



Avainasiakaspäällikön rooli ja saatavuus tulevaisuudessa Realia Management Oy:ssa

Eevi-Lotta Toiviainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liiketalouden tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Eevi-Lotta Toivainen

Tutkinto

Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Avainasiakaspäällikön rooli ja saatavuus tulevaisuudessa Realia Management Oy:ssä

Sivu- ja liitesivumäärä

53 + 4

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten voidaan taata Realia Management Oy:n avainasiakaspäällikköroolin selkeys, avainasiakaspäälliköiden osaaminen ja riittävyys tulevaisuudessa. Tutkimus tehtiin laadullisena haastattelututkimuksena 12.10.-18.10.2021 välisenä aikana haastatellen yhdeksää henkeä. Haastateltavista neljä työskenteli itse avainasiakaspäällikköroolissa ja viisi työskenteli yhdessä avainasiakaspäälliköiden kanssa. Tutkimuksessa tutkittiin myös, mikä on Realia Managementin nykytila avainasiakaspäällikön roolin selkeyden osalta, mitä haasteita avainasiakaspäällikön työssä on, mitä osaamista avainasiakaspäällikön tehtäviin tarvitaan, miten roolia tulisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä voidaan tehdä, jotta avainasiakaspäälliköiden saatavuus voitaisiin turvata tulevaisuudessa.

Tutkimustulosten mukaan Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolia pidettiin pääosin epäselvänä ja roolin sisällössä nähtiin olevan paljon vaihtelua työtä tekevien henkilöiden välillä. Avainasiakaspäällikön ydinroolit ovat ymmärrettäviä, mutta työtehtävän rajaus oli haastateltaville epäselvä. Vastuu roolin selkeyttämisestä on jäänyt avainasiakaspäälliköille itselleen ja epäselkeyden koetaan olevan organisaatiotason ongelma. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että ison asiakkuustiimin johtaminen saattaa synnyttää haasteita. Avainasiakaspäälliköitä puuttui esimiesasema asiakkuustiimiin ja isoa tiimiä johdettaessa yhteisiin tavoitteisiin pääseminen ei ole aina itsestäänselvyys. Tutkimustulosten mukaan parhaimpana tapana rekrytoida uusia avainasiakaspäälliköitä oli sisäinen rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö. Tutkimukseen osallistuneet olivat tyytyväisiä Realia Managementilla työskentelyyn, mutta kokivat, että houkuttellakseen uusia työntekijöitä olisi yrityksen pyrittävä panostamaan työntajabrändin kehittämiseen. Organisaatioissa ei tutkimustulosten mukaan tunnistettu systemaattisia osaamisen kehittämisen keinoja. Tulosten mukaan organisaatio tuki kuitenkin avainasiakaspäälliköitä heidän itsenäisessä ja itseohjautuvassa osaamisen kehittämisesään, mutta vastuu oli jokaisella avainasiakaspäälliköllä itsellään.

Johtopäätöksenä voidaan todeta avainasiakaspäällikön roolin kaipaavan selkeyttämistä ja avainasiakaspäälliköiden tarvitsevan systemaattisia osaamisen kehittämisen keinoja. Jatkotutkimusehdotuksena Realia Managementilla voitaisiin selvittää, mitä töitä avainasiakaspäällikön sidosryhmät odottavat avainasiakaspäällikön tekevän osana avainasiakaspäällikön roolin selkeyttämistä. Lisäksi voitaisiin tutkia tarkemmin avainasiakaspäällikön rekrytointiprosessin vaiheita, nykytilannetta, rekrytointikanavia ja rekrytoinnin haasteita sekä tapoja kehittää sitä, jotta saadaan ymmärrystä siitä mikä olisi paras tapa rekrytoida uusia avainasiakaspäälliköitä. Kolmas jatkotutkimusehdotus voisi olla selvittää, mitä voitaisiin oppia nykyisistä urapoluista ja tehtäväkierroista ja miten näitä voisi kehittää, koska tutkimustuloksien mukaan sisäinen rekrytointi nähtiin jopa parhaana tapana varmistaa avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa.

Asiasanat

avainasiakkuus, palveluliiketoiminta, avainasiakaspäällikkö, rooli, teemahaastattelu, kvalitatiivinen tutkimus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajausta.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
1.3	Realia Managementin esittely	4
2	Asiakkuuksien hoito ja kehittäminen kiinteistöalalla	6
2.1	Asiakkuusstrategian merkitys.....	6
2.2	Palveluliiketoiminnan johtaminen	7
2.3	Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen.....	10
2.4	Avainasiakaspäällikön rooli ja tehtäväkuva	12
2.5	Avainasiakaspäällikön osaamisvaatimukset.....	16
2.6	Avainasiakaspäällikön rooli Realia Managementilla	19
2.7	Liiketoiminnan kasvattaminen, kehittäminen ja mittaaminen Realia Managementilla.....	21
3	Tutkimuksen toteutus	24
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	24
3.2	Aineiston keruu	25
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi	26
4	Tutkimuksen tulokset.....	27
4.1	Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolin selkeyden nykytila.....	27
4.2	Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolin haasteet.....	29
4.3	Realia Management avainasiakaspäällikön rooliin liittyvät osaamistarpeet	30
4.4	Realia Management avainasiakaspäällikön roolin kehittäminen tulevaisuudessa	32
4.5	Realia Management avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa.....	34
4.6	Yhteenveto.....	36
5	Pohdinta.....	39
5.1	Johtopäätökset.....	39
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	47
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	49
5.4	Kehittämisehdotukset.....	50
5.5	Opinnäytetyöprosessin arviointi	51
5.6	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	53
	Liite 1. Haastattelurunko avainasiakaspäällikölle	57
	Liite 2. Haastattelurunko johtajille	58
	Liite 3. Haastattelurunko liiketoiminnanjohdolle ja Business Controllerille.....	59
	Liite 4. Haastattelukutsun mukana toimitettu saatekirje	60

1 Johdanto

Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan nykyisillä palveluliiketoiminnan markkinoilla ei enää riitä vain yksilöiden sitoutuminen työhön, arvostava johtajuus ja hyvä työilmapiiri. Todellisen kilpailuedun nähdään syntyvän yhdistämällä nämä elementit osaksi yksilöiden ja yksiköiden merkitystä asiakaskokemuksen luomisessa (Fischer & Vainio 2014, 9). Aito asiakaslähtöinen toimintakulttuuri on Mäntynevan (2019, 28) mukaan jatkuvaa oppimista. Asiakkaiden näkyvät ja piilossa olevat tarpeet olisi hyvä pystyä tunnistamaan entistä tehokkaammin (Mäntyneva 2019, 28). Todellisen kilpailuedun nähdään syntyvän yrityksen sisäisestä laadusta ja siitä miten hyvin eri sidosryhmien välinen toiminta onnistuu ja kuinka läpinäkyvänä organisaation toimintaa voidaan pitää (Fischer & Vainio 2014, 9). Fischer ja Vainio (2014, 10) toteavatkin, että palveluliiketoiminnan kilpailukyky ei synny yrityksen tuotteiden tai palveluiden kautta, vaan yksilöiden kyvystä luoda ja huoltaa positiivisia laatuhyteyksiä yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä.

Avainasiakkuuksina pidetään yrityksen tärkeimpiä asiakkuuksia, jotka tuovat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta (Mäntyneva 2019, 18). Mäntynevan (2018, 18) mukaan yritysten riippuvuus juuri näistä asiakkaista on huomattava. Avainasiakkuustoiminta tarkentuu strategisesti tärkeimpien asiakkaiden asioiden hoitamiseen. Yrityksen vastatessa aikaisempaa paremmin asiakkaiden olemassa oleviin ja tulevaisuuden tarpeisiin, pystyy yritys saavuttamaan aiempaa paremman asiakaskannattavuuden, asiakkaiden sitouttamisen sekä asiakastyytyväisyyden. (Mäntyneva 2019, 11–18.) Asiakkuuksien hoito vaatii jatkuvaa strategista ylläpitoa, arviointia ja kehittämistä. Tämän lisäksi kiinteistöalalla tuottavuuden parantaminen on vuonna 2021 pitkän nousukauden jälkeen ollut haastavaa (Lahti 2021).

Avainasiakkuuksista vastaavilta avainasiakaspäälliköiltä vaaditaan hyvin monipuolista osaamista. Päälliköiden tulee pystyä johtamaan palveluliiketoimintaa, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita, ja samaa aikaa vastata tuloksellisesta liiketoiminnasta. (Capon 2001, 110–118.) Mäntynevan (2019, 62) mukaan monissa organisaatioissa avainasiakkuuksien johtamisessa tunnistetaan ongelmia siirryttäessä suurasiakasmyyntistä aitoon avainasiakkuuksien johtamiseen. Tähän tyypillisenä syynä on se, että avainasiakaspäällikön rooli on epäselvä (Mäntyneva 2019, 62). Yrityksen tavoitteiden olisi hyvä ohjata avainasiakaspäällikön roolin rakentamista. Mäntynevan (2019, 65) mukaan avainasiakaspäällikön roolissa onkin tärkeää selkeyttää mitä toiminnalla tavoitellaan ja miten avainasiakaspäällikkökonsepti tukee yrityksen toiminnalle asetettuja tavoitteita.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Realia Managementin avainasiakaspäällikön rooliin liittyviä tehtäviä, osaamistarpeita ja resurssien riittävyyteen vaikuttavia tekijöitä ja miten niitä voisi kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia, miten voidaan taata Realia Group Oy:n avainasiakaspäällikköroolin selkeys ja avainasiakaspäälliköiden osaaminen ja riittävyys tulevaisuudessa. Tutkimus rajataan toimeksiantajayritys Realia Managementiin ja heidän avainasiakaspäällikkötehtäväänsä. Tutkimusta varten on laadittu taulukon 1 mukainen peittomatriisi kuvaamaan tutkimukseen liittyviä alakysymyksiä ja niiden suhdetta tietoperustaan sekä raportin tuloslukuihin. Peittomatriisi esittää myös tutkimushaastatteluiden kysymysten suhteen alatutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymysten avulla pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Näitä alatutkimuskysymyksiä on, mikä on Realia Managementin nykytila avainasiakaspäällikön roolin selkeyden osalta, mitä haasteista avainasiakaspäällikön työssä on, mitä osaamista avainasiakaspäällikön tehtäviin tarvitaan, miten roolia tulisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä voidaan tehdä, jotta avainasiakaspäälliköiden saatavuus voitaisiin turvata tulevaisuudessa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Peittomatriisi				
	Päätutkimuskysymys: Miten voidaan taata Realia Group Oy:n avainasiakaspäällikköroolin selkeys ja avainasiakaspäälliköiden osaaminen ja riittävyys tulevaisuudessa?			
	Alatutkimuskysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
1	Mikä on Realia Managementin nykytila avainasiakaspäällikön roolin selkeyden osalta?	2.2, 2.4, 2.6	4.1	A, B
2	Mitä haasteita avainasiakaspäällikön työssä tällä hetkellä on?	2.2, 2.4, 2.6, 2.7	4.2	C, D
3	Mitä osaamista avainasiakaspäällikön tehtäviin tarvitaan?	2.1, 2.2, 2.3, 2.5, 2.7	4.3	E, F, M, N, O, P
4	Miten avainasiakaspäällikön roolia tulisi kehittää tulevaisuudessa?	2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7	4.4	G, H, I
5	Mitä voidaan tehdä, että taataan avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa?	2.4, 2.7	4.5	J, K, L

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat avainasiakkuus, avainasiakaspäällikkö ja palveluliiketoiminta. Englanninkielisessä kirjallisuudessa avainasiakkuuksista käytetään termiä Key Account ja avainasiakaspäälliköistä Key Account Manager tai KAM (Mäntyneva 2019, 9). Mäntynevan (2019, 9) mukaan englanninkielistä termistöä käytetään yhä aktiivisemmin myös suomalaisissa yrityksissä.

McDonaldin ja Woodburnin (2011, 25) mukaan avainasiakkuuksilla tarkoitetaan yritykselle eniten liikevaihtoa tuottavia ja strategisesti tärkeimpiä kumppanuuksia. Avainasiakkaiksi yritykset tyypillisesti rajaavat asiakkaat, jotka koetaan palveluntuottajille nyt ja tulevaisuudessa tuottavimmiksi (Capon 2001, 10). Caponin (2001, 10) mukaan tällaiset asiakkaat ostavat merkittävästi yrityksen tuotteita tai palvelua tuottaen suurimman osan myyntituotoista tukien yrityksen investointi- ja kustannusrakenteita. Tyypillisesti monien yritysten kohdalla keskeinen osa liikevaihdosta syntyy muutaman suurimman asiakkaan kautta ja yritysten nähdään olevan riippuvaisia näistä asiakkuuksista (Mäntyneva 2019, 18). Pareto-säännön mukaan 80 prosenttia liikevaihdosta on peräisin 20 prosentilta asiakkaista ja joskus tämä sääntö saattaa ilmetä vielä jyrkemmin (Mäntyneva 2019, 18). Yrityksen on hyvä määritellä avainasiakkaat yrityksen omien arvopohjien ja strategisten tavoitteiden pohjalta. Avainasiakkuuksien järjestämiskriteerejä voivat olla asiakassuhteen vahvuus, kasvupotentiaali, brändiin ja imagoon vaikuttavat asiat, asiakassuhteen kehittymisen ennustettavuus ja asiakkuuden tuotot. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.)

Avainasiakaspäällikön päätehtävänä on huolehtia edellä mainittujen avainasiakkaiden asiakkuuksista sekä ylläpitää ja kehittää niitä. Woodburnin (2006, 5) mukaan ennen avainasiakaspäällikön nimittämistä on yrityksellä oltava selkeä kuva roolista, jonka valittu avainasiakaspäällikkö tulee täyttämään. Roolin sisältö määrittelee avainasiakaspäälliköltä vaadittavat osaamistarpeet (Woodburn 2006, 5). Mäntynevan (2019, 96) mukaan avainasiakaspäällikön tärkeimpinä tehtävinä on toimia asiakasyhteyshenkilön roolissa asiakasorganisaation suuntaan, hallita sekä vahvistaa asiakkaan ja yrityksen välistä suhdeverkostoa ja oppia syvällisesti tuntemaan asiakasorganisaation. Asiakasorganisaation syvällisellä ymmärryksellä tarkoitetaan laajaa ymmärrystä asiakkaan toimintavoista ja tavoitteista, sekä vahvojen henkilösuhteiden luomista yrityksen välillä. Asiakastuntemuksen avulla avainasiakaspäälliköllä on työkalut edistää asiakasorganisaation sekä myyvän organisaation välistä yhteis- ja kehittämistyötä. (Mäntyneva 2019, 96–98.)

Seppälän (2010) mukaan palveluliiketoiminnaksi kutsutaan liiketoimintamallia, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan. Palveluliiketoiminnanmallissa palvelun tarjoami-

nen muodostaa tyypillisesti itsenäisen liiketoiminnan osan (Seppälä 2010). Koiviston, Säjänjäkankaan ja Forsbergin (2019, 1) mukaan palveluliiketoiminnan tavoitteena tulee pitää asiakkaiden tarpeiden täyttämistä, henkilösuhteiden syventämistä asiakkaisiin ja näin ollen kilpailuedun saavuttamista markkinoilla sekä yrityksen kilpailukyvyyn parantamista. Palveluliiketoiminnan onnistuakseen tulee yrityksessä olla vahva asiakaslähtöinen ajattelumalli sekä kattava ymmärrys asiakkaiden tarpeista. (Koivisto ym. 2019, 1.)

1.3 Realia Managementin esittely

Realia Management Oy on osa Pohjoismaiden suurinta kiinteistökauppaan ja -hallintaan erikoistuvaa Realia Group -konsernia. Realia Groupilla on kolme eri liiketoiminta-alueita. Näitä ovat asunto-osakeyhtiöiden isännöintiin erikoistunut Realia Isännöinti, business-to-business (B2B) liiketoimintaan keskittyvä Realia Management sekä kiinteistövälityksen alueella toimiva Huoneistokeskus. Realia Groupin omistaja on ruotsalainen pääomasijoitusyhtiö Altor Fund IV. (Toiviainen 1.9.2021.)

Realia Management on kiinteistöjohtamiseen erikoistunut palvelualan yritys, joka tarjoaa palveluitaan Suomessa yli 14 paikkakunnalla lähes 400 asiantuntijan voimin. Yrityksen asiakkaita ovat kaupallisten kiinteistö- ja asuntokohteiden yksityiset ja julkiset omistajat ja käyttäjät, sekä useat rahoitusyhtiöt, pankit ja kiinteistösektorin toimijat. Yritys tarjoaa toimittaja- ja vuokra-asuntovuokrauspalveluita, talous- ja raportointipalveluita, energiapalveluita, arviointi- ja konsultointipalveluita sekä rakennuttamispalveluita. (Realia Management 2021b.)

Realia Managementin liiketoiminnanjohtaja Toivaiasen (1.9.2021) mukaan Realia Management on kasvattanut toimintaansa yritysostoin vuodesta 2015 vuoteen 2017. Vuoteen 2021 asti liiketoiminnanjohtamisen pääpainopiste on ollut kannattavuuden parantamisessa. Valitun liiketoiminnansuunnan myötä Realia Managementin palveluiden kehittämiseen ei ole merkittävästi panostettu ja tämä onkin jättänyt jälkeensä kehittämisen osalta jonkin asteisen kehitysvelan. Käytännössä liiketoiminnan palveluiden kehittäminen on ollut lähes kokonaan pysähdyksissä. (Toiviainen 1.9.2021.)

Realia Managementin liiketoiminnanjohtaja Toivaiasen (1.9.2021) mukaan liiketoimintamäärä vuonna 2020 Suunta-strategiahankkeessa uudet liiketoiminnan tavoitteet, joiden kivijalka on tyytyväinen, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Liiketoiminnallisiksi tavoitteiksi määriteltiin kannattava kasvu, läpinäkyvä ja luotettava palvelu sekä motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Liiketoiminnan lähtöajatuksena on, että hyvinvoiva henkilöstö tuot-

taa erinomaista palvelua, johon asiakkaat ovat tyytyväisiä. Suunta-strategiahankkeen toimenpiteet rakennettiin tukemaan näitä tavoitteita ja liiketoiminnan kehittämiseen lähdettiin panostamaan vuodesta 2020 lähtien. (Toiviainen 1.9.2021.)

Toivaiasen (1.9.2021) mukaan palveluliiketoiminnan tärkein ominaisuus on ammattitaitoinen henkilöstö ja tyytyväiset asiakkaat. Asiakastyytyväisyyden ja kasvun toteuttamisen avainrooli on Realia Managementissa avainasiakaspäälliköllä. Nykyisellään tehtävässä toimii noin kymmenen avainasiakaspäällikköä, joilla on joko tekninen- tai kaupallinen tausta. Tehtävän osaamisvaatimuksissa korostuu erityisesti kaupallinen-, tekninen-, sosiaalinen-, taloudellinen- ja johtamisosaaminen. Haasteena yrityksessä koetaan avainasiakaspäälliköiden osaamisen tason vaihtelu, eikä tehtävän hoidon nähdä olevan tasalaatuista. (Toiviainen 1.9.2021.) Toivaiasen (1.9.2021) mukaan suurena haasteena nähdään myös puutteellinen englanninkielentaito kansainvälisten asiakkuuksien lisääntyessä. Realia Managementin tavoitteena olisikin lisätä nykyisten avainasiakaspäälliköiden osaamista, vahvistaa yrityksen sisäistä rotaatiota ja mahdollistaa uusia uramahdollisuuksia henkilöstölle sekä hakea uutta osaamista myös yrityksen ulkopuolelta. (Toiviainen 1.9.2021.) Toivaiasen (1.9.2021) mukaan osaavia kandidaatteja työtehtävään ei välttämättä löydy kovin helposti. Lisäksi Realia ei ehkä vanhakantaisen historiansa vuoksi ole välttämättä vielä houkuttelevin työnantaja. (Toiviainen 1.9.2021.)

2 Asiakkuuksien hoito ja kehittäminen kiinteistöalalla

Avainasiakaspäällikön tehtävä sisältää monia eri työrooleja ja vastuualueita. Päätehtävänä on huolehtia, ylläpitää ja kehittää yrityksen määrittämiä avainasiakkuuksia. (Mäntyneva, 96.) Tässä luvussa esitellään avainasiakaspäällikön työhön olennaisesti liittyvää asiakkuusstrategiaa, palveluliiketoiminnan johtamista ja asiakassuhteiden ylläpitoa ja kehittämistä. Luvussa käydään läpi avainasiakaspäällikön rooli ja tehtäväkuva sekä osaamisvaatimukset. Lopuksi paneudutaan avainasiakaspäällikön rooliin Realia Managementilla ja tapoihin kasvattaa, kehittää ja mitata liiketoimintaa Realia Managementilla.

2.1 Asiakkuusstrategian merkitys

Asianmukaisen asiakkuusstrategian lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategia on organisaation tietoinen malli keskeisten tavoitteiden ja toiminnan ohjaamisesta. Sen avulla yritys pyrkii hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, sekä niiden vuorovaikutussuhteita yrityksen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteisiin (Payne 2006, 41). Yksinkertaisuudessaan liiketoimintastrategian voi määrittää liiketoiminnan tavoitteiksi sekä tehtyjen valintojen luetteloksi. Tärkeä osa strategiaa on myös tapa johtaa toimintaa niin, että edellä mainitut asiat tuottavat yritykselle mahdollisimman suuren hyödyn. (Löytänä & Korhikoski 2014, 14.) Paynen mukaan (2006, 41) laajaa asiakkuusstrategiaa määrittäessä ja kehittäessä tavoitteena on pyrkiä syvällisesti ymmärtämään jo olemassa olevaa liiketoimintastrategiaa ja sen tavoitteita. Asiakkuuksien johtamisen toimintojen tulee toimia liiketoimintastrategian mukaisesti ja toinen toistaan tukien (Payne 2006,41).

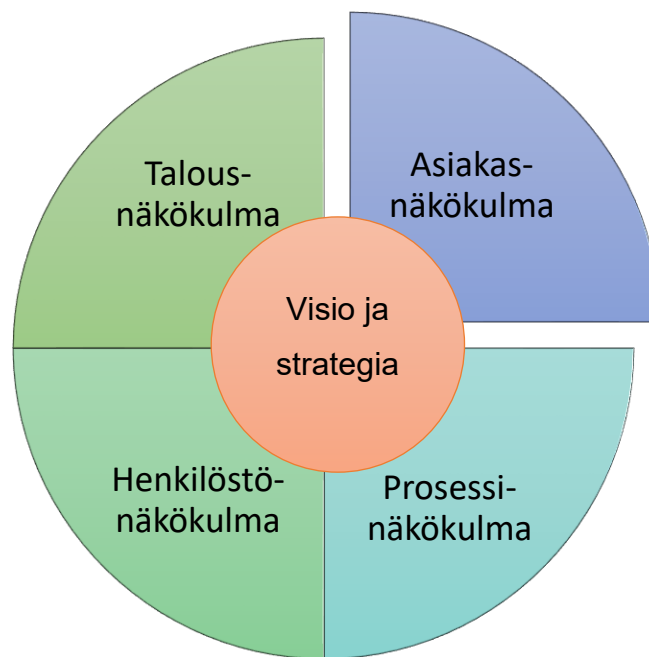
Asiakkuusstrategia on kuvaus siitä, miten yritys johtaa jo olemassa olevia sekä potentiaalisia asiakkuuksiaan. Onnistuneella strategialla asiakkaat saadaan liitettyä osaksi organisaation toimintoja, ratkaisuja ja verkostoa (Lipasti 2007, 244–249). Kaplanin ja Nortonin (2004, 123) mukaan yrityksen tyypillinen virhe on olla ottamatta huomioon asiakassuhteiden säilyttäminen, jolloin ne nähdään vain kertaluontoisina myyntitapahtumina. On todettu, että organisaatiot, joilla ei ole olemassa asiakkuusstrategiaa myös useimmiten epäonnistuvat asiakkuuksien säilyttämisessä sekä kehittämisessä (Kaplan & Norton 2004, 123). Myyjäyrityksen näkökulmasta asiakkuusstrategian lähtökohtana on ymmärrys siitä, että kaikki asiakkaat eivät ole keskenään samanarvoisia. Kannattavien asiakkuuksien tunnistaminen, kehittäminen ja ylläpito ovat asiakkuusstrategian pohja. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 103.)

Perusteellisesti luodulla ja liiketoiminnan tavoitteisiin linjatulla asiakkuusstrategialla on mahdollisuus maksimoida asiakkaan ja sitä kautta koko organisaation arvonnousu (Storbacka & Lehtinen 2006, 57). Paynen (2006, 61) mukaan onnistunut asiakkuusstrategia luo kilpailuetua asiakassuhteiden johtamisen kautta ja rakentaa luottamusta ja sitoutuneisuutta asiakkaiden ja organisaation välille, mikä puolestaan kasvattaa organisaation kannattavuutta (Lindgreen, Palmer, Vanhamme, Wouters 2005, 61).

2.2 Palveluliiketoiminnan johtaminen

Liiketoimintamallia, jossa palvelu muodostaa arvonnouksen perustan kutsutaan palveluliiketoiminnaksi. Tällaisessa mallissa palvelun tarjoaminen muodostaa tyypillisesti itsenäisen osan liiketoimintaa (Seppälä 2010). Palveluliiketoiminnan tavoitteena on täyttää yhä useamman asiakkaan tarpeet, syventää henkilösuhteita asiakkaisiin, saavuttaa enemmässä määrin kilpailuetua alan markkinoilla sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Jotta palveluliiketoiminta voi onnistua on yrityksessä oltava entistä vahvempi asiakaslähtöinen ajattelumalli sekä kattava ymmärrys asiakkaiden tarpeista. (Koivisto ym. 2019, 1.) Fischerin ja Vainion (2014, 115) mukaan palveluliiketoiminta tulee nähdä kokemusten johtamisena. Vastuussa kokemusten johtamisesta ovat esimiehet, mutta myös henkilöstä, joka on tekemisissä asiakasyrityksen kanssa. Positiivinen työilmapiiri heijastuu asiakaskokemukseen, joka synnyttää uusia toimintamalleja sekä kiihdyttää tuottavuutta. Palvelutoiminnassa on kyse kahden tai useamman henkilön välisestä vuorovaikutuksesta syntyneestä palvelusta, jossa asiakasyrityksen sekä myyjäyrityksen henkilöstön panoksella on vaikutusta. Yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta syntyvä kokemus onkin yksi palveluliiketoiminnan kilpailutekijöistä. (Fischer & Vainio 2014, 115.)

Onnistunut liiketoiminnan johtaminen edellyttää Kaplanin ja Nortonin (2003, 11) mukaan valmiuksia ymmärtää ja hallita organisaation toimintaa laajana kokonaisuutena, tunte-
musta liiketoiminnan eri osa-alueista sekä niiden välisten suhteiden hahmottamisesta. Liiketoiminnan johtamisen suunnan osoittaa yrityksen liiketoimintastrategia (Kaplan & Norton 2003, 11). Koska palveluliiketoiminnassa korostuu erityisesti asiakaslähtöinen näkökulma ja asiakkuuksien johtaminen, ohjaa myös asiakkuusstrategia palveluliiketoiminnan johtamisen suuntaa (Kaplan & Norton 2004, 123). Kaplan ja Norton (2003, 11–13) ovat jakaneet liiketoiminnan johtamisen näkökulmat tasapainotetun tulokortin mukaan. Tähän kuuluu asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulma kuvan 1 osoittamalla tavalla (Kaplan & Norton 2003, 11–13).



Kuva 1. Tasapainotetun tuloskortin mukaiset liiketoiminnan johtamisen näkökulmat (mukaillen Kaplan & Norton 2003, 11–13)

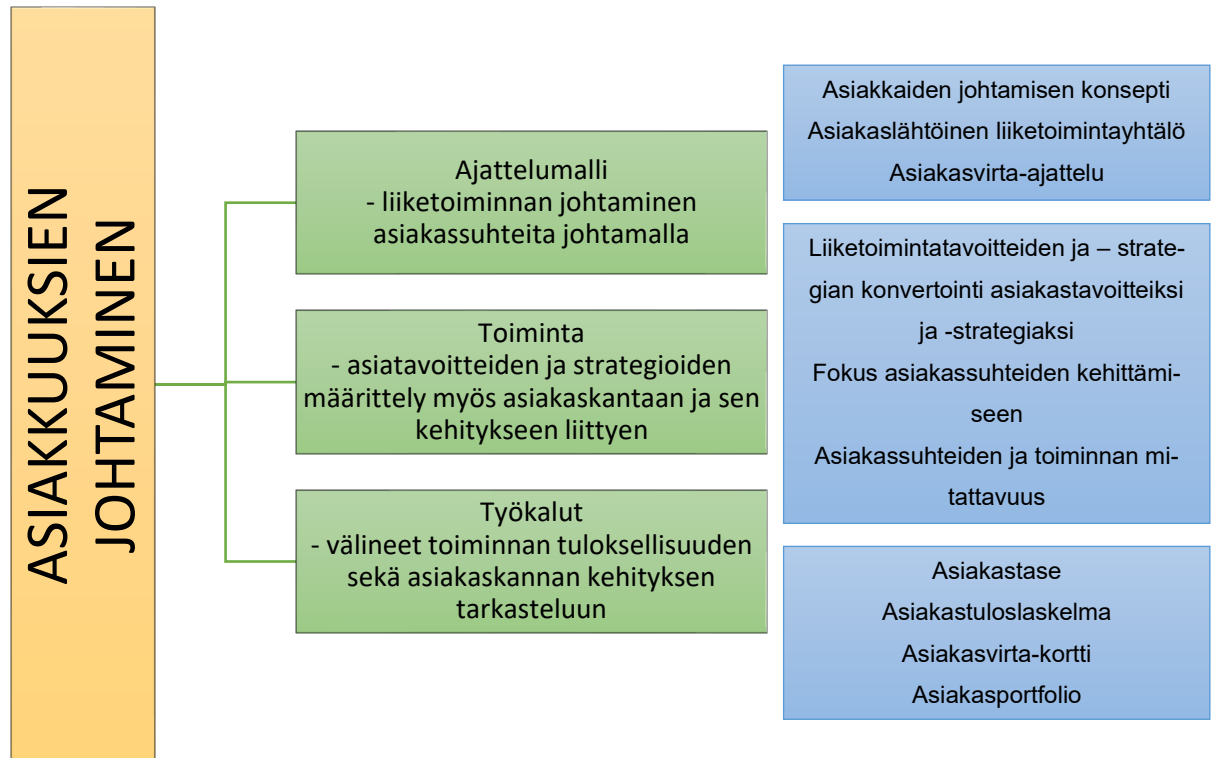
Kuvan 1 mukaisesti prosessien johtaminen on tärkeä osa liiketoimintaa. Johtaminen aloitetaan tunnistamalla ja määrittelemällä prosessit sekä nimeämällä prosessien omistajat. Onnistunut prosessijohtaminen vaatii, että prosesseille asetetaan mittarit, joiden toteutusta seurataan aktiivisesti. (Virtanen & Wennber 2005, 115.) Prosessit ovat joko prosessiketjuja tai -virtauksia, joissa toiminnot seuraavat toisiaan tuloksena asiakkaalle tuotettu laatuksiteereiden mukainen palvelu. Toimitusketjun eri osiin liittyy tyypillisesti useita yrityksen henkilöitä, joka voi omalta osaltaan aiheuttaa haasteita. (Viitala & Jylhä 2013, 156–157.) Viitalan ja Jylhän (2013, 156–157) mukaan prosessien organisoinnilla ja hallinnalla pystytään kehittämään koko yrityksen liiketoimintaa. Tyypillisenä virheenä prosessijohtamisessa on kehittää vain prosessin sitä vaihetta, jossa ilmenee ongelmia (Pitkänen 2010, 82). Pitkäsen (2010, 82) mukaan onkin tärkeää luoda johtamisen työkaluksi prosessikuvaus, joka auttaa ymmärtämään prosessin kokonaiskuvaa sekä kehittämään sitä. Koska prosessin useissa vaiheissa voi olla mukana monia eri henkilöitä on onnistunut sisäinen sekä ulkoinen yritysviestinsä äärimmäisen tärkeää. Johtamisen työkaluna on hyvä käyttää viestintäjärjestelmää, joka kertoo viestinnän menettelytavoista, vastuuhenkilöistä, välineistä, viestinnän painopisteistä sekä resursseista. Viestintäjärjestelmä tukee liiketoiminta- ja asiakkuusstrategian toteutumista. (Viitala & Jylhä 2013, 276.)

Onnistunut henkilöstöjohtaminen varmistaa, että yrityksellä on palkkalistoillaan strategian, vision sekä tavoitteiden mukaista henkilöstöä (Viitala & Jylhä 2013, 216–218). Johtamisen

tärkeimpinä osa-alueina tulee Viitalan ja Jylhän (2013, 216–218) mukaan pitää hyvää esimiestyötä, työhyvinvointia, henkilöstösuunnittelua sekä osaamisen kehittämistä. Strategisella henkilöstöjohtamisella huolehditaan yrityksen palveluliiketoimintaa johtaessa asiakasstrategian toteutumisesta. Yrityksen on hyvä huolehtia, että heillä on käytössään riittävä määrä henkilöstöä, oikeissa paikoissa ja tarvittavalla osaamisella. Palveluliiketoiminnassa henkilöstön tulee pystyä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja tyydyttää ne osaamisellaan. Henkilöstöjohtamisessa johtajan vastuulla voi myös olla vastuullisesti hoidettu rekrytointi, työlainsäädännön noudattaminen, työhön perehdyttäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen, työturvallisuudesta huolehtiminen, palkitsemisjärjestelmän suunnittelu ja seuranta, osaamiskartoitukset sekä irtisanomiset. (Viitala & Jylhä 2013, 216–218.)

Taloudellisia kilpailukeinoja palveluliiketoiminnassa ovat palvelun laatu, hinta ja saatavuus, markkinointi sekä osaava henkilöstö ja yritysviestintä. Taloutta johdettaessa on varmistettava, että liiketoiminta toimii kannattavasti ja yritys on kykenevä kilpailemaan markkinoilla. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2018, 66–67.) Talouden johtamisen suunnan antaa budjetointi. Organisaation toiminnan suunnittelun ja budjetoinnin on tärkeä mennä samojen raamien sisälle. Budjetissa laadittuja tavoitteita tulee seurata aktiivisesti, jotta mahdolliset korjaukset pystytään tekemään riittävän ajoissa ja tehokkaasti. Budjettia tulee hyödyntää toiminnanohjauksen välineenä. Organisaatiossa tulee tehdä valintoja roolien suhteen, jotta budjetti toimii uskottavana työkaluna. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 36–37.) Alikoski ym. (2018, 68) mukaan johtaessa palveluliiketoiminnan taloutta on tärkeää yrityksen palvelujen hinnoittelu. Henkilöstökulut ovat palvelun hinnoittelun pääasiallisin kulu, mutta hinnoittelussa tulee huomioida myös mitkä kaikki muut asiat vaikuttavat tuotetun palvelun myyntiin. Tärkeä osa talouden johtamista on myös kannattavuuden seuranta. Apuna tähän voidaan käyttää kannattavuuslaskelmia, joiden avulla yritys pystyy hahmottamaan, paljonko sen on myytävä palvelujaan, jotta toiminta pysyy kannattavana. (Viitala & Jylhä 2013, 309.)

Palveluliiketoiminnassa korostuu erityisesti asiakkuuksien johtaminen. Asiakkuusjohtaminen on malli, jossa asiakaskunnassa tapahtuvat liikehdinnät ohjaavat kaikkea organisaation toimintaa. Asiakslähtöisyyden tavoitteena on lisätä ja helpottaa asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä sekä asiakaskannattavuutta. Asiakkuuksia johdettaessa organisaatio pyrkii tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja niiden tulevaisuuden kehittymisen perehtymällä aktiivisesti toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Asiakas tulee nähdä aktiivisena osana tuotantoprosessin kehitystä. (Viitala & Jylhä 2013, 74–76.) Asiakkuuksien johtaminen on jaettu kolmeen kokonaisuuteen kuvan 2 mukaisesti.



Kuva 2. Asiakkaiden johtamisen kolme kokonaisuutta (mukaillen Hellman & Värilä 2009)

Asiakkuuksien johtamisen nähdään siis tapahtuvan kolmella tasolla kuten kuva 2 osoittaa. Ajattelutasolla organisaation tulee olla asiakaslähtöinen. Ajatuksena on, että palveluliiketoimintaa johdetaan johtamalla organisaatiolle tärkeitä asiakkuuksia. (Hellman & Värilä 2009, 176–178.) Hellmanin ja Värilän (2009, 176–178) mukaan asiakkaat asettuvat asiakasvirtaan eri tavoin. Potentiaaliset asiakkaat, uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat, passiiviasiakkaat ja menetetyt asiakkaat. Kaikki asiakassuhteet kulkevat läpi asiakasvirran tavalla tai toisella. Toisella tasolla asiakkaita johdetaan toiminnan tasolla. Yrityksen määrittelemät liiketoiminnan tavoitteet ja strategiat jalostuvat asiakastarvoitteiksi ja -strategioiksi. (Hellman & Värilä 2009, 176–178.) Hellmanin ja Värilän (2009, 176-178) mukaan painopiste tulisi olla asiakassuhteiden kehittämisessä ja mitattavuudessa. Suuret toimenpiteet olisi hyvä pilkkoa yksittäisiksi, kohdennetuiksi toimenpiteiksi, joissa kohdennettu informaatio tehoaa valikoituun ryhmään tehokkaammin. Kolmannessa kokonaisuudessa käytetään johtamisen työkaluja helpottamaan johtamista. Työkaluja voi esimerkiksi olla asiakastase, asiakastuloslaskelma, asiakasvirta-kortti sekä asiakasportfoliot. (Hellman & Värilä 2009, 176–178.)

2.3 Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen

Fischerin ja Vainion (2014, 171–174) mukaan asiakkaat lähestyvät myyjäyritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta. Kokemus on subjektiivinen odotusarvo tarjottua sekä tuotettavaa palvelua kohtaan. Organisaation tehtävänä on palvella asiakkaita mahdollisim-

man hyvin ja näin tyydyttää asiakkaan tarpeet. Palvelun nopeus, saatavuus ja laatu heijastuvat asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakkaan kokemukset peilautuvat positiivisina tai negatiivisina tunteina, jotka näkyvät asiakkaan tyytyväisyytenä tuotettuun palveluun. (Fischer & Vainio 2014, 171–174.) Asiakastyytyväisyys on avain kestäviin, pitkäaikaisiin asiakkuuksiin. Mäntynevan (2019, 31) mukaan asiakkaan kokemusten vastatessa tai ylittäessä odotukset, voidaan tulkita asiakkaan olevan tyytyväinen. Työskennellessä yritysasiakkaiden kanssa olisi hyvä määritellä, kenen tyytyväisyyttä asiakasyrityksessä tulee tarkastella. Asiakastyytyväisyyden tekijät on hyvä valita tarkoin. (Mäntyneva 2019, 31.) Mäntynevan mukaan (2019, 31) myyjäyrityksen on syytä kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat suuresti asiakkaan tyytyväisyyteen, mutta eivät aiheuta merkittävän suurien kustannuksien myyjäyritykselle. Tekijöiden, joissa kustannukset ovat suuret, mutta heijastus asiakastyytyväisyyteen on hyvin rajallinen, tarpeellisuus tulee analysoida tarkoin (Mäntyneva 2019, 31). Mäntynevan (2019, 32) mukaan on huomioitava, että tyytyväisetkin asiakkaat saattavat harkita palveluntuottajan vaihtoa. Myyjäyrityksen olisi hyvä pyrkiä minimoimaan asiakkuuksien liikkuvuutta ja vaihtuvuutta toimialallaan tunnistamalla tekijät, jotka vaikuttavat asiakkuuksien liikkuvuuteen, sekä tekijät, jotka vähentävät liikkuvuutta (Mäntyneva 2019, 31). Mäntynevan (2019, 32) mukaan jopa 70 prosenttia palveluntuottajaa vaihtavista yrityksistä saattavat olla tyytyväisiä tuottajaan ja 90 prosenttia ei valita tyytymättömyydestään. Myyjäyrityksen onkin haastavaa pyrkiä säilyttämään sellaisia asiakkaita, jotka eivät valita palvelun laadusta. Avainasiakkaiden tyytyväisyyttä olisi hyvä selvittää säännöllisesti. (Mäntyneva 2019, 32). Mäntynevan (2019, 33) mukaan avainasiakkaat tulee nähdä arvokkaina asiakkuuksina, tyytyväisyyttä ei tule selvittää esimerkiksi lomake tiedonkeruulla vaan laadukkaalla haastattelulla.

Asiakassuhteen kestävyys kannalta myyjäyrityksen ja asiakasyrityksen välille on tärkeä luoda vahvoja sidoksia. Luodut sidokset voidaan jakaa taloudellisiin, sosiaalisiin, rakenteellisiin ja asiakastuntemukseen perustuviin. Sidoksia on syytä olla useampia, esimerkiksi jos yritysten välillä on vain asiakasyhteyshenkilön sekä asiakkaan ostajan välinen liitos, voi tämä katketa esimerkiksi työsuhteen päättyessä. (Mäntyneva 2019, 32.) Mäntynevan (2019, 32) mukaan näin ollessa on asiakkuuden jatkuvuus epävarmempi. Asiakasyrityksen sitoutumista palveluntuottajaan voidaan mitata asiakkuuden keston sekä volyymin avulla. Asiakkuuksien ylläpitämiseen liittyvät keinot pohjautuvat asiakkaan syvälliseen tuntemukseen. (Mäntyneva 2019, 32–33.) Mäntyneva (2019, 33) toteaaakin, että yrityksen on tiedettävä asiakkaansa ja heidän aidot tarpeensa.

Asiakkuuksien hoitosuunnitelma on suunnitelma, jonka avulla pyritään saavuttamaan selkeä ymmärrys asiakkuuden tavoitteista. Hoitosuunnitelmassa on laadittu toimenpiteet, joiden avulla halutut tavoitteet tulisi saavuttaa. Näin pyritään konkretisoimaan asiakkuuksien hyötyjä ja mahdollisuuksia. Suunnitelma koostuu tavoitteiden määrittelystä, analyysistä,

toimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja asiakkuuden seurannasta. Hoitosuunnitelma on myöskin tehokas työkalu asiakkuuksien kehittämisessä. (Kaario, Sivula & Storbacka 2000, 109–111.) Kuva 3 esittää asiakkuushoitosuunnitelman tärkeimmän sisällön sekä prosessin etenemisen.



Kuva 3. Asiakkuushoitosuunnitelman lähtötiedot ja tuotokset (mukailien Kaario, Sivula & Storbacka 2000, 111)

Mäntynevan (2019, 38) mukaan vain kannattavia asiakkuuksia on syytä kehittää. Ennen kehitystoimenpiteitä onkin tärkeää tarkastella asiakkuuden asiakaskannattavuutta, kannattamattomien asiakkuuksien kehittäminen ei ole taloudellisesti järkevää. Avainasiakkuuksien kehittämisen lähtökohtana on asiakkuuksien syventäminen, jonka avulla tähdätään kasvattamaan asiakasyrityksen kokonaisostojen määrää. (Mäntyneva 2019, 38.) Mäntynevan (2019, 38) mukaan ennen kehittämistä on hyvä selvittää avainasiakkuuden volyymi- ja kannattavuuspotentiaalia, joiden avulla on helpompi määrittää asiakkuuden hoitoon kohdennettavat lisäresurssit. Asiakkuuksien joukosta on tärkeää löytää ja valita ne avainasiakkuudet, joita erityisesti lähdetään kehittämään. Onnistuessaan asiakkuuksien kehittäminen voi olla myyjäyrityksen ja ostajayrityksen välistä aitoa yhteistyötoimintaa maksimaalisen potentiaalin saavuttamiseksi. (Mäntyneva 2019, 38.)

2.4 Avainasiakaspäällikön rooli ja tehtäväkuva

2000-luvun alusta alkaen yrityksissä on alettu ymmärtämään asiakkaiden merkitys yrityksen kriittisinä voimavaroina. Asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen on ottanut suuren roolin liiketoimintastrategioissa. Tämän tarpeen ymmärrys on nostanut vahvasti esiin

avainasiakastoiminnan tärkeyden. Avainasiakkaiksi yritykset tyypillisesti rajaavat asiakkaat, jotka koetaan palveluntuottajille nyt ja tulevaisuudessa tuottavimmiksi. Tällaiset asiakkaat ostavat merkittävästi yrityksen tuotteita tai palvelua tuottaen suurimman osan myyntituotoista tukien yrityksen investointi- ja kustannusrakenteita. (Capon 2001, 10.)

Avainasiakaspäällikön päätehtävänä on huolehtia edellä mainittujen avainasiakkaiden asiakkuuksista sekä ylläpitää ja kehittää niitä. Mäntynevan (2019, 96) mukaan avainasiakaspäällikön tehtävä sisältää monia eri työrooleja. Avainasiakaspäällikön tärkeänä tehtävänä on toimia asiakasyhteyshenkilön roolissa asiakasorganisaation suuntaan, koska tyypillisesti he ovat ensimmäinen kontakti yrityksen ja asiakkaan välillä. Avainasiakkuuksien hoito toteutuu parhaimmillaan asiakkaan ja yrityksen välillä useammalla organisaatiotasolla. (Mäntyneva 2019, 96–98.) Mäntynevan (2019, 96–98) mukaan avainasiakaspäällikön tehtävänä onkin hallita sekä vahvistaa asiakkaan ja yrityksen välistä suhdeverkostoa. Tämä vaatii koordinoitua myös asiakasviestinnässä sekä yrityksen sisäisten sidosryhmien välillä. Tehtäväkuvaan kuuluu myös asiakasorganisaatioiden syvälinen tuntemus. Tällä tarkoitetaan laajaa ymmärrystä asiakkaan toimintavoista ja tavoitteista sekä vahvojen henkilösuhteiden luomista yrityksien välillä. Asiakastuntemuksen avulla avainasiakaspäälliköllä on työkalut edistää asiakasorganisaation sekä myyvän organisaation välistä yhteis- ja kehittämistyötä. (Mäntyneva 2019, 96–98.)

Mäntynevan (2019, 96–98) mukaan avainasiakkuuksien hallinta on pääsääntöisesti tiimityötä, jossa avainasiakaspäällikön tulee tarvittaessa toimia avainasiakastiiminvetäjänä. Tällöin avainasiakaspäällikön tehtävänä on johtaa sisäistä tiimiä huomioiden hyvän johtamisen periaatteet ja esimiestaidot. Asiakkuustiedon haltijana avainasiakaspäälliköllä tulee olla hyvät viestintätaidot. Hän hallitsee asiakkuuksien hoitoon ja myyntiin liittyviä ensiarvoisia tietoja. Tärkeää on myös koordinoida asiakkaaseen liittyvää tiedonhallintaa. (Mäntyneva 2019, 96–98.) Paynen (2006, 41) mukaan avainasiakaspäällikön työskentelyn täytyy perustua liiketoimintastrategiaan pohjautuvaan asiakkuusstrategiaan. Strategiatyön jalkauttaminen asiakkuuteen on tärkeä osa avainasiakaspäällikön tehtävää (Mäntyneva 2019, 98). Jos tehtävään valittu avainasiakaspäällikkö ei tue strategian asettamia tavoitteita, ei strategia tule onnistumaan menestyneesti (McDonald & Woodburn 2007, 283).

Avainasiakkuudet ja niiden hallinta voi vaatia erilaisia kehittämisprojekteja ja -tehtäviä kuten taulukko 2 osoittaa. Tyypillisesti avainasiakaspäällikkö toimii näiden johtajana halliten projektin etenemisen seuranta- ja raportointia, organisointia, viestintää, suunnittelua sekä muita projektijohtamisen elementtejä. (Mäntyneva 2019, 98–99.) Mäntynevan (2019, 98–99) mukaan avainasiakaspäälliköksi valitut henkilöt ovat useasti entisiä myyjiä myyjän roolin mahdollisesti korostuessa työtehtävässä. Joskus organisaatiot kuitenkin tekevät

päätöksen rajata myyntityö ulos tehtävänkuvasta, näin ollen keskittäen fokuksen asiakkuuksien hoitoon ja kehittämiseen. Avainasiakaspäällikkö on linkki asiakasorganisaation sekä myyjäorganisaation välillä ja tästä johtuen myös viestintä kuuluu tehtävänkuvaan. Hän on neuvottelevassa asemassa yrityksen niin sisäisissä kuin asiakasorganisaatioissa tapahtuvissa kommunikointitilanteissa. Hän myös tiedottaa tarvittavan informaation asiakkaalle, kuten myös myyvälle organisaatiolle ja sen johdolle. Avainasiakaspäällikön tehtävänkuvaan kuuluu myös oleellisesti liiketoiminnallisten tulosten seuraaminen, saavuttaminen sekä eteenpäin raportointi. (Mäntyneva 2019, 98–99.)

Taulukko 2. Avainasiakaspäällikön eri työroolit (mukailten Mäntyneva 2019, 96–99)

TYÖROOLI	TYÖROOLIIN LIITTYVÄT OLENNAISET TEHTÄVÄT
Asiakasyhteyshenkilö	Asiakkaan yhteyshenkilö. Tyypillisesti ensimmäinen kontakti myyvän yrityksen ja asiakkaan välillä.
Suhdepäällikkö	Suhdeverkoston hallinta, johtaminen ja lujittaminen. Yhteistyösuhteiden koordinointi.
Asiakkaan edustaja myyvän yrityksen suuntaan	Asiakasorganisaation ja myyvän organisaation yhteistyön ja kehittämistyön edistäminen. Luo ja syventää suhteita asiakasorganisaatioon. Laajentaa henkilösuhteita. Pyrkii pitämään kilpailijat loitolla asiakasyrityksestä.
Tiiminvetäjä	Tiiminvetäjänä mahdollisessa avainasiakastiimissä. Johtaa yrityksen sisäistä asiakkuustiimiä huomioiden oman organisaation osaamisalueet. Lähiesimiestaito ja työntekijöiden motivointi.
Asiakkuustiedon haltija	Pitää hallussa asiakkuuksien hoitoon ja myyntiin liittyvää olennaista tietoa. Tiedonhallinnan koordinointi. Ratkaisut mitä viestitään, kenelle ja miten.
Strategian kehittäjä	Asiakkuusstrategiaan pohjautuva työskentely. Asiakkuuden lujittaminen ja kehittäminen yhteisen tulevaisuuden suunnittelun, strategiatyön ja sitä tukevien toimenpiteiden avulla.
Kehittämiprojektien vetäjä	Projektijohtaminen erilaisissa kehittämistöissä. Riskien hallinta ja tunnistaminen, muutosten kontrollointi, suunnittelu, organisointi, raportointi, viestintä ja ongelmien ratkaisu.
Myyjä	Tarvittaessa myynnin toteutumisesta vastaaminen.
Neuvottelija	Neuvottelijaroolissa myyjäyrityksen sisäisissä ja asiakasorganisaation kohtaamisissa.

Tiedottaja	Varmistaa, että myyjäyryyksellä käytettävissä kaikki tarpeellinen informaatio. Asiakkuuksien kehittymisen raportointi organisaation johdolle.
Tuloksetekijä	Vastaa, seuraa ja raportoi asiakkuuksiin liittyvien liiketoiminnallisten tulosten saavuttamisesta.

Woodburnin (2006, 5) mukaan tyypillinen ongelma avainasiakaspäällikön työssä on väärän henkilön nimittäminen tehtävään. Ennen palkattavaa henkilöä on organisaatiolla oltava selkeä käsite työroolista, jonka palkattava avainasiakaspäällikkö tulee täyttämään. Työroolin tyypin määrittelee yrityksen asiakkuusstrategia ja näin ollen avainasiakkuuksien laadut. Jos yritys näkee avainasiakkaat lyhyen ajanjakson liikevaihdon kartuttajina, sopisi rooliin myyntiä kasvattava henkilö (Woodburn 2006, 5), eli taulukon 2 mukaisesti myyjäroolin hallitseva. Pitkän aikavälin asiakkuuksista huolehtimiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen sopisi Woodburnin (2006, 5) mukaan paremmin henkilö, jolla on jo kokemusta sekä taitoja päällikön työstä. Woodburn (2006, 5) jakaa avainasiakaspäällikön roolit kolmeen eri päätehtävänkuvaan kuvan 4 mukaisesti. Ensimmäisenä tulee strategian läpi vienti, joka sisältää hyvin paljon samanlaisia elementtejä, kuin Mäntynevan (2019, 97) rooleista strategian kehittäjä sekä kehittämisprojektien vetäjä. Strategian läpiviemisen pohjalla on totaalin ymmärrys organisaation strategiasta sekä visiosta, jotta tehtävät toimenpiteet vievät niitä kohti ja tuovat lisäarvoa yritykselle. (Woodburn 2006, 12.) Avainasiakaspäälliköllä tulee Woodburnin (2006, 5) mukaan olla myös ymmärrystä markkinoiden ja niiden muutoksien toiminnasta. Toisena tehtävänkuvana tulee avainasiakkaiden kanssa toimiminen, joka heijastelee Mäntynevan (2019, 96–99) avainasiakaspäällikön rooleista suhdepäällikön, asiakasyhteyshenkilön, asiakkaan edustajan, asiakkuustiedon haltijan ja myyjän rooleja. Avainasiakkaiden kanssa toimiessa avainasiakaspäällikön tulee pyrkiä kehittämään henkilösuhteita asiakasyrityksen suuntaan ja näin ollen vahvistaa yrityksen välistä yhteistyötä. Päällikön tulee pyrkiä vahvistamaan myyjäyryyksen imagoa ja seurata kilpailijoita. Avainasiakkuuksien tehokas toimeenpano tarkoittaa kontaktien hallintaa, asetettujen tavoitteiden organisointia ja valvontaa, tarvittaessa prosessien kehittämistä ja lopuksi tavoitteiden saavuttamista, joka tulee raportoida eteenpäin. (Woodburn 2006, 12.) Näitä samoja elementtejä löytyy Mäntynevan (2019, 96–99) listalta tiiminvetäjän, myyjän, neuvottelijan, tiedottajan, projektien vetäjän ja tuloksetekijän rooleista.



Kuva 4. Avainasiakaspäällikön työtehtävät (mukaillen Woodburn 2006, 12)

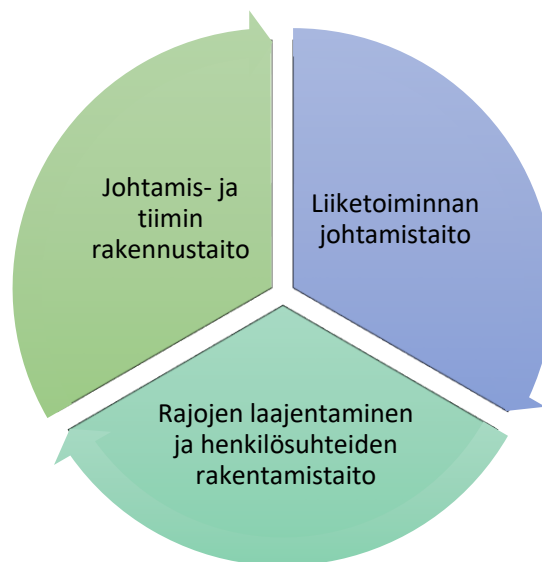
2.5 Avainasiakaspäällikön osaamisvaatimukset

Avainasiakaspäällikön rooli itsessään on jo hyvin laaja, kuten myös avainasiakaspäälliköltä vaadittava osaaminen. Yrityksen on tärkeä pyrkiä rajaamaan osaamisvaatimuksia organisaation tarpeen näköisiksi, jotta tavoiteosaamisprofiilin täyttäviä henkilöitä löytyisi. (Capon 2001, 110.) Avainasiakaspäällikön keskeisenä roolina on vastata avainasiakkaiden tarpeeseen, joten hyödyllistä osaamista voi potentiaalisesti löytyä henkilöiltä, joilla on sopivaa teknillistä- ja sovellusosaamista (Capon 2001, 110). Caponin (2001, 110) mukaan tyypillisenä virheenä avainasiakaspäällikköä valittaessa on valita tehtävään parhaat myyjät, ja tämä ei aina välttämättä ole toimiva ratkaisu, koska heidän vahvuutensa löytyvät nimenomaan myyntityöstä. Avainasiakaspäällikön työn painopiste tulisi olla asiakkuuksien hoidossa ja kehittämisessä, ei uusasiakashankinnassa (Capon 2001, 110). Caponin (2001, 110) mukaan projektiosaamisen sekä projektijohtamisen taidot ovat myös tärkeitä, koska avainasiakaspäällikön tehtäviin kuuluu tyypillisesti projektimuotoista kehitystyötä. Mäntyneva (2019, 49) toteaaakin, että laajan osaamisprofiilin takia valmiita päälliköitä on hankala löytää, jonka takia onkin tärkeää, että yrityksellä on valmiudet tukea valittujen henkilöiden osaamisen kehittämistä. Kuten monissa muissakin myyntitöissä, avainasiakaspäällikön on pystyttävä tekemään vaikeita kompromissiratkaisuja asiakasyrityksen ja myyjäyrityksen vaatimusten välillä. Avainasiakaspäällikön erottaa kuitenkin normaalista myyntityöstä työnkuvan vastuullisuus. Avainasiakkaat ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ja he tuovat yritykselle suurimman osan myyntituotoista. Tällaisessa roolissa työskentelevällä henkilöllä on siis oltava vaadittava osaaminen vastata näinkin suuresta vastuusta. (Capon 2001, 110–111.)

Capon (2001, 111–114) jakaa avainasiakaspäällikön osaamisvaatimukset kuvan 5 mukaisella tavalla. Suurelta osin avainasiakaspäällikön tehtävänä on johtaa liiketoimintaa. Hänen on huolehdittava siitä, että liiketoiminnan keskiössä pysyy avainasiakkuudet. Toimenpiteet tämän eteen tehdään pyrkimällä strategian mukaisiin tavoitteisiin luomalla toimintaohjelma. (Capon 2001, 111.) Caponin (2001, 111) mukaan näiden tehtävien onnistumiseen tarvitaan merkittävän tiedonkeruun lisäksi muun muassa vahvaa markkina- ja asiakaskeskeisyyttä sekä merkittäviä analyyttisiä- ja suunnittelutaitoja. Jotta avainasiakaspäällikkö pystyy tähän kaikkeen, on häneltä löydyttävä henkistä ketteryyttä, taitoa ajatella kriittisesti ja niin sanotusti laatikon ulkopuolista ajattelua sekä kvantitatiivista päättelykykyä (Capon 2001, 111). Capon (2001, 112) korostaa, että avainasiakaspäällikön on kyettävä tekemään haastavia kompromissipäätöksiä, joihin usein liittyy taloudellisia tekijöitä, jotka edellyttävät markkina- ja talousymmärrystä. Tällaista osaamista ei tyypillisesti löydy normaalista myyntiosaamisesta. Avainasiakaspäällikön työ vaatii myös erinäisiä organisointi-, järjestely- ja viestintätaitoja, kuten kokousten suunnittelua ja pitämistä. Avainasiakaspäällikön tulee pystyä viestimään organisaatiossa, kuten myös asiakkaan ja yrityksen johdon suuntaan sujuvasti. Lisäksi avainasiakaspäälliköltä on löydyttävä yrittäjähenkisyyttä. Hänen on jatkuvasti haettava uusia mahdollisuuksia tuoda lisäarvoa myyjäyrityksen ja asiakasyrityksen väliseen suhteeseen käyttämällä luovaa ajattelua ja luovia ratkaisuja avainasiakkaiden ongelmiin, huolimatta siitä ovatko asiakkaat itse vielä edes havainneet ongelmaa. (Capon 2001, 111–112.)

Caponin (2001, 112) mukaan onnistuakseen useiden rooliensa ja velvollisuuksiensa täyttämässä on avainasiakaspäällikön työskennellessään liikuttava monien organisaatorajojen yli. Näitä ovat toiminnalliset- ja hierarkkiset esteet niin myyjä- kuin asiakasyrityksessäkin. Myyjäyrityksessä avainasiakaspäällikön on hyvä edistää ja turvata yrityksen liiketoiminta, asiakasyrityksessä avainasiakaspäällikön on varmistettava tarvittavat resurssit asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. (Capon 2001, 112–113.) Caponin (2001, 112–113) mukaan riittävät suhdeverkostot ja hyvät henkilösuhteet kumpaakin yritykseen ovat korvaamatonta omaisuutta avainasiakaspäällikölle. Onnistuakseen tässä avainasiakaspäällikön on hallittava monia monimutkaisia suhteita, riittävän isoissa organisaatioissa yksittäisiä henkilösuhteita voi olla jopa useita satoja. Avainasiakaspäälliköllä on hyvä olla taito varmistaa asianmukainen viestintätaso kaikkien avaintoimijoiden välillä. Hänen on myös oltava reaktiivinen niin asiakas- kuin myyjäyrityksenkin prosesseille, menettelyille ja yleiselle toimintakulttuurille. Tämä edellyttää syvää ymmärrystä organisaation käyttäytymisestä. Ajoittain avainasiakaspäällikön on pystyttävä ratkaisemaan hankalia henkilösuhteita myyjäyrityksen ja asiakasyrityksen välillä. (Capon 2001, 112–113.)

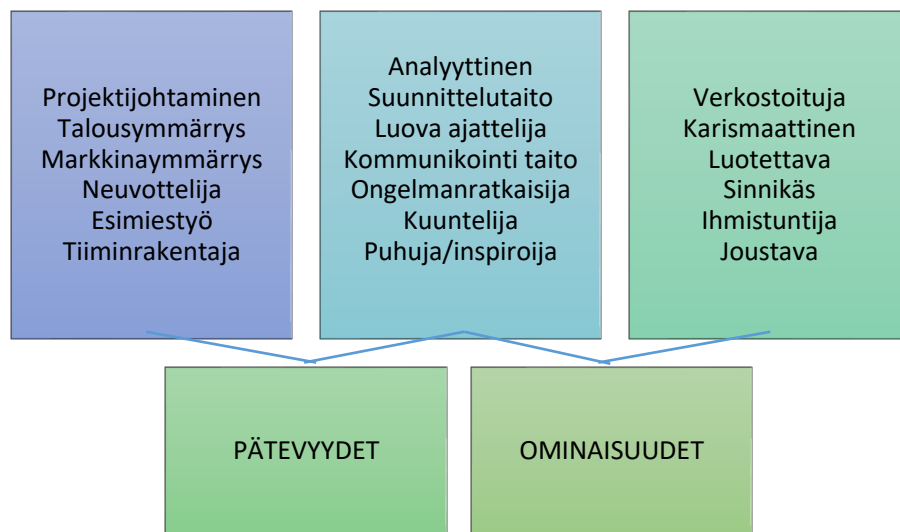
Capon (2001, 113) nostaa esiin, että tyypillisesti avainasiakaspäälliköt eivät työskentele yksin, vaan avainasiakastiimien johtajina. Näin ollen heiltä on löydettävä johtamisen ja tiimirakennuksen taitoja. Menestyksekkääseen johtamiseen avainasiakaspäälliköllä tulee olla vahvat ihmissuhdetaidot, joiden avulla herättää luottamusta, ratkaista konflikteja ja saada aikaan toivotunlaista käyttäytymistä. (Capon 2001, 113.) Johdettaessa tiimiä on avainasiakaspäälliköltä löydettävä taidot konsultoida, kuunnella, tehdä päätöksiä ja ohjata tiimiä oikeaan suuntaan osallistumalla sekä tukemalla. Hänen on luotava realistisia tavoitteita ja auttaa tiimiä saavuttamaan nämä osallistumalla myös itse, poistamalla esteet ja osoittamalla oikean suunnan. (McDonald & Woodburn 2007, 302.) Henkilökohtaisina piirteinä tärkeäksi korostuu Caponin (2001, 113–114) mukaan itsevarmuus, houkuttelevuus, karisma, energisyys, joustavuus, sitkeys ja henkilökohtainen kurinalaisuus. Avainasiakaspäälliköllä tulee olla kyvyt haastaa nykyinen organisaatiokäyttäytyminen, inspiroida tiimiä yhteiseen näkemykseen ja kehittää älykkäitä toimintasuunnitelmia. Hänen täytyy pystyä kommunikoimaan niistä avoimesti ja motivoimaan organisaatiota tunnustamaan menestyksen. Avainasiakaspäällikön tulee näyttää positiivista esimerkkiä pitämällä asiakasyritykselle ja myyjäyritykselle annetut lupaukset. (Capon 2001, 113–114.) McDonaldin ja Woodburnin (2007, 304) mukaan ilman alituista avointa kommunikaatiota ei tiimityöskentely tule onnistumaan, avainasiakaspäällikön yksi tärkeistä osaamisalueista onkin toimivan kommunikaatiotavan löytäminen ja käyttöönotto. Jos avainasiakaspäällikön työskentely on tehokasta, myös tiimi suoriutuu korkealla onnistumisen tasolla (Capon 2001, 114).



Kuva 5. Avainasiakaspäällikön osaamisvaatimukset (mukaillen Capon 2001, 111–114)

McDonaldin ja Woodburnin (2007, 18) mukaan osaamisalueet voidaan jakaa pätevyysiin sekä ominaisuuksiin kuten kuva 6 osoittaa. Pätevyysiin sisältyy työtehtävissä menestymiseen vaaditut taidot, kuten toimialan tuntemus tai IT-taidot. Pätevyyydet ovat tyypillisesti

ominaisuuksia helpommin esillä, ja niiden kehittäminen koetaan miellyttävämmäksi. Ominaisuudet liittyvät lähemmin yksilön henkilökohtaisiin arvoihin sekä ajattelutapaan, mikä taas heijastuu suoraan henkilön toimintatapaan sekä työskentelyyn. Ominaisuudet eroavat merkittävästi pätevyyksistä niiden hankalan saavuttamisen sekä kehittämisen takia. Uuden ominaisuuden kehittämiseen liittyy yksilön vahva tahto kehittää omaa persoonaansa, eikä niinkään uuden pätevyyden oppimiseen syntyvä tarve. (McDonald & Woodburn 2007, 308.) Kuvaan 6 on luokiteltu osa edellä mainituista avainasiakaspäällikön osaamisvaatimuksista.



Kuva 6. Avainasiakaspäälliköltä yleisimmin vaaditut taidot (mukaillen Woodburn 2006, 18)

2.6 Avainasiakaspäällikön rooli Realia Managementilla

Realia Managementilla avainasiakaspäälliköt työskentelevät asiakkuuspäällikkötehtävänimikkeen alla. Asiakkuuspäälliköiden lähiesimiehinä toimivat aluejohtajat, asiakkuusjohtajat tai palvelujen johtajat. Suoria alaisia avainasiakaspäälliköillä ei ole. Avainasiakaspäällikön työlle tyypillisesti tärkeitä sidosryhmiä on useita. Näihin kuuluu asiakas eli Realia Managementilla kiinteistön omistaja, kiinteistösijoitusyhtiön edustajat, kiinteistöpäälliköt, ylläpidon johto ja isännöitsijät, tekniset isännöitsijät, vuokrauksen johto, yksiköiden päälliköt, vuokravälittäjät- ja assistentit, asiakkuuden taloushallintotiimi ja vuokravalvonta. Tämän lisäksi toimitilakohteissa kiinteistön ylläpidosta vastaa palveluntuottaja. (Realia Management 2021.)

Avainasiakaspäälliköiden pääasiallisena tehtävänä on huolehtia omistajayhteistyöstä. He toimivat yhteyshenkilönä asiakasyrityksen edustajiin, huolehtivat raportoinnista, kokouksista ja neuvotteluista. Päälliköiden vastuulla on huolehtia asiakkaan vastaanottaman palvelun laadusta, toimintatapojen yhdenmukaisuudesta sekä jalkauttaa sovitut toimintamallit käytäntöön ja valvoa niiden toteutumista. Lisäksi avainasiakaspäälliköiden tulee osallistua

asiakkaan kehityshankkeisiin. Tärkeänä tehtävänä on vastata strategisten tavoitteiden ja mittareiden jalkauttamisesta, sekä seurata ja raportoida mittaritavoitteita. Kriittisimpinä mittareina pidetään asiakaspalautetta, käyttäjäpalautetta, asiakastyytyvää ja strategisten mittareiden toteutumista. Muita tehtävään kuuluvia vastuualueita on valvoa palvelusopimusten mukaisten ehtojen sekä laskutuksen toteutumista ja tuoda proaktiivisesti ehdotuksia sidosryhmille yhteistyön kehittämiseksi. Avainasiakaspäälliköiden tulee tunnistaa ja edistää lisämyyntimahdollisuuksia. (Realia Management 2021c.) Taulukko 3 osoittaa tehtävän keskeisimmät tavoitteet ja mittarit niissä onnistumisen mittaamiseen.

Taulukko 3. Tehtävän keskeisimmät tavoitteet ja mittarit (Realia Management 2021c)

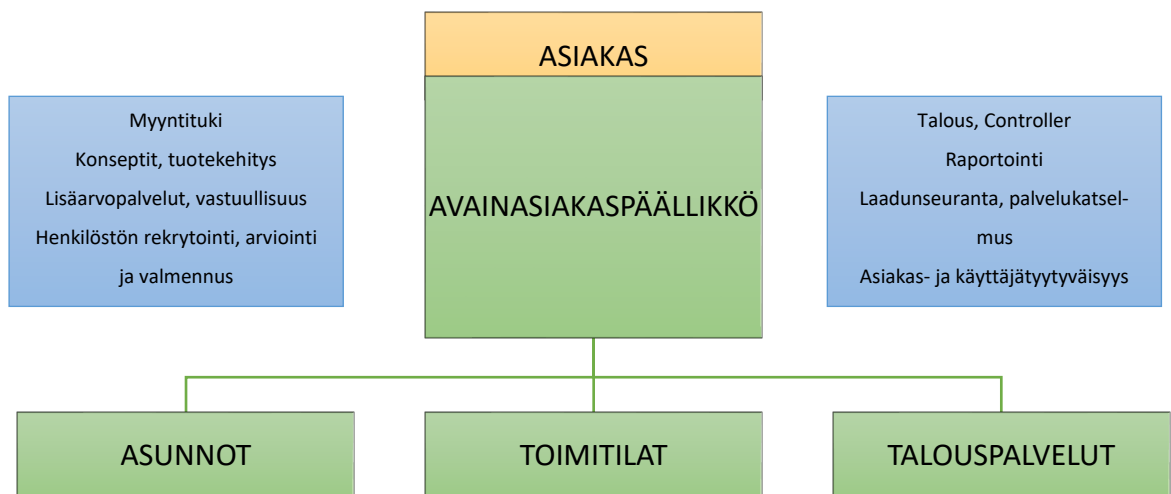
Tehtävän keskeisimmät tavoitteet ja mittarit	
Asiakkuuden hoito tavoitteet	Raportit oikein ja ajallaan Aktiivinen ote asiakkuuden kehittämiseen ja tavoitteellinen toiminta mittaritavoitteiden saavuttamisen eteen Aktiivinen omassa tekemisessään, itseohjautuja, esittää ratkaisuja ongelmiin Positiivinen ja joustava asenne
Työnantajan tavoitteet työn tekemisen tavoille	Raportit oikein ja ajallaan Aktiivinen omassa tekemisessään, itseohjautuva, esittää ratkaisuja ongelmiin Positiivinen asenne, joustava Tunnistaa omat haasteet ja kehittämisalueet ja osaa pyytää apua tarvittaessa
Mittarit	asiakaspalaute käyttäjäpalaute asiakastyytyväisyys strategisten mittaritavoitteiden toteutuminen

Realia Managementilla avainasiakaspäälliköltä odotetaan joustavuutta, koska työn tekemisen tapa on hyvin syklistä. Avainasiakaspäälliköllä on oltava hyvät sosiaaliset sekä kirjalliset taidot ja lisäksi hänen on pystyttävä työskentelemään itsenäisesti ja osana tiimiä. Avainasiakaspäällikön roolissa olevilta odotetaan ahkeruutta, joustavuutta, oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta. Hänen on oltava valmis astumaan myös epä mukavuusalueelle ja oppimaan uutta. Priorisointi- sekä paineensietokyky on työssä tärkeää. Realian (2021c) yleisen tehtäväprofiilin mukaan avainasiakaspäälliköltä olisi hyvä löytyä taitoa katsoa asioita omistajanäkökulmasta ja ymmärtää rahan arvo. Tärkeä valmius on myös kyky suunnitella pidemmälle sekä katsoa ja arvioida asioita kokonaisuuksina. Työssä tarvitaan myöskin hyviä raportointi-, neuvottelu- ja tietoteknisiä taitoja. Kirjallista ja suullista englanninkielentaitoa pidetään tarpeellisena ja muu kielitaito on eduksi työssä. (Realia Management 2021c.)

Realia Managementin (2021c) asiakkuuspäällikön yleisen tehtäväkuvauksen mukaan tehtävässä onnistumiseen vaaditaan monipuolista työkokemusta. Hyvinä taustoina avainasiakaspäällikölle pidetään rakennus- ja asiakaspalvelualaa. Koulutustaustalta avainasiakaspäälliköltä toivotaan kiinteistöpäällikön tutkintoa, teknisen isännöitsijän- tai isännöitsijän

ammattitutkintoa, isännöitsijän erikoisammattitutkintoa tai kiinteistövälittäjän tai vuokrakiinteistövälittäjän koulutusta. (Realia Management 2021c.)

Avainasiakaspäällikkö on Realia Managementilla aina ensisijainen kontakti, niin asiakasyrityksen kun myyjäyrityksenkin suunnasta asiakkuuksienhoitoon ja kehittämiseen liittyvissä yhteydenotoissa. Kuva 7 osoittaa Realia Managementin asiakkuuksien johtamismallin. (Realia Management 2021d.)



Kuva 7. Realia Managementin asiakkuuksien johtamismalli (Realia Management 2021d)

2.7 Liiketoiminnan kasvattaminen, kehittäminen ja mittaaminen Realia Managementilla

Vuoteen 2021 asti Realia Managementin liiketoiminnan johtamisen pääpainopiste on ollut kannattavuuden parantamisessa, joka on jättänyt jälkeensä jonkin asteisen palveluiden kehitysvelan. Vuonna 2020 Realia määrittä uudet liiketoiminnan tavoitteet Suunta-strategiahankkeessa. Uusien tavoitteiden perustana on tyytyväinen, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. (Toiviainen 1.9.2021.) Toiviaisen (1.9.2021) mukaan päämääränä on pitää nykyiset asiakkaat tyytyväisinä ja luoda hyvä kasvualusta uusille asiakkuuksille. Suunta-strategiahankkeen projektit keskittyvätkin palveluiden palveluprosessien ja työtä helpottavien työkalujen kehittämiseen palvelumuotoilun keinoin, asiakasrajapinnan prosessien ja asiakaspalvelun kehittämiseen, asiakasraportoinnin kehittämiseen ja lähiesimiestyöhön panostamiseen. (Toiviainen 1.9.2021.) Vuoden 2021 liiketoiminnan kehityskohteeksi organisaatio määritteli perusasioiden kuntoon laitton. Vuonna 2022 organisaatio aikoo keskittyä entistä vahvemman ja laadukkaamman asiakaskokemuksen kehittämiseen. 2023 organisaation tavoitteena on laajentua entisestään, ja positiivisesti erottua alan muista toimijoista edukseen. (Toiviainen 1.9.2021.) Perusasioiden kuntoon laitto on alkanut palveluiden sekä työprosessien kehittämisestä. Organisaatio on käynnistänyt myyntimallin, jonka tavoitteena

on kehittää nykyisiä asiakkuuksia asiakkuudenhoitosuunnitelman avulla sekä panostaa uusasiakashankintaan ja myyntiin. Toiviaisen (1.9.2021) mukaan yritystä on aikaisemmin voitu pitää operatiivisena organisaationa, ja nyt kehittämistyön tavoitteena on transformatio operatiivisesta vahvasti palvelu- ja myyntiorganisaatioksi. Näiden tavoitteiden toteutumista mitataan kasvun- sekä kannattavuuden mittareilla. Kasvun mittareita ovat liikevaihto sekä tarjosten- ja saatujen eurojen määrä. Kannattavuutta seurataan käyttökäteen avulla. (Realia Management 2021a.)

Yksilötasolla Realia Managementilla pyritään suoritusten ja kannattavuuden johtamiseen. Toiviaisen (1.9.2021) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen halutaan kannustaa ja tukea. Organisaatio tuottaa vuosittain henkilöstön osaamisenkehittämissuunnitelman, joka osoittaa toimenpiteitä eri henkilöstöryhmille. Tavoitteena on yksi yhtenäinen Realia Tiimi, jossa panostetaan työhyvinvointiin, osaamiseen ja työmotivaatioon. Näitä mitataan lähiesimiehen työssä onnistumisen kautta. Työhyvinvointia seurataan joka kuukausi pidettävällä pulssikyselyllä, jossa kysytään lähiesimiehen työssä onnistumista, yleistä työtyytyväisyyttä sekä työkuorman määrää. (Toiviainen 1.9.2021.) Toiviaisen (1.9.2021) mukaan lähiesimiehiä on tuettu työssä tarjoamalla mittavasti koulutuksia ja valmennuksia. Kerran kuukaudessa yksikössä pidetään lähiesimiesäamut, joissa käydään ajankohtaisia asioita läpi. Koko yksikön yhteinen aamu, jossa kerrotaan tämänhetkinen tilanne, järjestetään myös kerran kuukaudessa. Organisaatio lähettää henkilöstöviestin työntekijöille kuukausittain. Lisäksi Realia Managementilla on yhteistä toimintaa järjestävä Riemu Ryhmä, joka vuonna 2021 etätyöaikana on järjestänyt esimerkiksi koti pilatesta verkon välityksellä. (Toiviainen 1.9.2021.)

Kolmantena tavoitteena Realia Management pitää läpinäkyvää ja luotettavaa palvelutuotantoa. Toiviaisen (1.9.2021) mukaan palveluja tulisi tehdä aivan kuin kohteet olisivat omia. Pääfokus kehittämisen näkökulmasta tulee olla ydinpalveluissa. Toimitilapuolella Realia Management panostaa palvelutuotantoprosessien kehittämiseen, esimerkiksi digitaalisen kohderekisterin, toiminnanohjauksen ja toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Vuokra-asuntopuolella painopiste on asiakasrajapintapalveluiden uudistamisessa. (Realia Management 2021d.) Vuonna 2021 korona-aika heijastui vuokra-asuntojen kysyntään negatiivisesti. Lisäksi pääkaupunkiseudulle valmistuu jatkuvasti uusia asuntoja. (Toiviainen 1.9.2021.) Toiviaisen (1.9.2021) mukaan kysynnän elvyttyä tulee Realia Managementilla olla uusia markkinointitapoja sekä ajatus siitä, miten asiakaspalvelu tukee toimia. Organisaatio on nyt jo kehittänyt asukkaille tarkoitettua OmaRealia palvelua, sekä netissä toimivaa vuokrauspaikkaa. Toimitilapuolella liiketoiminnan mittarina käytetään suositteluhalukkuutta. Asiakkailta selvitetään, kuinka moni antaisi palveluille arvosanan 9–10 ja kuinka moni antaisi arvosanan 1–7. Toiviaisen (1.9.2021) mukaan tämä kertoo siitä, kuinka moni

suosittelisi Realia Managementin palveluja. Vuokrapalvelupuolella selvitetään vuokralaisten tyytyväisyyttä, vuokrasopimuksen teon helppoutta, sisään muuton sujuvuutta, asumismukavuutta sekä irtisanomisprosessia, ja näistä lasketaan keskiarvo. Tätä mittaria käytetään niin business-to-business (B2B) eli niin yritys- kuin myös business-to-customers (B2C) kuluttaja-asiakkailla. (Toiviainen 1.9.2021.)

Realia Management on lähtenyt uudistamaan myös koko taloushallinnon- ja raportoinnin järjestelmiä vuonna 2021. Uudistus koskee niin toimitila- kuin vuokra-asuntopalveluidenkin asiakkaita. (Realia Management 2021d.) Toivaiasen (1.9.2021) mukaan koko rakenne tulee uudistumaan, tähän sisältyy kirjanpitojärjestelmät ja reskontrat. Realia Management alkaa tarjoamaan järjestelmien valmistuttua asiakkailleen vuorokauden ympäri käytössä olevan digitaalisenraportoinnin järjestelmän, jonka avulla asiakkailla on aina saatavissa reaaliaikainen näkemys esimerkiksi kohteen taloudesta. Vastuullisuuspalveluiden puolta on myös lähdetty kehittämään. (Realia Management 2021d.) Toivaiasen (1.9.2021) mukaan kohteiden hiilijalanjäljen ollessa pieni nousevat myös sen ekologisetvastuullisuuspisteet. Ekologisetvastuullisuuspisteet lisäävät kohteen arvoa sekä esimerkiksi helpottavat asiakkaan rahoituksen saamista. Toivaiasen (1.9.2021) mukaan toimitilapuolen asiakkaat näkevät vastuullisuuden tärkeänä. Kuluttajapuolellakin on huomattu positiivista liikehdintää viime vuosina, tähän muutokseen Realia Management haluaa vastata. (Realia Management 2021d.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi valittua tutkimusmenetelmää ja perusteluja sen valintaan. Lisäksi luku esittelee, millä tavalla tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty ja keneltä se on kerätty. Lopuksi käydään läpi valittuja aineiston käsittely- ja analysointimenetelmiä.

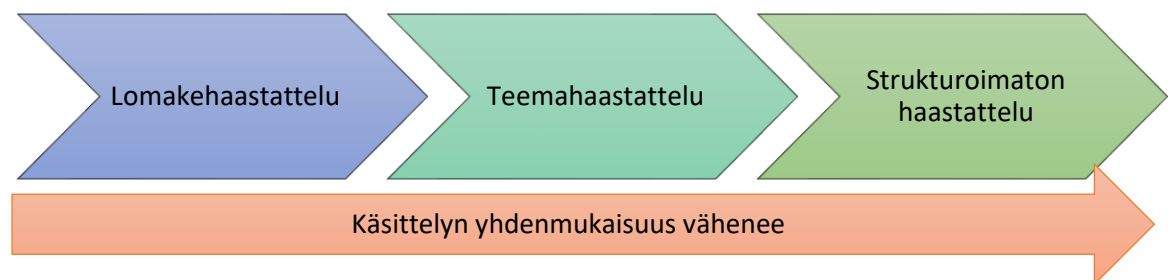
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen keskeisenä piirteenä pidetään moniulotteista todellisen elämän kuvaamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.) Hirsjärven ym. (2010, 164) mukaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tunnuspiirteitä ovat kokonaisvaltaisen tiedon hankkiminen, joissa lähteinä toimivat todelliset tilanteet, tutkimuksen toteuttaminen joustavasti, tapauksen käsitteleminen ainutlaatuisesti, laadullisten menetelmien käyttäminen tiedonhankinnassa, haastateltavien valitseminen tarkoituksenmukaisesti ja induktiivinen analyysi aineiston yksityiskohtien ja monitahoisuuden maksimoimiseksi.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat Tuomen ja Sarajärven (2018, 56) mukaan haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Kun halutaan selvittää erilaisia aikomuksia käyttäytyä jollain tavalla, on kysymyksiin ja haastatteluun perustuva aineistonkeruumenetelmä toimivin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 56). Haastattelu tiedonkeruutapana antaa haastattelijalle käsityksen haastateltavan ajatusmaailmasta ja mielipiteistä. Sen etu on joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus korjata väärinkäsityksiä, selventää kysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 57.) Haastattelun erottaa keskustelusta ennalta suunnitellut kysymykset ja selkeä tavoite eli luotettavan tiedon saaminen tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 43).

Tämän työn tutkimustavaksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu asettuu loma-kehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastoon kuvan 8 mukaisesti. Teemahaastattelua voidaan kutsua puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.) Teemahaastattelu etenee ennalta valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 59). Tämän tutkimuksen teemat olivat avainasiakaspäällikön roolin selkeyden nykytilan, avainasiakaspäällikön roolin haasteet, avainasiakaspäällikön rooliin liittyvät osaamistarpeet, avainasiakaspäällikön roolin kehittäminen tulevaisuudessa ja avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa. Teemat valikoituivat tutkimuksen alatutkimuskysymysten mukaisesti. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ja -tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 59). Laajat teemat tuovat monipuolisia

vastauksia esiin, mikä sopii tämän tutkimuksen tavoitteiseen, eli vastaamaan päätutkimuskysymykseen, miten voidaan taata Realia Group Oy:n avainasiakaspääällikköroolin selkeys ja avainasiakaspääälliköiden osaaminen ja riittävyys tulevaisuudessa. Tuomen ja Sarajärven (2018, 59) mukaan se, pitääkö kaikille haastateltaville esittää kaikki suunnitellut kysymykset tai täytyykö kysymykset esittää samassa järjestyksessä ja samoilla sanamuodoilla on makukysymys. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden runko oli kaikille haastateltaville samantyyppinen. Kysymysten muotoilu ja asettelu vaihteli haastateltavan organisaatiossa olevan roolin mukaisesti kuten liitteet 1, 2 ja 3 osoittavat.



Kuva 8. Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2006, 44)

3.2 Aineiston keruu

Jotta keskeisiin teemoihin voidaan saada mahdollisimman monipuolisia vastauksia, valittiin haastateltavaksi organisaation eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on vahvaa kokemusta käsiteltävästä aiheesta, he työskentelevät joko avainasiakaspääällikköinä tai heidän kanssaan ja heiltä voitiin odottaa realistisia vastauksia kysymyksiin. Tutkimuksen onnistumisen kannalta onkin tarkoituksenmukaista valita haastateltavia, joiden tiedetään omaavan kokemusta tutkittavana olevasta aiheesta (Puusa & Juuti 2020, 107). Toteutuneita haastatteluja oli yhdeksän. Haastateltavina oli kaksi toimitila-asiakkuuspääällikköä, vuokra-asunto-asiakkuuspääällikkö, vuokra-asuntoihin liittyvä junior-asiakkuuspääällikkö, toimitila-aluejohtaja, asiakkuusjohtaja, vuokra-asuntojohtaja ja liiketoiminnanjohtaja, joka työskentelee myös osana yrityksen johtoryhmää sekä Business Controller. Realia Managementilta esitettiin toive saada yhdeksi haastateltavaksi Business Controller, jotta haastatteluihin saataisiin myös vahvaa taloudellista näkökulmaa mukaan.

Valituille haastateltaville toimitettiin kutsu haastatteluun sähköpostitse 11.10.2021. Haastattelukutsun mukana oli liitteen 4 mukainen saatekirje, jossa avattiin haastattelun sisältöä ja tarkoituspäätä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina lokakuussa 2021 Teams-etyhteyttä käyttäen. Teams valikoitui haastattelukanavaksi vuonna 2021 vallitsevan Covid-19 pandemian takia, sekä sen lisäksi, että järjestelmä oli yleisesti organisaatiolla jo

käytössä. Haastatteluihin oli varattu aikaa 45 minuutista tuntiin. Toteutuneiden haastatteluiden kesto vaihteli 20 ja 50 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kerätyn laadullisen aineiston analyysi aloitettiin sisäistämällä tarkkaan, mitkä haastatelussa esiin nousseet asiat ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisen tärkeitä ja linjassa tutkimusongelman kanssa. Tämän vaiheen esittää taulukon 4 kohta yksi. Puusan ja Juutin (2020, 139) mukaan tutkijalla tulee tässä kohtaa olla vahva ymmärrys aiheesta ja sen teoriasta. Toteutuneet haastattelut etenivät alatutkimuskysymysten pohjalta rakentuneiden teemahaastattelurunkojen mukaisesti, joten ylimääräinen materiaali oli helppo karsia litterointivaiheessa pois. Tässä tutkimuksessa olleet teemat olivat avainasiakaspäällikön roolin nykytila, avainasiakaspäällikön rooliin liittyvät osaamistarpeet, avainasiakaspäällikön roolin kehittäminen ja avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa. Jokaisen teeman alla oli 2–4 haastattelukysymystä, jonka lisäksi haastateltavia ohjeistettiin halutesaan nostamaan esille muita ajatuksia aiheeseen liittyen.

Aineiston litterointi eli tässä tutkimuksessa nauhoitettujen haastatteluiden purkaminen kirjoitettuun muotoon tehtiin Word-asiakirjoihin. Laadullisen tutkimuksen analyysissä on tyypillistä tehdä tulkintoja laajasti kuvastusta aiheesta, joten aineiston lukemiseen ja analyysiin on varattava riittävästi aikaa (Puusa & Juuti 2020, 139). Litteroinneista eroteltiin teemojen ulkopuolelle jäävä tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois taulukon 4 kohdan 2 ja 3 mukaisesti. Aineistosta pyrittiin löytämään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Laadullisen aineiston teemoittamisessa on kyse aineiston pilkkomisesta aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa aineistossa esiin nousseiden teemojen vertailun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 69.)

Taulukko 4. Runko laadullisen tutkimuksen analyysiin mukailten Timo Laineen tutkimusrunkoa (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2018, 68)

Laadullisen tutkimuksen analyysi
1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös.
2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi. 2b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta. 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tehdyn tutkimuksen tutkimustulokset ja tuloksien yhteenveto. Tutkimusaineistoa varten haastateltiin 12.10.-18.10.2021 aikana yhdeksää Realia Managementin työntekijää, jotka työskentelivät joko avainasiakaspäällikkö roolissa tai avainasiakaspäälliköiden kanssa.

4.1 Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolin selkeyden nykytila

Tutkimuksen mukaan haastateltavilta nousi esiin jonkin verran selkeitä teemoja avainasiakaspäällikön roolin osalta. Avainasiakaspäällikön roolin keskeiset tehtävät olivat haastateltavien mukaan asiakkuuden hoitaminen, asiakkaan yhteyshenkilönä toimiminen, asiakkuuden kehittäminen ja tiiminvetäjänä toimiminen. Asiakkuuden hoitajana avainasiakaspäällikkö on kokonaisvastuussa asiakassuhteesta. Hän edustaa Realia Managementia ja sen tuottamia palveluita asiakasyritykselle. Avainasiakaspäälliköt ovat vastuussa siitä, että palvelusopimuksen mukainen palvelu tuotetaan asiakkaalle sovitusti ja laadukkaasti. Asiakkuuden hoitajana avainasiakaspäälliköiden tulee käydä aktiivista keskustelua asiakkaan kanssa ja oppia ymmärtämään asiakkaan tahtotilaa ja sijoitusstrategiaa. Ne ovat asioita, jotka määrittävät sen mitä palveluita asiakas Realia Managementilta tarvitsee ja ostaa.

”Avainasiakaspäälliköiden tehtävä on asiakkuuden kokonaishallinta. He vastaavat siitä, että asiakkaalle toimitetaan se mitä sinne on myyty ja se, että liiketoiminta on järkevää. Avainasiakaspäällikkö on monitaituri, joka vastaa asiakaskannattavuudesta ja asiakastyytyvyydestä.”

Asiakkaan yhteyshenkilönä toimiminen Realia Managementilla tarkoittaa one-point-contact tyyppistä roolia. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalla tulee olla myyjäyrityksessä yksi yhteyshenkilö, johon olla yhteydessä kaikkiin asioihin liittyen. Tutkimustulosten mukaan avainasiakaspäällikön tehtävänä on delegoida asiakkailta tulleet yhteydenotot oikeille henkilöille, ja varmistaa, että niihin vastataan ja ne hoidetaan loppuun asti. Asiakkuuden kehittäjänä avainasiakaspäällikön tulee pystyä huomaamaan potentiaalisia kehitysaihoita asiakkuudesta ja nostamaan niitä esille. Selkeä vastuu asiakkuuden kasvusta ja kannattavuudesta tukee myöskin asiakkuuksien pitoa. Avainasiakaspäälliköillä ei Realia Managementilla ole esimiesroolia, mutta tästä huolimatta avainasiakaspäälliköt työskentelevät asiakkuustiiminvetäjinä. Tiiminvetäjinä avainasiakaspäälliköiden tulee tutkimustulosten mukaan varmistaa, että tiimillä on työkalut laadukkaaseen asiakkuuden hoitamiseen. Avainasiakaspäällikkö on se, joka delegoi tehtäviä, valvoo tiimin työskentelyä, antaa aikataulut ja huolehtii, että tehtävät tulevat tehdyksi.

”Tiiminvetämisen koen kaikkein tärkeimmäksi avainasiakaspäällikön tehtäväksi. Jonkun on pidettävä kaikki narut hallussa. Avainasiakaspäällikön tulee tietää miten eri

tiimin alueet toimivat. Hänen täytyy varmistaa, että tiimissä on hyvät tekijät, joilla on hyvä olla osana tiimiä ja jotka haluavat varmistaa asiakkuuden hyvin hoitamisen.”

Alle puolessa haastatteluista nousi esille kaksi teemaa, jotka olivat avainasiakaspäällikön tehtävä myynninlisääjänä ja avainasiakaspäällikön vastuu taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Nämä näkökulmat avainasiakaspäällikön tehtäviin nousivat erityisesti esille avainasiakaspäälliköiden kanssa työskenteleviltä henkilöiltä, ei niinkään itse avainasiakaspäälliköiltä. Avainasiakaspäälliköillä on velvollisuus varmistaa, että tarvittavaa lisälaskutusta tehtäisiin, jos asiakkaalle tuotetaan palvelusopimuksen ulkopuolisia palveluita. Yksi haastateltavista korosti taloudellista osaamista asiakkuuksien hoitamisessa. Jos palveluun kulutetut työtunnit ja muut kulut ovat korkeammat kuin tuotot, on jotain pielessä. Joidenkin haastateltavien mukaan myynninlisääjänä avainasiakaspäällikön tehtäviin nähtiin kuuluvan asiakkuuden kasvattaminen lisämyynnin avulla.

”Avainasiakaspäälliköiden tulisi olla tietoisia asiakkuuksien tuotoista ja kuluista, ja ymmärtää se, että asiakkaat eivät voi saada palveluita ilmaiseksi. Tuotettavista palveluista tulee laskuttaa.”

Enemmistö haastateltavista ei nähnyt kuitenkaan Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolia selkeänä. Roolin selkeydessä nähtiin olevan paljon vaihtelua, joiden syiksi koettiin epätasalaatuinen ohjaaminen, avainasiakaspäälliköiden henkilökohtaiset ominaisuudet, yhteistyön puute ja vastuualueiden epäselkeys. Useampi haastateltava nosti esille, että organisaatiossa avainasiakaspäälliköt nähdään henkilöinä, jolle voi ohjata kaiken epäselvän ja tekemättä jääneen työn. Jotkut haastateltavista avainasiakaspäälliköistä kertoivat itse joutuneensa rajaamaan oman työskentelynsä toimintarajat muulle organisaatiolle.

”Organisaatiossalla meillä on pieni ongelma. Avainasiakaspäällikkö mielletään jollain tavalla henkilöksi, jolle voidaan siirtää kaikki tehtävät. Avainasiakaspäällikön ei kuulu tehdä muiden töitä. Minä olen itse oman roolini selkeyttänyt sekä asiakkaihin päin, että organisaation sisällä.”

Kolme haastateltavaa nosti esille avainasiakaspäälliköiden välisen epätasalaatuisen ohjaamisen. Avainasiakaspäälliköiden epätasalaatuinen ohjaaminen synnyttää ongelmia organisaation sisäisen kommunikaation ja yhteistyön kanssa. Yksi vastaajista koki, että organisaatiosta puuttuu avainasiakaspäälliköiden välinen keskusteluyhteys, joka mahdollistaisi hyvien toimintatapojen eteenpäin jakamisen. Eri henkilöillä on hyvin erilaisia näkökulmia työn painotuksiin ja yhteistyö avainasiakaspäälliköiden välillä jää liian vähäiseksi. Avainasiakaspäälliköiden avainasiakasmäärissä on eroja. Avainasiakaspäälliköt, jotka huolehtivat vain yhdestä suuresta asiakkuudesta kokivat oman työnsä selkeänä. Joillain avainasiakaspäälliköillä saattoi kuitenkin olla huolehdittavanaan useita pieniä asiakkuuksia, joiden hallinnointi voi luoda enemmän haasteita. Pääpiirteittäin kaikki haastateltavat

kokivat avainasiakaspäällikön toimenkuvaan kirjattua ydinroolia selkeänä, mutta tehtävän-
rajausta tulisi selkeyttää.

4.2 Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolin haasteet

Tutkimuksen mukaan haastateltavat nostivat esiin asiakkuuksien määrän, työnkuormitta-
vuuden ja aikataulutuksen sekä asiakkuustiiminjohtamisessa syntyvät haasteet keskei-
siksi haasteiksi avainasiakaspäällikön roolin osalta. Kysymys työnkuormittavuudesta jakoi
haastateltavia kahtia. Tutkimustuloksissa huomattiin, että johtaja- ja johtotasolla tunnistet-
tiin työnkuormittavuus ja haasteet työajan riittämisessä vahvemmin, kun avainasiakas-
päälliköiltä kysyttäessä.

”Työn kuormittavuus on todella kova. Missään tapauksessa ei tavallinen työaika riitä
ja stressitasolla kuormittavuus on hyvin kova. Varmasti mennään koko ajan ääri-
ajoilla.”

Asiakkuuksien määrän koettiin olevan merkitsevä seikka työn kuormittavuudessa kuten
myös henkilökohtaisten ominaisuuksien. Useita asiakkuuksia hallinnoivalla avainasiakas-
päälliköllä voi työtaakka kasvaa helpommin suureksi, kun vain yhtä isompaa asiakkuutta
hoitavalla avainasiakaspäälliköllä. Henkilökohtaisten ominaisuuksien erot saattavat vaikut-
taa työn delegointiin eteenpäin ja näin ollen aiheuttaa turhan suurta työtaakkaa avainasia-
kaspäällikölle. Työnkuormittavuuteen vaikuttaa myös haastatteluiden perusteella avain-
asiakaspäällikön roolin suurimmaksi haasteeksi nouseva aikataulutus. Lähes kaikki haas-
tateltavat tunnistivat työn aikataulun olevan hyvin tiukka. Työssä koetaan olevan paljon
tiukkoja aikarajoja ja ajanhallinnan olevan hankalaa. Eräänkin haastateltavan mukaan te-
kemätöntä työtä on aina varastossa, jota mahdollisuuksien mukaan tulee tehdä sopivan
välin löydyttyä. Sama haastateltava kokee, että työnsuunnittelu vaatii paljon taitoa ja prio-
risointia, koska tehtäviä asioita on paljon.

Asiakkuustiiminjohtamisessa syntyvät haasteet nousi haastatteluissa vahvasti kaikilla tutki-
mukseen osallistuneilla esiin. Realia Managementin avainasiakaspäälliköillä ei ole suoraa
esimiesasemaa asiakkuustiimiin, joka voi hankaloittaa tiiminvetämistä. Tutkimustulosten
mukaan isoa tiimiä johdettaessa yhteisiin tavoitteisiin pääseminen ei ole itsestäänselvyys.
Avainasiakaspäälliköltä vaaditaan vahvaa johtamisenosaamista. Suoriutuakseen työstään
laadukkaasti avainasiakaspäälliköiltä vaaditaan hyvin monipuolista osaamista, joka nähtiin
haasteena työssä ja erityisesti sopivia työntekijöitä etsittäessä. Kahdessa haastattelussa
nousi myös esille avainasiakaspäällikön hyvin keskeinen rooli yhteyshenkilönä niin asia-
kasyrityksen kun Realia Managementinkin suuntaan. Ihmisten kanssa työskennellessä
henkilökemioiden eroavaisuudet saattavat tuottaa haasteita avainasiakaspäälliköille.

"Asiakas ei myöskään ole aina helppo. Ihmisasiat eli henkilökemiat eivät aina toimi, joka voi aiheuttaa haasteita työssä."

4.3 Realia Management avainasiakaspäällikön rooliin liittyvät osaamistarpeet

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että avainasiakaspäällikön rooli vaatii toimialatuntemusta kiinteistöalasta ja ymmärrystä Realia Managementin tuottamista palveluista. Vahvuutena nähtiin kiinteistöliiketoiminnan parissa syntynyt kokemuspolku, joka auttaa avainasiakaspäälliköitä ymmärtämään omat ja tiimin jäsentensä työtehtävät. Eräänkin haastateltavan kokemuksen mukaan ilman monipuolista kokemusta kiinteistöalalta voi sidosryhmien kanssa toimiminen tuottaa haasteita, koska osapuolten välille ei löydy yhteistä ammattiterminologiaa ja ymmärrystä.

"Avainasiakaspäälliköltä on löydettävä perusymmärrys kiinteistöliiketoiminnasta. Hänen tulee ymmärtää kiinteistösijoitustoiminta eli eri strategiat. Myös kiinteistöalan peruslakiasiat tulee olla hallussa."

Haastatteluissa nousi vahvasti esille johtamisosaamisen tärkeys avainasiakaspäällikön työssä Realia Managementilla. Tutkimustulosten mukaan hyvällä avainasiakaspäälliköllä tulee olla kyky toimia tiiminvetäjänä ja häneltä on löydettävä esimiehelle luontaisia luonteenpiirteitä. Avainasiakaspäällikkö ohjaa tiimin päivittäistä työskentelyä toimien työnjohtajana. Tämä osaamistarve vaatii haastateltavien mukaan hyviä kommunikaatiotaitoja, yhteistyökykyä ja tarvittaessa diplomaattisuutta pärjätäkseen erilaisten ihmisten kanssa. Työssä tulee osata keskittyä olennaisimpiin asioihin sekä ymmärtää kaikkien tiimiläisten päivittäistä työnsisältöä. Noin puolet haastateltavista nosti esiin asiakaslähtöisyyden tärkeäksi asiaksi avainasiakaspäällikön osaamisen osalta. Avainasiakaspäällikön tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja liiketoimintatavoitteita. Olennaisena osana roolia pidetään aitoa ymmärrystä asiakaslähtöisyydestä ja asiakastyytyvyyden takaamisesta.

"Avainasiakaspäällikön pitää olla yhteistyökykyinen, koska ilman virallista esimiesroolia hänen tulee saada asiakkuustiimi toimimaan. Keskeisessä roolissa työssä on asiakaslähtöinen tapa lähestyä. Asiakaslähtöisyys on se, että haluaa palvella ja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Hänen tulee ymmärtää, minkä takia teemme palvelua heille."

Tärkeänä osaamistarpeena haastateltavat näkivät kaupallisen- ja taloudellisen tuntemuksen. Riittävä taloudellinen tausta auttaa ymmärtämään asiakkaan tahtotilaa, liiketoiminnan lukuja ja huomaamaan potentiaaliset kehittämismahdollisuudet. Myös teknisen puolen osaaminen nähtiin etuna avainasiakaspäällikön roolissa. Asiakkuuksien laadun koettiin määrittävät osaamisen painopistettä. Joissain asiakkuuksissa vaaditaan vahvempaa teknistä osaamista kuin toisissa. Haastateltavista kolme koki korkeakoulutuksen hyödyksi avainasiakaspäällikön työssä. Hyvänä taustana pidettiin ekonomin tai diplomi-insinöörin

koulutusta. Neljästä tutkimukseen osallistuneesta avainasiakaspäälliköstä kahdella oli korkeakoulututkinto. Toisella kahdella haastatellulla avainasiakaspäälliköllä oli kaupallinen koulutus, joiden lisäksi myös isännöitsijän- ja kiinteistövälittäjän tutkinnot. Toisella korkeakoulutetulla avainasiakaspäälliköllä löytyi korkeakoulututkinnon lisäksi isännöitsijän- ja muita kiinteistöalaan liittyviä tutkintoja. Kolmella haastateltavalla avainasiakaspäälliköllä oli useampien, jopa kymmenien vuosien kokemusta kiinteistöalasta. Taulukko 5 osoittaa tutkimukseen osallistuneiden neljän avainasiakaspäällikön koulutustaustan.

Taulukko 5. Tutkimukseen osallistuneiden avainasiakaspäälliköiden koulutustausta

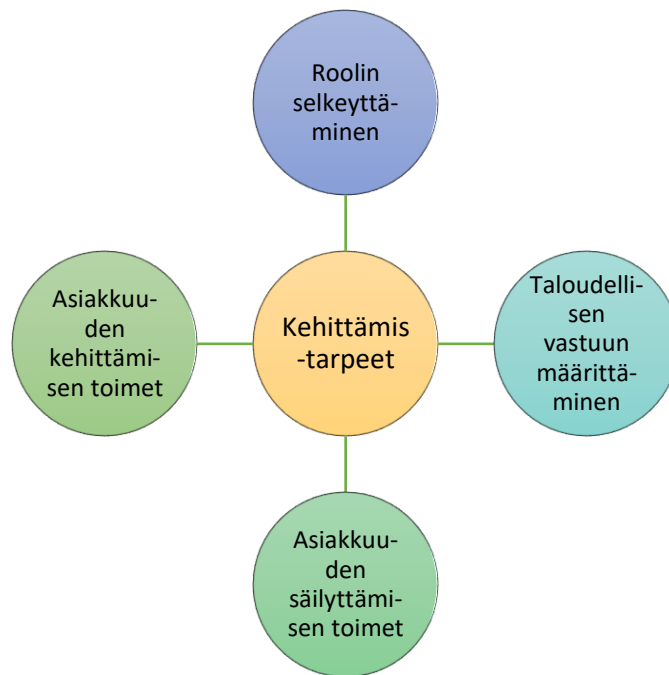
Tutkimukseen osallistuneiden avainasiakaspäälliköiden koulutustausta		
Avainasiakaspäällikkö A	korkeakoulututkinto	ei kiinteistöalan tutkintoja
Avainasiakaspäällikkö B	korkeakoulututkinto	kiinteistöalan tutkintoja
Avainasiakaspäällikkö C	ei korkeakoulututkinto	kiinteistöalan tutkintoja

Haastateltavat eivät tunnistaaneet, että organisaatiolla olisi käytössä systemaattisia osaamisen kehittämisen tapoja. Osassa johdon ja esimiestason haastatteluista tuli ilmi eri kehittämistapoja kuten avainasiakaspäälliköille suunnattuja täsmäkursseja, sisäisen osaamisen kehittämistä valmentamalla ja kouluttamalla uusiin työkaluihin ja järjestelmiin tarvittaessa sekä käytäntöjen eteenpäin jakaminen tiimien sisällä ja asiakkuuspalavereissa. Avainasiakaspäälliköiden itse tunnistaessa tarpeen osaamisen kehittämiseen on organisaatio tutkimustulosten mukaan tukenut tätä mahdollistamalla esimerkiksi osallistumisia pidempiin koulutusjaksoihin tarpeen mukaan. Eroja avainasiakaspäälliköiden välillä kuitenkin on. Eräskin haastateltava vastasi pyrkivänsä kehittämään osaamistaan mahdollisimman aktiivisesti, kun taas toinen koki, ettei ole itselähtöisesti sitä kehittänyt. Yksi avainasiakaspäällikkö vastasi osaamisensa kehittyvän asiakkaiden kanssa tehdyn yhteistyön kautta. Hän koki optimaalisimmaksi tavaksi kehittyä asiakkaiden kehitysprosessissa mukana työskennellessä. Neljästä haastateltavasta avainasiakaspäälliköstä kolme koki saavansa eniten työhönsä tukea omalta asiakkuustiimiltään ja kollegoiltaan. Arjen työssä avainasiakaspäälliköt käyvät keskustelua tiimin eri jäsenten kanssa löytääkseen ratkaisuja tilanteisiin. Yksi haastateltavista piti tärkeimpänä tuen antajana omaa esimiestään, ja kolme haastateltavista mainitsi olevansa tyytyväisiä heidän ja esimiehensä väliseen yhteistyöhön. Yhden vastaajan mukaan, jos esimiehen tuki avainasiakaspäällikön työssä olisi puutteellista, olisi työn toteuttaminen mahdotonta. Haastateltavista avainasiakaspäälliköistä yksi näki myös johdon antaman vahvistuksen työn teolle merkityksellisenä.

”Eniten tukea saan tiimiltäni, jokaiselta tiimissäni olevalta. Yleensä perusoperatiivisiin hommiin tuki löytyy sieltä. Mutta totta kai saan tukea esimiestyöhön ja avainasiakaspäälliköt työhön omalta esimieheltäni. Ja sitten tietenkin minulla on todella hyvät suhteet liiketoiminnan johtajaan. Häneltä olen saanut asiakkuuteen liittyen tukea ja vahvistusta, että toimin oikein. Näen johdon tuen tärkeänä.”

4.4 Realia Management avainasiakaspäällikön roolin kehittäminen tulevaisuudessa

Kuvaan 9 on havainnollistettu haastatteluista esille nousseet neljä selkeää avainasiakaspäällikön roolin kehitystarvetta. Näitä ovat roolin selkeyttäminen, taloudellisen vastuun määrittäminen, asiakkuuden säilyttämisen toimet ja asiakkuuden kehittämisen toimet.



Kuva 9. Tutkimustuloksista esiin nousseet avainasiakaspäällikön roolin kehittämistarpeet

Enemmistö haastateltavista nosti esille selkeän tarpeen avainasiakaspäällikön roolin selkeyttämiselle ja työn pääpainon löytämiselle (kuva 9). Rooliin on alettu ottaa mukaan kaupallista otetta ja myynnillistä osaamista, mutta tätä ei ole vielä viety selkeäksi osaksi avainasiakaspäälliköiden arkea. Avainasiakaspäällikön vastualueita tulisi tutkimustulosten mukaan pystyä rajaamaan, jotta käytettävissä oleva työaika voitaisiin käyttää aidosti asiakkuuksien johtamiseen. Yksi haastateltavista nosti esille myös roolin selkeyttämisen siitä näkökulmasta, että toimiiko työtehtävässä nykyisellään riittävää osaamista omaavaa henkilöstöä. Avainasiakaspäällikön rooli Realia Managementilla nähdään hyvin tekijänsä näköisenä, joka aiheuttaa vaihtelevuutta työnsisältöön. Samalla työnimikkeellä toimivilla henkilöillä tulisi olla yhteiset linjaukset työskentelyyn. Samansuuntaisilla ohjeistuksilla voitaisiin varmistaa myöskin samanlaatuinen palvelu asiakkaille.

Taloudellisen vastuun lisäämisestä avainasiakaspäällikön rooliin mainitsi noin puolet haastateltavista (kuva 9). Avainasiakaspäälliköiden tulisi tulevaisuudessa analysoida ja ymmärtää asiakkuuden kannattavuutta paremmin. Yksi haastateltava avainasiakaspääl-

likkö nosti esille, että asiakkuudet voivat kannattaa eri tavoin. Jotkin asiakkuudet ovat taloudellisesti kannattavampia, kun toiset saattavat olla arvokkaita esimerkiksi tuomansa brändiarvon kautta. Rooliin tulisi tutkimustulosten mukaan selkeästi liittää mukaan tulosvastuu asiakkuudesta eli se, miten asiakkuus tuottaa Realia Managementille, miten kannattavuutta voidaan parantaa tai millä toimilla sitä saadaan elpymään. Taloudellinen vastuu näkyy myös ymmärryksessä asiakkuuden budjetoinnissa ja tarjouksien laatimisessa. Avainasiakaspäälliköiden tulisi myös pystyä tuottamaan lisämyyntiä yritykselle havainnoiden ja reagoimalla potentiaalsiin mahdollisuuksiin.

”Avainasiakaspäällikön pitäisi pystyä ottamaan haltuun koko salkun hoidollinen näkökulma. Eli oikeasti vastata kokonaisuudessaan siitä, paljonko salkku tuo Realia Managementille rahaa. Avainasiakaspäällikön tulee pystyä nostamaan esiin tarvittavia kehittämistoimenpiteitä ja vastata asiakkuuden kulupuolesta.”

”Se mitä pitäisi ehdottomasti saada mukaan on se, että avainasiakaspäälliköiden tulisi olla tuloksellisesti vastuussa asiakkuudestaan. Eli millä toimilla he pystyvät parantamaan asiakkuuden kannattavuutta ja millä toimilla elvyttää sitä. Tähän ei tarvita mitään mittaristoa. Siihen riittää se, että ymmärretään mitä asiakkuuteen eteen tehdyt työtunnit ja resurssin maksavat ja paljonko niitä menee asiakkuuden hoitoon. Jos kuluja on enemmän, kun tuloja, tulisi porukan kanssa käydä keskustelua tehdäänkö jotain mitä tulisi laskuttaa vai mikä on ongelma.”

Kuvan 9 mukaisesti viisi haastateltavaa nosti esille avainasiakaspäälliköiden roolin asiakkuuden säilyttämisen ja asiakkuuden kehittämisen toimenpiteissä. Asiakasrajapinnassa työskennellessä avainasiakaspäällikön tulisi oppia tunnistamaan pienetkin asiakkaan signaalit ja reagoida niihin. Tällä tarkoitetaan mahdollisiin kehitysaihioihin ja lisämyyntimahdollisuuksiin tarttumista. Yksi avainasiakaspäällikkö nosti esille tarpeen tarkastella koko asiakkuuden elinkaarta ja tätä kautta oppia ymmärtämään asiakkaan tarpeita paremmin. Hän koki, että asiakkuuden hoitomalleissa tulisi huomioida entistä paremmin asiakkuuksien yksilöllisyys. Syventämällä asiakkuuksia pystytään kasvattamaan asiakasuskollisuutta ja samaa aikaa asiakkuutta. Toinen avainasiakaspäällikkö nosti esille hyvän asiakaskokemuksen luomisen vaikutukset asiakkuuden pysyvyyteen. Asiakkaita tulee palvella hyvin ja tarvittaessa ylittää asiakkaan odotukset tekemällä jotain sellaista, mitä asiakas ei osannut vielä edes odottaa.

”Asiakkuudessa tulisi löytää asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden välinen hyvä kombinaatio. Organisaation tulisi olla rakentunut aitoon asiakaslähtöisyyteen.”

Haastatteluissa tuli esiin kehittämistarpeita, jotka nostettiin esille vain kerran. Yksi oli englanninkielentaidon lisääminen osaksi roolin osaamisvaatimuksia. Muita olivat roolin mitattavuuden kehittäminen ja se, että avainasiakaspäällikön roolia tulisi tarjota vain henkilöille, joilla on tarpeeksi osaamista roolin vaatimusten suhteen.

”Avainasiakaspäällikön rooliin ei saa asettaa henkilöitä liian vähäisellä kokemuksella. Jos työhön asetetaan henkilöitä, jotka eivät ole samalla tasolla asiakasyrityksen vastinparien kanssa niin siitä ei seuraa hyvää. Liian aikaisin ei saa antaa liian suuria saappaita.”

Yksi tutkimuksen haastateltavista nosti esiin, ettei roolissa ole käytössä sopivia mittareita avainasiakaspäällikön onnistumisen arviointiin. Näitä mittareita voisivat olla asiakkuuden kehittyminen, liikevaihdon kasvu, asiakaskannattavuuden kehittyminen ja asiakastyytyvyyden kehittäminen.

Neljä haastateltavista vastasi Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolin menestyksentekijäksi asiakkaan kanssa yhteistyössä työskentelyn. Nämä haastateltavat korostivat, että avainasiakaspäällikkö ei voi ajaa vain Realia Managementin toimintamallia vaan hänen tulee tunnistaa asiakkaan tarpeet ja tarttua niihin. Lisäksi hänellä tulee olla taito luoda hyvät ja luottamukselliset välit asiakkaaseen, joiden avulla varmistetaan molemminpuolinen onnistuminen. Tutkimustulosten mukaan avainasiakaspäällikön tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja sitä, miten tukea asiakkaan menestystä laiminlyömättä Realia Managementin menestymistä.

”Menestyksekkään tekee se, kun toimitaan asiakasrajapinnassa parhaimmillaan ja tekeminen on todella luottamuksellista. Siinä alkaa jo unohtumaan, että joku on tilaaja ja joku palveluntuottaja. Yhteinen tavoite alkaa yhdistämään. Parhaimmillaan asiakkaaseen integroidutaan ja päivittäinen tekeminen alkaa olemaan vähänkuin samassa tiimissä tehtäisiin. Näin syntyy parhaat tulokset ja jatkuvuus yhteistyölle.”

Kolme haastateltavista näki luontaisen uteliaisuuden ja mielenkiinnon ympärillä tapahtuvia asioita kohtaan tärkeänä avainasiakaspäällikön menestymisen elementtinä. Yksi haastateltava johtaja nosti esille terveen tavan kyseenalaistaa olemassa olevia toimintamalleja ja potentiaalisesti löytää sitä kautta uusia tapoja toimia.

4.5 Realia Management avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa

Tutkimuksen haastateltavien mielipiteet jakaantuivat parhaimpien rekrytointikeinojen osalta uusien avainasiakaspäälliköiden hankkimisen näkökulmasta. Kuusi haastateltavaa näki organisaation sisäiset urapolut hyvänä tapana saada lisää avainasiakaspäälliköitä Realia Managementille. Näistä kuudesta neljä piti urapolkuja parhaimpana tapana varmistaa avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa. Haastateltavat kokivat, että organisaatiolla tulisi olla keino sisäisesti tunnistaa henkilöstön osaamista ja mahdollista potentiaalia. Eräskin haastateltava koki, että ulkopuolelta rekrytoidessa ei hakijoilla välttämättä ole ymmärrystä kiinteistöalasta eivätkä he tiedä hoidettavista asiakkuuksista mitään. Esimerkiksi asiakkuuden kanssa työskentelevillä kiinteistöpäälliköillä on jo olemassa olevaa tuntemusta asiakkuudesta ja sitoutumista organisaatioon.

”Parhaat avainasiakaspääalliköt löytyvät varmastikin jo Realia Managementin sisältä, kunhan heille tarjotaan mahdollisuuksia ylentyä omassa työssään. Meillä on todella hyviä ja sitoutuneita kiinteistöpääallikoita, ja mielestäni heille tulisi antaa mahdollisuuksia edetä. Minä en lähtisi rekrytoimaan ulkopuolelta, koska silloin ei tiedä asiakkuudesta yhtään mitään. Talon sisällä olevat on ajettu valmiiksi talon tavoille ja he ovat näin ollen jo sitoutuneita onnistumiseen.”

Kuusi haastateltavaa piti hyvänä rekrytointikeinona oppilaitosyhteistyötä. Haastateltavista neljä piti tätä ensisijaisena tapana rekrytoida uusia avainasiakaspääallikoita. Eräskin avainasiakaspääallikko näki hyvänä väylänä tarjota opiskelijoille harjoittelupaikkoja Realia Management Oy:stä. Opiskelijoille voitaisiin tarjota mahdollisuuksia ja polkuja edetä uralla ja heidät olisi hyvä pyrkiä sitouttamaan organisaatioon jo ennen, kun he ovat valmiita ammattilaisia. Haastateltava johtaja näki esimerkiksi tuntuksen tarjoamisen lopputyötään tekeville opiskelijoille tapana saada nuoria ja innokkaita työntekijöitä organisaatioon yhtenä vaihtoehtona. Muuten organisaation ulkopuolelta rekrytointia ei koettu toimivimmaksi tavaksi saada uusia avainasiakaspääallikoita Realia Managementille. Tutkimuksessa tuli ilmi, että haastateltavat kokivat tämän tavan tarpeelliseksi akuuttitarpeeseen eli tilanteeseen, jossa organisaatio tarvitsee lyhyellä ajalla uuden avainasiakaspääallikon. Tällöin rekrytoitavalla henkilöllä tulisi olla jo valmista ammattiosaamista työhön. Yksi haastateltavista nosti esille avainasiakaspääallikoiden houkuttelemisen kilpailevilta yrityksiltä.

”Yksi tapa on se, että otetaan henkilöitä kasvamaan avainasiakaspääallikoiksi. Henkilön ei tarvitse olla valmis avainasiakaspääallikko, kun hän tulee tekemään jotain työtä. Organisaation pitäisi pystyä tarjoamaan kehitysmalleja valmiiksi, joiden avulla katsotaan ihmistä sen mukaan, mikä hänestä voisi tulla. Eli rekrytoidaan kehityskelpoisia henkilöitä ja katsotaan heidän kehityskaartansa. Oppilaitosyhteistyö on tärkeä kanna tähän.”

Kaikki tutkimuksen haastateltavista pitivät Realia Managementilla työskentelyssä onnistumisen edellytyksiä hyvinä tai, että kehitystyötä tarvitsevat asiat oli tunnistettu. Realia Managementissa koettiin olevan potentiaalia houkuttelevuuden kasvattamiseen. Organisaatiota pidettiin hyvänä työpaikkana, josta löytyy työkalut työssä onnistumiseen, mukavat kollegat, kansainvälistä linkitystä ja mielenkiintoisia asiakkuuksia. Organisaation koettiin olevan kiinteistöalan kärjessä kehittämässä digitaalisia työkaluja työskentelyn tueksi. Yksi haastateltavista johtajista mainitsi tekniikan päivittämisen tälle vuosituhannelle olevankin tärkein tekijä Realia Managementin houkuttelevuuden lisäämiseksi uusille työntekijöille. Tutkimuksen tulosten mukaan ongelmaksi koettiin kuitenkin se, että yritys ei ole riittävän näkyvästi esillä. Lisäämällä näkyvyyttä ja kehittämällä Realia Managementin brändiä haastateltavat kokivat, että organisaatio voisi työpaikkana olla tulevaisuudessa houkuttelevampi uusille työntekijöille. Yksi haastateltavista avainasiakaspääallikoista näki, että organisaation tulisi tehdä brändiuudistusta trendikkäämpään ja nuorekkaampaan suuntaan. Toinen haastateltava avainasiakaspääallikko näki hyvänä tapana nostaa esille kertomuksia

organisaatiossa työskentelystä ja työurista. Eräs haastateltava johtaja koki taas, että tehdystä uudistuksista ja käyttöön otetuista järjestelmistä tulisi aktiivisesti pyrkiä viestimään ulospäin.

” Sosiaalisen median asiat ovat nyt todella tärkeitä ja sitä onkin ruvettu jo vähän talossa miettimään. Eli nostetaan yrityksen kokonaisnäkymää positiivisella tavalla. Ja laajemmassa mittakaavassa tietynlainen medianäkyvyys on tärkeää.”

Kaksi haastateltavaa johtajaa piti myös kilpailukykyistä palkkaa asiana, joka lisäisi Realia Managementin houkuttelevuutta. Tämä ei kuitenkaan noussut tärkeimmäksi asiaksi kummankaan haastateltavan johtajan mielestä. Kaksi johtaa näki tärkeänä tekijänä houkuttelevuudessa erilaisten urapolkujen tarjoamisen työntekijöille. Myös työhyvinvoinnin tekijät nousivat tutkimuksessa esille. Kaksi haastateltavaa johtajaa näkivät mahdollisuudet työkennellä eri tavoin ja sovittaa työ- ja vapaa-aika yhteen houkuttelevuutta lisäävinä tekijöinä. Heidän mukaansa etätyömahdollisuuksia pitäisi pystyä tarjoamaan työnlaadusta riippuen.

4.6 Yhteenveto

Tehdyn tutkimuksen tutkimustulosten mukaan avainasiakaspäälliköiden keskeisiksi tehtäviksi nousi asiakkuuden hoitaminen, asiakkaan yhteyshenkilönä toimiminen, asiakkuuden kehittäminen ja tiiminvetäjänä toimiminen. Nämä teemat toistuivat lähes kaikissa haastatteluisissa. Osa johtajista ja liiketoiminnanjohto nostivat myös esiin avainasiakaspäällikön vastuun myynnin lisääjänä ja asiakkuuden taloudellisesta kannattavuudesta vastaajana. Useampi tutkimukseen osallistunut avainasiakaspäällikkö ei kuitenkaan tunnistanut näitä tehtäviä osana avainasiakaspäällikön roolia. Tutkimuksessa tuli ilmi, että avainasiakaspäällikön rooli on epäselkeä suurelle osalle haastateltavista. Roolin sisällössä nähtiin olevan paljon vaihtelua eri henkilöiden välillä. Osa avainasiakaspäälliköistä oli joutunut itse rajaamaan oman työskentelynsä toimintarajoja muulle organisaatiolle. Avainasiakaspäällikön toimenkuvaan kirjattuja ydinrooleja pidettiin ymmärrettävänä, mutta työtehtävän rajausta epäselvänä.

Liiketoiminnanjohdossa ja johtajatasolla tunnistettiin vahvasti avainasiakaspäällikkörooliin kuuluvan työn olevan kuormittavaa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että työn aikataulut voi olla haasteellista. Avainasiakaspäällikön työssä on paljon tiukkoja aikatauluja ja ajanhallinta voi olla hankalaa. Haastateltavat avainasiakaspäälliköt nostivat esille eron yhtä suurta asiakkuutta hoitavien tai useita pienempiä asiakkuuksia hoitavien avainasiakaspäälliköiden välillä. Useita pienempiä asiakkuuksia hoitavalla avainasiakaspäälliköllä on työssään enemmän asiakkuuksia opittavana ja enemmän liikkuvia osia. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tiimityöskentelyn onnistuminen voi luoda haasteita avainasiakaspäällikön työssä. Realia

Managementin avainasiakaspäälliköillä ei ole suoraa esimiesasemaa asiakkuustiimiin, joka voi hankaloittaa tiiminvetäjänä toimimista. Asiakkuustiimit voivat olla suuriakin ja haastateltavien mukaan yhteisiin tavoitteisiin pääseminen voi olla hankalaa.

Kaikki tutkimukseen haastateltavat henkilöt olivat samaa mieltä siitä, että Realia Managementin avainasiakaspäällikön rooli vaatii toimialatuntemusta kiinteistöalasta ja ymmärrystä yrityksen tuottamista palveluista. Tutkimustulosten mukaan johtamisosaamista pidettiin tärkeänä rooliin liittyvänä osaamistarpeena. Noin puolet haastateltavista nosti esiin työskentelyyn liittyvän asiakaslähtöisen otteen, joka nähtiin olevan tärkeä alue avainasiakaspäällikön osaamista. Haastateltavien mukaan koulutustaustaltaan avainasiakaspäällikön on hyvä olla korkeakoulutettu. Sopivana taustana pidettiin ekonomin tai diplomi-insinöörin tutkintoa. Kaupallinen ja taloudellinen tausta nähtiin teknillistä tärkeämpänä. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla avainasiakaspäälliköillä oli korkeakoulututkinto, kiinteistöalaan liittyviä tutkintoja tai molempia. Kolmella haastatellulla oli useampien vuosien kokemus kiinteistöalalla työskentelystä. Haastatteluissa ei noussut ilmi, että organisaatiolla olisi käytössään systemaattisia tapoja kehittää avainasiakaspäälliköiden osaamista. Osaamisen kehittämistä kuitenkin tuetaan, jos avainasiakaspäällikkö itse on tätä osannut pyytää. Kolme haastateltavaa avainasiakaspäällikköä sai eniten työhönsä tukea omalta tiimiltään ja kollegoiltaan ja yksi omalta esimieheltään. Kolme avainasiakaspäällikköä mainitsi olevansa tyytyväinen hänen ja esimiehensä väliseen yhteistyöhön. Yksi tutkimukseen osallistunut avainasiakaspäällikkö koki johdon antaman tuen työlle tärkeänä.

Tutkimuksessa nousi esille neljä selkeää avainasiakaspäällikön roolin kehittämistarvetta kuvan 9 mukaisesti. Nämä olivat roolin selkeyttäminen, taloudellisen vastuun määrittäminen, asiakkuuden säilyttämisen toimet ja asiakkuuden kehittämisen toimet. Roolin sisältöä ja vastuualueita olisi hyvä saada selkeytettyä ja yhtenäistettyä kaikille avainasiakaspäälliköille. Puolet haastateltavista koki, että rooliin tulisi liittää osaksi taloudellinen- ja tulosvastuu asiakkuuksista. Viisi tutkimukseen osallistunutta henkilöä koki, että avainasiakaspäällikön tulisi olla enemmän vastuussa asiakkuuden säilyttämisestä ja löytää oma-aloitteisesti keinoja asiakkuuden kehittämiseen. Yksi haastateltava koki, että avainasiakaspäällikön suorituksen mittaamiseen tulisi löytyä enemmän mittareita. Neljän haastateltavan mukaan avainasiakaspäällikkö on menestyvä Realia Managementilla, kun hän hallitsee asiakkaan kanssa yhteistyön tekemisen. Kolme haastateltavaa näki menestystekijänä luontaisen uteliaisuuden ja mielenkiinnon yleisesti ympärillä tapahtuvia asioita kohtaan.

Tutkimustulosten mukaan kaksi parasta tapaa rekrytoida uusia avainasiakaspäälliköitä on organisaation sisäisten urapolkujen luominen ja tiivis oppilaitosyhteistyö. Urapolkujen avulla voitaisiin tarjota etenemismahdollisuuksia organisaatiossa jo työskenteleville henkilöille. Oppilaitosyhteistyön avulla voitaisiin sitouttaa potentiaalisia avainasiakaspäälliköitä

Realia Managementiin ennen kuin he ovat valmiita ammattilaisia. Ulkoista rekrytointia pidettiin mahdollisuutena vain akuutissa eli äkillisissä rekryointitarpeissa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt pitivät Realia Managementia hyvänä työpaikkana, josta löytyy työssä onnistumisen edellytykset. Tutkimuksen mukaan Realia Management voisi tehdä itsestään houkuttelevamman tuomalla itseään enemmän näkyville esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yksi haastateltavista koki, että yrityksen tulisi tehdä brändiuudistusta nuorekkaampaan suuntaan. Toinen haastateltava näki, että yrityksen olisi hyvä nostaa enemmän esille tarinoita organisaatiossa työskentelystä ja erilaisia uratarinoita. Kaksi johtajaa näki erilaisten urapolkujen tarjoamisen kasvattavan yrityksen houkuttelevuutta. Lisäksi nostettiin esiin myös erilaisten työskentelytapojen mahdollistaminen, joka voisi toimia houkuttelevana tekijänä uusien työntekijöiden osalta osoittaen työhyvinvointiin panostamisesta.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusehdotuksia sekä esitetään kehittämisehdotuksia. Lisäksi lopuksi pohditaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessin etenemistä.

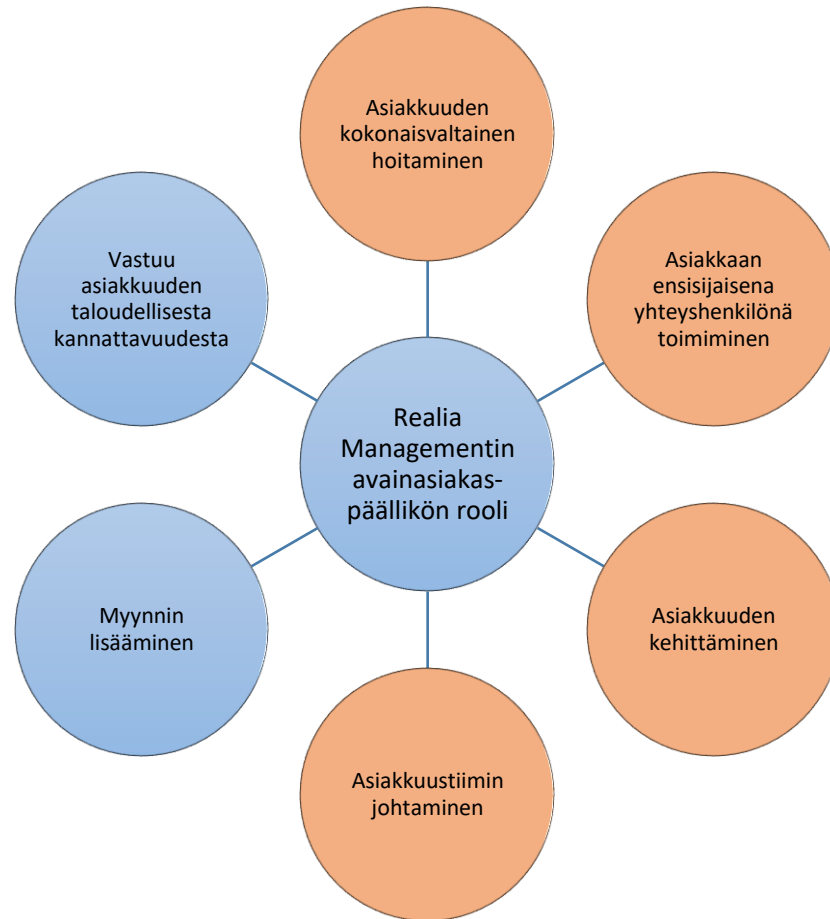
5.1 Johtopäätökset

Mäntynevan (2019, 96) mukaan avainasiakaspäällikön keskeisimpänä roolina on huolehtia avainasiakkuuksista sekä ylläpitää ja kehittää niitä. Avainasiakaspäällikön tärkeänä tehtävänä on toimia asiakasyhteyshenkilönä asiakkaan suuntaan ja olla ensimmäinen kontakti yrityksen ja asiakkaan välillä (Mäntyneva 2019, 96–98). Mäntyneva (2019, 96–98) nostaa esiin, että avainasiakkuuksien hallinta on pääsääntöisesti tiimityötä, jossa avainasiakaspäällikön tulee toimia asiakkuustiimin vetäjänä. Samat teemat nousivat esiin myös tämän työn tutkimustuloksissa. Tutkimuksessa keskeisimpinä avainasiakaspäällikön tehtävinä pidettiin asiakkuuden hoitamista, asiakkaan yhteyshenkilönä toimimista, asiakkuuden kehittämistä ja asiakkuustiimin vetämistä. Myös Realia Managementin määrittämä avainasiakaspäällikön toimenkuva tukee osittain tutkimuksessa esiin tulleita havaintoja. Realia Management (2021c) määrittää avainasiakaspäällikön rooliksi toimia yhteyshenkilönä asiakasyrityksen edustajiin, huolehtia asiakkaan saamasta palvelusta, osallistua asiakkaan kehityshankkeisiin ja tunnistaa sekä edistää lisämyyntimahdollisuuksia. Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolin toimenkuvasta puuttuu rooli asiakkuustiimin vetäjänä, joka kuitenkin nousee esiin Mäntynevan (2019, 96–98) todetessa avainasiakkuuksien olevan pääsääntöisesti tiimityötä, jossa avainasiakaspäällikön tulee toimia avainasiakastiimin vetäjänä. Mäntynevan (2019, 96–98) määrittelyssä sekä tutkimustuloksissa. Tutkimustulosten mukaan avainasiakaspäälliköt ovat vastuussa asiakkuustiimin johtamisesta ja siitä, että tiimillä on käytössään työkalut laadukkaaseen asiakkuuksien hoitamiseen. Yksi tutkimukseen osallistuneista koki tiimivetämisen kaikkein tärkeimpänä avainasiakaspäällikön tehtävänä. Tutkimustulosten mukaan tiimityöskentelyn onnistumista pidettiin haasteellisena. Realia Managementilla avainasiakaspäälliköillä ei ole suoraa esimiesasemaa muuhun asiakkuustiimiin, joka voi hankaloittaa tiimin vetämistä. Avainasiakaspäällikön roolissa vaaditaan vahvaa johtamisenosaamista. Caponin (2001, 113) mukaan menestyäkseen johtamisessa on avainasiakaspäällikön hallittava vahvat ihmissuhdetaidot, joiden avulla ratkaista konflikteja ja ohjata asiakkuustiimin toimintaa toivotunlaiseen suuntaan.

Kaplanin ja Nortonin (2003, 11) mukaan palveluliiketoiminnan johtaminen edellyttää valmiuksia ymmärtää ja hallita organisaation toimintaa laajana kokonaisuutena, tuntemusta

liiketoiminnan eri osa-alueista sekä niiden välisten suhteiden hahmottamista. Tutkimuksessa nousi esille, että avainasiakaspäälliköltä vaaditaan hyvin monipuolista osaamista ja laajaa ymmärrystä liiketoiminnasta suoriutuakseen työssään laadukkaasti. Laajan osaamisprofiilin koettiin lisäävän roolin haasteellisuutta sekä erityisesti vaikuttavan sopivien työntekijöiden löytymiseen. Kaksi tutkimukseen osallistunutta piti haasteena avainasiakaspäällikön keskeistä roolia yhteyshenkilönä. Ihmisten kanssa työskennellessä ongelmat henkilökemioissa voivat heijastua suoritukseen. Fischer ja Vainio (2014, 115) määrittävät yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta syntyvät kokemukset yhdeksi palveluliiketoiminnan kilpailutekijäksi. Tutkimuksessa tuli ilmi, että puolet haastateltavista kokivat työkuormittavuuden haasteeksi. Avainasiakaspäällikön tehtäväkenttä on hyvin laaja, Mäntynevan (2019, 96–99) mukaan avainasiakaspäälliköllä voi olla jopa 11 eri työroolia suoritettavanaan. Laajan tehtäväkentän hallitseminen synnyttää haasteita ajankäytön hallinnassa ja työkuorman määrässä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että erityisesti asiakkuuksien määrä ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat työn kuormitukseen. Yhtä suurempaa asiakkuutta hoitavalla avainasiakaspäälliköllä työkuormittavuus voi olla pienempää kuin useampaa pientä asiakkuutta hoitavalla. Lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi, että työtä tekevän henkilön taito delegoida työtaakkaa eteenpäin vaikuttaa työn kuormittavuuteen.

Realia Managementin (2021c) mukaan avainasiakaspäälliköiden tulee tunnistaa ja edistää lisämyyntimahdollisuuksia. Lisäksi avainasiakaspäälliköiden tulee valvoa laskutuksen toteutumista. Alikosken ym. (2018, 66–67) mukaan palveluliiketoimintaa johdettaessa budjetointi määrittää talouden johtamisen raamit. Talouden johtamisessa on tärkeää myös osata seurata liiketoiminnan kannattavuutta (Viitala & Jylhä 2013, 309). Myös Mäntynevan (2019, 96–99) mukaan avainasiakaspäällikön on tarvittaessa vastattava myynnin toteutumisesta sekä olla kyvykäs raportoimaan asiakkuuksiin liittyvien liiketoiminnallisten tulosten saavuttamisesta. Vain neljässä tutkimuksen haastattelussa nousi esille teemat avainasiakaspäällikön roolista myynnin lisääjänä ja heidän vastuustansa taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Nämä tutkimustulokset nousivat esille johtajien ja liiketoiminnanjohton haastatteluissa, ja vain yksi avainasiakaspäällikkö tunnisti vastuualueet osaksi avainasiakaspäällikön roolia. Kuva 10 havainnollistaa tutkimustulosten esiintyvyyden haastatteluissa. Oranssit värit kuvastavat sitä, että kyseinen rooli nousi esille tietoperustassa ja kaikissa haastatteluissa. Siniset värit kuvastavat sitä, että kyseinen rooli esiintyi tietoperustassa, mutta vain alle puolessa haastatteluista. Huomioitavaa on, että asiakkuustiimin johtaminen puuttui Realia Managementin (2019c) avainasiakaspäällikön toimenkuvasta, mutta esiintyi muussa tietoperustassa ja tutkimukseen osallistuneet tunnistivat sen tärkeäksi osaksi avainasiakaspäällikön roolia.



Kuva 10. Tutkimustulosten esiintyvyyttä haastatteluissa.

Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että avainasiakaspäällikön roolia pidettiin Realia Management Oy:ssä epäselvänä. Roolin keskeinen vastuu asiakkuuksien kokonaisvaltaisesta hoidosta oli kaikille haastateltaville ilmeinen. Ristiriitoja tutkimuksessa tuli esille avainasiakaspäällikön vastuusta lisämyyntityöntekijänä ja taloudellisesta kannattavuudesta vastaajana. Roolin sisällössä nähtiin olevan vaihteluja avainasiakaspäällikön työtä tekevien henkilöiden välillä. Useampi haastateltava koki, että Realia Managementilla ei oltu organisaatiotasolla määritelty riittävän tarkasti avainasiakaspäällikön roolin sisältöä. Yksi avainasiakaspäällikkö oli joutunut ratkaisemaan ongelman selkeyttämällä itse roolinsa organisaatiossa. Caponin (2001, 110) mukaan yrityksen on tärkeä pyrkiä rajaamaan avainasiakaspäällikön osaamisvaatimukset organisaation tarpeen mukaisiksi, jotta tavoiteosaamisprofiiliin täyttäviä henkilöitä löytyisi työhön ja jotta rooli olisi selkeä.

Capon (2001, 111–114) jakaa avainasiakaspäällikön osaamisvaatimukset kolmeen pääteemaan, joita ovat liiketoiminnan johtamistaito, rajojen laajentaminen ja henkilösuhteiden rakentamistaito sekä johtamis- ja tiiminrakennustaito. Tutkimuksessa tuli ilmi, että avainasiakaspäällikön työ Realia Managementilla vaatii vahvaa toimialatuntemusta ja ymmärrystä yrityksen tuottamista palveluista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kiinteistöliiketoiminnan parissa syntynyt kokemuspölkku on vahvuus työssä onnistumisen kannalta.

Enemmistö tutkimukseen osallistuneista henkilöistä piti johtamisosaamista tärkeänä avainasiakaspäällikön työssä. McDonaldin ja Woodburn (2007, 302) mukaan avainasiakaspäälliköllä on oltava taitoa konsultoida, kuunnella, tehdä päätöksiä ja ohjata tiimiä oikeaan suuntaan osallistumalla ja tukemalla. Myös tutkimuksen tuloksien mukaan Realia Managementin avainasiakaspäälliköltä on löydyttävä esimiehelle luontaisia luonteenpiirteitä ja osaamista. Puolet tutkimukseen osallistuneista nosti asiakaslähtöisyyden avainasiakaspäällikön osaamistarpeeksi. Asiakaslähtöisyyttä pidetään kuitenkin jo tärkeänä osana avainasiakaspäällikön roolia Realia Managementilla. Tutkimuksen mukaan avainasiakaspäällikön tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja liiketoimintatavoitteita. Lisäksi hänellä tulee olla ymmärrys asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja taito taata asiakastyytyvää asiakastytyvyyttä. Capon (2011, 111) nostaakin esiin, että jos avainasiakaspäällikkö haluaa onnistua työssään, hänen on huolehdittava siitä, että avainasiakkuudet pysyvät liiketoiminnan keskiössä.

Capon (2001, 112) korostaa, että avainasiakaspäällikön työssä on kyettävä tekemään päätöksiä, joihin usein liittyy taloudellisia tekijöitä, jotka edellyttävät markkina- ja talousymmärrystä. Riittävä kaupallinen- ja taloudellinen tuntemus nousivat myös tutkimustuloksissa esiin. Tutkimustulosten mukaan riittävä taloudellinen tausta auttaa ymmärtämään asiakkaan tahtotilaa, liiketoiminnan lukuja ja huomaamaan potentiaaliset kehitysaihiot. Tutkimuksessa nousi esille asiakkuuksien synnyttämä tarve teknilliselle osaamiselle. Asiakkuuksien laadun koettiin määrittävän avainasiakaspäällikön osaamisen painopistettä.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että Realia Managementin avainasiakaspäälliköillä pidettiin hyvänä taustana korkeakoulututkintoa. Sopiviksi tutkinnoiksi nähtiin ekonomin tai diplomi-insinöörin tutkinnot. Realia Management (2021c) pitää sopivana avainasiakaspäällikön koulutustaustana kiinteistöpäällikön tutkintoa, teknisen isännöitsijän- tai isännöitsijän ammattitutkintoa, isännöitsijän erikoisammattitutkintoa tai kiinteistövälittäjän tai vuokrakiinteistövälittäjän koulutusta. Taulukko 5 osoittaa tutkimukseen osallistuneiden neljän avainasiakaspäällikön koulutustaustan.

Tutkimustulosten mukaan Realia Managementin nykyisillä avainasiakaspäälliköillä on useimmiten kiinteistöalan tutkintoja taulukon 5 mukaisesti. Tutkimukseen osallistunut avainasiakaspäällikkö, jolla ei ollut kiinteistöalan tutkintoa, oli saanut kauppatieteellisen korkeakoulututkinnon. Kuva 11 osoittaa tutkimustuloksissa esiin nousseet Realia Managementin avainasiakaspäällikön osaamistarpeet, jotka voidaan jakaa kuuteen alueeseen. Nämä ovat toimialatuntemus, johtamisosaaminen, asiakaslähtöisyys, kaupallinen- ja taloudellinen tuntemus, tekninen osaaminen ja korkeakoulutus tai kiinteistöalantutkinto.



Kuva 11. Tutkimuksessa esiin nousseet Realia Managementin avainasiakaspäällikön osaamistarpeet

Toiviaisen (1.9.2021) mukaan Realia Management haluaa kannustaa henkilöstöä osaamisen kehittämiseen. Organisaatio tuottaa vuosittain henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman, joka osoittaa toimenpiteitä eri henkilöstöryhmille (Toiviainen 1.9.2021). Tutkimuksessa ei kuitenkaan tunnistettu, että organisaatiolla olisi käytössään systemaattisia osaamisen kehittämisen tapoja. Tutkimustulosten mukaan vastuu osaamisen kehittämiseksi jäi tyypillisesti avainasiakaspäällikön itsensä vastuulle. Tutkimuksessa tuli esiin, että avainasiakaspäälliköiden itse tunnistaessa tarpeen osaamisen kehittämiseen on organisaatio kuitenkin tukenut tätä mahdollistamalla esimerkiksi osallistumisia pidempiin koulutusjaksoihin tarpeen mukaan. Avainasiakaspäälliköiden väliset henkilöerot näkyivät tässä. Yksi haastateltava pyrki kehittämään osaamistaan hyvinkin aktiivisesti, toinen taas koki, ettei tee osaamisen kehittämistä oma-aloitteisesti ja kaksi muuta näkivät osaamisen kehittä-

tyvän työssäoppien. Mäntynevan (2019, 49) mukaan avainasiakaspäällikön laajan osaamisprofiilin takia olisi tärkeää, että organisaatiot tukevat aktiivisesti tehtävään valittujen henkilöiden osaamisen kehittämistä.

Tutkimuksessa nousi esille neljä selkeää Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolin kehittämistarvetta. Tarpeita olivat roolin selkeyttäminen, taloudellisen vastuun määrittäminen, asiakkuuden säilyttämisen toimenpiteet ja asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet. Haastateltavien mukaan avainasiakaspäällikön roolia tulisi selkeyttää ja työlle tulisi löytää selkeät pääpainopistealueet. Avainasiakkuuspäällikön rooliin osaamisvaatimuksiin ja sisältöön vaikuttaa paljon hoidettavan asiakkuuden laatu ja organisaation ajama asiakkuusstrategia (Woodburn 2006, 5). Woodburnin (2006, 5) mukaan jos yritys näkee avainasiakkaat lyhyen ajanjakson liikevaihdon kartuttajina, sopisi rooliin myyntiä kasvattava henkilö. Pitkän aikavälin asiakkuuksista huolehtimiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen sopisi Woodburnin (2006, 5) mukaan paremmin henkilö, jolla on jo kokemusta sekä taitoja päällikön työstä. Avainasiakaspäällikön rooli Realia Managementilla nähdään tutkimustulosten mukaan hyvin tekijänsä näköisenä, joka aiheuttaa vaihtelevuutta avainasiakaspäälliköiden rooliin ja työn sisältöön. Haastateltavien mukaan samalla työnimikkeellä toimivilla henkilöillä tulisi olla yhteiset linjaukset työskentelyyn. Tutkimuksessa tuli ilmi, että Realia Managementilla on alettu lisäämään kaupallista ja myynnillistä otetta avainasiakaspäällikön osaamisvaatimuksiin. Tutkimushaastatteluissa tuli ilmi, että tätä ei ole vielä kuitenkaan jalautettu selkeästi osaksi avainasiakaspäälliköiden arkea. Viisi tutkimukseen osallistunutta haastateltavaa koki, että avainasiakaspäällikön roolissa tulisi oppia tunnistamaan asiakkuudessa olevat kehitysaihiot ja tarttumaan niihin. Näin asiakkuuksia voitaisiin kehittää eteenpäin ja saada mahdollista lisämyyntiä Realia Managementille. Mäntynevan (2019, 38) mukaan vain kannattavia asiakkuuksia on syytä kehittää. Ennen kehitystoimenpiteitä onkin tärkeää tarkastella asiakkuuden asiakaskannattavuutta, koska kannattamattomien asiakkuuksien kehittäminen ei ole taloudellisesti järkevää (Mäntynevan 2019, 38). Yksi haastateltavista avainasiakaspäälliköistä nosti esille, että asiakkuuksien kannattavuutta tulisi mitata eri tavoin. Haastateltavan avainasiakaspäällikön mukaan jotkin asiakkuudet ovat taloudellisesti kannattavampia, kun toiset saattavat olla arvokkaita esimerkiksi tuomansa brändiarvon kautta. Organisaatiossa on käynnistetty myyntimalli, jonka tavoitteena on kehittää nykyisiä avainasiakkuuksia sekä panostaa uusasiakashankintaan ja myyntiin (Toiviainen 1.9.2021). Mäntynevan (2019, 98–99) mukaan avainasiakaspäällikön tehtävänkuvaa kuuluvat oleellisesti liiketoiminnallisten tulosten seuraaminen, saavuttaminen sekä eteenpäin raportointi.

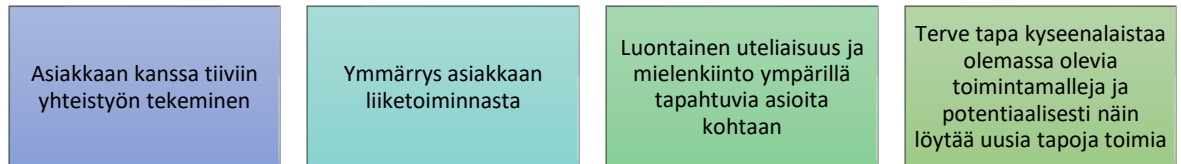
Fischerin ja Vainion (2014, 171–174) mukaan asiakkaat lähestyvät myyjäyritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta. Kokemus on subjektiivinen odotusarvo tarjottua sekä

tuotettavaa palvelua kohtaan. Organisaation tehtävänä on palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja näin tyydyttää asiakkaan tarpeet. Palvelun nopeus, saatavuus ja laatu heijastuvat asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakkaan kokemukset peilautuvat positiivisina tai negatiivisina tunteina, jotka näkyvät asiakkaan tyytyväisyytenä tuotettuun palveluun. (Fischer & Vainio 2014, 171–174.) Tutkimustulosten mukaan avainasiakkuuksien säilyttämisen toimia tulisi kehittää Realia Managementin avainasiakaspäällikön roolissa. Yksi avainasiakaspäällikkö nosti esille asiakastytyväisyyden merkityksen kestävässä ja pitkäaikaisissa asiakkuuksissa. Hänen mukaansa asiakasyrityksiä tulee palvella hyvin ja tarvittaessa ylittää asiakkaan odotukset tekemällä jotain sellaista, mitä asiakas ei osannut vielä edes odottaa. Samaa mieltä on myös Capon (2001, 111–112), joka toteaa, että avainasiakaspäällikön on jatkuvasti haettava uusia mahdollisuuksia tuoda lisäarvoa myyjäyrityksen ja asiakasyrityksen väliseen suhteeseen käyttämällä luovaa ajattelua ja luovia ratkaisuja avainasiakkaiden ongelmiin, huolimatta siitä ovatko asiakkaat itse vielä edes havainneet ongelmaa. Mäntynevan (2019, 31) mukaan asiakastytyväisyyttä kehittäessä on syytä kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat suuresti asiakkaan tyytyväisyyteen, mutta eivät aiheuta merkittävän suurien kustannuksia myyjäyritykselle. Tekijöiden, joissa kustannukset ovat suuret, mutta heijastus asiakastytyväisyyteen on hyvin rajallinen, tarpeellisuus tulee analysoida tarkoin (Mäntyneva 2019, 31).

Realia Managementin (2021c) avainasiakaspäällikön toimenkuvan mukaan kirjallista ja suullista englanninkielentaitoa pidetään tarpeellisena ja muu kielitaito on eduksi avainasiakaspäällikön työssä. Yksi avainasiakaspäällikkö nosti tutkimuksessa esille roolin kehittämistarpeeksi englanninkielentaidon lisäämisen osaksi roolin vaatimuksia. Avainasiakaspäällikön tehtävän keskeisimmät mittarit Realia Managementilla (2021c) ovat asiakaspalaute, käyttäjäpalaute, asiakastytyväisyys ja strategisten mittaritavoitteiden toteutuminen. Yksi tutkimuksen haastateltavista koki, että roolissa käytössä olevat mittarit eivät ole riittäviä avainasiakaspäällikön onnistumisen arviointiin. Hänen mukaansa rooliin sopivia mittareita voisivat olla asiakkuuden kehittyminen, liikevaihdon kasvu, asiakaskannattavuuden kehittyminen ja asiakastytyväisyyden kehittäminen. Virtasen ja Wennberin (2005, 115) mukaan onnistunut prosessijohtaminen vaatii, että prosesseille asetetaan mittarit, joiden toteutumista seurataan aktiivisesti.

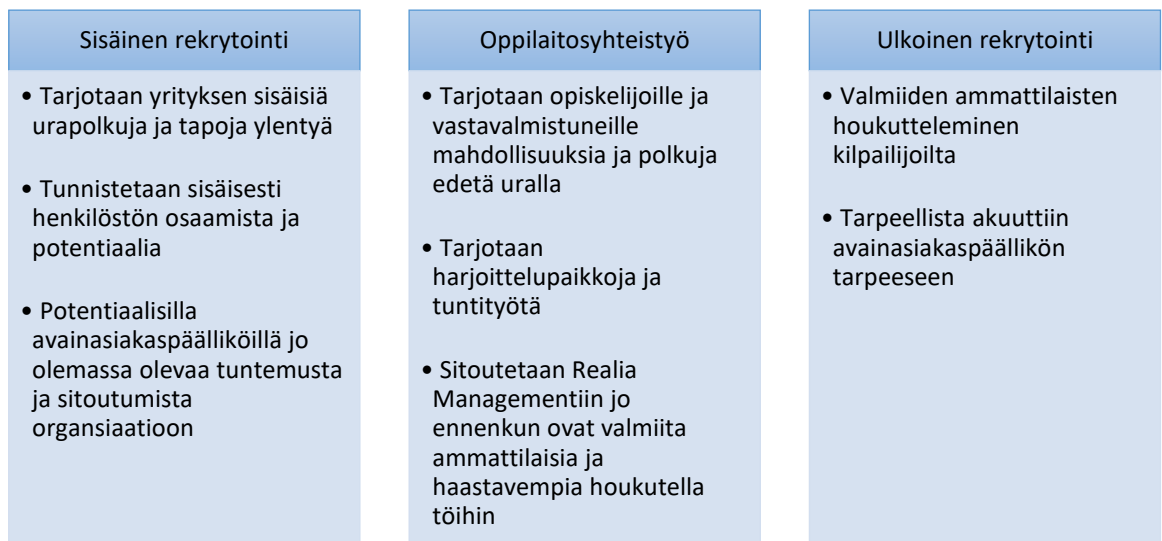
Kuva 12 esittää tutkimuksessa esiin tulleita avainasiakaspäällikön menestystekijöitä Realia Managementissa. Avainasiakkaiden kanssa toimiessa avainasiakaspäällikön tulee pyrkiä kehittämään henkilösuhteita asiakasyrityksen suuntaan ja näin ollen vahvistaa yrityksen välistä yhteistyötä (Mäntyneva 2019, 96–99). Mäntynevan (2019, 38) mukaan onnistunut yhteistyötoiminta voi ohjata niin myyjä- kuin asiakasyritystäkin saavuttamaan maksimaalisen potentiaalinsa. Tutkimustulosten mukaan Realia Managementin avainasiakaspäälliköllä tulee olla taito luoda hyvät ja luottamukselliset välit asiakkaaseen, joiden avulla

varmistetaan molemminpuolinen onnistuminen. Avainasiakaspäällikön tulee tutkimustuloksien mukaan ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa menestyäkseen Realia Managementissa. McDonaladin ja Woodburnin (2007, 18) mukaan avainasiakaspäälliköltä vaaditut osaamisalueet voidaan jakaa pätevyyksiin sekä ominaisuuksiin. Tämä on osoitettu kuvassa 6. Muut tutkimuksessa löydetty menestystekijät ovat avainasiakaspäällikön ominaisuuksiin liittyviä piirteitä.



Kuva 12. Tutkimuksessa esiin tulleet avainasiakaspäällikön menestystekijät Realia Managementissa

Tutkimustulosten mukaan Realia Managementissa parhaimpina uusien avainasiakaspäälliköiden rekrytointikeinoina nähtiin sisäinen rekrytointi sekä oppilaitosyhteistyö. Ulkoinen rekrytointi nähtiin lähinnä akuutin pakon sanelemana tapana hankkia uusia avainasiakaspäälliköitä. Kuva 13 esittää tutkimuksessa esiin nousseet rekrytointitavat.



Kuva 13. Tutkimuksessa esiin nousseet uusien avainasiakaspäälliköiden rekrytointitavat

Tutkimustulosten mukaan kaikki haastateltavat pitivät Realia Managementilla työskentelyssä onnistumisen edellytyksiä hyvinä tai, että kehitystyötä tarvitsevat asiat oli tunnistettu. Realia Managementissa koettiin olevan potentiaalia houkuttelevuuden kasvattamiseen. Realia Managementin vuonna 2020 määrittämien uusien tavoitteiden kivijalkana on Toivaisen (1.9.2021) mukaan tyytyväinen, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Tutkimuksessa tuli

ilmi, että organisaatiota pidettiin hyvänä työpaikkana, josta löytyy työkalut työssä onnistumiseen, mukavat kollegat, kansainvälisyysmahdollisuuksia ja mielenkiintoisia asiakkuuksia. Realia Managementilla on lähdetty uudistamaan monia digitaalisia järjestelmiä kuten koko taloushallinnon- ja raportoinnin järjestelmät, digitaalinen kohderekisteri ja toiminnanohjausjärjestelmä (Toiviainen 1.9.2021). Tutkimustulosten mukaan organisaation koettiin olevan kärjessä kehittämässä digitaalisia työkaluja työskentelyn tueksi. Yksi haastateltavista johtajista mainitsi tekniikan päivittämisen tälle vuosituhannele olevankin tärkein tekijä Realia Managementin houkuttelevuuden lisäämiseksi uusille työntekijöille. Tutkimustulosten mukaan ongelmana nähtiin se, että yritys ei ole riittävästi näkyvillä ja Realia Managementin brändiä tulisi kehittää. Woodburnin (2006, 12) mukaan myös avainasiakaspäällikön tulee omalla toiminnallaan pyrkiä vahvistamaan myyjäryityksen imagoa. Lisäämällä näkyvyyttä ja kehittämällä Realia Managementin brändiä haastateltavat kokivat, että organisaatio voisi työpaikkana olla tulevaisuudessa houkuttelevampi uusille työntekijöille.

Houkuttelevuustekijöiksi tutkimuksessa esiin nousi myös kilpailukykyinen palkkaus, erilaisen urapolkujen tarjoaminen työntekijöille, mahdollisuus sovittaa työ- ja vapaa-aika joustavasti yhteen sekä etätyömahdollisuuden tukeminen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisesta tutkimuksesta on kiistelty, kuinka luotettavana sitä voidaan pitää ja miten sen luotettavuutta voidaan tarkastella (Puusa & Juuti 2020, 141). Luotettavuusarviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta Tuomen ja Sarajärven (2018, 163–164) mukaan apuna voidaan käyttää luotettavuutta varmistavia kysymyksiä, tutkijan sitoutumista tutkimukseen, tutkimuksen tiedonantajia, tutkijan suhdetta tiedonantajiin, aineiston keruumenetelmiä, tutkimuksen kestoa sekä tutkimusaineiston koontitapaa ja analysointimenetelmiä. Luotettavuuden tarkastelussa olennaista on myös se, mikä tutkimuksen kohde ja tarkoituksenmukaisuus on ollut ja kuinka eheänä tutkimusta voidaan kokonaisuudessaan pitää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164). Hirsjärven ym. (2010, 232) mukaan luotettavuuden arvioinnissa olennaista on myös, että tutkija selostaa yksityiskohtaisesti kaikki tutkimuksen vaiheet. Haastattelututkimusta tehdessä tutkijan on esitettävä aineiston keräys- ja tuottamisolosuhteet luotettavasti (Hirsjärvi ym. 2010, 232). Tutkimuksen laadukkuutta voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 184) tavoitella huolellisesti laaditulla haastattelurungolla sekä varmistamalla, että haastattelussa käytetty tekninen välineistö on kunnossa. Myös aineiston litterointi mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen parantaa aineiston käsittelyn laatua (Hirsjärvi & Hurme, 2006, 185). Puusa ja Juuti (2020, 168) jaottelevat tutkimuksen luotettavuuden kolmeen eri käsitteeseen, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka totuudenmukaiseksi tutkija

on saanut omalla analysoinnillaan ja kuvailuillaan tutkimuksen vaikuttamaan lukijoille. Tutkimuksesta on jäätävä lukijoille kuva, että tutkittavat asiat ovat tosia ja tutkimuksessa kerrotaan oikeita kohdehenkilöiden kokemuksia. Luotettavuus osoittaa sen, kuinka hyvin tutkimuksessa on perusteluiden kautta pystytty näyttämään toteen aiheesta olevan riittävästi tietoa ja että tutkimuksessa on käytetty oikeita menetelmiä ratkaistessa tutkimusongelmia. Tutkimuksen eettisyys näyttää sen, kuinka asianmukaisesti ja ammattimaisesti tutkimus on toteutettu. Tutkimuksen tulee tuottaa tietoa asiallisesti ja hyviä tarkoituspäriä noudattaen. Tutkimus on siis pystyttävä tuottamaan ja analysoimaan niin, että siitä ei aiheudu haittaa tutkimuksessa mukana olleille henkilöille. (Puusa & Juuti 2020, 168.)

Arvioidessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan myös käyttää käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetin avulla selvitetään, onko tutkimuksessa tutkittava ilmiö juuri se, mitä tutkijan oli tarkoituksena tutkia. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan käsitellä silloin, kun tarkastellaan, kuinka yhtenäinen kokonaisuus tutkimus on. (Puusa & Juuti 2020, 170–171.) Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 189) mukaan reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa koskee tutkijan toimintaa, eli sitä onko kaikki käytössä ollut aineisto huomioitu, onko tutkimushaastattelut litteroitu laadukkaasti ja kuinka hyvin tutkimuksen tulokset heijastavat haastateltavien ajatusmaailmaa. Reliabiliteetilla kuvataan siis sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi tutkimusaineistosta on (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 161) kuitenkin toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa validiteetti ja reliabiliteetti käsitteet tulisi poistaa ja korvata joillakin muilla. Laadullisen tutkimuksen yhtenä luotettavuusmittarina voidaan myös käyttää saturaatio- eli kylläntymispistettä. Kylläntymispisteessä aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä tutkimuksen tiedonantajat anna enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Tutkimusta aloittaessa tutkijalla ei ollut tuntemusta toimeksiantajayrityksestä tai avainasiakaspäällikön roolista. Tämän vuoksi tutkijan oli helppo pitää objektiivinen ja ennakkoluuloton näkökulma tutkimukseen ja tutkimustuloksiin. Tutkimuksen toteutuksen kuvauksessa pyrittiin perustelemaan tutkimusmenetelmä ja sen valinta huolellisesti ja esiteltiin tutkimuksen toteutus sekä kerätyn aineiston analysointi mahdollisimman tarkasti. Valitun tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin tutkimaan sitä, mitä tutkimuksessa olikin tarkoitus tutkia. Tutkimuksen tekninen välineistö eli nauhurin kunto tarkistettiin aina ennen tutkimushaastatteluja. Tutkimushaastattelut litteroitiin maksimissaan viikon sisällä toteutuneesta haastattelusta. Koska aineisto kerättiin nauhoittamalla haastattelut, ei mitään haastateltavien vastauksia jäänyt puuttumaan. Nauhoitteiden kuuluvuus oli selkeä ja helposti tulkittavissa. Tutkimushaastatteluiden rungot (liitteet 1, 2 ja 3) ja teemat suunniteltiin vastaamaan tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa pyrittiin kuvaile-

maan totuudenmukaisesti haastateltavien vastauksia ja kokemuksia. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan huolellisesti kerätyllä tietoperustalla ja sitä peilattiin tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusaineistoa pyrittiin käsittelemään hienotunteisesti ja aiheuttamatta haittaa tutkimuksessa mukana olleille.

Tutkimuksen tietoperustan lähdemateriaaleissa pyrittiin kiinnittämään huomiota luotettavuuteen ja monipuolisuuteen. Koska tutkimusaiheesta oli melko rajallisesti aineistoa saatavilla, erityisesti suomenkielistä materiaalia, saattoi tietoperustan ajankohtaisuus kärsiä. Haastatteluissa kerätty tutkimusaineisto oli selkeää ja helposti tulkittavissa. Muutaman epäselkeän vastauksen tarkennus on kysytty haastateltavalta itseltään jälkikäteen välttääkseni virhetulkintoja tutkimuksessa. Tutkimukseen haastateltavat henkilöt valittiin tarkoituksenmukaisesti, heidän joko työskennellessä itse avainasiakaspäälliköinä tai yhdessä avainasiakaspäälliköiden kanssa. Kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia ja näkemyksiä tutkimusongelmaan ja alatutkimuskysymyksiin, jonka ansiosta haastatteluista saadut tulokset olivat laadukkaita. Tutkimustuloksissa on kuitenkin hyvä huomioida, että haastateltavista osa työskenteli Realia Managementin vuokra-asuntopuolella ja osa toimitalapuolella. Tämä saattaa vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin. Lisäksi tutkimuksen aikana kävi ilmi, että avainasiakaspäälliköt eivät kokeneet omassa työssään haasteita kovinkaan usein, mutta tunnistivat sitä potentiaalisesti muiden avainasiakaspäälliköiden työssä. Tutkimuksen vastaukset alkoivat toistamaan itseään tutkimuksen edetessä, joten tutkijan näkökulmasta alettiin lähestyä tutkimuksen kylläntymispistettä, jossa uudet haastateltavat eivät välttämättä olisi tuoneet enää lisäarvoa haastattelun tuloksiin.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

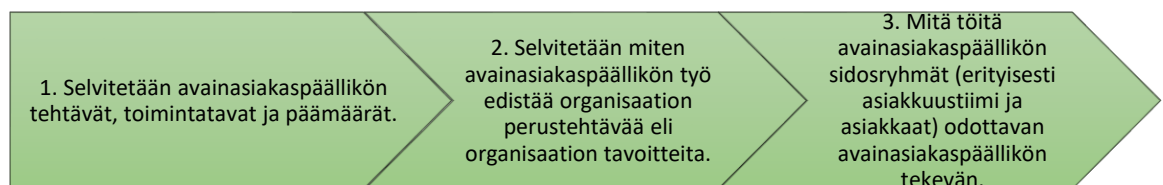
Tutkimuksessa tuli esiin, että Realia Managementin avainasiakaspäällikön toimenkuvaa olisi hyvä täsmentää. Jatkotutkimusehdotuksena tälle tutkimukselle voisi olla selvittää, mitä töitä avainasiakaspäällikön sidosryhmät odottavat avainasiakaspäällikön tekevän. Näitä sidosryhmiä ovat erityisesti asiakkuudet sekä asiakkuustiimin jäsenet. Tutkija voisi toteuttaa tutkimuksen laadullisena haastattelututkimuksena, kyselytutkimuksena tai hyödyntäen kumpaakin menetelmää. Tutkimuksessa esiin nousseita tuloksia voitaisiin hyödyntää määrittäessä avainasiakaspäällikön roolia organisaatiossa.

Tehdyn tutkimuksen tulosten mukaan uusien avainasiakaspäälliköiden rekrytointikeinoista tuli eriäviä mielipiteitä eri haastateltavien välillä. Liiketoiminnanjohto oli ainoa haastateltava ryhmä, joka näki ulkoisen rekrytinnin olevan varteenotettava tapa rekrytoida uusia avainasiakaspäälliköitä muulloinkin kuin akuutissa, äkillisessä rekrytointitarpeessa. Mielenkiintoinen ja tarpeellinen tutkimuksen aihe voisi olla laadullinen tutkimus, jossa selvite-

tään tarkemmin avainasiakaspäällikön rekrytointiprosessin vaihteita, nykytilannetta, rekrytointikanavia ja rekrytoinnin haasteita sekä tapoja kehittää sitä. Tavoitteena voisi olla löytää parhaat tavat rekrytoida uusia avainasiakaspäälliköitä ja näin ollen myös varmistaa avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksissa tällä hetkellä sisäinen rekrytointi nähtiin jopa parhaana tapana varmistaa avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa. Urapolkujen tarjoaminen koettiin myös tärkeäksi houkuttelevuus- ja sitouttamistekijäksi. Kolmas jatkotutkimusehdotus olisikin selvittää mahdollisia urapolkuja ja tehtäväkiertoa Realia Managementin sisällä. Tässä voitaisiin kartoittaa, millaisia urapolkuja organisaatiossa on jo olemassa ja voitaisiinko näitä hyödyntää osaamisen kehittämisen menetelmänä. Lisäksi voitaisiin tutkia, että olisiko urapolkumallin rakentamisesta hyötyä organisaatiolle ja millaiselta se voisi näyttää.

5.4 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa esiin nousseiden tuloksien perusteella Realia Managementilla olisi tarvetta täsmentää avainasiakaspäällikön roolia ja tehtävänrajausta. Avainasiakaspäällikön toimenkuva olisi tarpeellista päivittää aitoja vastualueitaan vastaavaksi. Epäselvät toimenkuvat ja tehtävänrajaukset aiheuttavat turhaa epätietoisuutta ja haasteita organisaation toimintaan. Selkeämmät tavoitteet ja työnkuva auttavat myös asiakkuustiimiä työn tavoitteiden saavuttamisessa, ajankäytön hallinnassa ja työn delegoinnissa. Tutkimuksen perusteella Realia Managementin olisi hyvä aloittaa selventämällä avainasiakaspäällikön vastuu myynnin lisääjänä ja asiakkuuden tuloksellisuudesta vastaavana henkilönä organisaatiotasolla. Asiakkuustiiminjohtaminen olisi tärkeä saada myös määritettyä mukaan avainasiakaspäällikön toimenkuvaan, vaikka se onkin tutkimustulosten mukaan itsestään selvä asia haastatelluille avainasiakaspäälliköille. Kuva 14 osoittaa ehdotuksen askeleista karkealla tasolla avainasiakaspäällikön toimenkuvan selventämiseen. Tämä tutkimus tarjoaa jo vastauksia kohtaan 1 ja osittain sivuaa myös kohdan 2 aihealueita.



Kuva 14. Avainasiakaspäällikön toimenkuvan täsmentäminen (mukailten TJS Opintokeskus s.a.)

Toinen tutkimuksesta esiin noussut kehittämissuositus on laatia Realia Managementille systemaattisia tapoja kehittää avainasiakaspäälliköiden osaamista. Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa tuettiin osaamisen kehittämistä avainasiakaspäälliköiden sitä itse

pyytäessä, mutta ongelmana on, että avainasiakaspäälliköiden välillä on henkilöeroja. Osa avainasiakaspäälliköistä kehittää osaamistaan omatoimisesti hyvinkin aktiivisesti, kun osa avainasiakaspäälliköistä taas ei pyri kehittämään osaamistaan ollenkaan. Realia Management laatii vuosittain henkilöstön osaamisenkehittämissuunnitelman, joka osoittaa toimenpiteitä eri henkilöstöryhmille (Toiviainen 1.9.2021). Tätä ei kuitenkaan tunnustettu tutkimustuloksissa. Joko osaamisen kehittämissuunnitelmasta tulisi saada näkyvämpi ja toimista selkeämpiä sekä konkreettisimpia.

5.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessini keväällä 2021. Toimeksiantajayrityksen Realia Managementin olin löytänyt jo ennen prosessin aloittamista, joten minulla oli alusta asti tiedossa opinnäytetyöni aihe. Ensimmäinen aiheeni oli tutkia kiinteistöpäälliköiden urapolkuja. Toimeksiantoni tavoite kuitenkin vaihtui kesken opinnäytetyösuunnitelman laatimisen aikana toimeksiantajan toiveesta. Kesän 2021 aikana aloin perehtymään ja kirjoittamaan tutkimuksen tietoperustaa, joka oli alkuperäisen aikataulun mukaan tarkoitus palauttaa elokuussa 2021. Aikataulussa pysymisen kanssa syntyi omien vaikeuksieni takia haasteita, joten pääsin palauttamaan tietoperustan opinnäytetyöohjaajalleni vasta syys-lokakuun vaihteessa 2021. Tutkimuksen muut osat eli tutkimusaineiston hankkimisen teemahaastatteluiden avulla, tutkimustulosten analysoinnin ja raportoinnin, sekä pohdinnan ja yhteenvedon toteutin kokonaan lokakuun 2021 aikana. Opinnäytetyön lopullisen palautuksen tein alkuperäisen aikatauluni mukaisesti 2.11.2021.

Vaikka toimeksiantoni aihe vaihtui keväällä 2021, joka aiheutti jonkin verran vaikeuksia, koin sen kuitenkin hyväksi ratkaisuksi. Toimeksiantajaorganisaatiossa oli koettu vahvempaa tarvetta tutkimukselle avainasiakaspäälliköiden roolista, osaamisesta ja saatavuudesta, kuin kiinteistöpäälliköiden urapoluista. Realia Managementilla oli aloitettu keväällä 2020 uusi strategiahanke, jonka kivijalkana on tyytyväinen, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Avainasiakaspäällikköroolin ollessa yksi Realia Managementin avainrooleista oli organisaatiossa tärkeää kehittää sitä entistä paremmaksi. Laadin tutkimuksen päätutkimuskysymyksen ja siihen liittyvät alatutkimuskysymykset ja hyväksytin tutkimuskysymykset toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöllä, joka oli hyvin tyytyväinen tutkimuksen suuntaan. Työskentelyn mielekkyyttä lisäsi erityisesti se, että tiesin tutkimuksen tulevan aitoon tarpeeseen Realia Managementille. Oli hienoa päästä työskentelemään jonkin konkreettisen ongelman parissa ja löytämään siihen oikeita ratkaisuja.

Opinnäytetyöprosessissa eniten aikaa vei laadukkaiden lähteiden löytäminen ja lukeminen tietoperustaa varten. Suomenkielistä tietokirjallisuutta avainasiakaspäälliköistä oli hyvin rajallisesti ja englanninkielinen aineisto oli hankalasti saavutettavissa. Löysin onnekseni

muutamia laadukkaita lähteitä, joiden lukemiseen ja läpikäymiseen sain kulutettua paljon aikaa. Koska avainasiakaspäällikön rooli on kovin monimuotoinen, oli lähteiden välillä jonkin verran eroavaisuuksia. Haasteellista olikin löytää lähteitä tukemaan toisiaan ja luoda niiden välistä keskustelua. Koin onnistuneeni tässä kuitenkin melko hyvin. Tietoperustan laatiminen oli myös hyvin mielenkiintoinen osa tutkimusta. Avainasiakaspäällikkö oli minulle entuudestaan aika tuntematon termi, joten pääsin oppimaan minulle melko tuntemattomasta maailmasta paljon. Tietoperustasta kuitenkin löytyi myös tuttuja teemoja, kuten liiketoiminnan johtaminen. Jälkikäteen koen, että tietoperustaan olisi ollut hyvä ottaa mukaan myös asioita avainasiakaspäällikön rekrytoinnista. Ne nousivat esiin melko paljon avainasiakaspäälliköiden saatavuuteen liittyvissä teemoissa haastattelujen suhteen.

Laadullisten haastatteluiden toteuttaminen oli ehdottomasti minulle opettavaisin kokemus opinnäytetyöprosessin aikana. Oli hyvin mielenkiintoista päästä keskustelemaan Realia Managementin työntekijöiden kanssa ja huomata millaisia ajatuksia eri henkilöillä on. Kaikista antoisinta oli kuitenkin huomata, että vaikka tutkimuksen haastateltavat työskentelivät hyvin eri rooleissa organisaatiossa ja katsoivat asioita eri näkökulmista, esille nousi kuitenkin samanlaisia ajatuksia ja vastauksia. Litterointivaiheen toteutin itselleni hieman hankalasti. Tein ensin kaikki tutkimushaastattelut, jolloin minulle kertyi useampi tunti äänitteitä. Aloitin litteroinnin vasta pidettyäni kaikki haastattelut. Jos toteuttaisin tutkimuksen uudelleen, suorittaisin äänitteiden litteroinnit aina haastatteluiden jälkeen. Muuten tutkimushaastattelut sujuivat hyvin ja koen liitteiden 1, 2 ja 3 haastattelurunkojen ja -kysymysten olevan relevantteja tutkimuksen tahtotilaan peilattaessa.

Kokonaisuudessaan koen opinnäytetyöni menneen hyvin. Tutkimuksen vastaukset vastasivat esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja toimeksiantajayritys Realia Management sai tarvitsemaansa tietoa avainasiakaspäällikön roolista. Realia Management tulee hyödyntämään tutkimuksen tuloksia kehittäessään avainasiakaspäällikön roolia ja pohtiessa parhaita tapoja varmistaa avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa. Mielestäni opinnäytetyö tiivistää hyvin avainasiakaspäällikön työhön liittyvää tietoperustaa ja haastatelussa esille tuotuja näkökulmia yhteen. Kehitysehdotuksessa on pyritty tarjoamaan realistia tapoja kehittää avainasiakaspäällikön roolia ja jatkotutkimusehdotukset antavat alustavia ajatuksia asioiden syventämiseksi mahdollisilla jatkotutkimuksilla. Opinnäytetyöprosessin aikataulussa pysymisen kanssa oli suuria haasteita, jotka heijastelivat myös opinnäytetyön ohjaajani työskentelyyn. Olen kiitollinen ohjaajani joustavasta avusta ja ylpeä myös omasta suoriutumisestani elämässäni olleista haasteista huolimatta. Tunnistan sen, että jos olisin pysynyt aikataulussa paremmin, olisin saanut myös enemmän tukea työskentelyyni.

Vaikka prosessin aikana aikatauluni kanssa tuli suuria haasteita, koin silti oppineeni lisää projektinhallinnasta ja -johtamisesta. Opinnäytetyösuunnitelmassa olin mahdollisesti liian optimistisesti arvioinut riskit aikataulujen venymisen ja henkilökohtaisten haasteiden kanssa. Kun tällaisia asioita tapahtuu, varsinkin työskennellessä yksin, heijastuu se hyvin merkittävästi projektista suoriutumiseen. Elämässä tapahtuvia yllättäviä muutoksia tai haasteita on hankala ennustaa etukäteen, mutta niihin voi pyrkiä varautumaan. Saadesani opinnäytetyöni vauhtiin koin kuitenkin pysyväni itselleni asetetuissa tavoitteissa ja aikatauluissa. Olen hyvin tyytyväinen viimeisen työskentelykuukauden suoriutumiseen.

5.6 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin vaativa prosessi, jonka aikana pääsin oppimaan paljon uutta. Tutkimukseni aihe liikkui minulle tuntemattoman kiinteistöalan ympärillä. Lähtökohteisesti olikin hyvin mielenkiintoista päästä syventymään uuteen toimialaan ja sen käytäntöihin. Itse työskentelen palveluliiketoimintaa tarjoavassa yrityksessä, mutta täysin eri alalla, joten syvällisempi oppiminen palveluliiketoiminnasta ja siitä miten sitä käytännössä toteutetaan Realia Managementilla, oli mielenkiintoista. Yksi vahvuuteni opinnäytetyöprosessin aikana olikin aidon innostuksen ja mielenkiinnon syttyminen tutkittavaa aihetta kohtaan. Ammatillisen kasvun näkökulmasta opinnäytetyön laatiminen on ollut minulle hyvin hyödyllinen. Olen prosessin aikana perehtynyt syvällisesti teoriaan ja eri lähdemateriaaleihin. Osaan nyt määritellä, mitkä ovat yrityksen avainasiakkuudet ja miksi niiden johtaminen on äärimmäisen tärkeää yritykselle. Tutkimushaastatteluista opin myös, millaista käytännön työskentely avainasiakkuuksien parissa voi olla ja mitkä asiat aidosti merkitsevät palveluliiketoiminnassa. Koen, että opinnäytetyön aikana opin ammatillisesti lisää projektinhallinnasta ja -johtamisesta, jota voin myöhemmin myös hyödyntää työelämässä. Kaikista haasteista huolimatta, olen hyvin tyytyväinen omaan suoriutumiseen tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön osalta.

Lähteet

Alikoski, R. Hakonen, M. Viitasalo, J. 2018. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki. Sanoma Pro.

Capon, N. 2001. Key Account Management and Planning. New York. The Free Press.

Fischer, M. Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki. Talentum.

Hannus, J. Lindroos, J. Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki. Hakapaino.

Hellman, K. Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna. Talentum.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Tammi.

Kaario, K. Sivula, P. Storbacka, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki. Kauppakaari.

Kaplan, R. Norton, D. 2003. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Helsinki. Talentum.

Kaplan, R. Norton, D. 2006. Strategian toteutus. Helsinki. Talentum.

Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki. Alma Talent.

Lahti, J. 2021. Kiinteistöalan kolme haastetta: energiatalous, tuottavuus ja osaaminen. Kiinto. Luettavissa: <https://www.kiinko.fi/ajankohtaista/ajankohtaiset/kiinteistoalan-kolme-haastetta-energiatalous-tuottavuus-ja-osaaminen> Luettu: 15.8.2021

Lindgreen, A. Palmer, R. Vanhamme, J. Wouters, J. 2005. A relationship management assessment tool: Questioning, identifying and prioritizing critical aspects of customer relationships. Industrial Marketing Management. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/223414356_A_relationship-management_assessment_tool_Questioning_identifying_and_prioritizing_critical_aspects_of_customer_relationships Luettu: 15.8.2021

- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Juva. WS Bookwell.
- Löytänä, J. Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Viro. Print Best.
- McDonald, M. Woodburn, D. 2007. Key Account Management: The Definitive Guide. United-Kingdom. Butterworth-Heinemann.
- Mäntyneva, M. 2019. Key account management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Printon. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy ja tekijät
- Niemelä, M. Pirker, A. Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki. WSOYpro.
- Ojasalo, J. Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki. WSOYpro.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM – Achieving Excellence in Customer Relationship Management. Burlington. Elsevier Linacre House.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa. Infor.
- Puusa, A. Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus Oy.
- Realia Group 2021a. Realia Group Intranet. Budget and Action Plan 2021. B2B Finland. Luettu 1.10.2021
- Realia Group 2021b. Yritysesittely. Luettavissa: <https://www.realiagroup.fi/yritys> Luettu 15.5.2021
- Realia Management 2021c. Realia Group Intranet. Asiakkuuspäällikkö. Yleinen tehtäväprofiili. Luettu 1.10.2021
- Realia Management 2021d. Realia Group Intranet. RM Suunta. Road Map 2021–2023. Luettu 1.10.2021
- Seppälä, K. 2010. Terminfo. Luettavissa: <http://www.terminfo.fi/sisalto/palveluliiketoiminnan-sanasto--tukea-uusien-kasitteiden-vakiinnuttamiselle-238.html> Luettu: 16.8.2021

Storbacka, K. Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuksien ehdoilla vai asiakkuuksien armoilla. Juva. WS Bookwell Oy.

Viitala, R. Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita.

Virtanen, P. Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita.

TJS Opintokeskus. s.a. Reilun Pelin työkalupakki – Toimenkuvien täsmentäminen. Luettavissa: https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Kehittaminen/toimenkuvien_tasmentaminen.pdf Luettu: 29.10.2021

Toiviainen, M. 1.9.2021. Liiketoiminnan johtaja Realia Management. Johtoryhmän jäsen. Realia Management. Puhelinkeskustelu.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Woodburn, D. 2006. Competencies for Key Account Managers. A view from a practitioner taskforce. Warwick Business School.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko avainasiakaspäällikölle

TAUSTATIEDOT:

Kuinka pitkään olet työskennellyt Realia Managementilla?

Mikä on työnkuvasi?

M: Millainen on koulutustaustasi?

N: Millainen on työtaustasi?

O: Miten päädyit avainasiakaspäällikön työhön?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN SELKEYDEN NYKYTILA:

A: Miten määrittelet avainasiakaspäällikön keskeiset tehtävät?

B: Kuinka selkeä avainasiakaspäällikön rooli on mielestäsi sinulle?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN HAASTEET:

C: Millaisia haasteita työssä on?

D: Millainen on työnkuormittavuus?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIIN LIITTYVÄT OSAAMISTARPEET:

E: Millaista osaamista avainasiakaspäällikön työnkuvasi vaatii?

F: Keneltä saat tukea työhösi liittyvissä haasteissa?

P: Millä tavalla kehität osaamistasi?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA:

G: Miten mielestäsi avainasiakaspäällikön roolia tulisi kehittää tulevaisuudessa?

H: Mitä näkisit tärkeänä avainasiakaspäällikön roolissa tulevaisuudessa?

I: Mikä tekee avainasiakaspäälliköstä menestyksekkään Realia Managementissa?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖIDEN SAATAVUUS TULEVAISUUDESSA:

J: Mitkä mielestäsi ovat parhaimmat rekrytointikeinot uusien avainasiakaspäälliköiden hankkimiseksi?

K: Mitä Realia Management voisi tehdä, että työpaikka olisi tulevaisuudessa houkutteleva uusille työntekijöille?

L: Mitä muuta tulee mieleen, miten voitaisiin taata avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa Realia Managementille?

Liite 2. Haastattelurunko johtajille**TAUSTATIEDOT:**

Kuinka pitkään olet työskennellyt Realia Managementilla?

Mikä on työnkuvasi?

Monenko avainasiakaspäällikön lähiesimiehenä toimit?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN SELKEYDEN NYKYTILA:

A: Miten määrittelet avainasiakaspäällikön keskeiset tehtävät?

B: Kuinka selkeä avainasiakaspäällikön rooli on mielestäsi?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN HAASTEET:

C: Millaisia haasteita työssä on?

D: Millainen on työnkuormittavuus?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIIN LIITTYVÄT OSAAMISTARPEET:

E: Millaista osaamista avainasiakaspäällikön työnkuva vaatii?

F: Millä tavalla tuette avainasiakaspäälliköiden työskentelyä ja osaamisen kehittämistä?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA:

G: Miten mielestäsi avainasiakaspäällikön roolia tulisi kehittää tulevaisuudessa?

H: Mitä näkisit tärkeänä avainasiakaspäällikön roolissa tulevaisuudessa?

I: Mikä tekee avainasiakaspäälliköstä menestyksekkään Realia Managementissa?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖIDEN SAATAVUUS TULEVAISUUDESSA:

J: Mitkä mielestäsi ovat parhaimmat rekrytointikeinot uusien avainasiakaspäälliköiden hankkimiseksi?

K: Mitä Realia Management voisi tehdä, että työpaikka olisi tulevaisuudessa houkutteleva uusille työntekijöille?

L: Mitä muuta tulee mieleen, miten voitaisiin taata avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa Realia Managementille?

Liite 3. Haastattelurunko liiketoiminnanjohdolle ja Business Controllerille**TAUSTATIEDOT:**

Kuinka pitkään olet työskennellyt Realia Managementilla?

Mikä on työnkuvasi?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN SELKEYDEN NYKYTILA:

A: Miten määrittelet avainasiakaspäällikön keskeiset tehtävät?

B: Kuinka selkeä avainasiakaspäällikön rooli on mielestäsi?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN HAASTEET:

C: Millaisia haasteita työssä on?

D: Millainen on työnkuormittavuus?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIIN LIITTYVÄT OSAAMISTARPEET:

E: Millaista osaamista avainasiakaspäällikön työnkuva vaatii?

F: Millä tavalla avainasiakaspäälliköiden työskentelyä ja osaamisen kehittämistä tuetaan?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN ROOLIN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA:

G: Miten mielestäsi avainasiakaspäällikön roolia tulisi kehittää tulevaisuudessa?

H: Mitä näkisit tärkeänä avainasiakaspäällikön roolissa tulevaisuudessa?

I: Mikä tekee avainasiakaspäälliköstä menestyksekkään Realia Managementissa?

AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖIDEN SAATAVUUS TULEVAISUUDESSA:

J: Mitkä mielestäsi ovat parhaimmat rekrytointikeinot uusien avainasiakaspäälliköiden hankkimiseksi?

K: Mitä Realia Management voisi tehdä, että työpaikka olisi tulevaisuudessa houkutteleva uusille työntekijöille?

L: Mitä muuta tulee mieleen, miten voitaisiin taata avainasiakaspäälliköiden saatavuus tulevaisuudessa Realia Managementille?

Liite 4. Haastattelukutsun mukana toimitettu saatekirje

Hei!

Teen toimeksiantona opinnäytetyötäni Realia Managementille avainasiakaspäälliköiden roolista ja kasvupolusta. Tutkimuksen tehtävänä on vastata päätutkimuskysymykseen, miten taataan avainasiakaspäällikköroolin selkeys ja avainasiakaspäälliköiden osaaminen ja riittävyys tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena Teams-etäyhteyksiä käyttäen, haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan puhtaaksi. Haastattelujen tulokset ovat täysin luottamuksellisia ja niitä käytetään vain opinnäytetyötä varten. Haastateltavia ovat avainasiakaspäälliköt, heidän esimiehensä sekä liiketoiminnanjohto. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, jonka avulla pyritään nostamaan haastateltavien omat ajatukset ja näkemykset esille. Aikaa haastatteluihin olisi hyvä varata 0,5–1 h. Jos aika ei sinulle sovi, olethan yhteydessä suoraan minuun.

Ystävällisin terveisin,
Eevi-Lotta Toiviainen