



Asiakkuusjohtajan sisäinen viestintä valtakunnallisissa asiakkuuksissa

Kirsi Karhu

2020 Laurea



Asiakkuusjohtajan sisäinen viestintä valtakunnallisissa asiakkuuksissa

Case Yritys X

Kirsi Karhu
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu 2020

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen palvelualan yritys ja tämän opinnäytetyön tavoitteena oli miettiä ratkaisua, miten asiakkuusjohtajat voisivat viestiä sisäisesti entistä paremmin ja tehokkaammin valtakunnallisissa asiakkuuksissa. Halusin pohtia, miten asiakkuusjohtajien sisäistä viestintää valtakunnallisissa asiakkuuksissa voitaisiin yhtenäistää ja mitä uusia viestinnän toimintatapoja voitaisiin käyttää Yritys X:n sisäisessä viestinnässä.

Halusin myös tutkia, mitä uusia viestinnän kanavia tai -toimintamalleja valtakunnallisten asiakkuuksien osalta voitaisiin ottaa käyttöön ja voisiko asiakkuusjohtajalle suunnitella esim. viestinnän vuosikellon tai asiakkuuden laatukortin, liitettynä asiakkuuskohtaiseen toimintasuunnitelmaan. Kirkkaana tavoitteena tämän projektin ajan on ollut, että asiakkuusjohtajan päivittäinen viestinnällinen työ helpottuisi ja yrityksen sisäinen viestintä olisi selkeämpää sekä viesti tavoittaisi paremmin vastaanottajan.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu yritysviestinnästä, asiakkuusjohtamisesta, toiminnan organisoinnista sekä tuloksellisesta työskentelystä.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät olivat strukturoimattomat haastattelut, Yritys X:n sisäiset ideariihet ja työpajat sekä idean pilotointi. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisen analyysin kautta.

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotoksena asiakkuusjohtajat tunnistetaan ja lisätään Yritys X:n toimintajärjestelmän organisointimalliin, syntyi uusi sisäinen valtakunnallisten asiakkuuksien viestintätapa- valtakunnallisten asiakkuuksien tiimi- kanavat, kanavien yhtenäiset työkalut, asiakkuusjohtajan vuosikello sekä valtakunnallisen asiakkuuden laatukortti.

Jatkokehitysehdotuksina ovat asiakkuusjohtajan vuosikellon toteuttaminen mobiiliversiona, asiakkuuden laatukortin toteuttaminen sähköisenä työkaluna sekä tiimi -kanavien kehitystyön aloittaminen yhdessä palveluorganisaation kanssa.

Asiasanat: asiakkuusjohtaja, asiakkuusjohtaminen, yritysviestintä

Kirsi Karhu

Customer Director's communication internally and with nationwide customers

Year 2020 Pages 39

The client of this thesis project is a Finnish service company, and the aim was to find a solution for how Key Account Directors could communicate better internally and more effectively in national customer relationships. The thesis report considers how the internal communication of Key Account Directors in nationwide customer relationships could be harmonized and what new communication practices could be used in the internal communication at Company X.

The thesis project also aims to explore what new communication channels or operating models could be introduced for nationwide customer relationships and whether a Key Account Director could design for example a communication clock or a customer service quality card attached to the customer-specific action plan. The clear goal during this project has been to make the day-to-day communication work for the Key Account Director better and to make the internal communication of the company clearer and better able to reach the recipient.

The theoretical framework of the thesis consists of corporate communications, customer relationship management, organization of operations and productive work. The research methods used in the thesis included unstructured interviews, brainstorming sessions and workshops within Company X, and idea piloting. The thesis results were achieved through qualitative analysis.

As the final output of the thesis, Key Account Directors are identified and added to the organization model of Company X's operating system. Also, new internal communication channels for national customers, a Key Account Director's annual clock, and a national customer quality card were created.

The development proposals are the implementation of the Key Account Director's annual clock in a mobile version, the implementation of the customer quality card as an electronic tool, and the start of the development of team channels together with the service organization.

Keywords: key account director, customer relationship management, corporate communications

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoitteet	8
3	Yritysviestintä	8
3.1	Mihin viestintää tarvitaan yrityksissä?.....	9
3.2	Asiakkuusjohtajan vaikutus yrityksen maineeseen	11
3.3	Asiakkuusjohtaja -käsite	11
3.4	Asiakkuusjohtaminen	13
4	Yritys X:n nykytilanne ja itsearviointi	15
4.1	Yritys X:n toimintajärjestelmä	15
4.2	Toiminnan organisointi	15
4.3	Yleistä Yritys X:n viestinnästä	16
4.4	Asiakkuusjohtaminen Yritys X:ssä.....	19
4.5	Nykytilanteen itsearviointi.....	20
5	Toteutus	21
5.1	Tutkimusmenetelmät	21
5.2	Aikataulu	22
5.3	Haastattelu Ellun Kanat Oy	23
5.4	Asiakkuusjohtajien yhteiskeskustelut	24
5.5	Ideariihet ja työpajat.....	25
5.6	Kollegojen haastattelut	30
6	Tuotoksen kuvaus	31
6.1	Asiakkuusjohtajan vuosikello	31
6.2	Asiakkuuden tiimi -kanava ja sen työkalut	33
6.3	Asiakkuuden laatukortti	34
6.4	Webinaarit	35
7	Tuotoksen arviointi	36
7.1	Palautteita johdolta, palveluorganisaatiolta ja asiakkuusjohtaja- kollegoilta	36
7.2	Jatkokehitysehdotuksia	36
	Lähteet.....	38
	Kuviot	39

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe kumpusi todellisesta arjen työstä, tarpeesta ja jopa ongelmastakin. Asiakkuusjohtajien isona haasteena on ollut, miten määrältään useita kymmeniä kohteita sisältävien valtakunnallisten asiakkuuksien yrityksen sisäinen viestintä ja asiakkuusviestintä olisi tehokkaampaa sekä miten sitä voisi hallinnoida entistä paremmin, nykyaikaisemmin ja tehokkaammin. Viestintä on noussut entistä tärkeämmäksi asiaksi tänä Covid-19 aikana, jolloin asiakkaiden tapaaminen ei ole ollut mahdollista. Tämä erikoinen pandemia-aika on ollut kehittävää ja innoittavaa aikaa asiakkuuksien johtamisen kannalta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli ratkaista yrityksen sisäisen viestinnän ongelmia, jotka johtuvat usein vaihtuvasta työnjohdosta. Asiakkuusjohtajat pohtivat, löytävätkö uudet työnjohtajat oikeat tiedot, kun niitä tarvitaan? Ovatko löydetyt tiedot ne viimeisimmät ajankohtaisimmat tiedot? Miten tieto saadaan samanlaisena kaikille? Miten saadaan asiakkuutta koskevat kiireelliset tiedot nopeasti työnjohtajille tiedoksi? Miten saadaan siirrettyä yrityksen johdon kesken sovitut asiat palveluorganisaation jokapäiväiseen työhön? Lisäksi asiakkuusjohtajat toivovat, että toimitaan siten, kun kulloisenkin asiakkuuden kanssa on sovittu- pidetään huoli työntekijöiden perehdytyksistä, koulutuksista ja muista asiakkaalle tärkeistä asioista- huolimatta työntekijöiden vaihtuvuudesta.

Tämän työn toimeksiantajana on puhtauspalvelualan yritys, Yritys X (myöhemmin Yritys), jonka palveluksessa olen ollut 14 vuotta. Yritys on kotimainen perheyritys, joka toimii monella eri toimialalla. Yritys on laajentunut vuosien varrella suureksi, vajaan 400 miljoonan liikevaihdon yritykseksi. Yrityksellä on toimintaa myös ulkomailla. Koko yrityksen toiminta pohjautuu toimintakäsikirjaan ja sen ydinprosesseihin, joissa asiakkuustoimintamallin osuus on valitettavasti vielä vähäinen tällä hetkellä. Viimeisimmän neljäntoista vuoden aikana valtakunnallisten asiakkuuksien määrä on kasvanut yrityksessä muutamasta asiakkuudesta vajaaseen 100 asiakkuuteen, joten voi myös sanoa, että tilanne on kohtalaisen uusi.

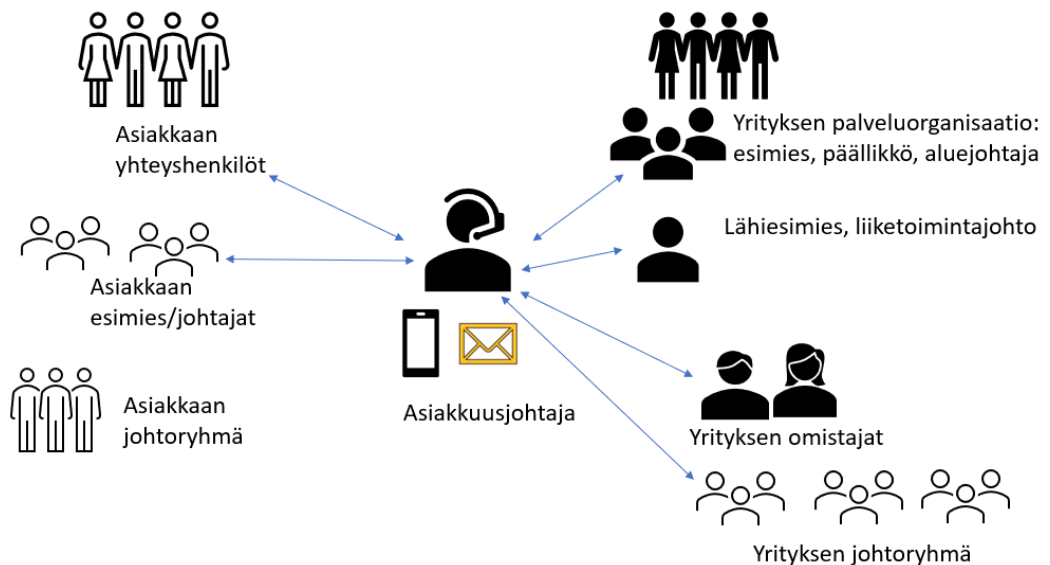
Olen saanut toimia yrityksessä monissa eri tehtävissä, kuitenkin aina lähinnä myynnin, myynninjohdon tai asiakkuusjohtajan tehtävissä. Nykyinen työni asiakkuusjohtajana koostuu suurien valtakunnallisten asiakkuuksien johtamisesta sekä mm. erilaisista myyntiprojekteista. Asiakkuuksien johtaminen ko. yrityksessä tarkoittaa täydellistä asiakkuuden tuntemista ja hallintaa ja johtamista, viestintää ko. asiakkuudesta yrityksen sisällä sekä jatkuvaa päivittäistä kommunikointia asiakkuuden eri yhteyshenkilöiden kanssa. Asiakkuussalkkuni arvo on tällä hetkellä noin 19 miljoonaa euroa vuodessa.

Yrityksessä on tällä hetkellä kolme asiakkuusjohtaja -nimikkeellä työskentelevää henkilöä sekä useita muita henkilöitä esim. aluejohtajia, kehityksen johtajia, liiketoimintajohtajia sekä myyntipäälliköitä, jotka vastaavat lisäksemme valtakunnallisista asiakkuuksista. Käytännössä asiakkuuksista vastaavien henkilöiden yhteishenkilömäärä on noin kaksitoista henkilöä. Näillä jokaisella 12 henkilöllä on oma persoonallinen toimintamalli asiakkuuksissa. Tähän malliin on tulossa muutos vuoden 2021 alussa, sillä kaikki valtakunnalliset asiakkuudet siirtyvät asiakkuusjohtajien alaisuuteen. Kaikki asiakkuusjohtajan eri viestinnän tasot on kuvattu kuviossa 1.

Alkuperäinen ajatus tätä opinnäytetyötä suunnitellessa oli, että yhtenäisen asiakkuusjohtajan toimintamallin luominen olisi liian laaja aihe, joten halusin rajata opinnäytetyön koskemaan vain yhtä osa-aluetta, yrityksen sisäistä viestintää. Yritys X:ssä sisäinen viestintä tarkoittaa viestimistä sähköpostilla tai puhelimella yrityksen esimiehille, päälliköille, aluejohtajille, liiketoimintajohtajille sekä tarvittaessa esimerkiksi yrityksen hr-, laki- ja laskutusosastolle. Lisäksi sisäistä viestintää on konsernin eri yritysten kesken.

Halusin löytää vastauksen kysymykseen, mitä asiakkuusjohtajan sisäinen viestintä valtakunnallisissa asiakkuuksissa on ja miten hän viestii? Toisin kuitenkin kävi. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi asiakkuusjohtajan toimintamalli, josta esittelen tässä opinnäytetyössä ainoastaan asiakkuusjohtajan vuosikellon ja mallina Yritys Y:n laatukortin.

Tämän opinnäytetyön ei ole tarkoitus perehtyä muuten asiakkuusjohtajan toimintasuunnitelma -malliin tarkemmin.



Kuvio 1: Asiakkuusjohtajan viestinnän tasot Yritys X:ssä.

2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kaikille asiakkuusjohtajille yhtenäinen sisäisen viestinnän toimintamalli valtakunnallisissa asiakkuuksissa niin, että yrityksen ylätasolla sovitut tavoitteet ja asiat siirtyvät tehokkaasti operatiivisen tuotannon tasolle. Nämä edellä mainitut asiat edellyttävät erilaisten viestintäkanavien ja -tapojen yhtenäistämistä valtakunnallisissa asiakkuuksissa; miten viestit tavoittavat parhaiten vastaanottajat, miten ne huomataan parhaiten, luetaan, ymmärretään ja toimitaan niiden mukaisesti, siten, että kaikilla on saatavilla viimeisin ja ajantasaisin tieto.

3 Yritysviestintä

ProCom -Viestinnän ammattilaiset ry määrittävät yhteisöviestinnän siten, että viestintä on elinehto yritysten ja yhteisöjen toiminnalle. Viestintä on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä yhteisölle tärkeiden sidosryhmien ja yleisöjen kanssa. Yhteisölle ja yleisölle on hyödyksi, jos niiden kesken vallitsee hyvät suhteet ja yhteistyö. Hyvässä työyhteisössä viestintä toimii. Toimivalla viestinnällä on vaikutusta muun muassa työyhteisön me-henkeen, työhyvinvointiin sekä jatkuvaan uudistumiseen. Toimivan viestinnän avulla ihmisiä saadaan osallistettua päätöksentekoon”. (Juholin, 2017, 33).

Juutin (1999, 143) mukaan viestinnällä eli kommunikaatiolla tarkoitetaan informaation eli tiedon vaihdantaa ihmisten kesken. Kuten Juholinin myös Juutin mukaan, viestintä on elintärkeä toiminto organisaatiolle. Hänen mukaansa järjestäytyneitä ja päämäärähakuista yhteistoimintaa ei voitaisi ylläpitää ilman ihmisten välistä viestintää. Juutin mukaan ”viestintää tapahtuu silloin, kun kahden järjestelmän tai ihmisen välisissä vuorovaikutuksissa tapahtuu sellainen muutos, joka saa jonkin muutoksen aikaan toisessa järjestelmässä tai ihmisessä. Silloin viestintä, eli kommunikointi on tapahtunut.”

Kortetjärvi-Nurmen (2015, 9-23) mukaan viestinnän perustehtävät ovat samat yrityksestä riippumatta. Kaikissa yrityksissä tarvitaan viestintää joka päivä, vaihdetaan tietoja ja rakennetaan sitä kautta yhteisöllisyyttä. Myös Kortetjärvi-Nurmi on samoilla linjoilla Juholinin ja Juutin kanssa - viestintä on yrityksen elinehto, yritysten perustoiminta, jonka tarkoituksena on luoda työskentelyedellytyksiä ja mahdollistaa yrityksen muu toiminta. Hyvin hoidettu viestintä kuuluu yrityksen toiminnan ytimeen ja se on yritykselle voimavara. Hänen mukaansa viestintää voi verrata yrityksen verenkiertokäsitteeseen, jos sitä ei ole, näivettyy yritys kokonaan.

Åhlgrenin (2013,29) mukaan hyvä sisäisen viestinnän suunnittelu lähtee yrityksen tarpeista. Sisäisen viestinnän tavoitteena on yksinkertaistaa elämää teknologian avulla, pyrkiä rakentamaan yrityskulttuuria sekä tehostaa yrityksen toimintaa. Åhlgren muistuttaa, että työntekijät haluavat viestiä niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Tämä pitäisi ottaa huomioon, kun

suunnitellaan hyvää viestintää tai rakennetaan eri foorumeita eri tilanteisiin. Yritysten tulee selkeyttää mitä he haluavat ja tavoittelevat olemassa olevilla viestintäkanavillaan.

Puro (2002, 145) toteaa, että hyvä viestintä on sekoitus erilaisia tilanne- ja prosessikohtaisia taitoja, joiden tavoitteet pitää ymmärtää ja koordinoita. Hänen mukaansa ongelma on siinä, mihin tuo koordinaatio tähtää eli mistä organisaation viestinnän pelisäännöt tulevat, miten niitä säädellään ja mihin niillä pyritään.

Jotta vältymme viestinnän epäonnistumiselta, tulee viestintä suunnitella ja organisoida hyvin. On huomioitava, että viestinnän suunnittelu kytkeytyy yrityksen strategiseen suunnitteluun ja niinpä viestinnästä vastaavien henkilöiden on osallistuttava yrityksen viestinnän suunnitteluun. Myös yrityksen kulttuurilla on suuri vaikutus työntekijöiden vuorovaikutusprosesseihin ja käyttäytymiseen. Yrityksen kulttuuria ovat mm. yrityksen arvot, visiot, missiot, perinteet ja normit.

3.1 Mihin viestintää tarvitaan yrityksissä?

Selvitettäessä organisaation viestintää, on kanavien ja viestimien lisäksi hyvä pohtia syytä, miksi työyhteisössä viestitään. Viestinnässä on kaksi suuntaa ja painopistettä: sisäinen ja ulkoinen suunta sekä työtehtävään, tuotteeseen ja palveluun liittyvä tai koko työyhteisöön liittyvä painopiste. (Åberg 1997, 109.)

Menestyvä yritys on sellainen, jossa on toimiva viestintä ja hyvä vuorovaikutus. Ko. yrityksessä viestintä tukee yrityksen strategiaa ja auttaa yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. On selvää, että yrityksen strategia ei toimi ilman viestintää eikä viestintä ilman strategiaa.

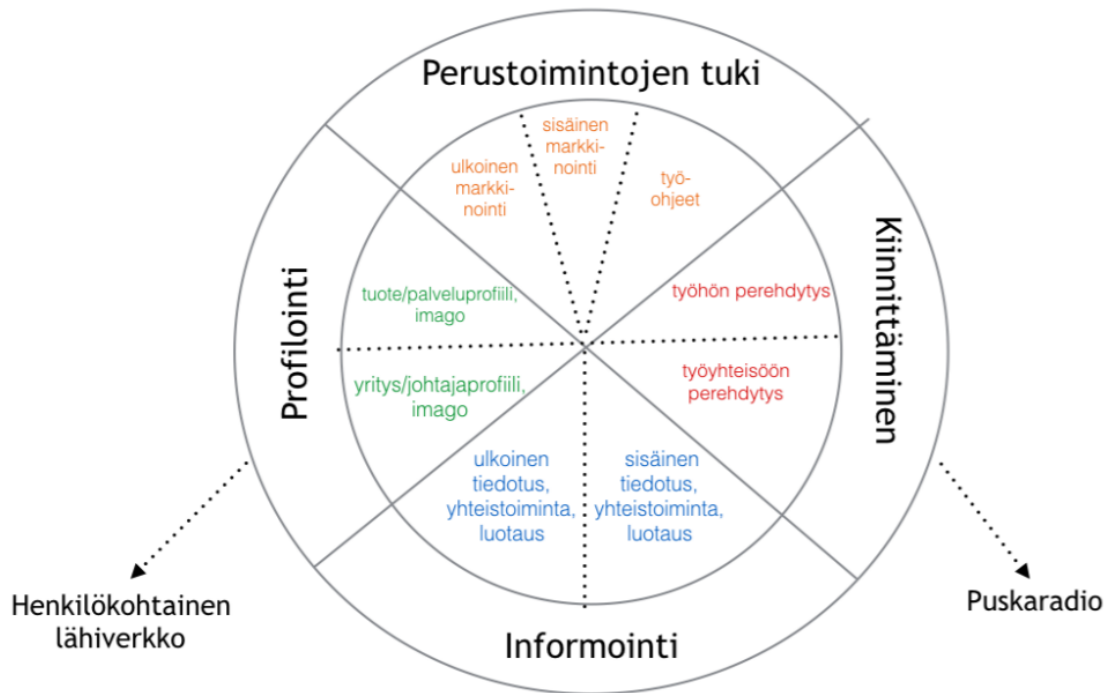
Yrityksen sisäisestä viestinnästä puhuttaessa, mielletään sisäinen viestintä esim. sähköposteihin, webinaareihin ja kahvipöytäkeskusteluihin. Sisäinen viestintä on vuorovaikutusta koko työyhteisön kesken, se on kaikkea viestintää ja tiedottamista, joka käydään yrityksen sisällä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on jakaa ja välittää oikeaa tietoa, oikeassa muodossa sitä tarvitseville.

Juholinin mukaan (2009, 33) viestintä on tiukasti sidoksissa yritysten johtamiseen. Yrityksen on viestittävä yhteistyö- ja kohderyhmilleen, mitkä ovat yrityksen tavoitteet sekä miten ja miksi se tähtää ko. tavoitteisiin.

Juholinin mukaan ilman viestintää ei voi johtaa, joten yrityksissä tarvitaan toimivaa viestintää. Juholin (2017,33) toteaa, että ”toimiva viestintä luo myös yhteisöllisyyttä, mikä vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin, me- henkeen ja jatkuvaan uudistumiseen. Toimiva viestintä osallistaa ihmisiä päätöksentekoon”.

Åbergin (1999, 32) viestinnän määritelmä on abstrakti. Åbergin mukaan viestintää voidaan lähestyä esittämällä itsellemme kysymyksiä, miksi työyhteisössä viestitään tai mitkä ovat työyhteisön viestinnän funktiot? Åbergin (1985) kehittämässä pizzamallissa ilmenevät nämä viisi eri funktiota. Organisaatioviestinnän funktiot ovat kuvion 2 mukaisesti perustoimintojen tuki, profilointi, informointi sekä kiinnittäminen.

KuvKuK



Kuvio 2: Åbergin viestinnän pizza -malli (Åberg 2006, 98).

Perustoimintojen tukemisella Åberg tarkoittaa viestintää, joka tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen sekä niiden siirtämiseen asiakkaille. Yrityksen menestymisen kannalta, tämä on yksi kriittisimmistä viestinnän muodoista. Jos perustoiminnot jätetään tukematta, ei yritys pysty suoriutumaan perustehtävästään eikä myöskään mitkään ulkopuoliset suhteet voi pelastaa yritystä.

Toisena funktiona Åberg esittää työyhteisön profiloinnin, jolla tavoitellaan pitkäjänteistä yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiilia.

Kolmas funktio on informointi, jonka tulee tukea viestintää sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeä edellytys, että viestintä toimii molempiin suuntiin.

Neljäntenä funktiona Åberg esittää kiinnittämisen eli viestinnän merkityksen siinä, miten tärkeää on perehdyttää yrityksen palveluksessa olevat työntekijät työyhteisöön ja työhönsä.

Tämä on tärkeää yrityksen taloudellisestakin näkökulmasta katsottuna, sillä yritys säästää rekrytointikuluissa luomalla pitkiä työuria ja välttämällä uusia rekrytointeja.

Viidentenä funktiona on perustoimintojen tuki, joka on erittäin tärkeä yhteisöllinen asia työyhteisön jäsenille. Ihmisten sosiaaliset tarpeet tulee ottaa viestintästrategiassa huomioon. Yrityksen on vaikea valvoa, tapahtuuko yrityksessä sosiaalista vuorovaikusta, koska yritys saattaa rajoittaa viestinnän sääntöjä perustehtävien suorittamisessa. Usein tätä kutsutaan henkilökohtaiseksi lähiverkoksi tai puskaradioksi. (Åberg 1999, 33).

Åbergin mukaan (2000, 108) esimiehen asema on viestinnässä ratkaiseva. Tässä tapauksessa rinnastan esimiehen asiakkuusjohtajaan. Jos asiakkuusjohtaja ei pysty viestimään, tuottaa hän yritykselle tappiota, tavalla tai toisella. Jos yrityksessä ei ole laadukasta johtamista, siellä tapahtuu harvoin tehokasta viestintää.

3.2 Asiakkuusjohtajan vaikutus yrityksen maineeseen

Yrityksen, jolla on hyvä maine, on helpompi saada asiakkaita, hyviä työntekijöitä sekä yhteis-työkumppaneita. Tällaiset yritykset kiinnostavat myös mediaa. Useat yritykset joutuvat tekemään maineensa eteen kovasti töitä, sillä maineen voi myös menettää pienessä hetkessä. Mainetta voi myös kasvattaa mm. hyvin tehdyllä yritystarinalla. Maine ei ole itsestään selvyyttä, vaan sitä tulee hoitaa, rakentaa ja ylläpitää. Mainetta on myös varjeltava kaikenlaisilta kriiseiltä. Mutta mitä maine oikeastaan on?

”Maine on vallitseva käsitys ja arvio jostakin kohteesta. Maine on mielikuvia, kokemuksia ja tarinoita. Maineen muodostumisessa henkilökohtaisella kokemuksella on suuri vaikutus.” (Kortetjärvi-Nurmi (2015, 43-53)

Hyvä maine on yrityksen kilpailuetu; kilpailijoiden on helppo jäljitellä jotain yksittäistä tuotetta, mutta heidän on vaikea jäljitellä mainetta. Kilpailutilanteissa, missä palveluntuottajat ovat toiminnallisilta tavoiltaan ja arvoltaan samanlaisia muiden vastaavien kanssa, auttaa hyvä maine asiakkuutta valintatilanteessa. (Aula & Heinonen 2004, 80)

Tänä sosiaalisen viestinnän aikakautena, maineen vaaliminen korostuu entistä enemmän. Tämä koskee yrityksen koko viestintäkenttää, niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää. Maine rakentuu aina erilaisten sidosryhmien kohtaamisten pohjalta muodostamista mielikuvista, joihin myös asiakkuusjohtaja voi vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen maineeseen mm. omalla käyttäytymisellään sekä sisäisellä ja ulkoisella viestinnällään.

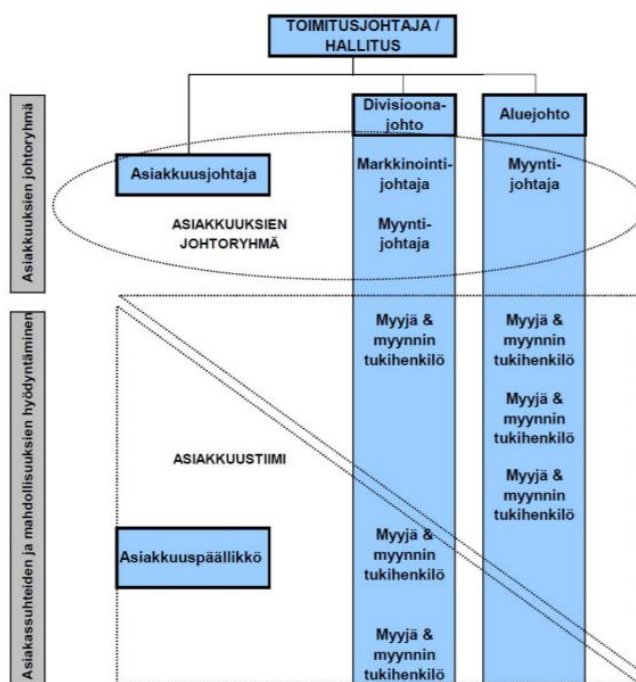
3.3 Asiakkuusjohtaja -käsite

Asiakkuusjohtajasta käytetään myös usein nimitystä KAM (Key Account Manager).

Asiakkuusjohtajan työ on järjestelmällistä ja usein läpinäkyvää työtä, jonka tarkoituksena on

rakentaa molempia osapuolia hyödyttävä suhde sekä saavuttaa pysyvää kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin (Rema Partners & Biit, 2019). Asiakkuus on kuin vanha parisuhde tai vuosikerta-viini, joka paranee ajan kanssa tai näin sen ainakin tulisi toimia.

Storbackan (2001) mukaan asiakkuuksien johtamisen vastuut ja velvollisuudet tulee organisoida selkeästi. Kuviossa 3 on kuva asiakkuuksien johtamisen organisaation rakenteesta ja roolituksesta. Storbackan mukaan asiakkuusstrategiat tekee toimitusjohtaja tai hallitus, jossa he määrittelevät yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmat. Tämän mallin mukaisesti asiakkuusjohtaja on henkilö, joka johtaa asiakkuuksien johtoryhmää. Asiakkuuksien johtoryhmä puolestaan suunnittelee asiakkuusstrategioiden mukaisen palvelulupauksen, koko tarjooman ja asiakkuusprosessit sekä asettaa asiakastavoitteet ja valitsee asiakkuuspäälliköt, sekä tarvittaessa asiakkuustiimien koostumuksen. Asiakkuuspäälliköt ovat vastuussa yksittäisistä asiakkuuksista, asiakkuus suunnittelusta ja suunnitelman toteutumisesta. Mikäli asiakkuus vaatii asiakkuustiimin perustamista, asiakkuuspäällikkö vastaa sen toiminnasta ja tavoitteiden toteutumisen seurannasta. (Storbacka ym. 2001, 91-96.)



Kuvio 3: Asiakkuuksien johtamisen organisaatiokaavio (Storbacka ym. 2001, 90)

Kollegani, luovan toimiston myyntijohtaja Jukka Niittymaa (2020) kiteyttää asiakkuusjohtajan käsitteen hyvin. Hänen mukaansa asiakkuusjohtaja

- on asiakkaan edunvalvoja
- pyrkii tekemään asiakkaasta tähden yrityksessään
- ratkaisee asiakkaan haasteita yhdessä asiakkaan kanssa proaktiivisesti

- myy yrityksensä palveluja
- varmistaa, että oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita

Asiakkuusjohtajan on tunnettava asiakkuutensa ja asiakkuuden liiketoiminta ja sen prosessit äärettömän hyvin. On tärkeää, että asiakkuusjohtajaan on helppo olla yhteydessä, aina asiakkaan niin halutessa. Asiakkuusjohtajan tulee olla helposti lähestyttävä ja hänen tulee viipymättä vastata asiakkaan yhteydenottoihin sekä tarvittaessa ratkaista asiakkuuden mahdollisia ongelmia viipymättä. Lisäksi on muistettava asiakkaan toive, että jokaista asiakkuutta kohdellaan yritykselle tärkeänä asiakkuutena, riippumatta ko. asiakkuuden koosta.

3.4 Asiakkuusjohtaminen

Asiakkuuksien johtaminen voidaan määritellä usealla eri tavalla, mutta useiden eri lähteiden määritelmät ovat melko yhdenmukaisia. Teoksessa Asiakasjohtamisen työkirja (Hellman- Peuhurinen-Raulas 2005: 116) asiakasjohtaminen määritellään siten, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskannan kehittämisen suhteen, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskannan arvossa tapahtuvien muutosten kautta.

Storbacka-Lehtonen (Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla, 2006, 15) eivät mainitse erikseen sanaa asiakkuusjohtaminen, vaan he käyttävät sanaa asiakkuusstrategia. Asiakkuusstrategia on johdon valitsema tapa, jolla se hoitaa asiakkuuksia tavoitteenaan asiakkuuden arvon maksimointi.

Porkan (2019, 29-40) mukaan asiakkuuksien johtamisen on oltava kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yrityksen kaikki toiminnot tähtäävät pitkäkestoihin ja kehittyviin asiakassuhteisiin. Asiakkuuksien johtamista ei voida ratkaista yksinomaan uusilla järjestelmillä, koulutuksilla, analyyseillä, esimiestyöllä, tehokkaalla myynnillä tai erinomaisella asiakaspalvelulla. ”Menesytyvässä organisaatiossa kaiken toiminnan merkitys ymmärretään asiakkuuksien kautta ja yritys toimii saumattomasti asiakkuus suhteiden kehittämiseksi”.

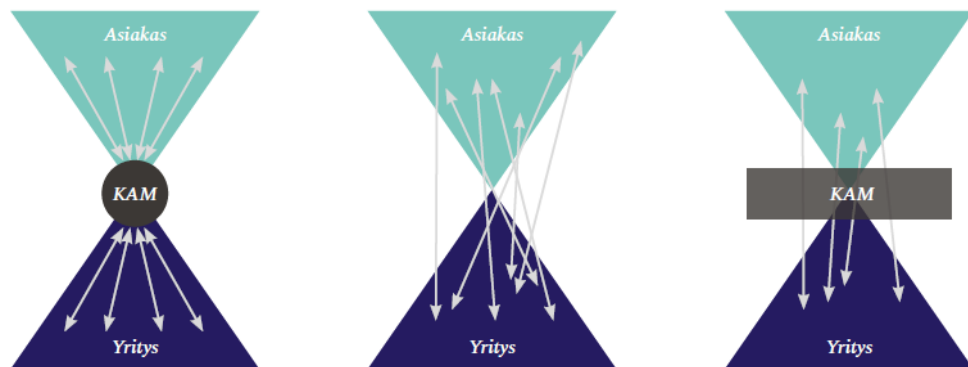
Rema Partnersin ja Biitin mukaan (2019) avainasiakkuus on yritykselle niin tärkeä, että jos asiakkuus lakkaa ostamasta yrityksen palveluja, se näkyy yrityksen liikevaihdossa välittömästi. Asiakkuusjohtaja työskentelee tavoitteellisissa rajapinnoissa ja yhtymäkohdissa ja hän välittää tietoa eri sidosryhmille ja huomioi eri asioita ja vaikutustekijöitä.

Asiakkuuksien johtamiseen sovelletaan useimmiten kahta erilaista mallia. Ensimmäisessä mallissa yksi henkilö johtaa yksin kaikkea tekemistä avainasiakkuuden suuntaan, joka on yleisin yrityksissä käytetty malli. Tällöin kaikki yhteydenpito asiakkuuteen kulkee tämän yhden henkilön kautta ja hän toimii niin sanotusti portinvartijana yrityksen ja asiakkuuden välissä. Parhaimmillaan yhteistyö toimii erinomaisesti ja esimerkillisesti.

Asiakas on tyytyväinen, koska hänellä on aina yksi yhteyshenkilö, johon hän voi olla yhteydessä. Asiakkuusjohtajalla on langat tiukasti omista käsissään ja hän tuntee asiakkaan kuin omat taskunsa. Tämä on malli, jota on helppo johtaa, mutta joissain tapauksissa jotain potentiaalia voi jäädä hyödyntämättä.

Toisessa mallissa asiakkuuden kanssa tehdään tiiviisti yhteistyötä monella eri rintamalla. Yrityksen useat eri henkilöt toimivat asiakkuuden kanssa siten, että he eivät tiedä toistensa toiminnasta. Tällöin asiakkuus ei ole enää riippuvainen yhdestä henkilöstä. Tämän mallin huono puoli on se, että siinä asiakkuusjohtajan on vaikeampi hahmottaa kokonaisuutta ja se on vaikeammin hallittavissa. Kellään ei ole tietoa, ketkä kaikki toimivat kyseisen asiakkuuden kanssa ja mitä asiakkuuden kanssa on sovittu. Tämä jälkimmäinen malli on kuitenkin ensimmäistä mallia joustavampi ja monipuolisempi, sillä tämän mallin avulla on mahdollisuus rakentaa monipuolisempia ja syvempiä asiakassuhteita. Jälkimmäisen mallin johtaminen on täysin mahdotonta.

Paras tilanne olisi, jos näiden molempien mallien parhaat puolet yhdistettäisiin. Asiakkuusjohtaja olisi kuin kapellimestari, joka ohjaisi asiakkuuden suuntaan tehtäviä toimenpiteitä kaikille selkeän toimintamallin ja toimintasuunnitelman pohjalta.



Kuvio 4: Asiakkuuksien johtamismallit (Kuva: Rema Partners & Biit).

Asiakkaalle muotoutuva yrityskuva on kahtiajakoinen. Se muodostuu yrityksen tavoittelemasta kuvasta eli profiilista ja toteutuneesta kuvasta eli imagosta. Jotta saavutetaan haluttu yrityskuva, se ei onnistu ainoastaan viestinnän keinoin, vaan siihen vaikuttaa kokonaisuus; yrityksen tuottamat palvelut, henkilöstö, toimitilat sekä johtamistapa.

4 Yritys X:n nykytilanne ja itsearviointi

4.1 Yritys X:n toimintajärjestelmä

Yrityksen toimintajärjestelmä määrittelee kaikille yrityksessä työskenteleville yhtenäisen tavon toimia. Yrityksen toimintakäsikirja kertoo nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille sekä henkilöstölle yrityksen toimintatavan ja auttaa varmistumaan soveltuvuudesta yhteistyöhön.

Yrityksen tapa toimia perustuu sen vision, arvojen ja menestystekijöiden mukaiseen asiakaslähtöiseen suunnitteluun sekä huolelliseen toteutukseen suunnittelun pohjalta. Tämä on yrityksen valttikortti asiakkuuksissa. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen tapahtuvat lähellä asiakasta ja perustuvat omasta toiminnasta saatuun tietoon sekä laatu-, ympäristö-, turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan mukaisiin päämääriin.

Yritys X:n toimintajärjestelmässä on mainittu vuosittaisista toimintasuunnitelmista seuraavaa: ”Vuosittaisissa toimintasuunnitelmissa asiakas-, esimies-, alue- ja toimialakohtaisesti määritetään tavoitteet, joiden tarkoituksena on ylläpitää yrityksen toiminnassa

- Asiakastyytyväisyyttä
- Henkilöstön tyytyväisyyttä, kehittymistarpeita ja työkykyä
- Prosessien suorituskykyä
- Toiminnan kasvua ja kannattavuutta
- Ympäristömyönteistä ja turvallisuutta edistävää toimintaa
- Hyvää riskienhallintaa

Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää henkilökunnan sitoutumista yhdessä hyväksytyihin tavoitteisiin ja sisäiseen yrittäjyyteen ja kumppanuuteen”

4.2 Toiminnan organisointi

Yritys X:ssä jokainen työntekijä vastaa omasta työstään. Yrityksen tavoitteena on lisätä henkilöstön omatoimisuutta ja osaamista sekä päätöksentekoa erilaisissa asiakastilanteissa.

Toiminnan organisointi on kuvattu yrityksen toimintajärjestelmässä kuvion 5 mukaisesti. Yritys on jaettu valtakunnallisesti useisiin toiminta-alueisiin ja jokaisesta toiminta-alueesta vastaa aluejohtaja, apunaan päällikkö. Aluejohtajan alaisuudessa ovat alueen esimiehet, jotka vastaavat omasta työstään ja kohteidensa toimivuudesta suoraan aluejohtajalle. Esimies vastaa kohteessa työskentelevistä työntekijöistään. Esimiehen apuna toimii hänen ohjaajansa ja ohjaajat vastaavat omasta työstään suoraan esimiehelle.

Aluejohtajan toiminta-alueella toimii myyntipäällikkö ja -johtaja, joilla on myyntivastuu alueensa myynnistä. Yritys X:llä on kaksi liiketoimintajohtajaa Suomessa, joista toinen vastaa Uudenmaan alueesta ja toinen muun Suomen osalta yrityksen liiketoiminnasta.

Toiminnan organisointi



Kuvio 5: Toiminnan organisointi Yritys X:ssä.

4.3 Yleistä Yritys X:n viestinnästä

Yrityksellä on työntekijöitä Suomessa noin 10.000 henkilöä, joista asiakkuusjohtaja on suoraan asiakkuuksien tiimoilta yhteydessä eri kanavien kautta keskimäärin noin n. 50 esimiehen, 25 aluejohtajan, 25 päällikön, 20 myyntihenkilön ja yrityksen muiden eri hallinnon toimihenkilöiden ja ylimmän johdon kanssa päivittäin ja viikoittain.

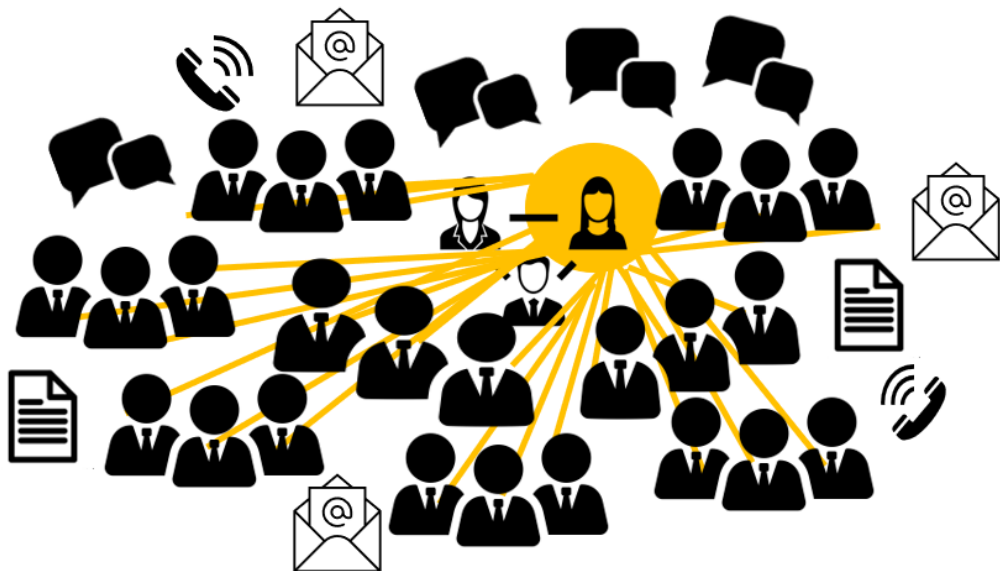
Yrityksen viestintätapa toimia on avattu Toimintakäsikirjassa, jossa mainitaan, että ”Henkilöstölle kerrotaan hänen tarvitsemansa tieto sähköpostin, perehdytyksen, esimiesviestinnän sekä verkkoasemalla sijaitsevan ylläpidetyn Yrityksen Toimintakäsikirjan avulla. Lisäksi viestinnässä käytetään jokaiselle yrityksen työntekijälle kotiin postitettavaa yrityksen lehteä. ”Koulutustarjonnasta ja -mahdollisuuksista viestitään myös jokaiselle jaettavan koulutuskalenterin avulla.”

Sähköpostin osalta yrityksessä on aloitettu ns. vähennystoimet eli kaikkia koskevaa ajankohtaista tiedottamista on siirretty jo yrityksen uusittuun intraan. Uusittu intra toimii jatkossa uutiskanavana, jossa ovat Yrityksen ajankohtaisimmat uutiset ja tärkeimmät tiedot, jotka taavoittavat tarvittavat henkilöt.

Yrityksen ulkoinen viestintä

Yrityksen ulkoiseen viestintään kuuluvat uutisten välittäminen, markkinointi- ja palveluviestintä, yhteiskunta- sidosryhmäsuhteiden hoitaminen, viestinnän toteutumisen seuranta sekä palautteen kerääminen.

Yritys X:n ulkoinen viestintä on monimuotoista. Yrityksessä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla - teksteinä ja puheena - henkilökohtaisesti ja viestinten välityksellä - virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa yli 10.000 työntekijän voimin. Ilman viestintää organisaatioita ei olisi olemassa - neuvottelut, kokoukset, pöytäkirjat, tarjouspyynnöt, raportit, tiedotteet, sopimukset, mainonta, yrityksen sisäinen intra, www-sivut jne. Hallittu viestintä mahdollistaa tuloksekkaan mm. - johtamisen ja päätöksenteon - tuotannon, markkinoinnin ja myynnin - informoinnin ja profiloinnin - rekrytoinnin sekä perehdyttämisen.



Kuvio 6: Yritys X:n ulkoista viestintää.

Yritysviestintä on tärkeä osa Yritys X:n toiminnan suunnittelua. Viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen pohjautuvat liiketoiminnan kaltaiseen strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisella tasolla määritetään viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä tukee yrityksen strategisia tavoitteita ja laaditaan viestintästrategia. Taktisella tasolla kartoitetaan viestinnän voimavarat, käytössä olevat henkilö-, laite- ja taloudelliset resurssit - määritetään sidos- ja yhteistyöryhmät sekä laaditaan toimintaohjeet. Operatiiviseen suunnitteluun kuuluvat vuosisuunnitelman ja talousarvion laatiminen sekä viestinnän käytännön toteutuksen suunnittelu.

Yritys X:n sisäinen viestintä

Monipuolisella ja ohjatulla sisäisellä tiedottamisella varmistetaan yrityksessä tiedon saanti sitä tarvitseville - kaikki saavat tehtävien suorittamiseen tarvittavat tiedot ja tiedot ovat helposti saatavilla.

Tiedottamisella luodaan ja ylläpidetään avointa vuorovaikutusta yrityksen sisäisten ”asiakkuuksien” kesken - viestintä toimii organisaatiossa kaikkiin suuntiin ”rehellisesti ja kaunistelematta” - se edistää sitoutumista ja kannustaa työn ja työyhteisön kehittämiseen.

Sisäisellä tiedottamisella tuetaan yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja - kerrotaan yrityksen tavoitteet, tulos, tulevaisuudensuunnitelmat ja -näkömät ja niiden tuomat muutokset - yrityksen arvojen toteutuminen käytännössä.

Yrityksen tietohallinta on ollut murrosvaiheessa viimeisimmät kaksi vuotta. Tämän vuoden aikana on siirrytty vanhoista asiakkuuden hallintajärjestelmistä uuteen, crm-pohjaiseen järjestelmään ja sen myötä yrityksen laskutusjärjestelmä on uusiutunut täysin. Yritys on siirtynyt täysin Microsoft Office 360-maailmaan, joka on myös mahdollistanut uusien ohjelmien käytön eri laitteilla ja lisännyt ohjelmia, kuten Teams, SharePoint ja Planner.

Viestintäkanavat

Yrityksen käytössä olevia ulkoisia viestintäkanavia ovat Microsoft Officen Outlook -sähköposti, puhelin sekä sähköinen huoltokirja Tampuuri. Tampuuri toimii yrityksen sähköisenä käyttöväkikirjana, jossa on yrityksen kaikki asiakaskohteet. Myös asiakkaalla on mahdollisuus integroitua Tampuuriin ja seurata sitä reaaliajassa. Tampuuriin kirjataan esim. asiakaskohteiden vikailmoitukset, laadunseurannat, vuositehtävät ja palautteet. Kun asiakas viestii asioista Tampuuriin, saavat kohteiden esimiehet niistä heti tiedon, tekevät tarvittavat työt ja kuittavat työt tehdyksi. Kaikki toiminnot tallentuvat Tampuuriin.

Kuvion 7 mukaisesti, yrityksen sisäisiä viestintäkanavia ovat edellisten lisäksi: M-Files -dokumentinhallintajärjestelmä, erilliset ulkoiset kovalevyt, One Drive, Turbiini Dynamics, Teams, SharePoint, Aurinkoakatemia sekä Valo- yrityksen sisäinen intra.

Yrityksessä otettiin pandemian seurauksena Microsoft Office 360- ohjelmisto käyttöön keväällä 2020, joka toi kaikkien työntekijöiden saataville uutta teknologiaa. Kun valtiovalta rajoitti tapaamisia ja Uudenmaan rajat oli suljettu, oli ainoa keino järjestää sekä sisäisiä että asiakaspalavereita verkossa. Kaikkien oli opetettava uusi työkalu nimeltä Teams.

Microsoft Teams on yhtenäinen viestintä- ja yhteistyöalusta, joka mahdollistaa chattailyn (työkeskustelun), videotapaamiset, tiedostojen tallennuksen (mukaan lukien tiedostoyhteistyö) ja sovellusten integroinnin.

Yrityksen työntekijät oppivat nopeasti Teamsin käytön ja kevään 2020 aikana Teamsiä hyödynnettiin yrityksessä webinaarien lisäksi myös tarjousten esittelyyn ja erilaisiin asiakasneuvotteluihin. Tämä oli yksi valintaperuste tulevan asiakkuusjohtajan viestintäkanavan valinnalle.

Omalta osaltani voin todeta Teamsin tuomiksi eduiksi mm. ajomatkojen roiman vähentymisen - ajan säästön ja ajan käytön kohdistamisen yrityksen muihin töihin sekä ympäristöystävällisyyden. Oma hiilijalanjälkeni, kuten myös kollegoideni, on pienentynyt huomattavasti.



Kuvio 7: Asiakkuusjohtajan viestintävälineet ja -kanavat.

4.4 Asiakkuusjohtaminen Yritys X:ssä

Sivulla 15, kuvio 4:ssä mainituista asiakkuusjohtamismalleista, yrityksessä on käytössä kuvan ensimmäinen ja kolmas malli. Tämä johtuu siitä, että yritys on joustava ja ketterä, suuresta koostaan huolimatta ja toiminta on hyvin asiakkuuslähtöistä. Kulloinenkin asiakkuus määrittää yrityksen tavan toimia.

Yritys X:ssä asiakkaan arvo ymmärretään ja tiedetään, että yrityksen resurssit ovat riippuvaisia sen asiakkaista. On tiedostettu, että ilman myyntiä yritys on pian entinen yritys ja ilman asiakkaita, ei ole liiketoimintaa. Tämä edellä mainittu totuus allekirjoitetaan ja tämän olemme myös surullisena joutuneet toteamaan tänä pandemia aikana, kun osa yrityksen asiakkaista on joutunut sulkemaan oviaan, jotkut jopa lopullisesti.

Yritys X:ssä valtakunnallisella asiakkuudella tarkoitetaan asiakkuutta, joka on kuukausilaskutukseltaan huomattava ja asiakkuudella on useita, jopa kymmeniä eri toimipaikkoja

valtakunnallisesti eri puolella Suomea. Kyseinen asiakkuus vaatii usein yhden yhdyshenkilön, asiakkuusjohtajan, joka toimii ns. infokanavana yritys X:n ja asiakkuuden sekä yritys X:n henkilöstön välillä.

Uuden valtakunnallisen asiakkuuden toimintamallin mukaisesti, jokaiselle asiakkuudelle tehdään vuoden 2021 alusta alkaen vuosittain oma toimintasuunnitelma, jossa määritellään kyseiseen asiakkuuteen sovitut asiat, jotka kirjataan asiakkuuden vuosikelloon. Vuosikello päivitetään tarpeen mukaan. Vuosikello on esitelty sivulla 32, kohdassa 6.1. Kirjattavia asioita ovat esim. mm. asiakkuuden laadunseuranta-, asiakastyytyväisyys- ja auditointikäynnit, ohjausryhmän palaverit, sovitut raportoinnit ja esim. asiakkuuden synttärät.

Oma kokemukseni asiakkuusjohtajan työstä on, että asiakkuusjohtajan tulisi pyrkiä työssään kohti kumppanuutta. Asiakkuusjohtajan työ on asiakkuuden kanssa läsnäoloa, molemminpuolisen luottamuksen nauttimista ja yhdessä tekemistä rehellisesti ja avoimesti.

Yrityksen, jossa työskentelen, on kehityttävä myös asiakkuusjohtamisen saralla. Kehittymisen on lähdettävä asiakkaiden tarpeista ja oikea, ainoa tulostittari on menestyminen asiakassuhteissa ja sitä kautta asiakkuuden kannattava kasvu.

Toivon, että tämän opinnäytetyön tuotos on tukemassa yritystä omalta osaltaan kehittymisen ja kasvun saralla.

4.5 Nykytilanteen itsearviointi

Asiakkuusjohtajan työssäni vuosien aikana, olen havainnut viestinnän osalta mm. seuraavia huolenaiheita:

- Yrityksen organisaatiossa ei ole selkeää paikkaa asiakkuudesta vastaaville henkilöille eli asiakkuusjohtajille (Kuvio 5, sivu 16).
- Ajan myötä eri asiakkuusjohtajien toiminta on muuttunut asiakkuusjohtajan persoonalleen sopivaksi. Tämä on ollut ns. sallittua, koska yrityksessä ei ole ollut yhtenäistä asiakkuusjohtajien toimintamallia.
- Usein vaihtuvat työnjohtajat. Yrityksen henkilömäärä on mittava- käsittäen tuhansia työntekijöitä, joten siinä määrässä henkilöstömuutoksia tulee paljon. Syyt muutoksiin ovat moninaiset, esimerkiksi perheeseen kasvaminen, opiskeluasiat sekä muutto toiselle paikkakunnalle. Asiakkuusjohtajien huolenaiheena näissä tilanteissa on, saavuttaako asiakkuusjohtajan lähettämä viesti oikeat henkilöt. Toimiiko viestintä lomien ja muiden poissaolojen aikana parhaalla mahdollisella tavalla?
- Olen tunnistanut esimiesten todellisen ongelman, löytävätkö he oikeat tiedot, kun sitä tarvitaan? Ovatko löydetyt tiedot ne viimeisimmät ajankohtaiset tiedot? Tämän

- huolenaiheen olen tunnistanut saamistani soitoista ja viesteistä, joita saan kymmeniä kuukaudessa. Mielestäni ns. juurisyy tälle on yrityksen nykyiset useat eri järjestelmät.
- Miten saadaan asiakkuutta koskevat kiireelliset tiedot työnjohtajille tiedoksi nopeasti? Esimiestä on usein vaikea tavoittaa, sillä hän on työn touhussa esim. perehdyttämässä uutta työntekijäänsä tai asiakaspalaverissa.
 - Asiakkuusjohtajan toiminnassa on paljon toistoa, sillä asiakkuusjohtaja saa kertoa samoista asioista yrityksen useiden henkilöiden kanssa. Ongelmana on se, että tietoa unohdetaan, eikä tiedetä mistä sitä etsiä. Tieto on kaikkien saatavilla, mutta yrityksen useat nykyiset järjestelmät hankaloittavat tilannetta.
 - Koska asiakkuusjohtajat vastaavat asiakkuuksista, on yhteinen tahtotilamme, että toimimme kuten asiakkaan kanssa on sovittu. Haluamme, että työntekijöiden perehdytykset, koulutukset ja mm. asiakkaalle tärkeät asiat ovat kunnossa, huolimatta työntekijöiden vaihtuvuudesta.
 - Miten tieto saadaan samanlaisena kaikille?

5 Toteutus

Kehitysprojektin aikataulun määritteli oma henkilökohtainen opinnäytetyöni aikataulu, koska haluan valmistua tänä vuonna 2020. Kehitysprojekti alkoi toukokuussa 2020 kehitysideoin lanseeraamisella, päättyen kehitysideoin testausvaiheeseen lokakuussa 2020.

Tutkimusmenetelminä kehitysprojektissa käytin avointa haastattelua, ideariihä sekä kollegoideni, asiakkuusjohtajien yhteiskeskusteluja.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Nämä kappaleessa 4.5 mainitut huolenaiheet olivat hyvä laukaisupohja opinnäytetyön aiheelle. Tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa tein yhden Teams- haastattelun viestintätoimisto Ellun Kanoihin. Tähän palaan tässä opinnäytetyössäni kohdassa 5.3. Lisäksi haastattelin kollegani- asiakkuusjohtajat.

Olin pohtinut jo pitkään aihetta, miten saada kaikki yhtä asiakkuutta koskevat tärkeät tiedot samaan paikkaan, kunnes keksin, että Teamsin myötä tiimi -kanavat olisivat se oikea paikka. Jokaiselle asiakkuudelle perustetaan ko. asiakkuuden oma tiimi -kanava, jonne kootaan selkeästi, yksinkertaisen sisällysluettelon mukaisesti asiakkuuden tärkeät asiat. Tämä helpottaa koko palvelutiimin ja myyntihenkilöiden työtä. Halusin lähteä testaamaan tätä ideaani ensin pienimuotoisesti, ainoastaan yhden henkilön kautta. Niinpä toiminnallinen opinnäytetyöni alkoi ideani testauksella it-henkilön kanssa, kahdenkeskisessä ideariihessä.

Opinnäytetyön tiedonhankintaan ja toteutukseen on kirjallisten lähteiden ohella järjestetty kuusi ideariihä/työpajaa erilaisilla kokoonpanoilla, joista kerron lisää kohdassa 5.5 Ideariihet ja työpajat.



Kuvio 8: Opinnäytetyön menetelmät.

5.2 Aikataulu

Opinnäytetyö eteni kuvion 10 mukaisessa aikataulussa. Ensimmäisen palaverin tavoite oli testata saamani idea asiakkuuksien tiimi -kanavista yrityksen luovan it-henkilön kanssa. Halusin kuulla olisiko se edes elinkelpoinen ja kannattaisiko sitä lähteä viemään eteenpäin vai olisiko se syytä hylätä heti alkuunsa.

Ennen kehitysprojektin etenemistä tein avohaastattelun Ellun kanojen Eveliina Pennaselle, yrityksen muutoksentekijälle ja viestinnän ammattilaiselle. Eveliinan kanssa oli mielenkiintoista benchmarkata viestinnällisiä asioita.

Opinnäytetyön kehitysprojektini eteni erilaisten kokoonpanojen ja yhteensä seitsemän palaverin jälkeen testaus -vaiheeseen, jossa se on tällä hetkellä. Kehitysprojekti lähtee testauksen jälkeen tuotantoon vuoden 2020 alussa.



Kuvio 9: Opinnäytetyön toteutusaikataulu.

5.3 Haastattelu Ellun Kanat Oy

Ensimmäinen yhteydenotto oli benchmarkingsoitto, avoinhaastattelu viestintätoimisto Ellun Kanat Oy:lle. Ellun Kanat on Helsingissä toimiva muutostoimisto, joka auttaa asiakkaitaan rakentamaan vahvan, muutosälykkään strategian ja kulttuurin, viestimään oivaltavasti sisäisesti ja ulkoisesti ja käymään jatkuvaa vuoropuhelua ympäristönsä kanssa. Näin, että he ovat alan ammattilaisia, joilta voi saada hyviä vinkkejä omaan kehitysprojektiin.

Tein puhelinhaastattelun muutoksen tekijä Eveliina Pennaselle Ellun Kanoihin, jonka työsarjaa ovat johdon konsultointi, strategian toteuttaminen, strateginen viestintä, työnantajakuva, ja -strategia. Keskustelun tavoitteena oli saada heiltä hyviä ajatuksia ja vinkkejä yrityksen sisäiseen viestintään. Keskustelun teemana oli heidän viestintänsä toimintamalli. Viestinnän osalta keskityimme lähinnä Ellun Kanojen sisäiseen viestintään ja sen hektisyyteen ja monimuotoisuuteen.

Ellun Kanojen toimintamalli poikkesi yrityksen toimintamallista siitä, että heillä asiakkuusjohtajat ovat tiimien vetäjiä eli eri asiakkuuksien ympärille kootaan alan ammattilaiset, jotka kulloinkin tarvitaan. Ellun Kanoilla on eri kestoisia projekteja eikä yhtä ainoaa toimintamallia. Heillä on esim. 3 kk tiivis projekti, johon he tekevät ennakkoon jo vuosikaupalla yhteistyötä asiakkaan kanssa tai siten lyhyitä kertaluontoisia projekteja.

Viestinnän osalta Eveliina painotti tiedon saamista oikeassa muodossa. Pohdimme, miten tulisi toimia, kun organisaatioon tulee koko ajan ajankohtaista infoa, työntekijöiden työ on liikkuvaista, eikä ole aikaa istua ja lukea yrityksen intraa/uutiskirjettä. Tällä on vaikutusta organisaation rakenteisiin.

Tämän voi hyvin peilata Yritys X:n toimihenkilöihin, joilla kaikilla pitäisi olla mahdollisuus lukea liikkeellä ollessakin viestejä ja ehkäpä tietokoneita toimistoillakin pitäisi olla enemmän kaikkien käyttöön. Avoin tiedon jakaminen on tärkeää, kuitenkin siten, että tiedonjakaminen ei saa olla hallitsematonta tiedon ”tuuttaamista”, vaan johdolla tulee olla rooli tiedonhallinnan auttajana ja tulkitsejana. Peilattuna yrityksen toimintaan, esim. aluejohtaja poimii infoista oleelliset asiat ja tiivistää pääpointit esimiehilleen.

Halusin kuulla myös Ellun Kanojen sisäisestä viestinnästä. Heillä on joka maanantai sisäinen palaveri, jossa koolla ovat kaikki noin 60 työntekijää. Tämä on helppoa, kun kaikki toimivat samalla paikkakunnalla. He käyvät läpi ajankohtaiset asiat, missä mennään, mitä tapahtuu, ei kuitenkaan asiakaskohtaisia asioita. Ellun Kanat kokee palaverikäytännön kivana ja yhteistöllisenä asiana. Kokoontumisen lisäksi he tekevät sisäisen uutiskirjeen ja heillä on Slag- ohjelma käytössä pikaviestintään, joka on osittain korvannut sisäisen sähköpostin. Slagiin on muodostunut myös omia viihteellisempiä kanavia esim. lenkkikaverin etsintään.

Zoom- ohjelma on käytössä työpajahenkisissä palavereissa, joissa saa jaettua tiimit. Lisäksi Gmail ja Google Meet ovat heillä käytössä.

Ellun Kanojen ollessa asiakkuustehtävissä, on heillä käytössä ns. toiset silmät -periaate eli ennen kuin materiaali lähtee asiakkaalle, lukee toinen henkilö sen läpi ja arvioi, onko teksti ymmärrettävä, rakenteellisuus kunnossa ja ettei tekstissä ole väärintulkinta mahdollisuuksia. Kaiken kiireen keskellä, heillä on kulttuurissaan varattu aikaa ns. toisille silmille. He ovat luo-neet mm. Kiireapu- kanavan, jossa vastavuoroisuus -periaate toimii.

Asiakasviestintä Ellun Kanoissa toimii asiakaslähtöisesti, siten, mikä on asiakkaille helppointa. Toisilla asiakkailla on tiukkoja rajauksia, toisilla paljon live työpajoja ja välillä työskentely sujuu asiakkaiden kanssa hyvin etänäkin.

Vaikka Ellun Kanat on ammatillinen viestintätoimisto, halusi Eveliina nostaa esiin toiston merkityksen. Viestiä pitää toistaa, toistaa ja toistaa!

5.4 Asiakkuusjohtajien yhteiskeskustelut

Kollegoideni, asiakkuusjohtajien kanssa pidimme useamman vapaamuotoisen yhteiskeskustelun syksyn 2020 aikana aiheesta valtakunnallisen asiakkuuden sisäinen viestintä ja asiakkuusjohtajan toiminta ko. asiakkuudessa.

Keskustelimme ja pohdimme yhdessä sitä, mikä on asiakkuusjohtajien yhteinen tavoite valtakunnallisten asiakkuuksien sisäisessä viestinnässä ja tulisiko sitä kirkastaa? Mitkä ovat ne tämän hetken kipupisteet, mitä voisi tehdä toisin vai voisiko? Mitä asiakkaat odottavat meiltä ja yritykseltä? Miten voisimme auttaa palveluorganisaatiota paremmalla sisäisellä asiakkuus-

viestinnällä? Miten voisimme helpottaa omaa työtaakkaamme paremmalla sisäisellä viestinnällä?

Kerroin heille alustavasti ideastani asiakkuuden tiimi -kanavasta, joka perustettaisiin Microsoftin Teamsiin siten, että jokaisella valtakunnallisella asiakkuudella olisi oma tiimi -kanava. Valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavalle koottaisiin samanlaisena toistuvan sisällysluettelon avulla kulloisenkin asiakkuuden tärkeimmät asiat. Näin asiakkuuden tärkeimmät asiat olisivat kaikkien tietoa tarvitsevien helposti löydettävissä. Jokainen asiakkuusjohtaja vastaa omista asiakkuuksien tiimi -kanavoista.

Idean tiimi -kanaviin sain kevään 2020 aikana, jolloin olin pitänyt jo useamman valtakunnallisen asiakkuuden webinaarin, joihin osallistui keskimäärin reilut 30 osanottajaa per tilaisuus. Näissä webinaareissa keskustellessani heidän kanssaan, sain idean, että kaikki tiedot kustakin asiakkuudesta on saatava yhteen ja samaan paikkaan.

Sain kollegoiltani suoraa ja nopeaa palautetta ideasta ja he innostuivat asiasta kovasti. Meillä kaikilla asiakkuusjohtajilla oli sama ymmärrys ideasta, että näiden tiimi -kanavien avulla emme helpottaisi vaan omaa työtämme vaan koko yrityksen toimihenkilöiden työtä. Kollegat halusivat olla mukana idean jatkokehittämissä.

Kesän 2020 lopussa aiheesta innostuneena, loimme toisen kollegani kanssa asiakkuusjohtajan toimintamallin.

5.5 Ideariihet ja työpajat

Pidin ensimmäisen ns. ajatustenvirta - palaverin yrityksen luovan it-henkilön kanssa. Kerroin hänelle ideani tiimi -kanavasta, jonka avulla yritys voisi helpottaa valtakunnallisten asiakkuuksien hallintaa ja viestintää. Kerroin it- henkilölle nykytilanteen asiakkuuksien hoitamisesta, sen hyvät ja huonot puolet. Halusin käydä laajasti läpi koko asiakkuusjohtamisen asioita hänen kanssaan. Kerroin mitä asiakkuusjohtaja viestii sisäisesti yrityksessä eteenpäin esimiehille, -päälliköille, aluejohdolle, myyntihenkilöille, muille toimihenkilöille sekä yrityksen johdolle.

Tässä ensimmäisessä ideariihessä suunnittelimme alustavan, ensimmäisen sisällysluettelon, mietimme Teamwork-työkalun käyttöä, toimisiko Teamsiin luotava tiimi -kanava myös perheytyksen työkaluna. Lisäksi pohdimme mm. seuraavia asioita:

Ajatusten virtaa

Taustatiedot:

- Miten pystyisimme varmistamaan, että ko. asiakkuus on valtakunnallinen asiakkuus ja mitkä asiakaskohteet siihen liittyvät?
- Miten voimme varmistaa ketkä esimiehet liittyvät kyseiseen asiakkuuteen?
- Miten varmistamme, että Teams -jäsenet ovat ajan tasalla?
- Onko Teamsin tiimi julkinen ja kaikille löydettävissä- ketkä sinne pääsevät ja kenellä on sinne tarve mennä? Pohdimme, että myyntihenkilöt tarvitsevat ohjeita, kuten aluejohtajat ja -päällikötkin sekä asiakkuudesta arjessa vastaavat esimiehet.

Yrityksen ulkoinen viestintä

- Miten asiakas halutaan mukaan?
- Raportointi ja tulokset
- Dokumenttien hallinta, kovat sopimus- ja arjen ylläpidettävät yhteisdokumentit, jokaisen omat asiakkuuteen liittyvät dokumentit, palaverimuistiot
- Tietoturva (ja henkilövaihtuvuus)

Sisäinen viestintä

- Teams, sen sisältö ja roolitus; Webinaarit, Teamwork, keskustelut - kysy ja vastaa (ja muutkin näkevät samalla)
- Yhteiskäyttötiedostot, yhteiset etiketti ja pelisäännöt - miten tagataan henkilöitä ja milloin pitää käydä lähetettyä viestiä katsomassa; jos ei @mainintaa, niin ei oleteta kenenkään reagoivan pikaisesti, kun taas jos @maininta, niin oletetaan reagointia kuten sähköpostissa. Lisäksi pikaviestit vaativat nopeaa reagointia.
- Yrityksen sisäinen Intra, sen sisältö ja roolitus; Asiakkuuden alkuperehdytys, tiedotteet, uutiset, Teamwork-linkki suoraan ko. tiimiin.

Kuvio 10: Ajatusten virtaa -ideariihi 12.6.2020.

Ensimmäiseen yhteispalaveriin 12.6.2020 osallistuivat lisäksi it-henkilön lisäksi Yritys X:n tiedonhallintojohtaja ja tiedottaja.

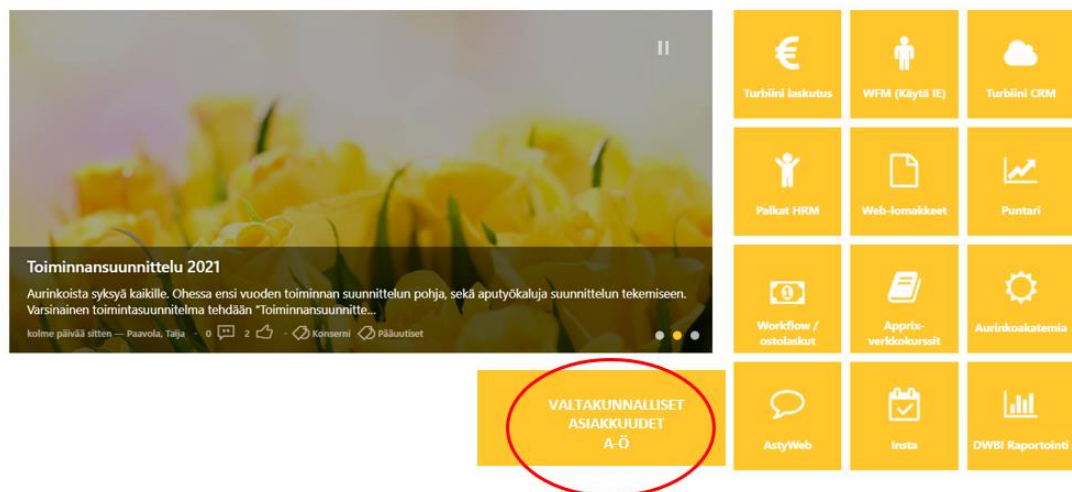
Kävimme kehitysidean yhdessä läpi ja päädyimme lopputulokseen, että Yritys X pystyisi yhdistämään oman uudistuvan Intra -projektin tähän opinnäytetyöhön. Lopputulemana yrityksellä olisi yhtenäinen valtakunnallisten asiakkuuksien hallintamalli.

Ehdotin, että yrityksen uuteen Intraan listataan asiakkuudet ns. A:sta Ö:n, yrityksen aakkosjärjestykseen. Jokaiselle asiakkuudelle pystymme määrittelemään laskutusjärjestelmästä kohteen esimiehet, joilla on oikeus ko. asiakkuuden tietoihin. Näin ollen jatkossa tilanteissa, joissa esimies vaihtuu, ei asiakkuusjohtajalla ole huolta tiedon perille menosta, sillä tiedot päivittyvät suoraan laskutusjärjestelmästä kohteen oikeille esimiehille. Uusi tieto saavuttaa aina oikeat esimiehet ja aluejohtajat.

Tiimi -kanavalla olevien asiakkuuksien tiedot on tarkoitettu vain kohteessa työskenteleville esimiehille, heidän esimiehilleen sekä myyntihenkilöille. Näin suojaamme yrityksen asiakkuuksien salaisiksi sovittuja tietoja, noudattaen GDPR:ä. Keskustelimme myös mahdollisista tietovuodoista esimiesmuutosten ollessa kyseessä sekä siitä, miten voimme välttää sen. Lisäksi yrityksessä toimii esim. kaksi erillistä tiimiä elinkaarihankeissa, joiden tiedot ovat salaisia, eivätkä ne saa joutua ns. toistensa käsiin.

Keskustelimme myös vaihtoehdosta, voisiko asiakas olisi mukana tietyn asiakkuuden kanavalla. Mitä hyviä tai huonoja asioita siitä seuraisi tai seuraisiko?

Tutkimme vaihtoehtoa, voisiko asiakas lähettää tiimin tietylle kanavalle sähköpostilla viestin. Tämä todettiin mahdolliseksi kuten myös se, että tiimiin kiinnitetään lomake, johon asiakas pääsee kirjoittamaan viestiä kaikille kanavalla oleville esimiehille ja heidän esimiehilleen. Valtakunnallisen asiakkuuden kanavan sisällysluettelo päätettiin antaa asiakkuusjohtajien tehtäväksi.



Kuvio 11: Yrityksen Intra; valtakunnalliset asiakkuudet A-Ö (Yritys X).



Kuvio 12: Valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavan sisällysluettelo.

4.8.2020 kokouksessa oli mukana alkuperäisen kokoonpanon lisäksi yksi asiakkuusjohtaja ja yksi kehityspäällikkö. Kävimme kehitysidean heidän kanssaan läpi ja halusimme kuulla heidän kommenttejaan. Saimme heiltä projektista positiivista palautetta ja he antoivat meille luvan jatkaa projektia.

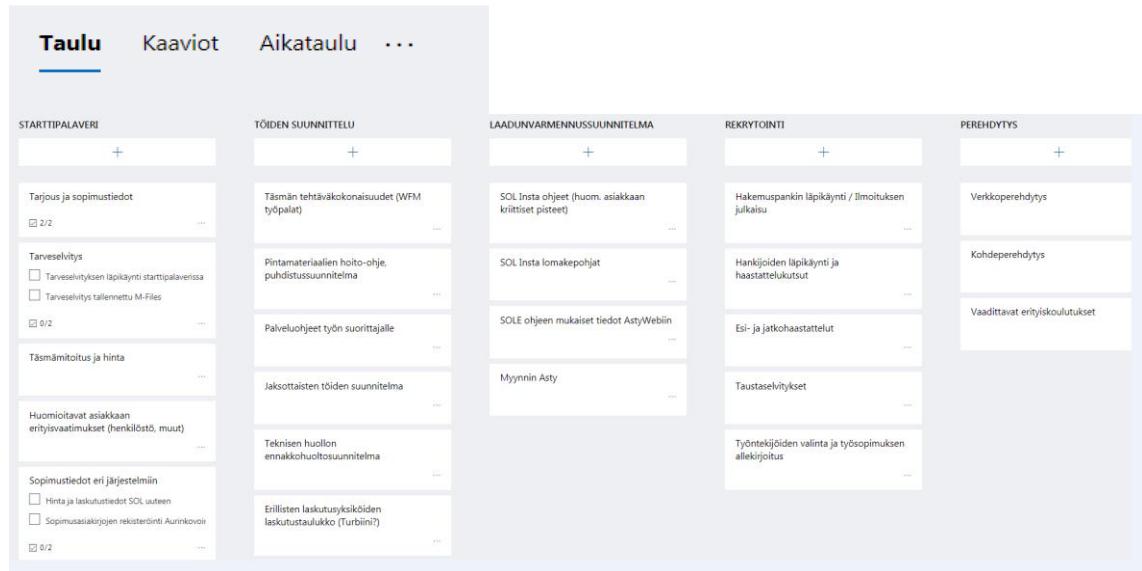
Elokuun 12. päivän palaverissa kehitysidea sai jo jatkokehitystä. Pohdinnassa oli mikä on Microsoft Office o365 eri järjestelmien rooli isoissa asiakkuuksissa ja miten automaattisesti tietoa saadaan eri järjestelmistä.

Yritys on käyttänyt vuosikymmenien aikana uusien asiakkuuksien haltuunotossa erilaisia word- tai excel- pohjia. Microsoft- ohjelmiston uudistuksen myötä, on yrityksen käytössä ollut tuoteperheeseen kuuluva Planner -ohjelmisto. Planner -ohjelmaa on käytetty yrityksissä suurien asiakkaiden ja valtakunnallisten asiakkuuksien haltuunotossa sekä haltuunoton jälkeisissä sovitujen asioiden seuraamisessa.

Omaakohtaisesti olen käyttänyt Planneria useiden isojen valtakunnallisten asiakkuuksien ja isojen, yksittäisten kohteiden startissa. Kohteen tai kohteiden haltuunotto on käyty yhteisissä webinaareissa läpi ja sitä on ollut ilo esitellä myös asiakkaalle. Lisäksi olemme testanneet sitä mahdollisuutta, että asiakkuus pääsee integroitumaan ohjelmaan.

Asiakkuuksilta olen saanut positiivista palautetta ohjelman selkeydestä ja loogisuudesta. Lisäksi he ovat olleet halukkaita ottamaan Plannerin mukaan heidän auditointiinsa. Näihin

edellisiin asioihin pohjautuen, päätimme ehdottaa yrityksen johdolle, Plannerin liittämistä valtakunnallisiin asiakkuuksiin ja niiden toimintaan, koska se olisi luontevaa ja se on yksi toimiva työkalu.



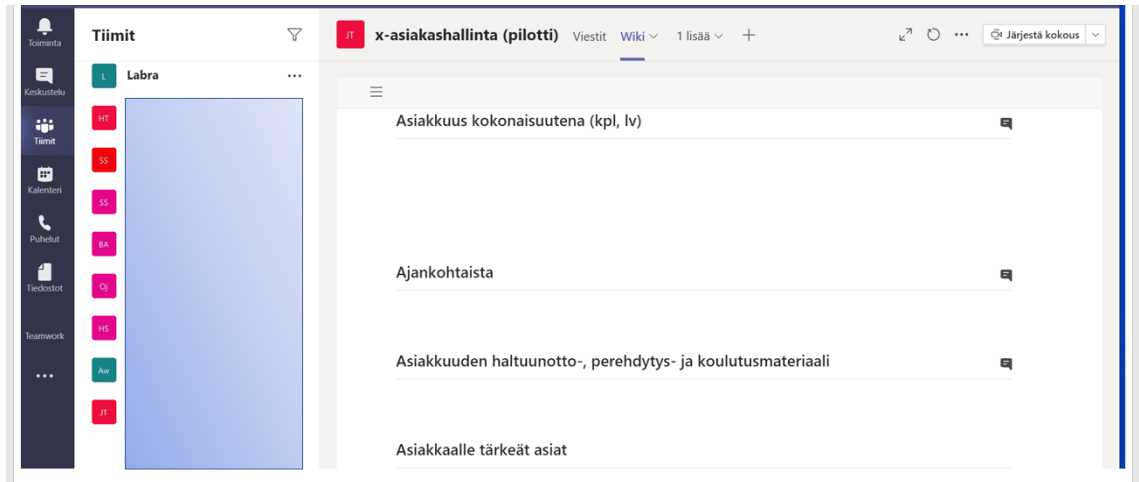
Kuvio 13: Planner valtakunnallisissa asiakkuuksissa.

Elokuun 17. päivän palaverin osanottajat lisääntyivät jälleen yhdellä asiakkuusjohtajalla, tiimin ollessa nyt kuusi henkilöä. Uutta entisiin jo sovittuihin suunnitelmiin oli OneNote, joka päätettiin ottaa myös käyttöön luodessa uutta valtakunnallista asiakkuuksien sisäistä viestintää. One Note:en on hyvä kirjoittaa esim. palaverimuistiot ja ne pysyvät aika- ja asiajärjestyksessä.

Tässä palaverissa päätimme, että sen sijaan, että valitsemme pilotiksi yli 100 kohdetta käsiteltävän valtakunnallisen asiakkuuden, valitsemme Jyväskylästä erään ison asiakkuuden, joka toimii Jyväskylän eri kaupunginosissa ja lähikunnissa. Päätimme tähän siksi, että valitsemamme pienemmän asiakkuuden, myös mahdolliset korjaukset olisivat pienempiä ja helpommin toteuttavia kuin suuremmissa asiakkuudessa. Haluamme sulkea kaikki ns. lasten taudit pois.

Tässä kokouksessa päätimme, että teemme kollegoitteini kanssa yhden valtakunnallisen asiakkuuden kanavalle sisällytettävän sisällysluettelon, joka on monistettavissa kaikkiin valtakunnallisiin asiakkuuksiin. Näin myös esimiesten on helpompi ja nopeampi käyttää kulloisenkin asiakkuuden kanavaa, koska kaikki tiedot löytyvät samoista paikoista.

Esille nousi myös kysymys, miten yhden kanavan sisällä saamme pidettyä yhden asiakkuuden monta eri aikaista sopimusta järjestyksessä siten, että tieto on edelleen selkeää ja helposti löydettävää. Tämä on vielä it- henkilöillä mietinnässä.



Kuvio 14: Tiimi -kanava näkymä.

5.6 Kollegojen haastattelut

Elokuun lopulla järjestin kollegoideni kanssa Teams- palaverin, jossa kävimme keskustelua tulevasta valtakunnallisen asiakkuuden kanavasta, sen toimivuudesta sekä mahdollisista uhkakuista tai epäonnistumisesta. Mitä jos kanava ei toimisikaan halutulla tavalla? Kyseinen palaveri oli eräänlainen riskienarviointi palaveri meille, jotka olemme päivittäin kyseisen työkalun kanssa tekemisissä- työstämme- ja ylläpidämme materiaaleja.

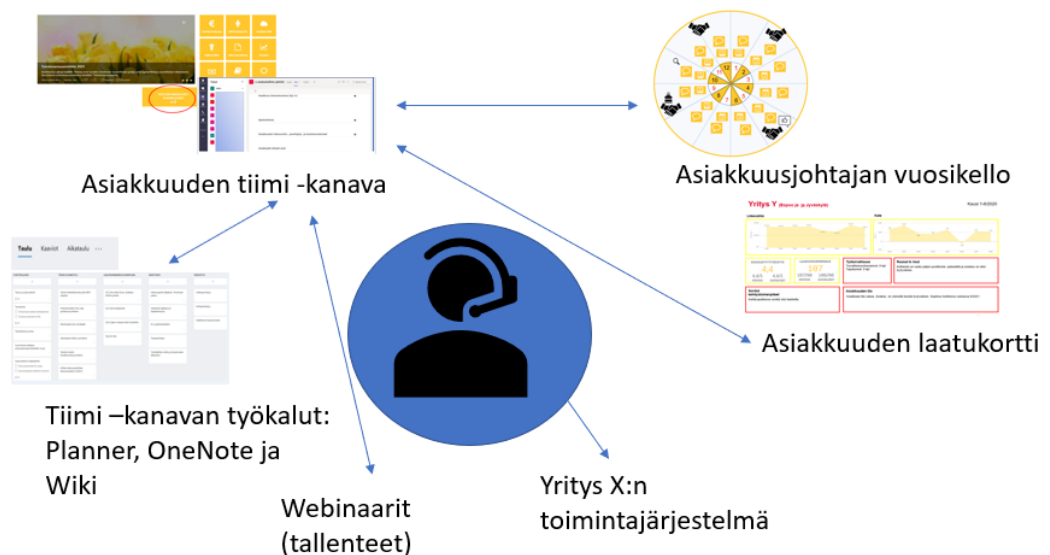
Pitkän pohdinnan tuloksena, emme nähneet perustettavassa projektissa yhtään merkittävää riskiä, miksi projektia ei olisi syytä jatkaa. Keskuudessamme keskustelua herätti ainoastaan asiakkaan liittäminen asiakkuuden kanavalla oleviin yleisiin tietoihin. Kun asiakkuuden kanava perustetaan, on siellä mahdollisuus keskustella ja kysellä asioita kuten esim. chatissä tai whats upissa. Pienoinen ongelma voi olla, kuten tiedämme, viestinnän vaikeus ja sen monimuotoisuus. Pienenä riskinä näimme tilanteen, jossa esimies tai joku muu toimihenkilö viestii kiireessä asiakkuuskanavalle, sen kummemmin miettimättä kirjoittamisiansa, voi siitä olla seurauksena väärinymmärryksiä tai ongelmia. Tähän riskiin saimme vastauksen yrityksen it:stä ja pienikin riski poistui. Asiakkuuskanavan sisällä olevia sivujen käyttöoikeutta pystytään rajamaan.

3.9.2020 kehitysidea käytiin kokonaisuudessaan vielä kerran läpi ja päätettiin siirtyä testausvaiheeseen, joka alkoi 9.10.2020.

6 Tuotoksen kuvaus

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi asiakkuusjohtajan toimintamalli, joka täydentää jo yrityksen toimintajärjestelmässä tällä hetkellä olevaa toimintasuunnitelmaa. Asiakkuusjohtajan toimintamalli sisältää asiakkuusjohtajan vuosikellon, laatukortin asiakkuuden webinaarit, sekä uuden asiakkuuden viestintäkanavan, tiimi -kanavan. Valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavalla on käytössä lisäksi Planner- ohjelma, OneNote ja Wiki -ohjelmat

Uudella asiakkuusjohtajan toimintamallilla on tärkeä rooli jalkautettaessa asiakkuuden asioita kentälle- työntekijöille, esimiehille ja aluejohdolle. Yritys X:n johtoryhmä on hyväksynyt asiakkuusjohtajan toimintamallin syksyllä 2020 ja sitä ollaan parhaillaan integroimassa yrityksen toimintajärjestelmään.



Kuvio 15: Asiakkuusjohtajan toimintamallin elementit.

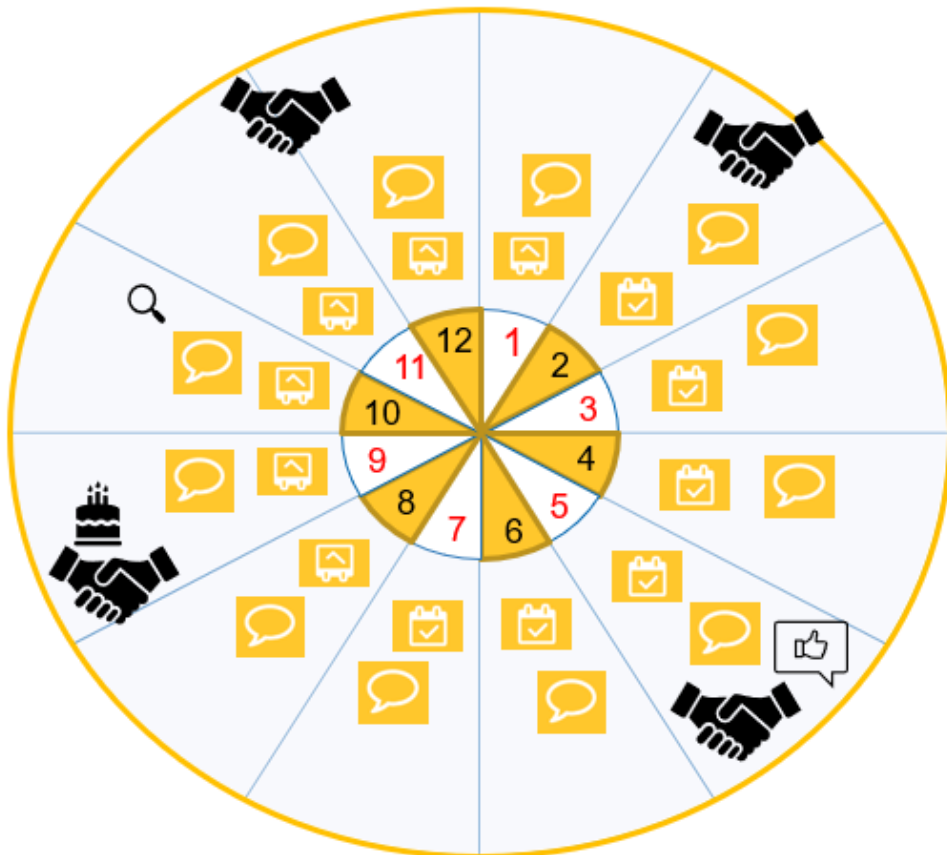
6.1 Asiakkuusjohtajan vuosikello

Asiakkuusjohtajan vuosikellossa ovat asiakkuuden tärkeimmät vuosittaiset asiakkuuden tapahtumat, suunnitellut tapaamiset ja muut asiakkuuteen liittyvät tärkeät asiat. Kuten E Juholin (Commucare!, 2017) toteaa, ”vuosikellon tarkoitus on tuoda esille ne välttämättömimmät viestinnän tehtävät. Vuosikellossa ei ole nähtävissä päivittäinen viestintä, sillä siinä on säilytettävä visuaalisuus”. Tämä vuosikello on osa asiakkuusjohtajan toimintamallia ja on asiakkuusjohtajan päivittäinen työkalu, jota päivitetään vuoden mittaan. Asiakkuusjohtajan vuosikello on ollut yrityksessä käytössä johtoryhmän hyväksynnän jälkeen, syksyllä 2020.

Yritys X:ssä jokaisesta valtakunnallisesta asiakkuudesta tehdään jokaiselle oma vuosikello, joka on kulloisenkin asiakkuuden tiimi -kanavalla nähtävissä ja jota asiakkuusjohtaja päivittää säännöllisin väliajoin. Vuosikellossa on nähtävillä kaikki asiakkuuden kanssa tekemisissä olevat tahot ja heidän tehtävänsä yhdellä silmäyksellä- esimiehen, asiakkuusjohtajan sekä yrityksen johdon.

Esimiehet tekevät asiakkuuteen kuukausittaiset laatu- ja asiakastyytyväisyyskynnit ja asiakkuusjohtaja tapaa sovitusti vähintään neljä kertaa vuodessa asiakkaan kasvatusten, jos valtakunnan terveystilanne vain sen sallii. Yhdellä näistä tapaamista juhlitaan ”synttäreitä” eli asiakkuuden vuosipäivää. ”Synttäreillä” pidetään samalla asiakkuuden kehityspalaveri ja suunnitellaan samalla seuraavan vuoden toimintaa. Tälle tapaamiselle toivomme saavamme muokamme Yritys X:n ylintä johtoa.

Vuosikellossa on asiakkuuteen sovittu sisäinen auditointi sekä käyttäjätyytyväisyyskysely. Kun kaikki tarpeellinen on kirjattu ja aikataulutettu, on asiakkuuteen kohdistuva toiminta tekemistä vaille valmista. Kaikki asiakkuuden kanssa työtä tekevät, ovat tietoisia ko. asiakkuuteen kohdistuvasta viestinnästä, tapahtumista sekä aikatauluista.





Kuvio 16: Asiakkuusjohtajan vuosikello

6.2 Asiakkuuden tiimi -kanava ja sen työkalut

Åhlgren (2013,28) totesi jo seitsemän vuotta sitten, että teknologiasta on tullut osa aramme, myös viestintäkanavien saralla. Viestintäkanavista on tullut uusia ja innovatiivisia kanavia, joiden tavoitteena on tehostaa viestintää yrityksen eri tasoilla.

Tätä päivittäistä viestintää tukemaan on tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt ja muotoutunut uusi viestintäkanava, valtakunnallisten asiakkuuksien tiimi -kanavat, jotka toimivat Microsoftin Teamsissä. Valtakunnallisten asiakkuuksien tiimi -kanavat on tarkoitettu asiakkuuksien kanssa työskenteleville esimiehille, aluejohdolle ja myynnille. Kulloisenkin asiakkuuden tiimi -kanavan ajankohtaisuudesta vastaa asiakkuusjohtaja.

Uuden valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavan tehtävänä on varmistaa, miten viesti saadaan varmimmin perille sekä tukea ja mahdollistaa esimiesten päivittäistä työskentelyä ko. asiakkuuden sisäisen viestinnän osalta ja auttaa heitä onnistumaan työssään.

Jokaisen asiakkuuden tiimi -kanavan perusrakenne on sama; sama sisällysluettelo, joka auttaa esimiestä löytämään tarvitsemansa tiedot nopeasti ja tehokkaasti. Sisällysluettelossa huomioidaan toki asiakkuuksien pienet esim. toiminnalliset poikkeavuudet.

Esimiehen on helppo lähettää tiimi -kanavalta viestiä ja tarvittaessa pikaviestiä, jotka tavoittavat ko. asiakkuudesta vastaavan asiakkuusjohtajan. Heidän ei tarvitse mennä sähköpostiin ja muistaa, mikä asiakkuus kuuluu kenellekin asiakkuusjohtajalle. Vastaavasti asiakkuusjohtaja saa lähetettyä ko. asiakkuuden tiimi -kanavalta kaikille nopeasti esim. Korona-viestiä siten, että lähetetyt viestit säilyvät tiimi -kanavalla ja hänen ei tarvitse huolehtia, onko valtakunnallisessa asiakkuudessa tapahtunut esimies muutoksia. Hyvää on myös se, että kaikki asiakkuuteen liittyvä sisäinen viestintä säilyy yhdellä tiimi -kanavalla ja sähköpostien lähettäminen vähenee, mikä taas on yrityksen linjaus.

Jatkossa asiakkuusjohtajan valtakunnallisten asiakkuuksien sisäinen viestintä yrityksessä on huomattavasti helpompaa. Yhden valtakunnallisen asiakkuuden kaikki tärkeät asiat ovat jatkossa yhden valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavalla. Valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavalla oleviin asiakkuuksiin on lisätty asiakkuuden kohteista vastaavat esimiehet ja

jos esimieskaartissa tapahtuu muutoksia, päivittyvät henkilömuutokset tiimin oikeuksiin automaattisesti. Tämän yrityksen uuden sisäisen viestinnän toimintatavan avulla valtakunnallisesta asiakkuudesta tarvittavien tärkeiden tietojen löytäminen kaikkien ko. tietoa tarvitsevien osalta helpottuu ja tiedot ovat aina samassa paikassa ja lähes saman sisällysluettelon mukaisesti.

Lisäksi tämä malli tukee yrityksen suuntausta niin sanottujen turhien sähköpostien vähentämiseen sekä turhat kyselyt asiakkuusjohtajalle ja muille toimihenkilöille vähentyvät, elleivät jää kokonaan pois. Samaisella kanavalla käydään kaikki asiakkuutta koskevat kysymykset ja vastaukset, joihin on helppo palata tarvittaessa myöhemmin.

Teamsin käytön myötä työkaluina ovat lisäksi Planner- ohjelma, jonka avulla valtakunnallisten asiakkuuksien haltuunotto helpottuu (kuvio 13, sivu 30), OneNote -ohjelma, jolla muistiot ovat helppo ja nopea tehdä sekä Wiki- ohjelma, jossa on ko. valtakunnallisen asiakkuuden sisällysluettelo.

Uuden tiimi -kanavan myötä Yritys X:n työntekijät saavat helpotusta omaan päivittäiseen työhönsä, jolla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja lisäksi vältymme viestinnän yksinkertaisilta sudenkuopilta, kuten esim. tietämättömyydeltä. Työntekijät kokevat tiimi -kanavan kautta me- henkeä, yhteenkuuluvuutta.

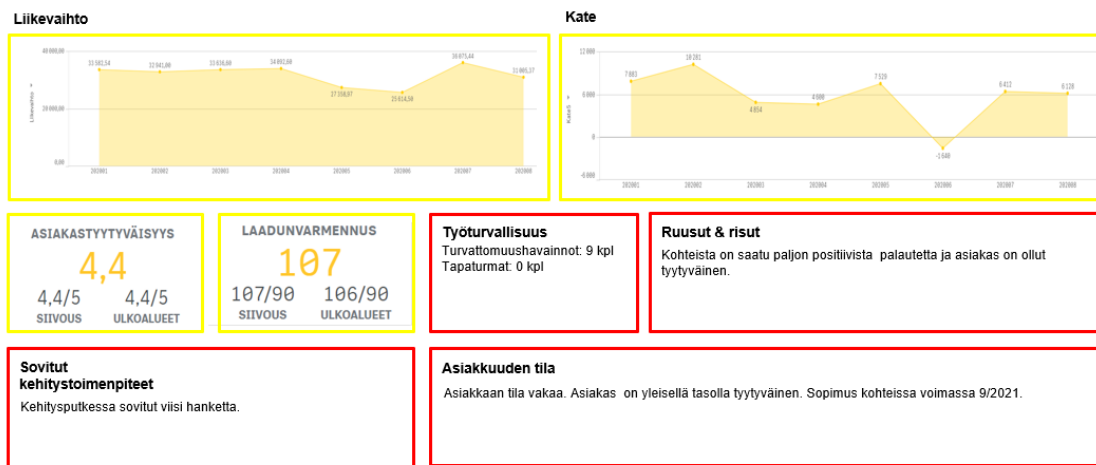
6.3 Asiakkuuden laatukortti

Asiakkuusjohtajan laatukortti on osa asiakkuusjohtajan toimintamalli. Jokaisesta valtakunnallisesta asiakkuudesta luodaan oma laatukortti, jossa on asiakkuuden lyhyt yhteenveto sekä asiakkuuden ydintiedot, jotka ovat nopeasti nähtävissä yhdellä silmäyksellä.

Asiakkuusjohtaja kokoaa tarvittavan tiedon yrityksen eri sähköisistä järjestelmistä valmiiksi kuukausittain Yritys X:n johtoryhmälle. Asiakkuusjohtaja viestittää laatukortissa asiakkuuden tilasta, jos siinä havaitaan puutteita, ottaa johtoryhmä niihin kantaa. Asiakkuusjohtaja toimii johtoryhmän antamin ohjein ko. asiakkuudessa.

Yritys Y (Espoo ja Jyväskylä)

Kausi 1-8/2020



Kuvio 17: Yritys Y:n laatukortti Yritys X:n johtoryhmälle.

6.4 Webinaarit

Maaliskuussa alkaneet valtakunnallisten asiakkuuksien webinaarit tulivat jäädäkseen.

Webinaarit aloitettiin valtakunnallisissa palvelutalo -kohteissa ja niistä ne ovat laajentuneet kaikkiin valtakunnallisiin asiakkuuksiin.

Webinaarit on tarkoitettu valtakunnallisesta asiakkuudesta vastaavalle palveluorganisaatiolle kuten aluejohtajat, päälliköt, esimiehet, ohjaajat ja myyntihenkilöt. Webinaarit ovat asiakkuusjohtaja vetoisia ja niihin osallistuvat edellä mainittujen lisäksi henkilöitä esim. koulutus- ja kehitysorganisaatiosta. Webinaareissa käydään läpi kulloinkin asiakkuudelle akuutteja asioita kuten esim. hygieniaan, laadunseurantaan tai digi -asioihin liittyviä asioita, pidetään pienimuotoisia koulutuksia sekä keskustellaan askarruttavista asioista.

Ensimmäiset webinaarit olivat kaksi tuntia kestäviä kokonaisuuksia, jotka sisälsivät hyvin paljon myös koulutuksellista osuutta. Esimiesten, päälliköiden ja aluejohdon toiveesta, valtakunnallisten asiakkuuksien webinaari -käytäntöä on jatkettu, ja ne ovat olleet viime aikoina kestoltaan noin puolesta tunnista puoleentoista tuntiin, riippuen asiakokonaisuudesta.

Omakohtaisesti, olen kysynyt jokaisen pitämäni webinaarin jälkeen läsnäolijoilta, jatketaanko samalla tavalla vai palataanko sähköpostiviestittelyyn - vastaus on ollut, että jatketaan! Kullijat ovat perustelleet webinaarin hyviä puolia mm. sillä, että he pystyvät samalla kysymään heitä askarruttavia kysymyksiä ja saavat samalla kysymyksiinsä vastaukset.

Uuden valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavan myötä, webinaari -tallenteet tallennetaan ko. asiakkuuden kanavalle. Webinaareilla ei ole tällä hetkellä tiettyä säännönmukaisuutta, vaan niitä on pidetty tarvittaessa.

7 Tuotoksen arviointi

Olen henkilökohtaisesti sitä mieltä, että tälle opinnäytetyölle oli selkeä tarve ja koen tämän Yritys X:lle monin tavoin hyödylliseksi työksi.

7.1 Palautteita johdolta, palveluorganisaatiolta ja asiakkuusjohtaja- kollegoilta

Palautetta johdolta

Tämän opinnäytetyön myötä yrityksessä tunnistetaan asiakkuusjohtajan rooli ja tehtävät sekä asiakkuusjohtaja lisätään yrityksen toimintajärjestelmän organisointi -malliin. Yrityksen johtoryhmä on päättänyt, että tämän opinnäytetyön ohella rakentunut asiakkuusjohtajan toimintamalli liitetään yrityksen toimintajärjestelmään. Tämä toimintamalli sisältää mm. asiakkuiden vuosikellon sekä laatukortin.

Yrityksen johto on päättänyt, että vuoden 2021 alusta, valtakunnallisista asiakkuuksista vastaa vain ja ainoastaan niille nimetyt asiakkuusjohtajat.

Palautetta palveluorganisaatiolta

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt asiakkuuden sisäisen viestinnän tiimi- kanava on pilotoitu Yritys X:ssä syksyn 2020 aikana ja se otetaan yrityksessä käyttöön kaikissa suurissa valtakunnallisissa asiakkuuksissa vuoden 2021 alusta alkaen. Tähän mennessä kentältä saatu palaute on ollut vain positiivista.

Palautetta kollegoilta, asiakkuusjohtajilta

Kollegojen palaute on ollut positiivista ja kannustavaa. He ovat parhaillaan suunnittelemassa vuoden 2021 toimintaansa valtakunnallisissa asiakkuuksissa ja ottavat heidän sanojensa mukaan ”innolla” uudet työkalut käyttöön. He ovat tyytyväisiä, että kaikilla asiakkuusjohtajilla on samanlainen tapa toimia nyt.

7.2 Jatkokehitysehdotuksia

Tiimi -kanavan pilottivaihe loppuu marraskuussa 2020, jonka jälkeen saadut palautteet käydään yhdessä työntekijöiden kanssa läpi ja tiimi -kanava otetaan työn alle. Jatkuvan uudistamisen näkökulmasta, tiimi -kanavaa kehittäessä, on työntekijät otettava mukaan kehitystyöhön ja päätöksentekoon. Heillä on paras kokemus yhdessä asiakkuusjohtajien kanssa tiimi -kanavien toimivuudesta. Ehdotan, että ensimmäisen puolen vuoden jälkeen työntekijöille tehdään webropol- kysely, jossa heiltä pyydetään palautetta tiimi -kanavan käytöstä sekä kehitysideoista. Tätä käytäntöä jatketaan siten, että kysely tehdään vähintään kerran vuodessa.

Kyselyiden lisäksi tiimi -kanavalla on avoin palautekanava toiminnassa koko ajan, jonne ideoiden jättäminen on mahdollista. Kerran vuodessa asiakkuusjohtajat valitsevat kaikkien valtakunnallisten asiakkuuksien tiimi -kanavien käyttäjistä aktiivisimmat ja palkitsevat heidät. Työntekijöitä osallistava viestintä on toimivan viestinnän merkki.

Asiakkuusjohtajan vuosikello sekä valtakunnallisen asiakkuuden laatukortti toteutetaan sähköisenä työkaluna. Asiakkuusjohtajan vuosikello toteutetaan lisäksi mobiiliversiona. Molemmat sähköiset työkalut linkitetään valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavalle.

Jokaisen valtakunnallisen asiakkuuden osalta suunnitellaan vuosittaiset asiakkuuden webinaaripäivät ennakkoon, joita on kolme-neljä kertaa vuodessa/valtakunnallinen asiakkuus. Näiden lisäksi ovat akuutit tilanteet, jolloin ns. pikawebinaarit ovat paikallaan.

Lähteet

Painetut

Aula, P. & Heinonen, J. 2004. Maine. menestystekijä. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infoviestintä.

Juholin E. & Infor 2017. Communicare! Turenki: Hansaprint Oy.

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Porkka, J. 2019. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen. Helsinki: Edita.

Puro J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. Sivula, P. & Kaario, K. 2001. Create value with strategic accounts. Helsinki: Kauppakaari.

Storbacka, K; Lehtinen, J 2006. Asiakkuuden ehdoilla. Werner Söderström Oy: Helsinki.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategia, 2. painos. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategia. Juva: WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä.

Åberg, L. 2006. Johtamis-viestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Åhlgren, T. 2013. Uusia työkaluja sisäiseen viestintään. Akvamariini.

Sähköiset lähteet

Biit Oy- Rema-Partners Oy. 2019.

<https://www2.biit.fi/hub/oppaat/avainasiakkuuksien-johtaminen/web>

Niittymaa (2020). Viitattu 29.10.2020

<https://jukkaniittymaa.com/2017/09/22/mita-asiakkuusjohtaja-tekee-markkinointitoimistossa/>

Kuviot

Kuvio 1: Asiakkuusjohtajan viestinnän tasot Yritys X:ssä.	7
Kuvio 2: Åbergin viestinnän pizza -malli (Åberg 2006, 98).....	10
Kuvio 3: Asiakkuuksien johtamisen organisaatiokaavio (Storbacka ym. 2001, 90)	12
Kuvio 4: Asiakkuuksien johtamismallit (Kuva: Rema Partners & Biit).	14
Kuvio 5: Toiminnan organisointi Yritys X:ssä.....	16
Kuvio 6: Yritys X:n ulkoista viestintää.	17
Kuvio 7: Asiakkuusjohtajan viestintävälineet ja -kanavat.	19
Kuvio 8: Opinnäytetyön menetelmät.	22
Kuvio 9: Opinnäytetyön toteutusaikataulu.	23
Kuvio 10: Ajatusten virtaa -ideariihä 12.6.2020.	26
Kuvio 11: Yrityksen Intra; valtakunnalliset asiakkuudet A-Ö (Yritys X).	27
Kuvio 12: Valtakunnallisen asiakkuuden tiimi -kanavan sisällysluettelo.	28
Kuvio 13: Planner valtakunnallisissa asiakkuuksissa.	29
Kuvio 14: Tiimi -kanava näkymä.	30
Kuvio 17: Asiakkuusjohtajan toimintamallin elementit.	31
Kuvio 15: Asiakkuusjohtajan vuosikello	33
Kuvio 16: Yritys Y:n laatukortti Yritys X:n johtoryhmälle.....	35