

**ASIAKKUUDEN HOITOMALLIN LUOMINEN
YRITYKSELLE X**

Filppula Antti

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Antti Filppula	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Asiakkuuden hoitomallin luominen yritykselle X		
Sivumäärä	30		

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda asiakkuuden hoitomalli yrityksen X uuteen palvelutuotantoon. Idea tämän opinnäytetyön tekemiselle nousi esiin syksyllä 2022, kun yrityksessä X aloitettiin palvelutuotannon kehittäminen. Opinnäytetyössä keskityttiin asiakkuuden hoitomallin luomiseen huomioiden myös palvelutuotannon kehittäminen. Päättökysymyksenä oli, miten opinnäytetyönä luotava uusi asiakkuuden hoitomalli palvelee case-yrityksen uutta palvelutuotantoa.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapa oli kehittämispainotteinen. Tutkimusaineisto kerättiin osallistumalla yrityksessä palvelutuotannon kehittämistyöryhmien palavereihin ja workshoppeihin sekä hyödyntämällä yhteisesti luotuja materiaaleja. Kehittämistöimiin osallistui koko case-yrityksen henkilöstö. Opinnäytetyön tietoperustaan etsittiin tietoa asiakkuuksien johtamisesta, kuten asiakkuuden hoidosta ja asiakkaiden segmentoinnista. Lisäksi tietoperustaan on avattu taustoja asiakkuuden hoitomalleista.

Tutkimuksessa nousi esiin, että tarve yhtenäiselle asiakkuuden hoitomallille oli akuutti yrityksessä. Kehitystyönä luodulla yhtenäisellä asiakkuuden hoitomallilla on case-yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan kehittymisen kannalta iso merkitys. Asiakkuuksille voidaan tulevaisuudessa määrittää yhtenäiset tavoitteet ja toimintatavat, miten niitä hoidetaan. Myös asiakkuuksien hoidon seuranta ja tavoiteasetanta on jatkossa helpompaa mallin avulla.

Avainsanat

asiakkuudenhallinta, asiakkuus, avainasiakkuus, kehittäminen

Degree programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Antti Filppula	Year	2023
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Company X		
Title	Creating a customer care model for company X		
Number of pages	30		

The objective of the thesis was to create a customer care model for the commissioner's new service production. The idea of this thesis came up in autumn 2022, when the company started to develop service production. This thesis concentrates on creating a customer care model taking into account the development of service production. The main research question was, how the customer care model developed as a thesis would serve the case company's new service production.

The research was qualitative, and the approach was development-oriented. Data was collected by participating in the company's meetings and workshops of the service production development workgroup's and also utilizing jointly created materials. The entire staff of the case company participated in the development activities. For the theory base of the thesis, information about customer relationship management was studied, such as customer care and customer segmentation. In addition to the theory base, provided information on customer care models.

The study showed that the need for a uniform customer care model was acute in the company. The uniform customer care model created has a great importance in terms of business development. The customers could be determined in the future with uniform goals and operating methods. Additionally, customer care tracking and target setting would be easier in the future with this model.

Keywords customer management, customership, key customer, development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN.....	9
3.1 Asiakkuuden hoito	10
3.2 Asiakkaiden tarpeet ja asiakasprofilointi	10
3.3 Asiakkaiden segmentointi	11
3.4 Asiakkaat ja avainasiakkaat.....	12
4 ASIAKKUUDEN HOITOMALLI	14
5 CASE-YRITYS.....	16
5.1 Toimeksiantajan esittely.....	16
5.2 Palvelutuotanto	17
6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERÄÄMINEN	18
6.1 Toimintatutkimus.....	18
6.2 Aineiston kerääminen	20
7 ASIAKKUUDEN HOITOMALLI YRITYKSEN X PALVELUTUOTANTOON...21	
7.1 Kehittämisen toteutustapa	21
7.2 Kehittämistyöryhmien workshoppien tulokset	21
7.3 Toteutuneet asiakkuuden hoitomallit	24
7.4 Seuranta ja arviointi	27
8 POHDINTA	28
LÄHTEET.....	30

1 JOHDANTO

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan tunnetta sekä kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja kertomaan muille positiivisesta kokemuksesta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa muun muassa asiakkaan subjektiivinen odotusarvo. Palveluntarjoajan on erinäisissä tilanteissa vaikea tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten ja milloinkin asiakkaan kokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, luku 1.)

Kun halutaan huomioida positiivisen asiakaskokemuksen muodostuminen, on kiinnitettävä huomiota asiakkaan huomioimiseen ja siihen, että asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa. Lisäksi asiakkaaseen on pidettävä yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastattava viipymättä, jotta hyvä asiakaskokemus syntyy. Lisäksi positiivinen asiakaskokemus edellyttää sitä, että asiakkaan odotukset täytetään, hänelle tehdyt lupaukset pidetään ja tarjotun palvelun tai tuotteen laatu on korkea. (Fischer & Vainio 2014, luku 1.)

Yritykset tavoittelevat sekä systemaattista että laaja-alaista asiakaskokemuksen kehittämistä. Asiakkaiden kokemuksia ei jätetä sattumuksien varaan. Asiakaskokemuksien muutos ei onnistu ilman prosessien kehittämistä asiakaskeskeisesti. Prosesseja voi kehittää luomalla erilaisia toimintamalleja. (Gerdt & Korhonen 2016, 44.) Opinnäytetyn aiheena on luoda asiakkuuden hoitomalli asiakkaille myytäviin valmennuspalveluihin palvelutuotantoon. Opinnäytetyön työelämäyhteys on selkeä, koska kyseessä on omassa työssäni havaittu puute. Asiakkuuden hoitomallille on tarvetta ja sen luominen on koettu tarpeelliseksi toiminnan kehittämisen kannalta.

Työskentelen casena toimivassa yrityksessä valmentajana ja asiakkuuksista vastaavana. Uudessa palvelutuotannossa ei ole selkeästi määritelty asiakkuuden hoitomallia, ja sen luomisesta tehdään tämä opinnäytetyö. Opinnäytetyö suoritetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä, ja siinä on kehittämispainotteinen tutkimusote, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistamisen. Tiedonkeruumenetelmiä on useita, kuten kehittämistyöryhmän palaverit ja yhteisesti luodut materiaalit.

Palvelutuotannon idea on tukea yritystä sen henkilöstön työkyvyn varhaisessa hallinnassa ja siihen liittyvien prosessien laadun varmentamisessa. Palvelu tukee esimiestä osaamis-, työkyky- tai motivaatiopohjaisten haasteiden tunnistamisessa ja auttaa työntekijää tilanteessa, jossa työurassa nähdään haasteita nyt tai tulevaisuudessa. Palvelutuotanto on matalan kynnyksen palvelu työntekijälle sekä tuloksellinen toimintatapa työnantajalle. (Yritys X, 2022a)

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Lähestyn opinnäytetyössäni asiakkuuden hoitomallin luomista case-yrityksen eli palveluntuottajan näkökulmasta selvittäen, kuinka saadaan luotua asiakkaille paras mahdollinen asiakkuuden hoitomallin. Asiakkuuden hoitomallin luomisessa täytyy ottaa huomioon myös yrityksessä siihen varatut resurssit tulevaisuudessa. Tulee siis pohtia, kuinka paljon voidaan käyttää asiakkuuksien hoitoon työaikaa jatkossa ja ketkä henkilöt ovat niitä, jotka asiakkuuden hoitoon tulevaisuudessa keskittyvät.

Asiakkuuden hoitomallin luomisesta tekee kiinnostavan se, että työskentelen itse asiakkuuksien parissa ja tarve yhtenäisen asiakkuuden hoitomallin luomiselle on akuutti. Olen työskennellyt case-yrityksen konsernissa jo vuodesta 2008 lähtien. Vuodet 2008–2015 työskentelin yrityksen tytäryhtiössä toisella toimialalla tehden rekrytointia, työsuhteiden hallintaa ja asiakkuuksien hoitamista. Vuodesta 2016 lähtien olen työskennellyt yrityksessä, jossa yhtenäistä asiakkuuden hoitomallia ei vielä ole ollut. Syksyllä 2022 yrityksessä on aloitettu kehitystyö, jonka tarkoituksena on luoda samantyylinen asiakkuuden hoitomalli, joka on ollut käytössä jo pitkään yrityksen tytäryhtiöissä muilla toimialoilla. Asiakkuuksien hoitomallista on tarkoitus tehdä sellainen, joka palvelee parhaiten yrityksen asiakkaita ja toimialaa.

Aiheen tutkiminen hyödyttää erityisesti case-yrityksen työntekijöitä ja koko liiketoimintaa. Yrityksessä on havaittu, että kun asiakkuuksia hoidetaan hyvin, niin niistä saadaan enemmän irti ja myös lisää myyntiä. Rajaan opinnäytetyöni koskemaan yrityksen palvelutuotannon ulkoisia asiakkaita. Tämä on liiketoiminnallisesti tarkasteltuna selkeämpi rajaus, kuin että keskittyisin sisäisiin palvelutuotannon asiakkaisiin. Yrityksen konsernin sisäisiin asiakkuuksiin on tarkoitus luoda erikseen oma asiakkuuden hoitomalli. Palvelutuotannosta halutaan tulevaisuudessa kasvattaa merkittävä osa koko yrityksen palvelutarjontaa ammatillisen kuntoutuksen palvelun rinnalle. Tämän edellytyksenä on tehokkaasti ja laadukkaasti toimiva asiakkuuden hoito.

Toimeksiantajan toivomus opinnäytetyölle on yhtenäinen asiakkuuden hoitomalli, joka palvelee asiakkaita ja yrityksen liiketoimintaa mahdollisimman hyvin. Lisäksi

uuden toimintamallin tulisi olla mahdollista toteuttaa siihen varatuilla resursseilla. Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on, miten opinnäytetyönä luotava uusi asiakkuuden hoitomalli palvelee case-yrityksen uutta palvelutuotantoa. Alatutkimuskysymyksinä ovat, mitä asiakkuuden hoitomallilta vaaditaan sekä mitä lisäarvoa asiakkuuden hoitomalli tuo palvelutuotannolle.

3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakastieto on muutosherkkää, koska asiakassuhteet elävät koko ajan ja uutta tietoa tulee päivittäin. Asiakkuushallintajärjestelmän hyödyllisyys yritysjohdon strategisena työkaluna riippuu järjestelmän kyvystä mallintaa sekä mitata asiakkuuden arvo osana asiakassuhteiden hoitamista. On siis huomioitava, että asiakkuuksien arvo on se perusta, jonka pohjalta myynnin ohjaaminen rakennetaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14–15.)

Lähes kaikilla yrityksillä on asiakashallintajärjestelmä, mutta sen tarjoama tieto tukee monesti vain joltain osin myynnin ohjaamista. Tämän vuoksi nämä järjestelmät jäävät usein liian etäisiksi johtoryhmätasolla. Tällöin asiakashallintajärjestelmästä tulee vain mekaaninen tapa rekisteröidä asiakkuudet sekä myynnin päivittäiset toimenpiteet. Sen vuoksi johtoryhmän henkilöiden tulee luoda myynnin ohjaamiselle suotuisa maaperä. Lisäksi johtoryhmän tulee luoda suotuisa tahtotila koko organisaatioon sekä tarjota myyntijohdolle resurssit myynninohjausjärjestelmän toteuttamiseen ja käyttämiseen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28–30.)

Asiakkuuden nykytila ja –arvo, kokonaispotentiaali ja ostotodennäköisyys kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Tämän vuoksi asiakkuuksien arvioimisessa tulisikin ottaa huomioon kokonaisuus. Esimerkiksi uskollinen ja säännöllisesti ostava asiakas ei automaattisesti ole kannattava. Siksi nykyarvo ei saisi yksin määrittää sitä, paljonko myynnin kannattaa panostaa tiettyyn asiakkaaseen. Toisaalta asiakas voi esimerkiksi olla tällä hetkellä myyjäyritykselle pieni tai kannattamaton asiakas, mutta sillä saattaa silti olla potentiaalia kasvaa kannattavaksi ja merkittäväksi asiakkaaksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 60.)

Asiakkaan odotusten ylittäminen on tärkeää useasta syystä, koska hyvä ja asiakkaan odotusten mukainen toiminta ei kosketa ketään. Hyvä tai tyydyttävä kokemus on monelle normaalia eikä saa aikaan suurempia tunnereaktioita. Vasta silloin, kun yritys pystyy jollain tavalla ylittämään asiakkaiden odotukset ja tarjoamaan jotain enemmän tai parempaa, asiakkaat huomioivat yrityksen. Tällöin yritys saa asiakkaan kokemaan tunnereaktioita ja halun jakaa kertomuksen eteenpäin. Positiivinen viesti onkin yrityksen kannalta erittäin tärkeää. Suosittelu on

yksi asiakkuudenhoidon tärkeimmistä tavoitteista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 119.)

Aina kun puhutaan asiakaskokemuksesta, puhutaan myös yrityskulttuurista. Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin rakentamisen kannalta on tärkeää, että yritys tunnistaa lähtötasonsa ja kykenee rakentamaan itselleen uskottavan kehityspolun aloittelijasta luontevaksi. Jokaisen yrityksen tulee strategiassaan päättää, mille tasolle se haluaa pyrkiä näiden tekijöiden suhteen. Asiakaskokemus on yrityskulttuurin ilmentymä. Siksi asiakaskeskeisyyteen pyrkiminen osoittautuu usein niin isoksi muutokseksi ja kokonaisuudeksi, etteivät yritykset edes uskalla tehdä siihen isoja ja nopeita kertapanostuksia. Löytänä ja Korkiakoski toteavat, että monille suomalaisille yrityksille on tyypillistä edetä asteittain pilotoinnin ja pienten onnistumisten kautta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164–168.)

3.1 Asiakkuuden hoito

Asiakashallinta käsitteenä on lähellä asiakkuuden johtamisen ja asiakassuhteiden johtamisen käsitteitä. Määrittelyssä asiakashallinta on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa ja asiakashallinta on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen kuvaus, jossa liiketoimintalogiikka on johdettu markkinoista ja asiakkaista. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaista ja markkinoinnista määritettyä kokonaisvaltaista organisaation toiminnanohjausta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16)

Mäntyneva (2003, 9–10) kuvailee, kuinka asiakkuudenhallinnan tavoitteena on luoda asiakkaille lisäarvoa kannattavuus säilyttäen. Asiakkuudenhallinta tarkoittaa myös yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Yrityksen käytännöntoteutus perustuu pääosin asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamiseen, jonka pohjalta voidaan tehdä yksityiskohtaisempaa segmentointia.

3.2 Asiakkaiden tarpeet ja asiakasprofilointi

Asiakasprofilointia on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen. Asiakkaiden muuttuvat tarpeet ovat luonnollisesti keskeinen innovoinnin paikka. Muutosta voi selit-

tää hyvin monenlaiset tekijät, kuten esimerkiksi megatrendit tai suhdanteet. Hyvinvointi ja terveellinen ruoka ovat vaikuttaneet esimerkiksi lähiruuan suosioon, ja vähittäiskauppa on pyrkinyt löytämään muutoksessa oman paikkansa. Tällaisia muutoksia pyritään useimmiten selvittämään etnografisilla ja kvalitatiivisilla tutkimuksilla, joilla päästään syvemmälle asiakkaiden ajatteluun ja arkeen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 35.)

Segmentoinnin kannalta oleellista on hyödyntää asiakkaiden tarpeita kuvaavaa dataa. Asiakastieto on myyntihenkilöstön mielessä lähinnä kokemusperäisenä tietona. Tämän vuoksi segmentointi vaatii yrityksen avainhenkilöiden panostamista asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan kehittämiseen. Asiakastuntemukseen liittyvät segmentointiperusteet ja niiden syvyys voidaan luokitella seuraaviin osa-alueisiin: 1. perustiedot, 2. ostokäyttäytyminen, 3. tilanteelliset muuttujat, 4. henkilökohtaiset muuttujat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 60–64) käsittelevät asiakkaiden tarpeita ajatuksena, että asiakas on yksittäinen henkilö. Teoria asiakastuntemuksesta on kuitenkin siirrettävissä näkemään asiakkaat myös yrityksinä. Asiakastuntemus lisääntyy siirryttäessä demografisista tekijöistä yhä syvemmälle organisaation toimintaan ja jopa asiakkaan henkilökohtaiseen tuntemiseen. Asiakastuntemuksella tarkoitetaan organisaation asiakastuntemusta, jota käytetään hyväksi toiminnan suunnittelussa ja ohjaamisessa. Asiakas yleensä tunnetaan henkilökohtaisella tasolla, mutta tämän tiedon on sisäistää monesti vain yksi henkilö. Asiakastieto on näin sitoutunut henkilöön eikä silloin ole organisaation käytettävissä. Ainoat henkilöt, jotka voivat ylläpitää syvällistä asiakastietoa, ovat asiakaskontakteissa toimivat ja asiakkaan asioista tietävät henkilöt, eli lähinnä myyjät ja muu kenttähenkilöstö.

3.3 Asiakkaiden segmentointi

Segmentointi on markkinoinnin vanhimpia termejä ja sen lisäksi myös yksi markkinoinnin peruskäsitteistä. Segmentoinnin lähtökohtana on asiakkaiden erilaiset arvostukset ja tarpeet sekä erilaiset tavat toimia markkinoilla. Yritys ei pysty tyydyttämään kaikkien ihmisten tarpeita eikä se olisi kannattavaakaan, joten yritys pyrkii löytämään sille sopivimmat asiakasryhmät. Tämänhetkisen markkinointiajattelun mukainen segmentointi voidaan määritellä seuraavasti: “segmentointi

on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien sekä asiakas ymmärrystä hyödyntäen pystytään hyödyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kattavasti”. Bergström & Leppänen, 2015, 132–133.)

Bergström ja Leppänen (2015, 133–135) avaavat segmentointia prosessina. Heidän mukaansa segmentointi on prosessi, joka sisältää markkinoiden tutkimisen ja ostokäyttäytymisen selvittämisen, kohderyhmien valinnan sekä asiakasryhmien tarpeiden perusteella suunnitellun ja toteutetun markkinointiohjelman.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategian jäsentämistä, mallintamista ja konkretisointia niin, että voimavarat kyetään suuntamaan oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla koko arvoketjussa. Tässä on kyse asiakasprofiloinnin kytköksestä asiakkuudenhoitomallin toimivuudelle. Yritysten asiakasstrategiassa määritetään asiakashallinnan asiakassegmentit, joita käytetään asiakashallinnan suunnittelussa. Näin ollen asiakasstrategiaa laadittaessa muodostetaan konkreettiset asiakassegmenttikohtaiset keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22–23.)

3.4 Asiakkaat ja avainasiakkaat

Yritystoiminnan kannalta tärkeää on tunnistaa toiminnan kannalta tärkeät asiakkaat, jotka tuovat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Yrityksillä on siis erilaisia asiakkaita, jotka voivat olla esimerkiksi yrityksen perusasiakkaita, kantaasiakkaita tai avainasiakkaita. (Mäntyneva 2019, 16–17.)

Eri muodoissa toteutettu avainasiakastoiminta on lisääntynyt yrityksissä viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Tässä ajassa tarve systemaattisesti toteutetulle avainasiakkuudelle on myös lisääntynyt. Tälle kehittämistarpeelle on tunnistettavissa useampia taustatekijöitä, joita ovat muun muassa asiakkaiden määrän rajallisuus markkinoilla ja se, että murto-osa asiakkaista tuo suuren osan liikevaihdosta, asiakasyritysten keskitetty ostotoiminta konsernitasolla ja pyrkimys toimittajien lukumäärän vähentämiseen. Palvelun toimittajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että rajattu määrä markkinaa hallitsevia asiakasyrityksiä pitäisi ottaa entistä paremmin haltuun ja pystyä myös sitouttamaan. On myös mahdollista,

että todellisia potentiaalisia asiakkaita on lukumäärällisesti vain muutamia. Erityisesti yritysasiakkuuksien kohdalla asiakkaiden ostovolyymit vaihtelevat suuresti. Monien yritysten kohdalla keskeinen osa liikevaihdosta muodostuu myynnistä muutamalle suurimmalle asiakkaalle. (Mäntyneva 2019, 15–17.)

4 ASIAKKUUDEN HOITOMALLI

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 91–92) mukaan “hoitomallit ovat selkeä tapa kirjata, miten asiakkuuksia hoidetaan asiakasluokituksen mukaan”. Kun asiakkuuksien hoitamisen osa-alueet on määritelty tarkasti, koko organisaation on pakko toimia samalla tavalla. Heidän mukaansa hoitomallit sisältävät konkreettisia asiakassuhteen hoidon sisältämiä toimenpiteitä sekä ohjeistuksia asiakastapaamisten sisältöön, määrään sekä laatuun. Tämä asiakassuhde käsittää lisäksi asiakkaan koulutuksen, asiakaspalvelun ja markkinoinnin sekä jälkimarkkinoinnin. Tarkkaan määritellyt hoitomallit tehostavat asiakastapaamisia eikä tapaamisten sisältöä keksitä aina uudelleen. Käsiteltävät asiat on kirjattu ja sovittu yhteisesti etukäteen asiakasyrityksen kanssa. Tällöin toiminta on yhdenmukaista myös silloin, kun asiakkaan yhteyshenkilö tai vastuumyyjä vaihtuu.

Alamutka ja Talvela (2004, 23) avaavat kuinka asiakasstrategia konkretisoidaan tavaksi toimia toimintamalleilla. Kaikki toimintamallit ovat asiakassegmenttikohdattaisia toimintatapoja. Avasin jo aiemmin työssäni asiakassegmentointiin liittyviä asioita. Ala-Mutkaa ja Talvelaa (2004, 23) mukailleen toimintamallit eivät ole prosesseja vaan kuvauksia siitä, miten yritys toimii. Yrityksellä pitää olla selkeät toimintamallit, kuinka suunnitellaan asiakassuhdetta, kuinka vastuutetaan asiakassuhteet, minkälaista osaamista tarvitaan, miten asetetaan tavoitteet ja seuranta, miten asiakas tunnistetaan, mitkä asiat ovat tärkeitä omalle organisaatiolle ja asiakkaalle. Toimintamalli koostuu toimintamallin ohjauksesta ja tavasta toimia asiakkaan kanssa.

Asiakkuuden hoitomallin luomista puoltaa myös se, että yrityksen johdon ja myyntijohdon on helpompi johtaa yritystä ja myynnin työtä, kun koko yrityksellä on yhteiset tavat toimia ja hoitaa asiakkuuksia. Asiakkuuden hoitomalleilla saadaan hyvin sitoutettua asiakkaita. Koska asiakkaat tietävät jo etukäteen, mitä asiakas- ja myyjäyrityksen välisen seuraavan tapaamisen asialistalla on. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 92.)

Myös asiakastyytyväisyys paranee, kun hoitomalli huomioi asiakkaan tavan toimia. Yritysmyyynnissä hyvänä esimerkkinä on asiakastapaamisten ajoittaminen

sesonkiluonteisilla toimialoilla siten, että tapaamiset eivät häiritse asiakasyritysten vuoden parasta myyntiaikaa ja tukevat näin asiakkaiden ajanhallintaa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 92.)

Asiakkaille ei ole syytä kertoa myyjäyrityksen käyttämästä luokittelujärjestelmästä, saati asiakkaan omasta luokituksesta, eli esimerkiksi avainasiakkuusjärjestelmistä, vaan asian viestittäminen tehdään ammattimaisesti hoitomallien muodossa. Kuitenkin myyjät voivat houkutella asiakkaan lisäostoihin tai muihin asiakas- ja myyjäyritykselle suotuisiin toimiin, kun he voivat osoittaa, mitä lisäarvoa korkeamman luokituksen tuoma hoitomalli asiakasyritykselle tuo. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 96.)

5 CASE-YRITYS

5.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimiva yritys on perustettu vuonna 2016, mutta sen toiminta on alkanut yrityksen konsernin muiden yhtiöiden alla jo vuonna 2011. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2022 2,6M€. Yritys on noin 30 hengen moniammatillinen työkykyjohtamisen asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee työuravalmentajia ja asiantuntijoita, muun muassa uraohjauspsykologeja, työnohjaajia, sairaanhoitajia, rekrytoijia ja työmarkkina-asiantuntijoita. Yritys tuottaa päätyönä ammatillisen kuntoutuksen palvelua suomalaisille eläkeyhtiöille, kuten Ilmariselle, Elolle, Varmalle, Veritakselle, Melalle ja Kevalle. Ammatillisen kuntoutuksen palvelun ohella yritys on työkyvyn hallintaan, työkykyperusteiseen uudelleensijoitukseen ja henkilöstöriskien hallintaan erikoistunut yritys. Yritys ohjaa yli 1200 uraohjausta vuosittain. (Yritys X, 2023a)

Yritys on osa konsernia, joka on Suomen johtava henkilöstöpalvelualan yritys. Konsernilla on Suomen lisäksi toimintaa kymmenessä maassa. Konserni työllistää vuosittain yli 30 000 ihmistä ja vuonna 2021 liikevaihto oli 378M€. Yritys on osa konsernin yritysyhteisöä, johon kuuluu yli 30 yritystä. (Yrityksen X Konserni, 2022)

Case-yrityksen palvelutarjoama jakautuu kahteen selkeään osaan, ammatillisen kuntoutuksen palveluun ja muihin yritysasiakkaille tuotettaviin palveluihin. Ammatillisen kuntoutuksen palvelua yritys tuottaa työeläkeyhtiöille ja vakuutusyhtiöille (liikennetapaturmat, työtapaturmat ja ammattitaudit). Yritysasiakkaille ja heidän työntekijöilleen tuotettavia palveluita ovat: Työkykyjohtamisen konsultointi, Työkykykontrolleri/Työkykykoordinaattori, Esimieskoulutukset, Valmennukset (yksilö/ryhmät), Työnmittaus, Uudelleenohjaus ja Palvelutuotanto. (Yritys X, 2023b)

5.2 Palvelutuotanto

Yrityksen palvelutuotanto on kehitetty alun perin jo vuonna 2019. Yrityksessä huomattiin, että yrityksillä on haasteita henkilöstön työkykyyn liittyvissä asioissa jo varhaisemmassa vaiheessa kuin vasta sitten, kun tapahtuu niin sanottu medikalisoituminen. Palvelutuotannolla autetaan yrityksiä ja sen henkilöstöä tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on alentunut syystä tai toisesta. (Yritys X, 2022b)

Palvelutuotanto on toimintamalli, jonka kautta työntekijällä on mahdollisuus käsitellä avoimesti ja rehellisesti työelämän sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä lähteä hakemaan niihin ratkaisua yhdessä yrityksen uravalmentajan kanssa. Palvelutuotanto käynnistyy työntekijän yksilöllisistä tarpeista ja tilanteista, joka luo pohjan yhteistyössä työnantajan kanssa muodostettavalle etenemissuunnitelmalle. Työntekijän työelämän unelmat, toiveet, tavoitteet ja kyvykkyydet antavat suunnan yhteisen ratkaisun löytymiseen. (Yritys X, 2022c)

Yrityksen palvelutuotannon lähtötilanne tämän opinnäytetyön alussa oli sellainen, että sopimuksia palvelun käytöstä oli saatu tehtyä yrityksiä kanssa hyvin, mutta vain muutama yritys käytti palvelutuotantoa aktiivisesti. Työntekijöille palvelutuotannon tuottaminen oli haastavaa, kun ei ollut saatavilla selkeitä toimintaohjeita ja toimintamalleja, joilla kaikkien asiakkaiden kanssa toimittaisiin. Palvelutuotantoa oli räätälöity asiakaskohtaisesti laajasti. Lähtötilanteessa marraskuussa 2022 palvelutuotantoa käytettiin työssä suoriutumiseen, urasuunnan ja -kehityksen löytämiseen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, motivoitumiseen, arvostitointiin, työelämätaitoihin, yhteistyön kehittämiseen esihenkilön ja työntekijän välillä, osaamisen kehittämiseen ja jatkuviin lyhyisiin poissaoloihin.

Yrityksen palvelutuotannon kasvuodotukset eivät ole täyttyneet siinä nähtävään potentiaalin nähden sen historian aikana. Vuonna 2022 yrityksessä oli muutosneuvottelut, joiden jälkeen toimintaa lähdettiin kehittämään. Palvelutuotannosta päätettiin kehittää uusi versio, joka olisi helpommin tilattavissa asiakkaille, helpommin hallittavissa ja toteutettavissa casena toimivalle yritykselle. Samassa yhteydessä päätettiin luoda asiakkuuden hoitomalli palvelutuotantoon.

6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERÄÄMINEN

Opinnäytetyöni kannalta paras vaihtoehto on laadullinen tutkimus ja tarkemmin vielä toimintatutkimus, joka ei tarkalleen ottaen ole pelkästään laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valinta perustuu siihen, että saan tutkimuskysymyksen kannalta oleellisinta tietoa parhaiten olemalla mukana työryhmässä, joka kehittää palvelutuotantoa. Kerään tietoa kehittämisryhmien palaverista ja yhdessä luoduista materiaaleista.

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on sosiaalinen ja ihmisten välinen. Nämä merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostumina merkityskokonaisuuksina. Nämä merkityskokonaisuudet puolestaan ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina sekä ihmiseen päättyvinä tapahtumina, eli toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina sekä yhteiskunnan rakenteina ja hallintavaltana. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on tavoitteena tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilkkä 2021. Luku 5.)

Kehittämispainotteinen lähestymistapa soveltuu parhaiten opinnäytetyöni tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen, koska tavoitteena on luoda ja kehittää asiakkuuden hoitomalli. Kehittämismenetelminä opinnäytetyössäni ovat keskustelut, palaverit ja toimintaan osallistuminen. Näitä menetelmiä käyttämällä saavutan opinnäytetyölle asetetut tavoitteet. Kehittämispainotteista lähestymistapaa tutkimuksessa puoltaa parhaiten toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä.

6.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, millä pyritään tutkimaan todellisuutta pyrkien sen muuttamiseen. Toimintatutkimus ei siis ole mikään yksittäinen menetelmä. Teoreettis-metodologisena lähestymistapana sitä kuvaavat toimintaorientaatio, käytäntöorientaatio, muutosorientaatio, prosessorientaatio ja osallisuusorientaatio. Lisäksi on tärkeää aikaansaada sosiaalisiin käytäntöihin kohdistuvaa, muutoksiin ja ongelmien ratkaisuun johtavaa toimintaa, joka etenee prosessinomaisesti. Keskeistä on käytännöissä mukana olevien ihmisten osallistaminen ja osallistuminen. Toimintatutkimukselle toiminta on niin tutkimuskohde,

tutkimusväline kuin päämääräkin, tässä tapauksessa asiakkuudenhoitomallin luominen. Maailmaa ja sen muuttamisen mahdollisuuksia, eli uuden toimintamallin luomista, lähestytään toiminnallisin interventioin. (Jyrkämä 2021)

Toimintatutkimuksesta on noussut keskustelua ja siihen on kohdistettu myös kritiikkiä, koska toimintatutkimuksessa pyritään todellisuutta muuttamaan, toisin kuin perinteisesti akateemisessa tutkimuksessa. Näitä kiistakysymyksiä ovat olleet toimintatutkimuksen objektiivisuus, tutkijan moniulotteinen ja usein ristiriitainenkin rooli erilaisissa tutkimustilanteissa sekä toimintatutkimuksen suhde tavallisiin kehittämishankkeisiin ja interventio- ja evaluaatiotutkimukseen. (Jyrkämä 2021) Uskon itse kuitenkin, että toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä sopii omaan tutkimukseeni hyvin. Huomioin oman moniulotteisen roolini ja tiedostan mahdolliset ristiriidat omassa roolissani toimia sekä tutkijana ja kehittämisryhmän jäsenenä. Tutkimukseni kannalta toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät antavat kattavan ja luotettavan katsauksen tutkimuskysymyksien kannalta.

Toimintatutkimusta sovelletaan useilla tutkimus- ja tieteenaloilla: erityisesti kasvatustieteissä ja työelämäntutkimuksessa erilaisissa kehittämis- ja muutoshankkeissa, sekä myös hoitotieteen, sosiaalityön sekä yhdyskuntien ja kansalaisliikkeiden tutkimuksessa. Lisäksi toimintatutkimusta nähdään akateemisen tutkimusmaailman ulkopuolella, kuten työelämän ja kolmannen sektorin kehittämishankkeissa. Suosiota toimintatutkimusotteelle on lisäämässä myös vaatimus osallisuuden sekä osallistumisen vahvistamisesta yhteiskunnan eri alueilla. (Jyrkämä, 2021) Opinnäytetyössäni työntekijöiden osallistetaankin mallin suunnitteluun.

Tutkimukseni kannalta toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä palvelee kehittämisprojektiani parhaiten. Osallistuessani kehitystyöryhmien palavereihin pystyn olemaan mukana kehittämishankkeessa ja saan samalla kerättyä tutkimukseni kannalta tärkeää informaatiota. Toimintatutkimus sopii hyvin menetelmäksi myös osallistavan piirteensä vuoksi. Menetelmän soveltaminen omaan tutkimukseeni auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseeni sekä lisäksi se edesauttaa kehittämis työn merkitystä jo kehittämisvaiheessa osallistamalla työyhteisön jäseniä mallin suunnitteluun.

6.2 Aineiston kerääminen

Toimintatutkimusta luonnehtii ominaisesti se, että tutkimuksessa käytetään monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. Tästä käytetään yleisesti nimitystä aineisto- ja menetelmätriangulaatio. Tutkimuksen tavoitteista ja kohteesta riippuen aineistoja ja tietoa voidaan kerätä niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Näin ajateltuna toimintatutkimus ei siis kuulu suoraan laadullisen tai määrällisen tutkimuksen kategoriaan. Aineistot voivat olla niin dokumentteja, osallistuvaa havainnointia, yksilö- ja ryhmähaastatteluita, kyselyjä ja kohdetta koskevia tilastoja. (Jyrkämä 2021)

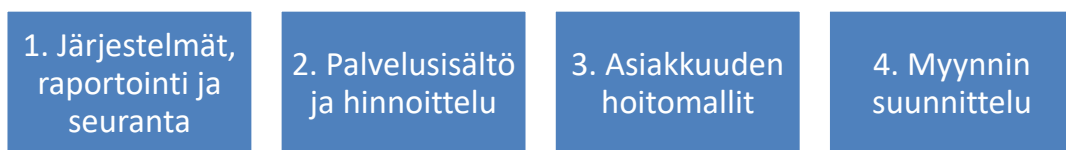
Minun tulee kerätä opinnäytetyötä varten tutkimusaineistoa palvelutuotannon kehittämistyöryhmän palaverista ja yhdessä luoduista materiaaleista. Lisäksi käyn keskusteluita kollegoiden kanssa ja osallistun vahvasti asiakkuuden hoitomallin suunnitteluun ja luomiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveena on suunnitella ja luoda palvelutuotantoon asiakkuuden hoitomalli, jota voidaan soveltaa kaikkiin ulkoisiin asiakkuuksiin. Asiakkaat tullaan profiloimaan ja jakamaan liikevaihdon mukaisesti eri kategorioihin.

7 ASIAKCUUDEN HOITOMALLI YRITYKSEN X PALVELUTUOTANTOON

7.1 Kehittämisen toteutustapa

Koko palvelutuotannon kehitystyö aloitettiin syksyn 2022 aikana ja case-yrityksen yrityspalveluiden tuottamisessa mukana olevien henkilöiden yhteinen tilannekatsaus pidettiin 3.11.2022. Aluksi käytiin läpi kaikki palvelut, joita yritys tuottaa ja myy yritysasiakkaille. Näitä yrityksille myytäviä palveluita ovat: Työkykyjohtamisen konsultointi, Työkykykontrolleri/Työkykykoordinaattori, Esimieskoulutukset, Valmennukset (yksilö/ryhmät), Työnmittaus, Uudelleenohjaus ja Palvelutuotanto.

Näistä palveluista päätettiin yhdistää samaan palveluun Uudelleenohjaus palvelu ja palvelutuotanto, joista muodostuu uusi palvelutuote. Tilannekatsauksessa käytiin laajasti läpi kokonaisuutta ja toivottuja muutoksia. Tärkeimmät asiat, joita päätettiin lähteä yhdessä kehittämään, olivat: yksi yhtenäinen palvelu mitä myydään, selkeät vastuut ja prosessit miten edetään, selkeä hinnoittelu ja yhtenäisen asiakkuuden hoitomallin luominen. Tilannekatsauksen jälkeen jakauduimme kuvion 1 mukaisesti neljään kehitystyöryhmään. Ensimmäinen ryhmä keskittyi järjestelmien, raportoinnin ja seurannan kehittämiseen. Toinen ryhmä keskittyi palvelusällön ja hinnoittelun suunnitteluun. Kolmas ryhmä keskittyi asiakkuuden hoitomallien luomiseen. Neljäs ryhmä keskittyi myynnin suunnitteluun. Kehittämistyön sloganina oli: Helppoutta asiakkaalle, selkeyttä valmentajalle ja systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä prosesseihin.



Kuvio 1. Kehitystyöryhmät

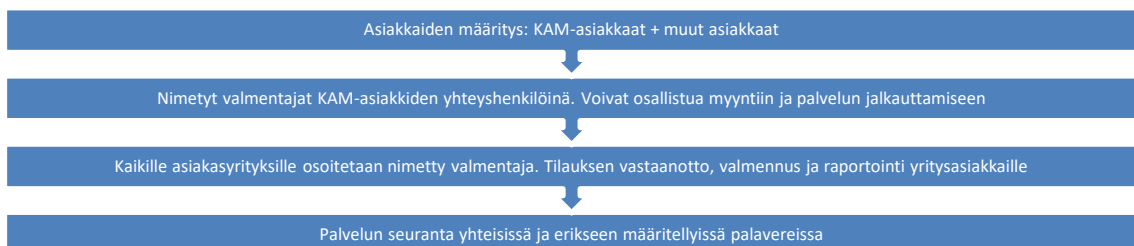
7.2 Kehittämistyöryhmien workshoppien tulokset

Kehittämistyöryhmiä syntyi neljä ja tässä opinnäytetyössä keskitytään ryhmän kolme asiakkuuden hoitomallin luomiseen ja muiden kehittämissäryhmien toimia

sivutaan vain osittain. Asiakkuuden hoitomallin kehittämistyöryhmä piti ensimmäisen workshopin 17.11.2023.

Ensimmäisessä workshopissa käytiin läpi tämän hetken tilanne asiakkuuksien hoidosta, että miten kukanenkin kehittämistyöryhmän jäsen hoitaa nykyisiä asiakkuuksiaan, mikä niissä on koettu hyväksi ja toimivaksi, sekä minkä palvelun alla niitä tuotetaan. Haasteellisena koettiin se, että case-yrityksellä ei ole yhteistä mallia, miten toimitaan asiakkuuksien hoidon suhteen. Osa asiakkuuksista on myyjien vastuulla, ja osa asiakkuuksista on muutosneuvotteluiden jälkeen ollut pitkään ilman vastuullista henkilöä. Eniten huolta on herättänyt se, että kun yritysasiakkaalta tulee kysymys valmennuksia koskien työuravalmentajalle, niin siihen kysymykseen vastauksen saamisessa kestää todella pitkään yrityksen sisällä, eikä ole selvää keneltä vastauksen saisi minkäkin asiakkaan kohdalla. Hyvänä on koettu Uudelleenohjauspalvelun mukainen asiakkuuden hoito niissä asiakkuuksissa, joissa on päästy vuosien varrella syvemmälle tasolle yhteistyössä. Tärkeäksi koettiin myös hyvä ja selkeä raportointi asiakkaille.

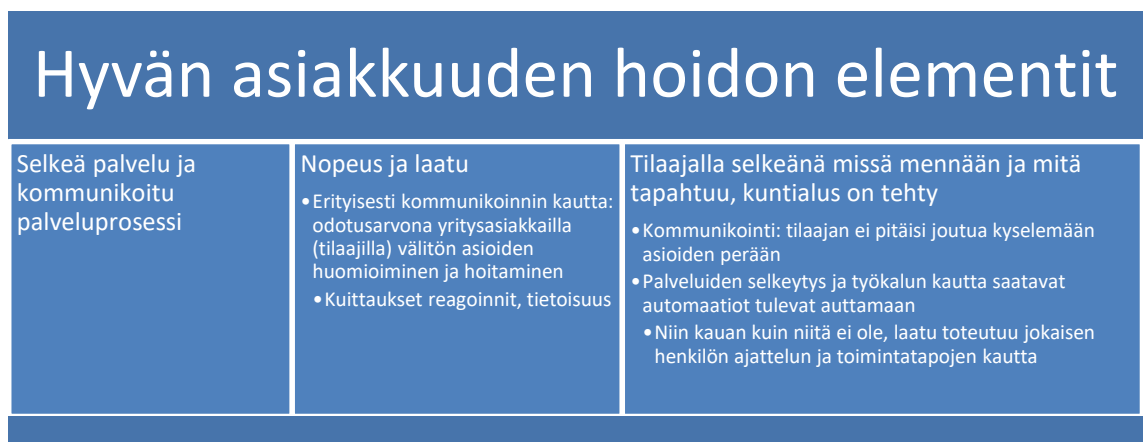
Kaikkien neljän kehittämistyöryhmän yhteinen välipalaveri pidettiin 1.12.2022. Välipalaverissa käytiin läpi, että missä vaiheessa minkäkin kehittämistyöryhmän kehittämistoimet ovat menossa. Asiakkuuden hoitomallin kehittämistyöryhmän kehitysehdotuksina oli tässä vaiheessa, että jaetaan asiakkaat KAM-asiakkaisiin (Key Account Management) ja asiakkaisiin. KAM-asiakkaiksi tullaan valikoimaan viimeisten vuosien aikana eniten tilanneet ja liikevaihtoa tuoneet asiakkaat, ja lisäksi ne asiakkaat, joissa nähdään iso potentiaali kasvaa lähiaikoina. Toinen kehitysehdotus oli, että nimetään valmentaja KAM-asiakkaiden yhteyshenkilöiksi. Kolmas kehitysehdotus oli, että kaikille asiakasyrityksille osoitetaan nimetty valmentaja. Neljäs kehitysehdotus oli palvelun seuranta yhteisissä ja erikseen määritellyissä palaverissa. Kehitysehdotukset on listattu kuvioon 2.



Kuvio 2. Välipalaverin tulokset

Seuraava deadline sovittiin vuoden 2022 loppuun, jonka jälkeen jokaisella kehittämistyöryhmällä olisi alustava suunnitelma valmiina. Sitä ennen jokainen kehitystyöryhmä piti oman workshopin.

Asiakkuuden hoitomallin kehittämistyöryhmän toinen workshop pidettiin 16.12.2022. Tässä workshopissa käytiin tarkemmin läpi hyvän asiakkuuden hoidon elementtejä, joita ovat: selkeä palvelu ja kommunikoitu palveluprosessi, nopeus ja laatu, sekä se, että tilaajalla selkeänä missä mennään ja mitä tapahtuu, kun tilaus on tehty. Näitä elementtejä on kuvattu laajemmin kuviossa 3.



Kuvio 3. Workshop 2 tulokset

Toinen kaikkien neljän kehittämistyöryhmän yhteinen välipalaveri pidettiin 17.1.2023. Asiakkuuden hoitomallin kehittämistyöryhmän ehdotukset koskivat KAM-asiakkaiden nimetyn valmentajan roolia ja tehtäviä. Myös palvelutuotantoon tulevan uuden asiantuntijan roolia tarkennettiin. KAM-asiakkaille nimetyn valmentajan/asiakkuuden hoitajan ensisijainen tehtävä on isojen ja potentiaalisten asiakkaiden tavoitteellinen kasvattaminen. Palvelutuotannon laskutus tavoitteena, hyödyntäen mahdollista keskitettyä Uudelleenohjaus palvelun yhteistyötä. Toisena tehtävänä on valmennusten ja työkykyjohtamisen asiantuntijana toimiminen. Kolmas tehtävä on aktiivinen asiakkuuden hoidollinen tahtotila, mikä pitää sisällään asiakaskohtaisen raportoinnin, seurannan ja yhteistyön palaverieihin osallistumisen. Neljäs tehtävä on osallistua palvelutuotannon jalkautukseen ja myynnin tukeen. Viides tehtävä on osallistua valmennusten toteuttamiseen. Palvelutuotannon asiantuntijan rooliin kuuluu valmennusten ja toimintamallien tuki yritysvalmennusta tekeville valmentajille ja myynnille.

Asiakkuuden hoitomallin kehittämistyöryhmän kolmas workshop pidettiin 15.2.2023. Kehittämistyöryhmän vetäjä kävi ennen tätä jokaisen asiakkuuden hoitomallin kehittämistyöryhmän valmentajan kanssa henkilökohtaisen keskustelun 9-10.2.2023. Tässä workshopissa käytiin yhteisesti läpi asiakkuuksista vastuullisten valmentajien kokemuksia aikaisemmin ja ehdotuksia tulevasta asiakkuuden hoitomallista, joita on tarkemmin kuvattu kuviossa 4.

ASIAKKUUDEN HOITO / KESKUSTELUT

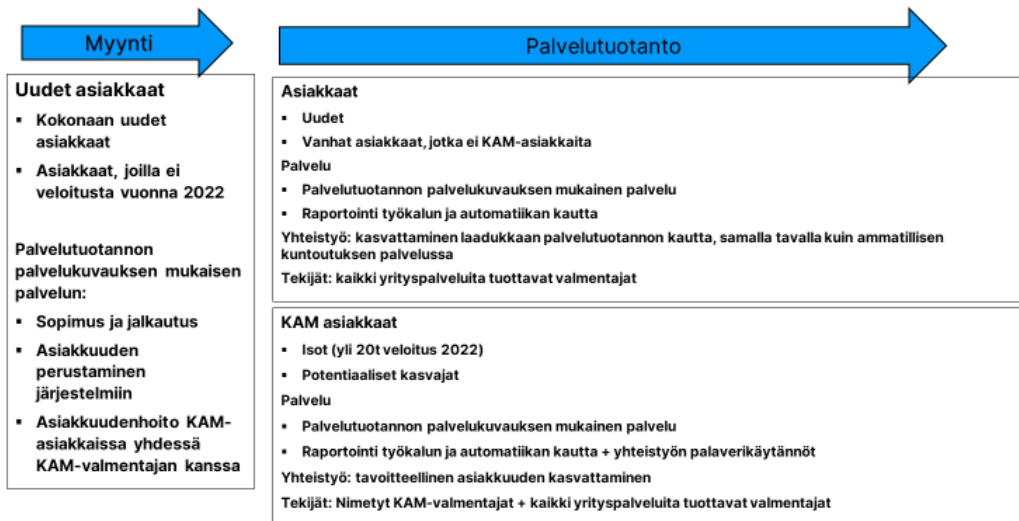
- **Yleisesti**
 - Paljon asiakkuuksia hoidossa valmentajilla, osa vastuista epäselviä, ei tiedetä mitä odotetaan ja mistä vastataan
 - Toimintamalleissa eroavaisuuksia, osaa hoidetaan (Uudelleenohjaus palvelu) ohjeistuksen mukaisesti, osassa toimintamalli on muodostunut asiakkaan toiveiden pohjalta
 - Moni asiakkuus on ns. nukkuvassa tilassa, ei ole tullut tilausta pitkään aikaan, ehkä asiakkuus olemassa
 - Sisäinen tiedonjako puutteellista
 - Vahva tahtotila palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen
 - Systematiikan kehittämisellä tehostetaan tekemistä merkittävästi
- **Kehitykseen**
 - Toimintamallit -> palvelusisällön yhtenäistäminen ja kuvaus
 - Asiakkuuden hoitomallit -> vastuut, tavoitteet ja sisäinen yhteistyö
 - Valmennusyhteistyö: myynnistä palvelutuotantoon
 - Laadukkaan valmennuksen kautta asiakkuuden hoito vs. tavoitteellinen asiakkuuksien kasvattaminen ja laajentaminen
 - Mitä tehdään ja kuka tekee: 1krt/kk, 1krt/kvartaali, 1krt/puolivuosi, 1krt/vuosi
 - Tavoiteasetanta -> asiakkaiden kategorisointi ja kehityksen yhteinen seurana

Kuvio 4. Kolmannen workshopin tulokset

7.3 Toteutuneet asiakkuuden hoitomallit

Lopullisia asiakkuuden hoitomallin tuloksia käytiin yhteisesti läpi 3.4.2023 palaverissa, jossa oli läsnä KAM-valmentajiksi valitut valmentajat, yrityksen johtohenkilöstö ja myynnissä toimivat henkilöt. KAM-asiakkaiksi valikoitui aikaisemmin esiteltyjen kriteerien mukaisesti 8 asiakasta. Näille kaikille asiakkaille nimettiin vastuumyyjä ja vastuu KAM-valmentaja, jotka yhdessä vastaavat asiakkuuden hoidosta. Asiakkuuden hoitoa myynnistä palvelutuotantoon on avattu tarkemmin kuviossa 5.

ASIAKKUUDEN HOITO



Kuvio 5. Asiakkuuden hoito

Tavoitteena on aloittaa ns. työparityöskentely heti ja ensimmäiset tavoitteet asetettiin (Q2) toisen kvartaalin aikana tehtäväksi. Tärkein tavoite on saada tehtyä jokaisesta KAM-asiakkaasta toisen kvartaalin aikana selkeä KAM-suunnitelma, joka pitää sisällään nykytilan kuvauksen, kasvusuunnitelman ja tavoitteiden määrittäminen, sekä yhden yhteisen asiakaskäynnin tekeminen työparina (myyjä, vastuvalmentaja) KAM-asiakkuuteen. Kuviossa 6 on avattu tarkemmin mitä KAM-suunnitelman tavoitteita.

KAM-SUUNNITELMAN TAVOITE

- **Historia ja nykytila**
 - Kuvaus asiakkaasta ja sen organisaatiosta
 - Voimassaolevien sopimuksien ja palveluiden läpikäynti
 - Toimeksiantomäärät ja toimeksiantotyypit viimeisten 5v ajalta
 - Uudelleenohjaus, Palvelutuotanto, Ammatillinen kuntoutus
 - Jaottelu paikkakunnittain ja asiakkaan eri organisaatioiden välillä
 - Laskutus 5v taaksepäin yrityspalveluista
 - Yhteyshenkilöt ja roolit yhteistyön aikana tähän mennessä
 - Aktiiviset ja ei aktiiviset
 - Kuvaus nykyisestä yhteistyöstä ja sen muodosta, alkaen vuodesta 2023
 - Ostetut palvelut, volyyymi, käytössä olevat työkalut, yhteyshenkilöt, asiakkuudenhoidon malli tällä hetkellä
- **Tulevaisuuden potentiaalinen kuvaus**
 - Mihin tarpeisiin palvelutuotanto voisi antaa ratkaisuja, volyyymi ennuste/tavoite ->2024
 - Kuvaus suunnitelmasta, esim. tällä hetkellä olemme tuttuja HR:n ihmisille Pk-seudulla ja tulemme tutuksi liiketoimintojen edustajille läpi Suomen... Tilauksemme tulevat tällä hetkellä Pk-seudulta ja tulemme kasvattamaan tilausmääriä ympäri Suomea (esittely paikallisille yms.)

Kuvio 6. KAM-suunnitelman tavoite

Asiakkuuden hoitomalleja kehitettiin lopulta kaksi. KAM-asiakkaiden asiakkuuden hoitomallissa on mukana vastuumyyjä ja vastuvalmentaja, jotka yhdessä vastaavat KAM-asiakkuuden hoidosta. He luovat yhdessä KAM-asiakkaan kanssa yhteisen palaverikäytännön, että kuinka monesti vuodessa on tarvetta käydä laajemmin valmennuksen seuranta ja tuloksia läpi. Kuukausittaiset palaverit KAM-asiakkaiden kanssa voivat olla lyhyempiä tilanpäivityksiä, joissa käydään läpi käynnissä olevien valmennuksien tilanne, sekä käydään läpi yhdessä, montako uutta henkilöä on tulossa lähiaikoina uuteen palvelutuotantoon. Lisäksi kerran kvartaalissa käydään valmennuksien seuranta ja tuloksia läpi tarkemmin. KAM-asiakkuuksissa on tavoitteena toisen kvartaalin aikana tehdä ja päivittää KAM-suunnitelma, jota on esitelty tarkemmin aikaisemmin kuviossa 9. Kolmannen ja neljännen kvartaalin aikana tavoitteena on KAM-suunnitelman toteuttaminen ja seuranta.

Asiakkuuksien hoitoon perustetaan asiakkuusryhmä, joka kokoontuu kerran kuukaudessa. KAM-asiakkaiden tilannetta käydään jatkossa sisäisesti läpi kuukausittain asiakkuusryhmän palaverissa, jossa vastuumyyjä ja vastuu KAM-valmentaja raportoivat tilanteen. Näin koko organisaation myynnistä asiakkuuksista vastaavat henkilöt ovat yhteisesti tietoisia mitä missäkin asiakkuudessa tapahtuu ja tulee tapahtumaan. Näissä asiakkuusryhmän palaverissa on tarkoitus jakaa hyviä kokemuksia ja näkemyksiä asiakkuuden hoidosta organisaation sisällä ja näin saada pidettyä yhtenäisen asiakkuuden hoitomalli käytössä kaikilla asiakkailla. Nyt kun vastuut KAM-asiakkaista on selkeästi jaettu vastuumyylle ja vastuu KAM-valmentajalle, niin enää organisaatiossa ei ole jatkossa sellaista tilannetta, että kuka vastaa isojen KAM-asiakkaiden asioista ja keneltä organisaation sisällä voi kysyä minkäkin asiakkuuden valmennuksien kohdalla apua.

Toinen asiakkuuden hoitomalli kehitettiin muille asiakkuuksille. Muiden kun KAM-asiakkaiden kohdalla tavoite on toisen kvartaalin aikana kontaktoida kaikki asiakkaat ja esitellä heille uusi palvelutuotanto. Samalla määritellään, että onko asiakas potentiaalinen tulevaisuudessa vai ei, eli tuleeko asiakas tilaamaan jatkossakin. Asiakkaita, joiden kanssa case-yrityksellä on jonkin palvelun mukainen sopi-

mus, on yhteensä noin 80kpl. Näiden asiakkaiden kontaktoinnista toisen kvartaalin aikana vastaa myynnin henkilöt ja jos asiakas osoittautuu potentiaalisesti tulevaisuudessa, niin asiakkuudelle määritetään vastuuvallmentaja. Kuviossa 7 on esiteltyä asiakkuuksien hoidon aikataulua ja etenemistä molempien asiakkuuden hoitomallien osalta.

AIKATAULU JA ETENEMINEN

	Q2/2023	Q3/2023	Q4/2023	Vastuu ja seuranta
KAM-asiakkaat	KAM-suunnitelma tehty: nykytilan kuvaus, kasvusuunnitelman ja tavoitteiden määrittäminen, 1 yhteiskäynti (myyjä, valmentaja)	Suunnitelman toteuttaminen ja seuranta	Suunnitelman toteuttaminen ja seuranta	Myyjä + valmentaja raportoi perustettavaan asiakkuusryhmään 1krt/kk
Muut asiakkaat	Kontaktointi tehty: uusi palvelutuotanto esittely. Asiakkaan määrittely: onko potentiaalinen asiakas tulevaisuudessa	Seuranta	Seuranta	Q2 kontaktoinnit hoitaa myyjät, Q3-> vastuiden mukaisesti myyjät + kaikki yritysvalmentajat

Kuvio 7. Aikataulu ja eteneminen

7.4 Seuranta ja arviointi

Kehitystyön tulokset ja uusi palvelutuotanto esiteltiin koko case-yrityksen henkilöstölle kuukausipalaverissa 12.4.2023. Yhteinen näkemys oli, että palvelusta on saatu tehtyä kokonaisuudessaan selkeämpi niin asiakkaille tilata, kuin henkilöstölle toteuttaa. Uudet myyntimateriaalit valmistuvat huhtikuun 2023 aikana ja sen jälkeen uutta palvelutuotantoa voidaan alkaa myymään.

Uusien asiakkuuden hoitomallien käyttöönotto tapahtuu kvartaalin 2 aikana ja asiakkuuksien hoitomallien seuranta tapahtuu kuukausittain pidettävissä asiakkuusryhmän palaverissa. Luotujen asiakkuuden hoitomallien toimivuutta voidaan arvioida tarkemmin myöhemmin, esimerkiksi vuoden 2024 alussa, kun on saatu kokemuksia kolmelta kvartaalilta vuodelta 2023.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten opinnäytetyönä luotava uusi asiakkuuden hoitomalli palvelee case-yrityksen uutta palvelutuotantoa. Alatutkimuskysymyksinä ovat, mitä asiakkuuden hoitomallilta vaaditaan sekä mitä lisäarvoa asiakkuuden hoitomalli tuo palvelutuotannolle. Lähtötilanteessa yrityksessä havaittiin selkeä puute siinä, että yhtenäistä asiakkuuden hoitomallia ei ole, eikä asiakkuuksien hoitamiselle ollut asetettu selkeitä tavoitteita. Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin yritykselle kaksi asiakkuuden hoitomallia, joita ovat KAM-asiakkaiden asiakkuuden hoitomalli ja muille asiakkaille luotu asiakkuuden hoitomalli. KAM-asiakkaiden valintaa ja asiakkuuksien hoitomallien kehitystyötä on esitelty tarkemmin luvussa 7.

Casena toimivassa yrityksessä päästään uuden asiakkuuden hoitomallin myötä määrittämään yhtenäiset tavoitteet ja toimintatavat siihen, mitä asiakkuuksilta tavoitellaan ja miten niitä hoidetaan. Myös seuranta on jatkossa helpompaa, kun asiakkuuksia koskevat asiat käydään yhteisesti läpi kerran kuukaudessa sitä varten perustetussa asiakkuusryhmän palaverissa. Tiedonkulku helpottuu varmasti tulevaisuudessa paljon, kun on selkeästi määritetty asiakkaille vastuuhenkilöt, KAM-asiakkaille vastuumyyjän ja vastuullinen KAM-valmentaja. Muille asiakkaille tullaan määrittämään toisen kvartaalin aikana vastuuhenkilöt.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen asiakkuuden hoitomallilta vaaditaan selkeitä vastuita ja yhtenäistä toimintatapaa. Kuten Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 91-92) kirjoittavat, yhtenäinen asiakkuuden hoitomalli tuo yritykselle lisäarvoa tulevaisuutta ajatellen säästämällä aikaa sekä laadun tasaamiseksi ja takaamiseksi. Kun vastuut asiakkuuksista on tiedossa, niin kaikki tietävät keneltä asiakasvastuulliselta voi kysyä mihinkin asiakkuuteen liittyvistä asioista. Myös asiakkaiden suuntaan viestintä helpottuu ja nopeutuu tämän myötä.

Koen, että aiheen tutkiminen laadullisella tutkimuksella ja kehittämispainotteisella lähestymistavalla oli oikea. Pääsin itse osallistumaan kehittämistoimintaan yhdessä muiden kehittämistyöryhmän jäsenien kanssa ja koin, että omilla ehdotuksillani ja mielipiteilläni oli vaikutusta siihen, millaiset asiakkuuden hoitomallit luo-

tiin casena toimivalle yritykselle. Jatkoa ajatellen kehittämispainoinen lähestymistapa voisi olla tuottelias, kun etsitään vastauksia myös yrityksen tulevaisuuden haasteisiin. Yrityksen henkilöstö koki kehittämistyöryhmiin osallistumisen ja niiden kautta palvelutuotannon kehittämisen hyväksi tavaksi saada koko yrityksen henkilöstö mukaan kehittämistoimiin. Lisäksi kehittämistyöryhmissä henkilöstö pääsi työskentelemään eri henkilöiden kanssa yhteistyössä, kuin tavallisesti päivittäin työskentelevät. Tämä koettiin hyväksi tavaksi lisätä yhdessä tekemistä yrityksessä.

Opinnäytetyön kautta tekemäni matka asiakkuuksien hoitoon syvällisemmin on ollut opettavainen ja silmiä avaava, vaikka olen työskennellyt asiakkuuksien parissa viimeiset 15 vuotta. Opinnäytetyölle asettamani tavoitteet saavutettiin ja koin työn tekemisen merkitykselliseksi, koska sen tulos tulee auttamaan jatkossa oman työskentelyn lisäksi myös koko yrityksen henkilöstöä. Jatkotoimenpiteitä on jo sovittu ja jatkossa asiakkuuden hoitomallien kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi. Asiakkuuden hoitomallien kehittämistä käydään läpi kuukausittain pidettävissä asiakkuusryhmän palavereissa. Luotujen asiakkuuden hoitomallien toimivuutta voidaan arvioida tarkemmin vasta myöhemmin, esimerkiksi vuoden 2024 alussa, kun on saatu kokemuksia kolmelta kvartaalilta vuodelta 2023.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Jyrämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.01.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2019. Key account management –kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Yritys X, 2022a. Myyntimateriaali. Yrityksen X sisäinen materiaali.

Yritys X, 2022b. Yritysesittely. Yrityksen X sisäinen materiaali.

Yritys X, 2022c. Palvelutuotannon esittely. Yrityksen X verkkosivut.

Yritys X, 2023a. Myyntimateriaali. Yrityksen X sisäinen materiaali.

Yritys X. 2023b. Yritysesittely. Yrityksen X verkkosivut.

Yrityksen X Konserni, 2022. Vastuullisuusraportti. Yrityksen X Konsernin verkkosivut.