

Segmenttikohtaisten asiak- kuuksien asiakaspysyvyyden parantaminen

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Niki Koivisto

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KOIVISTO, NIKI:

Segmenttikohtaisten asiakkuuksien
asiakaspysyvyyden parantaminen

Markkinoinnin opinnäytetyö, 74 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tehty Yritys X:n toimeksiantona. Opinnäytetyöni käsittelee asiakaspysyvyyden parantamista alle maksuluokkamallin asiakkuuksissa. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimeksiantajalle asiakkuuden palvelu- ja hoitomallit, joilla yritys pystyy saavuttamaan paremman asiakaspysyvyyden alle maksuluokkamallin asiakkuuksissa.

Opinnäytetyöni koostuu teoriaosuudesta ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa kartoitetaan Suomen eläkejärjestelmän nykytilaa, perehdytään asiakkuuksien hallintaan ja tutkitaan hoitomalleja osana asiakaspysyvyyden mahdollistamista. Empiriaosuus käsittää tutkimuksen ja siitä saadut tulokset, kehitysehdotukset ja yhteenvedon. Tutkimuksessa käytettiin hyödyksi teemahaastattelumenetelmää, joka on osa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus on toteutettu vuonna 2017.

Tutkimustyössä käsiteltiin Yritys X:n asiakasyritysten kokemaa lisäarvoa, minkä takia he ovat kokeneet asiakkuuden Yritys X:n kanssa tärkeäksi.

Tulosten pohjalta löydettiin useampia kehityskohteita. Esiin nousi Yritys X:n järjestämät asiakastapahtumat, sillä tutkimustulosten mukaan tapahtumat eivät tavoita kohderymää eli alle maksuluokkamallin asiakkaita. Kehitysehdotuksissa tullaan käsittelemään, miten tätä palvelukokonaisuutta pystyttäisiin kehittämään niin, että se tuottaisi asiakkaille enemmän lisäarvoa.

Avainsanat: maksuluokkamalli, asiakaspysyvyys, työeläkevakuutusyhtiö, eläkejärjestelmä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KOIVISTO, NIKI:

Improvement of the customer per-
manence of the segment-specific
customership

Bachelor's Thesis in Marketing, 74 pages, 1 page of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

This thesis has been commissioned by Company X. Thesis are dealing with how to reach better customer loyalty under the premium category model. The main aim of the thesis was find the commissioner customer service and care models that commissioner could reach better customer loyalty under the premium category.

My thesis consists of two main thematic entity theory frame and empiria frame. The theoretical frame are mapping pension scheme of Finland and how that works nowadays, became familiar with the contest of the CRM and research the care models to influence better customer loyalty. The empirical section consists survey and the results that have been obtained from it, the development proposals and a summary. The envy based on theme interview which is a part of the qualitative study method was used as an advantage. The envy was carried out in 2017.

In the thesis the surplus value experienced by the customer companies of Company X was dealt with why they have regarded the customership as important with Company X.

Based on the results, several development targets were found. There arise customerevent which are organized by Company X, because the events did not catch up the target group which was that customers under the premium category. In the development proporsals it will be dealt with it how to develop this service completeness so that it would produce more surplus value to the customers.

Key words: premium category model, customer loyalty, pension insurance company, pension scheme

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyöni taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tietopohja ja menetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	ELÄKEJÄRJESTELMÄ	6
2.1	Työeläkeyhtiöiden tehtävät	6
2.2	Eläkejärjestelmän nykytila	7
2.3	Yritys X:n asema markkinassa	7
2.4	Tulevaisuus Suomen eläkejärjestelmän näkökulmasta	8
3	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	10
3.1	Asiakaslähtöinen ajattelu	10
3.2	Asiakkuuksien johtaminen	13
3.3	Asiakkuusstrategia	15
3.3.1	Nepparistrategia	17
3.3.2	Vetoketjustrategia	18
3.3.3	Tarrastrategia	18
3.4	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan eteneminen	19
3.4.1	Asiakashallinnan visio	22
3.4.2	Laajat strategiset kokonaisuudet	24
3.4.3	Miksi yritys tarvitsee työkaluja?	25
4	HOITOMALLIT LUOMASSA ASIAKASPYSYVYYTTÄ	27
4.1	Hoitomallit osana tehokkuutta	27
4.2	Hoitomallien prosessointi	29
4.3	Hoitomallien sisältö	30
5	TUTKIMUSOSUUS	33
5.1	Yritysesittely Yritys X	33
5.2	Tutkimusosuuden lähtökohta	36
5.3	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	41
5.4	Tutkimuksen kulku ja tulokset	42
5.4.1	Tutkimukseen vastanneiden kokema lisäarvo	44
5.4.2	Asiakkaan koon vaikutus	45
5.4.3	Yritys X:n yhteyshenkilön vaikutus	49

5.4.4	Toimialan vaikutus	53
5.4.5	Työntekijämäärän vaikutus	57
5.4.6	Vastuuhenkilön roolin vaikutus	61
5.5	Tutkimustulosten luotettavuus	64
5.6	Kehitysehdotukset	65
6	YHTEENVETO	69
6.1	Opinnäytetyöprosessi ja sen eteneminen	69
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	75

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyöni taustaa

Toimeksianto opinnäytetyölleni saatiin Yritys X:n toimesta, joka on vuonna 1983 perustettu keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö. Yritys X on tällä hetkellä Suomen vakavaraisin työeläkeyhtiö ja suurin yksityinen sijoittaja, jonka sijoitusalkun arvo on noin 45 miljardia euroa. Yritys X vastaa noin 900 000 suomalaisen eläkkeistä. (Yritys X 2017.)

Opinnäytetyöhön tehtävän tutkimuksen aihe lähti liikkeelle Yritys X:n toimesta oman esimieheni kautta. Työskentelen itse nykyisin asiakasvastavana yhteyspäällikkönä Yrityksessä X. Suoritin myös koulun työharjoittelujakson Yrityksessä X.

Pitkään jatkunut menestys asiakashankinnassa ja siitä seurannut asiakaskannan kasvu on tuonut mukanaan haasteita tietyn kokoluokan asiakkuuksien pysyvyyden säilyttämisessä. Alle maksuluokkamallin asiakkaiden asiakaspysyvyyden takaaminen on ollut kauttaaltaan haastavaa. Etenkin 1-3-vuotta asiakkaana olleiden alle maksuluokkaisten asiakkuuksien vaihtuvuus on ollut selkeästi kaikista segmenteistä korkeinta. Alle maksuluokkamallin asiakkaista puhuttaessa yrityksen maksamat palkat ovat alle 2 miljoonaa euroa vuodessa. Valitun segmentin syvempi analysointi tapahtuu luvussa 5.

Tutkimusosa ja siitä saadut johtopäätökset luvuissa 5 ja 6 pyrkivät selvittämään nykyisten asiakkaiden näkökulmasta sen, missä Yritys X on onnistunut sitouttamaan asiakkuudet ja mitkä palvelukokonaisuudet he kokevat arvokkaiksi asiakkuudensa kannalta. Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää keinot parempaan asiakaspysyvyyteen olemassa olevien asiakkaiden kokeaman lisäarvon kautta. Opinnäytetyö on Yritys X:lle ajankohtainen, sillä Yritys X:n arvoissa korostuu pienyrittäjien vuosi ajanjaksolle 2017-2021.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota tarvittava teoriapohja ja työvälineet parempaan asiakkuuksien hallintaan. Opinnäytetyön on myös tarkoitus tarjota päivittäisiä työkaluja Yritys X:n asiakasvastaaville työntekijöille, jotta he pystyvät saavuttamaan asetetut tavoitteet työssään. Tutkimuksessa käsitellään liiketoiminnallisesti salaista tietoa eikä niitä haluta julkaista. Myös opinnäytetyö sisältää salaista tilastollista tietoa, mitä ei haluta julkaista. Tästä johtuen toimeksiantoyrityksestä käytetään nimitystä Yritys X.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tietopohja ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää keinot tehokkaampaan asiakkuuksien hallintaan. Opinnäytetyön sisältämässä tutkimusosassa alle maksuluokkamallin asiakkaat tullaan edelleen jakamaan pienempiin segmentteihin, jotta pystyn havainnoimaan nouseeko tietyllä vastaajaryhmällä omanlaisiaan tarpeita, joita voidaan kohdistaa kyseiseen segmenttiin. Tarpeiden avulla Yritys X pystyy kohdistamaan omia palvelujaan valitulle kohderyhmälle, jonka avulla asiakas saadaan paremmin sitoutettua. Eläkeyhtiöiden tarjoamat palvelut perustuvat osittain asiakas yritysten koon, sekä henkilökunnan määrään. Isommalle henkilöstölle pystytään toteuttamaan erinäisiä ryhmätyöskentelyä sisältäviä kokonaisuuksia, kun vastaavasti alle 10 henkilöä työllistävillä yrityksillä tämän kaltaisten palvelujen tuottama data ei ole laadukasta. Palvelukokonaisuudet pohjautuvat asiakastapahtumiin, asiakkaiden liiketoiminta lähtöiseen työkykyjohtamiseen ja asiakaspalveluun.

Opinnäytetyöni tavoitteena on siis edellä mainitusti kirkastaa hoitomallit asiakaskokoluokkien mukaan, heidän kokeman lisäarvon pohjalta ja sen avulla luoda parempaa asiakaspysyvyyttä alle maksuluokkamallin asiakkuuksissa.

Tutkimusongelmaksi määriteltiin, mitkä Yritys X:n palvelut voidaan suunnata tietyn kokoisille yrityksille siten, että asiakkaat kokevat saavansa siitä

lisäarvoa, sekä miten eri kokoiset yritysasiakkaat kokevat erilaiset palvelukokonaisuudet. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Millaisia palveluita yritys kokee tarvitsevänsä omalta työeläkeyhtiöltään?
- Tietääkö asiakasyritys, mitä palveluja heidän on mahdollisuus saada työeläkeyhtiöltä?
- Miten Yritys X pystyy erottautumaan asiakaspalvelullaan ja/tai palveluillaan kilpailijoista?

Opinnäytetyössäni tietopohjana käytetään kotimaista ja vieraskielistä kirjallisuutta, suullisia lähteitä ja elektronisia lähteitä, sekä Yritys X:n sisäistä tilastoa. Tietopohjan avulla pyrin opinnäytetyössäni tuomaan asiakaspysyvyyden säilyttämisen kehittämiseksi ne pääkohdat, joita menestyvä asiakkuuksien hallinta vaatii.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä tullaan käyttämään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä toteutetaan yhdessä pienyritystiimimme kanssa, jonka avulla pyrin saavuttamaan mahdollisimman suuren vastausmäärän Yritys X:n nykyisiltä asiakailta.

Kvalitatiivinen tutkimusosa teetetään haastattelemalla asiakkaita puhelimen välityksellä ja konkreettisilla asiakastapaamisilla. Asiakkaan vastauksen perusteella täytämme vastaukset opinnäytetyötä varten teetettyyn kysymyspohjaan. Kysymyspohja löytyy opinnäytetyöstäni liitteet-osasta (LIITE 1). Haastattelussa ja tapaamisissa kielenä on lähtökohtaisesti suomi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osiosta; teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuuden tarkoituksena on syventää ja pohjustaa tutkimuksen empiriaosuutta. Teoriaosuudella on myös suuri painoarvo tutkimuksen toteut-

tamisen ja siitä saadun tiedon analysoinnin kanssa. Tarkoituksena on myös yhdistää empiriaosuuden kautta saatuja ideoita ja teoriaosuudesta saatua tietopohjaa hyödyntäen erilaisia palveluiden kokonaisuuksia, jotka voidaan suunnata segmenttikohtaisesti.

Opinnäytetyön luku 2 käsittelee Suomen eläkejärjestelmää. Luvussa tarkastellaan syvemmin mikä on eläkejärjestelmä, mikä sen nykytila on ja mitä haasteita sillä on. Kappaleen sisällä tuodaan esiin myös työeläkeyhtiöiden tärkeimpiä tehtäviä Suomen eläkejärjestelmän näkökulmasta. Samassa luvussa pyrin vielä luomaan katsauksen Yritys X:n asemaan markkinassa, sekä millaiseksi Suomen eläkejärjestelmä koetaan tänä päivänä ja ovat eläkejärjestelmämme tulevaisuuden näkymät.

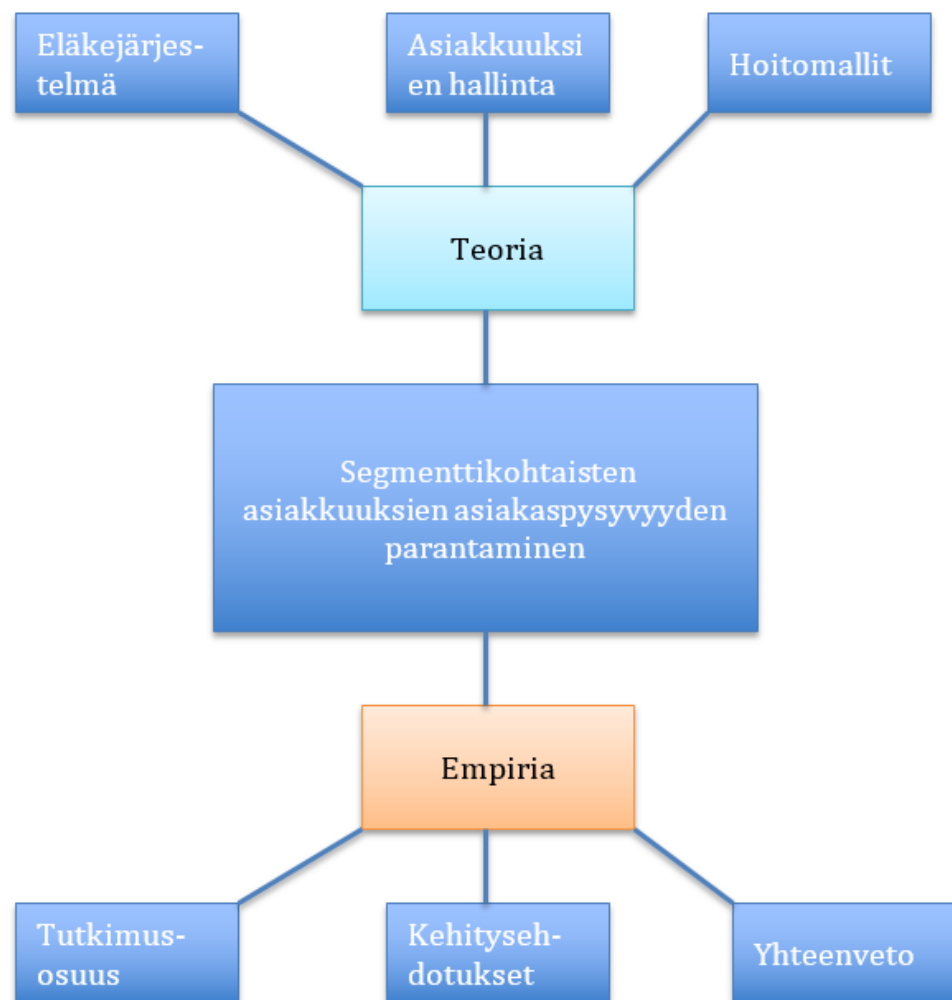
Luvussa kolme mennään syvällisemmin asiakkuuksien hallintaan ja sen sisältämään teoriaan. Aihekokonaisuus lähtee liikkeelle asiakaslähtöisestä ajattelusta, jonka yhteydessä esitellään segmentoinnin työkaluja. Teoriaosuuden lopussa syvennyttään strategiseen kokonaisuuteen ja mitä tulee asiakaslähtöisen ajattelutavan johtamisessa ottaa huomioon. Asiakaslähtöisen ajattelun tarkoituksena on tarjota Yritys X:lle ne ajattelumallit, millä se pystyy kehittämään palvelujaan asiakkaan näkökulmasta ja saavuttamaan paremman asiakaspysyvyyden.

Omana lukunaan esitellään asiakkuuksien hoitomallit. Miten hoitomallit pystyvät luomaan ja parantamaan asiakaspysyvyyttä? Neljännen kappaleen tarkoituksena on myös havainnollistaa lukijalle hoitomallien tärkeys yrityksen tehokkuuden takaajana.

Empiriaosuus muodostuu myös kahdesta pääluvusta. Ensimmäisenä esitellään tutkimusosuus. Tutkimusosuus sisältää tarkemman yritysesittelyn Yritys X:stä, pitää sisällään maksuluokkamallin esittelyn ja siihen liittyvän nykytila-analyysin. Luku avaa myös kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa ja syitä, minkä takia valitsin juuri kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimus ja sen eteneminen, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. Lopussa esittelen kehitysehdotuksia

Yritys X:lle siitä, miten se voisi saavuttaa paremman asiakaspysyvyyden asiakkaiden kokeman lisäarvon kautta.

Viimeinen luku kuusi tarkastelee työni yhteenvetoa. Yhteenvedossa käydään läpi, miten mielestäni onnistuin työssäni, mitä haasteita matkalla oli ja mitä kehittäisin työssäni, jos tekisin sen uudelleen. Luvun lopussa annan vielä näkemykseni ehdotuksista jatkotutkimukselle. Seuraavassa kuviossa kuvio 1 on tarkoitus havainnollistaa lukijalle opinnäytetyöni rakennetta ja tärkeimpiä asiakokonaisuuksia.



KUVIO 1. Opinnäytetyöni rakenne

2 ELÄKEJÄRJESTELMÄ

Suomen eläkejärjestelmä määräytyy kahdesta toisiaan täydentävästä eläkejärjestelmästä; työeläkkeistä ja kansaneläkkeistä. Työeläkettä ansaitaan palkkatyöllä tai yrittäjyydellä. Työnantajalla on Suomen lain mukaan velvollisuus hankkia yli 17-vuotiaille työntekijöille TyEL-vakuutus, joka kerryttää eläkettä palkansaajalle. Vastaavasti yrittäjän itsensä velvollisuus on hankkia itselleen YEL-vakuutus, kun yrittäjän työpanos kasvaa riittävän suureksi. (ETK A 2017.)

Mikäli työhistorian saatossa palkkatyöstä ja/tai yrittäjätyöstä kertynyt eläke jää alle 1299€, voi kyseinen henkilö hakea tai anoa kansaneläkettä. Eläkejärjestelmään kuuluu myös työkyvyttömyyseläke jo edellä läpikäydyn vanhuuseläkkeen rinnalla. (Kela 2017.)

2.1 Työeläkeyhtiöiden tehtävät

Työeläkeyhtiöiden perustehtävänä on eläkkeiden turvaaminen. Perustehtäviksi luetaan lisäksi turvata vakuutettujen työntekijöiden ja yrittäjien toimeentulo tilanteissa, jossa se on uhattuna vanhuuden, perheenhuoltajan kuoleman tai työkyvyttömyyden vuoksi. Nykyinen Suomen eläkejärjestelmä syntyi valtiovallan ja työmarkkinajärjestöjen sopimuksella ja tällä kolmikannalla on edelleen merkittävä rooli työeläkejärjestelmän kehittämisessä. (Yritys X:n verkkosivut 2017.)

Työeläkeyhtiöiden tehtävä on paljon monipuolisempi, kuin usein kuvitellaan. Työeläkevakuutusyhtiöiden perustehtäviin kuuluu eläkkeiden hoitamisen lisäksi tarjota tukea asiakasyritysten liiketoiminnan kehittämiseksi, tukea työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyssä ja auttaa takaisin työelämään kuntouttamisella. Työeläkeyhtiöt myös sijoittavat työeläkeyhtiöön kerrytettyä pääomaa Suomen eläkejärjestelmän kannattavuuden turvaamiseksi. (Yritys X:n verkkosivut 2017.)

2.2 Eläkejärjestelmän nykytila

Suomen eläkejärjestelmää pyritään kehittämään koko ajan, jotta se pystyy vastaamaan väestönkasvuun ja väestörakenteen tuomiin haasteisiin. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii kuluvana vuonna tullut 2017 eläkeuudistus. Eläkeuudistuksen pääkohtana on tuoda ratkaisu Suomen väestön vanhenemiseen ja eliniänodotteen pidentymiseen. Näistä kahdesta pääsyystä johtuen Suomen huoltosuhde eläkejärjestelmän näkökulmasta heikkenee johtuen työelämän ulkopuolella olevien määrän kasvusta. (Eläkeuudistus, 2017.)

Suomen eläkejärjestelmää uudistettiin 2017 vuoden alussa nostamalla tavoite-eläkeikää vaiheittain, Lakisääteisen TyEL-vakuutuksen alaikäraja laskee 17-vuoteen vanhan 18-vuoden sijasta ja vanha ”hyper-karttuma” jää kokonaan pois. Korotettua eläkekarttumaa saa vielä vuoteen 2025 asti. Eläkettä karttuu 53-62-vuotiaille 1,7%, kun vastaavasti muiden karttumisprosentti on tästä edespäin vakio 1,5%. (Eläkeuudistus, 2017.)

2.3 Yritys X:n asema markkinassa

Suomessa on tällä hetkellä viisi toimivaa työeläkevakuutusyhtiötä ja yksi Ahvenanmaalla, kun otetaan tarkasteluun yksityisellä sektorilla toimivat työeläkevakuutusyhtiöt. Yritys X on maan johtava ja suurin työeläkevakuuttaja. Yritys X on myös Suomen suurin yksityinen sijoittaja, jonka sijoitussalkun arvo on 45 miljardia euroa opinnäytetyötä tehtäessä. Alalla tapahtuu kuitenkin paljon ja uudistuksia on tulevaisuudessa näköpiirissä, kun kaksi alan toimijaa on yhdistymässä yhdeksi vuoden 2018 alussa. Ilmarinen ja työeläkeyhtiö Etera ovat yhdistymässä ja fuusion myötä tällä on myös suora vaikutus Yritys X:n asemaan markkinassa. (ETK B 2017.)

Yritys X:n tehokas toiminta ja siitä seurannut asiakaskannan kasvu ovat tuoneet mukanaan myös haasteita asiakkaiden pysyvyyden mittarilla. Mikäli käytetään tarkasteluajankohtana viiden vuoden jaksoa, on Yritys X euromääräisesti ainoa voitolle jäänyt työeläkeyhtiö. Yritys X on voittanut

näiden vuosien aikana siirtoliikenteen ansiosta yli 200 miljoonaa euroa. Kaikki muut työeläkeyhtiöt ovat miinuksella maksutulolla mitattuna. Kaikkien muiden työeläkeyhtiöiden miinukset yhteenlaskettuina saadaan Yritys X:n siirtoliikenteen voiton summa. Tämä kertoo asiakaskannan kasvusta ja siitä, että paineet uusien asiakkaiden sitouttamiselle ovat kasvaneet. Pyrinkin opinnäytetyölläni tarjoamaan ratkaisun tähän. (Yritys X:n siirtoliikenteen tulos 2017.)

2.4 Tulevaisuus Suomen eläkejärjestelmän näkökulmasta

Kuten jo kohdassa 2.2 Eläkejärjestelmän nykytila –otsikon alla todettiin, pyrkii Suomen eläkejärjestelmä pysymään ajanhermoilla ja kehittämään toimintaansa ajan mukanaan tuomiin haasteisiin. Tämä konkreettisesti tarkoittaa sitä, että sopeuttamistoimia tullaan tekemään myös tulevaisuudessa, mikäli nykyiset muutokset eivät riitä ylläpitämään eläkejärjestelmäämme.

Voidaan todeta, että suomalaisilla on hyvä luottamus maamme eläkejärjestelmään. Eläketurvakeskuksen teettämässä eläkebarometri - tutkimuksessa 59% vastanneista luottaa nykyiseen eläkejärjestelmäämme. Samassa tutkimuksessa käy kuitenkin ilmi, että joka neljäs vastaajista epäilee nykyistä eläkejärjestelmää. Suurinta epäluottamusta ilmoittivat yrittäjät ja keski-ikäiset vastaajat. (ETK:n barometri 2017.)

Loppuun voidaan nivoa haasteet ja mahdollisuudet, mitä suomalaisella yhteiskunnalla ja suomalaisella eläkejärjestelmällä on edessään. Yritys X:n toimitusjohtaja toteaa seuraavaa Yritys X:n järjestämässä asiakastilaisuudessa.

Suomi ja suomalainen yhteiskunta on taittanut pitkään jatkuneen taloudellisesti harmaan jakson vihdoin taakseen ja päässyt takaisin kasvu-uralle. Kasvu näyttää kehittyvän edelleen vuonna 2017-2018. Haasteena eläkejärjestelmän näkökulmasta, mutta samaan aikaan mahdollisuutena on se, että suomalaisten työttömyys on edelleen verrattain korkea. (Yritys X:n toimitusjohtaja 2017.)

Elokuussa 2017 Suomessa on noin 202 000 työtöntä, joista 97 000 on miehiä ja 105 000 naisia. Tämä on 7000 työtöntä enemmän, kuin vuotta aikaisemmin, käy ilmi tilastokeskuksen tulosjulkistuksessa. (Findikaattori 2017.) Ihmisten työllistymisen ja työttömien työllistyessä myös eläkeyhtiöt saavat kassavirtaa työeläkemaksuista. Tällä on siis suora vaikutus eläkejärjestelmän hoitosuhteen takaamiseen. Suurten ikäluokkien eläköityessä ulos maksettavat eläkkeet ovat suuremmat, kuin tällä hetkellä eläkeyhtiöiden saamat eläkemaksut. (Yritys X 2017.)

Toinen haaste eläkejärjestelmän kannattavuudelle on myös yhteiskunnallinen. Se on Suomen väestönkasvun kehitys. Suomi kohtasi vuonna 2016 ensi kertaa maamme historiassa tilanteen, jossa syntyvyys oli alhaisempi kuin kuolleisuus. Tilastoissa ei olla huomioitu sisällissotaa vuonna 1918 eikä jatkosotaa vuonna 1940, jolloin poikkeusolojen vuoksi kuolleisuus oli myös syntyvyyttä suurempi. Vuonna 2016 tilastokeskuksen mukaan syntyi 52 645 lasta, mutta vuonna 2016 kuoli 1000 ihmistä enemmän. (YLE 2017.)

Kolmantena haasteena eläkejärjestelmän kannattavuudessa on ollut maahanmuutto. Äskeiseen kohtaan nojaten Suomen väkiluvun olisi täytynyt laskea, mutta maahanmuuton avulla väkiluku nousi 15 285 hengen verran. (YLE 2017.) Entistä tärkeämpää Suomen huoltosuhteen kannalta on löytää ne keinot, jolla työperäinen maahanmuutto saadaan kasvuun ja ulkomailta tulevat ihmiset sitoutettua nopeasti osaksi yhteiskuntaa ja työelämää.

Kolmessa edeltäneessä haasteessa lepää myös suuri mahdollisuus. Suomen yhteiskunnan pitää löytää ratkaisu, millä edeltävät kolme haastetta voidaan kääntää mahdollisuudeksi. Eläkejärjestelmän tulevaisuus näyttää enemmän positiiviselta kuin negatiiviselta eläkeuudistuksen ja yhteiskunnan taloudellisen positiivisen kehityksen myötä. Sen lisäksi mahdollisuuksia syntyvyyden kasvun, maahanmuuton ja työllistymisen kautta löytyy, kun saamme ratkaistua nämä solmukohdat yhdessä.

3 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Asiakkuuksien hallinnasta on tullut entistäkin tärkeämpi työkalu eri alojen yrityksissä ja sen vaikutus on selkeästi havaittavissa. Pääasiallisesti asiakkuuksien hallinnalla pyritään löytämään vastauksia kysymykseen, miten asiakas saadaan tuottamaan lisäarvoa itselleen ja yritykselle. Tämä vaatii asiakaskunnan tarkkaa tuntemusta. Erityisesti B2B-puolella asiakassuhteiden kehittymisen myötä saatetaan saavuttaa myös taloudellisia etuja, mitä ei olla voitu asiakkuuden alkuvaiheessa edes suunnitella. (Tech-target 2017.)

CRM eli asiakkuuksien hallinta on saavuttanut suosiota 1990-luvulla toimintamallina ja liiketoimintastrategiana, joka vahvistaa asemaansa yrityksen toimintamallissa myös 2010-luvulla. CRM pyrkii vaikuttamaan niihin järjestelmiin ja strategioihin, jolla yritys pyrkii rakentamaan paremmat suhteet asiakkaihinsa. (Myynti20 2017.)

3.1 Asiakaslähtöinen ajattelu

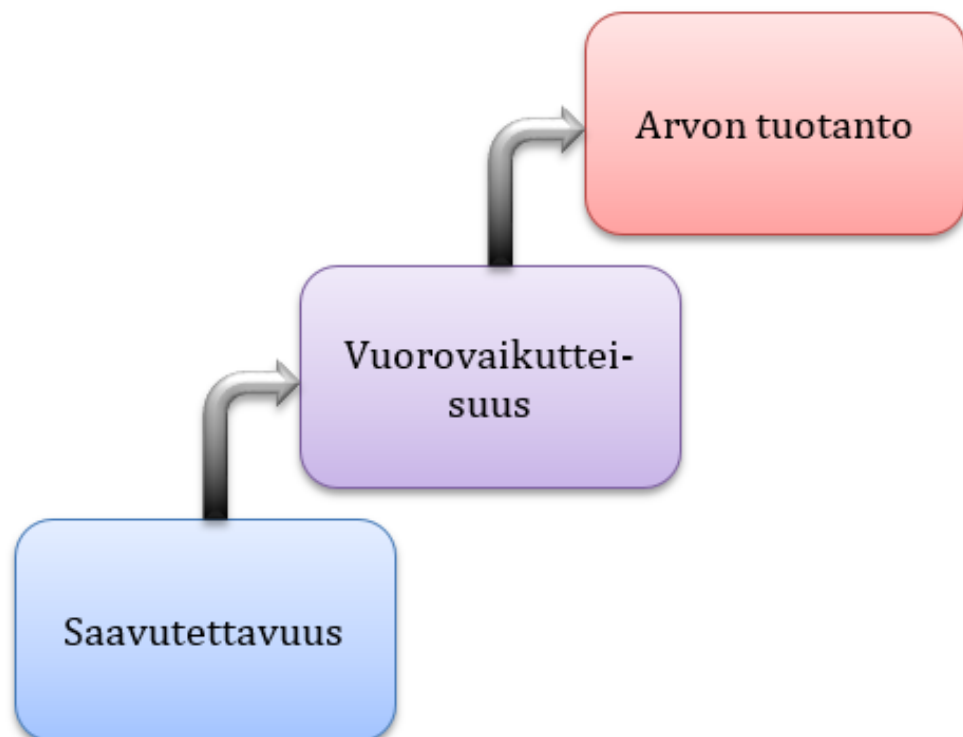
Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakas nähdään resurssina, henkilöstön, muun varallisuuden tai kulttuurin tavoin. Yrityksen myynnin maksimoimiseksi yritys pyrkii selvittämään asiakkaiden tarpeet mahdollisimman tarkasti. Asiakkuus voidaan myös nähdä kaksipuoleisena asiana, jossa toisena osapuolena on myyjä ja toisena ostaja. Käsitteenä asiakaslähtöinen ajattelu kuvastaa asiakkuuden syvintä olemusta eli asiakkaiden huolehtimista ja hoitamista. Tätä voidaan kuvata prosessiksi, jossa kumpikin osapuoli suorittaa oman osansa. Onnistuessaan laadullisesti tästä seuraa asiakkuuden kannalta luottamusta, toisen osapuolen arvostusta pitkällä aikavälillä ja johdonmukaista yhteistyötä. (Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003, 19.)

Asiakaslähtöisyyttä varten yrityksen täytyy selvittää ja tarkentaa itselleen markkina. Minkä kokoinen markkina on ja mikä on yrityksen tämän hetkinen osuus markkinasta. Tämän jälkeen markkina tulee vielä segmentoida.

Miten yrityksen tulee ymmärtää tietyn segmentin asiakkaita, jotta juuri meidän tuote erottuu valitulle kohderyhmälle kilpailijoista. Tämän jälkeen yritys pystyy lähteä tekemään targetointia eli asiakasryhmän valintaa, jonka jälkeen positiointi tuottaa ja luo asiakasryhmälle selkeän mielikuvan siitä mitä halutaan tarjota. (Aalto-Yliopisto 2017.)

Asiakaslähtöinen ajattelutapa siis käytännössä odottaa yrityksen liikevaihdon kehittyvän asiakkassuhteisiin ja asiakkuuksiin vaikuttamalla. Asiakas-keskeinen yritys pyrkii panostamaan uusasiakashankintoihin ja jo olemassa olevien asiakkaiden uskollisuuden lisäämiseen ja asiakassuhteiden kannattavuuden kasvattamiseen. Asiakaslähtöinen ajattelu luo pohjan asiakkuuksien johtamiselle. (Hellman 2003, 24-25, 69.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) havainnollistetaan asiakaslähtöisen ajattelun prosessia.



KUVIO 2. Asiakaslähtöisen ajattelun prosessi (Storbacka ym. 2003)

Jotta yritys pystyy saavuttamaan tehokkaasti valitun markkinaosan, tulee yrityksen pystyä määrittämään heitä kiinnostava segmentti. Segmentoinnissa on tärkeää erottaa halutaanko prosessi kohdistaa kuluttaja- vai yritysasiakkaille. Koska Yritys X toimii alalla, missä lähtökohtaisesti on kyseessä B2B-myyntiä eli yritysasiakkaiden kanssa käytävää kauppaa, tämä työ keskittyy B2B-alan segmentointiin. (Kotler, P. & Armstrong, G. 2010, 30-33.)

Segmentoinnin perusteena voidaan käyttää montaa erilaista tapaa, mitkä koetaan olevan tärkeitä tietyn asiakaskunnan osalta. Tavat markkinoiden segmentoimiseen voidaan jakaa neljään pääryhmään, jotka ovat geograafiset tekijät, demograafiset tekijät, psykograafiset tekijät ja käyttäytymis-tekijät. (Aalto-Yliopisto 2017.)

Geograafiset tekijät käsittävät markkinan sijainnin eli maa, alue, kaupunki tai ilmasto, minkä mukaan voidaan segmentoida yritykselle kiinnostava osa markkinasta. Esimerkkinä voitaisiin käyttää kansainvälistä yritystä, joka haluaa vaikkapa nostaa markkinaosuuttaan Aasian markkinassa. Tämän kaltainen yritys käyttää segmentoinnissaan hyödyksi juuri geograafista tekijää. (Aalto-Yliopisto 2017.)

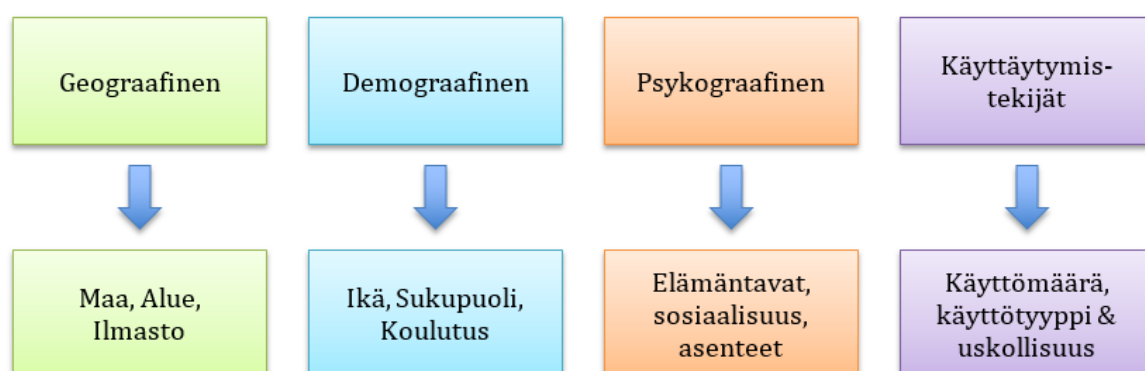
Demograafiset tekijät pitävät sisällään iän, sukupuolen, tulot tai koulutuksen. Tätä segmentointitapaa voidaan hyödyntää erityisen tehokkaasti vaikkapa vähittäiskaupoissa. Erilaisten kanta-asiakaskorttien avulla pystytään selvittämään tietyn osan ostokäyttäytymistä ja kanta-asiakkuuteen liittyvää pysyvyyden hallintaa. Samalla voidaan selvittää, milloin tietyn ikäryhmän ostokäyttäytyminen on ollut selvästi aktiivisempaa ja mitkä tekijät ovat siihen vaikuttaneet. Tällä tavoin yritys pystyy muokkamaan strategiaa, jotta samanlainen käyttäytyminen toistuisi useammin. (Aalto-Yliopisto 2017.)

Kolmantena kategoriana oli psykograafiset tekijät. Psykograafisiksi tekijöiksi voidaan lukea elämäntavat, asenteet tai sosiaalinen status. Nykypäivänä etenkin sosiaalisen median kautta kuluttajat antavat tiedostamat-

taankin paljon tietoa itestään vaikkapa Facebook-tykkäysten ja seuraamisten kautta. Asiakaskunnan tavoitettavuus on myös sosiaalisen median kautta helpottunut. Yritys, joka toimii vaikkapa hyvinvoinnin alalla, voi segmentoida psykograafisen teorian avulla. (Aalto-Yliopisto 2017.)

Neljäntenä kategoriana segmentointiin liittyen oli käyttäytymistekijät. Käyttäytymistekijöillä tarkoitetaan käyttömäärää, käyttäjätyyppiä tai asiakasuskollisuutta. (Aalto-Yliopisto 2017.) Tässä työssä segmentointi on valittu suurelta osin juuri käyttäytymistekijöiden perusteella. On valittu niitä asiakkaita, jotka ovat olleet juuri Yritys X:lle uskollisia asiakkaita ja tiedusteltu käytännönasioista, mitkä ovat vaikuttaneet juuri heihin.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) tarkoituksena on havainnollistaa segmentoinnin pääryhmien jaottelu.



KUVIO 3. Segmentoinnin pääryhmät (mukaillen Aalto-Yliopisto 2017.)

3.2 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen eli CRM on yrityksen yksi tärkeimmistä työkaluista luoda kilpailuetua. Miksi asiakkuuksien johtaminen sitten on niin tärkeää? Hyvällä johtamisella saadaan luotua asiakkaalle arvoa, mikä voi olla pienellä resurssoinnilla iso positiivinen tekijä asiakassuhteessa. Esimerkiksi asiakkaan palvelutarpeen tunnistaminen, asiakkaan kontaktoiminen ja ajan tasalla pitäminen ovat yritykseltä pieniä panostuksia, mutta seikko-

ja, joita asiakas suuresti arvostaa. Näillä palveluprosessimenetelmillä pystytään luomaan kilpailuetua kilpailijoihin, kun se hoidetaan ammattimaisesti ja asiakkaan tarpeet tuntevasti. (Pivotal 2017.)

Arvokkaiden asiakkuuksien luominen on asiakkuuksien johtamisen perustehtävä. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi rakentamalla uudet tulevat asiakkaat lähtökohtaisesti arvokkaiksi tai olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen entistä kannattavammaksi. (Kotler ym. 2010, 78.)

Asiakkuusajattelun ja asiakkuuden johtamisen ydin kiteytyy asiakkaan arvontuottoprosessin syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii käyttämään hyödykseen kaiken saamansa tiedon, sekä hankkimaan lisää tietoa siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän tunnistamisen jälkeen yritys pystyy tehokkaammin ja vaikuttavammin auttamaan nykyistä asiakastaan jo olemassa olevalla osaamisella. Tämän seurauksena voidaanakin todeta, että nykyaikaisten asiakassuhteiden syvin tarkoitus ei ole vain olla lähellä asiakasta, vaan elää yhdessä asiakkaan kanssa. (Storbacka ym. 2003, 21.)

Liian usein yritykset kuitenkin menevät putkinäöllä toiminnoissaan ja keskittyvät vain panostamaan ”lisäarvoon” eli yrittävät viimeiseen asti erilistaa tuotteensa, sekä tarjoamalla tähän yhä enenevässä määrin uusia palveluja. Tästä saattaa seurata sokaistuminen eli yritys unohtaa kaiken perustan asiakkuudesta. Yrityksen tulisikin nähdä tarjoamansa asiakkaalle prosessina. Yrityksen hahmottaessa tarjoamaansa aukeaa yrityksellä aivan uudenlaisia erilaistamiseen liittyviä mahdollisuuksia. Tämä mahdollistaa yrityksen tarkoituksen olla uniikki, tarjoamalla ainutlaatuisia prosesseja. Prosessien tarjoamiseen liittyy myös suora kilpailukykyetu, sillä prosesseja on huomattavasti vaikeampi kopioida, kuin vastaavasti pelkkää lisäarvoa. (Storbacka ym. 2003 16-19.)

Prosessia hahmoteltaessa tulisi huomioida, mitä tunteita ja mielikuvia suunniteltu prosessi saa asiakkaissa aikaan. 9E-ajattelu kertoo ulottuvuuksista asiakkuuksien johtamisessa. Malli pyrkii luomaan hahmotelman

yritykselle keskeisistä tekijöistä, mistä yritys voi saada kilpailuetua asiakkaiden aistimista tunteista. Seuraavat yhdeksän ulottuvuutta muodostavat sekä syventävät suhdetta asiakkaan ja yrityksen välille:

1. Ethics (etiikka)
2. Emotion (emootio)
3. Efficiency (tehokkuus)
4. Education (osaaminen/koulutus)
5. Energy (energia)
6. Enthusiasm (osaaminen)
7. Economies (talous)
8. Esthetics (estetiikka)
9. Epic (epiikka)

9E-ajatteluun voitaisiin vielä lisätä erotiikka. Erotiikalla tarkoitetaan jännitystä ja puoleensa vetävyyttä. Tällaisella mielikuvalla voi olla suurikin merkitys, kun asiakas joutuu valitsemaan kahden tai useamman yrityksen tai palvelun väliltä. Voidaan myös todeta erotiikan olevan yksi erottamaton osa estetiikkaa. Yrityksen suunnitellessa tulevaisuuden kilpailuetujaan 9E-malli tarjoaa työvälineen hahmottaa niitä tekijöitä, mistä yritys voi suunniteltuja kilpailuetujaan saada. Kyseisen mallin on myös istuttava liiketoimintaan sekä strategiseen että operatiiviseen suunnitteluun ja toimintaan. (Lehtinen 2004, 33.)

3.3 Asiakkuusstrategia

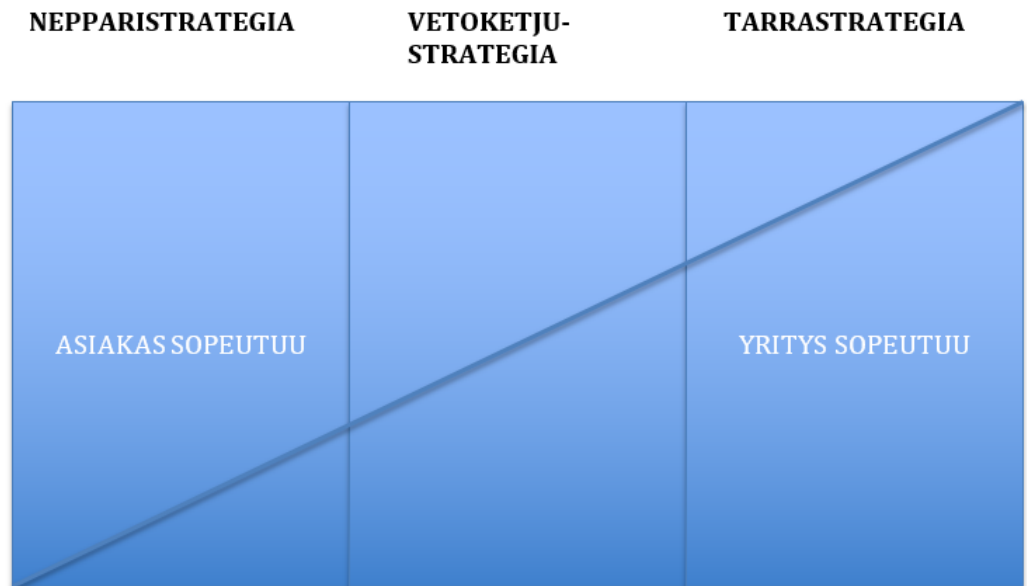
Asiakaslähtöisellä ajattelulla ja asiakkuuksien johtamisella pyritään luomaan ja kehittämään kilpailukykyä. Tämän kaiken mahdollistamiseen yritys tarvitsee hyvän asiakkuusstrategian. Jotta yritys pystyy synnyttämään kilpailukyvyn kautta etuja, on sen tehtävä asiakkuuksien differointia. Differoinnilla tarkoitetaan eri asiakkuuksien mallintamista erilaisiin prosesseihin. (Storbacka, K. & Lehtinen J.R., 2005, 121.)

Analysoimalla tarkemmin jo olemassa olevia asiakkuuksia voidaan havaita niiden vaiheissa, asiakkuusrakenteissa ja vaihdannassa olevan eriävyyksiä, minkä vuoksi näitä hoidetaan eri tavalla. Asiakkuusstrategioita määriteltäessä onkin syytä selvittää asiakkuuden nykytila, jotta voidaan määritellä toteutettavat prosessit ja minkälaista vaihdantaa asiakkuudesta tarvitaan. (Storbacka ym. 2005, 121.)

Asiakkuusstrategioiden perimmäisenä lähtökohtana on sopeutuminen. Asiakkuuden synnyttämisessä prosessit on sovittava yhteen asiakkuuden kanssa. Tarkemmin tarkasteltuna asiakkuustrategia sopeuttaa yrityksen tai asiakkaan prosessiin. Voi myös olla, että molemmat sekä yritys, että asiakas sopeutuvat prosessiin. Mikäli sopeuttamista ei tapahdu, asiakkuutta ei synny lainkaan tai olemassa olevan asiakkuuden kohdalla se loppuu kokonaan. (Storbacka ym. 2005, 121.)

Asiakkuusstrategioiden määrä on laaja ja kirjava. Kaikkien tavoitteena on myös yksi päämäärä asiakkuuksien arvon nousu. Asiakkuusstrategiat voidaan kuitenkin jakaa kolmeen erilaiseen kategoriaan; nepparistrategiaan, vetoketjustrategiaan ja tarrastrategiaan. (Storbacka ym. 2005, 121.)

Seuraavassa kuviossa tarkastellaan näiden kolmen eri strategian vaikutusta asiakasprosessien näkökulmasta.



KUVIO 4. Vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita sopeutumisen näkökulmasta (Storbacka ym. 2005, 124.)

3.3.1 Nepparistrategia

Yrityksen valitessa strategiaansa nepparistrategian mukaan, he luovat strategiansa pohjan sille, että lähtökohtaisesti asiakas sopeutuu yrityksen prosesseihin. Nepparistrategia voidaan nähdä siten, että yritys tarjoaa omat prosessinsa asiakkaalle ja asiakas sopeuttaa toimiaan niin, että asiakkuus on mahdollista synnyttää. Tämänkaltaisten kohtaamisten luonteet ovat pohjimmiltaan sellaisia, että niiden kautta on hankala synnyttää syvällistä yhteistyötä. Tämä johtuu siitä, että prosessit ovat pääsääntöisesti luonteeltaan etäällä syvällisestä yhteistyöstä tai prosessien yhteensovittamisesta. Nepparistrategiassa on tärkeää osoittaa asiakkaalle ne edut, joilla taataan asiakkuuden jatkuvuus ja asiakkaan sitoutuminen yritykseen. Nepparistrategiaa hyödyntävät erityisesti pikaruokaravintolat. Asiakas koee palvelun olevan nopeaa ja tehokasta, mutta samalla se sopeutuu pikaruokaravintolan toimintaprosesseihin. (Storbacka ym. 2005, 123.)

Nepparistrategia on kuitenkin haasteellinen ja onnistuakseen se tarvitsee taakseen laajaa asiakaskantaa. Lähtökohtaisesti kohtaamiset asiakkuudessa tulevat kertatoisensa jälkeen yrityksen ehdoilla. Nepparistrategian päämääränä on korostaa tehokkuutta ja tehdä jokaisesta kaupasta kannattava. (Storbacka ym. 2005, 126-127.)

3.3.2 Vetoketjustrategia

Vetoketjustrategian pohjimmaisena ajatuksena on molemmin puolinen sopeuttamien prosessien suhteen niin asiakkaan, kuin yrityksenkin toimesta. Tästä osittain syntyykin nimitys ”vetoketjustrategia”, kun molemmin puolin sopeutetaan prosesseja, jotta ne sopisivat yhteen lomittain. Vetoketjustrategia poikkeaa nepparistrategiassa siinä, että pääsääntöisesti vetoketjustrategia edellyttää pitkäjänteistä yhteistyötä. Yhteistyön aikana analysoidaan ja tutkitaan molemmin puolin prosessaja, sekä analysoidaan näitä, jotta ne sopisivat paremmin toisiinsa. Vetoketjustrategiaa pystytään havaitsemaan mm. partnerisuhteissa. Toiminta on aktiivista ja pyritään kehittämään omia toimintoja vastapuolen kanssa, siten että se tulisi jatkossa palvelemaan molempia. (Storbacka ym. 2005, 121.)

Vetoketjustrategia on syvällistä asiakkuustrategiaa ja asiakkuudessa syntyy vaihdantaa kaikkien resurssien osalta, kuten esimerkiksi tekojen ja tunteiden. Vetoketjustrategiaa ei voida harjottaa monien asiakkuuksien kanssa. Se ei esimerkiksi onnistuisi nepparistrategiamaisesti monen asiakkaan kanssa. Tärkeimpänä asiana on löytää asiakkuudet kenen kanssa partneruuden kehittäminen on arvokasta ja tuottavaa molemmille osapuolille. (Storbacka ym. 2005, 130-133.)

3.3.3 Tarrastrategia

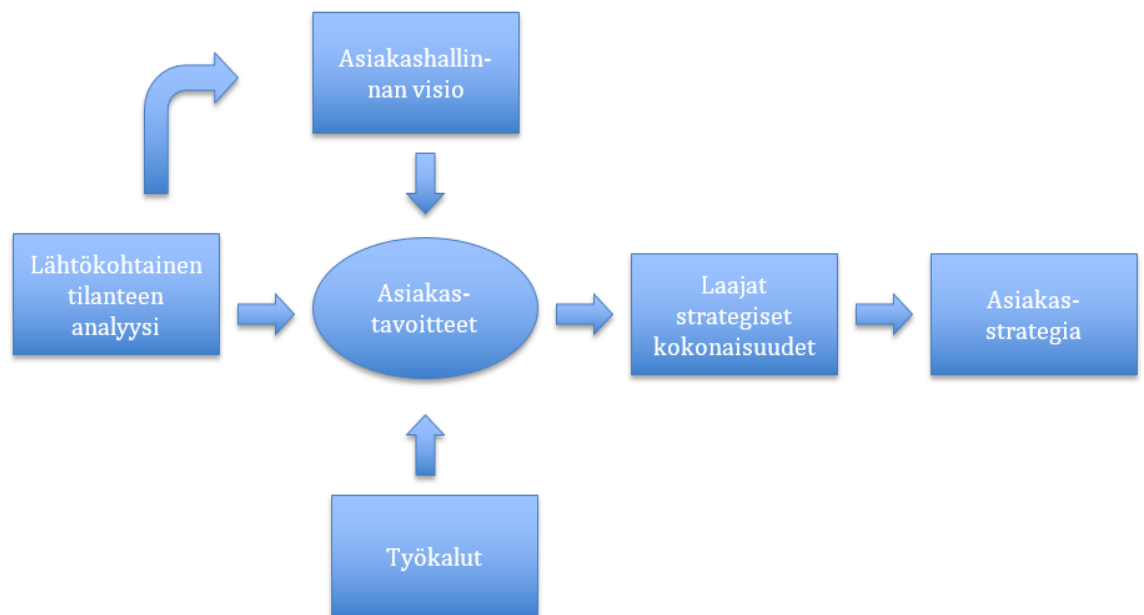
Tarrastrategia on nepparistrategian vastakohta. Tarrastrategiassa yritys sopeuttaa omat prosessinsa asiakkaan prosesseihin. Tämä on yritykselle työläin strategia. Tämä vaatii yritykseltä asiakkaan tuntemista ja asiakkaan

prosesseissa oman kuvansa ja roolinsa hahmottamista. Tarrastrategiassa pyritään minimoimaan asiakkaan käyttämä aika ja energia toimintojensa muuttamiseksi. Lähtökohtaisesti yritys tulee aina asiakkaan luokse valitessaan tarrastrategian. Esimerkkinä liikkeenjohdon konsulttitoimistot pääsääntöisesti toimivat juuri tarrastrategian mukaan. (Storbacka ym. 2005, 121.)

3.4 Asiakaslähtöisen liiketoiminnan eteneminen

Jotta toimintoja pystytään johtamaan tehokkaasti asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta, on lähtökohtaisesti ymmärrettävä, mitä asiakaslähtöinen ajattelu tarkoittaa, miten asiakkuuksien segmenttoiminen voidaan toteuttaa ja suunnitella segmenttikohtaisiin asiakkuuksiin oikeanlaiset strategiat ja johtaa strategiaa (Hellman 2003, 89). Johtamiseen on kuitenkin löydettävä punainen lanka ja tiedostettava eri asiakkuuksien eri vaiheet, jotta voidaan edetä tehokkaasti asiakasrajapinnassa. Määriteltäessä asiakkuuksien johtamista, kannattaa edetä vaiheittain. Prosessin mukana edetessä on tehtävä tarkkaa työtä, jotta tehdyt päätökset ja määritykset voivat tuottaa erilaisia ratkaisuja ja toimia onnistumisen mittarina. (Hellman 2003, 89.)

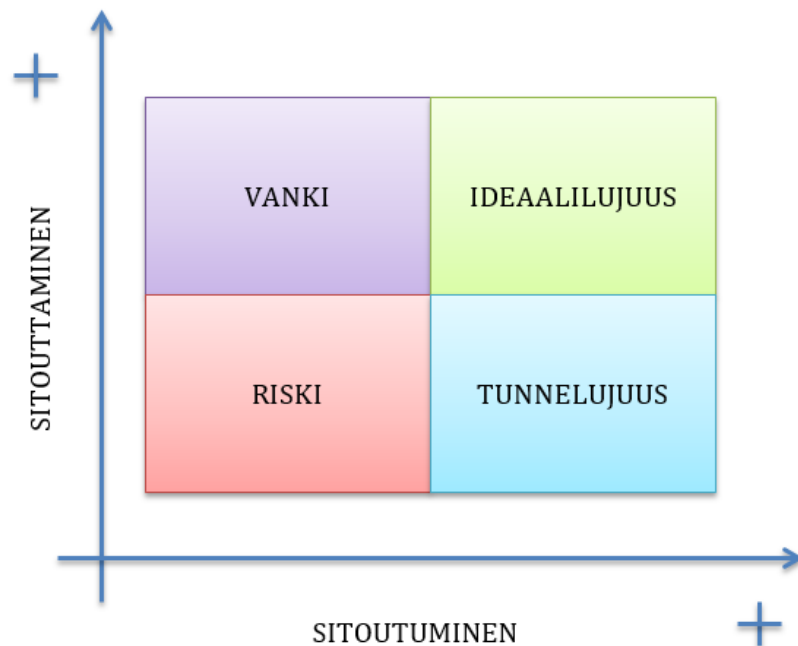
Koko organisaatiolle muodostavat yhteisen alustan niin strategia työskentelyn kokonaisuus eli visio, asiakkuustrategia, tavoitteet ja työkalut asiakkuuksien hallinnasta. Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on tarkoitus havainnollistaa prosessin etenemistä. (Hellman 2003, 89.)



KUVIO 5. Viisi asiakkuuksien johtamisen vaihetta (Hellman 2003, 90.)

Kuvion 5 mukainen lähtökohtatilanteen analyysi käsittää käytännössä kolme suurempaa kokonaisuutta; nykytilan analysoinnin, nykyisten liiketoimintatavoitteiden analysoinnin, sekä nykyisten liiketoimintastrategian analysoinnin (Hellman 2003, 91).

Lähtökohtaisessa tilanteessa pystytään analysoimaan esimerkiksi asiakkuuden lujuutta tarkastellen sen nykytilaa. Asiakkuuden tilan lujuutta tulkitessa pystytään havaitsemaan, kuinka sitoutunut asiakas esimerkiksi on yritykseen. Seuraavan kuvion (Kuvio 6) on tarkoitus havainnollistaa sitä, millaisissa sitoutumisvaiheissa eri asiakkuuksia voidaan tunnistaa. (Lehtinen 2004, 35.)



KUVIO 6. Asiakkuuden lujuus (Lehtinen 2004, 35.)

Kuvion kautta päästään tarkastelemaan sitä, miten tietyissä lokeroissa olevat asiakkaat saataisiin muutettua entistä kannattavimmiksi ja miten asiakkaan saisi sitoutettua entistä vahvemmin yritykseen. Vangiksi itsensä kokevat asiakkaat ovat niitä asiakkuuksia, jotka saattavat helposti vaihtaa yritystä, jos tilanne muuttuu nykyisestä. Myös herkästi asiakassuhteeseen reagoivia asiakkaita löytyy tunteella sitoutuneista asiakkuuksista. Tunteisiin perustuvaa reagointia voi tapahtua esimerkiksi asiakkuuden mukanaan tuoma negatiivinen julkisuus tai sovitusta asioista lipsuminen. Mikä saa aikaan asiakkaan poistumisen. Kaikkein suurin riskiryhmä on kuitenkin nimensä mukaisesti riskit. Tällä ryhmällä sitoutuminen on ollut alusta saakka heikkoa. Näitä asiakkuuksia ei ollut kyetty sitouttamaan omilla toimilla syystä tai toisesta. Asiakkaiden lujuus on kirkastettava yritykselle, jotta se pystyy tarkastelemaan ja kehittämään toimiaan tavoitteidensa eteen. (Lehtinen 2004, 35.)

3.4.1 Asiakashallinnan visio

Asiakashallinnan visio voidaan määritellä sen mahdollisuuksista, sekä visioiden konkretisoinnista asiakaspysyvyyden takaamiseksi. Se on näkemys siitä, miten yritys haluaa tulevaisuudessa kehittää toimiaan asiakashallinnassa ja mitkä tarjolla olevista mahdollisuuksista se haluaa käytännössä hyödyntää. Vision merkitys on linjata yrityksen kanta-asakashallintaa sekä pitkällä tähtäimellä vaikuttaa sen uusiin kehitystrendeihin. Koko vison ydinajatuksena on tuottaa ja luoda laaja pohja liiketoimintatavoitteiden konvertointi- sekä strategia työskentelylle. (Hellman 2003, 101.)

Asiakashallinnan vision toteuttamisen ja sen onnistumisen kannalta on tärkeää tarkastella sen nykytilaa ja luoda katse tulevaan. Sen hahmottamisessa voidaan hyödyntää SWOT-matriisia, minkä tarkoituksena on luoda pohja vision toteuttamiselle ja erottaa kannattavin asiakashallin vision malli mitä voidaan lähteä toteuttamaan. (Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009, 105.)

SISÄISET	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
ULKOISET	Mahdollisuudet (O)	Uhat (T)

KUVIO 7. SWOT-matriisi (Kotler ym. 2009, 101.)

Kuviossa 7 kuvatun SWOT-matriisin tehtävä on tarjota yritykselle työkalu, jolla yritys voi arvioida nykytilaansa toimenpide kohtaisesti. Eräänä esimerkkinä juuri asiakashallinnan vision toteuttamisessa. SWOT-matriisia käytettäessä yritys tulkitsee oman havainnointinsa kautta sen vahvuuksia ja mahdollisuuksia, sekä yhtälailla heikkouksia ja uhkia asiakashallinnan onnitumisen kannalta. Huomioon on myös otettava sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Ulkoisia ja sisäisiä tarkastelun kohteita voi olla mm. organisatio rakenteet tai levottomuudet tai epävakaisuus toimintaa harjoitettavassa maassa. Huolellisesti analysoituna ja toteutettuna SWOT-matriisi on erinomainen työkalu yrityksen vision suunnittelussa. Matriisia käytettäessä tulee olla rehellinen yrityksen sisällä ja tuoda esiin ajankohtaiset arviot yrityksen nykytilasta. Nykytilan tarkastelussa voidaan käyttää esimerkiksi markkinakasvun kehitystä tai toimialan muutoksia. Ajanpuutteesta tai huonosta kyvystä hahmottaa yrityksen nykytilaa, matriisia voidaan käyttää myös väärin. SWOT-matriisin varjopuolena on siis ollut sitä väärinkäyttävien yritysten kyky hahmottaa ja tiedostaa esim. heikkouksiaan ja mahdollisuuksiaan. Esimerkkeinä työntekijöiden osaamisen vajaavaisuus tai yrityksen resurssit tuottaa kasvuun tarvittavat palvelut tai tuotteet. (Kotler ym. 2009, 101-105.)

SWOT-analyysin lisäksi yritykselle syntyy vision myötä uudenlaisten mittarien tarve. Vision tulisi peilata suoraan tavoiteasetantaan mikä on yrityksen toimesta asetettu. Tavoitteiden tulisi selventää mihin tavoite asetetaan ja millaisia tavoitteita siihen sisältyy. Vision tavoin myös itse asiakkuuksienhallinta voitaisiin erottaa kahteen ryhmään: kehittämis- ja suoritustavoitteisiin. Näiden kahden ryhmän muodostama suhde ja sen kehittyminen määräytyy yrityksen osaamisen tason ja toiminnallisten asiakkuuksien johtamisen myötä. (Hellman 2003, 107.)

Asiakashallintaan liittyy myös olennaisena osana asiakastytyväisyysjärjestelmä ja sen jalostaminen. Ala-Mutka & Talvela (2004, 113-115) kuvaavat kirjassaan ”Tee asiakassuhteista tuottavia” asiakasjärjestelmää seuraavasti:

Asiakastyytyväisyysjärjestelmällä tarkoitetaan systemaattista kokonaisuutta, jolla kerätään asiakaspalautteet eri kanavista. Asiakastyytyväisyysjärjestelmä ei ole asiakastyytyväisyystutkimus vaan laajempi kokonaisuus asiakaspalautteen keräämisestä asiakaslähtöisesti.

Asiakastyytyväisyysjärjestelmä antaa paljon tietoa yrityksen nykytilasta, mutta sen haasteena on sen segmenttilähtöisyys. Tietopohja kyseisellä järjestelmällä on niin suuri, että sitä tulee aina lähestyä segmentti kohtaisesti. (Ala-Mutka ym. 2004, 113-115.)

3.4.2 Laajat strategiset kokonaisuudet

Laajat strategiset kokonaisuudet puntaroivat strategiaan liittyviä painopisteitä, joita tulee punnita strategiaa päätettäessä. Tällaisia kokonaisuuksia ovat seuraavat:

- Vastuut
- Asiakastiedon hallinta ja käyttö
- Osaaminen, resurssit ja ICT
- Asiakaskannan kehitys ja investoinnit
- Kanavahallinta, tuotteet ja palvelut
- Liittoumat ja verkostot
- Toiminnan panos-tuotos
- Organisaation rakenne

Kokonaisuus on laaja, mutta se voidaan konkretisoida luettelon mukaisten otsikoiden alle. Laajasta kokonaisuudesta huolimatta on tärkeää kirkastaa yritykselle ja sen henkilöstölle strategia kuvaukset sillä, kuten huomataan kokonaisuus huomioiden se koskettaa kaikkia, osaltaan myös jopa asiakkaita. Laajojen strategisten kokonaisuuksien sulauttaminen yhdeksi kokonaisuudeksi ei ole helppo tehtävä. (Hellman 2003, 162.) Lähtökohtaisesti se teettää paljon työtä ja vaatii kokonaisuuden hahmottamista. Kokonaisuuksien hahmottamisessa erityisesti työtehtävien päällekkäisyyksistä tulee päästä irti, aukkojen paikkaamista ja palastelua niin sisällöllisesti, kuin

ajallisesti. (Hellman 2003, 164.) Tärkeimpänä tehtävänä, kun edeltävät asiat on selkeytetty on kirkastaa tilannekuva strategian suoraan vastaanottaville tahoille koko organisaation tasolla. Yhteiseksi alustaksi kannattaa ottaa yrityksen asiakastavoitteet, jonka pohjalta tulee tehdä selväksi päämäärä, tehtävien vastuut ja toiminta sekä aikataulutus. (Hellman 2003, 164.)

3.4.3 Miksi yritys tarvitsee työkaluja?

Liiketoiminnan johtaminen on muuttunut vaativammaksi nykymaailmassa. Ympäristömme muuttuu digitalisaation aikana nopeasti, jonka seurauksena tiedon saanti ja sen käsittely on entistä helpompaa. Samalla voidaan todeta, että digitalisaation myötä tulee enemmän myös yksittäisten ihmisten ja yritysten tietää muuttuvasta maailmasta ja sen tuomista haasteista. Ihmisellä on kuitenkin vain rajallinen määrä ja kyky käsitellä tietoa. Tästä syystä tarvitsemme tietomme käytölle, jakamiselle ja sen esittämislle työkaluja, koska näihin asetetaan jatkuvasti uusia vaatimuksia. Onkin hyvä asettaa tavoitteet siten, että saatavilla oleva tieto vastaisi tarkasti yrityksen liiketoiminnan todellisuutta. Juuri tämän tavoitteen saavuttamiseen yritys tarvitsee erilaisia työkaluja, jotta ne kyetään saavuttamaan. (Hellman 2003, 166.)

Liiketoiminnassa on oikeastaan kaksi vaatimusta tiedon hyödyntämiseen. Nämä kaksi vaatimusta ovat ajallinen sekä toiminnan käynnistäminen tiedon pohjalta. Ajallisella tarkoitetaan tietoyhteiskuntaan liittyviä haasteita, jolloin tieto tarvitaan mahdollisimman nopeasti. Ennen riitti, kun tieto saatiin ”tietyn” ajan kuluessa, mutta tänä päivänä tieto pitää olla reaaliajassa ja ehkäpä huomenna jo ennustettavissa. Toiminnan käynnistäminen liittyy hierarkiseen ajattelutapaan käynnistää toimintoja. Vielä nykypäivänä toiminnat pitää käyttää esimiesportaassa asti hyväksyttävänä ennen sen jalkauttamista ja toteuttamista. Tulevaisuudessa tämän kaltainen prosessin eteneminen voi olla liian myöhäistä. Tieto ja sen jalkauttaminen arkipäivään on haaste, johon yrityksen tulee ketterästi vastata ja saattaa roh-

keasti kokeiluun ne toimenpiteet, millä uskotaan kyettävän luomaan uusia kilpailuetuja. (Hellman 2003, 166.)

4 HOITOMALLIT LUOMASSA ASIAKASPYSYVYYTTÄ

Hoitomallit luvussa perehdytään siihen, miksi yrityksen arkipäiväisessä tekemisessä asiakkaista tulisi pitää huolta, sekä miksi asiakkuuksien hoito ja pitkät asiakas-suhteet ovat niin tärkeitä. Tarkoituksena on myös poimia niitä hoitomalleja, mitä Yritys X:llä on käytössään ja mitä mahdollisia muita hoitomalleja se pystyisi käyttämään arjessaan.

4.1 Hoitomallit osana tehokkuutta

Hoitomallit luovat yritykselle selkeän kuvauksen ja tavan kirjata miten eri asiakasluokkia hoidetaan kyseisten luokitusten mukaan. Kun osa-alueet asiakkuuksien hoidossa on määritelty kirjallisesti ja tarkasti koko organisaation sisällä, on sen tällöin myös toimittava ensiluokkaisesti. Hoitomallit sisältävät niitä toimenpiteitä, jotka syntyvät asiakkuuden hoitamisesta. Hoitomallit sisältävät myös tietynlaisia ohjeistuksia asiakaskontaktoinnin ja vuoropuhelun sisältöön, laatuun ja määrään. Asiakassuhde käsittää asiakaspalvelun, asiakaskoulutuksen, palvelun, markkinoinnin ja jälkimarkkinoinnin. (Rubanovitsch, M.D. & Valorinta, V., 2009, 91.)

Selkeästi määriteltyt hoitomallit tehostavat asiakastapaamisia. (Rubanovitsch ym., 2009, 91.)

Hoitomallien tehokkuus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, minkä johdosta asiakkaiden kokema asiakaskokemus on parempi, koska aika ollaan käytetty puolin ja toisin tehokkaasti. Hoitomallien tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi asiakastapaamisten asiakastyytyväisyydellä. Asiakastyytyväisyyskysely pystytään toteuttamaan esimerkiksi sähköisesti asiakastapaamisen jälkeen. Yritys X:llä on käytössään NPS-tutkimus, missä asiakas arvioi tapaamisen hyödyllisyyttä ja vastaavan henkilön toimintaa tapaamisen yhteydessä.

Hoitomallien tehokkuus on tärkeä osa yrityksen asiakkuuksien hallintaa, erityisesti asiakaspysyvyyden näkökulmasta. Onkin tärkeää pystyä pitämään nykyisistä asiakkuuksista kiinni, sillä uusien asiakkuuksien hankki-

minen on yleisesti paljon kalliimpaa kuin nykyisistä asiakkuuksista huolehtiminen ja näiden kehittäminen. Yritysten on kuitenkin hyvä muistaa, ettei se pysty huolehtimaan kaikista asiakkuuksistaan samalla tavalla. Yrityksen onkin tunnistettava ja määriteltävä heille strategisesti merkittäviä asiakkaita ja kohdennettava resurssien suurin painoarvo tähän kohderyhmään. (Miller, R.B. & Heiman, S.E. 2011, 17-19.)

Voidaankin todeta, että asiakkuuksien hoitomallien päätavoite on osata kohdistaa yrityksen resurssit tehokkaasti. Kohdistamisella on ensisijaisen tärkeää huolehtia strategisesti merkittävistä asiakkaista, mutta myös pitää yllä yrityksen tehokkuutta muissakin asiakasluokissa. Asiakkuudet voidaan jakaa neljään asiakkuusluokkaan Strategisiin asiakkuuksiin, Avainasiakkuuksiin, Strategisten mahdollisuuksien asiakkaisiin ja kertaasiakkaisiin. Jokaiselle kohderyhmälle on myös erilaiset hoitomallit. Strategisten asiakkuuksien hoitomalli on kaikista kattavin ja sitä päivitetään jatkuvasti kullekin strategiselle asiakkuudelle. Asiakkailla on nimetyt asiakasvastaavat henkilöt, jotka tapaavat säännöllisesti yrityksen johtoa. (Hannus 2004, 142.)

Avainasiakkaille on räätälöity kompakti asiakkuussuunnitelma. Tässäkin kategoriassa asiakas saa itselleen nimetyn vastuuhenkilön ja tapaamiset hoidetaan samantapaisesti kuin strategisillakin asiakkuuksilla. (Hannus 2004, 142.)

Strategisissa mahdollisuuksissa olevalle asiakkaalle räätälöidään asiakkuussuunnitelma, jonka laajuus riippuu sen potentiaalista. Tässäkin asiakkuudelle nimetään omat vastuuhenkilöt. Tässä kategoriassa panostetaan paljon asiakassuhteen avaamiseen mihin liittyy mm. pilot-palvelut ja johdon työseminarit. (Hannus 2004, 142.)

Kertaasiakkuuksissa hoitomallien osalta kattavuus on varsin suppea. Lähtökohtaisesti tämän luokan asiakkaille pyritään löytämään kustannustehokkaat hoitotavat. (Hannus 2004, 142.)

4.2 Hoitomallien prosessointi

Kuten edellä mainittiin yrityksen on tärkeää pystyä kehittämään hoitomallejaan eri asiakkuuksissaan. Hoitomallien kehittäminen tulisikin nähdä tietynlaisena prosessina. Lehtinen (2004, 171-174) pitää välttämättömänä, että kaikki organisaation jäsenet ovat tietoisia päämäärästä, joka on määritelty yhtenäiseksi koko organisaatiolle. Vain tämä takaa prosessien kehittämisen onnistumisen. Haaste yhtenäistämisessä on sen ymmärrys. Kaikien on kyettävä ymmärtämään, mistä on kysymys. Vuoropuhelut asiakkaiden kanssa pitäisi olla yhtenäistetty niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Tästä johtuen yrityksen on kyettävä jalostamaan kaikki toiminta siten, että sen lähtökohtana on ajateltu asiakkuuksia. Tämä on ensimmäinen prioriteetti hoitomallien prosessin onnistumiselle. (Rubanovic ym. 2009, 91-95.)

Hoitomallien prosessoinnin tulisi toimia selkeänä käsikirjana organisaatiolle. Sen avulla yritys pystyy toteuttamaan ja pääsemään tavoitteisiinsa. Tavoitteet ja toteutus on ennalta määritelty yrityksen strategiassa. Onkin ensiarvoisen tärkeää perehdyttää henkilöstö ja ajaa läpi pelisäännöt sekä toimintatavat koko organisaatiolle, jotta asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kesken toimintatavat on kirkkaat ja yhtenäiset. Näitä toimintatapoja ovat mainonta, jakelu, hinnoittelu ja tuotteistus, mitkä ovat kaikki osa hoitomalleja. Sisältö tulisi luoda siten, että se olisi ohjeistus asiakkaan kanssa työskentelyyn ja tiettyyn asiakasluokkaan. Toimintaohjeissa tulisi olla myös pientä liikkumavaraa. (Rubanovitsch ym. 2009, 91-95.)

Hoitomallien onnistumisen kannalta on muistettava ettei niiden tule olla liian laajoja, jotta kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät pystyisivät sisäistämään valitut toimenpiteet. Vastaavasti liiallinen rajaaminen saattaa jättää pois oleellista tietoa. Voidaankin todeta, ettei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa luoda asiakkuuksien hoitomallin prosessia. Yritysten tavoitteet ja niiden kautta määräytyvät toimintatavat ovat uniikkeja suunnitelmia. (Cheverton 2008, 355-356; Rubanovitsch ym. 2009, 94-94.)

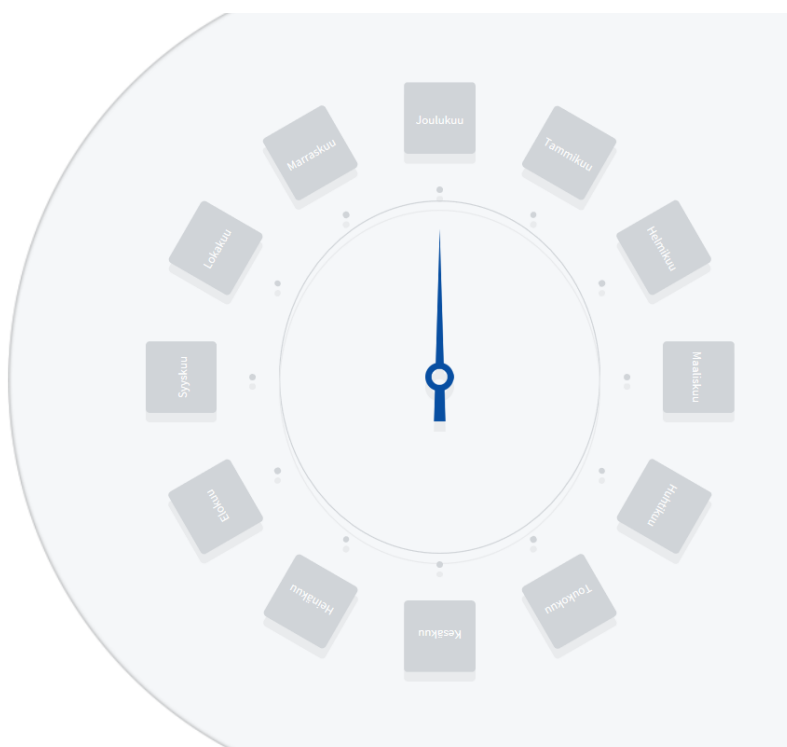
4.3 Hoitomallien sisältö

Kuten luvussa 4.2 todettiin ei ole vain yhtä ja ainoaa tapaa luoda onnistunutta hoitomallia. Sen sijaan hoitomallien sisällöstä tulisi löytyä tiettyjä pääkohtia, jotka ovat kaikille yhtenäisiä. Suuressa kuvassa asiakkuuksien hoitomallien päämääränä ei ole yksilöllinen palvelu kaikkia asiakkaita kohtaan vaan olisikin kyettävä löytämään kompromissi, jossa korostuisivat sekä laatu että tuottavuus tasaisesti. Yrityksen tulisikin luoda useampia hoitomalleja, jotka ei aina pätsisi jokaisen asiakkuusluokan kohdalla. Esimerkiksi alakohtaisia palveluja. Palveluiden luomisessa on kuitenkin huomioitava yrityksen saatavilla olevat resurssit. Liian monen palvelukokonaisuuden luominen liian pienten resurssien varaan ylikuormittaa yritystä, eikä näin ollen ole pitkässä juoksussa kannattavaa. (Mäntyneva 2012, 43-42; Ala-Mutka, ym. 2004, 90.)

Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 90) sekä Ala-Mutka ja Talvela (2004, 88-91) listaavat teoksissaan asioita, mitä tulisi näkyä asiakkuuksien hoitomalleissa. Yhteneväisiä asioita olivat mm. tavoitteiden asettaminen ja niiden selkeys, palvelukonseptit, asiakkuusluokittelu, kohtaamiset ja niiden muodot. Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 90) mallissaan luokittelevat esimerkiksi käyttäen asiakkaat kolmeen eri kategoriaan A-, B- ja C-asiakkaiksi. Esimerkkinä ollaan käytetty elintarvikeyrityksen asiakashoitomallia. A-asiakkuuksille luvataan selkeästi laajemmat ja nopeammat asiakaspalvelukokonaisuudet. B-asiakkuuksien palvelukokonaisuus on vastaavasti räätälöity siten, että tapaamisten tarkoituksena on saada asiakkuus kasvamaan A-kategoriaan. C-asiakkuuksien hoitomalli on erittäin suppea. Kasvu suunnitelmaa kyseiselle asiakkuudelle ei edes olla määritelty. Jokaiselle asiakasluokalle ollaan myös määritelty omat vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöiden ajankäyttö on tiukkaan määritelty ja asiakkaan kohtaamiset määritelty. Voidaankin todeta tämän hoitomallin sisällön olevan tarkkaan rajattua ja säännösteltyä.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 90) tarkastelevat esimerkki toimintamallia myymälä esimerkin avulla. Yhteneväisyyksien lisäksi mitä Rubanovich ja Valorinta (2009, 90) esittelivät esimerkissään, löytyy myös joitain eroavaisuuksia. Myymäläkohtaisessa toimintamallissa lähdetään liikkeelle syvällisemmin asiakaslähtöisyydestä. Asiakasluokitteluiden yhteyteen ollaan suunniteltu asiakkuuksien vuosikello. Vuosikellon tarkoituksena on havainnollistaa kullekin segmentille suunnitellut myynnin toimenpiteet ja markkinointikampanjat. Budjetin on kuljettava vuosikellon mukaisessa rytmissä. Vuosikello on oiva tapa havainnollistaa asiakkaalle ne toimenpiteet ja palvelut mitä yritys voi tuottaa tarkastelujakson aikana. Näin asiakasvas- taava ja asiakas pysyvät ajantasalla tulevista hankkeista ja tapaamisista. Myös Yritys X:llä on käytössään vuosikello, jota päivitetään yhdessä asi- akkaiden kanssa.

Vuosikello



KUVIO 8. Vuosikello (Yritys X:n myynnin työkalu)

Kuvio 8 mukaisen vuosikellon tarkastelu jakso koostuu kalenterivuodesta. Vuosikelloon merkitään kuukausitasolla kootusti asiakastapahtumat, asia-

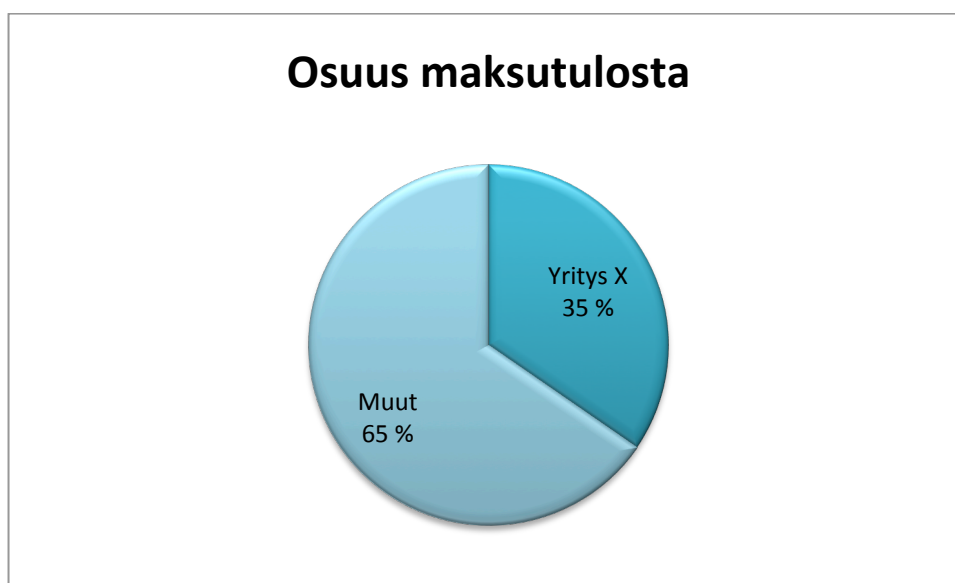
kastapaamiset ja palveluprosessit. Näin asiakasyritys on myös selvillä omista tehtävistään ja aikataulustaan.

5 TUTKIMUSOSUUS

Tutkimusosuus käsittelee tutkimusmenetelmää ja siihen liittyvää asiakokonaisuutta. Tutkimusosuus pitää sisällään laajemman yritysesittelyn. Asiakokonaisuudet sisältävät tutkimuksessa käytetyt työkalut ja lähtökohdat sille, miksi päädyin käyttämään juuri tätä tutkimusmenetelmää.

5.1 Yritysesittely Yritys X

Yritys X on tällä hetkellä Suomen suurin työeläkevakuutusyhtiö ja Suomen suurin yksityinen sijoittaja. Yritys X:n elokuussa julkaiseman Q2-tiedotteen mukaan Yritys X:n sijoitustuottojen arvo on noussut vuonna 2017 4,7%. Tämä tarkoittaa sitä, että tämän hetkinen sijoitustuottojen arvo on noussut vuoden 2016 tilinpäätöksen jälkeen 43 miljardista 45 miljardiin euroon. Yritys X:n päätehtävänä on huolehtia on suomalaisten eläkevaroista ja niiden maksuista Yritys X:n asiakkaille. Yritys X:n asiakkaina oli Q2-tiedotteen mukaan 342 000 eläkkeensaajaa, sekä 536 000 vakuutettua työntekijää ja yrittäjää. Yritys X siis huolehtii nykypäivänä noin 900 000 suomalaisen eläkkeistä. Seuraavalla kuviolla kuvio 9 pyritään havainnollistaamaan Yritys X:n osuutta koko työeläkemarkkinan osalta. Kuviossa on käytetty mittarina vakuutusmaksutuloa. Kuviossa osalla muut tarkoitetaan viittä muuta yksityisen sektorin työeläkevakuutusyhtiötä mukaan luettuna Pensions-Ålandia. (Yritys X tulospöytäkirja Q2.)

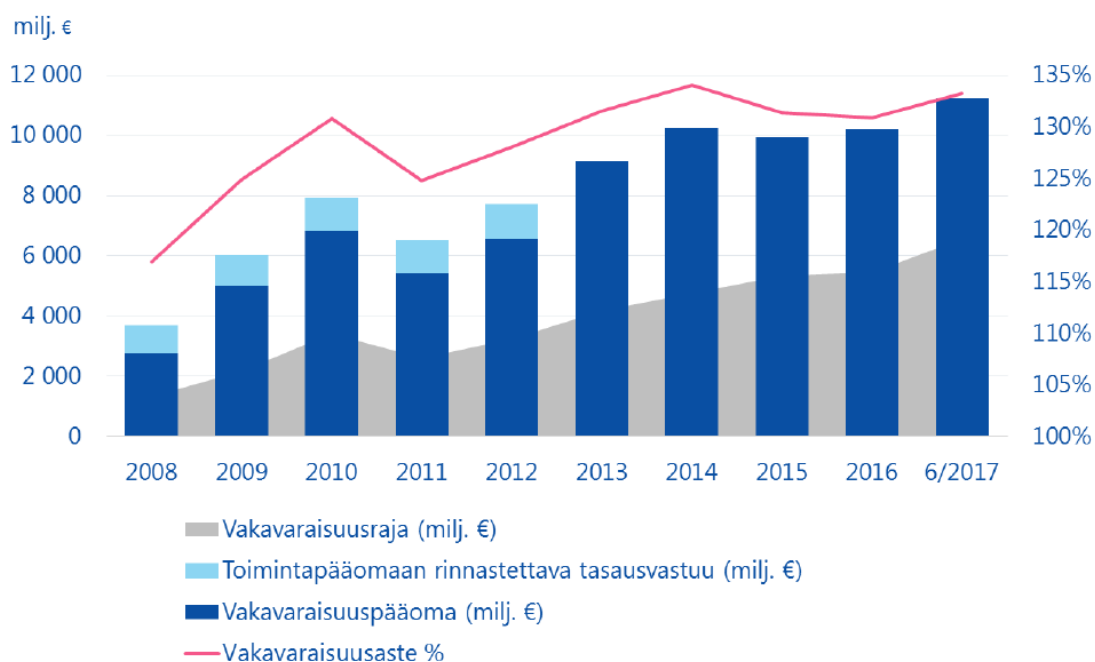


KUVIO 9. Maksutulot markkinassa

Maksutulo lyhyesti tarkoittaa eläkemaksuista saatua tuloa. Eläkettä maksetaan n. 25% bruttopalkasta palkansaajien osalta. Palkansaajien eläkemaksut jakautuvat työnantajan ja työntekijän kesken. Työnantajan osuus maksuista on noin 19% ja vastaavasti työntekijän palkasta pidätettävä osuus on noin 6% vuoden 2017 työeläkemaksujen perusteella. Lisäksi työeläkeyhtiöt saavat maksutulojaan yrittäjiltä YEL-vakuutuksesta. YEL-vakuutuksesta saatavat tulot ovat 22% ilmoitetusta maksutulosta.

Voidaankin todeta mitä enemmän asiakkaita yrityksellä on sitä enemmän maksutuloa työeläkeyhtiö myös saa. Ala on kuitenkin hyvin kilpailtu ja lain mukaan pakolliset työeläkevakuutukset herättävät paljon kilpailua markkinassa. Työeläkevakuutusyhtiöt luovatkin itselleen rahallista kilpailuetua vakavaraisuutensa, hoitokustannustehokkuudella ja yritysasiakkaiden keräämällä rahastoilla työeläkevakuutusyhtiöön. Suurin painoarvo on kuitenkin työeläkeyhtiön vakavaraisuudella ja hoitokustannustehokkuudella. Nämä kaksi osaa kertovat yrityksen onnistumisesta ja tehokkaasta toiminnasta. Yritys X:n painopistealueena on olla molemmilla mittareilla alan paras työeläkevakuutusyhtiö. Asettamallaan tavoitteilla se on menestynyt useampana vuotena erinomaisesti. Tästä kertoo se, että Yritys X on jo useamman vuoden ajan ollut kaikista vakavaraisin työeläkevakuutusyhtiö.

Seuraavan kuvion on tarkoitus havainnollistaa Yritys X:n vakavaraisuuden kehitystä vuodesta 2008 vuoteen 2017 Q2-tulosjulkistukseen.



Luvut ovat kulloinkin voimassa olleen lainsäädännön mukaisia.

KUVIO 10. Yritys X vakavaraisuus (Yritys X tulosjulkistus Q2.)

Taloudellisen kilpailuedun luomisen ohella ehkä suurin kilpailutekijä on työeläkeyhtiön tuottamilla palveluilla asiakasyritykselleen. Työeläkeyhtiöiden palvelut koostuvat yleensä työkykyjohtamisen palveluista, kahden keskisistä tapaamisista yrityksen vastuuhenkilöiden kanssa, asiakastapah- tumista tai työkykyjohtamisen taloudellisesta tuesta.

Palvelupaketit ovat yleensä laajoja ja Yritys X on linjannut liiketoimintaläh- töisen työkykyjohtamisen palvelukseen numero yksi. Liiketoimintalähtöisel- lä työkykyjohtamisella tarkoitetaan pureutumista yrityksen kehitettäviin toimintoihin ja yhdessä erinäisillä palvelupaketeilla ja sparrauksilla pyritään saavuttamaan niiden jalostaminen ja tehostaminen. On kuitenkin hyvä muistaa, että erikokoisten yritysten tarpeet ja resurssit myös kehityksen

suhteen ovat rajalliset. Näin ollen lähdinkin opinnäytetyössäni juuri tutkimaan sitä miten Yritys X voisi kohdistaa tehokkaammin tiettyjä palveluita, sekä luoda uusia vastaamaan juuri tätä alle maksuluokkamallin asiakkaiden vaatimia tarpeita. Juuri tämän segmentin asiakasvaihtuvuus on ollut suurta Yritys X:n asiakaskannassa. Lähtökohtaisesti se siis viestii siitä, ettei Yritys X ole pystynyt sitouttamaan asiakkaitaan tässä segmentissä palveluillaan tai asiakastapahtumillaan.

5.2 Tutkimusosuuden lähtökohta

Opinnäytetyöni tutkimusosuus toteutettiin kyselytutkimuksena valittuun segmenttiluokkaan kohdistuen. Valittu segmenttiluokka käsittää Yritys X:n asiakkaat, jotka jäävät alle maksuluokkamallin. Valitsin tutkimuksen kohderyhmäksi maksuluokkamallin alle jäävät asiakkaat, sillä kyseisten asiakkuuksien keskuudessa vaihtuvuus on kaikista suurinta vuosittain ja asiakkuuksien elinkaari on kaikista asiakkuuksista lyhin. Halusin tutkia, miksi kyseisten asiakkaiden elinkaari on lyhyempi ja miten asiakkuuden elinkaarta saataisiin pidennettyä eli sitoutettua asiakkaita yritykseen.

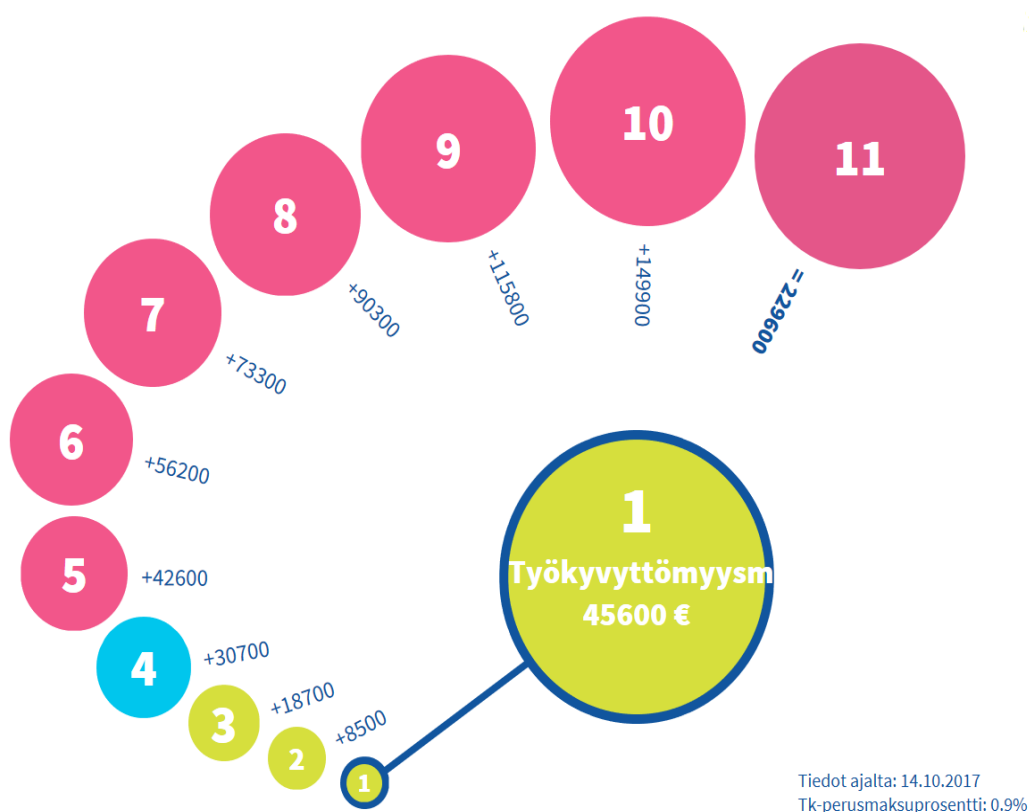
Seuraavaksi on tarkoitus esitellä lukijalle maksuluokkamalli. Puhuttaessa maksuluokkamallin alle jäävistä asiakkaista, tarkoitetaan tällä alle kaksi miljoonaa palkkoja maksavia yrityksiä. Yli kaksi miljoonaa palkkoja maksavat yritykset saavat kannustinmenetelmäkseen maksuluokkamallin, joka koostuu 1-11 erilaisesta maksuluokasta.

Maksuluokkamallin tarkoituksena on kannustaa suurimpia työnantajia ennaltaehkäisemään työkyvyttömyystapauksia. (ETK 2017.)

Maksuluokan vaikutukset voivat olla yritykselle joko myönteisiä tai negatiivisia. Maksuluokka nousee, jos yrityksen työntekijöistä yksi tai useampi joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle. Vastaavasti yrityksen maksuluokka laskee, jos yritys on pystynyt huolehtimaan työntekijöistään ja säilyttämään maksuluokkansa tai työkyvyttömyyseläkkeitä ei olla myönnetty tietyn ajanjakson sisään. Työkyvyttömyyshakemuksista myönnetyt ”tk-eläkkeet” tar-

kastetaan vuosittain ja ne näkyvät yrityksen maksuissa seuraavana vuonna. Maksuluokan vaikutukset kohdistuvat yritykseen yrityksen koon mukaan. Pahimmillaan maksuluokan noustessa useammalla asteella, sillä on tuntuvat vaikutukset työeläkemaksuihin. Onkin siis ensisijaisen tärkeää huolehtia työntekijöistä niin tuotannollisesti, kuin taloudellisesti. (ETK C 2017.)

Mitä suuremmasta työnantajasta on kyse, sitä enemmän työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä työntekijöistä aiheutuvat kustannukset vaikuttavat työkyvyttömyyseläkemaksuun. (ETK 2017).



KUVIO 11. Maksuluokkamalli ja sen vaikutus (Yritys X:n tietojärjestelmä.)

Kuvio 11 havainnollistaa maksuluokan vaikutusta työeläkemaksuihin. Kuviossa on käytetty esimerkkiyritystä, jonka palkat ovat noin 9 miljoonaa euroa. Esimerkkiyrityksen maksuluokka on 1 eli halvin maksuluokka. Seu-

raavissa maksuluokissa pyritään näyttämään kustannusten nousu. Jos maksuluokka nousee tiettyyn asteeseen, näkyy +-merkillä maksujen lisäkulut kuvio 10 mukaisesti. Havainnollistamiseksi maksujen nousuun kuvitellaan lähtötilanne esimerkki yrityksen mukaan, jonka maksuluokka on 1 eli maksut ovat 45600€. Esimerkiksi yritykselle sattuu saman vuoden aikana kaksi työkyvyttömyystapausta. Tapausten johdosta maksuluokan on laskettu nousevan 8. Seuraavana vuonna esimerkki yrityksen maksut ovat siis $45600\text{€} + 90300\text{€} = 135900\text{€}$.

Maksuluokkamallin alle jäävien asiakkaiden maksuluokka on siis aina sama. Maksuluokan koko on 4, eikä se muutu mahdollisten työkyvyttömyyseläkkeiden sattuessa. Pienet työnantajat eivät siis kuulu maksuluokkamallin piiriin, koska heiltä kerätään yhteisvastuullista keskimääräiseen työkyvyttömyyseläkerisktiin perustuvaa maksua. Maksu on sulautettu lakisääteiseen 25% työeläkemaksuun. Havainnollistamiseksi suomalaiset suuryritykset maksoivat työkyvyttömyyseläkemaksuja yhteensä noin 263 miljoonaa euroa vuonna 2015. (ETK 2017.)

Yritys X:n kappalemääräinen tulos on ollut syyskuussa päättyneen siirtokierrosten jälkeen negatiivinen viimeisen kolmen vuoden ajan juuri tässä alle 2 miljoonaa palkkaisissa yrityksissä. Kokonaisuutena mitaten Yritys X on kuitenkin onnistunut 2010-luvulla vuotena euromääräisesti parhaiten. Yritys X:n euromääräinen tulos siirtoliikenteen osalta on ollut viimeisen neljän vuoden tarkastelujakson aikana murskaava verrattuna kilpailijoihin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että Yritys X onnistuu erinomaisesti yli maksuluokka-asiakkaiden segmentissä, missä asiakkaiden ja työeläkeyhtiöiden yhteistyö on tiivimpää ja yhteistyö on myös läsnä molempien asiakkaan ja yrityksen itsensä arjessa.

Ei ole vielä tutkinnallisia perusteluja ja syitä, miksi vaihtuvuus alle maksuluokkaisissa asiakkuuksissa on ollut suurta, mutta olettamuksien mukaan kannustinjärjestelmien puuttuminen maksuluokkavaikutuksissa etäännyttää asiakkaan ja työeläkeyhtiön yhteistyötä. Myös oikeanlaisten palveluko-

konaisuuksien tuottaminen tai palveluiden hyödyntäminen alle maksuluokkamallin asiakkuuksissa on järjestäen heikkoa.

Verrattain suuremmissa maksuluokkamallin asiakkuuksissa yhteistyö työeläkeyhtiöiden ja asiakasyritysten välillä on siis huomattavasti tiivimpää ja prosesseja on järjestäen enemmän käynnissä. Yritys X on kuitenkin pyrkinyt systemaattisesti tuottamaan asiakkailleen ilmaisia palvelukokonaisuuksia, joilla pyritään kehittämään yrityksen kanssa yhteistyössä heidän liiketoimintaansa. Tästä toimii esimerkkinä elokuussa 2017 Yritys X:n lanseeraamat uudet palvelut. Yritys X:n sisällä puhutaankin palveluista, joiden pääsääntöisenä tehtävänä on olla osa asiakasyrityksen liiketoimintalähtöistä työkykyjohtamista. Hienot ideat ja ajatukset saattavatkin etäännyttää pienimpien yritysten tai alojen yrityksiä, missä tällaisten palveluiden jalkauttaminen organisaatioon koetaan haasteellisena. Esimerkkinä voidaan käyttää pientä teollisuusalan yritystä, joka työllistää alle 20 henkeä. Yritys X:n palvelu voi olla esimerkiksi työhyvinvointikysely, jonka avulla pyritään kartoittamaan henkilöstön työhyvinvointia, jaksamista ja yrityksen johtamiskulttuuria. Kyselyn tuottama data on laadukasta, jonka avulla voidaan lähteä kehittämään yrityksen liiketoimintaa sisäisesti. Kuitenkin alan ollessa kiireinen ja yrityksen koon ollessa pieni voi olla, että esimerkiksi omistaja itse työskentelee normaalisti, eikä vastaa vain hallinnollisesta työstä. Hän voikin kokea tämän kyselyn toteuttamisen turhaksi ajanpuutteen vuoksi tai aliarvioida sen tuottaman datan hyödyttömäksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta palvelun olevan kyseiselle yritykselle merkitykseltön. Esimerkkiä ei kuitenkaan voida yleistää, mutta yhteistyö jää vajaaksi samankaltaisten yritysten kanssa.

Näin ei koeta suuremmissa asiakkaissa missä henkilöstön hyvinvoinnilla on suorat vaikutuksen yrityksen työeläkemaksuihin ja siksi henkilöstön hyvinvointi ja hyvinvoinnin kehittäminen näyttelee suurta arvoa yrityksien sisällä. Tässä on kuitenkin poikkeavuuksia sillä suuremmilla yrityksillä on käytössään HR vastaavia, joiden toimenkuva perustuu henkilöstön työkyvyn ylläpitämisestä. Kuten todettua pienemmissä yrityksissä henkilöstön

työkyvystä vastaa toimitusjohtaja tai omistaja itse mikä lähtökohtaisesti asettaa yritykset eri asemaan. Voidaankin nähdä, että alle maksuluokkamallin asiakkaiden tarvitsemat palvelut tulisi suunnitella enemmän käytännön tasoon pohjaten. Tällaisia palveluita voisi olla esimerkiksi alan tehokkuuden ja tuotannon tehostamisen työkalut –tunnin sparraus.

Tutkimusosuuden teettäminen kyselymuotoisena tutkimuksena kohdistettiin Yritys X:n olemassa oleville asiakkaille. Lisäarvona tutkimukselleni oli saada näkemystä ja laajempaa informaatiota tämän segmentin asiakkaiden kokemuksista ja näkemyksistä olemassa olevien palveluiden osalta. Tämä mahdollistaa vastausten saamisen siihen, mitä tämän segmentin asiakkuudet kokevat heitä hyödyttäviksi palveluiksi ja mitä uusia palveluita he kokevat vielä tarvitsevana. Kysely toteutettiin asiakastapaamisten yhteydessä, sekä asiakkaille järjestettyjen hoitosoittojen yhteydessä. Hoitosoittoissa apuna käytettiin Yritys X:n pienyritys tiimin hoitohenkilöstöä.

Tutkimustulosten tehtävänä on havainnollistaa Yritys X:lle ne palvelukokonaisuuudet, mitä juuri tämä asiakkuusegmentti pitää tärkeänä. Tulosten avulla Yritys X pystyy tehostamaan toimintaansa kyseisessä segmentissä, minkä seurauksena asiakaspysyvyyttä pystytään parantamaan.

Tutkimuksen suorana tavoitteena on siis löytää keinot asiakaspysyvyyden parantamiseen asiakkaan kokeman lisäarvon avulla. Epäsuorasti se tehostaa yrityksen asiakaspalvelua ja hoitoa sekä tuottaa lisäarvoa uusmyyntiin. Tutkimuksessa on avoin palauteosuus mikä tarjoaa suoraan asiakasrajapinnasta saatuja palvelumalliehdotuksia, siitä mitä juuri tämän segmentin asiakkuuden kokevat tärkeänä. Pyrin myös tarkastelemaan kriittisesti valittua segmenttiä ja sitä tulisiko valittu segmentti jakaa asiakashallinnan näkökulmasta esimerkiksi alakohtaisesti tai pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin, kuten teoria osassa (Aalto-Yliopisto 2017) määritteli. Tämä mahdollistaisi eri asiakkuusstrategiat eri segmenteille, sekä hoitomallien kehittämisen pilkotuille segmenteille. Tehostaminen oli ja proses-

sien kirkastaminen oli Ala-Mutkan & Talvelan mukaan tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen näkökulmasta.

5.3 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusosuus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saavuttamaan syvällisempi ymmärrys asiakokonaisuudesta kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmä tarjoaa mahdollisuuden tutkia niitä haasteita, jotka eivät onnistu kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi kohdesegmentin asenteet, motiivit, tuntemukset tai tunteet. Syvällisemmin analysoituna kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii löytämään vastauksen kysymyksiin miksi ja miten ihmiset toimivat. (Mäntyneva 2003, 69.)

Tutkimuksen kyselyn tarkoituksena on selvittää, miksi asiakkaat ovat valinneet juuri Yritys X:n ja mistä he kokevat saavansa lisäarvoa ollessaan Yritys X:n asiakkaita.

Laadullinen tutkimusmenetelmä voidaan jakaa muutamaankin eri pääryhmään:

- Fokusryhmät
- Syvähaastattelut
- Teemahaastattelut
- Projektiiviset menetelmät
- Havainnointi

Näistä pääryhmistä omaan tutkimustyöhöni valikoitui ensisijaisena teemahaastattelut. Teemahaastattelut voidaan toteuttaa puhelimen välityksellä tai kasvokkain. Puhelimen välityksellä tapahtuvaan haastatteluun löytyy paljon yhtymäkohtia kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Ero määrällisen ja laadullisen puhelinhaastattelun välillä syntyy siitä, että kvalitatiivisella

puhelinhaastattelulla pystytään myös keräämään syvällistä tutkimustietoa. (Mäntyneva 2003, 60-71.)

Rakenteeltaan laadulliset teemahaastattelut voivat olla avoimia tai jopa tiukan strukturoituja eli rakenteellisesti etukäteen määrättyjä. Mikäli kysymyksen toteutus on väljempi, vaatii se enemmän osaamista haastattelijalta itseltään. Yleisimmät virhelähteet syntyvät haastateltavan johdattelusta, riittämättömistä lisäkysymyksistä tai virheellisistä vastauksien merkinnöistä. (Mäntyneva 2003, 60-71.)

Teemahaastatteluiden etuna voidaan nähdä, että vastauspeitto on yleensä suuri. Tämä helpottaa haastatteluilla kerätyn aineiston kokoonsaamista kohderyhmältä. Haasteina teemahaastatteluille voi olla haastattelijan ulosanti ja olemus, millä on suora vaikutus siihen, miten vastaajat kokevat tutkimuksen. (Mäntyneva 2003, 60-71.)

Teemahaastattelut luovat myös mahdollisuuden tarkastella, onko palveluprosessit olleet kirkkaat. Miller, R.B., ym. (2011, 17-19) totesivat palveluprosessien kirkkauden olevan yksi tärkeimmistä strategiaan ja johtamiseen liittyvistä aihekokonaisuuksista.

5.4 Tutkimuksen kulku ja tulokset

Tutkimukseni tietojen keruu aloitettiin toukokuun alussa 2017 ja se päätettiin 20.päivä lokakuuta 2017. Aikataulu määräytyi asiakkuuksien hoitopuheluiden ajanjaksoon, mitä lähdettiin Yritys X:n toimesta toteuttamaan kyseisenä ajankohtana toukokuun alussa. Hoitopuheluiden tarkoituksena on kontaktoida asiakasta ja käydä läpi viimeisimmät muutokset ja ajankohtaiset asiat asiakkuuteen liittyen.

Tutkimukseen lähtö oli haastava, koska alalla näkyy erityisen vahvasti kesälomakausi, minkä vuoksi tapaamisten järjestäminen ja puhelinpalaverin aikataulun sopiminen tuottivat haasteita. Tutkimus saatiin kuitenkin toteutettua ja vastausmäärä oli tavoitteiden mukainen. Lähdin tavoittelemaan

sadan vastaajan määrää. Vastauksia saatiin lopulta 113 kappaletta. Kuten kappaleessa 5.2. sivulla 38 todettiin, työni tutkimusosuus toteutettiin yhdessä pienyritystiimimme kanssa sekä oman asiakaskantani asiakastapaamisissa. Pohjana tutkimukselleni toimi kyselypohja (Liite 1), mikä täytettiin haastatteluiden yhteydessä. Haastattelut kestivät 45 minuutista yhteen tuntiin.

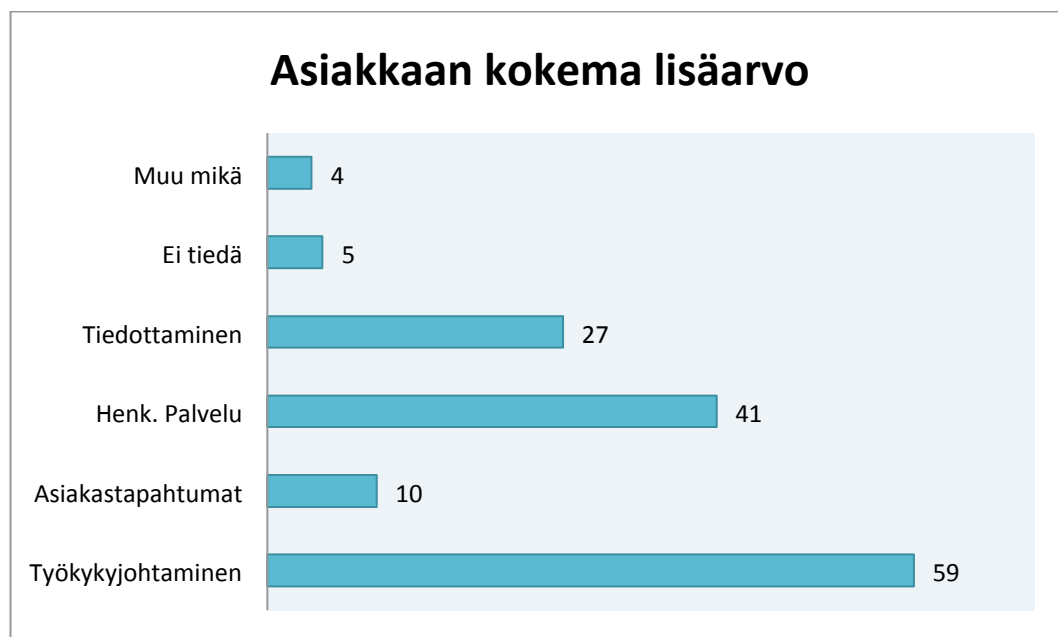
Tämän kappaleen tarkoituksena on tarkastella tutkimuksesta saatuja tuloksia. Alkuun käsitellään pääkohdat, mitä Yritys X:n toimesta haluttiin tutkimukseen mukaan ja miten vastaajien määrä jakautui tutkimuksessa. Jokaisessa kohdassa on myös tarkoitus avata lukijalle pääsyyt siihen, miksi tämä kyseinen jaottelu tehtiin ja mikä sen merkitys on tutkimukselle. Jokaisen vastauskohdan tarkoituksena on verrata, miten eri vastaajaluokka kokee lisäarvon saamisen asiakkuudesta. Asiakkaiden vastausten vertailu tapahtuu kysymyslomakkeen kysymys 7 kohdan ”*asiakkaan kokema lisäarvo*” –mukaisesti (liite 1). Tämä avaa Yritys X:lle mahdollisuuden tarkastella, mitä palveluja valittu vastaajaryhmä haluaa. Näin hoitomallit pystytään suuntaamaan tarkemmin tiettyyn kokoluokkaan ja kasvattamaan tehokkuutta. Tämän jälkeen tulevassa kehitysehdotukset kappaleessa tehdään vielä erillinen segmenttikohtainen jaottelu, jonka tarkoituksena on kohdistaa kehitysehdotuksia tietyille segmentille, mitkä pystytään tutkimuksen tulosten pohjalta selvästi todentamaan.

Tutkimukseeni vastanneista yrityksistä haluttiin seuraavat tiedot: asiakkaan koko euromääräisesti, onko asiakkaalla yhteyshenkilö, vastaajayrityksen toimiala, asiakkaan koko työntekijämäärällä mitattuna, kuka vastaa asiakkuudesta asiakkaan puolelta ja minkä tai mitkä asiat asiakas kokee lisäarvoa tuottavaksi työeläkeyhtiön asiakassuhteessa. Tietojen pohjalta Yritys X pystyy havainnoimaan, missä he ovat onnistuneet tietyn toimialan ja kokoluokan kanssa. Haastatteluissa oli myös mahdollisuus nostaa esille kehityskohteita asiakkaiden toimesta.

5.4.1 Tutkimukseen vastanneiden kokema lisäarvo

Pääkohtana tutkimusosuuden ”*asiakkaan kokema lisäarvo*” –

kysymyksessä oli tarkoitus saada haastattelun aikana vastaaja pohtimaan ja avaamaan kysymystä: millä tavoin vastaaja kokee saavansa lisäarvoa asiakkuudestaan Yritys X:n kanssa? Haastattelussa saattoi tapauskohtaisesti nousta useampi pääkohta esille, jonka seurauksena määrällisesti tämä tilasto poikkeaa 113 vastaajasta. Yhteensä vastauksia kysymykseen tuli 146 kappaletta. Huomioitavaa tulosten tarkastelussa on teemahaastattelun käyttö ja tästä saadut avointen vastausten analysointi. Vastausten aikana nousseita yleisimpiä vastauksia nostetaan esille tarkemmin kysymyksen tuloksia tarkasteltaessa. Kuvio 12 esittää lukijalle vastauksien hajonnan. Tätä tullaan käyttämään pohjana arvioitaessa tuloksia pääryhmäkohtaisesti.



KUVIO 12 Vastanneiden kokema lisäarvo Yritys X:n asiakkaana.

Kuvio 12 avulla lukija pystyy havainnoimaan, miten vastaukset jakaantuvat. Yritys X:n työkykyjohtamisen palvelut ollaan koettu selvästi tärkeimpänä vastaajien mielestä. Työkykyjohtamiseen lukeutuvat muun muassa seuraavat Yritys X:n palvelut: työhyvinvointikyselyn toteuttaminen, Yritys

X:n sähköiset työkalut esim. työkykyjohtamisen tietopalvelu, sekä yli 300.000 TyEL-maksuja maksaville yrityksille pieni taloudellinen tuki (FIVA:n sääntöihin perustuen) toiminnan kehittämisen hankkeisiin. FIVA:n säännöissä on suora viittaus siihen, että yrityksessä on riski liiketoiminnalle, mikä saadaan toimintaa kehittämällä tukahdutettua. Tuen määrä riippuu asiakkaan koosta ja sen riskiperusteista. Tämä laskentaperusta on tapauskohtainen ja se halutaan pitää salassa.

Vastaajien kesken tiedottaminen ja etenkin henkilökohtainen palvelu koetaan lisäarvoa tuottavaksi asiakkaan toimesta. Vastaavasti asiakastapahtumat, mitkä ollaan suunnattu kaikille asiakkaille koosta riippumatta, on saanut selvästi odotettua vähemmän mainintoja lisäarvon tuottamisesta asiakasyritykselle. Asiakastapahtumat ovat erityisesti alle maksuluokkamallin asiakkaille se suurin palvelukokonaisuus, mitä he pystyvät hyödyntämään. Alustavasti voidaankin nähdä, ettei Yritys X ole onnistunut toimimaan asiakaslähtöisesti suunnitellessaan tapahtumia. Tämä oli Storbackan ym. (2003, 19) mukaan yksi tärkeimmistä asiakokonaisuuksista asiakkaan sitouttamisen kannalta. Myös hoitomallit osiossa tarkasteltiin hoitomallien sisältöön liittyviä haasteita resurssien näkökulmasta, missä Mäntyneva (2012, 43-42) ja Ala-Mutka ym. (2004, 90) listasivat palveluiden sisällöille raamit, joiden mukaan resurssit pitää kohdistaa tehokkaasti näitä kuitenkin ylikuormittamatta. Tässä voidaan nähdä resurssien riittävyys yli maksuluokkamallin asiakkaille kohdistetuissa tapahtumissa, mutta resurssit eivät ole riittäneet kohdistamaan vaadittavia tapahtumia, tai näihin liittyvää sisältöä tarkasteltavaan alle maksuluokkamallin segmenttiin.

5.4.2 Asiakkaan koon vaikutus

Ensimmäisessä tutkimuskohdassa halusin löytää vastauksen siihen, miten asiakkaan koko vaikuttaa lisäarvon kokemiseen. Jotta asiaa pystyttäisiin tarkastelemaan tarkemmin myös pienissä asiakkuuksissa, jaoin alle maksuluokkamallin asiakkaat kolmeen eri ryhmään. Ensimmäinen ryhmä käsitti pienet yritykset, kenen TyEL-maksut olivat 150 000-300 000€. Toinen

ryhmä käsitti 301 000-400 000€ ja kolmas ryhmä koostui kasvaneista yrityksistä, jotka ovat mahdollisesti kasvaneet tulevaksi vuodeksi jopa maksuluokkamallin piiriin. Tämän kolmannen kategorian maksut olivat 401 000-450 000€. Jaottelussa segmentteihin käytettiin hyväksi Yritys X:n asiakaskannan määräkohtaista jaottelua, mikä on suoraan verrannollinen teoriaosuudesta tuttuun segmenttikohtaiseen jaotteluun käyttäytymistekijän mukaan (Aalto-Yliopisto 2017). Alla oleva kuvio 13 kertoo vastausten määrän ja sen jakauman ryhmäkohtaisesti. Ensimmäinen ryhmä on kuvattu sinisellä värillä eli 150-300 000€ palkkaiset, toinen ryhmä punaisella 301-400 000€ palkkaiset värillä ja kolmas ryhmä vihreällä 401-450 000€ palkkaiset.



KUVIO13 Vastanneiden jakauma TyEL-maksujen perusteella.

Tutkimuksen tavoitetta tarkastellen haastattelut tavoittivat onnistuneesti toivotun kohderyhmän. Kahden ensimmäisen ryhmän yhteenlaskettu määrä oli 93% eli 105 vastausta. Kolmannen ryhmän vastaajia oli 8 kappaletta eli 7% vastanneista.

Asiakkaiden vastaukset jakaantuivat seuraavasti kokoluokittain: kohderyhmä yksi; 97 vastausta, kohderyhmä kaksi; 33 vastausta ja odotetusti

vähiten vastauksia antoi kolmas ryhmä. Pienen vastaajamäärän vuoksi heiltä saatiin 16 vastausta.

Taulukko 1. 1.ryhmän 150-300.000 vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	35
Asiakastapahtumat	4
Henk.koht palvelu	29
Tiedottaminen	22
Ei tiedä	3
Muu	4

Pienyritysasiakkaat kokivat suurimmaksi lisäarvoksi työkykyjohtamisen, jonka nosti esille 35 vastaajaa. Henkilökohtainen palvelu sai 29 mainintaa ja tiedottaminen 22 mainintaa. Tulosta analysoitaessa vastaukset hieman yllättivät. Syynä tähän on kyseisen kokoluokan heikompi mahdollisuus laajempaan työkykyjohtamisen palvelukokonaisuuksiin. Alla on muutamia suorja lainauksia vastauksista, mitä edeltävät kolme kohtaa ovat saaneet.

Työhyvinvointikysely on ollut käytössämme jo muutaman vuoden ja se on toiminut hyvin...

Olen kuullut ystävältäni, että he ovat tehneet risteilyn työhyvinvointipäivänään ja Yritys X voisi varmasti olla tuke-massa myös meitä samankaltaisessa tilaisuudessa...

Koen tiedottamisen erittäin tärkeäksi, jotta voimme ennakoida tulevia eläkemaksujamme tulevan vuoden budjettia suunnitellessamme..

Edeltävien lainausten sisältö toistui useammassa vastauksessa tutkimuksen sisällä. Myös useat vastaajat olivat tyytyväisiä, että heitä oltiin kontaktoitu ja kokivat sen lisäarvoksi. Vastauksien pohjalta voitiin myös tehdä johtopäätös siitä, ettei pienillä yrityksillä ole halustaan huolimatta tietope-rustaa työkykyjohtamisen hyödyntämiseen. Pienimmillä yrityksillä tarkoitetaan 1.ryhmän vastaajia. Esimerkiksi työkykyjohtamisen tukea ei voi käyttää risteilyihin, liikuntaseteleihin tai muuhunkaan virkistystoimintaan, kuten osa vastaajista halusi.

Osa vastaajista osasi kuitenkin kohdentaa vastauksensa palveluihin, joita he ovat jo käyttäneet, esimerkiksi työhyvinvointikyselyt. Sähköisten työkalujen hyödyntäminen oli saanut kiitosta ajankohtaisten asioiden infoamisessa. Tämä vastaajaryhmä on ollut Hellmanin (2003, 166) kanssa samaa mieltä sähköistentyökalujen käytön suhteen. Hellman toteaa teoksessaan, että yrityksen on otettava rohkeasti kokeiluun ajantasainen tiedottaminen, joka mahdollistaa digitalisaation yrityksen arjessa. Pieni määrä vastaajista (neljä) oli kuitenkin vastannut, että kokisivat saavansa lisäarvoa, jos he pystyisivät kouluttamaan itseään paremmin eläkeasioissa. Tästä voidaan tehdä johtopäätös siitä, että kaikkia asiakkaita ei kuitenkaan sähköinen tiedottaminen tavoita.

Tutkimuksen perusteella Yritys X on epäonnistunut tavoittamaan tämän 1.ryhmän asiakkaat asiakastapahtumillaan. Vain 4 vastaajaa ilmoitti Yritys X:n asiakastapahtumien olevan asiakkuuden lisäarvon lähde. Loput vastaukset jakaantuivat seuraavasti; muut 4 mainintaa ja ei osanneet vastata 3 mainintaa.

Toisessa ryhmässä 301 000€-400 000€ TyEL-maksuja maksavilla asiakkailla vastausjakauma oli odotetunkaltainen. Vastauksia saatiin lisäarvoa tarkastellen 33 kappaletta. Suurin lisäarvo koettiin jälleen työkykyjohtamisessa 15 vastauksen verran. Henkilökohtainen palvelu koettiin tärkeäksi 10 vastaajan osalta. Loput vastaukset jakaantuivat; asiakastapahtumat 3 mainintaa, tiedottaminen 4 mainintaa ja ei tiedä 1 maininta. Alla oleva taulukko havainnollistaa vastauksien jakaumaa.

Taulukko 2. 2.ryhmän 301-400.000 vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	15
Asiakastapahtumat	3
Henk.koht palvelu	10
Tiedottaminen	4
Ei tiedä	1
Muu	-

Selkeä muutos pienissä asiakkuuksissa oli kuitenkin asiakkaan kyvyssä ymmärtää, mitä työkykyjohtamisella tarkoitetaan ja mitä palveluita he pystyvät toteuttamaan. Työkykyjohtamisen palveluista työhyvinvointikyselyt nousivat vahvasti esille neljän eri haastateltavan vastauksissa. Myös tässä segmentissä yllätti selkeästi se, että asiakastapahtumat koettiin jälleen vain kolmen vastaajan osalta lisäarvoa tuottavaksi palveluksi. Seuraavassa on vielä kaksi suoraa lainausta toisen ryhmän vastaajilta.

Pidän yhteydenottoa tärkeänä, jotta saan keskusteltua läpi ajankohtaiset asiat yritykseni näkökulmasta...

Oma yhteyshenkilö, jonka kautta tiedän yrityksemme asioiden hoituvat on tärkeää...

Taulukko 3. 3.ryhmän 401-500.000 vastausjakauma.

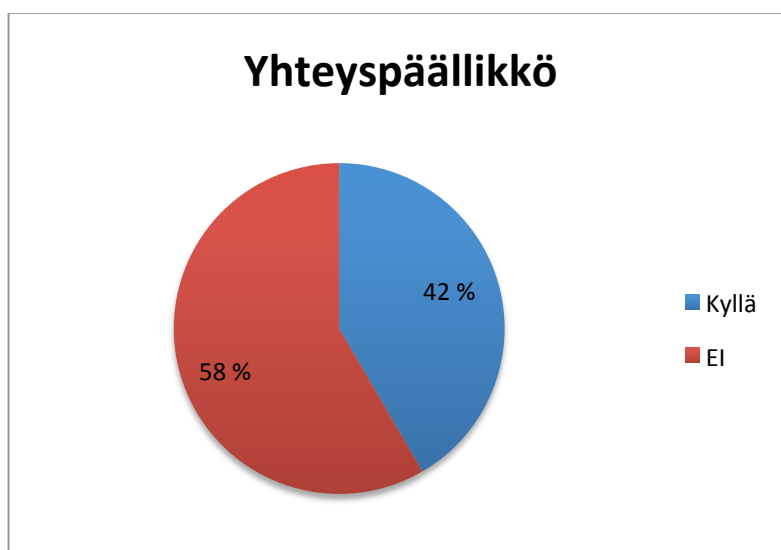
Työkykyjohtaminen	9
Asiakastapahtumat	3
Henk.koht palvelu	2
Tiedottaminen	1
Ei tiedä	1
Muu	-

Kolmannen ryhmän kokonaismäärä vastausten osalta jäi odotetusti todella suppeaksi. Työkykyjohtaminen sai 9 mainintaa, asiakastapahtumat 3 mainintaa, henkilökohtainen palvelu 2 mainintaa, tiedottaminen ja ei tiedä kohdat yhdet maininnat. Suurimpana huomiona tässä kokoluokassa on, että asiakastapahtumat ovat suurimpien yritysten keskuudessa selvästi suosituimpia. Otanta on kuitenkin niin pieni, ettei siitä voi tehdä kovinkaan laajoja johtopäätöksiä.

5.4.3 Yritys X:n yhteyshenkilön vaikutus

Kohdassa kaksi vastaajilta kartoitettiin heidän asiakkuuden sidoshenkilöä Yritys X:ään. Perimmäinen tarkoitus oli löytää vastaus kysymykseen onko asiakkaalla käytössään asiakasvastuullinen yhteyspäällikkö vai ei. Tämän

tarkoituksena on saada tietoa siitä, minkä yritykset kokevat heitä eniten hyödyttäväksi- ja lisäarvoa tuottaviksi palveluiksi, mikäli heillä ei ole yhteyspäällikköä. Vastaavasti yhteyspäällikön kanssa työskenteleviltä asiakailta tutkimukseni on tarkoitus näyttää asiakkaiden ymmärrystä siitä, mikä on heidän tietoisuus eläkeyhtiöiden palveluista. Vastaajat jaettiin kahteen ryhmään, jakauman ollessa kuvion 14 mukainen.



KUVIO 14. Asiakkasvastuulliset asiakkuudet

Tutkimukseen vastanneista yrityksistä 58% eli 66 kappaleella ei ollut tarkasteluhetkellä omaa yhteyspäällikköä. Vastaavasti 47 osallistuneella yrityksellä oli oma yhteyspäällikkö.

Lähdetään tarkastelemaan ensin asiakkaita kenellä ei ole nimettyä yhteyspäällikköä. Eniten lisäarvoa koettiin saatavan työkykyjohtamisesta joka sai 24 mainintaa, henkilökohtainen palvelu 23 mainintaa ja tiedottaminen 18 mainintaa. Yhteensä vastauksia tuli 75 kappaletta. Tuloksien pohjalta oli yllättävää, että henkilökohtainen palvelu, joka kulkee yleensä käsi-kädessä työkykyjohtamisen kanssa, sai näinkin paljon mainintoja. Lähtökohtaisesti ilman yhteyspäällikköä olevat asiakkaat eivät saa samanlaista palvelua, kuin oman yhteyshenkilön omaava asiakas. Vastauksissa painottuikin toive omasta yhteyshenkilöstä, jonka koettiin olevan lisäarvo asiakkuudelle. Pienyritystiimin henkilöille kohdistui useampi kysymys tutki-

musta tehtäessä haastateltavan toimesta, tulisiko heitä haastatellut henkilö jatkossa toimimaan asiakasyrityksen yhteyshenkilönä Yritys X:ssä. Kasvaneille asiakkaille saatiinkin tämän tutkimuksen avulla päivitettyä oma yhteyshenkilö. Ei pidä sulkea pois myöskään tiedottamista, mikä koettiin kolmanneksi tärkeimpänä palveluna. Muiden vastauksien jakauma oli asiakastapahtumat 3 mainintaa, ei tiedä 3 mainintaa ja muu 4 mainintaa. Taulukko 4 esittelee saadut tulokset.

Taulukko 4. Ei omaa yhteyspäällikköä vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	24
Asiakastapahtumat	3
Henk.koht.palvelu	23
Tiedottaminen	18
Ei tiedä	3
Muu	4

Toisena ryhmänä oli yhteyspäällikön omaavat asiakkaat. Vastauksia lisäarvosta saatiin 71 kappaletta. Pelkästään lähtökohdista voidaankin jo päätellä, että oman yhteyspäällikön omaavat asiakkaat ovat selkeästi tietoisempia palveluista ja prosesseista, mitä he pystyvät hyödyntämään työeläkeyhtiön kanssa. Perustan näkemykseni siihen, että jako kahden ryhmän välillä on määrällisesti 19 vastaajaa pienempi tässä ryhmässä, mutta silti vastauksia saatiin melkein yhtä monta, kuin edellisessä. Yhteyspäällikön rooli näkyy selvästi vastauksissa, minkä selkeänä kärkenä nähtiin työkykyjohtaminen 35 vastaajan voimin. Seuraavaksi tärkeimpänä lisäarvoa tuottavana asiana koettiin henkilökohtainen palvelu. Loput vastaukset jakautuivat tasaisesti; tiedottaminen 9 mainintaa, asiakastapahtumat 7 mainintaa ja ei tiedä 2 mainintaa.

Taulukko 5. On oma yhteyspäällikkö vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	35
Asiakastapahtumat	7
Henk.koht.palvelu	18
Tiedottaminen	9
Ei tiedä	2
Muu	-

Yhteyshenkilöllä on siis vaikutusta yrityksen kokemassa lisäarvossa. Yritys X:n kannalta oman yhteyshenkilön omaavat asiakkaat myös tunnistavat ja tiedostavat asiakastapahtumat lisäarvoksi. Voidaankin todeta, että yhteyspäällikön merkitys palveluiden ja asiakastapahtumien jalkauttamisessa on verrattain suuri. Toisaalta tämä on myös osa yhteyspäällikön työnkuvaa. Avoimissa vastauksissa korostui myös toistuvasti hyvä tietoisuus mihin työkykyjohtamisen tukea voidaan käyttää, sekä aktiivisuus asiakkaan suuntaan ollaan koettu positiivisena asiana. Voidaan todeta, että Yritys X:n yhteyspäälliköt ovat myös toimineet määritellyllä asiantuntijataivalla, mitä Hellman 2003 painotti teoksessaan, jotta voidaan onnistua asiakkuusstrategiassa.

Tämän puhelun osalta ehdottomasti henkilökohtainen palvelu... Meillä on voimassa oleva tyky-sopimus ja kaikki on myös sen osalta toiminut hyvin.

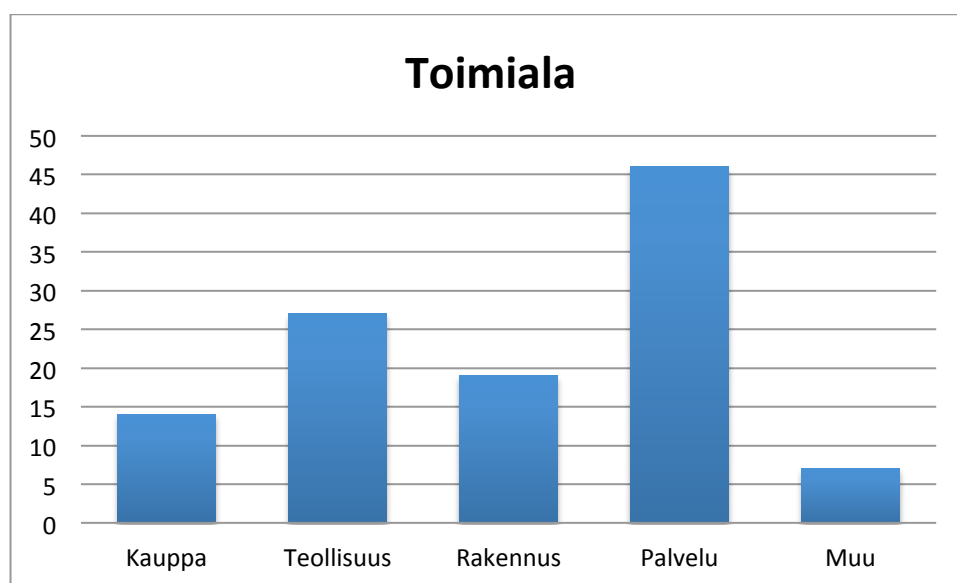
...Työkykyjohtamisessa meillä on ollut käytössä tietopalvelu, sekä työhyvinvointikysely.

...Olen osallistunut aamiaiswebinaareihin, koska toimipaikkamme ei ole Helsingissä en pääse konkreettisesti paikalle. Webinaarit ovat hyviä!

Vastausten pohjalta ja teoriaan syventyen voidaan todeta Yritys X:n onnistuneen tapahtumia silmällä pitäen webinaaritoteuttamisessa. Asiakasläh-
töisen ajattelun näkökulmasta asiakkaan saavutettavuus on tärkeää ja se
luo pohjan vuorovaikutteisuuudelle, mikä onnitueissaan tuottaa lisäarvoa
asiakkaalle. Näin totesi myös Storbacka (2003, 19).

5.4.4 Toimialan vaikutus

Seuraavaksi vastaajat jaettiin toimialan mukaan. Toimialat valittiin yleisimpiin alle maksuluokkamallin asiakkaiden toimialoihin. Näitä olivat Kaupan ala, Teollisuus, Rakennus, Palvelu, sekä viimeisenä kohtana muut toimialat. Halusin toimialat mukaan tutkimukseeni, koska halusin saada tietoa siitä, poikkeako eri toimialojen välillä heidän kokemansa palveluiden tarpeet toisistaan. Mäntynevakin totesi teoksessaan, että ei ole vain yhtä ja oikeaa tapaa tuottaa asiakkuuksien hoitomalleja. Tulisikin löytää kompromissi, jonka avulla pystyttäisiin löytämään punainen lanka asiakkuuksien välille. (Mäntyneva 2012, 43-44.) Toimialakohtaisilla vaihteluilla pyritäänkin luomaan katsaus, voidaanko tutkimuksesta löytää nykytilanteessa yhteneväisyyksiä. Kuvion 15 näyttää toimialojen jakautumisen.



KUVIO 15. Vastaajan toimiala

Kuvion 15 perusteella voidaan todeta, että selkeä enemmistö vastaajista toimii palvelualalla; 46 kappaletta. Toiseksi eniten vastauksia saatiin teollisuuden alalta; vastauksia yhteensä 27 kappaletta, Kolmanneksi eniten rakennuslalta yhteensä 19 kappaletta, loput jakaantuivat kaupan alan vastauksia saatiin yhteensä 14 kappaletta ja muilta toimialoilta 7 kappaletta.

Taulukko 6. Palvelualan vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	21
Asiakastapahtumat	7
Henk.koht palvelu	20
Tiedottaminen	10
Ei tiedä	2
Muu	1

Tarkasteltaessa lisäarvon kautta saatuja vastauksia palvelusektorilta, tuli myös selkeästi eniten näkemyksiä siitä, mikä tuottaa heille lisäarvoa. Vastauksia saatiin 61 kappaletta, joista eniten ääniä saivat työkykyjohtaminen 21 mainintaa ja henkilökohtainen palvelu 20 mainintaa. Huomion arvoista oli, että palvelualan vastaajista 7 koki lisäarvoa tuottavaksi Yritys X:n asiakastapahtumat. Tutkimuksen pohjalta voidaankin tehdä suora johtopäätös siitä, että tapahtumat tavoittavat parhaiten palvelualojen yritykset. Osa haastattelun aikana nosti esille tapahtumien aiheet, mitkä kiinnostivat. Myös webinaarit olivat saaneet kiitosta. Yritys X on siis onnistunut tuottamaan vastaajaryhmälle palvelun, mikä vastaa helposti tiedon saamisen asiakkaan toimesta ja digitalisaation hyödyntämisen. Nämä olivat myös Hellmanin (2003, 166) pääteemat onnistuneen asiakkuusjohtamisen kulmakiviä. Vastaavasti voidaan jo tässä vaiheessa todeta, ettei Yritys X:n tapahtumat ole joko aiheen tai markkinoinnin kautta tavoittaneet muiden alojen vastanneita. Palvelualan yritykset olivat myös yleisesti paremmin tietoisia palveluista, mitä he pystyvät hyödyntämään tai mitä työkykyjohtamisen tuen piiriin kuuluu. Loput vastaukset jakaantuivat; tiedottaminen 10 mainintaa, ei tiedä kaksi mainintaa ja muu yksi maininta.

Kaupan alan vastauksien määrä jäi pieneksi. Vastauksia tuli yhteensä 16 ja ne jakautuivat tasaisesti neljään kategoriaan, joista tärkeimpänä pidettiin henkilökohtaista palvelua 5 vastaajan osalta, toisena tiedottaminen ja työkykyjohtaminen 4 vastausta ja muu 3 vastausta. Tutkimuksesta ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä kaupan alan suhteen. Kaupan ala siis eroaakin selvästi palvelualasta ja siinä missä palvelualan yritysten kanssa ollaan

onnistuttu, ei Hellmanin (2003, 166) painottamien asioiden kohdalla toistuttu tällä alalla.

Taulukko 7. Kaupanalan vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	4
Asiakastapahtumat	-
Henk.koht palvelu	5
Tiedottaminen	4
Ei tiedä	-
Muu	3

Teollisuusalan 33:sta vastaajasta 17 vastasi kokevansa työkykyjohtamisen tuottavan lisäarvoa. Henkilökohtainen palvelu sai toiseksi eniten ääniä 9 vastauksella. Loput jakautuivat; tiedottaminen 4, asiakastapahtumat 2 ja ei tiedä 1 vastaaja. Lähtökohtaisesti oli oletettavissa, että työkykyjohtamisen osuus on selkeästi suurin. Syynä tähän on suuret työntekijälukumäärät. Yleisesti vastanneista eniten työllistävät yritykset olivat juuri teollisuuden alalta. Tutkimuksessa nousikin esille työkykyjohtamisen tuen tärkeys. Teollisuusalan yrityksen vastaajat ovat myös tutkimuksen perusteella hyvin tietoisia, mitä palveluita heidän on mahdollista hyödyntää.

Taulukko 8. Teollisuusalan vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	17
Asiakastapahtumat	2
Henk.koht palvelu	9
Tiedottaminen	4
Ei tiedä	1
Muu	-

Rakennusalan tärkeimmäksi lisäarvoksi nostettiin niin ikään työkykyjohtaminen 14 vastauksella, mikä oli selkeästi yli puolet, kun vastauksia kyseiseltä alalta saatiin vain 23. Analysoitaessa vastauksien laatua esiin nousi vastanneiden yritysten huono tietoisuus, mitä työkykyjohtamisella tarkoitetaan. Työkykyjohtamisen palvelut miellettiin vain rahallisen tuen saami-

seen. Vastanneilla ei ollut myöskään tietoa siitä, mihin tukea edes voidaan käyttää. Seuraavassa on lainaus yhdestä työkykyjohtamisen esiin nostaneesta haastattelusta:

...Yritystämme kiinnostaa taloudellisen tuen hyödyntäminen. Olemme suunnitelleet henkilökunnalle liikuntaseteleiden hankkimista, mihin tarvitsisimme Yritys X:n tukea.

Henkilökohtainen palvelu sai neljä vastaajaa kokemaan sen tärkeäksi ja puolestaan viisi tiedottamisen.

Taulukko 9. Rakennusalan vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	14
Asiakastapahtumat	-
Henk.koht palvelu	4
Tiedottaminen	5
Ei tiedä	-
Muu	-

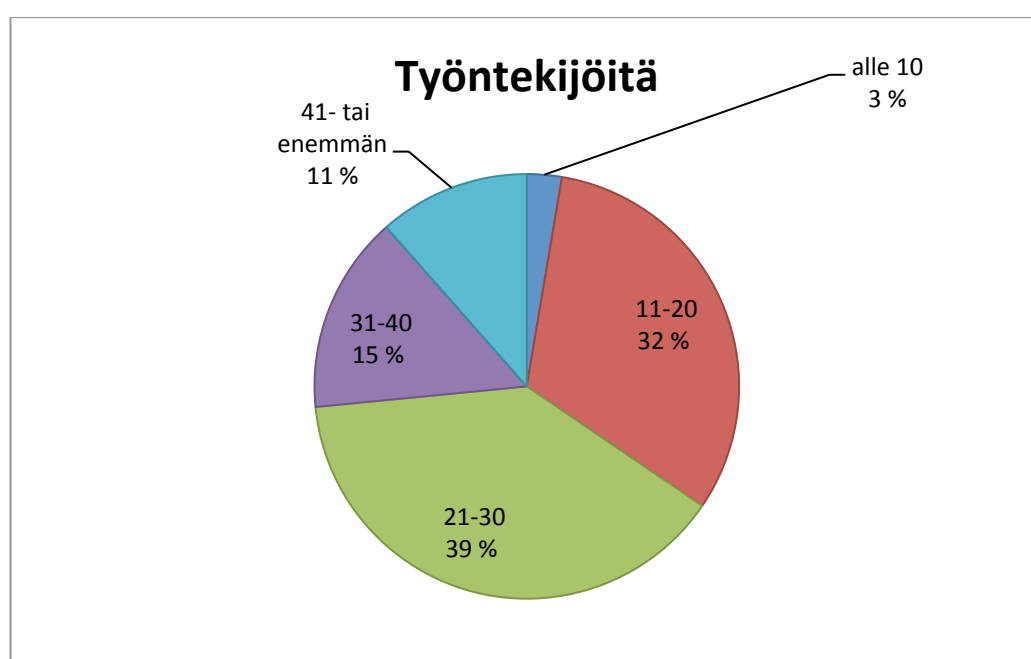
Kaupan alan tavoin vastausten määrä muiden toimialojen vastaajien osalta oli pieni; 13 vastausta ja vastaukset jakaantuivat tasaisesti. Suurin lisäarvo koettiin 4 maininnalla tiedottaminen, 3 mainintaa saivat työkykyjohtaminen ja henkilökohtainen palvelu, ei tietoisia vastaajia oli vähiten kaksi kappaletta.

Taulukko 10. Muiden toimialojen vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	3
Asiakastapahtumat	1
Henk koht palvelu	3
Tiedottaminen	4
Ei tiedä	2
Muu	-

5.4.5 Työntekijämäärän vaikutus

Tutkimuksen tuli myös havainnollistaa, kuinka paljon asiakasyritys työllistää henkilökuntaa tällä hetkellä. Henkilökunnan määrät jaettiin jälleen CRM:n tietojen mukaan yleisimpiin kokoluokkiin. Tutkimusta tehtäessä arvioin vastausten määrän jäävän pieneksi alle 10 henkeä työllistävissä yrityksissä. Samoin yli 41 henkeä työllistävät yritykset tulevat olemaan harvassa. Kuvion 16 esittää jakauman.



KUVIO 16. Asiakkaan koko työntekijälukumääränä

Vastaajia oli selkeästi eniten 11-20 ja 21-30 henkeä työllistävissä yrityksissä. Kaiken kaikkiaan 71% vastaajista työllisti kyseisen määrän. Odotevasti ääripäät vastasivat yhdessä 14% kokonaisuudesta.

Alle kymmenen henkeä työllistävien yritysten määrä oli vain 3 vastaajaa, jotka kokivat saavansa lisäarvoa tiedottamisesta kolmella vastaajalla. Vastaajat nostivat esille tietämättömyytään asiasta kahdesti ja yhden kerran jonkin muun asian tuottavan heille lisäarvoa. Suoria johtopäätöksiä tämän tutkimuksen osalta ei voida tehdä, mutta yleisesti voidaan nähdä pienten

yrittäjien olevan epätietoisia palveluista. Taulukko 11 näyttää esille nousseet vastaukset.

Taulukko 11. Alle 10 työllistävien yritysten vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	-
Asiakastapahtumat	-
Henk.koht palvelu	-
Tiedottaminen	2
Ei tiedä	2
Muu	1

11-20 henkeä työllistävillä yrityksillä kiinnostava ja osittain yllättäväkin tulos oli, että vastaajat kokivat tärkeimmäksi lisäarvoa tuottavaksi palveluksi henkilökohtaisen palvelun. Yhteensä 15 vastaajaa 44 vastaajasta koki henkilökohtaisen palvelun tärkeimmäksi. Muutamaa alaa lukuun ottamatta voidaankin todeta tämän kokoluokan asiakkaiden olevan verrattain maksujen osalta pieniä yrityksiä, eikä heillä ole omaa yhteyshenkilöä. He siis eivät välttämättä koe saavansa lisäarvoa tällä hetkellä, mutta näkisivät sen lisäarvona. Moni nosti haastatteluvaiheessa esiin, että riittäisi kun heihin oltaisiin yhteydessä vaikka vaan puhelimitse. Tärkeintä oli tietoisuus siitä, että heillä on joku yrityksestä vastaava henkilö kenen puoleen kääntyä Yritys X:n puolella. Muut vastaajista nostivat työkykyjohtamisen 14 vastauksella toiseksi, tiedottaminen sai 10 mainintaa, asiakastapahtumat 2 mainintaa, muu 2 mainintaa ja ei tiedä 1 maininnan.

Taulukko 12. 11-20 työllistävien yritysten vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	14
Asiakastapahtumat	2
Henk.koht palvelu	15
Tiedottaminen	10
Ei tiedä	1
Muu	2

21-30 henkeä työllistäviä yrityksiä oli kaikista eniten yhteensä 44 vastaajaa. Nämä nostivat kokevansa lisäarvoa eniten työkykyjohtamisen kautta, joka sai 21 mainintaa 51. Henkilökohtainen palvelu koettiin tärkeäksi 15 maininnalla, tiedottaminen sai 9 mainintaa, asiakastapahtumat 5 ja ei tiedä 1 maininnan. Tulos oli hyvin odotetun mukainen. Tässä sektorissa yritykset on suurimmaksi osaksi joko kasvaneet tai kasvuvauhdissa ja he ovat aktiivisimmillaan myös työeläkeyhtiön suuntaan.

Taulukko 13. 21-30 työllistävien yritysten vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	21
Asiakastapahtumat	5
Henk.koht palvelu	15
Tiedottaminen	9
Ei tiedä	1
Muu	-

31-40 henkeä työllistävien yritysten vastauksien jakauma oli seuraavanlainen; työkykyjohtaminen 10, henkilökohtainen palvelu 8, tiedottaminen 5, asiakastapahtumat 2, ei tiedä yksi vastaus. Vastauksia saatiin 26 ja vastaukset hajautuivat tasaisesti eri palveluille. Erityisen vahvasti tämän alan yritykset kokivat lisäarvokseen henkilökohtaisen palvelun. Henkilökohtainen palvelu toistuu monissa vastauksissa, jos jätämme pois tarkasteluista ääripääryhmät eli alle 10-henkeä työllistävät ja yli 41-henkeä työllistävät. Rubanovitsch, ym. (2009, 90) nostivat esille asiakkuuksien jaottelun kolmeen eri lohkoon. Tämä mahdollistaisi paramman vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa ja palvelumallin tehostamisen halutulla puolella. Nämä kolme lohkoa voisi olla kyselyiden kolme suurinta vastaajaryhmää. Tätä myös ryhmien vastaajat selvästi kaipaivat. Toteutuksesta voisi vastata pääsääntöisesti pienyritystiimi.

Taulukko 14. 31-40 työllistävien yritysten vastausjakauma.

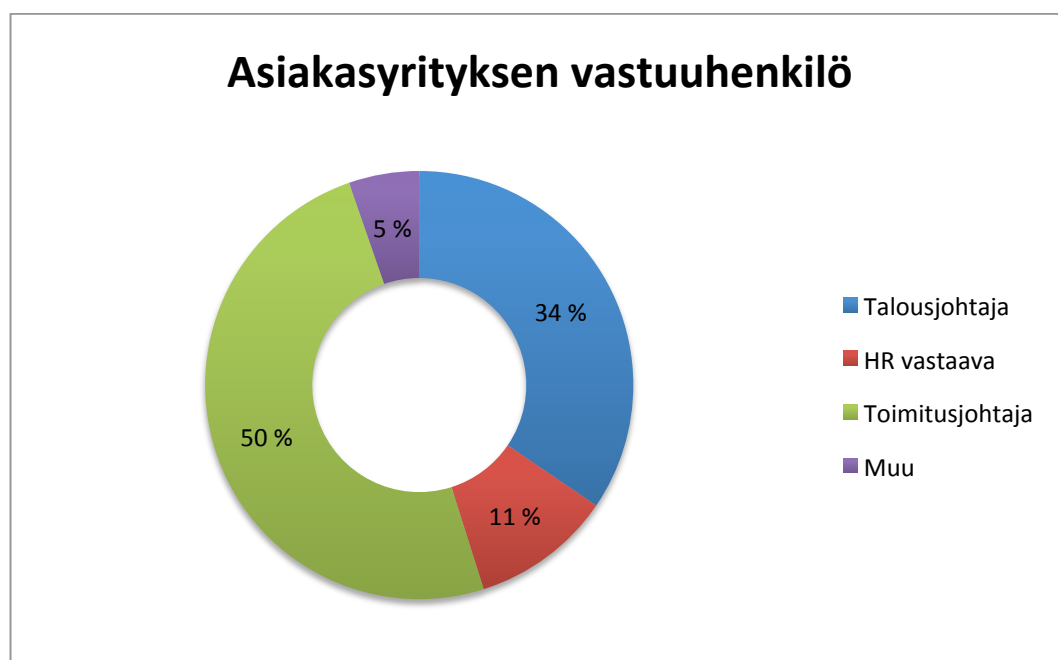
Työkykyjohtaminen	10
Asiakastapahtumat	2
Henk.koht palvelu	8
Tiedottaminen	5
Ei tiedä	1
Muu	-

Yli 41 henkeä työllistävät yritykset kokivat selkeästi työkykyjohtamisen tärkeimmäksi työkaluksi lisäarvon tuottoa silmällä pitäen. Työkykyjohtamisen nosti esille 14 vastaajaa, mikä on selkeästi yli puolet vastanneista. Vastauksia saatiin tasan 20. Jakauma muiden osalta oli henkilökohtainen palvelu 3 mainintaa, kaikki loput saivat yhden maininnan, lukuun ottamatta ei tiedä kohtaa, joka jäi ilman mainintaa. Tutkimuksen tulos tämän segmentin osalta oli odotettu, koska monella tämän kokoluokan yrityksellä on meneillään oleva prosessi Yritys X:n kanssa. Suosituin palvelu on työhyvinvointikysely, mikä nostettiin neljän vastaajan osalta esille.

Taulukko 15. Yli 40 työllistävien yritysten vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	14
Asiakastapahtumat	1
Henk.koht palvelu	3
Tiedottaminen	1
Ei tiedä	-
Muu	1

5.4.6 Vastuuhenkilön roolin vaikutus



KUVIO 17. Asiakasyrityksen vastuuhenkilö.

Vastuuhenkilöiden rooli tutkimuksen näkökulmasta on suuri, koska eri työtehtävät omaavat henkilöt tarkastelevat yrityksen tarvitsemia palveluja eri näkökulmista. Kuvion 17 perusteella tutkimukseen vastanneiden roolit olivat hyvin oletetun kaltaiset ja suurin osa vastaajista oli toimitusjohtajia tai talousjohtajia. Tämä on hyvin tyypillistä pienten yritysten vastuujaoille. Toimitusjohtajien määrä vastaajista oli 56 henkilöä, talousjohtajia 39 henkilöä, HR vastaavia 12 henkilöä ja muut osio koostui toimistovastaavista, hallituksen puheenjohtajista ja TyEL-vastaavista yhteensä 6 henkilön edestä.

Talousjohtajien vastauksissa esiin nousi vahvasti työkykyjohtaminen ja henkilökohtainen palvelu. Tämä oli hieman yllättävä tulos, sillä työkykyjohtamisen palvelut nostettiin ”vain” 13 kertaa esiin ja henkilökohtainen palvelu 11 kertaa. Yleisesti työkykyjohtamisen palvelut ovat kiinnostaneet talousasioista vastaavia henkilöitä. Tutkimusta suunnitellessa olin ennustanut juuri talousjohtajien kohdalla selkeän työkykyjohtamisen korostamisen taloudellisen tuen näkökulmasta. Näin ei kuitenkaan ollut ja kokonaisuudes-

saan taloudellinen tuki nousi keskusteluihin vain kaksi kertaa. Toinen erittäin yllättävä tulos oli, että talousjohtajista 6 nosti asiakastapahtumat tärkeimmäksi lisäarvoa tuottavaksi palveluksi. Asiakastapahtumissa on usein paikalla HR vastaavia henkilöitä, joten oletin myös tämän nousevan esiin juuri kyseisessä kohdassa.

Taulukko 16. Talousjohtajien vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	13
Asiakastapahtumat	6
Henk.koht palvelu	11
Tiedottaminen	9
Ei tiedä	1
Muu	-

HR-vastaavia vastanneista oli odotetun vähän, sillä alle maksuluokkamallin yrityksillä on harvoin käytössään HR-osaamista organisaatiossaan. Tässä kategoriassa korostui henkilökohtainen palvelu ja työkykyjohtaminen, jotka molemmat saivat 7 mainintaa. Asiakastapahtumat olivat yllätyksenä todella pienessä roolissa. Vain yksi vastaaja nosti asiakastapahtumat esiin. Neljä vastaajaa olivat tyytyväisiä tiedottamiseen.

Taulukko 17. HR-vastaavien vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	7
Asiakastapahtumat	1
Henk.koht palvelu	7
Tiedottaminen	4
Ei tiedä	-
Muu	-

Toimitusjohtajat olivat lähtökohtaisesti suurin vastaajaryhmä, minkä tiesin olevan erittäin aktiivinen palveluja tarkasteltaessa. Toimitusjohtajien haastatteluissa nousi odotetusti esille työkykyjohtamisen tuki. Työkykyjohtaminen nostettiin esille 33:ssa haastattelussa. Toiseksi eniten arvostettiin henkilökohtaista palvelua 23:ssa haastattelussa. Tiedottaminen sai 14

mainintaa, Muut 4 mainintaa, Asiakastapahtumat 3 mainintaa ja Ei tiedä 3 mainintaa. Suorana johtopäätöksenä voidaan todeta toimitusjohtajien olevan kiinnostuneita saatavilla olevista palveluista ja he ovat näistä myös keskimääräistä paremmin tietoisia. Työkykyjohtamisen tuen saaminen ja sen hyödyntäminen prosesseissa on tosin heikolla pohjalla. Tiedon siirtäminen Yritys X:n toimesta asiakkaalle ei ole onnistunut tai vastaavasti asiakkaan hankkima tieto ei vastaa todellisuutta. Hellman (2003, 66) nosti esille tärkeyden tiedon siirtoon realiajassa. On helppoa ajatella skenaario, jossa mahdollisten tietoon liittyvien erimielisyyksien johdosta asiakas on tyytymätön palveluun ja tämän johdosta asiakkuus saatetaan menettää. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii työkykyjohtamisen taloudellisen tuen säännöt. Asiakkaan ei voi antaa olettaa mitään. Tämä erityisesti silloin, jos asiakkuudesta päättävä henkilö on tunteella päätöksensä tekevä. Tätä tunnelujuutta Lehtinen (2004, 35) kuvasi Kuviossa 6. Asiakkuuden lujuus on kuvattuna sivulla 20.

Taulukko 18. Toimitusjohtajien vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	33
Asiakastapahtumat	3
Henk.koht palvelu	23
Tiedottaminen	14
Ei tiedä	3
Muu	4

Muihin rooleihin yrityksen sisällä kuuluneet olivat nostaneet esiin vain seitsemän palvelua ja kaikki näistä kokivat työkykyjohtamisen tärkeimmäksi lisäarvoa tuottavaksi palveluksi. Yksi haastateltavista myönsi tämän lisäksi, ettei ole tietoinen muista palveluista, kuten esimerkiksi asiakastapahtumista. Asiakkaan tilaa arvioidessa vaikkapa teoriassa mainitun SWOT-matriisin avulla tämän kaltaiset asiakkuudet ovat riskiryhmää, koska heillä ei ole nykyiseen työeläkeyhtiöön minkäänlaista sitouttavaa tekijää. (Kotler, ym. 2009, 101.)

Taulukko 19. Muiden roolien vastausjakauma.

Työkykyjohtaminen	6
Asiakastapahtumat	-
Henk.koht palvelu	-
Tiedottaminen	-
Ei tiedä	1
Muu	-

5.5 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimusta on aina kyettävä arvioimaan, jotta lukijalle syntyy käsitys ja mahdollisuus päätellä tutkimuksen ja sen tulosten merkittävyys (Likitalo & Rissanen 1998, 71). Arviointikriteereinä käytetään validiteettia, reliabiliteettia, toistettavuutta, kustannustehokkuutta ja tarpeeseen vastaamista (Mäntyneva ym., 2003, 35). Validiteetilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä, että selviääkö tutkimuksesta ne kohdat, mitä haluttiinkin selvittää. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimusta ollaan tehty. Se myös linjaa tutkimuksen yhdenmukaisuutta, tarkkuutta ja jatkuvuutta. Tutkimus voi olla sekä validi ja reali, tai vain toinen. Mikäli tutkimuksen validiteettia ei voida todeta, tekee se tutkimuksesta arvottoman. (Hiltunen 2009.)

Opinnäytetyön tutkimusosaa arvioitaessa on hyvä löytää yhtymäkohtia edellä esitettyihin tarkastelukohtiin. Laajassa mittakaavassa opinnäytetyön tutkimus on validiteetiltaan luotettava, sillä se vastaan niihin kohtiin, mitä haluttiin selvittää asiakaspysyvyyden parantamisen näkökulmasta. Jos validiteettia pilkotaan pienempiin osiin ja halutaan päästä yleiskuvasta pois, löytyy tällöin joitakin kohtia, mitä tutkimus ei täytä. Mikäli tutkimuksessa käytettäisiin erilaisia mittareita, eivät tutkimustulokset välttämättä olisi samoja. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetti kuuluu enemmän kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän tarkasteluun. Opinnäytetyön tutkimus oli kvalitatiivinen ja tutkimus toteutettiin haastattelemalla. Reliabiliteettiin kuuluu analysoida,

ovatko kaikki olosuhteet olleet yhdenmukaiset jokaista haastattelua toteuttaessa. Ottaen huomioon tutkimuksen toteuttamisen, voidaan todeta, että olosuhteet eivät ole olleet yhdenmukaiset. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen toteutukseen osallistui neljä eri henkilöä ja tutkimukset suoritettiin eri menetelmin. Näin voidaan todeta, että vastaajien olosuhteet eivät olleet yhdenmukaiset. Haastatteluiden runko ja kysymykset rungon sisällä oltiin kuitenkin suunniteltu yhdenmukaisesti. Tämä luo eri kysymysten välille yhdenmukaisuutta eli konruenssia, mikä tarkastelee miten eri mittarit mitaavat samaa asiaa. Mitä useampi mittari on mittaamassa samaa asiaa, sitä vakuuttavamaksi tutkimus tulee. Tutkimuksessa käytettiin viittä eri kohtaa, mitkä sisälsivät eri segmenttejä mittamaan samaa asiaa, joten voidaan todeta tutkimuksen olevan vakuuttava. (Hiltunen 2009.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle olennaista on myös tarkastella tutkimuksen toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että päädyttäisiinkö samaan lopputulokseen, jos jokin toinen henkilö tekisi saman tutkimuksen. Samalla tutkimuksella tarkoitetaan samaa tutkimusaineistoa, sekä tiedonkeruu – ja analyysimenetelmää. Toistettavuuden näkökulmasta tutkimustulos olisi samankaltainen. (Likitalo, ym. 1998, 71.)

Kokonaisuutena tutkimus eteni aikataulussa ja tutkimuksesta saaduilla tuloksilla pystytään kehittämään laadullisesti yrityksen palveluita ja saavuttamaan sitä kautta parempi asiakaspysyvyys valitulle asiakassegmentille.

5.6 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset on laadittu Yritys X:lle vertaamalla opinnäytetyöni teoriaosuutta haastatteluissa saatuihin vastauksiin. Ensimmäinen kehitysehdotus syntyi tutkimusosuutta suunniteltaessa. Alle maksuluokkamallin asiakkuuksien määrä Yritys X:n asiakaskannassa on niin suuri, ettei tiettyjä palveluita voida suoraan kohdistaa tietyn kokoluokan asiakkuuksille. Uudessa segmentointijaottelussa kohderyhmä voitaisiin jakaa tutkimuksessa esitetyn tavoin hyödyntämällä kuvion 3 (sivulla 13) mukaista jaottelua ja

segmentoitaisiin asiakkuudet ensin käyttäytymistekijöiden mukaan. Näitä olivat mm. asiakasuskollisuus ja asiakkaan euromääräinen arvo. Mikäli kohderyhmän segmentointia haluttaisiin vielä jalostaa, voitaisiin tässä hyödyntää Kuvion 6 (sivulla 21) mukaista asiakaslujuuden kaaviota. Tällä nähtäisiin asiakasuskollisuus asiakassuhteen keston mukaan ja mitkä toimenpiteet ovat pitkissä asiakassuhteissa johtaneet suhteen lujuteen. Tätä mieltä oli myös Lehtinen (2004, 35) teoksessaan.

Toisena kehittämisselityksena esiin nousi tutkimustuloksiakin analysoidessa ihmetystä herättänyt vähäinen kiinnostus asiakastapahtumia kohtaan. Taustatietona lukijalle kyseisestä aiheesta, Yritys X:n asiakastapahtumat ovat saaneet paljon positiivista palautetta, mutta se ei selvästi näy valitussa kohderyhmässä. Asiakastapahtumien kehittämiseksi näen useamman vaihtoehdon. Mikäli tapahtumat eivät tavoita kohderyhmää, tulisi se viedä heidän tietoisuuteen. Oletuksena siis on ettei asiakkaat tiedä tapahtumista tai niiden aiheista. Esimerkiksi pienyritystiimin tulevat hoito-osoitot tulisi ajoittaa asiakastapahtumien lanseerauspäivään. Hyödyntämällä 9E-ajattelumallia asiakassuhteen syventämiseen, puhelun luonne saa mallin mukaisesti enemmän mm. emootiota, tehokkuutta ja asiantuntijuutta asiakkaan palvelun näkökulmasta. Näin Lehtinen totesi teoriaosuudessa (2004, 33.) Koen myös kehityselitykseni tuottavan tällä tehostavalla menetelmällä asiakkaalle lisäarvoa myös tiedottamisen suhteen. Hoitomallit osiossa nostettiin esiin juuri aiheeseen liittyvä toteamus siitä, että selkeästi määritellyt hoitomallit tehostavat asiakkaan kanssa käytävää vuorovaikutusta.

Tapahtumat tulisi vielä konseptoida uudella tavalla. Asiakkaille ei tällä hetkellä selviä tapahtumalistasta, kenelle organisaation henkilölle aihe on suunnattu. Esimerkiksi johtamiseen liittyvistä tapahtumista ei olla erikseen mainittu ja näitä ei aina saa suoraan selville hienon tapahtuman teeman alta. Tapahtumat tulisikin jaotella johtamisen tilaisuuksiksi, henkilöstöhallinnon tilaisuuksiksi, yleisiksi kasvutilaisuuksiksi sekä yrittäjille suunnatuiksi tilaisuuksiksi. Yrittäjille suunnatuilla tilaisuuksilla pyrittäisiin tavoittamaan

pienet yritykset sekä yksin yrittäjät. Näitä tapahtumia olisi mm. TyEL- ja YEL päivät. Tämän lisäksi kaikki tapahtumat lähetettäisiin webinaaristi, kuten tähänkin asti. Tämän lisäksi tietopalveluun tehdään yhteenveto tapahtumasta, missä nostetaan esille pääkohdat ja tämä laitetaan kaikille asiakkaille nähtäville Yritys X:n tietopalveluun.

Asiakastapahtumien kehittämisessä voitaisiin hyödyntää myös hoitomallit osiossa mainittua vuosikelloa. Yritys X:llä on siis jo käytössään kyseisen hoitomallin työkalu, mutta eniten sitä käytetään suurempien asiakkuuksien kanssa. Yritys X:n kaikille asiakkuuksille ollaan jalkauttamassa työkykyjohtamisen tietopalvelua jo tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa. Tietopalvelu on sähköinen työkalu vuoropuheluun työeläkeyhtiön kanssa. Palvelusta löytyy myös kyseinen vuosikello. Yritys X voisikin automaattisesti ajaa vuosikelloon asiakastapahtumien ajankohdat. Tämä ei tällä hetkellä yrityksessä ole käytössä. Tämän avulla kaikille asiakkaille tulisi vuosikellon kautta tieto tapahtumista ja he osaisivat ajoittaa sen myös aikatauluissaan pidemmällä tähtäimellä. Tästä myös Hellman totesi laajojen strategisten kokonaisuuksien hahmottamisen luvussa. Yrityksen tulisi hahmottaa, miten he onnistuvat hyödyntämään asiakashallinnassaan niin CRM-järjestelmää ja sen käyttöä, ICT:tä yhdistäen tähän samaan palvelut. Myös Hellman (2003, 162) korosti kyseistä aihetta, mikä nostettiin esille myös opinnäytetyön teoriaosuudessa. Kehitysehdotuksena on se, että Yritys X:n tulisi muuttaa strategiaansa asiakastapahtumien suhteen nykyisestä nepparimallistrategiasta enemmän tarrastrategian kaltaiseen malliin. Tarrastrategiaa hyödyntäen Yritys X pystyy muuttamaan nykyistä toimintaansa siten, että se tavoittaa paremmin asiakkaat ja tavoitettavuudella saa sitoutettua asiakkaita paremmin.

Asiakasyritysten vastaajien roolin kautta tutkimustuloksia tarkastellessa nousi erityisesti toimitusjohtajilta toive työeläkkeiden ajankohtaiseen tiedottamiseen, joko henkilökohtaisesti tai muilla keinoin. Tässä voisikin olla Yritys X:lle mahdollisuus lisätä yksi asiakastapahtuma lisää, jossa käsiteltäisiin vain TyEL- ja YEL-vakuutuksiin liittyvää ajankohtaista asiaa, sekä uu-

simpia toimialaan vaikuttavia päätöksiä. Tällaisia toimialaan vaikuttavia päätöksiä voi olla vaikka FIVA:n uudet säännöt. Näin kyseiset pienet asiakkuudet saisivat tarvittavaa ja haluamaansa tietoa ajankohtaisesti ja joka päivittyisi vuosittain. Yrityksen kasvaessa heillä olisi jo tarvittava tieto siitä, miten he voivat hyödyntää Yritys X:n kanssa olevaa asiakkuutta. Koen tämän myös tehostavan yhteyspäälliköiden työtehtävää. Nykyisin suu-remmissakin yrityksissä on laajoja tietovajeita työkykyjohtamisen osalta. Tällaiset tapahtumat ennen kaikkea ennaltaehkäisisivät tietovajeiden syntymistä. Näin yhteyspäällikkö voisi keskittyä asiakastapaamisissaan enemmän asiakkaan tarpeen kartoittamiseen ja palveluiden tarjoamiseen, kuin sääntöjen läpikäymiseen. Tämän seurauksena voidaankin todeta, että nykyaikaisten asiakassuhteiden syvin tarkoitus ei ole vain olla lähellä asiakasta vaan elää yhdessä asiakkaan kanssa. Samalla näkökulmalla Storbacka (2003, 21) lähestyi asiaa teoksessaan. Mielestäni tällaisen tapahtuman tarjoaminen olisi juuri asiakkaan kanssa elämistä ja kouluttamista tulevaan.

Henkilöstömäärä-tutkimusosassa esille nousi 11-20 henkeä työllistävät yritykset, jotka kokivat tärkeimmäksi lisäarvoa tuottavaksi palveluksi henkilökohtaisen palvelun. Yritys X voisikin hyödyntää tämän kokoluokan asiakkuuksissa enemmän pienyritystiimiä. Tutkimuksessa ei noussut vahvasti esille halutaanko palvelu kasvatusten vai puhelimitse. Ehdottaisinkin Yritys X:ää kontaktoimaan puhelimitse kaikki tämän kokoluokan asiakkaat. Se on tehokasta, koska tapaamista ei tarvitse sopia ja samalla asiakkaat saisivat palvelua. Tähän voitaisiin liittää vielä aikaisemmin läpikäymäni ehdotus asiakastapahtumien markkinoimisesta. Erityisesti riskinä olevien asiakkaiden tilastollinen seuranta tulevilta vuosilta pystyisi tarjoamaan Yritys X:lle arvokasta tietoa tämän kaltaisen toimintamallin toimivuudesta osana asiakaspysyvyyden parantamista.

6 YHTEENVETO

Yhteenvedossa on tarkoitus käydä läpi opinnäytetyöprosessia ja omaa arviota siitä, mitä opin prosessin aikana. Luvussa käsitellään jatkotutkimusehdotuksia tutkimukselle.

6.1 Opinnäytetyöprosessi ja sen eteneminen

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle aloitettuani työskentelyn harjoittelijana Yritys X:ssä 2016 vuoden alussa. Jo tällöin Yritys X:ssä oli kova tahtotaso kehittää palveluitaan saavuttamaan parempi asiakaspysyvyys alle maksuluokkamallin asiakkuuksissa. Opinnäytetyön aloitus kuitenkin venyi, koska aihealuetta ei saatu tiivistettyä, jonka seurauksena tutkimus olisi ollut liian laaja. Oman mausteensa toi myös henkilökohtaisten työtehtävien muuttuminen kesällä 2017. Harjoittelujakson päätteeksi jatkoin kesätyöntekijänä, jonka aikana Yritys X:ssä aukesi mahdollisuus hakea paikkaa yhteyspäällikön työtehtäviin. Pitkän valintaprosessin jälkeen tulin valituksi kyseiseen työtehtävään. Oman aikansa vienyt totuttelu ja keskittyminen uuteen työtehtävään vei ajatukset pois opinnäytetyöstä. Opinnäytetyö tuli kuitenkin ajankohtaiseksi arjen tasaannuttua. Keväällä 2017 loin itselleni tavoitteet ja sen pohjalta suunnitelmat, jotta valmistuisin joulukuksi 2017.

Opinnäytetyöni on ollut tavanomaista prosessia huomattavasti pidempi. Tässä vaiheessa on kuitenkin syytä pysähtyä tarkastelemaan syvemmin niitä asioita, mitä matkan varrella on tullut saavutettua. Olen päässyt kiinni omaa koulutusta vastaaviin työtehtäviin ja saan työskennellä vakituisesti Suomen yhdessä mielenkiintoisimmassa yrityksessä, jolla on vielä yhteiskunnallisesti tärkeä tehtävä. Oma työkuvani yrityksessä on myös vastuullinen, minkä avulla uskon voivani kehittää itseäni myös tulevaisuudessa ja luoda nousujohteista uraa. Opinnäytetyöni kirjoitettiin kokonaisuudessaan työni ohella, joten kirjoittaminen vei aikaa melkein viisi kuukautta. Välissä oli myös hetkiä, milloin aikaa ei yksinkertaisesti riittänyt kirjoittaa. Arvosanan osalta asetin itselleni tavoitteeksi 3 – 4. Prosessi on ollut haastava,

mutta olen tyytyväinen, että olen saanut yhdistettyä ajankäytön osalta työni, harrastukseni ja opinnäytetyöni.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon teoriaa, miten asiakkuuksien hallintaa voidaan rakentaa ja miten erilaiset hoitomallit voivat olla tuke-
massa asiakkuuksien hallintaa. Tätä kautta pystyn hahmottamaan pa-
remmin sen, mikä mahdollistaa paremman asiakaspysyvyyden.

Onnistuin mielestäni työssäni hyvin. Löysin paljon aiheeseen liittyviä läh-
teitä ja erityisesti elektroniset lähteet olivat ajankohtaisia. Ajankohtaisuus
on mielestäni tärkeää opinnäytetyöaihetta tarkastellen.

Opinnäytetyöhöni kehitettävää jäi rakenteen osalta. Pitkän aikavälin pro-
sessina toteutettuna opinnäytetyöni rakenne olisi voinut olla tiiviimpi. Tämä
oli osittain hankalaa, koska lähtökohtaisesti yritin tiivistää aihetta mahdoli-
simman pieneen kokoon, mutta silti mielestäni se jäi vielä liian laajaksi.
Tutkimusosuudessa koen, että olisin voinut kerätä huomattavasti enem-
män tietoa, mikä olisi mahdollistanut vielä laajemman analysoinnin. Mutta
nykyiselläänkin tutkimuksen toteuttaminen oli raskas prosessi ja siitä saatu
tieto oli tavoitteiden mukaista eli laadukasta.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus vastasi hyvin siihen asetettuihin ta-
voitteisiin. Tarkemmin katsasteltuna yritykselle saatiin tuotettua työkalut
siihen, miten se voi lähteä parantamaan asiakaspysyvyyttään valitussa
segmentissä.

Jatkotutkimusten osalta olisi mielenkiintoista lähteä tutkimaan, miten tässä
tutkimuksessa saadut tulokset ja niiden toteutukset ovat vaikuttaneet tilas-
tollisesti asiakaspysyvyyden parantamiseen alle maksuluokkamallin asiak-
kuuksissa. Mitä muuta tulisi ottaa huomioon, jotta tulokset olisivat vieläkin
paremmat?

Toisena jatkotutkimusaiheena ehdottaisin tutkimusta, miten vastaukset eroaisivat esimerkiksi alle miljoonan euron palkkasummaisissa yrityksissä. Tälle kohderyhmälle erityisesti työkykyjohtamisen palveluiden tuottaminen on hankalaa ja olisi mielenkiintoista nähdä, miten vastaukset näkyisivät tässä kokonaisuudessa.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena nostaisin vielä Yritys X:n pienyri-tystiimin arvon tutkimisen asiakkaan näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa asiakkaat nostivat henkilökohtaisen palvelun yhdeksi arvoa lisääväksi tekijäksi ja olettamuksena on, että tämä kasvaa vielä vahvem-
min, mitä pienempää asiakkuutta tarkastellaan. Onko asia kuitenkin niin ja jos on, mitä resursseja se vaatisi, että asiakkaille pystytään tarjoamaan henkilökohtaista palvelua tässä kokoluokassa?

Näiden kolmen jatkotutkimusehdotuksen pohjalta Yritys X pystyisi edel-
leen tehostamaan toimintaansa asiakaspysyvyyden parantamisessa.

LÄHTEET

Painetut Lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum Media Oy

Cheverton, P. 2008. Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 4. Lontoo: Kogan Page

Hannus, J. 2004. Strategiset menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent Oy

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuottolaskelma, -tase, -virta ja –portfoliot. Helsinki: WSOY

Kortelainen, M.J. & Kyrö J. 2015. Myynnin ammattilaisena – Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Harlow: Pearson Education Limited

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education Limited

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut. Helsinki: Hakapaino Oy.

Miller, R.B. & Heiman, S.E. 2011. The new successful large account management: How to hold onto your most important customers and turn them into long-term assets. Lontoo: Kogan Page

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua Innovaatiosta. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Rubanovitsch, M.D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen.

Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY

Elektroniset lähteet

Aalto-Yliopisto Mycourses.aalto.fi 2017. Markkinointi [viitattu 20.08.2017]

Saatavissa:

https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/358118/mod_resource/content/1/Luento_3_kohdeasiakkaiden_valinta.pdf

Eläkeuudistus.fi. 2017. Miksi eläkejärjestelmä uudistetaan [viitattu

01.08.2017]. Saatavissa:

<http://www.eläkeuudistus.fi/kysymyksiä-ja-vastauksia.html>

ETK.fi. 2017. A .Uutiset [viitattu 01.08.2017]. Saatavissa:

<http://www.etk.fi/uutinen/ilmarinen-ja-etera-yhdistyvät/>

ETK.fi. 2017. B. Eläkebarometri [viitattu 14.08.2017]. Saatavissa:

http://www.etk.fi/wp-content/uploads/eläkebarometri_2017.pdf

ETK.fi 2017. C. Maksuluokkamalli [viitattu 19.10.2017] Saatavissa:

<http://www.etk.fi/tiedote/maksuluokkamalli-kannustaa-tyonantajia-tyokyvyn-edistamiseen/>

Findikaattori.fi 2017, Työttömyysaste [viitattu 07.10.2017] Saatavissa:

<http://www.findikaattori.fi/fi/34>

Infopankki.fi. 2017. Työ ja yrittäjyys [viitattu 23.07.2017]. Saatavissa:

<http://www.kela.fi/kansaneläke-maara-ja-maksaminen>

KELA. 2017. Kansaneläke [viitattu 23.07.2017]. Saatavissa:

<http://www.kela.fi/kansanelake-maara-ja-maksaminen>.

Mit.jyu.fi 2009, Validiteetti ja reliabiliteetti Leena Hiltunen [viitattu 04.11.2017] Saatavissa:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Myynti20.fi. 2017. CRM [viitattu 14.08.2017]. Saatavissa:

<http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Pivotal.fi 2017, Asiakkuuksien johtaminen [viitattu 23.08.2017] Saatavissa:

<http://www.pivotal.fi/blogi/asiakkuuksien-johtaminen-alykas-organisaatio/>

Techtarget.com. 2017. CRM [viitattu 14.08.2017] Saatavissa:

<http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>

YLE.fi 2017, Uutiset [viitattu 07.10.2017] Saatavissa:

<https://yle.fi/uutiset/3-9422166>

Yritys X:n verkkosivut. 2017. [viitattu 23.07.2017]. Saatavissa: Ei julkaistu

Yritys X:n Q2 tulospöytäkirja. 2017. [viitattu 01.10.2017] Saatavissa: Ei julkaistu

Yritys X:n tietopalvelu. 2017. [viitattu 05.10.2017] Saatavissa: Ei julkaistu

Suulliset lähteet

Yritys X:n toimitusjohtajan ajankohtaiset aiheet

Yritys X:n siirtoliikenteen tulos 2017

Yritys X:n tietojärjestelmä

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimuksessa käytetyn haastattelun runko tiedonkeräämisen.

Opinnäytetyön tutkimusosuus

1. Yritys: _____
2. Koko: 1) 150.000 – 300.000€ 2) 301.000€ - 400.000€ 3) 401.000€ - 500.000€
3. Onko yrityksellä nimetty Yhteyspäällikkö? 1) On 2) Ei
4. Toimiala: 1) Kauppa 2) Teollisuus 3) Rakennus 4) Palvelu
5) Muu mikä? _____
5. Työntekijöitä: 1) alle 10 2) 11-20 3) 21-30 4) 31-40
5) 41 tai enemmän
6. Yhteyshenkilön asema yrityksessä: 1) Talousjohtaja 2) HR vastaava
3) Toimitusjohtaja 4) Muu? _____
7. Mikä seuraavista vaikuttaa asiakkaan kokemaan lisäarvoon eläkeyhtiöltä?
1) Työkykyjohtaminen 2) Asiakastapahtumat
3) Henkilökohtainen palvelu 4) Tiedottaminen (esim. eläkeuudistus)
5) Ei tiedä
6) Jokin muu? _____
8. Vapaa sana/muuta palautetta:

