

AVAINASIAKKUUSSUUNNITELMAN KÄYTTÖ YRITYKSESSÄ

Case: TeliaSoneran avainasiakkuussuunnitelma

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2008
Tero Vuori

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

TERO VUORI:

Avainasiakkuussuunnitelman käyttö yrityksessä
Case: TeliaSoneran avainasiakkuussuunnitelma

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 74 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallintaa ja avainasiakkuuksia. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miksi yritys luo asiakkuussuunnitelman, mitkä asiat vaikuttavat siihen ja miten sitä voi parhaiten käyttää yrityksen toiminnassa. Tuon työssä esille myös sen, mitä yritykseltä vaaditaan asiakkuuslähtöisen toimintatavan sekä toimivan asiakkuussuunnitelman luomiseksi. Työn tavoitteena on myös saada selville TeliaSonera Finland (TSF) Multinational Corporations -yksikön (MNC) avainasiakkuussuunnitelman kehityskohdat sekä esittää suunnitelmaa koskevia kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee asiakkuudenhallintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuudessa kerron, mitä yritykseltä vaaditaan, jotta se voi toimia asiakaslähtöisesti ja mitä asiakkuussuunnitelma vaatii yritykseltä.

Työn empiriaosuus toteutettiin kesällä ja syksyllä 2008 kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, johon ottivat osaa TeliaSonera Finlandin Multinational Corporations -yksikön avainasiakkuuspäälliköt (Global Account Manager) sekä kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, johon osallistuivat Account Business Plan -projektissa eniten mukana olleet henkilöt. Tutkimuksessa selvittiin TSF MNC -yksikön avainasiakkuussuunnitelman nykytilaa, miksi sitä alettiin kehittää sekä kehitystarpeita.

TSF Multinational Corporations -yksikössä haluttiin löytää asiakkaiden kanssa yhteinen kommunikointitapa, jonka avulla voisi analysoida asiakkaan menestystekijöitä ja uusia ideoita. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkuussuunnitelmaa pitää kehittää enemmän kaupallista toimintaa tukevaksi.

Asiakkuudenhallinta on tärkeä osa yritystä, joka pyrkii toimimaan asiakaslähtöisesti liiketoimintaympäristössään. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys tarkastelee asioita asiakkaan näkökulmasta. Tämä auttaa yritystä vastaamaan paremmin jo olemassa oleviin asiakastarpeisiin sekä reagoimaan tuleviin tarpeisiin paremmin. Tähän päästään kehittämällä toimiva asiakkuudenhallintasuunnitelma.

Avainsanat: avainasiakkuussuunnitelma, asiakkuudenhallinta, avainasiakkuus, asiakkuusajattelu, CRM ja asiakkuuden arvo

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

TERO VUORI

Using of Key Account Business Plan in
corporation
Case: TeliaSonera's Key Account Business Plan

Bachelor's Thesis of International Trade, 74 pages, 4 appendices

Autumn 2008

ABSTRACT

This thesis discusses customer relationship management and key customer's. The research questions are: why does a company draft an account business plan? Which factors impact the plan? How can the plan best be utilized in business operations? I will also discuss what is expected from a company pursuing a customer-oriented approach and a well-functioning account business plan. Moreover, the study aims to identify the needs for improvement of the account business plan of the Multinational Corporations unit at TeliaSonera Finland and suggest ways to develop it.

The theoretical part of this study deals with account management and its impact factors. The theoretical part explains what is required from a company wishing to take a customer-oriented approach to its operations and what an account business plan requires from a company.

The empirical part of this study was conducted as a quantitative questionnaire study where the respondents were Global Account Managers of the TeliaSonera Finland Multinational Corporations unit and as a qualitative interview study where the respondents were the people that were the most involved in the Account Business Plan project. The studies were carried out in the summer and fall of 2008. The study examines the current state and needs for improvement of TeliaSonera's key account business plan and the reasons why it was developed.

TSF Multinational Corporations began to develop a key account business plan because they needed to find a common way to communicate with their customers that allowed them to analyze customers' success factors and new ideas. The result of this study shows that this Account Business Plan should focus more in business and less of communication. Account management is a key part of the operations of a company wanting to take a customer-oriented approach in its business environment. A customer-oriented company takes the customer's viewpoint, and is thus better able to meet existing customer needs and react to future needs. This can be achieved by developing a well-functioning account management plan.

Keywords: key account business plan, account management, key customer, customer oriented approach, CRM and value of the customer

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASKESKEINEN LIKETOIMINTAYHTÄLÖ OSANA YRITYKSEN KOKONAISKUVAA	3
2.1	Tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintayhtälöön	3
2.2	Asiakassuhdemarkkinointi	7
2.3	Asiakassuhteet	8
2.4	Tietämyksen hallinta osana liiketoimintastrategiaa	12
3	ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN AVAINASIAKKUUSUUNNITELMAA HYVÄSIKÄYTTÄEN	16
3.1	Tulevaisuuden haasteet asiakkuuden kehittämisessä	16
3.2	Kriittiset menestystekijät	18
3.3	Avainasiakkuussuunnitteluun vaikuttavat tekijät	21
3.3.1	Asiakasvastuullinen myyntityö ja avainasiakashallinta	21
3.3.2	Asiakasstrategian toiminnallistaminen	23
3.3.3	Asiakaspotentiaali	24
3.4	Avainasiakkuussuunnitelman kirjoittaminen	26
3.4.1	Avainasiakkuussuunnitelman tarkoitus	26
3.4.2	Avainasiakkuussuunnitelman vähimmäisvaatimukset	28
3.4.3	Avainasiakkuussuunnitelma-malli	32
3.4.3.1	Yhteenveto	32
3.4.3.2	Toimenpiteet	33
3.4.3.3	Analyysit	34
3.5	Teoreettinen viitekehys	36
4	CASE: TELIASONERAN AVAINASIAKKUUSUUNNITELMA	37
4.1	TeliaSonera ja asiakashallinnan lähtötilanne	37
4.2	Tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	40
4.3	Kyselyn johdanto	42
4.4	Tutkimusten tulokset	43
4.4.1	Account Business Planin käyttäminen ja tärkeimmät osa-alueet	44
4.4.1.1	Account Business Planin tärkeys Global Account Managereille	44
4.4.1.2	Account Business Planin sisältö	45

4.4.1.3	Account Business Planin käyttäminen	47
4.4.1.4	Account Business Planin tärkeimmät kohdat	48
4.4.1.5	Account Business Planin päivitys	50
4.4.2	Strategiat ja mahdollisuudet	52
4.4.2.1	Asiakkaan liiketoimintastrategia	52
4.4.2.2	Asiakkaan kommunikaatiostrategia	54
4.4.2.3	Asiakkaan liiketoimintamahdollisuudet	57
4.4.2.4	TeliaSoneran liiketoimintamahdollisuudet	59
4.4.2.5	Toimintasuunnitelma	60
4.4.3	Account Business Planin tehokas käyttäminen sekä kehittäminen	63
4.4.3.1	Account Business Planin käyttäminen yrityksessä	63
4.4.3.2	Account Business Planin kehittäminen	65
4.5	Kehitysehdotukset	66
5	YHTEENVETO	68
	LÄHTEET	69

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallintaa ja avainasiakkuuksia. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miksi yritys luo asiakkuussuunnitelman, mitkä asiat vaikuttavat siihen ja miten sitä voi parhaiten käyttää yrityksen toiminnassa? Työssä tuon esille myös sen, mitä yritykseltä vaatii luoda asiakkuuslähtöinen toimintatapa sekä toimiva asiakkuussuunnitelma.

Opinnäytetyön ensimmäisessä eli teoriaosassa selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat asiakaslähtöisessä liiketoimintayhtälössä yrityksen toimintaan, sekä avainasiakkuuteen vaikuttavat tekijät. Työssä pureudutaan avainasiakkuuteen sekä asiakkuuden käsitteisiin, kuten asiakassuhteisiin ja asiakaspotentiaaliin. Teoriapohjan luomiseksi työssä on käytetty asiakkuuksienhallinnan ja asiakasstrategioiden kirjallisia teoksia, joiden kirjoittajina ovat toimineet alan asiantuntijat. Avainasiakkuussuunnitelmalla tarkoitetaan asiakkuudenhoidomallia, joka on keskeinen osa asiakkuuden hallintaa. Avainasiakkuussuunnitelman avulla asiakkuutta voidaan hoitaa järjestelmällisesti. Suunnitelma laaditaan yksittäisille asiakkaille, asiakkuudenhoidomallin mukaisesti. Suunnitelma pitää sisällään informaatiota asiakkaasta, minkälainen asiakkuus on kyseessä, ketkä asiakkuutta hoitavat sekä heidän vastuualueensa ja asiakkuuden kehittämisen tarpeet ja toimenpiteet.

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena TeliaSonera Finlandin Multinational Corporations yksikön avainasiakkuuspäälliköillä (Global Account Manager) sekä kvalitatiivisena haastattelututkimuksena Account Business Plan- projektissa eniten mukana olleiden henkilöiden kanssa. Kyselyn toimeksiantajayritys on Telia Sonera Oy. Päädyin molempien haastattelutyyppien käyttöön, koska näin ollen tutkimus antoi laajemman näkemyksen asiasta ja tällä menetelmällä saatiin vastauksista syvällisempiä sekä mitattavia. Kyselyn ja haastatteluiden pohjalta luodaan analyysit, joita hyödynnetään työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Case-osan alussa kerrotaan, miksi TeliaSoneran suuryritysassiakas puolella päädyttiin miettimään uusia asiakasstrategioita. TeliaSonera Finlandin Multinational Corporation yksikön uudesta avainasiakkuussuunnitelmasta selvitetään suunnitelman tärkeimmät osa-alueet sekä se, miten avainasiakkuussuunnitelman suunnittelussa ja käytössä on onnistuttu yksikön Global Account Managerien sekä toimihenkilöiden mielestä. Kehitysehdotuksia TeliaSonera Finlandin Multinational Corporation yksikön avainasiakkuussuunnitelmaan tuon esille työn loppuvaiheessa. Kehitysehdotuksissa on otettu huomioon oman kokemukseni lisäksi kyselyn tulokset sekä haastatteluissa ja työn ohessa käytyjen keskusteluissa esille tulleet asiat.

Olen ollut itse vahvasti mukana luomassa TeliaSoneran Multinational Corporations yksikön avainasiakkuussuunnitelmaa, kun toimin Account Business Plan projektin vetäjänä vuonna 2008. Tätä kokemusta hyödynnetään erityisesti työn case-vaiheessa ja kehitysehdotuksissa. Asiakkuussuunnitelmaprojektiin sisältyi sisällön tuottaminen Account Business Planeihin sekä Account Business Planin kehittäminen yhdessä projektin johtoryhmän kanssa. Asiakkuussuunnitelmat tehtiin WorkShopeissa, joissa pääosassa olivat Global Account Managerit ja heidän kollegansa Ruotsista sekä esimiehet maayhtiöistä TeliaSonera Finland sekä TeliaSonera Sweden.

2 ASIAKASKESKEINEN LIKETOIMINTAYHTÄLÖ OSANA YRITYKSEN KOKONAISKUVAA

Tässä luvussa käsitellään asioita, joita yritys joutuu ottamaan huomioon, kun se siirtää ajatuksen asiakaslähtöiseksi sen sijaan, että keskittyisi tuotokeskeiseen ajatteluun. Asiat, joita tässä luvussa tulee esille, koskettavat vahvasti asiakaskeskeistä liiketoimintatapaa. Asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälö käsittää asioita, kuten asiakassuhdemarkkinointi, asiakkuusajattelu, asiakkuuden arvot, asiakkuustieto sekä tietämyksenhallinta.

2.1 Tuotokeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintayhtälöön

Tuotokeskeinen johtaminen ja asiakaskeskeinen johtaminen ovat molemmat liiketoiminnan johtamista ja tähtäävät samoihin strategisiin tavoitteisiin. Kuitenkin sisältö ja tapa, jolla ne sen tekevät, ovat erilaisia. Jo peruslähtökohta on erilainen, toisessa pääasia on tuotteet ja toisessa asiakkaat. Yritysjohdon tehtävä on tehdä valinnat näiden kahden osalta. Tuotokeskeisen ja asiakaskeskeisin liiketoimintayhtälön perusero on käsitys tai uskomus siitä, missä liikevaihto ja kasvu syntyvät, tuotteista vai asiakkaista. Kun tuotokeskeisen liiketoimintayhtälö keskittyy tuotteisiin, asiakaskeskeinen pitää sisällään ajatuksen, että yritys pystyy kasvattamaan liikevaihtoaan vaikuttamalla asiakkaisiinsa ja asiakassuhteisiinsa. (Hellman 2003, 23 - 26.)

Yritysmailmassa on aikaisemminkin puhuttu strategisista asioista arvon tuottamisena asiakkaille sekä asiakaslähtöisyydestä. Asiakaslähtöisyys tuli jo 1980-luvulla markkinoinnin kautta yrityksiin. Usein asiakkuudenhallintaan ei ollut liitetty kannattavuusnäkökulmaa, tai se on ollut irti yrityksen strategiasta sekä muusta liiketoiminnasta. Tämä on vaikeuttanut liiketoiminnasta vastaavien johtajien hahmottamista siitä, mitä jää ”viivan alle”. Sekavat käsitteet ja konseptit ovat aiheuttaneet sen, että asiakashallinnan investoinneista on ollut vaikea laskea sitä, milloin

se tuottaa itsensä takaisin. Yksinkertaisempaa on laskea uuden tuotantolinjan tuomat hyödyt ja takaisinmaksuaika, kuin listata asiakashallinnan ”pehmeät” hyödyt. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20-21.)

Tuotekeskeisessä ajattelussa kannattavuuden uskotaan merkittävältä osalta tulevan kasvun myötä, suuruuden ekonomian kautta. Tämä tarkoittaa panostamista tuotteisiin, myynnin volyymin kasvattamista, kustannusten hallintaa ja mahdollisesti hintatason nostamista. Tuotekeskeinen organisaatio keskittyy niiden asioiden saavuttamiseen ja toteuttamiseen, joiden perusteella sen toimintaa suunnitellaan ja tuloksellisuutta mitataan. Asiakaskeskeisessä ajattelussa nähdään liiketoiminnan tuloksellisuuden ja asiakassuhteiden hallinnan tehokkuuden välillä suuri vastavuus. Asiakaskeskeinen organisaatio uskoo saavuttavansa liiketaloudelliset tavoitteet kehittämällä asiakaskantansa arvoa haluamaansa suuntaan. Toiminnassa panostetaan uusasiakashankintaan sekä olemassa olevien asiakkaiden kannattavuuteen ja uskollisuuteen. (Hellman 2003, 23 - 26.)

Tässä kappaleessa käydään läpi se, mitä tuotekeskeinen liiketoimintayhtälö pitää sisällään. Tuotekeskeisessä liiketoimintayhtälössä tuote toimii yhdistävänä tekijänä sekä kantavana näkemyksenä. Se kaventaa yrityksen päätöksenteon perspektiiviä ja keinovalikoimaa kolmeen keskeiseen elementtiin. Nämä ovat tuotteet, tuotteiden myynnin määrät (sis. jakelun, myyntityön, markkinoinnin) sekä tuotteiden myyntihinnat. Näiden elementtien keskinäinen riippuvuus koetaan suureksi; mitä parempia tuotteita, sitä enemmän myyntiä ja sitä paremmat hinnat ja kannattavuus. Koska näitä seikkoja suunnitellaan ja mitataan, keskittyy organisaatio myös niihin. Organisaatio näkee liiketoiminnan keskeisenä tehtävänä nykyisten ja uusien tuotteiden mahdollisimman tehokkaan myynnin markkinoille. Myydään nykyisille ja uusille asiakkaille mahdollisimman paljon, ja mahdollisimman kovaan hintaan. (Hellman 2003, 24.)

$$\text{Liikevaihto} = \text{Tuotteet} \times \text{Määrä} \times \text{Myyntihinta}$$

Kuvio 1. Liikevaihdon muodostuminen tuotokeskeisessä liiketoimintayhtälössä (Hellman 2003, 24.)

Kuten kuvio 1. huomaa, liiketoimintayhtälössä ei ole montaa elementtiä. Kannattavuus sisältyy yhtälöön sen ajatuksen kautta, että jos yritys pystyy jatkuvasti kasvattamaan liikevaihtoaan, se pystyy myös paremmin ylläpitämään hintatasoaan.

Tuotokeskeisiä mittareita on kyllä olemassa paljon, mutta jos ne mittaavat joka vuosi samoja asioita kapealta pohjalta, niin on vaarassa, että:

- 1) ne tukevat vain yrityksen nykyistä käsitystä liiketoimintaympäristöstä
- 2) ne tukeutuvat pitäytymistä samoissa asiakkaissa
- 3) ne eivät ohjaa organisaatiota riittävällä tarkkuudella
- 4) yritys ei havaitse uusia liiketoimintamahdollisuuksia
- 5) yritys toistaa vuodesta toiseen samaa toimintaansa
- 6) yritys mittaa toimintaansa yksipuolisesti.

(Hellman 2003, 23 - 26.)

Seuraavaksi käydään läpi se, mitä asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälö pitää sisällään. Asiakkuuslähtöinen johtaminen ei ole mikään uusi johtamismalli vaan se on näkökulma, joka tarkastelee yrityksen johtamista siten, että asiakkuus on tarkastelussa keskeisesti esillä. Kysymyksessä on nimenomaan asiakkuusnäkökulmasta kokonaisuuden tarkastelu, eikä yksinomaan asiakasnäkökulma. Kokonaisuudessa asiakas on yksi näkökulmista, tärkeä mutta ei ainoa. Tarkastelunäkökulmia ovat mm. asiakasnäkökulma, yrittäjyysnäkökulma, sidosresurssinäkökulma ja kilpailutilanne näkökulma. (Lehtinen 1998, 10.)

Yritysten ja sen asiakkaiden suhde on muuttunut ja se muuttuu edelleen, asiakassuhteet monipuolistuvat. Asiakassuhteisiin liittyy huomattavasti enemmän informaatiota ja kommunikaatiota, ne ovat tempoltaan nopeampia ja hajaantuvat useisiin kontakti- ja ostokanaviin. Asiakasuskollisuus on vähäisempää ja asiakassuhde on usein jakaantunut eri kilpailijoiden kesken. Asiakkaiden tilanteesta ja tarpeissa tapahtuu jatkuvasti kehittymistä, joiden myötä vaatimukset muuttuvat ja odotukset

yriytysten toiminnan nopeuteen liittyen kasvavat. Kun asiakkaiden merkitys ja samalla hallinnan vaikeus tällä tavalla kasvavat, on tärkeää paitsi pystyä tuntemaan ja ymmärtämään, myös johtamaan asiakkaissa tapahtuvaa kehitystä. Asiakaskeskeisen yrityksen infrastruktuuri, tietojen hallinta, organisaatio, suunnittelu, toiminta ja mittarit on rakennettu tukemaan sekä asiakas- että tuoteinformaation hallintaa. Asiakaskeskeisten yritysten näkemykset liiketoimintaympäristöstään ja asiakassuhteistaan sekä ansaintalogiikat poikkeavat paljon toisistaan ja vaikuttavat siihen, mitä elementtejä kunkin liiketoimintayhtälö sisältää. Vaikka elementit ovatkin erilaisia, yksi tekijä on vakio: asiakas. Lisäarvo tulee siitä, että yritys tuntee ja hallitsee oman asiakaskeskeisen liiketoimintayhtälönsä. Asiakaskeskeinen organisaatio tarkastelee ympäristöään ja suhteuttaa toimintansa markkinoilla asiakkaiden mutta myös tuotteiden avulla. Tavoitteet asetetaan ja strategiat määritetään asiakaskeskeisesti asiakkaille, ja niiden toteuttamista johdetaan. (Hellman 2003, 23 - 26.)

Asiakkuuden kannattavuuden mittarit perustuvat sekä asiakashallintaan, että taloushallinnon ja logistiikan tuottamaan tietoon, jonka yhdistäjänä toimii nyt asiakas, ei vain tuote. Lisäksi hyödynnetään ulkopuolisia tietolähteitä. Tyypillisiä mittareita ovat liikevaihto eli asiakkaan ostot, asiakaskunnan koko ja laatu, asiakasosuus ja -pysyvyys, asiakkuuden muutosmittarit, asiakkaan aktiviteetit, asiakaskannattavuus, segmenttikohtaiset mittarit sekä asiakashallinnan prosessien tehokkuus. Kannattavuustavoite asetetaan asiakkaille, yksilöllisesti tai asiakasryhmittäin. Asiakkaiden kannattavuudesta vastaavat yleensä asiakasvastuulliset, jotka kehittävät asiakassuhteita yrityksessä määritettyjen suuntaviivojen mukaisesti. (Hellman 2003, 23 - 26.)

Joten tuotokeskeisen näkemyksen: tuote x määrä x myyntihinta = liikevaihto, näkemys onkin nyt:

$$\text{Liikevaihto} = \text{Asiakkaat} \times \text{Asiakas-} \\ \text{suhde} \times \text{Keskim.} \\ \text{hintaa} \times \text{Asiakas-} \\ \text{uskollisuus} \times \text{Asiakkaan} \\ \text{aktiivisuus}$$

Kuvio 2. Liikevaihdon muodostuminen asiakaskeskeisessä liiketoimintayhtälössä

(Hellman 2003, 26.)

Kuten kuviosta 2. näkee, samoin kuin tuotekeskeisessä liiketoimintayhtälössä, myös asiakaskeskeisen liiketoimintayhtälön elementtien keskinäinen riippuvuus on suuri, mutta nyt ne ovat sidoksissa asiakkaisiin. Asiakasajattelun läpivienti kohtaa tuotekeskeisessä organisaatiossa helposti vaikeuksia. Ilman tehokkaita työkaluja ja mittareita asiakastavoitteiden delegointi ja strategian jalkauttaminen ymmärrettävällä ja hyväksyttävällä tavalla on vaikeaa. (Hellman 2003, 23 - 26.)

2.2 Asiakassuhdemarkkinointi

Työssä aikaisemmin mainitun asiakaslähtökohtaisen liiketoimintayhtälön yksi tärkeä osa on asiakassuhdemarkkinointi. Yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on perussuhde, jota ilman yritystoimintaa ei voida jatkaa. Asiakassuhdemarkkinoinnissa (Customer Relationship Marketing) tarkastelun keskipisteenä on asiakassuhde. Potentiaalisen asiakkaan saaminen yrityksen asiakkaaksi voi vaatia koviakin panostuksia. Yrityksen on otettava selvää siitä, että kuka ja millainen asiakas on tavoittelemisen arvoinen ja miten asiakkaaseen saa luotua kontaktin. Tärkeää on tehdä tarkka ja huolellinen markkinointi segmentointi, kohdemarkkinan valinta sekä positointi. Tämän jälkeen yrityksellä on mahdollisuus luoda kontakti asiakkaaseen. Usein markkinointiviestintään tehdyt investoinnit hukataan juuri sen takia, että ei tiedetä kuka ja millainen on asiakas ja keitä markkinointiviestinnällä koetetaan saavuttaa. (Isohookana 2007, 43 - 44.)

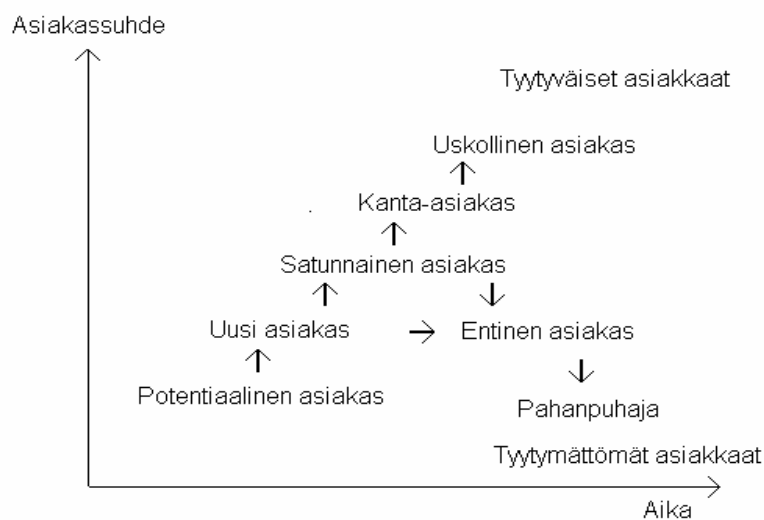
Kuten yllä on kerrottu, niin asiakassuhdemarkkinoinnissa on tärkeää tehdä tarkka markkinointisegmentointi ja kohdemarkkinan valinta. Seuraavassa kappaleessa Markkinointiviestintä Toimistojen Liiton (MTL) toimitusjohtaja Markus Leikola kertoo omia mielipiteitään siitä, miten mainonta ja viestintä maailma lomittuvat asiakkaiden näkökulmista yhä enemmän toisiinsa. Leikolan näkemyksen mukaan tulevaisuudessa perinteinen markkinointiviestinnän suunnittelupalveluihin yhdistyy asiakkuuden hallintaan liittyvät CRM-investoinnit. Tämä tarkoittaa sitä, että

keskiöön nousee asiakkuusprosessi ja sen ylläpitäminen markkinointiviestintää apuna käyttäen.

”Perinteinen tunteisiin vetoava mainos on edelleen voimissaan varsinkin brändimainonnan puolella. Kyse ei ole lopultakaan siitä, mikä on asiakkaan mediapanostus, vaan mitä eri keinoja asiakas haluaa käyttää strategisten tavoitteidensa saavuttamiseen. Mainos-, media- ja viestintätoimistot sopivat erittäin hyvin samaan keskusjärjestöön. Niillä on paljon samoja asiakkaita ja ongelmanasetteluja. Esimerkiksi asiakkaiden brändin rakentamiseen liittyvät strategiset kysymykset koskevat sekä viestintää että markkinointia, sanoo Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton MTL:n toimitusjohtaja Markus Leikola”. (Ruulio 2006, 8.)

2.3 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet ovat kaikki erilaisia ja ne sisältävät monia muuttujia. Kaikki asiakassuhteet ovat myös eri arvoisia ja niiltä voidaan jopa hakea eriasioita. Asiakassuhteissa yhteistä on kuitenkin se, että asiakassuhteen pitää tuottaa yritykselle jostain lisäarvoa. Tähän arvontuottamiseen liittyy tekijöitä, kuten asiakassuhteen laatu, asiakkuuden ehdot sekä asiakkuuden talouden eri mittarit. Seuraavassa käsitellään asiakassuhteiden laatuja, mistä asiakkaan arvo koostuu sekä asiakasajattelua ja vuorovaikutusta.



Kuvio 3. Asiakassuhdeportaikit: tyytyväiset ja tyytymättömät asiakkaat (Isohökana 2007, 43.)

Kuten kuvioista 3. huomaa, asiakkaat voidaan jakaa eri ryhmiin. Asiakassuhteet voidaan jakaa esim. suhteellisen pysyviin kanta-asiakkaisiin sekä todella uskollisiin asiakkaisiin. Uskolliset kanta-asiakkaat pitävät yrityksestä, sekä sen tuotteista ja palveluista niin paljon, ettei heillä ole aikomustakaan siirtyä kilpailijoille. Uskolliset asiakkaat ovat erittäin arvokkaita yritykselle, myös sen takia, että he puhuvat hyvää yrityksestä ja suosittelevat yrityksen palveluita ja tuotteita myös muille. Asiakassuhde voi lähteä menemään myös negatiiviseen suuntaan. Jos asiakassuhde on satunnainen, niin asiakas voi helposti jättää yhteistyön. Tärkeää olisi saada mahdollisimman nopeasti selvää siitä, jos asiakas on tyytymätön. Tämän jälkeen asiakassuhdetta voitaisiin kehittää taas oikeaan eli positiiviseen suuntaan. On myös mahdollista, että negatiivinen asiakassuhde on mennyt siihen pisteeseen, että asiakas jättää yhteistyön ja siirtyy kilpailijalle. Pahin vaihtoehto on se, jos asiakassuhde on kehittynyt pahanpuhumisen asteeseen. Tämänkaltainen entinen asiakas aiheuttaa tietoisesti harmia yritykselle puheiden ja tekojen kautta. Negatiiviset asiakassuhteet tuleekin hoitaa kuuntelemalla ja selvittämällä syyt tyytymättömyyteen. Tämän jälkeen tulee tehdä korvaavat toimenpiteet, jotta asiakassuhde kehittyä positiiviseen suuntaan tai ainakaan asiakassuhde ei saa jäädä negatiiviseksi. (Isohookana 2007 43 - 44.)

Jokainen yritys tarkastelee asiakkuuden arvoa eri näkökulmasta, mikä on asiakkuuden arvo nyt ja mikä on asiakkuuden potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Tämän näkökulman avulla yritykset voivat luokitella asiakkuudet erilaisiin arvokategorioihin. Asiakkuuden arvon keskeinen merkitys on se, miten paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. Asiakkuuden arvo vaihtelee asiakkaittain eli asiakkaat ovat eri arvoisia. Jotta yritys pystyisi arvioimaan asiakkuuksien arvoa ja potentiaalia on yrityksen löydettävä oikeat kriteerit, jotka sopivat käytettäväksi asiakkuuksien arviointiin. Tarkasteltaessa asiakkuutta asiakkaan arvon näkökulmasta ja asiakkuuden lujuuden näkökulmasta, asiat painottuvat eri tavalla. Asiakkaan näkökulma asiakkuuteen on luonnollisesti eri kuin yrityksen. Nämä näkökulmat yhteen sovitettuna voidaan luoda asiakkuusstrategia ja asiakkuuden hoitomalli, joiden avulla yritys voi maksimoida eri asiakkuuksista saatavat resurssit yritykseen mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkaan arvon määrittely voidaan

jakaa kahteen osa-alueeseen, faktuaaliseen ja evaluaatiseen. Faktuaalisesta alueesta puhutaan, kun arvon mittarit ovat yrityksen dokumenteissa, kirjanpidossa ja muissa asiakkuuden hoitoon liittyvissä dokumenteissa. Yhteistyön vuosittainen volyymi tiedetään lähes kaikissa tapauksissa. Evaluaatiseen pohjautuvasta alueesta puhutaan, kun yrityksen vastuuhenkilöillä, yleensä asiakkuuspäälliköillä, on kyky arvioida asiakkaan arvoa sellaisten ulottuvuuksien osalta, joita ei voi dokumentoida. Tällaisia arvoulottuvuuksia on pidettävä erittäin tärkeinä arvioidessa asiakkaan kokonaisarvoa. (Lehtinen 2004, 123 - 124.)

Asiakkuuden arvon määrittely on aina kiinni asiakkuudesta. Asiakkuuden taloutta voidaan tarkastella kahdella mittarilla. Toinen näistä on volyymi, joka asiakkaan kanssa toteutuu suhteessa yrityksen tai osaston koko volyymiin. Tämä merkitsee sitä, että jotkut asiakkuudet ovat yritykselle tai tietylle osastolle volyymin kannalta huomattavasti tärkeämpiä kuin toiset. Joissain asiakkuuksissa voidaan ajatella myös, että asiakkaan volyymin kasvaessa asiakkuuden riski yritykselle tai osastolle lisääntyy. Todella suuren asiakkaan menetys voi jopa tuhota tai ainakin saattaa yhtiön suuriin vaikeuksiin, on tärkeää huomioida volyymin ja käyttöasteen yhteys. Asiakkuuden kannattavuus perustuu katelaskelmaan. Asiakkuustuloista vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Yleensä joudutaan tilanteeseen, jossa kiinteitä kustannuksia joudutaan allokoimaan asiakkuuteen jollakin sopivalla menetelmällä. Yleisin menetelmä on asiakkaan volyymiin pohjautuva kiinteiden kustannusten allokointi. Näin pystytään näkemään ne kustannukset, jotka kohdistuvat asiakkuuteen, ja näin voidaan selvittää asiakkuuden kannattavuus. On myös tapauksia, joissa asiakkuuteen joudutaan investoimaan. Tällöin investoinnit on voitava kuolettaa jollain sopivalla aikavälillä. Voidaan esim. sopia yhteistyöstä kolmen vuoden ajaksi, jonka kuluessa yritys kuolettaa tähän asiakkuuteen tehdyt investointinsa. Keskeinen näkökulma asiakkuuden kannattavuuden kannalta on asiakkuuden pituus. Mitä pidempi asiakkuussuhde on, niin sitä parempi. Asiakkuussuhteen loppuessa voidaan tehdä asiakkuudesta totaali asiakkuustulos, jolloin nähdään, kuinka kannattava asiakassuhde todellisuudessa oli. (Lehtinen 2004, 125 - 126.)

Yrityksen toimiessa asiakaslähtöisesti, niin yksi keskeinen piirre on kehittää syviä asiakkuuksia eli luoda syvälinen asiakastuntemus. Yritys pyrkii toimimaan asiakkuuden ehdoilla ja rakentaa asiakkuudesta pitkäaikainen, rakennetaan suhde joka hyödyttää molempia osapuolia. Asiakaslähtöisyydessä on kolme avaintekijää: arvotuotanto, saavutettavuus ja vuorovaikutus. Yrityksen on tunnettava asiakasyrityksestään se, miten he tuottavat lisäarvoa omille asiakkailleen. Tämä sen takia, että asiakkuuden arvo tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Yritykselle, joka toimii asiakaslähtöisesti on tärkeää, että yritys on helposti asiakasyrityksen lähestyttävissä, niin fyysisesti, tiedollisesti, kuin myös tunteellisesti. Keskeisenä osana asiakkuuden onnistumiseen on yritysten välinen vuorovaikutus eli viestintä. Tiedot vaihtuvat vain viestinnän kautta. Näin ollen viestintä nousee suureen rooliin asiakkuuden ja sen arvon tuottamisessa sekä laadussa. Tavoitteena on elää asiakkaan kanssa, ei vain olla lähellä asiakasta. Jokainen kontakti on tärkeä asiakkuuden vahvuuden ja laadun kannalta. Asiakkuus ja viestintä voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: asiakaskohtaamisiin, asiakkuuksiin ja asiakaskantoihin. Asiakkuuksissa on erilaisia asiakaskohtaamisia, ja ne koostuvat erilaisista toiminnoista. Mahdollisuus saavutettavuuteen luodaan mm. liikkeen sijainnilla, aukioloajoilla, puhelinpalveluilla ja verkkosivuilla. Nämä vaikuttavat siihen, syntykö asiakaskohtaamisia vai ei, sekä asiakaskohtaamisen luonteeseen. Kohtaamispaikoilla on tarkoitus vaihtaa tietoja ja tuotteita sekä tuottaa ja käyttää palveluita. Tämä voi tapahtua henkilökohtaisesti, kirjallisesti tai digitaalisesti. (Isohookana 2007, 45 - 46.)

Asiakaskohtaamisia kehittäessä huomion olisi syytä keskittyä niihin asioihin, joilla asiakasyritys arvioi kohtaamisen onnistumista. Tärkeitä asioita asiakkaalle ovat usein nopea ja henkilökohtainen palvelu. Usein esim. toimimattomat web-sivut ja hidas asiakastuki ovat toimintoja, mikä voi saada asiakkaan harkitsemaan palvelun tarjoajaa. Yritysmarkkinoinnissa ratkaiseva tekijä asiakkuuden muodostumisessa on nimenomaan asiakkaan ja toimittajan välinen kohtaaminen tai kohtaamiset. Molempien yritysten osaaminen ja viestintätaidot ovat tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat asiakkuuden laatuun ja pysyvyyteen. Asiakkuustasolla yritysviestinnässä nousee kolme asiaa esiin:

- Asiakkaille on luotava sellainen viestinnän muoto, jota asiakas arvostaa. Tarkoituksena on se, että asiakkaalle tuotetaan oikeaa tietoa oikeaan aikaan.
- Pidetään asiakkuuteen liittyvä viestintä mahdollisimman yhtenäisenä. Mitä enemmän käytetään eri viestintäkanavia, niin sitä tarkemmin yhdenmukaisuutta on seurattava. Tämä tarkoittaa, että mainonta, tiedottaminen, verkkoviestintä sekä asiakaspalvelun tulee olla yhtenäistä.
- Seurantajärjestelmiä pitää myös kehittää, samalla kun asiakkuudet kehittyvät. Näin ollen asiakas voi antaa palautetta spontaanisti tai osallistumalla varsinaiseen tutkimukseen.

(Isohookana 2007, 46 - 47.)

Edellytykset asiakaskohtaamisille ja asiakkuuden onnistumiselle yritys luo asiakaskantatasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tehtävänä on asiakastietojen käsittely. Tämän avulla yrityksen tietokantoihin dokumentoidaan järjestelmällisesti asiakkuuteen liittyvät tiedot. Edellytyksenä onnistuneeseen vuorovaikutukseen on ajan tasalla olevat asiakastietokannat. Ärtymystä tuottavat erityisesti vanhentuneet tai väärät ostohistoriat sekä nimi- ja osoitetiedot. Tämä vaikuttaa myös yrityksen uskottavuuteen. Hyvä olisi, jos asiakastietokannasta voisi myös tarkastella tietoja asiakasryhmittäin. Tällä tavalla yritys voi seurata eri asiakasryhmien tyytyväisyyttä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, asiakaspalveluun sekä yrityksen viestintään. (Isohookana 2007, 45 - 47.)

2.4 Tietämyksen hallinta osana liiketoimintastrategiaa

Tiedonhallinta on erittäin tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa, varsinkin kun on kyse asiakastiedonhallinnasta. Tiedonhallinta vaikuttaa olennaisesti koko yrityksen kykyyn toimia.

Yrityksen tiedonhallinta on erottamaton osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yrityksen liiketoimintastrategian toteuttaminen on sidoksissa yrityksen tietämyshal-

lintastrategian onnistumiseen ja ylimmän johdon sitouttamiseen siihen. Yrityksen kilpailukyvyyn uskotaan perustuvan yrityksen ylimmän johdon kykyyn johtaa tietopääomaa yrityksessä, sekä kykyyn kehittää yritykselle uusia tapoja ymmärtää, rakentaa ja seurata tietopääomaansa. Yrityksen tietopääomaksi voi määritellä kaikki asiat, mitkä eivät ole suoraan mitattavissa fyysisesti ja mitkä ovat peräisin yrityksen prosesseista, järjestelmistä ja kulttuurista. Yrityksen yrityskuva, brändi, lisenssit, tietokannat, prosessiosaaminen, verkostot sekä henkilöstöön tallentunut osaaminen voidaan myös laskea osaksi yrityksen tietopääomaa. Tärkeää tietämyksenhallinnan käyttöönotolle on sen yhteys yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tietämyshallintastrategian tavoitteena onkin tukea ja auttaa liiketoimintastrategian toteuttamisessa. Jos yritys on esim. arvioinut yhdeksi menestystekijäksi asiakas-suuntautuneen strategian, niin tietämyshallinnan pitää tukea tätä tavoitetta. Keskusteleminen yrityksen tietopääoman tarpeesta ja kehittämisestä pitäisi olla luonnollinen osa, kun yritys suunnittelee strategioitaan. Vaikka yritys ja sen asiakasyritys toimisivat keskenään eri aloilla, niin niillä voi olla samankaltaiset yleiset viitekehykset, joilla tietopääomasta puhutaan. Huomioitavaa on tosin se, että jokaisella yrityksellä on omat erityispiirteensä, rakenteensa ja prosessinsa. Näistä syistä johdun yritysten on laadittava tietämyksenhallintastrategian omista lähtökohdistaan, tarpeistaan ja strategisista tavoitteista käsin. (Aaltonen & Mutanen 2001, 11 - 14.)

Kuten yllä on kerrottu, on tietämyksen hallinta tärkeä osa yrityksen toimintakykyä. Seuraavassa kerrotaan Kone Oy:n liiketoimintatiedon hallinnan tehostamisesta, perustamalla erityisen tiimin BI-tiedon (Business intelligency) tiedon keräämistä varten.

”Vaikka portaalipilotti käynnistyi viime toukokuussa, on sillä jo suurrehko määrä eli noin 500 käyttäjää. Haluamme että Koneella tehdään faktapohjaisia päätöksiä. Tätä varten konelaisilla on oltava yhteinen ymmärrys siitä, mitä markkinalla tapahtuu, sanoo Competitor Intelligence Manager Anna Tiri”. (Nenonen 2007, 22.)

Markkinoinnista ja laadusta vastaavan johtajan Tuomas Kahrin mukaan liiketoimintatiedosta löytyy kolme erilaista luokkaa: jatkuvassa seurannassa oleva tieto (uutiset), strategisista tarpeista koskeva tieto (markkinoiden seuranta ja trendit) sekä

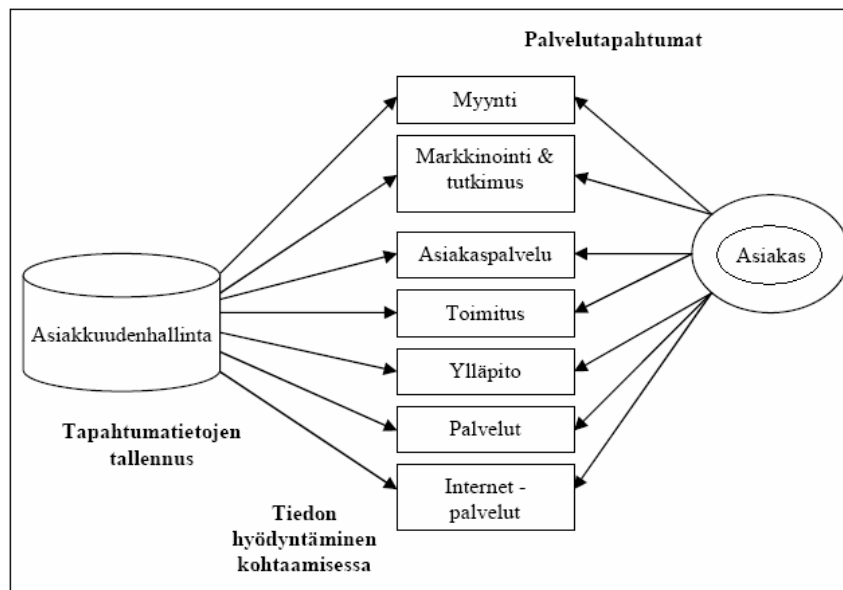
ad-hoc-tyyppiset nopeasti pinnalle nousevat asiat. Seuraavaksi Kone Oy aikoo kytkä crm-järjestelmästä saatavan asiakastiedon ja liiketoimintatiedon yhteen.

”Asiakkaat on otettu mukaan seurantaan. Pyrimme ymmärtämään paremmin, mitä nykyiset ja tulevat asiakkaat toivovat Koneelta ja alan teollisuudesta. Mitä enemmän tietoa saadaan, sitä todennäköisemmin saamme myös heikkoja signaaleja asiakkaista ja kilpailijoista. Tämä on se lähitulevaisuuden alue, jota kehitämme, Kahri sanoo. (Nenonen 2007, 22.)

Tietämyksenhallinnan menestyksenkäs käyttöönotto riippuu paljon kulttuurisista tekijöistä. Ihmisillä on tapana vahtia tietojaan, heidän saaminen jakamaan tietojaan ei riipu ainoastaan teknisistä asioista. Se mihin yrityksen työntekijät ovat työpaikallaan sitoutuneet, määrittää pitkälti yrityksen kulttuurin sopivuutta tiedon jakamisen kannalta. Se työskentelevätkö työntekijät omien etujensa ajamina, onko heille tärkeintä oman tiimin menestys vai koko organisaation onnistuminen? Siirtyminen kohti koko organisaation etujen mukaista toimintaa on ratkaisevaa strategioiden menestyksen kannalta. Työntekijät eivät ole välttämättä kovin aktiivisia jakamaan tietoa edes semmoisissa yrityksissä, joissa tieto on iso osa liiketoimintaa. Organisaation on huolehdittava siitä, että työntekijät saadaan jakamaan tietoaan. Tämän mahdollistava asia voi olla esim. yhdistämällä palkkiojärjestelmän kriteerit tiedon luomiseen, tallentamiseen ja jakamiseen. Tietämyksenhallinnan kokonaisuuden kannalta voi olla tuhoisaa, jos keskitytään vain teknologiaan ja tietokantojen keräämiseen. Tietämyksenhallinnan menestys riippuu loppujen lopuksi yrityksen työntekijöistä ja heidän rooleistaan sekä käyttäytymisestään. Työntekijöiden halukkuus ja kyky luoda ja jakaa tietoa on ratkaisevaa. Työntekijöiden ammattitaito ja yhteisten tietojen käyttäminen pitäisi näkyä ennen kaikkea yrityksen asiakkaille lisäarvoa tuottavissa prosesseissa. (Aaltonen & Mutanen 2001, 22 - 23.)

Asiakkuustieto ja sen käyttö yrityksissä on keskeinen asia, jotta tietämyksenhallinta tukee liiketoimintastrategiaa. Yrityksillä oleva tieto asiakkuuksistaan on lisääntynyt merkittävästi kaiken aikaa. Asiakkuustiedon käyttö ei ole lisääntynyt samassa määrin. Voi varmasti sanoa, että ne yritykset, jotka osaavat käyttää jo olemassa olevaa tietoa tehokkaimmin, selviytyvät voittajina. Tässä on kuitenkin kyse

enemmän asiakkuuden johtamiseen liittyvästä asenneongelmasta kuin tietojenkäsittelyongelmasta. Usein ei ole kysymys siitä, että yrityksellä ei ole tietoa asiakkaastaan. Ongelma on se, että tieto on hajallaan ja se ole käyttökelpoisessa muodossa. Tämän lisäksi puuttuu myös halu tiedon käyttöön, koska se ei ole tarpeeksi helppoa, katso kuvio 4. Kyky ja halua käyttää tietoa on keskeistä. Asiakastietoa tulee käyttää tukemaan liiketoimintaa, mutta se ei tietenkään ole itsetarkoituksena. Tässä tarvitaan myös myyntitaitoa sekä ”businessnenää”, Excel-taulukkoa ei voi johtaa, ainoastaan hallinnoida. (Lehtinen 2004, 124 - 125.)



Kuvio 4. Asiakashallinnan tietojärjestelmä tukee erilaisia asiakaskohtaamisia (Ala-mutka & Talvela 2004, 176.)

Kuten aikaisemmin on kerrottu, niin yrityksillä on nykyään todella paljon tietoa asiakkaistaan. Ongelmaksi on tullutkin tämän tiedon varastointi ja sieltä käyttöön-otto. Seuraavassa Outotecin Minerals Processing -divisioonan johtajan Kimmo Kontolan näkemyksiä siitä, mitä hyötyjä crm-järjestelmä on tuonut mukanaan.

”On mahdollista laskea nostaako tämä crm-järjestelmä liikevaihtomme ja kannattavuuttamme, mutta aikaa se ainakin säästää ja vähentää sählinkiä, kertoo johtaja Kimmo Kontola, Outotecin eli entisen Outokumpu Technologyn, Minerals Processing -divisioonasta.” (Öhrnberg 2007, 17.)

Kontola kertoo, että myynnin ennustettavuus on parantunut selvästi. Tehokkuutta on tullut mm. siitä, kun kaikissa toimipisteissä tiedetään, mitä myyntiprojekteja muilla markkina-alueilla on menossa tai mitä hankkeita on suunniteltu. Tämä auttaa yritystä saamaan paremman kokonaiskuvan asiakaskonsernista. (Öhrnberg 2007, 17.)

3 ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN AVAINASIAKKUUSSUUNNITELMAA HYVÄKSIKÄYTTÄEN

Tässä luvussa käsitellään asiakkuuden suunnittelua ja ylläpitoa sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkuussuunnitelmaan sekä asiakkuuden johtamiseen. Tässä luvussa on esillä asioita ja käsitteitä kuten asiakkuuden haasteet, menestystekijät, asiakasvastuu ja -hallinta sekä asiakkuussuunnitelma.

3.1 Tulevaisuuden haasteet asiakkuuden kehittämisessä

Asiakkuuden kehittämisellä tähdätään luonnollisesti siihen, että yrityksen arvo kasvaa, näin yritys tekee parempaa tulosta. Usein tämä unohtuu ja keskitytään liikaa vain asiakkuuden arvon parantamiseen. Huomattavaa on kuitenkin se, että yrityksen tulokseen vaikuttavat myös muutkin seikat. Selvää on, että ilman kannattavia asiakkaita yrityksen liiketoiminta ei voi olla kannattavaa. Erityisesti olisi syytä kiinnittää huomiota käyttöasteeseen. Mitä matalampi on jalostusarvo, niin sitä tärkeämpi on käyttöaste toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Käyttöasteen keskeisen merkityksen ovat huomanneet ainakin lentoyhtiöt. Lentoyhtiöt huomasivat, että ei ole mahdollista toimia kannattavasti, vaikka koko businessluokka olisi täynnä kannattavia asiakkaita. Tyhjien penkkien kuljettaminen ympäri maailmaa on liian kallista. Niin sanotut halpalentoyhtiöt haluavat jokaiselle penkille matkustajan, kunhan hinta vaan ylittää tuotantokustannukset. Viime aikoina lentoyhtiöistä ovat menestystarinoita luoneet juuri nämä ns. halpalentoyhtiöt, Ryan Air ja monet muut. Käyttöasteen merkityksen lisäksi ne ovat myös oivaltaneet tehostaa toimitusketjua ja jättäneet kaiken lisäarvoa tuottamattoman pois. Lentolipun esim. saa varattua vain internetistä tai jos lipun pystyy varaamaan jostain muualta,

niin se maksaa enemmän. Volyymi on tärkeä ja yrityksen halutessa kasvaa volyymin lisääminen on itseisarvo. Käyttöaste ja volyyymi ovat saman asian kaksi eri puolta. Volyymia voidaan tarkastella joko kokonaisvolyymin tai asiakasvolyymin kannalta. Asiakaskohtaisessa tarkastelussa pyrkimyksenä on lisätä asiakasosuutta ja pitämään asiakkaat. Yrityksen volyymin osalta pyrkimyksenä on asiakkuuden lisäksi hankkia myös uusia asiakkaita. (Lehtinen 2004, 229 - 231.)

Aiemmin tuotanto oli keskeisin osa yritystoimintaa. Jos tehdas toimi tehokkaasti ja valmisti laadukkaita tuotteita, niin markkinointi hoiti loput. Tavaraa valmistettiin paljon ja sitä myytiin halvalla. Yrityksen arvostetuimpia työntekijöitä olivat esimiehet ja laaduntarkkailijat. Hyvistä tuoteideoista oli kyllä apua, mutta ne olivat helposti kopioitavissa. Kun tuote oli valmistettu, sitä alettiin markkinoida massamarkkinoille. Nykyisin menestymistä ei voi enää rakentaa pelkän tuotannon varaan, tällöinen konsepti ei toimi nykyisessä toimintaympäristössä. Tuotanto on toki nykyäänkin tärkeää, mutta se ei ole enää vaikeaa. Tuotanto on nykyään helposti toteuttavissa Koreassa, Kiinassa tai Intiassa. Hintakilpailun voittajasta ei liene epäselvyyttä, länsi jää täysin idän jalkoihin. Nykypäivänä kannattavampaa on tarjota markkinoille omaperäinen tuote ja pyrkiä kasvattamaan sen volyyymiä. Markkinoilta pitää löytää yritykselle sopiva asiakasryhmä, eli kohderyhmä. Tuote pitää muokata sellaiseksi, että se sopii kohderyhmälle mahdollisimman hyvin. Kun tuotteen esittämistapa on oikea, mielenkiinto saadaan heräämään. (Leppänen 2007, 37 - 44.)

Yleisiä syitä, miksi CRM-hankkeet epäonnistuvat:

- Yrityksen johto ei ymmärrä asiakkuusajattelua tai ei halua tukea sitä
- Yrityksen järjestelmät on rakennettu vanhan tuotelähtöisen organisaation pohjalle
- Yrityskulttuuri ei ole asiakassuuntautunut
- Henkilökunnalla on rajoitettu asiakasnäkökulma, vähän koulutusta ja kehitystä
- Kuvitelma siitä, että ostamalla softwären CRM hoituu
- Surkea asiakkuustiedon laatu ja määrä
- Huono koordinaatio eri yksiköiden välillä
- Ei mittaamista ja seuranta toteutuksille

Epäonnistumisella on tosin monta määritelmää. Kysymys on kuitenkin siitä, että tehdyllä investoinnilla olisi voitu saavuttaa enemmän hyötyä, jos näkökulma olisi ollut laajempi. (Lehtinen 2004, 231.)

3.2 Kriittiset menestystekijät

Strategisten asiakkuuksien johtamisprosessit ovat erilaisia, mutta monissa niistä on yhteisiä kriittisiä menestystekijöitä. Tässä luvussa keskitytään ylimmän johdon sitouttamiseen, asiakkuuspäällikön osaamiseen, asiakkuustiimin toimintaan sekä tehokkaaseen tiedonjakoon.

Ylimmän johdon sitouttaminen on erittäin tärkeää, jotta asiakkuuden johtaminen on tehokasta. On tärkeää, että ylin johto osallistuu strategisten asiakkuuksien johtamiseen. Parhaat strategisten asiakkuuksien johtamisprosessit on yleensä pantu alulle ylimmässä johdossa tai ainakin ne ovat saaneet tukea hyvin korkealta tasolta. Epäonnistumisen riski kasvaa huomattavasti, jos tällöistä tukea ei saa. Yleistä on, että ylin johto on enemmän kiinnostunut omistajien saamasta arvosta kuin asiakkuuksien johtamisesta. Tämän vuoksi ylimmässä johdossa ei aina ymmärretä kovinkaan hyvin asiakkuuspäälliköiden vastuita. Johtajien silmissä asiakkuuspääl-

liköt ovat ”supermyyjiä”, joiden päätehtävänä on hankkia asiakkailta tilauksia. Jotta strategisten asiakkuuksien johtamisprosessi toimisi hyvin, asiakkuuspäälliköiden on toimittava sekä yrityksen osaamisen, että sen tuotteiden markkinointikonsulttina ja myyjinä. Tästä syystä on tärkeää, että ylin johto osallistuu strategisten asiakkuuksien johtamisprosessin kehittämiseen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 36 - 37.)

Kuten yllä on kuvattu, niin yrityksen johdon sitouttaminen on ensiarvoisen tärkeää jotta asiakkuutta saadaan johdettua oikeaan suuntaan. Alla on Kotimaa-yhtiöiden asiakkuusjohtaja Jarmo Lipiäisen näkemys siitä mikä auttaa heidän asiakkuudenhallintaprojektin läpiviennissä ja pitkäaikaisessa asiakasstrategiatyössä.

”Kyllä se niin on, että Power Pointit eivät tässä asiassa tee vielä mitään. Tässä työssä konkretia ja käytäntö on kaikki. Yrityksen johto totta kai myös haluaa, että ratkaisu lisää toiminnan tehokkuutta ja parantaa myös sekä liikevaihtoa, että kannattavuutta ja tuo lisää euroja taloon. sanoo Kotimaa-yhtiöiden asiakkuusjohtaja Jarmo Lipiäinen”. (Nenonen & Puromies 2006, 24.)

Oikeanlaisten asiakkaiden ja asiakkaalle sopivien asiakkuuspäälliköiden valinta sekä sopivan johtajan valinta prosessin vetämiseen ovat ratkaisevia asiakkuuksien johtamisen onnistumiselle. Menestys on mahdollista, jos asiakkuuspäälliköiden tehtävät on määritetty, löydetty sopivat henkilöt ja laadittu heille kehittämissuunnitelma. Ylimmän johdon on tuettava globaaleja asiakkuuspäälliköitä, ja asiakkuuspäälliköt tarvitsevat tukea myös koko organisaatiolta. Näin asiakkuuksien perusrakenne saadaan luotua. Tärkeää on, että asiakkuuspäälliköillä on hyvät yhteydet erilaisiin tukitoimintoihin, kuten tilausten käsittelyyn ja paikallisiin myyjiin. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 37.)

Myynti avainasiakkaille on pitkälti yhteistyötä asiakkaan kanssa. Mitä parempi luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä on, niin sitä vaikeampi kilpailijoiden on saada asiakas kokeilemaan tuotteitaan. Avainasiakkaat voivat tästä huolimatta olla hyvinkin hintatietoisia, hintojen korottaminen voi siis aiheuttaa ongelmia myös avainasiakkaiden kohdalla. Jos luottamus ja palvelut toimivat, tekninen ja kaupallinen tuki toimii sekä riskit ovat hallinnassa, niin avainasiakasta on hyvin vaikea

saada vaihtamaan toimittajaa, vaikka kilpailija tarjoaisikin tuotteitaan aggressiivisella hinnoittelulla. (Bergström & Leppänen 2005, 378.)

Yritykselle tärkeitä asiakkuuksia hoitaa yleensä erillinen yksikkö, asiakkuustiimi. Asiakkuustiimin jäsenillä on asiakkuuden hoitoon liittyvät erilliset tehtävät. Asiakkuustiimi koostuu yleensä organisaation eri toimintojen edustajista ja siksi on tärkeää, että asiakkuuksien johtamisen roolit ja vastualueet on määritelty selkeästi. On myös tärkeää, että suurien asiakkuuksien johtaminen on kytketty koko organisaatioon. Erityisesti tämä koskee asiakkuuspäälliköiden suhteita myyntiin, teknisiin palveluihin, tuotantoon ja hallintoon. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 37.)

Yleensä ryhmällä on toiminnassaan kaksi erillistä, mutta yhteen kietoutuvaa tavoitetta: huolehtiminen tiimin perustehtävän toteuttamisesta sekä tiimistä itsestään ja sen toimivuudesta. Ryhmän perustehtävällä tarkoitetaan ryhmän ensisijaista toimintaa, eli sitä miksi tiimi on perustettu ja miksi se toimii. Jokapäiväisen toiminnan lisäksi on siis tärkeää, että tiimi arvioi myös omaa toimintaansa ryhmänä. (Jalava & Vikman 2003, 120.)

Asiakkuuksien johtamisen kannalta on tärkeää korostaa sisäistä tiedonjakoa. Asiakkuuspäällikön täytyy pitää muut asiakkuuden hoitoon liittyvät henkilöt ajan tasalla asiakkuuden hoitoon liittyvistä toiminnoista. Asiakkuuksien johtamisprosessilla on ratkaiseva rooli asiakkuussuunnittelun menettelytapojen sekä asiakkuuksien johtamisen mittareiden ja asiakkuussuunnittelun työkalujen määrittämiseen. Asiakkuusjohtamisprosessia täytyy tukea erillisillä työkaluilla kuten IT-järjestelmillä tai extranet ja intranet-ratkaisuilla. Asiakkuuksien johtamiselle on hyvä asettaa myös mittareita. Näiden mittareiden avulla voidaan seurata, onko asiakkuuksien johtamiseen tehdyt investoinnit olleet kannattavia. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 38.)

Kuten yllä on kerrottu, niin tehokas tiedonjako ja yhtenäinen näkemys asiakkuudesta ovat asiakkuussuunnittelun ja -johtamisen menestyksen kannalta tärkeitä tekijöitä. Alla Kotimaa-yhtiöiden asiakkuusjohtajan näkemys mitä he hakivat omalta asiakkuudenhallinta projektiltaan.

”Myynti, markkinointi ja asiakaspalveluihmiset haluavat työtä helpottavia ja tehostavia parannuksia. Yhtenäisempi näkymä asiakkaisiin ja asiakkaiden kokonaisvaltainen palveleminen ovat juuri niitä konkreettisia hyötyjä, jota hankkeelta haetaan, sanoo Kotimaayhtiöiden asiakkuusjohtaja Jarmo Lipiäinen.” (Nenonen. & Puromies 2006, 24.)

3.3 Avainasiakkuussuunnitteluun vaikuttavat tekijät

Avainasiakkuussuunnitelmaan luomiseen vaikuttavat monenlaiset muuttujat. Tässä luvussa käsitellään seuraavia asioita: myyntityö ja avainasiakashallinta, asiakasstrategian konkreettinen toiminnallistaminen sekä asiakkaiden potentiaali.

3.3.1 Asiakasvastuullinen myyntityö ja avainasiakashallinta

Asiakastoiminnan organisoinnilla on useita vaihtoehtoa sen mukaan, minkälainen asema asiakkaalla on yrityksen toiminnassa. Jos yrityksen menestymiseen ja tulokseen on suuri vaikutus yksittäisillä asiakkailla, niin on kannatavaa siirtyä avainasiakastoimintamalliin. Henkilökohtainen myynti on usein suuressa roolissa, kun on kyse Business-to-Business kaupankäynnistä. Kun asiakassuhdetta hoitaa vain yksi henkilö, niin kaupankäynti henkilöityy usein juuri asiakkuutta hoitavaan henkilöön. Tämä luo yritykselle riskin siitä, että esimerkiksi avainasiakkuuspäällikkö siirtyy kilpailijalle niin asiakas voi siirtyä mukana. Tällaisia tilanteita esiintyy varsinkin silloin, kun kaupankäynti on operatiivisella tasolla ja tuotteet ja palvelut ovat vakioita tai samankaltaisia kaikilla toimialalla toimivilla yrityksillä. Jos tällaisissa tilanteissa kaupankäynti henkilöityy yrityksen ylimpään johtoon, niin henkilöitymistä on huomattu tapahtuvan esim. erilaisissa liike-elämän palveluissa. Tällaisissa tapauksissa asiakassuhdetta on vaikea liittää osaksi organisaation toimintaa.

Avainasiakashallinta on yksi yleisistä toimintamalleista. Tässä toimintamallissa toimitaan hyvinkin eri lailla kuin muiden henkilökohtaista yhteydenpitoa vaativien toimintamallien parissa. Tällä toimintatavalla organisaatio pyrkii luomaan avain-

asiakkaisiinsa pitkäjänteisellä toiminnalla uskollisia asiakkaita räätälöimällä tuote- ja palvelukokonaisuuksia asiakaskohtaisiin tarpeisiin. Tähän pitkäjänteiseen toimintaan on yhdistetty kaikki toiminta ja vuorovaikutus. Avainasiakkuuksia hoitaa yleensä tiimi, jota johtaa avainasiakkuuspäällikkö (Key Account Manager). (Alamutka & Talvela, 2004, 78 - 79.)

Jos asiakkaan voi segmentoida selkeästi tarpeiden tai ostokäyttäytymisen mukaan, niin asiakkaalle voidaan määrätä vastuumyyjä. Tämä vastuumyyjä erikoistuu omaan asiakkaaseen ja näin ollen pystyy keskittymään asiakkaan ongelmiin paremmin. Yleensä kokeneet ja menestyvät myyjät huolehtivat avainasiakkaista ja nuoret, aloittelevat myyjät huolehtivat pienemmistä asiakkaista. Avainasiakkaille voidaan nimetä avainasiakkuuspäällikkö (Key Account Manager), hän hoitaa asiakasta avainasiakastiiminsä kanssa. (Bergström & Leppänen 2005, 380.)

Avainasiakkuuspäällikkö sijoitetaan yleensä organisaatiossa myynti- tai markkinointitoimintojen alle ja jopa alueellisen päällikön alaisuuteen. Näissä tapauksissa yritys normaalisti toimii globaaleilla markkinoilla ja avainasiakkuuspäälliköitä on useita. Joskus avainasiakaspäälliköt sijoitetaan suoraan toimitusjohtajan alaisuuteen ja he toimivat myynti- ja markkinointitoimintojen rinnalla. Tällöin on yleensä kyseessä matala hierarkkinen organisaatio. Tässä organisaatiossa avainasiakkuuspäälliköitä on vähän ja asiakkuuksien merkitys on kriittinen yrityksen menestyksen kannalta. Avainasiakkuuspäälliköltä vaadittavia ominaisuuksia ovat laaja osaaminen, kokemus ja johtamistaito. Avainasiakkuuspäälliköt ovatkin yleensä strategisten asiakkaiden edunvalvojia yrityksessä ja vastuussa koko yrityksen menestyksestä. Jos avainasiakaskonsepti on hyvin onnistunut, niin avainasiakkuuspäällikön asema on usein haluttu ja tavoiteltu. Asiakkaan liiketoiminnan, organisaation päätöksenteon, henkilökemiat, asiakastarpeiden määrittely sekä avainasiakastiimin johtaminen ovat asioita joita avainasiakkuuspäällikön on pystyttävä omaksumaan. Avainasiakkuuspäällikkö toimii myös asiakkaan organisaation ja liiketoiminnan asiantuntijana yrityksessä. Avainasiakkuustoiminnassa ovat työntekijät yleensä tiedon haltijoita, prosessoijia sekä uuden tiedon tuottajia. Tämä tarkoittaa sitä, että jos avainasiakkuustiimiin tulee uusi jäsen niin hän oppii asiakkuuteen liittyvät asiat muiden tiimiin kuuluvien kautta. Tämä tieto siirtyy vuoro-

vaikutuksen ja keskusteluiden kautta tiimiin kuuluvien ja asiakkaan kanssa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 78 - 79.)

3.3.2 Asiakasstrategian toiminnallistaminen

Asiakasstrategian toiminnallistaminen on yrityksen kannalta toimintatavan, rakenteiden sekä ohjauksen muodostaminen asiakashallinnan segmenttien ympärille. Tämä tapahtuu rakentamalla asiakassegmenttikohtaiset tuotteet- ja palvelut, toimintamallit, tiedonhallinta sekä toiminnanohjaus. Eli käytännössä se tarkoittaa valitun strategian konkretisointia toimintatavoiksi, mittareiksi, ohjaukseksi ja toimintaa tukevaksi tiedoksi. Näiden vuoksi yritys rakentaa asiakassegmenttikohtaiset toimintamallit. Segmenttikohtaiset toimintamallit ovat yrityksen tapa toimia ja se sisältää myös toiminnan ohjaamisen, organisoinnin ja muut siihen liittyvät asiat. Asiakkaat on yleensä luokiteltu avain-, kanta- ja kerta-asiakkaisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikille asiakassegmenteille rakennetaan omanlainen tapa toimia. Toimintamallien laatutekijät vaihtelevat, mutta perustoiminta pysyy yhtenäisenä kaikkien kanssa. Toimintamallista ei tehdä asiakaskohtaista prosessia. Yleensä erilaiset toimintamallit käyttävät samoja prosesseja ja kustannustehokkuuden takia ei ole järkevää rakentaa jokaisella asiakassegmentille omia prosesseja. Tällä yhdelläkin toimintatavalla tullaan toimeen, mutta yleensä se vaatii pientä asiakaskohtaista tai asiakassegmenttikohtaista säätämistä. Toimintamalleja varten tosin voidaan myös tehdä omia prosesseja eli käytännössä räätälöityjä palveluita avainasiakkaille. Tässä tapauksessa panostaminen palveluun on käytännöllistä paremman kilpailuaseman, asiakasuskollisuuden ja suuremman ostopotentiaalin vuoksi. Myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun, tuotannon, tuotekehityksen sekä logistiikan kehittämisessä käytetään asiakassegmentteihin perustuvia toimintamalleja yrityksen suunnitteluyksiköissä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 85 - 88.)

Strategiasta käytetään monia määritelmiä. Määritelmät kuuluvat yleensä jotenkin seuraavanlaisesti: strategia on päätöksentekomalli, jolla määritellään ja ilmaistaan yrityksen tavoitteet sekä päämäärät. Strategiassa myös luodaan keskeiset toimintaperiaatteet ja tehdään suunnitelmat, jotta saavutetaan tavoitteet. Strategiassa myös

hahmotetaan se, minkälaista liiketoimintaa yritys harjoittaa ja minkälaista taloudellista ja ei-taloudellista arvoa se haluaa tuottaa (omistajat, henkilöstö, asiakkaat ja muut sidosryhmät). Strategia on siis yhteen lauseeseen kiteytettynä yrityksen tulevaisuuden tavoitetilä ja keinot sen saavuttamiseksi. Yritys toteuttaa strategiansa erilaisilla toimenpiteillä, joilla yritystä sopeutetaan sen toimintaympäristöön. Kun yritys asettaa strategisia tavoitteita, on sen tärkeä analysoida omia voimavarojaan sekä voimavarojen yhteensopivuutta tavoitteiden kanssa. Tärkeää on myös omien heikkouksien tunnistaminen, jotta yritys voi ennakoida mahdollisia esteitä tavoitteiden toteutumiseksi ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin ajoissa. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 21 - 22.)

3.3.3 Asiakaspotentiaali

Toimintamalleja rakentaessa ensimmäisenä tulee sijoittaa yksittäiset asiakkaat asiakassegmenteittäin. Tässä käytetään hyväksi asiakasanalyysityökaluja tai segmenttiperusteita. Nämä voivat olla hyvinkin laajoja, jos käsitellään avainasiakkaita. Toimintamallissa pyritään kartoittamaan asiakkaan odotukset. Tärkeää on määrittellä toimintamallin asiakassegmenttikohtaiset kriittiset kohtaamiset, kohtaamiseksi luetaan kaikki kontaktit asiakkaan ja yrityksen välillä. Toimintamallissa on oleellista tunnistaa ja määrittää asiakkaan potentiaali. Näissä määritelläänkin niin sanottuja potentiaali-indikaattoreita, joiden avulla huomataan asiakasyrityksen käyttämätön- tai tulevaisuuden ostopotentiaali. Tämän avulla yritys voi suunnata suurimmat voimavarat niihin asiakkaisiin, joissa on suurin potentiaali. Nämä asiakkaiden potentiaalit eivät aina ole pelkästään lukuja, vaan myös asiakkaan tuntevat työntekijät voivat arvioida käyttämättömän- tai tulevaisuuden ostopotentiaalin. Vaikeinta tällaisen potentiaalien hallinnassa on näiden yhtenäistäminen. Toimintamalli ei ole vain kuvaus yrityksen tavasta toimia, vaan siihen tulee myös sisältää tieto siitä, miten sitä johdetaan, organisoidaan, vastuutetaan, suunnitellaan sekä seurataan. Kun toimintamallit kuvataan riittävän yleisellä tasolla, on niitä helpompi soveltaa käytännössä, kuten:

- asiakkaan tunnistamisessa

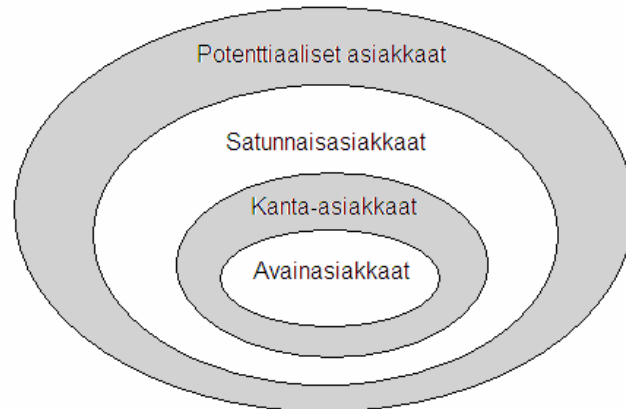
- toiminnassa asiakkaan kanssa
- kriittisissä kohtaamisissa
- potentiaalin hallinnassa
- toimintamallin menestystekijöissä
- mittaamisessa asiakaskohtaamisissa tarvittavissa tiedoissa

Jos yrityksellä on liian monta toimintamallia, on niitä raskas ylläpitää ja käyttää hyväksi toiminnan ohjaamisessa. On varottava myös toimintamallin liiallista yleistämistä. Jokaiselle asiakkaalle on turha rakentaa omia prosesseja ja toimintamalleja, mutta on pyrittävä siihen että toiminta on tasalaatuista ja että asiakkaat saavat riittävän yksilöllistä palvelua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 88 - 91.)

Asiakkuuksien johtamiseen tarvitaan tietoa nykyisistä sekä myös mahdollisista uusista asiakkaista. Näistä yritys valitsee itselleen tavoittelemisen arvoiset kohteet. Päätöksentekoon vaikuttaa tiedot ostokäyttäytymisestä, asiakkuuden vaiheesta, asiakkaan tarpeista ja asiakkaan arvostuksista. Nämä tiedot auttavat yritystä ryhmittelemään asiakkaat oikeanlaisiin asiakasryhmiin. Näin löydetään kullekin asiakkaalle oikeanlainen strategia.

Perinteisesti asiakkaat ryhmitellään asiakkuuden vaiheen mukaan: potentiaalinen asiakas, satunnainen asiakas, kanta-asiakas, avainasiakas ja entinen asiakas.

- Potentiaalinen asiakas on yritykselle mahdollinen asiakas. Asiakaskuuluu yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään.
- Satunnainen asiakas ostaa silloin tällöin yrityksen tuotteita.
- Kanta-asiakas ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita toistuvasti, ei kuitenkaan tarpeeksi isolla volyymillä ollakseen avain-asiakas.
- Avainasiakas yrityksen kaikkein tärkeimmät asiakkaat, voi olla jopa strategisesti tärkeä kumppani yritykselle.
- Entiset asiakkaat voidaan ryhmitellä sen mukaan mikä oli syy asiakassuhteen katkeamiseen (tarvemuutos, tyytymättömyys, muutto toiseen kaupunkiin, siirtyminen kilpailijalle).



Kuvio 5. Asiakasryhmittely ja asiakassuhteen kehittyminen (mukaiillen Bergström, Leppänen 2005, 411.)

3.4 Avainasiakkuussuunnitelman kirjoittaminen

Kirjoitettuja avainasiakkuussuunnitelmia on todella vähän. Aivan kuin olisi pelko laittaa mitään myyntiennustuksia tai lupauksia paperille, jotka voisi tulla myöhemmin kummittelemaan avainasiakkuuspäällikköä, asiakkaat kun ovat mitä ovat. Myyntipuoli on tottunut ”elämään hetkessä” ja heistä tuntuu vaikealla tehdä virallinen suunnitelma. Vai onko se vain siitä kiinni, että he eivät osaa tehdä sitä, vai pikemminkin, että he eivät näe tarvetta suunnitelmalle? Avainasiakkuussuunnitelma tehdään, jotta ymmärrettäisiin, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen omaan liiketoimintaan sekä asiakkaan liiketoimintaan. (Burnett 2001, 22 - 23; Cheverton 2001, 322.)

3.4.1 Avainasiakkuussuunnitelman tarkoitus

Kuinka pitkä on hyvä avainasiakkuussuunnitelma? Vastaus löytyy kysymyksestä ”mikä on suunnitelman tarkoitus?”.

1. Tiedon ja informaation säilytyspaikka
2. Omien ajatusten kerääminen yhteen paikkaan

3. Keino kommunikoida asiakkuuden tärkeydestä koko liiketoiminnan kannalta
4. Keino kommunikoida tavoitteista ja tehtävistä avainasiakkuus tiimin kesken
5. Paras keino tarkistaa edistyminen tavoitteisiin nähden ja siten määritellä tekojesi menestys

Ensimmäinen mahdollinen käyttötarkoitus ”tiedon ja informaation säilytyspaikka” ei ole avainasiakkuussuunnitelman varsinainen käyttötarkoitus. Vaikka tiedon säilyttäminen on välttämätöntä, sitä ei pitäisi sekoittaa dokumenttiin joka on keskittynyt toimintaan.

Sama koskee toista mahdollista käyttötarkoitusta ”ajatuksien keräämistä yhteen paikkaan”. Tämä on myös tärkeä harjoitus, mutta suunnitelma on tuotos tästä prosessista, eikä historiatietoa sinun ajatuksistasi.

Hyvän suunnitelman tulee saavuttaa kolmas tavoite eli ”keino kommunikoida asiakkuuden tärkeydestä koko liiketoiminnan kannalta”, mutta on silti muitakin tapoja nostaa asiakkaan profiilia. Suunnitelma tulee muodostamaan osan laajasti vaikuttaen strategiaan ja tulisi kirjoittaa siten, että se enemmän tukee kuin haittaa sitä strategiaa. Tämä ei silti ole avainasiakkuussuunnitelman ydintehtävä. Se mihin tulisi keskittyä, löytyy neljännessä ja viidennestä tehtävästä. Nämä ovat kommunikointipäämäärät ja tehtävät, ja ne tarjoavat keinon seurata toimintaa. Jos tämä on suunnitelman tarkoitus, kysymykseen, ”kuinka pitkä on hyvä avainasiakkuus suunnitelma?” oikea vastaus on, ”mahdollisimman lyhyt”. Suunnitelma, jossa on satoja sivuja ja pursuaa analyyseja sekä taustatietoja, ei ole avulias tässä tapauksessa. Jos suunnitelma on liian pitkä, niin se jää lukematta. Ideaalisen avainasiakkuussuunnitelman tulisi keskittyä tavoitteisiin sekä toimintaan ja tehtäviin, joilla saavutetaan nuo tavoitteet. Jos nämä asiat saadaan mahtumaan kolmeen tai neljään sivuun, niin aina vain parempi. Vaikeutena on se, että avainasiakkuussuunnitelma on enemmän kuin vain lista myyntiartikkeleista ja enemmän kuin määrät ja liikevaihdot. Avainasiakkuussuunnitelma sisältää tavoitteita asiakkuussuhteesta, tiimin tavoitteet, liiketoiminnalliset tavoitteet ja yhdessä nämä asiat vievät väkisinkin tilaa enemmän kuin tavoiteltu yksi A4 sivu. (Cheverton 2001, 322 - 323.)

Kuten yllä kerron niin avainasiakkuussuunnitelman luominen yrityksen käyttöön ei ole mikään ”puolen päivän” työ jossa kopioidaan asiakasyrityksen tiedot PowerPointiin ja muotoillaan esityksestä visuaalisesti tyylikäs. Avainasiakkuussuunnitelma sisältää paljon tärkeitä asioita. Seuraavassa Kotimaa-yhtiöiden asiakkuusjohtaja Jarmo Lipiäisen näkemys siitä, mitä asioita he lähtivät asiakkuudenhoito-projektilta hakemaan:

”Olemme tehneet täällä useamman vuoden ajan strategiatyötä, segmentoineet asiakkaitamme, miettineet kenelle me oikein myymme, mitä ja miten. Pohdinnat aloitettiin runsaat kolme vuotta sitten. Kun strategiat saatiin hiottua, oli seuraava kysymys se, kuinka asiat käytännössä hoidetaan. Tiedossa oli, että asiakkuudenhallinnan johtaminen on kiinni myös muutoksen ja ihmisten johtamisesta, sanoo Kotimaa-yhtiöiden asiakkuusjohtaja Jarmo Lipiäinen”. (Nenonen & Puromies 2006, 24.)

Avainasiakkuussuunnitelmalle ei ole olemassa valmista pohjaa, eikä näin pidä ollakaan. Valmiit suunnitelmat ja pohjapiirroksot ajavat tekijän pysymään laatikossa eikä omaan ajatteluun. Valmiit suunnitelmat eivät todennäköisesti täytä yksilöllisessä tilanteessa vaatimuksiasi. Kun tehtävänä on suunnitella oma avainasiakkuussuunnitelma, tulee samalla suunniteltua ja hahmoteltua koko tapahtumasarja. Tässä samalla tulee määriteltyä se, mikä on tärkeää liiketoiminnalle ja mikä ei. Mikään ei voi olla pahempaa kuin kiduttaa itseään analyyseillä vain täyttääkseen tyhjät tilat jostain teoreettisesta mallista, jota kukaan ei koskaan käytä. Ja mikään ei voi olla sen parempaa, kuin saada kaikki asiakkuustiiminjäsenet olemaan samaa mieltä siitä, mikä on tärkeintä liiketoiminnan kannalta, ja mitä suunnitelman tulee sisältää. Suunnitelman kirjoittamisen tuleekin olla tiimityötä ja tiimin tuotos. (Cheverton 2001, 323.)

3.4.2 Avainasiakkuussuunnitelman vähimmäisvaatimukset

Kuten edellä mainittiin, niin avainasiakkuussuunnitelmalla ei ole valmista pohjaa, mutta on joitain asioita, mitkä sen olisi hyvä sisältää. Suunnitelmassa on hyvä käydä ainakin seuraavat asiat läpi: päämäärät ja tavoitteet, ihmiset joita suunnitelma koskee, projektit ja toiminnot sekä resurssit, riskit ja kiintiöt. On syytä muis-

taa myös se, että suunnitelman tulee olla helppolukuinen ja sen tulisi edistää pitkäikäistä liikesuhdetta. Tässä luvussa käsitellään edellä mainittuja asioita.

Ilman päämääriä ja tavoitteita ei ole suuntaa mihin mennä, eikä toivoa yhtenevästä toimintatavasta eikä myöskään mahdollisuutta arvostella menestystä. Suunnitelmassa tulee määritellä tavoitteita monista asioista, ei vain itsestäänselvistä kuten myynti, liikevaihto ja tuotto. Tavoitteita siitä, mihin suuntaan asiakassuhdetta tulee kehittää, tavoitteita koskien kommunikaatiota, tavoitteita avainprojekteista sekä tavoitteita asiakastytyvyydestä, vain muutamia mainitakseni. Tavoitteet asetetaan kuitenkin yleensä yrityksen, markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta. Se, että osa näistä on vaikea määrittää, ei tee niistä vähemmän tärkeitä. (Cheverton 2001, 324; Donaldson 2007, 146 - 147.)

Uudistumiskyky on yksi tärkeistä asioista varsinkin silloin, kun yrityksen ulkoinen ympäristö muuttuu. Ulkoisia muutospaineita luovat muun muassa: teknologian kehittyminen, kuluttajien mieltymysten muuttuminen ja kilpailijoiden toimenpiteet.

- Teknologian kehittyminen, pakottaa yrityksiä luomaan uusia teknologisia rutiineja ja kyvykkyyskäytäntöjä.
- Kuluttajien mieltymysten muuttuminen, vaatii yrityksiä synnyttämään uusia markkinointi- ja tuotekehitysrutiineja sekä kyvykkyyskäytäntöjä.
- Kilpailijoiden toimenpiteet, pakottavat yrityksen reagoimaan ympäristön muutoksiin organisatoristen kyvykkyyskäytäntöjen avulla.

(Stähle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen 2002, 57.)

Ihmiset, on se mikä laittaa avainasiakaspäällikön töihin, joten ihmisiä ei saa unohtaa suunnitelmasta. Yksi suunnitelman tärkeimmistä kohdista on kohta, jossa käsitellään asiakkaan päätöksentekoa. Mikä on asiakkaalle tärkeää ja kenelle avainasiakkuustiimi on tilivelvollinen. Yhtä paljon kuin jonkun rooli on olla kontaktihenkilö asiakkaalle, niin tiimin jäsenillä on myös muita rooleja ja velvollisuuksia. Kun määrittelet roolit ja velvollisuudet kirjallisesti paperille: mikä on avainasiakkuustiimi, tiimin tavoitteet, päämäärät, velvollisuudet ja työsuunnitelmat, niin siitä

on suunnaton apu. Päämäärät puhuvat puolestaan: mitä tulee saavuttaa asiakkaan ja mitä tulee saavuttaa tiimin kannalta? Roolit ovat tärkeitä, varsinkin ristikkäin toimivissa avainasiakkuustiimeissä. Yksilöillä on jo entuudestaan toiminnalliset roolit (myyjät, markkinointi, tuotannosuunnittelu, yms.), mutta heillä pitää olla myös rooli tiimin sisällä. Mitä he tuovat tiimiin? Miksi he ovat osa tiimiä? Miten he tekevät sen mitä heidän täytyy tehdä? Roolit voivat sisältää kaksi eriävää roolia: Mitä he toiminnallisesti tuovat tiimiin? Ja minkälainen rooli heille muodostuu tiimissä? (Cheverton 2001, 324-325; Donaldson 2007, 62 - 64.)

Velvollisuus on sana, joka saattaa hermostuttaa monia. Jotta avainasiakkuustiimi menestyisi, tiimiin kuuluvien pitää suorittaa tehtäviä toisilleen, kommunikoida keskenään ja vastaanottaa ohjeita toisiltaan. Alkuvaiheessa, kun tiimiin sisäiset ja yksittäiset tehtävät eivät ole selvillä kovin tarkasti, on tärkeää aloittaa tunnistamalla velvollisuudet ja mitä ne sisältävät. Tiimin tehtävät ja velvollisuudet voidaan jakaa esim. tuotteittain, kilpailijoittain, markkinoittain, asiakkaittain sekä muiden tietojen tai taitojen mukaan. Työtehtävät ovat niitä tehtäviä, joiden parissa tiimiin kuuluvat työskentelevät. Ne voivat tulla monessa eri muodossa, projektin suunnitelmassa, kriittisissä suunta-analyyseissä tai joissain muissa, yksi asia on kuitenkin yhtenäinen, ajoitus. Pitää muistaa, että työtehtävä ilman määräaikaa on työtehtävä joka ei valmistu koskaan. (Cheverton 2001, 324 - 325; Donaldson 2007, 62 - 64.)

Asiakkuudessa hoidetaan usein erilaisia projekteja sekä toimintoja. Nämä on sisällytettävä asiakkuussuunnitelmaan. On hyvä, että joka projektille on selvä suunnitelma, kun tiimi rupeaa tekemään jotain. Suunnitelmassa on muutama elintärkeä osa: tavoite, vastuut, aikataulu, edistymisen merkkipaalu ja keinot mitata menestystä. Kriittinen suunta-analyysi on yksinkertaisesti toiminto, jolla tarkastetaan aikataulu ja toiminnot ja huomataan niiden poikkeamat, jotkut toiminnot ovat riippuvaisia toisten toimintojen valmistumisesta. Tämän analyysin lopputuloksena, voit määritellä sen, mitkä toiminnoista on tehtävä valmiiksi ensin, jotta loputkin toiminnoista voi valmistua. Projektin tulos tulee arvoketjusta ja positiivisten vaikutuksien analyyseistä. Ne sisältävät myös toimintoja, jotka on tarkoitettu luomaan oikea ympäristö avainasiakkuuspäällikölle. Toiminnot luodaan sen takia, että avainasiakaspäällikkö voisi selviytyä hankalista paikoista kuten rakenteen

muokkauksista, uusien systeemien ja toimintatapojen luomisessa, tiedon ja taidon kehittämisessä ja oikeiden resurssien löytämisessä. (Cheverton 2001, 325 - 326; Donaldson 2007, 54 ja 174.)

Asiakkuussuunnitelmaan tulee sisällyttää resurssit ja riskit. Yksi tärkeimmistä asioista, miksi avainasiakkuussuunnitelma kirjoitetaan, on tunnistaa resurssit, joita tapaus vaatii, jotta se voitetaan. Resurssien tarve voi esiintyä monessa hahmossa: uutta henkilökuntaa, ylimääräiset taidot, paremmat IT palvelut, suurempi osallistuminen tuotekehitykseen, tuotannon laajentaminen, investointi uusiin teknologioihin ja niin edelleen. Vain silloin, kun tiedämme tarvittavat resurssit, joilla saavutamme tavoitteet, voimme tehdä päätelmät siitä, mikä on arvokasta ja tärkeintä tietylle asiakkuudelle. (Cheverton, 2001, 324 - 326; McDonald, Smith & Ward 2007, 185 - 187.)

Jokainen lisäosa resursseissa tuo mukanaan mahdollisen riskin, riskin epäonnistumisesta, korkeammat kustannukset tai minkä tahansa alijäämän. Yrityksen täytyy tunnistaa riskit, jotka voivat tulla tulevaisuudessa eteen, vaikka ne nyt näyttäisivätkin kaukaisilta. Riskit voivat tulla myös sen myötä, että asiakkaat tarvitsevat tulevaisuudessa vain tietyn verran jotain tuotteita, ja mahdolliset uudet kilpailijat tulevat tuottamaan osan tästä kiintiöstä. Avainasiakkuussuunnitelman pitää määrittää nämä riskit sekä ehdottaa toimintasuunnitelmaa, joilla nämä tapahtumat estetään. (Cheverton, 2001, 324 - 326; McDonald, Smith & Ward 2007, 185 - 187.)

Tärkeää asiakkuussuunnitelmassa on se, että se on helppolukuinen. Kun avainasiakkuussuunnitelmaa ruvetaan luomaan, niin pitää muistaa, että sen on aina tarkoitus palvella jotain tarkoitusta. Suunnitelman tarkoituksesta riippumatta tärkeää on se, että suunnitelmasta löytää tarvittavat tiedot helposti ja nopeasti. Tärkeää on myös se, että suunnitelma on helposti päivitettävissä ja täydennettävissä, sekä se, että sitä päivittää ja kontrolloi oikeat henkilöt. Pyri välttämään liian vaikeita ja pitkäselkoisia asioita. Suunnitelmassa ei ole tarkoitus päteä, vaan sen on tarkoitus auttaa asiakkuuden hoidon ymmärtämisessä. (Burnett 2001, 158 - 160, Cheverton 2001, 326 - 327.)

Seuraavassa on joitain asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon avainasiakkuussuunnitelmaa luodessa.

- Vältä tekstiä joka näyttää puhelinluettelolta. Kuusi sivua on hyvä, mutta neljä on parempi.
 - Pidä suunnitelma sellaisena, että sitä voi päivittää.
 - Älä kirjoita suunnitelmaa yhdellä istumalla, parhaat suunnitelmat valmistuvat ajan kanssa.
 - Aloita joillakin vahvoilla kommenteilla suunnasta, päämääristä ja tavoitteista. Henkilöt jotka lukevat suunnitelmaa, haluavat nähdä mihin se johtaa.
 - Korosta toimenpiteitä, joita suunnitelmista tulee ja sitä, ketkä ovat niistä vastuussa.
 - Valmista se tiimityönä. Suunnitelma ei saa olla liian pitkä, se on työkalu, ei taideteos.
 - Tee se siten, että se on saatavilla koko liiketoimintayksikössä. Muista myös kenelle sitä kirjoitat, henkilöille jotka laittavat siinä olevat toimeksiannot toimintaan.
 - Sisällytä yhteenvetoon avain asiat, suunta, hyödyt, toimenpiteet ja edellytykset.
 - Tee taustatiedot asiakkuudesta saataville, mieluiten liitetiedostoksi.
 - Sisällytä suunnitelmaan myös oma analyysisi, kuten asiakkaan arvoketju-analyysi, mieluiten liitetiedostoksi.
 - Vältä ylimääräistä ylimainontaa. Hyvä suunnitelma kyllä voittaa esimiehen puolelleen jos se vaan on tasapainoinen ja tavoitteellinen.
- (Cheverton 2001, 326 - 327.)

3.4.3 Avainasiakkuussuunnitelma-malli

Kuten mainittu niin avainasiakkuussuunnitelmaa ei kannata tehdä suoraan minkään esimerkin mukaan. Se minkäläinen suunnitelma sopii millekin yritykselle, riippuu siitä, minkäläinen suhde asiakkaaseen on. Tässä kappaleessa käydään kuitenkin läpi tyypillinen avainasiakkuussuunnitelma otsikkotasolla.

3.4.3.1 Yhteenveto

Yhteenveto on erittäin tärkeä yksittäinen osa avainasiakkuussuunnitelmaa. Yhteenveto sisältää yleensä seuraavat asiat:

- Yhtiön mahdollisuudet

- Tavoitteet
- Henkilöstön
- Ehdotukset
- Avainprojektit
- Resurssivaatimukset
- Aikataulut

((Burnett, 2001, 185; Cheverton, 2001, 328.))

Ylimmän johdon sitouttamisen kannalta on tärkeää, että juuri yhteenveto on kunnossa. Yhteenveto on lyhyt kertomus, jonka katsomalla ylinjohto saa välittömästi käsityksen asiakkuudesta. Jos ylimmän johdon tarvitsisi lukea monta monikymmensivuista suunnitelmaa jokaisesta asiakkuudesta voidakseen tehdä divisioonansa tulevaisuuden suunnitelmat, niin ylin johto ei kerkeäisi muuta tekemään kuin lukea asiakkuussuunnitelmia. (Burnett, 2001, 185; Cheverton 2001, 328.)

3.4.3.2 Toimenpiteet

Toimenpiteet kohdassa käydään läpi asioita, joita halutaan kehittää ja joita halutaan saavuttaa suunnitellulla aikavälillä. Tehtävänä on kuvastaa asioita voimavaroistasi ja mielipiteistäsi, alueista, joita tulet tuottamaan sekä kehittämään toimintoillasi. Tämä osio sisältää asioita kuten mahdollisuudet ja tavoitteet, henkilöstö ja ehdotukset, projektit ja toiminnot, resursoitujen riskit sekä mahdolliset tapahtumat sekä aikataulu ja suunnitelman toimeenpano. (Burnett 2001, 152 - 153; Cheverton 2001, 328.)

Mahdollisuudet ja tavoitteet osiossa käsitellään yleensä seuraavia asioita:

- Liiketoiminta: määrät, osuus, kannattavuus, arvo, jne.
- Liikesuhde: avainasiakkuussuunnittelu, suhdemalli
- Toimittajan asema: toimittajan asema, asiakkuuksien luokitukset
- Asiakkaan liiketoiminta strategian sovittaminen: riskit, asiakkaan tuotteiden elinkaaret, kilpailullinen etulyöntiasema, asiakkaan arvot
- sisäiset operaatiot: tärkeät menestys tekijät ja toiminnot, organisaatio ja rakenne, taidot, systeemit, resurssit

(Cheverton 2001, 327 - 331.)

Henkilöstöosiossa käydään yleensä läpi asiakkaan päätöksentekotyöli ja prosessi sekä tärkeimmät päätöksentekijät. Tämä on yleensä kontakti matriisimuodossa.

Henkilöstöosiossa käydään läpi myös oman yrityksen asiakkuustiimi, sen päämäärät, roolit, velvollisuudet ja työsuunnitelmat. Ehdotuksetosiossa käydään läpi asiakkaan kokemus liiketoiminnasta ja tehdään analyyskejä arvoketuista. (Cheverton 2001, 327 - 331.)

Toimenpiteetosan lopussa käydään läpi projektit ja toiminnot (käydään läpi tavoitteita, projektitiimin toimintaa, toimintasuunnitelmaa ja merkkipaaluja), resursoitujen riskit sekä mahdolliset tapahtumat sekä aikataulu ja suunnitelman toimeenpano. (Cheverton 2001, 327 - 331.)

3.4.3.3 Analyysit

Analyysitosaan on hyvä sisällyttää ainakin seuraavat analyysit: markkina-analyysi, toimintaympäristö-analyysi ja kilpailija-analyysi. Jokaisella yrityksellä on tietenkin yksilölliset tarpeet ja tätä lukua onkin syytä jokaisen yrityksen täydentää myös muilla tarvitsemillaan analyyseillä.

Suunnitelman toinen osa Toimenpiteet on varsinainen suunnitelma, ja tässä kohdassa Analyysit selitetään analyysien avulla kyseessä olevat asiat. Jos avainasiakkuustiimi on todella valtuutettu toimimaan itsenäisesti, niin tämä osio on tarkoitettu vain informaatioksi, ei todisteeksi tai perusteluksi toimenpiteille osiossa toimenpiteet. Joissain tapauksissa osa analyysit kohdan asioista voisi olla yhtä hyvin myös kohdassa toimenpiteet tai toisinpäin. Kun asiakkuutta on johtanut kauan aikaa, niin on vaikea määrittellä, mikä on analyysija ja mikä toimenpiteitä. (Cheverton 2001, 327 - 331.)

Markkina-analyysit sisältävät kuvauksen markkinoista, joilla yritys toimii ja miten näiden markkinoiden toimet vaikuttavat yritykseen. Miten ja mitkä toimet vaikuttavat yritykseen ja miten toimenpiteet ovat jakautuneet. Mitkä ovat yrityksen tuotannolliset linjaukset, minkälainen on yrityksen maantieteellinen levinneisyys, mitä markkinoita halutaan palvella ja minkä tyyppisiä asiakkaita yritys haluaa.

Nämä ovat asioita joita markkina-analyysissä pitää tulla esille. (Burnett 2001, 143.)

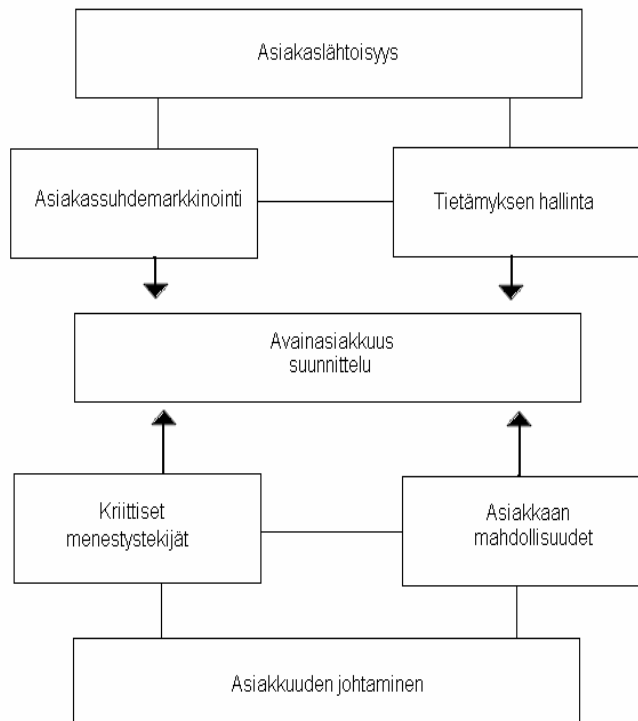
Toimintaympäristössä tapahtuvat asiat ovat asioita, joihin organisaatio voi vaikuttaa hyvin vähän tai ei ollenkaan. Nämä asiat voivat silti vaikuttaa voimakkaasti organisaation toimintaan. Muutokset toimintaympäristössä voivat avata uusia mahdollisuuksia yritykselle, jos ne vaan tunnistetaan, mutta yhtä hyvin muutokset voivat tuoda yritykselle vaikeuksia, jos muutoksia ei havaita ajoissa. Tunnistamalla poliittiset, teknologiset ja taloudelliset muutokset, joilla on vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan voit varautua saamaan niistä parhaan hyödyn tai minimoimaan haittavaikutukset ja mahdolliset tappiot. (Burnett 2001, 144 - 145.)

Tarkka analyysi kilpailijoista on tärkeää, jotta suunnitelma on tehokas. Tämä analyysi osoittaa kilpailijan ominaisuudet ja toiminnot, jotka kilpailija on luonut ja sen, onko se johtanut menestykseen vai epäonnistumiseen. Tätä informaatiota voidaan käyttää, kun laaditaan realistisia tavoitteita ja työstetään toiminta-strategioita ja suunnitelmia. Tyypillisesti on vain rajattu määrä kilpailijoita tietyllä tuotteella ja mitkä ovat suoria kilpailijoita yrityksen kanssa, näihin on syytä perehtyä kunnolla. Ilmaise jokaisen kilpailijan osuus liiketoiminnasta ja arvioi oman yrityksen tila samalla tavalla. Siten voit määrittellä ominaisuudet, jotka mielestäsi parhaiten kuvaavat yrityksesi kovimpia kilpailijoita. (Burnett 2001, 145 - 146.)

Hyvällä suunnitelmalla varustettu avainasiakkuustiimi pystyy hoitamaan työnsä paremmin ja tarkkailla omaa kehitystään. Tämän lisäksi tarvitaan tietenkin myös paljon energiaa ja päätöksiä sekä kuten kaikessa liiketoiminnassa, vähän onnea. (Cheverton 2001, 327 - 331.)

3.5 Teoreettinen viitekehys

Nykyaikainen menestyvä liiketoiminta perustuu vahvasti asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarkoittaa ajattelutapaa, joka yrityksessä vallitsee. Yritys jonka toiminta perustuu asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin eli asiakasajatteluun tarkoittaa myös asiakkaan hallintaa monella sektorilla. Asiakashallinta pohjautuu asiakkaan johtamiseen sekä asiakaslähtöisyyteen. Jotta asiakasta voi johtaa, se vaatii asiakkaan mahdollisuuksien tunnistamista sekä asiakkuuden suunnittelua. Asiakkuudesta pitää tunnistaa sen mahdollistavat menestystekijät ja riskit. Jotta yritys voi toimia asiakaslähtöisesti, edellyttää se hyvää asiakassuhdemarkkinointia sekä asiakkuudesta saatavien tietojen aktiivista hallintaa. Hyvän asiakkuussuunnitelman tulee mahdollisuuksien mukaan sisältää kaikki tai ainakin suurimman osan näistä asioista. Seuraavaksi on tämän työn teoreettista viitekehystä kuvaava kuvio 6.



KUVIO 6. Teoreettinen viitekehys

4 CASE: TeliaSoneran avainasiakkuussuunnitelma

Työn tutkimusosa käsittelee avainasiakkuussuunnitelman käyttöä TeliaSonera Finland (TSF) Multinational Corporations yksikössä. Case-osan tarkoituksena on selvittää, miten TeliaSonera Finland Multinational Corporations –yksikön (MNC) Account Business Plania (ABP) tulee kehittää.

Case-osan alussa on TeliaSoneran yritysesittely sekä syyt, miksi TeliaSoneran suuryrityksiä asiakaspuolella päädyttiin miettimään uusia tapoja lähestyä asiakasta. Tämän jälkeen työssä ovat tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulokset. Tutkimuksessa selvitetään TeliaSonera Finlandin Multinational Corporation yksikön uuden avainasiakkuussuunnitelman tärkeimmät osa-alueet ja miten suunnitelmaa käytetään, sekä se, miten avainasiakkuussuunnitelmaa voisi parhaiten käyttää yrityksen toiminnassa. Tutkimusosan viimeisessä osassa ovat kehitysehdotukset. Kehitysehdotuksissa on otettu huomioon oman kokemuksen lisäksi kyselyn tulokset sekä haastatteluissa ja työn ohessa käydyissä keskusteluissa sekä palavereissa esille tulleet asiat.

4.1 TeliaSonera ja asiakashallinnan lähtötilanne

TeliaSonera (TS)

TeliaSonera AB on pohjoismainen teleoperaattori, joka on muodostunut alun perin ruotsalaisen Telian ja suomalaisen Soneran fuusion tuloksena vuonna 2002. TeliaSonera tarjoaa sekä kiinteän verkon, että mobiilitietoliikennepalveluja yritys- ja kuluttaja-asiakkaille. Yhtiön kotipaikka on Tukholma ja pääosan osakekannasta omistaa Ruotsin valtio. TeliaSoneran osakkeet noteerataan Helsingin ja Tukholman pörsseissä. TeliaSoneralla on nykyisin n. 27 000 työntekijää palveluksessaan ja maantieteellisesti yhtiö on keskittynyt toimimaan pääosin Pohjoismaiden alueella (lukuun ottamatta Islantia) sekä Baltiassa.

Suomessa TeliaSonera käyttää Sonera-brändin lisäksi ”halpapalvelubrändiä” Tele Finland. TeliaSonera Finland Oy on TeliaSonera-konsernin Suomen maayhtiö. (<http://intranet.teliasonera.net>)

TAULUKKO 1. TeliaSoneran perustiedot

Yritysmuoto	Julkinen
Perustettu	2002
Toimitusjohtaja	Lars Nyberg
Kotipaikka	Ruotsi, Tukholma
Toimiala	Telekommunikaatio
Liikevaihto (2007)	10,2 miljardia €
Liikevoitto (2007)	2,8 miljardia €
Nettotulos (2007)	2,2 miljardia €
Henkilökunta (2007)	n. 27 700
Suurimmat osakkeen omistajat (31.12.2007)	Ruotsin valtio (37,3 %) Suomen valtio (13,7 %)

Yhtiön näkyvin osa suomalaisille kuluttajille on Sonera-brändi. Sonera tarjoaa asiakkailleen täyden valikoiman matkaviestinpalveluja ja on maan johtava matkaviestinoperaattori. Yhtiö on uudistanut palvelutarjontaansa, ja vuonna 2006 se panosti entistä enemmän asiakaspalveluun ja asiakasuskollisuuteen, mikä osaltaan vakaannutti Suomen matkaviestinmarkkinoita ja lisäsi palvelujen käyttöä Soneran omien liittymäasiakkaiden keskuudessa. Sonera on myös merkittävä kiinteän verkon viestintäpalvelujen tarjoaja. Yhtiö tarjoaa viestintäpalveluja ja laajakaistaliittymiä yrityksille ja kuluttajille koko maassa. Soneralla on vahva asema etenkin Suomen pohjois-, itä- ja lounaisosissa, joissa se tarjoaa täyden valikoiman kiinteän verkon palveluja. Yhtiö tarjoaa matkaviestintäpalveluja ja kiinteän verkon palveluja myös tukkumyyntinä. Soneralla on omat myyntikanavansa sekä laaja ulkoisten jälleenmyyjien verkosto. (<http://intranet.teliasonera.net>)

Asiakkuudenhallinnan lähtötila TS:n Multinational Corporations yksikössä oli seuraavanlainen: TeliaSoneran suurista yritysasiakkuuksista vastaavassa Business

Services Multinational Corporations (MNC) -yksikössä koko henkilöstö halusi oppia ymmärtämään, mitä asiakkaat oikeastaan haluavat. Marraskuussa 2007 aloitetun ja toiseen vaiheeseensa edenneen Excellence Empowered -kehitysohjelman tavoitteena oli tuottaa MNC-segmentille uusia asiakkuusstrategioita, jotka laajentavat ajattelua ja innostavat ottamaan selvää, millaisia haasteita yritysasiakkailla nykyisin on. Multinational Corporations -yksikön liiketoimintakehityksen vetäjä oli sitä mieltä, että uusi yritysasiakkuusstrategia mullistaa asiakkuusajattelun TeliaSonera Finland Multinational Corporations yksikössä. Kysymys olikin lähinnä siitä, haluaako TeliaSonera myydä yritysasiakkaille puhepalveluita, tietoliikenne-ratkaisuja vai jotain muuta. (MNC:n uusi yritysasiakkuusstrategia mullistaa asiakkuusajattelun 2008.)

Yksi Teliasoneran kovimmista haasteista on ollut asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, koska parhaillaan on ollut menossa iso murros yritysviestinnässä.

”Asiakstarpeiden ymmärtämisestä on puhuttu aina, mutta useimmiten siinä on jääty liian tuote- tai toimittajakeskeiselle tasolle. Ei ole ollut keinoja löytää asiakkaiden kanssa sellaista yhteistä kommunikointitapaa, jota tarvitaan voidaksemme analysoida yhdessä asiakkaan omia menestystekijöitä, tuottaa sen pohjalta uusia ratkaisuideoita asiakkaalle ja uutta liiketoimintaa TeliaSoneralle. Parhaillaan on käynnissä yritysviestinnän iso murros. Meidän on ymmärrettävä sen vaikutukset asiakkaisiimme ja heidän asiakkaisiinsa. Jatkuva keskustelu asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja kaikkien samoja ongelmia pohtivien tahojen kanssa on välttämätöntä. Sosiaalinen media on väistämättä tulossa palomuurien sisäpuolelle. Se avaa myös huikean paljon uusia vuorovaikutustapoja, joiden avulla voimme ymmärtää paremmin, mihin maailma on menossa”, sanoo MNC -yksikön liiketoimintakehityksen vetäjä. (MNC:n uusi yritysasiakkuusstrategia mullistaa asiakkuusajattelun, 2008)

Excellence Empowered -kehitysohjelman avulla yksikkö oppii kommunikoimaan paremmin ja laajemman yleisön kanssa. Hän myös uskoo, että avain tekemiseen on tiimityö ja alan johtavat asiantuntijat auttavat yksikköä kehittymään. Yhtenä lähtökohtana on myös se, että asiakas oppii tunnistamaan omat resurssinsa paremmin.

”Viemme ohjelmaa läpi tiimityöllä, kerrankin oman yksikön väen kesken sparraten. Excellence Empowered on kehitysohjelma, joka yhdistää liiketoiminnan kehittämisen ja ihmisten oman oppimiskokemuksen. Viisi workshopia, alan arvostettujen asiantuntijoiden sparraus, muutaman merkittävän yrityksen puheenvuorot, tutkimustulosten analysointi, ohjelman omat verkkosivut ja ennen kaikkea oma tutkiva ja innovoiva otteemme, ne kaikki inspiroivat meitä uuden ajattelun lähteille. Ohjelman myötä opimme kommunikoimaan yrityksissä aivan uusien tahojen kanssa. Pääsemme aiempaa syvemälle ymmärtämään asiakkaan liiketoiminnan sisintä ydintä. Seuraavaksi tuotamme kaikille asiakkaillemme uuden kommunikaatiostrategian, ja samalla järkeistämme asiakkuussuunnittelua. Se on konkreettinen osoitus uudesta lähestymistavasta asiakastarpeiden ymmärtämisessä. Haluamme tuottaa asiakkaille sellaisia viestintäympäristöjä, joilla he voivat parantaa omaa tuottavuuttaan hyödyntämällä yritysresursejaan aiempaa laaja-alaisemmin. Haluamme auttaa asiakkaita tehostamaan sisäisiä prosessejaan, sisäistä ja sidosryhmäviestintäänsä. Autamme heitä virtaviivaistamaan työskentelytapojaan, kehittämään työnohjausta ja tuotekehitystä ja saamaan yrityksen uumenissa piilevän tiedon esiin”, kertoo MNC -yksikön liiketoimintakehityksen vetäjä.” (MNC:n uusi yritysasiakkuusstrategia mullistaa asiakkuusajattelun, 2008)

TeliaSonerassa uskotaan, että vuorovaikutus organisaatiossa on erittäin tärkeää töiden ja asiakkuudenhoitamisen kannalta, näin asiakasta voidaan palvella paremmin.

”Vuorovaikutuksen tulee olla organisaation vallitseva tila. Itse asiassa kaikki työ on vuorovaikutusta. Saadaksemme asiakkaat tyytyväisiksi, myös TeliaSoneran divisioonien ja yksiköiden johdon ja asiantuntijoiden pitää olla jatkuvassa, sujuvassa vuorovaikutuksessa, yli divisioona- ja liiketoimintayksiköiden rajojen. Silloin saamme tarvittavan tiedon käyttöön oikeaan aikaan. Se on aina asiakkaan parhaaksi. Vuorovaikutus on tärkeä osa kaikkea johtamista ja erityisesti muutosjohtamista. Jatkuvassa muutoksessa olevan yrityksen oma vahva kulttuuri on koossa pitävä voima, joka kantaa pitkälle”, sanoo MNC -yksikön liiketoiminta kehityksen vetäjä” (MNC:n uusi yritysasiakkuusstrategia mullistaa asiakkuusajattelun, 2008)

4.2 Tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Global Account Managereille sekä kvalitatiivisena haastattelututkimuksena projektissa mukana olleille. Päädyin molempien haastattelutyyppien käyttöön, koska näin

ollen tutkimus antoi laajemman näkemyksen esille, ja näillä menetelmillä saatiin vastauksista mitattavia sekä syvällisempiä. TeliaSonera on erittäin suuri yritys ja tutkimus koskee ainoastaan TeliaSonera Finlandin Multinational Corporations yksikön asioita.

Tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa kysymykset olivat ennalta määriteltäviä. Kyselyssä oli monivalinta- sekä avoimia kysymyksiä Kysely suoritettiin viikolla 42 (2008). Kvantitatiivinen kyselytutkimus suunnattiin TeliaSonera Finlandin Multinational Corporations yksikön kaikille kuudelletoista (16) Global Account Managereille, näistä 13 vastasi kyselyyn.

Tutkimuksen kvalitatiivinen osa toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelujen pohjana käytin kvantitatiivista kyselylomaketta, muistiinpanot haastatteluissa tein käsin. Haastattelut suoritettiin joko kasvotusten tai puhelimella. Haastateltavina oli Account Business Plan-projektin johtoryhmä, johon kuuluvat Business Development Director, Sales Director, Business Development Manager sekä kaksi Global Account Manageria. Haastattelut tehtiin 4.7.2008 – 14.10.2008.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, tutkitaanko sitä asiaa, mitä on pitänyt, joskus siitä käytetään nimitystä vastaavuus. Validiteettiin vaikuttavat kysymysten muotoilu, vaihtoehdot ja kysymysten sijoittelu. Jos tutkimusta tehdessä haastattelijä johdattelee vastaajaa, niin se heikentää tutkimuksen validiteettia. (Rope & Vahvaselkä 1999, 45.)

Tutkimuksen validiteetti toteutuu mielestäni, koska tutkimus perustui tutkimuksen tavoitteille ja se mittasi tarkoituksen mukaista asiaa. Kysymykset pohjautuivat tutkimusongelmaan sekä teoriaosaan. Vastaajia ei johdateltu vastaamaan millään tietyllä tavalla.

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella, tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Jos tutkimus toistettaisiin niin olisiko tulokset yhtenevät jo toteutetun tutkimuksen kanssa. Reliabiliteettia voi heikentää mm. kysymysten epäselvä muotoilu tai väärin ajoitettu ajoitus. (Rope & Vahvaselkä 1999, 45.)

Tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu mielestäni hyvin, koska tutkimukseen käytetyt henkilöt ovat kaikki oman alansa ammattilaisia. Kysymykset oli laadittu yksiselitteisiksi. Lisäksi haastateltavat ovat voineet tuoda oman näkemyksensä heille esitettyihin kysymyksiin. Heillä oli myös mahdollisuus esittää omia ajatuksiaan kysymysten ulkopuolelta.

4.3 Kyselyn johdanto

TeliaSonera Finlandin Multinational Corporations (MNC) yksikössä aloitettiin syksyllä 2007 Excellence Empowered projekti, jonka yksi osa oli uuden Account Business Planin teko suurille kansainvälisille asiakasyrityksille. Tavoitteena oli päästä syvemmälle asiakkaan ymmärryksessä liiketoiminnan kannalta. Projektissa tuotettiin kaikille MNC-yksikön asiakasyrityksille uusi kommunikaatiostrategia ja samalla asiakassuunnittelua järjeistettiin. Projektin jälkeen tarkoitus on tuottaa asiakkaille viestintäympäristö, jossa asiakas voi parantaa tuottavuuttaan hyödyntämällä paremmin omia yritysresurssejaan laaja-alaisemmin. TeliaSoneran tarkoitus on auttaa asiakkaita tehostamaan heidän sisäisiä prosessejaan sekä sisäistä ja sidosryhmäviestintäänsä. Tähän pyritään auttamalla asiakasta virtaviivaistamaan työskentelytapojaan, kehittämään työnohjausta, tuotekehitystä ja saamaan yrityksessä piilevät tiedot esiin.

Global Account Managereille suunnatulla kyselyllä selvitettiin asiakkuussuunnitelman käyttäjien näkemyksiä ja kokemuksia Account Business Planista, mihin suuntaan Account Business Plania pitäisi kehittää sekä mistä olisi heidän työnsä kannalta suurin hyöty. Kysely suoritettiin Multinational Corporation yksikön Team-center sivustolla (internetpohjaisella) viikolla 42 (2008). Kyselystä informoitiin Global Account Managereita heidän esimiestensä toimesta viikkopalaverissa sekä sähköpostilla.

Osana tutkimusta olivat myös kvalitatiiviset haastattelut. Näissä esitetyt mielipiteet on otettu myös huomioon tutkimusta analysoitaessa. Haastateltavina oli projektin keskeisiä henkilöitä kuten Business Development Director ja Sales Director.

Sales Director toimii Global Account Managereiden esimiehenä. Haastattelut kestivät keskimäärin puolesta tunnista kahteen tuntiin.

Seuraavaksi käyn Account Business Planin käsitteitä läpi lyhyesti. Tämä edesauttaa paremmin ymmärtämään tutkimustuloksia. Account Business Plan on jaettu sisällöllisesti seuraaviin osiin.

- Strategy and Business: asiakasyrityksen strategia, asiakkaan organisaatio, taloudelliset tiedot sekä henkilöstö, maantieteellinen jakautuminen, asiakas yrityksen liiketoiminnalliset mahdollisuudet ja haasteet sekä asiakasyrityksen projektit
- Account Profile: asiakkuuden laadullinen määritelmä, sopimushistoria ja nyky tilanne sekä kilpailijoiden sopimukset
- ICT and Business Communication: asiakasyrityksen informaatio kommunikaatio teknologia, kommunikaatio SWOT, kommunikaation kehitys alueet, kommunikaation mahdollistavat tekijät, informaatio virtojen SWOT, informaatio virtojen muokkaus, asiakkuuden suuntaviivat
- TS Opportunities: TeliaSoneran rooli asiakas yrityksen liiketoiminnassa, TOP 5 kaupalliset mahdollisuudet, TeliaSoneran liikevaihto asiakkaan kanssa
- Action Plan: myyntiprojektit, tiimin toiminta suunnitelma, tapaamiset asiakkaan kanssa
- Customer satisfaction: asiakastyytyväisyys, asiakastyytyvyyden parantaminen
- Risk Assesment: riskit jotka vaikuttavat suunnitelman onnistumiseen
- Contacts: kontakti matriisi
- Executive Summary: Asiakkuuden yhteenveto

4.4 Tutkimusten tulokset

Tutkimustulokset ja niiden analysointi etenevät samassa järjestyksessä kuin ne olivat kvantitatiivisessa kyselylomakkeessa. Kysymykset on myös esitetty samalla

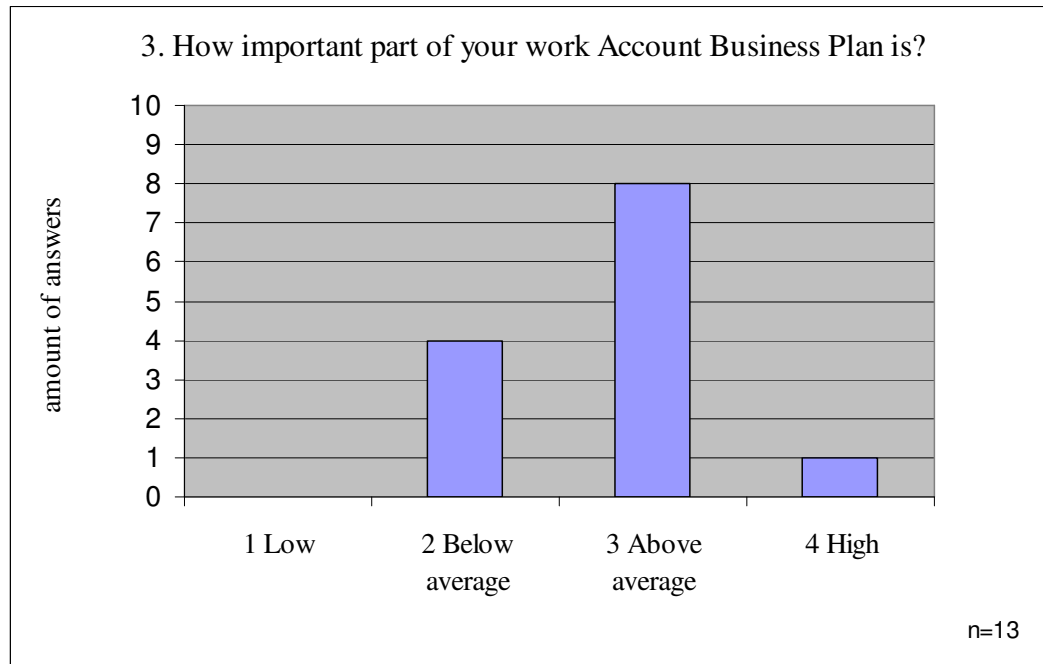
tavalla, kuin ne olivat näkyvissä kyselylomakkeessa. Kehitysehdotuksia Account Business Planiin sai esittää kyselyn loppuvaiheessa. Tulokset on purettu helposti luettavaan ja ymmärrettävään muotoon. Tutkimustulokset sisältävät lainauksia kvantitatiiviseen kyselyyn vastanneilta avoimista kysymyksistä. Näin lukija saa paremman käsityksen aiheesta. Avoimien kohtien lainauksissa asiakasyritysten nimet on vaihdettu muotoon X-Company mahdollisesten liikesalaisuuksien vuoksi. Tutkimustuloksissa käsitellään aina ensimmäisenä kvantitatiivista kyselytutkimusta, ja sen jälkeen tulevat kvalitatiivissa haastatteluissa olleiden mielipiteet. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksissa lähteenä toimivat haastattelut jotka tehtiin 4.7.2008, 2.10.2008, 7.10.2008, 12.10.2008, 13.10.2008 ja 14.10.2008.

4.4.1 Account Business Planin käyttäminen ja tärkeimmät osa-alueet

Tutkimustulosten ensimmäisessä osassa analysoidaan kyselyyn vastanneiden ja haastatteluissa olleiden mielipiteitä siitä, kuinka tärkeänä osa Global Account Managerien työtä Account Business Plan on, miten tärkeitä suunnitelman eri osiot ovat, aikovatko Global Account Managerit käyttää sitä työssään sekä miten Account Business Plania kannattaa päivittää.

4.4.1.1 Account Business Planin tärkeys Global Account Managereille

Asiakkuussuunnitelman kannalta on tärkeää, että Global Account Manager on motivoitunut tekemään sen kunnolla. Vain motivoitunut Global Account Manager saa täyden hyödyn irti Account Business Planista. Tällä kysymyksellä selvitettiin Global Account Managereiden mielipidettä siitä, kuinka tärkeänä osana heidän työtään he asiakkuussuunnittelua pitävät.



KUVIO 7. Kuinka tärkeä osa Global Account Managerin työtä Account Business Plan on.

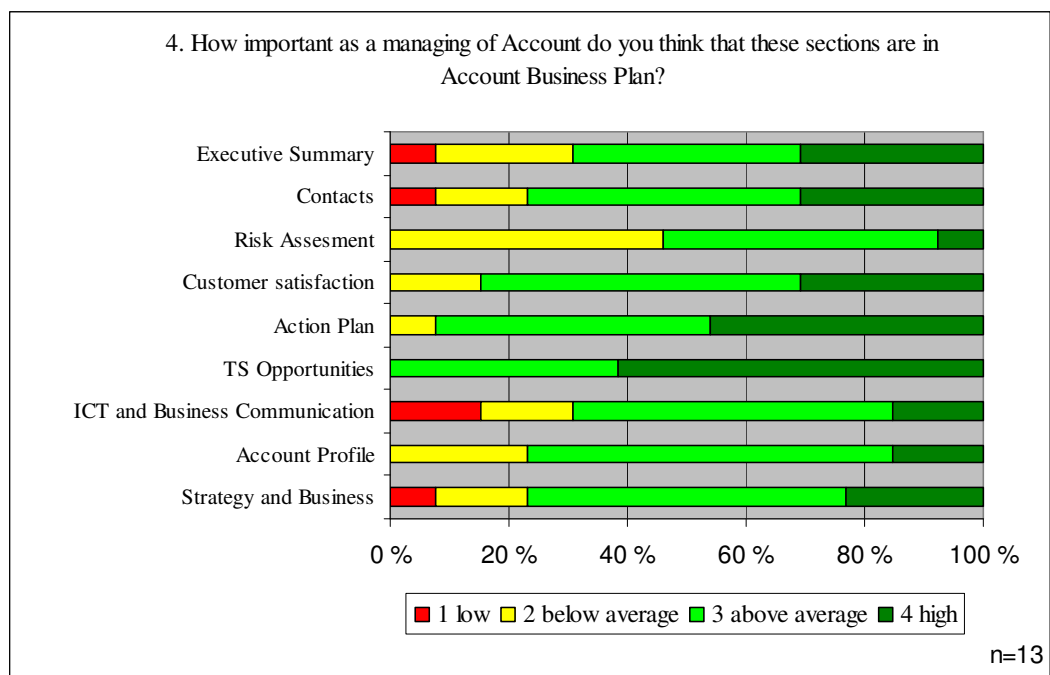
Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että asiakkuussuunnitelma oli melko tärkeä osa heidän työtään (Kuvio 7.). Yksi Global Account Manager oli sitä mieltä, että se oli erittäin tärkeä osa hänen työtään. Kenenkään mielestä asiakkuussuunnitelma ei kuitenkaan ollut täysin vähäpätöinen asia.

Kvalitatiivissa haastatteluissa esille nousivat asiat kuten asiakkuuteen perehtyminen ja asiakassuhdetoiminta. TeliaSoneralle on hyvä asia, jos asiakas todella huomaa, että TS on aidosti kiinnostunut tuottamaan sille lisäarvoa. Global Account Managerit olivat sitä mieltä, että Account Business Plan on erittäin hyvä ja käytännöllinen työkalu asiakkaan johtamisen kannalta.

Suurimmalta osin haastatellut suhtautuivat Account Business Planiin myönteisesti, heidän mielestään Account Business Plan auttaa heitä tutustumaan paremmin asiakkaaseen ja näin ollen mahdollisesti kasvattamaan liikevaihtoa.

4.4.1.2 Account Business Planin sisältö

Account Business Plan on saanut projektin aikana kritiikkiä siitä, että siitä on tullut liian laaja dokumentti. Tällä kysymyksellä selvitettiin sitä, kuinka tärkeänä Global Account Managerit pitivät kutakin kohtaa Account Business Planissa, asiakkuuden johtamisen kannalta. Kysymyksessä Global Account Managereilla oli mahdollisuus ottaa kantaa siihen, mitkä kohdat ovat heidän mielestään tärkeitä ja mitkä eivät. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellut ottivat myös kantaa siihen, miten tärkeänä osana Global Account Managerien työtä he Account Business Plania pitävät.



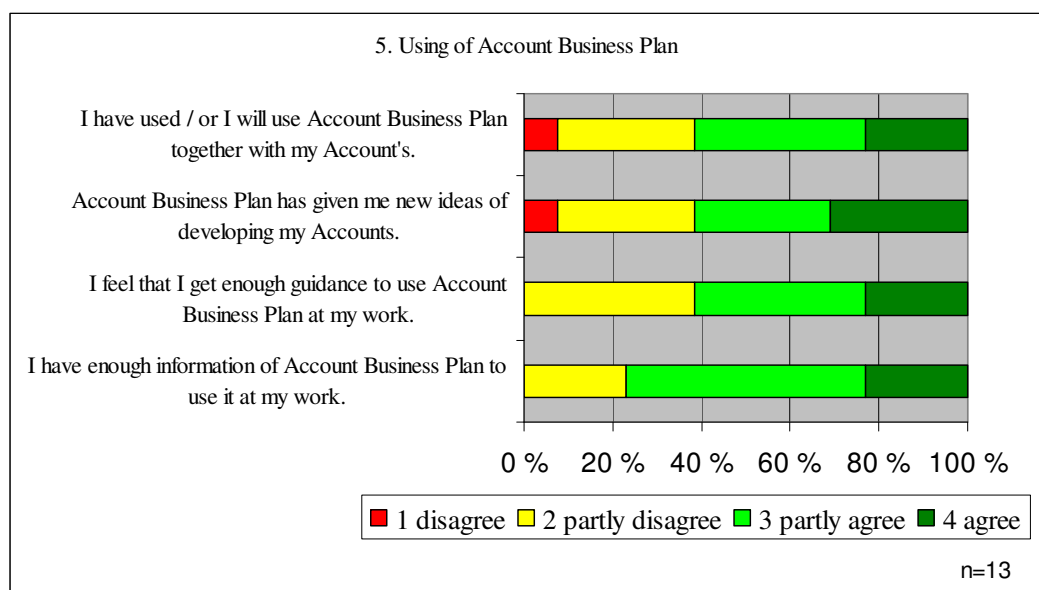
KUVIO 8. Account Business Planin tärkeys osioittain asiakkaan johtamisen kannalta Global Account Managerin mielestä.

Kuten kuvio 8 kertoo, niin kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen vastanneiden mielipiteet heittelivät erittäin voimakkaasti siitä, mitkä ovat tärkeitä asioita heille ja mitkä eivät. Vähiten tärkeiksi koettiin kuitenkin osiot Contacs, Risk Assesment, ICT and Business Communication sekä Strategy and Business. Account Business Planin tärkeimpinä pidettiin osioita Customer satisfaction, Action Plan sekä TS Opportunities.

Kvalitatiivisissa haastatteluissa tärkeimpänä asioina asiakkaan johtamisen kannalta pidettiin myös osioita Action Plan ja TS Opportunities. Action Plania pidettiin tärkeänä, koska siinä näkee konkreettisesti, mitä asiakkaan kanssa on tekeillä. TS Opportunities taas avaa hyvän näkemyksen siitä, minkälainen tekijä TeliaSonera on asiakkaan liiketoiminnan kannalta, sekä sen, mitä asiakkaalle on seuraavaksi tarjolla. Tätä pidettiin tärkeänä etenkin yrityksen sekä yksikön johdon kannalta. Nämä asiat auttavat etenkin ylimmän johdon sitouttamisessa eri projekteihin.

4.4.1.3 Account Business Planin käyttäminen

Projektin aikana Global Account Managerit ovat saaneet ohjausta ja tukea Account Business Planin käyttämistä varten. Asiakkaiden Account Business Planit tehtiin WorkShopeissa jossa oli mukana asiakkuuden hoitoon liittyvät henkilöt. Workshoppeihin osallistui myös Ruotsalaisia kollegoja, jos asiakasyrityksellä oli toimintaa myös TeliaSoneran Ruotsin puolen kanssa. Tässä selvitettiin väittämien avulla Global Account Managereiden valmiutta sekä halukkuutta käyttää Account Business Plania työssään.



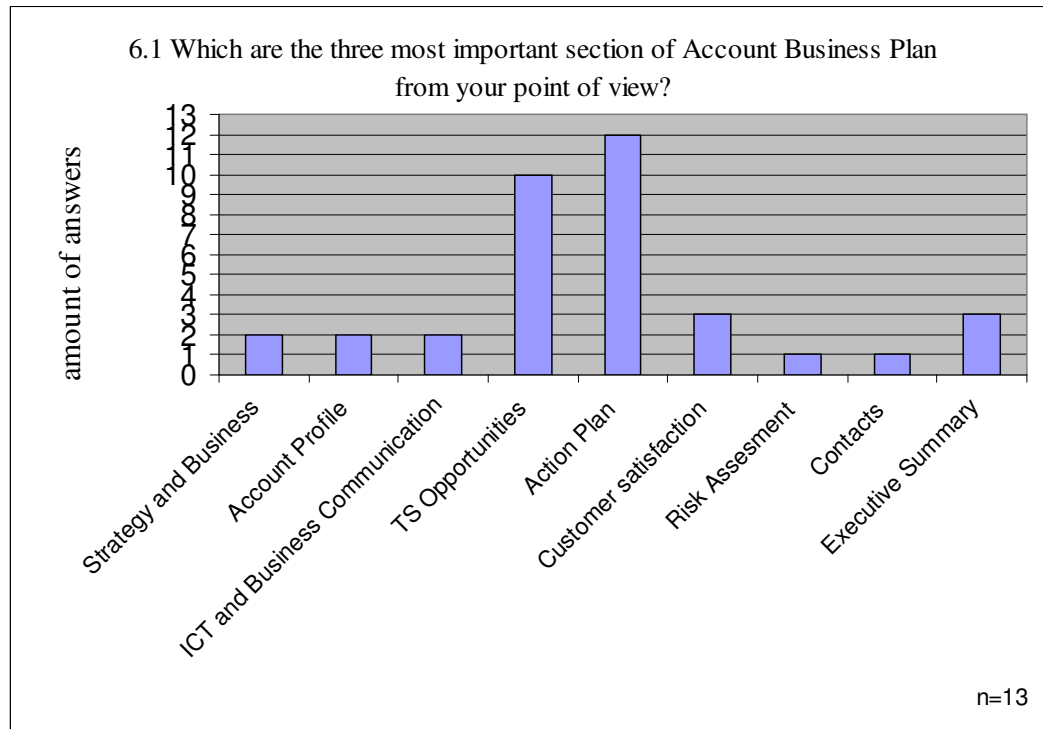
KUVIO 9. Account Business Planin käyttäminen.

Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen vastanneista suurimman osan mielestä heillä oli tarpeeksi tietoa Account Business Planista käyttääkseen sitä työssään (katso kuvio 9). Suurin osa vastanneista on jo nyt käyttänyt, tai tulee tulevaisuudessa käyttämään Account Business Plania yhdessä asiakkaan kanssa. Vain muutamalla Global Account Managerilla ei ollut tarpeeksi tietoa sen käyttöä varten. Yli puolet Global Account Managereista kokee, että Account Business Plan avaa uusia ideoita asiakkuuden kehittämiseen. Myös siitä, saavatko he tarpeeksi ohjausta käyttääkseen Account Business Plania, äänet jakaantuivat hyvin tasaisesti. Yli puolet on ainakin osittain sitä mieltä, että he saavat apua sitä tarvitessaan.

Kvalitatiivissa haastatteluissa esille nousi järjestelmällisesti se, että tärkeää olisi saada asiakas mukaan suunnitelman tekoon. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että kun Account Business Plania tehtiin ja tulevaisuudessa tullaan päivittämään, että mukana oli ja tulee olemaan ”ulkopuolisia” ketkä voivat esittää erilaisia kysymyksiä mitä Global Account Manager ensimmäisenä miettii. Tämä avaa uusia näkökantoja asiakkuuden kehittämiseen. Erittäin tärkeänä ja mielenkiintoisena pidettiin myös sitä, että Account Business Plan jalkautetaan asiakkaille saakka.

4.4.1.4 Account Business Planin tärkeimmät kohdat

Keskittymällä asioihin, jotka ovat Global Account Managereille tärkeitä, lisätään heidän motivaatiotaan tehdä parempi Account Business Plan asiakkaalle ja saadaan asiakkuuksista tuottavampia. Tämä kysymys vastaa siihen, mitkä ovat Global Account Managereiden mielestä kaikkein tärkeimmät osat Account Business Plania ja miksi. Tässä saadaan myös vastaus siihen, että mihin asioihin Account Business Planissa pitäisi Global Account Managereiden mielestä keskittyä eniten.



KUVIO 10. Account Business Planin tärkeimmät asiat

Kuten kuviosta 10 näkyy, niin kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa selvisi, että Global Account Managerien mielestä tärkeimmät osat Account Business Plania ovat TS Opportunities ja Action Plan. Kaikki osiot saivat ääniä, hajaääniä eniten keräsi Customer Satisfaction sekä Executive Summary. Joukosta erottuivat selvästi Action Plan sekä TS Opportunities. Nämä olivat tärkeimpiä kohtia vastaajien mielestä, koska ne ovat eniten esillä jokapäiväisessä työssä, sekä niiden sisältö oli heidän omassa käsissään. Niiden katsottiin myös tukevan parhaiten liiketoiminnallisten tavoitteiden toteuttamisessa sekä antavan hyvän kokonaiskuvan asiakkuuden tilasta. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit sanoivat mm. seuraavaa:

“These are tangible, can be implemented. Other are out my hands eg. customer satisfaction, other departments and Management makes adverse decisions affecting it.”

“Support scorecard point of view.”

“These are somehow related to everyday work.”

“In these parts we have customer needs and TS possibilities to response to them.”

“This guidelines my daily work, gives tools for planning actions towards my customer in a longer time perspective.”

“TS Opportunities is a must; without recognising opportunities there's no use for whole project”

“Action Plan is a tool for scheduling further action both internally and with the customer”

Kolmen Global Account Managerin mielestä Customer Satisfaction sekä Executive Summary olivat tärkeä osa heidän työtään. Customer Satisfaction valittiin, koska se antaa vastaajien mielestä realistisen kuvan asiakkaan tilasta. Se herättää myös keskustelua siitä, miten asiakassuhdetta voisi kehittää. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit perustelivat valintojaan:

“If customer are not satisfied for us, we need to know that and fix that to right direction.”

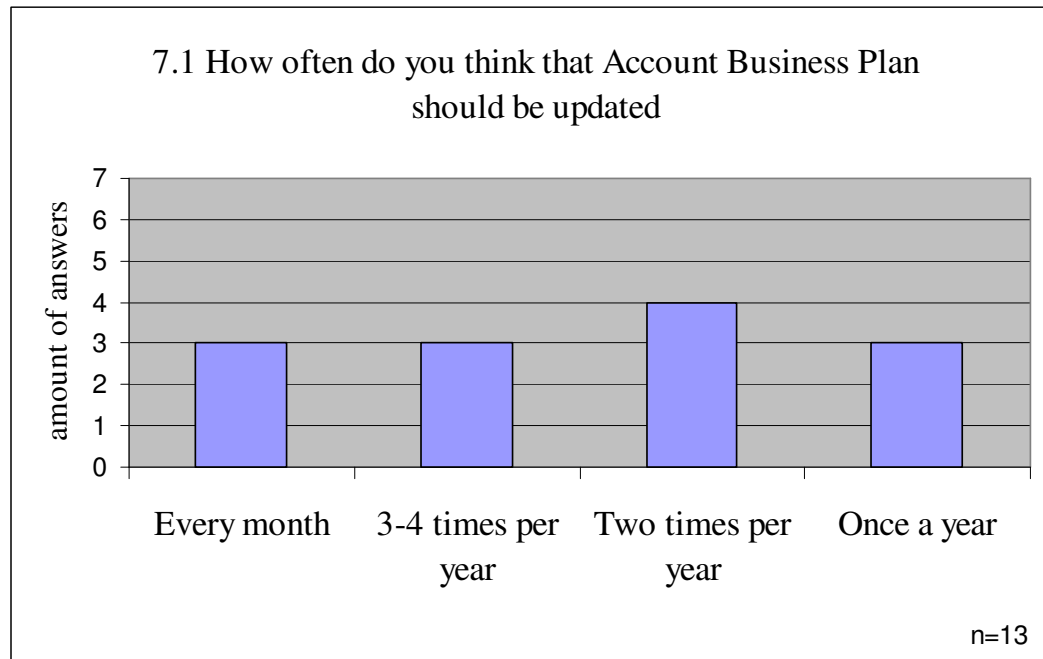
Executive Summarystä sanottiin sen olevan hyvä työkalu ylimmälle johdolle, ja että se antaa kokonaiskuvan asiakkaasta ja projekteista nopeallakin vilkaisulla. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit sanoivat mm. seuraavaa:

” These facts work as a background info for all other sections”
 “Summarizes the 'to do list”

Kvalitatiivisissa haastatteluissa esille nousivat myös TS Opportunities ja Action Plan. Näiden koettiin parhaiten edistävän liiketoiminnallisia tavoitteita. Erityisen tärkeänä pidettiin myös kohtaa Executive Summary. Tähän kohtaan on haastattelutavien mielestä saatu mahtumaan kaikkein oleellisin tieto asiakkuudesta, kuten tärkeimmät projektit sekä ”Roadmap”.

4.4.1.5 Account Business Planin päivitys

Account Business Planin luominen ja päivittäminen on iso työ ja se vie monia työtunteja. Global Account Managereiden mielipidettä kysyttiin siitä, kuinka usein heidän mielestään asiakkaiden Account Business Plania tulisi päivittää. Tutkimukseen osallistuneiden mielipidettä kysyttiin myös siihen, keiden pitäisi olla mukana päivittämässä suunnitelmaa.



KUVIO 11. Account Business Planin päivittäminen.

Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa mielipiteet jakaantuivat erittäin tasaisesti kaikkien päivitysvälien kesken (katso kuvio 11.). Mikään päivitystapa ei varsinaisesti erottunut joukosta. Global Account Managerit olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että päivittämisessä pitää olla mukana myös asiakas ja joitain asiantuntijoita. Asiakas voi olla mukana tietenkin vain osassa päivitysprosessia, koska Account Business Plan sisältää arkaluontoista tietoa asiakkuudesta, jota ei haluta asiakkaalle näyttää. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit ottivat kantaa siihen, kenen pitäisi osallistua Account Business Planin päivittämiseen.

” GAM, MGMT and other customer related TS persons to give their perspective to this. And hopefully also persons from customer side to comment the content from their point of view.”

“Account Manager together with his team. Somebody (Business Analyst?) should/could collect the the general customer information and and hopefully give some visions for the future.”

“Sponsor, account team (sales), some sales sponsor and/or consultancy to give tools for longer perspective service sales planning”

Kvalitatiivissa haastatteluissa suurin osa piti tärkeänä, että päivitysväli ei ole liian pitkä. Eniten kannatusta sai 3 - 4 kertaa vuodessa päivittäminen. Jonkin verran kannatusta sai myös kuukausittainen päivittäminen. Tärkein asia päivityksessä haastattelussa olleiden mukaan on kuitenkin se, että siinä saadaan asiakkaan näkökulma esille. Myös asiantuntijoiden käyttöä päivittämisessä apuna pidettiin hyvänä

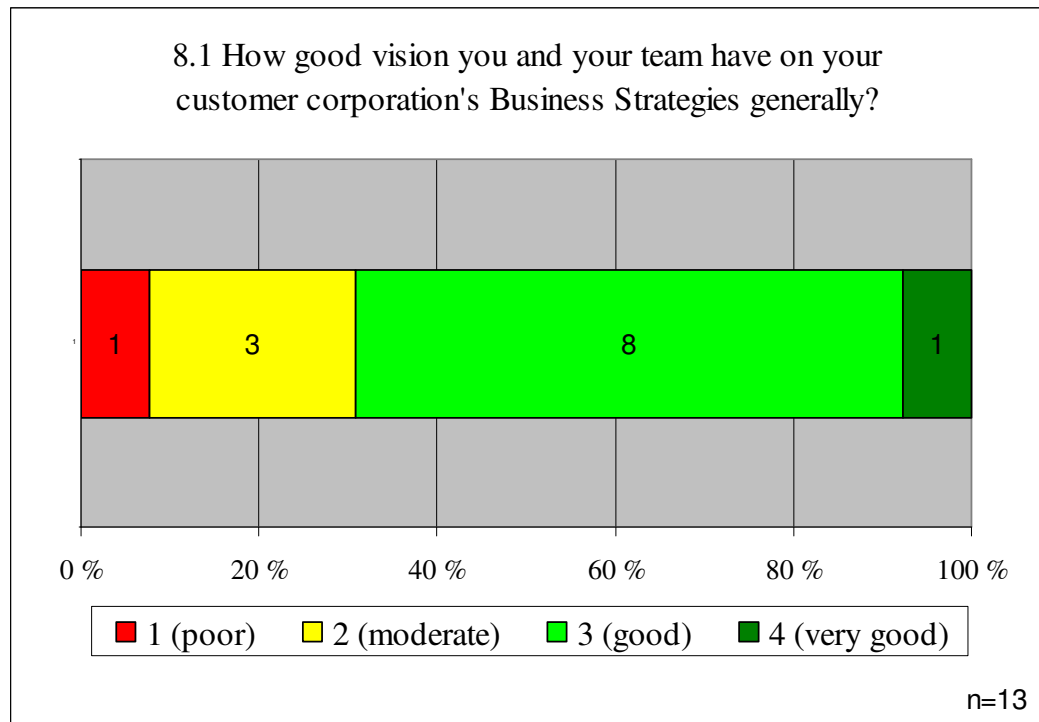
asiana. Osa haastatelluista piti tärkeänä myös TeliaSonera Sweden maayhtiön osallistumista asiakassuunnitelmiin, jotka vaikuttivat myös Ruotsissa. Mahdollisten maantieteellisten vaikeuksien vuoksi kannatusta sai myös kerran tai kaksi kertaa vuodessa päivittäminen yhdessä Ruotsin kollegojen kanssa.

4.4.2 Strategiat ja mahdollisuudet

Tutkimustulosten analysoinnin toisessa kohdassa keskitytään asiakkaan liiketoiminta- ja kommunikointistrategiaan, asiakkaan ja TeliaSoneran liiketoimintamahdollisuuksiin sekä asiakkuuden toimintasuunnitelmaan. Tutkimuksessa selvitettiin näiden asioiden nykytilaa sekä sitä, miten niitä voi kehittää.

4.4.2.1 Asiakkaan liiketoimintastrategia

Asiakkaan liiketoimintastrategian tunnistaminen on tärkeää, jotta asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa ja näin ollen lisätä esim. myyntiä. Tämän kysymyksen tarkoitus on selvittää se, kuinka hyvin Global Account Manager tiimeineen tuntee asiakkaansa liiketoimintastrategian. Tutkimuksiin osallistuneilta kysyttiin myös, uskovatko he Account Business Planin auttavan saamaan paremman näkemyksen asiakkaan liiketoimintastrategiasta.



KUVIO 12. Käsitys asiakasyrityksen liiketoiminta strategiasta



KUVIO 13. Auttaako Account Business Plan saamaan paremman käsityksen asiakasyrityksen liiketoimintastrategiasta.

Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen vastanneista suurimmalla osalla on tiimeineen hyvä tai todella hyvä käsitys asiakasyrityksen liiketoimintastrategiasta (katso Kuvio 12.). Muutamalla vastanneella oli tiimeineen vaikeuksia tunnistaa asia-

kasyrityksen liiketoimintastrategiaa. Vastauksien mukaan asiakkuuksissa oli selvä ero siinä, miten paljon he jakavat tietoja yrityksen ulkopuolelle.

Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että Account Business Plan auttaa saamaan paremman käsityksen asiakasyrityksen liiketoimintastrategiasta (kuvio 13) ja toisen puolen mukaan Account Business Plan ei auta tässä asiassa. Account Business Plan sai kiitosta siitä, että se pistää Global Account tiimin ajattelemaan asiakkuutta erilaisista näkökulmista. Myös Global Account tiimin istuminen yhden pöydän ääreen ja tietojen kerääminen yhteen paikkaan sai kiitosta. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit sanoivat mm. seuraavaa:

”Gives a chance to think the subject from another angle. Good support tool.”

“ABP "forces" Account mgmt team to gather essential information from customers business strategies and summarize them.”

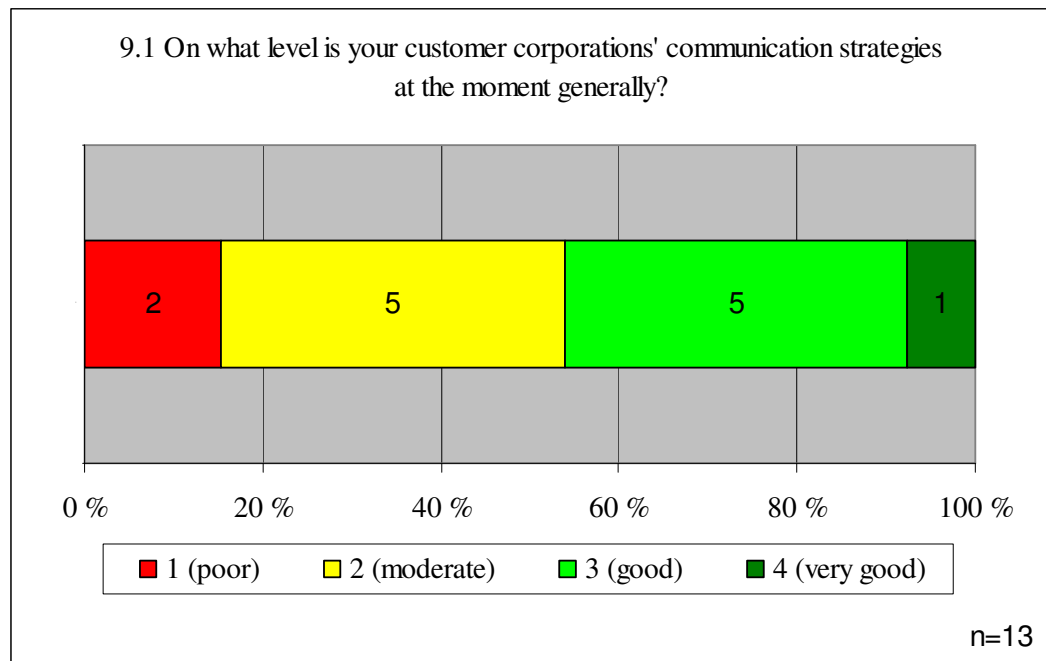
“When we read facts of our customer we get better idea how-where-when they are doing business.”

Suurimmalla osalla niistä vastaajista, joiden mielestä Account Business Plan ei auta heitä saamaan parempaa käsitystä asiakasyrityksen liiketoimintastrategiasta, on jo nyt mielestään hyvä tai todella hyvä käsitys asiakasyrityksen liiketoimintastrategiasta.

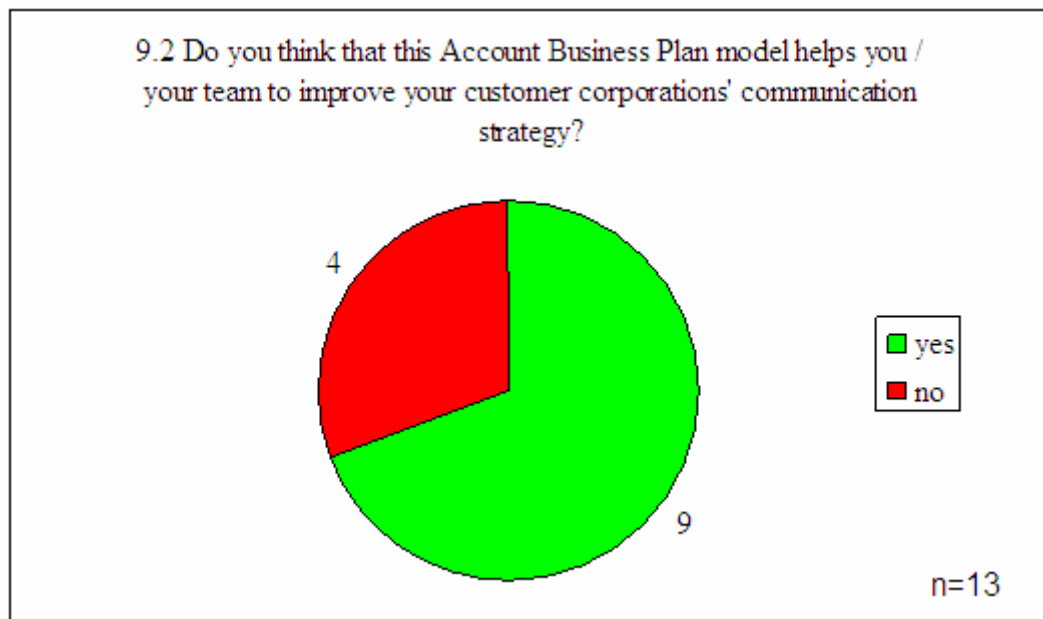
Kvalitatiivissa haastattelututkimuksessa haastateltavat olivat suurimmalta osin sitä mieltä, että oikein tehtynä ja suunnitelmaan kunnolla perehtyen asiakkaan liiketoimintastrategiasta saadaan parempi kuva, kuin mitä siitä on entuudestaan. Asiakkaan liiketoimintastrategia koettiin kuitenkin yleisesti melko helposti tunnistettavaksi asiaksi. Asiantuntijoiden suurempaa roolia toivottiin kuitenkin tässä asiassa.

4.4.2.2 Asiakkaan kommunikaatiostrategia

Yhtenä projektin lähtökohtana oli luoda asiakkaille uusi ja toimiva kommunikaatiostrategia. Tällä kysymyksellä selvitettiin asiakasyrityksen kommunikaatiostrategian tilannetta sekä sitä, auttaako tämä Account Business Plan kehittämään siitä paremman.



KUVIO 14. Asiakasyrityksen kommunikaatiostrategian taso.



KUVIO 15. Auttaako Account Business Plan asiakasyrityksen kommunikaatiostrategian kehittämisessä.

Kuten kuviosta 14 näkee, niin kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että heidän asiakasyrityksen kommunikaatiostrategia on

hyvällä tai vähintään kohtalaisella tasolla. Muutama oli myös sitä mieltä, että asiakasyrityksen kommunikaatiostrategia on tällä hetkellä huonolla tasolla.

Global Account Managereista suurin osa oli sitä mieltä, että Account Business Plan on hyvä työkalu asiakasyrityksen kommunikaatiostrategian kehittämiseen (Kuvio 15). Account Business Plan aiheuttaa väkisinkin keskustelua tiimin sisällä ja näin ollen avaa uusia näkökulmia asiakkaasta. Tässäkin asiassa koettiin tärkeäksi, että suunnitelmaa tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa sekä käytetään asiantuntijoita apuna. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit perustelivat vastauksiaan:

”When you need to write down and plan your actions and relationship with customer, results are better. ABP is a good tool for conversation.”

“Through joint workshops and discussions.”

“Only if we make this together with customer.”

“This is important part but it seems to be too difficult to fulfill the ABP at the moment. Somebody "Business analyst" could be helpful in this matter.”

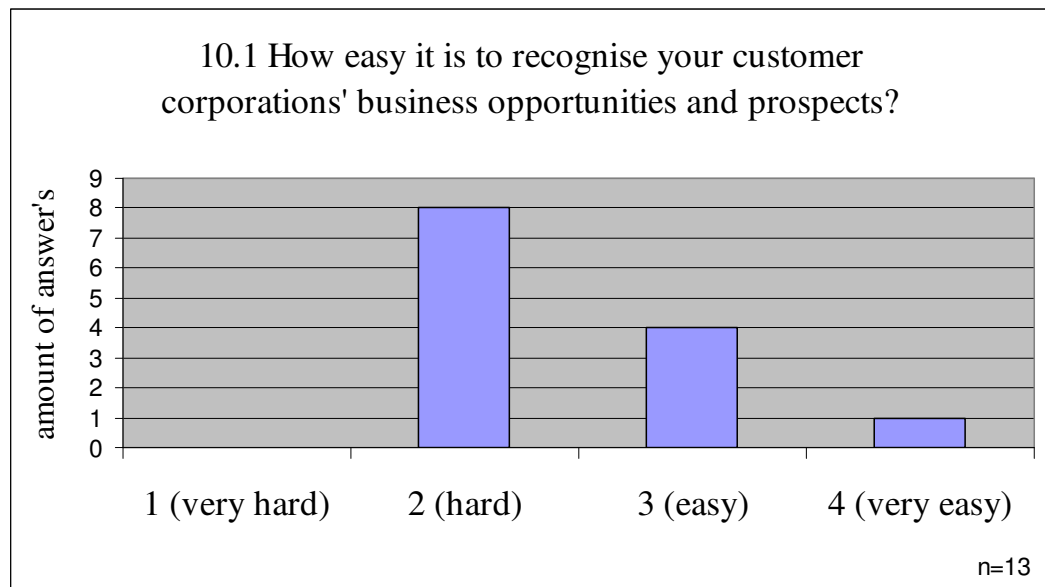
Joidenkin Global Account Managerien mielestä Account Business Plan ei kuitenkaan auta asiakasyrityksen kommunikaatiostrategian kehittämisessä. Keskustelut pysyvät osan mielestä liian yleisellä tasolla ja toiminnot eivät tue asiakasyrityksen kommunikaationstrategian kehittämistä. Myös se, että olemme liian myöhään liikkeellä, nousi esille muutamassa vastauksessa. Avoimessa kohdassa heillä oli mahdollisuus perustella vastauksiaan.

“My customers are the forerunners in these issues: they have been using voip and other communication services very effectively for years already. So, not that much new for them” vastasi yksi Global Account Manager

Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa oltiin sitä mieltä, että asiakasyrityksen kommunikaatiostrategioissa on paljon parannettavaa. Valmiudet kommunikaatiostrategian parantamiseen koettiin hyväksi, varsinkin nyt, kun apuna on Account Business Plan. Asiakkaiden uskottiin arvostavan sitä, että TeliaSonera todella haluaa parantaa asiakkaidensa kommunikaatiostrategioita tehokkaampaan suuntaan. Tähän uskottiin myös löytyvän tarvittavat asiantuntijat joita voidaan käyttää apuna. Kaikki olivat sitä mieltä, että jotta kommunikaatiostrategiasta saadaan oikeasti hyvä, niin siihen tarvitaan erityisesti asiakkaan apua.

4.4.2.3 Asiakkaan liiketoimintamahdollisuudet

Global Account Managereiden työn kannalta on tärkeää, että he tunnistavat myös asiakkaan omien liiketoimintojen mahdollisuuksia ja tulevaisuudennäkymiä. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää se, kuinka haastavina Global Account Managerit kokevat asiakasyrityksen omien liiketoiminta mahdollisuuksien tunnistamisen.



KUVIO 16. Asiakasyrityksen omien liiketoiminta mahdollisuuksien ja tulevaisuuden näkyminen tunnistaminen.

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen mukaan asiakkaan liiketoimintamahdollisuuksien ja tulevaisuuden näkymien tunnistaminen on vaikeaa suurimmalle osalle Global Account Managereita (Kuvio 16.). Osa oli tosin sitä mieltä, että se on helppoa ja yhden mielestä asiakkaan liiketoiminta mahdollisuudet on erittäin helppo tunnistaa. Suurin osa Global Account Managereista oli kuitenkin sitä mieltä, että asiakkaan liiketoiminta mahdollisuudet ja tulevaisuuden näkymät eivät ole helposti tunnistettavissa. Ongelmaksi koettiin asiakkaan lisäksi TeliaSoneran oma toiminta. Muutaman Global Account Managerin mielestä TeliaSonera ei ole tarpeeksi globaali toimija, ja näin ollen jotkut liiketoiminnalliset mahdollisuudet menevät

väistämättä kilpailijoille. Myöskään TeliaSoneran tuoteportfolion ei koettu nyky-muodossaan tukevan tässä asiassa myyjää. Vastauksista nousi myös esiin myös asiakkaan syvällisempi tunteminen. Avoimien kysymyksen perusteluja:

”Problem is not only customer, but TS, which is selling slideware to its salesforce, having incredible roadmaps.”

“XXX-company has global business and global needs. TS’s portfolio doesn’t support that.”

“More deeper understanding of customer business is needed to recognise more opportunities.”

Osa Global Account Managereista oli kuitenkin siis sitä mieltä, että asiakkaan liiketoiminta mahdollisuuksien ja tulevaisuuden näkymien tunnistaminen on helppoa tai erittäin helppoa. Heidän mielestään asiakas osaa auttaa tässä asiassa jos asiakassuhde vain on tarpeeksi läheinen ja asioista keskustellaan avoimesti. Muutamana Global Account Managerin mukaan se, että TeliaSoneran tuoteportfoliosta on tehty yksinkertaisempi auttaa tässä asiassa Global Account Managereita. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit sanoivat mm. seuraavaa:

“They usually tell what they need if they believe that we can assist them. This means our traditional services which we have sold to these customers.”

“Our productline is becoming very simple.”

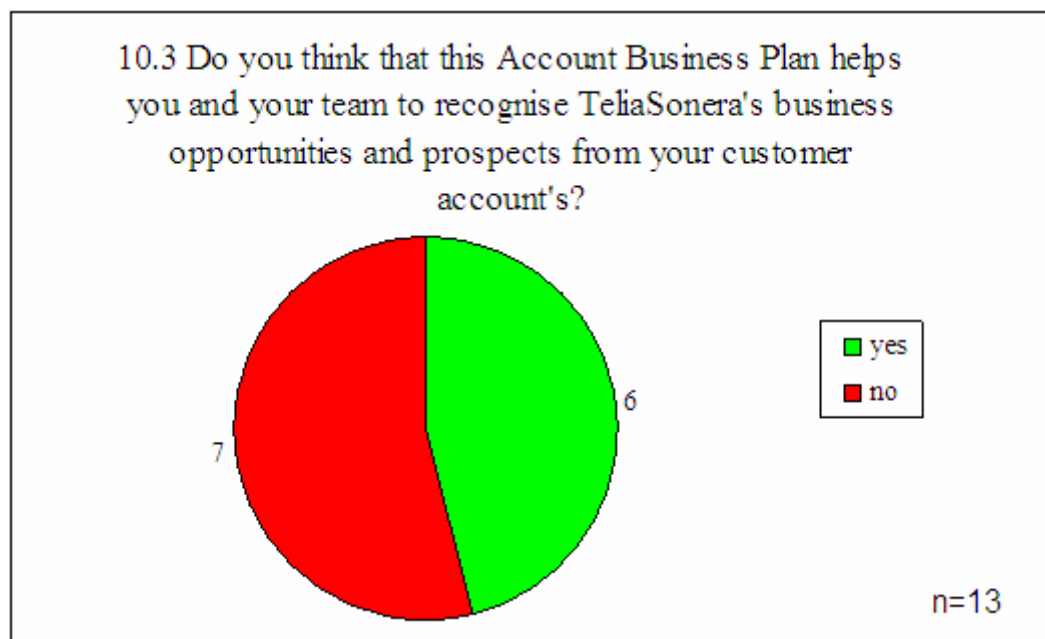
“If you are enough close to customer you will get information of customers needs.”

“X-Company is quite well known, I have been working with this account for several years. We have signed a new contract on a global level that first time on customers mind puts TS as one of their partner, that will give us much more better possibility to dig in X-Company’s opportune and business challenges=opportune for TS.”

Kvalitatiivisissa haastatteluissa oltiin vahvasti sitä mieltä, että Global Account Managerien on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa asiakkaansa liiketoiminta tarpeet ja mahdollisuudet. Tämä onnistuu vain läheisellä asiakassuhteella ja avoimella keskustelulla. Multinational Corporations yksikön asiakkaista suurin osa toimii globaaleilla markkinoilla ja tämän uskotaan tekevän liiketoimintamahdollisuuksien ja tulevaisuuden näkymien tunnistamisesta erittäin haastavaa. Esille nousi myös se asia, että asiakkaat voivat kyllä osata pyytää TeliaSoneralta palveluja, mutta he eivät aina ole tietoisia siitä, että TeliaSoneralla voisi olla tarjolla ratkaisuja myös muihin heidän ongelmiin mitä he osaavat pyytää.

4.4.2.4 TeliaSoneran liiketoimintamahdollisuudet

Tässä selvitetään, että onko Account Business Planista hyötyä kun pyritään tunnistamaan TeliaSoneran liiketoiminnallisia mahdollisuuksia asiakkaasta ja Auttaako tämä se Global Account Manageria ja tiimiä paremmin tunnistamaan TeliaSoneran liiketoimintamahdollisuudet ja tulevaisuuden näkymät asiakkaasta.



KUVIO 17. Auttaako Account Business Plan tunnistamaan TeliaSoneran liiketoiminta mahdollisuuksia ja tulevaisuudennäkymiä.

Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen vastanneista noin puolien mielestä, Account Business Plan ei auta heitä tai heidän tiimiään paremmin tunnistamaan TeliaSoneran liiketoimintamahdollisuuksia tai tulevaisuuden näkymiä asiakkaasta (Kuvio 17). Joidenkin mielestä Account Business Planista oli kuitenkin apua, koska se pakottaa tiimin tekemään yhteenvetoa asiakkuudesta ja näin ollen asiat nostetaan kaikkien tiiminjäsenten tietoon.

Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että Account Business Plan ei auta heitä tässä asiassa. Kritiikkiä sai mm. se, että se ei käsittele TeliaSoneran mahdollisuuksia tarpeeksi syvällisesti eikä kytke TeliaSoneran mahdollisuuksia asiakkaisiin tar-

peeksi vahvasti. TeliaSoneralla on myös asiakkaita, jotka ovat samalla kilpailijoita joissain asioissa. Tämä tekee uusien mahdollisuuksien löytämisen erittäin haastavaksi. Myös se fakta, että osalla asiakkaista on jo suurin osa TeliaSoneran palveluista käytössä, ja kun TeliaSoneran tuoteportfoliota on yksinkertaistettu, niin uusia mahdollisuuksia on vaikea löytää. Myös TeliaSoneran jatkuvat YT-neuvottelut sekä johdon sekavatila vaikuttavat negatiivisesti valittuun strategiaan ja näin ollen myös myyntiin. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit perustelivat vastauksiaan.

“It is on too general level, it lacks the substance that would connect it to the customer need.”

“We are competing with X-company in many business areas and that is a challenge for finding new opportunities.”

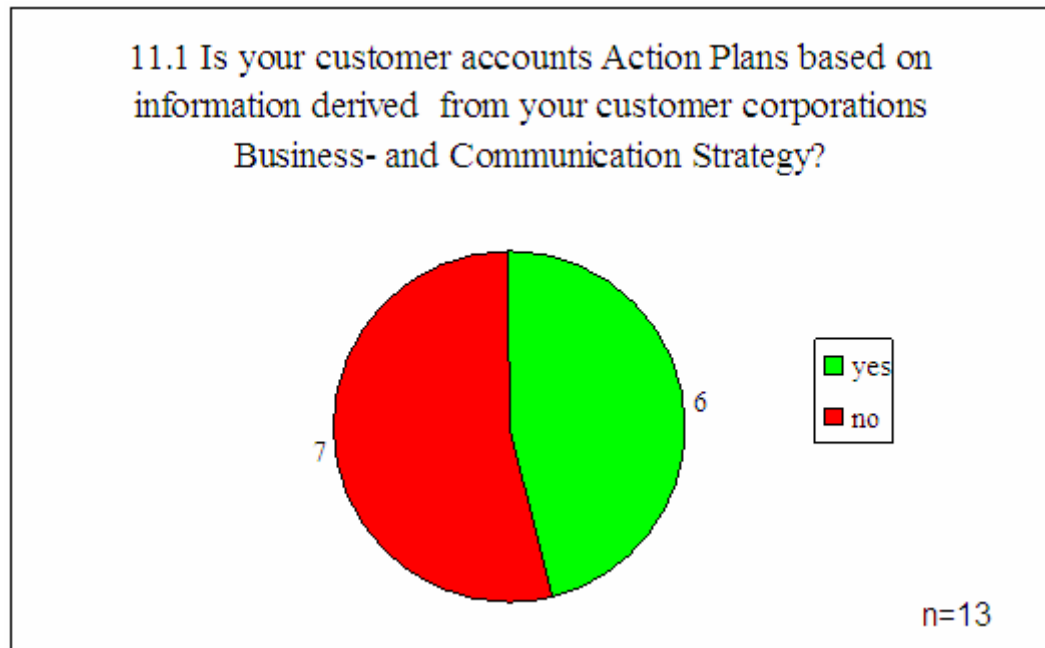
“X-company is already bying most of our services so not much new to be able to sell to them.”

“We don't know TS strategy and product portfolio in near future or in longer time.”

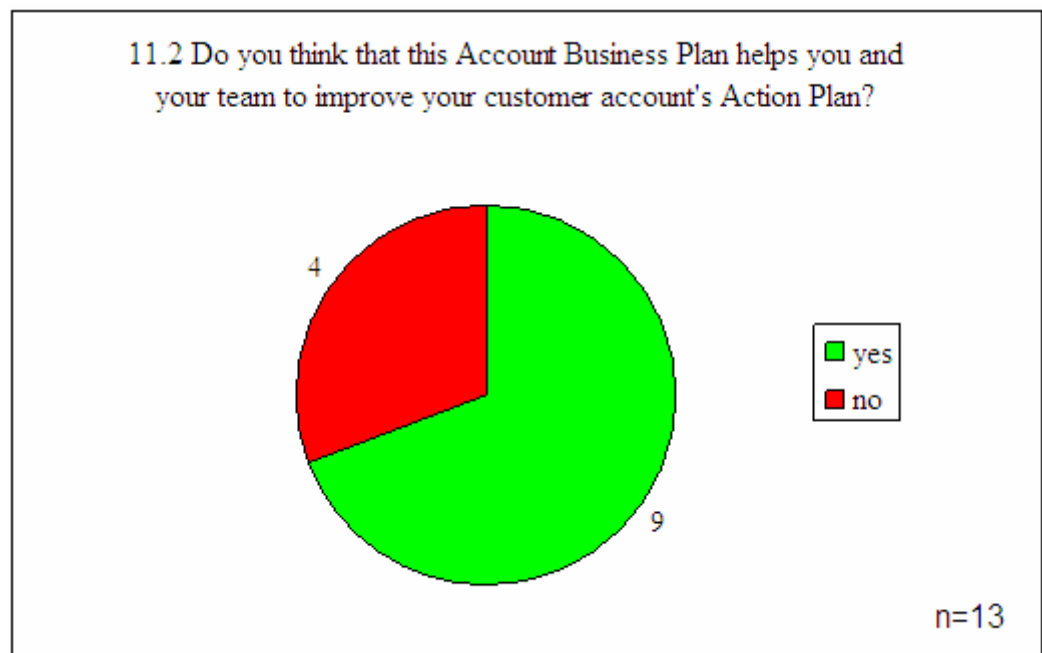
Kvalitatiivissa haastatteluissa annettiin ymmärtää, että Account Business Plan tarjoaa erittäin hyvät valmiudet TeliaSoneran tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistamiseen. Muun muassa kohta ”Top five opportunities” on saanut paljon kiitosta sen takia, että tässä Global Account Managereiden on laitettava tulevaisuuden myyntiprojektit paperille. Myös kommunikaatio-SWOT sekä informaatiovirta-SWOT analyysit sekä niistä johdetut kehitysideat saivat kiitosta. Keskusteluissa Global Account Managerien kanssa kävi ilmi, että juuri nämä SWOT-analyysit ovat yksi Account Business Planin raskaimmista tehdä, mutta oikein tehtynä niistä on suuri apu. Haastatelluista varsinkin Sales Director oli sitä mieltä, että tämä lähentää häntä asiakkaan kanssa ja ilman tätä suunnitelmaa, hän ei olisi näin tietoinen TeliaSoneran mahdollisuuksista.

4.4.2.5 Toimintasuunnitelma

Tällä kysymyksellä selvitettiin perustuuko asiakkaiden Action Plan (toimintasuunnitelma) business- ja kommunikaatiostrategioista johdettuihin tietoihin. Tässä selvitettiin myös auttaako Account Business Plan asiakkaan Action Planin luomisessa.



KUVIO 18. Perustuuko tiimisi toimintasuunnitelma asiakasyrityksesi liiketoiminta- ja kommunikaatiostrategiaan.



KUVIO 19. Auttaako Account Business Plan asiakkuuden toimintasuunnitelman kehittämisessä.

Kvantitatiivinen kyselytutkimus kertoo, että yli puolet asiakkuuksien Account Business Planissa oleva toimintasuunnitelmista ei perustu asiakasyrityksen liiketoiminta- ja kommunikaatiostrategiaan (Kuvio 18).

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Account Business Plan auttaa asiakkuiden toimintasuunnitelman kehittämisessä (Kuvio 19.). Tiimin toimintasuunnitelman koettiin olevan osassa asiakkuuksia erillään asiakasyrityksen liiketoiminta- ja kommunikaatiostrategiasta. Avoimenkohdassa Global Account Managerit perustelivat vastauksiaan.

“X-company is independent from TS.”

Suurin osa katsoi Account Business Planin kuitenkin auttavan asiakkuuden toimintasuunnitelman kehittämisessä. Account Business Plan nostaa vastaajien mukaan esille potentiaalisia uusia myyntikohteita ja uusia ideoita. Nämä ideat voidaan sitten hyödyntää toimintasuunnitelmassa. Hyvänä koettiin myös se, että nyt toimintasuunnitelma tehdään yhdessä esimiehen kanssa, eikä vain hyväksytetä sitä hänellä. Avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit perustelivat vastauksiaan mm. näin:

”Pinpointing potential new sales.”

“Get new ideas and brainstorming on opportunities.”

“We might find something new to sell to customer.”

Osa Global Account Managereista ei kuitenkaan nähnyt Account Business Plania hyvänä apuna toimintasuunnitelmansa kehittämiseen. Account Business Planin ei koettu tuovan mitään uutta asiakkuuden toimintasuunnitelmaan.

Kvalitatiivisissa haastatteluissa toimintasuunnitelman perustuminen asiakasyrityksen liiketoiminta- ja kommunikaatiostrategiaan sai kaksijakoisen käsittelyn. Aivan kuten kvalitatiivinen tutkimus, niin myös syvällisempi tutkimus osoittaa sen, että vain osalla asiakkuuksia toimintasuunnitelma on mahdollista perustua asiakkaan liiketoiminta- ja kommunikaatiostrategiaan. Osassa asiakkuuksia tämä ei ole vain mahdollista. Haastatteluihin osallistuneiden Global Account Managerien mielestä Account Business Plan oli hyvä apukeino varsinkin toimintasuunnitelman tarkastuksessa, sekä silloin kun he tarkistivat, onko siinä otettu kaikki tarpeellinen huomioon.

4.4.3 Account Business Planin tehokas käyttäminen sekä kehittäminen

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa keskitytään Account Business Planin tehokkaaseen käyttämiseen sekä siihen, miten kyselyyn vastanneet ja haastatelluissa olleet haluaisivat kehittää asiakkuussuunnitelmaa.

4.4.3.1 Account Business Planin käyttäminen yrityksessä

Kaikilla Account Business Planin käyttäjillä sekä projektissa mukana olleilla on oma mielipiteensä, miten sitä voi parhaiten käyttää yrityksen toiminnassa. Tässä selvitetään mielipiteitä, miten Account Business Plania voi parhaiten käyttää ulkoisesti sekä sisäisesti.

Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa esille nousi runsaasti käyttötapoja ulkoisesti sekä sisäisesti. Account Business Planin uskottiin palvelevan yritystä sisäisesti vain, jos yksiköiden välistä sisäistä viestintää tehostettaisiin. Account Business Planissa on vastausten perusteella monia hyviä asioita joita voisi hyödyntää enemmän. Sisäisessä toiminnassa se sopii hyvin silloin kuin kun uusi työntekijä perehdytetään asiakkuuteen. Myös avoimempaa tietojen vaihtoa osastojen välillä toivottiin. Account Business Planista voi myös kätevästi tarkistaa asiakkuuteen liittyviä tietoja sekä tarkistaa, ovatko projektit ajan tasalla. Mahdollisten reklamaatioiden selvittämisessä tämän uskotaan myös auttavan ja nopeuttavan toimintaa. Jos Account Business Plan sidottaisiin Global Account Managerien ”tulokorttiin” se motivoisi heitä tekemään suunnitelmasta parempia. Tämä palvelisi koko osastoa, kun mm. johto saisi parempia raportteja. Tässä avoimessa kysymyksessä Global Account Managerit sanoivat mm. seuraavaa:

”It should be shared and agreed with various departments to support jointly, not to be nullified by quartal management”

“More management to be involved in the work from Broadband and mobility also”

“AM+team should discuss ABP and update it regularly (2/year) - ABP gives good info for instance if AM changes -gives a customer info to mgmt if and when needed”

“Scorecard value (to motivate the usage), top managements support”

Ulkoisesti Account Business Plania pitäisi hyödyntää yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa pitäisi käydä läpi asiakkaan strategioita ja suunnitelmia tuleville vuosille Tämä onnistuu olemalla yhteydessä oikeisiin henkilöihin asiakkaan puolelta. Asiakkuustiimin ja asiakkaan välisiä palavereja tulisi lisätä ja Account Business Plania tulisi päivittää säännöllisesti, sanoivat Global Account Manarerit tässä avoimessa kysymyksessä.

“Ongoing developmet jointly with customer”

“We get best result if we can make this document side by side with customer.”

Kvalitatiivisissa haastatteluissa esille nousi se, että TeliaSonera saa parhaan hyödyn Account Business Planista. Vain, jos sitä hyödynnetään sisäisesti sekä ulkoisesti.

Sisäisesti Account Business Planin katsottiin toimivan hyvänä oppimateriaalina uusille työntekijöille. Myös johtotason henkilöt voivat hyötyä tästä oppimateriaalista ja tutustua asiakkaiden tarpeisiin paremmin. Sisäisessä käytössä muut Global Account Managerit voivat myös helposti oppia toisiltaan, vertailemalla asiakkuuksiensa tilaa ja prosesseja. Esimiehet voivat myös tarkistaa alaistensa toimimisen asiakkaan kanssa nykyään yhdestä paikasta. Enää ei tarvitse etsiä esim. asiakastytyväisyyttä yhdestä paikasta ja asiakkaan kanssa tehtyjä tapaamisia toisesta paikasta. Myös Account Business Planin tekoon käytettyjä WorkShopeja pidettiin hyvänä asiana. Näin toimimalla opitaan tuntemaan yrityksen työntekijöitä monipuolisesti ja saadaan luotua kontakteja. Tämä helpottaa myös yhteistyötä. Yhteistyö on sujuvampaa, jos on tavannut henkilön kasvotusten eikä vain sähköpostin välityksellä.

Ulkoisesti Account Business Plania voi haastateltavien mielestä parhaiten käyttää yhteistyössä asiakkaan ja asiantuntijoiden kanssa. Se, että asiakkaan tulevaisuuden suunnitelmat saadaan konkreettisesti paperille, auttaa yksikköä myös omien stra-

tegioiden laatimisessa. Yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä nousi Global Account Managerin oma halu ottaa asiakas vahvasti mukaan Account Business Planin luomiseen. TeliaSoneralta löytyy kyllä asiantuntijoita eri aloille. Mutta se, osataanko niitä hyödyntää yhdessä asiakkaan kanssa, vaatii vielä hiomista.

4.4.3.2 Account Business Planin kehittäminen

Tutkimuksen lopussa kvantitatiiviseen kyselyyn vastanneet sekä kvalitatiivisessa haastattelussa olleet saivat esittää vapaasti kommentteja Account Business Planin kehittämisestä.

Kvantitatiiviseen kyselyyn vastanneet Global Account Managerit esittivätkin rohkeasti omia mielipiteitään. Eniten Global Account Managerit ottivat kantaa Account Business Planin laajuuteen. Account Business Planista toivottiin tehtävän hieman lyhyempi, eli, että siitä karsittaisiin pois joitain osiota. Muun muassa tiedot jotka oli helposti saatavilla asiakkaan kotisivuilta, voisi jättää pois osan mielestä. Enemmän myös toivottiin yhteistyötä niiden kesken ketkä ovat tavalla tai toisella osallistuvat asiakkuuden hoitoon. Toivomuslistalla oli myös Account Business Planin jakaminen kolmeen osaan: sisäiseen suunnitelmaan, asiakkaan kanssa yhteistyössä tehtävään ja johdon raporttiin. Global Account Managerit vastaasivat mm. seuraavasti:

“Open discussion between development and GAM’s.”

“There are 3 things in this document which could be separated to 3 different documents: - internal planning - customer document which can be done together with customer - management report.”

“Everyone who are working with the account should be responsible to bring new ideas how to deepen customer relationship and business.”

“I would skip all the material you can easily find from customers webpages.”

Kvalitatiivisissa haastatteluissa oltiin myös sitä mieltä, että Account Business Plan on nyky muodossaan aika laaja ja raskas täyttää. Se keskittyy myös hyvin paljon

kommunikaatioon ja voisi tulevaisuudessa keskittyä enemmän suoranaisesti TeliaSoneran liiketoiminnan kehittämiseen. Account Business Planin kehittämisen ja täyttämisen voisi myös sitoa Global Account Managerien palkkaan, eli osaksi tulokorttia. Yhteistyötä TeliaSonera Sweden maayhtiön kanssa tulisi kehittää ja löytää yhteinen toimintamalli asiakkaanhoitoon. Onnistumisia pitäisi myös nostaa enemmän esille, ja löytää tapoja, jolla onnistumiset saadaan monistettua muihin asiakkuuksiin. Tähän mennessä Account Business Plan -projektilla on ollut jo kolme eri vetäjää. Tähän olisi myös hyvä haastateltavien mielestä saada jonkinlainen pysyvä ratkaisu. Tämänhetkistä mallia, jossa projektinvetäjänä toimii vain lyhyt aikaisesti joku tietty henkilö, ei koettu kestäväksi ratkaisuksi. Jokaisella projektin vetäjällä on kuitenkin omat toimintatapansa, joka sekoittaa tilannetta tilapäisesti. Haastateltavat ottivat myös kantaa projektin sekaviin team-center sivustoihin, joille pitäisi tehdä jotain.

4.5 Kehitysehdotukset

Account Business Planin tulee tulevaisuudessa olla osa yhden vakituisen työntekijän toimenkuvaa. Tämä selkeyttäisi ratkaisevasti koko projektia, sekä takaisi jatkuvuuden tulevaisuutta silmällä pitäen. Account Business Plania tulisi mielestäni päivittää neljännesvuosittain. Tämän kaltaisen tiedon, jota Account Business Planiin kerätään, päivitysväli on noin vuosineljänneksittäin. Tällä toimintatavalla päivittämisestä ei myöskään tulisi liian raskasta toimenpidettä. Päivityksen voisi tehdä kätevästi samalla, kun pidetään neljännesvuosipalaveri asiakkaan kanssa. Tämä toimintatapa tukisi myös yksikön omia neljännesvuosipalavereja, joissa voitaisiin esitellä asiakkuuden seuraavan neljännesvuoden toimintasuunnitelma ja myyntiprojektit.

Account Business Planin sisältöä tulee muuttaa enemmän kaupallisesta toimintaa tukevaan muotoon. Tällä hetkellä se keskittyy liikaa asiakasyrityksen kommunikaatioon, eikä siihen miten asiakkuuden liiketoimintaa saadaan parannettua. TS Opportunities ja Action Plan osioihin on keskityttävä enemmän. Suunnitelma on nyky muodossaan liian laaja dokumentti, siitä on karsittava pois semmoiset asiat

jotka voi helposti löytää muualtakin. Strategy and Business osion tiedot voi helposti löytää myös asiakkaan internetsivuilta, tai ne tiedot voisi tallettaa vaikka asiakkuuden team-center-sivustolle. ICT and Business Communication kohdassa on joitain päällekkäisiä tietoja, mutta eri tavalla esitettynä (esim. Strategy Framework vs. Customer's communication focus areas). Näistä tulee valita se tapa jota käytetään, ja toinen tapa poistetaan dokumentista. Lisätietoja voi laittaa liitteiksi, joko team-centeriin tai erillisiksi dokumenteiksi.

Yksikköön tarvitaan myös enemmän avointa keskustelua Account Business Plania koskien. Kaikkien Global Account Managerien sekä projektin johtoryhmän on löydettävä yhteinen aika ja paikka, missä asiakkuussuunnitelmaa voi käydä läpi. Toivottavaa olisi, että asiakkuussuunnitelmaa yhtenäistettäisiin Ruotsalaisten käyttämän asiakkuussuunnitelman kanssa. Tämä helpottaisi konkreettisesti asiakkuustiimien toimintaa.

Account Business Planiin olisi hyvä lisätä tiedot siitä, miten asiakkuustiimi toimii. Siinä tulisi määritellä tiimin päämäärät, tavoitteet, roolit, vastuut, sekä velvollisuudet. Tällä hetkellä tiimin ulkopuolisten on erittäin vaikea saada kokonaiskuva siitä, miten asiakkuustiimi käytännössä toimii. On kuitenkin aivan oleellinen osa, että asiakkuussuunnitelma sisältää kuvauksen käytettävistä resursseista ja tavasta toimia.

Account Business Planin voisi jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen osa tehtäisiin yhdessä asiakkaan kanssa, toinen osa olisi tiimin sisäinen suunnitelma ja kolmas osa olisi johdon raportti asiakkaasta.

Projektista on erittäin laajat dokumentoinnit jotka tarjoavat laajan tietopaketin ja niitä voisi hyödyntää vahvasti, jos niitä vain osattaisiin käyttää. Tällä hetkellä projektin team-center sivustot ovat liian sekavat, ja eri nimikkeen alla olevia sivustoja on liikaa. Team-center sivustoista tulee karsia pois ne, joita ei aktiivisesti käytetä ja jäljelle jäävien sivustojen käyttöä pitää helpottaa. Tämä helpottaisi koko yksikön toimintaa. Tarvittavat tiedot löytyisivät helposti ja nopeasti yhdestä paikasta.

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiakkuudenhallintaa ja avainasiakkuuksia. Asiakkuudenhallinta tarkoittaa koko organisaation toimintaa tietyllä strategisella tavalla. Asiakkuudenhallintaan kuuluu keskeisesti muun muassa: asiakkuusajattelu, viestintä, markkinointi, tiedonjako, tiimien toiminta, osaaminen, strategian toiminnallistaminen, suunnitelmat, resurssit ja asiakkuuden arvot. Asiakassuhdetta ja strategiaa on vaikea kehittää sekä johtaa ilman toimivaa asiakkuussuunnitelmaa, koska asiakkaista on nykyään niin paljon tietoa ja tiedonmäärä kasvaa koko ajan. Toimiva asiakkuussuunnitelma sisältääkin paikat, joihin nämä tiedot voi tallettaa. Tehokas asiakastiedon hallinta antaa hyvät lähtökohdat asiakasstrategian toiminnallistamiseen sekä tehostaa prosesseja. Tehokkaan ja toimivan asiakkuudenhallinnan avulla luodaan kannattavia ja pitkäikäisiä asiakassuhteita, josta on taloudellista ja tuotannollisia hyötyjä kummallekin osapuolelle, asiakkaalle sekä yritykselle.

Työn teoria osassa selvitettiin myös se, mitä pitää ottaa huomioon, kun yritys rupeaa luomaan asiakaslähtöistä liiketoimintayhtälöä. Työssä käytettyjen teorioiden mukaan yrityksen saavuttamat hyödyt ovat muun muassa yhtenäinen toimintatapa, menestyksen mittaaminen, tieto suunnasta, johon asiakkuutta pitää ohjata, keskinäisen kommunikaation parantuminen sekä asiakastyytyväisyys. Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi suurin hyöty on se, että onnistuneessa asiakassuhteesta hyötyvät asiakas ja yritys, näin kummatkin saavat lisäarvoa toiminnalleen.

Case-osassa käsiteltiin TeliaSoneran avainasiakkuussuunnitelmaa ja sitä, miksi ja miten sitä pitäisi kehittää. Avainasiakkuussuunnitelman avulla yritys voi jatkossakin löytää asiakkuudenhoidon toimivat ja TeliaSoneralle hyödylliset tiedot. Hyvä asiakkuussuunnitelma antaa TeliaSoneralle mahdollisuuden toteuttaa asiakkuudenhallintaa entistä paremmin sekä tiedon siitä, mitkä asiakkuudet ovat kannattavimpia ja mihin suuntaan asiakkuuksia pitäisi kehittää. Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena esiin tuli se, että asiakkuussuunnitelman pitää tukea vahvasti etenkin kaupallistatoimintaa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Aaltonen M, Mutanen U 2001, Tiellä tietämyksenhallintaan, Jyväskylä: Gummerus

Ala-Mutka J, Talvela E 2004, Tee asiakassuhteista tuottavia, Jyväskylä: Gummerus

Bergström S, Leppänen A 2005, Yrityksen asiakasmarkkinointi 9.-10. painos, Helsinki: Edita Prima Oy

Burnett K 2001. The handbook of key customer relationship management, Great Britain: Pearson Education Limited

Cheverton P 2001, Key Account Management, 2nd edition, London: Kogan Page Limited

Donaldson Bill 2007, Sales Management, New York: Palgrave MacMillan

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

Isohookana H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY

Jalava U, Vikman A 2003, Työ ja oppiminen yrityksissä, Vantaa: Dark Oy

Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, Selling Value, Maximize Growth by Helping Customer Succeed. Helsinki: WSOY

Lehtinen R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita

Lehtinen R. 1998. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita

Leppänen E 2007, Asiakaslähtöinen myynti, Jyväskylä: Gummerus

McDonald, Smith & Ward 2007, Marketing Due Diligence, Amsterdam: Elsevier Limited

Roos G, Fernström L, Piponius L, Rastas T 2006, Aineeton pääoma johdon käsikirja, Helsinki: Edita Prima Oy

Rope T, Vahvaselkä I 1999, Suunnitelmallinen markkinointi, Vantaa: WSOY

Storbacka, Sivula & Kaario 2000, Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari

Stähle P., Kyläheiko K., Sanström J., Virkkunen V., 2002, Epävarmuus hallintaan, Jyväskylä: Gummerus

Nenonen, H. 2007, Turvaa parannettava – asiakashallinta tulee lujaa. Kauppalehti 1.2.2007

Nenonen, H. & Puromies, P. 2006, Kone tehosti liike-toimintatiedon hallintaa. Kauppalehti 17.10.2006

Öhrnberg, P., 2007, Sähköposti ei riittänyt Oututecin maailmassa. Kauppalehti 23.10.2007

Ruulio, T., 2006, Mainonta ja viestintä lähenevät. Kauppalehti 18.9.2006

Elektroniset lähteet:

Saarinen, A., 2008, MNC:n uusi yritysasiakkuusstrategia mullistaa asiakkuusajattelun [viitattu 11.10.2008]. Saatavissa TeliaSoneran intranetissä: <http://intranet.teliasonera.net/News/ies/fi/Pages/MNCnuusiyritysasiakkuusstrategia.aspx>, 2008-05-07

TS:n Yritysesittely, [viitattu 11.10.2008.]. Saatavissa TeliaSoneran intranetissä: <http://intranet.teliasonera.net>

Haastattelut

Business Development Director, TeliaSonera Finland.
4.7.2008, 2.10.2008 ja 14.10.2008.

Business Development Manager, TeliaSonera Finland.
2.10.2008, 9.10.2008 ja 14.10.2008

Global Account Manager, Multinational Corporations TeliaSonera Finland,
7.10.2008 ja 12.10.2008

Global Account Manager, Multinational Corporations TeliaSonera Finland,
7.10.2008 ja 12.10.2008

Sales Director, Multinational Corporations, TeliaSonera Finland.
13.10.2008

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake