

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalouden kehittäminen

2020

Elina Salama

ASIAKKUUSSUUNNITELMAN LUOMINEN

yhteispohjoismaisen organisaation tarpeisiin ja
asiakkaan arvon ymmärtämiseen

Elina Salama

ASIAKKUUSSUUNNITELMAN LUOMINEN

yhteispohjoismaisen organisaation tarpeisiin ja asiakkaan arvon ymmärtämiseen

Työn tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajayrityksen käyttöön asiakkuussuunnitelman dokumentti, joka soveltuu yhteispohjoismaisen organisaation käyttöön. Asiakuussuunnitelmaa on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajayrityksen muuttuneeseen organisaation tarpeeseen, jossa maakohtaisista asiakkuuksista on tullut yhteispohjoismaisia asiakkuuksia.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa haastateltavana oli toimeksiantajayrityksen asiakkuuksista vastaava johtaja, jolla on näkemys koko pohjoismaisen organisaation asiakkuusjohtamiseen.

Asiakkuusjohtaminen on teema, joka puhututtaa liike-elämässä jatkuvasti ja asiakkaan arvoa voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta. Asiakkuusjohtaminen vaatii työtä koko organisaatiolta ja asiakkaita ei johdeta pelkästään asiakasrajapinnassa. Asiakkaan arvon ymmärtäminen korostuu koko organisaatiossa kun asiakkaiden arvostus on asetettu strategiaan.

Asiakaskokemus on iso osa asiakkaan arvon ymmärtämistä ja koska se on käsitteenä subjektiivinen ja jokainen asiakas kokee palvelun omalla tavallaan, asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuvaa jokaisessa yrityksessä.

Muuttuvassa ja globalisoituvassa maailmassa asiakkaiden arvo tulee tunnistaa ja se pitää jalkauttaa yrityksen jokaiselle tasolle.

ASIASANAT:

asiakkuudenhallinta, asiakkuusjohtaminen, organisaatiokulttuuri, asiakassegmentointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2020 | 45 pages, 1 pages in appendices

Elina Salama

CREATING AN ACCOUNT PLAN

for the needs of Nordic co-operation and understanding the client value

The purpose of this master thesis was to create an account plan template for the needs of principal company. An account plan is a document that the principal company can use to lead and serve their client relationships in the process of changing country-led account management to Nordic-level collaborative organization.

The research was conducted through qualitative interview by interviewing the principal company's head of service management, who was considered having the best view about managing client relationships in the Nordic set-up.

Customer relationship management is constantly a topical theme in the business world and the value of clients can be considered and defined from different perspectives. Customer relationship management is a construct that should be seen through the whole organization, not solely in the teams that are in direct contact with clients. Understanding the provided client value is emphasized in companies who have positioned the value of clients into strategic level actions and concepts.

Customer experience is an important part of understanding the value of clients, since every client perceives and experiences the service in their own way – subjectively. Thus, developing customer experience is an on-going process in companies.

In the constantly changing and globalized world, the value of clients' needs to be recognized, and put into practice at all organizational levels.

Customer experience is an important part of understanding the value of clients. Every client experiences the service in their own way and the term is subjective so developing the customer experience is one of the key values in every company.

In changing and globalizing world, the value of clients' needs is to be recognized, and it is needed to share the information to all stages of company level.

KEYWORDS:

customer relationship management, organization culture, client segmentation, account plan

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Työn tausta, toimeksianto ja toimeksiantajan esittely	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKKAAN ARVO	11
2.1 Asiakkuusajattelu ja organisaatiokulttuuri	11
2.2 Asiaksläheisyys ja asiakassegmentointi	16
2.3 Asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuuksien hallinta	18
2.4 Avainasiakkaat	21
2.5 Asiakaskokemus	23
3 HAASTATTELUTUTKIMUS JA SEN TULOKSET	29
3.1 Tutkimuksen eteneminen	30
3.2 Tutkimuksen tulokset	31
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	39
4 POHDINTA	41
4.1 Johtopäätökset	41
4.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	43
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1. Tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen organisaation keskeisimmät erot. (Keronen, Tanni & Muranen 2017)

Kuva 2. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015)	14
Kuva 3. Läpinäkyvyys asiakkaisiin ja organisaatioon. (mukaillen Korkiakoski & Karhinen 2019)	19
Kuva 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (mukaillen Korkiakoski & Löytänä 2014).	25
Kuva 5. Tunne-energia vahvistaa toimintakykyä ja asiakaskokemusta (mukaillen Fischer & Vainio, 2014).	26
Kuva 6. Asiakasstrategian elementit. (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016).	28
Kuva 7. Asiakkuussuunnitelman yhteistyömalli	36
Kuva 8. Saavutetut tavoitteet edellinen vuosi	37
Kuva 9. Yhteistyön tavoitteet	38
Kuva 10. Käynnissä olevien projektien status	39

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtamismalli. (mukaillen Korkiakoski & Karhinen, 2019)	15
--	----

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Avainasiakaspäällikkö	Asiakkuudesta kaupallisesti vastaava henkilö, paikallinen rooli Suomessa.
B2B	Business to business -malli, jossa yritys myy yritykselle tuotteita tai palveluita.
CDM	Client Delivery Manager, asiakkuudesta operatiivisesti vastaava henkilö, pohjoismainen rooli.
CRM	Customer Relationship Management -järjestelmä, jossa seurataan asiakkuuksia ja niiden tilaa.
IKAM	International Key Account Manager, asiakkuudesta kaupallisesti vastaava henkilö, pohjoismainen rooli, vastuu koko asiakkuudesta pohjoismaisesti.
KAM	Key Account Manager, asiakkuudesta kaupallisesti vastaava henkilö, paikallinen rooli Suomessa.
Palveluhallinnan johtaja	Asiakkuuksista vastaava johtaja paikallisesti Suomessa.
Palvelupäällikkö	Asiakkuudesta operatiivisesti vastaava henkilö, paikallinen rooli Suomessa.
Palvelutuotanto	Toimeksiantajayrityksen osasto, joka tuottaa asiakkaalle tuotettavaa palvelua.

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä saatavienhallinnan palveluyritykselle on kehitetty asiakasrajapinnan tueksi asiakkuussuunnitelma. Toimeksiantajayrityksessä on jo aiemminkin ollut asiakkuussuunnitelma asiakasvastuullisen käytössä, mutta yrityksessä tapahtuneiden organisaatiomuutosten myötä on ollut tarvetta kehittää pohjoismainen malli, koska jatkossa yritys toimii yhtenäisenä pohjoismaisena organisaationa, omien yksittäisten maakohtaisten organisaatioiden sijaan. Asiakkuussuunnitelma on työkalu, jota asiakasvastaavat käyttävät työnsä tukena suunnitellessaan omaa työtään. Asiakkuussuunnitelma luodaan asiakasvastuullisen toimesta ja sitä täydennetään asiakkaan, sekä muiden tarvittavien ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa. Asiakkuussuunnitelmasta tehdään erikseen ulkoinen versio, sekä sisäinen versio, joka toteutetaan pelkästään toimeksiantajayrityksen sisäiseen käyttöön ja se suunnitellaan toimeksiantajan eri tiimien kanssa yhteistyössä.

Työn tekemisen edellytyksenä on ollut tarve uuden mallin luomiselle ja yhteistyössä toimeksiantajayrityksen ja siellä asiakkuuksista vastaavien henkilöiden kanssa on päädytty siihen, että uusi malli voidaan toteuttaa opinnäytetyönä.

Asiakkuussuunnitelman rakentaminen ja sen toteuttaminen on aloitettu alkuvuonna 2020. Alkuvuoden osalta kehitys ja toteutus sujui ongelmitta, mutta maailmanlaajuinen pandemia, COVID-19, vaikutti olennaisesti asiakkuussuunnitelman toteuttamiseen, ja pandemian vaikutuksia on arvioitu työn lopussa jossa on pohdittu työn onnistumista.

1.1 Työn tausta, toimeksianto ja toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa asiakasjohtamisen tueksi asiakkuussuunnitelma, jota voidaan hyödyntää tärkeimpien asiakkaiden arvon ymmärtämisessä, yhteistyön kehittämisen työkaluna ja taloudellisten mittareiden tukena. Opinnäytetyön lähtökohtana toimii kesällä 2019 voimaan tullut organisaatiomuutos toimeksiantajayrityksessä. Organisaatiomuutoksen myötä paikalliset maakohtaiset organisaatiot muutettiin pohjoismaiseksi kokonaisuudeksi. Asiakkuuksien näkökulmasta osa asiakkuuksista muuttui pohjoismaisesti johdettaviksi. Osa asiakassuhteista säilyi edelleen paikallisena. Tavoite on luoda asiakassuunnitelma, joka tukee sekä pohjoismaista-, että paikallista asiakasjohtamista. Asiakassuunnitelman tarkoituksena on luoda dokumentti, josta

pystyy havainnoimaan asiakkuuteen liittyvät vastuut, tavoitteet, kehityshankkeet sekä jatkuvuuden.

Toimeksianto on syntynyt toimeksiantajayrityksen tarpeesta yhtenäistää asiakkuusjohtamista. Toimeksianto on määritelty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa..

Toimeksiantajayrityksenä toimii luotonhallinnan palveluyritys, joka toimii kolmella eri liiketoiminta-alueella Euroopassa, mutta tässä työssä on tarkoitus keskittyä pohjoismaisen liiketoiminta-alueen asiakkuussuunnitelman kehittämiseen.

Toimeksiantajayritys on luotonhallinnan palveluyritys, jonka palveluita on tarjota yrityksille luottopäästöpalveluita, myyntireskontran ulkoistuspalveluista ja perintäpalveluita. Suomen toiminnoissa on yhteensä noin 450 työntekijää. Toimeksiantajaan ei ole viitattu nimellä, eikä sen internet-sivuja voida työssä käyttää lähteenä, koska toimeksiantaja ei halua tuoda nimeään julki tässä työssä. Toimeksiantosopimus on tehty siten, että nimi pysyy salattuna.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tavoite opinnäytetyölle on helpottaa asiakasrajapinnan työtä toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantajayrityksessä on tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia asiakkuuksien johtamisen ja asiakkuudenhallinnan näkökulmasta, ja se on yksi merkittävä tekijä opinnäytetyön tekemisen tarpeesta. Globaalissa maailmassa asiakkuuksienhoitokin muuttuu, eikä sitä voida toteuttaa enää pelkästään paikallisesti ja maakohtaisesti, joten tarve pohjoismaisen yhteistyön kehittämiselle oli olemassa asiakkuusjohtamisen näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset asettuivat opinnäytetyölle organisaatiomuutoksen tarpeesta, sekä halusta johtaa asiakkuuksia keskitetymmin.

- Millainen asiakkuussuunnitelma toimeksiantajayrityksen eri pohjoismaisilla toimijoilla on tällä hetkellä käytössä?
- Miten asiakkuussuunnitelmassa voidaan huomioida maakohtaiset tarpeet?
- Miten asiakkuussuunnitelmasta saadaan yhtenäinen?

Tutkimus on tapaustutkimus ja se on toteutettu haastattelemalla toimeksiantajayrityksen asiakkuuksista vastaavaa henkilöä, palveluhallinnan johtajaa. Haastattelu on toteutettu strukturoimattomana, eli avoimena haastatteluna.

Työn luonteen ja tuloksien kannalta, haastattelumenetelmä on ollut ainoa vaihtoehto tutkimuksen tekemisen menetelmänä. Tutkimushaastattelu on tehty yhtenä haastatteluna, mutta tutkimuksen kehitykseen ovat vaikuttaneet erilaiset workshopit, joita on pidetty toimeksiantajayrityksen eri avainhenkilöiden kanssa, ja näiden henkilöiden johtamien tiimien tekeminen vaikuttaa olennaisesti asiakkuussuunnitelman rakentamiseen. Nämä henkilöt ovat olleet palvelutuotannon, tuotehallinnan ja IT:n johtajia. Henkilöiden osallistamista on hyödynnetty lähinnä sisäisen asiakkuussuunnitelman rakentamiseen, jotta tiedetään minkälaiset sisäiset hankkeet tulevat vaikuttamaan asiakkaan erilaisiin kehityshankkeisiin.

Workshopeja on pidetty kvartaaleittain, ja jokaisessa on seurattu eri osastojen hankkeita, sekä esimerkiksi lakimuutoksia, joiden vaikutus on toimialalla suuri. Lakimuutoksien asettamat vaatimukset esimerkiksi järjestelmätekniisiin muutoksiin on priorisoitava muiden kehityshankkeiden yli, joten niiden vaikuttavuus on suunnitelman kannalta oleellinen. Tuotekehityksen suunnat ja mahdolliset uudet tuotteet, ovat myös merkittävä osa asiakkuussuunnitelmaa, koska niiden perusteella voidaan suunnitella asiakkaan laajentumista uusiin palveluihin tai mahdollistaa vanhojen tuotteiden laajennus. Palvelutuotannon osalta merkittävää on resursointi ja siihen liittyvät asiat. Palvelutuotanto on taho, joka tuottaa myydyn tuotteen asiakkaalle, ja muutokset siellä vaikuttavat merkittävästi tuotettavan palvelun laatuun. Asiakkuuksien laajentuessa, tai supistuessa, on merkittävää ottaa huomioon palvelutuotannossa tehtävät toimenpiteet ja niiden vaikutukset asiakkuuksiin. Taloudellisten mittareiden pitää olla kunnossa, jotta asiakkuuksia voidaan kehittää.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu haastattelututkimuksena ja haastattelu on toteutettu Teams-haastatteluna, joka on tallennettu ja litteroitu haastattelijan toimesta. Haastattelusta on toimitettu haastateltavalle tiivistelmä ja se on haastateltavan toimesta hyväksytty käytettäväksi tähän tutkimukseen. Tutkimuksen aikana opinnäytetyön tekijä on pitänyt kolme erillistä workshop-tyyppistä palaveria toimeksiantajayrityksen tiloissa, joissa on käyty läpi

asiakkuussuunnitelman tarpeita ja etenemistä. Workshopeista on opinnäytetyön tekijällä omat kirjalliset muistiinpanot, mutta ne eivät ole olleet osana haastattelututkimusta.

Työssä on paneuduttu laadullisen tutkimuksen menetelmiin ja tutkimus perustuu avoimeen haastatteluun. Tutkimuskysymykset on asetettu sen perusteella, että niillä voidaan ratkaista olemassa oleva ongelma asiakasjohtamisen näkökulmasta. Asiakkuussuunnitelman kehittämiseksi oli tarpeellista saada selville nykytilanne, kehityskohteet ja mahdolliset uudet tarpeen laajentuvan organisaation myötä. Asiakkuussuunnitelman kehittämiseksi oli tarve, ja haastattelumenetelmä oli avoin tapa selvittää uudet tarpeet asiakasjohtamisen tueksi. Kehittyvän organisaation myötä kävi ilmi, että pohjoismaisesti johdettua organisaatiota ei ole vielä saatu kokonaisuudessaan valmiiksi, ja asiakkuuksia johtava henkilö Suomessa voi ottaa kantaa yhteispohjoismaiseen malliin. Pohjoismainen malli on rakennettu sen perusteella, mitä aiemmin Suomen osalta oli paikallisesti tehty.

Raportin alkuosassa keskitytään teoreettiseen sisältöön, jossa asiakkuusjohtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu eri näkökulmista ja malleista. Teoreettinen sisältö esittelee asiakkuuksien johtamiseen liittyvät eri teemat ja menetelmät. Lisäksi on tarkasteltu läheisesti asiakkuuksien johtamiseen liittyviä teemoja, kuten asiakaskokemus, asiakassegmentointi, avainasiakkaat ja asiakkuussuunnitelman rakentaminen on pääroolissa työn kannalta.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKKAAN ARVO

2.1 Asiakkuusajattelu ja organisaatiokulttuuri

Asiakkuusajattelun kulmakivi on oivallus asiakkaasta aktiivisena osallistujana liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakas ja yritys toimivat yhdessä, tasavertaisina kumppaneina, ja arvoa syntyy ja synnytetään molemmille, tasavertaisessa vuorovaikutuksessa. Markkina ei ole ainoastaan ostamisen ja myymisen paikka, vaan arvoa syntyy muulloinkin kuin kaupanteon hetkellä. (Korkman & Arantola, 2009, 25.) Organisaation perustehtävällä tarkoitetaan sen strategiassa, missiossa, visiossa, arvossa ja päämäärässä kuvattuja tehtäviä. Organisaation perustehtävä liittyy asiakkaisiin, ja varsinkin liiketoimintaa tavoittelevien organisaatioiden perustehtävä nojaa asiakkaisiin ja niiden tuottamaan arvoon. Saattaa kuitenkin käydä niin, että organisaatiossa etäännyttään asiakaskeskeisestä toiminnasta. Etäänntyminen on perua organisaatiokulttuurista, mutta siihen voidaan monin eri keinoin tarttua. (Juuti 2015, 25.)

Organisaatiossa voidaan toteuttaa tuotelähtöistä, tai asiakaslähtöistä organisaatiokulttuuria. Molemmissa on omat tavoitteet ja toimintamallit. Kuvassa 1 on käyty läpi molempien organisaatiokulttuurien painopisteet. Tuotelähtöisessä organisaatiossa kaikki painopisteet keskittyvät tuotteisiin ja niiden ympärille. Tuotteet ovat ne, jotka kehittävät organisaatiota ja vievät strategiaa eteenpäin. Kuvassa 1 on otettu esille kuusi teemaa, jonka perusteella organisaatiot on jaettu tuote- tai asiakaslähtöiseen organisaatioon. Nämä kuusi seurattavaa teemaa ovat:

- Ydinosaaminen
- Organisoituminen
- Strategia
- Vuorovaikutus asiakkaan kanssa
- Tarjooma
- Menestyksen mittarit.

Asiakaslähtöisessä organisaatiokulttuurissa keskiössä on asiakas ja sen arvo pyritään tunnistamaan tekemällä asioita asiakkaiden näkökulmasta tai asiakkaiden kautta. Tällaisessa organisaatiossa asiakkaat nähdään usein kumppaneina, jolloin suhde on jatkuva ja vastavuoroinen asiakassuhde. Menestyksen mittarina toimivat asiakasuskollisuus,

kyky pitää tietyt arvokkaat asiakkaat tyytyväisinä ja asiakaskohtainen tuottavuus. (Keronen, ym. 2017.)

	Tuotelähtöinen	Asiakaslähtöinen
Ydinosaaminen	Tuotteet	Arvokkaimmat asiakkaat
Organisointi	Tuotteen ympärille	Järjestäytyminen asiakkaiden kautta
Strategia	Etsitään asiakkaita tuotteille	Luodaan tuotteita tietynlaisille asiakkaille
Vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Yksittäisiä kohtaamisia	Jatkuva vastavuoroinen suhde
Tarjooma	Vakiotuotteet	Massakustomointi, integroidut ratkaisut osana arvoverkostoa
Menestyksen mittarit	Markkinaosuus, tuotteen tuottavuus, asiakastytytyväisyys	Osuus tietynlaisista asiakkaista, asiakaskohtainen tuottavuus, asiakasuskollisuus

Kuva 1. Tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen organisaation keskeisimmät erot. (Keronen, Tanni & Muranen 2017)

Yksi tapa reagoida kulttuurin muutokseen, on lähteä tarkastelemaan muutosta johtamisen näkökulmasta, josta jokainen organisaatio rakentuu. Organisaatioissa on perinteisesti ajateltu henkilöstöjohtamisen olevan avain menestyvään ja toimivaan organisaatioon. Asiakaskokemusten johtaminen edellyttää asiakaskokemusten johtamisen strategian luomista ja asiakkaiden tarpeiden tuntemusta, sekä palveluiden suunnittelua, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. (Juuti 2015, 33-34.) Johtamisen tulee tukea asiakas-keskeistä toimintaa. Hyvä johtaja on osallistuva, ja työskentelemällä mukana asiakas-rajapinnassa johtaja varmistaa sen, että hänellä on tarvittavat tiedot asiakkaiden tarpeista. Tämän tiedon varjossa on helppo lähteä rakentamaan asiakas-keskeistä strategiaa. (Vahtola 2020.)

Asiakas-keskeinen henkilöstöjohtamisen lähtökohta on henkilöstöstrategia, ja asiakas-keskeinen henkilöstöstrategia lähtee liikkeelle asiakkaista ja heidän kokemuksistaan. Asiakas-keskeisessä henkilöstöjohtamisessa otetaan huomioon yksittäisen asiakkaan ja organisaation vuorovaikutus. Asiakas-keskeisessä henkilöstöjohtamisessa keskitytään

siihen, että organisaation palveluksessa olevien työpanosta ajatellaan asiakkaiden näkökulmasta. Tällaisessa organisaatiossa toimii käsitys siitä, että jokaisessa tehtävässä voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen perustuu siihen, että pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia. Asiakkaita pyritään palvelemaan koko organisaation leveydellä, eikä ainoastaan keskitetysti asiakaspalvelupisteissä tai myynnin ja markkinoinnin osalta. Määrän sijasta korostetaan asiakaskohtaamisen laatua. Asiakaskokemusten aikaansaamiseen ja niiden laatuun vaikuttavat henkilöstöjohtamisen kentällä monet asiat. Näitä eri vaikuttavia asioita esitellään kuvassa 2. (Juuti 2015, 33-34.)

Kuvassa 2 esitetään, miten eri tekijät organisaatiossa vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus koostuu useasta eri tekijästä ja työntekijät pystyvät vaikuttamaan siihen omalla toiminnallaan. Organisaatioissa on hyvä pitää asiakaskokemus keskiössä, kuten kuvassa on havainnollistettu. Asiakaskokemukseen vaikuttavat työntekijöiden osaaminen, erilaiset vuorovaikutustaidot, sitoutuminen, työhyvinvointi, oikeudenmukainen ja eettinen kohtelu, sekä luovuus ja innovatiivisuus. Organisaation tulee pystyä järjestämään työntekijälle sellaiset olosuhteet, joissa hän kokee työn imua, ja se onnistuu työhyvinvoinnin kautta. Työhyvinvoinnin ollessa kunnossa, työntekijä kokee luovuutta ja innovatiivisuutta, ja se edesauttaa asiakaskokemuksen luomisessa. Kuvassa on esitelty hyvin se, miten nuo kaikki asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen luomiseen.



Kuva 2. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015)

Taulukossa 1 kuvataan sitä, miten asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtaminen ja kehittäminen tulisi organisoida. Vain seuraamalla sitä, että asiakaskokemus saa riittävän tuen, voidaan muutostyön onnistuminen varmistaa.

Taulukossa 1 on eritelty, miten eri tasot voivat huomioida henkilöstökokemuksen osana johtamista. Jokainen taso huomioi asiaa eri näkökulmasta ja omasta vaikutuspiiristään. Jotta muutos voidaan saada aikaan, vaaditaan muutokselle sponsori, joka usein on organisaation johto. Johto antaa valtuutuksen luoda hanke, jota ohjausryhmä pääsee johtamaan. Johto myös seuraa muutosta johtoryhmän kokouksissa, ei erillistä seurantaan projektitasolla. Ohjausryhmä on se taho, joka suunnittelee ja tekee budjetin muutokselle. Ohjausryhmä on lähellä muutosta, ja pitää erilliset tapaamiset aiheeseen ja seurantaan liittyen, näissä tapaamisissa muun muassa varmistetaan aikataulussa ja budjetissa pysyminen. Projektiryhmä on se taho, joka toteuttaa muutoksen käytännössä. Johtoryhmä on antanut valtuudet muutokselle, ohjausryhmä tehnyt päätökset aikatauluista ja budjetista, ja nyt projektiryhmä toteuttaa muutoksen käytännön tasolla, ja tekee projektisuunnitelman muutoksesta, sekä seuraa toteutusta aktiivisesti projektipalavereissa. Projekti-tiimi osallistaa projektiryhmään tarvittavat sidosryhmät organisaation sisältä ja ulkopuolelta, sekä koordinoi muutokset jatkoa ajatellen. Viestintä on myös iso osa

projektivaihetta. Projektin valmistuttua vastuu siirtyy operatiiviselle tasolle, jossa seurataan projektin tuottama tulosta. Alussa seuranta on aktiivista

Taulukko 1. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtamismalli. (mukaillen Korkiakoski & Karhinen, 2019)

	Rooli	Kokoonpano	Kokoukset
Johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii sponsoriina eli antaa valtuutuksen hankkeelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtoryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiivis yhteen-veto esitettäväksi johtoryhmän kokouksissa
Ohjausryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Asettaa tavoitteet, resurssit ja budjetin • Hyväksyy kehityssuunnitelman sekä johtamis- ja mittausmallin 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtoryhmän edustajat, toimitusjohtaja ja projektiryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> • Joka toinen kuukausi (huomioiden yrityksen lähtökohdan ja hankkeen aikataulun)
Projektiryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelee ja aikatauluttaa kehitysohjelman • Viestintä ja koulutus sidosryhmille • Johtamismallin suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektiryhmä, joka edustaa keskeisiä funktioita (liiketoiminta, viestintä, jne.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Joka toinen viikko (huomioiden yrityksen lähtökohdan ja hankkeen aikataulun)
Operatiivinen ryhmä	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaa kehityssuunnitelman toteuttamisen seurannasta omassa yksikössä 	<ul style="list-style-type: none"> • Edustajat niistä organisaation osista, joissa kehityssuunnitelma jalkautetaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva tuki ja seuranta, mutta kokoukset esimerkiksi joka toinen kuukausi

Organisaatiokulttuurin muutos saattaa lähteä myös toisesta suunnasta kuin henkilöstöjohtamisesta. Monessa myyjäyrityksessä on tarjontaansa pohjautuva tuote- tai myyntilähtöinen kulttuuri. Asiakkaan tarpeet eivät tällaisessa kulttuurissa aina ole ensisijaisia lähtökohtia liiketoiminnan kehittämiseksi ja lisäarvon tuottamiselle. Tällaisissa tapauksissa myyvän yrityksen tulisi muovata oma kulttuurinsa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Käytännön tasolla tuo tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja niihin vastataan tai kyetään vastaamaan entistä paremmin. Kyse on kehityksestä ja jatkuvasta oppimisesta, joten organisaatiossa tulisi selvittää, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja miten niihin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Yksi malli tällaiseen organisaatiokulttuuriin on avainasiakastoiminta. Tällä mallilla pystytään luomaan oikeasti

asiakaslähtöinen organisaatio, mikäli kaikki organisaation tasot sitoutuvat siihen, ja tällä pystytään luomaan asiakkaalle arvoa, sekä kehittämään oman organisaation ketteryyttä ja liiketoimintaa. (Mäntyneva 2019, 27.)

Liiketoiminnan menestys pohjautuu pitkälti asiakaskeskeiseen ajattelumaailmaan ja yrityksen strategia on hyvä kehittää asiakaslähtöisesti perustuen asiakkaan tarpeisiin. Jotta strategia voidaan rakentaa näin, tulee yrityksessä ymmärtää se, että jokainen eri osa-alue toimivat asiakaslähtöisesti. Erittäin tärkeässä roolissa olevat, eli asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat avainasemassa asiakaslähtöisen kulttuurin luomisessa yritykseen, koska nämä henkilöt käyvät aktiivista keskustelua suoraan asiakkaan kanssa. (Vahtola 2020.)

2.2 Asiakasläheisyys ja asiakassegmentointi

Liiketoiminnan menestykseen linkittyvät olennaisena osana asiakkaat ja liiketoimintaa voidaan kehittää monesta eri suunnasta, mutta usein ne yritykset, jotka ovat lähellä asiakasta ja kehittävät omaa toimintaa asiakkaan lähtökohdista, menestyvät. Asiakasymmärryksen tuottaminen ja hyödyntäminen on rikkaimmillaan tilanteissa, joissa innovoidaan uusia tuotteita tai palveluita. Asiakaslähtöinen innovointi perustuu asiakkaan toiminnan tai tarpeiden keräämiseen ja tiedon analysointiin. Asiakaspalautteita ei aina osata hyödyntää muuta kuin asiakaspalautteiden käsittelyyn ja se on hieman ongelmallista asiakasläheisyyden hyödyntämisessä innovaatioiden osalta. (Arantola 2006, 77-79.)

Asiakasläheisyyteen ja asiakkaiden tuntemiseen kuuluu myös hyvä asiakaskokemus ja sen hyödyntäminen organisaatiossa. Asiakkaan tunteminen on osa asiakaskokemusta, joka tuo asiakasta lähemmäksi ja sen myötä asiakkaita on helpompi segmentoida eri kategorioihin. Ilman asiakastuntemusta, asiakkaita ei voi jakaa eri segmentteihin. Asiakaslähtöisyys on yksi teema, jonka avulla asiakassegmentointia voi lähteä tekemään. (Apunen 2020.)

Tärkeimpien asiakkuuksien johtamiseen kuuluu olennaisena osana avainasiakkaiden tunnistaminen. Nykyiset asiakkaat on hyvä analysoida ja segmentoida asiakkaat eri ryhmiin. Ryhmien kriteereinä voi olla taloudellisia, mutta myös muita kriteerejä, esimerkiksi referenssiarvo. Segmentoitava asiakkuus on sellainen, jossa tunnistetaan potentiaalia ja sitä on tarve kehittää laajemmaksi. Tyypillisesti kriteerit asiakassegmentointiin ovat sellaisia, että asiakkuudessa nähdään potentiaalia ja se on liiketoiminnan näkökulmasta

kannattava. Potentiaalin ei aina ole tarvetta olla suora vaikutus liikevaihtoon tai muihin taloudellisiin mittareihin. Potentiaalilla voidaan tarkoittaa myös näkyvyyttä, joka vasta ajan kuluessa muuttuu taloudellisesti kannattavaksi. (Mäntyneva, 2019, 53-57.)

Tyypillisiä asiakaskannan ryhmittelykriteerejä:

- Liikevaihto asiakkaalle
- Asiakkaan markkinaosuus
- Asiakaskate
- Asiakkuuden arvo elinkaarellaan
- Asiakkaan imago
- Asiakkuuden kesto
- Liikevaihdon kasvupotentiaali asiakkuuden suhteen
- Kilpailijoiden asema asiakkuuden suhteen
- Asiakkaan toimiala
- Maantieteellinen sijainti
- Strateginen yhteensopivuus
- Hintataso
- Osuus asiakkaan ostoista
- Asiakkaan taloudellinen vakaus
- Potentiaalinen ostaja uusille tuotteille ja palveluille
- Asiakastarvetta vastaava tarjooma
- Kontaktit asiakasyrityksen ylimpään johtoon ja omistajiin
- Kassavirtanäkymät

(Mäntyneva, 2019, 57.)

Asiakassegmentoinnin ja tärkeimpien asiakkaiden löytäminen, ja niiden hoitoon keskitetyn toiminnan tavoitteena on luoda enemmän arvoa liikesuhteen molemmille osapuolille. Avainasiakkaiden valinnassa nykyhetki on tärkeä, mutta on tärkeää huomioida myös tulevaisuus. Asiakkuuksia arvottaessa hyödynnetään valittuja kriteerejä, ja samalla käytetään taulukointia, jolla pyritään tekemään kriteereistä vertailukelpoisia. (Mäntyneva, 2019, 59.)

Asiakaskäyttäytyminen on perusta asiakassegmentoinnille. Asiakassegmentointi on usein tapa tunnistaa asiakkaita paremmin ja tapa on käytössä erityisesti myynnissä ja markkinoinnissa. Asiakaskäyttäytymistä ohjaavat sekä ulkopuoliset ärsykkeet että

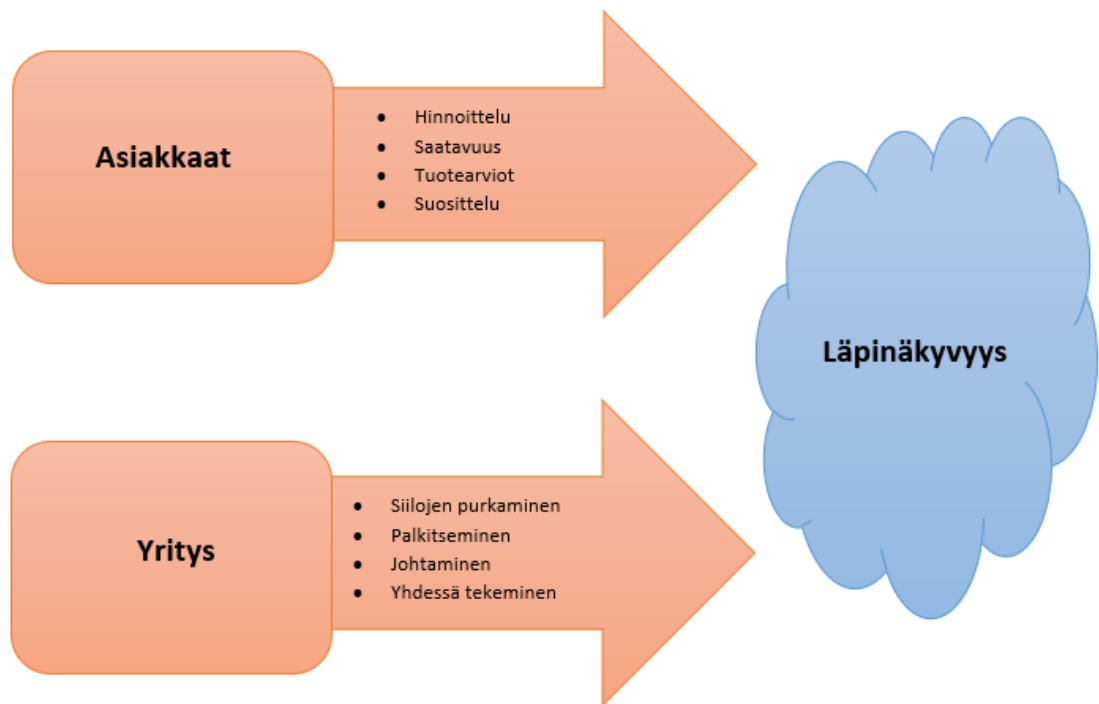
ostajien henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämän pohjalta yritys oppii tuntemaan asiakkaansa ja suunnittelee kohderyhmät, joiden mukaan asiakkaita segmentoidaan. Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista markkinoinnin kohteeksi siten, että kohderyhmän tarpeet ja arvostukset tulee täytetyksi paremmin kuin kilpailijalla. (Bergström & Leppänen 2018.)

Varsinkin organisaatioissa, joissa asiakkaina ovat yritykset ja organisaatiot, eli tehdään ”business to business” (B2B), kauppaa, asiakkaat tulee nähdä enemmän kumppaneina ja segmentoida ne sen mukaan. Kyseessä ei ole pelkkä yksittäinen tapahtuma, vaan suhdetta on rakennettava siten, että se tuottaa hyötyä puolin ja toisin. Asiakassuhde kuluttaja-asiakkaan ja yrityksen välillä on ihan erilainen. Se ei perustu kumppanuuteen samalla tavalla. (Zimmerman & Blythe 2013, 10.)

2.3 Asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuuksien hallinta

Jotta yrityksessä voidaan lähteä toteuttamaan asiakaskeskeistä johtamista, tulee muuttaa organisaatiokulttuuria. Kulttuurinmuutos lähtee ihmisistä ja kuvassa 3 on esitetty tärkeimmät ominaisuudet, jotka asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta vaikuttavat muutokseen.

Kuvassa 3 on eritelty tärkeimmät ominaisuudet asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta, jotka vaikuttavat muutoksen ja joiden avulla muutos saadaan aikaiseksi. Asiakkaan näkökulmasta on pidettävä läpinäkyvänä se, miten ja mistä hinta muodostuu. Hinnoittelu on asiakkaalle jopa tärkein asia palvelua tai tuotetta valikoidessa. Tuotteiden saatavuus ja niiden arviot ovat tärkeitä hinnan lisäksi. Nämä kolme ovat sellaisia teemoja, jotka asiakkaan valittaessa tuotetta, ovat herkästi samalla viivalla. Suosittelemus on myös tärkeässä roolissa asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen osalta, jotta päästään parempaan tulokseen läpinäkyvyyden suhteen, on tärkeää luoda yrityksen sisällä sellainen ilmapiiri, että sisäiset tiimit puhaltavat yhteen hiileen, ja se vaatii sillojen purkamista ja hyvää johtamista, joka kannustaa yhdessä tekemiseen ja asiakkaalle arvon tuottamiseen. Kun nämä asiat toimivat ja on otettu huomioon, työntekijät on helppo palkita osaamisestaan ja yritys saavuttaa tällaisella toiminnalla paljon asiakaskannattavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Läpinäkyvyys on asia, joka tulisi olla selkeä myös asiakkaalle ja siihen on hyvä pyrkiä niin asiakkaan, kuin yrityksenkin näkökulmasta.



Kuva 3. Läpinäkyvyys asiakkaisiin ja organisaatioon. (mukaillen Korkiakoski & Karhinen 2019)

Asiakkuuksien johtamiseen kuuluu olennaisesti avainasiakaskonseptin luominen, jossa määritellään asiakkuuspäällikön työnkuva. (Mäntyneva 2019, 68.) Lähtötilanne asiakkuuksien johtamisessa on, että johtaja tuntee asiakkaat, sekä ymmärtää niiden tarpeet. Tarpeiden muuntaminen tavoitteeksi organisaatiolle on kyky asiakkuusjohtamisessa. Tehtäviin kuuluu olennaisena osana myös kommunikaatio ja asiakasviestintä, näitä voivat olla erilaiset muutokset palveluissa, kehityshankkeiden koordinointi ja tavoitteiden tilanne, sekä muut asiakassuhteeseen vaikuttavat tilanteet. (Myllymäki 2017, 149-150.)

Analysoidessa asiakaskantaansa, yrityksen tulee huomioida erilaisia teemoja, joita seuraamalla voi havaita asiakkaiden käyttäytymisessä eroja. Osa asiakkaista on pidemmän asiakassuhteen asiakkaita, osa on ollut lyhyemmän aikaa. Yrityksen kannattaa panostaa niihin asiakkaisiin, jotka ovat olleet uskollisesti yrityksen asiakkaita jo pidempään. Yrityksessä tulee huomioida, että asiakkaat säilyvät sen pidempään asiakassuhteessa, mitä parempi luottamus heillä on yritykseen. Luottamusta pystyy rakentamaan täyttämällä asiakkaiden toiveet ja vastaamalla kysyntään. (Spencer & Freeman 2012.)

Asiakkuuksien johtaminen vaatii päätöksen yrityksen johdolta nostaa se yhtenä osana strategiaan, jota jokainen yrityksen työntekijä noudattaa ja tavoittelee. Yksi vaihtoehto

asiakkuuksien johtamiselle on rakentaa Business relationship management -malli, jossa tavoitellaan erilaisia asiakkuuksien kehittämisen ja tuottamisen tavoitteita. Näitä tavoitteita mallissa ovat esimerkiksi:

- rakentava ja jatkuva keskusteluyhteys organisaation eri osien kanssa
- asiakkaan ja toimittajan välinen ymmärrys molemmin puolin
- asiakkaan tarpeiden ymmärrystä ja tarpeiden täyttämisen varmistamista
- liiketoimintavaatimusten määrittämistä nykyisille, uusille ja muuttuville palveluille
- eri asiakkaiden ristiriitaisten liiketoimintavaatimusten sovittamista yhteen
- palveluille sovitun laadun saavuttamista
- palveluiden sisällön ja hintojen muodostamisen molemminpuolista ymmärrystä
- häiriöiden, laatupoikkeamien ja valitusten muodollista käsittelyä
- sitä, että yritys ymmärtää asiakkaan näkökulman palveluun ja osaa priorisoida asioita asiakkaan näkökulmasta
- korkeaa asiakastyytyväisyyttä
- asiakkaan ja yrityksen välisten rakentavien suhteiden perustamista ja ylläpitämistä
- asiakkaan toimintaympäristön muutosten vaikutuksen tunnistamista
- liiketoimintavaatimusten luomista ja ilmaisua uusille ja muuttuville palveluille.

(Myllymäki 2017, 147-149).

Oman yrityksen ja asiakaskunnan kasvaessa ja sen monipuolistuessa näistä tehtävistä suoriutuminen on haastavaa, jolloin vastuu jaetaan kokonaan omalle organisaatiolle. Käytännössä asiakkaiden suhteiden hoito rakentuu useammalle eri tasolle. Strategisella tasolla käydään johtotason keskustelut organisaatioiden molemmin puolin. Tavoite on kehittää yrityksen tuotteita ja palveluita asiakkaan tarpeita vastaaviksi, sekä sopia hinnoista, sopimusehdoista sekä suhteiden isoista ongelmista. Taktisella tasolla keskustelua käy yrityksen ja asiakkaan vastuuhenkilöt, ja sopivat yhteisistä kehityshankkeista, jatkuvien palveluiden ongelmista ja häiriötilanteista sekä asiakassuhteen pienemmistä ongelmista. Operatiivisella tasolla vastaavat avainhenkilöt käyvät keskusteluja tuotteiden ja palveluiden toimittamiseen, tukemiseen ja käyttöön liittyvien kysymysten operatiivisella käytännön tasolla. Tämänkaltaisen kumppanuus eri tasoineen ei synny yhdessä yössä, vaan se vaatii luottamusta ja kunnioitusta. Kunnioituksen saavuttaminen ei onnistu aina, vaikka yritys suhtautuu asiakkaaseen tuottavuuskumppanuus mielessään. Asiakas ei ole aina halukas tekemään yhteistyötä yrityksen kanssa ja varsinkaan jos

asiakkaan johdolla on epäily yrityksen hintakilpailukyvyistä, tuotteiden tai palveluiden laadusta ja sopivuudesta omiin tarpeisiinsa, johtamisesta tai yhteyshenkilöksi määrätyn henkilön kyvyistä tai käyttäytymisestä. Kun nämä asiat ovat kunnossa, asiakkaan luottamus voidaan saavuttaa ja aloittaa yhteistyö. (Myllymäki 2017, 151-153.)

Asiakkuudenhallinnan osalta on tärkeää, että pystytään tunnistamaan tärkeimmät asiakkaat. Tärkeimmät asiakkaat tuovat usein valtaosan liikevaihdosta, eikä tällaisia asiakkaita ole välttämättä määrällisesti paljon. Tärkeimmät ja tuottavimmat asiakkaat tulee tunnistaa, ymmärtää se, millaista arvoa määritellyt asiakkaat tuovat, palvella heidän tarpeitaan ja tarvittaessa kehittää omia malleja asiakkaiden mukaisiksi. (Simons 2014, 51.) Asiakkuudenhallinnan osalta isossa roolissa ovat myös järjestelmät, joissa asiakkuudenhallintaa seurataan. Yleisin tapa asiakkuudenhallinnan seurantaan on CRM, eli customer relationship management, jonka avulla voidaan seurata toimenpiteitä ja muita aktiviteetteja asiakkaan osalta. Järjestelmän avulla pystytään saamaan tietoja esimerkiksi asiakasriskin olemassaolosta. Järjestelmä on hyvä, ja usein erittäin vaadittu isojen asiakokonaisuuksien hallinnan näkökulmasta. Asiakkaiden seuranta on tärkeää asiakaspidon ja asiakassuhteiden kannalta, mutta järjestelmä on ainoastaan tukiväline asiakkuudenhoidon ja asiakassuhteen analysointiin, kaiken pohjana on ihmiset, jotka luovat asiakassuhteet ja pitävät niitä yllä. (Tanner 2014.)

2.4 Avainasiakkaat

Avainasiakaskonseptia on yrityksissä toteutettu eri muodoissa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Avainasiakastoimintaan liittyy olennaisesti se seikka, että pienikatteisten asiakkuuksien hoito ei kannata. Asiakkuuksien tuoma kannattavuus ei jakaudu tasaisesti kaikkien asiakkuuksien välille, ja suurivolyymiset, mutta pienikatteiset asiakkuudet pyritään hoitamaan mahdollisimman itsenäisesti, esimerkiksi erilaisten verkkopalveluiden kautta, ilman henkilökohtaista asiakasjohtamista. Tällainen asiakkuudenhoidon ei ole strategista avainasiakastoimintaa. Asiakkuuksien kompleksisuus on erityisen tärkeää huomioida asiakkuuksien hoidossa. Tätä kompleksisuutta hallitakseen, yritykset luovat avainasiakkuuksien johtamismallin (KAM), eli key account management-mallin. (Mäntyneva 2019, 15-19.)

Markkinoilla on rajallinen määrä asiakkaita, ja murto-osa asiakkaista tuo suuren osan yrityksen liikevaihtoa. Asiakkaiden suhteen on hyvä tehdä selkeät tavoitteet, jotta organisaatio tietää, mitä tavoitella. (Mäntyneva 2019, 25.)

Asiakkaan arvo, eli asiakkaan määrittämä arvo yrityksen liiketoiminnalle on se arvo, jonka avulla yritys ymmärtää miksi asiakas pysyy asiakkaana ja ostaa. Asiakas valitsee tietyn brändin eikä valitse kilpailijan tuotetta tai palvelua. Yritys voi kiinnittää asiakasarvoon ja asiakkuuksien pysyvyyteen huomioimalla sen, että organisaatiossa on huomioitu ainakin neljä teemaa, jotka on jalkautettu työntekijöille:

1. Taloudellinen arvo
2. Toiminnallinen arvo
3. Emotionaalinen arvo
4. Symbolinen arvo.

Asiakasarvolla voidaan vaikuttaa liiketoiminnan keskeisiin tavoitteisiin ja sen avulla saavutetaan korkea asiakastyytyväisyys ja suositteluaste. (Keronen ym. 2017.)

Avainasiakkailla on tärkeä rooli yrityksen liikevaihdon ja kannattavuuden näkökulmasta. Usein avainasiakkaat ovat niitä, joille olemassa olevia tuotteita ja palveluita joudutaan räätälöimään ja silloin on kyse tuotteistuksesta, jolla pystytään tarjoamaan tärkeimmille asiakkaille juuri heidän kaipaamansa prosessit. Tällä tavalla voidaan kehittää asiakaskokemusta ja se johtaa liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun. (Mäntyneva 2019, 54).

Avainasiakastoiminnalle on tärkeää asettaa tavoitteet ja niitä on pystyttävä mittaamaan. Avainasiakastoiminnassa usein korostetaan myyvän yrityksen näkökulmaa, mutta yhtä tärkeää on ottaa huomioon myös ostavan organisaation tarpeet ja näkökulmat. Asiakkuuksien painottaminen tarkoittaa sitä, että myyvä organisaatio tarkastelee liiketoimintaansa korostetusti asiakkaan näkökulmasta. Avainasiakastoiminnan tavoitteena on luoda aitoa asiakasarvoa, jolla on merkitys asiakkaan organisaatiolle. Asiakasarvo tulee luoda säilyttäen asiakaskannattavuus. Lisäksi pitää pystyä pitämään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä, mutta tämä on melko pehmeä arvo. Tavoitteiden asettaminen onkin avainasiakastoiminnalle keskeistä, mutta sen tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Jokaisen asiakkaan omat sovellettavat toimintatavat valitaan aina tapauskohtaisesti, ja ne voivat olla hyökkääviä tai puolustavia, tai jopa molempia, jos asiakkuuden käyttämä palvelutarjoama on laaja-alainen. Tyypillisesti avainasiakkuuksien johtamisen elinkaari kestää vuosia, mutta strategisesti tärkeiden asiakkaiden kohdalla avainasiakastoimintaa voidaan toteuttaa projektiluontoisesti, jolloin toiminta on tietyn hetken ajan intensiteetiltään korkealla, mutta ei jatkuvasti. Avainasiakastoiminnalla voidaan tukea, sekä nopeuttaa yrityksen kasvustrategian toteuttamista. (Mäntyneva 2019, 25-27.)

2.5 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on tärkeä osa asiakassuunnitelmaa. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan kokemuksia ja tunteita, jotka saavat asiakkaan palaamaan uudestaan palvelun käyttäjäksi, ja kertomaan muille positiivisesta palvelukokemuksesta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen odotusarvo, joten palvelutarjoajan on vaikea tietää, mitkä tai millaiset asiat vaikuttavat saavutettuun kokemukseen. Positiivinen asiakaskokemus voidaan kuitenkin saavuttaa, kun asiakas huomiodaan, asiakasta kuunnellaan ja halutaan ymmärtää hänen tilanteensa ja tarpeensa. Tärkeää on myös, että asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan oman odotuksen ja kokemuksen lisäksi voimakkaasti yrityksen toiminta ja arvomaailma. Mikäli odotukset ja kokemukset pystytään toteuttamaan positiivisesti, syntyy positiivinen asiakaskokemus ja asiakas palaa yrityksen asiakkaaksi uudelleen. Vahva asiakaskokemus luo yritykselle kilpailuedun, jossa se on voittanut asiakkaan puolelleen kilpailijalta. (Vahtola 2020.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa yksi tärkein ominaisuus on strategiataso ja siksi on tärkeää saada strategia toteutumaan ja jalkautettua organisaatioon siten, että se näkyy ja siitä tulee todellista asiakkaille. Työ asiakaskokemuksen parantamisesta lähtee usein yksittäisestä innovoijasta, joka lähtee yksittäistä osuutta parantamaan ja kehittämään. Usein se saattaa olla esimerkiksi asiakaspalvelu tai jokin taloutta parantava toiminto. Asiakaskokemuksen ensi askelia ovat myös asiakkaille annettavat lupaukset, mutta onkin tärkeää lunastaa nuo annetut lupaukset ja asiakaskokemuksen johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että annetut lupaukset lunastetaan. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 36-37.)

Asiakaskokemuksen ymmärtämisen taustalla on se, että yrityksen tulee ensisijaisesti pyrkiä ymmärtämään nykyisten avainasiakkaiden asiakaspolkua ja miettiä niiden vaikutuksia nykyiseen tulokseen. Jos on mahdollista kehittää asiakaspolkua, se tulisi tehdä yhdessä asiakkaan ja yrityksen työntekijöiden kanssa, jotta ymmärretään mitä asioita on tarpeellista kehittää. (Rawson & Duncan 2013, 93.)

Asiakaskokemuksen merkityksen myötä, on sen mittaaminen johtamisen rinnalla tullut merkitykselliseksi, ja on tärkeää löytää oikeat mittarit asiakaskokemusten tulosten tarkasteluun. Asiakaskokemukseen on tärkeää panostaa, mikäli halutaan sen tuottavan taloudellisia tuloksia. Taloudelliset mittarit eivät voi olla ainut näkökulma

asiakaskokemuksen johtamisessa. Pelkkä taloudellisten mittareiden seuraaminen ei riitä, vaan ne kertovat ainoastaan siitä, miten asiakasstrategian jalkauttaminen on onnistunut. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 52-54.) Menestyvän ja tuloksellisen asiakaskeskeisen liiketoiminnan saavuttaminen edellyttää vahvaa asiakaskokemusta, ja kokemus tulee olla samanlainen jokaisessa vaiheessa, jossa asiakas kohtaa yrityksen. Erilaisia palveluntarjoajia on paljon markkinoilla, joten kilpailutilanne on kova, rakentamalla vahvan asiakaskokemuksen, yritys on vahvoilla ja takaa hyvän kilpailuedun. Erittäin hyvä ja korkea asiakaskokemus yllättää asiakkaan ja takaa pitkän yhteistyön ja asiakas valitsee yrityksen aina uudestaan. (Vahtola 2020.)

Kuvassa 4 havainnollistetaan se, miten asiakaskokemuksen mittaamisen vaikuttavat tasavertaisesti eri osa-alueet, joita terveen liiketoiminnan ylläpitämiseen vaaditaan. Taloudellisten mittareiden onnistumiseen vaaditaan henkilöstömittareiden onnistumista ja asiakkaat luovat terveen ja hyvinvoivan yrityksen, jossa henkilöstö työskentelee taloudellisia mittareita kohden. Jokaisella osuudella on yhtä merkittävä osuus ja ne ovat toisistaan riippuvaisia. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 53.)

Terveen liiketoiminnan ylläpitäminen on havainnollistettu kuvassa 4, ja siinä esitellään eri osa-alueet tasavertaisina. Tällä tarkoitetaan sitä, että terve liiketoiminta edellyttää sen, että kaikki kolme osa-aluetta, asiakasmittaristo, henkilöstömittaristo ja taloudelliset mittarit ovat yhtä tärkeitä liiketoiminnalle. Ilman asiakkaita ei ole olemassa liiketoimintaa, ja se edellyttää osaavaa henkilöstöä, ja se tuottaa yritykselle tervettä taloutta ja mahdollista voittoa. Näiden kaikkien osa-alueiden tulee olla tasapainossa, jotta yritys on terve ja hyvinvoiva.

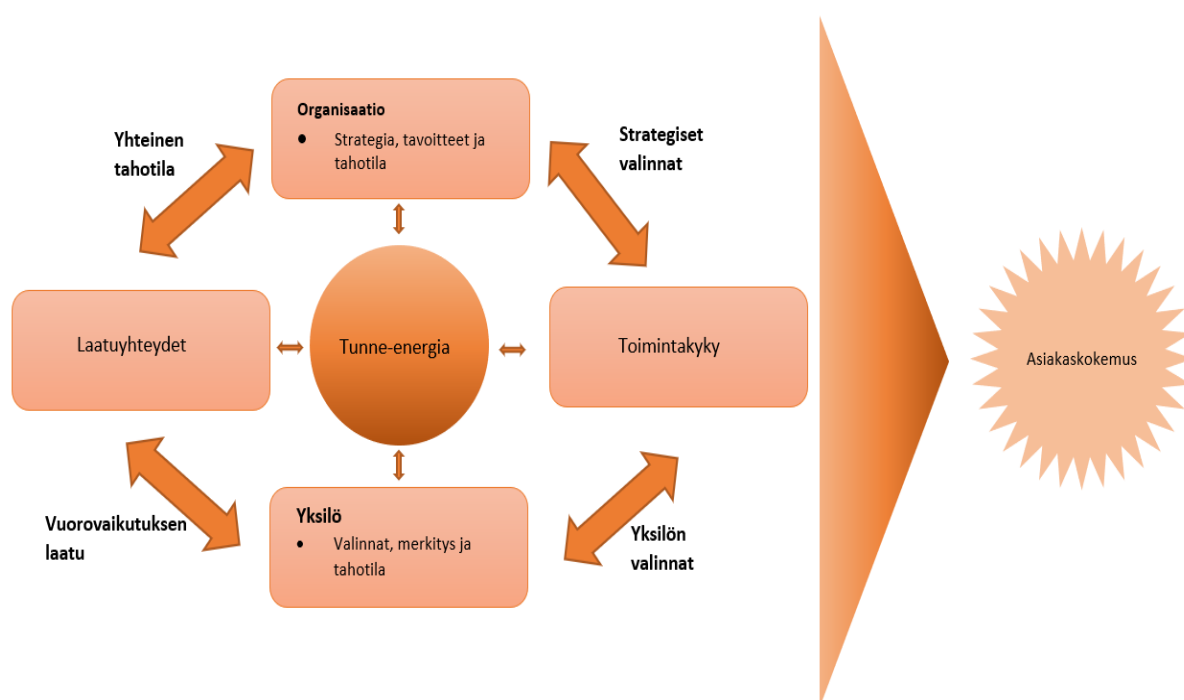


Kuva 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (mukaillen Korkiakoski & Löytänä 2014).

Kuvassa 5 esitellään, miten työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. Yliver-
tainen kilpailukyky saadaan, kun kaikki kuvan elementit tukevat positiivisen tunne-ener-
gian synnyttämistä, joka mahdollistaa organisaatiolle toimintakyvyn parhaimpiin asiakas-
kohtaamisiin. Merkityksellisyyden kokemus on yhteinen nimittäjä kuvan neljän eri toimi-
juuden välillä. Johdon vastuulla on luoda yritykseen strategia, joka antaa yhteiset tavoit-
teet ja suunnat. Kun yksilö kokee, että yksittäisen työntekijän päivittäinen työpanos vai-
kuttaa strategiaan ja sen toteutumiseen, se luo positiivista tunne-energiaa, jolloin toimin-
takyky vahvistuu ja syntyy mahdollisuus positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi. (Fi-
scher & Vainio 2014, 13.)

Asiakaskokemus on tärkeässä roolissa sen vuoksi, koska asiakkaat luovat yrityksen ta-
loudellisen tilanteen, eli mahdollisen liikevoiton. Sen saavuttamiseen vaaditaan yrityksen
organisaatiossa erilaisia toimenpiteitä, ja tunne-energian luomisella yrityksen organisaa-
tiokulttuuriin on iso vaikutus. Kuvassa 5 on hyvin havainnollistettu se, miten ylätas-
on osalta organisaatio ja yksilö voivat vaikuttaa asiakaskokemuksen luomiseen. Organisa-
tio luo strategian, tavoitteet ja tahtotilan, joka on suotuisa positiivisen asiakaskokemuk-
sen luomiselle. Yksilö voi tällaisessa hyvin rakennetussa organisaatiossa vaikuttaa asia-
kaskokemuksen muodostumiseen omilla valinnoillaan, huomioimalla niiden merkitykset
ja sen mikä tahotila hänellä on. Organisaation ja yksilön toimintaan vaikuttaa yrityksen

toimintakyky ja se, millaisia laatu yhteyksiä organisaatio toteuttaa. Jotta nämä ylätasen eri osat toimivat ja tukevat toisiaan, se vaatii sen, että organisaatiossa on tehty yhteisen tahtotilan osalta strategiset valinnat, joita jokainen yksilö sitoutuu valinnoillaan toteuttamaan. Nämä kaikki vahvistavat tunne-energiaa, joka luo yrityksen toiminnasta positiivisia asiakaskokemuksia.



Kuva 5. Tunne-energia vahvistaa toimintakykyä ja asiakaskokemusta (mukaillen Fischer & Vainio, 2014).

Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtaamiselta. Erilaiset tarpeet, esimerkiksi palvelun nopeus tai sen saatavuus, muokkaa asiakkaan tyytyväisyysasteen. Asiakaskokemus synnyttää positiivista tai negatiivista tunne-energiaa, ja kun asiakas saa kokemuksen odotusten ylittämistä, arvostaa asiakas tämän kokemuksen korkeammalle, kuin sellaisen, että palvelu ainoastaan täyttää hänen odotusarvonsa. Asiakaskokemus saattaa helposti henkilöytyä, mutta sen rakentamiseen organisaatiossa tarvitaan koko henkilöstö. Osaaminen ja vuorovaikutus ketjuuntuvat organisaation sisällä arvoketjuksi ja asiakkaat ovat näiden ketjujen lopullisia hyödyntäjiä. Voidaan todeta, että asiakaskokemus luodaan yhdessä. (Fischer & Vainio 2014, 165.)

Asiakaskokemus ei saa jäädä pelkäksi ”pehmeäksi luvuksi” johdon työkalujen ulkopuolelle vaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi pitää löytää selkeät liiketaloudelliset tavoitteet, ja ne liittyvät usein lisämyyntiin tai liiketoiminnan säästöihin. Asiakaskokemus on kuitenkin tunnetta, ja sen arvon mittaaminen on haastavaa eikä sitä voida suoraan mitata myynnin tai tuotteen mittareilla. Asiakaskokemusta parantamalla voidaan usein kasvattaa asiakkaiden elinkaaren arvoa ja samalla kehittää asiakaskokemusta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42-43.)

Ylivoimainen asiakaskokemus aloitetaan rakentamalla ja ymmärtämällä asiakkaan ostoprosessi. Tärkeintä on tietää missä vaiheissa asiakas haluaa olla yritykseen yhteydessä, perinteisesti tässä on nojattu myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kanaviin, ne voivat olla kuitenkin muitakin ostoprosessin vaiheita. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50-51.) Asiakas on vaativa, ja odottaa välitöntä vuorovaikutusta sekä reagoitua tapahtumaan.

Reaaliaikainen tieto ja data-analytiikka ovat merkittävässä roolissa hyvän asiakaskokemuksen rakentamisessa. Digitaalisessa ympäristössä asiakkaasta saadaan erilaisia tietoja, joita voidaan ketterästi hyödyntää hyvän asiakaskokemuksen rakentamisessa ja kehittämisessä. Asiakaskokemuksen avainroolissa on ehdottomasti myös se, että saatavilla olevaa dataa osataan käyttää oikein. Erilaiset datan avulla tehdyt palveluratkaisut ja henkilökohtaiselta tuntuvat markkinointitoimenpiteet vahvistavat positiivista asiakaskokemusta. Positiivinen asiakaskokemus ei aina riitä, koska asiakkaat ovat entistä vaativimpia. Yrityksen pitää pystyä jatkuvasti ylittämään asiakkaan odotukset, jolloin asiakaskokemus on positiivinen. (Vahtola 2020).

Hyvän ja jopa erinomaisen asiakaskokemuksen perustalla on kokonaisuus ja se, että jokainen organisaation jäsen on sitoutunut siihen. Pirstaloituminen yrityksen sisällä vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemukseen. Asiakaskokemusta voidaan lähteä yrityksessä rakentamaan asiakasstrategian kautta. Asiakaskokemus on hyvä muodostaa neljästä eri pääelementistä, jotka sisältävät erilaisia tavoitteita ja mittareita, joiden avulla tuloksia voidaan seurata. Tarvittaessa tavoitteita voidaan muuttaa ja mittareita kehittää. Kuvassa 6 käydään läpi erilaiset asiat, jotka tulisi ottaa huomioon asiakasstrategiaa rakennettaessa. Tärkeät teemat on hyvä erotella ja asettaa kaikille omat erilliset tavoitteet ja niille omat mittarit. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 210-215.) Asiakaskokemus syntyy siitä, että asiakasnäkökulma ja liiketoimintänäkökulma ovat tasapainossa ja ne luovat asiakasarvon yritykselle. Tärkeää on pystyä tasapainoilemaan näiden kahden teeman välissä. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakasstrategian rakentamista esitellään kuvassa 6, joilla strategiaa voi lähteä rakentamaan. Jokaiselle eri elementille on hyvä luoda omat tavoitteet ja mittarit. Näitä on hyvä asettaa ainakin yhdestä kolmeen, jotta on myös selkeät näkymät siihen, miten eri elementit toimivat. Kuvassa 6 on jaoteltu elementit neljään eri lohkoon, jotka ovat Ihmiset ja kulttuuri, Yrityksen brändi ja palvelulupaus, Toimintatavat ja prosessi, sekä Teknologia. On järkevää jakaa eri teemat omiksi elementeikseen ja antaa niille omat ja selkeät tavoitteet, joita seurata. Elementtien kohdalla on tärkeää, että niillä on selkeät tavoitteet, jotta niitä voidaan mitata ja toimivuutta arvioida.

ASIAKASSTRATEGIAN ELEMENTIT	
Ihmiset ja kulttuuri Tavoite ja mittari 1 Tavoite ja mittari 2 Tavoite ja mittari 3	Yrityksen brändi ja palvelulupaus Tavoite ja mittari 1 Tavoite ja mittari 2 Tavoite ja mittari 3
Toimintatavat ja prosessi Tavoite ja mittari 1 Tavoite ja mittari 2 Tavoite ja mittari 3	Teknologia Tavoite ja mittari 1 Tavoite ja mittari 2 Tavoite ja mittari 3

Kuva 6. Asiakasstrategian elementit. (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016).

Asiakaskokemuksen osalta tärkeää ymmärtää se, että se ei koostu pelkästä yhdestä teemasta, tai kokemuksesta. Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu monesta eri tekijästä. On erityisen tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät ovat tyypillisiä hyvälle asiakaskokemukselle, ja mitkä huonolle. Asiakasodotukset ovat iso osa asiakaskokemusta, ja sitä tulee muistaa johtaa organisaatiossa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 117.)

3 HAASTATTELUTUTKIMUS JA SEN TULOKSET

Tämä tutkimus on toteutettu haastattelututkimuksena ja yksinkertaistettuna haastattelu on tilanne, jossa haastattelija (tutkija) kyselee kysymyksiä toiselta haastatteluun osallistuvalla (haastateltava). (Eskola & Suoranta 1998.) Haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, koska siinä on usein etukäteen sovittu tavoite. Haastattelutilanne on keskustelua, jossa kyselijä johdattelee vastaajaa, mutta on tärkeää pitää keskustelu vuorovaikutteisena. Haastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla voidaan kattavasti tutkia ilmiötä ja saada uskottava loppupäätelmä tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastattelija tulkitsee haastateltavan omia tulkintoja ja mielipiteitä. Loppuanalyysi on tutkijan subjektiivinen käsite aiheesta. (Puusa ym. 2020.)

Avoimen haastattelun lisäksi kyseessä on ollut teemahaastattelu, koska on etukäteen ollut tiedossa aihealue, josta haastattelutilanteessa on tarkoitus puhua. (Eskola & Suoranta 1998). Menetelmä on ollut yhdistelmä kahta menetelmää, koska haastattelun teema ja aihealue ovat olleet hyvin tiedossa ennen haastattelua, sekä avoin haastattelumuoto on ollut järkevä, kun on haastateltu yhtä henkilöä. Haastattelutilanteessa on haastateltu yhtä henkilöä toimeksiantajayrityksestä, koska hänellä on laajin osaaminen ja tietotaito asiasta. Haastattelumenetelmän etuna on se, että voidaan valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joiden tiedetään olevan tutkittavan aiheen parhaimpia ammattilaisia vastaamaan haastattelukysymyksiin. Haastattelu sopii erinomaisesti abstraktien ilmiöiden tutkimiseen ja haastattelua pidetään myös siksi hyvänä menetelmänä, koska haastattelutilanteessa tutkija voi pyytää tarkentamaan vastauksia tai esittää lisäkysymyksiä haastateltavalle. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

Haastattelumenetelmän etu tutkimusmenetelmänä on sen joustavuus. Tarkentavien kysymysten kysyminen tai uudelleenkysyminen voi olla joissakin haastattelutilanteissa tarpeen. Joustavuuteen liittyy myös se, että haastattelija voi asettaa esittämänsä kysymykset haluamaansa järjestykseen, ja tämä on osa johdattelua, jos haastattelija haluaa haastateltavan edetä tietyllä tavalla tai tiettyyn suuntaan haastattelun lopputuloksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelussa edetään keskeisten, etukäteen sovittujen ja valittujen teemojen ja kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja. Jos haastateltavia on useampia, on haastattelijan itse päätettävä asettaako hän

samat kysymykset kaikille haastateltaville, koska teemahaastattelu antaa mahdollisuuden siihen, että haastateltavilla on eri kysymykset, vaikka ne pyörivät saman teeman ympärillä. Teemahaastattelun toteutukset vaihtelevat avoimen haastattelun tyylisestä haastattelusta aina strukturoituun haastatteluun. Teemahaastattelun tarkoitus on se, että etukäteen sovitut teemat pitävät, eikä ole tarkoitus kysellä ihan mitä tahansa. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

3.1 Tutkimuksen eteneminen

Haastattelu pidettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa vuonna 2020 ja haastattelussa läpikäytyä keskustelua ja seuranta on tehty koko vuosi. Seurantaan on osallistunut myös muita henkilöitä kuin haastateltava. Seurannalla on ollut osuus tutkimuksen tuloksiin ja tuotokseen, joka tämän tutkimuksen perusteena on saatu aikaan. Seuranta on tarkoittanut tässä tutkimuksessa sitä, että on sovittu yhteisesti toimeksiantajayrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa, että mitkä teemat nousevat vuoden 2020 asiakkuussuunnitelmien teemoiksi. Tärkeimpien sidosryhmien edustajat ovat olleet toimeksiantajayrityksen palvelutuotannon johtoryhmän jäseniä, ja IT:n edustajia. Seuranta on tehty kahdella tasolla. Haastattelun yhteydessä on esitetty tämä tutkimus ja sen tarve toimeksiantajayrityksen tärkeimpien sisäisten sidosryhmien johtajille. Johtajien kanssa on sovittu, millaiset teemat ovat sellaisia, joita voidaan asiakkaan suuntaan edistää vuonna 2020, ja millaisia sisäisiä hankkeita toimeksiantajayrityksessä on menossa, jotka vaikuttavat asiakkaiden toiveisiin ja kehityshankkeisiin.

Toinen osa seuranta on ollut esitellä asiakkuussuunnitelmat tärkeimmille sisäisille sidosryhmille. Tätä seuranta on ehditty tehdä kaksi kertaa. Keväällä 2020, ennen kesälomia ja syksyllä, lokakuussa 2020. Näiden seurantojen tarkoituksena on ollut kartoittaa tilannetta, että miten toimeksiantajayrityksessä on sisäisesti pystytty vaikuttamaan asiakkaan kehityshankkeisiin, sekä miten asiakkaan toiveet ja vaatimukset on pystytty toteuttamaan. Lisäksi on seurattu sisäisiä hankkeita ja niiden vaikutuksia asiakkaiden toiveisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kartoittaa toimeksiantajayrityksen nykytila asiakkuuksien johtamisesta ja tarve on ollut kehittää tärkeimpien asiakkuuksien johtamiseen asiakkuussuunnitelma, joka soveltuu pohjoismaiseen yhteistyömalliin paikallisen asiakkuussuunnitelman sijaan. Toimeksiantajayrityksen asiakkaista edelleen iso osa on

paikallisia suomalaisia asiakkuuksia, mutta osa asiakkaista on kaikissa pohjoismaissa toimivia konserneja, jolloin myös asiakkuudenhoitomallin tulee vastata tarpeeseen kokonaisvaltaisesta asiakkuudenhoitomallista myös pohjoismaisella tasolla. Asiakkuudenhoitomallin perustana on ollut palvella toimeksiantajayrityksen asiakasvastuullisia hoitamaan päivittäistä työtään, sekä asiakkuudenhoitomallin tulee palvella myös asiakasta. Asiakkuudenhoitosuunnitelmasta tehdään sisäinen-, sekä ulkoinen versio, jossa myös asiakkaalla on vastuu seurata omia tavoitteitaan ja sitoutua niihin.

3.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa yhteispohjoismainen asiakkuudenhoitosuunnitelma, joka on yhteneväinen kaikissa toimeksiantajayrityksen pohjoismaissa. Maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia vaikutti olennaisesti tutkimukseen ja sen lopputulokseen. Pandemia oli tutkimuksen tekemisen aikana jo maailmanlaajuinen ja erityisesti pohjoismaissa pandemian vaikutukset olivat erilaisia. Tilanteesta huolimatta, tutkimus pystyttiin toteuttamaan ja asiakkuudenhoitosuunnitelman dokumentti on tuotettu toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Tutkimuskysymykset nousivat tutkimuksen tavoitteista. Kysymysten vastauksia on käyty läpi tässä kappaleessa ja tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen asiakkuussuunnitelma toimeksiantajayrityksen eri pohjoismaisilla toimijoilla on tällä hetkellä käytössä?
2. Miten asiakkuussuunnitelmassa voidaan huomioida maakohtaiset tarpeet?
3. Miten asiakkuussuunnitelmasta saadaan yhtenäinen?

Ensimmäiseen kysymykseen haastattelussa saatiin vastauksena, että maakohtaiset asiakkuussuunnitelmat ovat aina olleet käytössä. Toimeksiantajayrityksessä ei ole ollut tietoa siitä, miten jokainen eri maa niitä käyttää ja tarkoitus on saada aikaiseksi yhtenäinen malli, jossa olisi edes perus pohja erilaisille tavoitteille, joita asiakkaiden kanssa olisi tarkoitus saavuttaa. Suunnitelma on iso kokonaisuus ja asiakkuussuunnitelman rakentamisen tuotoksena syntyvä yhtenäinen dokumentti on ainoastaan yksi osa asiakkuussuunnitelmasta. Asiakkuussuunnitelmaan kuuluu olennaisena osana esimerkiksi viestintäsuunnitelma, jossa kartoitetaan eri asiakkaille sopivat teemat joista viestiä ja missä vaiheessa vuotta. Asiakkuussuunnitelma toimii pohjana laajemmalle kokonaisuudelle ja

kumppanuuden rakentamiselle, ja tarkoituksena on dokumentoida yhteiset tavoitteet asiakkuussuunnitelmaan. Tarvittaessa tavoitteisiin ja tarkoituksiin on helppo palata, kun ne on yhteisesti sovittu ja kirjattu muistiin. Se tarkoittaa myös sitä, että tavoitteisiin on sitouduttu asiakkaan ja yrityksen puolelta.

Toimeksiantajayrityksessä ollaan Suomen osalta pisimmällä asiakkuussuunnitelmien tekemisessä, koska Suomessa on tehty dokumentaatiota pisimpään. Asiakkuusjohtaminen on ollut strategisella tasolla jo pidempään kuin muissa pohjoismaissa.

Toimeksiantajayrityksessä on siirrytty pohjoismaiseen organisaatioon erään isomman pohjoismaisen asiakkaan toiveesta, mutta koska asiakkaallakin on oma organisoituminen kesken, ei toimeksiantajayrityksessäkään olla vielä päästy toteuttamaan täydellistä pohjoismaista asiakkuussuunnitelmaa valmiiksi. Työ on vielä kesken, mutta raamit sen tekemiselle on selkeät.

Haastavaa tämän tutkimuksen kannalta on se, että asiakkuussuunnitelman pohjoismaisen yhteistyön rakentaminen on vielä kesken, ja työtä sen eteen tehdään toimeksiantajayrityksessä koko ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä pohjoismaiseen organisaatioon on jo vaihdettu, mutta käytännössä tekeminen on vielä joka maassa maakohtaista. Kovin montaa pohjoismaista asiakkuutta ei ole, ja niiden asiakasjohtamisen malli on vielä mietinnässä, miten ja mistä maasta käsin asiakkuuksia johdetaan. Haasteena yhteispohjoismaisen asiakkuusjohtamisen osalta on myös se, että organisaatiot eivät ole yhtenäisiä, joten jokaisessa maassa on eri vastuualueella toimivia asiakasvastuullisia. Pelkästään jo tittelit ovat erilaisia eri maissa, ja se tarkoittaa sitä, että eri titteleillä toimivat henkilöt vastaavat myös eri asioista asiakkuuksiin liittyen.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli kysymys siitä, että miten asiakkuussuunnitelmassa voidaan huomioida maakohtaiset tarpeet. Haastattelun pohjalta kävi ilmi, että asiakkuussuunnitelman luominen vaatii jatkuvaa kehitystä, eikä toimeksiantajayrityksessä varmaan koskaan päästä sellaiseen tilanteeseen, jossa kaikille asiakkaille, kaikissa pohjoismaissa olisi käytössä samanlainen asiakkuussuunnitelma. Jokaisella maalla on omanlaisensa asiakkuusorganisaatiot ja eri määrä asiakkaita. Asiakkaiden luonne myös vaihtelee suuresti maittain. Jokainen maa edelleen johtaa asiakkuuksia omalla tavallaan, mutta jotta organisaatiosta saataisiin oikeasti yhtenäinen pohjoismainen kokonaisuus, on ensimmäisiä askeleita yhtenäisen asiakkuusjohtamisen osalta ollut se, että asiakkuuksia johdettaisiin samalla tavalla, ja se tarkoittaa esimerkiksi yhtenäisen asiakkuussuunnitelman tekemistä. Tällä hetkellä rakenne on melko pirstaleinen organisaation

kannalta, kun jokainen maa on toiminut omalla tavallaan. Eri maissa on, ja on ollut erilaisia tavoitteita asiakkuuksien osalta ja tämän asiakkuussuunnitelman tarkoituksena on tukea asiakkuusjohtamista perustarpeilla, luoda dokumentti jossa voidaan asettaa tavoitteet eri mittareiden osalta. Koska jokaisessa maassa on oma tapa raportoida, tällaisen yhteispohjoismaisen mallin luominen ole kovin helppo tehtävä. Toimeksiantajayrityksessä on kuitenkin päädytty siihen, että luodaan yhteiset tavoitteet ja jokainen maa soveltaa niitä omalla tavallaan omien mittareiden näkökulmasta. Tarkoituksenmukaista on se, että asiakkuussuunnitelmaan on kirjattu ylätasolla kehykset siitä, mitä siinä tulisi seurata ja mihin asioihin fokuoittaa. Se mitä kehykset sisältävät, esimerkiksi eri tavat mitata asioita, voivat edelleen olla maakohtaisia ja niitä voidaan joka maassa toteuttaa omalla tavalla.

Toimeksiantajayrityksessä on havaittu, että maakohtaiset tarpeet lähtevät organisatiokulttuurista. Organisaatiokulttuurin muuttaminen yhtenäiseksi vaatii aikaa ja on osa isompaa keskustelua. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että on hyvä, kun joka maassa koetaan asiakastyön tärkeys ja se kiinnostaa organisaatiossa laajemmin kuin ainoastaan asiakasrajapinnassa.

Yhtenä osana haastattelussa nousivat esille myös maakohtaiset erilaiset organisoitumiset asiakkuuksien ympärille. Tällä hetkellä jokaisessa maassa on erilainen käsitys siitä, miten asiakkuuksia tulisi johtaa ja millainen tukitiimi erilaisia asiakkuuksia varten tulisi rakentaa. Tämä käy ilmi myös siitä, että eri maissa on eri määrä asiakkaita ja siten myös asiakkuudenhoitotiimit ovat erilaisia. Organisaatiomuutoksen yksi iso tehtävä olisikin saada erilaiset asiakkuuksien ympärillä toimivat roolit yhtenäistettyä, jotta asiakkuuksien johtaminen pohjoismaisesti olisi mahdollista. Maakohtaiset tarpeet ovat asiakkuussuunnitelman näkökulmasta erittäin tärkeitä, mikä nousi haastattelussakin esille. Haastattelun aikana haastateltava totesi, että yksi isoin haaste asiakkuussuunnitelmien yhtenäistämiseksi onkin juuri organisoituminen ja roolien ymmärtäminen.

Suurin ero eri tittleiden ja vastuiden osalta on operatiivisella tasolla. Asiakkuusorganisaatioiden ollessa erilaisia ja asiakkaiden määrän olevan erilainen eri maissa, asiakasvastuullisen rooli vaihtelee. Maissa, joissa on määrällisesti paljon asiakkaita, on asiakkuusorganisaatiokin luonnollisesti erilainen. Operatiivisella tasolla vastaava henkilö ei voi vastata yksittäisistä tapauksista, vaan kokonaisuuksista, jos asiakkaita on paljon. Jos asiakkaita ei ole kovinkaan paljon, operatiivisen vastuuhenkilön on helpompi keskittyä yksityiskohtaisempiin tapauksiin.

Paikallisella tasolla asiakkuudesta vastaa Key Account Manager, mutta jos asiakkuus on pohjoismainen, vastuu kokonaisuudesta on International Key Managerilla, josta käytetään lyhennettä IKAM. Tällaisen asiakkuudenhoitomallin, jossa asiakkuudessa on ainoastaan IKAM, johtamista ei ole vielä pystytty toimeksiantajayrityksessä testaamaan, koska täydellistä pohjoismaista asiakkuutta ei olla saatu siirrettyä pohjoismaisen asiakkuudenhoidon piiriin.

Operatiivisella tasolla joissain maissa asiakkuudesta vastaa service manager, ja toisessa client delivery manager. Sen lisäksi, että tittelit ovat erilaisia, niiden vastuut ovat myös erilaiset. Organisaatiomuutoksen myötä, myös vastuullisten roolit tulisi yhtenäistää.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä esitettiin kysymys siitä, miten asiakkuussuunnitelmasta saadaan yhtenäinen. Haastattelussa todettiin useampaan kertaan se, että ongelmallista asiakkuussuunnitelman yhtenäistämiseksi on se, että jokaisella maalla on ollut oma tapa johtaa asiakkuuksia. Tarkoitus on kuitenkin se, että asiakkuussuunnitelma on yhtenäinen ja ylätasolla tavoitteena on johtaa asiakkuuksia samalla tavalla koko pohjoismaisessa organisaatiossa. Työ sen osalta toimeksiantajayrityksessä on vielä kesken.

Haasteita asiakkuussuunnitelman-, ja johtamisen osalta tuo se, että toimiala, jossa toimeksiantajayritys toimii, perustuu lakiin ja toimiala on melko säädeltyä. Tämä on yksi syy sille, miksi esimerkiksi raportointi ei ole yhtenäistä. Joka maassa on tämän vuoksi omat tavoitteet ja fokusalueet asiakkaittain. Tärkeää on kuitenkin se, että jonkinlainen dokumentaatio jokaisesta asiakkuudesta on luotu. Kun asiakkuussuunnitelma on yhtenäinen, se helpottaa asiakkuuden johtamista ja sen jatkuvuutta. Asiakkuussuunnitelmaan on aina helppo palata, kun tulee eteen tilanteita, joissa roolit vaihtuvat tai tulee muita muutoksia. Asiakkuussuunnitelman ei tarvitse olla samanlainen jokaisella asiakkuudella. Esimerkiksi pelkästään Suomessa toimivalla asiakkaalla voi olla käytössä suppeampi suunnitelma, joka sisältää osia laajemmasta asiakkuussuunnitelmasta. Isolla pohjoismaisella konsernilla tulee olla laajempi asiakkuussuunnitelma asiakasjohtamisen tueksi.

Haastattelussa kävi hyvin ilmi se, että toimeksiantajayrityksessä työ yhtenäisen pohjoismaisen organisaation rakentamiseksi on vielä kesken. Yhteispohjoismaisen mallin jalkauttaminen asiakkuustyöhön on iso haaste, mutta se on otettu hyvin vastaan ja työ on aloitettu. Tavoitteessa on onnistuttu, kun asiakkuussuunnitelman dokumentin pohja on luotu, se on jalkautettu pohjoismaisesti ja se on otettu kaikissa maissa käyttöön. Yhtenäisellä suunnitelmalla on oma tarpeensa, koska toimeksiantajayrityksessä lähes kaikille

suurasiakkaille on omat räätälöidyt tarpeet. Tämä tarkoittaa toimeksiantajayrityksessä sitä, että palvelutuotannon on tiedettävä millaisia prosesseja kullekin asiakkaalle toteutetaan ja asiakkuussuunnitelma on yksi dokumentti, joissa näitä tarpeita on huomioitu.

Asiakkuussuunnitelman yksi tärkein osa on se, että jatkossakin asiakkailla tulee olemaan omat tarpeensa, mutta kun asiakkaan kanssa on yhdessä kirjattu muistiin tarpeet ja fokusalueet, asiakastyö saadaan rauhoitettua. Siten hankkeet nouse esille joka kvartaali tai kuukausi, vaan asiakkaan kanssa on sovittu yhteinen aikataulu yhteisille ja molempien sisäisille hankkeille, milloin ne on hyvä toteuttaa.

Räätälöidyistä tarpeista huolimatta, kaikilla asiakkuuksilla on tietyt samat teemat, jotka jokaisessa asiakkuudessa toistuvat. Yhteinen tavoite toimeksiantajayrityksessä on selkeä, tavoitteena on tarjota hyvää palvelukokemusta ja parantaa kassankiertoa. Toimeksiantajayrityksessä voidaan taata se, että hyvin tehdyllä suunnitelmalla tavoitteisiin päästään ja asiakas on tyytyväinen. Mikäli jostain syystä asetettuihin tavoitteisiin ei päästä, voidaan yhteisesti palata suunnitelmaan ja miettiä onko kaikki tarvittavat toimenpiteet tehty, jotta tavoitteisiin olisi päästy.

Isoin tavoite tämän tutkimuksen osalta on ollut saavuttaa yhtenäinen dokumentti asiakkuusjohtamisen tueksi yhteispohjoismaisessa organisaatiossa. Kuvassa 7 on havainnollistettu se, miten jatkossa asiakkuusjohtamisen tukena on yhteistyömalli, jossa sovitaan mihin tapaamiseen ja yhteistyön kehittämisen foorumiin kukakin asiakkuudenhoitotimissä oleva henkilö osallistuu. Kun kaikille osapuolille, toimeksiantajayrityksessä ja asiakkaalle on selvää, kuka osallistuu ja milloin, käytetään kaikkien työaika tehokkaasti ja päästään tavoitteisiin nopeammin. Kuvassa 7 oleva yhteistyömalli on sellainen, jonka voi helposti lisätä pohjoismaiseen tai maakohtaiseen asiakkuussuunnitelmaan. Mikäli asiakkuussuunnitelma on pohjoismainen, kaikki asiakkuudessa mukana olevat henkilöt pystyvät helposti tarkistamaan oman roolinsa. Asiakkaan suuntaan on myös selvää, millä tasolla mikäkin rooli toimii. Kuvassa 7 on käyty läpi millä aikataululla mikäkin yhteistyöpalaveri pidetään, vuosittain, kvartaaleittain tai kuukausittain. Toki tarvittaessa tapaamisia voi pitää useammin tai ainoastaan tarvittaessa. Yhteistyötapaamisen taso on myös hyvä kirjata ylös, ja se on kuvattu ”foorumi” -kohdassa. Siitä käy ilmi, onko kyseessä strateginen johdon tapaaminen, taktinen yhteistyötapaaminen vai operatiivinen tapaaminen. Tapaamisten sisällöt on myös avattu, eli millaisia teemoja on tarkoitus läpikäydä, jotta jokainen osallistuja voi valmistautua haluamallaan tavalla. Osallistujien nimet on tarkoitus myös kirjata tähän taulukkoon, jotta tiedetään millä tasolla kukakin osallistuja työskentelee.

Yhteistyömallissa korostuu teoriaosuudessa esitelty malli, jossa asiakkuudenhoidosta vastataan eri tasoilla. Eri tasoilla korostuu eri tehtävät asiakkuudenhoidon osalta ja se on huomioitu yhteistyömallissa. Operatiivinen taso vastaa asiakkuuden sujuvuudesta operatiivisella tasolla ja johtaa asiakkuutta operatiivisesta näkökulmasta. Taktinen taso vastaa siitä, että asiakkuus säilyy ja se kehittyy kumppanuudeksi, mikä palvelee molempia osapuolia. Strateginen taso vastaa sopimuksesta ja johdetaan asiakkuutta johtotasolla.

	Foorumi	Sisältö	Osallistujat
Vuosittain	Strateginen johdon tapaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiset yhteistyön kehitystarpeet • Uudet tulevaisuuden kehityshankkeet • Strategisen tason päätökset • Päivitykset sopimukseen 	• Text
Kvartaaleittain	Taktinen yhteistyötapaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tulokset ja tavoitteiden seuranta ylätasolla • Kvartaaliraportointi ja palvelutasojen seuranta • Palvelukehityksen tilanne • Projektien tilannekatsaus • Seuraavien kehityshankkeiden sopiminen ja nykytilan arviointi 	• Text
Kuukausittain	Operatiivinen tapaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kuukausiseuranta operatiivisesta yhteistyöstä • Tuloksien ja palvelutasojen läpikäynti • Palvelutuotannon seuranta ja virhetilanteiden läpikäynti • Uusien kehityshankkeiden tai muutosten vaikutusten läpikäynti • Kuukausittain tai tarvittaessa 	• Text

Kuva 7. Asiakkuussuunnitelman yhteistyömalli

Riskienhallinta ja tavoitteiden asettaminen on iso osa asiakkuudenhallintaa ja niiden käsittely nousi haastattelussa isosti esille. Riskienhallinta, niiden minimointi ja käsittely ovat teema, joka on nostettava esille asiakkuudenhallinnassa. Kuvassa 8 on asiakkuussuunnitelman osa, jossa käydään läpi edellisen vuoden saavutetut tavoitteet ja miten niissä on onnistuttu. Tavoitteena on se, että tulos, kulut ja riskit ovat tasapainossa. Ennen kuin asetetaan uudet tavoitteet seuraavalla seurantakaudelle, on tärkeää, että tarkastellaan mennyttä, missä on onnistuttu ja mitä saavutettu, jotta riskienhallinnan osalta voidaan valmistautua mahdollisiin samanlaisiin riskeihin. Haastattelussa nostettiin hyvin esiin se, että riskienhallinta on koko organisaation tehtävä, ei pelkästään asiakasrajapinnan työtä.

Kuvassa 8 on kuvattu teemat, jotka vaikuttavat riskienhallintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Riskienhallinnan osalta pitää asettaa yhteiset tavoitteet, jotka usein nousevat yrityksen strategiasta. Siten koko organisaatiolla on samat tavoitteet ja niitä kohti voidaan tehdä

yhdessä toimenpiteitä. Yhteiset ja selkeät tavoitteet vähentävät riskejä, jotka vaikuttavat asiakkuuteen.



Kuva 8. Saavutetut tavoitteet edellinen vuosi

Tavoitteista ja riskeistä puhuttiin haastattelun aikana paljon. Ne ovat tärkeä osa asiakkuussuunnitelman rakentamista. Kun asiakkaalla ja toimeksiantajayrityksellä on selkeät tavoitteet ja ne on yhdessä sovittu, voidaan niistä pitää kiinni yhteisesti. Niiden eteen on helppo tehdä töitä, kun tavoitteet on kirjattu muistiin. Kuvassa 9 on esitetty asiakkuussuunnitelman tavoitteet, jossa sitoudutaan tavoitteisiin muutamaksi vuodeksi. Vaikka asiakkuussuunnitelma tehdään usein vuodeksi kerrallaan, on tärkeä katsoa tulevaisuuteen ja kirjata suunnitelmaan tavoitteita useammalle vuodelle. Tällä on tärkeä tarkoitus, ja yhdessä sovitut tavoitteet sitouttavat asiakasta. Sitouttamisella tavoitellaan asiakkuuden asiakassuhteen muuttamista enemmän kumppanuuden, kuin pelkän asiakassuhteen muotoon.

Tavoitteisiin voidaan sitoutua, kun on käyty läpi edellisen vuoden saavutetut tavoitteet. Tämä edesauttaa asiakkuuden sitouttamista yritykseen ja tekee asiakkuudesta enemmän kumppanuuden, kuin pelkän asiakkaan. Kun yhteiset tavoitteet on kirjattu muistiin, asiakas näkee oman arvonsa yrityksessä ja voi ajatella suhdetta enemmän kumppanuussuhteena kuin asiakassuhteena. Tavoitteena on saavuttaa etuja molemmille, eikä suhteen ole tarvetta olla yksipuolinen toisen etuja ajava asiakassuhde. Kuvassa 9 olevat yhteisyyden tavoitteet voi kirjata suunnitelmaan otsikkotasolla, ja erilliset hankesuunnitelmat tai projektisuunnitelmat sisältävät tarkemmat tiedot. Tärkeää on se, että suunnitelmat edistettävistä hankkeista on kaikilla tiedossa.




2020-2022

2020	2021-2022
<ul style="list-style-type: none"> • Täytetään tähän 	<ul style="list-style-type: none"> • Täytetään tähän

Kuva 9. Yhteistyön tavoitteet

Haastattelussa käytiin lopuksi paljon keskustelua siitä, että asiakkuussuunnitelmat voivat olla kovin erilaisia niiden käyttötarkoitustensa takia. Vaikka tarkoitus on ollut rakentaa yhteispohjoismainen asiakkuussuunnitelma, on todettava, että paikallisia asiakkuuksia on vielä paljon ja tulee tulevaisuudessakin olemaan. Asiakkuussuunnitelma voi olla näille asiakkaille kovin erilainen ja operatiivinen asiakkuussuunnitelma voi palvella myös pohjoismaisia tarpeita. Operatiivisessa asiakkuussuunnitelmassa saattaa olla tarkemmalla tasolla kuvattu esimerkiksi käynnissä olevia hankkeita, niiden aikataulua ja tavoitetta.

Kuvassa 10 on esitelty asiakkuussuunnitelmaan lisättävä dokumentti, jossa käy ilmi menossa olevat operatiiviset hankkeet ja projektit. Näihin palataan operatiivisissa palaverissa, mutta niiden statusta voi olla hyvä esitellä taktisella tai jopa strategisella tasolla. Kun aikataulu ja tavoitteet on kirjattu ylös, dokumenttiin on helppo kenen tahansa palata ja tarkistaa tilanne. Kuva 10 ja kuva 9 toimivat yhdessä. Yhteistyön tavoitteet kirjataan otsikkotasolla kuvan 10 dokumenttiin ja kuvan 9 projektien seurannan taulukossa, seurataan projektien edistymistä. Projektien tavoite on hyvä listata asiakkuussuunnitelmaan, jotta molemmilla osapuolilla on selvillä se, millaisia kehityshankkeita on tarkoitus toteuttaa.

Projekti	Projektin tavoite	Status	Toimenpiteet	Aikataulu
				2020-21
				
				

Kuva 10. Käynnissä olevien projektien status

Nämä kaikki eri osa-alueet toimivat asiakkuussuunnitelman pohjana, jonka perusteella on helppo lähteä suunnittelemaan asiakkuudenjohtamista. Tämä dokumentti on vasta pohja suunnitelmalle, ja jokaiselle asiakkaalle suunnitellaan oma suunnitelma, jossa otetaan huomioon esimerkiksi sopimuskohtaiset poikkeamat. Mikäli sopimuksessa on sovittu jokin erityinen prosessi tai malli, sitä on hyvä seurata asiakkuussuunnitelmassa. Lisäksi viestintäsuunnitelma on hyvä osa asiakkuussuunnitelmaa, jota ei ole erikseen näissä dokumenteissa mainittu, mutta asiakasvastuullisen voi olla hyvä tehdä sellainen oman työnsä tueksi.

Asiakkuussuunnitelmaan kuuluu monta eri osaa ja niiden yhdistelmä on sellainen, jonka avulla voi asiakkuutta johtaa. Dokumentti on tarkoitettu asiakkuudenhoidon tueksi ja työkaluksi asiakkuusjohtamisessa.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen tarpeesta. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja haastateltavia on ollut yksi henkilö. Tutkimukseen on osallistettu muitakin toimeksiantajayrityksen henkilöitä, joilla on merkittävä rooli sisäisesti asiakkuudenhoitosuunnitelman rakentamisessa. Muiden henkilöiden osallistaminen on tapahtunut workshop-tyyppisissä palaverissa, joissa on keskusteltu sisäisistä tarpeista ja vaatimuksista asiakkuuksiin liittyen.

Laadullisen tutkimuksen liittyy aina keskustelu tutkimuksen luotettavuudesta ja tutkimuksen totuudesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on aina hyvä ottaa huomioon tutkimuksen puolueettomuus, eikä luotettavuus. Kysymys on siitä, että tutkija

ymmärtää haastateltavaa, eikä suodata saatua tietoa oman mielipiteidensä mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli miten hyvin tutkimuksessa on mitattu juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lisäksi tutkimuksessa mitataan myös reliabiliteettia, eli tutkimuksen toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen osalta näiden kahden mittariston käyttämistä on kritisoitu, koska ne ovat helpommin arvioitavissa määrällisen tutkimuksen keinoin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavampaa kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuus. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen johdonmukaisuus tulee olla selkeä ja tutkijalla pitää olla selkeä tutkimuksen kohde ja tarkoitus, sekä tutkijan tulee sitoutua ja tutkimuksen tulee olla tarkoituksenmukainen. Nämä seikat ovat sellaisia teemoja, joita voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen menetelmänä haastattelu oli tutkimuksen kannalta ihanteellisin vaihtoehto ja se valittiin sen vuoksi, että haastattelemalla saatiin kattavin tieto toimeksiantajayrityksen tarpeista ja tilanteesta. Tutkimusaihe oli toimeksiantajayritykselle tarpeellinen muuttuneen organisaation vuoksi. Tutkimuksen aihe nousi toimeksiantajayrityksen tarpeesta, mutta muuttuvassa ja globalisoituvassa maailmassa se on ajankohtainen aihe muillekin yrityksille. Tutkimuksessa saatiin vastaukset kaikkiin kolmeen asetettuun tutkimuskysymykseen, ja haastattelussa käytiin laajemmin ajatuksia ja keskustelua aiheeseen liittyen. Keskusteluun nousivat muun muassa globalisoituminen muuttuvassa yritysmaailmassa ja reagoiminen asiakasnäkökulmasta. Miten voidaan varautua muuttuviin organisaatioihin toimeksiantajayrityksessä, sekä miten voidaan varmistaa erilaisten asiakkaiden tarpeet pohjoismaisesti ja paikallisesti. Tämän perusteella voidaan päätellä, että aihe on merkityksellinen. Luotettavuutta arvioidessa voidaan todeta, että haastateltava on ollut rehellinen vastauksissaan ja hänellä on ollut paras näkemys ongelman ratkaisemiseksi. Haastateltava on vastannut kysymyksiin oman näkemyksensä mukaan ja edustanut toimeksiantajayritystä siitä asemasta, joka hänellä on. Haastattelututkimuksen haasteena on se, että otanta on melko kapea, eikä tässä tutkimuksessa ole ollut muita haastateltavia kuin toimeksiantajayrityksen asiakkuuksista edustava taho.

4 POHDINTA

4.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe nousi toimeksiantajayrityksen organisaatiomuutoksesta, joka tapahtui kesällä 2019. Toimeksiantajayrityksen paikalliset maakohtaiset organisaatiot muutettiin pohjoismaiseksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, ja esimerkiksi maakohtaiset johtoryhmät purettiin. Asiakkuuksien näkökulmasta tämä tarkoitti sitä, että asiakkuudet, jotka toimivat useammassa toimeksiantajayrityksen pohjoismaassa, tulisi johtaa nyt yhtenäisesti.

On selvää, että opinnäytetyölle oli tarve toimeksiantajayrityksessä. Iso organisaatiomuutos koski kuitenkin paljon muutakin kuin asiakkuuksia, mutta asiakkuudet olivat isossa osassa muutosta, varsinkin kun esimerkiksi palvelutuotanto säilyi edelleen paikallisesti maakohtaisena toimijana. Asiakkuuksien osalta on selvää, että niitä on erilaisia, isommat pohjoismaiset konsernit vaativat toimeksiantajayritykseltä pohjoismaista organisaatiota, jossa voivat tarkastella konsernia ja sen tuloksia kokonaisuutena. Toisaalta, pienemmät paikalliset toimijat toivovat edelleen lokaalia ja oman yritystoiminnan ymmärtävää kumppania. Tämä onkin vaikea ristiriita, joka organisaatiomuutoksessa tulee huomioida ja ratkaista.

Toimiala, jossa toimeksiantajayritys toimii, perustuu pitkälti lakiin ja säädöksiin. Kyseessä on palvelun tuottamista asiakkaille ja osittaista ulkoistuspalvelua. Jokaisessa pohjoismaassa on omat lait ja säädökset, jonka perusteella palvelua tuotetaan asiakkaille, ja sitä myöden palvelun operatiiviset prosessit eroavat toisistaan maakohtaisesti. Toimenpiteet ovat erilaisia, ja myös asiakkaille raportoitavat asiat ovat erilaisia, ja kaikki nämä johtuvat laista ja säädöksistä. Erilaiset prosessit tuovat ison haasteen asiakkuuksien yhdistämiselle ja niiden tarkastelulle pohjoismaisena kokonaisuutena.

Tutkimuksen kannalta oli haastavaa, että organisoituminen oli edelleen kesken asiakkuusjohtamisen osalta kun tutkimusta tehtiin. Toimeksiantajayrityksessä ei ollut yhtään asiakkuutta, jossa olisi päästy testaamaan asiakkuusjohtamista yhtenäisesti kokonaan pohjoismaisesti. Tutkimuksen aikana ja haastattelussa kävi ilmi, että tarve muutokselle on ollut asiakaslähtöinen, ja organisaatiomuutos on toteutettu erään ison asiakkaan toiveesta. Organisoituminen pohjoismaiseksi kokonaisuudeksi on ollut kesken myös asiakkaan puolella, joten toimeksiantajayrityskään ei ole päässyt etenemään käytännön

tasolle muutoksen suhteen. Muutokset on kuitenkin organisatorisesti saatu eteenpäin, mutta käytännön tasolla muutoksia ei ole saatu aikaan.

Organisaatiomuutoksen tarve asiakaslähtöisesti kertoo muuttuneesta liike-elämästä ja sen asiakkuusnäkökulmasta. Yritykset ovat riippuvaisia asiakkaistaan ja määrällisesti pieni osa merkittävistä asiakkaista tuo isoimman osan yrityksen liikevaihtoista ja kannattavuudesta. Lisäksi globalisoituvassa maailmassa organisaatiot ja yritykset toimivat entistä enemmän yli maarajojen. Esimerkiksi Suomessa toimiva yritys voi olla täysin johdettu Ruotsista tai toisinpäin. Tämä muutos ajaa kaikkia yrityksiä suhtautumaan muutokseen joustavasti ja pakottamaan toiminnot ketteriksi yli maarajojen.

Toimeksiantajayrityksen oma organisaatiomuutos on iso prosessi, joka tulee saavuttaa ensin täydellisesti, ennen kuin asiakkuusjohtamisen mallia voidaan kokonaisuutena siirtää yhteispohjoismaiseksi malliksi. Organisaatiomuutokset ovat isoja muutoksia, ja ne eivät tapahdu hetkessä. Työ on kuitenkin jo aloitettu ja varmasti yhteispohjoismainen malli saadaan toteutettua niin asiakkaiden, kuin toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Asiakkaan arvon ymmärtäminen on ollut myös osa tätä tutkimusta. Teoriaosuudessa on käyty paljon läpi teemoja, jotka vaikuttavat asiakkuuksien arvoon yrityksessä, mutta haastattelussa eikä tutkimuskysymyksissä ollut erikseen asiakkaan arvon ymmärtämiseen paneuduttu. Olisi ollut hyvä, jos haastatteli oli ymmärtänyt kysyä haastattelussa erikseen näkemystä asiakkaan arvon ymmärtämiseen toimeksiantajayrityksessä. On selvää, että asiakasrajapinnassa ymmärretään isojen ja merkittävien asiakkuuksien arvo liiketoiminnalle, mutta onko sen arvo ymmärretty muualla organisaatiossa. Pohjoismaisen organisointi saattaa viedä asiakkaat vielä kauemmas operatiivista tasoa, jossa palvelua asiakkaalle tuotetaan. Haastattelussa nousi esille keskusteluasiaksriskeistä ja niiden ymmärtämisestä organisaatiossa. Teemasta keskusteltiin laajasti haastattelun lopussa ja vastaukset nivoutuvat tutkimuskysymyksiin.

Haasteen tutkimuksen tekemiselle toi myös se, että tutkija on itse töissä toimeksiantajayrityksessä ja tuntee asiakasrajapinnan työn hyvin. Toisaalta, asiakasrajapinnan tuntemuksesta on ollut hyötyä haastattelun vastauksia purettaessa. Haastateltavan vastaukset olivat helposti purettavissa, kun tietoisuus työstä on korkealla. Haaste on tässä opinnäytetyön tutkimuksessa myös iso hyöty.

Opinnäytetyön tekeminen ajoittui vuoden 2020 kesän jälkeisen aikaan, jolloin maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia oli aiheuttanut liiketoiminnallisia häiriötekijöitä moneen yritykseen. Tämän tutkimuksen osalta pandemialla ei ollut merkittävää vaikutusta, mutta

toki sen vaikutus näkyi tämän työn tekemisessä. Liiketoiminnan vaikutukset näkyivät eri pohjoismaissa eri tavalla ja pandemia hidasti yhteispohjoismaisen asiakkuussuunnitelman luomista. Pandemian vaikutukset ovat olleet koko vuoden epäselviä, eikä niiden vaikutusta voida vieläkään tietää täydellisesti. Seuraus on ollut kuitenkin se, että yhteistyö pystytään toteuttamaan, vaikka tämänkaltaisia haasteita joudutaankin kohtaamaan.

Yleisesti, maailma ja liiketoiminta globalisoituu, joten yhteispohjoismaiset tai muiden maiden kanssa yhteistyössä olevat asiakkuudenhoitosuunnitelmat tulevat yleistymään. Asiakkuuksia tulee johtaa kokonaisuutena, eikä niiden sijainnilla ole niin merkittävää vaikutusta kuin aiemmin. COVID-19 pandemia on yksi tekijä, joka saa yhä enemmän digitalisoituvassa liike-elämässä organisaatorajat hälvenemään eri maiden väliltä.

4.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen tarve nousi toimeksiantajayrityksen muuttuneesta organisaatiosta. Tarve oli reagoida myös muuttuneeseen asiakaskantaan ja sen muuttumiseen pohjoismaisemmaksi. Tämän tutkimuksen osalta on saatu pohja pohjoismaiselle yhteistyölle, mutta käytännön tasolla työ on vielä kesken. Tutkimuksen avulla saatiin luotua yhteispohjoismainen asiakkuudenhoitosuunnitelman dokumentti, jota on alettu käyttämään. Kuten on käynyt ilmi, työ toimeksiantajayrityksessä on vielä kesken siitä, miten kaikki pohjoismaat pystyvät hyödyntämään asiakkuudenhoitosuunnitelmaa yhtenäisesti. Ongelmallista on se, että jokaisessa maassa mitataan ja raportoidaan erilaisia asioita, joten myös asiakkaiden tavoitteet ovat erilaisia. Asiakkaiden koko ja yritysten organisaatiot eivät ole yhteneväisiä. Tarpeellista olisi tutkia eri maiden strategiaa, johtoa ja tavoitteita, jotta ne voitaisiin jalkauttaa mukaan asiakastyöhön. Suomen osalta tämän työn osalta ollaan jo pisimmällä, ja muut maat ovat aloittaneet tätä työtä.

Ongelmallista jatkotutkimuksen kannalta on se, että toimiala, jossa toimeksiantajayritys toimii, on lailla säädeltyä ja asettaa sen vuoksi erilaiset tarpeet eri maihin. Vaikka maat toimivat pohjoismaisesti, on silti jokaisessa maassa omat lait toimialan suhteen. Samasta aiheesta jatkotutkimuksen tekeminen olisi mahdollista, jossa seurattaisiin sitä, miten eri maat ovat ottaneet yhtenäisen asiakkuussuunnitelman käyttöön. Tämän tutkimuksen teon aikana toimeksiantajayrityksessä ei ollut vielä yhtään asiakkuutta, jolla olisi tämä yhteispohjoismainen malli ollut täydellisesti käytössä, joten yksi vaihtoehto olisi tutkia sitä, miten tämän käyttöönotto on onnistunut. Mielenkiintoista olisi myös tutkia

mahdollisuutta siitä, onko tällaisen toimialan edes mahdollista yhtenäistää asiakkuussuunnitelmiaan, jossa joka maassa toimitaan omien lakien ja säädösten varassa.

LÄHTEET

- Apunen, A. 2020, Haastajasta hittipalveluksi: tuotteista ideastasi menestyjä, Alma Talent, Helsinki.
- Arantola, H. 2006, Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen, WSOYpro, Helsinki.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018, Yrityksen asiakasmarkkinointi, 16.-18. painos edn, Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Vastapaino, Tampere.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014, Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä, Talentum, Helsinki.
- Juuti, P. 2015, Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Keronen, K., Tanni, K. & Muranen, R. 2017, Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulosta, Alma Talent, Helsinki.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016, Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki, Talentum, Helsinki.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019, Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen, Alma Talent, Helsinki.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009, Arki: eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen, WSOYpro, Helsinki.
- KvaliMOTV 2006. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Viitattu 24.11.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014, Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha, Talentum, Helsinki.
- Myllymäki, R. 2017, Tehokkuus ensin!: palveluyksiköstä tuottavuus- ja kasvukumppaniksi, 1. painos edn, Ketterät Kirjat Oy, Vantaa.
- Mäntyneva, M. 2019, Key account management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia, Kauppa-kamari, Helsinki.
- Puusa, A., Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020, Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, Gaudeamus, Helsinki.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The truth about customer experience, Harvard Business Review 90-98.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020, Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Docendo, Jyväskylä.
- Simons, R. 2014. Choosing the right customer - the first step in winning strategy, Harvard Business Review 49-55.
- Spencer, P. & Freeman, K. 2012. To keep your customers, keep it simple, Harvard Business Review 108-114.

Tanner, J.F. 2014, Dynamic customer strategy: today's CRM, First edition edn, Business Expert Press, New York, New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Uudistettu laitos edn, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011, Palvelumuotoilu, Talentum Media, Helsinki.

Vahtola, M. 2020, Intohimona brändit: kolme vuosikymmentä brändien parissa, Docendo, Jyväskylä.

Zimmerman, A.S. & Blythe, J. 2013, Business to business marketing management: a global perspective, Second edition edn, Routledge, Taylor & Francis Group, London.

Haastattelukysymykset

Haastateltava on toimeksiantajayrityksen asiakkuuksista vastaava henkilö, palveluhallinnan johtaja. Hän vastaa asiakkuuksien pysyvyydestä ja kannattavuudesta. Hänen tiimiinsä kuuluu kuusi asiakasvastuullista, jotka vastaavat nimettyjen asiakkuuksien operatiivisesta yhteistyöstä.

Haastattelukysymykset:

1. Millainen asiakkuussuunnitelma toimeksiantajayrityksen eri pohjoismaisilla toimijoilla on tällä hetkellä käytössä?
2. Onko asiakkuussuunnitelma tarpeellinen?
3. Miten asiakkuussuunnitelmassa voidaan huomioida maakohtaiset tarpeet?
4. Miten asiakkuussuunnitelmasta saadaan yhtenäinen?