksi asiakkuusjohtamisen tärkeyden myötä tavoitteena on aina pyrkiä entistä suurempaan asiakkaan keskilaskutukseen ja pidempiin sekä tyytyväisempiin asiakkuussuhteisiin. Näiden mahdollisuuksien hyödyntämiseen pyritään omalta osaltaan asiakkuusjohtamisella.

Olemassa olevat vahvuudet ja mahdollisuudet, kuten myös heikkoudet ja uhat, on strategian tasolla nimetty, mistä lisää kappaleessa 2.2 *Mahdolliset riskit asiakkuusjohtamisessa*. Asiakkuusjohtamisen tärkeys on selkeästi tiedostettu Buildercomilla, joten seuraava haaste on asioiden jalkauttaminen yrityksen arkeen.

1.2 Opinnäytetyön tarve ja tavoite

Tämä opinnäytetyö oli toimeksiantajalle tarvelähtöinen, sillä asiakkuuden hoitomallit otettiin organisaatiossa systemaattisesti käyttöön vuoden 2012 alusta. Sen jälkeen oli tarpeen tutkia, miten hoitomallit ovat vaikuttaneet asiakkaisiin niin asiakaskokemuksen kuin esimerkiksi ostokäyttäytymisen ja asiakastyytyväisyydenkin muodossa. Toi-

meksiantajaa kiinnosti myös, voitaisiinko asiakkuuksien arvolle ja hoitomallien tehokkuudelle määrittää mittaria ja siten tutkia laskennallisia arvoja. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millaisella lisäarvolla on Buildercomin asiakkaille merkitystä ja miten sitä voidaan heille parhaiten tuottaa. Avainasemassa on onnistuneiden asiakaskokemusten tuottaminen.

Tutkimus sijoittuu markkinoinnin tieteenalan ja asiakasjohtamisen alle, ja siinä korostuu subjektiivisen asiakaskokemuksen merkitys. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan, mikä on toimeksiantajan nykyinen tapa jaotella asiakkaansa. Asiakaskokemuksista kerätään tietoja teemahaastatteluiden avulla valikoidulta kohderyhmältä.

Opinnäytetyön tavoitteena on ensin tutkia, miten Buildercom on tällä hetkellä luokitellut asiakaskuntansa: mitä kriteereitä luokittelussa on käytetty ja millaisia asiakasluokkia niiden perusteella on luotu. Näille luokille on kehitetty omat hoitomallinsa, ja luokittelun perusteiden selvittämisen jälkeen tavoitteena on tutkia, miten valittu asiakasluokka on kokenut tämän toimintatavan. Lisäksi tarkoituksena on saada selville, voidaanko määrämuotoisella toimintatavalla parantaa asiakastyytyväisyyttä, sitouttaa asiakkaita ja saada aikaan molempia osapuolia hyödyttävä kumppanuussuhde. Tutkimuksen myötä tarkoituksena on tutkia, millaista lisäarvoa asiakkaat ovat mahdollisesti saaneet omaan toimintaansa Buildercomin kumppanuuden myötä. Tämä kumppanuusajattelu on Buildercomin asiakasjohtamisen ydintarkoitus ja pyrkimys kaikissa asiakassuhteissa.

Tutkimustehtävän perusteella päätutkimuskysymys voidaan muotoilla seuraavasti:

- Millaista on Buildercomin asiakkuuksien johtaminen sekä millaiset ovat sen partneriasiakkaiden kokemukset tästä?

Tutkimuksen alaongelmat voidaan puolestaan määrittää seuraavasti:

- Mikä on Buildercom Oy:n nykyinen asiakasjaottelu?
- Millaiset mahdollisuudet on mitata asiakkuuksien (johtamisen) kehittymistä??

- Miten asiakkaat ovat kokeneet saavansa lisäarvoa hoitomalleista omaan liiketoimintaansa?
- Millaista lisäarvoa Buildercom Oy on mahdollisesti kyennyt tuottamaan?

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Seuraavaksi käydään läpi tässä työssä käytettyjä keskeisimpiä käsitteitä, joille on olemassa monia muitakin määritelmiä. Jäljempänä käytettäessä näitä käsitteitä viitataan tässä luvussa käytettyihin määritelmiin.

Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen vastaus mihin tahansa suoraan tai epäsuoraan kontaktiin, joka sillä on yrityksen kanssa. Suoria kontakteja ovat esimerkiksi tuotteen osto tai käyttö. Epäsuoria puolestaan ovat esimerkiksi sattumalta kuultu kritiikki, suhtautuminen yrityksen brändiin tai uutislähetys ja muut vastaavat ennalta suunnittelemattomat kohtaamiset yrityksen kanssa. (Meyer & Schwager 2007, 2.)

Asiakasosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin asiakas tunnetaan. Asiakkuusosaaminen puolestaan on laajempi käsite, joka tarkoittaa sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. (Mattinen 2006, 183.)

Asiakassuhdejohtaminen (myös Asiakkuuksien johtaminen) on Buttlen (2004, 39) määritelmän mukaan seuraavanlainen:

”CRM is the core business strategy that integrates internal processes and functions, and external networks, to create and deliver value to targeted customers at a profit. It is grounded on high-quality customer data and enabled by IT.”

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä *asiakkuuksien johtaminen* samaan asiaan viitattaessa. Käytetyn termin valinta perustuu toimeksiantajan käyttämään terminologiaan ja on yhteneväinen sen kanssa. Buttlen määritelmä asiakkuuksien johtamiselle

le on tämän tutkimuksen kannalta osuvin, sillä siinä otetaan huomioon sekä sisäisten että ulkoisten verkostojen merkitys ja sitä kautta arvontuotanto asiakkaille.

Asiakassuhdemarkkinointi on kokonaisuus, jonka avulla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan lähtökohtanaan asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys (Bergström & Leppänen 2008, 407).

Tässä opinnäytetyössä **asiakastietoa** käsitellään laajemmasta näkökulmasta, joka pitää sisällään muutakin kuin asiakkaan yhteystiedot, ostohistorian, ostot ja vastaanottavan informaation. Kun kaikki tällainen informaatio ja hiljainen tieto organisaation sisältä on kerätty ja jaettu organisaation kesken, siitä tulee asiakastietoa. (Rollins & Halinen 2005, 2–3.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa se, miten asiakkaan odotukset kohtaavat tuotteen/palvelun todellisuudessa. Jos tuote/palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia, tuloksena on pettynyt asiakas, ja mikäli tuote puolestaan vastaa odotuksia tai jopa ylittää ne, asiakastyytyväisyys on saavutettu. (Armstrong & Kotler 2009, 46.)

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan halua/mieltymystä ostaa mieluummin yrityksen A tuotteita kuin yrityksen B vastaavia (Financial Times Lexicon n.d.).

Asiakkaan ja asiakkuuden ero on merkittävä, sillä vasta asiakkuudet turvaavat liiketoiminnan jatkumisen. Asiakkuudenhallinnan merkitystä korostaa myös Mikko Mäntyneva painottamalla, että vain yritys, joka tuntee asiakkaansa, pystyy ennakoimaan heidän ostokäyttäytymistään ja siten menestymään. (Mäntyneva 2001, 15.)

Asiakkaan määrittely ei ole yksiselitteistä, sillä asiakasta voidaan tarkastella esimerkiksi myynnin, taloushallinnon, asiakaspalvelun tai logistiikan näkökulmasta. Kuitenkin jokaisessa organisaatiossa asiakkaalle on oltava yhteinen käsite, jonka kaikki ymmärtävät samalla tavalla. (Oksanen 2010, 155–156.) Ilman täsmällistä ja yksiselitteistä määritelmää asiakastietojärjestelmien hyödyntäminen ja asiakassuhteiden kehittäminen ei ole edes mahdollista. (Hellman et al 2005, 16.)

Rubanovitschin ja Valorinteen mukaan ”Asiakas on yksin, kun taas asiakkuudessa on läsnä kaksi toimijaa. Asiakasta on vaikea ohjata, asiakkuutta sen sijaan voi ja kuuluu ohjata.” (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 104.) Tähän Buildercom Oy:n asiakkuuden hoitomalleilla pyritäänkin.

Asiakkuus puolestaan on Mäntynevan mukaan *asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista muodostuva prosessi, joka alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa*. Asiakkuuden hoitomalleilla pyritään tämän prosessin pitkäjänteiseen ja tuloksekkaaseen kehittämiseen ja asiakkaan sitouttamiseen yritykseen. (Mäntyneva 2001, 126.)

Asiakkaan arvontuotanto on prosessi, jonka kautta myyjän osaaminen ja tarjooma tuottavat asiakkaalle lisäarvoa tyydyttäen asiakkaan tarpeita ja ratkoen asiakkaan ongelmia. Arvontuotannossa on aina subjektiivinen ja objektiivinen elementti, joiden väliset painotukset riippuvat keskeisesti liiketoimintatilanteesta ja tarjooman luonteesta. (Tikkanen & Frösen 2011, 125.)

Asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan niitä käytännön tehtäviä, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Asiakkuusstrategialla tarkoitetaan suunnitelmaa siitä, miten asiakkaalta saadaan resursseja yritykselle pitkällä aikavälillä. (Lehtinen 2004, 157–162.)

Avainasiakassuhde (engl. Key Account) on yrityksen menestykselle (kasvulle ja/tai kannattavuudelle) keskeisiä asiakassuhteita, joissa markkinoivan yrityksen onnistuu ydinosaamisalueidensa ja tarjoomansa kautta tuottaa kilpailijoita suhteellisesti tehokkaammin lisäarvoa. (Tikkanen & Frösen 2011, 125–126.)

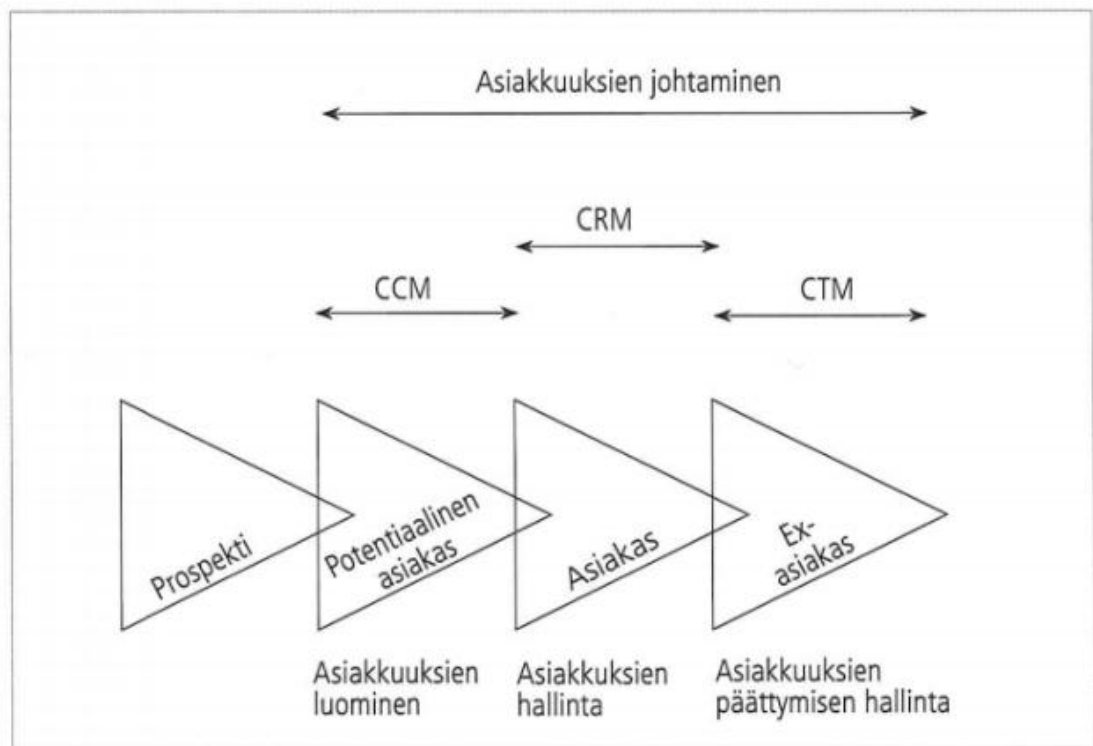
Customer Experience Management (CEM) on prosessi, jolla strategisesti hallitaan asiakkaan kaikkia kokemuksia yrityksestä tai sen tarjoamista tuotteista tai palveluista. CEM:n avulla yritys pyrkii luomaan arvokkaita suhteita asiakkaidensa kanssa, eikä sitä ole tarkoitettu CRM:n tavoin pelkästään kirjaamaan yrityksen ja asiakkaan välisiä transaktioita. (Schmitt 2003, 17–18.)

Key Account Management on yrityksen asiakassuhdekannan systemaattista ja tavoitteellista kehittämistä yrityksen arvon kasvattamiseksi (Tikkanen & Frösen 2011, 125).

2 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN MERKITYS

Asiakasjohtaminen on Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen (2005) määritelmän mukaan sitä, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon ja asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämisen suhteen, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. *Asiakashallinta* puolestaan on asiakasjohtamisen operatiivista toteuttamista. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 9, 51.)

Asiakkuuksia olisi tarkoituksenmukaista johtaa jo ennen asiakkuuden syntymistä. Tämän kyseisen hetken määrittelemisen ei ole täysin yksiselitteistä, eikä asiakkuuksia perinteisesti olekaan totuttu johtamaan muuten kuin jo olemassa olevan asiakaskunnan puitteissa. (Lehtinen 2004, 149.)



KUVIO 2. Kokonaisvaltainen kuva asiakkuuksien johtamisesta (Lehtinen 2004, 149)

Oheinen kuvio 2 kuitenkin havainnollistaa, että asiakkuuksien johtamisessa on kyse laajemmasta asiasta kuin vain olemassa olevista asiakkuuksista. Pitkäjänteisellä kehittämisellä ja onnistuneella asiakkuuksien johtamisella yritys voi vahvistaa kaikkia kolmea asiakkuuden johtamisen osa-aluetta: asiakkuuden lujuutta, asiakkuuden nykyarvoa sekä asiakkuuden potentiaaliarvoa. Johtamalla asiakkuuksia aktiivisesti yritys pyrkii lisäämään vaihdantaa eli kasvattamaan omia tuottojaan, lisäämään asiakassuhteiden lujuutta sekä tehostamaan asiakkuusprosessia. (Lehtinen 2004, 153–156.)

Kuten kaikessa liiketoiminnassa, myös asiakkuuksien johtamisessa pyritään tulokselliseen toteutukseen. Tekemisen mitattavuus on tärkeää, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, ja tavoitteita ei puolestaan pysty realistisesti asettamaan ilman mitattujen arvojen luomaa pohjaa. (Rope & Rope 2010, 84–86.)

Mittareiden luominen asiakkuuksien johtamiselle ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, kuten ei markkinoinnin vaikuttavuuden arvioiminen muutenkaan. Tällä hetkellä yri-

tyksen laskentajärjestelmien ulkopuolelle jäävät esimerkiksi avainasiakkaista odotettavissa oleva tuottoarvo, keskeisestä avainasiakkaasta odotettavissa oleva tuottoarvo ja asiakassuhteen pysyvyysodotukset (sitoutuneisuusaste, asiakastyytyväisyys). Näiden osa-alueiden selvittämiseksi on kuitenkin kehitetty joitakin kaavoja ja muita keinoja, kuten asiakastyytyväisyyskyselyjä, jotta asiakkuuksien johtamisen onnistumisen arvioinnille saadaan mitattavia arvoja. Yksiselitteistä mittaria asiakkuuksien johtamisen arvolle ei kuitenkaan toistaiseksi ole. (Rope & Rope 2010, 84–114.)

2.1 Mihin asiakkuuksien johtamisella pyritään?

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on pitkäjänteisellä toiminnalla luoda asiakkaille sellaista arvoa, joka pitää heidät tyytyväisenä yrityksen toimintaan ja uskollisina sille. Vastapainoksi tästä toiminnasta yritys puolestaan saa asiakkailta rahallista arvoa nykyisten ja tulevien ostojen muodossa. (Armstrong & Kotler 2009, 54.)

Luomalla erityistä arvoa asiakkaalle yritys myös tehostaa markkinointiaan asiakkaan välittäessä positiivisia kokemuksia muille potentiaalisille yrityksen asiakkaille. Samalla asiakasriski yrityksen osalta pienenee, kun asiakkaat kokevat olevansa lojaaleja tietyille yritykselle ja sen tuotteille ja keskittävät ostonsa vain sinne. (Mts. 54.)

Hyödyt

Buildercom Oy:ssä asiakkuuksien johtamisella pyritään ensinnäkin ottamaan asiakas haltuun koko asiakkuuden elinkaaren osalta siten, että asiakkaan kaikki ostot kohdistuvat vain Buildercom Oy:n tuotteisiin. Säilyttämällä nykyiset asiakkaat ja lisäämällä heidän ostojaan kasvatetaan koko yrityksen laskutusta ja asiakkuuksien arvoa. Tavoitteena on molemminpuolinen yhteistyö ja kumppanuus.

Toiseksi asiakkuuksien johtamisella pyritään asiakasriskien pienentämiseen. Asiakasriskit ovat osa liiketoiminnan riskejä, ja ne ovat sidoksissa yrityksen liiketoimintäkemykseen, strategiaan ja ohjausjärjestelmään. Asiakasriskejä voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat *yksittäisen asiakkaan riskit*, *asiakassuhteen riskit*, *asiakaskannan riskit* ja *markkinatason asiakasriskit*. Jotta yritys pystyisi parhaalla mahdollisella tavalla ennakoimaan ja varautumaan näihin riskeihin, sen on

organisaationa yhteisesti tunnistettava ja määritettävä ne. (Hellman & Värilä 2009, 133–138.)

Erityisen tärkeäksi koetaan myös asiakastyytyväisyyden parantaminen. Pitämällä nykyiset asiakkaat tyytyväisinä heille on helpompi myydä lisää palveluja verrattuna uusasiakkaisiin. Lisäksi Buildercom Oy seuraa jatkuvasti asiakastyytyväisyyttään erilaisin mittarein, kuten tutkimalla käyttöönottojen, koulutusten ja asiakaspalvelun laatua. Näin asiakkaille voidaan jatkuvasti taata hyvä palvelukokemus. Luonnollisesti yrityksen, joka on kyennyt rakentamaan vahvat asiakassuhteet, asiakkaat ovat uskollisia. Tällöin asiakkaat ovat tyytyväisiä, koska he kokevat saaneensa, mitä tarvitsevat.

Riskien välttäminen

Buildercom Oy:n tapauksessa asiakasriskeillä tarkoitetaan erityisesti yksittäisen asiakkaan riskejä ja asiakassuhteen riskejä hoitomalleja käsiteltäessä. Buildercomin strategiassa painotetaan pyrkimystä kumppanuussuhteisiin asiakkaiden kanssa ja pyritään kasvattamaan erityisesti olemassa olevien asiakkaiden laskutusta. Tätä strategista päätöstä on perusteltu esimerkiksi sillä, että uusien asiakkaiden hankkiminen on moninkertaisesti kalliimpaa yrityksen kannalta kuin lisämyynti vanhoille asiakkaille.

Riskejä Buildercomin toiminnassa on usealla eri tasolla. Suhdannemuutosten lisäksi riskeinä ovat yleiset toimialan muutokset, muutokset asiakasorganisaatioissa ja muut asiakasriskit. Hoitomalleilla pyritään erityisesti välttämään asiakasriskit, jotka ovat usein vaarana tietojärjestelmäprojekteissa. Buildercomin pyrkimys olla tietojärjestelmätoimittajan sijasta ennemminkin asiakkaan kumppani ja toiminnanohjausjärjestelmän tarjoaja mahdollistaa sekä asiakkaan että Buildercomin molemminpuolisen toimintamallien kehittämisen. Sitouttamalla asiakas näin aikaansaadaan pitkiä ja tuottoisia asiakkuuksia sekä vähennetään irtisanottujen palvelujen määrää.

Kumppanuusajattelu

Kun yhteistyö on saatu vakiinnutettua, voidaan alkaa puhua kumppanuudesta asiakkaan kanssa. Tämä on asiakkuusjohtamisen perimmäinen tarkoitus, joka edellyttää hyvää asiakkuusosaamista (ks. *1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet*).

Kumppanuuden edellytyksenä on ensinnäkin asiakkaan kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen – täytyy tietää, mitkä ajurit vievät kumppania kohti menestystä. Kun nämä tekijät on tunnistettu, tiedetään, miten omia ratkaisuja kannattaa esitellä asiakkaalle ja sitä kautta päästä kumppanin asemaan. Monesti avainasemassa on oman osaamisen jakaminen. Vastavuoroisesti ratkaisun tarjoaja saa tietoa asiakkaalta oman osaamisensa lisäämiseksi, jolloin myös tarjoajan omat kriittiset menestystekijät vahvistuvat. (Mattinen 2006, 107–109.)

Toisekseen korostuu asiakkaan kuuntelemisen tärkeys. Asiakasta kuunnellen ja siitä tulkintoja tehden muotoutuu myös tarjoajan käsitys siitä, millaiset ratkaisut ovat parhaita. Tätä kautta kumppanit vaihtavat kumpikin osaamistaan, ja hyötyvät yhteistyöstä etenkin pitkällä aikajänteellä. (Mattinen 2006, 107–109.)

Kumppanuuteen pyrittäessä tarjoajan pitäisi kyetä päättämään, myykö se ratkaisuja vai tuotteita. Ratkaisun myyntiin liittyy aina lupaus, ja sen toteuttaminen on haaste, jossa onnistuminen tai epäonnistuminen on verrannollinen asiakastyytyvyyteen. Asiakkaan kannalta tuotteen tai ratkaisun ostamisella on merkitystä viimeistään siinä vaiheessa, kun hän perustelee hankintaa itselleen tai organisaatiolleen. Valinta termien välillä on iso: *tuote* kertoo, mitä sillä tehdään ja *ratkaisu* kertoo, mitä sillä saadaan. (Mattinen 2006, 115–116.)

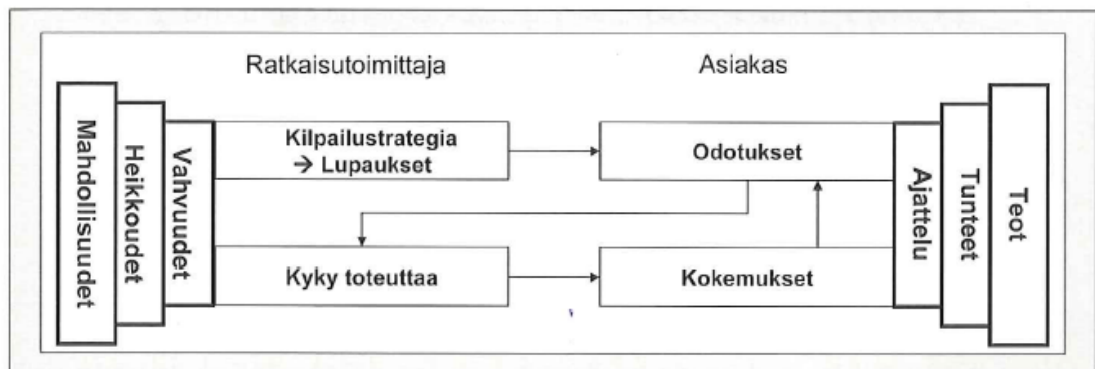
Mattisen (2006) mukaan päätöksen tuotteen tai ratkaisun myynnistä voi tehdä vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Kysytään itseltämme, olemmeko ensin kuunnelleet asiakkaan tilannetta ja soveltaneet omat ratkaisumme siihen – ja kuinka hyvin tämä sovittaminen on mielestämme onnistunut.
- Kysytään asiakkaalta, millä sanoin hän perustelee ratkaisun itselleen ja organisaatiolleen.

Kun ratkaisuntarjoaja on onnistunut saavuttamaan ratkaisevan kumppanin aseman, se on päässyt mukaan asiakasorganisaatioon ja sen yhteistyökuvioihin aktiiviseksi toimijaksi. Tämä tarkoittaa molemminpuolista sitoutumista ja verkostoitumista, jol-

loin myös avoimuus ja aloitteellisuus lisääntyvät. Mikäli ratkaisuntarjoaja vielä kykenee jalostamaan omaa tietämystään asiakkaalle soveltuvaan muotoon ja tuotteistamaan sen, yhteistyön ja kumppanuuden asema on vakiinnutettu. Avointa tiedonvaihtoa ja kummankin osapuolen osaamisen laajentamista voidaan harjoittaa monin tavoin, esimerkiksi yhteisillä suunnittelupäivillä, ohjausryhmäkäytännöillä tai erilaisilla kehitysryhmillä. (Mattinen 2006, 130–134; Salo 2012.)

Mattisen (2006) mukaan ratkaisutoimittajan vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet vaikuttavat siihen, millaisen kilpailustrategian se pystyy luomaan ja millaisia lupauksia antamaan. Asiakkaan odotuksiin puolestaan vaikuttavat teot, tunteet ja ajattelumallit. Asiakkaan kokemukset muodostuvat ennakko-odotuksien ja ratkaisutoimittajan kykyjen kohdatessa. Jos odotukset täytetään tai jopa ylitetään, kokemus on positiivinen. Mikäli ratkaisutoimittaja ei sitä vastoin onnistu toimimaan asiakkaan odotusten mukaan, kokemus on negatiivinen. Oheinen kuvio havainnollistaa näiltä osin toimittajan ja asiakkaan välisiä suhteita. (Mts. 126–127.)



KUVIO 3. Ratkaisutoimittajan ja asiakkaan suhde (Mattinen 2006, 127)

Onnistuneelta asiakkuudelta vaaditaan myös kumppanuussuhteessa sitä, että yhteistyö on kummallekin osapuolelle yhtä tärkeää, sekä sitä, että kummatkin haluavat jatkaa yhteistyötä. Ratkaisuntarjoajalta tämä edellyttää jatkuvaa asiakkaiden tarpeiden kuuntelua ja vaatimukseen vastaamista, koska yhteistyö on asiakkaalle tärkeää ja

koska markkinoilla on mahdollisesti myös kilpailevia toimijoita, jotka havittelevat kumppanuutta. (Mattinen 2006, 151–157.)

2.2 Mahdolliset riskit asiakkuuksien johtamisessa

Buildercom Oy pitää strategisesti erittäin tärkeänä asiakkuuksien johtamista ja niiden jatkuvaa kehittämistä pitkäjänteisellä työllä. Asiakastoiminnassa nähdään kuitenkin vahvuuksien ja mahdollisuuksien lisäksi useita heikkouksia ja uhkia, joihin pyritään myös hoitomallien keinoin varautumaan. Liitteessä 1 on Buildercom Oy:n asiantuntijapalveluiden osalta aiheeseen liittyvä SWOT-analyysi.

Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi se, etteivät kaikki asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt sitoudukaan sovittuihin toimintamalleihin tai toimintatavat eivät vielä ole tarpeeksi kypsiä organisaatioon. Myös CRM-järjestelmän käyttöönotto vaihe voi olla riski onnistuneelle asiakkuusjohtamiselle ja hoitomallien käytölle.

Oman toiminnan riskien lisäksi on otettava huomioon myös ulkoiset markkinat, joissa voi tapahtua muutoksia esimerkiksi asiakkaan kiinteistöjen omistajuusrakenteissa. On myös mahdollista, etteivät markkinat ymmärrä Buildercom Oy:n palveluiden niille tuottamaa hyötyä. (Salo 2013.)

Erityisiä riskejä kumppanuustoiminnassa voi olla niin ostajan kuin myyjänkin puolelta. Tällaisiksi tilanteiksi esimerkiksi Hannu Mattinen (2006, 111–113) nimeää seuraavat:

- strategian vaihtuminen
- omistajan vaihtuminen
- toisen osapuolen uudelleen liittoutuminen
- päättäjän vaihtuminen
- asiakkuusvastuullisen vaihtuminen
- tuotantoprosessin muuttuminen
- budjetin laadinta
- kustannustalkoiden käynnistäminen
- yt-prosessin käynnistäminen

- konsultin tuleminen taloon.

2.3 Asiakkuuksien jaottelu

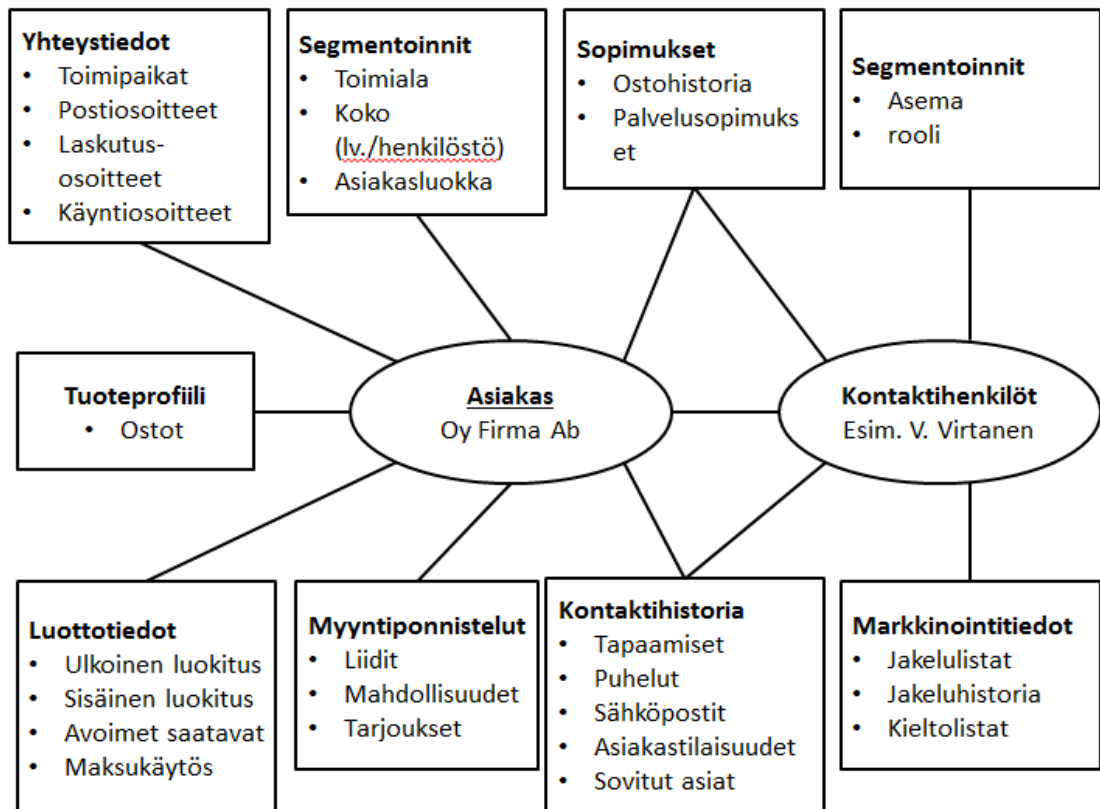
Asiakkuuksien jaottelulla eli segmentoinnilla pyritään jakamaan asiakkaat ryhmiin ostokäyttäytymisen perusteella. Segmentointi perustuu siihen, että eri markkinoilla ja eri asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. (Bergström & Leppänen 2008, 97–98, 130.)

Segmentoinnin hyödyt

Segmentoinnin avulla yrityksen on helpompaa ja tehokkaampaa kohdistaa tuotteita ja palveluita yksilöllisesti asiakkaiden tarpeisiin (Armstrong & Kotler 2009, 146–147). Kuitenkaan kaikki segmentointi ei automaattisesti ole yrityksen kannalta hyödyllistä. Tehokkaalle segmentoinnille on Armstrongin ja Kotlerin (2009) mukaan useita vaatimuksia, joita ovat esimerkiksi segmentin mitattavuus (*measurable*) ja saavutettavuus (*accessible*). Mitattavuudella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi valitun segmentin ostovoima ja koko voidaan mitata, ja saavutettavuudella sitä, että eri segmentit voidaan tehokkaasti tavoittaa ja palvella tarpeiden mukaisesti. Olennaisella (*substantial*) segmentoinnilla tarkoitetaan riittävän isojen tai tuottavien segmenttien määrittämistä. Riittävän koon lisäksi segmenttien täytyy olla riittävän erilaisia (*differentiable*), jotta niillä tavoitetaan eri kohderyhmät. (Armstrong & Kotler 2009, 206–208.)

2.4 Asiakastieto

Samassa tutkimuksessa (ks. yllä) ongelmakohdaksi huomattiin myös relevantin asiakastiedon tuottaminen. Asiakastiedolla tarkoitetaan usein suppeasti vain yrityksen kontaktitietoja. Etenkin business to business – maailmassa asiakastiedolla tarkoitetaan kuitenkin paljon laajempaa tietomäärää, jota kuvaa hyvin alla oleva kuvio.



KUVIO 4. Yksinkertaistettu esimerkki B2B-asiakastiedosta (Oksanen 2010, 149)

Perinteisesti asiakastieto on jakautunut näkyvään ja hiljaiseen osaan, vaikka ihanne-tapauksessa kaikki mahdollinen tieto löytyisikin järjestelmällisesti ja laadukkaasti CRM-järjestelmästä. Näin ei todellisuudessa välttämättä ole, joten osa tiedoista on edelleen hiljaisena tietona vain niiden henkilöiden hallussa, jotka organisaatiossa työskentelevät asiakasrajapinnassa. CRM:n avulla hiljaista tietoa voidaan kuitenkin kerätä järjestelmään talteen esimerkiksi tilaus-, toimitus- ja yhteydenottokäytänteiden muodossa. Lisäksi asiakassuhteen kehittymisen kannalta olisi tärkeää tietää, miten asiakkuus on alkanut ja mikä sen historia on. CRM:n kannalta ongelmana tässä on kuitenkin tietojen sirpaleisuus. (Oksanen 2010, 148–153.)

Näkyvän tiedon haaste toisaalta on mahdollisuus sen keräämiseen lähes rajattomasti. Tietoa voidaan kerätä ja tallentaa nimistä, osoitteista ja sopimuksista lähtien myös esimerkiksi muistioihin, palvelupyyntöihin ja muihin liitteisiin. Etuna on kuitenkin tiedon mitattavuus. (Mts. 153–155.)

Tiedon määrällä ei sinänsä ole itseisarvoa, vaan laadukas tietovaranto toimii markkinoinnin ja asiakkuuksien johtamisen työkaluna. Näin asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat paremmin tunnistettavissa, ja markkinointi sisältöineen voidaan kohdentaa tehokkaammin. Markkinoinnin lisäksi myös tuotekehitys saa asiakastiedosta eväitä kohdistaa omia resurssejaan sellaisiin asioihin, jotka ovat asiakkaiden taholta koettu tärkeiksi. (Mäntyneva 2001, 76–84.)

Mikko Mäntyneva korostaa asiakastiedon merkitystä asiakkuuksien johtamisessa. Asiakastietoa on saatavilla entistä enemmän ja se puolestaan mahdollistaa asiakkuuksien entistä monipuolisemman ja syvällisemmän analysoinnin. Tätä kautta asiakastiedon hyödyntäminen voi olla yksi yrityksen menestystekijöistä. (Mäntyneva 2009, 47.)

Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen (2005) mukaan asiakastiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää monien eri asioiden toteutumista, joista ensimmäisenä otetaan esille yrityksen yhteinen näkemys ja määrittäminen asiakkaasta. Kaikilla tulisi yrityksen sisällä olla yhteinen näkemys siitä, kuka on asiakas. Tämän lisäksi olemassa olevaa asiakastietoa tulisi käyttää aktiivisesti, jotta se ei pääse vanhenemaan ja jotta asiakaisiin kohdistuneet uudet toimenpiteet tulisivat mahdollisimman pian kirjattua ylös.

Tietoja pitäisi myös ylläpitää mahdollisimman monipuolisesti monista eri lähteistä käsin, mutta siten, että kaikilla olisi samat perusteet toimintamalleille ja niiden toteuttamiselle. Yhteisenä tavoitteena pitäisi olla myös kyky viedä määritellyt toimenpiteet 100 %:sti läpi, jotta niistä olisi järkevää kerätä tietoa ja samalla välttää samaan asiakkaaseen kohdistuvat päällekkäiset toimenpiteet. (Hellman ym. 2005, 157–162.)

2.5 Asiakaskokemus

Useat onnistuneet asiakaskokemukset johtavat tyytyväiseen asiakkaaseen. (Ks. asiakaskokemuksen määritelmä s. 9, *1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet*.) Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että vaikka asiakastyytyväisyyttä mitataan yrityksissä, mitaukset eivät kerro, miten tyytyväisyys saavutetaan. Meyerin ja Schwagerin (2007)

mukaan asiakastyytyväisyys toteutuu silloin, kun asiakkaan odotukset ja niitä seuraavat kokemukset kohtaavat (mts. 2.)

Menestyksellä yritys muotoilee asiakaskokemukset siten, että se upottaa kaikkiin tarjouksen piirteisiin perustavanlaatuista lisäarvoa tuottavia ehdotuksia. B2B-kontekstissa tämä merkitsee usein asiakkaalle sitä, että se saa omaan liiketoimintaongelmaansa ratkaisun toisen yrityksen tarjoaman palvelun ja/tai tuotteen avulla ja siten vakuuttaa myös päätöksentekijät hankintansa tarpeellisuudesta. Mikäli tarjous on näissä tapauksissa palvelua, on palvelun laatu merkittävässä osassa. Lisäksi hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen vaikuttavat palveluntarjoajan kustannuksien ja hyötyjen suhde sekä palveluiden helppokäyttöisyys. (Meyer & Schwager 2007, 3.)

Asiakaskokemuksista kerätään tietoa asiakkaan ja yrityksen kohdatessa, ja niitä pyritään nykyään hallitsemaan CEM:n keinoin (ks. s. 11, 1.3. *Opinnäytetyön keskeiset käsitteet* sekä s. 23, 2.6 *CEM:n käyttö*). Asiakaskokemuksen voidaan nähdä kattavan kaikki ne kontaktit, joita asiakkaalla on yrityksen ja/tai sen tuotteiden kanssa (Schmitt 2003, 18).

2.6 Asiakkuudenhallinnan keinot

Asiakkuusjohtamisen tärkeys on nykyään kiistatonta, mutta keinoja siihen ja asiakkuudenhallintaan on useita. Edellisen vuosikymmenen aikana asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat nousseet keskusteluissa isoon rooliin, vaikka esimerkiksi Paynen ja Frown (2005) mukaan asiakkuudenhallinnalle ei ole yhtenäistä määritelmää.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään CRM:ää asiakaskokemuksen hallinnan välineenä eikä oteta kantaa prosessin implementointiin, haasteisiin tai muuten käytännön toteutukseen organisaatiossa. Taustatietona kerrottakoon, että toimeksiantajan käytössä on tällä hetkellä Microsoft Dynamicsin CRM-järjestelmä, joka on kaikkien työntekijöiden päivittäinen työväline. Tietoa asiakkaista on systemaattisesti kerätty vuodesta 2002 lähtien.

CRM:n käyttö asiakkuudenhallinnassa

Haasteena asiakastiedon keräämisessä on tietojen runsas määrä ja niiden hajanaisuus ympäri yrityksen organisaatiota. Armstrongin ja Kotlerin (2009) mukaan yrityksen kannalta järkevintä olisi kerätä asiakastietoja kaikista mahdollisista tapahtumista, joissa asiakkaalla on kontakti yritykseen. Tähän tarkoitukseen ja asiakastiedon keräämisen systemoimiseksi on 2000-luvulta lähtien kehitetty erilaisia CRM-järjestelmiä. (Mts. 146–147.)

CRM:n tehtävänä on ensinnäkin integroida kaikki yrityksessä oleva asiakastieto niin myynnistä, asiakaspalvelusta kuin markkinoinnistakin ja koostaa siitä kattava kuva koko asiakassuhteesta (Armstrong & Kotler 2009, 146–147). Näitä tietoja puolestaan voidaan hyödyntää asiakkuuden johtamisessa ja hoitomallien muodostamisessa.

Toiseksi CRM:n voidaan ajatella olevan käytännön toimista koostuva kokonaisuus, jonka tarkoitus on saada yritys lähempään kontaktiin sen asiakkaiden kanssa ja siten oppia enemmän toisistaan puolin ja toisin. Päämääränä on näin toimien pystyä tuottamaan korvaamatonta lisäarvoa kummallekin osapuolelle. (Peppers & Rogers 2004, 6–7.)

CEM:n käyttö

Perinteisesti CRM-järjestelmä kerää tietoa siitä, mitä yritys tietää asiakaskunnastaan: keitä asiakkaat ovat, mitä he ostavat ja kuinka paljon esimerkiksi yksittäinen asiakas on käyttänyt yrityksen palveluita tietyinä ajanjaksona tai tehnyt reklamaatioita. *Customer Experience Management* puolestaan lähtee asiakkaasta: siitä, miten asiakas on henkilökohtaisesti kokenut tietyn yrityksen toiminnan välittömästi kohtaamisen jälkeen ja mitä asiakas nyt ajattelee yrityksestä. (Ks. määritelmä s. 11, *1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet*.) Alla on havainnollistava kuva CRM:n ja CEM:n eroista. (Meyer & Schwager, 2007, 3–5.)

| | Mitä? | Milloin? | Miten mitataan? | Kuka käyttää tietoa? | Miten liittyy tulevaan suoriutumiseen? |
|---|---|---|--|--|---|
| CEM (asiakaskokemusten hallinta) | Tallentaa ja jakaa tietoa siitä, mitä asiakas ajattelee yrityksestä | Tilanteissa, joissa asiakkaalla on mikä tahansa kontakti yritykseen (ns. <u>touch point</u> , esim. asiakas nähnyt yrityksen) | Kyselyt, kohdistetut tutkimukset, havainnolliset tutkimukset, asiakkaiden äänen kuuntelu | Liike- tai toiminnanjohtajat voidakseen luoda täytettäviä odotuksia ja parempia kokemuksia <u>tarjoaman avulla</u> | Edellä: tunnistaa paikat, joissa lisätä tarjontaa kuilussa odotuksien ja kokemusten välissä |
| CRM (asiakkuuksien hallinta) | Tallentaa ja jakaa tietoa siitä, mitä yritys tietää asiakkaasta | Tallentaa tiedot sen jälkeen, kun asiakkaalla on todistettu ollut kontakti yritykseen (esim. osto) | Ostohistoria, markkinatutkimukset, verkkitutkimukset, automaattinen myynnin seuranta | Myynti, markkinointi, asiakaspalvelu voidakseen olla entistä tehokkaampia toimissaan | Jäljessä: ristiin myy tuotteita niputtamalla niitä ja tarjoamalla ilman kysyntää |

KUVIO 5. CEM:n ja CRM:n erot (mukaillen Meyer & Schwager, 2007, 4)

Myös Bernd H. Schmitt on tutkinut asiaa jo vuonna 2003 samasta näkökulmasta. Hän on perustellut, miksi markkinointikonsepti, asiakastyytyväisyys ja CRM ovat kaikki väriä tapoja lähestyä asiakasta ja miksi uudelle lähestymistavalle on tarve. Tärkeimpänä syynä Schmitt näkee sen, että vanhat, totut tavat eivät ota asiakasta huomioon kokonaisuutena. Asiakas ja asiakkuus eivät nimittäin rajoitu pelkästään asiakkaan ostamien tuotteiden ominaisuuksiin tai ostotapahtumaan, vaan asiakkuuteen vaikuttavat yrityksen kaikki muutkin tilaisuudet luoda asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi jo ostopäätöstä harkittaessa ja tuotteen käytön aikana. (Schmitt 2003, 1–15.)

Schmittin mukaan onnistuneelle CEM:n käytölle organisaatioissa on olemassa kolme perusedellytystä. Ensimmäiseksi, CEM on taloudellisesti suunniteltava asiakkaiden ehdoilla, koska panostamalla asiakkaisiin asiakkailta on myöhemmin odotettavissa

tuottoja investoinnille. CEM:iin panostamalla sijoitukselle voidaan laskea ROI-arvo. (Scmitt 2003, 205–206.)

Toiseksi, organisaation omat resurssit on kohdistettava oikein. Yrityksen on kysyttävä itseltään, miten sen resurssit kohdistetaan sekä talouden, organisaatorakenteen että henkilöstön näkökulmasta siten, että asiakkaille on mahdollista tuottaa toivotunlaisia kokemuksia. (Mts. 206.)

Kolmanneksi, sen lisäksi, että yrityksen ulkoisen asiakkaiden kokemuksia parannetaan, sama pitäisi tehdä myös sisäisesti eli oman henkilöstön keskuudessa. Tällöin CEM vaikuttaa yrityksen koko HR-filosofiaan yrityksen kaikilla tasoilla. CEM:n soveltamisen ansiosta myös henkilöstön tulisi kokea olevansa tyytyväisempi ja tuottavampi. Tämä puolestaan heijastuu yrityksen asiakkaisiin työntekijöiden lisääntyneenä motivaationa tuottaa heille entistä parempia kokemuksia. (Mts. 206–207.)

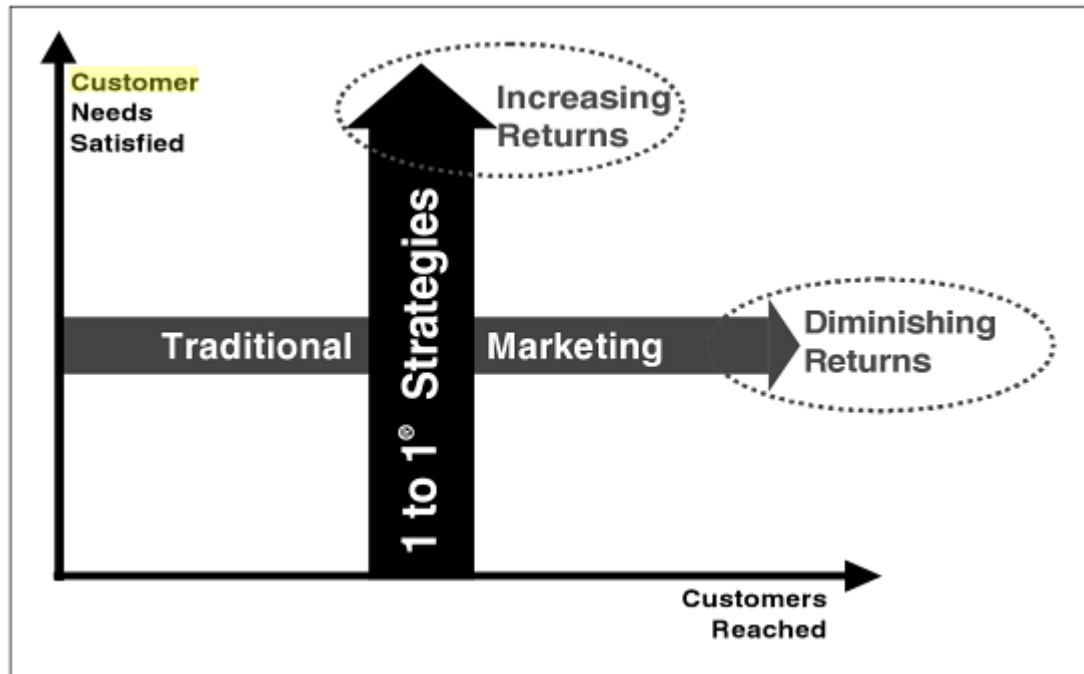
2.7 Hoitomallit

Peppersin ja Rogersin (2004, 14–15) käsityksen mukaan asiakkuuksien johtamisen keskeinen tarkoitus on se, että yritys voi keskittyä kasvattamaan luomaansa kokonaisarvoa asiakaskunnalleen. Asiakkaiden säilyttäminen on kriittistä yrityksen menestymisen kannalta.

Hoitomallit kertovat käytännössä, miten kutakin asiakkuutta käsitellään sen asiakasluokituksen mukaisesti, koska hoitomalliin on kirjattu toimenpiteet ja tehtävät siitä, millaisia asiakaskontakteja ja kuinka usein tulisi tehdä. Näin voidaan varmistaa se, että yrityksen toiminta on koko organisaation tasolla määrämuotoista ja korkealaa- tuista. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91.)

Hoitomalleja luotaessa on otettava laajasti huomioon koko organisaatio, koska asiakkuus pitää sisällään myös asiakkaan koulutuksen, asiakaspalvelun, markkinoinnin sekä jälkimarkkinoinnin, joten se ei rajoitu pelkästään myyjän ja asiakkaan väliseen kontaktiin. Hoitomallien on myös tätä kautta tarkoitus helpottaa koko yrityksen toimintaa, koska kaikilla on samat, yhteisesti sovitut ja kirjoitetut tavat toimia ja hoitaa asiakkuuksia. Asiakkaalle tämä puolestaan näkyy siten, että vaikka yhteyshenkilö

vaihtuisi palveluntuottajan puolelta, niin toimintamalli pysyy ennallaan ja palvelu jatkuu tasalaatuisena. (Mts. 91–92.)



KUVIO 6. Hoitomallien käytön vaikutus asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja kasvimaan (Peppers & Rogers 2004, 13)

Yllä oleva kuvio selventää puolestaan Peppersin ja Rogersin näkemystä asiakkuuksien hoitomallien (kuviossa 1 to 1 Strategies -nuoli) konkreettisista hyödyistä verrattuna perinteiseen, kohdistamattomaan massamarkkinointiin. Mikäli yritys luo asiakkailleen yksilöllisiä hoitomalleja ja noudattaa mallin mukaisia toimintatapoja, asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi paremmin ja yritys puolestaan kasvattaa tulojaan asiakaidensa ostaessa tyytyväisinä enemmän.

Hoitomallien onnistumiselle on esimerkiksi Lehtisen (2004, 173) mukaan useita edellytyksiä, joista luettelo alla:

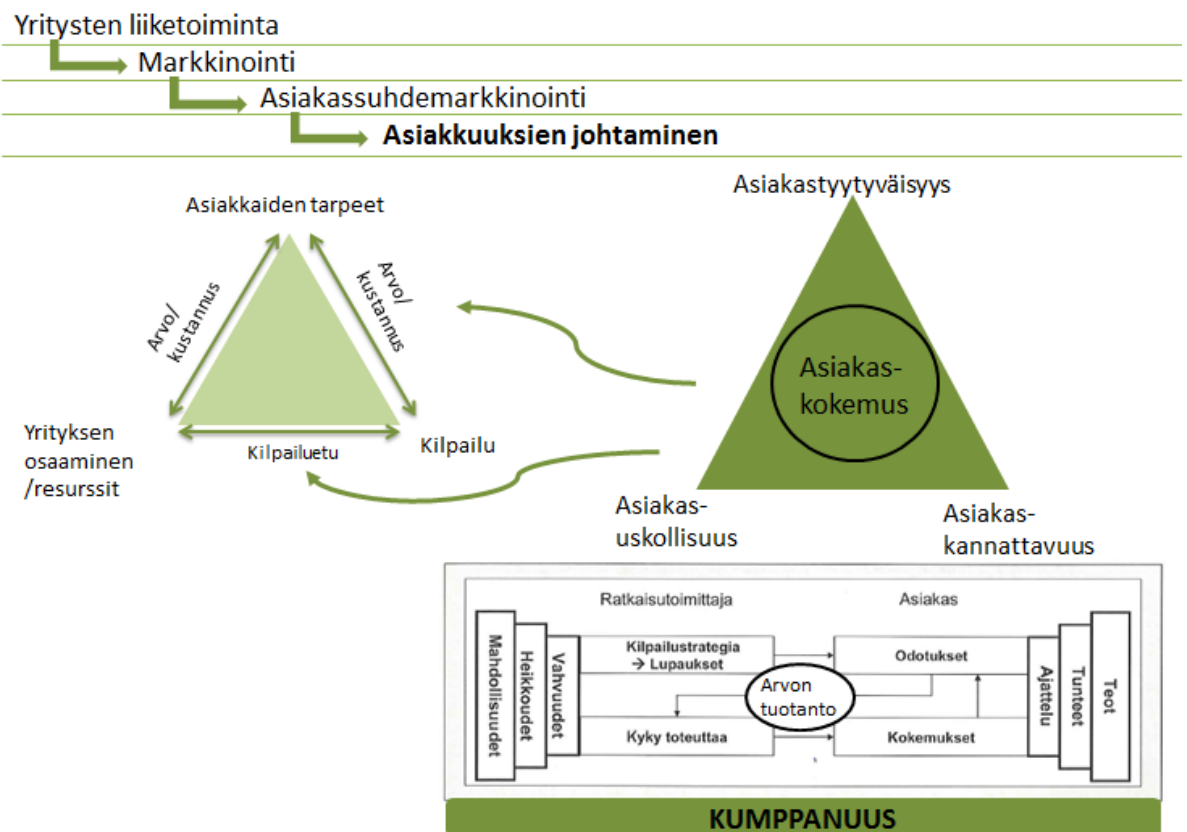
- Organisoituminen asiakkuuksien ympärille, eikä tuotteen tai maantieteen

- Hoitomallit on aloitettava asiakkaan saamasta arvosta, asiakkuusstrategiasta, ja siitä on työskenneltävä kohti tuotantoketjun alkua.
- Onnistumisen mittaaminen on hoidettava siten, että keskeisiä asioita mitataan niin asiakkaan, yrityksen henkilöstön kuin kannattavuudenkin näkökulmasta sekä keskeisten onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.
- Palkitseminen onnistuneista hoitomallien toteutuksista
- (Teknisten) investointien priorisointi siten, että ne tukevat asiakkuutta.

Jos onnistumisen edellytykset ovat yrityksen puolesta kunnossa ja asiakas on otettu mukaan hoitomallien suunnittelutyöhön, niin kummatkin osapuolet voivat tavoitteellisesti toimia toistensa eduksi ja hyötyä niin asiakastyytyväisyyden, sitoutumisen kuin tuottojenkin muodossa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91–93.)

2.8 Yhteenveto tutkimuksen viitekehystä

Tutkimuksen viitekehystä kuvaa tässä tapauksessa kuvio 7, joka mukailee Kamenskyn (2008, 25) Liiketoiminnan kolmiodraamaa sekä Mäntynevan (2010) Asiakkuuksien kolmiyhteyttä sekä Mattisen (2006) näkemystä ratkaisutoimittajasta ja asiakkaasta.



KUVIO 7. Tutkimuksen viitekehys (mukaillen Kamenskya (2008), Mäntynevaa (2010) ja Mattista (2006))

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ensinnäkin tutkia, miten toimeksiantaja on onnistunut asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämisessä yrityksen olemassa olevan osaamisen ja resurssien keinoin (kuviossa ylempi nuoli). Toiseksi, onnistumisen kautta yritys voi vahvistaa kilpailuetuaan ja sitä kautta saavuttaa entistä vahvemman markkina-aseman (kuviossa alempi nuoli).

Tutkimuksessa tutkitaan, miten ja millaista lisäarvoa toimeksiantaja on mahdollisesti kyennyt asiakkailleen tuottamaan heidän tarpeita tyydyttäessään. Lisäarvon tuottamiseen vaikuttaa yrityksen kyky tuottaa asiakkaille heidän odotuksiaan vastaavia ratkaisuja. Onnistuessaan tuottamaan asiakkailleen positiivisia asiakaskokemuksia ja panostamalla tämän prosessin hallintaan yritys on mahdollista tuottaa asiakkaalle

niin arvokasta lisäarvoa, että kummatkin osapuolet ovat valmiita molemminpuoliseen kumppanuussuhteeseen.

Asiakkaita puolestaan voidaan Mäntynevan (2010) mallin mukaan arvioida sekä asiakastytyvyyden, asiakaskannattavuuden että asiakasuskollisuuden näkökulmista. Hoitomalliajattelu pyrkii ottamaan nämä kolme asiaa huomioon kunkin asiakasluokan kohdalla kannattavimmalla tavalla. Pyrkimyksenä on Buildercom Oy:n kannalta ensinnäkin tyytyväinen ja kannattava asiakas, mutta myös resurssien tehokas hyödyntäminen. Hoitomallit auttavat yhdessä CRM-järjestelmän kanssa kohdentamaan oikeita toimenpiteitä oikea-aikaisesti oikeisiin kohderyhmiin.

Näiden seikkojen tutkimisen jälkeen on mahdollista arvioida, onko toimeksiantaja onnistunut nykyisellä toimintamallillaan luomaan sellaista kilpailuetua, joka vahvistaa sen kilpailuasemaa markkinoilla. Kilpailuetua tutkitaan asiakaskokemuksien näkökulmasta. Seuraavassa luvussa käydään läpi, miten asiaa on tässä tutkimuksessa tutkittu ja tulokset ovat luettavissa luvussa 4.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Koska laadulliselle tutkimukselle ei ole pitkästä historiasta ja monista hyvistä yrityksistä huolimatta kyetty vielä keksimään yhtä ainoaa ja selkää määritelmää, on jokaisen tutkijan syytä erikseen kertoa, mihin ongelmaan ja miten laadullisen tutkimuksen keinoin hakee ratkaisua. Tätä korostavat Tuomen ja Sarajärven lisäksi myös Eskola ja Suoranta (1996) laadullista tutkimusta käsittelevässä teoksessaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65–68.)

Tiivistetysti tämän opinnäytetyön ongelmaksi ja tutkimuskohteeksi on valittu Buildercom Oy:n partneriasiakkaiden kokemusten selvittäminen nykyisestä asiakkuuden hoitomallista. Ongelmaa ratkaistaan laadullisen tutkimuksen keinoin, joista ensimmäiseksi on valittu dokumentaatioon perehtyminen nykytilan selvittämiseksi. Tutkimuksen toiseen osioon eli asiakkaiden kokeman lisäarvon selville saamiseksi on valittu teemahaastattelut valikoidulle kohderyhmälle.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli ”Mikä on Buildercom Oy:n nykyinen asiakasjaottelu?” pyritään löytämään vastaus yritykselle tuotetusta Key Account Management – materiaalista (ks. s. 12, 1.3 *Opinnäytetyön keskeiset käsitteet*), asiakkuuksien hallinnasta vastaavan johtajan haastattelemisella sekä yrityksen CRM-järjestelmään perehtymisellä. Tärkeimpänä lähteenä pidän Mikko Mäntynevan Buildercom Oy:lle tuottamaa materiaalia, järjestettyjä KAM-kursseja sekä yrityksen sisäistä tietotaitoa.

Key Account Management – materiaalissa oli käsitelty yleisellä teoriatasolla KAM:n periaatteita ja johdettu niistä Buildercom Oy:n toimialaan ja toimintamalleihin soveltuvat ratkaisut. Kehityksen tuloksena Buildercomin olemassa olevat asiakkaat on jaettu neljään eri luokkaan, joille on luotu omat hoitomallinsa. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin yhteen näistä ryhmistä eli partneriasiakkaisiin. Näiden luokittelujen perusteella myös CRM-järjestelmässä käytetään samoja luokitteluja, joten raportointi esimerkiksi juuri asiakkuusluokituksen perusteella on mahdollista, mikäli halutaan seurata jonkin tietyn ryhmän ostoja.

Lisäksi Buildercom Oy:ssä on erikseen nimetty asiakkuuksien hallinnasta vastaava johtaja, jonka tehtävänkuvaan kuuluu kaikkien asiakkuuksien kehittäminen, niiden vastuuttaminen muille asiakasvastuuhenkilöille, hoitomallien kehittäminen yhdessä sekä asiakkaiden ja että muiden asiakasvastuuhenkilöiden kanssa ja hoitomallien käytön seuranta. Tämän opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää tässä kehitystyössä, mikäli puutteita tai parannuskohteita ilmenee haastatteluiden myötä.

Tutkimukseni tarkoitus oli saada vastauksia myös seuraaviin kysymyksiin:

- Miten asiakkaat ovat kokeneet saavansa lisäarvoa hoitomalleista omaan liiketoimintaansa?
- Millaista lisäarvoa Buildercom Oy on mahdollisesti kyennyt tuottamaan?

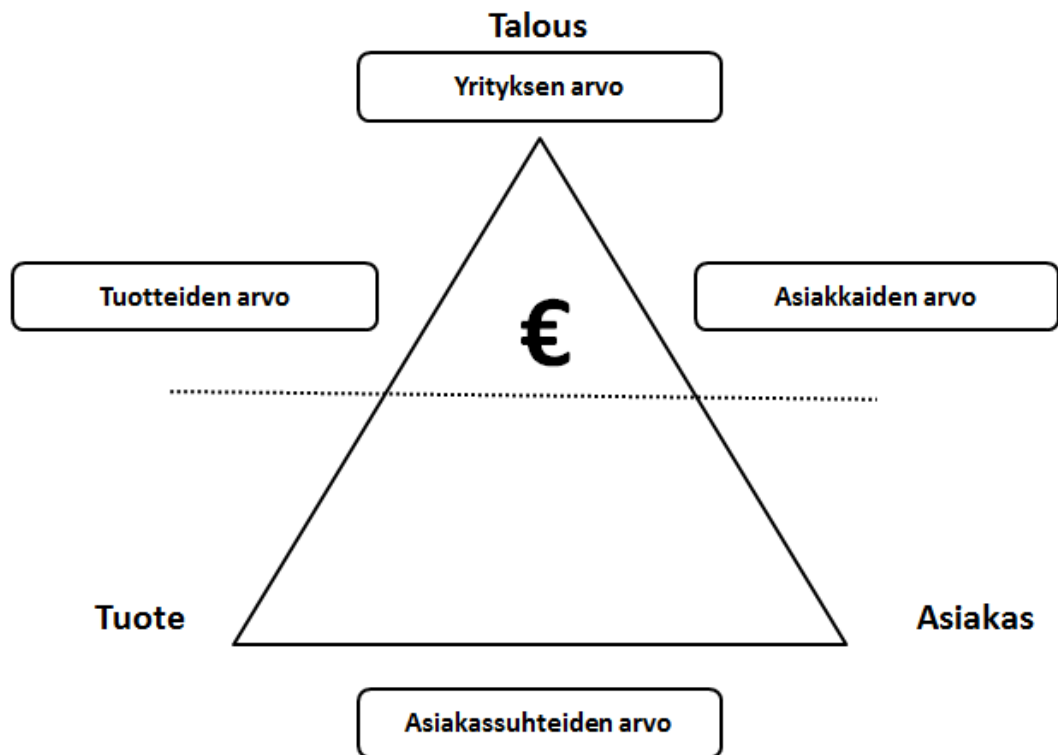
Näihin kysymyksiin pyrittiin löytämään vastaukset asiakkaiden haastatteluiden kautta. Tavoitteena tällaisella lähestymistavalla oli saavuttaa mahdollisimman todennukainen kuva asiakkaiden kokemasta palvelulaadusta sekä antaa heille mahdollisuus ilmaista subjektiivinen mielipiteensä. Osa haastatteluista suoritettiin kahdenkeskises-

ti asiakkaan luona ja osa puhelimitse siitä syystä, että Buildercom Oy:n asiakkaita on ympäri Suomea, eikä kaikkia ollut mahdollista tavata henkilökohtaisesti opinnäytetyön aikataulun ja tutkijan resurssien puitteissa. Tiedot tutkimukseen valikoiduista asiakkaista ja tutkimuskysymyksistä ovat liitteissä nro 3 ja 4.

Tutkimukseen valitut asiakasorganisaatiot on valittu harkiten ja tiedostaen se, että kyseessä olevissa organisaatioissa on kuluneen vuoden aikana noudatettu asianmukaisia hoitomalleja. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen laadukkuuden takaamiseksi tutkittavat edustivat asiakasjoukosta sellaista ryhmää, joka tiesi tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tähän valintaan päädyttiin siksi, että tutkimuksen tavoitteena oli tutkia nimenomaan onnistuneiden käytäntöjen vaikutuksia Buildercomin partneriasiakkuuksissa. Siksi haastatteluotannasta jätettiin kokonaan pois organisaatiot, joissa hoitomallien mukaisissa toimenpiteissä on vielä parantamisen varaa.

Koko tutkimuksen pyrkimyksenä oli tällä lähestymistavalla saada yritykselle sellaista luotettavaa asiakastietoa, jota se pystyy myöhemmin hyödyntämään asiakkaiden johtamisessa ja hoitomallien kehittämisessä.

Teoreettista tukea tällaiselle lähestymistavalle antoivat myös Hellman ja Värilä (2009), jotka ovat teoksessaan *Arvokas asiakas* ottaneet näkökulmakseen asiakkaiden johtamisen ja arvon kehittämisen huomioon ottaen yrityksen talouden, tuotteen ja asiakkaan riippuvuussuhteet (mts. 15–17). Kuvio 8 havainnollistaa tätä näkemystä.



KUVIO 8. Johtamisnäkökulman dynamiikka (Hellman & Värilä 2009, 16)

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli toimeksiantajan toiveiden mukaisesti tutkia, miten yrityksen asiakkaat on tällä hetkellä jaoteltu, ja millaiseksi tiettyyn asiakasryhmään kuuluvat tahot ovat kokeneet toimeksiantajan toiminnan. Tavoitteena oli tutkimuksen myötä selvittää, voidaanko hoitomallien tehokkuutta ja hyödyllisyyttä mitata euro-määräisillä mittareilla, vaikka jo tutkimusongelmaa määriteltäessä otettiin huomioon, ettei tämä välttämättä ole mahdollista.

Tutkimusongelmassa avainasemassa on Buildercomin asiakasosaaminen ja vahva pyrkimys luoda kumppanuussuhteita asiakkaisiinsa. Ongelmana oli tutkia, ovatko toimeksiantajan asiakkaat kokeneet tämän osa-alueen Buildercomin vahvuudeksi ja onko pyrkimys kumppanuussuhteisiin ylipäätään oikea suunta. Buildercomin asiakkuuksista vastaava johtaja on jo aiemmin kehittänyt teoreettisen työkalun yksittäisen

asiakkuuden analysoimisen tueksi, ja tällä tutkimuksella osaltaan selvitettiin, miten kyseisen teorianmallin (ks. liite 2) asiat ovat näkyneet asiakkaiden kokemusten muodossa käytännössä.

Euromääräisten mittareiden etsimisen lisäksi tutkimuksella pyrittiin selvittämään, millaista lisäarvoa Buildercom pystyy asiakkailleen tuottamaan määrämuotoisilla hoitomalleilla, ja millaiseksi asiakkaat ovat tämän toimintatavan kokeneet. Tarkoituksena oli tutkimuksen avulla selvittää, miten määrämuotoisilla hoitomalleilla vaikutetaan asiakastyytyväisyyteen, asiakkuuden kehittymiseen, riskien minimoimiseen ja siten onnistuneen asiakkuuden saavuttamiseen. (Ks. myös asiakkaan arvontuotanto s. 11, 1.3 *Opinnäytetyön keskeiset käsitteet*.) Näihin asioihin vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen kautta toimeksiantajan on mahdollista kehittää toimintaa jatkossa entistä enemmän asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

3.2 Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusote on kvalitatiivinen tapaustutkimus, sillä se kohdistuu suoraan toimeksiantajalle eikä ole sellaisenaan hyödynnettävissä muissa yrityksissä. Tapaustutkimukselle tyypillinen piirre on työpaikkakohtainen case, jossa tutkimusotanta on rajattu ja tapahtuma on yksilöllinen. Aineisto on case-tutkimukselle tyypillisesti peräisin useasta eri lähteestä. Tarkoituksena on tutkimusilmiön systemaattinen kuvailu miten- ja miksi-kysymyksien avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusotteen voisi myös sanoa olevan *pehmeä* Tuomen ja Sarajärven esiin nostaman Suhosen (1983) määritelmän mukaan. Tällöin pehmeää tutkimusta pidetään kovan vastakohtana, ja sillä viitataan tutkimuksessa käytettyihin ei-tilastollisiin menetelmiin. Pehmeälle tutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi ja strukturoimattomat haastattelut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 49–51.)

Tässä tutkimuksessa valittuna aineistonkeruumenetelminä ovat dokumentteihin perustuva tieto ja teemahaastattelut. Tietoperustaa tutkimusta varten saatiin toimek-

siantajan omasta arkistosta koskien asiakkuuksien johtamista sekä haastattelemalla Buildercom Oy:n asiakkuuksista vastaavaa johtajaa. Tärkeimpänä lähdeaineistona vastattaessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koskien toimeksiantajan nykyistä asiakasjaottelua käytettiin Mikko Mäntynevan toimeksiantajalle räätälöimää dokumenttiaineistoa ja sen pohjalta asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille pidettyä koulutusta ja kerättyä tietotaitoa.

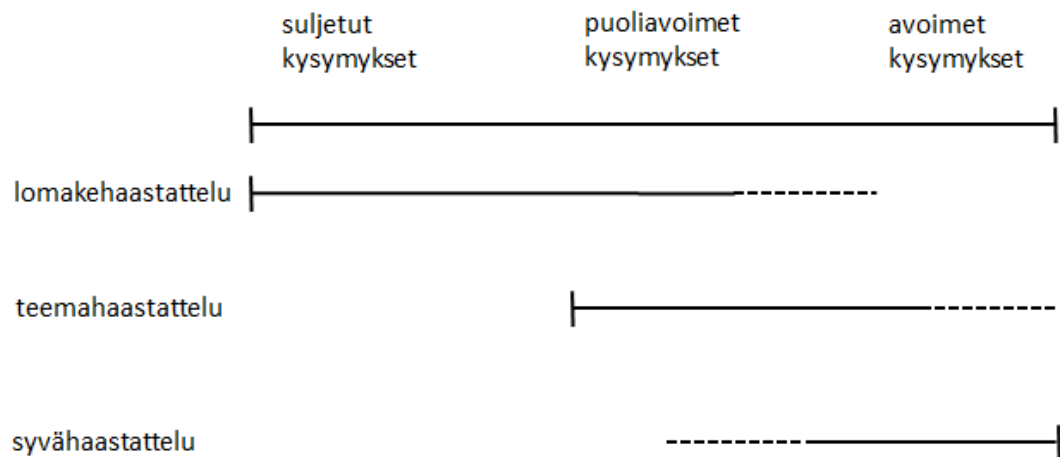
Laadullisessa tutkimuksessa voidaankin käyttää muun muassa Kanasen (2008, 55–57) mukaan useampaa kuin yhtä tiedonkeruumenetelmää, kunhan ne ovat järjestelmällisiä, järkiperäisiä ja tieteellisesti hyväksytyjä. Tämän työn aineistonkeruumenetelmäksi valittiin yhden sijasta useampi, koska mielestäni se oli ainut keino saada kattava kokonaiskuva sekä toimeksiantajan toiminnan nykytasosta että kehitystarpeista.

Teemahaastattelu oli tutkimuksen kannalta paras vaihtoehto useasta eri syystä. Ensimmäkin se sopi tutkimukseen joustavuutensa vuoksi, koska se antoi mahdollisuuden esimerkiksi toistaa kysymys ja käydä vuoropuhelunomaista keskustelua haastateltavan kanssa. Se puolestaan mahdollisti, että haastateltavalta sai mahdollisimman paljon tietoa. Kullekin haastateltavalle kerrottiin etukäteen, mikä on haastattelun teema ja tutkimuksen tarkoitus. Henkilökohtaiset haastattelut aineistonkeruumenetelmänä varmistavat myös sen, että vastaukset saadaan juuri niiltä henkilöiltä, joilla on relevanttia tietoa tutkimusaiheesta. Esimerkiksi postikyselyllä ei voida varmistaa, mistä ja millaisilta vastaajilta vastaukset saadaan.

Toiseksi, Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan tässä haastattelutyypissä korostuu ihmisten tulkinta asioista, heidän asioille antamansa merkitykset ja merkityksien syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Juuri näihin asioihin opinnäytetyö pyrkii löytämään vastauksia, sillä kysymys on asiakaskokemuksesta ja toimeksiantajan toimenpiteiden vaikutuksista asiakkaiden mielipiteisiin ja toimintaan.

Kolmanneksi, teemahaastattelu antoi haastateltavalle mahdollisuuden vapaaseen puheeseen, mutta edellytti haastattelijalta huolellista aiheeseen perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Tämä haastattelutyyppi antoi mielestäni parhaimmat mahdollisuudet syventyä kunkin asiakasorganisaation tilanteeseen kuin täy-

sin strukturoitu haastattelu. Lisäksi tavoitteena oli saada haastateltavilta arvokasta kokemustietoa sekä perusteluja avoimien vastauksien kautta. Aiheeseen perehtymisen oli haastattelijan osalta varmistettu jo kertyneen työkokemuksen ja perehdytyksen kautta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



KUVIO 9. Eri haastattelumuodot (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77)

Haastattelun teema perustuu tutkimuksen viitekehyksen mukaan asiakaskokemukseen ja sen laadun arviointiin. Haastattelukysymykset on siten valittu tutkimusongelman mukaisesti asiakkaiden kokemusten selvittämiseksi. Tässä tutkimuksessa kaikki kysymykset esitettiin haastateltaville samassa järjestyksessä tulosten analysoinnin selkiyttämiseksi ja vertailtavuuden helpottamiseksi. Kysymyksiä voitiin tarvittaessa tarkentaa tai sanamuotoja selventää haastattelun aikana.

3.3 Tutkimuksen suorittaminen ja kohderyhmä

Tuomi ja Sarajärvi (2009) esittelevät teoksessaan Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi mm. von Wrightin näkemyksen deskriptiivisen ja teoreettisen tieteen laadullisen tutkimuksen perinteisinä teorianmuodostuksen tapoina. Deskriptiivisen tieteen mu-

kaan tutkimuksen tarkoituksena on tosiasioiden löytäminen ja kuvaaminen. (Mts. 27.)

Tämä lähestymistapa on valittu näkökannaksi tutkimukseen, koska toinen tutkimuskysymys on yrityksen hoitomallien nykytila, jota pyrittiin selittäen kuvailemaan ja toinen kysymys puolestaan koskee asiakkaiden kokemuksia aiheesta. Tarkoituksena ei siis ollut teoreettisesti etsiä ennustemalleja tuleville tapahtumille tai tutkimustuloksille, vaan keskittyä kuvailemaan asioiden nykytilaa eli kertomaan Buildercomin tämänhetkisestä asiakasjaottelusta ja asiakaskokemuksista.

Asiakasjaottelun nykytilaa selvitettiin perehtymällä Mikko Mäntynevan Buildercom Oy:lle tuottamaan aineistoon Key Account Managementista. Aineisto oli räätälöity Buildercom Oy:n tarpeita vastaavaksi vuonna 2010 aiheena Asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuudenhallinta. Lisäksi aineiston toimittamisen lisäksi koko silloinen Buildercom Oy:n asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö oli osallistunut Mäntynevan pitämään koulutukseen aiheesta.

Aineistoon perehtymisen lisäksi keskustelin aiheesta Buildercom Oy:n asiakkuuksista vastaavan johtajan kanssa sekä tutustuin toimeksiantajan CRM-järjestelmään. Sitä kautta perehdyin siihen, miten toimeksiantaja on hyödyntänyt CRM:ää asiakkuuksien johtamisen tukena ja miten asiakasjaottelu näkyy CRM:ssä. Sekä dokumenttiaineistoon, CRM:ään että asiakkuuksista vastaavan johtajan haastatteluun minulla oli aikaa tutustua koko vuosi 2012 ja sitä kautta kerätä laajasti tietoa tutkimusongelmasta.

Nykytilan selvittämisen jälkeen tutkin valikoidun asiakasryhmän kokemuksia jaottelun mukaisen hoitomallin käytöstä ja asiakkaiden kokemuksia siitä. Kohderyhmänä tutkimuksen haastatteluosiossa olivat Buildercom Oy:n partneriasiakkaat. Haastateltavilta pyydettiin etukäteen suostumus haastatteluun ja samassa yhteydessä kerrottiin, miksi tällaista tutkimusta tehdään ja mihin tällä pyritään. Asia pohjustettiin haastateltaville näillä sanoin:

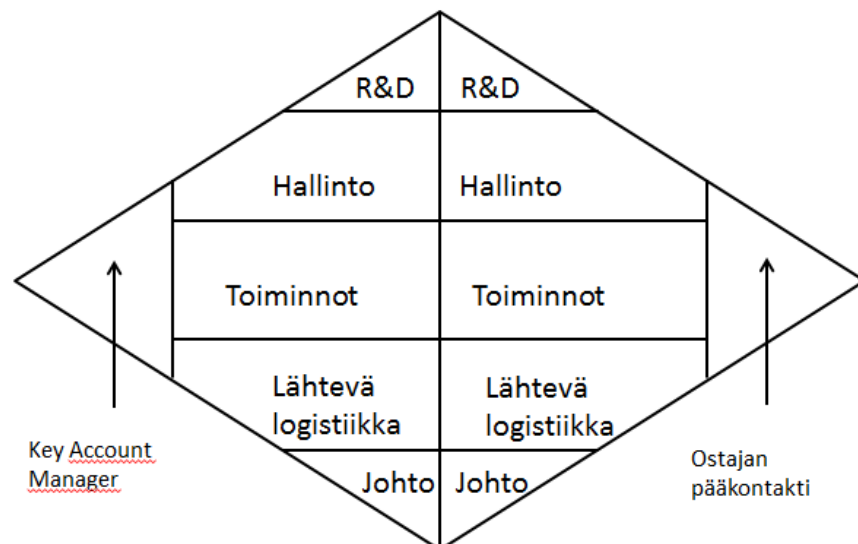
”Tutkimus käsittelee Buildercomin tapaa hoitaa ja kehittää asiakkuuksia. Tarkoituksena on selvittää, miten määrämuotoisilla hoitomalleilla

vaikutetaan asiakastyytyvyyteen, asiakkuuden kehittämiseen, riskien minimoimiseen ja siten onnistuneen asiakkuuden saavuttamiseen.”

Lisäksi haastattelun alussa haastateltaville toistettiin sama asia ja lisäksi korostettiin, ettei tarkoituksena ole tutkia sitä, miten yksittäinen asiakasvastuhenkilö on toiminut, vaan sitä, miten asiakas on kokenut toimintatavan. Asiaa havainnollistettiin myös oheisella kuvamateriaalilla (ks. alla olevat kuvat).

Kumppanuus KAM

KAMin hyödyistä nauttiminen

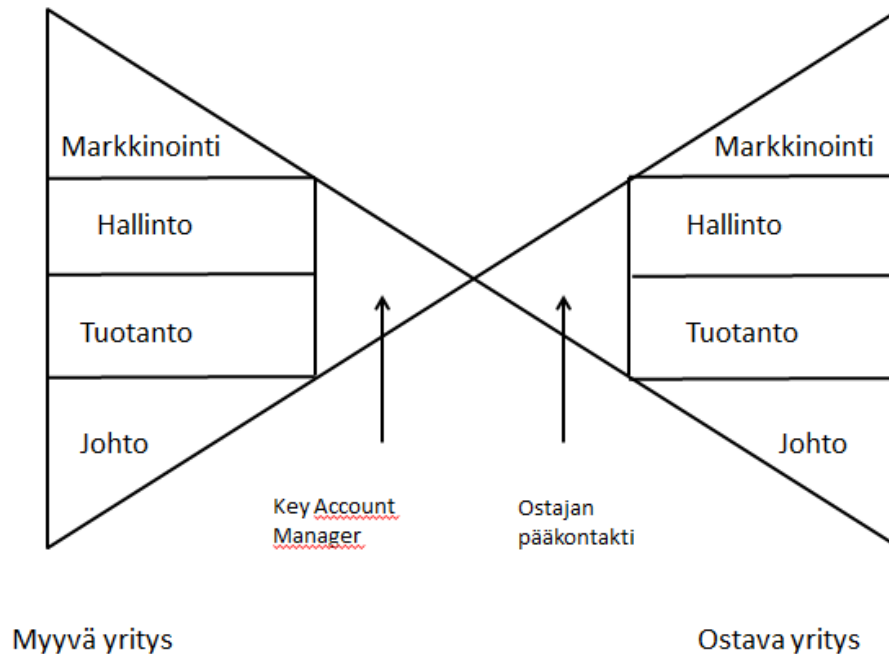


KUVIO 10. KAM:n hyödyt, haastateltaville esitetty havainnollistava kuva (Cheverton & McDonald 2001)

Kuvion 10 tarkoitus oli kuvata haastateltavalle kumppanien tasavertaista asemaa ja toimintoja yhteenliittymistä kummankin taholta. Vertailukohtana voidaan ajatella olevan ”vastakkain olevat kolmiot” (ks. kuvio alla), jolloin saumaton yhteistyö ei toteudu, eikä myyvän ja ostavan tahon silloin voida ajatella olevan kumppaneita.

Varhainen KAM

Kokeile ja opi – säilytä kontrolli



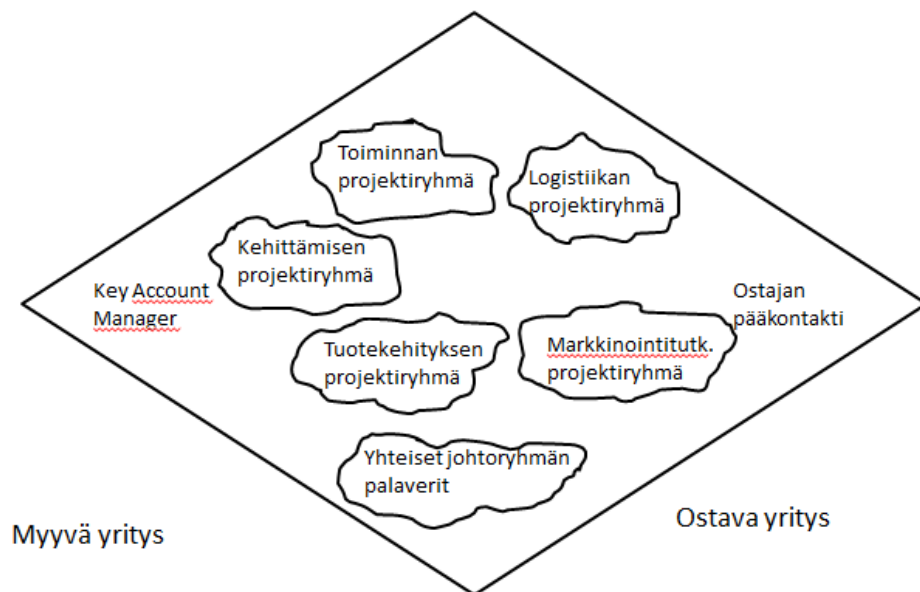
KUVIO 11. Key Account Managementin muoto, joka ei pyri saumattomaan yhteistyöhön (Cheverton & McDonald 2001)

Kuvion 11 mukaisessa toimintamallissa ostava ja myyvä taho kohtaavat vain yhteyshenkilöidensä kautta, eivätkä organisaatiot pyri yhdistämään toimintojaan tai kehittämään niitä yhdessä enemmän molempia hyödyttäväksi. Malli kuitenkin noudattaa Key Account Managementin perusteita siinä mielessä, että asiakkuudelle on nimetty vastuhenkilö. Yhteistyön laajentamisessa on kuitenkin vielä kehitettävää, mikäli pyrkimyksenä on kumppaanuus-KAM (ks. kuvio 10).

Kuvio 12 kuvaa teorian lisäksi myös Buildercom Oy:n ajatusmaailmaa olla ”sisällä” asiakkaan organisaatiossa ja asiakkaan omissa toimintaprosesseissa. Tällöin todellinen kumppanuus ja molemminpuolinen kehittyminen mahdollistuvat, kun tiedonvaihto on avointa myös kummankin organisaation sisäisistä asioista. Organisaation prosessien ja omien toimintatapojen ymmärtäminen on myyvän tahon kannalta välttämätöntä etenkin tässä tapauksessa, kun myytävä palvelu on toiminnanohjausjärjestelmä.

Synergistinen KAM

Työskenteleminen yhdessä... Harvinaista, mutta ei täysin mahdotonta



KUVIO 12. Molempia osapuolia hyödyttävä synergistinen KAM (Cheverton & McDonald 2001)

Näytteen koko

Haastateltavat tutkimukseen on valittu Buildercom Oy:n usean sadan asiakkaan joukosta asiakkuusluokituksen perusteella. Lisäksi merkityksellistä oli se, kuinka hyvin

valitut asiakkaat olivat etukäteen perillä tutkittavasta asiasta eli hoitomallien käytöstä ja kokemuksista niihin liittyen. Myös Kananen (2008) korostaa teoksessaan Kvali, että tutkittavien valintaan tulee kiinnittää huomiota, mutta yleistä ohjetta otannan koosta ei laadullisessa tutkimuksessa voida antaa. Buildercom Oy:n asiakkuuksien hallinnasta vastaava johtaja Petri Salo avusti sopivien asiakkuuksien valinnassa, jotta tutkimusotanta olisi riittävän laaja ja laadukas. Valintaperusteena oli Kanasenkin mainitsema metodi ”valita juuri ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten”. (Kananen 2008, 37–39.)

Näillä perusteilla haastateltavia organisaatioita valikoitui tutkimukseen 9 kappaletta ja yksittäisiä haastateltavia henkilöitä 12 kappaletta. Haastattelut suoritettiin aikavälillä marraskuu 2012 – helmikuu 2013. Organisaatiot edustivat laajasti Buildercom Oy:n pääasiassa julkishallinnon asiakaskuntaa. Joukossa oli mm. erikokoisia koulutus- ja työyhteisöitä, kaupungeja ja kuntia. Joistakin organisaatioista oli yhden sijasta kaksi haastateltavaa, koska organisaatioiden päätöksentekijärakenteet ovat erilaisia ja koska joistakin organisaatioissa tuntui siksi luonteelta haastatella useampaa ihmistä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Käsitykset laadullisen tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista vaihtelevat, sillä ne eivät sovellu siihen yhtä yksiselitteisesti kuin määrälliseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 2000, 211).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa täytyy ottaa huomioon, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon, että toimeksiantajan ollessa tietojärjestelmätoimittaja siltä sekä asiakkaalta edellytetään molemminpuolista projektinjohtoa. Tämä saattaa joissain tapauksissa näkyä toimintamallien henkilöitymisinä, mikä saattaa puolestaan näkyä haastateltavien vastauksissa. Tarkoituksena oli kuitenkin tutkia toimintatavan vaikutuksia ja kokemuksia siitä eikä ottaa kantaa yksittäisten henkilötyötehtävistä suoriutumiseen. Tämä tuotiin esille myös haastateltaville lähtötilanteessa ennen haastattelua.

Haastatteluiden luotettavuus varmistettiin nauhoittamalla kaikki mahdolliset haastattelutilanteet, mikäli haastateltava antoi siihen luvan. Näin ollen haastattelun yksityiskohtiin, äänensävyihin ja tarkkoihin sanamuotoihin oli mahdollista palata myöhemminkin. Mikäli haastattelun nauhoittaminen ei ollut mahdollista, tehtiin haastattelun aikana puhelimesta mahdollisimman tarkat muistiinpanot, jotka litteroitiin sanatakkasti välittömästi itse haastattelutilanteen jälkeen. Tällöin asiat olivat vielä tuoreimmassa muistissa, ja pystyin omien havaintojeni pohjalta kirjoittamaan ylös myös haastateltavan vaihtelevia äänensävyjä tai erilaisia reaktioita haastattelun aikana.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että teoriaan on perehdytty laajasti pitkällä aikavälillä, jotta isosta kokonaisuudesta olisi mahdollista muodostaa mahdollisimman todenmukainen kuva tutkimusongelman kannalta. Lisäksi teorian alussa on määritelty tarkasti tutkimuksessa käytetyt käsitteet sekaannusten välttämiseksi jatkossa. Tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja on tilannekohtaisesti perusteltu alusta lähtien tilannekohtaisesti, jotta lukijalle syntyy selkeä kuva siitä, miksi tutkija on toiminut siten kuin on toiminut.

Lisäksi tulosten analysointiin on otettu mukaan useita autenttisia sitaatteja tutkimuksen teemahaastatteluista, jotta lukija voi arvioida tutkijan päätelmiä alkuperäisten haastattelukatkelmien pohjalta. Haastateltavat ovat tutkimuksessa anonyymejä, mutta sitaatit on numeroitu siten, että sama numero viittaa aina samaan haastateltavaan. Näin ollen lukijan on mahdollista hahmottaa suurempia kokonaisuuksia yksittäisen haastattelun kulusta. Kaikki tulokset on raportoitu mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti ja päätelmät on tehty yksinomaan näiden havaintojen perusteella tutkimuksen tapauskohtaisen luonteen vuoksi ja luotettavuuden takaamiseksi.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Asiakslähtöisen toiminnan mitattavuudesta ja mittareista on yhtä monta käsitystä kuin on tutkijaakin, mutta esimerkiksi Burnettin mielestä yrityksen menestymistä mitataan sillä, kuinka yrityksen asiakkaat kokevat yrityksen aikaansaannokset.

Buildercom Oy:lle toteutettuun tutkimukseen pohjaten yksittäistä mittaria asiakkuusjohtamisessa onnistumiselle ei löytynyt, mutta asiakkaiden kokemuksista selvisi paljon arvokasta tietoa. Tätä tietoa on jatkossa tarkoitus hyödyntää asiakkuusjohtamisen pitkäjänteisessä kehitystyössä ja hoitomallien jatkojalostamisessa.

Tämän näkemyksen ja toimeksiantajani toiveen mukaisesti tutkittiin, miten ja millaiseksi Buildercom Oy:n nykyiset asiakkaat ovat kokeneet saamansa palvelun asiakkuuden hoitomallien lanseeraamisen jälkeen. Lisäksi tutkittiin toimeksiantajan omaan dokumentaatioon ja toimeksiantajan antamiin tietoihin pohjaten, miten asiakkuudet on tällä hetkellä jaoteltu.

4.1 Asiakkuuksien jaottelu Buildercom Oy:ssä

Buildercomilla Peppersin ja Rogersin (2004) (ks. s.25, 2.7 *Hoitomallit*) näkemys asiakkuuksien johtamisen tarkoituksesta on otettu huomioon hoitomallien muodossa. Asiakasluokitusten mukaisesti jokaiselle asiakkuustyypille on luotu oma hoitomallinsa, jonka tarkoituksena on varmistaa toimiva yhteistyö, palveluiden tehokas käyttö ja tyytyväinen asiakas. Toimivat hoitomallit on pystytty luomaan olemassa olevan asiakastiedon pohjalta. Hoitomallien noudattaminen on Buildercomilla sekä myyjän että asiakasvastaavan vastuulla, ja tarvittavien kontaktointien taajuudet sekä tyypit on määritelty kussakin hoitomallissa erikseen. CRM:n tarkoituksena on tässä yhteydessä helpottaa oman työn suunnitelmallisuutta.

Buildercom Oy:lle asiakkaita ovat ne tahot, joille laskut lähetetään. Tarkemmalla tasolla asiakkaat on jaoteltu eri asiakkuusluokkiin, jotka ovat **partneri**, **avainasiakas**, **kanta-asiakas** ja **kumppani**.

Asiakkuusluokka *Partneri* käsitteenä:

- Buildercomin strategisesti tärkein päämäärä on saavuttaa partneritason asiakkuuksia. Määrälliset tavoitteet asettaa johto tilikaudeksi kerrallaan. Sopimuksen laatimisesta (hinnoittelu ym. ehdot) vastaa yhtiön toimitusjohtaja.
- Partnerit (suojeltavat asiakkuudet): ovat se 20 % asiakkaista, jotka tuovat 80 % myynnistä ja 180 % kannattavuudesta ja joiden merkitys yritykselle on erittäin tärkeä.
- Partneruudella tarkoitetaan asiakkaita, jotka eivät enää kilpailuta tarjoamiamme palveluja, vaan keskittävät lisenssisopimuksella kaiken projektinhallinnan ja/tai kiinteistöjen tiedonhallinnan meidän palveluihimme. Lisäksi he ulkoistavat sopimuksella kaiken palveluihin liittyvän käyttäjähallinnan, tuen, kehittämisen ja koulutuksen Buildercomin resurssien hoitoon.
- Kustakin partnerista vastaa nimetty asiakkuuspäällikkö, jonka tehtävänä on varmistaa asiakaslupausten toteutuminen, joka puolestaan varmistaa sopimuksen molemminpuolisten tavoitteiden ja hyötyjen toteutumisen. Lisäksi asiakkuuspäällikkö johtaa ja koordinoi asiakkuutta kokonaisuutena muuhun organisaatioon nähden.

Asiakkuusluokka *Avainasiakas* käsitteenä:

- Avainasiakkailta (kehitettävät asiakkuudet) käsitetään sellaisia strategian määrittelemiä asiakkuuksia, joissa nähdään merkittävää voilyymi- tai kannattavuuspotentiaalia ja joissa asiakkuutta kehittämällä voidaan maksimoida asiakastuottoa. Tällaisissa asiakkuuksissa ollaan useimmiten sisällä vasta vain muutamilla (>5) keihäänkärkituotteilla, ”piloteilla”, ja yhteistyö on ajallisesti vielä nuorta.

- Avainasiakastoiminnan tärkeimpänä tavoitteena on järjestelmällisen, määrätietoisen ja suunnitelmallisen toiminnan tuloksena asiakkuuden nostaminen strategisesti korkeimpaan asiakkuusluokkaan Partnerit.
- Avainasiakkaan tunnistaa siitä, että vain osalle asiakkaan organisaatiota on myyty joitakin palvelujamme, mutta palveluvalikoimamme ei kokonaisuudessaan ole asiakkaalle tuttu. Yhteistoiminta perustuu siis tapauskohtaisiin tarjousneuvotteluihin rakennushankkeiden osalta (PI-palvelut). Kiinteistötasolla vain osa asiakkaan kiinteistöistä hyödyntää FI-palvelujamme/niiden osia.
- Kustakin avainasiakkaasta vastaa nimetty asiakasvastuuhenkilö, jonka tehtävänä on laajentaa ja syventää yhteistoimintaa.

Asiakkuusluokka *Kanta-asiakas* käsitteenä:

- Kanta-asiakkaat (perusasiakkuudet): se joukko asiakaskunnasta, joka tuo vakaata laskutusta mutta ei kehity myynnin tai kannattavuuden näkökulmasta katsottuna.
- Kanta-asiakkailla tarkoitetaan niitä asiakkaita, jotka muodostavat yhdessä vakaan volyymin mutta eivät ole nostettavissa korkeimpaan asiakasluokkaan Partnerit. Tällaiset asiakkuudet syntyvät pääasiallisesti perustuen asiakkaan yhteydenottoon ja tarjouspyyntöön. Ne voivat syntyä myös uusasiakasmyyntin kautta perustuen myyntiryhmän maantieteellisiin ja kohderyhmäkohtaisiin vastuualueisiin.
- Kanta-asiakastoiminnan tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa asiakastyytyväisyys ja optimoida palvelun kustannustehokkuus normaalin asiakaspalvelun keinoin.
- Kanta-asiakas on tyypillisesti pienehkö kiinteistönomistaja, jonka kaikissa kiinteistöissä on FI-palvelumme laajasti käytössä ja jonka

rakennuskohteissa PI-palvelujen hyödyntäminen on pääsääntöisesti itsestään selvää.

- Kanta-asiakasluokan palvelusta vastaa pääsääntöisesti asiakaspalvelu normaalin tuki-, koulutus- ja palautepalveluiden muodossa, kuitenkin siten, että kullekin kanta-asiakkaalle on määritelty vastuuhenkilö asiakaspalveluorganisaatiossa.

Asiakkuusluokka *Kumppani* käsitteenä:

- Kumppanit: se joukko yhteistyöyrityksiä, jotka eivät suoranaisesti tuo laskutusta mutta edesauttavat sopimussuhteen syntymistä loppuasiakkaaseen nähden.
- Kumppaneita esiintyy läpi koko organisaation; kyse on siis strategisesta valinnasta rakentaa kattava verkosto toimialamme merkittävien vaikuttajien (=yritys-/yksilötaso) kanssa!
- Kumppaneilla tarkoitetaan esim. myyntiryhmän näkökulmasta ajateltuna mm. projektinjohtotoimistoja ja huoltokirjakoordinointiin erikoistuneita konsultteja. Ammatillisina mielipidevaikuttajina muodostavat tärkeän kohderyhmän ja aktiivisesti ylläpidettynä edesauttavat uusien asiakkuuksien syntymisessä. Tämän asiakasluokan yhteistyöstä vastaa nimetty myyntiryhmän henkilö, jonka tehtävänä on ylläpitää hyviä kumppanuussuhteita sekä kehittää asiakkaan tietotaitoja palvelujemme suhteen.

Asiakkuusluokka *Uusiasiakas* käsitteenä:

- Uusiasiakkaat (tavoiteltavat asiakkuudet), joissa nähdään merkittävä volyyymi- tai kannattavuuspotentiaali, mutta keihäänkärkituotetta ei ole saatu vielä myytyä.
- Uusiasiakkailla tarkoitetaan sitä tunnistettua joukkoa asiakkaita, jotka täyttävät strategian mukaisen kohderyhmän tunnusmerkit. Toi-

menpidesuunnitelman mukaisesti heihin ollaan yhteydessä ja pyritään myymään sisään keihäänkärkituote/-tuotteet. Asiakasryhmä saattaa olla myös kilpailijan kanssa yhteistyössä.

- Uusiasiakaspotentialin (suunta) määrittelee ja vastuuttaa myynnin johto (alueelliset painopistealueet).
- Uusasiakastoiminnan tärkeimpänä tavoitteena on järjestelmällisen, määrätietoisen ja suunnitelmallisen yhteistoiminnan tuloksena asiakkuuden nostaminen korkeimpaan asiakasluokkaan Partnerit.

Buildercom käyttää siis useita eri kriteereitä segmentoidessaan asiakkaitaan, mutta kaikki kriteerit pohjautuvat koviin arvoihin. Tällaisia kriteereitä ovat tutkimuksen mukaan esimerkiksi asiakaskannattavuuden tai laskutuksen arvo. Euromääräiset kriteerit ovat tärkein segmentointiin vaikuttava tekijä, mutta jokaisella asiakasluokalla on myös yksi yhdistävä tekijä – nimetty asiakkuudesta vastaava henkilö.

Jaottelemalla asiakkuudet näin ja luomalla erityyppisille asiakkaille erilaiset asiakkuuden hoitomallit Buildercom pyrkii yhteistyöhön myynti- ja asiantuntijatiimien välillä asiakkuuksien kehittämisessä sekä niiden pitkäjänteisessä johtamisessa. Tavoitteena on erityisesti kokonaisvaltaisen kumppanuussuhteen luominen ja asiakkaan omien sekä Buildercomin toimintamallien kehittäminen yhteistyössä. Myös IC-MI Oy tuli tutkimuksessaan (2010) siihen lopputulokseen, että koordinoituilla ja yhteisesti johdetuilla asiakkuusprosesseilla lisätään muun muassa toiminnan kokonaisvaltaisuutta ja saadaan eri toimintojen asiakaskontaktit yhteisiksi.

Buildercomissa tämä toteutuu esimerkiksi kasvattamalla asiakkuussalkkuja myyjän ja asiantuntijan tiiviillä yhteistyöllä. Näin toimimalla asiakkuudesta pyritään pitämään huolta sen alkumetreiltä lähtien, ja pyrkimyksenä on kehittää asiakkuutta ja samalla kasvattaa laskutusta esimerkiksi asiakkaan tuotetarjoomaa lisäämällä. Sekä asiantuntija että myyjä ovat yhdessä vastuussa asiakkuuden kehittämisestä.

4.2 Asiakasvastuutoiminnan merkitys

Haastattelun teemana oli asiakaskokemuksen mittaaminen. Haastattelukysymysten avulla oli tarkoitus tutkia, oliko Buildercom kyennyt toimittamaan asiakkaalle sellaista palvelua, jota sopimuksessa oli luvattu. Sopimuksessa puolestaan on määritelty hoitomallien mukaiset toimenpiteet, joihin sekä myyjä että asiantuntija sitoutuvat. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaista lisäarvoa asiakas oli kokenut saaneensa tämän toimintamallin ansiosta.

Haastatteluja suoritettiin ko. ajanjakson aikana yhteensä 12 kappaletta, joista 4 henkilökohtaisesti ja 8 puhelimitse. Haastattelujen luotettavuuden varmistamiseksi henkilökohtaisissa tapaamisissa suoritettavat haastattelut nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella, ja puhelimitse tehdyt haastattelut litteroitiin sanatarkasti heti haastattelun jälkeen.

Aineiston keruun jälkeen tutkittavaa materiaalia puhelimitse sekä henkilökohtaisesti tehdyistä haastatteluista oli kymmeniä sivuja, jotka koodattiin asiakokonaisuuksien hahmottamiseksi. Teemahaastattelun analysoimiseen valittiin teemoittelu, jonka avulla koottiin haastatteluissa esiin nousseita avainasioita taulukkoon. Opinnäytetyössä esitellään teemoittelun tuloksia havainnollistavin taulukoin ja graafein.

Haastatteluiden koodaamisen ja analysoinnin kautta selvitettiin, miten asiakkaat olivat kokeneet Buildercomin harjoittaman asiakasvastuutoiminnan. Kaikissa haastatteluissa organisaatiossa asiakasvastuutoiminta koettiin tärkeäksi ja toiminnan kehittämisen sekä kehittämisen kannalta välttämättömäksi toimintatavaksi. Jokainen haastateltava koki tärkeäksi sujuvan yhteistyön ja mahdollisuuden henkilökohtaisiin tapaamisiin.

Tämä tuli esille muun muassa seuraavien haastattelujen yhteydessä:

"Varsinkin, jos organisaatiossa pyrkii kehittymään, niin on ensiarvoisen tärkeää, että neuvotteluyhteys palveluntoimittajaan säilyy. Jos kehittyminen ei kiinnosta, niin sitten on ihan sama, onko kumppanuussuhdetta." Haastateltava nro 9

"Olen aina halunnut, että toisella puolella [palveluntoimittajalla] on selkeästi olemassa vastuuhenkilö, jonka kanssa toimitaan." Haastateltava nro 6

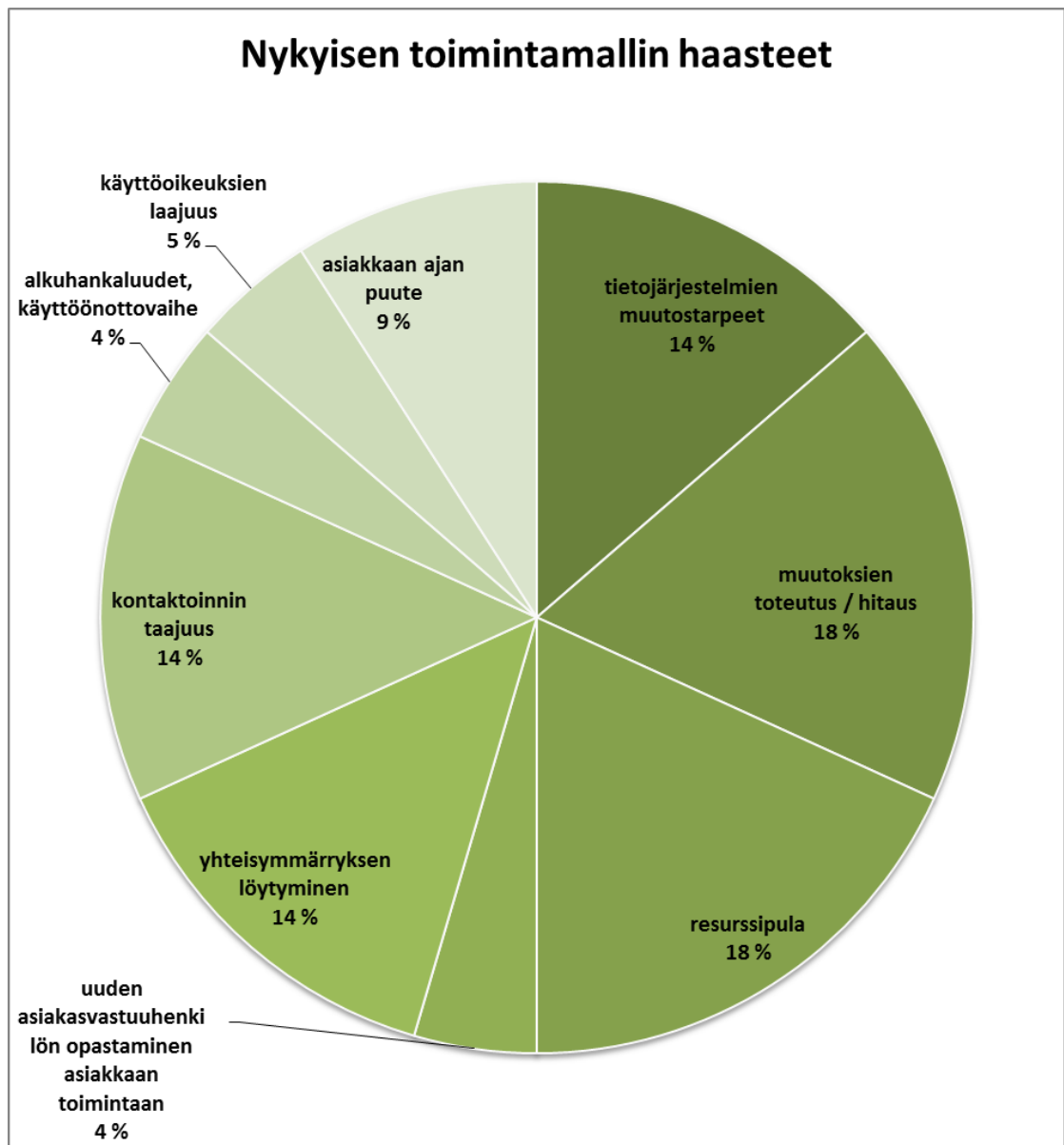
Kysymyksillä *"Tunnetko Buildercomin tavan toimia?"*, *"Tiedätkö oman asiakasvastuuhenkilösi?"* ja *"Miten olet kokenut hoitomallikäytännöt?"* pyrittiin selvittämään, millaisia kokemuksia asiakkailta oli Buildercomin tämänhetkisestä tavasta hoitaa asiakkuuksia ja kontaktoida heitä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hoitomallikäytäntö on hyvä toimintatapa, mutta yhteydenottoja voisi olla määrällisesti muutama enemmän vuoden aikana. Tämä asia tuli esille kolmessa haastattelussa.

Seuraavassa esimerkki toivotunlaisesta kontaktoinnista:

"Aavistuksen verran voisi olla tässä vuoden varrella pari, kolme yhteydenottoa lisää, jos on jotain kehitettävää tai puutteita havaittu, niin voisi ilmoitella." Haastateltava nro 10

4.3 Haasteet ja ongelmat

Vaikka kaikki haastateltavat ilmaisivat tyytyväisyytensä nykyiseen toimintamalliin Buildercomin taholta, haastatteluiden myötä ilmeni myös ongelmakohtia. Kuvio 13 havainnollistaa asiakkaiden haastaviksi kokemia asioita Buildercomin nykyisessä toimintatavassa.



KUVIO 13. Tutkimuksen mukaiset tulokset asiakkaiden kokemista haasteista nykyisessä Buildercom Oy:n toimintamallissa

Oheisen kuvion mukaan haastaviksi koettiin ensinnäkin järjestelmään toivottujen muutosten mahdollisuus ja toisaalta muutostarpeisiin reagoinnin hitaus. Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole ottaa kantaa toimeksiantajan tuottaman tietojärjestelmän ominaisuuksiin, mutta haastatteluiden myötä tuli ilmi, että yli 30 % vastaajista koki jonkinasteiseksi ongelmaksi järjestelmän muutostoiveiden toteutuksen ja/tai sen hitauden.

Asia tuli esille yhdessä haastattelussa seuraavasti:

”Vaikutatte joskus liian kiireisiltä – etenkin uuden tuotteen tiimoilta on jäänyt sellainen vaikutelma, että asiat on venähtäneet ja niitä hoidetaan liian hitaasti.” Haastateltava nro 9

Tämäntyyppisiä vastauksia arvioitaessa on kuitenkin muistettava, että kysymyksessä on subjektiivinen kokemus, johon ei ole yksiselitteisesti oikeaa tai väärää vastausta. Asia on kuitenkin huomionarvoinen, koska se tuli esille yli 30 %:ssa haastatteluista, jolloin ei ole enää kyse yksittäisistä mielipiteistä.

Yhtä haastavaksi koettiin myös resurssien riittämättömyys. Tämän voi osaltaan käsitellä liittyvän molempiin yllä esiteltyihin asioihin: sekä kontaktoinnin taajuuteen että asiakastoiveiden toteutuksen nopeuteen. Mikäli resursseja ei ole riittävästi, se heijastuu asiakkaisiin päin, ja asiakaskokemuksen näkökulmasta ilmenee, että asiakkaat eivät koe saavansa palvelua joko riittävän nopeasti tai usein.

4.4 Asiakkaan tunnistamat riskit

Kysymyksellä numero 4: *”Oletteko itse miettineet tietojärjestelmäprojektiin liittyviä riskejä?”* tarkoitukseni oli tutkia, missä laajuudessa ja millaisia riskejä asiakkaat ovat mahdollisesti miettineet tietojärjestelmän hankintapäätöstä tehdessään. Toimeksiantajalle tämän kysymyksen vastaukset antanevat arvokasta tietoa hoitomallien jatkokehitystä ajatellen, kuten millaisiin riskeihin palveluntuottajan on syytä osata varautua pystyäkseen paremmin vastaamaan asiakastarpeisiin.



KUVIO 14. Tutkimuksen tulokset asiakkaiden tunnistamista riskeistä tietojärjestelmä-hankintoihin liittyen

Oheinen kuvio havainnollistaa haastatteluissa esiin nousseita riskiteemoja. Selkeästi yleisin riski liittyi haastateltavien mielestä tietosuojaan. Laaja teema pitää sisällään asiakkaiden huolenaiheita liittyen muun muassa järjestelmän käyttöoikeuksien hallintaan, salattuun Internet-yhteyteen sekä palveluntoimittajan luotettavuuteen.

Seuraavaksi yleisin asiakkaiden nimeämä riski liittyi tietojen siirrettävyyteen järjestelmästä toiseen.

Esimerkiksi yksi haastatelluista kuvasi asiaa näin:

”Käyttäjiä on paljon ja tietoja paljon. Se mietityttää, että jos tulee [järjestelmä]vaihto, niin miten tietojen siirto onnistuu. Harva [tietojärjestelmä]toimittaja on miettinyt tätä. Erilaisia rajapintoja on toki mietitty, että miten ne toimii... Vaatii jonkinlaisen konvertion, jos tietoja halutaan

siirtää – suuri pala purtavaksi, mikäli näin halutaan toimia.” Haastateltava nro 6

Vaikka haastateltavaksi valikoidut asiakkaat ovatkin lähtökohtaisesti sitoutuneet toimeksiantajaan ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön, niin tämäntyyppiset vastaukset kertovat kuitenkin siitä, että myös vaihtoehtoja palveluntuottajaksi on mietitty. Esimerkin asiakas on kuitenkin ymmärtänyt asian siltäkin kannalta, että järjestelmävaihto olisi prosessina niin iso ja aikaa vievä, että siihen ryhtyminen ei ole aivan yksiselitteistä.

Lisäksi haastateltavat nimesivät seuraavia, vähemmän yleisiä riskejä:

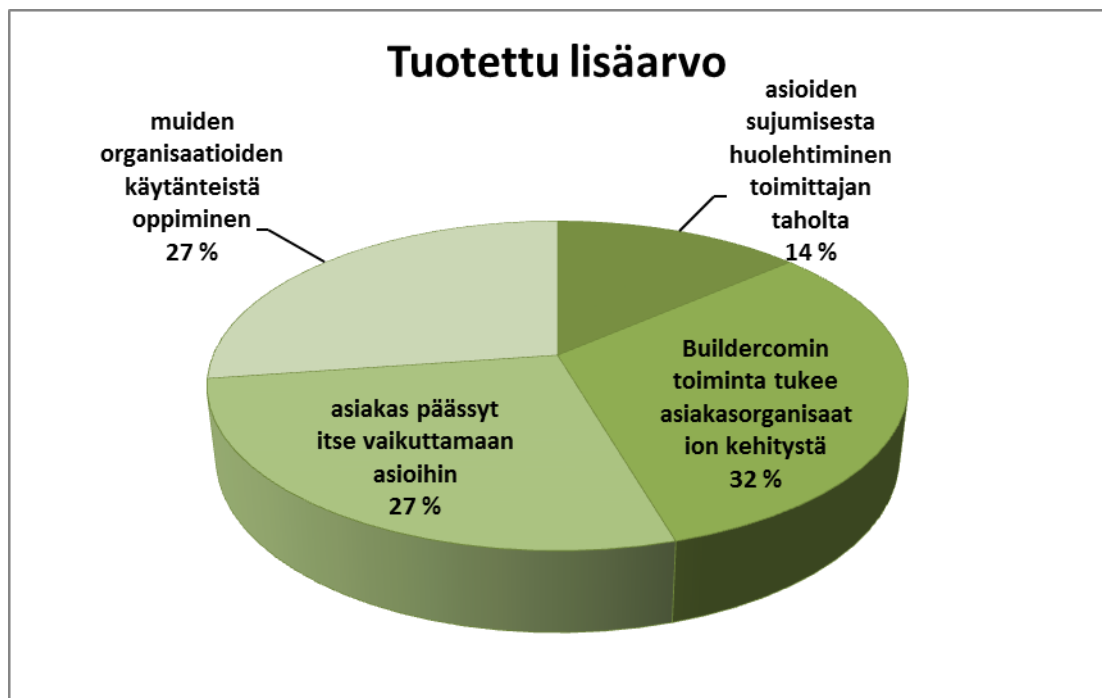
- organisaatiomuutokset ja toimintamallien muutokset omassa organisaatiossa,
- järjestelmätuottajien hinnoittelu
- henkilöriskit esimerkiksi asiakkaan avainhenkilöiden vaihtaessa työpaikkaa tai eläköityessä. Etenkin henkilöstön eläköityminen tulee olemaan lähitulevaisuudessa todellinen haaste.

Organisaatiomuutoksessa oli haastattelussa kyse siitä, tuotetaanko kyseisiä palveluja, jotka tällä hetkellä hyötyvät toimeksiantajan tuottamasta järjestelmästä tulevaisuudessaakin ostajaorganisaation omassa vai ulkoistetussa yksikössä.

4.5 Buildercomin tuottama lisäarvo

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, millaista lisäarvoa Buildercom oli onnistunut hoitomallikäytännön avulla asiakkailleen tuottamaan. Toimeksiantajalle tämä on arvokasta tietoa, koska toimeksiantajan strategian mukaisesti nykyisten palveluiden hinnoittelu perustuu osaltaan siihen, että asiakas on valmis maksamaan ”ylivoimaisesta palvelun laadusta” korkeampaa hintaa kuin muista perusominaisuuksiltaan vastaavista palveluista markkinoilla.

Tutkimuksen myötä selvisi, että asiakkaiden näkökulmasta Buildercomiin sitoutuminen ja kumppanuus sen kanssa tuottavat asiakkaalle lisäarvoa alla olevan kuvion mukaisella neljällä eri osa-alueella.



KUVIO 15. Asiakkaiden kokemukset Buildercomin tuottamasta lisäarvosta

Prosenttiosuudet kolmen tärkeimmän esiin nousseen teeman kesken jakaantuivat melko tasaisesti. Tärkeimmäksi hyödyksi asiakkaat ovat kokeneet sen, että Buildercomin toiminta tukee myös asiakasorganisaation omaa kehitystä. Tämä tuli esille yhteensä seitsemässä haastattelussa.

”Tulee hyviä kehitysideoita muualtakin ja saa kehitysideoita omaan ja muiden toimintaa ja sitte saa asioita vietyä laajemmaltikin seuraaville.”
Haastateltava nro 11

Myös haastateltava nro 2 oli sitä mieltä, että Buildercomin kumppanuuden myötä asioita on pystytty viemään eteenpäin asiakaslähtöisesti.

”Tässä nyt on matkan varrella tieteenki pyritty kehittämään sitte niinku vähä syvemmälle sitä hommaa niinku et se sit enemmän niinku meiän tarpeita palvelis.” Haastateltava nro 2

Myös muiden vastaavien organisaatioiden käytänteistä oppiminen, ns. benchmark-kaus, koettiin tärkeänä lisäarvoa tuottavana asiana. Myös Buildercom panostaa tähän omalta osaltaan järjestämällä asiakkaille erityisiä kehitysryhmiä, joissa käsitellään valitulla joukolla eri tuotteiden kehittämistarpeita ja niihin vastaamista. Myös asiakkaat ovat ymmärtäneet näiden tilaisuuksien merkityksen, ja se tuli ilmi esimerkiksi seuraavien haastatteluiden yhteydessä:

”Oon ollu mukana FacilityInfon kehitystyössä, se on hyvä systeemi. Siinä kuuluu myös muiden organisaatioiden kehitystarpeet ja sitä kautta voi itsekin oppia.” Haastateltava nro 1 ja

”On ollut yksi hyvä se, että on noita käyttäjäpäiviä, se on yks semmonen, jossa tulee eri toimijoiden näkökantoja ja kehittämisenäkökulmia asioihin. Oon ymmärtäny, että on myös erillisiä kehitysryhmiä, oon ilmoittanu, että haluaisin tämmösee toimintaa mukaan. Mun mielestä on ollut hyvä tapa toimia.” Haastateltava nro 11.

Kehitysryhmien lisäksi haastateltavan nro 11 mainitsemat käyttäjäpäivät tulivat esille useammassakin haastattelussa. Käyttäjäpäivien tärkeimpänä hyötynä asiakkaat pitivät juuri verkostoitumista alan muiden toimijoiden kanssa sekä mahdollisuutta vaihtaa keskitetysti kokemuksia ja samassa tilaisuudessa kuulla myös Buildercomin näkemyksiä asioista.

Kolmanneksi asiakkaat pitivät tärkeänä omia vaikutusmahdollisuuksiaan asioihin, kuten palveluiden kehittämiseen ja Buildercomin toimintatapaan. Tämä tuli esille joka toisessa haastattelussa. Muun muassa haastateltava nro 9 kiteytti asian seuraavasti:

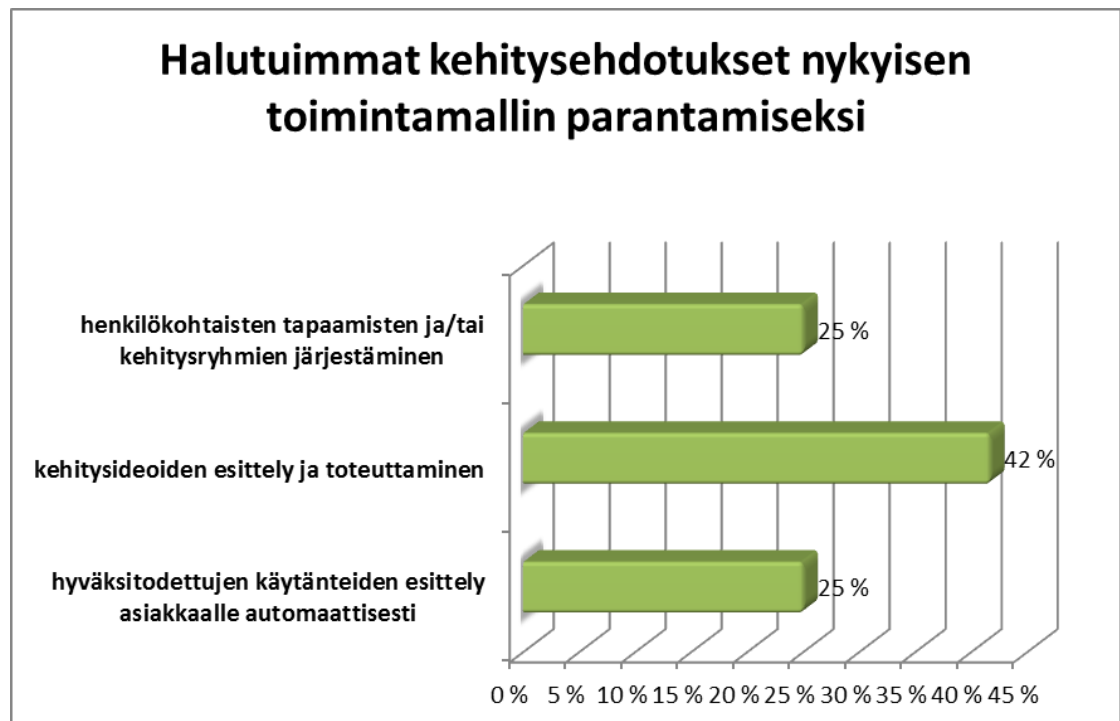
”[Hoito]malli on ihan toimiva. Asiakas pääsee itse vaikuttamaan asioihin, ei mennä vain tietyillä ehdoilla, vaan aina pystyy neuvottelemaan.”

Haastateltava nro 9

4.6 Kehitysehdotukset

Nykyisen toimintamallin eri osa-alueita ja niiden kehittämistä käsiteltiin kysymyksissä numero 5, 6 ja 7 (ks. liite 4). Näillä kysymyksillä oli tarkoitus saada selville, missä nykyisen toimintamallin osa-alueissa on mahdollisesti vielä asiakkaiden mielestä ja aikaisempien kokemusten perusteella kehitettävää.

Pääsääntöisesti toimintaan oltiin tyytyväisiä, mutta haastatteluiden puitteissa kehitettävääkin löytyi. Esimerkiksi seuraavissa asioissa on parantamisen varaa, kuten kuvio 16 osoittaa:



KUVIO 16. Tutkimuksen tulosten mukaan asiakkaiden kolme eniten toivomaa parannusta nykyiseen toimintamalliin

Eniten haastateltavat toivoivat sitä, että Buildercom esittelisi enemmän kehitysideoita asiakkaiden toimintaan ja toteuttaisi niitä sen mukaisesti. Tätä toivoi yhteensä viisi haastateltavaa. Haastateltava nro 3 muotoili toiveen näin:

”Ite oon kokenu sen sillee, että ehkä ois voinu enemmänkin olla yhteyksissä meihin, et tarjota sitten taas tämmösiä uusia juttuja, niinku mitä on hyväksi havaittu muualla tuolla kentällä muissa asiakkuuksissa. Semmosta ehkä enemmän ois voinu lisätä.” Haastateltava nro 3

Toiveet henkilökohtaisten tapaamisten ja/tai kehitysryhmien järjestämisestä sekä hyväksi todettujen käytänteiden esittelystä asiakkaalle automaattisesti jakaantuivat tasan – kumpaakin toivoi kolme haastateltavaa. Henkilökohtaisten tapaamisten lisäämiselle yleisin perustelu haastatteluissa oli parempi mahdollisuus viedä asioita eteenpäin.

”Aavistuksen verran voisi olla tässä vuoden varrella pari, kolme yhteydenottoa lisää, jos on jotain kehitettävää tai puutteita havaittu, niin voisi ilmoitella. En pidä pahana, että olisi pari yhteydenottoa [asiakasvastaavalta, henkilön nimi poistettu] tai joltain muulta lisää. – Ei tarvi olla kun kolme, neljä kertaa vuoteen henkilökohtainen tapaaminen, niin koittais järjestää tunnin tai parin nokatusten ajatustenvaihtotilaisuuksien. Ei se ainakaan pahaa tekis. Vaikka laskukin tulis, niin ei haittais kunhan asiat järjestyis.” Haastateltava nro 10

Kumppanuustoiminta

Lisäksi kysymyksellä nro 9 ”Onko olettamuksemme kumppanuustoiminnasta oikea?” oli tarkoituksena tutkia, onko Buildercom ymmärtänyt oikein kriittiset menestystekijänsä asiakastyössä. Tämän kysymyksen avulla selvitettiin asiakkaiden näkemyksiä aiheesta, jotta toimeksiantaja saa tietoa siitä, ollaanko yrityksen strategiassa oikealla suunnalla.

Vastauksien perusteella suunta on kiistattomasti oikea. Esimerkiksi haastateltava nro 10 oli selkeästi ymmärtänyt kumppanuuden merkityksen ja yhteistyön merkityksen ja niiden tuottaman synergiaedun.

”Kyllä, nimenomaan, se on se hieno asia, ettei ole pelkästään joku ohjelma jossain. Siinä saa periaatteessa molemmat jotain uutta. Se on ilman muuta, että se malli pitää olla tommonen.” Haastateltava nro 10.

Myös haastateltava nro 12 tiivistä asian yksinkertaisesti:

”Jos teiltä puuttuis toi vierihoito tosta, niin ruvettais kattoo sopimukselta jo irtisanomisaikaa.” Haastateltava nro 12.

Näiden esimerkkivastauksien ja kokonaisuuden perusteella Buildercomin pyrkimys kumppanuuteen asiakkaidensa kanssa on oikea päätelmä asiakaskokemusten mukaan. Vastaukset viittaavat selkeästi siihen, että toimintamalli on oikea ja että ilman sitä asiakkaat eivät välttämättä olisikaan juuri Buildercomin asiakkaita.

5 POHDINTA

Tämä tutkimus sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta saada tietoa siitä, miten sen asiakkaat ovat kokeneet Buildercomin nykyiset toimintamallit. Tavoitteena oli näitä asioita tutkimalla ratkaista, millaista lisäarvoa Buildercom on mahdollisesti onnistunut asiakkailleen tuottamaan ja voidaanko ansiokkaalle asiakkuusjohtamiselle mahdollisesti kehittää laskennallista mittaria. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten määrämuotoiset hoitomallit vaikuttavat asiakaskokemuksiin ja onko Buildercomin pyrkimys kumppanuuteen asiakkaidensa kanssa ylipäätään oikea strateginen suunta.

Tutkimuksen toteuttamiseksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmiksi sen mukaan dokumentteihin perustuva aineisto ja teemahaastattelut. Tulosten valossa valinnat olivat oikeita – ainakin aineistoa oli tutkimuksen kannalta riittävästi, jotta perusteltuja päätelmiä oli mahdollista tehdä. Tiedonkeruumenetelmiä oli

useita, joten oli mahdollista muodostaa sekä relevantti että laaja käsitys tutkimuskohteesta. Sekä Buildercomille tuotetut asiakkuuksien johtamisen kurssiaineistot että keskustelut asiakkuuksien hallinnasta vastaavan johtajan kanssa auttoivat muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen Buildercomin asiakkuuksien johtamisen nykytilasta. Teemahaastatteluiden avulla puolestaan oli mahdollista tutkia, miten nämä nykyiset käytännöt näkyvät asiakkaille sekä millaisia kokemuksia heillä on toiminnan nykytilasta.

Buildercomilla on tutkimukseni kuluessa siirrytty CRM-ajattelusta enemmän kohti CEM-mallia. Myös CRM-järjestelmän käyttöönotto oli kohtalaisen tuore asia toimeksiantajalla tutkimuksen alkaessa, mutta mielestäni CRM ja CEM eivät ole toisiaan poissulkevia käsitteitä – pikemminkin päinvastoin. Kummatkin järjestelmät tukevat toisiaan parhaimmassa tapauksessa. Haasteena on etenkin CRM:n osalta vain relevantin tiedon kerääminen, jotta rajallisia resursseja ei kohtuuttomasti käytettäisi kaiken mahdollisen ja saatavilla olevan tiedon keräämiseen ja analysointiin. Organisaatiot ovat kuitenkin oppivia ja niin on myös toimeksiantajan tapauksessa. Käytännöt ja toimintamallit myös CRM:n osalta muotoutuvat ja tarkentuvat jatkuvasti, joten relevantin tiedon kerääminenkin tarkentuu. Rutiineiden muodostuttua CRM:n osalta on mahdollista panostaa enemmän CEM:iin, ja niin onkin jo vuoden kuluessa tehty.

Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten markkinointi tukee yrityksen eri tiimejä asiakastiedon keräämisessä heti asiakaskokemusten jälkeen. Käytännössä tämä toteutuu niin asiantuntijoiden koulutuskäyntien kuin myyjien ensitapaamisten potentiaalisten asiakkaiden kanssa lähettämällä asiakkaille lyhyt kysely, jossa tiedustellaan nimenomaan asiakaskokemuksia tilanteisiin liittyen. Lisäksi markkinointi kerää tietoa siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet uuden tietojärjestelmän käyttöönoton siinä vaiheessa, kun käyttöönottoprosessi on päättymäisillään.

Johdannossakin huomioitu skenaario siitä, että toimeksiantajan toivomaa mittaria asiakkuusjohtamisen tuloksellisuuden arvioinnin tueksi ei välttämättä tämän tutkimuksen myötä synny, toteutui. Tutkimus kuitenkin vahvisti käsitystä siitä, että asiakkaat ovat Buildercomille arvokkaita ja myös toisinpäin. Lisäksi nyt voidaan todeta, että hoitomallit todella tuottavat asiakkaille lisäarvoa tähänastisten kokemusten

perusteella, vaikka tälle toteamukselle ei tämän tutkimuksen myötä voidakaan hintalappua laittaa.

Vaikka mittaria ei tämän tutkimuksen aikana löytynytäkään, laadulliset tulokset toiminnan kannattavuudesta olivat haastatteluiden myötä selkeitä. Tutkimuksessa haastattelut olisi mahdollisesti voinut vielä yhdistää erilliseen asiakastyytyväisyyskyselyyn laajemminkin kaikkien asiakkuuksien osalta, mutta sitten ei olisi ollut mahdollista pureutua näin syvällä tasolla yksittäisen organisaation asioihin.

Myös Lehtinen (2004) on todennut mitattavuuden ongelman asiakkuusajattelussa, koska sitä on vaikea irrottaa kokonaisuudesta. Amerikkalainen asiaan laajasti perehtynyt yritys Symmetrics Marketing Corporation on tehnyt paljon työtä juuri mittaus-ten osa-alueella, mutta yksiselitteistä työkalua asiakkuuden arvon mittaamiselle ei toistaiseksi ole löytynyt, vaikka malli esimerkiksi asiakasuskollisuuden analysoimiseksi ja sen vaikutuksiin yrityksen tulokseen on kehitetty. (Lehtinen 2004, 21–23.)

Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että tällä hetkellä Buildercomin asiakkaat on jaoteltu viiteen eri asiakasluokkaan pääasiassa euromääräisten kriteerien perusteella. Yhteinen piirre jokaisessa luokassa on se, että jokaiselle asiakkuudelle on nimetty oma asiakkuudesta vastaava henkilö, jonka tavoite on kehittää asiakkuutta ja syventää asiakassuhdetta.

Tutkimusnäytteeseen kuuluneet partneriasiakkaat tiedostivat jokainen asiakasvastuutoiminnan merkityksen yhteistyön ja kehittymisen kannalta. Nykyiseen toimintamalliin liittyvistä haasteista valtaosa koski järjestelmän muutostoiveita ja/tai muutoksien toteutuksen aikatauluja. Buildercomin toimintaan oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Koska tutkimuksessa tutkittiin subjektiivisia asiakaskokemuksia, jokaisella asiakkaalla oli oma mielipiteensä etenkin aikatauluja koskevissa asioissa, eikä mielipiteiden oikeellisuudesta voi näin ollen kiistellä.

Lisäarvon tuotannossa Buildercom on tutkimuksen mukaan onnistunut. Asiakkaiden mielestä sitoutumalla Buildercomiin he pystyvät kehittämään paremmin omaa organisaatiotaan, oppimaan muiden vastaavien organisaatioiden hyvistä toimintamalleista sekä pääsevät itse vaikuttamaan Buildercomin sekä sen palveluiden kehittämi-

seen. Ilman Buildercomin kumppanuusmallia vastaavanlaisia vaikuttamismahdollisuuksia ei välttämättä olisi, sillä kaikki järjestelmätoimittajat eivät suinkaan noudata tämäntyyppistä liiketoimintastrategiaa kuin Buildercom, jossa päämääränä ovat pitkäikäiset ja tuottavat asiakassuhteet kumppanuuden kautta.

Kysyttäessä asiakkailta kumppanuustoiminnan ”oikeellisuudesta” se oli heidän mielestään ainut oikea tapa toteuttaa yhteistyötä. Tuloksen ollessa näin yksiselitteinen on helppo ymmärtää, miksi toimeksiantaja on halunnut panostaa aktiivisesti asiakkuuksien johtamiseen sekä sen osaamisen kehittämiseen organisaation sisällä. Suunta on tutkimuksen valossa ollut selkeästi oikea ja alkanee tuottaa tulosta tulevaisuudessa.

Tutkimustulokset edustavat otantaa kaikista Buildercomin partneriasiakkaista, eikä niiden voida katsoa täydellisesti edustavan kaikkien vastaavien asiakkuuksien kokemuksia. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina ja suuntaa antavina, sillä haastateltavia oli laadullisen tutkimuksen vaatimuksien mukaan riittävä määrä, sillä tulokset alkoivat jo tuolla määrällä toistaa itseään. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin mahdollisuuksien mukaan ja muut litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti. Näin tuloksiin oli mahdollista palata analysointia tehtäessä. Lisäksi kaikki dokumentaatio koko tutkimuksen ajalta tehtiin huolellisesti, ja tutkimuksen vaiheet on selostettu tässä työssä mahdollisimman tarkasti.

Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Toimeksiantajan strategiassakin huomioitu vahvuus asiakkuusosaamisen hyvästä tasosta sai vahvistuksen tutkimuksen myötä, joka on selkeästi luettavissa tutkimuksen tuloksista. Siitä kertoo esimerkiksi se, että haastateltavista jokainen tiedosti Buildercomin asiakasvastuutoiminnan merkityksen oman toimintansa kannalta. Lisäksi tutkimuksen myötä ilmeni tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemusten laatuun. Mikäli toimeksiantaja ottaa jatkossa nämä tekijät huomioon, kokemusten laatuun voidaan vaikuttaa ja sitä kautta toivottavasti esimerkiksi asiakasuskollisuuteen, asiakkuuden elinkaareen ja keskilaskutukseen.

Seuraavat tekijät, joilla voidaan vaikuttaa asiakaskokemuksen laatuun, tulivat ilmi tutkimuksen myötä:

- Riittävä kontaktoinnin taajuus ja laadukkuus (Henkilökohtaisia tapaamisia ol-tava riittävän usein.)
- Oma-aloitteisuus ohjata asiakasta kehittymään järjestelmän käytössä. Asia-kasvastuuhenkilön tehtävänä on kertoa asiakkaalle hyvistä käytänteistä ilman, että asiakkaan on itse kysyttävä vaihtoehtoista. Tällöin asiakasvastuuhenkilöl-tä edellytetään laajaa toimiala- ja asiakastuntemusta, jotta hänellä voi olla riittävästi tietoa erilaisista mahdollisuuksista.)
- Asiakkaiden kannustaminen osallistumaan erilaisiin kehitysryhmiin ja niiden luominen asiakkaan kannalta houkutteleviksi. (Kehitysryhmiin osallistuminen olisi molemminpuolinen win-win – tilanne eikä tarkoittaisi asiakkaan näkö-kulmasta ”turhaa” ajankäyttöä ja matkustamista esimerkiksi toiselle paikka-kunnalle.)
- Asiakasvastuuhenkilön tavoitettavuuden varmistaminen. (Asiakkaalle on tär-keää saada ratkaisu tai edes jonkinlainen vastaus ongelmaansa mahdollisim-man nopeasti. Mikäli oma asiakasvastuuhenkilö ei ole tavoitettavissa, olisi järkevää, että useammalla taholla olisi valtuudet tehdä asiakkaan toivomia muutoksia.)

Asiakaskokemus on aina subjektiivinen, joten näihinkään tekijöihin panostaminen ei automaattisesti takaa 100 %:sesti tyytyväistä asiakasta. ”Riittävä” ja ”nopea” esi-merkiksi saattavat tarkoittaa jokaisen asiakkaan kohdalla erilaisia asioita – toinen on tyytyväinen, jos sähköpostiin saa vastauksen kahdessa päivässä ja toinen hermostuu, mikäli puhelimeen ei ehdi vastata heti sen piristessä.

Näiden tekijöiden tiedostaminen kuitenkin mahdollistaa sen, että hoitomallikäytän-teitä kehitettäessä tiettyihin asioihin vaikuttamalla myös asiakaskokemukseen voi-daan vaikuttaa. Näin ollen yrityksellä on ainakin teoreettiset mahdollisuudet tuottaa

asiakkaille laadukkaita ja positiivisia kokemuksia. Loppujen lopuksi on kuitenkin aina yksittäisestä asiakkaasta kiinni, miten jokin asia on koettu.

Jatkotutkimuksena toimeksiantaja voisi miettiä mahdollisuuksia kumppanuustoiminnan tehostamiselle. Kuten tämän tutkimuksen viitekehyksessäkin (ks. s. 28, kuvio 7) näkyy, kumppanuus lähtee siitä, että ratkaisutoimittaja toteuttaa asiakkaan odotukset *arvoa tuottamalla*. Kiteyttämällä ja tuotteistamalla tämän arvon selkeästi kumppanuuksia voisi olla mahdollista toimeksiantajan näkökulmasta luoda ja kehittää tehokkaammin nykyisilläkin resursseilla.

Lisäksi tehostamiseen saattaisi olla ratkaisu organisaation sisäisen osaamisen ja tietotaidon aktiivisella keräämisellä ja jakamisella. Näin esimerkiksi asiakkuuksiin liittyvät riskit voitaisiin mahdollisesti tunnistaa paremmin, kun organisaation sisäiset, samaan asiakkaaseen liittyvät eri työntekijöiden tiedot jaettaisiin automaattisesti. Tulevan ennakoimiseen voisi auttaa myös asiakkuuksien säännöllinen analysoiminen esimerkiksi SWOT-analyysin keinoin, jotta tavoitteiden (esim. laskutuksen arvo vuoden kulluttua) asetannalle olisi realistiset perusteet,

Pelkästään CRM:n keinoin ei liene järkevää ryhtyä tällaisiin jatkotoimiin, vaan ennemminkin seuraava tutkimus voisi ottaa kantaa CEM:n jalkauttamiseen organisaatiossa – sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Sitä kautta toimeksiantajan arvon tuotannon entistä paremmat mahdollisuudetkin voisi tulla kaupallisesti mietittyä ja tuotteistettua.

Omat kokemukset työn toteutuksesta

Haastavaksi opinnäytetyöprosessissa koin aikatauluttamisen. Oma aikatauluni prosessissa oli joustava, mutta haasteeksi muodostui usean eri tahon aikataulujen yhteensovittaminen, jotta oma työskentelyni mahdollistui. Loppujen lopuksi esimerkiksi haastattelujen tekeminen oli sujuvaa, sillä asiakkaat varasivat mielellään aikaa tilaisuutta varten, jossa sai kertoa omista kokemuksistaan. Tämä helpotti minua, koska haastatteluajkojen sopiminen ei tuottanut ylivoimaisia haasteita. Välillä kaipasin apua ohjaajiltani, ja niissä tilanteissa yhteisen ajan löytäminen oli monesti vaikeaa.

Teoriaosuuden olisin voinut työstää valmiiksi lyhyemmässäkin ajassa, mutta toisaalta pidän hyvänä sitä, että ajatukseni ehtivät kypsyä ja muotoutua selkeämmiksi ajan kuluessa. Myös opinnäytetyöni tavoite muuttui ja tarkentui matkan varrella, joten runsas ajankäyttö teki mielestäni työlle vain hyvää. Lisäksi opinnäytetyön ollessa prosessi se tarkoittaa automaattisesti sitä, että aikaa on käytettävä, jotta oppimista tapahtuu.

Koin onnistuneeni teemahaastatteluiden suorittamisessa, sillä haastateltavat kertoivat mielellään kokemuksistaan ja näkemyksistään, mutta silti onnistuin pitämään haastattelut aiheen ympärillä rönsyilemättä liikaa sivupoluille. Puhelimitse ja kasvokkain tehdyissä haastatteluissa oli se ero, että kasvotusten käydyt haastattelut kestivät kauemmin, mutta mielestäni painoarvoltaan vastaukset olivat yhtä relevantteja ja tasavertaisia. Yllätyin positiivisesti siitä, kuinka mielellään kaikki haastateltavani suostuivat haastatteluihin – en saanut yhtään kieltävää vastausta. Haastattelujen suorittaminen oli sinänsä nopeaa, mutta tulosten analysointi oli sekä aikaa vievää sekä antoisaa tutkimuksen tulosten kannalta.

Hoitomallikäytännöt ovat tätä kirjoittaessani olleet osa yrityksen arkipäivää reilun vuoden ajan. Suunta on tämän tutkimuksen ja asiakkaiden kuulemisen perusteella oikea, ja tarkoituksena on jatkaa ja kehittää toimintaa edelleen samansuuntaisesti. Asiakaskokemuksen merkitys ja yhteys tyytyväisyyteen on selkeästi ymmärretty Buildercomissa. Yritys panostaa myös strategisesti tähän osaamisalueeseen ja sen kehittämiseen. Tästä esimerkkinä maaliskuussa 2013 Buildercom Oy:n tarpeisiin räätälöity KAM-kurssi, johon jokaisen myynti- ja asiakasvastuuhenkilön on osallistuttava.

Investointien odotetaan vähitellen maksavan itsensä takaisin, kun toimintamalli saadaan pysyvästi jalkautettua asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tapaan ajatella ja ymmärtää, että asiakkuuslähtöinen ajattelu on todellinen menestystekijä.

Lehtinenkin (2004) toteaa, että yrityskulttuurin muutokset ovat aina vaikea prosessi ja saman on todennut myös Gartner Research tutkimuksessaan asiakkuusstrategioista ja hoitomalleista. Tämän tutkimuksen mukaan tuottoja sijoitetuille panoksille voidaan odottaa kolmen vuoden kuluessa johtuen yritysten kulttuurin ja ajattelutavan

hitaasta muuttumisesta. (Lehtinen 2004, 171–172.) Buildercomillakin on täten vielä vajaat kaksi vuotta aikaa kehittyä ja kehittää hoitomalleja lisää tuottoja odotellessa.

Kuten Kananenkin (2008) on todennut: ”elämässä on paljon asioita, kuten opinnäyte-työ, jotka pitää vain saada tehtyä”. Tämä oppimisprosessi on nyt omalta osaltani teh-ty, ja elämä jatkuu muuten asiakkuustyön parissa.

LÄHTEET

Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. Marketing. An introduction, 9e. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Asiakkuusmarkkinointiliitto. N.d. Asiakaskokemusten hallinta tuo kasvua. Viitattu 27.1.2013. <http://www.asml.fi/asiakaskokemusten-hallinta-tuo-kasvua/>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2008. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Buildercom Oy. Yritys. Buildercom Oy - luotettava tiedonhallinnan asiantuntija. N.d. Viitattu 2.6.2012. <http://www.buildercom.fi/default/www/kansilehti/yritys/>

Buildercom Oy. Yritys. Arvot ja missio. N.d. Viitattu 2.6.2012. http://www.buildercom.fi/default/www/kansilehti/yritys/arvot_ja_missio/

Burnett S. N.d. Improving your odds of CRM success. Customer insight group. Viitattu 6.8.2012.

http://www.customerinsightgroup.com/white_papers/whitepaper_odds2010.pdf

Buttle, F. 2004. Customer Relationship Management: Concepts and Tools. Oxford: Elsevier Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Financial Times Lexicon. N.d. Viitattu 1.3.2013. <http://lexicon.ft.com/Term?term=customer-loyalty>

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p., uud. p. Helsinki: Tammi.

ICMI Oy:n tutkimus. Asiakkuudet uudistavat johtamisen – Johtamismallit murroksessa. Tutkimusraportti 2010. Viitattu 11.7.2012.

<http://www.icmi.fi/FI/tutkimusraportti-2010/tutkimusraportin-lataus.html?535,407>

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Liukko, S. & Perttula, S. 2010. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.12.2012.

http://www.jamk.fi/download/27435_Raportointiohje.pdf

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum Media.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Article Reprint No. R0702G, 2.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Mäntyneva, M. 2009. Asiakkuuksien johtaminen ja Key Account Management. Koulutusmateriaali. Key Account Managementin kehittäminen omassa yrityksessä, Helsingissä 9.10.2009.

Mäntyneva, M. 2010. Key Account Management. Buildercom Oy:n kurssimateriaalit.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69, 167–176.

Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Repo, A. 2012. Buildercom tähyää Jyväskylästä Venäjälle. Keski-suomalainen 3.6.2012, 10.

Rollins, M. & Halinen, A. 2005. Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework. Proceeding HICSS '05 Proceedings of the Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences 8, 2–3. Viitattu 1.3.2013.

<http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2005/2268/08/22680240a.pdf>

Rope, T. & Rope M. 2010. Utilitaarinen markkinointi, markkinoinnin tuloslaskenta. Juva: WS Bookwell.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.9.2012.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>

Salo, P. 2012. Johtaja, asiakkuuksienhallinta. Buildercom Oy. Haastattelu. 23.10.2012

Schmitt, B. 2003. Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tikkanen, H. & Frösen, J. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Hämeenlinna: Talentum Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

LIITE 1. Strategia 2012. Asiantuntijatiimi, Petri Salo

| | |
|---|--|
| <h4>Vahvuudet</h4> <ul style="list-style-type: none"> - Differoituminen asiakkuuksista huolehtivaksi riippumattomaksi ja neutraaliksi toimijaksi - Riippumattomuus muista palvelun tuottajista - <u>Riittävä</u> toimialatuntemus - Erinomaisten asiakasreferenssien hyödyntäminen = monistettavuus - Pitkäaikaiset, sitoutuneet asiakkuudet luovat jatkuvuutta | <h4>Heikkoudet</h4> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimissä eri henkilöiden eritasoisen toimialatuntemus - Sovittujen toimintamalleihin sitoutuminen (koko tiimin osalla) - Vakiintumattomat asiakasmallit (osajärjestelmärakenteet) - Luottamus omaan toimintaan ja tuotteisiin ei aina riittävä - Kypsymättömät toimintatavat ja vielä käyttöönottoaiheessa olevat järjestelmät (mm. CRM) - Ei ymmärretä asiakkaan kokonaispotentiaalia (asiakastarve) - Ei käytetä kaikkea käytettävissä olevaa tuotepotentiaalia |
| <h4>Mahdollisuudet</h4> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkuuksilta kerättävän ”ylivoimaisen” tieto/taidon hyödyntäminen tietojärjestelmäkehityksessä - Pienestä palveluntuottajasta laajempaa kokonaispalvelua tuottavaksi ”pääpalveluntuottajaksi” - Käyttöön otettujen toimintamallien tuottamat hyödyt (suurempi asiakkaan keskilaskutus, pidemmät / tyytyväisemmät asiakassuhteet) - Kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa konkreettisen hyödyn osoittaminen asiakkaalle (laskurit, eurot, aika, laatu) | <h4>Uhat</h4> <ul style="list-style-type: none"> - Muutokset markkinoilla, kuka on asiakas (asiakarakenteet) ? <ul style="list-style-type: none"> • Elinkaarihankkeet ym ym. - Sokeutuminen omaan tekemiseen, mikä on asiakastarve ? - Liiallinen henkilösidonaisuus suhteessa asiakkaaseen - Markkinat eivät näe BC:n palvelun tuottamaa hyötyä |

LIITE 2. Asiakkuuden johtaminen

1. Asiakkuuden kuvaus

- Mitä yksittäistä asiakkuutta tarkastelet

| |
|--|
| |
|--|

2. Kriittiset menestystekijät

- Millä perusteella asiakas valitsee toimittajansa / sitoutuu yhteistoimintaan ?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

3. Mahdollisuudet ja uhat

- Mitkä tekijät ovat oman kontrollin ulkopuolella ja voivat vaikuttaa ?

Mahdollisuudet

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

Uhat

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

4. Tilanne

- Miten palveluidemme käyttö on tehostunut tarkastelujaksolla ?

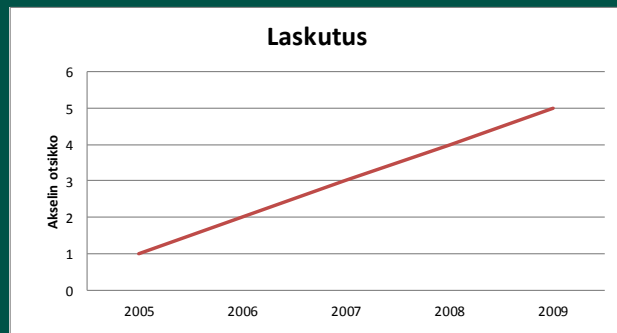
| |
|--|
| |
|--|

- Laskutuksen kehittyminen

| | |
|------|---|
| 2005 | 1 |
| 2006 | 2 |
| 2007 | 3 |
| 2008 | 4 |
| 2009 | 5 |

- Tavoite

| | |
|------|---|
| 2010 | 6 |
| 2011 | 7 |



5. Johtopäätökset

- Kuuluko tarkasteltava asiakkuus kehitettävien asiakkuuksien joukkoon ?

Kyllä

Ei

- Miten asiakkuutta tulisi kehittää ?



| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

LIITE 3. Haastatellut organisaatiot

Huom. Organisaatiot aakkosjärjestyksessä, ei vastaa haastateltavien numerointia tutkimuksen tuloksissa.

Helsingin kaupunki

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä

Lahden kaupunki

Laukaan kunta

Limingan kunta

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

Petäjäveden kunta

Päijät-Hämeen koulutus konserni

LIITE 4. Haastattelukysymykset

- 1. Tunnetko Buildercomin tavan toimia?**
- 2. Tiedätkö oman asiakasvastuuhenkilösi?**
- 3. Miten olette kokenut hoitomallikäytännöt?**
- 4. Oletteko itse miettineet tietojärjestelmäprojektiin liittyviä riskejä? (henkilövaihdokset, organisaatio/omistajuusmuutokset tms.)**
- 5. Onko hoitomallien taso riittävä nykyisellään? Kaipaatteko enemmän yhteydenottoja tai erityyppistä kontaktointia Buildercomin puolesta?**
- 6. Ovatko kaikki nykyiset hoitomallien eri osa-alueet toimivia?**
- 7. Haluaisitko olla mukana kehittämässä hoitomallikäytäntöjä yhdessä Buildercomin kanssa?**
- 8. Oletteko kokeneet saavanne sellaista palvelua, mitä Buildercom on teille aikoinaan luvannut?**
- 9. Onko olettamuksemme kumppanuustoiminnasta oikea? Pyrimme ensisijaisesti olemaan asiakkaamme kumppani eikä pelkkä tietojärjestelmätoimittaja.**