



Asiakkuuksien johtaminen kasvun mahdollistajana

Maaria Karlsson

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakkuuksien johtaminen kasvun mahdollistajana

Maaria Karlsson
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
11/2020

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Yrityksen kasvuun johtaminen

Tradenomi (YAMK)

Maaria Karlsson

Asiakkuuksien johtaminen kasvun mahdollistajana

Vuosi

2020

Sivumäärä

79

Kasvun myötä kohdeorganisaatiolla on tarve muutokselle asiakastyössä ja myynnissä. Tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamista, asiakasluokittelua ja asiakashoitomalleja. Näiden myötä halutaan vahvistaa asiakassuhteita, helpottaa asiakkaiden ostoprosessia ja auttaa asiakkaita tehokkaammin heidän haasteissaan. Lisäksi halutaan rakentaa uusia toimintamalleja varsinkin yrityksen strategisesti tärkeiden asiakkaiden hoitamiseen. Tavoitteena on selkiyttää sisäistä työtä, myynnin vastuita sekä lisätä yhteistyötä.

Kehittämishankkeessa valittiin aineistonhankintamenetelmäksi avoimet haastattelut sekä työpajatoiminta. Avoimien haastatteluiden kautta saatiin tärkeää tietoa kehittämishankkeen lähtökohdista, tavoitteista ja kehittämisajatuksista. Työpajassa keskityttiin rajatumpaan teemaan, siitä miten uusia toimintamalleja jalkautetaan osaksi organisaation arkea.

Johtopäätöksenä on luotu näkemyksiä siitä, miten toimintaa voidaan kehittää ja uusia toimintamalleja jalkauttaa osaksi organisaation arkea. Tärkeää on huomioida sisäiset resurssit, tiedon jakamisen kulttuurin merkitys sekä yhdessä tekeminen. Sisäistä yhteistyötä tulisi kehittää ja miettiä tähän sopivia käytänteitä. On tärkeää luoda yhteinen ymmärrys avainasiakastoiminnasta, sen tavoitteista ja sisällöstä. Toimintamallin läpikäymiseen yhdessä tulee käyttää aikaa, luoda siihen tilaisuuksia ja parantaa sisäistä viestintää. Kaikelle toiminnalle tulee luoda selkeät tavoitteet, mittarit, seuranta ja varmistaa osaamisen jatkuva kehittäminen.

Tietoperustassa käsiteltiin myyntistrategiaa, asiakasjohtamista, asiakassegmentointia/luokittelua sekä asiakkuudenhoitomalleja. Tämän lisäksi syvennyttiin avainasiakastoimintaan ja sen jalkauttamiseen. Uusien toimintamallien ja myynnin kehittämisen myötä esille nostettiin myös asiakaskokemuksen johtamisen teemaa.

Asiasanat: Asiakkuuksien johtaminen, asiakasluokittelu / segmentointi, asiakashoitomalli, avainasiakkuuksien johtaminen, asiakaskokemus

Maaria Karlsson

Customer Relationship Management as an Enabler of Growth

Year 2020

Pages

77

Along with growth, the need for change in sales and customer work has been identified in the target organization. The aim is to develop the management of the target company's customers, customer rating and customer-care models. The aim of these is to strengthen customer relationships, facilitate customer purchases, and help customers more effectively with their challenges. In addition, the company wants to build new operating models, especially for managing the company's strategically important customers. The aim is to clarify internal work, sales responsibilities and increase cooperation.

In this development project, open interviews and workshop activities were selected as the method of data acquisition. Through open interviews important information on the starting points, objectives, and development ideas of the development project were obtained. The workshop focused more on an established theme: how new operating models are incorporated into the organization's everyday life.

In conclusion, views have been created on how activities can be developed, and new operating models incorporated into the organization's everyday life. It is important to take into account internal resources, the importance of the culture of information sharing and working together. Internal cooperation should be developed and appropriate practices should be considered. It is important to create a common understanding of key customer activities, its objectives and content. The company needs to take time to go through the operating model together, create opportunities for it and improve internal communication. For all activities, clear objectives, indicators, monitoring and continuous competence development must be created.

The theory base covered sales strategy, customer management, customer segment/classification and customer relationship management models. In addition to this, the theory delved into key customer operations and its implementation. With the development of new operating models and sales, the theme of customer experience management was also highlighted.

Keywords: Account management, customer rating /segmentation, customer care model, key customer management, customer experience

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja odotetut tulokset....	8
2.1	Tutkimuksen rajaus	9
2.2	Tutkimusmetodi	9
2.3	Työpaja & fasilitointi tutkimuksellisen kehittämishankkeen tukena	10
2.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön kulku	11
2.5	Tutkimuksellisen kehittämistyön keskeiset käsitteet	13
3	Asiakkuuksien johtaminen kasvun tukena.....	14
3.1	Kasvuyrityksen tunnuspiirteet	16
3.2	Myyntistrategia	16
3.3	Asiakkuus ja asiakkuuksien hallinta	18
3.4	Asiakkaiden segmentointi	20
3.4.1	Segmentointiprosessi.....	22
3.4.2	Segmentoinnin kriteerit	23
3.4.3	Segmentointia asiakkaan elinkaaren arvon perusteella	24
3.4.4	ABC-matriisi	26
3.4.5	RFM-malli	27
3.4.6	Modernin luokittelun rakentaminen	27
3.5	Asiakashoito - ja palvelumallit	28
3.6	Avainasiakkaiden johtaminen ja toiminta	30
3.6.1	Avainasiakastoiminnan käynnistäminen projektina	32
3.6.2	KAM-konseptin jalkautus	34
3.6.3	Avainasiakkuuksien määrittäminen	37
3.6.4	Avainasiakastoiminnan osaaminen ja sen kehittäminen	37
3.6.5	Seuranta ja arviointi avainasiakastoiminnalle.....	39
3.7	Asiakaskokemus ja sen kehittäminen.....	40
3.8	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	41
3.9	Tietoperustan yhteenveto	42
4	Kohdeorganisaation nykytilan kartoitus	43
4.1	Taustaa tutkimusorganisaatiosta.....	43
4.2	Kehittämishankkeen tavoitteet	44
4.3	Nykytilanne kehittämishankkeessa	45
5	Ideointityöpaja osallistamisen keinona	47
6	Kehittämistyön tulokset	49
6.1	Avainasiakastoiminnan tavoitteet, sitoutuminen ja merkitys	50
6.2	Yhteiset käytännöt ja toimintatavat	52

6.3	Teknologia ja muut tukevat järjestelmät	55
6.4	Osaamisen kehittäminen	56
6.5	Seuranta ja mittarit	57
6.6	Kohdeorganisaation alueellinen toiminta	58
7	Konkreettiset toimenpiteet asiakasluokittelun parantamiseksi ja asiakkuuden johtamisen kehittämiseksi	58
8	Yhteenveto ja pohdinta	62
8.1	Luotettavuuden arviointi	65
8.2	Tulevaisuuden kehittäminen	66
	Kuviot	74
	Taulukot	74
	Liitteet	75

1 Johdanto

Nykyisessä markkinatilanteessa yrityksen on erittäin tärkeä pystyä palvelemaan asiakkaitaan heidän tarvitsemallaan tavalla. Tavoitellessaan kannattavaa kasvua yrityksen on keskeistä miettiä asiakkuuksiaan ja niiden kasvattamista. Asiakaslähtöinen toimintatapa on nykypäivää ja myyvän yrityksen ensisijainen tehtävä on tunnistaa asiakkaiden näkyvät ja piilevät tarpeet, sekä kyetä vastaamaan niihin vielä nykyistäkin paremmin. Asiakkuuksiin keskittyminen merkitsee, että myyvä yritys tarkastelee toimintaansa entistä korostetummin asiakkaan näkökulmasta. (Mäntyneva 2019, 25, 27-29.) Yrityksen menestys vaatii keskittymistä asiakaspääoman arvon kasvattamiseen. Asiakkuuksien kehittäminen ja parempi hallinta on yrityksen strategisten valintojen tekemistä siitä, miten sen kannattaa toimia asiakkaiden kanssa ja vastata tarjoamalla asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaspääoman kasvattaminen vaatii sen, että tunnistetaan millaisia asiakkaita yrityksellä on ja mitkä ovat liiketoiminnan kasvumahdollisuudet näissä asiakkaissa. Tämän lisäksi yrityksen tulisi tehdä linjauksia, millaisia asiakkaita halutaan tulevaisuudessa. (Porkka 2014). Tämän pohjalta on syntynyt opinnäytetyön ajatus siitä, miten kohdeorganisaation toimintaa voidaan kehittää, niin että asiakkaita voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Kasvun myötä kohdeorganisaatiolla on tarve muutokselle asiakastyössä ja myynnissä sekä tavoitteena rakentaa uusi toimintamalli varsinkin strategisesti tärkeiden asiakkaiden hoitamiseen. Tavoitteena olisi selkeyttää asiakashoitoa, jonka myötä vahvistaa asiakassuhteita ja auttaa asiakkaita paremmin heidän haasteissaan.

Asiakaslähtöinen toimintatapa edellyttää asiakkaiden tuntemista ja aktiivista vuoropuhelua usealla tasolla. Kaikki yritysten asiakkaat eivät ole yhtä tuottavia ja yrityksen onkin kyettävä tunnistamaan potentiaalisimmat asiakkaat sekä valita mihin asiakkuuksiin halutaan investoida. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 73.) Hyvin suunnitellun ja tehdyn asiakasluokittelun kautta yritys voi tehostaa myyntiään. Sen kautta resurssit kohdistetaan oikein ja yrityksen tuottavimmat asiakkaat saavat arvoisensa huomion. Asiakasluokittelun nähdään olevan siis monenlaisia hyötyjä myynnin arkeen. (Nuortio 2016.)

Asiakaslähtöinen toimintatapa vaatii hyvän asiakasstrategian, jolla tarkoitetaan yrityksen tapaa toimia ja johtaa asiakassegmenttejä asiakkuuden arvon kasvattamiseksi. Asiakasstrategian ydin on asiakassegmentointi, joista johdetaan toimintamallit segmenttikohtaisesti. Ne ovat yhteisesti sovittuja toimintamalleja ja pelisääntöjä valittujen asiakkaiden kanssa. Asiakasstrategian avulla yritys konkretisoi yrityksen strategian, jonka avulla myös johdetaan ja määritellään kasvu- ja kannattavuustavoitteet eri asiakassegmenteille. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 240.) Tämän työn tavoitteena oli kehittää asiakasluokittelua ja asiakkuudenhoitomalleja yrityksen sisäisen asiakastyön selkiyttämiseksi sekä asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Asiakasluokittelun kautta yritys pääsee tunnistamaan myös itselleen merkittävämpiä asiakkuuksia, jolloin voidaan tunnistaa ilmiö Key Account Management eli avainasiakastoiminta. Avainasiakkuudet ovat asiakkaita, joilla on tärkeä merkitys yritykselle. Ne nähdään strategisesti tärkeinä ja niillä on pitkävaikutteinen vaikutus yrityksen toimintaan. (Mäntyneva 2019, 9.) Avainasiakkaiden johtaminen on saanut alkunsa muutoksen kautta, jossa monet myyntiorganisaatiot siirtyvät pois tuote - tai aluekeskeisestä myynnistä keskittyen selkeästi strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin. (Ivens, Niersbach & Pardo 2015, 71.)

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja odotetut tulokset

Kasvun myötä kohdeorganisaatiolla on tarve muutokselle asiakastyössä ja myynnissä. Tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamista, asiakasluokittelua ja asiakashoitomalleja. Näiden myötä halutaan vahvistaa asiakassuhteita, helpottaa asiakkaiden ostoprosessia ja auttaa asiakkaita tehokkaammin heidän haasteissaan. Lisäksi halutaan rakentaa uusia toimintamalleja varsinkin yrityksen strategisesti tärkeiden asiakkaiden hoitamiseen. Sisäisesti halutaan selkiyttää sisäistä työtä ja vastuita myynnissä. Työ tehdään tutkimalla soveltuvaa kirjallisuutta, arvioimalla kehittämiskohteita nykytilan kartoituksen pohjalta sekä yhteisen työpajan kautta. Tutkimus kokoaa yhteen asiakashallinnan, myyntistrategian muutokset, asiakasluokittelun merkityksen myynnin kehittymiselle, asiakkuudenhoitomallit, avainasiakastoiminnan sekä tätä kautta asiakaskokemuksen kehittämisen.

Tavoitteena on tutkia ja löytää vastauksia seuraaviin asioihin kohdeyrityksen osalta:

Miten voidaan selkiyttää kohdeyrityksen sisäistä työskentelyä myynnissä ja asiakastyössä?

Miten voidaan kehittää olemassa olevaa asiakasluokittelua paremmaksi?

Miten myyjät voivat käyttää asiakastyössä aikaansa tehokkaammin?

Miten projekti saadaan jalkautettua organisaation yhteiseksi toimintamalliksi?

Lähestyn päätutkimusongelmaa ja sitä tukevia alakysymyksiä laadullisin tutkimusmenetelmin. Kehittämishankkeessa käytetään aineistonhankintamenetelmänä avoimia haastatteluita sekä työpajatoimintaa. Tavoitteena on, että haastattelut antavat kattavan lähtötiedon kohdeyrityksen nykytilasta. Tämän pohjalta voidaan lähteä jatkokehittämään asiakkuuksien johtamista, luokittelua, asiakkuudenhoitomalleja sekä näiden jalkauttamista organisaation toimintaan.

Nykytilakuvauksen pohjalta pystytään kohdentamaan kehittämistyötä osa-alueisiin, joissa havaitaan eniten kehitettävää. Tehtyjen havaintojen kautta saatuja tietoja peilataan tutkimuksen tietoperustaan sekä toteutetaan kohdeyritykselle yhteinen työpaja, jossa päästään osallistamaan yrityksen henkilöstöä tähän kehittämishankkeeseen. Näiden perusteella esitetään

tutkimuskysymyksiin peilaten kehittämistoimenpiteitä myyntiä tukevan asiakasluokittelun, asiakkuudenhoitomallien, sisäisen työn selkiyttämisen ja koko asiakkuuksien johtamiseen perustuvan toiminnan tukemiseksi.

2.1 Tutkimuksen rajaus

Kehittämishankkeen teoriaosuudessa tullaan keskittymään asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan, asiakaskokemuksen kehittämiseen, luokitteluun ja segmentointiin sekä hoitomalleihin myynnin näkökulmasta. Markkinointi ja toimenpiteet siellä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka tärkeitä asioita ovatkin.

2.2 Tutkimusmetodi

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka saa alkunsa organisaation kehittämistarpeista käsin ja sen pohjalta halutaan saada muutoksia aikaan kohdeorganisaatiossa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kautta tullaan ratkaisemaan käytännönongelmia, tuotetaan uusia ideoita ja toteutetaan niitä. Tarkoitus on tätä kautta saada aikaan myös käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 20-21.) Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena, jota pidetään systemaattisena tutkimuksen muotona, johon tyypillisesti sisältyy halu ratkaista käytännön ongelmia todellisessa ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa tyypillisesti tutkija on aktiivisesti läsnä kyseisessä ympäristössä. (Willis & Edwards 2014, 19).

Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti käytännönläheisyys, se on ongelmakeskeistä ja siinä etsitään ratkaisuja käytännönongelmiin. Samanaikaisesti tavoitteena on luoda uutta sekä saada organisaatiolle ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa tutkija on vahvasti läsnä ja sitä leimaa aktiivinen yhteistyö tutkittavien kanssa. Yhteistyö voidaan nähdä vaativana, se on tiettyyn toimintaan sidottua ja osallistavaa. Toimintatutkimus tähtää muutokseen, se voi tapahtua tai olla tapahtumatta. On myös varauduttava siihen, että muutosta ei tapahdu tai se voi olla ihan erilainen, kun prosessin alussa oli tavoitteena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59). Toimintatutkimuksessa kehittämisprosessi on spiraalimainen vaiheiden kierre, joka koostuu suunnittelusta, toteuttamisesta, havainnoinnista sekä arvioinnista ja reflektoinnista. (Willis & Edwards 2014, 19).

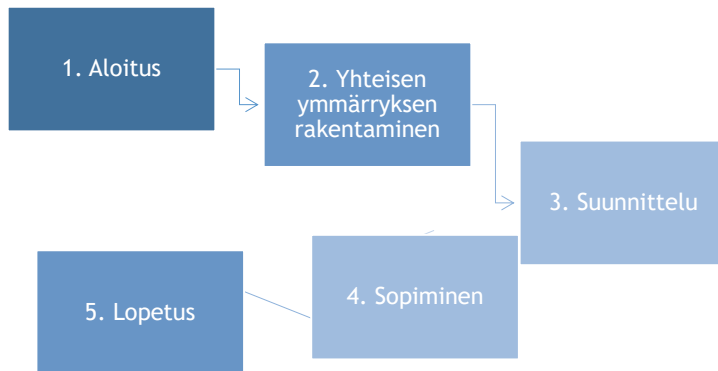
Tutkimuksessa on myös tapaustutkimuksellisia piirteitä. Kehittämistyössä pyritään tuottamaan kohdeyritykselle kehittämisehdotuksia ja ideoita asiakastyön kehittämiseksi. Tutkimuksen kohde eli tapaus on tässä hankkeessa tutkia myyntiä tukevaa asiakasluokittelua ja asiakkuudenhoitomallien rakentamista. Tapaustutkimus sopi lähestymistavaksi, sillä sen pyrkimys on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tälle lähestymistavalle on myös tyypillistä käyttää useita eri tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan tutkittavasta kohteesta mahdollisimman syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo ym. 2009, 52-53.)

Aineisto kerätään avoimien haastatteluiden kautta sekä työpajamenetelmin. Avoin haastattelu nähdään sopivan tilanteeseen, koska halutaan syvällisesti tietää ja analysoida yrityksen nykytilannetta. Avoin haastattelu on joutava ja muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Sen avulla voidaan syvällisesti selvittää yrityksen myynnin, asiakasluokittelun ja asiakkuuden hallinnan nykytilaa. Avoimen haastattelun kautta saadaan selville paremmin, mitä ihmiset todella ajattelevat. Avoin haastattelu vaatii taitavan kuuntelijan, joka osaa tulkita ja viedä keskustelua jouhevasti eteenpäin. (Hirsijärvi 2009, 41-42).

2.3 Työpaja & fasilitointi tutkimuksellisen kehittämishankkeen tukena

Haastatteluiden ja nykytilankartoituksen jälkeen osana kehittämishanketta tullaan järjestämään työpaja. Sen avulla halutaan osallistaa kohdeyrityksen työntekijöitä mukaan kehittämishankkeeseen. Työpaja vaatii onnistuakseen huolellisen suunnittelun sekä fasilitoinnin.

Fasilitointi on prosessina viisivaiheinen. Onnistuakseen fasilitoija tarvitsee työpajalle selkeän tavoitteen, jossa määritellään mitä työpajassa on tarkoitus kehittää ja miksi. Onnistumisessa oleellista on myös huolellinen suunnittelu sekä viisi eri työvaihetta. Nämä viisi vaihetta on aloitus, yhteisen ymmärryksen rakentaminen, suunnittelu, sopiminen sekä lopetus. Seuraavassa tämä fasilitointiprosessi on kuvattu kuvamuodossa. (Kaihovirta, Raivio & Palojärvi 2019, 20.)

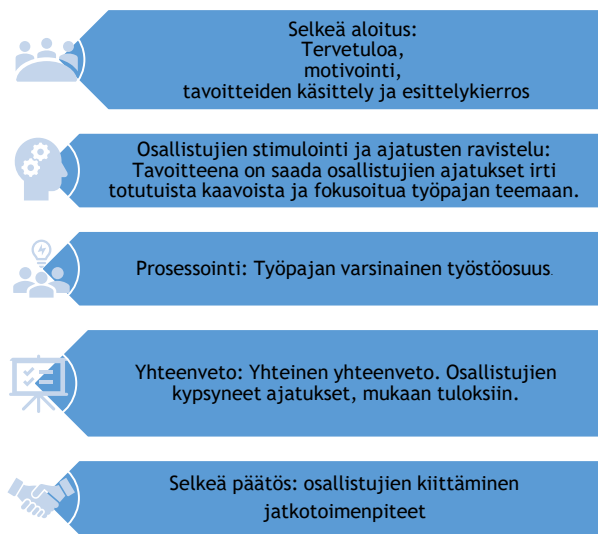


Kuvio 1. Fasilitoinnin prosessi (Kaihovirta ym. 2019, 20.)

Fasilitaattori vetää ryhmäprosessia ja hänen tulee olla neutraali osapuoli. Fasilitaattorin tehtävänä on vetää työpajaa eteenpäin ja ohjata sitä haluttuun suuntaan, jonka ytimessä on yhteinen päätöksenteko. (Nummi 2018, 34). Fasilitaattori ottaa huomioon kaikkien ideat ja ehdotukset. Varmistaa, että kaikkien ideat ja ehdotukset käydään tasapuolisesti läpi ja sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Lisäksi fasilitaattorin tehtävänä on edistää

ryhmän ja yksilöiden työskentelyä pitämällä yllä rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä. Tehtävänä on myös rohkaista kaikkia osallistumaan, tallentaa tulokset, vastata aikataulun pysymisestä ja etenemisestä sekä käyttää tarkoitukseen soveltuvia menetelmiä. (Nummi 2018, 9-10.)

Työpajan ohjelma rakentuu viiden eri vaiheen mukaan, jotka ovat kuvattuna alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2. Työpajan ohjelmarakenne. (Palveluntuotteistaminen 2020.)

Työpajan kulku on oleellista suunnitella tarkasti, mutta joustavasti ja rytmitys tulee miettiä kunnolla. Tärkeää on suunnitella selkeä aloitus ja käydä yhdessä työpajan tavoitteet läpi. Tämän jälkeen osallistujia fokuoidaan työpajan teemaan, jonka jälkeen alkaa varsinainen työstöosuus. Työstöosuuden jälkeen esille tulleet asiat vedetään yhteen ja päätetään työpaja yhdessä. (Palveluntuotteistaminen 2020.)

2.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön kulku

Tämä kehittämistyötä on lähdetty viemään liikkeelle Ojasalon ym. (2009, 24) kehittämisprosessin mukaisesti. He tunnistavat tutkimuksellisen kehittämistyön prosista kuusi eri vaihetta, jota mukailen tämäkin tutkimusprosessi on lähtenyt liikkeelle.

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja tavoitteiden määrittely kohdeyrityksen kanssa
2. Aiheeseen perehtyminen teorian sekä käytännön kautta
3. Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen

4. Tietoperustan eli teorian laatiminen ja lähestymistavan suunnittelu
5. Hankkeen toteuttaminen: avoimet haastattelut ja nykytilan arviointi sekä työpajan järjestäminen
6. Kehittämisprosessin ja lopputuloksen arviointi (Ojasalo ym. 2009, 24.)

Alustavan tutkimuksen ideointi lähti liikkeelle syksyllä 2019, jolloin käytiin kohdeyrityksen kanssa keskustelua tutkimuskohteesta. Tämän jälkeen lähdettiin syventymään kyseiseen aiheeseen ja kartoittamaan tietoa. Tietoperusta toimii pohjana koko tutkimukselle, jolla pyritään tuomaan kohdeyrityksen projektiin teoreettista näkökulmaa. Tietoperustalla on siis suuri merkitys tässä tutkimushankkeessa. Tietoperustaa rakennettiin asiakkuudenhallinnan, asiakaskokemuksen, segmentoinnin ja asiakkuudenhoitomallien ympärille. Lopullinen aihe ja tavoitteiden määrittely käytiin läpi tammikuussa 2020. Varsinainen toiminnallinen puoli lähti liikkeelle yrityksen nykytilan kartoituksella, jolla pyritään saamaan laajaa kuvaa myynnin ja asiakkuudenhallinnan nykytilasta ja lähtökohdasta tälle kehittämishankkeelle. Nykytilan kartoitukset toteutettiin avoimien haastatteluiden kautta helmi-maaliskuussa 2020.

Nykytilan kuvauksen ja teoriapohjan rakentamisen jälkeen jatkoimme tilannekatsauspalaverin merkeissä kohdeyrityksessä. Tässä kävimme läpi mitä olemme tähän asti tehneet ja suunnittelimme yhdessä seuraavaa vaihetta. Tarkoituksena on järjestää kohdeyrityksen sisäinen ideointiworkshop. Asetimme tähän yhteisesti tavoitteet, miten halutaan osallistaa muita kehittämishankkeeseen ja keitä tulisi kutsua työpajaan mukaan. Suunnittelimme myös käsiteltäviä teemoja, jotka tarkentuivat vielä aihe-alueeseen liittyvän teorian kautta. Lähestymistavaksi työpajaan valittiin yhdessä tuumin myynnin uuden toimintamallin jalkautus osaksi arkista työtä. Työpaja järjestettiin toukokuussa 2020.



Commented [A1]: Hyvä!

Kuvio 3. Projektin etenemissuunnitelma.

2.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön keskeiset käsitteet

Seuraavassa on määritelty kehittämistyön kannalta keskeiset käsitteet, joihin tullaan tietoperustan kautta syventymään.

Asiakkuus

Asiakkuus on myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa syntynyt pitkäjänteinen yhteistyösuhde. Se rakentuu vuorovaikutuksessa ja niin, että myyjä ja ostaja tiedostavat toisiensa toimintamallit. Asiakkuus syntyy pikkuhiljaa luottamuksen rakentuessa ja siinä molemmat osapuolet haluavat tehdä yhteistyötä ja ymmärtävät molempien hyötyvän yhteistyöstä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 29-30).

Asiakkuuksien hallinta

Organisaation näkökulmasta asiakkuuden hallinta on monialainen organisaatioprosessi, joka korostaa suhteiden luomista, ylläpitämistä ja parantamista organisaation keskeisiin asiakkaisiin. Resurssipohjainen näkemys asiakkuudenhallinnasta on kuitenkin pääasiassa asiakaslähdistä, asiakaskeskeistä organisaatiojärjestelmää ja CRM-teknologiaa, ja sen on todettu vaikuttavan myönteisesti liiketoiminnan tulokseen. (Bhat & Darzi 2016, 389).

Asiakasluokittelu / segmentointi

Asiakassegmentointi on prosessi, jossa asiakkaat jaetaan ryhmiin samankaltaisten ominaisuuksien perusteella. Asiakaskäyttäytymisen analyysi ja asiakassegmentointi perustuu pääasiassa asiakkaiden demografisiin muuttujiin. (Hosseini & Shabani 2015, 111).

Asiakashoito- ja palvelumalli

Asiakashoitomalleilla tarkoitetaan konkreettisia toimenpiteitä ja ohjeistuksia asiakaskontaktien ja vuorovaikutuksen määrään, sisältöön sekä laatuun. (Hänti ym. 2016, 75).

Avainasiakas

Avainasiakas on asiakas, jolla on korkea myyntipotentiaali. Tällöin asiakkaalla ja myyjällä tulee olla molemmin puolin halu luoda pitkäaikainen kumppanuus tai yhteistyö. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2019, 234)

Avainasiakkuuksien johtaminen

Avainasiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan myyntiyrityksen omaksumaa lähestymistapaa, jonka tavoitteena on rakentaa tärkeitä asiakkaille yksilöllisiä tuote- tai palveluvalikoimaa. (McDonald ym. 1997, 737.)

Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen voi määritellä moniulotteiseksi rakenteeksi, joka käsittää ja keskittyy asiakkaan kognitiivisiin, emotionaalisiin, käyttäytymis-, tunne- ja sosiaalisiin reaktioihin yrityksen tarjoamaa ja toimintaa kohtaan. Yleisesti ottaen asiakaskokemusta pidetään asiakkaan sisäisenä ja subjektiivisena kokemuksena, jota toimittaja ei pysty hallitsemaan kokonaan. (Witell, Kowalkowski, Perks, Raddats, Schwabe, Benedettini & Burton 2019, 421).

3 Asiakkuuksien johtaminen kasvun tukena

Tietoperusta rakentuu myyntistrategiasta, asiakkuuksista ja niiden hallinnasta, asiakassegmentoinnista, asiakkuudenhoitomalleista, avainasiakkaisen johtamisesta sekä asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Myynnin strateginen muutos luo pohjan, jonka kautta on lähdetty syventymään asiakashallintaan, segmentointiin ja asiakashoitomalleihin. Paremmalla asiakkuuden johtamisen ja hallinnan kautta on tavoitteena parantaa asiakaskokemusta, helpottaa asiakkaiden ostamista sekä selkiyttää sisäistä myynnin työtä. Avainasiakastoiminta on osa kohdeyrityksen uutta toimintamallia ja sen teoreettinen osuus on rakennettu pitkälti Mäntynevan (2019) ajatuksien pohjalta ja näin luotu yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus. Mäntynevan ajatuksia on rikastettu muilla lähteillä.

Myynti on murroksessa. Se on muuttunut systemaattisesta myyntiprosessista moninaiseksi ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa päätavoitteena on tuottaa asiakkaalle arvoa. Myynti

ei ole yksin myyjien vastuulla, vaan siitä on tullut monitasoinen useiden eri henkilöiden välinen vuorovaikutustilanne. Jokaisella henkilöstöryhmällä on myynnissä oma tärkeä roolinsa. (Hänti ym. 2016, 24-25.) Asiakkailla on käytettävissä nykyään paljon enemmän tietoa ostoprosessin aikana kuin ennen. Asiakkaat haluavat tehdä yhteistyötä tiettyjen kumppaneiden kanssa ja kehittää liiketoimintaa yhdessä kumppanin kanssa. Uusien yritysasiakkaiden hankkiminen on aiempaa vaikeampaa ja perinteiset tuotelähtöiset myyntistrategiat saattavat tällä hetkellä olla tehottomia. Näiden muutosten myötä ostajien odotukset ovat muuttuneet ja yrityksen pitää tarkastella omaa toimintaansa peilaten tähän. (Kaski, Hautamäki, Pullins, & Kock 2017, 46.) Myynti ei prosessina tule muuttumaan, mutta se muuttuu asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen myötä. (Lampinen & Ropponen 2019, 40).

Varsinkin B2B-näkökulmasta voidaan tunnistaa kaksi tärkeintä muutosta. Ne ovat liiketoimintamallien muuttuminen sekä se, että asiakkailla on valta. Kasvu mahdollistuu asiakkaiden kautta. Mitä enemmän pystyt luomaan arvoa asiakkaalle sitä enemmän voit potentiaalisesti kasvattaa yhteistyötä. Tärkeintä on pystyä auttamaan asiakkaitaan. (Ropponen & Lampinen 2018, 12-13.) Nimenomaan arvonäkökulma on ollut esillä viimeaikaisissa tutkimuksissa. Myyjillä on kriittinen rooli arvon luomisessa ja strategisten asiakassuhteiden rakentamisessa. Arvo syntyy myyjän ja asiakkaan välisessä yhteisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen yhteistoiminnan tuloksena syntyy arvoa. (Kaski ym. 2017, 46; Vargo & Lusch 2008.) Myyjille ja asiakkaan ja myyjän yhteistyölle asetetaan yhä kovempia odotuksia. Asiakkaiden arvo-odotukset perustuvat myyjän syvälliseen ymmärrykseen heidän bisneksensä, myyjien ideoista ja näkemyksistä tehdä eri tavalla heidän liiketoimintaansa. Odotukset myös liittyvät kykyyn palvella ja tukea asiakasta liiketoiminnassa tapahtumassa muutoksessa. (Kaski ym. 2017, 53.) Kaski ym. ottavatkin esille tärkeitä kehityskohtia, joilla yritys voi paremmin täyttää asiakkaan ja myyjän välisen yhteistyön aukkoja. He korostavat yhteistyön merkitystä. Yrityksen sisäinen yhteistyö ja valmiudet näkyvät myös asiakkailla myyjävuorovaikutuksen aikana. Yhteistyö ja ideointi kollegojen kanssa myös parantavat uusien ideoiden syntymistä. (Kaski ym. 2017, 53.)

Teknologia ja tarve olla tehokkaampi, tuo tarpeen uusille liiketoimintamalleille. Nykyään asiakkaat ovat keskiössä ja yrityksen tarjoamat ratkaisut syntyvät asiakkaiden tarpeiden ympärille. Teknologia muuttaa yritysten liiketoimintaa eikä yritykset elä enää tuotekeskeisessä maailmassa. Asiakkaat haluavat tuloksia ja sen sijaan, että keskitytään omistajuuteen, asiakkaat haluavat arvoa. Toinen suuri muutos on suhteet asiakkaiden kanssa. Ne yritykset ovat tuottavampia, jotka ovat eniten yhteydessä asiakkaisiin. Heillä on mahdollisuus kasvattaa markkinoitaan tarjoamalla palveluitaan ja tuotteitaan, koska heillä on kontrolli asiakassuhteesta ja he ovat tunnettuja asiakkaidensa keskuudessa. Liiketoimintamallien muutoksen myötä yritysten on tärkeää luoda enemmän arvoa asiakkailleen. Asiakkaiden valta tuo sen, että asiakkaiden on helpompi vertailla eri yritysten tuotteita ja tehdä fiksua päätöksiä. Nykyään on saatavalla paljon enemmän informaatiota kuin ennen ja tieto on tavoitettavissa 24/7. (Ropponen & Lampinen 2018, 12-15.)

Yrityksien tulee keskittyä toimimaan yhä asiakaslähtöisemmin sekä fokusoida toimintaa koko asiakassuhteen elinkaareen. Uudet liiketoimintamallit sekä asiakkaiden valta eivät tarkoita pelkästään muutosta myynnissä, markkinoinnissa ja palvelussa, vaan koko yrityksen toiminta on muutettava asiakaskeskeiseksi. Tuotteet tulevat palveluksi, joka luo jatkuvan arvon asiakkaille. Myynti, markkinointi ja palvelu tuovat asiakkaille arvoa joka asiakkaan elinkaaren vaiheissa. Tällä luodaan asiakaskokemusta, josta syntyy kilpailuetua. (Ropponen & Lampinen 2018, 12-15). Kilpailun kiristyessä useimmilla toimialoilla asiakkaiden hankintakustannukset ja keskittyminen asiakkaiden säilyttämiseen nousee entistä tärkeämmäksi. Asiakkaiden valitseminen tarkemmin ja pitkäaikainen näkökulma asiakkaisiin on avainasemassa. Tämän myötä asiakkuuksien luokittelu ja hoito - ja palvelumallit nähdään tärkeänä osana yrityksen toimintaa. (Ropponen & Lampinen 2018, 53.)

3.1 Kasvuyrityksen tunnuspiirteet

Yrityksen keskeinen toiminnan resurssi on asiakkuudet, jotta yritys voi toimia ja turvata tulevaa kasvuansa. Yrityksen on tänä päivänä erittäin tärkeää valita, mihin asiakkuuksiin halutaan investoida. (Storbacka 2004).

On olemassa useita tunnistettavia organisatorisia toimintoja ja prosesseja, jotka tukevat yrityksen kasvuvalmiuksia. Näitä ovat esimerkiksi organisaation valmiudet tiedonhankintaan ja muutokseen. Tähän liittyy myös yrityksen kyky tehdä kasvuhakuisista prosesseista tehokkaita rutiineja, jolloin niiden voidaan sanoa edistävän kasvuvalmiuksia. Yrityksen kasvua tuetaan, kun tiettyjä keskeisiä prosesseja hoidetaan menestyksekkäästi, kuten jatkuvaa parantamista, markkinasuuntautumista, kansainvälistymistä ja strategista johtamista. Organisaatioprosessit kehittyvät ajan myötä kokeilemalla, oppimalla ja erehdyksillä. (Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran & Hodgkinson 2015, 91; 97-99)

Monien yhtiöiden tulevaisuutta ja menestystä peilataan vahvan myyntiosaamisen ja -onnistumisten kautta. Myyntiä ei ole enää pelkästään pakollinen toiminto yrityksessä, vaan on se koko ajan muuttuva tapa palvella asiakkaita ja löytää heitä parhaiten palvelevia ratkaisuja. (Haaga-Helia & Myynnin & Markkinoinnin ammattilaiset 2020, 15.)

3.2 Myyntistrategia

Myyntistrategian määrittäminen on yritykselle tärkeää. Kaikki asiakkaat eivät halua ostaa samalla tavalla eivätkä edusta samaa mahdollisuutta yritykselle. Myyntistrategian kautta määritellään tarvittavat myyjätyypit, sopivat myynti- ja mynninhallinnan prosessit, toiminnot ja teknologiat. Strategia ohjaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ja sillä on merkittävä vaikutus myyntiorganisaation johtamiseen. (Ingram, LaForge & Leigh 2002, 560.) Ingram ym. (2002) näkevät myyntistrategian moniulotteisena rakenteena, joka katsotaan koostuvan neljästä eri ulottuvuudesta. Kuten kuviosta 4 on nähtävillä, ne ulottuvuudet ovat asiakassegmentointi,

asiakkaan priorisointi /kohdentaminen, suhteiden tavoitteiden/myyntimallien kehittäminen ja useiden eri myyntikanavien käyttö. (Ingram ym. 2002, 561; Panagopoulos & Avlonitis, 2010, 54.)



Kuvio 4. Myyntistrategian osa-alueet. (Ingram ym. 2002, 561; Panagopoulos & Avlonitis 2010, 54.)

Ensimmäinen askel on määritellä ja ryhmitellä asiakkaat sekä priorisoida niiden merkitys yrityksen kannalta. Kun asiakkaat on luokiteltu muut myyntistrategian elementit käsittelevät sitä, miten yritys parhaiten menestyy vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Se, millainen suhde asiakkaaseen on ja myyntimallin määrittäminen on riippuvainen siitä, millainen on asiakkaan arvo ja kustannukset. Yrityksen on tärkeää määrittää kullekin asiakasryhmälle suoritettavat myyntitoiminnot ja valita myyntikanavat. Tämän tyyppisen myyntistrategian kehittäminen ja määrittäminen auttaa yrityksen myyntitoimintoa toteuttamaan yrityksen liiketoiminta-, markkinointi- ja myyntistrategioita onnistuneesti. (Ingram ym. 2002, 561.) Nämä neljä ulottuvuutta tarjoavat yrityksille välineet myyntistrategian harjoittamiseen ja muotoiluun. Myyntistrategioilla näyttää olevan positiivinen vaikutus myyntiin ja yrityksen tulokseen. Onkin osoitettu, että myyntistrategian kehittäminen todella kannattaa. Myyntistrategialla on erityisesti vaikutuksia kaikkiin kolmeen myyntivoiman suorituskyvyn tekijöihin ja vakaaseen taloudelliseen tulokseen. Se antaa yrityksille mahdollisuuden jakaa resursseja paremmin asiakkaiden suhteen. Tämä johtuu suoraan siitä, että asiakkaita on systemaattisesti segmentoitu ja priorisointia on tehty oikein perustuen taloudelliseen arvoon ja odotuksiin. (Panagopoulos & Avlonitis 2010, 54.)

Toisaalta voidaan ottaa esille myös hieman yksinkertaisempi määritelmä myyntistrategialle: ”Myyntistrategiassa otetaan kantaa siihen mitä myydään, kenelle, miten ja kenen toimesta. Samalla siinä otetaan kantaa siihen, mitä ei tehdä.” (Mercuri Urval 2017, 2). Terho ym. (2015, 13) toteavat, että suurin ero myynti- ja markkinointistrategian välillä on siinä, että myyntistrategia koskettaa sitä, miten yritys suhtautuu yksittäisiin asiakkaisiin ja miten ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Markkinointistrategia on laajempi markkinointitason painopiste, jossa käsitellään tuotantoon liittyviä kysymyksiä ja kilpailuedun ylläpitämistä. (Terho, Eggert, Haas & Ulaga 2015, 13.)

Myyntistrategian kautta voidaan kuvata, miten koko yrityksen asiakaspääomaa kehitetään markkinoinnin ja myyntityöskentelyn kautta. Myyntitoimenpiteet budjetoidaan liikevaihto- ja aktiviteettitavoitteiksi, joka viedään asiakaskohtaiseen suunnitteluun. (Porkka 2014.)

Myyntistrategia ohjaa yrityksiä eri segmenttien muodostamiseen, asiakkaiden priorisointiin sekä kehittämään erilaisia myyntimalleja kukin asiakkaan tavoittamiseksi. Näiden toimintojen kautta yrityksellä on mahdollisuus jakaa resurssit tehokkaasti eri asiakkaille, jotta voidaan varmistaa vuorovaikutus ja suhde asiakkaiden kanssa. Segmentoinnilla yritys auttaa myyntiorganisaatiota ymmärtämään ja tunnistamaan paremmin asiakkaitaan, joiden liiketoiminnalliset tarpeensa eroavat toisistaan ja yhdenmukaistamaan myyntimenetelmiään vastaamaan tätä. Priorisoinnin kautta yritys voi resursoida myyjien aikaa asiakasarvon mukaan. Tällä voidaan nostaa asiakastytyväisyyttä. (Terho ym. 2015, 13.) Strategian pohjalta määritellään tehokain tapa toteuttaa myyntiä ja markkinointia. Asiaksluokittelulla ja segmentoinnilla luodaan pohja prosesseille, eri kanaville ja roolituksille. Näiden kautta voidaan varmistaa oikeanlainen resursointi, myynnin tehokkuus ja kannattavuus erilaisille asiakkaille. (Mercuri Urval 2017, 4.)

3.3 Asiakkuus ja asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuden ja asiakkuuksien johtaminen liittyy yhä lähemmin myyntiin, sillä nykyään myynti edellyttää kykyä toimia asiakassuuntautuneesti. Myyntiä tulisi johtaa asiakkuusnäkökulmasta ja miettiä asiakkuuksia yrityksen yhtenä strategisena alueena. Tämä taas edellyttää yritykseltä kykyä tuntea asiakkaansa sekä aktiivista vuoropuhelua heidän kanssaan usealla tasolla. (Hänti ym. 2016, 73.)

Asiakkuuksien hallintaa pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä asioista ja on avain yrityksen menestykseen. Asiakkuuden hallinnan perustarkoitus on ymmärtää asiakkaita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden säilyttämiseen ja uskollisuuteen. Tämän avulla voidaan luoda pidempiaikaisia suhteita asiakkaisiin. CRM-tekniologioiden kehittymisen myötä yrityksen mahdollisuudet käsitellä tehokkaasti heterogeenistä asiakasryhmää ovat parantuneet ja auttavat tuntemaan asiakkaitaan paremmin. Asiakkuudenhallinnan määritelmiä on erilaisia. Organisaation näkökulmasta asiakkuuden hallinta on monialainen organisaatioprosessi, joka korostaa suhteiden luomista, ylläpitämistä ja parantamista organisaation keskeisiin asiakkaisiin. Resurssipohjainen näkemys asiakkuudenhallinnasta on kuitenkin pääasiassa asiakaslähtöistä, asiakaskesteistä organisaatiojärjestelmää ja CRM-tekniologiaa, ja sen on todettu vaikuttavan myönteisesti liiketoiminnan tulokseen. (Bhat & Darzi 2016, 389). Toisaalta asiakkuudenhallinta määritellään monialaiseksi organisaatioprosessiksi, joka keskittyy luomaan, ylläpitämään ja parantamaan pitkäaikaisia suhteita houkuttelevien asiakkaiden kanssa. Asiakkuudenhallinta näkyy yrityksen merkittävässä toiminnoissa: asiakasvuorovaikutuksessa (kuten asiakkaiden tunnistaminen, asiakashankinta ja säilyttäminen), asiakassuhteiden parantamisessa (esimerkiksi myynnin kehittäminen ja ristiinmyynti) sekä asiakkaiden takaisin saamisen kyvykkyudessa.

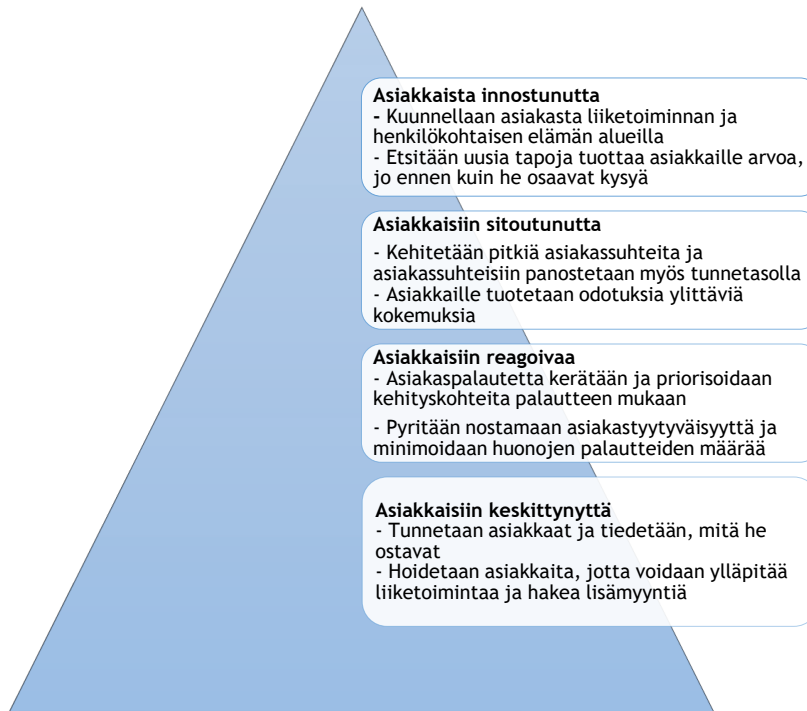
Asiakkuudenhallinta on moniulotteinen rakennelma, joka koostuu kolmesta osasta: asiakasvuorovaikutuksen hallintavalmiuksista, asiakassuhteen parantamiskyvystä sekä asiakkaan palautuskyvystä. (Wang & Feng 2012, 118). Asiakkuudenhallinnan keskeisenä tavoitteena on hallita nykyisiä asiakkaita paremmin, jotta voidaan varmistaa kilpailukykyä. Sen avulla yritys korostaa näkökulmaa asiakkaista, joiden kehittämiseen se haluaa jatkossa panostaa. Asiakkuuden hallintaa voidaan kuvata seuraavan kuvion kautta.



Kuvio 5. Asiakkuudenhallinnan eri näkökulmat (Mäntyneva 2019, 11.)

Asiakkuudenhallinta kattaa ihmiset, prosessit ja teknologian. Asiakkuudenhallintaa tukee siis erilaiset asiakashallinnan järjestelmät eli CRM-järjestelmät. Pelkkä järjestelmä ei yksin toimi, vaan siihen tarvitaan sitoutuneet ihmiset ja kunnossa olevat prosessit. CRM-järjestelmällä tuetaan myynnin johtamista ja myyjien arkipäivää. Sinne voidaan asiakastietojen lisäksi tuoda muun muassa asiakkuuksien hoitomallit ja muut myynnin toimenpiteet. Järjestelmän avulla voidaan mahdollistaa kokonaisvaltainen toimiva asiakkuuksien hallinta sekä esimerkiksi tarkentaa segmentointia. (Hänti ym. 2016, 79-80.)

Voidaan puhua myös asiakaskeskeisyydestä, jossa kaiken strategisen toiminnan keskiössä on asiakas. Löytänä ja Korkiakoski (2014) kuvaavat asiakaskeskeisyyden tasot seuraavan pyramidimallin kautta.



Kuvio 6. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 24-26).

Yritykset sijoitetaan eri tasoille asiakaskeskeisyyden kypsyyden mukaan. Yrityksen toimintaa tulisi liikevaihdon säilyttämisen tai lisämyynnin hakemisen sijaan ohjata asiakas, jolle se pyrkisi löytämään mahdollisuuksia luoda arvoa. Strategian ja toiminnan muuttuminen asiakaskeskeiseksi etenee pikkuhiljaa ja taso tasolta ylöspäin kohti asiakkaista innostunutta työyhteisöä, jossa arvoa tuotetaan jo ennen kuin asiakkaat osaavat kysyä ja kuunnellaan asiakasta työ - ja henkilökohtaisessa elämässään. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 27.)

Myös Lampinen ja Ropponen (2019) ottavat esille tätä asiakkaiden aikakautta, jossa asiakas on kaiken keskiössä. He myös ryhmittelevät asiakaskeskeisyyden tasot neljällä eri tasolle: itsenäinen, asiakasystävällinen, asiakas keskittynyt sekä asiakaspakkomielle. (Lampinen & Ropponen 2019, 43-44.)

3.4 Asiakkaiden segmentointi

Ensimmäinen askel myyntistrategian kehittämisessä on määritellä tietyt asiakasryhmät ja priorisoida ne sen mukaan, mitkä asiakkaat yritys kokee tärkeiksi. Myyjät myyvät asiakkaille,

kohderyhmissä, sillä se että kaikille myydään samalla tavalla ei ole todennäköisesti kannattavaa ja tehokasta. (Ingram ym. 2002, 560-561.) Asiakassegmentointi määritellään prosessiksi, jossa asiakkaat jaetaan ryhmiin samankaltaisten ominaisuuksien perusteella. Asiakaskäyttämisen analyysi ja asiakassegmentointi perustuu pääasiassa asiakkaiden demografisiin muutujiin. (Hosseini & Shabani 2015, 111.) Nykyään yrityksissä on ymmärretty, että segmentointi kannattaa tehdä erilaisiin asiakkuuden arvoon ja potentiaaliin liittyviin malleihin. Segmentoinnissa on olennaista, että se tehtäisiin niin yksinkertaisesti noudattaen yksinkertaisia malleja, että kuka tahansa yrityksen työntekijä ymmärtää ryhmittelyn perusteet. (Löytänä & Korteso 2011, 128).

Segmentoinnin päätavoitteena on ymmärtää asiakkaita paremmin ja hyödyntää tätä ymmärrystä kannattavuuden parantamiseksi. Tehokkaasti tehty segmentointi auttaa yrityksiä kasvattamaan liikevaihtoa parantamalla kohdentamista, jonka kautta asiakkaiden tarpeita on helpompi täyttää. Tämän avulla yritys voi kasvattaa asiakkaiden lukumäärää, erityisesti oikeanlaisiin arvontuottaviin asiakkaisiin sekä kasvattaa tuloksiaan ja pitää kiinni asiakassuhteistaan. Segmentoinnin avulla voidaan myös vähentää markkinointi-, myynti- ja palvelukustannuksia, koska palvelukustannukset sovitetaan asiakkaan tuottamaan arvoon. (Badgett & Stone 2005, 103).

Hyvin toteutettu segmentointi nähdään olevan erittäin keskeinen asia menestyneelle yritykselle ja se on niin keskeinen osa koko yrityksen strategista päätöksentekoa, että sillä on vaikutusta tuotteisiin, asiakkaisiin ja yrityksen eri kanaviin. Saadakseen kaiken hyödyn irti segmentoinnista, sen tulee olla dynaamista ja tulee tehdä seuranta asiakkaiden liikkumisista segmenttien välillä. Yrityksen tulee tehdä ennakoitua, mitä asiakkaat ovat nyt ja tulevaisuudessa ja ymmärtää heidän käytöstään. (Badgett & Stone 2005, 110-114)

Terho ym. (2015) ovat nostaneet esille myyntistrategian ja organisaation markkinatuloksen välisen merkittävän suhteen. Testatessa suoria rajatason yhteyksiä myyntistrategian ja myyjien suorituksen välillä, esille nousi erityisesti segmentointi, joka myötävaikuttaa suoraan yksittäisen myyjien suorituskykyyn. Tämä tieto korostaa sitä, että on tärkeää kehittää selkeä näkökulma yrityksen kohdeasiakkaista ja tarjota myyjille asiakasluokittelu, jonka avulla he pystyvät ennakoimaan ja ymmärtämään paremmin asiakkaiden ja heidän liiketoimintansa tärkeitä eroja. Asiakkaiden liiketoimintatavoitteiden ja ostotapojen ymmärtäminen auttaa resurssien tehokkaassa allokoinnissa, mutta myös tarjoaa konkreettisia työkaluja asiakkaiden kohdentamisessa tehokkaammin. (Terho ym. 2015, 17-18.)

Kaikki yrityksiä asiakkuudet eivät ole yhtä tuottavia ja yrityksen onkin tärkeä pohtia, että minkälaisiin asiakkuuksiin kannattaisi keskittyä. Sanotaan, että yleensä yrityksillä on eniten kohtuullisesti tai vaatimattomasti tuottavia asiakkaita ja vastaavasti vähiten tappiollisia ja erittäin tuottavia asiakkaita. Tästä käytetään kuvaamaan myös Paretonin 80/20-periaatetta,

jossa yrityksen 80 prosenttia katteesta tulee 20 prosentilta asiakkaista. Siksi yrityksen tulisi enemmän panostaa asiakkaiden analysointiin ja ennakoida tulevaisuuden kannattavat ja ei kannattavat asiakkuudet. (Mäntyneva 2019, 54-56).

Asiakasanalyysin kautta yrityksen tulisi muodostaa hyvä käsitys siitä, minkälainen on yrityksen nykyinen asiakaskanta, miten asiakkaat eroavat toisistaan ja mitä yhtäläisyyksiä niillä on. Asiakkailta on yritykselle erilainen potentiaali, erilaisia tarpeita, ostokäyttäytyminen vaihtelee ja toimialat eroavat toisistaan. Analyysistä saadun tiedon perusteella yritys voi luokitella asiakkaitaan erilaisiin ryhmiin ja segmentteihin. (Porkka 2014)

Luokittelussa ensimmäinen vaihe on luokitella yrityksen nykyiset asiakkaat järkevästi ja yhteisväisesti erilaisiin luokkiin. Luokitteluja voidaan tehdä erilaisia kriteereitä käyttäen. Tämän tarkoituksena on, että asiakkaita ei käsitellä yhtenä massana vaan ne jaetaan erilaisiin segmentteihin. Näille segmenteille laaditaan segmenttikohtaisesti tavoitteet, palvelu - ja hoitosuunnitelmat, joiden pohjalta määritellään, kuinka kunkin asiakkaan kanssa toimitaan. (Porkka 2014.)

3.4.1 Segmentointiprosessi

Yrityksien on tehtävä asiakkaiden segmentointia, jotta voidaan päättää, millaisia asiakkaita yritys haluaa ja mitä asiakkaille halutaan myydä. Yrityksissä myyjien resurssit ovat rajalliset, jolloin kaikkia asiakkaita ei voida palvella samalla tavalla, vaikka näin haluttaisiinkin. Segmentoinnin avulla yritys voi saada myynnistä tehokkaampaa sekä taloudellisempaa. Sen avulla saadaan parempaa ymmärrystä asiakasryhmien erilaisista tarpeista. Segmentoinnin on tarkoitus parantaa ennen kaikkea asiakasryhmiensä asiakaskokemusta. (Kortelainen 2015, 38-39). Segmentointi on strateginen valinta, koska sen avulla B2B yritys allokoii myyjiensä resursseja. Ymmärryksellä mihin asiakkaisiin kannattaa keskittyä ja mihin ei, ohjaa yritystä rakentamaan oikeanlaiset mallit asiakkuuksien johtamiseen. Segmentoinnin apuna voidaan käyttää nykypäivän teknologiaa, jolloin sitä voi tehdä vielä aiempaa syvällisemmin ja ammattimaisemmalla tasolla. (Ropponen & Lampinen 2018, 60.)

Segmentoinnin kautta yritys saa paremman ymmärryksen asiakkaistaan ja miten sen kannattaa jakaa asiakastyötekevien energia ja alokoida heidän resurssinsa. Kaikista asiakkaista ei voi tehdä kannattavia, joten myös poissulkeminen on olennainen osa segmentointia. Erittäin tehokas tapa jäsentää asiakkaita ja asiakasymmärrystä on tehdä asiakastiedon profilointia. Asiakasprofiloinnin tukena on käyttää ulkoisia tietoja, jotta saataisiin asiakkaista mahdollisimman kokonaisvaltainen ja kirkaampi kuva. Koko asiakaskannan analysoinnilla yritys saa paremman käsityksen, mistä tulokset tulevat ja minkälaisiin asiakkaisiin kannattaa tulevaisuudessa investoida. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 202-203.)

Tavoitellessaan tuottavaa moniulotteista segmentointia yritys voi saada aikaan optimaalisia hyötyjä: kilpailuetua, ymmärryksen siitä mikä asiakkaita motivoi ostamaan, rakentaa asiakkaiden uskollisuutta, tehdä segmentoinnista mitattavaa, identifioida kiinnostavat asiakkaat, fokusoida aikaansa korkean potentiaalisen prospekteihin, ennustaa tulevaisuuden hankintamalleja, parantaa markkinoinnin tuottoja, identifioida uusia tuotteita ja palveluja sekä tehdä segmentoinnista osa operationaalista toimintaa läpi organisaation. Segmentoinnista tulee tulla yrityksen strateginen painopistealue. (Badgett & Stone 2005, 110-118.)

3.4.2 Segmentoinnin kriteerit

Jotta voidaan tunnistaa potentiaalisimmat asiakkaat sekä avainasiakkuudet tulee analysoida koko yrityksen asiakaskanta. Asiakkaisen analysoinnissa tulee ottaa huomioon koon ja liiketoiminnan volyymin lisäksi asiakasyrityksen vaikuttavuus yrityksen strategian toteuttamiseen. Eli pitää ottaa huomioon myös strateginen arvo ja potentiaali, yrityksen pitää päättää mitä kriteereitä halutaan painottaa. (Mäntyneva 2019, 53.) Asiakkuudet voidaan ryhmitellä monella eri tavalla. Mäntyneva (2019, 57) luettelee tyypillisimmät ryhmittelykriteerit asiakaskannan ryhmittelylle: liikevaihto asiakkaalle, asiakkaan markkinaosuus, asiakaskate, asiakkuuden arvo elinkaarellaan, asiakkuuden imago ja kesto, kasvupotentiaali, toimiala, maantieteellinen sijainti, strateginen yhteensopivuus, hintataso, osuus asiakkaiden ostoista, asiakkuuden taloudellinen vakaus, potentiaali uusille palveluille tai tuotteille, asiakastarvetta vastaava tarjoama, kontaktit ylimpään johtoon ja kasvuvirtanäkymät. Yritys ei voi tietenkään valita näitä kaikkia rakentaessaan asiakasluokittelua, mutta näistä saa osviittaa, että yrityksen ei kannata pelkästään ryhmitellä asiakkaita esimerkiksi liikevaihdon mukaan.

Monet yritykset ovat heikkoja aikaan perustuvassa segmentoinnissa, joka johtaisi yrityksiä reagoimaan oikeaan aikaan asiakkaalle. Tehokas segmentointi on sekä laadukasta että määrällistä. Tehdäkseen tarkkaa segmentointiin perustuvia päätöksiä yrityksen tulee mitata tuottavuutta monessa eri tasossa, mukaan lukien yksilön, segmentin ja koko asiakasportfolion tasolla. (Badgett & Stone 2005, 110-114.) Parhaissa yrityksissä segmentointi on käytössä yrityksen eri toiminnoissa, eri tasoilla sekä eri tarkoituksissa. Menestyneimmät yritykset käyttävät uusimpia teknologioita ja ovat ottaneet analyttisiä edistysaskeleita, jotta segmentointi voidaan toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Badgett & Stone 2005.)

Kannattava ja hyödyllinen segmentoinninmalli on perustaa jaottelu asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Tässä yrityksen on otettava huomioon myös asiakaskokemuksen johtamisen näkökulma. Kun puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta, sen tavoitteena on maksimoida yrityksen tulos panostamalla yrityksen asiakkaalle tuottamaan arvoon. Joten on erittäin tärkeää myös kokemuksia luotaessa, ottaa huomioon asiakkaiden erilainen kannattavuus. (Löytänä & Korteso 2011, 130.) Perinteisesti segmentointia voidaan tehdä asiakkaan liikevaihdon tai henkilöstömäärän mukaan, mutta sitä voidaan tehdä myös monipuolisemmin.

Asiakasluokittelun ulottuvuuksia voivat olla esimerkiksi asiakkaan tarpeen tunnistamisen aste, halukkuus ja valmius tyydyttää tarve sekä potentiaalinen tyytyväisyys yrityksen tarjoamaan. Luokittelua voidaan tehdä myös esimerkiksi sen perusteella, kuinka suurella panos-tuotos-suhteella asiakkuus on hankittavissa, kasvuodotuksien perusteella tai yhteistyön oppimisarvo näkökulmalla. Luokittelun kautta myyjät pystyvät kohdentamaan omia resurssejaan oikeisiin kohteisiin sekä kohdentaa asiakkaille oikeantyyppistä palvelua ja markkinointia. (Hänti ym. 2016, 73.)

Segmentointi voi olla staattista eli muuttumatonta, kunnes yritys siirtää asiakkaan toiseen luokkaan tai ryhmään. Yrityksen on mahdollista tehdä myös dynaamista segmentointia eli, että asiakas siirtyisi automaattisesti ryhmästä toiseen, sen mukaan millaista hänen ostokäyttäytymisensä on. Tämä vaatii yritykseltä oikea-aikaisen tiedon asiakkaan ostokäyttäytymisestä sekä kehittyneet tietojärjestelmät. Tämän etuna on se, että segmentointi on reaaliaikaista ja yritys voi kohdentaa sen perusteella markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä oikein. (Hänti ym. 2016, 74-75.)

Arvontuottamisen näkökulma onkin tärkein osa luokittelun näkökulmaa. Kun segmentoinnin kriteerit on yrityksessä päätetty, voidaan segmenteistä muodostaa esimerkiksi nelikenttä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 240.)

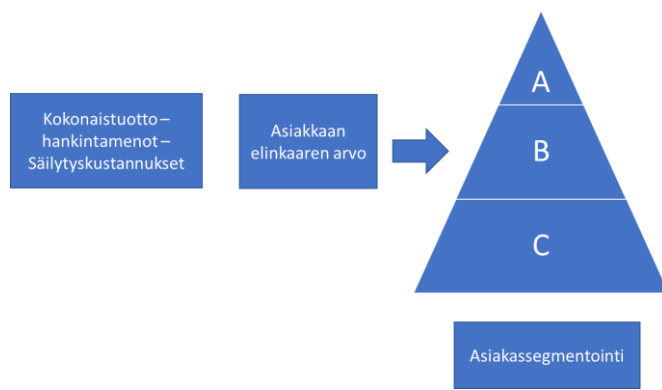
3.4.3 Segmentointia asiakkaan elinkaaren arvon perusteella

Kaikki yrityksen asiakkaat eivät ole yksinkertaisesti yhtä tuottavia ja siksi yrityksen kannattaa panostaa kannattavampiin asiakkaisiin enemmän. Tässä voidaan käyttää apuna asiakkaan elinkaaren arvoa (CLV, customer lifetime value), joka on yksi yrityksen liiketoiminnan menestyksen mittareista. Asiakkaan elinkaaren arvo muodostuu kaikista niistä tuotoista, joita asiakkaalta saadaan hänen asiakassuhteensa aikana eli se kertoo asiakkaan arvon rahassa mitattuna. Asiakkaan elinkaaren arvon tietäessä yritys pystyy muun muassa tunnistamaan paremmin kannattavat asiakkaat ja ryhmät, asiakkaiden segmentointi sekä markkinoinnin kohdistaminen on helpompaa ja tehokkaampaa sekä tuottojen parempi ennustettavuus. (Leväinen 2017.)

Myös Ropponen ja Lampinen (2018) ottavat esille asiakkaiden elinkaaren arvon laskemisen ja arvioinnin välttämättömänä asiana segmenttien luomisessa, jotta voidaan kohdistaa resurssi oikein sekä rakentaa asiakasmatkaa jokaiselle eri segmentille. Yrityksen kannattaa pelkien tulojen sijaan miettiä ennen kaikkea sitä, kuinka paljon arvoa voidaan asiakkaille luoda. Segmenttien lähestyminen arvon luonnin perusteella on luonnollisempaa ja asiakaskeskeisempää. Se johtaa parempaan näkemykseen ja luo fokuksen. Mitä enemmän asiakkaille luodaan arvoa yrityksen tuotteiden tai palveluiden kautta, he todennäköisesti ostavat enemmän. Siksi on järkevää sijoittaa sellaiset asiakkaat ylimmille tasoille. Tästä esimerkkinä on se, että jos asiakkaalla on potentiaalia olla korkeatasoinen A-asiakas, niin häntä tulee hallita samalla

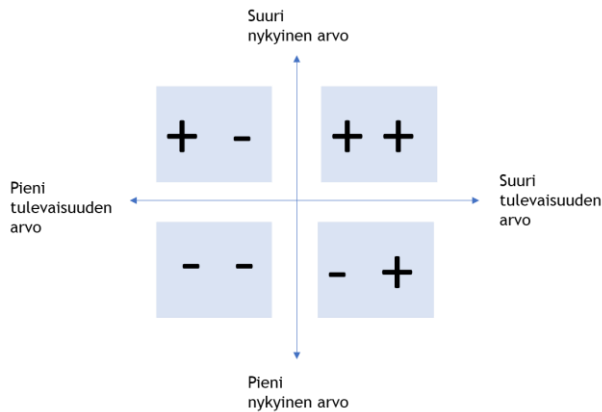
tavalla kuin A-asiakasta, vaikka he voisivatkin olla alemman tason C-asiakas tulojen puolesta. (Roppinen ja Lampinen 2018, 61.)

Kuviossa 7 on esitelty vielä Ropposen ja Lampisen (2018, 62) esimerkki erilaisista asiakastoista, jotka ovat jaettu kokonaismyynnin ja nykyisen myynnin mukaan.



Kuvio 7. Segmentointia asiakkaan elinkaaren arvon perusteella (Ropponen ja Lampinen 2018, 62).

Kortelainen ja Kyrö (2015, 39) esittelevät toiseen asiakkaan arvoon liittyvän segmentointitavan. Siinä segmentointia pohditaan asiakkaan arvoa myyjälle nykyisen arvon ja tulevaisuuden arvon mukaan. Nykyarvoa voidaan määritellä kannattavuuden, tuotealueisen määrän ja referenssiarvon mukaan. Potentiaalisen arvon voi määritellä samaan tapaan, mutta hieman eri painoituksin. Seuraavassa on esitelty yksinkertaistettu malli segmentoinnin määrittämisestä.



Kuvio 8. Asiakasarvoon perustuva segmentoinnin periaate. (Kortelainen & Kyrö 2015, 39.)

Kuviossa on esitetty asiakasarvoon perustuva segmentoinnin periaate. Yrityksen pyrkimyksenä olisi löytää ne asiakkaat, jotka ovat erityisen arvokkaita nyt ja tulevaisuudessa. Ne on merkitty ++ -laatikkoon. Näihin asiakkaisiin yrityksen tulisi laittaa erityisesti resursseja. Lisäksi yrityksen on tärkeä tunnistaa asiakkaat, jotka ovat nyt arvokkaita mutta joiden asiakassuhteen arvo ei lisääntynyt tulevaisuudessa (+ -). Näissä asiakkaissa tavoitteena on saada pidettyä ne asiakkaat. Kasvun kannalta on keskeistä löytää asiakkaat, jotka kuuluvat - + -ryhmään. Näitä asiakkaita ei vielä koeta merkittävänä, mutta ne kasvavat tulevaisuudessa. Tämä ryhmä kannattaa huomioida ja panostaa siihen, jotta yritys voi kasvattaa liikevaihtoaan. Neljäs ryhmä sisältää asiakkaat, jotka eivät ole nyt eikä tulevaisuudessa yritykselle erityisen arvokkaita asiakkaita. Toisaalta nämä ovat yrityksille usein tarpeellinen ryhmä, koska sisältävät tietyn prosenttiosuuden yrityksen liikevaihdosta. Tähän ryhmään yrityksen ei kannata käyttää kovin paljon resurssejaan ja toimia mahdollisimman tehokkaasti. (Kortelainen & Kyrö 2015, 39-40.)

Näitä laskettuja arvoja yritys voi hyödyntää asiakasryhmien määrittelyssä ja markkinointiresurssien kohdentamisessa. Tämän avulla pystyy tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat ja asiakassegmentit, joihin yrityksen kannattaisi panostaa. Kun yritys ymmärtää asiakkaan elinkaaren arvoa paremmin, se voi keskittyä nimenomaan kestäviin ja aktiivisiin asiakassuhteisiin, niiden hankkimiseen ja ylläpitoon. (Leväinen 2017.)

3.4.4 ABC-matriisi

Mäntyneva (2019) esittelee asiakaskannan analysoinnissa käytettävän ABC-matriisi menetelmän. Siinä asiakkaat luokitellaan toisessa suunnassa x-akselilla liiketoiminnan nykyarvon

mukaan ja toisessa suunnassa y-akselilla liiketoiminnan potentiaaliin mukaan. Menetelmässä voidaan käyttää myös muita tarkastelunäkökulmia. Näistä saadaan yhdeksän solua eli kolme kertaa kolme -matriisi. Tämän jälkeen nykyiset asiakkaat sijoitetaan asiakasmatriisiin. (Mäntyneva 2019, 54.)

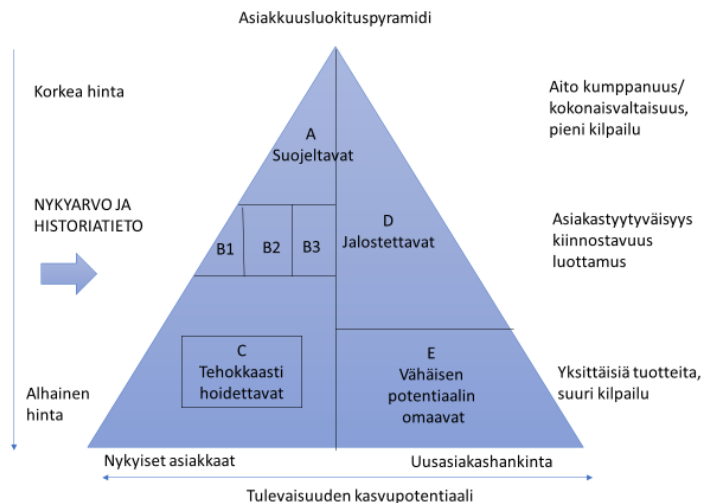
3.4.5 RFM-malli

RFM-malli on tunnettu asiakasarvon analyttinen menetelmä, jota käytetään laajasti asiakas-segmentoinnissa. Tässä mallissa analysoidaan tietokannan olemassa olevia tietoja, joiden pohjalta pyritään ennustamaan asiakkaiden käyttäytymistä. Malli rakentuu kolmesta muuttujasta, joita ovat muun muassa viimeisimmät hankinnat, ostojen tiheys ja ostojen rahallinen arvo. Ensimmäisellä tekijällä viitataan asiakkaan viimeisen ostokäyttämisen ja nykyhetken väliin aikaan. Toisella tekijällä viitataan transaktioiden lukumäärään tietynä ajanjaksona ja viimeisellä tekijällä viitataan tietynä ajanjaksona käytetyn rahan määrään. (Hosseini & Shabani 2015, 112.)

RFM-malli on erittäin käyttökelpoinen ja helppo malli asiakkaiden tulevan käyttäytymisen ennustamiseen. Siinä historiadatasta johdetaan indikaattorit tulevalle ja ennustetulle käyttäytymiselle. RFM mallin perusidea on, että asiakas, joka on ostanut ennen, ostaa todennäköisesti uudelleen tai asiakas, joka ostaa usein ja juuri äskettäin, todennäköisesti ostaa kohta taas uudestaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 241-242.)

3.4.6 Modernin luokittelun rakentaminen

Rubanovits (2017) ottaa esille myös hänen näkökulmastaan modernin tavan luokitella asiakkaita. Tässä luokittelumallissa on otettu huomioon nykyasiakkaiden sekä uusasiakashankinnan kautta saadut asiakkaat. Rakentamalla esitetyn mukainen luokittelu yritys voi tehostaa omaa ajankäyttöään ja onnistuu paremmin suojelemaan omia arvokkaita asiakkaitaan.



Kuvio 9. Asiakkuusluokittelupyramidi (Rubanovitsch 2017).

Toisella puolella pyramidia on nykyiset olemassa olevat asiakkaat ja toisella puolella on uusasiakashankinnan kautta tulleet asiakkaat. Asiakkaat on luokiteltu seuraavanlaisesti:

- A-asiakkaat ovat suojeltavia ja heillä on tällä hetkellä suurin arvo yritykselle.
- B-asiakkaat, joissa olisi kasvupotentiaalia. Osa heistä ei ole kasvavia asiakkaita ja osa taas voisi kasvaa A-asiakkaiksi
- C-Asiakkaita on paljon ja ne tulisi hoitaa tehokkaasti.
- Uusasiakashankinnan puolella toivotaan saavan D-asiakkaita, joita voisi jalostuksen kautta siirtää A-asiakkaiksi.
- E-asiakkaat ovat pienempiä asiakkaita, joilla on pieni potentiaali yritykselle. (Rubanovitsch 2017.)

3.5 Asiakshoito - ja palvelumallit

Segmentoinnin kautta yritys päättää, mikä on tarkoituksenmukainen toiminta kunkin segmentin asiakkaan kanssa. Yrityksissä tämän suuntaiset päätökset kiteytyvät asiakkuudenhoitomalleihin, joiden kautta määritellään, miten kunkin eri asiakasryhmän kanssa toimitaan. Hoitomallit mietitään segmenteittäin. Asiakkuudenhoitomallit tulee tehdä koko yritystasoisiksi pe-lisäännöiksi kullekin asiakkaalle tai ryhmälle, eikä koske pelkästään myynnin ja markkinoinnin toimia. (Kortelainen & Kyrö 2015, 78.) Hoitomalleilla tarkoitetaan siis asiakassegmenttien johtamista henkilöstön arjen työssä. Segmenteille määritellään erilainen hoitomalli perustuen segmentin ja asiakkuuden arvoon. Yritys voi määrittellä itselleen hyvin erilaisia ja tasoisia

polkuja sekä rakentaa konkreettinen suunnitelma, jota toteutetaan arjen työssä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 243.) Hoitomalleilla määritellään ihan konkreettisesti toimenpiteet ja ohjeistukset asiakaskontaktien ja vuoropuheluiden sisältöön, määrään ja laatuun. Näiden hoitomallien mukaista toimintaa on esimerkiksi määrittää, että avainasiakkaita tavataan tietty määrä vuodessa ja soittoja tehdään joka kuukausi. (Hänti ym. 2016, 75.) Asiakkuudenhoitomallit määritellään myynnin strategisen johtamisen tasolta. Myynnin operatiivisella tasolla taas asetetaan tavoitteita, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja viedään asetetut tavoitteet ja hoitomallit myyjätasolle. Tähän osa-alueeseen kuuluu myös hoitomallien mukaiset toimenpiteet myyjille. (Hänti ym. 2016, 79.)

Asiakkuudenhoitomallien kautta yrityksen tulee luoda prosessit, joilla asiakkaan segmentti tunnistetaan eri yrityksen kosketuspisteissä sekä joilla luodaan asiakaskokemus vastaamaan asetettuja tavoitteita. Tärkeää on siis miettiä selkeät tavoitteet, miten kunkin ryhmän kanssa toimitaan. (Löytänä & Kortelainen 2011, 132.) Segmentteittäin määritellään tapaaminen ja yhteydenpito asiakkaisiin. Esimerkiksi kumppanuusasiakkaiden kanssa tapaamisia on suunnitelmallisemmin. Segmentoinnin kautta määritellään myynnin lisäksi asiakaspalvelun ja markkinoinnin toimenpiteet. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 258.)

Kun yrityksillä on rahaa ja resursseja vain rajallisesti, yrityksen tulee päättää millä tavalla palveluaan erilaisia segmentoituja ryhmiä. Kortelainen ja Kyrö (2015) tuovat esille, miten valinnat tyypillisesti jaetaan osakokonaisuuksiin:

- Myyntimallit (esim. henkilökohtainen myynti kasvotusten vai perustuuko myynti vain puhelinkontaktointiin)
- Tarjoama (perustuotteet vai tehdäänkö räätälöintejä)
- Palvelut (esim. erilaiset toimitusajat)
- Hinta (esim. saako enemmän ostanut yritys alennuksia)

Hoitomallien kautta tulisi lisäksi ottaa kantaa siihen, että miten muu toiminta hoidetaan asiakkaiden kanssa ja millaisia yhteistyöhön liittyviä prosesseja mukautetaan kunkin asiakkaan kanssa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 41).

Monet yritykset palvelevat asiakkaitaan samanlaisella asiakashallinnan mallilla. Tällöin vähemmän arvoa tuottavat asiakkaat saavat saman huomion kuin yritykset, jotka maksavat enemmän tai ovat valmiita maksamaan enemmän. Ei ole väärin, että asiakkuuden johtamisen malli jakaa asiakkaat arvon ja hyödyn mukaan, koska enemmän arvoa tuottavat asiakkaat ansaitsevat enemmän huomiota. (Ropponen & Lampinen 2018, 61.)

Eri asiakasryhmille luodaan omat hoitomallit ja tämän kautta huomio keskitetään niihin asiakkaisiin, joissa nähdään volyymin, potentiaalin ja suhteen kannalta kiinnostavimmat. Muutkaan

asiakkaat eivät jää huomioita, vaan heille pitää kohdistaa heidän tarpeitaan vastaavia myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä. Automatisointi on esimerkiksi hyvä tapa hoitaa laajaa asiakaskuntaa. Yrityksen tulee miettiä toimenpiteet, joilla niistä saadaan kustannustehokkaasti paras myynti eri aikaväleille. Hoitomalli on tärkeää viedä koko organisaation käytännön toimenpiteiden tasolle: tuotekehitykseen, tuotantoon, markkinoinnin sekä myynnin resursointiin ja toimenpiteisiin. Asiakkuuksien hoitomallit ovat tärkeä viestiä koko organisaation tasolle ja ne tulee sisäistää. Tulee miettiä mitä toimenpiteitä ja tekemistä yrityksen asiakkaat tarvitsevat, jotta yhteistyön arvoa voidaan kasvattaa. (Nuortio 2016.)

3.6 Avainasiakkaiden johtaminen ja toiminta

Avainasiakkaiden johtaminen (Key Account Management, KAM) on saanut alkunsa muutoksen kautta, jossa monet myyntiorganisaatiot siirtyvät pois tuote- tai aluekeskeisestä myynnistä keskittyen selkeästi strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin. Tämä ei tarkoita yritykselle pelkästään muutoksia raportointikäytäntöihin tai myyntihenkilöiden vastuisiin, tarvitaan perusteellista siirtymistä kokonaan uudenlaiseen näkökulmaan. (Ivens ym. 2015, 71.)

Siirtyessään kohti avainasiakastoimintaa yritys voi tukea ja nopeuttaa yrityksen kasvustrategian toteuttamista. (Mäntyneva 2019, 27.) Avainasiakkaiden johtamisella nähdään olevan hyötyjä kasvun vauhdittamisessa. Sitä pidetään tehokkaana keinona asiakassuhteiden kehittämisessä, saadaan taloudellisia hyötyjä ja parannetaan asiakastytyväisyyttä. (Davies & Ryals 2014, 1191-1192.) Avainasiakastoiminta on parhaimmillaan aidosti asiakaslähtöistä, se on ketterää ja vastaa aiempaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Avainasiakastoiminnalla yritys voi tukea innovatiivisuuttaan, uudistumistaan sisäisesti sekä organisaation ulkopuolista yhteistyötä. (Mäntyneva 2019, 27.) Avainasiakastoiminnan tavoitteena on luoda selkeämpi ja entistä parempi B2B-asiakkuuksia koskeva toimintatapa, jolla voidaan kehittää yrityksen kykyä hoitaa ja kehittää strategisesti tärkeitä asiakkuuksia. (Mäntyneva 2019, 164). Suhteiden syventäminen sekä asiakkaan ja myyjäyrityksen välinen molempia hyödyttävä suhde on myös avainasiakastoiminnan keskeisiä tavoitteita. Se, että päästään toimivaan avainasiakkaiden johtamisen malliin, vaatii suunnitelmallista ja järjestelmällistä työtä. (Biit Oy 2019.)

Avainasiakkaiden johtaminen on erityinen liiketoimintastrategia, joka sisältää monimutkaisia myyntimenetelmiä, laaja-alaisia neuvotteluja sekä työskentelyä useiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Päätös lähteä toteuttamaan avainasiakastoimintaa perustuu myyjäyrityksen kahteen päätökseen: jotkut asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin toiset, ja heidän on organisaationa muutettava toimintaa, niin että pystytään tukemaan ja kehittämään näitä kriittisiä asiakkuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Keskittymällä kasvattamaan nykyisiä asiakkuuksia yritys voi helpommin kasvattaa liikevaihtoaan, kuin löytämällä ja myymällä uusille asiakkaille. (Le Bon, Herman & Herman 2015, 43-44.)

McDonald, Millman ja Rogers (1997, 737) määrittelevät avainasiakkuudet sellaisiksi asiakkaiksi, joita yritys on tunnistanut strategisesti tärkeiksi. Mäntyneva (2019, 51) on ottanut määritelmässään esille kasvunäkökulman ja määrittelee että ”avainasiakkuus, on asiakkuus, joka auttaa myyvää yritystä toteuttamaan pitkäkestoisesti kannattavaa kasvua painottavaa strategiaansa”. Avainasiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan myyntiyrityksen omaksumaa lähestymistapaa, jonka tavoitteena on rakentaa tärkeille asiakkaille yksilöllisiä tuote- tai palvelulikoimaa. (McDonald ym. 1997, 737.) Ojasalo (2001) laajentaa näkemystä avainasiakkuuksien määritelmästä ja hän kuvaa avainasiakkuuksien johtamisen sisältämää neljää elementtiä:

1. Avainasiakkuuksien tunnistamisen
2. Avainasiakkuuksien analysoinnin
3. Sopivien yhteistyöstrategioiden valinnan
4. Jatkuva operatiivisten valmiuksien parantamisen yhteistyön kehittämiseksi.

Avainasiakkaiden johtamisella on taipumus keskittyä pitkäaikaisiin suhteisiin ja sillä on sekä johtamis- ja teoreettinen suuntautuminen. Avainasiakastoiminta liittyy B2b-konteksiin ja sen päätavoite on tyypillisesti kasvattaa yrityksen kannattavuutta ja omistaja-arvoa. (Ojasalo 2001, 212.) Jobber ym. (2019) taas määrittelevät avainasiakkaiden johtamisen strategiaksi, jossa tavaran/palveluntoimittajat tunnistavat ja palvelevat potentiaalisia asiakkaita heidän kompleksisissa haasteissaan tarjoamalla heille erikoiskohtelua markkinoinnissa, hallinnoinnissa ja palveluissa. Siihen sisältyy läheisten suhteiden synty ja ylläpito tärkeimpien asiakkaiden kanssa. Jotta yritys voi olla avainasiakas tulee sillä olla korkea myyntipotentiaali sekä asiakkaalla ja myyjällä on molemmin puolin halu luoda pitkäaikainen kumppanuus tai yhteistyö. (Jobber ym. 2019, 234.)

Avainasiakkuuksien johtamisen kautta voidaan luoda lisäarvoa yrityksen tärkeimmille asiakkaille. Sen avulla voidaan vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toteuttaa aiempaa systemaattisemmin asiakkuuksien johtamista. Avainasiakastoiminnan kehittämiseksi ja käyttöön otolle voidaan nähdä perusteita, jossa yrityksellä on halu määrätietoisemmin panostaa tiettyjen asiakkaiden kehittämistyöhön. Avainasiakkuuksien johtamisella voidaan parantaa myyvän yrityksen kykyä hoitaa sekä kehittää yritykselle strategisesti tärkeitä asiakkaita. Varsinkin suurissa yrityksissä monet ovat ottaneet käyttöön tähän liittyvän toimintamallin. (Mäntyneva 2019, 163-164.)

Jobber ym. (2019, 236) ovat ottaneet esille myös hyvän kiteytyksen eroista perinteisen kaupallisen myynnin ja avainasiakashallinnan välillä.

	Kaupallinen myynti	Avainasiakkaiden hallinta
--	--------------------	---------------------------

Kokonaistavoite	Myynti	Ensisijainen toimittaja asiakkaalle
Myyntitaidot	Kysyä kysymyksiä, vastalauseiden käsittely, päätös	Rakentaa luottamusta, tarjota erinomaista palvelua, neuvottelu
Yhteistyöluonne	Lyhyt, ajoittainen	Pitkä, enemmän vuorovaikutusta
Myyjän tavoite	Saada kauppa	Yhteistyön johtaminen
Myyntivoiman luonne	Yksi tai kaksi myyjää per asiakas	Monta myyjää, usein myös monialainen tiimi tukemassa

Kuvio 10. Erot perinteisen kaupallisen myynnin ja avainasiakashallinnan välillä (Jobber ym. 2019, 236.)

Avainasiakastoiminnan kehittäminen ja toteuttaminen on elintärkeää myyntiyhtiöiden selviytymiselle. Kypsillä markkinoilla, joilla kasvu tulee kilpailijoiden kustannuksella, avainasiakastoiminta strategisena valintana kestäväen kilpailuedun ja toiminnan vaikuttamisena on laajasti tunnustettu. Yleinen suuntaus on myös menossa kohti korkeampaa kumppanuustasoa ostajan ja myyjän välillä. Ne yritykset, jotka jo harjoittavat kumppanuutta, ovat vakuuttuneita. Sen avulla on voitu vähentää kustannuksia sekä parantaa toiminnan laatua. Avainasiakastoiminta vaatii prosessien huippuosaamista ja ammattitaitoisia ammattilaisia suhteiden hallitsemiseksi strategisten asiakkaiden kanssa. Muutosta tarvitaan. Ammattilaisen tulee olla vastuussa asiakkasruhteen kehittämistä, painotetaan myynti- ja johtamistaitojen sekä eri kulttuurien johtamistaitojen kehittämistä. (McDonald 1997, 754.)

3.6.1 Avainasiakastoiminnan käynnistäminen projektina

Storbacka ja Guenzi (2015) ottavat esille, että avainasiakkuusmalli vaatii radikaalia muutosprosessia yrityksen toiminnalle, se vaatii jäseneltyjä, integroitua ja johdonmukaisia muutoksia organisaation eri tasoilla. Se vaatii strategisten tavoitteiden muuttamista yhtenäisiksi prosesseiksi, jotka vaativat myös uudenlaisia taitoja. Nämä prosessit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: asiakkuudenhallinta, organisaation sisäinen vuorovaikutus ja organisaation väliset kontaktit. Avainasiakastoiminta vaatii ensin analyysin ja tarvittaessa näiden prosessien uudelleen suunnittelun. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii kaikkien näiden mallien johdonmukaista hallintaa. Tässä prosessissa korostuu viestinnällinen puoli, joka on tyypillinen menestystekijä kaikissa muutosprosesseissa. Kulttuurin ja johtamisen rooli nostetaan myös tärkeänä asiana esille. (Storbacka & Guenzi 2015, 94-95.)

Mäntyneva (2019) on kuvannut yleiskuvauksen avainasiakastoiminnan käyttöönotosta yrityksessä. Tälle kuvaukselle on tarvetta, jos yrityksessä ollaan käynnistämässä avainasiakastoimintaa ja halutaan päästä siinä eteenpäin tai yrityksessä voi olla ollut toimintaa jo käytössä pitkään, mutta siinä nähdään olevan kehittämismahdollisuuksia.



Kuvio 11. Avainasiakastoiminnan käynnistäminen. (Mäntyneva 2019, 45)

Kuviossa 11 läpikäydään seitsemän vaiheinen prosessimainen kuvio siitä, miten avainasiakastoiminta on hyvä käynnistää yrityksessä. Ensimmäisessä vaiheessa tulee tunnistaa muutostarve. Avainasiakastoiminnan käyttöönotto ei ole pelkästään muutos myyntiorganisaation tapaan tehdä töitä, vaan on verrattavissa organisaatiomuutokseen. Toisessa vaiheessa tulee sitouttaa muutokseen yrityksen ylin johto, sillä tämä vaatii osakseen riittävästi huomiota ja voimavaroja. Kolmannessa vaiheessa yrityksen olisi hyvä miettiä muutosjohtajaa avainasiakas konseptille. Tarvitaan henkilö, jonka keskeisenä tehtävänä on viedä muutosta eteenpäin. Neljännessä vaiheessa tarvitaan muutoksen sisällön ja laajuuden suunnittelu. On tärkeää miettiä, että mitä avainasiakastoiminnalla käytännössä tavoitellaan, miten tämä eroaa nykytilasta ja miten muutos voidaan toteuttaa rajallisilla voimavaroilla. Viidennessä vaiheessa organisaation on syytä miettiä sitoutumista avainasiakkuuksien johtamiseen. Sitoutuminen ei liity vain asiakkuudenhoitoa koskevaan uudelleenorganisointiin, vaan koko myynnin toiminnan priorisointiin valittujen asiakkuuksien hoitamiseksi. Kuudennessa vaiheessa tunnistetaan ja valitaan avainasiakkuudet sekä kiteytetään, miten avainasiakkuuksia hoidetaan eri tavalla kuin muita

asiakkaita. Seitsemäs vaihe on avainasiakaspäälliköiden valinta, joiden keskeinen työnkuva liittyy asiakkuudenhoitoon ja kehittämiseen. Käynnistäminen edellyttää yritykseltä sitoutumista valittuihin asiakkuuksiin ja niiden hoidon resursointiin. Tarvitaan huolellisesti suunniteltu pohjatyö, joka kehittää yritystä asiakaslähtöisemmäksi ja tarjoaa mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. (Mäntyneva 2019, 45.)

3.6.2 KAM-konseptin jalkautus

Avainasiakashoitomalli on parhaimmillaan systemaattinen tapa tehdä asiakkuuksien analysointia, valintaa, hoitoa ja kehittämistä. Se vaatii koko yrityksen tasolta organisatorista linjausta, yhdensuuntaistamista ja yksityiskohtaisia toimintatapoja, joiden kautta yritys mahdollistaa asiakassuhteen vahvistumisen valittujen avainasiakkuuksien kanssa. (Mäntyneva 2019, 62-63.) Mäntyneva (2019) on kuvannut avainasiakkuuksien konseptin eli KAM-konseptin, jonka avulla yritys voi auttaa jäsentämään avainasiakastoimintansa sisältöä.



Kuvio 12. Avainasiakaskonseptin osa-alueet. (Mäntyneva 2019, 63).

Konseptin muodostaa kymmenen tärkeää osa-aluetta, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon

luodessaan avainasiakaskonseptia. Yrityksen on tärkeä miettiä tavoitteet tälle toiminnalle, miksi tätä konseptia halutaan lähteä kehittämään ja mitä tällainen toiminta voi tukea tavoitteiden saavuttamisessa. Avainasiakkaiden tunnistaminen ja valinta tulee tehdä huolellisesti ja aloittaa ensin pienestä määrästä. Yrityksen tulee pohtia omaa tarjoamaa sekä sitä, miten avainasiakkuuksia hoidetaan eri tavalla kuin yrityksen muita asiakkuuksia. Tärkeää on myös viestiä asiakkaille, että mitä lisäarvoa tämä tuo. Yrityksen tulee luoda ja rakentaa tiimit, määritellä avainasiakaspäällikön tehtäväkuva, miettiä käytäntöä tukevat järjestelmät ja työkalut, rakentaa näiden ympärille toimintaa tukevat prosessit ja vuosikellot, miettiä miten tehdään seuranta ja mittaroidaan tekemistä sekä rakentaa kannustinjärjestelmät tukemaan tätä uutta mallia. (Mäntyneva 2019, 63.)

Kun avainasiakkuudet on tunnistettu, organisaatio on tilanteessa, jossa sen tulisi implementoida avainasiakasohjelma käytäntöön. Avainasiakkaiden johtaminen on erilainen organisaatioprosessi, jota yritykset käyttävät hallitessaan suhteita strategisesti tärkeiden asiakkaiden kanssa ja se tuo merkittäviä liiketoimintahyötyjä. Moni avainasiakastoiminnanmalli epäonnistuu tai hylätään, muissa tapauksissa yritykset kokevat, että heidän täytyy tehdä onnistuakseen suuria muutoksia toimintaansa. (Jobber ym. 2019, 239-240.) Jobber ym. (2019) ottavat esille seitsemän askelta, jotta yritys voi kasvattaa onnistumismahdollisuuksia avainasiakkaiden johtamisessa. Nämä seitsemän askelta ovat:

- Yrityksen tulee huomioida, että avainasiakastoiminnan käynnistäminen on koko organisaation muutos, ei ainoastaan myyntitekniikan. Implementointi vie vuosia, ei pelkästään kuukausia. Yrityksen tulee onnistuakseen muuttaa tapaa, jolla aikaisemmin on tehty liiketoimintaa.
- Hankkia korkeantason sisäänosto
- Palkata KAM-asiiantuntija
- Tunnistaa strategisesti tärkeät asiakkuudet
- Mahdollisesti palkata ja kouluttaa avainasiakaspäälliköitä toteuttamaan varsinaista toimintaa
- Asettaa mittarit, jonka pohjalta seurataan onnistumista
- Kehittää toimintaa, oppia muilta ja rakentaa oman näköinen malli

(Jobber ym. 2019, 239-240.)

Tämän toimintamallin käyttöönotto ei ole pelkästään myyntiorganisaation vastuulla, vaan myös ylimmän johdon tuki on tärkeää ja sen tulee olla strateginen päätös. Tavoitteet tulisi viestiä selkeästi ja kaikkien tulisi seistä niiden takana, sillä tämä vaatii myös monialaista sisäistä yhteistyötä. Jos yritys haluaa käynnistää avainasiakkuuksien systemaattisen johtamisen, hyvä keino on esimerkiksi pilotoida mallia muutaman asiakasyrityksen kanssa. Tästä saadun palautteen perusteella KAM-konseptia voi vielä hioa ja laajentaa sitä vasta sen jälkeen muihin avainasiakaskriteerit täyttäviin asiakkuuksiin. Pilotointi pienentää riskiä ja mahdollistaa

oppimisen. Konseptin käyttöönotto on suuri muutos, niin organisoitumiseen ja toimintapaankin. Jos muutos tehdään vaiheistettusti, niin suuremmatkin muutokset on mahdollista jalkauttaa. Käyttöönotossa on tärkeää tehdä säännöllistä projektinhallintaa, käyttöönoton edistyminen vaatii säännöllistä seurantaa, valmistelu on syytä aloittaa riittävän ajoissa ja huomioida, että avainasiakkuustoiminnan käynnistäminen on investointi, joka vie aikaa rahaa. (Mäntyneva 2019, 80-81.)

Avainasiakkuuksien johtamisen parissa työskentelevien organisaation perustaminen on yritykselle myös iso kulttuurinmuutos, joka vaatii muutoksia sisäiseen toimintaan. Nätti ja Hanttu (2003) painottavat sisäisen tiedonsiirron tärkeyttä. Avainasiakaspäällikön päivittäisen työn kautta kertyy tietoa, jotta kannattaa organisaatiossa jataa eteenpäin. Tiedonjakamisen kautta saadaan uusia tapoja työskennellä yhdessä ja voidaan luoda lisäarvoa tärkeille asiakkuuksille. Tämän kaltaiset muutokset tuovat muutoksia organisaatorakenteeseen, kulttuuriin ja hallitsevaan logiikkaan kohti pitkäaikaista asiakassuuntautumista. Osa asiakastiedosta pysyy aina hiljaisena tietona, mutta organisaation näkökulmasta on tärkeää taata tiedon pysyminen organisaatiossa, vaikka avainhenkilöt lähtisivätkin organisaatiosta. (Nätti & Hanttu 2003, 8.)

Avainasiakastoiminta vaatii onnistuakseen uusia toimintamalleja ja uusia tapoja hoitaa liiketoimintaa asiakkaiden kanssa. Myös Mäntyneva (2019) on todennut, että myyvän yrityksen on kyettävä muuttamaan kulttuuriaan, toimintamallejaan sekä yhteistoiminnallisuuttaan sekä vaatii kykyä tuottaa aidosti lisäarvoa. Laajempi käyttöönotto voi viedä vuosia ja sen menestyksekkäs toteuttaminen vaatii aidosti tapaa hoitaa liiketoimintaa asiakkaiden kanssa. (Mäntyneva 2019, 163-164.)

Myös Jobber ym. (2019) ovat ottaneet esille kuusi kriittistä tekijää, jotka yrityksen tulisi varmistaa siirryttäessä kohti avainasiakasmallia: avainasiakasohjelma tulisi integroida osaksi yrityksen muuta myyntiä, tarvitaan johdon ymmärrys ja tuki avainasiakasyksikön roolista, selvä ja käytännöllinen kommunikaatio myynnin ja palveluyksiköiden kanssa, tavoiteasetannan sekä mission koko toiminnalle, yhteensopivat toimintatavat ja yhteistyön mahdollistamisen myynnin johdon ja kenttämyyjien välille sekä selkeän määritelmän sille, ketkä asiakkaat voidaan tunnistaa avainasiakkaiksi. (Jobber ym. 2019, 235.)

Onnistuakseen avainasiakastoiminta vaatii johdon sitoutumisen ja sitä tukevat hallintajärjestelmät. Lisäksi tarvitaan riittävästi resursseja, seurantamekanismit sekä selkeät perustelut ja tavoitteet avainasiakastoiminnan toteutusprosessille. Tarvitaan organisaatiokulttuuri, joka tukee tiedon jakamista. Helpoin strategia ei ole se, että vaaditaan asiantuntijoita toimimaan asiakaspäällikkönä asiantuntijaroolin lisäksi. Asiantuntijat saattavat tuntea olevansa parempia kehittäessään ja hyödyntäessään omaa osaamistaan muualla, kuin asiakassuhteiden kehittämisessä. Aina resurssit eivät anna myöden tähän. (Nätti & Palo 2012.)

3.6.3 Avainasiakkuuksien määrittäminen

Tärkeintä avainasiakkuuden olemassaololle on, että toimittaja- ja asiakasyrityksen välinen suhde on molemminpuolinen ja se pyrkii tiiviiseen liikesuhteeseen. Tällä tarkoitetaan siis molemminpuolista sitoutumista siihen, että asiakkuutta halutaan jatkaa ja kehittää eteenpäin. Tämä vaatii molemminpuolista sitoutumista kohti kumppanuutta. (Mäntyneva 2019, 51.) Avainasiakastoiminnan tavoitteena on luoda asiakkaan kanssa suhde, jonka avulla voidaan luoda arvoa molemmille osapuolille. Avainasiakkuudet tulee valita huolella, jotta johtamista voidaan kehittää. (Mäntyneva 2019, 58.) Mäntyneva (2019) on kuvannut seitsemän vaiheisen prosessin avainasiakkuuksien määrittämisen tueksi.

1. Mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet?
2. Miten nämä strategiset tavoitteet vaikuttavat avainasiakkuuksien valintaan?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkuuden nykyarvoon?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkuuden potentiaaliin?
5. Asiakkuuksien arvottaminen käyttäen valittuja tekijöitä.
6. Avainasiakkuuksien valinta huomioiden käytössä olevat resurssit.
7. Avainasiakkuuksien valintakriteerien tarkastelu ja mahdolliset muutokset.

Kuvio 13. Avainasiakkuuksien määrittäminen prosessina (Mäntyneva 2019, 58).

Strategiset tavoitteet ohjaavat avainasiakkuuksien valintaa. Valinnalla on nykyhetkellä merkitystä, mutta valinnoissa tulee ottaa huomioon myös tulevaisuus. Samalla tulisi muodostaa kriteerit avainasiakkaille. Kriteereistä kannattaa pyrkiä tekemään keskenään vertailtavia, jotta valittuja kriteereitä pystytään vertailemaan, yhdistämään ja painottamaan eri tavoin. (Mäntyneva 2019, 59.)

3.6.4 Avainasiakastoiminnan osaaminen ja sen kehittäminen

Organisaation osaamisen kehittäminen osana avainasiakastoimintaa voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Näitä ovat koko organisaatiotason osaamisen kehittäminen sekä yksittäisen avainasiakastyötä tekevän osaamisen kehittäminen. Avainasiakkuuksien johtamisen kannalta

on olennaista varmistaa osaaminen valittujen avainasiakkaiden kasvattamiseen ja kehittämiseen systemaattisesti. (Mäntyneva 2019, 136.)

Avainasiakaspäälliköt ovat erittäin päteviä yritysasiantuntijoita, jotka ovat omistautuneet tietyille asiakkaille. Heillä on rooli, joka on vielä enemmän suhdeorientoitunut kuin perinteisen myyjän rooli. Asiakkaiden odotukset ovat korkeat, joten ostopäätöksentekijät odottavat avainasiakaspäälliköiden ymmärtävän heidän tulevaisuuden tarpeensa, tuntevat kilpailijakentän, tuntevansa arvontuotintuotteet, suunnittelevat kattavat ratkaisut, ovat ammattitaitoisia ja rakentavat luottamusta. Laajat odotukset avainasiakaspäällikön roolille tuovat esille sen, että tämän kaltaisia osajia on harvassa. (Guesalaga, Gabrielsson, Rogers, Ryals & Cuevas 2018, 163; Guenzi, Georges & Pardo 2009; Nätti & Palo 2012.) Mäntyneva (2019) ottaakin esille, että avainasiakkuuksiin liittyvän johtamisen osaamisen kehittäminen liittyy tyypillisesti konsultatiivisen ja lisäarvoa korostavan myynnin toteuttamiseen. Tärkeää on juuri arvontuonti asiakkaille pitkäjänteisesti sekä se, että asiakasarvontuottaminen ja realisointi kohtaavat. Tähän liittyen yrityksen on tärkeää tukea nimenomaan avainasiakkaiden hoitoon ja kehittämiseen yleensä liittyvää osaamisen kehittämistä. (Mäntyneva 2019,136.)

Avainasiakastoiminnan toteutus vaatii strategisten tavoitteiden muuttamista yhtenäisiksi prosesseiksi, jotka vaativat tekijöiltä ja organisaatiolta myös uudenlaisia erikoistaitoja. Nämä prosessit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: asiakkuudenhallinta, organisaation sisäinen vuorovaikutus ja organisaation väliset kontaktit. (Storbacka & Guenzi 2015, 94-95.) Guenzi ja Storbacka (2015) korostavat myös pehmeiden arvojen tärkeyttä kuten kulttuuria ja johtamisen kehittämistä (Guenzi & Storbacka 2015, 95). Tässä on otettu esille tärkeimpiä avainasiakkuuksiin liittyviä organisaation kyvykkyyksiä osoittavia tekijöitä, jotka ehkä vaativat yritykseltä uudenlaisia taitoja:

- Strategian luominen ja sen jalkautus organisaatiolle
- Avainasiakastoiminnan konseptin ja siihen liittyvien toimintatapojen suunnittelu
- Avainasiakastoimintaa tukeva viestitä
- Luottamuksen rakentaminen ja sen vahvistaminen
- Asiakkaisen ostokäyttäytymisen ymmärtäminen (Mäntyneva 2019, 136.)

Organisaation on myös tarkasteltava yleensäkin avainasiakaspäällikön tehtävänkuvaa ja sen laajuutta, jonka jälkeen voidaan arvioida mitä ominaisuuksia ja osaamista sen tehtävän hoitaminen laadukkaasti vaatii. Tähän vaikuttaa paljonkin avainasiakaspäällikön aikaisempi ammattillinen tausta ja vahvuudet. Organisaation tulee tarkastella myynnillistä, asiakkuudenhoidon ja kehittämiseen liittyviä painotuksia sekä tämän mukaan tehtävä arvioita, millainen tausta on tehtävään sopivin. Kuten ylläkin todettiin avainasiakaspäällikön tehtävän odotukset ja vastuut ovat varsin suuret ja roolin haltuunotto vaatii tietynlaisia tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. (Mäntyneva 2019, 141). Jobber ym. (2019) on ottanut esille avainasiakaspäällikön

tehtävänkuvan edellyttämiä osaamisalueita. Näitä ovat esimerkiksi suhteiden rakentaminen, koordinointi-, neuvottelu- ja ihmissuhdetaidot, kykeneminen tavoitteelliseen toimintaan, asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen, esittelytaidot, näkyvyyden ja maineen luominen, viestinnälliset taidot, kommunikointi ja tiimityöskentelytaidot. (Jobber ym. 2019, 242.)

Avainasiakastoiminnan onnistumisia ja epäonnistumisia tulee tarkastella ja on tärkeää oppia mahdollisista tehdyistä virheistä ja tunnistaa mahdollisuuksia, jos jokin asia olisi voitu tehdä toisin. Osaamisen kehittäminen esimerkiksi kurssien kautta ei ole ainoa vaihtoehto. Muita vaihtoehtoja täydentää organisaation osaamista on hankkia sitä ulkopuolelta, rekrytointien tai alihankinnan kautta. Osaamista tulee jakaa talon sisällä ja ymmärtää, että avainasiakkuuksien tehtävänkuvan laajuuden vuoksi omaksumisaika voi olla pitkäkin. Oppiminen tulee mahdollistaa keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ryhmätasolla ja työssäoppimisella. Olennaisinta on tunnistaa tarvittavat osaamiset ja niiden nykytaso. Strategisen oppimisen kannalta on tärkeää uudistaa toimintaa ja selkiyttää yhteisiä päämääriä. Johtamisen näkökulmasta oppiminen taas keskittyy esimerkiksi asiakkaiden ryhmittelykriteereihin tai siihen, miten erityyppisiä asiakkaita hoidetaan. Operatiivisessa oppimisessa taas tavoitteena on tehdä asiat aiempaa paremmin. Tämä vahvistaa toiminnan laatua, tuo sitä kautta tyytyväisempi asiakkaita ja asiakaskokemuksen kehittymistä. (Mäntyneva 2019, 145-146.)

3.6.5 Seuranta ja arviointi avainasiakastoiminnalle

Yrityksen on tärkeää määritellä ja seurata avainasiakastoimintaa ja sen tuloksiin liittyviä mittareita. Seuranta ja mittarit ovat tärkeitä, jotta voidaan arvioida, onko kehittämisessä edetty aiemmin määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti ja ovatko uudet toimintatavat tulleet osaksi organisaation päivittäisiä käytänteitä. (Mäntyneva 2019, 168.)

Avainasiakastyö ei ole lähtökohtaisesti vain myyntiorganisaation sisäinen muutos ja asia, vaan se on yrityksen useamman osa-alueen yhteistyössä tapahtuva asia asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa. Siksi yrityksen tulisi kannustimalleillaan ja asiakkaita tukevan viestinnän kautta kannustaa henkilöstöään yhteistoimintaan ja yhdessä menestymiseen. Avainasiakastyöhön on määrällisten tavoitteiden lisäksi hyvä lisätä laadullisia mittareita, joilla voidaan mitata myös toiminnan laatua. (Mäntyneva 2019, 168; 180.)

Halutessaan avainasiakastoiminnalle voidaan asettaa monia erilaisia mittareita. Tämän avulla yritys saa tärkeää lisätietoa avainasiakkaiden nykytilanteesta ja kehitymisestä. Mitattavuuden lähtökohtana on asetetut tavoitteet ja mittareilla mitataan tavoitteiden saavuttamista. Mitattavien asioiden on myös tuotava lisäarvoa asiakkaiden näkökulmasta. Keskeisimpiä avainasiakastoimintaan liittyviä keskeisempiä mittareita ovat esimerkiksi seuraavat: Asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus, asiakkuuden arvo elinkaarellaan, asiakkuuden kasvu ja asiakasvuorovaikutus. Mittareilla on olennainen vaikutus toiminnan kannattavuuteen. (Mäntyneva 2019, 74-75.)

3.7 Asiakaskokemus ja sen kehittäminen

Elämme asiakkaan aikakautta ja menestyminen asiakkaan aikakaudella on kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. Se vaatii yritykseltä lähestymistä monelta eri osalta: strategiassa, johtamisessa, kohtaamisissa asiakkaiden kanssa, mittaamisessa sekä yrityksen kulttuurissa. Keskeisin käsite asiakaskokemuksen johtamisessa on asiakkaalle luotava arvo. Asiakas muodostaa arvon itselleen, kuten asiakaskokemuksenkin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16-18.)

Löytänä ja Korteso (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti, se on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen asiakas muodostaa yrityksestä. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa ja valita, millaisia kokemuksia se pyrkii asiakkailleen luomaan. Toisaalta Witell ym. (2019) määrittelevät asiakaskokemuksen moniulotteiseksi rakenteeksi, joka käsittää ja keskittyy asiakkaan kognitiivisiin, emotionaalisiin, käyttäytymis-, tunne- ja sosiaalisiin reaktioihin yrityksen tarjoamaa ja toimintaa kohtaan. Yleisesti ottaen asiakaskokemusta pidetään asiakkaan sisäisenä ja subjektiivisena kokemuksena, jota toimittaja ei pysty hallitsemaan kokonaan. (Witell ym. 2019, 421.)

Asiakaskokemuksen ja asiakkaan polun ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää yrityksille. Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa monessa eri kosketuspisteissä ja useissa kanavissa. Asiakaskokemusta pidetään yhtenä tärkeimmistä painopistealueista ja sen merkitys kasvaa koko ajan. Asiakkaiden kosketuspisteet yrityksen kanssa kasvavat, monimutkaistuvat ja asiakaskokemuksella nähdään olevan merkittäviä hyötyjä suorituskyvyn parantamiseen. Nykyään yrityksen on vaikeampi hallita kunkin asiakkaan kokemusta ja asiakasmatkaa. (Lemon & Verhoef 2016, 69). Asiakkaan polun ymmärtäminen on tärkeää ja se liittyy läheisesti asiakaskokemuksen kartoittamiseen. Yritysassiakuuksissa asiakaspolku on ajallisesti pidempi ja palvelun toimittamiseen yrityksen puolelta osallistuu enemmän ihmisiä, joka tuo asiakaskokemukseen vaihtelua. Myös tekniset yksityiskohdat vaikuttavat kokemukseen. Asiakaskokemuksen kehittämisessä olisi tärkeää kuvata auki asiakasprofiilit eli erilaiset asiakkuudet asiakkaan polun näkökulmasta. Näin voitaisiin helpommin löytää asiakaskokemuksiin liittyviä ongelma-kohtia. Se, että asiakkaita ymmärretään syvällisesti, voidaan erottaa kilpailijoista sekä mahdollistaa erinomainen asiakaskokemus. Tämän vuoksi avainasiakuuksiin liittyvällä organisoinnilla voi olla iso vaikutus hyvään asiakaskokemukseen, jolloin avainasiakaspäällikkö keskittyy muutamaasi asiakkuuteen ja luo hyvän pohjan asiakastuntemukselle (Mäntyneva 2019, 33-34.) Etenkin juuri myynti, asiakaspalvelu, ja markkinointi ovat niitä osastoja, jotka asiakas kohtaa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kuitenkin kaikki yrityksen toiminnot. Asiakaskokemuksen lähtökohta on se, että asiakas on kaiken keskiössä ja jokaisessa toiminnossa on löydettävä tavat, jolla tuetaan asiakaskokemuksen muodostumista. (Löytänä & Korteso 2011, 21). Kun aihetta käsitellään myynnin näkökulmasta, on myynnistä löydettävä myös toimintatapoja,

jotka tuottava asiakkaalle aidosti lisäarvoa. Näitä toimintatapoja on esimerkiksi asiakkaan ostoprosessin helpottaminen ja segmentoinnin kehittäminen, jotta voidaan tarjota asiakkaille personoituja kokemuksia sekä selkeä hinnoittelu. (Löytänä & Kortesus 2011, 80.)

Vaikka asiakaskokemus on tutkimusalueena varsin uusi, sen juuret voidaan tunnistaa 1960-luvulle, jolloin markkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen perusteorioita kehitettiin. On tunnistettu useita alueita, joita voidaan yhdistää asiakaskokemustutkimukseen: Asiakkaan ostokäyttäytymisprosessimallit (1960-70 luku), asiakastyytyväisyys ja uskollisuus (1970-luku), palvelun laatu (1980-luku), suhdemarkkinointi (1990-luku), asiakassuhteiden hallinta, CRM (2000-luku), asiakaskeisyys (2000-2010-luku) sekä asiakkaan sitoutuminen (2010-luku). (Lemon & Verhoef 2016, 70-73.)

3.8 Asiakaskokemuksen johtaminen

Lemon ja Verhoef (2016) määrittelevät asiakaskokemuksen johtamisen prosessiksi, jolla strategisesti hallitaan asiakkaiden kokemusta yrityksestä tai tuotteesta. Se voidaan katsovan koostuvan viidestä ei vaiheesta: asiakkaiden kokemusmaailman analysoinnista, kokemusalueen rakentamisesta, brändikokemuksen suunnittelusta, asiakaskokemuksen jäsentämisestä sekä sitoutumisesta jatkuvaan innovaatioon. Asiakaskokemuksen johtaminen ja hallinta koetaan tärkeänä asiana asiakaspolun eri kosketuspisteissä. (Lemon & Verhoef 2016, 82).

Löytänä ja Kortesuson (2011, 13) yksinkertainen määritelmä asiakaskokemuksen johtamiseen on: ”asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia”. Asiakaskokemuksen johtaminen paneutuu arvon luomiseen ja on suoraan yrityksen tuottoon verrannollinen asia. Asiakaskokemuksen johtaminen on monen yrityksen painopistealueena ja sillä nähdään olevan suuria vaikutuksia asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Sen hyötyjä on yrityksen tuottojen ja arvon tuoton maksimoimisen lisäksi esimerkiksi asiakkaiden sitoutuneisuus, asiakastyytyvyyden lisääminen, asiakassuhteiden elinkaaren pidentyminen ja brändin arvon kohottaminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 11-13).

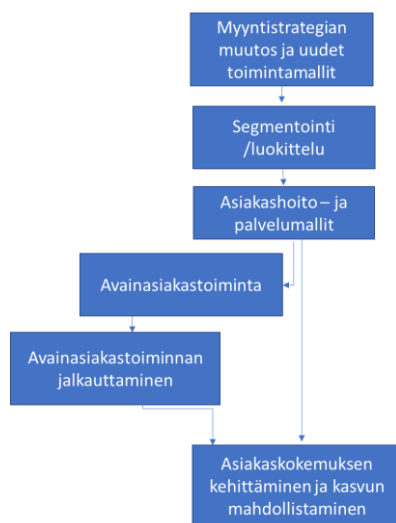
Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, joka ei tule koskaan valmiiksi. Tähän syynä on asiakkaiden muuttuvat odotukset, joihin on syynä ennen kaikkea tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys sekä teknologian kehittyminen, joka vaikuttaa yritysten kykyyn palvella asiakkaita. Asiakkaalla on jatkuva näkyvyys muiden asiakkaiden kokemuksiin ja asiakas peilaa niitä omiin odotuksiinsa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 68).

Seuraavaksi avataan Löytänen ja Korkiakosken (2014) ajatuksia mukaillen asiakaskokemuksen kehittämisen tyypillisiä toimenpiteitä kohti asiakaskeisempää otetta sekä näiden eri toimenpiteiden linkittämistä liiketoimintahyötyihin. He jakavat asiakasjohtamisen vaiheet

kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen on ensiaskeleet, jossa annetaan asiakkaille lupauksia, määritellään kosketuspisteet, joissa eniten kehitettävää. Tähän vaiheeseen tarvitaan ensin innostuneet henkilöt, jotka lähtevät viemään eteenpäin yksittäisiä kehitystoimia tietyissä osa-alueissa. Seuraavaksi on kypsymisvaihe, jossa yrityksen johto on jo pystynyt sitoutumaan strategisella tasolla asiakaskokemuksen johtamiseen. Tässä vaiheessa olennaisinta on yrityskulttuurin muutoshankkeet, asiakaskokemuskompetenssin lisääminen sekä asiakaskokemuksen johtamisen vastuuttaminen. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi huomioida jo asiakaskokemus kaikessa toiminnassaan. Viimeinen vaihe on jatkuvan kehityksen ylläpitäminen. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi. Yrityksen tulee kehittää omaa toimintaansa ja innovoida uusia arvonluonnin mahdollisuuksia jatkuvasti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37-41.)

3.9 Tietoperustan yhteenveto

Seuraavassa esitellään yhteenveto tietoperustasta. Tietoperusta kokoaa yhteen myyntistrategian, asiakkuudet ja niiden hallinnan, asiakassegmentoinnin/luokittelun, asiakkuudenhoitomallit, avainasiakkaisen johtamisen sekä asiakaskokemuksen ja sen johtamisen.



Kuvio 14. Tietoperustan yhteenveto.

Myynnin strateginen muutos ja pyrkimys kohti asiakaslähtoisempää toimintatapaa luovat pohjan tietoperustalle. Asiakaslähtöinen toimintatapa ja uudenlaiset toimintamallit, vaativat yritykseltä tehokkaampaa asiakkaiden hallintaa sekä segmentointia/luokittelua, jonka kautta

voidaan yritykselle rakentaa asiakaskohtaisempia asiakkaidenhoito- ja palvelumalleja. Kohdeorganisaatiossa ollaan siirtymässä kohti avainasiakastoimintaa ja teoriassa on ollut tärkeää avata mitä se tarkoittaa sekä sitä, miten se voidaan jalkauttaa organisaatiolle. Avainasiakas-toiminnalla tavoitellaan selkeämpää ja entistä parempaa B2B-asiakkuuksia koskevaa toimintatapaa, jolla yritys voi kehittää kykyä hoitaa ja kehittää strategisesti tärkeitä asiakkuuksia. (Mäntyneva 2019, 164). Uusien toimintamallien ja avainasiakastoiminnan kautta halutaan keskittyä asiakaskokemuksen parantamiseen ja asiakkaiden ostoprosessin helpottamiseen.

4 Kohdeorganisaation nykytilan kartoitus

Tutkimuksellisen osion taustalle toteutetaan kohdeorganisaation nykytilan kartoitus, jossa nykytilaa tullaan kartoittamaan teemahaastatteluiden kautta. Kun asiakkuuksia aletaan johtamaan järjestelmällisesti ja yritys tavoittelee muutosta omaan toimintaansa, on hyvä lähtökohta lähteä liikkeelle nykytilan analysoinnista. Onnistuneen analyysin kautta päästään kuulemaan lähtötilanteesta, arvioimaan sen hetkisiä puutteita sekä vahvuuksia. Nykytilan analysoinnin kautta saadaan kuvaus yrityksen liiketoimintaympäristöstä, asiakkuuksista sekä sen hetkisestä asiakkuudenhallinnan tasosta. Se ottaa myös kantaa yrityksen muihin toimintoihin, esimerkiksi markkinointiin ja asiakaspalveluun. (Hänti ym. 2016, 73).

Tavoitteena on, että haastattelut antavat kattavan lähtötiedon kohdeyrityksen asiakkuudenjohtamisen, asiakasluokittelun ja asiakasohjelmien nykytilasta. Nykytilakuvauksen pohjalta päästään selville kehittämistyön osa-alueista, joissa havaitaan eniten kehitettävää.

Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen kahdelle henkilölle, joilla on merkittävä rooli tämän hankkeen sisäisessä työstössä. Toinen haastateltavista on yrityksen myyntijohtajana ja toinen Account Manager -roolissa työskentelevä henkilö. Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa teema-haastatteluina ja tietyn kysymyspatteriston kautta. Haastattelutilanteessa keskustelu eteni kuitenkin hyvin avoimeen keskusteluun/haastatteluun organisaation nykytilanteesta ja käynnissä olevan kehitystyön sisällöstä. Haastateltavien vastaukset sekä muun kohdeyritykseltä saadun materiaalin perusteella vastaukset on luokiteltu tiettyjen teemojen alle. Lisäksi vastauksista on nostettu esille sitaatteja, jotka ovat suoria lainauksia haastatteluissa esille tulleista asioista. Lainaukset on eroteltu tekstistä kursivoituna.

4.1 Taustaa tutkimusorganisaatiosta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kohdeyrityksenä toimii yritys, joka toimii kasvua tuottavan työelämän mahdollistajana. Yritys mahdollistaa yritysten ja toimialojen kasvun kouluttamalla uusia osaajia rekrytoivien koulutusohjelmien avulla sekä tarjoaa myös muita tehokkaita uudelleen työllistymisen palveluita. Yritys auttaa yksilöitä ja yrityksiä kasvamaan sellaisille alueille, joissa on osaajia vähän saatavilla, mutta osaajatarve on suuri. Yritys kouluttaa

ja rekrytoi henkilöitä uusiin tehtäviin, urallaan eteenpäin sekä tukee henkilöitä, jotka ovat kokeneet muutoksia omalla urallaan, kohti uutta työtä. Kohdeyrityksen vahvuus toimijana on laaja tietous työmarkkinoista, rekrytoinneista ja kasvualoista.

Kohdeyrityksen toiminta kasvaa sekä alueellisesti, että palveluiden muodossa. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 80 työntekijää. Toimintaa on koko maassa ja toimipisteet sijaitsevat seitsemällä eri paikkakunnalla. Henkilöstöstä valtaosa toimii myynnin rajapinnassa ja asiakastyössä, joten kohdeyrityksenä se tarjoaa mielenkiintoisen tutkimusympäristön tämän teeman ympärillä.

4.2 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kasvun myötä kohdeorganisaatiolla on tarve muutokselle asiakastyössä ja myynnissä sekä tavoitteena rakentaa uusi toimintamalli varsinkin strategisesti tärkeiden asiakkaiden hoitamiseen. Tavoitteena olisi selkeyttää asiakashoitoa, asiakasluokittelua ja luoda asiakashoitomalleja. Näiden myötä halutaan vahvistaa asiakassuhteita, helpottaa asiakkaiden ostamista ja auttaa asiakkaita tehokkaammin heidän haasteissaan. Yrityksessä paneudutaan tällä hetkellä merkittävästi asiakastyön ja asiakasluokittelun kehittämiseen sekä myyntistrategian muutokseen. Nämä nähdään tärkeänä asiana yrityksessä ja siksi niitä lähdetään tavoitteellisesti kehittämään.

Koko kehittämissankkeelle on asetettu isoja tavoitteita. Asiakasluokittelun ja asiakashoitomallien kautta halutaan kehittää yrityksen asiakaskokemusta. Kohdeyrityksen toiminta on vahvasti kasvavaa, sekä alueellisesti että palveluiden muodossa, nähdään tarve muuttaa toimintamalleja asiakastyössä. Tavoite on selkiyttää asiakashoitoa, jonka kautta päästäisiin vahvistamaan asiakassuhteita, auttamaan asiakkaita heidän haasteissaan sekä helpottamaan asiakkaiden ostamista. Toinen tärkeä tavoite on asiakaskohtaisen liikevaihdon ylläpitäminen ja kasvattaminen. Tätä kautta tavoitteena on myös kohdeyrityksen palveluiden tunnettavuuden parantaminen. Kolmas tärkeä tavoite on saada asiakkaiden ääni kuuluviin kohdeyrityksen tarjoamien palveluiden kehittämiseen sekä saada tarkempaa tietoa sen hetken markkinoista. Neljäs tavoite on sisäisten resurssien jakaminen tehokkaammin. Luokittelun kautta yritys pääsee käyttämään omaa aikaansa tehokkaammin, keskittyen yhdessä tunnistettujen potentiaalisten asiakkaiden palvelemiseen.

”Järkevöitetään meidän sisäistä työn tekemistä, ei tehdä enemmän vaan järkevämmiin”

Yrityksen tavoitteena olisi tehdä asiakastyötä ja myyntiä hallitummin, kasvattaa sitä kautta myyntiä ja parantaa asiakaskohtaisia tuloksia. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa asiakastyötä, asiakkaat saivat paremmin ymmärryksen siitä mitä tehdään ja kohdeyrityksen toiminta näyttäytyisi asiakkaille asiantuntevampana. Tavoitteena olisi myös syventää

asiakkaiden kanssa suhteita kumppanuuteen, eikä vain oltaisi yhteydessä asiakkaiden suuntaan myyntitilanteissa.

4.3 Nykytilanne kehittämishankkeessa

Tällä hetkellä projekti on vasta alkuvaiheessa ja sitä on lähdetty viemään eteenpäin hyvin käytännönläheisellä mallilla. Tähän mennessä kohdeyrityksessä myyntiä on tehty hyvin projektilähtöisesti ja käytössä on ollut yksi asiakkuudenhoitomalli. Kaikkia asiakkaita ollaan hoidettu ja palveltu samalla tavalla. Nykyisessä myyntiprosessissa asiakkaita kontaktoidaan aika perinteisellä mallilla ja inbound-markkinointi on ollut tukemassa tätä. Tiettyjä asiakkaita hoidetaan johdetusti, jossa tietyt henkilöt tekevät työtä nimettyjen asiakkaiden kanssa. Kohdeyrityksessä koetaan, että asiakkaiden on nykyisellä mallilla vaikea ostaa heiltä ellei yrityksestä olla itse yhteydessä asiakkaan suuntaan.

”Asiakkaan näkökulmasta on vaikea ostaa meiltä, ellei me olla yhteydessä asiakkaan suuntaan. Helpotettaisiin asiakkaan ostamista.”

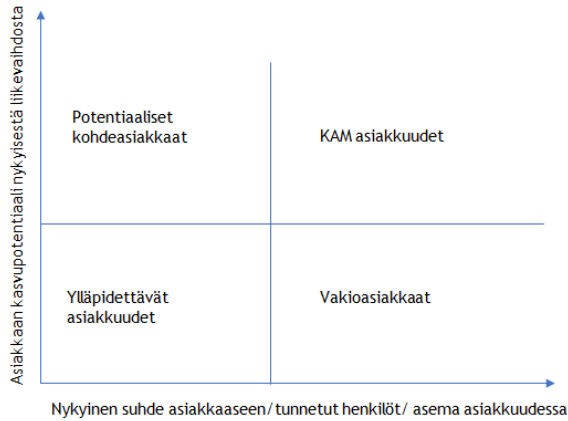
”Pienemmässä firmassa ei oltaisi voitu kasvaa niin paljon, jos asiakkaat olisi ollut johdettuja. Projektilähtöinen myynti on ollut kasvunmahdollistaja. Nyt ollaan siinä kokoluokassa, että muutosta täytyy tehdä.”

Yrityksessä myynti ja liiketoiminta ovat nivoutuneet yhteen, joten myynti on yhtä kuin koko yrityksen tulos. Aikaisemmin on koettu, että tietyt asiakkuudenhoitomallit ja nimetyt asiakkaat on voinut kangistaa yrityksen toimintaa. Nyt hoitomallit ja nimetyt asiakkaat koetaan paikallisena, kun yritys kasvaa.

Lähtötilanteessa luokittelua ollaan jo jonkin verran tehty ja asiakashoitomalleja on hahmoteltu vuosikellon mukaisesti. Projektissa on edetty seuraavan suunnitelman mukaan:

1. Tunnista asiakkaat
2. Järkevä luokittelu myynnin kasvattamiseksi
3. Toimintamallien rakentaminen eri asiakasryhmille
4. Viestintä sisäisesti
5. Onnistumisen mittareiden määrittäminen
6. Henkilöiden valinta vastuurooleihin
7. Asiakasmallin koulutukset sisäiset/ulkoiset
8. Seuranta ja kehitys

Asiakasluokittelu on keskittynyt tällä hetkellä olemassa oleviin asiakkaisiin ja niitä luokiteltu neljään eri segmenttiin alla olevan kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 15. Asiakkaiden arviointimalli. (Kohdeorganisaatio, 2020)

Kohdeyrityksessä on tunnistettu neljä asiakasryhmää: potentiaaliset kohdeasiakkaat, KAM-asiakkaat eli tunnistetut avainasiakkuudet, ylläpidettävät asiakkuudet sekä vakioasiakkaat. Seuraavassa on käyty tarkemmin läpi, millaisesta asiakkaasta on kyse ja millaista toimintaa sille on tämän hetken suunnitelman mukaan suunniteltu:

- Ylläpidettävät asiakkaat: uudet ja matalan potentiaalisen asiakkaat. Toiminta: Ei nimitä kenellekään tietylle henkilölle. Tiedotus palveluista markkinoinnin avulla. Kehitetään tiedotuksen avulla ja ohjelmakohtaisella kontaktoinnilla.
- Vakioasiakkaat: Nykyasiakkaat, joissa ei kuitenkaan nähdä laajaa potentiaalia, hyvät henkilökohtaiset suhteet asiakkaaseen. Toiminta: Nimetty henkilö alueittain ja liiketoiminnoittain. Yhteydenpitoa tehdään puolivuositain ja tarpeet kartoitetaan kaikkiin liiketoimintoihin.
- Potentiaalit: Korkean potentiaalisen omaavat nykyasiakkaat. Henkilömäärä +500 työllistävää ja liikevaihtoa odotettavissa potentiaalisesti useista yrityksen liiketoiminnoista. Luokkaan kuuluvat asiakkaat päätetään liiketoiminnoittain. Toiminta: Tarkoitus laajentaa päättäjien verkostoa ja viedä asiakkuuksia kohti avainasiakkuuksia. Tavoite olla mukana kaikilla liiketoiminnoilla. Yksi henkilö vastaa asiakkuudesta ja hallinnoi asiakasta alueellisesti. Toimintasuunnitelman päivitys puolivuositain.
- Avainasiakkaat (KAM asiakkaat): Asiakkaat, jotka ovat useana vuonna tuoneet liikevaihtoa molemmista liiketoiminnoista yhteensä yli 50 000€. +1000 henkilöä työllistävää. Potentiaalia kaikille palveluille. Tulevaa laskutusta pystytään ennakoimaan. Johtoryhmässä päätetään kyseisistä asiakkuuksista. Toiminta: Yhdellä henkilöllä vastuuta, mutta usein tiimiä rakennettu asiakkaan ympärille. Selkeä suunnitelma asiakkaan

tukemisesta sekä suunniteltuja tapaamisia vuosikellon mukaan vähintään 10 per vuosi. Mahdollinen ohjausryhmä käytäntö.

Luokitteluja on tähän mennessä tehty käyttäen kriteereinä yrityksen kokoa henkilöstön ja liikevaihdon kautta sekä näkemystä siitä, että onko yritys ollut asiakkaana kohdeyrityksen useassa projektissa. Kuviossa pystyakselilla on siis yrityksen näkökulma asiakkaan kasvupotentiaalista nykyisessä liikevaihdossa ja vaaka-akselilla on nykyinen suhde asiakkaaseen, tunnettuus ja asema asiakkuudessa. Mallissa on otettu huomioon myös yrityksen ostopotentiaali. Olakseen potentiaalinen asiakas tai KAM-asiakas, täytyy yrityksen olla +1000 henkeä työllistävä tai erittäin nopean kasvun yritys. Potentiaaliset kohdeasiakkaat työllistävät +500 henkilöä. Osittain luokittelua on tehty ”mututuntumalla” ja sisäisen tiedon valossa. Yrityksessä ollaan siirtymässä kohti avainasiakkuusmallia ja tarkoitus olisi tunnistaa asiakkaita, joihin tullaan panostamaan eniten.

Tällä hetkellä on luokiteltu noin sata (100) yrityksen asiakasta kuhunkin luokkaan. Kohdeyrityksellä on asiakkaita yhteensä noin 800, joten valtaosa yrityksistä on jäänyt luokittelujen ulkopuolelle. Näitä noin sataa (100) asiakasta on tarkoitus hoitaa vastikään suunnittelun vuosikellon mukaisien asiakashoitomallien kautta. Näille eri asiakasryhmille on suunniteltu omanlaisensa hoitomallit.

5 Ideointityöpaja osallistamisen keinona

Teemahaastatteluiden kautta saatiin tutkimusaineistoa etenkin myynnin nykytilanteesta ja asiakasluokittelusta. Haastatteluiden lisäksi haluttiin järjestää työpaja yhteisen ideoinnin ja osallistamisen tueksi. Tämän tavoitteena oli saada uusia ideoita valittuun näkökulmaan myynnin uuden mallin jalkauttamiseksi. Tarkoitus on keskittyä laajasti uusien toimintatapojen jalkautukseen eikä pelkästään oteta kantaa avainasiakastoiminnan jalkauttamiseen. Työpajassa tärkeinä käsiteltävinä asioina oli: Miten kehittämisprojekti saadaan jalkautettua organisaation yhteiseksi toimintamalliksi? Mitkä ovat suurimmat muutokset nykyiseen organisointimalliin? Miten motivoida muut uuteen toimintamalliin?

Työpajaan osallistui kirjoittajan lisäksi kohdeorganisaatiosta kuusi henkilöä, jotka toimivat johto, Business Manager ja tiiminveto tehtävissä. Heillä on olennainen rooli, kun kehittämisprojektiä lähdetään jalkauttamaan osaksi organisaation toimintaa. Työpajalle oli varattu aikaa kaksi tuntia ja se pidettiin Teams-palaverina. Työpajassa aihetta käsiteltiin enakkoon valittujen teemojen kautta. Teemat on ideoitu suoraan opinnäytetyön teorian kautta. Nämä teemat lähetettiin myös kaikille pohdittavaksi jo etukäteen. Näin jokainen pääsi jo etukäteen tekemään ajatustyötä teemojen ympärillä sekä täydentämään ajatuksiaan työpajassa käytettävään Jamboard -työkaluun. Teemat olivat seuraavanlaiset:

- **Avainasiakastoiminnan tavoitteet, sitoutuminen ja merkitys**
Miten lisätä tavoitteisiin sitoutumista? Millaisia tavoitteita avainasiakastoiminnalle asetetaan ja miten voidaan varmistaa, että ne saavutetaan? Mitä lisäarvoa tällä halutaan tuottaa asiakkaille ja meille? Mitkä tekijät korostavat tämän merkitystä yritykselle? Ja miten merkitys ymmärretään?
- **Käytännön toiminta ja sisällön konkretisointi**
Yhteiset käytännöt ja toimintatavat: Miten avainasiakasmallista tehdään arkinen osa muuta toimintaa? Avainasiakaspäällikön työnkuva ja miten työ jakaantuu muiden tehtävien kesken? Toimintaa tukevat työkalut, Salesforce käytännöt?
Suunnitelmallisuus ja aidosti muuttuva toiminta. Miten avainasiakkaat hoidetaan toisin, kuin muut asiakkaat?
- **Organisointuminen**
Miten organisoidutaan jalkautukseen ja toteuttamiseen?
Onko roolijako selkeä?
Millaisia muutoksia tämä vaatii nykyiseen organisointumiseen?
- **Osaamisen kehittäminen ja koulutustarpeet tukemaan uutta toimintamallia**
Miten kehitetään ja varmistetaan yksilöiden osaaminen tukemaan uutta toimintamallia?
- **Seuranta ja mittarit:**
Miten tehdään seuranta ja mittaroidaan tekemistä? Onko ne tarpeeksi selkeät kaikille?
- **Aikataulu:**
Millä aikataululla uusi malli otetaan käyttöön?
- **Muutosviestintä ja sidosryhmäviestintä tukemaan jalkautusta:**
Millaista muutosviestintää tämä edellyttää: sisäisesti ja ulkoisesti asiakkaille?
Miten tämä tullaan toteuttamaan ja kuka ottaa vastuun?
- **Visio siitä, mihin uudella mallilla halutaan pyrkiä?**

Nämä teemat oli viety Jamboard-työkaluun, jota täydennettiin yhteisen keskustelun kautta uusien ideoiden tullessa esille. Keskustelu oli hyvin avointa ja kehittävää. Esille tuli paljon konkreettisia asioita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomioita uuden myynnin mallin jalkautamisessa. Malli on tarkoitus jalkauttaa kohdeorganisaatioon kaikki toimialueet huomioiden, joten työpajassa otettiin käsittelyyn myös alueellinen näkökulma.

Työpajaan rakennettujen teema-alueiden pohjana on käytetty Mäntynevan (2019) kuviota KAM-konseptista, jonka avulla yritys voi auttaa jäsentämään avainasiakastoimintansa sisältöä. Konseptin muodostaa kymmenen tärkeää osa-alueetta, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon luodessaan avainasiakaskonseptia.



Kuvio 16. Avainasiakaskonseptin osa-alueet. (Mäntyneva 2019, 63).

6 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluiden sekä työpajan pohjalta kerätyn aineiston keskeisimmät tulokset. Kohdeyrityksessä on päätetty lähteä liikkeelle kehittämistoimenpiteillä, jotka on luotu hyvin arkirutiineista käsin ja hyvin ketterästi kehittäen. Tämän kehittämistyön tavoitteena olisi antaa syvempää näkemystä teorian kautta, jotta voidaan kehittää luotua mallia ja jalkauttaa se organisaation yhteiseksi toimintamalliksi. Tutkimusaineiston pohjalta on tehty kehittämisajatuksia, joiden kautta kohdeorganisaatiossa voidaan lähteä viemään eteenpäin uusia toimintamalleja. Tuloksia on käsitelty työpajassa esiteltyjen teemojen mukaisesti sekä mukaan on lisätty muutama uusi teema-alue, jotka tulivat esille työpajan keskusteluissa.

Työpajassa esille tulleita asioita on nostettu tekstiin myös suorina sitaatteina, jotka ovat suoria lainauksia työpajassa mukana olleilta henkilöiltä. Lainaukset on eroteltu tekstistä kursivoinnilla.

6.1 Avainasiakastoiminnan tavoitteet, sitoutuminen ja merkitys

Avainasiakkaiden johtaminen on iso muutos organisaatiolle, se ei tarkoita muutosta pelkästään raportointikäytäntöihin tai myyntihenkilöiden vastuisiin, vaan tarvitaan perusteellisempaa siirtymistä kokonaan uudenlaiseen näkökulmaan ja tapaan tehdä. (Ivens ym. 2015, 71.) Muutoksen myötä on tärkeää käsitellä yhteisesti uuden toiminnan tavoitteita, henkilöstön sitoutumista ja merkitystä. Nämä ovat tärkeitä asioita ymmärtää, sillä ne antavat pohjan koko uudelle toiminnalle. Tätä osa-aluetta lähestyttiin seuraavien kysymysten kautta: Miten lisätä tavoitteisiin sitoutumista? Millaisia tavoitteita avainasiakastoiminnalle asetetaan ja miten voidaan varmistaa, että ne saavutetaan? Mitä lisäarvoa tällä halutaan tuottaa asiakkaille ja meille? Mitkä tekijät korostavat tämän merkitystä yritykselle? Ja miten merkitys ymmärretään?

Tämän osa-alueen alla näen tärkeänä ottaa esille myös Mäntynevan (2019) seitsemän vaiheisen prosessin ajatuksia siitä, miten avainasiakastoiminta on hyvä käynnistää yrityksessä. Tätä voidaan mielestäni soveltaa myös tähän tilanteeseen, kun työpajan teemassa ei käsitelty pelkästään avainasiakastoiminnan käynnistämistä, vaan asiaa käsiteltiin laajemmin. Kun muutos tarve on tunnistettu, on tärkeää sitouttaa muutokseen yrityksen ylin johto, sillä muutos ja uudet toimintatavat vaativat osakseen riittävästi huomiota ja voimavaroja. Työpajan keskusteluissa oli mukana kohdeorganisaation toimitusjohtaja ja muuta johtoa, joilta on saatu täysi tuki kehittämistyön edistämiseen. Muutosjohtajan tunnistamisen jälkeen tarvitaan suunnitelmallisuutta siihen, kuin laaja muutos on ja mitä tällä käytännössä tavoitellaan. Miten uusi malli ja toimintatavat eroavat nykytilasta ja miten muutos voidaan toteuttaa sekä asetetaan tavoitteet toiminnalle. Näiden lisäksi yrityksen tulisi tarkastella juuri sitoutumista, joka myös valittiin yhdeksi teema-alueeksi työpajan keskustelulle. Näiden teemojen tarkoituksena on varmistaa, että pohjatyö tehdään huolellisesti ja tämän pohjalta voidaan kehittää yritystä asiakaslähtöisemmäksi ja tarjoaa mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. (Mäntyneva 2019, 45.) Merkityksellisyys, sitoutuminen ja uuden toiminnan tavoitteet saivatkin paljon keskustelua aikaan ja ne nähtiin tärkeänä osana jalkautusta ja uusien toimintamallien käyttöönottoa.

Mäntynevan ajatuksia mukaillen otettiin keskusteluissa kantaa kehittämistyön merkityksellisyteen ja sitoutumiseen. Tuloksien pohjalta tuli esille, että aihe-alue koetaan yrityksessä erittäin merkityksellisenä. Merkityksen ymmärrystä tulisi lisätä avaamalla hankkeen sisältöä ja tavoitteita laajemmin organisaatiossa. Merkitys nähtiin syntyvän myös uusien toimintamallien organisoimisen ja suunnittelun kautta. Organisointi ja suunnittelu on tärkeää tehdä

huolella, jotta käyttöönotto sujuu paremmin. Henkilöstölle on tärkeää viestiä, miksi tätä tehdään ja mitä tällä tavoitellaan. Keskustelussa tämä tuli esille useaan otteeseen ja sitä pidettiin erittäin tärkeänä.

”Kohdeorganisaation oma tahtotila avainasiakastoiminnalle? Kommunikoidaan talon sisällä, mitä halutaan saavuttaa ja viestitään kehityksestä -> luo merkitystä.”

”Kun tavoitteet pystytään pilkkomaan strategian ja operatiivisen/konkreettisten toimenpiteiden tasolle, merkityksen tunnistaminen helpottuu.”

”Merkitys syntyy myös mallin organisoinnista ja suunnittelusta. Oisko meillä esim. KAM-tiimi, jossa tekemistä kehitetään, onko asiakkuuksille omat strategiat ja/tai avainasiakkuuksien yhteinen roadmap ym.?”

Mäntynevan prosessin edetessä tärkeäksi asiaksi uuden toiminnan käynnistämiseksi oli muutoksen laajuuden suunnittelu sekä tavoitteiden määrittäminen. Tavoitteet tulevat ilmi kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin se mitä uusilla toimintamalleilla sisäisesti tavoitellaan ja, millaista muutosta halutaan saada aikaan sisäisesti sekä se, millaisia tavoitteita tällä koko toiminnalla nähdään olevan. Uudelle toiminnalle on tärkeää luoda yhteiset tavoitteet ja periaatteet sekä määrittää koko kokonaisuus. Näiden pohjalta lähdettäisiin pienin askelin eteenpäin. Tavoitteisiin sitoutuminen tulee selkeään tavoiteasetannan, suunnittelun, seurannan, mittareiden ja palkitsemisen kautta. Sisäistä yhteistyötä tulee kehittää. Esille tuli esimerkiksi KAM-tiimien muodostaminen, yhteiset viikoittaiset palaverikäytännöt, jonka kautta tiedon jakaminen helpottuu sekä sisäisen viestinnän merkitys osana tätä projektia.

”Sisäinen viestintä tärkeää. Osa-alueet: uusasiakashankinta, käsikirjan luominen tukemaan toimintaa, kaikille sama ajatus toiminnasta, seuranta ja kehittäminen.”

”Taloudelliset tavoitteet isoille asiakkaille.”

”Tietoisuus SC-tasolla, miten hoidetaan -> selkeys projektien myynnissä”

”Sisäisen yhteistyön kehittäminen? Asiakastiimin luominen, yhdessä tekeminen lähtisi muodostumaan.”

Toinen tärkeä asia oli määrittää koko tämän sisäisen projektin tavoitteita. Ajatus tässä oli, että kun ajatukset kirkastetaan tällä pienemmässä ryhmässä, se on helpompaa myös jalkauttaa muulle organisaatiolle. Esille nostettiin tärkeitä teemoja: asiakastytyväisyyden parantaminen, ostoprosessin helpottaminen ja etenkin sisäisen toiminnan tehostaminen, kun asiakastyön ja myynnin työtä selkiytetään. Davies & Ryals (2014) nostavat myös esille avainasiakastoiminnan hyötyjä yrityksen kasvun mahdollistajana sekä asiakastytyväisyyden parantajana.

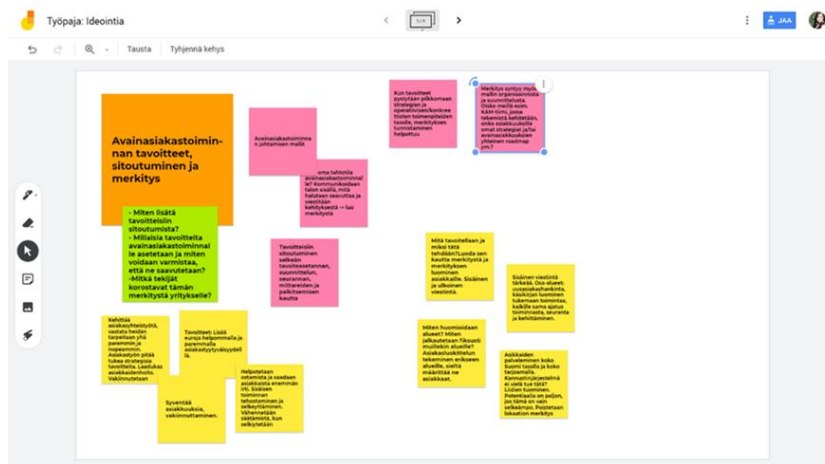
Avainasiakkaiden johtamisella nähdään olevan hyötyjä kasvun vauhdittamisessa. Sitä pidetään tehokkaana keinona asiakassuhteiden kehittämisessä, saadaan taloudellisia hyötyjä ja parannetaan asiakastyytyväisyyttä. (Davies & Ryals 2014, 1191-1192.) Näitä teemoja tuli esille myös mukana olevien vastauksissa ja toimivat tärkeinä tavoitteina kohdeorganisaatiolle.

”Lisää euroja helpommalla ja paremmalla asiakastyytyväisyydellä.”

”Tavoitteena on kehittää asiakasyhteistyötä, vastata heidän tarpeisiinsa yhä paremmin ja nopeammin, että asiakkaat kiinnittyvät entistä enemmän meihin. Asiakastyön pitää tukea strategisten mukaisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnassa onnistumista.”

”Asiakas näkökulmasta helpotetaan ostamista ja saataisiin asiakkaista enemmän irti. Sisäisen toiminnan tehostaminen ja selkeyttäminen. Vähennetään säättämistä, kun selkeytetään toimintatapoja ja pelisääntöjä.”

”Tavoitteet tukemaan toimintamallia”



Kuvio 17. Jamboard-taulu, avainasiakastoiminnan tavoitteet, sitoutuminen ja merkitys.

6.2 Yhteiset käytännöt ja toimintatavat

Yhteiset käytännöt ja toimintatavat teeman alla lähdettiin yhdessä ideoimaan sitä, miten avainasiakasmallista ja uudesta myynninmallista tehdään arkinen osa muuta toimintaa. Mäntyneva (2019) on myös todennut, että avainasiakashoitomalli on parhaimmillaan systemaattinen tapa tehdä asiakkuuksien analysointia, valintaa, hoitoa ja kehittämistä. Se vaatii koko

yrityksen tasolta organisatorista linjausta, yhdensuuntaistamista ja yksityiskohtaisia toimintatapoja, joiden kautta yritys mahdollistaa asiakassuhteen vahvistumisen valittujen avainasiakkuuksien kanssa. (Mäntyneva 2019, 62-63.) Käytännötoiminnassa on oleellista miettiä, miten asioita voidaan tehdä systemaattisemmin ja yhdessä. Tulee miettiä, miten esimerkiksi työnkuvat tai järjestelmät tukevat toimintaa sekä, miten aidosti muutetaan omaa toimintaa uudenlaiseen malliin. Tämä teema toi esille myös paljon keskustelua ja onkin jalkautuksen kannalta yksi olennaisimmista asioista.

Työpajassa tuli esille tärkeä asia: kulttuurinmuutos. Koettiin, että jonkinlainen tavoiteasetannan muutos tulisi tehdä, että ei vanha kulttuuri aja uuden ohitse. Koettiin tärkeänä, että kulttuuri ja sitä myötä toiminta saadaan oikeasti muuttumaan.

Työpajassa tuli selkeästi esille yhteistyön merkitys, sen jatkuva kehittäminen ja siihen mahdollisuuksien lisääminen. Pohdittiin asiakkuustiimejä ja yhteisiä palaveritea tukemaan yhdessä tekemistä. Yksi vaihtoehto voisi olla myös ”taistelupari-tyyppinen”-malli. Nykyinen toimintamalli aiheuttaa välillä työntekijöiden keskuudessa harmia, sisäisiä ristiriitoja ja toimintaa ei koeta tarpeeksi selkeäksi. Tiedonjakaminen ja läpinäkyvyys koettiin tärkeäksi osaksi uutta toimintamallia ja onnistumisen edellytyksinä. Nätti ja Hanttu (2003) ovat ottaneet esille ja painottaneet juuri tätä sisäisen tiedonsiirron tärkeyttä. Avainasiakkaiden kautta yritykselle kertyy entistä enemmän tärkeää tietoa, jota voidaan jakaa ja saadaan uusia tapoja työskennellä yhdessä. Tätä tietoa organisaation tulisi käyttää hyödyksi sisäisen toiminnan kehittämisesä ja etenkin lisäarvon tuottamisessa asiakkaille. (Nätti & Hanttu 2003, 8.)

”Palaverit tukemaan yhdessä tekemistä ja viestintää asiakastasolla.”

”Omat operatiiviset käytännöt avainasiakastoiminnalle, esim. palaverit ym.”

Työpajassa nousi esille myös sisäisen työn kehittämisen lisäksi se, miten tämä tulisi näkyä asiakkaalle ja miten uusi toimintamalli viestitään asiakkaiden suuntaan. Lisäksi pohdittiin, miten kohdeyritys voisi auttaa asiakkaita paremmin ja tuoda esille uuden toimintamallin merkitystä. Viestintää asiakkaiden suuntaan on tehty tähän mennessä vaihtelevasti. Pohdittiin, että onko oleellista erikseen viestiä tästä vai ei. Osa koki, että tämän viestiminen oli jo nyt saanut positiivista kaikua asiakkailta.

”Nykyisen palvelutarjoaman avaaminen, sanoittaminen ja presentointi - mitä tarjotaan & poikkeako se siitä, mitä tarjotaan muille asiakkaille?”

”Tarjoaman kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa, miten palveluita viedään eteenpäin (ja viedäänkö?)”

Kannustinmallit ovat myös tärkeä rakentaa tukemaan uutta toimintamallia. Koettiin, että tämän hetken malli ei siihen tue tai kannusta myyntiliidien vaihtamiseen tai antamiseen. Vielä on hyvin paljon menty projektitavoitteiden mukaan ja joka projektilla on omat tavoitteensa. Tulisi rakentaa kokonaisuutta tukeva ratkaisu, kun on määritelty, kuka asiakasta hoitaa ja olisi tietotaito koko kohdeyrityksen tarjoamaan. Tämä tukisi ja kannustaisi liidien antamiseen.

6.3 Teknologia ja muut tukevat järjestelmät

Kohdeorganisaatiossa jo käytössä oleva Salesforce toimii asiakkuudenjohtamisen työkaluna ja toiminnan pohjana. Salesforce on maailman johtava CRM-järjestelmä sekä alusta asiakaskoh- taamisten hallintaan ja tiedolla johtamiseen. Asiakkuustyötä tekevät käyttävät sitä jo nyt arki- sessä työssään pääasiallisena työkaluna. ”Modernin yrityksen keskiössä on asiakkuudenhal- linta, jota muut prosessit alisteisina palvelevat. Jotta asiakaskokemuksesta voisi muodostua erinomainen, täytyy asiakkaita palvelevien järjestelmien tarjota työntekijöille holistinen ko- konaisnäkymä yrityksen asiakkaisiin” (Salo 2019.) Tämäkin näkemys tukee sitä, että asiak- kuustyötä tukevilla järjestelmillä on yrityksen toiminnassa ja asiakaskeskeisyyden rakentajana keskeinen merkitys.

Asiakkuuden johtamista ohjataan Salesforcen kautta ja käytössä olevat työkalut tukevat yri- tyksen sisäistä tiedonkulkua. Esille tuli, että tiedonkulkua voitaisiin vielä parantaa, jos saatai- siin yhtenevä malli tietojen tallentamiseen ja dokumentointiin. Tämän kautta mahdollistet- taisiin entisestään toiminnan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä.

”Käytössä olevat työkalut tukee tiedonkulkua, yhtenevä malli miten tiedot tallennetaan ja mahdollistaisi selkeyden ja läpinäkyvyyden.

Salesforceen liittyen tuli esille myös kehitettäviä asioita. Kehitettävät asiat liittyivät toimin- nan seurantaan ja mittareiden rakentamiseen. Näin voitaisiin paremmin nähdä, miten mikäkin asiakkuus menee eteenpäin. Mittariston kautta mahdollistetaan reaaliaikainen seuranta esi- merkiksi asiakastapaamisiin ja tuloksien seurantaan. Toiveena olisi liittää Salesforceen jollain aikavälillä myös markkinoinnin linkitys ja mahdollistettaisiin joskus myös toisen suuntainen toiminta.

”Mittaristo SF:ään -> mitä mitataan? Tapaamisia, keskusteluita, kontakteja, eri palveluiden aktiviteetteja, myyntimahdollisuuksia, euroja?”

Lisäksi uudessa mallissa tullaan hyödyntämään entistä enemmän Microsoft Teams-työkalua. Se on yhtenäinen viestintä- ja yhteistyöalusta, joka mahdollistaa jatkuvan keskustelun, videota- paamiset ja tiedostojen jakamisen ja tallentamisen. Siellä tullaan jakamaan avainasiakkaisiin liittyvää materiaalia, joka osaltaan auttaa läpinäkyvyyden parantamiseen.

6.4 Osaamisen kehittäminen

Keskustelujen edetessä tuli esille myös, että mitä osaamista eli substanssipuolta tämä uusi toimintamalli kohdeorganisaatiolta vaatii. Työpajassa todettiin yhdessä tuumin, että ensin tulisi saada pohjalle konkretiaa ja sisäistä koulutusta. Alkuvaiheessa ei vielä koettu tarvetta ulkopuoliselle koulutukselle. Talon sisällä on jo paljon osaamista, jota tulisi hyödyntää. Ensin pitää hahmottaa, mitä tältä roolilta odotetaan ja peilata sitä organisaation henkilöstöön. Mäntyneva (2019) toteaaakin, että osaamisen kehittäminen esimerkiksi avainasiakastoiminnassa kurssien kautta ei ole ainoa vaihtoehto. Osaamista tulee nimenomaan jakaa talon sisällä. Oppiminen tulee mahdollistaa keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ryhmätasolla ja työssä-oppimisella (Mäntyneva 2019, 146.)

”Yhteinen näkemys avainasiakkuuksien kokonaisuudesta, tarkoituksesta ja tavoitteista -> ohjaa työtä ja osaamista”

”Ulkopuoliset koulutukset osin tukemaan tekemistä.”

”Talon sisäinen osaaminen hyötyyn”

”Konkretisoidaan ensin tämän tekeminen proikkarille, aletaan jakamaan asiakkuuksia, määrittelemään niitä. Sen jälkeen koulutusta.”

”Sisäisin voimin liikkeelle sen jälkeen voisi miettiä ulkopuolista koulutusta.”

”Hahmotetaan ensin odotukset tälle roolille ja jaetaan osaamista ensin sisäisesti. Yhteiskäynnit.”

Osaamisen kehittämisen yhteydessä nousi esille jo myös projektin seuranta ja mittarit. On tärkeää myös muistaa, että tämä muutos on pidemmän aikavälin juttu, joka vaatii pidemmän aikavälin seurantaa. Muutos vaatii aikaa.

”Seuranta ja muistuttaminen. Tietyn aikavälin sessiot, jossa seurataan tätä tekemistä. Pidemmän aikavälin seurantaa.”

”Verkostojohtamista, asiakkuuksien laajentaminen.”

”Jatkuva pidemmän aikavälin juttu.”

6.5 Seuranta ja mittarit

Seuranta ja mittarit ovat luonnollisesti tärkeä asia, jotta yritys voi arvioida kehittymistä ja ovatko uudet toimintatavat tulleet osaksi organisaation päivittäisiä toimintoja ja arjen työtä. Avainasiakastoiminta usein lisää asiakaskohtaista myyntiä, mutta mittareilla on hyvä ottaa kantaa myös asiakkaiden todelliseen kannattavuuteen, asiakashoidon kustannuksiin, asiakkaiden sitoutumiseen ja jatkuvuuteen. (Mäntyneva 2019, 74.) Nämä ovat kaikki sellaisia asioita, joita tulisi ottaa huomioon rakentaessa seuranta ja mittareita uudelle toiminnalle. Työpajassa esille tuli ylipäänsä tavoiteasetannan tärkeys, joita vasten tulisi rakentaa mittarit ja seuranta. Tuloksien kautta tuli ilmi, että toiminta tulee aloittaa jo ihan tavoitteiden asettamisesta. Tulee lisätä ymmärrystä siitä, että mitä toiminnalla tavoitetaan ja asettaa yksityiskohtaisempia tavoitteita tukemaan yksilöiden työtä ja tekemistä. Tällä hetkellä asiakkaille on rakennettu vuosikellot tukemaan asiakastekemistä, mutta vuosikellon käyttämistä ja tuloksia tulisi myös seurata. Tavoitteita ja sitä vasten mittareita tulisi rakentaa myös asiakaskohtaisesti. Mittareiden rakentaminen ei ole välttämättä helppoa, mutta esille tuli hyviä ajatuksia siitä mitä olisi hyvä mitata. Määrällisten tavoitteiden lisäksi tulisi ottaa kantaa myös laadullisiin mittareihin, joilla voidaan mitata myös toiminnan laatua. (Mäntyneva 2019, 168; 180.) Laatu on kohdeorganisaatiolle tärkeää kaikessa tekemisessä, joten on tärkeä ottaa myös laatu-tavoitteita huomioon mittareita rakentaessa.

"Vuosi-, half- ja kvartaalitavoitteet?"

"Num.- ja laatutav. (riippuen päämäärästä ja sisällöstä - halutaanko esim. konseptoida tai pilotoida uutta / laajentaa olemassa olevilla palveluilla / lisätä RKO:ssa tms)"

"Asiakkuuskohtainen vuosikello ja sen seuranta."

"Taloudelliset mittarit asiakkaisiin."

"Tavoitteet tukemaan toimintamallia."

"Asiakkaiden mukaan seuranta ja mittaroidaan"

"Käyntitavoitteet, laajennus potentiaalia, eri palveluiden ja ohjelmien myynti."

Osana seuranta korostuu myös johtaminen ja esimiestyön tärkeys. Työpajassa keskusteltiin myös siitä, että mikä on esimiehen rooli yksilön työn seuraamisessa. Esille tuli, että esimiehen rooli on luonnollisesti merkittävä. Esimiehen tehtävä on tukea ja seurata yksilön onnistumista ja auttaa saavuttamaan tavoitteita.

”Esimies tukee yksilöä ja auttaa saavuttamaan tavoitteita ja arjessa. Oma esimies toiminnan ja suorituksen johtaja, optimi? Toiminnan tavoitteita ja sen seuraamista ja johtamista, osa myyntitiimiä ja sitä kautta toiminnan johtamista. Osa-alue, jota täytyy miettiä.”

6.6 Kohdeorganisaation alueellinen toiminta

Työpajassa tuli vahvasti esille kohdeorganisaation alueellinen toiminta ja uuden myynnin mallin jalkautus myös alueille eli organisaation muihin toimistoihin ja siellä oleville työntekijöille. Koettiin, että pääkaupunkiseudulla ollaan asiakastyössä ja toiminnoissa edellä. Asiakkuudenhoitomallin näyttäytyä eri alueilla eri tavalla. Tähän liittyen alueellisesti nostettiin esille myös roolikuvaukset, joita ei ole vielä kuvattu tarkemmin ja miten malli tulotisiin jalkauttamaan fiksusti joka puolelle. Esille tuli myös tämä organisoitumiskeskustelu, eli että miten myyntiä tekevien työaika tullaan jakamaan, keskittykö joku tähän toimintaan täysipäiväisesti ja ollaanko tekemässä vielä erikseen roolikuvauksia.

”Miten huomioidaan alueet? Miten jalkautetaan fiksusti muillekin alueille? Asiakasluokittelun tekeminen erikseen alueille, sieltä määrittää ne asiakkaat.”

”Asiakkaiden palveleminen koko Suomi tasolla ja koko tarjoamalla. Kannustinjärjestelmä ei vielä tue tätä. Liidien tuominen. Potentiaalia on paljon, jos tämä on vain selkeämpää. Poistetaan lokaation merkitys.”

7 Konkreettiset toimenpiteet asiakasluokittelun parantamiseksi ja asiakkuuden johtamisen kehittämiseksi

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdaksi aseteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten voidaan selkiyttää kohdeyrityksen sisäistä työskentelyä myynnissä ja asiakastyössä?
- Miten voidaan kehittää olemassa olevaa asiakasluokittelua paremmaksi?
- Miten myyjät voivat käyttää asiakastyössä aikaansa tehokkaammin?
- Miten projekti saadaan jalkautettua organisaation yhteiseksi toimintamalliksi?

Näihin kysymyksiin päästiin pureutumaan tarkemmin nykytilan kartoituksen kautta haastatetuilla sekä yhteisellä työpajalla. Tätä kautta kerättiin aineistoa, jolla saatiin esitettyä tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin peilaten vastauksia ja kehittämisajatuksia. Aluksi

opinnäytetyön tavoitteena oli enemmän keskittyä luokittelun kehittämiseen. Myöhemmin kohdeorganisaation kanssa todettiin, että se miten tämä saadaan jalkautettua organisaation yhteiseksi toimintamalliksi, oli erittäin olennainen asia ja tämä päätettiin yhdessä valita työpaikan teemaksi. Uusien toimintamallien myötä tavoitteena oli tehostaa ja selkiyttää kohdeorganisaation sisäistä toimintaa, selkiyttää yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä asiakastyössä. Tarkoitus oli myös muuttaa kohdeorganisaation myynnin mallia, kohti avainasiakkaisiin keskittyvää mallia. Asiakasnäkökulmasta tavoite oli helpottaa ostamista, laajentaa kohdeyrityksen tunnettavuutta asiakkaissa ja parantaa asiakaskohtaisia tuloksia.

Haastatteluiden perusteella saatiin näkemys tämän hetken tilanteesta kohdeorganisaatiossa. Laajennettiin näkemystä asiakkaiden luokittelusta ja hoitomalleista pohjaksi tämän opinnäytetyön tekemiselle. Työpajassa taas keskityttiin rajatumpaan teemaan, joka koettiin sillä hetkellä tärkeäksi kehittämisprojektin eteenpäin menemisen kannalta.

Uusien toimintamallien, avainasiakastoiminnan ja systemaattisen asiakashoidon myötä kohdeyritys haluaa kehittää sisäistä tekemistään sekä varmistaa myynnin kasvua. Mäntyneva (2019) toteaaakin, että siirtyessään kohti avainasiakastoimintaa yritys voi tukea ja nopeuttaa yrityksen kasvustrategian toteuttamista. Sen avulla parannetaan asiakaslähtöisyyttä, se on ketterää ja vastaa aiempaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Avainasiakastoiminnalla yritys voi tukea innovatiivisuuttaan, uudistumistaan sisäisesti sekä organisaation ulkopuolista yhteistyötä. (Mäntyneva 2019, 27.) Avainasiakastoimintaa pidetään tehokkaana keinona asiakassuhteiden kehittämisessä, sillä voidaan saada aikaan taloudellisia hyötyjä sekä keinona asiakastytyvyyden parantamiseen. (Davies & Ryals 2014, 1191-1192.) Nämä kaikki asiat ovat myös sellaisia, jotka tulivat esille niin työpaikan keskusteluissa kuin myös alkuperäisenä tavoitteena, miksi tätä kehittämisprojektia lähdettiin toteuttamaan yrityksessä. Haluttiin saada muutosta aikaan, keinoja palvella ja auttaa asiakasta paremmin heidän haasteissaan.

Työpaikan ja haastatteluiden pohjalta on luotu näkemys siitä, mitkä ovat seuraavassa vaiheessa olennaisia asioita kehittämisprojektin eteenpäin viemiselle sekä mitä asioita on syytä ottaa seuraavassa vaiheessa huomioon, jotta voidaan saavuttaa onnistumisia uuden toimintamallin käyttöönotossa. Onnistuakseen KAM-toteutus vaatii johdon sitoutumisen ja sitä tukevat hallintajärjestelmät. Lisäksi tarvitaan riittävästi resursseja, seurantamekanismit sekä selkeät perustelut ja tavoitteet KAM-mallin toteutusprosessille. Tarvitaan organisaatiokulttuuri, joka tukee tiedon jakamista. (Nätti & Palo 2012.) Tähän on tiivistetty hyvin, millaisia asioita KAM-toteutus vaatii onnistuakseen ja näitä asioista nostettiin myös työpaikassa esille tulleissa asioissa. Seuraavassa vaiheessa tulee kiinnittää huomiota etenkin resursseihin ja tiedon jakamisen kulttuurin merkitykseen sekä siihen yhdessä tekemiseen. Sisäistä yhteistyötä tulisi kehittää ja miettiä tähän sopivia käytänteitä. Esille tuli muun muassa asiakkuustiimien luominen, yhteiset palaverit ja käytännöt tukemaan asiakastyötä.

Yhteinen ymmärrys avainasiakastoiminnasta, sen tavoitteista ja sisällöstä on tärkeää kaikkien sen parissa työskentelevien keskuudessa. Tähän hyviä tapoja on esimerkiksi juuri työpajat tai koulutukset. Mäntyneva (2019, 144) korostaa, että kaikki yhdessä käsiteltävät teemat alkaen asiakkaiden valintakriteereistä, KAM-toimintamalleista että siihen liittyvien prosessien toteutuskäytännöistä on tärkeää. Tämä vahvistaa sitä, että toimintamallin läpikäymiseen yhdessä tulee käyttää aikaa, sille pitää luoda kohdeorganisaatiossa useita tilaisuuksia ja sisäistä viestintää tämän ympärillä tulee kehittää. On tärkeää, että asianosaiset ovat myös mukana suunnittelemassa ja luomassa yhteisiä toimintamalleja. Toimintamalli tulisi kirkastaa kaikille selkeästi, jotta kaikilla on hyvä ymmärrys, miksi tätä toimintaa halutaan lähteä kehittämään, miksi tämä on tärkeää ja kaikille tulisi käsitys toiminnan tavoitteista. Tähän mennessä toimintamallia on käyty läpi vielä suhteellisen ylätasolla. Näin suuren muutoksen läpivieminen vaatii asioiden kertaamista ja hankkeen pitämistä esillä jatkuvasti. Asiakastyötä on päätetty lähteä edistämään vuosikellon mukaisesti. Vuosikellon sisältö ja toimenpiteet tulisi käydä yhdessä läpi tarkemmin. Vuosikellon mukainen tekeminen tulisi viedä käytäntöön ja yhdessä miettiä, miten tämä onnistuu parhaiten. Näiden lisäksi tavoiteasetanta on tärkeää asettaa tukemaan toimintamallia arjen työssä. Tämän pohjalta tullaan rakentamaan myös toiminnan mittarit ja aktiivinen seuranta. On myös tärkeää, että toimintaa ja tekemistä jatkuvasti kehitetään. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja siihen liittyvät toimenpiteet selkiyttävät myyntiä tekevien henkilöiden työtä ja luovat systematiikkaa arjen työhön.

Osaamisen kehittäminen tehdään aluksi sisäisin voimin. Aluksi tulisi siis keskittyä osaamisen jakamiseen talon sisällä. Tarkastellaan kriittisesti onnistumisia ja epäonnistumisia yhdessä, jotta voidaan niiden kautta tunnistaa mahdollisuuksia tehdä asioita eri tavalla. Organisaation tulee tarjota enemmän mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen ryhmätasolla ja työsuorittamiseen. Työpajassa toiveena on aluksi hyödyntää sisäistä osaamista ja järjestää sisäisesti käytännönläheisiä koulutuksia tukemaan uutta mallia ja osaamisen kehittämistä. Näissä päätettäisiin vielä yhteisiä käytänteitä, kuten dokumentointia, kirjauksia ja yhteisiä toimintatapoja Salesforce ja Teams-ohjelmien käyttöön. Mäntyneva (2019, 145) ottaa esille myös sen, että on tärkeää tunnistaa organisaation tarvittava osaaminen ja sen nykytaso. Tätä tulisi kohdeorganisaatiossa tehdä jo alkuvaiheessa ja ymmärtää millaista osaamista uudet toimintamallit ja etenkin avainasiakastoiminta vaatii. Osaamisen kehittämiseen liittyy läheisesti myös jatkuvan oppimisen käsite. Mäntyneva (2019) onkin jakanut oppimisen strategiseen ja operatiiviseen oppimiseen. Strategisen oppimisen kannalta on tärkeää uudistaa toimintaa ja selkiyttää yhteisiä päämääriä. Operatiivisessa oppimisessa taas tavoitteena on tehdä asiat aiempaa paremmin. Tämä vahvistaa toiminnan laatua, tuo sitä kautta tyytyväisempiä asiakkaita ja asiakaskokemuksen kehittymistä. (Mäntyneva 2019,145.) Oppiminen johtaa osaamiseen, joten organisaatiossa tulee varmistaa, että osaaminen otetaan käyttöön ja huomioida toiminnassaan sekä strateginen ja operatiivinen oppiminen toiminnan kehittämiseksi.

Asiakasluokittelua ja sen toimivuutta tullaan varmasti tulevaisuudessa kehittämään ja tarkastelemaan tietyn väliajoin. Asiakkuuksien jakaminen ja haltuunotto on myös tärkeä vaihe, joka tulee tehdä huolella. On tärkeää osallistaa kaikkia mukaan siihen, että kuka tulee ottamaan vastuun mistäkin asiakkaasta. Asiakkuuksien jakaminen ja nimeäminen on yrityksen eri alueilla hieman eri vaiheessa, mutta tämä tulee olemaan ensimmäisiä askeleita uusien toimintamallien käyttöönottoa.

Työpajassa oltiin yksimielisiä siitä, että on tämän kaltaisen muutoksen ja asiakkuudenhoitomallin kanssa on hyvä lähteä liikkeelle nyt valituilla toimintamalleilla ja käytännöllä, pienin askelin. Tästä on hyvä lähteä tekemään parannuksia ja kehittää toimintaa eteenpäin.

Työpajan ja haastatteluidun pohjalta nostaisin koko toimintamallin sisällön yhteisen kirkastamisen ja käytännön toimintatapojen sopimisen yhdessä kaikkien asianosaisten kanssa tärkeimmiksi asioiksi kehittämisprojektin alkuvaiheessa. Tähän on käytetty paljon aikaa kohdeorganisaatiossa ja vaatii tuekseen jatkuvaa viestintää ja aiheen esillä pitämistä. Uusien toimintamallien käyttöönotto vaatii myös kulttuurinmuutosta, joka on erittäin olennainen osa pysyvää muutosta ja uusien toimintamallien kehittämistä.

Kun nyt on keskitytty toistaiseksi vielä käytännön työn parantamiseen ja uusien toimintamallien luomiseen, jossain vaiheessa tulee ajankohtaiseksi myös kehittää asiakkaiden luokittelua. Luokitteluun liittyviä kehittämisajatuksia tuli esille etenkin opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa, haastatteluiden kautta. Asiakasluokittelua on nyt tehty hyvin perinteisin menetelmin, joka on ottanut huomioon yrityksen koon henkilöstön ja liikevaihdon kautta sekä näkemystä siitä, että onko yritys ollut asiakkaana kohdeyrityksen useassa projektissa. Siinä otettiin huomioon myös yrityksen näkökulma asiakkaan kasvupotentiaalista nykyisessä liikevaihdossa ja nykyinen suhde asiakkaaseen, tunnettavuus ja asema asiakkuudessa. Asiakasluokittelun määritetään toiminnan edetessä varmasti tarkastuspisteet, joissa katsotaan, miten luokittelua voitaisiin vielä kehittää. Haastatteluiden kautta tuli ilmi, että asiakasluokittelu voisi olla vielä vahvemmin ajettu datasta. Luokitteluun tarvittaisiin lisäkriteereitä, jotta luokittelua ei tarvitsisi tehdä ”mututuntumalla” ja voitaisiin laajemmin tunnistaa potentiaalisia asiakkaita. Esille nousi myös keskustelua siitä että, miten asiakasluokittelussa ja asiakkaiden hoitomalleissa saisi vielä kaiken hyödyn irti Salesforce-järjestelmästä ja voitaisiin hyödyntää markkinoinnin automaationa, asiakkaiden tunnistamisessa ja houkuttelussa. Myös dokumentaation kehittäminen nostettiin tärkeäksi asiaksi eli miten voitaisiin kehittää sitä osana tätä projektia.

Tietoperustan kautta otettiin laajastikin teoria näkökulmaa segmentoinnin /luokittelun kehittämiseen. Jos se on tehty tehokkaasti, se auttaa yrityksiä kasvattamaan liikevaihtoa parantamalla kohdentamista, jonka kautta asiakkaiden tarpeita on helpompi täyttää. (Badgett & Stone 2005, 103). Teoriassa otettiin esille myös yksityiskohtaisempia esimerkkejä eri tavoista luokitella asiakkaita. Näitä oli esimerkiksi asiakkaiden luokittelua elinkaarenarvon

perusteella, ABC-matriisi, RFM-malli sekä Rubanovitschin (2017) käsitys modernin asiakasluokittelun rakentamisesta. Näiden kautta kohdeyritys saa jatkoeväitä luokittelun kehittämiseksi jatkossa. Luokitteluja kehittäessä on tärkeää ottaa huomioon myös Mäntynevan ajatuksia kumppanuussuhteesta. Mäntyneva (2019) ottaa esille tärkeän asian, että tärkeintä avainasiakkuuden olemassaololle on, että toimittaja- ja asiakasyrityksen välinen suhde on molemminpuolinen ja se pyrkii tiiviiseen liikesuhteeseen. Tällä tarkoitetaan siis molemminpuolista sitoutumista siihen, että asiakkuutta halutaan jatkaa ja kehittää eteenpäin. Tämä vaatii molemminpuolista sitoutumista kohti kumppanuutta. (Mäntyneva 2019, 51.) Kohdeyrityksen tulee määrittellä selkeät pisteet, jossa tarkastellaan avainasiakkuuksia ja sitä, miten hyvin asetetuissa tavoitteissa on onnistuttu. On mielestäni tärkeää ottaa huomioon kumppanuussuhde ajattelu, molemminpuolinen sitoutuminen kohti sitä sekä tämänkin osa-alueen jatkuva kehittäminen. Tätä tulisi kriittisesti arvioida osana avainasiakkuuksien analysointia.

Tämän tutkimuksellisen kehittämisprojektin työstöä jatketaan kohdeorganisaatiossa. Aihetta päästiin edistämään syksyn yhteisessä kickoffissa, jossa saatiin hyvä tilaisuus kertoa isolle joukolle, että mitä asiakkuuden johtaminen ja uudet asiakkuudenhoitomallit tarkoittaa ja mitä tällä hankkeella tavoitellaan. Tätä ennen hanke on edistynyt jo paljon. Kohdeyritykselle tärkeät asiakkaat on tunnistettu ja jaettu asiakkuusjaottelun mukaisesti. Asiakashoitomallit on esitelty ensimmäisen kerran tammikuussa 2020 ja nyt ne päästiin kertauksena käymään uudestaan läpi. Avainasiakkaat on nimetty ja ensimmäisiä askeleita niiden työstämisessä on otettu kevään aikana ja tämä työ jatkuu syksyllä 2020. Useat asiakkaat ovat vielä nimeämättä ja alueellisesti kohdeorganisaatiolle tärkeiden asiakkaiden tunnistaminen on aloitettu. Kehittämisprojektille on nimetty kaksi asiakkuusvastuullista henkilöä, jotka lähtevät työparina kehittämään asiakkuudenhoitomallia eteenpäin. Heidän vastuullaan on toiminnan jatkuva kehittäminen, sisäinen viestintä aiheeseen liittyen, muiden osallistaminen, seuranta sekä tavoitteiden ja mittareiden asettaminen. Seuraavaksi tullaan jatkamaan edelleen yhteisten käytännötoimintatapojen luomista ja käyttöönottoa osaksi muuta tekemistä. Lisäksi tullaan keskittymään tavoitteiden asettamiseen, seurannan ja mittaroinnin rakentamiseen, johtamisen kehittämiseen sekä käytännötoimintamallien yhdessä kehittämiseen. Nämä ovat myös olleet niitä asioita, joilla on tuettu jalkauttamisen onnistumista osaksi kaikkien arjen tekemistä.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyötä edistettiin samaan tahtiin, kuin tätä aidosti vietiin eteenpäin myös kohdeorganisaatiossa. Kehittämishankkeen edetessä tuli esille se, että kun ollaan mukana aidossa kohdeorganisaation kehittämishankkeessa mukana, niin muutos vaatii aikaa eikä tapahdu hetkessä. Kuten Mäntyneva (2019, 45) ottaa esille KAM-konseptin käyttöönotto ei ole pelkästään muutos myyntiorganisaation tapaan tehdä töitä, vaan on verrattavissa organisaatiomuutokseen. Tämä vaatii taustalle usean eri vaiheen prosessin, jotta ollaan lähempänä muuttuvaa

toimintaa. Alkuvaiheessa tätä kehittämistyötä oltiin vasta siinä vaiheessa, kun yhdessä suunniteltiin muutoksen sisältöä ja laajuutta. Mietittiin mitä avainasiakastoiminnalla ja uudella myynnin mallilla tavoitellaan, miten tämä eroaa nykytilasta ja miten muutos voidaan toteuttaa. Kirkastettiin myös koko hankkeen merkitystä organisaatiolle, sitoutumista, organisoitumista ja avainasiakkaiden valintaa. Koen, että näin projektin alkuvaiheessa tämä kehittämissä työtä oli osa huolellista pohjatyötä, jolla organisaatiota voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja tarjoaa mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiselle. (Mäntyneva 2019, 45.)

Kehittämishankkeeseen suhtauduttiin kohdeorganisaatiossa erittäin myönteisesti. Se nähtiin tärkeänä osana yrityksen toiminnan ja myynnin kehittämistä. Mielestäni tämän kehittämissä projektin myötä koko aiheen merkitys on kasvanut. Se nähdään tärkeänä toiminnan kehittämisen kannalta ja myös kohdeorganisaation alueellisen ja pääkaupunkiseudun yhteistyön kannalta. Hankkeen ympärillä saatiin aikaan paljon tärkeää keskustelua ja yhdessä ideointia, joka varmasti osaltaan auttaa uusien toimintamallien jalkauttamisessa osaksi arkista toimintaa.

Teemana asiakkuuksien johtaminen on ajankohtainen ja keskittyy kehittämään yrityksen toimintaa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Nyt on pinnalla ajatus siitä, että yritysten tulisi päästää irti tuote- ja palvelukeskeisyydestään ja keskittyä aidosti lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle ja heidän auttamiseensa asiakkaan haasteista käsin. Asiakkuuden johtamisen kautta yritys rakentaa omaa lähestymistapaa, jonka tavoitteena on rakentaa tärkeitä asiakkaille yksilöllisiä tuote- tai palveluvalikoimaa. (McDonald ym. 1997, 737). Tähän liittyy myös esille tuotu asiakkuudenhallinta, jonka keskeisenä tavoitteena on hallita nykyisiä asiakkaita paremmin, jotta voidaan varmistaa kilpailukykyä. Asiakkuuksien hallintaa pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä asioista ja avaimena yrityksen menestykseen. (Bhat & Darzi 2016, 389.)

Muutosjohtaminen on noussut prosessin edetessä tärkeäksi teemaksi ja on olennainen asia ottaa esille, kun puhutaan näinkin isosta myyntiorganisaation toiminnan muutoksesta. Muutos edellyttää ihmisten käyttäytymisen muutosta ja on olennainen asia, jotta uusi toimintamalli saadaan jalkautettua pysyväksi osaksi organisaation toimintaa. Muutoksen aikaansaamiseksi halusin ottaa esille vielä muutoksenjohtamisen viitekehyksen Kotteria mukaillen. Kotter (2007) on ottanut kahdeksan askeleen mallissa muutokseen johtamiseen, esille olennaisimmat seikat ja menestystekijät muutoksen läpiviemiseen. Näitä ovat seuraavat kahden askelta:

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen
2. Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen
3. Selkeän vision ja strategian luominen
4. Muutosviestintä
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja edelleen muutoksien aikaansaaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeä saada aikaan ymmärrys muutostarpeesta, tehdä yhteistyötä tämän eteen. Tämä vaihe edellyttää myös hyvää johtamista organisaatiolta. Ihmisten tulee astua pois mukavuusalueeltaan. Toisessa vaiheessa perustetaan muutosta johtava ryhmä, joilla on tarpeeksi voimaa johtaa muutosta ja rohkaista ihmisiä toimimaan yhdessä tiiminä. Muutos vaatii selkeän vision ja strategian. Vision kautta kirkastetaan se suunta, johon organisaation täytyy suunnata. Muutosviestintää tulee tehdä kaikissa mahdollisissa kanavissa ja opettaa uusia tapoja toimia esimerkin kautta. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan vaatii, että päästään eroon muutoksen esteistä. Se vaatii järjestelmien tai prosessien vaihtamista, riskinottoa ja kannustamista epätavanomaisiin ideoihin. Muutosvaiheessa tarkastellaan lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamista, silloin suunnitellaan suorituskykyisiä parannuksia, tunnustetaan henkilöitä, jotka ovat osallistuneet parannuksiin ja palkitseminen. Parannusten vakiinnuttaminen ja edelleen muutoksien aikaansaaminen voi vaatia järjestelmien, rakenteiden ja politiikan vaihtoa, joilla lisätään uskottavuutta muutokseen. Tässä vaiheessa on myös hyvä miettiä uusien henkilöiden palkkaamista, ylentämissä ja henkilöiden kehittämistä, jotka pystyvät vision vaatimaan toimintaan. Viimeinen vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Tässä vaiheessa olisi hyvä tuoda esille uusien toimintatapojen ja menestyksen välinen suhde sekä kehittää keinoja johtajuuden kehittämiseen ja seurantaan. (Kotter 2007, 99.)

Kotterin esille ottamissa askeleissa on paljon yhteneviä asioita, jotka olivat työpajan teemoissa mukana. Olennaista on, että muutosprosessin tulee läpikäydä vaiheita, jotka vaativat aikaa. Muutos yrityksessä ei synny siis hetkessä. Tämä toimii hyvänä ohjenuorana myös uuden myynnitoimintamallin käyttöönottoon ja jalkautukseen. Työpajan tuloksiin peilaten näen Kotterin esille tuomista muutoksen vaiheista monta olennaista asiaa. Ehkä yksi tärkeimmistä näin muutoksen alkuvaiheessa ja tässä kehittämistyössä on tuo ensimmäinen vaihe eli muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen. Näen, että tähän tulee erityisesti kiinnittää huomiota muutoksessa, jossa vanhakin malli ja toimintatavat ovat toimineet hyvin. Nyt tulisi kuitenkin ymmärtää, että jotta voidaan kehittää organisaation toimintaa, tähdätä entistä parempiin tuloksiin ja varmistaa organisaation kasvu ja menestyminen myös tulevaisuudessa, tulee myyntiä ja asiakastyötä myös jatkuvasti kehittää. Ensimmäinen vaihe luo mielestäni pohjan koko muutoshankkeen onnistumiselle ja toiminnan kehittämiselle. Kaikki seuraavat vaiheet ovat myös tärkeitä onnistumisen kannalta. Työpajan teemoissa toistui myös toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin ja yrityskulttuurin merkitys ylipäänsä tämän kaltaisen muutoksen onnistumisessa. Tässä vaiheessa tulisi korostaa uusien toimintatapojen ja menestyksen

välillä suhdetta ja tulisi keskittyä myös siihen, miten johtajuutta kehitetään sekä seuranta toteutetaan.

Myös Mäntyneva (2019,146) ottaa kantaa muutoksenhallintaan, joka kytkee yhteen yrityksen eri toiminnot ja prosessit, jotta ne tukevat esimerkiksi avainasiakastoiminnan toteuttamista. Mäntyneva (2019, 146) toteaa seuraavaa: ”Koska avainasiakastoiminta on pitkälti jatkuvaa oppimista ja sen mukana tuoma muutosta, myös muutoksenhallinnan on tuettava jatkuvaa muutoksetä”. Mäntyneva ottaa kantaa muutokseen ja jatkuvaan oppimiseen avainasiakastoiminnan näkökulmasta, mutta näen tämän olevan olennaista myös muissa myynnin toimintamallien muutoksessa. Tämä tulee ottaa huomioon johtamisessa sekä miettiä sitä, miten jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä tulee tukea parhaalla mahdollisella tavalla.

Kehittämishankkeessa valittiin aineistonhankintamenetelmäksi avoimet haastattelut sekä työpajatoiminta. Valitut menetelmät todettiin toimiviksi tämän kaltaisessa kehittämisessä. Avoimien haastatteluiden kautta saatiin tärkeää tietoa kehittämishankkeen lähtökohdista, tavoitteista ja kehittämisajatuksista, joiden pohjalta oli hyvä rakentaa työpajaa. Työpajassa päästiin osallistamaan laajempaa joukkoa ja kuulemaan arvokkaita ajatuksia, siitä miten uusia toimintamalleja jalkautetaan osaksi organisaation arkea. Kehittämishanke on kohdeyrityksessä laaja muutos uusiin toimintamalleihin ja opinnäytetyön työstö oli vain osa tätä koko hanketta. Opinnäytetyön kautta ei ollut tarkoitustakaan kattaa koko laajaa kehittämishanketta alusta loppuun, vaan keskittyä tiettyyn hetkeen eli hankkeen jalkautukseen sekä tuoda kehittämisajatuksia teorian kautta koko hankkeelle.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana korostui se, että tämän kaltaiset muutokset ovat hyvin organisaatiokohtaisia. Teoria tukee asiakkuuksien johtamista ja uusien toimintamallien kehittämistä hyvin, mutta jokainen kuitenkin rakentaa oman näköisensä mallin, jota lähtee viemään yrityksessä eteenpäin.

8.1 Luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämä on tärkeää, jotta voidaan välttää virheiden syntymistä. Kokonaisluotettavuuden muodostavat reliabiliteetti eli mittauksen luotettavuus ja validiteetti eli mittarin tarkkuus. Tutkimuksessa on oleellista kuvata tarkasti tutkimusprosessin toteutus ja käytetyt menetelmät. Tulosten tulkintaa tulee peilata teoriaan ja perustella tuloksia sitä kautta. Tätä kautta voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Moilanen ym. 2014, 94).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ensimmäinen vaihe nykytilan kartoitus toteutettiin teemahaastatteluilla, jotka johtivat hyvinkin avoimeen keskusteluun. On hyvä huomioda, että haastatteluaineisto on konteksti - ja tilannesidonnaista, joka voi johtaa siihen, että

haastateltavat saattavat puhua haastattelussa toisin kuin olisivat puhuneet jossain toisessa yhteydessä. Tämän vuoksi tuloksia ei voi yleistää liikaa ja tämä pitää ottaa huomioon, kun tuloksia tulkitaan. (Hirsijärvi 2009, 206-207). Tuloksien tulkinta vaatii tutkijalta kykyä pallotella vastauksia ja tarkastella niitä myös teoriaan peilaten. Tätä voidaan rikastaa myös suorilla haastatteluotteilla. (Hirsijärvi 2009, 233).

Luotettavuutta on pyritty parantamaan juuri näillä keinoilla. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ja menetelmät on kuvattu tarkasti. Tuloksia on vertailtu kehittämistyön teoreettiseen lähtökohtaan. Lisäksi tulosten luotettavuutta on lisätty sillä, että kehittämistyön aihetta on tutkittu useasta eri näkökulmasta ja kahden tiedonkeruumenetelmän kautta, haastatteluilla ja työpajan kautta.

8.2 Tulevaisuuden kehittäminen

Asiakkuudenhoidomalli vaatii tulevaisuudessakin jatkuvaa kehittämistä. Uuden hoitomallin onnistumista tulee seurata ja mitata niin työntekijöiden onnistumisien, tuloksien kuin asiakkaidenkin näkökulmasta.

Asiakaslähtöinen toimintatapa on tämän hetken trendi, jota myös Ropponen ja Lampinen (2018) toivat paljon esille myynnin murroksen kautta. Yrityksien tulee keskittyä toimimaan yhä asiakaslähtöisemmin sekä fokusoida toimintaa koko asiakassuhteen elinkaareen. Koko yrityksen toiminta on muutettava asiakaskeskeiseksi, jonka avulla parannetaan asiakaskokemusta sekä kilpailukykyä. (Ropponen & Lampinen 2018, 12-15.) He ottavat myös esille, että asiakkaiden hankintakustannuksien noustessa, tulee kiinnittää vielä entistäkin enemmän asiakkaiden säilyttämiseen. Tällöin on myös olennaista valita asiakkaat huolella ja keskittyä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jolloin asiakkuuksien luokittelu ja hoito- ja palvelumallit nähdään tärkeänä osana yrityksen toimintaa. (Ropponen & Lampinen 2018, 53.) Tulevassa tulisi keskittyä myös mittaamaan, miten yritys on onnistunut parantamaan asiakaskokemustaan, kilpailukykyään markkinassa sekä helpottamaan asiakkaidensa ostamista. Kohdeyrityksessä tulisi siis ideoida tapoja mittaamaan tätä puolta, esimerkiksi vieläkin säännöllisemmän asiakastytyväisyysselvityksen tai jopa laajemman asiakastutkimuksen kautta.

Aiemmin jo todettiin tuloksien kautta, että aluksi yrityksessä tullaan keskittymään sisäisten koulutuksien tarjoamiseen sekä olemassa olevan tiedon ja osaamisen jakamiseen. Tulevaisuudessa on tärkeää huomioida työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen, jota olisi hyvä tukea myös talon ulkopuolisilla koulutuksilla. Tätä tulisi tarjota tehtäväkohtaisesti ja tukea jokaisen yksilön kehittymistä omassa työssään. Mielenkiintoista olisi myös jossain vaiheessa kartoittaa laajemmin työntekijöiden osaamista. Tämän avulla päästäisiin paremmin selville organisaatiossa olevista osaamisetasoista ja nykytilasta, sekä verrata sitä tavoitetasoon.

Tämän avulla voitaisiin myös arvioida sitä, että tarvitaanko jotain osaamista organisaation ulkopuolelta ja onko luotava uudenlaisia rooleja.

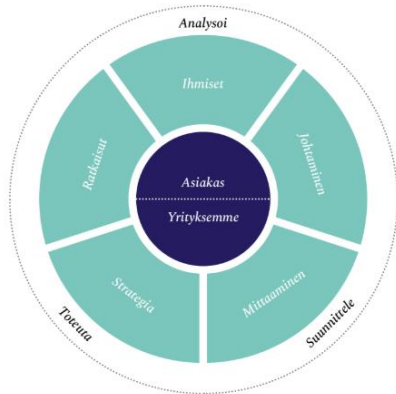
Tulevaisuuden kehittämisessä olisi hyvä osallistaa myös asiakkaita hoitomallien suunnitteluun siitä näkökulmasta, että millaista yhteistyötä asiakkaat toivovat kohdeorganisaatiolta. Tärkeää on myös tulevassa mitata asiakastytyväisyyttä. Onko siirtymisellä kohti avainasiakkuuksia koskevaa toimintatapaa tai sisäisen työn selkiyttämällä nähty olevan vaikutusta asiakastytyväisyyteen ja onko sillä pystytty parantamaan asiakaskokemusta. Löytänä ja Kortesus (2011, 80) ottavat esille asiakaskokemusta myynnin näkökulmasta, siellä korostuu näkemys lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. Tämä on tärkeä näkökulma, jonka näen jatkuvana kehittämisen mahdollisuutena yritykselle. Tärkeintä on pystyä auttamaan asiakasta heidän haasteissaan ja tarjota lisäarvoa, jota asiakas ei ehkä vielä ole itse ymmärtänyt tarvitsevänsä.

Tämän tutkimuksellisen kehitystyön edetessä löytyi tutkimuksen kannalta kiinnostava Sveitsiläisen St. Gallenin yliopiston kehittämä käytännönläheinen malli avainasiakkuuksien johtamiseen. Mallin kautta yritys voi rakentaa yhteisen toimintamallin, jonka pohjalta sen voi myös viedä käytäntöön ja toimii myös hyvänä pohjana avainasiakkuuksien mallin jalkauttamiseen osaksi organisaation toimintaa. Avainasiakkuuksia koskeva kehitystyö voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- Analysoi asiakkaan tilanne
- Suunnittele oma toimintasi.
- Toteuta suunnitelma toimintamallin mukaisesti.

Näiden kolmen osa-alueen sisällä on lisäksi huomioitava viisi tärkeää osa-aluetta:

- Strategia: Syvälinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta sekä toimintaympäristön ja asiakkaan oman tilanteen näkökulmasta.
- Ratkaisut: Ymmärrys siitä, mitä asiakkaalle voidaan myydä.
- Ihmiset: Oikeiden ihmisten tunteminen avainasemassa ja varmistettava sisäisesti omasta organisaatiosta löytyvät oikeat ihmiset.
- Johtaminen: Työn johtamiseksi tulee rakentaa käytännön prosessit ja käytännöt asiakastyön johtamiseksi.
- Mittaaminen: Mittarien luominen ja datan saatavuus mittareita ajatellen. (St. Gallen 2020, Biit Oy 2019, 11.)



Kuvio 19. Avainasiakkuuksien johtamisen malli (Biit Oy 2019, 11; Belz, Müllner & Zupancic 2002, 8.)

Toki tässä avainasiakkuuksien johtamisen mallissa on hyvin samankaltaisia piirteitä kuin esimerkiksi Mäntynevan (2019) esille tuomissa prosesseissa ja konseptin kuvauksessa. Olennaista on mielestäni se, että jokainen yritys pyrkii luomaan itselleen toimivan mallin lähteä toteuttamaan muutosta toimintamalleissa. Muutos ei tapahdu hetkessä ja siihen vaaditaan muutokseen sitoutuneita ihmisiä. Selkeät toimintamallit työn johtamiseksi ja jalkauttamiseksi ovat avainasemassa.

Lähteet

Painetut

Gerdt B. & Eskelinen S. 2018. Digiajan asiakaskokemus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hänti S., Kairisto-Mertanen L. & Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö - Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Jobber D., Lancaster G. & Le Meunier-FitzHugh K. 2019. Selling and Sales Management. 11.painos. KÖF. Z Harlow, England: Pearson.

Kortelainen M. & Kyrö J. 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kotter J. 2007. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Keskinen T. & Lipiäinen J. Asiakkaan matkassa - tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Lampinen S. & Ropponen J. 2018. Revenue growth platform - A strategic and tactical guidebook for securing growth.

Löytänä J. & Kortesus K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä J. & Korhikoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi - rohkeus + rakkaus= raha. Helsinki: Talentum.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. SanomaPro.

Mäntyneva M. 2019. Key Account Management - kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Printon: Viro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Sähköiset

- Badgett, M., & Stone, M. (2005). Multidimensional segmentation at work: Driving an operational model that integrates customer segmentation with customer management. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13(2), 103-121. Retrieved from <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/236968644?accountid=12003>
- Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. 2002. Das St. Galler Key Account Management-Konzept. *Thesis*, (2), 46-47.
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. 2016. Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410. doi: <http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- Biit Oy. 2019. Kasvua suunnitelmallisella avainasiakkuuksien johtamisella. Viitattu: 5.5.2020. <https://www2.biit.fi/e/31842/2Nm4MHG/k8cwlz/810515531?h=r-bme7NTT-CY06wkOrxp5sLWFAqUvEjql3Zw6uhKm9Pg>
- Davies, I. A. & Ryals, L. J. 2014. The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial marketing management*, 43(7), pp. 1182-1194. doi:10.1016/j.indmarman.2014.06.007
- Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L. & Marcos Cuevas, J. 2018. Which resources and capabilities underpin strategic key account management? *Industrial marketing management*, 75, pp. 160-172. doi:10.1016/j.indmarman.2018.05.006
- Guenzi, P. & Storbacka, K. 2015. The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management*, 45, p. 84.
- Guenzi P., Georges L. & Pardo C. 2009. The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 300-311
- Haaga-Helia & Myynnin & Markkinoinnin ammattilaiset. 2020. Ammattimainen myyntityö. Viitattu: 28.10.2020. <http://www.suomenparasmyyntiorganisaatio.fi/wp-content/uploads/2020/06/Ammattimainen-myyntity%C3%B6.pdf>
- Hosseini, M., & Shabani, M. 2015. New approach to customer segmentation based on changes in customer value. *Journal of Marketing Analytics*, 3(3), 110-121. doi:<http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1057/jma.2015.10>
- Ingram, T. N., Laforge, R. W. & Leigh, T. W. 2002. Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), pp. 559-567. doi:10.1016/S0019-8501(02)00175-X

Ivens, B. S., Prof Dr, Niersbach, B., & Pardo, C. Prof Dr. 2015. Key account management: Selling? providing services? ... or both? *Marketing Review St.Gallen*, 32(6), 70-79. doi: <http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1007/s11621-015-0592-7>

Kaski, T. A., Hautamaki, P., Pullins, E. B., & Kock, H. (2017). Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 46-56. doi: <http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/JBIM-12-2015-0246>

Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D. & Hodgkinson, G. P. 2015. Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), pp. 89-105. doi:10.1177/0266242614558315

Le Bon, J., Herman, C. & Herman, C. A. 2015. *Key Account Management: Strategies to Leverage Information, Technology, and Relationships to Deliver Value to Large Customers*. Business Expert Press

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

Leväinen K. 2017. Tiedätkö asiakkaasi elinkaaren arvon? Viitattu: 8.6.2020: <https://www.digi-markkinointi.fi/blogi/tiedatko-asiakkaasi-elinkaaren-arvon>.

McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. 1997. Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), pp. 737-757. doi:10.1080/0267257X.1997.9964509

Mercuri Urval Whitepaper. 2017. Onnistu myyntistrategiatyössä. Viitattu: 5.4.2020. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2884684/Mercuri%20White%20Paper_Onnistu%20myyntistrategiaty%C3%B6ss%C3%A4-1.pdf?utm_campaign=Opas%3A%20myyntistrategia%20kasvun%20moottorina&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=83686383&hsenc=p2ANqtz-9vxTUclA7AQ2o6CARpzA8L_iqxUSptC6X4_gtDurynz-MhPknQS7cHQ_ogOTvOaul-nlv4d996FvoRPzrw-fFNQvMsWM4OcxY3KmfAux1B-rHePwOU&hsmi=83686383

Kaihovirta, M., Raivio, A. M., & Palojärvi, H. L. 2019. *Osallistaen-Heittäytymistarinoita fasilitoijilta*. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Määttä, T. 2018. 'Myynnin johtaminen'. *Kasvujohtaminen*. Viitattu 17.10.2019. <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>

Nuortio J. 2016. Luokittelu tuo tulosta. Viitattu: 19.2.2020: <https://lehti.mma.fi/markkinointi/luokittelu-tuo-tulosta>.

- Nätti S. & Palo T. 2012. Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process, *The Service Industries Journal*, 32:11, 1837-1852, DOI: 10.1080/02642069.2011.552975
- Ojasalo, J. 2001. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), pp. 199-220. doi:10.1108/08858620110389803
- Palveluntuotteistaminen. 2020. http://palveluntuotteistaminen.fi/WP-DEV/?page_id=127
- Panagopoulos, N. G. & Avlonitis, G. J. 2010. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), pp. 46-57. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.11.001
- Nummi P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja.
- Porkka J. 2014. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen - asiakas- ja myyntistrategian luonti ja kytkeminen CRM:ään. Viitattu: 21.10.2020. <https://www.businessperformance.fi/uutuskirja-asiakkuuksien-ja-myyntin-johtaminen-on-julkaistu/>
- Rubanovitsch M. 2017. Asiakasluokitus ja myynnin ohjaaminen. Viitattu: 14.4.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=8dsHWarmAb0>
- Salo M. 2019. Asiakaskeskeinen organisaatio päästää irti tuote- ja palvelukeskeisyydestä. Viitattu: 29.10.2020. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/asiakaskeskeinen-organisaatio.html>
- St. Gallen University. 2020. The St.Gallen Key Account Management Concept. Viitattu: 11.6.2020. <https://ifmhs.ch/en/executive-education/inhouse/the-st-gallen-key-account-management-concept/>
- Thakur, R., Summey, J. H., & Balasubramanian, S. K. (2006). CRM AS STRATEGY: AVOIDING THE PITFALL OF TACTICS. *Marketing Management Journal*, 16
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. & Ulaga, W. 2015. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45(C), pp. 12-21. doi:10.1016/j.indmarman.2015.02.017
- Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. 2019. Verkostojohtamisen opas. Viitattu: 1.9.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 1-10.

Viiro P. & Nordin F. 2017. Double-Loop Sales Adaptation: A Conceptual Model and an Empirical Investigation, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24:2, 123-137, DOI: 10.1080/1051712X.2017.1313673

Wang, Y., & Feng, H. 2012. Customer relationship management capabilities. *Management Decision*, 50(1), 115-129. doi: <http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/00251741211194903>

Willis, J. W., & Edwards, C. 2014. *Action research: Models, methods, and examples*. IAP.

Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. 2020. Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420-430.

Julkaisemattomat

Ensimmäinen julkaisematon lähde

Kuviot

Kuvio 1: Numerointipainike **Error! Bookmark not defined.**

Kuvio 2: Opinnäytetyöprosessi mallikuviona **Error! Bookmark not defined.**

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki taulukosta **Error! Bookmark not defined.**

Liitteet

Liite 1: Nykytilakartoituksen kysymykset	75
--	----

Liite 1: Nykytilakartoitus haastattelukysymykset

Taustat:

Kerrotko lyhyesti taustasi ja roolista yrityksessä?

Kerrot lyhyesti yrityksestä ja yrityksen tarjoamasta? (toimiala, koko, henkilöstömäärä, myyntiosallistuvat henkilöt, organisaatiomalli)

Myyntiprosessi:

1. Miten näet tämän päivän myynnin? Mitä muutoksia on meneillään?
2. Millainen myyntiprosessi on yrityksessä tällä hetkellä?
3. Avaatko hieman teidän myyntiorganisaatiota? Ketkä osallistuvat myyntiin?
4. Millaisia tuloksia on saavutettu?

Asiakkuudet:

5. Kuvaille teidän asiakkaitanne ja asiakassuhteita? (vaihtuvuus, asiakassuhteiden pituus).
6. Minkälaisia asiakkuuksiin liittyviä asioita seurataan aktiivisesti?
7. Koetko, että yrityksellä on käytettävissä tarpeeksi asiakastietoa tulevaisuuden ennakoimiseksi?
8. Miten yrityksessä ollaan aiemmin tehty asiakaskannan analysointia? Onko toteutettu segmentointia ja mitä segmentointiperusteita ollaan käytetty?
9. Onko yrityksellä tällä hetkellä käytössä asiakkaiden segmentointi - ja asiakas-hoitomallit? Jos on millaisia? Kenelle tehty ja kenellä on niistä vastuu? Ovatko asiakkaat olleet mukana kehitystyössä?
10. Tunnistetaanko yrityksessä kannattavimmat/tärkeimmät asiakkaat? Miten tämä näkyy yrityksen toiminnassa, jos näin on?

11. Miten asiakaspääomaa haluttua kehittää, jotta voidaan saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteita?

Muut:

12. Millaista tukea myynti saa sisäisiltä sidosryhmiltä (esim. markkinointi)? Ja mitä yhteistyötä tehdään? Olisiko yhteistyötä tarkoitus kehittää luokittelun ja hoitomallien kautta?

13. Mitä muutoksia ja kehittämistarpeita näet myynnissä olevan?

14. Millaisia tavoitteita ja odotuksia myynnin kehittämiseksi, asiakkuuden hallinnalle ja asiakasluokittelun rakentamiselle ollaan asetettu?

Liite 2:

