



Mika Parkkinen

Play Book suuriasiakkuusmyynti- tiimin käyttöön

Yhteiset toimintamallit asiakkuuksien hoitoon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK-tutkinto

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Mika Parkkinen
Otsikko:	Play Book suuriasiakkuusmyyntitiimiin käyttöön
Sivumäärä:	45 sivua + 6 liitettä
Aika:	Joulukuu 2024
Tutkinto:	Ylempi AMK-tutkinto
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Yliopettaja Jukka Kaisla

Opinnäytetyön aiheena oli yhtenäisen asiakkuudenhoitomallin muodostaminen suurista asiakkuuksista vastaavan myyntitiimin käyttöön. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ja muodostaa yhtenäiset raamit, joiden avulla olisi mahdollista määrittää keskeiset asiakkuusvastaavien toimintatavat tilanteisiin, joissa ei erikseen asiakkaan kanssa ole sovittu tästä poikkeavista toimintatavoista.

Työ on tehty laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen siten, että toimintatutkimuksen määritteet täyttyvät. Tutkimuksen nykytila-analyysin pohjana käytettiin haastattelututkimuksia, joissa kartoitettiin sekä myyntitiimin jäsenten että myyntijohdon näkemyksiä siitä, millä tavalla asiakkuudenhoitomallit näyttävät tämänhetkessä arjessa ja millä tavoin niitä olisi mahdollista hyödyntää nykyistä paremmin. Toimintatutkimuksen peruserätyönsä mukaisesti mahdollisimman moni toimenkuvansa perusteella aiheeseen liittyvä henkilö oli mukana kartoittamassa ratkaisumallia sekä toteuttamassa sitä.

Hanke toteutettiin case-yritykseen, jossa huomioitiin asiakkaan tarpeet sekä kartoitettiin nykytila, minkä perusteella hiottiin entistä toimivampi asiakkuuksien hoitomalli. Mallin avulla tarkoituksena oli sitouttaa avainhenkilöt kohdeyrityksen ylintä johtoa myöten siten, että asiakas huomaa palveluntarjoajan huomioivan heidän tarpeensa mahdollisimman monipuolisesti.

Työn tuloksena asiakas sitoutti omasta organisaatiostaan uuteen asiakkuudenhoitomalliin sellaiset henkilöt niihin tapaamisiin, joissa palveluntarjoajan puolelta on vastapuoli keskustelemassa yhteisesti sovitulla tavalla ja ajankohtina. Käyttöön otettavan hoitomallin avulla, tarkoituksena on varmistaa etenkin aukoton tiedonkulku. Sujuvalla tiedonkululla on erityinen merkitys organisaatioiden väliseen suhteeseen ja sen kehittymiseen vaikuttaviin asioihin. Samaa mallia voidaan hyödyntää jatkossa myös muissa vastaavan kokoluokan asiakkuussuhteissa.

Avainsanat: asiakkuudenhoitomalli, suuriasiakkuus, toimintatutkimus

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

Abstract

Author: Mika Parkkinen
Title: Play Book for Large Enterprise Sales Team
Number of Pages: 45 pages + 6 appendices
Date: December 2024
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Jukka Kaisla, Principal Lecturer, Dr. Sc. (Econ.)

The topic of the thesis was the development of a play book for the unified customer care model by the team which is responsible for relationships with large-account customers. The goal of the thesis was to find and formulate a model which would make it possible to determine the key operating methods for Account Managers in relation to such customers. The scope of the thesis relates to the customers which have not agreed separately for the use of any other models.

The thesis was carried out using qualitative research methods and the action research methodology. The current state analysis was conducted based on internal interviews, which mapped out the views of both the sales team members and the sales management on how the customer care models are utilized currently, and how it would be possible to utilize them better. Following the action research principles, the study involved as many stakeholders as possible in mapping the current state of models' utilization and improving their use. Based on the results, the unified customer care model was selected and revised. The purpose was to strengthen the commitment of the stakeholders, including the management level, in the way that the customers would better see that the service provider considers their needs as versatile as possible.

As the outcome of the thesis, the agreed upon customer care model was formulated and implemented, and the team strengthened its commitment to the customers. It was also evaluated that the model should help to ensure continuous flow of information between the organization and its large-account customers concerning the matters of relationship. It was decided that the same model will be utilized in similar size of customer companies in future.

Keywords: Customer relationship management model, large account

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	3
2.1	Toimintatutkimus	3
2.2	St. Gallenin malli	5
3	Nykytila-analyysi	10
3.1	Organisaation yleinen tilanne	10
3.2	Ongelman jäsentely	11
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	12
3.4	Tavoitetilan analysointi	13
4	Ratkaisut	29
4.1	Asiakascase	31
4.2	Asiakkuudenhoidollinen mallinnus	39
5	Tulokset	41
6	Loppupäätelmät	43
	Lähteet	46

Liitteet vain työn tilaajan käyttöön

Liite 1. Trendi: Social commerce

Liite 2. Haastattelututkimuksen kysymykset ja avoimet vastaukset tiimille

Liite 3. Haastattelututkimuksen kysymykset ja avoimet vastaukset johdolle

Liite 4. Palautekysely johdolle asiakkuudenhoitomallin muodostamisesta

Liite 5. Hankkeeseen vaikuttavat osa-alueet

Liite 6. Yhteydenpidon hierarkia

1 Johdanto

Keskustelu opinnäytetyön toteutuksesta käytiin organisaatiossa, jota tutkija edustaa. Aluksi keskustelussa oli mukana tutkijan lähin esihenkilö, joka tuolloin toimi yrityksen Suomen maaorganisaation myyntijohtajana. Keskustelu jalostui suuntaan, jossa paras henkilö työn ohjaamiseen liittyen saattaisi olla organisaation Head of Commercial Development -edustaja, sillä hänen vastuullaan on mm. asiakastytyväisyyden tutkiminen ja kehittäminen. Tutkija keskusteli opinnäytetyön aiheesta kyseisen henkilön kanssa ja asiaa lähestyttiin eri kulmista, jotta saataisiin mahdollisimman laaja-alainen käsitys sekä yhteisymmärrys siitä, mikä olisi paras mahdollinen opinnäytetyön aihe juuri tähän hetkeen ja mikä lisäksi tukisi tutkijan roolia sekä kehittymistä organisaatiossa.

Hankkeen aiheeksi muotoutui lopulta ”Play Book suurasiakkuusmyyntitiimin käyttöön”, sillä organisaatiossa on jo useamman vuoden ajan tiedostettu tarve yhtenäiselle asiakkuudenhoitomallille. Malli on aiemmin muodostettu jo pienempiä asiakkuuksia hoitavan myyntitiimin käyttöön sekä osittain myös erikseen tiettyihin merkittäviin asiakkuuksiin liittyen, jotta näihin liittyen kokonaispotentiaali olisi mahdollista tiedostaa kattavasti ja määrittää toimet, joiden avulla sitä voidaan hyödyntää tehokkaimmin. Yhdenmukainen asiakkuudenhoitomalli on tärkeää, jotta organisaatio näyttäytyy mahdollisimman yhtenäisenä asiakkaan suuntaan ja asiakas saa joka tilanteessa siihen hetkeen parhaan avun palvelevasta organisaatiosta. Hoitomallien tarkoituksena onkin konkreettisten toimenpiteiden sekä ohjeistuksien määrittäminen asiakkaisiin suuntautuvaan kontaktointiin sekä heidän kanssaan käytävien vuoropuheluiden sisältöön, määrään ja laatuun liittyen. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock, 2016, 75).

Yhtenäisen asiakkuudenhoitomallin hankkeessa tutkija lähti liikkeelle toimintatutkimuksen mukaisesti nykytila-analyysistä. (Kaisla, 2023, 43). Tässä vaiheessa tutkija oli jo hahmotellut asioita paperille miellekartan muotoon, missä oli avattu eri osa-alueet, jotka voisivat liittyä keskeisesti asiakkuudenhoitomallin

muotoutumiseen. Tämän avulla tutkija hahmotti tutkimuskysymykset kvalitatiivisen haastattelututkimuksen rungoksi. Haastattelun hän suoritti ensin suurten asiakkuuksien suurasiakkuusmyyntitiimille, jossa myös itse työskentelee asiakkuusvastaavana. Saadessaan vastaukset tähän tutkimukseen, hän laajensi tutkimusta kattamaan myös organisaation myynnin johtoportaan. Molemmat haastattelututkimukset koostuivat samansisältöisistä monivalintatyypisistä tutkimuskysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä, joissa tutkija tarkensi aiemmin esittämiä monivalintakysymyksiään. Tutkimustulosten perusteella tutkija muodosti nykytila-analyysin, johon hän lisäsi myös suorittamansa SWOT-analyysin erikseen sekä koko organisaation osalta että liittyen myös organisaation asiakkaisiin ja siihen, millä tavoin organisaatio näyttäytyy heidän suuntaansa.

Näiden tietojen perusteella tutkija keräsi kaiken keskeisen tiedon suorittamastaan tutkimuksesta ja esitteli sen organisaation opinnäytetyötä koordinoivalle henkilölle sekä hänen tiimilleen. Tästä tutkija sai kosolti uutta tietoa lähtiessään määrittämään tavoitetta yhtenäistä asiakkuudenhoitomallia varten. Lisäksi hän esitteli tutkimustulokset ja asiasta käymänsä keskustelut sekä esihenkilölleen että omille tiimiläisilleen. Heiltä hän sai edelleen lisää hankkeeseen mahdollisesti sisällytettäviä ideoita näkemyksiensä tueksi. Tässä vaiheessa organisaation kaupallinen johtaja yhdessä opinnäytetyötä koordinoivan yrityksen edustajan kanssa tekivät päätöksen case-yrityksestä, joka hankkeeseen sisällytetään ja jota silmällä pitäen malli tässä vaiheessa muodostetaan.

Asiakkuus, joka työn keskiöön tuli valituksi, on tutkijalle tuttu hankkeen ajalta, sillä kyseinen asiakas kuuluu tutkijan asiakkuussalkkuun ja edustaa siellä merkittävää osuutta. Tämän lisäksi asiakkuus edustaa myös erityisten palveluratkaisujen tarvetta, minkä vuoksi malli on erityisen tarkoituksenmukainen muodostaa juuri kyseiselle asiakkuudelle. Tutkija selvittikin tässä vaiheessa kaikki nykyiset asiakkaan suuntaan näkyvät asiakkuudenhoidolliset toimet ja alkoi kartoittamaan tilannetta myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakas oli kiinnostunut hoitomallin suunnitteluhankkeesta ja kertoi oman näkemyksensä nykytilasta, jonka tutkija huomioi suunnitelmassaan.

Tutkijan suunnittelema malli ottaa kantaa siihen, minkälaisia tahoja organisaatiosta olisi syytä olla yhtenäisessä asiakkuudenhoitomallissa mukana ja mitä vuotuisia toimia sen tulisi sisältää, jotta malli vastaisi tarkoitustaan kokonaisvaltaisesta toimintasuunnitelmasta. Tutkija otti asiakkuudenhoitomallin perustaksi tutkimustulosten perusteella yhden tunnetun mallinnuksen, jota lähti soveltamaan asiakkuutensa tarpeisiin sisältäen malliin keskeisesti liittyvät elementit. Tämän jälkeen hän sitoutti edustamastaan organisaatiosta mallin kannalta merkitykselliset tahot, ja heidän kanssaan yhdessä esittelivät suunnitelman mallin käyttöönotosta asiakkaalle. Asiakas puolestaan kävi keskusteluita hoitomallin tiimoilta omassa organisaatiossaan ja näiden perusteella muodosti kokonaisuuden, minkä ehdotti otettavan käyttöön vuoden 2025 alusta.

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

2.1 Toimintatutkimus

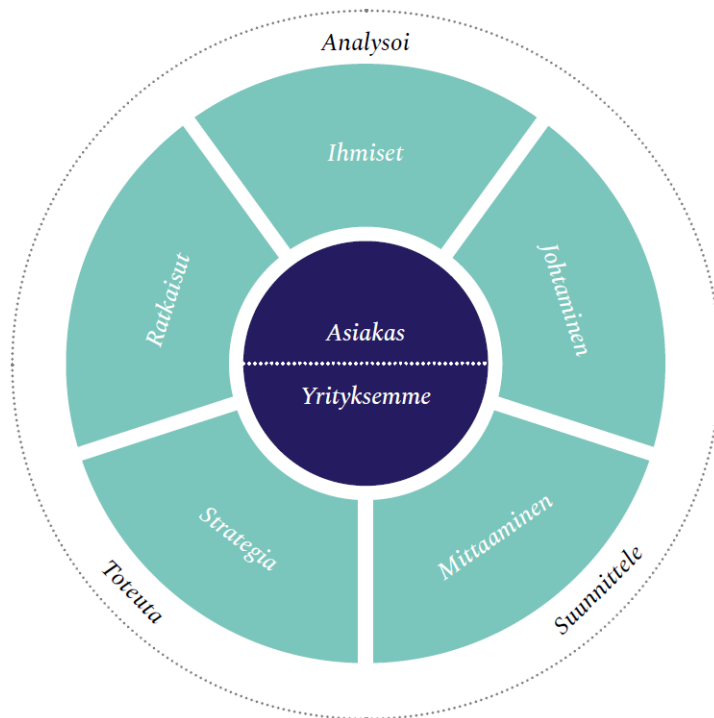
Opinnäytetyö perustuu toimintatutkimuksen periaatteisiin, mikä puolestaan ohjaa käytännönläheiseen kehittämishankkeeseen kohdeorganisaation sisällä. Tämän pohjalta tutkijan tarkoituksena oli sitouttaa organisaatiosta mahdollisimman moni henkilö, joilla on oma roolinsa tutkimushankkeen onnistumisessa käytännössä. Tutkijan tavoitteena oli alusta asti lähteä ratkaisemaan uniikkia organisaatiossa esiintyvää ongelmaa, johon ratkaisun löytämällä olisi mahdollista saavuttaa uudenlainen tila ja jossa tutkimuksen keskiössä olevat prosessit kehittyisivät tehokkaampaan sekä laadukkaampaan suuntaan. Tämä puolestaan vaikuttaisi asiakkaan näkemykseen positiivisesti ja lisäisi haluttavuutta organisaatiota sekä sen tuottamia palveluita kohtaan. Opinnäytetyön tarkoituksenmukaisen etenemisprosessin mukaisesti tutkija on käynyt toimintatutkimuksen vaiheet lävitse, minkä myötä hän on tunnistanut, että tietyt lisätutkimusta vaativat osat alueet on mahdollista ottaa tulevaisuudessa tutkimuksen kohteeksi ja hyödyntää samoja periaatteita myös näiden osalta.

Tutkija on sitouttanut hankkeeseensa oman organisaationsa sisältä keskeisesti tutkimusongelmaan liittyvät ihmiset, mutta sen lisäksi onnistunut myös asiakkaan organisaatiosta, Case-yritys Oy:stä, sitouttamaan pääasiallisen yhteyshenkilön kautta organisaation korkeimman tason rooleissa olevia ja lisäksi operatiivisella tasolla toimivia henkilöitä uuteen asiakkuudenhoitomalliin. Toimintatutkimukseen keskeisenä osa-alueena kuuluvat myös tiedon tuottaminen ja soveltaminen. Tämä puolestaan näyttäytyy hankkeessa siten, että tutkija on suorittamallaan toimenpiteillä sekä havaintojensa avulla saanut selville käytäntöön sovellettavaa tietoa, jota hänen on ollut mahdollista hyödyntää juuri edustamansa organisaation toimintamalleihin liittyen. Tutkija on pyrkinyt hankkeen eri vaiheissa, monilla eri tavoin peilaamaan keräämäänsä tietoa ja sen perusteella selvittämään myös muiden hankkeeseen osallistuvien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia suhteessa siihen. Tämän lisäksi tutkijalla on ollut keskeisenä tarkoituksenaan saavuttaa nykyisestä toimintamallista poikkeavia ratkaisuja, mitkä mahdollistaisivat pidemmällä tähtäimellä paremman kilpailukyvyyn ja erottautumisen asiakkaalle tuottamallaan lisäarvolla (Kaisla 2023, 15–16).

Hankkeen nykytila-analyysin toteuttaminen asiakkuudenhoitomallien nykytilaan, perustuu lähtökohtaisesti kvalitatiiviseen eli laadulliseen haastattelututkimukseen, jonka tutkija toteutti ensin suurasiakkuusmyyntitiimille ja jossa myös itse työskentelee. Nykytilan käsitystä täydentääkseen hän suoritti saman sisältöisen tutkimuksen myös myynnin johdolle, jotta heidän näkemyksensä sekä tukensa asiakkuudenhoitomallin muodostamista kohtaan selviäisi mahdollisimman monipuolisesti. Tutkija suoritti haastattelun Microsoft Office Forms -työvälineohjelman avulla (Microsoft Forms, 2024). Haastatteluajankohta oli helmi–maaliskuu 2024 ja haastatteluun osallistuvat henkilöt saivat kutsun tutkimukseen sähköpostitse, tutkijan toimesta osallistujille järjestetyn avauskeskustelun päätteeksi. Tämän tutkimusdatan perusteella tutkija päätyi hyödyntämään yhtenäisen asiakkuudenhoitomallin luomisessa St. Gallenin mallia, koska se oli ainoa konkreettinen mallinnus, mikä nousi haastatteluiden tuloksissa esille.

2.2 St. Gallenin malli

St. Gallenin malli on (Kasvua suunnitelmallisella avainasiakkuuksien johtamisella, 2024, 13) mukaan jaoteltavissa seuraaviin osa-alueisiin, jotka alla olevan kuvaajan mukaan ovat analysointi, suunnittelu ja toteutus. Nämä osa-alueet jakautuvat edelleen ihmisiin, jotka liittyvät asiakkuuteen, sen johtamiseen, mittamiseen, käytettävään strategiaan sekä ratkaisuihin, joita toteutetaan suunnitellusti.



Kuva 1. St. Gallenin malli.

St. Gallenin mallissa tarkoituksena on muodostaa asiakkaasta itsestään ja sen toimintaympäristöstä kokonaiskuva, jossa pureudutaan asiakkaaseen eniten vaikuttaviin voimiin ja tekijöihin, joihin palveluntarjoajan roolissa on mahdollista myötävaikuttaa siten, että tunnistettaisiin sekä asiakassuhdetta tukevia että sitä heikentäviä tekijöitä. Tutkija taustoittaa tutkimustyötä PESTEL-analyysillä. Kyseisessä analyysissä tutkija pyrkii analysoimaan mahdollisimman tarkasti asiakkaan toimintaympäristön ja hyödyntämään tätä asiakkaan näkökulmasta luodun SWOT-analyysin pohjana.

Pestel-analyysin avulla tutkijan tarkoituksena on selvittää case-yritykseen liittyen sen toimintaympäristö. Tämä on tärkeä vaihe kokonaisvaltaisemman käsityksen muodostamisesta sekä siitä, minkälaiset ulkopuoliset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan sen omalla toimialalla. (Kasvua suunnitelmallisella avainasiakkuuksien johtamisella, 2024, 13).

Political: Lakiasiat ovat melko pysyväisluontoisia liiketoiminta-alalla Y. Laki on kuitenkin erityisen pakottavan luontoista ja esim. haittakorvaukset tulevat helposti kyseeseen.

Economical: Asiakkaan alalla toiminta on muutoin melko stabiilia, mutta heidän pitää itse pysyä kilpailukykyisenä ja sen vuoksi heidän ostamansa palvelut on oltava myös kilpailukykyisiä ostohinnoiltaan. Ainoastaan liiketoiminta-alan Y asiakaskunta A tarve saattaa vaihdella lähinnä vallitsevien trendien perusteella.

Social: Tuotteita ja palveluita tarvitsevan kohderyhmän tarpeet vastaavat toimialan tuottamia palveluita hyvin.

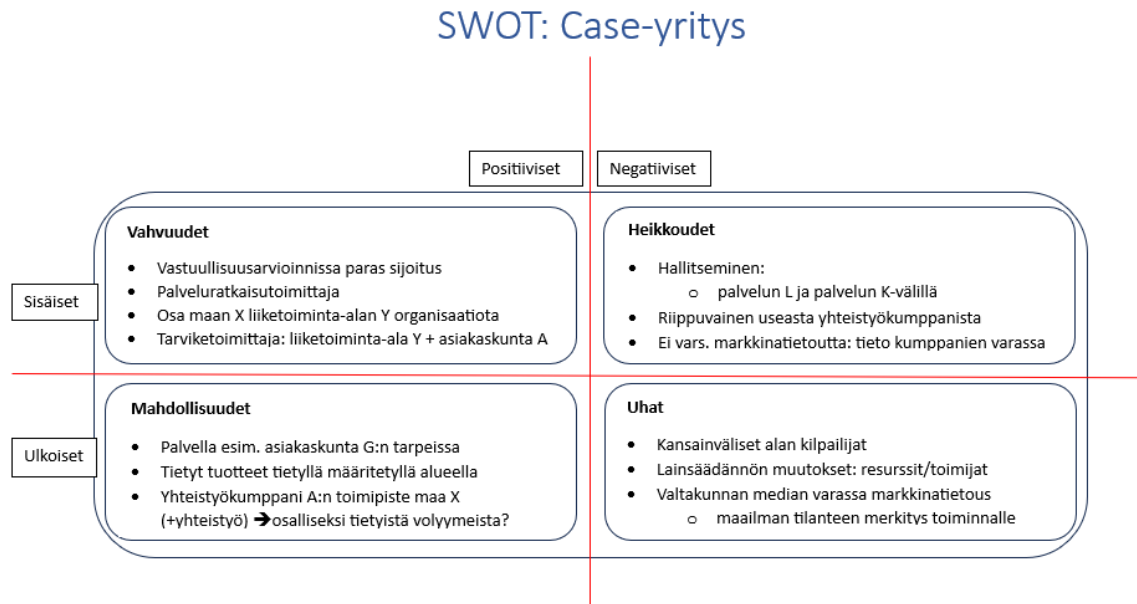
Technological: Teknologinen kehitys ei ole korvaamassa käsin tehtävää työtä, kuten tiettyyn käyttöön tarvittavien tuotteiden toimitusta perille asti.

Ecological: Ympäristöasiat ovat keskiössä luonnollisesti myös liiketoiminta-ala Y:ssä. Liiketoiminta-ala X-palveluiden tarjoaja tukee asiakkaan ympäristövaikutusten minimointia omalla toiminnallaan vastuullisuuteen panostamalla.

Legal: Lainsäädäntö on määräävää ja sääntely alalla on tiukkaa.

Muun muassa PESTEL-analyysiä hyödyntämällä tutkija suoritti SWOT-analyysin, minkä hän muodosti puolestaan asiakkuuden näkökulmasta. Kyseisessä analyysissä tutkija pyrki hahmottamaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat siten, millä tavalla ne näyttäytyvät palveluntarjoajan suuntaan ja lopuksi

etsimällä vastinparit Yritys X Oy:n organisaatiosta. Tällä tavalla tutkijan on mahdollista muodostaa kokonaiskuva nykyisestä tasosta sekä hahmottaa lisäksi taso, jossa sekä palveluntarjoajan että sen hankkijaosapuolen ominaisuudet ja strategiat kohtaavat mahdollisimman täydellisesti keskenään.



Kuva 2. SWOT-analyysi Case-yritys Oy:stä.

Tutkija huomasi vahvuuksia verratessaan, että asiakkaan organisaatiolle on myönnetty korkein luokitus Yritys Z:n vastuullisuusarvioinnissa. Vastaavasti Yritys X Oy on saanut toiseksi korkeimman luokituksen samaisessa arvioinnissa. Asiakkaan organisaatio toimii palveluratkaisutoimittajana sekä liiketoiminta-alan Y että palvelun A aloilla, kuten Yritys X Oy omalla toimialallaan. Asiakkaan organisaatio on osa maan X liiketoiminta-alan Y organisaatiota, kuten Yritys X Oy on osa monikansallista yhtiötä. Puolestaan heikkouksiksi tutkija löysi asiakkaan hallinnan puutteen palvelun L sekä standardin palvelun K väliltä. Tämä puolestaan aiheuttaa haasteita selvityksessä mahdollisimman kustannustehokkaasta palvelu A:sta. Nimittäin Yritys X Oy:n muodostama strategia liittyy nimenomaisesti mahdollisimman pitkälle vietyyn palvelustandardointiin, minkä avulla olisi mahdollista kasvattaa kustannustehokkuutta ja saavuttaa kustannusjohtajuus toimialalla. Asiakas on itse kertonut olevansa riippuvainen eri yhteistyökumppaneista myös liiketoiminta-ala X:ään liittyen, mikä puolestaan vaikuttaa siihen,

että kustannustehokkuuden täydellistä tasoa on mahdoton saavuttaa. Asiakas puolestaan perustelee tarvetta useammalle toimijalle, sillä tosiasialla, että heillä tulee olla varasuunnitelma aina olemassa huolellisesti toteutettuun riskianalyyysiin perustuen.

Mahdollisuuksiksi tutkija löysi palvelun asiakaskunta G:n tarpeisiin liittyen sekä tiettyihin tuotteisiin määritellyllä alueella. Näihin liittyen yhteistyömahdollisuuksia on Yritys X Oy:n ja Case-yritys Oy:n välillä selvitetty jo aiemminkin, mutta tähän asti ratkaisut eivät ole tukeneet näitä yhteistyömahdollisuuksia. Tällä hetkellä Yritys X Oy:n palvelun P voimakkaasti laajentuessa ja asiakkaan julkituoman tarpeen kasvaessa on mahdollista toteuttaa kattava palvelu, jota Yritys X Oy on valmiina tarjoamaan asiakkaan tarpeisiin heti, kun asiakkaan on mahdollista edetä palvelun järjestämisessä omille loppuasiakkailleen. Yhteistyökumppani A:n toimipisteen käyttöönotto maassa X toteutuu kuluvan vuoden 2024 aikana ja tämän aikaansaama positiivinen vaikutus Yritys X Oy:n volyymeihin on mahdollisuus sekä asiakkaalle että Yritys X Oy:lle muodostaen molempia osapuolia hyödyttävän kokonaisuuden, minkä lisäksi kokonaispotentiaaliin kehittää asiakassuhteen mittaluokkaa omalta osaltaan ja lisää synergiaetua. Uhkiksi tutkija kokee asiakkaan näkökulmasta sen kansainväliset kilpailijat sekä lainsäädännön muutokset Suomessa, mitkä saattavat vaikuttaa tiettyihin resursseihin ja tuotteiden mahdollisiin kulutusmääriin sekä maailman tilanteen alati muuttuessa eri tarpeisiin.

Tutkija on toiminut kyseisen asiakassuhteen vastuullisessa toimenkuvassa pääpiirteissään vuoden 2024 ajan. Kyseisenä aikana useassa eri ohjausryhmätaapamisessa asiakas on tuonut julki, että heillä on puutteita markkinatietoudessa ja he ovat valtamedian sekä yhteistyökumppaneiden välittämän tiedon varassa. Luonnollisesti tämä vaikuttaa ennustettavuuteen ja aiheuttaa haasteita volyymien arvioimisessa sekä niihin liittyvien resurssien kohdentamisessa palveluntarjoajan näkökulmasta.

Kilpailija-analyysin avulla tutkijan tarkoituksena on löytää loppupäätelmiä siitä, minkälaisessa kilpailullisessa tilanteessa yritys toimii omalla sektorillaan (Business Makeover, 2024). Tutkija käytti kilpailija-analyysin apuna Vainu-yritystietokantaa, josta hän valikoi analyysia varten siihen parhaiten soveltuvat kilpailijayritykset käyttämällä tietokannan tarjoamia parametrejä toimialan, palveluvalikoiman sekä kokoluokan suhteen. (Vainu, 2024).

Kilpailija-analyysi

Mika Parkkinen

Tavoiteltu ryhmä: Samat käyttäjät kuin Case-yrityksellä mukaan lukien Liiketoiminta-alan Y asiakaskunta C, B ja A

Kilpailijat				Tärkeimmät löydökset
Yritys 1 Oy	Yritys 2 Oy	Yritys 3 Oy		
Vahvuudet	Maailman johtava Liiketoiminta-ala YZ yritys Palvelu h ja k alalla	Euroopan yksi johtavista Toimiala Y:n toimijoista. Erikoistuminen: Asiakaskunta E	Yksi maailman johtavista Liiketoiminta-ala Y yrityksistä X vuoden kokemuksella	Case-yritys: vastuullisuusraportti kuten Yritys X:llä Tärkeää: vakavaraisuus ja perinteet Laaja-alaiset tuotteet ja palvelut sekä innovatiivisuus Oma tuotantolaitos etenkin paikallisilla markkinoilla
	Korkea liikevaihto maassa X vs. Case-yritys Oy:n emoyhtiöllä	Kansainvälinen ja vakavarainen yritys.	Sisältää mm. Asiakaskunta E, F ja omat Palvelu Z + Palvelu Q	
	Oma tehdas Suomessa. Hiilineutraalisuus tavoitteena	Sekä B2C- että B2B	On omat Palvelu Z asiakaskunnalle A, sisältäen Palvelu Q:n	
Heikkoudet	Keskittyy vain Asiakaskuntaan D (vs. Case-yritys lisäsi Asiakaskuntaan A)	Ei omaa tuotantolaitosta Suomessa	Ei erikseen mainosta vastuullisuuden standardejaan.	Monellakaan yrityksellä ei ole omaa palveluratkaisukonseptia alihankintana toteutettuna Ympäristöstandardit eivät ole itsestäänselvyys Monilla yrityksillä juuret kuten monella tunnetulla Liiketoiminta-ala Y:n toimijalla
	Ei omaa palveluratkaisua kuten Case-yritys käyttää alihankintana Palvelu P:tä	Ei omaa ilmastopoliitikkaa, mutta monia muita sertifikaatteja	Ei samanlaista palveluratkaisua kuten Case-yritys tarjoaa	
	Ei tarjoa Palvelu Q:ta kuten Case-yritys myös Asiakaskunnalle A	Suhteellisen tuore toimija Suomen markkinoilla	Hieman tuntemattomampi Suomessa, mutta tunnettuus kansainvälisesti vankka	

12.8.2024

Kuva 3. Kilpailija-analyysi.

3 Nykytila-analyysi

3.1 Organisaation yleinen tilanne

Tutkija työskentelee palvelualalla asiakkuuspäällikön työtehtävissä. Ajatus toimintatutkimuksen hyödyntämisestä yhteisten asiakkuudenhoitomallien tutkimustyössä sai alkunsa tutkijan ja Suomen maaorganisaation Head of Commercial Development -edustajan tapaamisesta liittyen tunnistettuun kehittämistarpeeseen suuriasiakkuusmyyntitiimin sisällä, jossa myös tutkija itse työskentelee. Keskusteluissa nousi esille, että nimenomaan asiakkuudenhoidolliset toimintatavat ovat olleet suurennuslasin alla, sillä konsernin teettämien asiakastutkimusten mukaan kyseisen myyntitiimin asiakassegmentti arvostaa tunnetta, että heidän tarpeensa kiinnostavat yhteistyökumppania ja että he tuntevat yhteistyökumppanin olevan aidosti läsnä heidän arjessaan. Tästä lähtökohdasta ja asiakkaan tunnistetun tarpeen pohjalta, tutkija lähti muodostamaan nykytila-analyysia vallitsevasta tilanteesta suoritettavaa toimintatutkimusta varten.

Lisäksi Yritys X Oy on yrityksenä erityisen kiinnostunut tunneälytaitojen hyödyntämisestä liiketoiminnassaan. Tunneälyn keskeisinä teemoina tunnistetaan nimenomaan asiakas ja heidän omat yksilölliset tarpeensa. Tunneäly luo aivan uudenlaisen ulottuvuuden asiakassuhteeseen, jossa myyjä ensinnäkin oppii tuntemaan omat toimintatapansa ja ominaisuutensa, minkä lisäksi joka tilanteessa aina vallitsevan tunnetilansa. Tämän itsetuntemuksen kautta myyjä osaa tunnistaa samalla tavalla kyseisiä asioita myös asiakkaasta. Hän osaa huomioida asiakkaan vallitsevan tunnetilan ja ymmärtää, mikäli se on omiaan vaikuttamaan esimerkiksi myyntineuvotteluun tai sen hetkiseen keskusteluun asiakkaan tarpeista. (Tunneäly Yritys X, 2024).

Yritys X Oy, Suomen maaorganisaatiolla on kaksi eri myyntitiimiä: pieniasiakkuusmyyntitiimi sekä suuria ja avainasiakkuuksia hoitava suuriasiakkuusmyyntitiimi. Tässä työssä käsitellään nimenomaan suuriasiakkuusmyyntitiimin tarpeita,

sillä erityisesti tämän tiimin asiakkuuksien tarpeisiin pohjautuvat palvelukokonaisuudet tuottavat merkittävän osan koko maaorganisaation liikevaihdosta. Toiseksi pienasiakkuustiimissä on jo olemassa omanlaisensa Play Book -mallinnus, minkä kehittämistä tullaan organisaation toimesta harkitsemaan hieman pidemmällä aikavälillä. Huomionarvoista on myös se, että suurasiakkuusmyyntitiimissä tavoitteena on hoitaa asiakassuhteita mahdollisimman paljon hyödyntäen livetapaamisia asiakkaiden kanssa, kun puolestaan pienasiakkuustiimissä kontaktit hoidetaan pääosin puhelimitse ja Teams-tapaamisten välityksellä.

Tänä vuonna Yritys X Oy:n pääteema kaupallisen johtoryhmän linjauksen mukaisesti on kasvu, mikä vahvistaa tutkijan ajatusta siitä, että prosessikurin merkitystä ja toimintamallien yhdenmukaistamista on tutkittava organisaatiossa myyntitoiminnan tehostamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä puolestaan heijastaa tarvetta jakaa pääteema pienemmiksi osa-alueiksi, joista tutkija pystyy löytämään yhtymäkohtia kokonaisuuteen liittyen. Näitä asioita erikseen tutkimalla tutkija pystyy hahmottamaan, mitkä kokonaisuuteen liittyvät asianhaarat vaikuttavat vallitsevaan nykytilaan ja mihin kaivataan muutosta. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on mahdollisimman kattava liiketaloudellinen läpinäkyvyys toimista, joita myynti suorittaa nykyisten asiakkuuksien suuntaan ja miten tähän liittyvää prosessia voisi tehostaa samalla asiakastyytyvyyttä kasvattaen. Jotta tavoitetila on mahdollista saavuttaa, tutkijan on saatava tietoa uusasiakashankinnan vaatimista resursseista verrattuna nykyisten asiakassuhteiden hoitollisiin toimiin. Lisäksi tutkijan on kartoitettava resurssien panostamisen tarve asiakkuuden hoitoon suhteessa asiakkuuden kannattavuuteen organisaatiolle, sillä yhtenä päätavoitteena on hankkia tietty määrä uusia asiakkuuksia.

3.2 Ongelman jäsentely

Organisaation teettämien asiakastutkimusten perusteella asiakkuudenhoidollisissa toimintatavoissa on eroavaisuuksia. Asiakkaisiin päin näkyvät prosessit ovat hyvin myyjäriippuvaisia ja näin ollen toimintatapojen on todettu kaipaavan yhtenäistämistä, eritoten kaupallisen johtoryhmän kuluvalle vuodelle 2024 asetettävien tavoitteiden myötä, joihin keskeisesti liittyvät tehokkaat sekä huolella

strukturoidut prosessit. Prosessien ja niihin liittyvän prosessikurin avulla tavoitteena on saavuttaa tehokas ja tuottoisa toimintatapa, mikä ohjaa myyntitiimin jäseniä pysymään yhteisesti sovitussa raameissa, mitä voidaan kutsua myös pelisääntökirjaksi.

Kaupallisen johtoryhmän näkemyksen perusteella nykyisellään toimintamallit eivät tue tehokasta asiakkuudenhoitoa. Tämä yhdistettynä myyntityön prosesseihin, joiden läpikäyntiä ei välttämättä ole sisällytetty niiden vaatimalla tavalla uusien työntekijöiden perehdytykseen ja joita on lähinnä vain sivuttu eri palaverissa myös kokeneempien työntekijöiden kanssa, on tämänhetkisen näkemyksen mukaan heikentämässä kokonaistehokkuutta päivittäisessä myyntityössä. Suurta osaa tässä kokonaisuudessa näyttelee myös organisaation käyttämän CRM-järjestelmän suhteellisen matala-asteinen hyödyntäminen. Järjestelmä sisältää paljon hienoja ominaisuuksia, joita järjestelmän koordinaattorit alati kehittävät, mutta näiden ominaisuuksien suurin hyöty perustuu luonnollisesti järjestelmään syötettävään, mahdollisimman oikeelliseen dataan, josta ovat vastuussa puolestaan käyttäjät. Laadukkaan datan ja sen laaja-alaisen hyödyntämisen avulla nykyisessä monipuolisessa CRM-järjestelmässä olisi mahdollista saavuttaa liiketoiminnan kehittämiseen keskeisesti liittyviä asioita, joilla asiakassuhdetta voisi syventää ja samalla tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ilman merkittävää kustannusvaikutusta.

3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Analysoitavien ongelmien syihin ja niiden seuraussuhteisiin, on kuvaavinta ja monipuolisinta hyödyntää haastattelututkimuslomakkeen pohjaa. Tutkimuslomake on jaettu tarkoituksenmukaisesti eri osioihin, mukaan lukien asteikolla arvioitavat asiat sekä avoimet kysymykset. Asteikolla arvioitavat asiat ovat haastattelulomakkeen alussa ja avoimet kysymykset puolestaan viimeisinä. Tutkijan sekä Head of Commercial Development -edustajan yhteinen näkemys on, että haastattelulomakkeen alussa tutkittava pääsee antamaan arvionsa arvosanan muodossa eri osa-alueisiin liittyen päällimmäisen tunteuksensa perusteella ja

haastattelulomakkeen edetessä jo aiemmin arvosanalla arvioimiaan asioita, tutkittava pääsee tarkentamaan näkemystään lisäksi sanallisilla arvioilla.

Haastattelulomakkeen struktuuriin tutkija kiinnittää erityistä huomiota siten, että kaikki ongelman juurisyyt nousisivat haastattelun perusteella mahdollisimman laajasti esille. Tutkijalla on oma näkemyksenä päivittäiseen myyntityöhön liittyvistä ongelmakohdista, joita Head of Commercial Development -edustaja täydentää johtoryhmältä tulleiden vaatimusten sekä tavoitteiden perusteella. Tällä tavoin saavutetaan mahdollisimman monipuolinen pohja tutkimukselle, jossa yhdistyvät sekä myyntiä koskevat ongelmakohdat että myynnin johdon myynnille asettamat raamit.

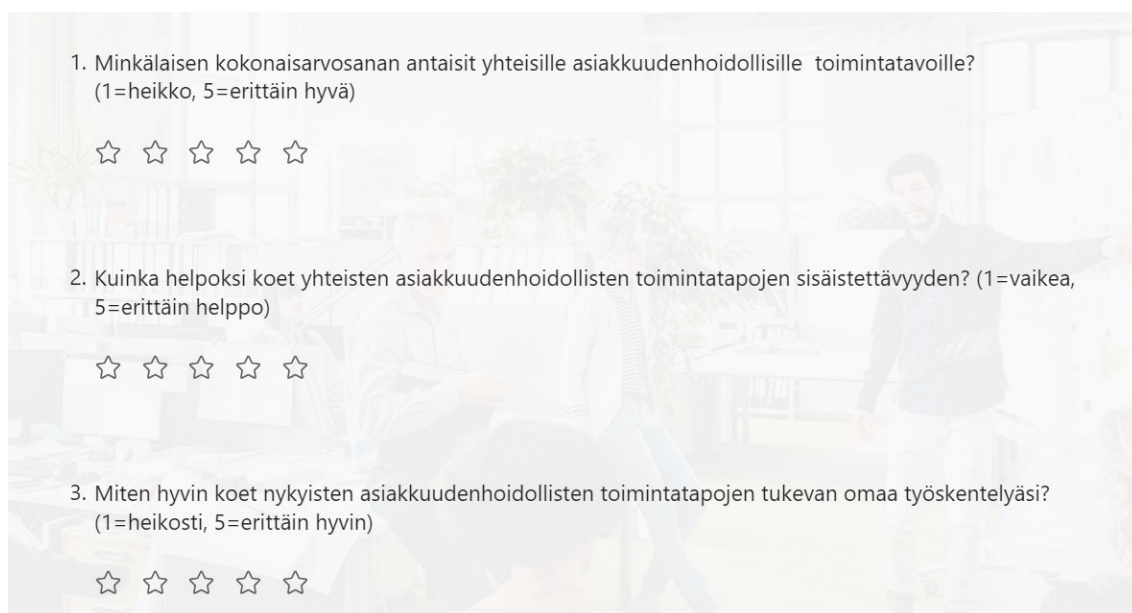
3.4 Tavoitetilan analysointi

Nykytilan analysointiin liittyviä tekijöitä ovat tutkijan tähänastinen kokemus kyseisessä organisaatiossa ja tiimissä toimimisesta sekä yleisesti tiimin nykyinen kokoonpano. Head of Commercial Development -edustajan ja tutkijan välillä käytyjen keskustelujen perusteella on yhdessä huomioitu olevan etua siitä, että tutkija on ollut suorittamansa tutkimuksen alussa vasta reilun vuoden verran organisaation palveluksessa ja siitä syystä joitain asioita tutkija pystyy parhaimmillaan tutkimaan vielä hieman ulkopuolisenkin silmin. Tiimin kokoonpano vaikuttaa erityisesti nykytilan analysoinnin luomaan mielenkiintoon positiivisesti siten, että tiimissä työskentelee hyvin pitkän kokemuksen kartuttaneita sekä tämän vastineeksi vasta muutamia kuukausia siinä työskennelleitä asiakkuuspäälliköitä. Tämä lähtökohta antaa viitteitä siitä, minkälaisia tähänastisia toimintamalleja kukin tiimin jäsen on omaksunut ja toisaalta, millä tavalla näitä olisi mahdollista yhdenmukaistaa sekä etsiä ja muodostaa kokonaisuus, jossa jokaisen parhaat toimintamallit tulisivat huomioiduiksi.

Tavoitteena on siis saavuttaa tilanne, jossa nykyiset ongelmakohdat olisivat tunnistettu ja näitä korjaamalla olisi mahdollista löytää yhdenmukainen toimintamalli, mikä tukisi myyntityötä itsessään, organisaation asettamia tavoitteita sekä

mahdollistaisi kokonaisuudessaan tehokkaamman ja sitä kautta kannattavamman liiketoiminnan myyntitiimin yksikössä.

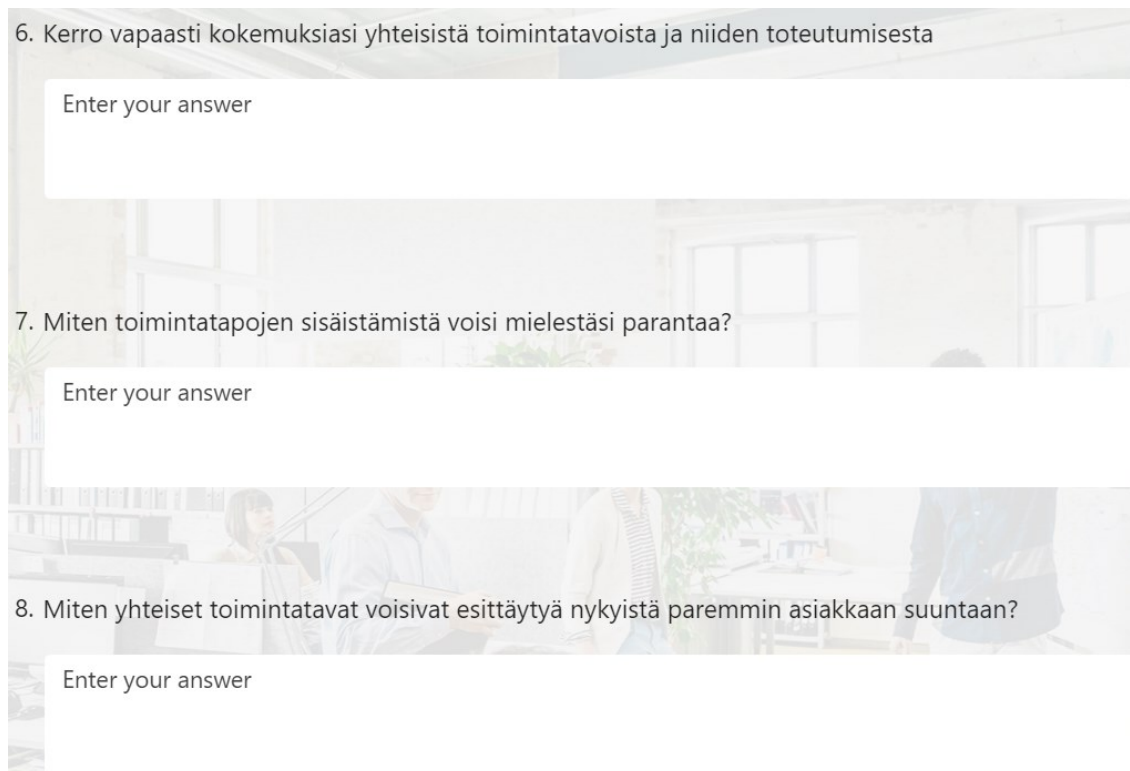
Ensimmäisenä käytettävänä tietoperustana tutkija kokee saavansa tulokset keskeisiin asioihin hyödyntäen Microsoft Forms -sovellusta ja muodostamalla sen avulla haastattelututkimuksen, mikä on julkaistavissa organisaation intranetissä. Menetelmänä tämä sopii tarkoitukseen hyvin, sillä kyselyyn vastaavat henkilöt sijaitsevat kolmella eri paikkakunnalla ja aikaan sekä paikkaan sitoutumaton tutkimustapa palvelee sen vuoksi juuri kyseistä tarkoitusta. Etuihin kuuluu lisäksi, että tutkimus on mahdollista suorittaa anonyymina.



Kuva 4. Haastattelututkimuksen kysymyspatteristoa.

Ohessa kuva 4, josta on nähtävissä tutkimuksen ensimmäisiä kysymyksiä. Näillä mitataan nykytila-analyysia varten myyntitiimin jäsenten kokemuksia tämänhetkisistä myyntityöarjessa esiintyvistä toimintatavoista. Tutkittavat vastaavat ensin oman kokonaisarvionsa ja näkemyksensä perusteella asiakkuuden-

hoitomallien toteutumiseen, ja sen jälkeen avoimilla kysymyksillä tutkija kartoittaa kehittämiskohteita, jotta jokainen tutkittava pääsee nostamaan esiin omassa arjessaan keskeisimpänä esiintyviä haastekohtia.



6. Kerro vapaasti kokemuksiasi yhteisistä toimintatavoista ja niiden toteutumisesta

Enter your answer

7. Miten toimintatapojen sisäistämistä voisi mielestäsi parantaa?

Enter your answer

8. Miten yhteiset toimintatavat voisivat esittäytyä nykyistä paremmin asiakkaan suuntaan?

Enter your answer

Kuva 5. Haastattelututkimuksen kysymyspatteristoa.

Ennen haastattelututkimuksen varsinaista aloitusta, kysymysten äärelle on organisaatiossa palattu useaan kertaan yhteistyössä organisaation opinnäytekoodinaattorin eli Head of Commercial Development -edustajan kanssa. Tämän lisäksi asia on ollut esillä tutkijan ja hänen esihenkilönsä kanssa käydyissä viikoittaisissa keskusteluissa. Kuitenkin keskeisintä on, että ennen haastattelun aloitusta, kysymykset on käyty lävitse tutkijan toimesta kaikkien haastattelututkimukseen osallistuvien myyntitiimin jäsenten kanssa varmistaen, että jokainen on varmasti yhtä mieltä kysymysten validiteetista ja ymmärrettävyydestä. Tällä tavoin toimien pyrkimyksenä on saavuttaa tutkimuksen avulla nykytilasta selkeää uutta tietoa, mitä muulla tavoin ei kootusti saataisi ja siten, että osallistujat tiedostavat tulosten vaikuttavan kehittäväällä tavalla myyntitiimin jäsenten toimesta tehtäviin aktiviteetteihin, omien asiakkuuksiensa suuntaan.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on lisäksi kartoittaa, miten kaupallisen johdon eli Commercialin asettamat tavoitteet ja toimintatavat näkyvät myyntitiimin jäsenten arjessa sekä miten asiakkaisiin päin näkyviä yhtenäisiä toimintatapoja hyödynnetään Commercialin näkökulmasta. Tämän vuoksi haastattelututkimuksen vastaajiksi tutkija kutsuu myös seuraavat henkilöt: Chief Commercial Officer, Head of Sales, joka toimii tutkijan esihenkilönä sekä toimintatutkimuksen yhteyshenkilön asemaa organisaatiossa edustavan Head of Commercial Development. Näiden henkilöiden vastausten perusteella on mahdollista saavuttaa entistä laajempi näkemys myös tavoitteiden asettajan näkökulmasta suhteessa tarvittaviin kehittämistoimenpiteisiin.

Tutkimukseen kutsuttavia henkilöitä on yhteensä 12, joista 9 toimii suurasiakkuusmyyntitiimin sisällä. Näiden lisäksi haastattelututkimuksessa ovat mukana tiimin esihenkilö (Head of Sales), organisaation edustaja opinnäytetyöprosessin ohjauksessa (Head of Commercial Development) sekä organisaation kaupallinen johtaja (Chief Commercial Officer). Tutkimus oli avoinna yrityksen intranetissä 2.2.–16.2.2024 välisen ajan. Vastausaikana tutkimukseen osallistui yhteensä 9 henkilöä.

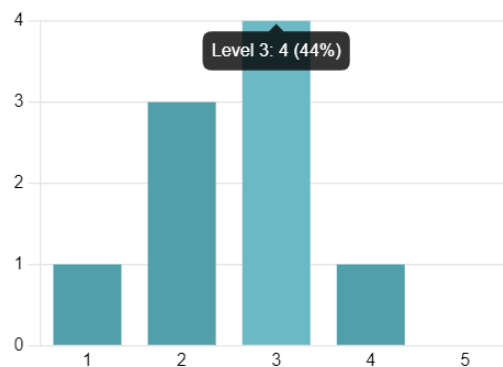
Tutkimustuloksia tarkastellessa tutkija huomaa, että näiden perusteella yhteisissä toimintatavoissa yleisesti on parantamisen varaa. Lisäksi tutkija pystyy tuloksien pohjalta muodostamaan käsityksen tutkimusongelman keskeisyydestä. Jäljempänä tutkija käsittelee tutkimuksen tulokset kysymys kerrallaan ja luo yleisen arvion näiden perusteella vastaajien näkemyksistä käsiteltävään asiaan.

Ensimmäisessä tutkimuksen kysymyksessä pyritään selvittämään asiakkuudenhoidollisten toimintamallien nykytila arvosanan muodossa. Tutkimustuloksen keskiarvo viittaa voimakkaasti siihen suuntaan, että asiakkuudenhallinnollisissa toimissa olisi parantamisen varaa, sillä keskimääräinen arvosana on 2,56. Lisäksi arvosanan osalta hajontaa havaitaan enemmän heikompien kuin vahvempien arvosanojen suuntaan.

1. Minkälaisen kokonaisarvosanan antaisit yhteisille asiakkuudenhoidollisille toimintatavoille? (1=heikko, 5=erittäin hyvä)

[More Details](#)

2.56
Average Rating

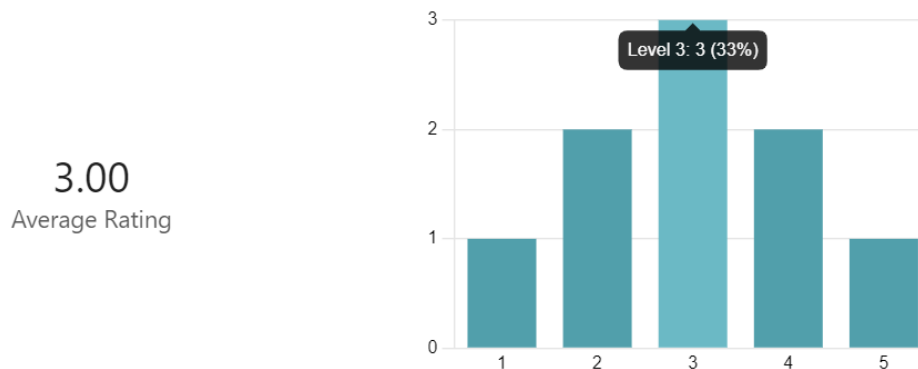


Kuva 6. Haastattelututkimuksen tulos: kokonaisarvosana asiakkuudenhoidollisille toimintatavoille.

Toisessa haastattelututkimuksen kysymyksessä tutkija keskittyy tutkimaan yhteisten asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen sisäistettävyyttä. Vastausten perusteella keskiarvo on tasan 3. Vastaajista yhtä moni kokee asiakkuudenhoitomallit erittäin helpoksi kuin tutkimukseen osallistuvista kokee vaikeaksikin.

2. Kuinka helpoksi koet yhteisten asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen sisäistettävyyden? (1=vaikea, 5=erittäin helppo)

[More Details](#)



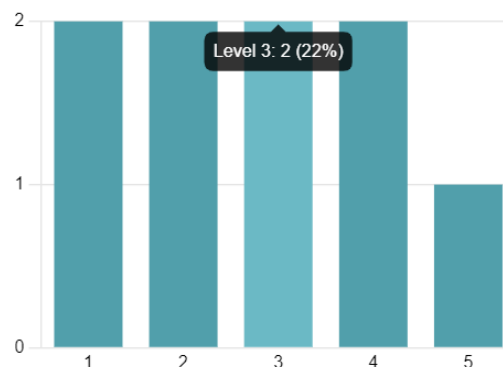
Kuva 7. Haastattelututkimuksen tulos: yhteisten asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen sisäistettävyys.

Kolmannessa haastattelututkimuksen kysymyksessä tutkija selvittää, miten nykyiset asiakkuudenhoidolliset toimintatavat tukevat tutkittavien omaa työskentelyä. Vastaukset ovat hyvin tasaisesti jakautuneet ja ainoastaan korkeinta arvosanaa on yhden vastauksen verran vähemmän kuin muita arvosanoja.

3. Miten hyvin koet nykyisten asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen tukevan omaa työskentelyäsi? (1=heikosti, 5=erittäin hyvin)

[More Details](#)

2.78
Average Rating



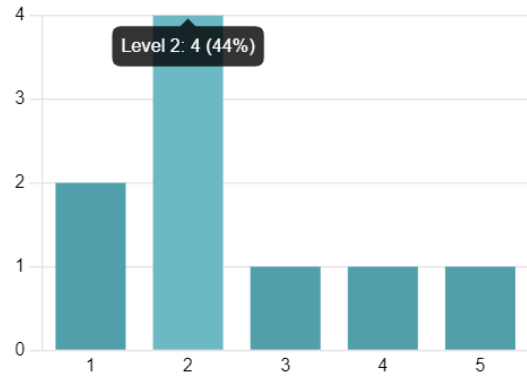
Kuva 8. Nykyisten asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen tuki omaan työskentelyyn.

Neljännessä haastattelututkimuksen kysymyksessä tutkija selvittää asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen yhtenäisyyttä asiakkaan suuntaan. Vastausten perusteella vastaajat kokevat niiden näkyvän melko heikosti. Tässäkin kysymyksessä nähdään hajontaa ja toiseksi eniten vastaajat kokevat toimintatapojen yhtenäisyyden näkyvän heikosti asiakkaan suuntaan. Loput vastaajista kokee toimintatapojen yhtenäisyyden näkyvän asiakkaan suuntaan joko kohtuullisen hyvin, hyvin tai jopa erittäin hyvin.

4. Miten hyvin asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen yhtenäisyys mielestäsi esittäytyy asiakkaan suuntaan? (1=heikosti, 5=erittäin hyvin)

[More Details](#)

2.44
Average Rating



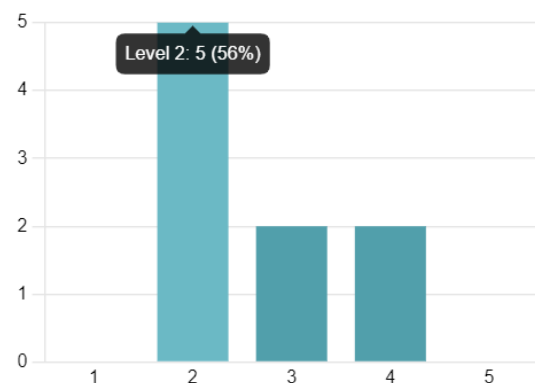
Kuva 9. Asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen yhtenäisyys asiakkaan suuntaan.

Viidennessä kysymyksessä tutkija kartoittaa toimintatavoissa asiakkaan tarpeen näkymistä. Vastaajista yli puolet kokee, että asiakkaan tarve näkyy niissä melko heikosti. Loput vastaajista on sitä mieltä, että asiakkaan tarve näkyy joko kohtuullisesti tai melko hyvin toimintatavoissa.

5. Miten hyvin mielestäsi näissä toimintatavoissa näkyy asiakkaan tarve? (1=heikosti, 5=erittäin hyvin)

[More Details](#)

2.67
Average Rating



Kuva 10. Asiakkaan tarpeen näkyminen toimintatavoissa.

Tulosten pohjalta käydyn keskustelun myötä sekä tutkija, että kohdeorganisaation ohjaaja ovat sitä mieltä, että haastatteluun vastanneet myyntitiimin jäsenet kipuilevat asiakkuudenhoitomallien puutetta. Etenkin arvosanojen avulla vastatuissa tutkimuskysymyksissä näyttäytyy selkeästi, että mikäli yhteisen asiakkuudenhoitomallin koetaan olevan olemassa, niin sitä ei ole tarpeellisessa laajuudessaan ainakaan tiimin kesken avoimesti käsitelty. Jokaisella tiimin jäsenellä on omanlaisensa tausta, mikä auttaa jokaista suorittamaan työnsä sillä tavalla, minkä jäsen kokee itselleen sopivaksi. Taustatekijöihin liittyviä asioita ovat yhtä lailla koulutus kuin työkokemuskin. Haastattelututkimus ei sisältänyt erikseen tutkittavan henkilön taustatekijöitä, minkä avulla vastauksien analysointi ja peilaaminen taustalla vaikuttaviin tekijöihin olisi saattanut selventää tutkimuksen vastauksissa esille nousseita asioita. Tutkimus on haastateltavien kanssa käydyn keskustelun perusteella määritetty anonyymiksi, sillä tutkimuksessa esille nousevia asioita ei ole tarkoituksenmukaista rajata mahdollisen henkilöön yksilöityvän vastauksen perusteella.

Tuloksista käytyjen keskustelujen pohjalta selvisi, että Head of Sales tai Head of Commercial Development -edustajat eivät päässeet vastaamaan tutkimukseen. Tämän tiedon valossa tutkija voi olettaa ainakin kaikkien tiimin jäsenten vastanneen tutkimukseen, joten tutkimustulos heijastaa pääosin nimenomaan tiimin jäsenten yleistä näkemystä asiakkuudenhoitomallien nykytilasta. Alkuperäisestä tarkoituksesta poiketen tulokset eivät sisällä prosesseista vastaavien henkilöiden näkemyksiä, ja työn monipuolisuuden saavuttamiseksi nämä näkemykset olisivatkin relevantteja kuvaamaan asiaa myös tavoitteista vastuussa olevien henkilöiden osalta. Kuitenkin tutkimuksen perusteella tutkija kokee saaneensa nimenomaan vastauksen siihen, onko esille nostettu ongelma validi pääasiallisesti myyntitiimin jäsenten keskuudessa, jotka asian kanssa ovat tekemisissä päivittäin.

Nykytila-analyysin edelleen jalostamiseksi, tutkimukseen olisi erikseen mahdollista pyytää vastaamaan tutkimustyössä mukana olevia organisaation ylemmän tason henkilöitä. Kuitenkin heidän jo osallistuttua tämän haastattelututkimuk-

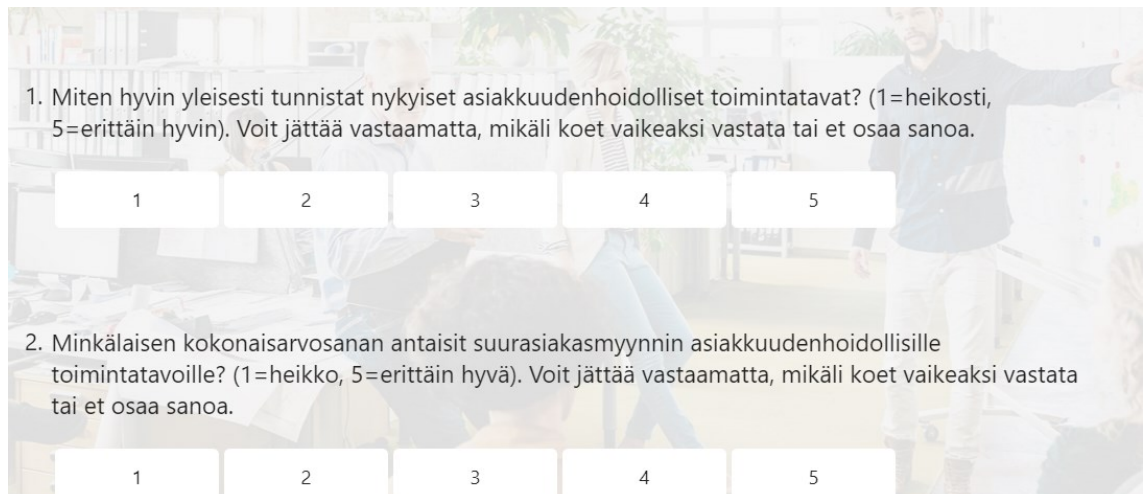
sesta saatujen vastauksien läpikäyntiin, saattaisivat he mahdollisesti tiedostamattaan ottaa vaikutteita näistä tutkimustuloksista vastatessaan tutkimukseen. Tämä puolestaan olisi omiaan vaikuttamaan tutkimuksen reliabiliteettiin eli luotettavuuteen ja sen vuoksi tutkija pitäytyy tähän mennessä saaduissa vastauksissa kyseisen haastattelututkimuksen osalta.

Haastattelututkimuksen avoimissa vastauksissa ilmeni paljon kehityskohteita, mutta niiden lisäksi myös ehdotuksia, minkälaisia toimia asiakkaan suuntaan samalla lisäarvoa tuottaen voisi mahdollisesti tutkimustiedon valossa ja kerätyn datan avulla tarjota, esimerkiksi perustuen kattavaan organisaation tietouteen vallitsevasta markkinatilanteesta. Yleisesti vastauksissa korostui näkemys, minkä perusteella yhteisesti sovittujen toimintatapojen sijaan osa myyntitiimin jäsenistä on muodostanut oman itsenäisen tapansa toimia eri tilanteissa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden perusteella. Vallitsevaa tilannetta yhteisten toimintamallien puuttumiseen liittyen kuvasti yhden vastaajan kommentti, missä hän koki yhteisten toimintamallien rajautuvan asiakastapaamisten sykleihin, jotka monessa tapauksessa ovat toteutettu joko kuukausi- tai kvartaalitasolla. Kaksi vastaajaa viittasi yhteisten toimintatapojen arviointiin siten, että kaikki eivät niitä noudata, mutta toinen näistä vastaajista korosti sen sijaan yhteisen päämäärän tärkeyttä.

Haastattelututkimukseen osallistuneet myyntitiimin jäsenet ehdottivat avoimissa vastauksissaan hyvin konkreettisiakin parannusehdotuksia. Esille nousivat verkko-kaupan tutkimusten hyödyntäminen vallitseviin trendeihin liittyen, säännölliset best practises -harjoitteet sekä analysointi eri kokoisten asiakkuuksien antamista signaaleista, yhteistyön kehittämiseen liittyen. Kaikista kokonaisvaltaisista tutkimuksesta noussut ehdotus yhteisten asiakkuudenhoitomallien kehittämiseksi ja yhdenmukaistamiseksi oli kuitenkin St. Gallenin malli. Tämä malli on ollut käytössä soveltuvin osin ainakin yhdellä tutkimukseen osallistuneista tiimin jäsenistä. Tämä on niin erityisen konkreettinen ehdotus, että mallin hyödyntämisen mahdollisuutta tutkija selvittää tutkimushankkeen kehitysosiossa.

Tutkijan ja Head of Commercial Development -edustajan välisessä viimeisimmässä nykytilaan liittyneessä tapaamisessa, aiheena oli nykytila-analyysin kokonaisvaltaisuus. Tässä samassa keskustelussa nousi esille organisaation johdon rooli ja erityisesti tuki asiakkuudenhoitomallien uudistukseen liittyen. Edustajan näkemyksen mukaan organisaation tuen tarve tulee olemaan ilmeinen viimeistään siinä vaiheessa, kun kehitystoimenpiteet asiakkuudenhoitomalleihin on määritettävissä ja toteutettavissa. Tämän perusteella on syytä varmistua siitä, että organisaation myynnin johdon näkemys on saman suuntainen asiakkuudenhoitomallien vallitsevaan tilanteeseen liittyen kuin on myyntitiimin jäsenilläkin. Toisaalta jo tuloksien mittaamisen vuoksi on mielekästä tutkia myös myynnin johdon näkemystä asiakkuudenhoitomallien toteutumisesta sekä nykytila-analyysin muodostus- että toimintamallien kehittämishetkellä.

Jotta haastattelututkimuksessa olisi mahdollista varmistua siitä, että haastateltavat ymmärtävät, mistä asiakkuudenhoitomalleissa on kyse, tutkija lisäsi tutkimukseen ensimmäisen kysymyksen mallien tunnistamiseen liittyen. Alla tutkimuslomakkeen alkuosa.



1. Miten hyvin yleisesti tunnistat nykyiset asiakkuudenhoidolliset toimintatavat? (1=heikosti, 5=erittäin hyvin). Voit jättää vastaamatta, mikäli koet vaikeaksi vastata tai et osaa sanoa.

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

2. Minkälaisen kokonaisarvosanan antaisit suurasiakasmyynnin asiakkuudenhoidollisille toimintatavoille? (1=heikko, 5=erittäin hyvä). Voit jättää vastaamatta, mikäli koet vaikeaksi vastata tai et osaa sanoa.

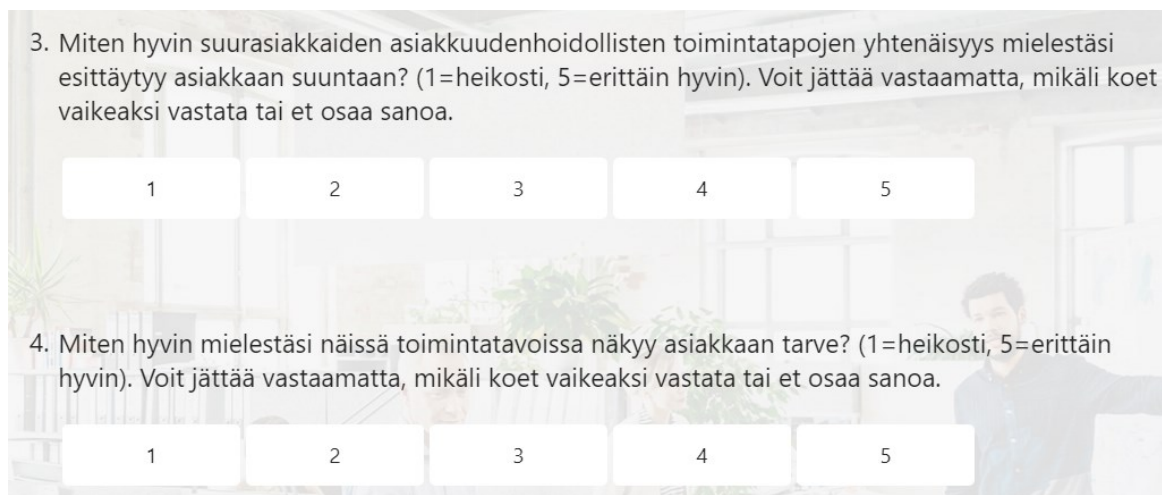
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kuva 11. Haastattelulomake organisaation johdolle.

Tutkija kutsui haastatteluun mukaan seuraavat henkilöt organisaation sisältä: Chief Commercial Officer, Head of Sales, Head of Commercial Development, Head of Customer Service and Development, Head of Business-to-Business

Services sekä Head of EN Services. Vastausaika oli 26.–28.3.2024 ja tällä aikavälillä vastauksia tuli yhteensä 5 kpl, jota voidaan pitää hyvänä saavutuksena huomioon ottaen vastausajan voimassaolon pituus.

Haastattelulomakkeen kysymykset olivat pitkälti saman suuntaisia, kuin myyntitiimin jäsenillekin suunnatussa versiossa, mutta kuitenkin muokattuna siten, ettei kysymyksissä korosteta asiakkuudenhoitomallien näkymistä heidän työsäään vaan lähinnä siten, kuinka tutkittavat kokevat nykyisten toimintamallien toimivuuden yleisellä tasolla, miten ne näkyvät asiakkaan suuntaan ja miten asiakkaan tarve näyttäytyy kyseisissä asioissa. Avoimet kysymykset olivat sisällöltään hyvin pitkälti yhteneväiset myyntitiimin jäsenille suunnattujen kysymysten kanssa.



3. Miten hyvin suurasiakkaiden asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen yhtenäisyys mielestäsi esittäytyy asiakkaan suuntaan? (1=heikosti, 5=erittäin hyvin). Voit jättää vastaamatta, mikäli koet vaikeaksi vastata tai et osaa sanoa.

1 2 3 4 5

4. Miten hyvin mielestäsi näissä toimintatavoissa näkyy asiakkaan tarve? (1=heikosti, 5=erittäin hyvin). Voit jättää vastaamatta, mikäli koet vaikeaksi vastata tai et osaa sanoa.

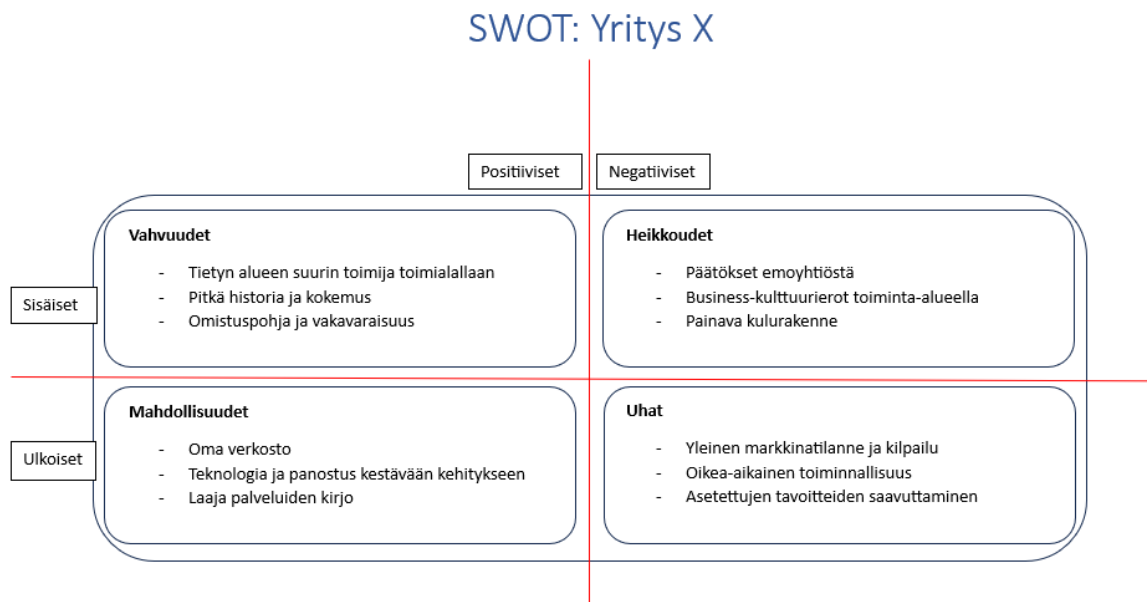
1 2 3 4 5

Kuva 12. Haastattelulomake organisaation johdolle.

Myynnin johdolle suunnatun haastattelututkimuksen tulokset ovat kokonaisuudessaan hieman paremmat kuin myyntitiimille suunnattujen, sillä kaikkien kysymysten osalta vastausten kokonaiskeskiarvo on 3,16 ja keskiarvojen vaihteluväli 3–3,4. Kaikista suurimmat keskiarvot liittyvät asiakkuudenhoidollisten toimintatapojen yhtenäisyyteen (3,4) sekä siihen, miten hyvin haastateltavat tunnistavat asiakkuudenhoidolliset toimintatavat (3,25). Avoimissa kysymyksissä keskeisimmiksi asioiksi nousevat asiakkuudenhoitomallien päivitys nykypäivään, Yritys X Oy:n vahvuuksien esille tuonti entistä paremmin sekä yhteisesti

sovittujen asioiden ja prosessien noudattaminen. Lisäksi asiakkuuden hallintaan liittyen esille nousivat asiakkaan kattavampi tunteminen, resurssien parempi suuntaaminen kannattavimpiin toimintoihin ja selkeä viittaus asiakkuudenhoidollisiin toimiin, mitkä liittyvät St. Gallenin malliin. Tutkimuksen perusteella tutkija huomaa, että yhtenäisiä asiakkuudenhoitomalleja pidetään myös myynnin johdon näkökulmasta tärkeänä asiana kehittää ja tämän perusteella johdon tuki on kokonaisuudessaan tunnistettavissa hankkeen keskiössä, myöhemmässä vaiheessa olevaan kehitystyöhön liittyen.

Haastattelututkimuksen kysymyksissä mukana olleiden asioiden keskeisyyden vuoksi, tutkija täydentää nykytilatutkimusta SWOT-analyysin avulla. Tällä metodilla tutkija pyrkii selvittämään, mitkä asiat ovat organisaation voimavaroja ja mitkä asiat toisaalta luovat uhkaa nykyiselle toiminnalle. Tutkija suorittaa analyysin sekä koko organisaation osalta että syventyen vain asiakkuuksien osuuteen. Näin ollen tutkijalla on hyvät edellytykset määrittää, mitä asioita on syytä huomioida tutkittavien asioiden perustana, jotta mahdollisimman kokonaisvaltaisia ratkaisuehdotuksia saavutettaisiin.

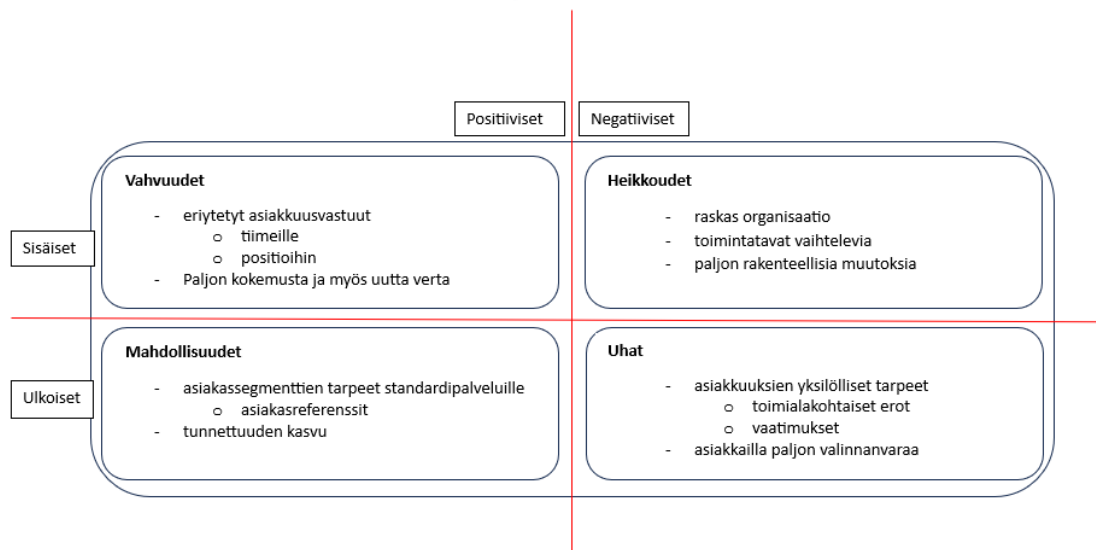


Kuva 13. SWOT: Yritys X Oy.

Organisaation osalta vahvuudeksi tutkija toteaa, että Yritys X Oy on tietyn alueen suurin toimija liiketoiminta-alueellaan, mikä itsessään on kiistaton fakta. (Yritys X Oy, 2023).

Heikkouksiksi puolestaan tutkija näkee organisaation päätökset, jotka tulevat aina emoyhtiöstä, koska kyseessä on monikansallinen organisaatio. Lisäksi liiketoimintakulttuuri on erilaista ainakin Suomen ja maan X välillä, minkä tutkija huomaa työskennellessään päivittäisessä työssään asiakkuuspäällikkönä. Organisaation laajuuden vuoksi myös luonnollisesti kulurakenne on painava ja liiketoiminta-alan osatoiminnan Z vähentyessä, mutta yhtiön kuitenkin sitä suorittaessa tulevaisuudessa maassa X, kulurakenne painaa myös muuta liiketoimintaa. Tämän vastapainoksi yhtiöllä on suuri laajenemistarve jokaisessa maaorganisaatiossa, jotta tulevaisuudessa yhä kasvavat markkinat ovat otettavissa entistä paremmin haltuun liiketoiminta-alan X toimijan ominaisuudessa ja tällä tavoin tasapainoa saavutetaan osatoiminnan Z rinnalla. Mahdollisuuksiksi tutkija kokee liiketoiminnan laajenemispotentiaalin, mikä kohdistuu etenkin B2C-markkinoille sekä tämän asiakassegmentin brändiuskollisuuteen. Edelleen kehittyvä teknologia mahdollistaa markkinoiden nopean kasvun organisaation toimintaympäristössä ja myös liiketoiminnan kasvutrendi on ollut viime aikoina huijaa, minkä odotetaan kasvavan voimakkaasti edelleen kuljettaessa seuraavaa vuosikymmentä kohden (Liite 1: 2023). Uhkiksi tutkija tunnistaa yleisen markkinatilanteen haastavuuden johtuen inflaation aiheuttamasta hintojen noususta ja yleisestä markkinoiden epävarmuudesta. Toisaalta myös kilpailu on kovaa, sillä toimijoita asiakaskunta V liittyvässä ketjussa on paljon. Luonnollisesti myös muut toimijat markkinoilla haluavat kehittää toimintaansa ja kykyänsä pysyä mukana kilpailussa, minkä vuoksi erottautuminen on entistä haastavampaa.

SWOT: Yritys X – asiakkuudet



Kuva 14. SWOT: Yritys X Oy – asiakkuudet.

Tutkija muodostaessaan SWOT-analyysia Yritys X Oy:n asiakkuuksiin liittyen, toteaa vahvuuksiksi eritoten sekä tiimeissä että niiden sisältämissä positioissa olevat asiakkuusvastuut. Tämä on suuri vahvuus, sillä asiakkuusvastuut on pyritty määrittämään sekä tiimikohtaisesti niiden sisältämien jäsenten taustat ja kokemus huomioiden sekä lisäksi toimialakohtaisen kiinnostuksen perusteella. Tämä mahdollistaa sen, että tiimissä on paljon kokemusta pitkältä ajalta eri asiakkuuksista kokeneiden tiimin jäsenten keskuudessa, mutta yhtä lailla uudempien asiakkuuspäälliköiden toimesta täysin uudenlaista näkemystä, mistä parhaimmillaan on hyötyä mm. asiakkaiden tarpeiden kartoituksessa lisämyyntiä varten. Historiatietoa sekä mahdollista tulevaisuuteen suuntaavaa tietoa asiakkuuksista myös jaetaan tiimin jäsenten kesken asiakkuusvastuiden vaihtuessa henkilöltä toiselle.

Heikkouksiksi tutkija puolestaan tunnistaa organisaation suhteellisen raskaan rakenteen johtuen monikansallisesta emoyhtiöstä. Tämän lisäksi toimintatavat ainakin Suomen maaorganisaation sisällä asiakkaiden suuntaan ovat myyjittäin vaihtelevia. Rakenteellisia muutoksia organisaatiossa on tapahtunut suhteellisen paljon viime aikoina, ja osa muutoksista on saattanut olla omiaan vaikuttamaan myös asiakkaiden suuntaan välittyvään mielikuvaan.

Analyysin perusteella mahdollisuuksiksi tutkija on tunnistanut eri asiakassegmenttien tarpeet etenkin kustannustehokkaille, standardisoiduille palveluille, joita organisaatiossa kehitetään jatkuvasti. Näistä esimerkkinä toimivat asiakas-kunta V:n palvelu N. Kun nämä palvelut toteutetaan esimerkillisesti, niin myös merkittäviin referenssiasiakkuuksiin on mahdollisuus, mikä puolestaan auttaa entistä laajemman tunnettuuden saavuttamisessa. Uhkiksi tutkija listaa asiakkuuksien monimuotoiset ja yksilölliset tarpeet eri toimialoilla sekä niihin liittyvät vaatimukset, mitkä puolestaan aiheuttavat paineen näihin liittyvien valmiuksien kehittämiseen sekä ylläpitämiseen. Liiketoiminta-alan X toimijan erottautuminen muista alalla toimivista yrityksistä on haastavaa ja etenkin, koska asiakkaalla on paljon valinnanvaraa, on erottautumisella entistä suurempi painoarvo ja rooli. Tämä pätee soveltuvien osin myös asiakkaiden suuntaan näkyviin asiakkuuden-hoidollisiin toimintamalleihin.

Muun muassa asiakkaiden suuntaan näyttäytyviä yhtenäisiä toimintatapoja mitataan kerran vuodessa asiakkaille suunnatulla asiakastyytyväisyyskyselyllä. Kysely on jaettu eri aihealueisiin, joihin kuuluvat: palvelut, helppo yhteistyö, pitkän ajan asiakassuhde, erottautuvuus sekä ihmiset ja tuki. Kyseisen tutkimuksen tulokset antavat osviittaa myös toimintamallien yhtenäistämisen onnistumisesta. Kyselyssä esiintyviä asioita mitataan ja verrataan aina edellisvuosien tuloksiin. Näiden pohjalta määritetään toimenpiteet, joista informoidaan asiakasta ja joita seurataan kvartaaleittain. Edellä mainitut toimenpiteet suoritetaan Commercial Development -tiimin toimesta. Mainittakoon, että asiakastyytyväisyystutkimus toteutuu v. 2024 ajallisesti alle kuukauden sisällä siitä ajankohdasta, kun tutkijan suorittaman organisaation sisäisen haastattelututkimuksen tulokset ovat valmistuneet. Organisaation sisäinen haastattelututkimus toteutetaan tutkijan toimesta lisäksi uudelleen siinä vaiheessa, kun jo kehitettyjen asioiden onnistumista mitataan kehityshankkeen edetessä.

4 Ratkaisut

Tutkija lähti liikkeelle ratkaisuosiossaan siitä, mitä asioita hän oli listannut keskeisinä heti hankkeen aiheen varmistuttua ja mitkä saattaisivat vaikuttaa kokonaisuuteen verraten niitä tutkimustuloksiin (liitteenä).

Tutkija huomasi pian, että moni aihealue, joita hän oli itse pitänyt kokonaisuudessa tärkeänä ja jotka hän oli tutkimukseensa halunnut sisällyttää nykytilan kartoittamiseksi, olivat saaneet luonnollisen yhteyden vastauksiin, joita sekä myyntitiimissä että myynnin johdon osalta oli annettu. Nämä korostuivat etenkin yhtenäisten toimintatapojen sekä asiakkaiden osuuksissa. Tämän perusteella voidaankin tehdä johtopäätös, että tutkija oli oman käsityksensä perusteella ennalta valinnut nykytila-analyysiin sellaiset teemat, joihin haastateltavilla oli paljon annettavaa. Aiheet saivat heti tuoreeltaan aikaan paljon keskustelua ja jokaisen haastatellun kanssa olikin luontevaa keskustella aihealueista vielä tarkemmin ja kartoittaa, minkälaisia ehdotuksia ja näkemyksiä asian kehittämiseksi kullakin tiimin jäsenellä on. Tutkijan käydessä lävitse näkemyksenä Chief Commercial Officer (CCO) -edustajan kanssa selvisi, että tutkijan näkemykset olivat hyvin yhteneväiset CCO-edustajan kanssa. CCO-edustaja halusi ainoastaan lisätä kokonaisuuteen kannattavuuden näkökulman, sillä luonnollisesti ilman kannattavuutta ei ole mieltä hoitaa asiakkuussuhdettakaan.

Tutkija käy lisäksi säännöllisiä keskusteluja Head of Commercial Development -edustajan kanssa. Heti nykytila-analyysin valmistumisen jälkeen tutkija ja Commercial Development-tiimin jäsenet järjestivät tapaamisen, jossa tutkija esitteli hankkeen aiheen ja nykytila-analyysin koko tiimille. Tapaamisessa käsiteltiin asioita, joita Commercial Development-tiimin jäsenillä nousi esille opinnäytetyön nykytila-analyysin esittelyn perusteella. Kyseisessä tapaamisessa keskeisiksi kysymyksiksi nousivat etenkin se, mitä kaikkea asiakkuudenhoitomalli kattaa. Tässä yhteydessä todettiin yhdessä mallin kattavan kokonaisuudessaan suhde, joka asiakkaan suuntaan on muodostettu mukaan lukien kaikki yhteydenpito, yhdessä sovitut asiat sekä lisäksi toimintaympäristöanalyysi suhteutettuna asiakkaan tarpeisiin.

Yritys X Oy:n organisaatiossa etenkin myyntitiimien osalta on annettu suuri painoarvo tunneälytaitoihin syventymiselle ja niiden kehittämiseksi. Tätä tarkoitusta varten Yritys X Oy:llä on tiivis ja pitkäaikainen yhteistyö erään yrityksen kanssa, mikä puolestaan järjestää kaikille uusille Yritys X Oy:llä aloittaville myyjille tunneälykoulutuksen, joissa pääasiallisena teemana on omien ja vastaparin toimivan asiakkaan edustajan tunnetilojen tunnistaminen, omien myyntiesteiden tunnistaminen ja niistä poisoppiminen sekä yleisten tunneälytaitojen kehittäminen. Tutkijan oma kokemus tunneälytaidoista pohjautuu alempaan tradenomin tutkintoon liittyvään tunneälykurssiin ja siksi tutkija on erityisen kiinnostunut näiden taitojen hyödyntämisestä etenkin asiakkuudenhoitoon liittyvissä toimissa.

Yritys X Oy:llä on CRM (Customer Relationship Management) eli asiakkuudenhoitojärjestelmänä käytössään kansainvälisesti yleisesti tunnettu järjestelmä. Se auttaa käyttäjänsä askel kerrallaan asioissa, joita järjestelmään tulee syöttää niin, että jokaisesta asiakkaan suuntaan suoritetusta toimesta tarvittava kirjaus on oikealla tavalla tallennettuna. Kuitenkin asiakkuuspäälliköiden hektisessä arjessa on myyntijohdon arvion mukaan, aktiviteetteihin liittyvän mittariston perusteella ollut aihetta epäillä, hyödynnetäänkö järjestelmää sillä tavalla, että kaikki toimet tulisivat merkityiksi järjestelmään asiakkuuden taakse. Jotta onnistuneeseen asiakkuudenhoitoon liittyen olisi mahdollista saavuttaa kaikki siihen kuuluvat elementit, CRM-järjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen on keskeisessä asemassa.

Järjestelmän tehokkaasta hyödyntämisestä myyntiorganisaatiossa on keskusteltu paljon, etenkin kuluvan vuoden keväästä asti, jolloin järjestelmän käyttöön oli myynnille suunnattu erillinen kertauskoulutus. Kyseinen koulutus piti sisällään myynnin ja asiakkuudenhoidon eri vaiheisiin liittyviä toimia, joita järjestelmään tulee kirjata.

Yhtenä kysymysmerkkinä järjestelmän hyödyntämisessä on ollut sen laajentaminen myös yrityksen tuotannon käyttöön, jolloin kyseiseen organisaation osaan välittyisivät myös myynnin ja asiakaspalvelun puolella tehtävät toimet. Näitä voivat olla esim. asiakkaan suunnalta tulevat selvitystyöt, joissa tiettyihin

toimituksiin saattaa kohdistua erinäisiä toimenpiteitä, joista tuotanto ei välittömästi ole tietoinen ilman erillistä tiedottamista. Voidaankin todeta, että suoraa järjestelmätekniistä linkkiä ei tällä hetkellä olemassa myynnin ja tuotannon välillä.

4.1 Asiakascase

Head of Commercial Development -edustajan kanssa käydyn keskustelun perusteella, tutkija päätyi valitsemaan vain yhden asiakkaan uutta asiakkuudenhoitomallin luomista varten. Tätä keskustelua edelsi organisaation Chief Commercial Officer -edustajan ja Head of Commercial Development -edustajan välinen keskustelu, jossa tarkoituksena oli määrittää hankkeelle mahdollisimman oikeansuuntainen sekä optimaalinen tavoite. Tämän tavoitteen mukaisesti tarkoituksena on muodostaa Yritys X Oy:n määriteltyä strategiaa tukeva asiakkuudenhoitomalli. Keskiössä on nimenomaan keskittyminen yhden tietyn asiakkaan tarpeisiin, minkä myös tutkija tuntee hyvin oman päivittäisen työnsä kautta, sillä asiakkuus kuuluu tutkijan asiakkuusportfolioon ja tutkija on itse ensisijaisessa vastuussa asiakassuhteen hoitamisesta sekä kehittämisestä. Hankkeelle on määritelty rajattu aikataulunsa, mikä on omiaan haastamaan uuden asiakkuudenhoitomallin toteutumisen, mikäli se luotaisiin myös muiden asiakkuuspäälliköiden tiettyihin asiakkaisiin liittyen. Lisäksi aikatauluun liittyen on huomioitava, että myös koulutuspuoleen olisi pystyttävä panostamaan hankkeen aikana, mikäli siinä olisi mukana muiden tiimin jäsenten asiakkaita. Tämä on kuitenkin todettu olevan juuri tällä hetkellä hankkeen kannalta keskeisten asioiden ulkopuolella.

Lisäksi hankkeessa on huomioitava asiakkuuden tärkeys luodun strategian kannalta, jotta myös asiakas itse saisi lisäarvoa asiakkuudenhoitomallien uudistamisesta. Nykyiseen toimintamalliin kuuluvat kuukausittaiset ohjausryhmätapaamiset, joissa ovat mukana asiakkaan puolelta päällikkötason yhteyshenkilö sekä kehityspäällikkö. Yritys X Oy:n puolelta tapaamisissa ovat mukana asiakkuuspäällikön roolissa tutkija sekä tilanteen mukaan joko Business Owner tai Head

of B2B Services -edustajat. Tarvittaessa tapaamisissa voivat molemmat kyseiset edustajat tuoda näkemyksensä esiin ja ammattitaitonsa avulla auttaa asiakkuusvastaavaa ratkaisemaan arjessa esiintyviä haasteita.

Lisäksi, koska tarpeena on vuositasolla kartoittaa kustannusrakenne sekä määrittää tämän perusteella tarvittavat hinnankorotukset, standardoimalla prosesseja mahdollisimman paljon sekä ohjaamalla mahdollisimman paljon tuotteita standardikategoriaan, voitaisiin saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä. Tämä on yhtenä keskeisimmistä tavoitteista selvitystyön keskiössä.

Tutkija käy säännöllisiä keskusteluita luonnollisesti myös omassa myyntitiimissään sekä liittyen eri asiakkuuspäälliköiden kohtaamiin päivittäisiin tilanteisiin asiakkaidensa kanssa että niiden kehittämiseen organisaation antamien suunta- viivojen ja raamien perusteella. Tutkijan on luontevaa kysyä spontaanejakin kehitysehdotuksia lähimmiltä tiimin kollegoiltaan, sillä kyseinen tiimi on eniten keskiössä asiakkuudenhoitomallin kehittämisprosessissa. Tiimin osalta keskeisesti esille nostettavia asioita ovat olleet asiakkuudenhoitomallin skaalautuvuus, jotta se soveltuisi mahdollisimman monipuolisesti eri asiakkaiden tarpeisiin. Tämä liittyy kokonaisuuteen aina palaverikäytännöistä kokonaiseen asiakkaan ylläpitomalliin asti. Lisäksi huomionarvoista on, että mallin tulisi soveltua eri tasoisille asiakkuuksille ja mahdollisimman moneen eri tilanteeseen, etenkin äkillisiin vastuuhenkilömuutoksiin liittyen. Kuitenkin on huomioitava, että asiakkuudenhoitomallin tarkoituksena on kehittää toimintatapa lähtökohtaisesti nimenomaan avainasiakkuuksien hoitoon liittyen. Näin ollen yhteisenä tavoitteena tutkija näkee asiakkuudenhoitomallin luomisen sellaisiksi raameiksi, mitä noudatetaan aina muutoin, kuin tilanteissa, joissa asiakas erikseen esittää tavan, miten toimia erilaisissa vaiheissa erillisen skenaarion pohjalta ja tämä voidaan lisätä esim. SOP (Standard Operating Procedure) -dokumenttiin. Tällaisia dokumentteja on tarkoituksena organisaation sisäisen ohjeistuksen perusteella alkaa hyödyntää asiakkuuksissa aiempaa enemmän, missä määritettäisiin mm. nimenomaan tilannekohtaisesti asiakkaan kanssa sovitut prosessit mahdollisimman yksityiskohtaisesti, etenkin niissä tapauksissa, joissa se poikkeaa yhteisesti sovitusta asiakkuudenhoitomallista.

Saumattoman tiedonvälityksen haasteisiin vastatakseen tutkija muodostaa yhteydenpidon hierarkiaan liittyvän mallinnuksen, mikä on keskeinen myös asiakkuudenhoitomallin onnistumisen kannalta. Sen perusteella asiakkuuspäällikön rooli on toimia keskeisessä asemassa ikään kuin kapellimestarin tavoin johtaessaan asiakkaan suuntaan näyttäytyvää rakennetta, kuin orkesteria, johon liittyvät kaikki osapuolet aina Yritys X Oy:n asiakaspalvelusta tuotantoon asti ulotuen aina maaorganisaation ylimpään johtoon asti. Perusajatuksen mallinnukseen tutkija on ottanut St. Gallenin mallista, koska haastattelututkimuksessa kyseinen mallinnus nousi esille konkreettisenä työkaluna ja tutkijan sekä Head of Commercial Development -edustajan välillä käydyn keskustelun perusteella St. Gallenin malli on ollut myös aiemmin organisaation suunnitelmissa mukana. Näin ollen tutkija päätyi tutkimaan mallin hyödyntämistä soveltuvilta osin esimerkkiasiakkuuteen liittyen ja kyseisen asiakkuuden tarpeisiin perustuen.

Tämän hierarkiamallin perusteella on mahdollista hahmottaa paremmin tutkijan näkemys siitä, mitä osa-alueita Yritys X Oy:n ja asiakasyrityksen välillä on. Kaikki muut osa-alueet ovat jo tällä hetkellä olemassa asiakkaan hoitosuhteessa, mutta asiakkaan toiveen perusteella tutkija kartoitti mahdollisuudet lisätä 2 kertaa vuodessa toteutettavat strategisten asioiden tapaamiset sekä asiakaspalvelun että tuotannon väliset tapaamiset, joihin luonnollisesti osallistuvat myös asiakkuuspäällikkö ja mahdollisuuksien mukaan lisäksi asiakkaan oman asiakaspalvelun edustaja. Strategisissa tapaamisissa asiakkaan toiveiden mukaan olisi arvokasta keskittyä läpikäyntiin esim. Yritys X Oy:n kehityspotkessa olevista palveluista, millaisia kustannusnäkyviä toimialalla on näköpiirissä sekä kuinka vastuullisuustavoitteet näkyvät ja toteutuvat organisaation toiminnassa. Asiakkaan ilmaisemiin, yhteistyössä jo tällä hetkellä hyvin toimiviin asioihin kuuluvat puolestaan palvelun oikea-aikaisuus, luotettavuus sekä läpinäkyvyys. Lisäksi asiakas kertoi tavoitettavuuden olevan hyvällä tasolla, jolloin asiat saadaan hoidettua sekä oikaistua viiveettä eikä niiden selvittelyyn käytetä turhaa aikaa. Lisäksi asiakas kiitteli, että asiakkuuden kanssa työskentelevät ihmiset ovat pysyneet pääosin samoina, sillä asiakas kokee yhteisen kokemuspohjan tärkeäksi.

Tutkija kokee, että mahdollisimman laajaa saatavilla olevaa tietotaustaa hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa paras lopputulos asiakkaan hoitoon liittyvissä toimissa. Samalla tavalla Yritys X Oy:n organisaation Head of Commercial Development -edustaja kokee, että mitä enemmän tietoa on saatavissa asiakkaan omasta toimintaympäristöstä, sitä laajemmin on mahdollista muodostaa kattava hoitomalli, jossa asiakkaan tulevaisuuden potentiaali on kokonaisuudessaan analysoitavissa ja hyödynnettävissä. Tämä toteutuu tarjoamalla asiakkaalle toimittajayhteistyöperusteista markkinatietoutta ja sellaisia ratkaisuja, mitkä parhaimmillaan saavat aikaan aivan uudenlaisia ajatuksia toimintamalleista, joita tähän mennessä asiakkaan päädyssä ei välttämättä ole osattu huomioida lainkaan. Tähän tarkoitukseen tutkija kokee tärkeäksi strategisten tapaamisten järjestämisen, joissa esitellään myös Yritys X Oy:n strategiaa, asiakasyytyväisyyteen liittyviä tutkimustuloksia sekä saavutuksia ja onnistumisia.

Keskeisimmiksi henkilöiksi tutkija on yhteydenpidon hierarkiaan liittyvään kuviioon perustuen, kokenut asiakkaan puolelta päällikkötasolla toimivan yhteyshenkilön lisäksi kehityspäällikön, joka on ollut pääsääntöisesti mukana kaikissa ohjausryhmätapaamisissa. Tämän lisäksi projektipäällikkö on mukana tarvittaessa, mutta hänen lisäkseen asiakaspalvelun edustaja voisi kertoa operatiivisen tason yksittäisistäkin tapahtumista seurantajakson aikana, mikä tämän suunnitelman perusteella vastaisi 3–6 kuukauden sykliä. Sen sijaan Yritys X Oy:n puolelta keskeisimmät henkilöt myyjän eli asiakkuuspäällikön lisäksi ovat tähän mennessä olleet BO (Business Owner) sekä Head of B2B Services -edustaja sekä tuotannon lisäksi tukitoiminnoista vastaava raportoinnin tiimi. Hierarkiakaavioon perustuen tutkijan suunnitelmana on suorittaa muutos siten, että BO ja Head of B2B Services -edustaja osallistuisivat vain tarvittaessa ohjausryhmätapaamiseen, mutta heidän sijastaan kokoonpano voisi muuttua aina vallitsevan tarpeen mukaisesti. Ohjausryhmätapaamisiin osallistuisivat jatkossa myyjän lisäksi tarpeen mukaan seuraavat tai osa seuraavista henkilöistä: Head of Customer Service and Development, Head of Operations, Head of Commercial Development tai Head of Quality. Strategisten asioiden tapaamiseen osallistuisi edellä mainittujen lisäksi Chief Commercial Officer sponsorin roolissa. Vastaavasti 3–6 kuukauden välein järjestettävään tuotannon ja asiakaspalvelun yhteistapaamiseen

voisi osallistua KAM Support Agent, joka toimii ensisijaisena kontaktiväylänä asiakkaan asiakaspalvelusta saapuviin yhteydenottoihin. Tämän myötä myös yksittäisiin poikkeamatapauksiin olisi mahdollista syventyä nykyistä enemmän.

Kaikki muut kuviossa (liitteenä) esitellyt tahot ovat asiakkaan toimintaa ja suhdetta mahdollistavia, ylläpitäviä tai sitä varmistavia henkilöitä. Esimerkiksi myyntijohtaja on viime kädessä vastuussa tiimiin kuuluvien asiakkuusvastaavien toiminnasta. Asiakaspalvelun Team Leader puolestaan huolehtii, että kaikissa olosuhteissa tiimistä löytyy asiakaspalveluhenkilö, joka ottaa hoitaakseen mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti asiakkaan asiakaspalvelun päädyistä saapuvan yhteydenottotarpeen. Ratkaisutiimi puolestaan vastaa kaikista erikoisratkaisuja vaativista tarjouspyynnöistä, jotka asiakkuuspäällikkö välittää heille. Ratkaisutiimi toimii erilaisten asiakaskohtaisten ratkaisumallien mahdollistajana asiakkuuspäällikön ja kaupallisen johdon (Commercial) välillä. Loppujen lopuksi toimitusjohtaja (CEO) vastaa koko maaorganisaation toiminnasta suoraan konsernin toimitusjohtajalle.

St. Gallenin mallin mukaiseen asiakkuudenhoitomalliin liittyy saumattomasti myös mahdollisuuksien selvitys siitä, mitä asioita asiakas voisi hoitaa itsenäisesti ilman erillistä yhteydenottoa KAM support agenttiin (St.Gallen Business Model Navigator, 2024). Tämän selvityksen tarve nousi esille myös siten, että useammassa kuukausikohtaisessa asiakaspalveluraportissa esim. tilausten seurantaan liittyvät toimeksiannot näyttäytyvät kuluvan vuoden 2024 aikana tilastollisesti eniten asiakaspalvelua työllistävinä tehtävinä. Tutkija on keskustellut asiasta Head of Commercial Development -edustajan kanssa ja keskustelun perusteella on selvinnyt, että Yritys X Oy:n organisaatiossa on tutkimuksen kohteena ollut asiakaskokemuksen kasvattaminen itsepalveluportaalissa ja tästä asiasta on haastattelu tulossa organisaation toimesta arviolta vuoden 2025 alussa. Näin ollen tähän asiaan tutkija ei koe tarpeelliseksi pureutua enempää. Kuitenkin kehityskohde on tunnistettu ja kartoitus on tarkoitus organisaation toimesta toteuttaa lähitulevaisuudessa teemalla, olisiko palvelua mahdollista kehittää monipuolisemmaksi vai onko kyse vain siitä, ettei asiakkaalla ole laajinta mahdollista tietoutta kaikista portaalin toiminnoista.

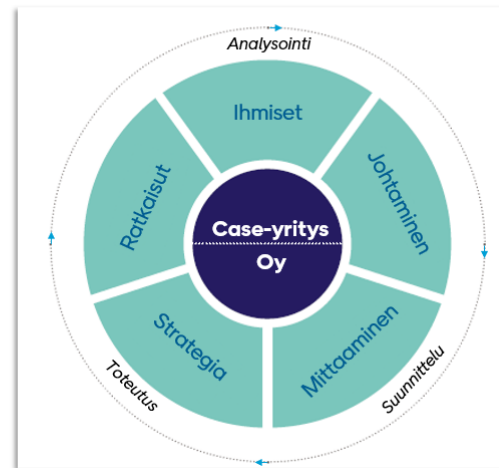
Jotta toimintatutkimuksen peruseriaatteet tulisivat täytetyiksi ja jotta hanke etenisi oikealla tavalla kohti käyttöönottoa mahdollisimman selkein askelin, tutkija on päättänyt suorittaa asiakkuudenhoitomallin esittelyn asiakkaalleen Case-yritys Oy:lle, jossa -ovat mukana Yritys X Oy:n organisaatiosta tutkijan lisäksi CCO (Chief Commercial Officer), Head of Commercial Development -edustaja, Head of Business to Business Services -edustaja, Head of Customer Service and Development -edustaja. Tässä tapaamisen agendana ovat seuraavat aihealueet: esittäytyminen, työn tausta, asiakkuudenhoitomallin toteutus, tavoitteet, odotukset, miten onnistumista mitataan, mitä ajatuksia malli herättää asiakkaan osalta ja mitä muuta tulisi huomioida tähän mallinnukseen liittyen.

Tutkija koordinoi asiakkuudenhoitomallin esittelyn 30.9.2024 ajankohdalle Teams-tapaamisen muodossa, jonka kesto on 80 minuuttia. Asiakkaan puolelta tapaamiseen osallistujana on päällikötason yhteyshenkilö. Tapaamisen keskeisenä tavoitteena on käydä yhdessä asiakkaan kanssa lävitse hoitomalli, jonka käyttöönotto on tarkoituksena suorittaa heti vuoden 2025 alusta alkaen. Asiakassuhteen kokonaisvaltainen mallintaminen on tarkoituksenmukaista ja asiakkaan kanssa käytyjen keskustelujenkin perusteella myös he arvostavat tätä omasta näkökulmastaan. Asiakkaan kanssa yhteisenä näkemyksenä on, että peruseriaatteiltaan yhteistyö on jo tällä hetkellä toimivaa ja asiakas arvostaa kokonaisvaltaisesti toimintamallia, mikä välittyy heidän suuntaansa Yritys X Oy:n toiminnoista. Tavoitteena on kuitenkin lähteä tuottamaan lisäarvoa tuotava, strukturoitu Case-yritys Oy:n asiakkuutta tukeva malli ja eroavaisuuksina nykyiseen ovat strategiapalaverit, asiakaspalvelun ja tuotannon yhteistapaamiset sekä asiakastytyväisyystutkimuksien mukaiset kehitystoimet sekä eri positioissa toimivien henkilöiden osallistaminen, kuten vastuullisuustavoitteisiin liittyen esim. Quality Manager -edustajan osalta.

Asiakkuudenhoitomallin toteutus

- Peruseriaatteiltaan yhteistyö toimivaa jo nykyisellään
- Lähdetty kartoittamaan tarkemmin
 - luodaan strukturoitu Case-yrityksen asiakkuutta tukeva malli
- Mitä tuodaan lisää:
 - Strategiapalaverit
 - Asiakaspalvelun ja tuotannon/BO:n yhteistapaaminen
 - Asiakastytyväisyyskyselyn kehitystoimet
 - Tarvittavien henkilöiden osallistaminen tarpeen mukaan
 - Tietopaketti tiettyjen tavoitteiden toteutumisesta

Mallinnuksena: St. Gallen



Kuva 15. Asiakkuudenhoitomallin toteutus.

Tapaamisen perusteella asiakas antoi kehitysehdotuksia tutkijan luotsaamaan asiakkuudenhoitomallin esittelyyn liittyen myöhemmin samalla viikolla. Itsessään esittelytapaamiseen osallistui tutkijan lisäksi myös 4 muuta keskeisessä roolissa olevaa, asiakkuudenhoitomalliin liittyvää Yritys X Oy-organisaation jäsentä. Tapaaminen sisälsi aktiivista keskustelua kaikkien osanottajien kesken. Tuotannon ja asiakaspalvelun välillä järjestettäviin tapaamisiin ehdotukseksi nousi harkita uudelleen, mitä varsinaista lisäarvoa tuotannon edustaja voisi antaa tapaamisiin verrattuna Business Owneriin. Tämä oli erittäin hyvä yhteinen nosto, sillä Business Owner on monessa tapauksessa yhteydessä tuotantoon selvittäessään optimaalisinta ratkaisua asiakkaan tarpeisiin siten, että se samalla tukee Yritys X Oy:n organisaation määrittelemää strategiaa liiketoiminnassaan. Kuitenkin tutkijan ja tuotannon välillä käydyissä keskusteluissa on nousut esille tarve päästä pureutumaan tarkemmin myös tiettyihin yksittäisiin haasteisiin, jotta mahdolliset laajemmat tiettyyn maantieteelliseen suuntaan kohdistuvat haasteet nousisivat esille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämä liittyy lisäksi siihen faktaan, että yhteistyökumppaniverkostoista ei välttämättä aina kaikissa tapauksissa tieto välity Yritys X Oy:n organisaatioon samalla tavalla kuin omaan verkostoon kuuluvista toimipaikoista. Tutkija käsittelee asiaa tarkemmin vielä myöhemmin järjestettävässä tutkijan ja Yritys X Oy:n Commer-

cial Joryn (kaupallisen johtoryhmän) välisessä tapaamisessa, jossa tarkoituksena on käsitellä myös asiakkaan suunnasta tulleita, seuraavia ehdotuksia asiakkuudenhoitomalliin liittyen:

1. Nykyisen ohjausryhmätapaamisen korvaisi operatiivinen kuukausipalaveri, minkä kesto olisi 30 min. Osallistujana tässä olisi Case-yritys Oy:n asiakaspalvelupäällikkö sekä Yritys X Oy:ltä tuotantorajapinta (customer care ja/tai palvelutuotanto). Tämä järjestettäisiin joka kuukausi.
2. Uusi kvartaalipalaveri, johon osallistuu Case-yritys Oy:n puolelta asiakaspalvelupäällikkö, kehityspäällikkö ja päällikötason yhteyshenkilö. Tämän voisi toteuttaa niin, että joka kvartaali 30 minuutin sijaan varataan 1 h, jonka aikana käydään sen kuukauden akuutit asiat ja laajennetaan tämän jälkeen keskustelu kehitys- sekä muutosasioihin. Näihin sisällytettäisiin myös esim. volyyymiennusteet ennen juhlapyhiä yms. operaatioihin vaikuttavat asiat.
3. Uutena olisi myös strateginen ohjausryhmä. Siihen Case-yritys Oy:n puolelta osallistujaehdotuksiksi: toimitusjohtaja, talouspäällikkö, sopimusjohtaja ja päällikötason yhteyshenkilö. Tällainen tapaaminen olisi enintään kahdesti vuodessa, minkä aiheena strateginen katsaus markkinanäkymään (mm. kustannuksien, vastuullisuuden sekä avoimien/avautuvien tarjouspyyntöjen osalta).

Asiakas on ollut myös tämän jälkeen yhteydessä asianaan omassa organisaatiossaan olevat tahot, jotka olisivat kiinnostuneita osallistumaan Yritys X Oy:n järjestämään tapahtumaan. Samassa Case-yritys Oy:n päällikötason yhteyshenkilö kertoi, että heidän organisaatiossaan on hänen lisäksi yhteensä viisi henkilöä, jotka ovat kiinnostuneet Yritys X Oy:n tarjoamasta mahdollisuudesta osallistua tapahtumaan. Tämä kertoo tutkijan näkökulmasta siitä, että hän on hankkeessaan onnistunut vakuuttamaan asiakkaan asiakkuudenhoitomallin hyödyistä ja samalla kyennyt sitouttamaan edustamansa organisaation lisäksi myös asiakkaan organisaatiosta mm. sekä toimitusjohtajan että sopimusasioista vastaavan johtoportaan edustajan. Tämä on erittäin tervetullut alku asiakassuhteen edelleen syventämiselle, sillä Case-yritys Oy on hankkinut vastikään myös

uuden yrityksen organisaatioonsa, minkä kehittäminen on yksi organisaation kärkihankkeista. Samoihin aikoihin myös toinen Case-yritys Oy:n konserniin kuuluva yritys on ollut yhteydessä Yritys X Oy:n suuntaan ja tiedustellut synergiaetuuden mahdollisuutta toimintoihinsa olemassa olevien Case-yritys Oy:n sopimusten pohjalta.

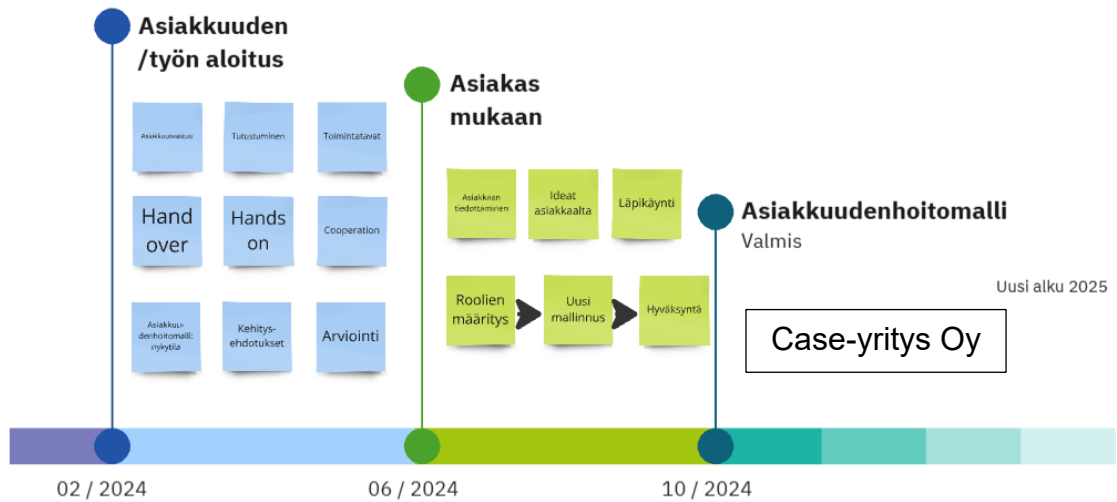
4.2 Asiakkuudenhoidollinen mallinnus

Alun perin yhtenäisen asiakkuudenhoidomallin hanke lähti liikkeelle ajatuksesta, että organisaatiolle keskeisten asiakkuuksien hoitamiseen erikoistuneessa tiimissä olisi olemassa tietynlaiset raamit sisältävä malli, jota tulisi hyödyntää asiakkuuksienhoidollisissa toimenpiteissä aina, kun sitä ei asiakkaan suunnalta ole erikseen poissuljettu. Lisäksi ratkaisutiimi on kaivannut tällaista mallia, jotta he voisivat tarvittaessa sisällyttää sen myös tarjouspyyntöihin, joihin he hakevat ratkaisua Yritys X Oy:n organisaation muodostamaan strategiaan pohjautuen.

Asiakkuuksissa ja niiden hoitamisessa on nähtävissä erilaiset syklit, jotka vaativat aina kyseiseen hetkeen liittyviä toimia. Asiakkuuden aloitukseen liittyvä prosessi on strukturoitu jo hyvin pitkälti selkeäksi kokonaisuudeksi. Sen sijaan asiakassuhteen ylläpito sekä edelleen rakentamis- ja suhteen syventämisvaihe kaipaisi lisämäärytyksiä. Tämän ohella myös mahdollinen vastuumyyjän vaihtuminen on tärkeää huomioida kokonaisuudessa. Joissain tapauksissa asiakassuhteen jatkaminen ei ole myyjäorganisaation strategian mukaista ja sen vuoksi yhteistyö ei ole kannattavaa. Tällaisissa tilanteissa asiakkuussuhde tulee pystyä lopettamaan mahdollisimman hienovaraisesti ja yhteistä kumppanuussuhdetta kunnioittaen. Parhaimmillaan tämä tukee molempien osapuolten ajatusta tulevaisuuden suuntauksista.

Mikäli asiakkuussuhdetta on tarkoituksena kehittää ja syventää, kuten on tässä tapauksessa käsitelty asiakkuuden kanssa, asiakkuudenhoidon liittyvistä asioista tutkija on muodostanut seuraavanlaisen prosessin:

Asiakasprosessi



Kuva 16. Asiakkuuden hoitamisen mallinnus.

Tutkija sai asiakkuuden hoitaakseen helmikuussa kuluvan vuoden aikana. Aluksi asiakkuusvastuu siirtyi aiemmalta asiakkuusvastaavalta tutkijalle, minkä jälkeen asiakkuuteen tutustuminen tapahtui ensimmäisen ohjausryhmätapaamisen muodossa. Samalla tutkijalle tuli tutuksi asiakkaan kanssa yhdessä määritellyt ja vakiintuneet toimintatavat. Tapaamisessa tutkija esittäytyi asiakkaalle uutena asiakkuusvastuullisena henkilönä ja virallinen vastuunsiirto ajankohtaisten asioiden osalta siirtyi tutkijalle eli tapahtui ns. Hand Over. Tämän tapaamisen päätteeksi tutkijalla oli avaimet asiakkuuteen sisälle pääsyyn ja tutkija pääsi tarttumaan toimeen (Hands On). Tämän perusteella syventyi asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö (Cooperation).

Tutkija pääsi hyödyntämään tutkimaansa asiakkuudenhoitomallia uuteen asiakassuhteeseensa ja kartoitti samalla sen nykytilaa. Tämän perusteella tutkija alkoi selvittää, mitä mahdollisia kehitysehdotuksia asiakassuhteen eteen voisi olla tehtävissä, joiden toimivuutta käytännön arjessa tutkija pyrki parhaansa mukaan arvioimaan prosessin edetessä. Seuraavassa vaiheessa tutkija otti asiakkaan mukaan prosessiin. Tässä kohtaa tutkija tiedotti asiakasta projektistaan, mitä hän on toteuttamassa yhtenäiseen asiakkuudenhoitomalliin liittyen ja kertoi sen

perusteista sekä tarkoituksesta. Tämän perusteella tutkija kartoitti myös asiakkaan puolelta tulevat ideat mallin luomiseen ja nykyisiin asiakkuudenhoidollisiin toimiin peilaten. Tutkija suoritti toimien kokonaisvaltaisen läpikäynnin ja valikoi näistä asiat, jotka kohtasivat edustamansa organisaation strategian keskiöstä löytyvien vastaavien tavoitteiden kanssa. Tutkija kartoitti yhteisiksi tavoitteiksi määriteltäviin toimiin liittyvien henkilöiden roolit ja määrittäsi asiakkuudenhoidolliset toimenkuvat näiden perusteella juuri kyseisen asiakkuuden tarvittavaan hoitomalliin sopivaksi. Tämän perusteella tutkija haki hyväksynnän määrittämille toimilleen yhteistapaamisessa asiakkaan ja edustamansa organisaation edustajien läsnä ollessa. Asiakas lähtökohtaisesti hyväksyi ehdotetut toimet, mutta halusi käydä lävitse ne omassa organisaatiossaan, minkä jälkeen palasi asiaan tekemänsä yhteenvedon kanssa. Kyseinen yhteenvedo hyväksyttäneen tutkijan omassa organisaatiossa sellaisenaan, mistä muodostuu uusi asiakkuudenhoitomalli vuodelle 2025.

5 Tulokset

Yhtenäisen asiakkuudenhoitomallin hankkeen tuotoksena, tutkija sai edustamansa organisaation tietyissä rooleissa olevien henkilöiden avulla muodostettua yhdelle tietyllä toimialan asiakkuudelle toimivan ja uuden mallinnuksen, jonka keskiössä ovat asiat sisältäen kaikki asiakkuudenhoitoon keskeisesti liittyvät osa-alueet. Hankkeen keskiössä olevan Case-yritys Oy:n kanssa oli jo ennestään sinällään toimiva yhteistyö, jota tutkija lähti edelleen kehittämään suuntaan, mikä tuottaisi lisäarvoa molemmille osapuolille. Lisäarvona voidaan nähdä mm. keskinäisen yhteydenpidon vahvistuminen ja monipuolistuminen, erilaisten roolien selkeyttäminen sekä Yritys X Oy:n, että Case-yritys Oy:n organisaatioissa roolien parempi vastaavuus keskenään. Tämän lisäksi pyrkimyksenä oli löytää entistä tarkoituksenmukaisempia yhteydenpitokanavia niin, että tarvittava selvitystyö tulisi suoritettua sellaisten tahojen kesken, jotka ns. puhuvat samaa kieltä. Tarkoituksena oli lisäksi selkeyttää erilaisten tapaamisten asiasisältöjä siten, että tietyissä foorumeissa asioitaisiin jatkossa strukturoidummalla tavalla

vain siihen liittyvistä asioista. Toki tapaamisten sisältöä on mahdollisuus muokata aina tarpeen mukaan siten, että jokaisella tapaamiskerralla sovitaan erikseen seuraavaa tapaamista varten käsiteltävä asiasisältö sekä siihen liittyvät osallistujat.

Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi tarkoituksena oli vahvistaa yhteistyötä Yritys X Oy:n ja Case-yritys Oy:n organisaatioiden välillä siten, että myös organisaatioiden korkein taso on sitoutettuna mallin mahdollisimman laajaan hyödynnettävyyteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Yritys X Oy:n organisaatiosta asiakkuuden sponsorin roolia hoitaa kaupallinen johtaja, joka kohtaa tarvittaessa strategisissa neuvotteluissa Case-yritys Oy:n toimitusjohtajan sekä sopimusasioista vastaavan johtajan.

Muodostetun asiakkuudenhoitomallin mukaisesti pidemmällä tähtäimellä tavoitteena on löytää kustannustehokkaampia toimintamalleja, jotka olisivat tulevaisuudessa kannattavampia sekä palveluita tarjoavalle Yritys X Oy:lle että auttaisi lisäksi joka vuotisten kustannusten nousun tasoittamisessa. Tämä tapahtuu tiettyjä palveluja standardoimalla sekä harmonisoimalla, minkä avulla voitaisiin löytää ja luoda aivan uudenlaisia toimintamalleja sekä yhteistyön muotoja, mikä puolestaan toisi kustannussäästöjä myös asiakkaalle sekä tiivistäisi keskinäistä yhteistyötä edelleen.

Kaiken keskiössä on nimittäin strategia, jota tutkijan edustama organisaatio on lähtenyt edistämään. Tähän liittyy keskeisesti palveluiden standardisointi, jotta näitä voidaan tarjota yhtenäisemmin eri aloja edustaville asiakasyrityksille. Tarkoituksena on peruseriaatteiltaan tarjota standardimuotoisia palveluita, minkä päälle on mahdollista valita lisäpalveluita, tiettyä hinnoittelumallia hyödyntäen. Harmonisoinnilla puolestaan pyritään saavuttamaan kokonaistilanne, jossa kaikki palvelut olisivat hyödynnettävissä kaikissa maissa, joissa Yritys X Oy:llä on toimintaa.

Tuotteiden standardisointi sekä harmonisointi saavat yhdessä aikaan kustannusrakenteen kokonaisuuden avaamisen, mikä mahdollistaa yhdessä asiakkaan kanssa tarpeiden kokonaisuuden hahmottamisen sekä avaamisen siten, että jokaiseen suuren luokan asiakkuuteen tai avainasiakkuuteen olisi mahdollista muodostaa SOP (Standard Operating Procedure). Kyseinen dokumentti toimii yhteistyösopimuksen ohella asiakassuhdetta määrittävänä dokumenttina, jossa avataan palvelukuvaus mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta kaikki keskeiset sovitut asiat eri tilanteissa asiakkaan kanssa on mahdollista tarvittaessa tarkistaa. Tämä liittyy keskeisesti myös yhtenäiseen asiakkuudenhoitomalliin, jota se täydentää dokumentaation osalta merkittävästi ja jonka muodostamiseen tulevaisuudessa on tarve panostaa enenevässä määrin.

6 Loppupäätelmät

Hanke on ollut koko laajuudessaan hyödyllinen ja kannattava kaikille osapuolille. Tutkijalle se on ollut erityisen opettavainen, sillä hankkeen myötä tutkija on päässyt sisään aivan uudenväliseen tapaan toteuttaa vastaavanlaisia hankkeita. Tutkija on myös oppinut paljon siitä, millä tavoin kyseisenlaiset hankkeet tulisi toteuttaa organisaatiossa ja mitä asioita siinä tulee hyödyntää, jotta kokonaisuudessa olisi mahdollisimman monipuolisesti huomioitu kaikki tarkoituksenmukaiset osa-alueet. Tutkijan edustamalle organisaatiolle hanke on tuonut uudenlaisen lähestymiskulman ja tavan tutkia asiaa, jota ei välttämättä aiemmin ole samasta näkökulmasta osattu huomioida. Case-yritykselle, mikä on ollut hankkeessa yhtenäisen asiakkuudenhoitomallin kohteena, tutkijan suorittama työ on tuonut mukanaan yhteistyökumppanin ja palveluntarjoajan aivan uudenlaisen sitoutumisen tason, mikä on saanut case-yrityksen sitouttamaan myös oman korkeimman hallinnon tasonsa yhteisen päämäärän löytämiseen ja toteuttamiseen.

Toimintatutkimus on osoittautunut niin hyödylliseksi tässä tutkijan suorittamassa hankkeessa ja on muotoutunut niin tehokkaaksi tavaksi tutkia asiakkuudenhoitomallia, että tulevaisuudessa sitä voisi olla hyödyllistä hyödyntää edelleen jat-

kojalostettaessa nyt luotua mallia. Itse asiassa jonkinlaisen vaikutuksen kyseinen mallinnus onkin saanut aikaan organisaatiossa, sillä Sales Development Specialist on saanut tehtäväkseen kartoittaa uudesta näkökulmasta myös pieniä ja keskisuuria asiakkuuksia hoitavan pieniasiakkuusmyyntitiimin asiakkuudenhoitomallin. Tätä varten on perustettu myös ohjausryhmä, jotta toimintatutkimuksen omaisesti työssä on läheisesti mukana myös mm. organisaation myyntijohtaja sekä Head of Customer Experience and Development ja Head of Commercial Development -edustajat.

Tutkijana uskon, että opinnäytetyöni on ainakin osaltaan aikaan saanut vaikutuksen, mikä on valjastanut organisaatiosta yhä useamman osallistumaan prosessiin, missä kiinnitetään erityistä huomiota siihen, millä tavalla organisaatio näyttäytyy asiakkaidensa suuntaan. Tämä on luonnollisesti hyvin monisäikeinen kokonaisuus. Se vaatii useita tutkimuksia, jotka toistuvat saman sisältöisinä ja näin ollen vastaavat siihen, mitä vaikutuksia tehdyillä toimenpiteillä on kaikkiaan ollut eri ajankohtina mitattuna. Lisäksi mahdollisimman montaa henkilöä organisaatiosta tutkimukseen osallistuttamalla saadaan aikaan laaja käsitys vallitsevasta nykytilasta. Nykytilan hahmottaminen auttaa puolestaan tutkimuksen syklisyyden toteutumisessa: jokainen nykytila-analyysi johtaa siinä esiintyvän ongelmatilan analysointiin sekä siihen vaikuttaviin osatekijöihin ja näiden perusteella tehtävien toimenpiteiden määrittämiseen, mikä ohjaa toimintatutkimuksen mukaiseen seuraavaan vaiheeseen eli toimenpiteiden käyttöönottamiseen. Tätä vaihetta puolestaan seuraa toimenpiteiden arviointi ja seuranta. Kyseistä sykliä voidaan tarvittaessa jatkaa niin kauan kuin on tarpeellista eli tarkoittaen käytännössä, kunnes ongelman rakenne on kokonaisuudessaan ratkaistu tai tavoitteeksi asetettu asia saavutettu. Syklit auttavat siis ymmärryksessä, analysoinnissa sekä käytäntöjen ja toimintatapojen kehittämisessä. (Kaisla, 2023, 46).

Yritys X Oy:n kaupalliselle johtoryhmälle tutkijan suorittamassa työn lopullisessa esittelytapaamisessa 22.10.2024 asiakkuudenhoitomallin implementaatio sai kuusijäseniseltä yleisöltään hyvän vastaanoton. Kaupallisen johtoryhmän mielestä malli on käyttökelpoinen ja se mahdollistaa case-yrityksen jalostamisen

sekä sitouttamisen entistä sopivammaksi palveluntarjoajalle. Se mahdollistaa lisäksi asiakassuhteiden syvällisemmän ymmärtämisen ja hallinnan, mikä on omiaan parantamaan asiakaskokemusta ja sitoutumista. Mallinnus tukee yrityksen strategiaa, antaa kilpailuetua sekä lisää asiakasuskollisuutta. Kaupallisen johtoryhmän arvion perusteella sen käyttökelpoisuus on lupaava ja skaalautuvuus on hyvä myös muihin asiakkuuksiin liittyen. Kokonaisarvosanaksi johtoryhmä antoi hyvä (4), asteikolla 1–5.

Opinnäytetyön esittelyseminaarissa 23.10.2024 tutkijan esiteltyään työnsä, pohdinnan kohteeksi nousi, vastaako työ kokonaisuudessaan toimintatutkimuksen vaatimuksia ja piirteitä siitä näkökulmasta, että mallia ei ole vielä käyttöön otettu asiakassuhteeseen ja arvioitu asiakkaan toimesta. Kuitenkin, koska työn loppulemana tutkija muodosti asiakkuudenhoitomallin, mikä soveltuu suoraan tutkimuksen keskiössä olleen asiakkaan kohdeorganisaation käyttöön, voidaan tätä löydöstä ja sen perusteella tutkijan luomaa mallia pitää ratkaisuna toimintatutkimukselle, vaikka sen käyttöönottoa ja arviointia asiakkaan suunnalta ei ole hankkeen aikana ollut mahdollista suorittaa. Kaikkein keskeisimpänä saavutuksena, mikä tukee myös arviota toimintatutkimuksen onnistumisesta, tutkija pitää nimenomaan tutkimuksen kohteena olleen asiakasyrityksen uutta sitoutumisen tasoa tutkijan edustamaa organisaationa kohtaan, mikä välittyy asiakkaan koko yrityksen ylintä johtoa myöten tekemän sitouttamisen myötä.

Lähteet

Biit Oy 2024. Kasvua suunnitelmallisella avainasiakkuuksien johtamisella. https://go.biit.fi/hub/oppaat/avainasiakkuuksien-johtaminen#download_place. Viitattu 1.9.2024.

Business Makeover: Competitor Analysis. <https://businessmakeover.eu/de/about-us>. Viitattu: 20.10.2024.

Hänti, Sirpa & Kairisto-Mertanen, Liisa & Kock, Heidi, 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Kaisla, Jukka. 2023. Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. Metropolia ammattikorkeakoulu. <https://jukkakaisla.fi/Toimintatutkimus-kirja-10.pdf>. Viitattu: 13.10.2024.

Microsoft Office Forms, 2024. <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/online-surveys-polls-quizzes>. Viitattu: 20.10.2024.

Yritys X Oy, 2023. Tämä on Yritys X. Päivitetty 7.7.2023. <https://www.YritysX.com/siteassets/documents/about-us/company-presentations/YritysX-company-presentation-fi.pdf>. Viitattu 17.3.2024.

Gassmann, Oliver & Frankerberger, Karolin & Csik, Michaela. 2024. St.Gallen business model navigator : 55+ pattern cards. BMI Lab, Institute of Technology Management, University of St.Gallen. Revised second version.

Vainu Company Information Database, 2024. <https://vainu.io/>. Viitattu: 20.10.2024.

Liitteet

Liite 1. Trendi: Social commerce (liite salattu).

**Liite 2. Haastattelututkimuksen kysymykset ja avoimet vastaukset tiimille
(liite salattu).**

**Liite 3. Haastattelututkimuksen kysymykset ja avoimet vastaukset johdolle
(liite salattu).**

**Liite 4. Palautekysely johdolle asiakkuudenhoitomallin muodostamisesta
(liite salattu).**

Liite 5. Hankkeeseen vaikuttavat osa-alueet (liite salattu).

Liite 6. Yhteydenpidon hierarkia (liite salattu).