



Asiakasstrategian rakentaminen projektiliiketoiminnassa

Ville Leino

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024

Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

LEINO, VILLE:

Asiakasstrategian rakentaminen projektiliiketoiminnassa

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2024

Yrityksen menestyksen määrittää sen kyky palvella asiakkaitaan jatkuvasti paremmin kuin kilpailijansa. Tämä perustuu haluun rakentaa vahvoja asiakassuhteita ja ymmärtää syvällisesti asiakkaiden tarpeita ja tavoitteita. Kun ymmärrät asiakkaitasi paremmin, voit tarjota heille sellaista, mitä kilpailijasi eivät pysty. Kun osoitat aitoa kiinnostusta asiakkaistasi, hekin alkavat kiinnostua sinusta. B-to-B-asiakassuhteiden kehittäminen on pohjimmiltaan ihmissuhdetyötä, jossa tulee ottaa huomioon ostaja, käyttäjä ja omistaja. B-to-B yrityksissä nämä roolit voivat olla yhden henkilön vastuulla tai jakautua useammalle henkilölle. Yhteistä kaikille rooleille on kuitenkin se, että niitä hoitaa vielä toistaiseksi ihminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajayritykselle asiakasstrategia. Toimeksiantajayritys on vuonna 2017 perustettu liikkeenjohdon konsultointia tarjoava yritys, jonka asiakkuudet ovat tähän asti olleet pääosin yhden projektin mittaisia. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa yritystä kehittämään asiakkuuksistaan useamman projektin mittaisia. Tässä opinnäytetyössä asiakasstrategialla tarkoitetaan strategista lähestymistapaa asiakkuuksien kehittämiseen ja hallintaan. Kehittämistyön lopputuloksena syntynyt asiakasstrategia on jaettu kolmeen-osaan, jotka liittyvät asiakkaan elinkaareen vaiheisiin: ennen projektia, projektin aikana ja projektin jälkeen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluiden muodossa. Haastateltavina olivat toimeksiantajayrityksen edustajat sekä asiakassuhteisiin vahvasti panostavan yrityksen asiakkuusmenestysjohtaja. Asiakasstrategian suunnittelussa otettiin huomioon toimeksiantajayrityksen koko ja resurssit, jotta strategian toimenpiteet voidaan integroida käytäntöön. Strategia sidottiin yrityksen visioon, jonka toteutumista asiakasstrategia tukee merkittävästi. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat asiakasymmärrys ja asiakkuuskiinnostus, jotka määriteltiin strategisiksi kyvykkyyksiksi. Nämä kyvykkyydet vastaavat kysymykseen siitä, mitä osaamisalueita yrityksen tulisi kehittää saavuttaakseen strategiset tavoitteensa.

Kehittämistyön tuloksena yritys sai vahvan pohjan asiakkuuksien kehittämiseen ja rakentamiseen. Opinnäytetyön tuotoksena valmistunut asiakasstrategia tulee olemaan keskeinen osa yrityksen palkattavan uuden työntekijän toimenkuvaa.

Asiasanat: asiakasstrategia, asiakasymmärrys, asiakkuuskiinnostus

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

LEINO, VILLE:
Building a Customer Strategy in Project Business

Bachelor's thesis 71 pages, appendices 4 pages
November 2024

The success of a company is determined by its ability to consistently serve its customers better than competitors. This thesis aimed to build a customer strategy for the commissioning company, a management consulting firm whose customer relationships have mostly been limited to single projects. The goal was to help the company to develop its customer relationships into multiple projects. In this thesis, customer strategy refers to a strategic approach to developing and managing customer relationships throughout their entire lifecycle, with the strategy divided into three stages that align with the phases of a project: before, during, and after.

The thesis was conducted as a qualitative study using thematic interviews with representatives from the commissioning company and a customer success specialist. Key factors identified in the strategy were customer understanding and interest in customer relationships, both defined as strategic capabilities. These capabilities answer the question of which competences a company should develop to achieve its strategic objectives.

Developing B-to-B relationships is fundamentally a relationship-building exercise that considers the buyer, the user and the owner. In a B-to-B context, these roles can be the responsibility of one person or shared by several participants. What all these roles have in common, for the time being, they are still performed by a human being. As a result of the development project, the company established a solid foundation for developing customer relationships. The customer strategy developed in this thesis will be incorporated into the job description of the new employee hired by the company.

Key words: customer strategy, customer understanding, interest in customer relationships

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ASIAKKUUKSIEN RAKENTAMINEN	9
	2.1 Asiakassuhteiden hoitaminen	13
	2.2 Asiakassuhteet ja niiden hyödyt.....	14
	2.3 Asiakassuhteiden tunnistaminen ja luokittelu	16
	2.4 Suunnitelma asiakkuuksien hoitamiseksi	20
	2.5 Oikeiden asiakkaiden löytäminen	22
	2.6 B-to-B-palveluiden ostaminen	23
3	ASIAKASSTRATEGIAN TYÖKALUT	27
	3.1 Arvolupaus.....	27
	3.2 Palvelupolku	29
	3.3 Asiakaskokemus.....	29
	3.4 Asiakasymmärrys	31
	3.5 Mittaaminen	32
4	TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN KEHITTÄMISPROSESSI.....	37
	4.1 Laadullisen tutkimuksen peruspiirteet.....	39
	4.2 Toimeksiantajayrityksen nykytila.....	40
	4.3 Toimeksiantajayrityksen yhteiskehittäminen	42
	4.4 Kehittämistyön ensimmäinen versio	44
	4.5 Asiantuntijan benchmarking-haastattelu.....	53
	4.6 Asiantuntijahaastattelun vaikutukset asiakasstrategiaan	55
5	POHDINTA	57
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	67
	Liite 1. Toimeksiantaja haastattelu.....	67
	Liite 2. Toimeksiantaja työpaja.....	68
	Liite 3. Asiantuntija haastattelu	71

1 JOHDANTO

Yritysten liiketoimintastrategioissa keskitytään usein kilpailutilanteen ja markkinan analysointiin. Kilpailijat eivät kaada yrityksiä, joiden asiakassuhteet ovat vahvoja ja perustuvat luottamukseen. Näin ollen asiakas on se, joka määrittelee yrityksen menestyksen. (Gerdt & Korhikoski 2016, 13.) Etenkin konsultointibisneksessä, jossa asiantuntijuus on liiketoiminnan perusta, menestys riippuu pitkälti yrityksen muusta tekemisestä (Rope 2006, 46-47).

Asiakkaiden strateginen merkitys on noussut ja se näkyy asiakkaisiin, asiakassuhteisiin ja asiakaskommunikaatioon liittyvänä suunnitteluna. Asiakkaisiin kohdistuvien muutosten tunnistaminen ja analysointi sekä näiden liittäminen strategiseen suunnitteluun on haaste yritykselle. Asiakkaisiin liittyvä kokonaisuus on kasvanut niin suureksi, että sitä on hyvä käsitellä omana strategisena näkökulmana, jossa keskitytään asiakkaisiin heidän liiketoiminnallisen merkityksensä näkökulmasta. (Hellman 2003, 140-141.)

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen vaatii yritykseltä tietoista päätöstä, kuunnella ja ymmärtää asiakasta sekä kerätä palautetta ja pyrkiä hyödyntämään sitä toiminnassa (Ahto, Kahri & Mäkinen 2022, 64). Tässä opinnäytetyössä asiakasstrategialla on kuvattu yhtä liiketoimintastrategian osaa, jonka kehittämisellä koetaan olevan eniten hyötyä tulevaisuudessa.

Asiakasstrategialla tarkoitetaan strategista näkökulmaa asiakkaisiin ja asiakkuuksien kehittämiseen. Strategia on menestysresepti, jossa luodaan päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka rakentaa yrityksen menestystä tulevaisuudessa (Huikkola & Vuorinen 2023, 14). Taktiikka käsittelee sitä, miten taistelut voitetaan, kun taas strategia käsittelee sitä, miten taistelut valitaan (Sarasvuo 2018). Asiakasstrategia on strategiakäsityksen ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin yhdistelmä. Kyse ei ole kuitenkaan uuden strategian muodostamisesta, vaan uudesta näkemyksestä, joka voi muuttaa yrityksen strategiaa. Asiakasstrategian pyrkimyksenä on suunnata yrityksen voimavarat oikeisiin asiakkaisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)

Vuonna 2014 tehdyn Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa 2014 - tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen kehittämisen suurin este on selkeän strategian puuttuminen. Tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen potentiaali ymmärretään ja siihen ollaan panostamassa jatkossa enemmän. (Gerdt & Korhonen 2016, 13.)

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle asiakasstrategia. Asiakasstrategian tarkoituksena on syventää toimenpiteitä asiakassuhteiden kehittämiseksi, jotka ovat integroitavissa pienyrityksen toimintaan. Opinnäytetyö aloitetaan toimeksiantajayrityksen teemahaastatteluilla, joiden perusteella pyritään ymmärtämään paremmin yrityksen liiketoimintaa, sen vahvuuksia ja kehitettäviä osa-alueita. Haastattelun perusteella luodaan ymmärrys liiketoiminnasta, minkä jälkeen on perehdytty aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoriaosuuden jälkeen on tehty tuotoksen ensimmäinen versio, joka esitellään haastateltavalle asiantuntijalle. Tämän jälkeen tuotos on muokattu asiantuntijahaastattelun avulla sen lopulliseen muotoon. Opinnäytetyö on lopulta ymmärtämistä, uuden oppimista ja teorian tiedon viemistä käytännölliseksi lopputuotokseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on perehdytty asiakassuhteisiin ja niiden hyötyihin, B-to-B-ostamiseen, asiakkuuksien kannattavuuteen ja luokitteluun. Opinnäytetyössä on käyty läpi asiakaskokemuksen mittaamista ja asiakkuuden hoitomallin kehittämistä. Näiden perusteella rakennettu asiakasstrategia, joka palvelee toimeksiantajayrityksen asiakkuuksien kehittämistä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2017 perustettu yritys X, jonka pääasiallinen toimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Yrityksellä on asiakkaina organisaatioita sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Yrityksessä toimii kaksi henkilöä, jotka ovat perustaja ja vuonna 2023 mukaan tullut osakas. Yrityksen ydinliiketoiminta on organisaatioiden strategian sekä palveluiden kehittäminen, jonka lisäksi yritys tarjoaa asiantuntijuuden ulkoistamista, puhuja keikkoja, valmennuksia ja työpajoja. (Toimeksiantajahaastattelu 2024.)

Yritys viestii kilpailuedukseen 100 % asiakastytyväisyyttä. Toimeksiantajahaastatteluiden perusteella vahvuuksiksi nousivat vahva

asiantuntijuus omalla erikoisosaamisalueella ja hyvät energiat tekemisessä. Muita toimeksiantajan esille nostamia vahvuuksia olivat projektien systematiikka ja hallinta sekä konkreettiset arkeen vietävät lopputulokset. Toimeksiantajayritykselle on erityisen tärkeää, että he tarjoavat asiakkaille konkreettisia heti arkeen vietäviä tuloksia, joka huokuu molempien perustajan ja osakkaan haastatteluista. Haastattelussa nousikin OKR-ajattelu (Objectives and Key Results), joka ilmenee kaikissa yrityksen tarjoamissa palvelussa. (Toimeksiantajahaastattelu 2024.)

OKR-ajattelulla viitataan Andy Groven kehittämään OKR-malliin, jota on käytetty lukuisissa menestyneissä yrityksissä, kuten Googlessa, Twitterissä ja Netflixissä. OKR-mallissa tavoitteiden avulla määritetään lopputulos, joka halutaan saavuttaa. OKR-mallissa tavoitteilla ei ole tarkoitus kuvata sitä mitä halutaan saada aikaan, vaan se miltä hyvä lopputulos näyttää. OKR-mallilla toteutetaan yrityksen päämäärää, joka on OKR-mallin perusta. Sillä lisätään läpinäkyvyyttä, kehitetään ketteryyttä ja jatkuvaa oppimista sekä lisätään motivaatiota. (Hämäläinen & Sora 2022, 17-23, 28-29.)

Toimeksiantajayrityksellä on asiantuntijuutta omalla alallaan ja vuoden 2017 jälkeen on projekteja kertynyt yli 80 sekä asiakkaiden suositteluaste (Net Promoter Score) on vuodesta 2022 asti ollut 100 %. Yrityksessä asiakkuuksien hoitoon ja hallintaan ei ole juuri panostettu, koska historiassa projekteja on ollut hyvin tarjolla ilman asiakassuhteiden kehittämistä ja niihin panostamista. Tämä on johtanut siihen, että aktiivista myyntityötä ei ole tehty, koska projektit ovat tulleet 95–100 prosenttisesti inbound-myyntinä. Inbound-myyntillä kuvataan sitä, että asiakas ottaa itse yhteyttä myyjäyritykseen, kun taas outbound-myyntissä myyvä yritys on itse aktiivisemmin yhteydessä asiakkaaseen.

Viime vuosien muuttuneesta markkinatilanteesta johtuen yritys on alkanut viimeisen vuoden aikana tekemään systemaattisempaa myyntityötä, kontaktoimalla yrityksen tekemien oppaiden lataajia ja webinaareihin osallistujia. Asiakkuuksia ei kuitenkaan olla vielä lähdetty kehittämään, mutta niiden kehittämiseksi on pyritty löytämään ratkaisuja tämän opinnäytetyön avulla.

Asiakasstrategiaa luodessa on tärkeää määritellä konkreettiset tavoitteet ja mittarit, pitämällä kuitenkin samalla huolta siitä, että tavoitteita ja mittareita ei aseteta kerralla liikaa (Gerdt & Korhikoski 2016, 214-215). Mittaamisen keskeisimpiä perusteita on oppia ymmärtämään paremmin asiakkaalle luotuja kokemuksia ja täydentää asiakasymmärrystä (3, 125). Mittaamisen tarkoituksena on mitata etenemistä kohti tavoitteita. Samalla on kuitenkin ymmärrettävä, mitkä ovat mittaamisen kannalta kriittisimpiä tekijöitä, joita kehittämällä toimeksiantajayritys pääsee lähemmäksi visiota, joka on Suomen vaikuttavin ja tuloksellisin toimisto.

Opinnäytetyöllä on hieman paradoksinen lähtökohta, jossa toisaalta asiakas on yrityksen tärkein yksittäinen tekijä ja asiakassuhteiden kehittäminen on parhaita tapoja kehittää yritystoiminnasta kannattavaa. Toisaalta projektiliiketoiminnassa asiakkuuden luonne lähtökohtaisesti sisältää aloituksen, tiiviin yhteistyön ja lopetuksen. Toimeksiantajan kanssa onkin käyty keskusteluja siitä, että asiakassuhteiden kehittämisessä ei olla aikaisemmin onnistuttu, eikä toimialalta löydy juuri esimerkkejä sen onnistuneesta toteutuksesta.

2 ASIAKKUUKSIEN RAKENTAMINEN

Yrityksen tulisi hoitaa suhteita kaikkiin sidosryhmiinsä, mutta tärkein suhde on yrityksen suhde asiakkaaseen. Yrityksen on tärkeä löytää sille sopiva asiakasryhmä, jonka tarpeet, arvostukset ja ostokäyttäytyminen tunnetaan tarkasti. Samalla kehittää tuotteita ja palveluita asiakaslähtöisesti sekä hinnoitellaan houkuttelevasti. (Bergström & Leppänen 2021, 13.)

Tässä luvussa keskitytään teoriaan liiketoiminnan kehittämistä asiakkuuksia rakentamalla. Asiakkuuksien rakentamiseen kuuluvat asiakassuhteiden hallinta, asiakassuhteen hyötyjen ymmärtäminen, asiakassuhteiden tunnistaminen ja luokittelu sekä asiakkuuksien hoitomalli. Käymme myös läpi potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista eli prospektointia sekä luomme ymmärrystä B-to-B-ostoprosessista.

Nykypäivän yritykset kohtaavat aikaisempaa kovempaa kilpailua, epävarmempia markkinaolosuhteita ja rajattomia mahdollisuuksia. Vaikka ostajan ja myyjän välisestä vaihdantaan perustuvasta suhteesta on kirjoitettu paljon, suhteellisen vähän tiedetään jatkuvista strategisista liikesuhteista. Suhteista, jossa kumppanit työskentelevät yhdessä liiketoimintaverkostossa luodakseen arvoa pelkän vaihdannan sijaan. (Zineldin 2002.)

Liiketoiminnan perinteinen sotakieli kilpailijoiden torjunnasta, asiakkaiden lukitsemisesta tai kalastamisesta, markkinaosuuden valtaamisesta ja hyökkäämisestä saa liiketoiminnan kuulostamaan siltä, että organisaatiot ovat aina sotatilassa. Liiketoiminnan ei tulisi olla loputonta taistelua, jossa organisaatiot kilpailevat ja taistelevat, tappaakseen toisensa nollasummapelissä. Liiketoiminta voidaan nähdä yhteistyötä ja rauhana. Asiakkaiden ja yritysten tyytyväisyys on tärkein ajatus strategisten suhteiden johtamisessa. (Zineldin 2002.)

Paula Kilpinen (2022) kertoo, että suuressa osassa yrityksistä toimintaa ohjaa edelleen voimakas kilpailun paradigma, jossa taistellaan vähenevistä resursseista ja asiakkaista Darwinin Survival Of The Fittest-ajatuksen mukaisesti.

Kilpinen (2022) ehdottaakin, että yritysten tulisi siirtyä tästä kilpailun paradigmasta arvonluonnin paradigmaan, jossa lähtökohtana on arvon tuottaminen ja muutosvoimana ongelmanratkaisu sekä yhteistyö, eikä keskinäinen kilpailu ja voittaminen. Todellinen voittaja on kuitenkin lopulta se, joka onnistuu voittamaan asiakkaat ja työntekijät puolelleen samalla toimien reilusti ja kestävästi. (Kilpinen 2022, 15-17.)

Zineldin (2002) mukaan liike- ja asiakassuhteita on jo pitkään verrattu rakkaussuhteisiin ja avioliittoon, jotka perustuvat ihanteellisesti yhteiseen etuun, rakkauteen, etiikkaan ja keskeiseen luottamukseen sekä sitoutumiseen suhteen jatkumisesta. Tällaiset suhteet ovat luonteeltaan dynaamisia, ne muodostavat keskinäisen riippuvuuden ja johtavat yleensä keskinäiseen uskollisuuteen. Samoin kuin rakkaus- tai avioliittosuhde, myös liike- tai asiakassuhde on herkkä päätymiselle varsinkin suhteen kehittymisen alkuvaiheessa. (Zineldin 2002.)

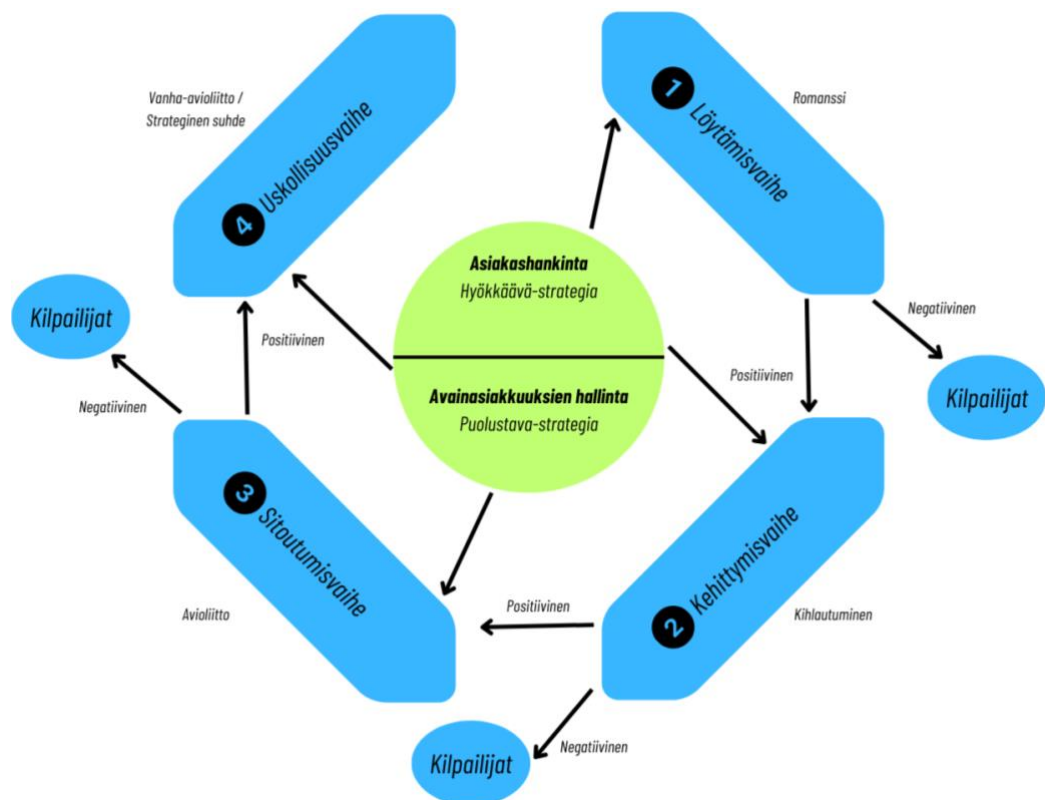
Zineldin (2002) mainitsemien romanttisten liikesuhteiden luominen ja kehittäminen on järkevää myös markkinoinnin ja johtamisen kannalta. Romanttisessa suhteessa kuten avioliitossa, myös strategiset asiakassuhteet tarvitsevat tarpeiden selkeyttämistä, tarkoitusta, kypsyyttä, valmistautumista, kärsivällisyyttä, hoivaa, joustavuutta, luottamusta, sitoutumista ja kompromisseja. Onnistuneen suhteen edellytys on positiiviset mitattavissa olevat tulokset, kuitenkin tärkeimpinä komponentteina ovat yhteinen luottamus ja sitoutuminen. (Zineldin 2002.)

Zineldin (2002) on jakanut suhteen kehittymisen neljään vaiheeseen, jotka ovat löytäminen (romanssi), kehittäminen (kihlautuminen), sitoutuminen (avioliitto) ja uskollisuus (vanha-avioliitto tai strateginen suhde). (Zineldin 2002.)

Löytämisvaihe on suhteen rakentumisen kriittisin vaihe, jolloin asiakkaiden epävarmuus on suurimmillaan. Siinä korostuvat asiakkaille keskustelu, kuuntelu ja tarpeiden sekä toiveiden tarkka ymmärtäminen. Seuraaviin vaiheisiin etenemisen kannalta on oleellista, että osapuolet ymmärtävät toistensa tarpeet ja toiveet, muussa tapauksessa seuraaviin vaiheisiin eteneminen jää tekemättä. (Zineldin 2002.)

Ensimmäisissä vaiheissa korostuvat suhteen inhimillistäminen ja ymmärryksen kasvattaminen. Vasta syvemmillä tasoilla suhteen rakentuminen vaatii kilpailuedun luomista innovaatioista, jotka pohjautuvat uusiin teknologioihin tai lainsäädäntöön. Kun suhde kehittyy syvemmälle, molemminpuolinen ymmärrys on korkealla tasolla, ja suhteen ylläpito perustuu pitkälti yhteistyöhön, luottamukseen, sitoutumiseen ja tiedon jakamiseen. (Zineldin 2002.)

Organisaatioiden tulisi ymmärtää Zineldin Relationship Life Cycle-malli (KUVA 1) ja sen vaiheet, jotta kilpailukykyä tavoitellakseen yritys voi laatia selkeän suunnitelman ja strategian asiakassuhteiden kehittämiseksi. (Zineldin 2002.)



KUVA 1. Zineldin Relationship Life Cycle -malli (mukaillen Zineldin 2002).

Peppersin ja Rogersin (2011) ajattelu sisältää paljon samankaltaisuuksia Zineldin (2002) kanssa. Peppers ja Rogers (2011, Part 1) ovat sanoittaneet asiakassuhteen hoitamisen periaatteen seuraavasti:

Jos olet asiakkaani ja pääsen keskustelemaan kanssasi sekä muistan mitä olet minulle kertonut. Näin tulen viisaammaksi ja viisaammaksi sinusta. Tiedän sinusta jotain mitä kilpailijani eivät sinusta tiedä, joten voin tehdä sinulle asioita, joita kilpailijani eivät voi, koska tiedän sinusta jotain mitä kilpailijani eivät. Ennen pitkään sinä saat minulta jotain, mitä et saa muualta mihinkään hintaan. Korkeintaan joudut aloittamaan kaiken alusta, mutta alusta aloittaminen on paljon kalliimpaa, kuin jatkaminen minun kanssani niin kauan kun uskot, että luottamuksemme ja suhteemme pysyy hyvänä.

Hellmanilla (2003) on Zineldin (2002) nähden erilainen näkemys asiakassuhteiden kehittämiseen. Hellman jakaa asiakashallinnan eri tasoihin, joiden väliltä tulisi valita mille tasolle yritys haluaa pitkällä aikavälillä päästä. Asiakashallinnan tasojen ajatuksena on, että seuraava korkeampi taso sisältää aina myös alemman tason toiminnallisuudet. Alimmalla tasolla on kontaktien hallinta, joka tarkoittaa lähinnä asiakkaiden perustietojen, kuten ostotapahtumien ja kontakteissa syntyneiden tietojen käyttöä asiakaspalvelu ja myyntityössä.

Toisella tasolla, joka on nimetty tietokantamarkkinoinniksi, aletaan panostaa omaan myynnin ja markkinoinnin kohdentamiseen, jolloin luodaan kampanjoita, aktiviteetteja, kutsuja ja tiedotteita. Tällä tasolla kohdentaminen asiakkaisiin tapahtuu tietokannan tietojen perusteella. Kolmannella tasolla, joka on nimetty asiakassuhdemarkkinoinniksi, toiminnan lähtökohtana on pitkäaikaiset asiakassuhteet ja asiakassuhteiden hallinta. Neljännellä tasolla on asiakkaiden johtaminen, jolloin käytössä on johtamismalli, jossa on tavoitteet asiakassuhteille ja asiakkaille. Viides taso on nimeltään verkostojen hallinta ja johtaminen, jossa asiakassuhteet ovat verkoston yhteisiä. (Hellman 2003, 103-105.)

Toimeksiantajayrityksen on hyvä pohtia mille tasolle asiakassuhteita halutaan kehittää. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä asiakassuhteita ei kehitetä,

koska siihen ei olla nähty tarvetta. Asiakassuhteiden kehittämällä on kuitenkin olemassa ilmeisiä hyötyjä, joita käsitellään enemmän kappaleessa 2.2.

Asiakkaita tulee palvella yksilöllisesti käyttäen eri viestintäkeinoja ja lähestyä sekä uusia että vanhoja asiakkaita toistuvasti. Ei riitä, että asiakas ostaa kerran, vaan asiakas pyritään saamaan ostamaan toistuvasti uudestaan. Tärkeimmät asiakkaat pitävät yritystä pääostopaikkanaan ja suosittelevat yritystä muille. Mitä tärkeämpi asiakas on yritykselle sitä paremmin asiakassuhdetta, tulisi hoitaa. Asiakas voi olla yritykselle tärkeä, vaikka se ostaisi juuri nyt vähän, mutta omaa suuren tulevaisuuden ostopotentiaalin. (Bergström & Leppänen 2021, 13.)

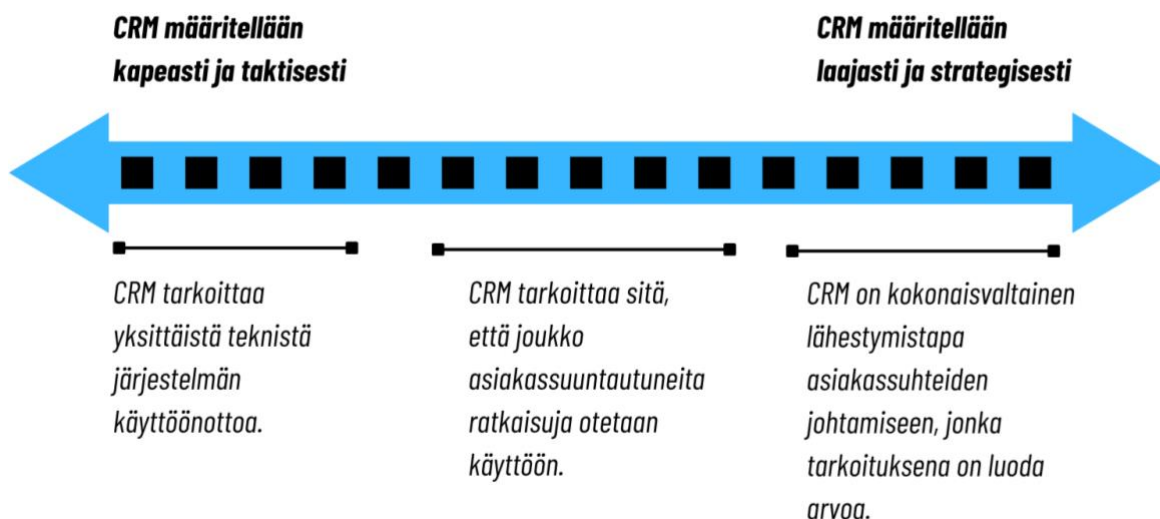
Asiakassuhteiden hoitaminen ei ole uusi asia. Menestyneet myyjät ja markkinoijat aina ymmärtäneet huolehtia hyvistä asiakkaistaan. Asiakkuuksien hallinnasta on tullut markkinoinnin keskeinen ajattelutapa ja yrityksissä kiinnitetään paljon huomiota asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Bergström & Leppänen 2021, 418) Seuraavassa luvussa käsittelemme asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen yhtä keskeisintä termiä, joka on CRM (Customer Relationship Management).

2.1 Asiakassuhteiden hoitaminen

CRM tulee sanoista Customer Relationship Management, joka tarkoittaa vapaasti suomennettuna asiakassuhteiden hoitamista ja johtamista. CRM:stä puhuttaessa sitä usein ajatellaan kuitenkin vain järjestelmänä, vaikka sen idea on alun perin ollut strateginen lähestymistapa asiakkuuksien johtamiseksi, jonka tarkoituksena on luoda arvoa omistajalle. (Kenner & Leino 2020, 224; Ojasalo & Ojasalo 2010, 122.)

CRM- käyttöönotoissa liian harvoin keskustellaan siitä, miten CRM-järjestelmän käyttöönotto auttaa organisaatiota asiakkuuden hoidossa ja johtamisessa sekä parantaa asiakkaan saamaa palvelua. Tulevaisuudessa CRM-järjestelmä ei ole vain myyjän ja johdon työväline vaan koko organisaation verta pumpaava sydän, jonka avulla kaikki kaupallinen tekeminen keskittyy asiakkaan ympärille. (Kenner & Leino 2020, 224-226.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 121-122) esittävät kuvauksen, jossa havainnollistetaan miten CRM ymmärretään kapeasti ja taktisesti tai laajasti ja strategisesti tai jotain siltä väliltä. (KUVA 2.)



KUVA 2. Miten CRM ymmärretään (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 122).

Toimeksiantajayrityksellä on käytössä CRM, mutta sen määrittely vaikuttaa olevan kapeaa ja taktista eli käytössä on lähinnä CRM-järjestelmä. Opinnäytetyöllä onkin tarkoitus avata asiakkuuksien johtamisen ajattelua laajempaan ja strategisempaan suuntaan, mutta jo käytössä oleva CRM-järjestelmä antaa tähän kehittämiseen hyvät valmiudet. CRM-järjestelmä on tulevaisuudessa menestymisen elinehto, jonka eteen kaikki yrityksen avainhenkilöt luovat arvoa (Kenner & Leino 2020, 228).

2.2 Asiakassuhteet ja niiden hyödyt

Suhteen muodostuttua asiakkaat ovat asiakkaita ja heitä tulisi kohdella sillä tavalla, riippumatta siitä ovatko he tekemässä ostoja juuri sillä hetkellä vai eivät. Asiakassuhteiden kehittäminen ei kuitenkaan aina ole kannattava strategiana, sillä osa asiakkaista ovat enemmän vaihtohakuisia kuin suhdehakuisia, mutta suhteiden kehittäminen näyttää kuitenkin olevan kannattavampaa yhä useimmissa tapauksissa. (Grönroos 2010, 63-64.)

Asiakassuhteen rakentaminen ja kehittäminen on yksi merkittävimmistä liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. B-to-B-palveluyrityksille on tärkeää hankkia uusia asiakkaita mutta vähintään yhtä tärkeää on ylläpitää ja kehittää olemassa olevia asiakassuhteita. Asiakassuhteiden kehittämiseksi käytetään asiakkaiden houkuttelua, asiakassuhteiden pidentämistä ja asiakassuhteiden vahvistamista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.)

Pitkäikäisistä asiakassuhteista on hyötyä sekä asiakkaalle, että myyvälle yritykselle. Suurimmat myyjäyrityksen edut ovat kannattavuuden kasvu, pienemmät kustannukset, asiakkaiden antamiin suosituksiin perustuva markkinointi, lisääntyneet ostot, vähenevä hintaherkkyys ja uuden oppiminen. Usein asiakassuhteen alussa syntyy useita erilaisia kustannuksia, jotka voivat ylittää asiakassuhteista lyhyellä aikavälillä saadut tuotot. Pitkät asiakassuhteet säästävät samalla kustannuksia myynnistä ja markkinoinnista sekä asiakkaaseen tutustumiseen kuluvasta ajasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-128.)

Ostajan näkökulmasta hyödyt ilmenevät kasvavana luottamuksena, sosiaalisen suhteen kehittymisenä ja mahdollisina erityiseen kohteluun liittyvinä hyötyinä. Luottamuksen kasvaminen asiakassuhteessa tuo tunnetta luotettavuudesta, joka ilmenee vähenevänä epävarmuutena ja ahdistuneisuutena. Sosiaalisen suhteen kehittyminen mahdollistaa avoimemman keskustelun henkilökohtaisista asioista ja jopa suhteen kehittymisen ystävyydeksi. Erityiskohteluun ja räätälöintiin liittyvät hyödyt tarkoittavat mahdollisia erityisetuja, jotka voivat näkyä esimerkiksi erityispalveluina ja erityishintoina. Sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen kehittyminen kasvattavat jopa asiakkaan elämänlaatua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132-133; Grönroos 2010, 65-67.)

Asiakassuhteissa kehittyneet ihmisten väliset henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat merkittävästi B-to-B-suhteissa ostopäätösten tekemiseen, vaikka usein pyritään siihen, että valitaan teknisesti paras ratkaisu. Ostopäätökset tekevät kuitenkin vielä ihmiset, joten suhdeasioilla on lopullista päätöstä tehdessä suuret vaikutukset. B-to-B-asiakassuhteissa myyjäyrityksen selkein hyöty on parempi kannattavuus, sillä uusien asiakkaiden hankinta on usein kallista.

Puolestaan asiakkaan selvimmät hyödyt ovat paremmat tuotteet ja palvelut. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132-133.)

Nyt kun ymmärrämme paremmin asiakassuhteiden hyötyjä, on kuitenkin ymmärrettävä, että kaikki asiakkaat eivät ole yritykselle yhtä kannattavia. Kaikkien kanssa ei voi kehittää asiakkuutta Zineldin (2002) tai Hellmanin (2003) mainitsemille suhteiden syvimmille tasoille. On tunnistettava mitkä asiakkaat ovat yrityksen tulevaisuuden menestyksen kannalta tärkeimpiä, joita tulisi kehittää.

2.3 Asiakassuhteiden tunnistaminen ja luokittelu

Elämässä ihmisten tulisi olla tasavertaisia, liike-elämässä asiakkuuksia arvioidessa näin ei kuitenkaan aina ole (Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 66). Ojasalo ja Ojasalo (2010, 144) käyttävät tärkeimpien asiakkuuksien johtamisesta termiä KAM, joka tarkoittaa Key Account Managementtia eli avainasiakassuhteiden johtamista. Tässä asiakassuhteiden johtamisen prosessissa liikkeelle lähdetään avainasiakkaiden tunnistamisesta, avainasiakkaiden analysoinnista ja strategisen lähtökohdan valinnasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144-145.)

Avainasiakkaiden tunnistamisessa on kyse siitä, että ymmärretään ketkä ovat yrityksen avainasiakkaita ja mitkä tekijät luovat asiakkaasta avainasiakkaan. Usein yrityksillä ei ole käsitystä, mitkä asiakkaat ovat yritykselle tärkeimpiä nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeimmät asiakkaat voidaan tunnistaa asiakkuuksien priorisointimenetelmällä, jossa asiakkaat asetetaan tärkeysjärjestykseen asiakkuuden tärkeimpien kriteerien avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 149-150) esittelee mallin avainasiakkaiden vaiheiseen tunnistamiseen, missä määritetään kriteerit, kriteerien tärkeys eli painoarvo ja asiakkaiden kriteerien mukainen pisteytys, jotta voidaan järjestää asiakkaat priorisointijärjestykseen. (Kuva 3)

Priorisointi-kriteerit	Painoarvo	Asiakas 1		Asiakas 2		Asiakas 3	
		Pisteet (0-10)	Painotetut pisteet	Pisteet (0-10)	Painotetut pisteet	Pisteet (0-10)	Painotetut pisteet
Myyntimäärä	35 %	8	2,8	4	1,4	2	0,7
Kannattavuus	20 %	6	1,2	9	1,8	1	0,2
Referenssiarvo	15 %	9	1,35	4	0,6	2	0,3
Sijainti	5 %	10	0,5	8	0,4	8	0,4
Asiakassuhteen pituus	5 %	8	0,4	3	0,15	4	0,2
Kasvupotentiaali	15 %	2	0,3	6	0,9	1	0,15
Oppiminen ja uudet kompetenssit	5 %	1	0,05	8	0,4	2	0,1
Yhteensä	100 %		6,80		5,45		2,25
Priorisointi järjestys		1.		2.		3.	

● Vaihe 1: Päätä asiakkaiden priorisointikriteerit ● Vaihe 3: Pisteytä asiakkaiden kriteerien painoarvo
● Vaihe 2: Määritä kriteerien painoarvot ● Vaihe 4: Laske painotetut pisteet

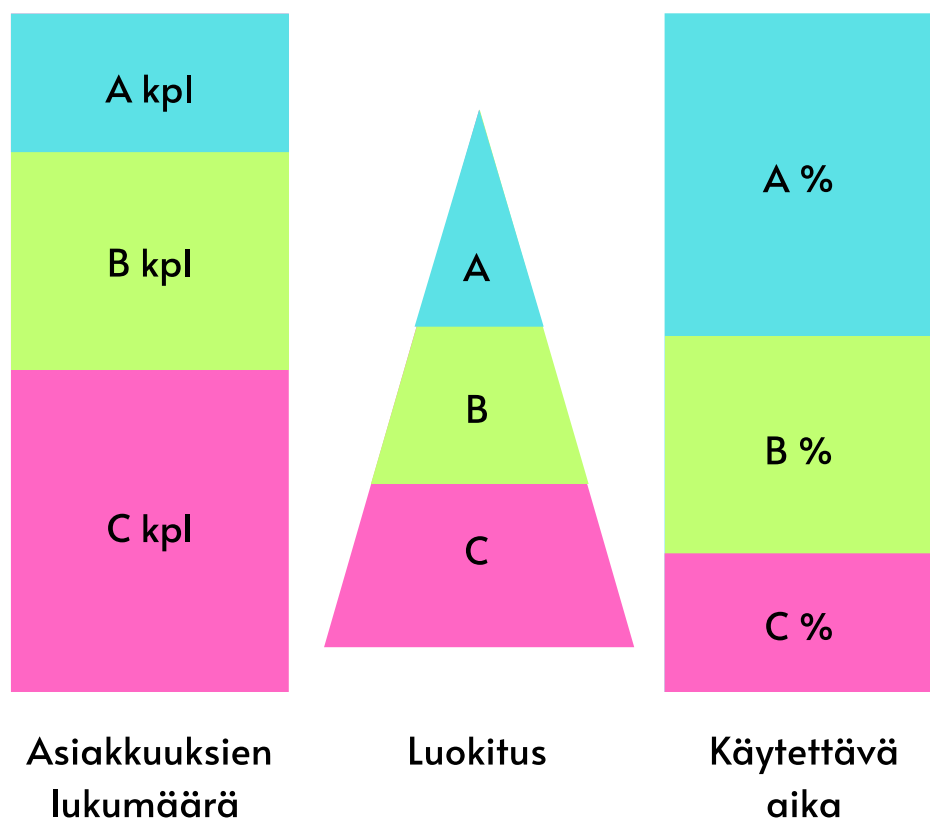
KUVA 3. Asiakkaiden priorisointi hyödyntäen priorisointikriteerejä ja painoarvoja (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 150).

Asiakkuuksien tunnistamisen ja luokittelun tavoitteena on arvottaa asiakkuudet ja näin ollen maksimoida asiakas- ja myyjäyrittäjien tuotot pitkällä aikavälillä. Ketään asiakasta ei hoideta huonosti, mutta erilaisia asiakkuuksia tulee hoitaa eri tavalla. Asiakkuuden tämänhetkinen tila ei kerro kaikkea asiakkuuden arvosta, vaan esimerkiksi tulevaisuuden ostopotentiaali tulee ottaa huomioon asiakkuuksien luokittelussa. (Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 66, 44-45; Kenner & Leino 2020, 214-215.)

Rubanovitsch ja Valorinta (2010) kertovat asiakkuuksien luokittelun kolmijaosta, jossa asiakkuudet jaetaan kolmeen kategoriaan. A-kategoriassa ovat yleisesti yrityksen arvokkaimmat asiakkaat. Asiakkuuksien luokittelussa käytettävä kategorisointi riippuu suuresti asiakaskunnan koosta, mutta arvokkaimman luokituksen asiakkuuksien määrä tulee olla rajattu. Ne edustavat pientä joukkoa yrityksen arvokkaimmista asiakkaista ja tälle joukolle ei tule aiheuttaa inflaatiota, vaan asiakkuuden vaatima taso tulee pitää korkealla. (Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 56-57.)

Kenner ja Leino (2020) puolestaan jakavat asiakkuudet kategorioihin, jotka on nimetty seuraavasti; timanttiasiakas, kasvuasiakas, standardiasiakas ja rölliiasiakas. Timanttiasiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä asiakkuuksia ja vaikka yritys olisi kuinka iso on näitä asiakkuuksia maksimissaan kymmenen kappaletta. Timanttiasiakkaat tunnistetaan niin, että ne muodostavat yrityksen liikevaihdosta merkittävän osan ja he ostavat yritykseltä lähes kaikkia palveluita, mitä on myynnissä. Kasvuasiakkaat ovat yrityksiä, joilla on kaikista suurin potentiaali kasvattaa yhteistyötä. Usein kasvuyritys on ostanut vasta pienen osan yrityksen palveluita ja hänen liiketoimintansa on kasvamassa, joka mahdollistaa kasvavat ostot tulevaisuudessa. Standardiasiakkaita yrityksellä on määrällisesti eniten, eikä heiltä ole odotettavissa ostojen lisääntymistä tulevaisuudessa. Rölliiasiakas voi olla, jonkun toisen yrityksen timanttiasiakas, mutta teidän toimintanne eivät vain kohtaa, joten rölliiasiakas vie enemmän aikaa mitä tuo sisään euroja. (Kenner & Leino 2020, 215-217.)

Asiakkuuksiin hoitamiseen käytettävää aikaa ei tule käyttää kuhunkin kategoriaan sen mukaan paljon niissä on asiakkuuksia, päinvastoin aika tulee suhteuttaa asiakkuuden arvoon (Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 62-65). Rubanovitsch ja Valorinta (2010, 63) kuvaavat asiakkuuksien määrää ja asiakkuuksiin käytettävää aikaa kuvan (KUVA 4) mukaisesti. A-luokassa asiakkuuksien määrä on selkeästi pienin, mutta A-luokkaan käytettävä aika puolestaan suurin. B-asiakkuuksia on enemmän, kuin A-asiakkuuksia, mutta aikaa tulisi käyttää B-asiakkuuksiin A-asiakkuuksia vähemmän. C-asiakkuuksiin kuuluu puolestaan suurin osa asiakkuuksista, mutta aikaa käytetään selkeästi vähiten.



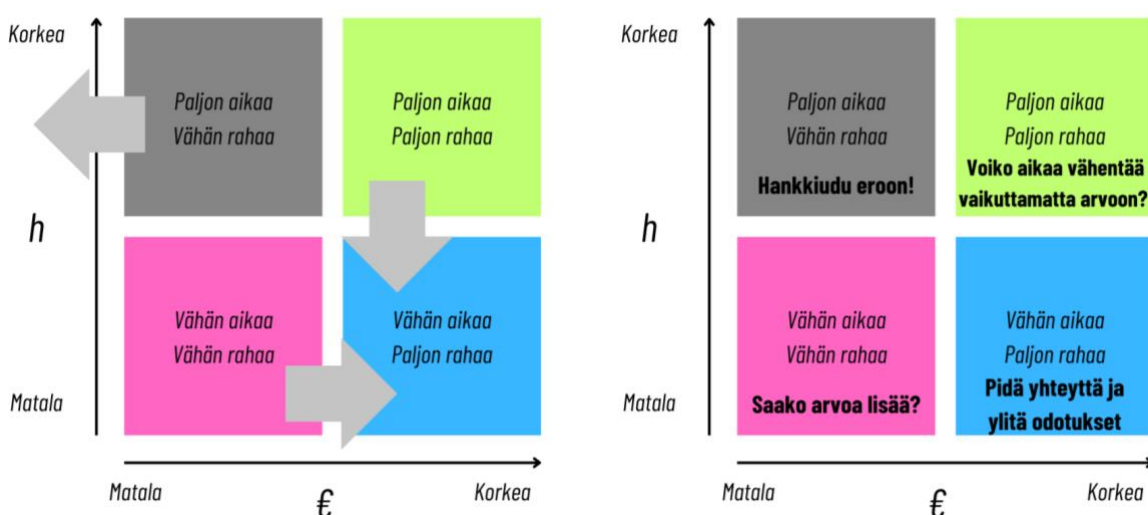
KUVA 4. Asiakkuuksien luokittelussa käytettävä asiakkuuksien lukumäärä ja asiakkuuksiin käytettävä aika. (mukailten Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 63).

Rubanovitsch ja Valorinta (2010) käyttävät asiakkuuksien luokitteluun samankaltaista tapaa, kuin Ojasalo ja Ojasalo (2010) avainasiakkuuksien johtamisessa. Rubanovitsch ja Valorinta (2010) jakavat kriteerit kolmeen luokkaan, jotka ovat rahamääräiset kriteerit, suhde kriteerit ja arvo kriteerit. Rahamääräisiä kriteereitä voivat olla liikevaihto, myyntikate, kokonaispotentiaali, keskiostos, myynnin kasvu ja asiakaskohtainen markkinaosuus. Suhde kriteerejä voivat olla asiakassuhteen pituus, asiakasuskollisuus, henkilöstömäärä, ostotiheys, ristiinmyyntiaste, asiakkaan riskiluokitus, asiakkaan suhdevakaumus, maantieteellinen sijainti, kansainvälistymisaste, asiakkaan prosessit ja järjestelmät, ostokäyttäytyminen ja sen ennustaminen, referenssiarvo sekä oppiminen ja kompetenssin kasvu. Arvo kriteereillä viitataan saman kaltaisiin arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen tapaa toimia. (Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 72-75)

Kannattavuus ei kerro suoraan kuuluuko asiakkuus kategoriaan A, B vai C. Palveluyritykselle A-tason asiakkuudet voivat olla katteeltaan hyvin matalia, mutta esimerkiksi referenssiarvon ja sopimuksen pituuden yhteisvaikutuksesta

ne kuuluvat tasolle A. C-asiakkuudet puolestaan voivat olla kateprosenttiltaan huomattavasti parempia, mutta pienistä ostoista johtuen kuulivat tasolle C. Kaikilla tasoilla on kuitenkin erittäin suuri vaikutus koko liiketoiminnan kannalta, mutta asiakashoidollisesti C-asiakkuuksiin ei suuren lukumääränsä takia voi käyttää niin paljoa aikaa, kuin A-asiakkuuksiin. (Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 75-77)

Asiakkuuksien luokittelussa voi hyödyntää myös muita tapoja, kuten Blomberg ja Junkkari (2019), jotka esittelevät Asiakasarvon nelikenttä-työkalun (KUVA 5), jossa asiakkaat jaetaan neljään kategoriaan sen mukaan, kuinka paljon asiakkaat tuovat rahaa ja heihin käytetään aikaa. Asiakasarvon nelikenttä-työkalun (KUVA 5) avulla pääsee samalla pohtimaan, mihin suuntaan asiakkuutta voitaisiin kehittää.



KUVA 5. Asiakkuuksien luokittelussa käytettävä asiakasarvon nelikenttä-työkalu (mukaillen Blomberg & Junkkari. 2019).

2.4 Suunnitelma asiakkuuksien hoitamiseksi

Asiakkuuksien hoitamisesta puhuttaessa käytetään eri lähteissä hieman eri termejä. Rubanovitsch ja Valorinta (2010) käyttävät termiä hoitomalli, kun taas Kenner ja Leino (2020) puhuvat asiakkuussuunnitelmasta tai asiakkuuden hoitosuunnitelmasta. Kyseessä on kuitenkin suunnitelma asiakkuuksien hoitamisesta tulevaisuudessa.

Hoitomalli tulisi dokumentoida ja kirjata selkeästi. Hoitomalli sisältävät tiedon, miten asiakasta hoidetaan asiakasluokituksen mukaisesti. Hoitomalleissa tulee olla konkreettisia asiakassuhteen hoidollisia toimenpiteitä, ohjeistuksia vuoropuhelujen sisältöön ja määrään. Selkeästi tuotettu asiakkuuksien hoitomalli tehostaa asiakastapaamisia, kun tapaamisten sisältöä ei aina tarvitse luoda uudestaan. Tällä tavalla yrityksen toiminta säilyy yhdenmukaisena, vaikka yhteyshenkilöt vaihtuisivat. Hoitomallien suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan asiakkaat, sillä myyjäyritys ei voi yksipuolisesti tietää, mikä on asiakasyritykselle optimaalista. (Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 91-92.)

Tärkeimpien ja potentiaalisimpien asiakkaiden kohdalla on syytä pohtia laajemmin asiakassuhdetta ja sen kehittymistä. Tätä varten luodaan asiakkuussuunnitelma, joka tehdään yrityksen sisäisesti, eikä sitä ole yleisesti tarkoitus näyttää itse asiakkaalle. Asiakuussuunnitelman etuna on myös, että se haastaa myyntiä ajattelemaan asiakassuhdetta. Asiakuussuunnitelman tekoon olisi syytä osallistua kaikkien asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden. (Kenner & Leino 2020, 219-220.)

Hoitomalli tulisi dokumentoida selkeästi, ja sen tulisi sisältää ohjeet asiakasluokituksen mukaiseen hoitoon sekä konkreettiset toimenpiteet asiakassuhteen hoitamiseksi. Tämä tarkoittaa ohjeistuksia vuoropuhelujen sisältöön ja määrään, mikä tehostaa asiakastapaamisia, kun tapaamisten sisältöä ei tarvitse aina luoda uudelleen. Hoitomallin etuna on myös, että se haastaa myyntiä ajattelemaan asiakassuhdetta, samalla pitäen yrityksen toiminnan johdonmukaisena, vaikka yhteyshenkilöt vaihtuisivat. Hoitomallien suunnitteluun kannattaa osallistaa asiakkaita sekä kaikkia asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä, jotta luodaan paras mahdollinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista. (Rubanovitsch & Valorinta. 2010, 91-92; Kenner & Leino 2020, 219-220.)

Asiakuussuunnitelma on merkittävä osa opinnäytetyön tuotosta, asiakasstrategiaa. Mutta asiakkuussuunnitelma painottuu pitkälti toimeksiantajayrityksen asiakkuuden elinkaaren loppuosaan, eli siihen mitä tapahtuu projektin jälkeen. On siis oleellista myös keskittyä siihen, miten

asiakkuuksia voidaan kehittää myös projektin aikana ja sitä ennen, jotta asiakkuuksista voitaisiin kehittää useamman projektin kumppanuuksia.

2.5 Oikeiden asiakkaiden löytäminen

Prospektoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joita tehdä ennen potentiaalisen asiakkaan kontaktointia. Prospektoinnilla voidaan tarkoittaa myös alustavaa keskustelua tai kontaktointia, mutta sen pääasiallisena tarkoituksena on varmistaa, että myyjällä on tarpeeksi kontaktoitavia asiakkaita oikeasta kohderyhmästä. Prospektointi on myyntiprosessin ensimmäinen vaihe ja se tulisi erottaa kontaktoinnista, koska tämä tärkeä myyntiprosessin vaihe jää usein vähälle huomiolle. Prospektoinnin pääasiallisena tehtävänä on tehostaa myynnin ajankäyttöä ja kohdistaa energiaa oikeisiin asioihin eli potentiaalisimpiin asiakkaisiin. (Kenner & Leino 2020, 59.)

Prospektoinnilla varmistetaan, että aikaa ei käytetä päättömään kontaktointiin vaan keskitytään yrityksen kannalta tärkeimpiin kohderyhmiin, joissa piilee suurin potentiaali kauppaan. Mikäli prospektointi jää tekemättä on riskinä se, että potentiaalisimmat päättäjät jäävät ilman palvelua. Myynnin klousausongelma voi usein todellisuudessa johtua prospektoinnin puutteesta. Prospektoinnista puhutaan kaupallisena kompassina, joka ohjaa myynnin toimenpiteet oikeisiin asiakkaisiin oikeaan aikaan. (Kenner & Leino 2020, 61.)

Jari Sarasvuo (2015, 203-204) näkee prospektoinnin myyntityön vaikeimpana osana, hän kertoo kuinka vahvan aseman työyhteisössä varmistanut myyjä ei halua luonnostaan soittaa tuntemattomalle ja torjuvalle asiakkaalle. On siis tärkeää kerätä tietoa mahdollisista asiakkaista, ymmärtää, tunnistaa ja tuntea asiakkaita jo ennen ensimmäisen kontaktin ottamista.

Prospektointisuunnitelmaa voidaan rakentaa pohjaksi kaikelle muulle myynnin tekemiselle. Prospektointisuunnitelman tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: Mistä löydämme meille kiinnostavat prospektit? Mitkä yritykset ja toimialat ovat meille potentiaalisimpia? Minkälaisia päättäjiä tai vaikuttajia näissä kannattaa lähestyä? Milloin heitä kannattaa lähestyä? Onko päättäjä tai vaikuttaja

tunnistettu tavoittelemisen arvoiseksi? Tunneemmeko useamman päättäjän tai vaikuttajan yrityksestä? Tärkeimpänä kysymyksenä: Kenelle olemme todella myymässä ja mikä potentiaalisia asiakkaita yhdistää? Myynnissä onnistuminen voi usein tuntua sattumalta, mutta usein todelliset onnistumisen syyt ovat selvät. Nämä onnistumisen syyt ovat myyntitoimenpiteiden suuntaus oikeaan aikaan, oikeille yrityksille ja oikeille ostajapersoonille. (Kenner & Leino 2020, 61-62.)

Prospektoinnin yhtenä yleisimpänä puutteena on vanhojen asiakkuuksien reflektointi. Usein jää tarkastelematta asiakkaiden ominaispiirteitä tai kannattavuuselementtejä, jotka tekevät kaupoista kannattavimpia. Tutustumalla aikaisimpiin asiakkaisiin voidaan tunnistaa tekijöitä, jotka tekevät yhteistyöstä kivutonta ja kannattavaa. Kannattavuus voi perustua tarjousten nopeaan läpimenoaikaan, suureen kateprosenttiin tai suureen tilaukseen, pitkään sopimukseen tai henkilösuhteiden erityispiirteisiin. Katsomalla peruutuspeiliin voit tunnistaa toimialojen erityispiirteitä tai löytää kanavista parhaat myyntimahdollisuudet, joissa on korkein prosentti onnistua. (Kenner & Leino 2020, 66-67.)

B-to-B-liiketoiminnassa oleellisena prospektoinnin vaiheena on ostajapersoonien tunnistaminen. Ostajapersoonat ovat kuvauksia henkilöistä, jotka vaikuttavat ja/tai päättävät hankinnasta. Ostajapersoonien määrittämisessä on tärkeää huomioida demografiset tekijät sekä yksilölliset tarpeet. Usein demografisiin tekijöihin keskitytään liika, joka johtaa siihen että potentiaalisten asiakkaiden aidot tarpeet ja tavoitteet jäävät selvittämättä. (Kenner & Leino 2020, 66-67.)

2.6 B-to-B-palveluiden ostaminen

Ymmärtääkseen paremmin asiakasta on myös hyvä ymmärtää asiakkaan ostoprosessia, joka mahdollistaa kohdentamaan viestinnän ja palvelun oikeaan aikaan sekä paikkaan. B-to-B-palveluiden ostamiseen liittyvät erityispiirteiden tunnistaminen mahdollistaa palveluiden markkinoinnillisten toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35-36).

B-to-B-ostopäätökseen vaikuttavia henkilöitä on useita ja heistä käytetään käsitettä buying center (ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden ryhmä). Nämä päätöksentekijät voidaan jakaa rooleihin, jotka ovat; aloitteentekijät, käyttäjät, vaikuttajat, portinvartijat, ostajat, päätöksentekijät ja kontrolloijat. Sama henkilö voi olla ostoprosessissa useassa roolissa ja mukana voi olla myös useita henkilöitä samassa roolissa. Myyjäyritykselle olisi tärkeää tietää ostoprosessiin osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35-36.)

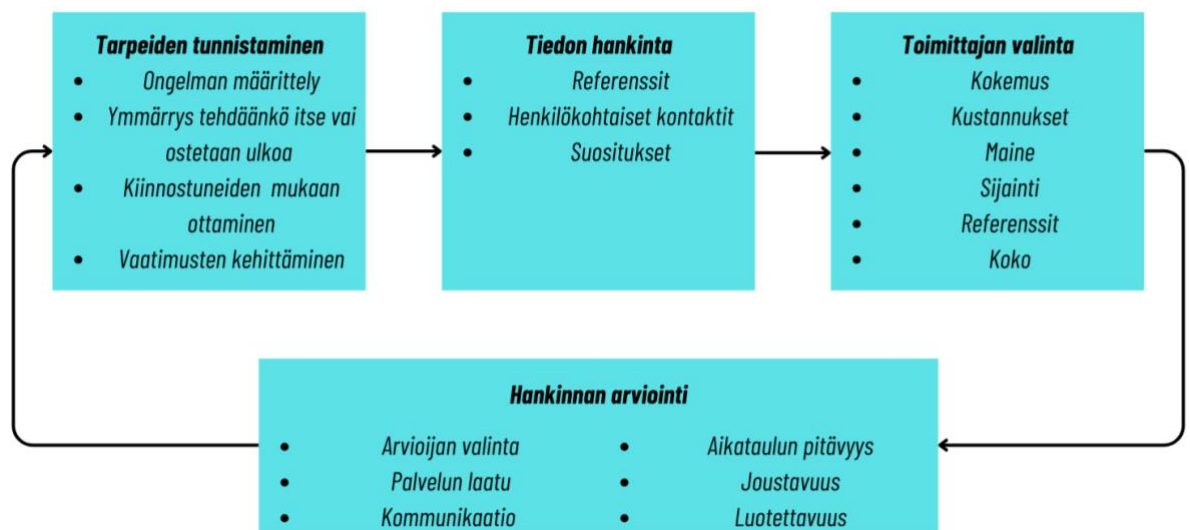
Aloitteentekijät ovat ensimmäisiä, jotka tunnistavat haasteen tai mahdollisuuden, jota voitaisiin lähteä ratkomaan tuotteen tai palvelun hankinnalla. Käyttäjät ovat henkilöitä, jotka työskentelevät oston kohteen parissa. Vaikuttajat tuottavat informaatiota mahdollisista vaihtoehdoista, he usein työskentelevät käyttäjinä ja asiantuntijoina. Portinvartijat varmistavat tiedonkulun ostoprosessin henkilöiden välillä ja kontrolloivat mitä tietoa ostopäätökseen osallistuvat henkilöt saavat. Ostajat puolestaan ovat yhteydessä myyjään tehden tilauksen tai pyytäen tarjousta. Päätöksentekijät ovat lopullisia päättäjiä, mutta kontrolloijat tekevät hankinnalle budjetin sekä valvovat hankinnan toteutumista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden määrä on usein pieni, jos ostajana oleva yritys on pieni. Samalla yrityksen ostoprosessi on usein yksinkertainen, jos oston kohteena oleva tuote on yksinkertainen. Mikäli ostettava tuote on taas monimutkainen niin on usein myös ostoprosessi. Ostoprosessi vaihtelee paljon organisaatioiden välillä, mutta karkeasti prosessi menee kuvan 6 mukaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 37, 41-42.)

Kuva 6 esittää B-to-B-palveluiden ostoprosessin neljä vaihetta, jotka toistuvat ostoprosessissa ja kerryttävät hyödyllistä tietoa tulevia hankintoja varten. Ensimmäisessä vaiheessa eli tarpeiden tunnistamisessa, määritellään ensin ongelma ja arvioidaan, voidaanko se ratkaista sisäisesti vai tarvitaanko ulkopuolista apua. Lisäksi tässä vaiheessa otetaan mukaan mahdollisesti kiinnostuneet osapuolet ja kehitetään vaatimukset, jotka ohjaavat hankintaprosessia eteenpäin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

Toinen vaihe on tiedon hankinta, jossa kartoitetaan vaihtoehtoja. Tähän kuuluu referensseihin tutustuminen, omien kontaktien hyödyntäminen sekä suositusten hakeminen, jotta saadaan kattava kuva potentiaalisista toimittajista. Kolmannessa vaiheessa eli toimittajan valinnassa, arvioidaan eri ehdokkaita ja heidän kyvykkyyttään täyttää asetetut vaatimukset. Merkittävimpiä valintakriteerejä ovat toimittajan kokemus, kustannukset, maine, sijainti, referenssit ja toimittajan koko. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

Viimeisessä vaiheessa, joka on hankinnan arviointi, nimetään arvioija ja tarkastellaan palvelun laatua, kommunikaatiota, aikataulun pitävyyttä, joustavuutta ja luotettavuutta. Hankinnasta kertyneitä kokemuksia hyödynnetään seuraavassa ostotilanteessa, joka alkaa jälleen tarpeen tunnistamisella. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)



KUVA 6. B-to-B palvelujen ostoprosessi (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 42).

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut entistä kompleksisemmäksi, itsenäisemmäksi ja vaatii enemmän aikaa sekä vaivaa. Päätöksen teossa käytetään enemmän lähteitä, sisältö koetaan entistä tärkeämmäksi, tiedon hankintaan käytetään entistä enemmän aikaa ja samalla ostokokemus koetaan usein kompleksiksi ja vaikeaksi. Myyjäyriksen tulisi olla mukana tiedon keruu vaiheessa tuottamallaan sisällöllä, muuten uhkana on, että myyjäyriks on ulkona myös ostoprosessin myöhemmistä vaiheista. (Kenner & Leino 2020, 12-16.)

Asiakkaan ostoprosessissa on monia vaiheita ja yrityksen tulisi olla mukana koko matkan ajan, aina tarpeen tiedostamisesta, palvelun ostoon ja suositteluun asti. Kenner ja Leino (2020,45) ovat jakaneet ostopäätösprosessin ja asiakasta ostoprosessissa tukevan sisällön seuraavasti (Kuva 7).



KUVA 7. Ostoprosessia tukeva sisältö asiakkuuden ajalta (mukaillen Kenner & Leino 2020, 45).

3 ASIAKASSTRATEGIAN TYÖKALUT

Asiakasstrategia on laaja kokonaisuus, joka vaatii syvällistä ymmärrystä yrityksestä sekä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Tässä luvussa käydään läpi keskeisiä työkaluja, joiden avulla yritykset voivat kehittää asiakasstrategiaansa. Näiden työkalujen avulla luodaan kilpailuetua, vahvistetaan asiakassuhteita ja kehitetään asiakaskokemusta. Keskeisiä elementtejä, joita tarkastelen ovat arvolupaus, palvelupolku, asiakaskokemus, asiakasymmärrys ja mittaaminen. Nämä käsitteet muodostavat tärkeän osan asiakasstrategian luomisesta.

3.1 Arvolupaus

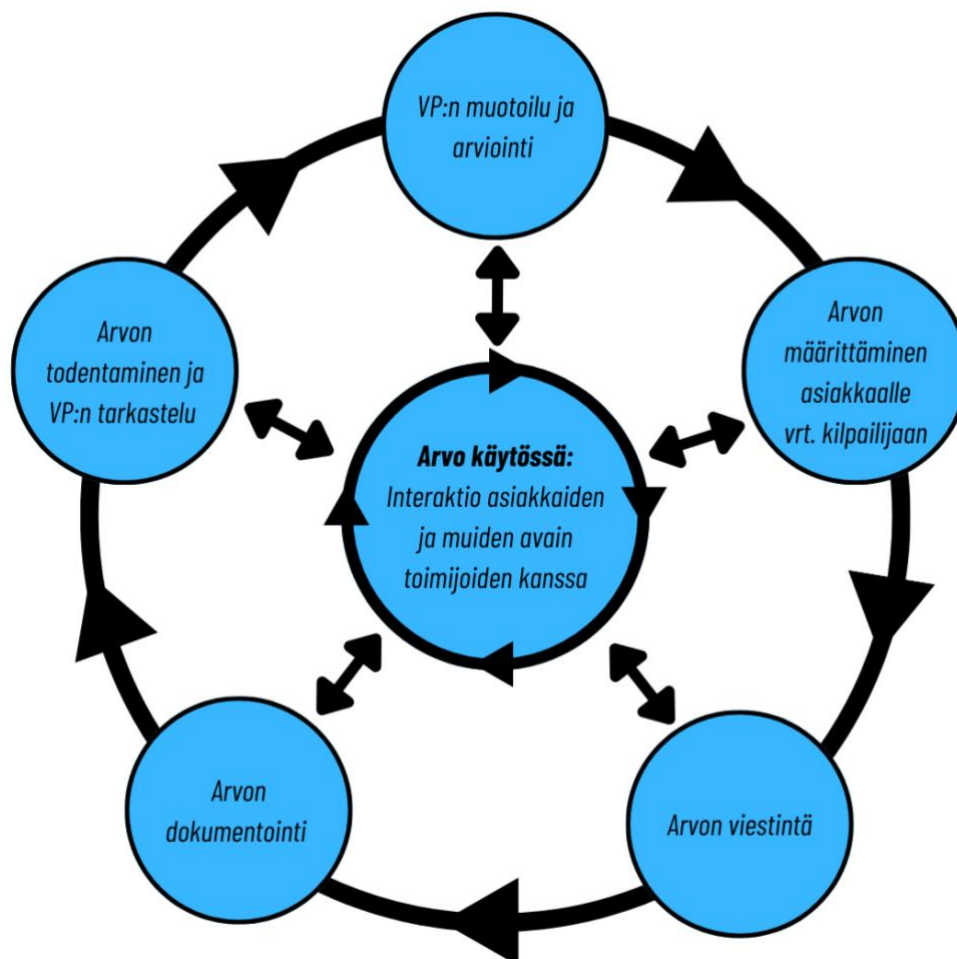
Arvolupaus kertoo asiakkaalle ainutlaatuisesta ja yrityksen kilpailusta erottavasta arvosta. Yrityksen sisällä arvolupaus kertoo henkilöstölle, miten asiakkaan vaatimukseen ja tarpeisiin vastataan. Ulkoisesti arvolupaus määrittää yrityksen asemaa markkinoilla asiakkaan näkökulmasta. Arvolupauksen tulisi vaikuttaa kaikkeen tekemiseen ja se on pohja myynnille sekä markkinoinnille. Myynti kommunikoi asiakkaalle arvolupauksen mukaisesti, miksi palvelu on paras valinta asiakkaalle. Arvolupauksesta tulee asiakkaalle nopeasti odotus, joten sen on nojattava johonkin todelliseen, jonka yritys toteuttaa jokapäiväisessä toiminnassa. (Tanner 2024, 217-218.) Tässä kappaleessa käytän termiä arvolupaus sekä sen englannin kielistä käsitettä value proposition, jonka lyhenne on VP.

Arvolupauksen tulisi antaa selkeä vastaus kysymykseen: ”Miksi minun pitäisi ostaa juuri tältä yritykseltä?”. Yrityksen voi olla tarpeen tarjota erilaisia arvolupauksia erilaisille asiakassegmenteille ja muokata kutakin arvolupauستا ajan myötä, jotta ne toimivat saman liiketoimintamallin alla. (Payne, Frow, Steinhoff & Eggert 2020.)

Payne ym. (2020) ovat kehittäneet kokonaisvaltaisen arvolupauksen kehittämiskehiksen, joka integroi yrityksen strategiset näkökohdat ja varmistaa yrityksen liiketoimintamallin ja asiakkaiden arvontarpeiden välisen sopivuuden.

Arvolupaus on yrityksen arvon tuottamisen ja asiakkaan arvon tuottamisen välissä toimiva lupaus, jota pitää kehittää jatkuvasti yhdessä asiakkaan ja muiden toimijoiden kanssa. Arvolupauksen kehittäminen sisältää kolme yhteisluomista helpottavaa kohtaamisen muotoja, jotka ovat kommunikaatio-, käyttö- ja palvelukohtaamiset. Nämä kohtaamiset ovat kriittisiä arvolupauksen kehittämisprosessissa. Oppiminen perustuu tiedon soveltamiseen ja arvolupauksessa keskeistä on kerätä tietoa asiakkaista ja kilpailijoista arvolupauksen kehittämiseksi. (Payne ym. 2020.)

Arvolupauksen toteuttamisen prosessia Payne ym. (2020) ovat kuvanneet seuraavasti (KUVA 8):



KUVA 8. Arvolupauksen toteuttamisen sykli (mukaillen Payne ym. 2020).

Arvolupaus ja palvelulupaus poikkeavat toisistaan niiden näkökulmasta. Arvolupauksella viestitään, mitä arvoa yritys asiakkaalle tuotteella tai palvelulla tuottaa. Palvelulupaus puolestaan kommunikoi asiakkaalle odotusta palvelun tasosta. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, 108.)

3.2 Palvelupolku

Palvelupolku on kuvaus asiakkaan matkasta palvelussa vaihe vaiheelta aikajärjestyksessä. Palvelupolun kuvaaminen helpottaa kannan ottamista aineettomaan palveluun tehden sen näkyväksi. Palvelupolkua käytetään usein palvelujen kehittämisessä, mutta se on hyvä työväline esimerkiksi henkilökunnan perehdyttämiseen. Se on yllättävän hyödyllinen menetelmä, joka auttaa luomaan uutta näkökulmaa ja nostamaan esille palvelun puutteita. (Innanen 2018.)

Palvelupolkua voidaan kuvata organisaation sisällä hypoteeseihin perustuen tai ideaalitapauksessa palvelupolku perustuu asiakastutkimuksesta saatuihin tietoihin ja kokemuksiin. Tällä tavalla voidaan helpommin paikantaa asiakkaan kipupisteet ja kehittämiskohdat palvelupolun varrelta. Palvelupolun kuvauksella ymmärretään paremmin palvelun nykytila asiakkaan näkökulmasta ja tätä menetelmää käytetään usein kehitysprojektin alkuvaiheessa. Palvelupolkua voidaan loppuvaiheessa täydentää uusilla toiminnoilla ja näin siitä muodostuu palvelumallikuvaus eli service blueprint. Palvelumallikuvauksilla usein kuvataan henkilökunnan roolit ja vastuut samalla varmistuen, että kaikki toimii sujuvasta palvelun kulisseissa. (Innanen 2018.)

Palvelupolun rakenne ja elementit voivat vaihdella paljonkin, mutta yleisimmät elementit ovat asiakkaan polun vaiheiden sekä kontaktipisteiden tunnistaminen. Aluksi on hyvä jaotella palvelupolun päävaiheet ennen-aikana-jälkeen -vaiheisiin, jonka jälkeen jaottelu voidaan tehdä yksityiskohtaisemmin palvelutuokioihin, jotka ovat hetkiä, joissa tapahtuu asiakkaan ja palvelun välistä vuorovaikutusta. (Innanen 2018.)

3.3 Asiakaskokemus

B-to-B-liiketoiminnassa asiakaskokemusta on tutkittu vähemmän, kuin B-to-C-liiketoiminnassa. B-to-B-liiketoiminnasta puhuttaessa asiakaskokemus on selvästi monimutkaisempi ja vaikeammin hahmotettavissa, koska asiakaskokemus on vain harvoin yhden ihmisen määrittelemä. B-to-B-asiakaskokemuksen tutkimuksissa korostetaan erityisesti asiakassuhdetason toimenpiteitä. B-to-B-

asiakaskokemukseen vaikuttavissa asiakassuhdetason toimenpiteissä vaikuttavat yrityksen kyky osoittaa sitoutumista, proaktiivista tarpeiden tyydyttämistä, responsiivisuutta ja saumatonta asiakasyrityksen helpottamista ja tehostamista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86-89.)

Asiakaskokemus luodaan kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden lopputuloksena, jonka asiakas yrityksen kaikesta toiminnasta rakentaa. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen näkemys, kokemus ja syvimmiltään tunne siitä, miten asiakasta kohdellaan. Suurin osa yrityksistä ymmärtää, että menestyminen on lopulta kiinni asiakkaista. Kaikissa yrityksissä on halu menestyä, toimia kannattavasti, luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita ja ylläpitää hyvää mainetta. Eli halutaan luoda kokemuksia, mitkä kasvattavat uskollisuutta, rakentavat kasvun paikkoja ja lopulta menestystä. (Tanner 2024, 80.)

Asiakasuskollisuus rakentuu muisti- ja tunnejälkien perusteella, joka vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen jatkossa. Asiakaskokemus on yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä ja erottumiskeinoista. Yrityksen tulisi kuitenkin tietää, ohjaako asiakkaan ostopäätöstä esimerkiksi brändi, palvelun tehokkuus ja nopeus, ja kumpaa tulisi kehittää. Tämän tiedon tarve ohjaa yrityksen asiakasymmärryksen maailmaan. (Tanner 2024, 80-81.)

Holma, Laakso, Ruusuvuori, Seppä ja Tanner (2021) kuvaavat asiakaskokemuksen kehittämistä ”Hyvän B-to-B-asiakaskokemuksen johtamisen timantti-mallilla” (KUVA 9), jonka ytimessä ovat erinomaisen asiakaskokemuksen mahdollistajat, jonka suurimpana yksittäisenä tekijänä on syvällinen asiakasymmärrys. (Holma yms. 2021, 40-41.)



KUVA 9. Hyvän B-to-B-asiakaskokemuksen johtamisen timantti-malli (mukailien Holma, Laakso, Ruusuvuori, Seppä & Tanner. 2021, 41).

3.4 Asiakasymmärrys

Asiakasstrategian ja uudistumisen kannalta keskeisintä on, että ymmärretään, millaisista lähtökohdista strategiaa lähdetään organisaatiossa rakentamaan. Strategiaan liittyvien valintojen on perustuttava ymmärrykseen siitä, missä ollaan nyt, mihin suuntaan ollaan menossa ja millaiset muutosvoimat yritykseen vaikuttavat. (Tanner 2024, 71.)

Nykytilaymmärryksen keskeisenä tavoitteena on ymmärtää yrityksen vahvuuksia ja kilpailuetuja, joiden varaan tulevaisuudessa strategiaa kannattaa rakentaa. Moni yritys ei ymmärrä tai ei ole tunnistanut kilpailuetutekijöitään, joka johtuu usein heikosta käsityksestä asiakkaalle syntyvästä arvosta. Yrityksellä voi olla mielikuva kilpailuedun syntymisestä, mutta asiakkaat arvostavat eri asioita, jonka takia asiakasymmärryksellä on merkittävä rooli strategiatyössä. (Tanner 2024, 73.)

Osaavimmat ja asiakaskeskeisimmät yritykset suhtautuvat asiakkaan ymmärtämiseen kokonaisvaltaisemmin kuin muut. Asiakaskeskeisimmissä

y yrityksissä toistuu kerta toisensa perään yrityksen ylimmän johdon halu kuunnella asiakasta entistä syvemmin ja paremmin. (Holma yms. 2021, 110.)

Asiakasymmärryksessä oleellisinta on, että osaamme esittää oikeita kysymyksiä asiakkaan maailmasta katsottuna eli asiakkaan ääni pitää tuoda osaksi yrityksen päätöksentekoa. Asiakaskokemuksesta ei tule lähteä liikkeelle vaan asiakasymmärryksestä, jota kautta voimme ymmärtää mitä kokemuksia tulisi kehittää. Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee asiakasymmärryksestä ja päättyy asiakaskokemukseen. (Tanner 2024, 81-82.)

Juho Paasonen kertoo podcastissa (Holma & Laakso 2020) kuinka asiakasymmärrys tulisi ymmärtää koko laajuudessaan ja tulisi määritellä, mistä kulloinkin puhutaan. Asiakasymmärrys laajasti tarkoittaa sitä, että on uteliaisuutta, halua ja työkaluja siihen, että ymmärretään asiakkaita. Asiakkaita ovat omat asiakkaat, asiakkaiden organisaatioiden asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat. Asiakkaita voivat olla sekä maksaja, ostaja, loppukäyttäjät että sidosryhmät. (Holma & Laakso 2020.)

Perusta asiakasymmärrykselle on halu syvällisesti ymmärtää ihmisen käyttäytymistä, eikä pelkkä käyttäytymisen tarkastelu riitä, vaan on päästävä sisälle asiakkaan maailmaan ja päätöksenteon monivaiheisuuteen (Hänti 2021, 11). Pääasiallisesti yrityksillä on pieni osa asiakkaita, jotka tekevät suurimman osan yrityksen tuloksista. Varsinkin tämän asiakasryhmän kohdalla asiakasymmärryksen syventäminen on erityisen tärkeää. (Tanner 2024, 92.)

3.5 Mittaaminen

Kuten Piia Innanen (2018) on todennut, palvelupolku on monipuolinen ja paljon käytetty liiketoiminnan kehittämisen työkalu. Tämän nostavat esille myös Gerdt ja Korhikoski (2016, 163), jotka kertovat, että asiakaskokemusta mitatessa tulee lähteä liikkeelle asiakkaan näkökulmasta eli asiakkaan ostopolusta ja kohtaamisista. Toisin sanoen mittaamisen suunnittelussa tulee lähteä liikkeelle palvelupolusta.

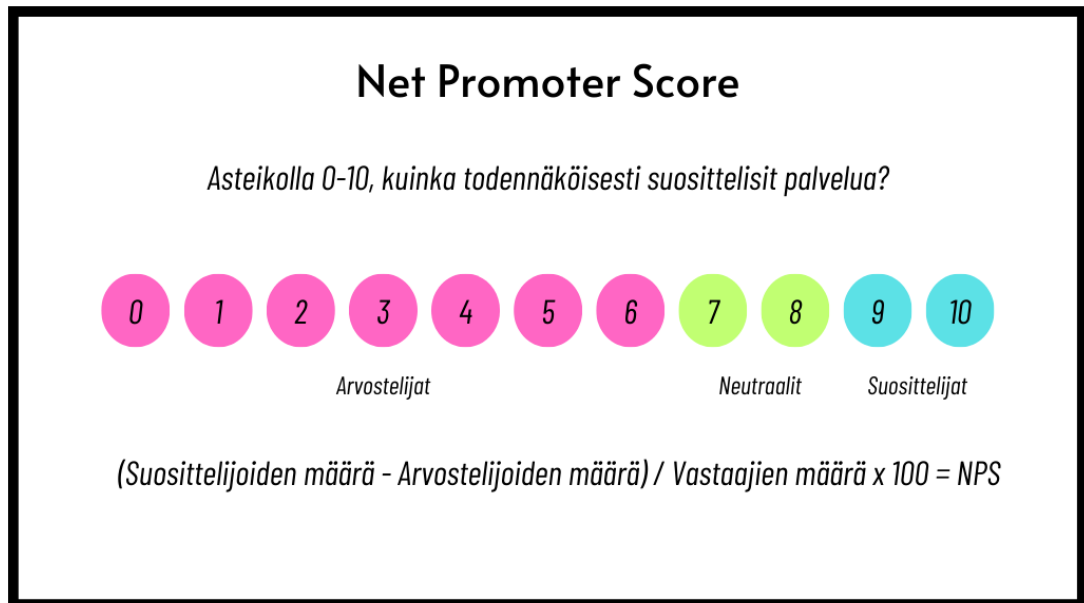
Usein yritys aloittaa mittaamisen mielestään tärkeästä kohdasta, mutta mittaamisessa tulisi lähteä liikkeelle tunnistamalla asiakkaan ja yrityksen kosketuspisteet. B-to-B-liiketoiminnassa näitä kohtaamispisteitä ovat esimerkiksi asiakkaan ja yrityksen edustajan tapaamiset, palvelun ostotapahtuma, projektin toimitusvaihe ja sähköisen verkkopalvelun käyttö. Mittaamisen avulla on tarkoitus ymmärtää, miten tekemistä voidaan kehittää asiakkaan haluamaan suuntaan (tehokkuus, helppous, tunne) ja tällä tavalla parantaa lopputulosta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163.)

Toimeksiantajalla asiakasprojektien suositteluasteen viestittää olevan yrityksen suurin kilpailuetu ja sitä mitataan NPS-menetelmällä. NPS eli Net Promoter Score on asiakaskokemuksen mittaukseen käytettävä menetelmä, jonka on kehittänyt Fred Reichheld ja Bain Company (Löytänä & Korteso 2011, 202).

Net Promoter Score vastataan kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yrityksen tuotetta tai palvelua ystävälle tai kollegalle?”. NPS etuja on sen helppous sekä vastaajan että yrityksen kannalta. NPS pidetään myös usein näkyvillä verkkosivuilla, koska se mahdollistaa asiakkaille vertailun eri yritysten välillä. NPS-luvuissa on myös suuria eroja toimialoittain, jossain toimialalla NPS-luvun taso on 0-20 ja toisella voidaan päästä, jopa 80-90 NPS tasoihin. (Sales Communications, 2019; Löytänä & Korteso 2011, 202-204.)

B-to-B-liiketoiminnassa mitataan usein korkeampia NPS-lukuja, kun B-to-C-liiketoiminnassa. Yleisesti B-to-B-liiketoiminnassa NPS-luku on +3 ja +62 väliltä, mutta korkein NPS-luku on keskimäärin liikkeenjohdon konsultoinnissa, jossa luku on keskimäärin +68. (Martinez 2022.)

NPS-mittaus on havainnollistettu kuvassa (KUVA 10), jonka suosittelukysymyksen vastausten perusteella asiakkaat jaetaan asteikolla 0-6 arvostelijoihin, 7-8 neutraaliksi ja 9-10 suosittelijaksi. Lopullinen NPS lasketaan kaavalla (suosittelijoiden määrä – arvostelijoiden määrä) / (vastaajien määrällä) x 100. (Sales Communications, 2019.)



KUVA 10. Net Promoter Score -kuvaus (mukaillen Sales Communications, 2019; Gerdt & Korkiakoski, 2016, 167).

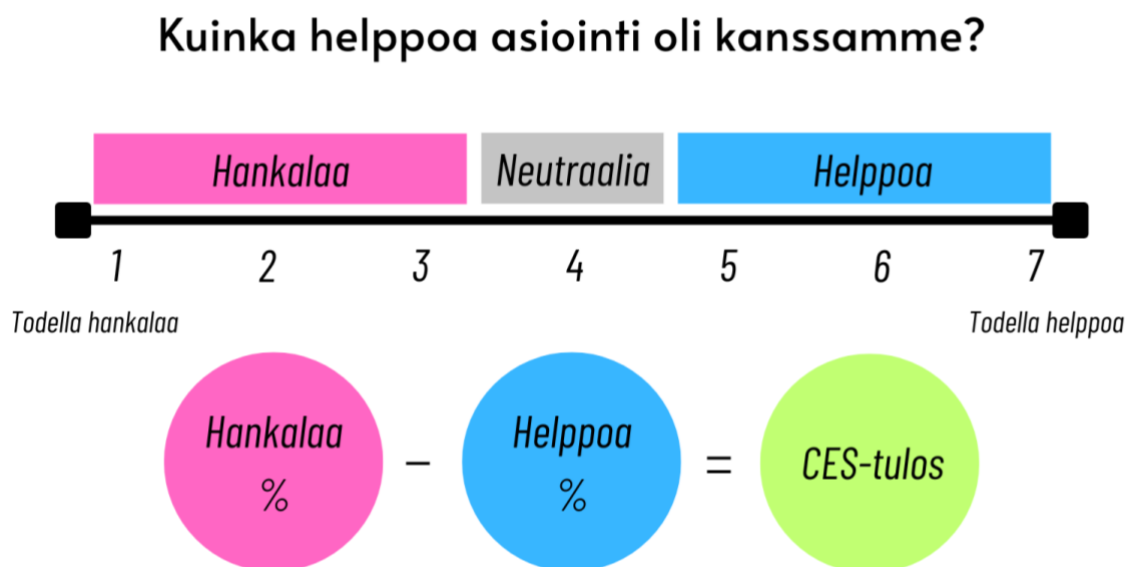
Gerdt ja Korkiakoski (2016, 168) nostavat esille huomion NPS luonteesta, että se mittaa kyllä kuumeen mutta vasta avoin palaute kertoo, mistä kuume johtuu. Pelkkä NPS-mittaus ei usein riitä, tärkeää on miettiä missä mitataan ja varmistaa riittävä tiedon saanti, jotta liiketoimintaa voidaan kehittää.

Lopullinen NPS tulos voi siis olla mitä tahansa -100 ja 100 välillä. Toimeksiantaja yrityksellä suositteluaste on ollut vuodesta 2022 täysi 100 ja palvelulupauksena on, että sama taso pitää, myös tulevaisuudessa. NPS-mittaus on loistava työkalu toimeksiantaja yritykselle, mutta kun NPS on 100, voiko haasteena olla, että kehityskohteita ei nouse esille NPS-mittauksen avulla. Onko siis kehitettävä muita tapoja kerätä asiakkailta dataa toiminnan kehittämiseksi, sekä olemassa olevien että mahdollisten uusien palveluiden osalta.

Kuten jo aikaisemmin B-to-B-ostoprosessiin tutustussa saimme selville. Asiakkaat kokevat, että B-to-B-ostoprosessi on muuttunut yhä itsenäisemmäksi ja monimutkaisemmaksi (Kenner & Leino 2020, 13). Voisiko Customer Effort Score olla mittari, jolla saisimme selville ostoprosessin pullonkaulat, joita ratkomalla toimeksiantajalle voisi syntyä kilpailuetua ostamisen helppoudesta.

CES eli Customer Effort Score on havainnostettu kuvassa (KUVA 11), jolla mitataan asiakkaan vaivannäköä tietyssä asiointitapahtumassa tai asiointikanavassa. Customer Effort Score on Customer Executive Bordin, Matthew Dixonin, Nick Tomanin ja Rick DeLisin kehittämä mittari, joka on rakennettu vuosia kestäneiden tutkimusten perusteella. Tutkimuksissa oli havaittu, että asiakaskokemukseen vaikuttaa merkittävästi asiointin sujuvuus ja asiakkaan mahdollisimman pieni vaivannäkö. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27.)

CES-mittaus toteutetaan yleisesti kysymyksellä ”Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme?” tai ”Miten helppona koit asiointin kanssamme?”. Kyselyssä on alun perin ollut vastaus vaihtoehdot 1-5, mutta nykyään skaalaa on laajennettu asteikolle 1-7 sekä asteikko on usein jaettu kolmella vastauksella helppo, neutraali tai hankala kuten kuvassa (KUVA 11) on havainnollistettu. (SurveyPal n.d.)



KUVA 11. Customer Effort Score -kuvaus ja laskukaava (mukaillen Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27; SurveyPal n.d).

CES-tulos saadaan laskemalla hankalana asiointia pitäneiden prosenttiosuus kaikista vastanneista ja vähentämällä siitä helppona asiointia pitäneiden prosenttiosuus. Viisi tai enemmän vastanneet lasketaan helppona asiointia pitäneiksi, kun taas kolme tai alle vastanneet lasketaan hankalana asiointia pitäneiksi. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27.)

Itse mittaaminen ei kuitenkaan ole tavoite, vaan mittaamisen tavoitteena on muuttaa liiketoimintaa asiakaskeskeisemmäksi ja helpottaa yritystä saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet. Parasta asiakaskokemusta tarjoavat yritykset ovat intohimoisia mittaajia ja kunnioittavat sekä käyttävät asiakkaan antamaa palautetta liiketoiminnan kehittämiseksi. Usein palautteen pyytämistä kuitenkin pelätään, kun ajatellaan että ideoiden avoin pyytäminen saa yrityksen näyttämään siltä, että se ei osaisi kehittää omaa liiketoimintaansa. Mittaamisessa tulee huomioida avoimen palautteen tärkeys, sillä NPS tai CES kaltaisten mittarien pelkkä tulos ei riitä, vaan avoin palaute on avain liiketoiminnan kehittämiseksi. (Gerdt & Korhonen 2016, 168-176.)

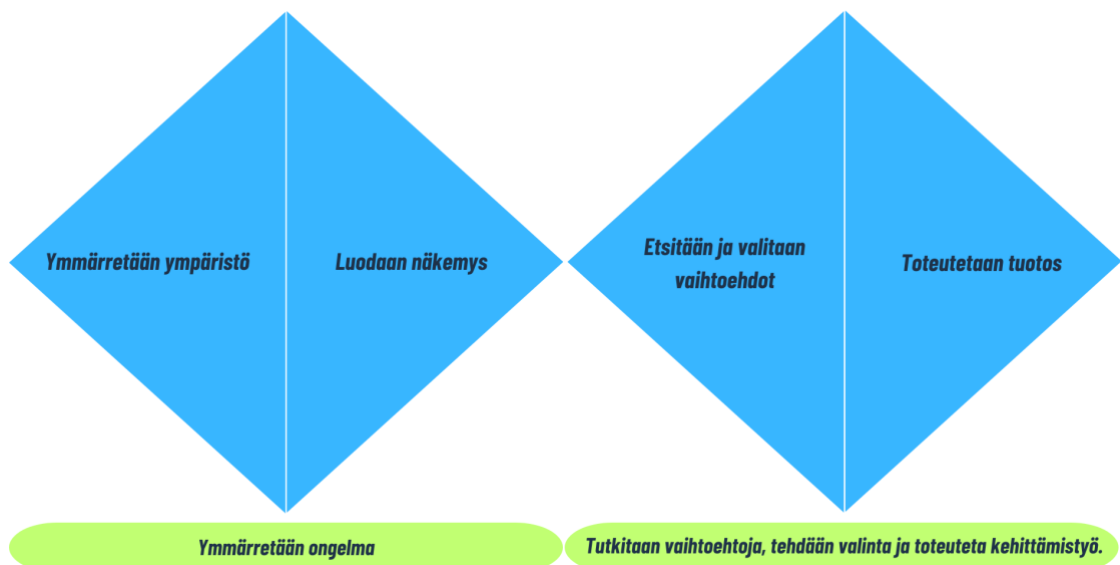
Holma ym. (2021) toteavat hieman Gerdtin ja Korhosen (2016) näkemyksistä poiketen, että *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta* -kirjan haastattelujen perusteella asiakaskeskeisimmät yritykset pitävät mittaamisen merkitystä vähäisempänä. Vaikka nämä yritykset näkevät mittaamisen hyödyllisenä edistymisen seuraamisessa, ne painottavat, että aito ymmärrys ja innovaatiot syntyvät lähempänä asiakasta. Asiakasymmärrys ei perustu pelkästään mittareihin, vaan ennen kaikkea asiakkaiden tarpeiden kuuntelemiseen ja niiden syvälliseen ymmärtämiseen. (Holma ym. 2021, 110-115.)

Asiakasymmärryksen tulisi pohjautua monipuoliseen ja monikanavaiseen tietoon, sillä eri kulttuureissa asiakkaat arvostavat eri tekijöitä (Holma ym. 2021, 110-115). Mittaaminen on siis tärkeää, mutta se ei ole itse tarkoitus. Todellinen hyöty syntyy siitä, että ymmärretään, miksi mitataan, mitä mittauksesta saatu tulos todella tarkoittaa sekä uskalletaan kysyä asiakkaalta uteliaasti, miksi hän on näin vastannut.

4 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN KEHITTÄMISPROSESSI

Opinnäytetyön kehittämisprosessi (KUVA 12) on kuvattu tuplatimanttia mukaillen, joka on tunnettu muotoilun prosessimalli. Tuplatimantin ideana on, että ensimmäisessä timantissa keskitytään ongelman ymmärtämiseen ja toisessa tiedon kiteyttämiseen ja ratkaisuun. Tuplatimantti kuvaa samalla luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvaa divergenssiä eli avaamista ja laajentamista sekä konvergenssiä eli kiteyttämistä ja fokuointia. (Innanen 2018.)

Ensiksi opinnäytetyön kehittämisprosessissa (KUVA 12) pyrittiin ymmärtämään ympäristöä, eli toimeksiantajayrityksen toimintaa ja toimialaa toimeksiantajahaastatteluiden sekä teoriaan tutustumisen perusteella. Näiden toimeksiantajahaastatteluiden litterointi saatavilla erikseen pyydettyä opinnäytetyön tekijältä. Toiseksi luotiin näkemys siitä, mitä tulisi lähteä kehittämään, minkä jälkeen lähdettiin etsimään lisää teoriaa. Tämän jälkeen pidettiin toimeksiantajan kanssa työpaja, jossa lopullinen tuotos kirkastui. Lopuksi tehtiin opinnäytetyön tuotoksesta versio, joka esiteltiin asiantuntijalle, jonka kommenttien ja palautteen perusteella lopullinen tuotos kehitettiin.

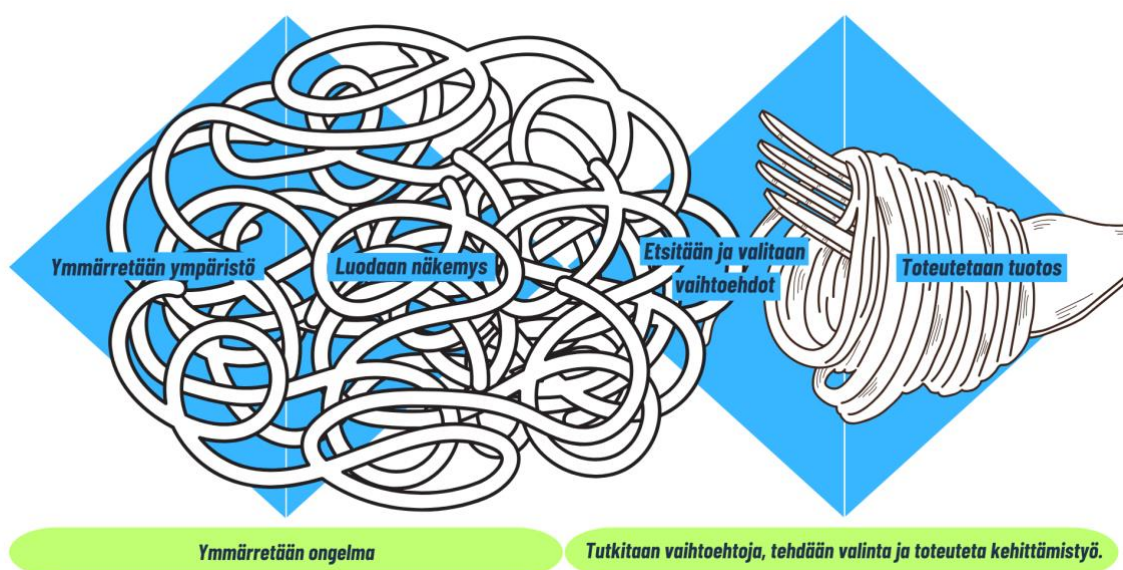


KUVA 12. Opinnäytetyön kehittämisprosessi tuplatimantin muodossa (mukaillen Innanen 2018).

Opinnäytetyön kehittämisprosessi kulkee ymmärryksestä näkemykseen ja valintaan, jonka perusteella tuotos eli asiakasstrategia on rakennettu. Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessia voidaan myös kuvata spagettimallina. Spagettimallia kuvataan yleisesti kehittämissmallien kritiikkinä, joka johtuu useimpien mallien yksinkertaistuksista (Toikko & Rantanen 2009, 69).

Todellisuus on usein monimutkaisempi kuin malleista käy ilmi. Spagettimallilla kuvataan spagettimaista prosessia, joka muistuttaa spagettikasaa. Spagettimalli kiemurtelee katkonaisesti sekä epäloogisen näköisesti ja prosessiin sisältyvien tehtävien suhteet paljastuvat vasta jälkikäteen. Kehittämistoiminta on samalla sosiaalinen prosessi, jossa työtetään useita prosesseja samaan aikaan. Spagettimalli perustuu avoimuudelle ja vapaasti muotoutuvuudelle, jossa keskiössä on dialogisuus. Tiedonmuodostus onkin dynaaminen prosessi, jossa ovat läsnä sekä järjestys, että kaaos. (Toikko & Rantanen 2009, 69-72.)

Kuvassa 13 olen kuvannut opinnäytetyön spagettimaisuutta, joka kuvaa paremmin todellista opinnäytetyö prosessia sekä tunteen että tekemisen tasolla. Vaikka prosessia pyrittiinkin toteuttamaan tuplatimantin (KUVA 12) mukaisesti, oli prosessi todellisuudessa paljon sitä monimutkaisempi ja epäloogisempi kuten kuvasta 13 näkee. Toikko ja Rantanen (2009, 70) toteavatkin, että mallit usein sisältävät todellisuutta progressiivisemmän kuvauksen kehittämistyön etenemisestä.



KUVA 13. Tuplatimantin spagettimainen toteutus (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 69-72; Innanen 2018).

4.1 Laadullisen tutkimuksen peruspiirteet

Opinnäytetyön kehittämistavaksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen sekä pyrkimyksenä on löytää uutta, eikä vain todentaa olemassa olevaa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä suoritettussa opinnäytetyössä havainnoidaan merkitysten maailmaa, joka on sosiaalinen ja ihmisten välinen. Tavoitteena on saavuttaa ihmisten omat käsitykset tai kokemukset todellisuudesta. Ihmisten omien kuvauksien odotetaan sisältävän ihmisille itselleen elämässä merkityksellisiä ja tärkeitä asioita. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä opinnäytetyössä tuleekin ottaa huomioon, tutkitaanko ihmisten käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Käsitykset ovat tyypillisiä tapoja ajatella ja mahdollisia yhteisön perinteisiä ajatusmalleja. Kokemukset ovat puolestaan ihmiselle omakohtaisia. (Hirsjärvi ym. 2013, 160; Vilkka 2021, 118.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen peruspiirteitä ovat; tutkimuksen kokonaisvaltaisuus, induktiivinen analyysi eli lähtökohtana on aineisto eikä teoria, tiedon keräämisen instrumenttina on ihminen, kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä sekä se, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Teemahaastatteluuun valitaan tärkeimmät teemat, joihin haastattelun aikana pureudutaan. Keskustelut käydään teemojen ympärillä, mutta haastateltava saa valita oman näkökulmansa. Haastattelun käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, vaan haastattelusta pyritään luomaan luonnollinen, jossa teemoista kysytään vastaajalle luonnollisessa järjestyksessä. Haastattelun vahvuus on sen syvyydessä, johon päästään esittämällä miksi- ja miten-kysymyksiä. (Vilkka 2021, 124; Juholin 2022, 136.)

Haastattelujen tekemisessä on omat haasteensa, jotka on hyvä etukäteen tiedostaa. Teemat käydään läpi joukkona kysymyksiä, joten on niiden järjestystä hyvä pohtia etukäteen. Haastattelussa teemoja voidaan myös käydä läpi haastateltavalle luonnollisessa järjestyksessä. Laadullisen tutkimuksen

tiedonintressiä noudattaen emme todenna vain olemassa olevaa, vaan pyrimme löytämään uutta. Näin ollen pyrimme välttämään suljettuja kysymyksiä, joihin voi vastata vain kyllä tai ei. (Vilkkä 2021, 127.)

Toimeksiantajahaastattelun teemoiksi valittiin:

- Lyhyt kertomus yrityksestä ja omasta historiasta toimeksiantajayrityksessä
- Yrityksen missio ja visio
- Yrityksen tarjoamat palvelut
- Markkina ja kilpailijat
- Asiakashankinta
- Asiakkuuksien hallinta

(Toimeksiantajahaastattelu 2024.)

Kehittämistyölle oli aluksi oleellista kerryttää ymmärrystä toimeksiantajayrityksestä, jotta pääsisimme pureutumaan yrityksen vahvuuksiin ja kehityskohtiin. Näin löytäisimme kehittämistyön kannalta keskeisiä tekijöitä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja teemat sekä apukysymykset ovat nähtävillä liitteistä (Liite 1). Teemat valikoituivat yritystoiminnan keskeisistä tekijöistä. Teemojen avulla lähdettiin etsimään ratkaisua siihen, että asiakkaita palvellaan vain kertaluontoisesti, eikä systemaattista tapaa myydä asiakkaille lisää ollut vielä löydetty.

Haastattelut toteutettiin niin, että haastateltiin erikseen yrityksen molemmat henkilöt perustaja ja osakas, jonka päätteeksi haastateltavan tehtävänä oli täyttää SCORE-analyysi, (SCORE tulee sanoista strenghts, challenges, option / opportunities, risks ja effectiveness) minkä avulla pyrittiin ymmärtämään vielä paremmin toimeksiantajayrityksen toimintaa.

4.2 Toimeksiantajayrityksen nykytila

Toimeksiantajayrityksen toimiala on liikkeenjohdon konsultointi ja heidän tarjoamansa palvelut ovat lähes täysin projektiluontoisia. Toimeksiantajayritys ei

ole vielä löytänyt palvelua, jolla saataisiin rakennettua enemmän jatkuvuutta asiakassuhteisiin. (Toimeksiantajahaastattelu 2024.)

Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin käytetty juuri ollenkaan aikaa asiakkaisiin projektien päättymisen jälkeen. Viimeisen vuoden aikana toimeksiantajayrityksessä on kuitenkin alettu panostamaan outbound-myyntiin kontaktoimalla mahdollisia asiakkaita verkostoitumistapahtumissa, sosiaalisen median kanavissa, s-postilla ja puhelimitse. Edelleen kuitenkin panostaen vahvasti inbound-myyntiin tuottamalla sisältöä oppaiden, blogien ja ilmaisten webinaarien muodossa. (Toimeksiantajahaastattelu 2024.)

Asiakkuuksien hoitamisessa tämänhetkiseen toimintamalliin kuuluu projektin jälkeen yhden jälkikontaktoinnin merkitseminen CRM-järjestelmään. Jälkikontaktoinnin ajankohta riippuu projektin luonteesta. Kontaktointi voi tapahtua esimerkiksi 3kk projektin päättymisen jälkeen. Kaikki asiakkaat on merkitty CRM-järjestelmään ja sen avulla on aloitettu aktiivisempi kontaktointi vuoden 2024 alusta. (Toimeksiantajahaastattelu 2024.)

Pitämäni haastattelun (Toimeksiantajahaastattelu 2024) perusteella yrityksessä asiakkuuksien hallintaan ei ole aikaisemmin panostettu. Etuna on kuitenkin korkea ymmärryksen taso asiakkaan tärkeydestä, mutta asiakassuhteeseen panostaminen ja sen kehittäminen puuttuu lähes kokonaan. Nyt pyrkimyksenä onkin potentiaalisimpien ja kannattavimpien asiakkaiden systemaattisen yhteydenpidon aloittaminen, luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen, joka lähtisi liikkeelle jo ennen projektin alkua ja jatkuisi systemaattisena myös projektin päättymisen jälkeen.

Halusin löytää haastattelujen lisäksi työkalun, jolla saisin lisäymmärrystä tilanteesta, yrityksen vahvuuksista ja haasteista. SWOT-analyysi tuntui keskittyvän liikaa sisäisiin kehityskohteisiin, joten törmäsin SCORE-malliin (strengths, challenges, option, risks ja effectiveness), jota voisin muokata tilanteeseen sopivaksi. Marc Neil (2023) kertoo SCORE-analyysin olevan hyvä malli hyödyntämään yrityksen vahvuuksia, vastata sen haasteisiin, tarttua mahdollisuuksiin ja suunnitella vastauksia organisaation vision saavuttamiseksi.

SCORE-analyysiä käytettiin haastattelun lopuksi syventämään ymmärrystä yrityksestä, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja haasteet, tulevaisuuden mahdolliset etenemissuunnat eli vaihtoehdot, tunnistetut riskit ja missä haastateltavat kokevat yrityksen olevan tehokkaimmillaan. Haastattelussa SCORE oli esitetty tulevan sanoista: vahvuudet, haasteet, vaihtoehdot, riskit ja tehokkuus. (Toimeksiantajahaastattelu 2024.)

Toimeksiantajayrityksen vahvuuksissa esille nousivat hyvät energiat tekemisessä, projekti osaaminen ja lopputulos asiakkaalle. Haasteista esille nousivat nykyinen markkinatilanne, asiakkuuden hoito, myyntiosaaminen ja ajankäyttö tehokkuus. Vaihtoehdoista esille nousi mahdollinen fokuksen muutos puhtaammin strategiatyöhön ja tiiviimpi yhteistyö muiden yritysten kanssa. Riskeissä esille nousi jälleen myyntiosaaminen, nykyisen brändin sopivuus mahdolliseen uuteen fokukseen. Tehokkaimmillaan yritys kokee olevansa palveluiden ja konseptien kehittämisessä, projektien johtamisessa ja ideoiden toimeenpanossa. (Toimeksiantajahaastattelu 2024.)

4.3 Toimeksiantajayrityksen yhteiskehittäminen

Aikaisemmin toimeksiantaja yrityksessä asiakassuhteiden kehittämiseen ei ole käytetty lähes lainkaan resursseja. Yhtenä tähän vaikuttaneena tekijänä on se, että uutta kauppaa on saatu ilman, että olemassa oleville asiakkuuksille olisi tarvinnut myydä. (Toimeksiantajahaastattelu 2024.) Tämä voi johtua resurssien allokoinnista. Toisaalta taas tämä voi johtua siitä, että ei olla uskottu asiakkuuksien rakentamisen olevan oikea strateginen valinta.

Ropen (2006, 14, 46-47) mukaan, konsultointi liiketoiminnassa kyse on pitkälti vuorovaikutusosaamisesta ja asiakassuhdetyöstä, jossa ylivoimainen osaaminen ei enää riitä. Oma tulkintani on, että kestävä ja kannattava liiketoiminta useimmilla aloilla rakennetaan nimenomaan asiakassuhteiden syventämisen ja kehittämisen kautta. Kehittymisen ehtona on oppiminen, joka tapahtuu tiedon keräämisen ja implementoinnin kautta. Kehittämistyön kannalta oleellista on löytää, mikä on kehittymisen kannalta tärkeintä tietoa, joka pyritään implementoimaan toimintaan asiakasstrategian avulla.

Ensimmäiseksi tärkeäksi tekijäksi haastatteluiden ja teorian tarkastelun tuloksena nousi asiakkuuksien analysointi, joka tarkoittaa aikaisempien asiakkuuksien reflektointia. Sen tavoitteena löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat projektien kannattavuuteen sekä kannattamattomuuteen. Toisena tekijänä nousi prospektointi, jonka tarkoituksena on löytää myynnille potentiaalisimmat asiakkaat ennen varsinaista myyntityötä. Joten päätimme pitää toimeksiantajan kanssa työpajan (Toimeksiantajatyöpaja 2024), jonka tarkoituksena oli analysoida asiakkaita ja samalla kirkastaa prospektointia. Työpajan sisältö löytyy liitteistä (Liite 2).

Toimeksiantajatyöpaja (2024) aluksi pohdimme, mitkä ovat prospektoinnin kannalta tärkeimpiä tekijöitä eli mitkä ovat tekijöitä, jotka luovat prospekteista potentiaalisimpia asiakkaita. Tämän jälkeen otimme käsittelyyn, mitkä olisivat asiakkuuden priorisointikriteerejä, joiden avulla asiakkuuksien luokittelu voitaisiin toteuttaa. Asiakkuuden priorisointikriteerejä on tarkoitus käyttää asiakkuuksien luokittelun työkaluna ja prospektointikriteerejä käytetään potentiaalisimpien uusien asiakkaiden löytämiseksi. Priorisointikriteerien ja prospektointikriteerien avulla pyrimme luomaan parempaa ymmärrystä uusista, nykyisistä ja tulevista asiakkuuksista ajatellen. (Toimeksiantajatyöpaja 2024.)

Asiakkuuksien analysointi toteutettiin listaamalla suuri määrä mahdollisia vaikuttavia tekijöitä, jonka jälkeen lähdimme nostamaan listasta esille asiakkuuden kannattavuuteen tai kannattamattomuuteen vaikuttavia tekijöitä. Lopputuloksena saimme prospektoinnille ja asiakkuuksien luokittelulle määritettyä kriteerit, jotka helpottivat jatkokehitystä sekä ovat osa lopullista tuotosta. (Toimeksiantajatyöpaja 2024.)

Asiakkuuksien priorisointiin valitut kriteerit olivat tärkeysjärjestyksessä: **Asiakkaaseen syntynyt luottamuksellinen suhde**, joka usein syntyy strategiaprojekteissa. Tämä helpottaa samalla lisämyyntiä, kun ymmärretään mitä asiakasyrityksessä halutaan tulevaisuudessa kehittää ja missä asiakasyritystä voitaisiin auttaa. Seuraavaksi esille nousivat **ostot vuodessa**, ja **arvoperusteinen ostopäätös** eli on tärkeää, että asiakas ostaa arvoa eikä aikaa, joka mahdollistaa yrityksen kannattavuuden myös tulevaisuudessa.

Seuraavana oli **yrityksen liikevaihto 10–100 miljoonaa**, joka toimeksiantajayrityksen asiakkuuksien kohdalla kuvaa myös hyvin asiakkaan potentiaalia ostaa yrityksen palveluita tulevaisuudessa sekä sitä, että asiakkaalla ei ole vielä yrityksen sisällä tarvittavia resursseja ja osaamista. Viidenneksi listalle nostettiin **yrityksen kannattavuus**, joka viestii usein myös asiakkaan tahtotilaa, ollaanko halukkaita hankkimaan ulkopuolista konsultointia. (Toimeksiantajatyöpaja 2024.)

Toimeksiantajayrityksen kanssa pidetyssä työpajassa (Toimeksiantajatyöpaja 2024) käytiin myös läpi, miten toimeksiantajayritys kerää kehittävää palautetta toiminnastaan. Ilmaisin haasteen, jonka näin NPS 100 tuloksen takana. Haasteena oli: Miten toimeksiantaja saa kehittävää palautetta jos, jokainen asiakas suosittelee heitä projektin päätyttyä? Vastaus kysymykseen oli, että tällä hetkellä ei mitenkään.

Toimeksiantajayrityksen jo mitatessa asiakkaan suositteluastetta projektin jälkeen, olisi mielestäni hyvä mitata asiakkaan vaivannäköä nettisivuilla tai mitata asiakkaan kokemusta ostoprosessista samalla keräten dataa siitä, miten toimeksiantajayritys voisi tehdä asiakkaan ostamisesta helpompaa. Työpajassa (Toimeksiantajatyöpaja 2024) ehdotin, että käyttöön otettaisiin Customer Effort Score-mittaus, jolla mitattaisiin oston helppoutta ja tämä otettiin hyvin vastaan. Perustaja kertoi toimeksiantajatyöpajassa (2024), että ehdotus oli hyvä ja se on helppo ottaa käyttöön, sillä CES on jo heille entuudestaan tuttu mittari.

4.4 Kehittämistyön ensimmäinen versio

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 24) kertovat, että asiakashallinta perustuu markkina- ja asiakastuntemukseen. Ne ovat perusta asiakasstrategian luomiselle, jotta voimavarat voidaan suunnata oikein. Opinnäytetyön ajatuksena olikin haastatella toimeksiantajayrityksen asiakkaita, mutta sitä emme valitettavasti voineet toteuttaa. Päädyimme siihen, että haastattelu kohdistuu asiantuntijaan, jolla on kokemusta asiakkuuksien kehittämisessä.

Haastattelu (Ahvenjärvi 2024) toteutettiin benchmarking-menetelmää hyödyntäen. Esittelin ensimmäisen version asiakasstrategiasta asiantuntijalle, jonka kommenttien ja palautteen perusteella tuotokseen tehdään korjauksia. Benchmarkingissa verrataan omaa toimintaa muihin yrityksiin keräten tietoa ja taitoa, jota voidaan soveltaa oman toiminnan kehittämiseksi (Huikkola & Vuorinen 2023, 188). Asiantuntijahaastattelun jälkeen luodaan lopullinen tuotos, joka esitellään toimeksiantajalle.

Asiakasstrategia lähtee liikkeelle siitä, että tuotos sidotaan yrityksen visioon ja asiakasstrategialle määritetään tavoite sekä kuvataan yrityksen nykytila suhteessa tavoitteeseen. Toimeksiantajan visio on kirjoitettu tarinamuotoon, joten asiakasstrategia on liitetty vision osaan, joka on **Suomen vaikuttavin ja tuloksellisin toimisto**. Yksinkertaisena asiakasstrategian tavoitteena on kehittää nykyisistä asiakkuuksista useamman projektin mittaisia kumppanuuksia. Mitattavana tavoitteena kuvataan ensin nykytila, kuinka iso osa liikevaihdosta on olemassa olevilta asiakkailta, ja tämän alle kuvataan tavoitetila (KUVA 14), joka on että vuonna 202X liikevaihdosta x% muodostuu olemassa olevilta asiakkailta.



KUVA 14. Asiakasstrategiassa esitelty kehitystyön visio, nykytila ja tavoite

Seuraavaksi tuotoksessa kuvataan asiakasstrategian kannalta keskeisimpiä strategisia kyvykkyyksiä. Strategisten kyvykkyyksien tarkoituksena on tuottaa arvoa yritykselle sekä asiakkaille ja ajan kuluessa strategisista kyvykkyyksistä tulee osa toimintaa, joilla luodaan kestäväää kilpailuetua (Kilpinen 2022, 139).

Paula Kilpinen (2022, 140) kertoo strategisista kyvykkyyksistä, jotka vastaavat kysymyksiin:

- *”Mitä yrityksemme tekee paremmin kuin kukaan muu? Missä haluamme olla ylivertaisia?”*
- *”Minkälaisia kyvykkyyksiä yrityksemme tarkoitus ja strategiset valinnat edellyttävät?”*
- *”Mitä kyvykkyyksiä tarvitsemme strategian käytäntöön vientiin?”*
- *”Miten varmistamme muutoskyvykkyytemme?”*

Varsinkin, jos pureudumme Paula Kilpisen (2022) kysymykseen: mitä kyvykkyyksiä tarvitsemme strategian käytäntöön vientiin. Vaikuttaa siltä, että asiakasymmärrys projektien ulkopuolella on yksi kyvykkyyksistä, joita toimeksiantajayrityksen tulisi kehittää. Asiakasymmärryksen kerryttäminen on ratkaisevan tärkeä osa asiakasstrategiaa rakentaessa. Opinnäytetyön teorian kautta ymmärrämme, miten suhteet toimivat ja kuinka tärkeää asiakaskokemuksen kehittäminen on. Ilman asiakasymmärrystä emme voi kuitenkaan tietää mitkä ovat niitä kokemuksia, joita kehittämällä on asiakassuhteen kehittymisen kannalta suurin positiivinen vaikutus.

Toinen keskeinen kyvykkyys asiakasstrategian kannalta on asiakkuuskiinnostus. Asiakkuuskiinnostuksella kuvaa yrityksen tahtoa olla aktiivisessa yhteydenpidossa asiakasyrityksen kanssa, ja kuten Dale Carnegie (1997, 80, 90-91) on bestsellerissään *Miten saan ystäviä, menestystä, vaikutusvaltaa* todennut:

Saat enemmän ystäviä kahdessa kuukaudessa kiinnostumalla toisista ihmisistä kuin kahdessa vuodessa yrittämällä saada toiset kiinnostumaan itsestäsi. Kiinnostuksen osoittamisen, kuten kaiken muunkin ihmissuhteiden perusteissa, on oltava vilpitöntä. Siitä on oltava hyötyä niin sille joka kiinnostusta osoittaa kuin sille, joka on huomion kohteena. Jos haluat toisten pitävän itsestäsi, jos haluat kehittää todellisia ystävyysuhteita, jos haluat auttaa muita samalla kun autat itseäsi, pidä tämä periaate mielessäsi: Kiinnostu toisista aidosti.

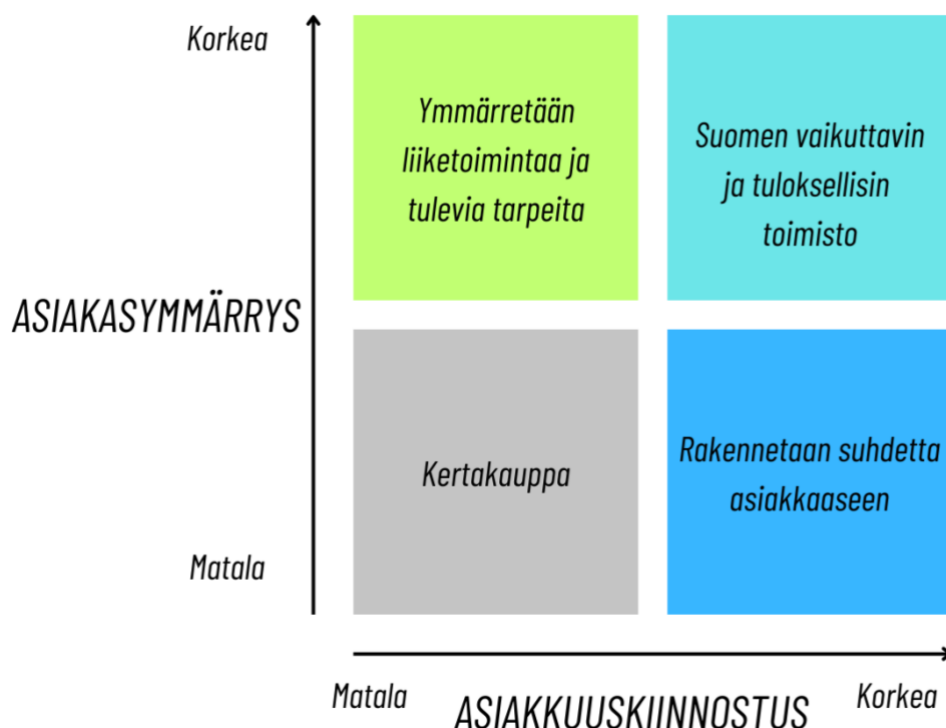
Asiakkuuskiinnostus tarkoittaa halua ylläpitää aktiivista yhteyttä asiakkaaseen myös projektin päätyttyä. Tavoitteena on luoda asiakkaalle aito tunne siitä, että hänestä välitetään. Kun asiakas tuntee, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänestä välitetään, alkaa hänkin kiinnostua ja välittää meistä. On kuitenkin välttämätöntä tehdä valintoja sen suhteen, mihin asiakkuuksiin käyttää aikaa sekä keitä kohtaan osoittaa kiinnostusta ja kerryttää asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys ja asiakkuuskiinnostus ovat siis molemmat keskeisiä kyvykkyyksiä, joita kehittämällä asiakasstrategiasta voidaan saada todellista kilpailuetua.

Panu Luukka (2024, 59) määrittää kyvykkyyttä kaavalla $\text{taito} \times \text{tahto} = \text{kyvykkyys}$. Mielestäni kyvykkyys kuvaa hyvin ajatustani kehitettävistä asioista, jotka ovat asiakasymmärrys ja asiakkuuskiinnostus. Samalla uskon, että taito on jo toimeksiantajayrityksessä korkealla tasolla, mutta asiakassuhteiden kehittämiseksi pitää vain tehdä päätös, että suhteita halutaan syventää sekä asiakasymmärryksen, että asiakkuuskiinnostuksen kautta. Ei riitä, että asiakkaasta ja asiakkuudesta ollaan kiinnostuneita, vaan kuvaamani asiakkuuskiinnostuksen korkea taso tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tulee tunne siitä, että hänestä ollaan todella kiinnostuneita sekä halutaan ymmärtää hänen piileviä toiveitaan ja tarpeitaan.

Pohdin, onko kyse asiakkuuskiinnostuksesta vai asiakaskiinnostuksesta, mutta asiakaskiinnostus tuntui termiltä, joka olisi helposti väärin ymmärretty. Asiakkuuskiinnostus puolestaan kuvaan hyvin ongelmaa, kuten Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (1999, 19) ovat kuvanneet, että: asiakkuus-sanassa on kaksi osapuolta ja asiakkuus on näiden kahden osapuolen yhteistyötä.

Asiakkuuskiinnostus ja asiakasymmärrys on myös helppo liittää Zineldin (2002) ajatukseen, että liikesuhteiden kehittämistä tulisi ajatella enemmän romanttisten suhteiden kautta. Kuten missä tahansa syvässä ihmissuhteessa, liikesuhteessa ei riitä se, että ilmaisee kiinnostustaan, vaan suhde perustuu molemminpuoliseen kokemukseen ja luottamukseen siitä, että molempia kiinnostaa. B-to-B on kuitenkin lopulta H-to-H (human to human), eli ihmiseltä ihmiselle (Holma yms. 2021, 25).

Asiakkuuskiinnostus on myös lähtökohta asiakasymmärryksen kerryttämiseksi. Lisäksi on tärkeää, että asiakasymmärryksellä kerrytetty tieto viedään käytäntöön. Samaan aikaan on tärkeää reflektoida omaa toimintaa asiakkaiden kautta sekä osoittaa kiinnostusta asiakkaan ajatuksiin uusista toimintatavoista ja muutoksen toteuttamisesta. Kuvaan asiakasstrategian strategisia kyvykkyyksiä nelikentän (KUVA 15) avulla. Nelikenttä on äärimmäinen yksinkertaistus, mutta asiat ovat niin keskeisiä, että koin tarpeelliseksi niiden esiin nostamisen.



KUVA 15. Asiakasstrategiassa esitelty strategisten kyvykkyyksien-nelikenttä.

Asiakasstrategian strategisten kyvykkyyksien nelikentässä (KUVA 15) kuvaamani kohta **kertakauppa** kuvaa yrityksen tilaa, jossa asiakasymmärrys ja asiakkuuskiinnostus ovat matalia. Tähän joudutaan lopulta, jos yritys ei ole kiinnostunut kehittämään uutta asiakkailleen, eikä yritys ymmärrä mitkä ovat asiakkaalle keskeisimpiä kehittämisen kohteita. Nelikentässä oleva kohta **rakennetaan suhdetta asiakkaaseen** kuvaa yrityksen tilaa, jossa asiakkaiden eteen kehitetään koko ajan uusia konsepteja ja palveluita, mutta asiakasymmärryksen ollessa matala ei välttämättä kehitetä asiakkaan kannalta oleellisimpia asioita.

Kohta **ymmärretään liiketoimintaa ja tulevia tarpeita** kuvaavat yrityksen tilaa, jossa ymmärrystä asiakkaasta kerätään ja sitä kautta tiedetään mitkä ovat oikeita asioita, joita tulisi kehittää mutta käytäntöön vieminen aiheuttaa haasteita sillä ei olla kiinnostuneita rakentamaan syviä suhteita asiakkaisiin. **Suomen vaikuttavin ja tuloksellisin toimisto** kuvaa yrityksen visiota, jossa asiakasymmärrystä kerrytetään monipuolisesti ja se viedään toimintaan samalla asiakkaita kuunnellen. Mikäli yritys pääsee tilanteeseen, jossa korkea asiakasymmärrys ja asiakkuuskiinnostus kohtaavat uskon, että se johtaa lopulta menestykseen pitkällä aikavälillä.

Asiakasymmärryksen kehittämiseksi olen ottanut mallin Panu Luukalta (2024, 44), joka on kuvannut työntekijäymmärryksen tasoja kolmella kysymyksellä. Nämä muotoituivat asiakasymmärryksen kerryttämiseksi seuraavanlaiseen muotoon.

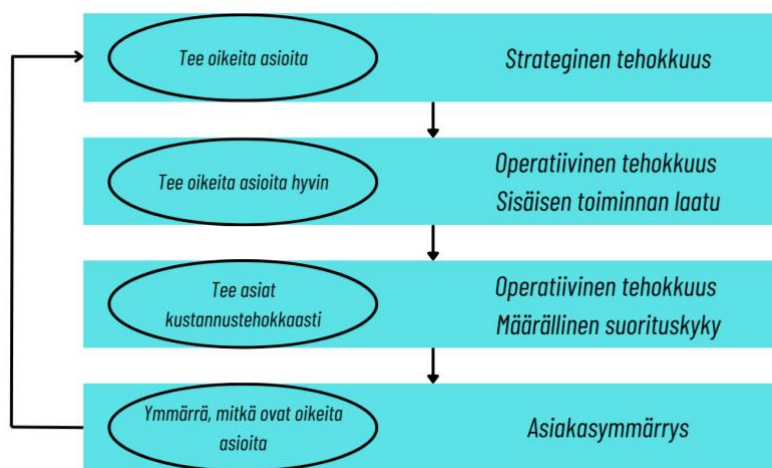
1. Missä tilanteessa asiakas / yritys on?
2. Mikä asiakasta / yritystä motivoi ja innostaa?
3. Minne asiakas / yritys on menossa?

Näiden kysymysten avulla luodaan asiakasymmärrystä ja saada tietoa asiakkaasta, jota on haastava saada muuten kuin avoimen dialogin avulla. Asiakasymmärryksen tasoihin ei päästä ensimmäisessä tapaamisessa, tuskin toisessakaan. Asiakasymmärrykseen tasojen saavuttamiseksi ei riitä, että kysytään tasojen kysymykset. Asiakasymmärryksen kerryttäminen vaatii suhteenrakentamista ja toistuvia avoimia dialogeja asiakkaan kanssa, joissa pikkuhiljaa luodaan kuvaa asiakasymmärryksen tasoista.

Asiakasymmärrys on yksi opinnäytetyön oivalluksista, joka on niin itsestään selvä, että se jää ehkä juuri siitä syystä yrityksen tekemisestä puuttumaan. Vaikka kuinka asiakkaan tärkeyttä joka puolella painotetaan, niin tuntuu siltä, että sitä ei aina täysin ymmärretä. Kun puhutaan asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskokemuksesta se ei riitä. Asiakastyytyväisyys kertoo sen, millaisena asiakas koki yksittäisen kontaktin tai palvelun kokonaisuudessaan. Asiakaskokemuksella yritetään johtaa näitä eri kontaktipisteitä niin, että palvelukokonaisuus olisi asiakkaan näkökulmasta positiivinen tai jopa odotukset ylittävä. Asiakasymmärrystä kuitenkin vaaditaan, jotta päästään todelliseen

asiakslähtöisyyteen. Asiakasymmärrys avaa myös uuden näkökulman, jota kautta voidaan löytää jotain mitä ei edes tiedetty tarvittavan. Asiakasymmärrystä tulee kehittää, jotta voidaan kehittää tuotteita ja palveluita asiakslähtöiseen suuntaan. Asiakslähtöisyyttä ei ole ilman asiakasymmärrystä.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 26) asiakslähtöisen liiketoiminnan hyödyt ja edellytykset (KUVA 16) kuvastaa hyvin sitä, millä tavalla toimeksiantajayritys voi asiakasstrategiaa kehittää. Kaava menee seuraavasti; oikeita asioita, oikeita asioita hyvin, asioita kustannustehokkaasti ja ymmärrä, mitkä ovat oikeita asioita, jonka jälkeen kaava toistetaan.



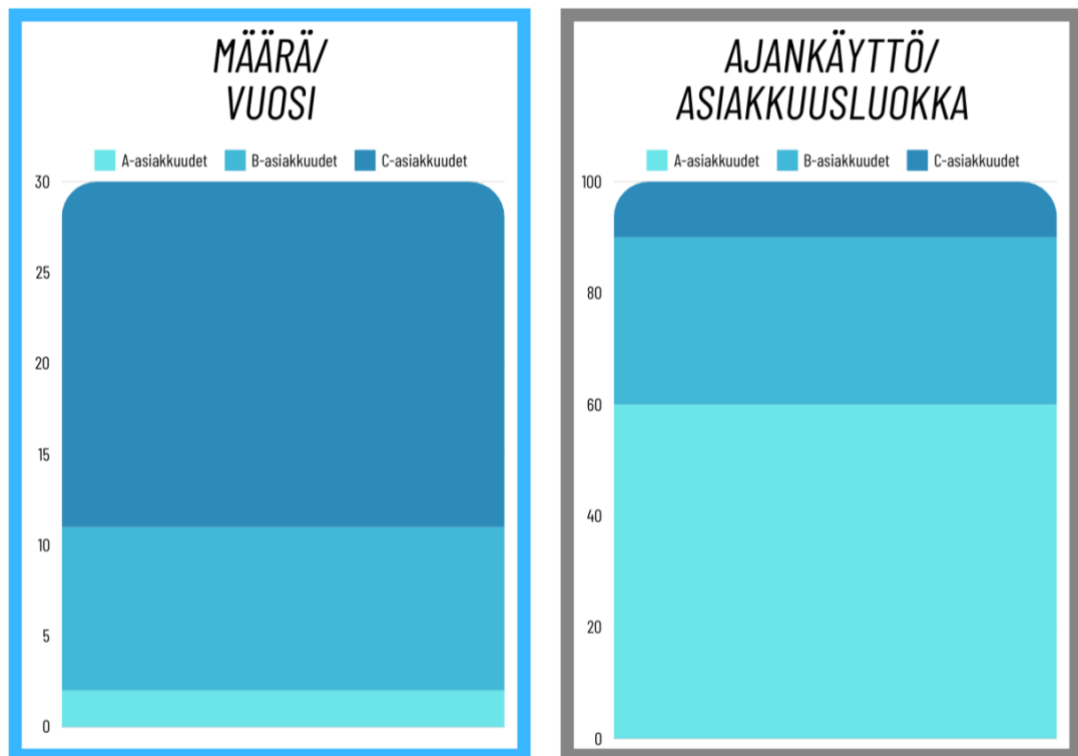
KUVA 16. Asiakslähtöisyys liiketoiminnassa (mukaillen Ala-Mutka & Talvela 2004, 26).

Opinnäytetyön perusteella toimeksiantajayritys voi lähteä tekemään asiakasstrategian mukaisia nykytiedon valossa oikeita asioita. Kuitenkin pelkän teorian tiedon, toimeksiantajahaastatteluiden ja asiantuntijahaastattelun perusteella ei voida rakentaa kovin korkeaan asiakasymmärrykseen perustuvaa asiakasstrategiaa. Tämä tarkoittaa, että tavoitteiden täyttämiseksi vaaditaan systemaattista asiakasymmärryksen kerryttämistä ja käytännön tekemisen sekä toistojen kautta, voidaan vasta rakentaa asiakkuuksista todellista kilpailuetua.

Tuotoksen alussa käytyjen tavoitteen ja strategisten kyvykkyyksien jälkeen siirrytään asiakkuuskategorioiden luomiseen ja asiakkaiden luokitteluun. Ensin asiakkuudet jaetaan kolmeen kategoriaan, jotka ovat A, B ja C. Asiakkuuksien luonnetta ja toimintaa kuvataan, jotta toimeksiantajayritys saa heti kuvan eri

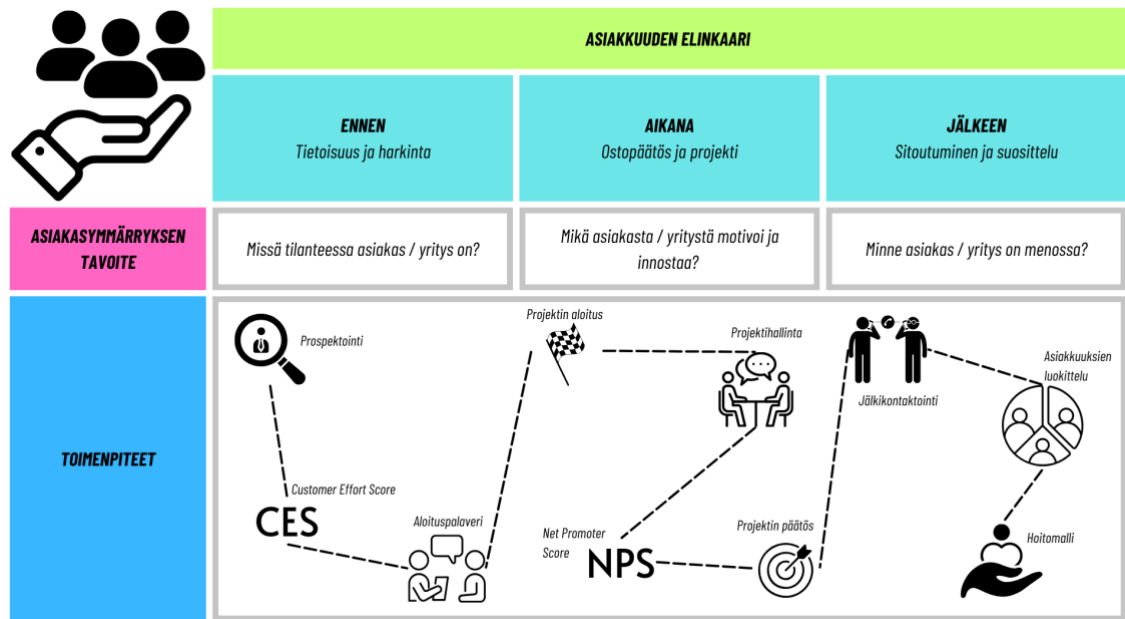
asiakkuusluokista. Asiakkuuksien luokittelussa kuvataan valitut priorisointikriteerit, jotka olivat: asiakkaaseen syntynyt luottamuksellinen suhde, ostot vuodessa, arvoperusteinen ostopäätöksen teko, yrityksen liikevaihto ja yrityksen kannattavuus.

Asiakasstrategiassa kuvaan sopivaa asiakkuuksien määrää ja asiakkuuksiin käytettävää aikaa kuvan (KUVA 17) avulla. Asiakkuuksien määrä on suhteessa projektien keskimääräiseen määrään vuodessa, joka on noin 30. Ajankäytössä suhdeluku kuvaa asiakkuuksiin kokonaisuudessaan käytettävää aikaa, joka on jaettu eri asiakkuusluokille. Tarkoituksena on antaa kuva siitä, että A-asiakkuuskategorian asiakkuuksien määrää tulee olla hyvin rajattu ja ajankäytössä tulisi vahvasti priorisoida A-asiakkuuksia.



KUVA 17. Asiakasstrategiassa esitelty asiakkuuksien määrän ja ajankäytön kuvaus.

Asiakkuuksien luokittamisen läpikäymisen jälkeen alkaa tuotoksen toimenpideoasa, joka on nimetty pelikirjaksi sillä se sisältää konkreettiset toimenpiteet, joiden suorittamista toimeksiantajayritys voi toimintaansa pala palalta sisällyttää. Pelikirja alkaa kuvauksella asiakkuuden elinkaaresta (KUVA 18), joka on jaettu kolmeen asiakkuuden vaiheeseen, jotka ovat ennen projektia, projektin aikana ja projektin jälkeen.

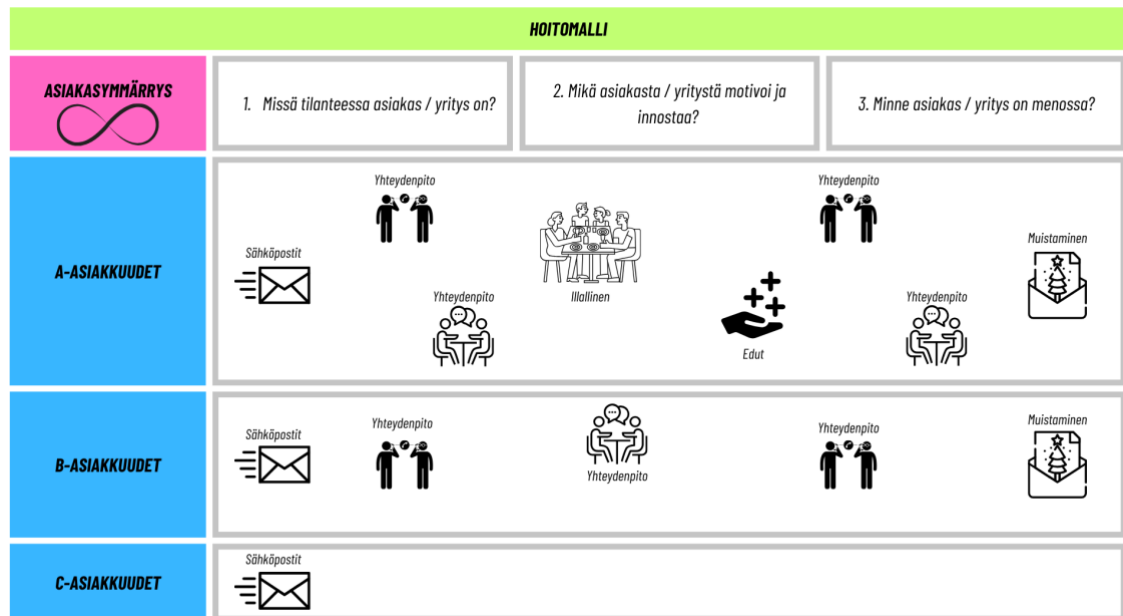


KUVA 18. Asiakasstrategiassa esitelty ja palvelupolun muotoon kuvattu, toimeksiantajayrityksen asiakkaiden asiakkuuden elinkaari.

Asiakkuuden elinkaari (KUVA 18) antaa kokonaiskuvan pelikirjaosuudesta, jossa toimenpiteet kuvataan symboleina, joista viimeisenä symbolina on hoitomalli. Samalla mukana on asiakasymmärryksen tavoite, joka on kuvattu asiakasymmärryksen tasojen kautta. Ajatuksena on, että ennen projektia saavutettaisiin asiakasymmärryksen ensimmäinen taso (missä tilanteessa asiakas/yritys on) ja projektin aikana asiakasymmärryksen toinen taso (mikä asiakasta / yritystä motivoi ja innostaa). Projektin jälkeen taas keskityttäisiin asiakasymmärryksen kolmanteen tasoon (minne asiakas / yritys on menossa). Näin ollen asiakasymmärrys on jatkuvasti muutoksessa. Oleellista on kuitenkin keskittyä asiakasymmärryksen tasoihin yksi kerrallaan ja luoda tavoite asiakasymmärryksen kerryttämiseksi.

Tuotoksen seuraavilla sivuilla on avattu erikseen kaikkien asiakkuuden elinkaaren osien eli ennen projektia, projektin aikana ja projektin jälkeen toimenpiteet. Pyrkimyksenä luoda toimenpiteille runko, joka helpottaa rakentamaan toimenpiteitä ja kehittämään systematiikkaa toimeksiantajayrityksen toimintaan.

Toimenpiteiden läpikäymisen jälkeen siirrytään hoitomalliin, joka avataan asiakkuuden elinkaaren tavoin asiakaspolun muotoon (KUVA 19). Tämän jälkeen käydään vielä läpi erikseen, jokaisen asiakkuuden toimenpiteet eli hoitomallin symbolit.



KUVA 19. Asiakasstrategiassa esitelty toimeksiantajayrityksen asiakkuuksienhoitomalli, joka on kuvattu palvelupolun muotoon.

Tuotoksen lopussa on miten alkuun-osio, jossa käydään läpi asiakasstrategian tärkeimmät toimenpiteet, joista toimeksiantajayritys voi lähteä liikkeelle. Kyseessä on hyvin laaja tuotos, joka on haastava, ellei mahdoton ottaa käyttöön kerralla. Tästä syystä painotan, että vähän kerralla on paljon enemmän kuin liikaa.

4.5 Asiantuntijan benchmarking-haastattelu

Asiantuntijahaastattelun tarkoituksena oli arvioida ja kehittää opinnäytetyön kehittämistyön eli asiakasstrategian ensimmäistä versiota. Asiantuntijahaastattelun haastateltava löytyi LinkedInistä, jossa tuli vastaan Saarni Learning Oy, joka haki työntekijää asiakkuusasiantuntijan rooliin. Asiakkuusasiantuntijan rooli vaikutti mielenkiintoiselta, joten päätin soittaa rekrytoinnista vastaavalle Henna-Riikka Ahvenjärvelle, joka on Saarni Learning

Oyn asiakasmenestyspäällikkö. Puhelussa minulle tuli heti ilmi, että Henna-Riikka olisi haastatteluun sopiva henkilö, koska yrityksessä asiakkuuksien hoitaminen vaikutti olevan erittäin korkealla tasolla. Yrityksen asiakashallinnantaso vaikuttaa olevan lähellä Hellmanin (2003) mainitsemaa asiakashallinnan viidettä tasoa, jossa mukana on paljon verkostomaisia piirteitä.

Haastattelu toteutettiin etäyhteydellä (24.9.2024) ja sen kesto oli noin tunti. Haastattelu toteutettiin benchmarking -tyylillä, jossa ensin annoin Ahvenjärvelle lyhyen kuvauksen toimeksiantajayrityksestä. Tämän jälkeen esittelin tuotoksen ja pyysin häneltä kommentteja, miten tuotosta voitaisiin kehittää ja miten heillä asiakkuuksia hoidetaan. Kävimme tuotoksen läpi sivu sivulta ja sovimme, että asiantuntija kommentoi tuotosta sen esittelyn aikana. (Asiantuntijahaastattelu 2024.)

Esille nousi paljon hyviä pointteja asiakkuuksien kehittämiseen sekä Ahvenjärvi (2024) uskoi tuotoksen tuovan paljon arvoa toimeksiantajayritykselle, jossa ei ole aikaisemmin asiakkuuksiin keskitytty. Miten alkuun-osio sai kehuja sen alkuperäisestä ideasta, mutta konkretia ja tärkeimpiä toimenpiteitä olisi vielä hyvä pohtia. Lisäksi Ahvenjärvi nosti esille, että projektin aikana olisi hyvä keskittyä moniin asioihin, joita olin ajoittanut vasta projektin jälkeiseen aikaan. Yhtenä merkittävimmistä ehdotuksena oli se, että toimeksiantajayritys voisi lisätä tarjoukseen jälkikonsultointia osto-optiolla, jonka asiakas voi aktivoida projektin jälkeen. Asiantuntija kertoi, että heillä näin tehdään ja useimmiten asiakas aktivoi option, joka johtaa lisäkauppaan ja suhdetta päästään ylläpitämään nopeasti projektin päättymisen jälkeen. (Ahvenjärvi 2024.)

Esille nousi myös jälkikontaktoinnin ajankohta, jonka olin merkinnyt tapahtuvan yhden tai kahden kuukauden kuluttua projektin päättymisestä. Asiantuntija piti tätä turhan pitkänä aikana ja ehdotti, että suurin osa asiakkaista kontaktoitaisiin kahden tai kolmen viikon kuluttua projektin päättymisestä. Yhtenä tärkeänä huomiona oli asiakkaiden luokittelun aikaistaminen, jonka asiantuntija nosti koko tuotoksen tärkeimmäksi tekijäksi. Kun asiakkuus luokitellaan kuuluvan A-kategoriaan ennen projektin alkamista, tulisi sen vaikuttaa vahvasti viestinnän tasoon, jolla rakennetaan asiakassuhdetta kohti strategista kumppanuutta jo projektin aikana. Asiakkuuksien hoitomalli taas oli asiantuntijan mukaan hyvä.

Tulevaisuuden asiakkuuksien määrän mukaan kuitenkin A-asiakkuuksien hoitoa voitaisiin räätälöidä enemmän ja B-asiakkuuksien hoidossa taas voitaisiin jopa vähentää yhteydenpitoa. (Ahvenjärvi 2024.)

4.6 Asiantuntijahaastattelun vaikutukset asiakasstrategiaan

Asiantuntijahaastattelussa (Ahvenjärvi 2024) esille noussut ajatus siitä, että A-asiakkuuksissa voisi olla enemmän räätälöintiä saa tukea Will Guidaralta (2022), joka nostaa TED-talkissaan esiin ajatuksen siitä, että vain yksi koko sopii yhdelle. Guidara (2022) tarkoittaa sitä, että vaikka he ovat ravintolabisneksessä heidän olemassaolonsa syy ei ole tarjoilla ruokaa, vaan saada ihmiset kokemaan itsensä nähdyiksi ja tervetulleiksi sekä luoda yhteenkuuluvuudentunnetta. (Guidara 2022)

A-asiakkuuksien hoitaminen perustuisi parhaimmillaan vahvaan räätälöintiin, jota rakennetaan syvällisen asiakasymmärryksen avulla. Yhteydenpidossa on tärkeää luoda asiakkaalle tunne siitä, että häntä kuunnellaan ja että hänen sanomisellaan on merkitystä. Asiakkuuden hoitomallia muokattiin niin, että pyrin merkitsemään A-asiakkuuden toimenpiteiden kohdalle sen mitä toiminnolla halutaan asiakkuudessa saada aikaan ja mikä tarkoitus, sillä on enkä sitä mitä tulisi tarkalleen tehdä.

Asiantuntijahaastattelun perusteella myös asiakkuuksien luokittelu siirrettiin jälkeen-osion lisäksi myös tehtäväksi ennen projektin alkamista. Näin voidaan projektin sisäistä viestintää ja projektinhallintaa muokata sen mukaan, kuinka tärkeäksi asiakassuhteen uskotaan muotoutuvan. Projektin jälkeen tehdään tarvittaessa asiakkaiden uudelleen luokittelu, joka perustuu korkeampaan ymmärrykseen asiakkaasta.

Tuotoksen lopulliseen versioon olen lisätty ehdotukset uudesta arvolupauksesta. Nykyinen arvolupaus, joka lupaa 100 % asiakastyytyvyyden ei mielestäni vastaa Payne ym. (2020) opinnäytetyön sivulla 27 kuvattuun kysymykseen: *Miksi minun pitäisi ostaa juuri tältä yritykseltä?* Koen, että nykyinen arvolupaus ei sisällä vastausta kysymykseen sanaan miksi. Miksi on se, joka tuottaa tuloksen,

joka on 100 % asiakastyytyväisyys eli nykyinen arvolupaus. Ehdotan tuotoksessa toimeksiantajayritykselle kahta eri versiota arvolupauksesta. Ehdottamalla arvolupauksilla yritän pureutua tarkemmin siihen, miksi asiakkaat ovat niin tyytyväisiä. Nykyinen arvolupaus on joka tapauksessa sellainen, joka näkyy toimeksiantajayrityksen sivuilla. Ehdottamani uusi arvolupaus saisi vain tukea siitä, että asiakastyytyväisyys on 100 prosenttia. Uuden arvolupauksen tavoitteena on viestiä asiakkaalle syitä, miksi yritys tulisi valita ja mitä yrityksen palvelulta voidaan odottaa.

5 POHDINTA

Kuvasin johdannossa opinnäytetyön paradoksista luonnetta, jossa kaksi väitettä kamppailee keskenään. Asiakas on yrityksen tärkein yksittäinen tekijä ja asiakassuhteen kehittäminen on paras tapa kehittää yritystoiminnasta kannattavaa. Toisaalta projektiliiketoiminnassa asiakkuuden luonne sisältää lähtökohtaisesti aloituksen, tiiviin yhteistyön ja lopetuksen, eikä toimeksiantajan mukaan heidän spesifiltä toimialaltansa löydy juuri ollenkaan yrityksiä, jota ovat onnistuneet asiakassuhteiden kehittämisessä. Voiko kuitenkin olla, että pelkkä toimeksiantajan ajatus siitä, että asiakkuuksien kehittäminen ei heidän toimialallaan onnistu, vaikuttaa negatiivisesti toimeksiantajayrityksen kykyyn kehittää strategisia kumppanuuksia.

Kuten Storbacka ym. (1999, 17) toteavat, menestyksekkäät yritykset haluavat tietoisesti erottua alan normeista ja yllättää asiakkaansa positiivisesti. Uskon, että asiakkuuksien rakentaminen voisi olla tämä tietoinen tapa erottua kilpailijoista, jolla yllättää asiakkaat positiivisesti. Asiakkuuksien kehittäminen ja rakentaminen on toimeksiantaja yrityksessä, kuitenkin vasta alkutekojövissä, joten liikkeelle tulee lähteä perustekemisen kautta.

Kun kyseessä on pieni kahden hengen palveluyritys, on liiketoiminnan kehittämiseksi tärkeää huomioida toimeksiantajan resurssit tuotoksen toimeenpanemiseksi. On tärkeää löytää tekijät, joilla on suurin vaikutus pienimmällä mahdollisella panostuksella. Tähän ajatukseen sain tukea 80/20-periaatteesta.

Vilfred Paretonin oivallus varallisuuden ja vaikutusvallan jakautumisesta on synnyttänyt Pareton periaatteen, jota kutsutaan myös 80/20-periaatteeksi. Mikä 20 prosenttia tuottaa 80 prosenttia tuloksista? Suhdeluku ei ole universaali tai tarkka, mutta sen tarkoituksena on keskittyä pienin tekijöihin, joilla on kokonaisuuden kannalta suurin vaikutus. 80/20-periaate on priorisoinnin ja päätöksenteon työkalu, jonka avulla tunnistetaan alueet, joilla on suurin vaikutus lopputulokseen. (Tanner 2024, 17-20.)

Olen pyrkinyt pitämään 80/20-periaatteen vahvasti mielessä läpi opinnäytetyön tekemisen, sillä opinnäytetyön tuotoksen lopullinen hyöty perustuu siihen, kuinka käytännöllisiä tuotoksen asiat ovat ja millainen vaikutus niillä saadaan aikaan. On kuitenkin pidettävä mielessä se, että asiakassuhteisiin panostaminen on pitkää peliä, jonka tulokset eivät näy hetkessä.

80/20-periaatetta on käytetty muun muassa tuotoksen ”Miten alkuun”-, jossa käydään läpi tärkeimmät asiat, joista toimeksiantajayritys voi lähteä liikkeelle. Näihin asioihin lukeutuvat asiakkuuksien luokittelu, asiakkuusluokan huomiointi projektin viestinnässä, asiakkuuksien kehittämiseen käytettävän ajan budjetointi ja strategisten kyvykkyyksien kehittäminen. Osiossa on myös korostettu ajatusta siitä että, vähän kerrallaan on paljon enemmän kuin liikaa. Sillä kaikkia asiakasstrategian toimintoja on mahdoton ottaa käyttöön välittömästi, vaan käyttöönotossa on huomioitava priorisointi, jota on lähdetty tekemään ”Miten alkuun”-osiossa.

Asiakassuhteiden rakentamisessa ja kehittämisessä piilee myös omat riskinsä. Mitä jos asiakkaaseen käytetyt resurssit menevät hukkaan, kun asiakas ei ostakaan enää uudestaan? Suurempi riski on kuitenkin se, että asiakassuhteita ei edes lähdetä kehittämään. Niin kuin opinnäytetyön kappaleessa 2.2 kävi jo ilmi, asiakassuhteen kehittäminen on yksi merkittävimmistä liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121). Uusien asiakkaiden hankkiminen on yleisesti huomattavasti kalliimpaa ja vie enemmän aikaa, kun nykyisten asiakkaiden saaminen ostamaan uudelleen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-128).

Koen, että asiakassuhteen kehittäminen on myös avain asiakasymmärryksen kerryttämiseen, jonka uskon olevan tärkeimpiä tekijöitä tulevaisuuden menestymisen kannalta. On paljon erilaisia tapoja kerryttää asiakasymmärrystä, mutta pienessä yrityksessä ilman valtavia resursseja näen, että asiakasymmärryksen kerryttämiseen paras työkalu on myyjäyrityksen ja asiakkaan välinen dialogi. Kuten Zineldi (2002) nosti esille, suhteen alkuvaiheessa rakentumisen kannalta tärkeintä on keskustelu, kuuntelu ja toisten tarpeiden sekä toiveiden ymmärtäminen. Myyjäyrityksen on luotava näitä kohtaamisen paikkoja ja rakennettava tilanteita, joissa päästään syvälliseen

dialogiin, keskitytään kuuntelemaan ja kysymään asiakkaalta ymmärrystä syventäviä kysymyksiä.

Asiakasymmärrys liiketoiminnan kehittämisessä on niin tärkeää, että minkä tahansa konsultointia tekevän yrityksen tulisi kehittää asiakassuhteitaan luodakseen parempaa ymmärrystä asiakkaasta. Niin kuin Rogers ja Peppers (2011, Part 1) asiakassuhteen hoitamista (luku 2) kuvasivat, asiakassuhde voi olla myös kilpailuetu, kun yritys tietää asiakkaasta enemmän kuin kilpailijansa.

Grönroos (2010, 63-64) kuitenkin opinnäytetyön sivulla 14 mainitsee, kaikki asiakkaat eivät ole suhdehakuja. Tämä on kuitenkin asia, joka tulee huomioida asiakkuuden luokittelun aikana ja tällaiset asiakkuudet tulee luokitella C-asiakkuuksiksi. Toimeksiantajayritykselle valituissa asiakkuuden priorisointikriteereissä asia nousee myös esille. Tärkeimpänä priorisointikriteerinä nousi asiakkaaseen syntynyt luottamuksellinen suhde, verrattuna transaktio suhteeseen, josta Grönroos (2010) käyttää termiä vaihtohakuinen. Vaihtohakuisuudella kuvataan sitä, että asiakasyritys ei ole kiinnostunut ostojen välisestä kontaktoinnista (Grönroos 2010, 64-65).

Liiketoimintaa ei kuitenkaan kannata rakentaa vain olemassa olevien asiakkuuksien varaan, koska tilanteet muuttuvat ja suhteille on myös ominaista loppua. Toisaalta voidaanko näin jopa tehdä, jos olemassa olevia asiakkuuksia olisi riittävästi ja asiakkuuksissa arvostetaan korkealle suosittelua, joka tuottaisi jatkuvasti uusia asiakkuuksia.

Opinnäytetyö itsessään oli mielenkiintoinen prosessi, joka lähti liikkeelle toimialan löytämisestä, jolla itse haluaisin työskennellä. Ajatuksena oli, että voin tarttua oikeastaan mihin tahansa toimeksiantoon, kunhan rakennan ymmärrystä toimeksiantajan toimialasta sekä pääsen oppimaan ja testaamaan itseäni. Lopulta aihe oli minulle täysin uusi, mikä teki myös opinnäytetyöstä haastavan, mutta sitäkin antoisamman oppimisen kannalta.

Opinnäytetyön lopputulokseen olen kuitenkin erittäin tyytyväinen, ja uskon sen olevan hyödyllinen toimeksiantajalle, joka oli päällimmäisin tavoitteeni. Haasteita opinnäytetyö-prosessissa riitti, mutta näin jälkepäin keskittyisin vahvempaan

kommunikointiin toimeksiantajan kanssa. Koin haastavana yhteydenpidon toimeksiantajan kanssa, sillä en halunnut käyttää turhaa toimeksiantajayrityksen aikaa.

Opinnäytetyön merkittävin oivallus oli asiakasymmärryksen keskeinen rooli. Oli kyse sitten B-to-B- tai B-to-C-liiketoiminnasta, asiakkaat ovat aina ensisijaisesti ihmisiä. Usein lähestymme asiakkaita olettamusten ja uskomusten pohjalta, mutta todellisuus voi olla täysin toisenlainen. Todellinen ymmärrys syntyy usein vasta keskustelun, kuuntelemisen ja kysymysten kautta. Ehkä paras työkalu asiakassuhteiden hoitamiseen onkin dialogi, jonka avulla voidaan luoda molemminpuolista ymmärrystä.

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä, moniulotteinen ja monin osin sekava. Uskon, että tämä johtui pitkälti siitä, että en ollut aikaisemmin aiheeseen tutustunut. Vaikka prosessi eteni hyvin, olisin voinut olla alusta alkaen aktiivisempi sekä ohjaajani että toimeksiantajan suuntaan. Olin tietoinen myös heikkouksistani ennen opinnäytetyöprosessia, erityisesti rajauksen tekemisen haasteista. Uteliaisuuteni uuden tiedon suhteen ja haluni ymmärtää kokonaisuuksia johtivat siihen, että rajausten tekeminen jäi puutteelliseksi. Tämä johti siihen, että opinnäytetyöstä jäi pois monia aiheita, joihin olen prosessin aikana tutustunut. Toisaalta yhdistelin aiheeseen asioita, joita en olisi opinnäytetyön alussa tai edes puolivälissä osannut ajatella liittyvän aiheeseeni.

Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhön, mikä on ollut osaltaan vaikuttamassa yrityksen päätökseen palkata loppuvuodesta yritykseen uusi henkilö. Uusi työntekijä tulee ottamaan vastuulleen osittain asiakkuuksien rakentamisen, missä työssä opinnäytetyön tuotos asiakasstrategia on apuna. Pelkästään tämän perusteella voin todeta, että opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet.

Yhteenvedona voidaan todeta, että opinnäytetyöprosessini on tuottanut arvokasta tietoa ja käytännön toimenpiteitä, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti minuun opinnäytetyön tekijänä sekä toimeksiantajayritykseen. Erityisen merkittävänä pidän sitä, että opinnäytetyön tuloksia esitellessä toimeksiantaja havaitsi omassa toiminnassaan uusia asioita, joita kehittämällä voi vaikuttaa suoraan

asiakkuuksien rakentumiseen. Vaikka opinnäytetyön aihe tuntui aluksi erittäin haastavalta, onnistuin lopulta rakentamaan syvällistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta.

LÄHTEET

Ahto, O., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2022. Kasva tai kuihdu – Opas kestäväään liiketoimintaan. Helsinki: Alma Talent.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. 3. painos.

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

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Carnegie, D. 1997. Miten saan ystäviä, menestystä, vaikutusvaltaa. Suom. Mäenpää, R. Juva: WSOY

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen Asiakaskokemus Työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Helsinki: Werner Söderström Oy.

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

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan – Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Helsinki: Infor

Kenner, K. & Leino, S. 2020. Myyntikirja – Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent Oy

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

Luukka, P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Helsinki: Alma Talent Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2010. Älykäs Myynnin Ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?. Werner Söderström Ltd.

Sarasvuo, J. 2015. Välähdyksiä pimeässä ja pimeitä välähdyksiä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Huikkola, T. & Vuorinen, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki.

Sähköiset

Blomberg, U. & Junkkari, J. 2019. Asiakkuuksien johtaminen. Intotalon pikaopas. Viitattu 5.10.2024

<https://www.intotalo.com/wp-content/uploads/2019/04/OPAS-Asiakkuuksien-johtaminen-versio2.pdf>

Guidara W. 2022. The secret ingredients of great hospitality. TED-talk. Katsottu 27.9.2024.

<https://youtu.be/bwcyXcOpWVs?si=OwY3bslxPD25V6tk>

Holma, L. & Laasio, K. 2020. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta podcast. Juho Paasonen – Asiakasymmärrys auttaa tuottamaan arvoa. Viitattu 11.9.2024

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2022. Strategia arkeen OKR-mallilla. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Innanen, P. 2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Palvelumuotoilu Palo. Viitattu 16.7.2024.

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Palvelumuotoilu Palo. Viitattu 28.10.2024.

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsinki: Kauppakamari.

Martinez, C. 2022. Net Promoter Score benchmarks: NPS by industry (2022). Idiomatic blogi. Viitattu 30.9.2024.

<https://idiomatic.com/blog/nps-benchmark-by-industry/>

Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L. & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. Viitattu 30.8.2024.

Peppers, D. & Rogers, M. 2011. Managing Customer Relationship – A Strategic Framework. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons.

Sales Communications. 2019. Mikä on NPS, ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä?. Viitattu 16.7.2024.

<https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>

Sarasvuo, J. 2018. Strategia on luopumisen taidetta. Yle-areena. Viitattu 23.8.2024.

Surveypal. n.d. Customer Effort Score (CES) – Kuinka sitä mitataan ja miksi?. Viitattu 26.7.2024.

<https://surveypal.fi/blogi/customer-effort-score-ces-kuinka-sita-mitataan-ja-miksi/>

Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön 80/20 -sääntö – uudistumisen vauhdittajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Zineldin, M. 2002. Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. Managerial Auditing Journal, 17(9), 546-558.

Julkaisemattomat

Ahvenjärvi, H. 2024. Asiantuntijahaastattelu 24.9.2024. Haastattelija Leino, V. Haastattelu toteutettu Team-etäyhteydellä.

Toimeksiantajahaastattelu. 2024. Toimeksiantajayritys 23.5.2024. Haastattelija Leino, V.

Toimeksiantajatyöpaja. 2024. Toimeksiantajayritys 9.8.2024. Haastattelija Leino,
V.

LIITTEET

Liite 1. Toimeksiantaja haastattelu

Runko:

1. Lyhyt kertomus yrityksestä ja omasta historiasta yrityksessä x
 - Mitä kertoisit lyhyesti yrityksessä x?
 - Miten päädyit (perustamaan) yrityksessä x?
 - Mitkä ovat olleet suurimmat muutokset?
2. Yrityksen missio ja visio
 - Miten määrittelette mission?
 - Millaisia pitkän aikavälin tavoitteita yrityksellä on?
3. Palvelut (ASTEIKKO)
 - Millaisia palveluita tarjoatte?
 - Miten kehitätte uusia palveluita?
 - Miten palvelutarjonta on kehittynyt viime vuosina?
 - Mitä uusia palveluita on suunnitteilla?
4. Markkina ja kilpailijat (ASTEIKKO)
 - Millainen on nykyinen markkinatilanne?
 - Ketkä ovat suurimpia kilpailijoitanne?
 - Miten eroatte kilpailijoista?
 - Mitkä ovat suurimma kilpailuetunne?
5. Asiakashankinta (ASTEIKKO)
 - Miten yritys hankkii uusia asiakkaita?
 - Mitkä ovat tehokkaimmat kanavat asiakashankinnassa?
6. Asiakkuuksien hallinta (ASTEIKKO)
 - Miten asiakassuhteita hallinnoidaan ja kehitetään? (CRM, asiakasanalyysi (ketkä ovat parhaat asiakkaat?), segmentointi (miten voin palvella eri asiakkaita?), asiakkuuksien johtaminen, yms.)
 - Millaisia asioita tapahtuu asiakkuuden aikana ja sen jälkeen?
 - Miten hoidatte asiakkuuksianne?

- Miten varmistatte asiakastyytyväisyyden?
- Millaisia asioita käytätte asiakastyytyväisyyden mittaamiseen?

7. SCORE-analyysi

- Vahvuudet (Mitkä ovat yrityksenne vahvuudet?)
- Haasteet (Mitkä ovat yrityksenne haasteet?)
- Vaihtoehdot (Mitkä ovat tulevaisuuden vaihtoehdot?)
- Riskit (Mitkä ovat riskit?)
- Tehokkuus (Missä olette parhaimmillanne ja tehokkaimmillanne?)

8. ASTEIKKO KYSYMYKSET

- Asteikolla 1-10
- Missä ollaan nyt?
- Miten päästään kymppiin?

Liite 2. Toimeksiantaja työpaja

Läpikäytävät asiat ja vastaukset

- Valitaan priorisointikriteerit (4-8) ja järjestetään tärkeys järjestykseen
- Valitaan prospektointikriteerit (4-8)
- Mittaaminen ja palaute
 - NPS 100. Mistä saatte kehitysehdotukset tai rakentavaa palautetta toiminnasta?
 - Kehitysehdotuksia tai rakentavaan palautteen kehittämiseen ei ole systemaattista tapaa
 - Ehdotus: CES käyttöönotto kaupanteon jälkeen ja verkkosivuille
 - CES käyttöönotto on hyvä ehdotus ja se otetaan käyttöön
 - Eteneminen
 - Teen ohjeistuksen, kuinka asiakkuudet mielestäni tulisi jakaa kolmeen kategoriaan.
 - Toimeksiantajan ehdotuksia sisällöksi
 - Kuinka monta asiakkuutta / kategoria?
 - Asiakkaita vuodessa noin 30

- Kuinka ajankäyttö jakautuu kategorioihin?
- Kuinka kehitämme asiakkuuksia?
- Toimeksiantajan ehdotus otsikoksi:
 - Mitä, jos otsikko olisikin asiakasstrategian rakentaminen eikä asiakkuushoitomallin?
- Lista mahdollisista prioristointi- ja prospektointikriteereistä
 - Projektin koko / Asiakkaan arvo (liikevaihto)
 - Projektin myyntikate
 - Kasvupotentiaali
 - Keskiostos
 - Referenssiarvo
 - Asiakassuhteen pituus
 - Asiakasuskollisuus
 - Oppiminen tai uudet kompetenssit
 - Asiakaskohtainen markkinaosuus
 - Asiakkaan riskitaso
 - Asiakkaan ostopäätösprosessi
 - Maantieteellinen sijainti
 - Ristiinmyyntiaste
 - Kansainvälistymisaste
 - Asiakkaan suhdevakaus
 - Asiakastyytyväisyys
 - Innovatiivisuus
 - Asiakkaan vaikutusvalta / verkostot
 - Vastuullisuus
 - Asiakkaan sitoutuminen
 - Asiakkaan liiketoiminnan kannattavuus
 - Asiakkaan sitoutuminen projektiin
 - Yrityksen maine
 - Toimiala
 - Kommunikointi
 - Asiakasyrityksen visio ja arvot
 - Kilpailijoiden käyttö
 - Asiakasyrityksen strategiset tavoitteet
 - Asiakasyrityksen elinkaari

- Asiakaskunta
- Asiakasyrityksen vastuullisuus

Toimeksiantajalle valitut priorisointi- ja prospektointikriteerit:

Priorisointikriteerit asiakkuuksien arvoittamiseksi:

1. Asiakkaaseen syntynyt luottamuksellinen suhde (vs transaktio)
2. Ostot vuodessa (alle 10, 10-20, yli 20)
3. Arvoperusteinen ostopäätöksen teko (vs aika)
4. Yrityksen liikevaihto yli 10 - 100 milj
5. Yrityksen kannattavuus

Prospektoinnin kriteerit:

- Liikevaihto
- Kannattavuus
- Päätöksenteko Suomessa (ulkomailla)
- Vähemmän coolit firmat
- Saavutettavissa
- Sijainti Etelä-Suomessa

Liite 3. Asiantuntija haastattelu

Asiantuntijan kommentit:

- Aloituspalaverissa ei ole välttämättä hyvä palata oston helppouteen, eli missä se tehdään? (Ostaja ei aina ole sama kuin projektiin osallistuva/osallistuvat henkilöt)
- Projektin aikana olisi hyvä kysyä haasteista ja kehityskohteista
- Jälkikontaktoinnissa olevia kysymyksiä olisi hyvä nostaa jo projekti vaiheeseen, koska projekti vaiheessa on helpompi pureutua haasteisiin ja siihen mihin yritys haluaa mennä seuraavaksi.
- 1-2kk on turhan pitkä aika asiakkaan jälkikontaktointiin. Ehdotus, että kontaktointi tehtäisiin suurimmassa osin jo 2-3vk projektin päättymisen jälkeen.
- Yksi ehdotus olisi lisätä projekti tarjoukseen, joko sisältämään jälkikonsultointia tai osto-optio jälkikonsultoinnista x tuntia hinnalla x.
- Asiakkuudet olisi myös hyvä luokitella jo aikaisemmin ja tehdä luokittelu projektin jälkeen uudestaan. (sillä, jos uskotaan, että kyseessä voisi olla strateginen kumppanuus tulisi viestintä olla tiiviimpää, kuin silloin kun kyseessä on todennäköinen C-asiakas)
- B-luokkaa tulisi muuttaa vähemmän räätälöidyksi ja keskittyä vielä enemmän A-luokkaan, jossa koko hoitomalli räätälöitäisiin huomioiden asiakkaan yksilölliset tarpeet.
- A-asiakkuuden luonnetta tulisi myös korjata, koska strateginen kumppanuus voi olla kyseessä myös, jos asiakas on todella vahva suosittelija ja omaa vahvan aseman yritysverkostossa, jossa hänen suosittelullaan on paljon painoarvoa.
- Miten alkuun-osioon lisää konkretiaa. (Suosittelem, että tästä lähdetään liikkeelle, ensin tehdään näin ja sitten näin.)