



## Pk-asiakasyrityksien hoitomallin kehittäminen

Janne-Pekka Parviainen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Pk-asiakasyrityksien hoitomallin kehittäminen**

Janne-Pekka Parviainen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2022

**Pk-asiakasyrityksien hoitomallin kehittäminen**

Suomessa on suuri määrä Pk-asiakkaita, joiden mahdollistama asiakaspotentiaali on Yritys X Oy:lle merkittävä, mutta asiakassegmentin asiakkaiden hoitaminen menestyksekkäästi tarvitsee heille suunnatun asiakkuuden hoitomallin. Yritys X Oy on osa kansainvälistä konsernia ja toimii palvelualalla. Yritys tarjoaa asiakkaille palvelukokonaisuuksia, joissa usein on teknologisia ratkaisuja osana palvelukokonaisuutta. Palveluratkaisut ovat sopimusperusteisia ja jatkuvaluontaisia. Tarkoituksena on kehittää Yritys X Oy:n Pk-asiakkaiden asiakkuuden hoitamista. Työn tavoitteena on selvittää nykyinen Pk-asiakkuuksien hoitomalli sekä tutkimuksella selvittää yrityksen näkökulmasta asiakkaiden hoitamisen tavoitemalli. Valittu asiakassegmentti sisältää yksittäisiä pienempiä yritysasiakkaita, joiden huomioiminen vaatii keskittymistä heidän erityisominaisuuksiinsa asiakassegmenttiinä.

Tietoperustaa hyödynnettäessä on huomioitu asiakaskokemus. Asiakaskokemus määrittelee merkittävien osin asiakkaan kokemusta yrityksen tuottamasta laadusta ja kyvystä palvella. Työssä tarkastellaan asiakkuuden hoitamista huomioiden valitun asiakassegmentin erityispiirteet sekä tietojärjestelmien hyödyntäminen asiakkuuksien hoitamisessa. Toiminnan kehittämiseen on haettu tietoa valmistaman teollisuuden yleisesti käyttämistä viitekehyksistä ja tuotu näitä hyödynnettäväksi palveluliiketoiminnan alueelle. Mittaaminen ja mittarit ovat olennainen osa toiminnan ymmärtämistä, joka mahdollistaa päätöksien tekemiset.

Työssä tarkastellaan Yritys X Oy:n nykyisiä Pk-asiakkaiden hoitomallien ohjeistuksia. Nykytilanne on selvitetty tarkastamalla yrityksen nykyiset kirjalliset ohjeistukset sekä hyödyntämällä jo aiemmin tehtyä Pk-asiakkaiden hoitamisen haastattelua. Yrityksen asiakkuuksien hoitamisen tavoitetilaa on tutkittu toteuttamalla teemahaastattelu. Haastattelussa kohderyhmäksi on valittu yrityksen erilaisissa toiminnoissa sekä eri organisaatiotasolla toimivia henkilöitä. Tavoitteena on ollut kerätä näkemykset useasta näkökulmasta ja muodostaa näiden avulla yhtenäinen näkemys asiakkuuksien hoitamisen painopisteistä.

Tutkimuksen mukaan yrityksen kannattaisi nostaa Pk-asiakassegmentti keskiöön ja jatkokehittää asiakkuuksien hoitamista. Kehittäminen lähtisi liikkeelle johdon päätöksellä keskittyä syvällisemmin Pk-asiakassegmenttiin. Yrityksen johdon kannattaisi määritellä asiakokonaisuuden vastuu yrityksessä. Seuraavassa tasossa pystyttäisiin siirtyä tekemään yrityksen sisäistä tarkennettua suunnittelua.

Kehitystyöskentelyssä voidaan hyödyntää teemahaastattelun tuloksia ja tutkimusraporttia kehityksen runkona. Raportissa nostetaan keskeisiksi päätettäviksi asioiksi asiakkuuden omistajuuden ratkaiseminen sekä yrityksen tasoisen asiakkaan hoitomallin määrittely. Asiakkuuksien koon ja luonteen vuoksi ei kannata käyttää henkilösidonnaisia asiakkuuden hoitomalleja, vaan yrityksen kannattanee hyödyntää tiimiratkaisuja. Tietojärjestelmät ja automatisointi ovat oleellisia välineitä Pk-asiakkuuksien hoitamiseksi, johtuen asiakkuuksien suuresta määrästä ja toisaalta yksittäisen asiakkuuden rajallisesta arvosta yritykselle. Toteutettu tutkimus ja raportti tarjoavat yritykselle pohjan Pk-asiakkaiden asiakkuuden hoitamisen kehittämiseksi ja sen liikkeelle saamiseksi.

Janne-Pekka Parviainen

**Development of SME customer's management model**

Year

2022

Pages

61

---

There are many SME customers in Finland, whose customer potential is significant for Yritys X Oy. Successfully managing customers in the customer segment needs a customer relationship management model designed for them. The Yritys X Oy is part of an international group and operates in the service sector. The company offers customers service packages that often include technological solutions as part of a service package. Service solutions are based on contract and for long term. The purpose of this work is to develop SME customer's management for Yritys X Oy. The aim of the work is to find out the current SME customer management model and to use research to find out the target model for SME customer management from company's point of view. The selected customer segment includes individual smaller corporate customers, which requires a focus on their specific characteristics as a customer segment.

The customer experience has been considered in this study. Customer experience determines, to a significant extent, how customer sees company's quality and ability to serve. The work examines customer relationship management, considering the specific features of the selected customer segment and the use of information systems to help manage customers. A development framework of commonly used by manufacturing industry has been used to use in the service business area. Measurement and indicators are an essential part of understanding activities that helps to make right decisions.

The study examines Yritys X Oy's current guidelines for SME customer management models. The current situation has been clarified by reviewing the company's current written instructions and by using already conducted interview how to manage of SME customers. The target status of managing the company's accounts has been studied by conducting a focus interview. Interview's target group has been selected for people operating in different functions of the company and at different organisational levels. The aim has been to gather views from several perspectives and use them to form a unified view of customer relationship management priorities.

According to the study, the company should put the SME customer segment at the focus and develop customer relationship management specially for the customer segment. The development would start with a decision by management to focus more deeply on the SME customer segment. The company's management should define the responsibility for development and after that it would be possible to move on to more detailed planning done inside the company.

The results of interviews and the research report can be used as a framework. The report highlights the determination of customer ownership and the definition of a companywide customer management model as key issues to be decided. Due to the size and nature of the customer accounts, it is not advisable to continue use of person-specific customer relationship management models and switch to team based solutions. Information systems and automation are essential tools for managing SME customers, due to the large number of customers and the relative low value of the individual customer relationship to the company. The research and report provide to the company a framework for developing the customer relationship for SME customers and guidelines to start development process.

Keywords: SME customer, customer experience, customer management, development

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkittavan yrityksen esittely ja aiheen perustelut .....	8
3	Tietoperusta .....	9
3.1	Asiakaskokemus .....	9
3.2	Asiakkuuden hoitaminen .....	13
3.3	Asiakkuuden hoitamisen tietojärjestelmät .....	21
3.4	Kehittäminen .....	22
3.5	Mittaaminen ja mittarit .....	26
4	Nykytilanteen selvittäminen .....	28
4.1	Aiemmin toteutettu haastattelu .....	28
4.1.1	Organisaatiomalli ja asiakkuuden omistaminen .....	29
4.1.2	Asiakaslähtöisyys ja haasteet .....	29
4.1.3	Myynnin ja markkinoinnin seuranta .....	30
4.1.4	Asiakastietojen hyödyntäminen .....	31
4.1.5	Haasteet ja tulevaisuus.....	32
4.2	Yrityksen sisäinen kirjallinen ohjeistus .....	32
4.3	Nykytilanteen yhteenveto .....	33
5	Tutkimusmenetelmä .....	34
6	Teemahaastattelujen havainnot .....	37
6.1	Asiakaskokemus .....	37
6.2	Asiakkuuden hoitomalli.....	38
6.3	Asiakkuuden hoitamisen tietojärjestelmät .....	39
6.4	Asiakkuuksien kehittäminen .....	40
6.5	Mittaaminen ja mittarit .....	41
6.6	Muuta haastattelussa esille nousutta.....	42
6.7	Nykytilanteen ja tavoitetilan vertailu.....	42
7	Tutkimuksen analysointi ja johtopäätökset .....	43
7.1	Asiakaskokemus .....	43
7.2	Asiakkuuden hoitaminen .....	44
7.3	Asiakkuuden hoitamisen tietojärjestelmät .....	46
7.4	Asiakkuuden kehittäminen.....	47
7.5	Mittaaminen ja mittarit .....	49
8	Tutkimuksen arviointi.....	50
9	Kehitysehdotukset.....	51
10	Yhteenveto .....	54
	Lähteet.....	56

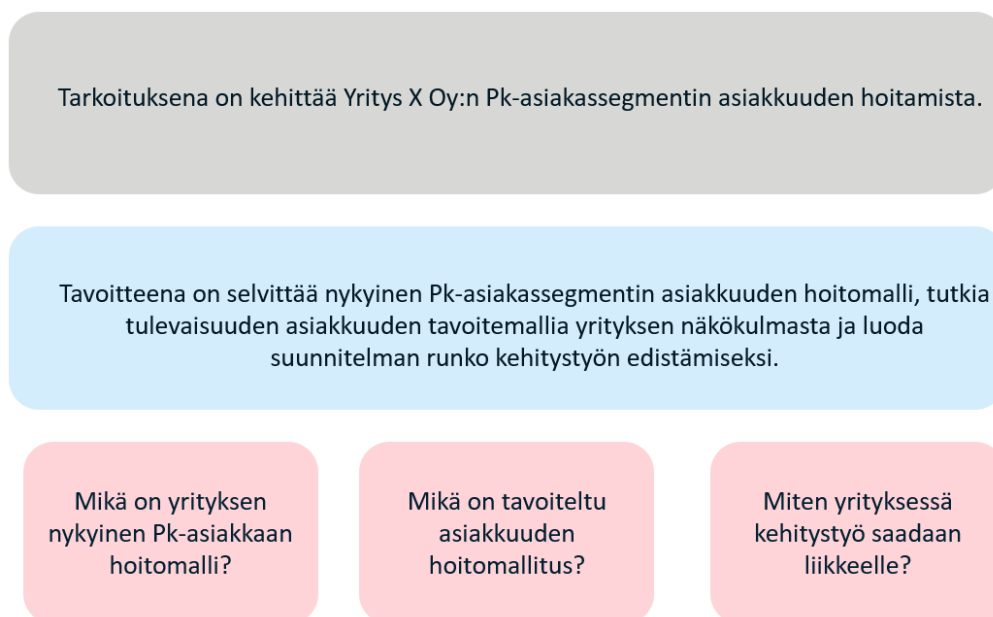
Kuviot .....	58
Liitteet .....	59

## 1 Johdanto

Yksittäiset Pk-asiakkaat ovat yritykselle mahdollisuus, mutta vaativat erityyppistä asiakkuuden hoitamista kuin ketjuuntuma-asiakkaat tai suuret yksittäiset asiakkaat. Tutkimuksen lopputuloksena tuotetaan Yritys X Oy:lle yksittäisten Pk-asiakkaiden hoitamis suunnitelman yleinen määrittely sekä ehdotus, miten asiaa voitaisiin yrityksessä viedä eteenpäin.

Työssä otetaan huomioon asiakaskokemus ja valitun asiakassegmentin hoitaminen yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna. Nykyinen asiakassegmentin hoitomalli selvitetään aiemmin toteutetun haastattelun avulla ja tutustumalla yrityksen sisäisen kirjallisen materiaaliin. Tulevaisuuden tavoitetilaa tarkastellaan yrityksen näkökulmasta ja tutkimisen menetelmänä käytetään teemahaastattelua. Asiaa tarkastellaan useasta yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja pyritään selvittämään asiakassegmentin hoitamisen tavoitetila. Haastattelujen perusteella luodaan kirjallinen tavoitetilan kuvaus ylätasolla, jota voidaan myöhemmin hyödyntää kehityssuunnittelun pohjana. Työssä nostetaan esiin ehdotuksia kehitysalueista ja mahdollisista jatkotutkimustarpeista.

Tarkoituksena on kehittää yksittäisten Pk-asiakkuuksien asiakkuuden hoitamista Yritys X Oy:n toimeksiannon pohjalta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen nykytilanne valitun Pk-yrityssegmentin sopimusasiakkaiden asiakkuudenhoitomallista sekä vallitsevat ohjeistukset. Teemahaastattelulla tutkitaan yrityksen näkemystä asiakkuuksien hoitamisen tulevaisuuden tilasta. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota yritykselle käyttöön kirjallinen raportti asiakassegmentin asiakkuudenhoitomallin kehittämisestä, joka perustuu nykytilanteeseen ja valittuun tavoitelaan. Työ on tarkoitettu herättämään keskustelua yrityksen sisällä. Raportti luo pohjan asiakassegmentin hoitamisen jatkokehittämisestä ja antaa suunnan asiakassegmentin kehitystyön aloittamiselle.

## 2 Tutkittavan yrityksen esittely ja aiheen perustelut

Yritys X Oy palvelee kaiken kokoisia yrityksiä, joista Pk-yritykset ovat osa yrityksen asiakas-kuntaa. Yritys X Oy jakaa omassa toiminnassaan yritykset Pk-yrityksiin, ketjuuntumiin ja suuriin asiakkuuksiin. Näiden lisäksi asiakkaista erotetaan julkishallinnon piiriin kuuluvat yritykset omaksi kokonaisuudekseen, koska julkishallinnon asiakkaiden ostoprosessit ja vaatimukset eroavat merkittävästi muista asiakkaista. Yritys palvelee myös kuluttaja-asiakkaita mutta se ei ole yritykselle keskeinen asiakassegmentti.

Hoitomallin nykytilanteen selvittämisessä ja kehityssuunnitelman rungon tekemisessä keskitytään Pk-yrityksiin. Pk-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla on töissä vähemmän kuin 250 henkilöä ja jonka vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma korkeintaan 43 miljoonaa euroa. Pk-yrityksen määritelmään kuuluu myös määrittämättömyydestä, jolloin yrityksen pääomasta tai yrityksen osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden yrityksen tai yritysten omistuksessa. (Tilastokeskus 2019.) Työssä rajataan myös ketjuuntumaohjauksessa olevat yritykset tarkastelun ulkopuolelle, vaikka nämä toimisivat franchising yrittäjyyden periaatteilla. Kuitenkin tällaiset yritykset toimivat ainakin osittain ketjuohjauksessa.

Tilastokeskuksen (2021) mukaan Suomessa oli vuonna 2019 yhteensä 369 940 yritystä. Näistä yrityksistä yhteensä 660 määritellään suuriksi yrityksiksi. Pk-yrityksiä, joilla on yli 100 työntekijää mutta alle 250, oli yhteensä 1025. Huomioitavaa tilastosta on suurempien Pk-yrityksien määrän suhteellinen vähyys. Tilastoista voidaan nähdä Pk-yrityksistä olevan alle neljä henkilöä työllistäviä yrityksiä olevan selkeästi suurin osa Pk-yrityksistä. Tällaisia yrityksiä on 330 555 kappaletta, joka oli 89 % yrityksiä kokonaismäärästä Suomessa.

Pk-yritysten suuri lukumäärä on merkittävä mahdollisuus Yritys X Oy:lle. Myös liikevaihdollisesti ja tuloksellisesti Pk-yrityksillä on merkitystä. Pk-yritykset muodostavat usealla paikalla merkittävän asiakaskunnan alueella toimivalle yrityksen osastolle.

Huomioitavaa on Pk-yritysten suuren lukumäärän tuoma tasapainottava vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Yksittäisten Pk-yritysten vaikutus Yritys X Oy:n liikevaihtoon ja tulokseen on hyvin vähäinen. Se voidaan nähdä negatiivisena asiana mutta toisaalta myös positiivisena ja tasapainottavana elementtinä. Tämä tuo tasapainoa yritykselle, koska yksittäisten



asiakkuuksien menettämistilanteessa vaikutus yritykselle on kokonaisuuteen suhteutettuna vähäinen. Toisaalta uusien yksittäisten Pk-yritysassiakkaiden saaminen ei juurikaan muuta kokonaisuutta. Kuitenkin kun Pk-yritysassiakkaat nähdään yhdessä kokonaisuutena, niin silloin näistä muodostuu yritykselle merkittävä asiakaskokonaisuus.

Pk-yrityssegmenttiä voidaan myös ajatella merkittävänä potentiaalina lisämyynille. Lisämyyntiä voidaan ajateltavan tehtävän niin Pk-yrityksen tarpeisiin kuin yrittäjän itsensä muihinkin palvelutarpeisiin. Pieni lisämyynti kaikille Pk-yrityksille näkyy kokonaisuudessa suurena lisäyksenä niin liikevaihdossa ja tuloksessa, johtuen Pk-asiakasyritysten suuresta määrästä. Tuotekehitys ja palvelumuotoilun uudet ratkaisut voivat monistua merkittävästi ja viedä olemassa olevia asiakkuuksia proaktiivisesti eteenpäin. Yrityksellä jo olevat Pk-asiakasyritykset voidaan nähdä merkittävänä lisämyynnin asiakaspotentiaalina, joka yrityksellä on hyödynnettävissä.

Yritys X Oy on osa kansainvälistä konsernia, joka toimii maailmanlaajuisesti. Strategiassa on vahva painotus kehittää ja lisätä teknologian sekä siihen liittyvien palveluiden osuutta yrityksen liikevaihdosta. Tavoitteena kokonaisuutena on nostaa yllä kuvatun liiketoimintaosa-alueen merkitystä ja painoa yrityksen sisällä. Tehtävä tutkimus ja kehityssuunnitelman runko tukevat maassa toimivaa yrityksen kehitysorganisaatiota ja ovat suoraan kansainvälisesti strategian mukaisesti viemässä toiminnan kehitystä eteenpäin.

### 3 Tietoperusta

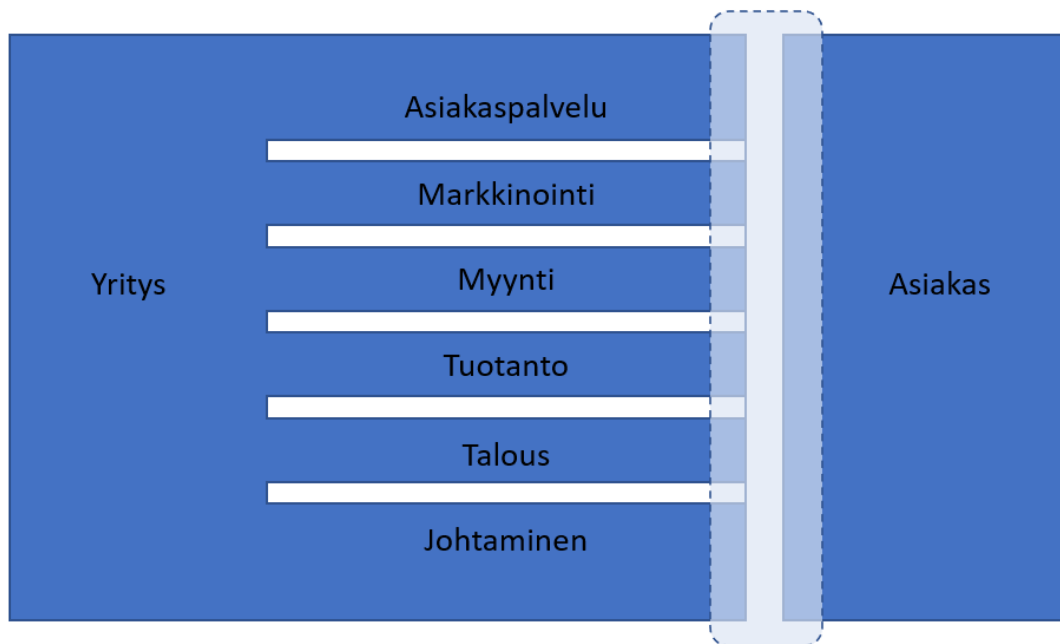
Suunniteltu tietoperusta rakentuu useaa asiakkuuden aihealuetta monipuolisesti tukevaksi. Tutkimuksen osakokonaisuuksiin sovelletaan aiheeseen sopivaa tietoperustaa sekä hyödynnetään aihekokonaisuuden kannalta relevantteja ja tuoreita lähteitä.

#### 3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus syntyy yrityksen toiminnan muodostamasta asiakkaan kokemuksen summasta, joka tapahtuu kohtaamisissa, mielikuvissa ja asiakkaan tunteissa (Löytänä & Korteso 2011, 11). Heidän mukaansa on olennaista huomata asiakaskokemuksen olevan kokonaisuus, joka koostuu yksittäisistä tulkinnoista. Se ei ole yksittäinen päätös vaan kyseessä on kokemus. Kokemukseen vaikuttavat tunteet sekä niistä tehdyt tulkinnot. Holma ym. (2021, 24) määrittävät asiakaskokemuksen hyvin saman suuntaisesti. Heidän näkemyksensä mukaan asiakaskokemus on kokonaisvaltainen näkemys. Se muodostuu näkemyksestä konkreettiseen asiaan sekä kokemuksesta mutta ennen kaikkea asiakkaan kokemasta tunteesta, miten yritys asiakasta kohtelee. Myös Juutin (2015, 48) näkemyksen mukaan tunteet ovat vahvasti ja monipuolisesti läsnä päivittäisessä tekemisessämme. Hänen ajatuksensa mukaan jokainen palvelu tai tuote samoin kuin mielikuvat yrityksestä ja brändistä sisältävät aina tunteita.

Löytänä ja Kortesus (2011, 11) kirjoittaman mukaan yrityksen ei ole mahdollista suoraan johtaa asiakaskokemusta, koska kyseessä on asiakkaan muodostama näkemys. Näkemys perustuu ainakin osittain tunteeseen sekä asiakkaan tulkintaan. Yritys voi kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan siihen, millaisia kokemuksia yritykset asiakkailleen luovat. Holma ym. (2021, 32) kertovat asiakaskokemuksen olevan liiketoiminnan ydin, joka näkyy liikevaihdossa ja tuloksessa. Heidän tulkintansa mukaan asiakaskokemus on liiketoiminnan kannattavuuden ja kasvun lähde. Juutti (2015, 99-100) yhtyy näkemyksiin, ettei yritys voi johtaa suoraan asiakkaan kokemaa asiakaskokemusta. Hänen mukaansa yrityksiä olisi keskeistä luoda tarinallisia ympäristöjä, joka ruokkivat asiakkaan mielikuvia ja luovat mielihyvää tuottavia tunteita. Aikajänteenä hänen mukaansa pitäisi huomioida koko tuotteen tai palvelun elinkaari. Häntin (2021, 30-31) kertoman mukaan yrityksen ollessa kiinnostunut asiakkaiden tunteista, pitää yrityksen osata kuvitella asiakkaan tunneodotukset ja mahdollisuuksien mukaan myös selvittää millaisia asiakkaan odotukset ovat. Näin yritys saa selvitettyä asiakkaan tunteen, jonka asiakas haluaisi uudelleen kokea.

Yrityksen toiminnan kaikki osa-alueet tulee ottaa asiakaskokemuksen johtamisessa huomioon. Näin voidaan ajatella asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Kyseessä ei ole vain myynnin tai muiden asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden asia. Asiakaskokemuksen muodostamista tapahtuu myös epäsuorasti asiakkaisiin liittyvissä toiminteissa. Tällaisista toiminnoista voidaan esimerkkinä mainita lakiosasto, henkilöstösasto, ICT-osasto, talousosasto ja muut vastaavat tukiorganisaatiot. Nämä kuitenkin osallistuvat yrityksen tuottamaan asiakaskokemukseen, harvoin suoraan mutta aina kuitenkin välillisesti. Yrityksen jokaisen työntekijän palkka tulee yrityksen asiakkaiden maksamista maksuista ja nämä maksetaan asiakaskokeman perusteella. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-16.) Juuti (2015, 50) kirjoittaa kaikkien yrityksen toimintojen vaikuttavan asiakaskokemukseen. Hän jakaa asiakaskokemukseen suoraan ja epäsuoraan. Usein hän toteaa ajateltavan suoraa asiakaskokemusta ja siihen vaikuttamista, koska se on helpommin tunnistettavissa. Epäsuorat toiminnot vaikuttavat välillisesti asiakaskokemaan, vaikka niissä ei oltaisi suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Kuviossa 2 on esimerkinomaisesti havainnollistettu yrityksen eri toimintojen osallistuminen asiakkuuden hoitamiseen. Niin suorassa asiakasrajapinnassa olevat toiminnot kuten yrityksen sisäiset toiminnot osallistuvat asiakkuuden hoitamiseen ja näin ovat osana asiakaskokemuksen luomista.



Kuvio 2: Kaikki toiminnot osallistuvat asiakaskokemuksen tuottamiseen

Voidaan ajatella, etteivät kaikki asiakkaat ole yrityksen ulkopuolisia vaan yrityksen sisäisillä yksiköillä on yrityksen sisäisiä asiakkaita. Löytänä ja Korteso (2011, 124-125) näkevät sisäisissä asiakkaissa olevan eroja ja näihin myös liittyy paljon harhaluuloja. Sisäisiä asiakkaita ei yleensä pystytä valitsemaan ja organisaation osien sekä toiminteiden välillä voi olla epätasapainoa. Näkemyksistä esimerkkeinä he nostavat esille ajatukset sisäisten asiakkuuksien vähempiarvoisuudesta, vähemmän kiireellisyydestä tai kokemisesta, ettei niillä olisi oikeastaan merkitystä. Pahimmillaan he nostavat esille esimerkin tilanteesta, jossa asiakas ottaa yhteyttä yrityksen sisäiseen toimintoon. Sisäisissä toiminteissa tehdään yleensä vain yrityksen sisäisiä asioita ja työntekijät siellä voivat kokea asiakkaan häiriönä, joka keskeyttää heidän normaalit rutiininsa.

Usein liiketoimintamallit ovat kopioitavissa. Yritykset hakevat nykyisin usein kilpailuetua asiakaskokemuksesta, koska siitä saatava etu on vaikeampi kilpailijoiden kopioida. Asiakaskokemus ei itsessään ole suoraan kilpailuetu. Asiakasymmärrys ja -osaamisen kasvattaminen voidaan tulkita olevan kyvykkyys, joita käyttämällä asiakaskokemus syntyy. Näin asiakaskokemus olisi lopputulos, jonka aikaan saamiseksi on hyödynnetty asiakkaiden ymmärtämistä ja asiakasosaamista. Kilpailuetua tuovien kyvykkyyksien tunnistamisen jälkeen voidaan laatia näiden kehittämiseen ja hyötykäyttämiseen tähtäävät suunnitelmat. Holma ym. (2021, 57-58.)

Juuti (2015, 49) näkee asiakaskokemusten johtamisen lähtevän kahden kokonaisuuden hallinnasta. Tiedostetaan asiakkaiden tarpeet sekä samalla suunnitellaan palvelut asiakkaille, jotka täyttävät heidän tarpeensa ja ovat samaan aikaan riittävän helppokäyttöisiä. Aarnikoivu (2005, 82) puolestaan nostaa esille hyvän palvelun ja kokemuksen olennaisena elementtinä

olevan luottamuksen, jonka asiakas kokee yritystä kohtaan. Hänen mukaansa luottamus syntyy teoista ja asiakaspalvelijoilla on siinä merkittävä rooli. Löytänä ja Kortesus (2011, 87-88) kuvaavat asiakaspalvelun nopeuden olevan tärkeä osa kokemusta. Tarvetta ohjaa asiakkaiden ajan käyttö ja sen vähyys. Asiakkaat odottavat saavansa ratkaisut ja vastaukset aiempaa nopeammin sekä mielellään ratkaistua asiansa yhdellä yhteydenotolla.

Aarnikoivu (2005, 59) näkee asiakaspalvelijan tärkeimmäksi ominaisuudeksi oikean palveluasenteen. Tällä hän tarkoittaa halua palvella aidosti asiakasta, perehtyä asiakkaaseen sekä tavoitella asiakkaan odotuksiin vastaamista ja jopa näiden ylittämistä. Samasta asiasta kirjoittavat Löytänä ja Kortesus (2011, 87-89). He kuvaavat asiakaspalvelijalta vaadittavan kahdenlaista osaamista. Toisaalta osaamista ratkaista käsillä oleva tilanne mutta tämän lisäksi myös kykyä luoda asiakkaalle odotukset ylittävää palvelua. Näin heidän näkemyksensä mukaan asiakaspalvelulla ja myynnillä ei itseasiassa ole mitään eroa. Molemmissa toiminnoissa pyritään ratkaisemaan asiakkaan tarve tai ongelma ja samalla luodaan asiakkaalle aidosti merkityksellisiä kokemuksia.

Hyvien asiakaskokemusten tuottaminen ei periaatteessa ole kovin monimutkaista. Pienemmissä organisaatioissa ihmiset, jotka ovat palveluhalukkaita, ystävällisiä ja tuntevat asiakkaat, tuottavat asiakkaille laadukasta asiakaspalvelua. Suuremmissa organisaatioissa tilanne on haastavampi. Se vaatii enemmän tiedon kulkemiselta, ihmisten yhteistyöstä sekä henkilöiden asennoitumiselta. Jokaisen pitäisi ymmärtää auttaa toisiaan, jotta asiakkaat saavat parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. (Juuti 2015, 31.) Juuti (2015, 43) kuvaa ihanteellisen asiakaskokemuksen suunnittelun ja määrittelyn toimivan standardina, jota vasten asiakaskokemusta voidaan verrata. Tämän vuoksi on tärkeää laatia asiakaskokemuksen ihannetilanne. Hänti (2021, 35-36) kertoo kokemuksessa korostuvan huippuhetki ja lopetusvaihe. Nämä kaksi vaihetta ovat palvelukokemuksen aikana tärkeämpiä kuin muut välivaiheet. Tämän vuoksi yrityksissä on jo aloitettu korostamaan loppuvaiheen asiakaskokemusta, koska tällä on korostetun merkittävä asema asiakaskokemuksessa.

Holma ym. (2021, 153) korostavat asiakaskokemuksen johtamisessa vastuuta ja nostavat esille kysymyksen asiakaskokemuksen johtaminen vastuun määrittelystä. Organisaatiossa jokaisella on rooli asiakaskokemuksen muodostamisessa mutta matka suunnitelmasta käytäntöön on pitkä. Tämän toteuttaminen vaatii systemaattista johtamista ja toiminnan jalkauttamista käytännön tasolle saakka. Holma ym. (2021, 298) jakavat yrityksen asiakaskokemuksen matureettimallin viiteen tasoon. Ensimmäistä tasoa he kuvaavat nimellä vastahakoinen, jossa asiakaskokemus ei ole yrityksen johdon agendalla ollenkaan. Toisella tasolla yritys ajattelee avoimemmin ja asiakaskokemuksen tärkeys tunnustetaan, mutta yrityksellä ei ole yhtenäisiä toimintamalleja olemassa. Seuraavalla tasolla yrityksen asiakaskokemuksen matureettimalli on kehittyvä, jolloin asiakaskokemuksen suunnittelu näkyy toiminnan suunnittelussa, tuotekehityksessä ja tukifunktioissa mutta vain vähäisesti. Toiseksi ylimmällä tasolla yrityksessä

asiakaskokemus ja ymmärrys ohjaavat päätöksentekoa. Organisaatio sekä toimintamallit ovat suunniteltu tukemaan asiakaspolkua. Ylimmällä tasolla yrityksessä asiakaslähtöisyys on jo osa kaikkea tekemistä.

Juuti (2015, 42-44) nostaa esille yrityksissä tehtävän mittaamisen. Hänen kirjoittamansa mukaan myynnissä ja asiakaspalvelussa painotetaan toimenpiteiden lukumäärien sekä eurojen mittaamista. Asiakkaan yhteydenpitoon ja kokemukseen ei keskitytä niin paljon. Asiakkaiden palvelemiseen kuluvan ajan mittaamisen tai kuinka monta asiakasta kukakin hoitaa, sijaan pitäisi yrityksen alkaa arvostaa henkilöstön ihmissuhdetaitoja asiakaspalvelussa. Hän jatkaa yrityksen johdon roolin olevan merkittävä. Johdon tulisi kiinnittää huomiota organisaation sisäisiin tapahtumiin. Jos henkilökunta on kovin tulosorientoitunutta ja kiireistä, toiminta johtaa todennäköisesti heikkoon asiakaskontaktien laatuun ja heikompaan asiakaskokemukseen. Toisaalta silloin kun henkilökunta pystyy kuuntelemaan asiakkaita ja palvelemaan heitä joustavasti, on asiakaspalvelun laatu hyvää. Tällöin se näyttäytyy parempana asiakaskokemuksena asiakkaille.

### 3.2 Asiakkuuden hoitaminen

Kurvinen ja Seppä (2016, 40-41) puolustavat segmentoinnin tärkeyttä. Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden jakamista samankaltaisuuksien mukaisesti ryhmiin. Nykyisen laajalti levinneen näkemyksen mukaan olisi hyvä pyrkiä toimimaan yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti mutta heidän mukaansa ryhmään perustuvalla segmentoinnilla on edelleen tärkeä merkitys. Toimivan segmentoinnin avulla yritys pystyy käsittelemään asiakasryhmiä tehokkaammin. Heidän ajatustensa mukaisesti segmentoinnilla tavoitellaan useita asioita. Näitä ovat esimerkiksi kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden tunnistaminen, pyrkimys tehostaa uusasiakashankintaa ja tavoite määritellä sopiva palvelutaso asiakassegmentille. Toiminta mahdollistaa uusien tuotteiden ja palveluiden omaksujien sekä edelläkävijöiden tunnistamisen tuotekehityksen tueksi.

Asiakkuuksien taloudellinen ryhmittely voidaan tehdä kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään valitun segmentin asiakkaiden kannattavuustiedot. Seuraavassa vaiheessa asiakkaat jaotellaan segmentin sisällä ryhmiin kannattavuuden mukaan. Tämä mahdollistaa kannattamattomien tai heikosti kannattavien asiakkaiden tunnistamisen. Analysointi voi antaa yllättäviäkin tuloksia. Välttämättä suurimpia ostoja tekevät asiakkaat eivät olekaan yritykselle kaikista kannattavimpia. Asiakkuuksien kehittämisen keinoilla voidaan pyrkiä siirtämään asiakkaita paremmin kannattaviksi. (Mäntyneva 2001, 40-43.)

Storbacka ja Lehtinen (2002, 58-60) kirjoittavat saman suuntaisesti asiakkuuksien jakamisesta arvoperustaisesti. Arvopotentiaalia voi olla liittyen kannattavuuteen, volyyymiin tai muihin potentiaalien tyyppeihin. Asiakkuuksien rahallisen arvopotentiaalın selvittäminen mahdollistaa uusien potentiaalien löytämisen asiakaskannasta. Asiakkuudet voidaan heidän näkemyksensä

mukaan usein jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ovat suojeltavat asiakkuudet, joiden arvo asiakasryhmässä on yritykselle kaikista suurin. Yrityksen tulisi huomioida näiden asiakkuuksien pitäminen ja kohdentaa tätä tukevia toimenpiteitä näihin asiakkuuksiin. Toisena ryhmänä he näkevät asiakkuudet, joissa on kehitettävää potentiaalia. Näissä asiakkaissa olisi mahdollisuutta kehittää asiakasosuutta kasvattavasti tai parantaa kannattavuutta keventämällä asiakkuuden hoitamiseen käytettyjä toimenpiteitä ja resursseja. Kolmannen ryhmän muodostavat asiakkuudet, jotka ovat yritykselle kannattamattomia tai joiden arvo ei ole yritykselle selvä. Näiden asiakkaiden kohdalla tulisi tehdä toimenpiteitä asiakkuuden kannattavuuden parantamiseksi. Jos nämä eivät ole mahdollista, voitaisiin asiakkuuden hoitamisessa siirtyä mahdollisimman kevyeen ylläpitoon.

Segmentointi mahdollistaa asiakkuuksien priorisoinnin. Segmentoinnin perusteella yritys voi kohdentaa segmentin ominais- ja erityispiirteen huomioivia toimenpiteitä. Tämä mahdollistaa paremman asiakaspalvelun ja saa aikaan laatua sekä tehostaa yrityksessä toimintaa. Segmentointi pitäisi vielä saada koko yrityksen toimintaan vaikuttavaksi, jolloin se aidosti vaikuttaa organisoitumiseen, toimintaan ja mittamiseen. Yrityksiltä usein puuttuu segmentoinnin käytännöllistäminen, jolloin sitä ei ole viety asiakastoimintaan käytännön tasolle saakka. (Aarnikoivu 2005, 41-42.)

Segmentointi on avain erilaisten asiakaskokemusten luonnissa (Löytänä & Korteso 2011, 128-131). Heidän näkemyksensä mukaan segmentointi mahdollistaa yritykselle aidosti asiakkaalle suunnattujen kokemusten tarjoamisen. He jakavat kannattavuuteen perustuen asiakasryhmät neljään erilaiseen ryhmittymään. Tuloksetekijät ovat yritykselle kannattavia ja asiakkaat ovat aktiivisia. He tuovat paljon liikevaihtoa mutta kuluttavat yrityksen resursseja rajallisesti. Näin asiakkuudet ovat yritykselle kannattavia. Toisena ryhmänä he nostavat esille väärinymmärretyt asiakkuudet, jotka ovat passiivisia ja kannattavia. Asiakkaat eivät ole kovin usein yhteydessä yritykseen ja tämän vuoksi heidät voidaan nähdä helposti kannattamattomana. Kuitenkin asiakkuudet ovat kannattavia ja asiakkaisiin kannattaisi olla yhteydessä tai heidän ottaessa yhteyttä keskittyä heidän palvelemiseensa. Kolmanneksi he ryhmittelevät kadotetut, jossa asiakkuudet ovat passiivisia ja kannattamattomia. Kannattamattomuuden syyt olisi hyvä selvittää ja löytää keinoja saada heidät kannattaviksi. Neljänneksi ne nostavat ryhmän nimeltä kandidaatit. Tässä ryhmässä asiakkaat ovat aktiivisia mutta eivät kannattavia. Asiakkaat käyttävät runsaasti yrityksen resursseja hyödykseen. Käytetyt resurssit ovat poissa muiden asiakassegmenttien palvelemisesta. Kandidaatit kannattaisi heidän kirjoituksensa mukaan pyrkiä muuttamaan tuloksetekijöiksi tai jopa ohjata siirtymään kilpailijalle.

Silloin kuin strategiassa on määritelty, miten yritys aikoo tavoitteensa saavuttaa, voidaan puhua hyvästä strategiasta. Toimintasuunnitelma on kiinteä osakokonaisuus strategiaa. Siinä määritellään linjauksia, resurssointeja ja toimenpiteitä, jotka tukevat tavoitteisiin pääsemistä. (Holma ym. 2021, 52.)

Asiakkuuksien hallinnan keskeisiä kysymyksiä on yrityksen hajautettujen toimintojen ja keskitettyjen toimintojen välinen työnjako. Ydinkysymys tässä on kuka omistaa asiakkuudet. Onko asiakkuuksien vastuu, hoitaminen ja hallinta keskitetty vai hajautettu yrityksen eri alueille tai toiminnoille. Usein malli on ollut hajautettu, jolloin vastuu ja kehittäminen tapahtuu yrityksen alueellisissa organisaatioissa. Usein perusteena hajautetun mallin valintaan on ollut asiakkuuksien sidoksien luominen paikallisesti henkilötasolla, koska sen uskotaan vahvistavan asiakassuhdetta. Kuitenkaan omistaminen ei saisi johtaa tietojen salailuun tai muuhun ei toivottuun toimintaan. Vaihtoehtona olisi organisoitua asiakkuuksien ympärille. Näin luodaan asiakassalkkuja, joita yrityksessä tiimit hoitavat. He myös vastaavat asiakkuussalkun arvonnousta ja kehittämisestä. Erilaiset asiakassalkut vaativat erilaisia toimenpiteitä kehittyäkseen. Tämän vuoksi organisoinnin perusteena tulisi olla asiakkuussalkkujen määrittely. Tiimeissä olisi hyvä olla henkilöitä yrityksen organisaation eri osista, jolloin tietoja ja taitoja asiakkuuden hoitamiseen on käytettävissä useasta näkökulmasta. Tiimityöskentelyn etu on asiakkuuden hoitamisen kokonaisvaltaisempi näkemys. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143-143.)

Organisatoriset näkökulmat on huomioitava asiakkuuden hallinnan kehittämisessä. Vaikutukset voidaan jakaa rakenteellisiin sekä toiminnallisiin vaikutuksiin. Asiakkuuden hallintaa kehitettäessä sen pitäisi näkyä myös organisaatiomallissa ja toiminnoissa. Yleensä rakennetta tarkasteltaessa, keskeiseksi kysymykseksi nousee asiakasvastuu. Yksittäisen asiakasvastuun kohdentaminen jokaiseen asiakkaaseen ei ole mielekästä ja niinpä monesti yrityksissä henkilöresurssit keskittyvät merkittävimpiin asiakkuuksiin. Keskitetyssä ja hajautetussa asiakashallinnassa on molemmissa hyviä ominaisuuksia samoin kuin haittoja. Pyrkinessä täyttämään asiakkuudenhallinnan tavoitteet, pitää yrityksen myös muuttaa tapaansa toimia. (Mäntyneva 2001, 121-122.)

Kustannustietoudesta on etua asiakkuuksien johtamisessa. Asiakkuuteen liittyvien toimenpiteiden rekisteröinti mahdollistaa kustannuksien mittaamisen. Näin mahdollistetaan asiakkuuksien johtaminen. Kaikkia asiakkaita ei kannata hoitaa samalla tavoin. Joidenkin asiakkaiden kanssa kevyempi prosessi toimii, jolloin vaihdanta koostuu pääasiassa tekojen vaihdannasta. Osa asiakkaita vaatii syvällisempää hoitamisista, joka syntyy tietojen ja tunteiden vaihdannalla. Asiakkuuden hoitamisen ongelmia voi muodostua, jos asiakkuuden hoitamisen taso on valittu väärin. Esimerkiksi yritys on valinnut kevyen toimintamallin, kun asiakas odottaa ja tarvitsee syvällisempää mallia asiakkuutensa hoitamiseksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 54-57.)

Holma ym. (2021, 138-139) mukaan yrityksen toimintamallit aina johtamisesta mittareihin ja sisäisiin prosesseihin on rakennettu yrityksen näkökulmasta sekä yrityksen hierarkian mukaisesti. Valinta ja mallinnus ohjaa yrityksessä ihmisiä toimimaan myös hierarkian mukaisesti eikä niinkään asiakkaan ja asiakaspolun mukaisesti. Valittu malli luo yritykseen siiloutumista sekä sisäistä politikointia. Tämän vuoksi asiakaspolut olisi hyvä määritellä, tehdä näkyväksi ja

konkretisoida. Tällöin henkilöiden on mahdollista helpommin nähdä kaikkien toimintojen tärkeys ja vaikutus asiakkaaseen.

Hänti (2021, 118) esittää yrityksen ajattelumallissa asiakkaiden siirtämistä keskiöön. Asiakkaiden ympärille muodostettaisiin asiakkuuden vaiheisiin perustuva toimintamalli. Mallinnuksessa asiakkuus alkaa hankintavaiheella ja sitä tukevilla toiminnoilla. Seuraavana on käyttöönoton valmistelu ja käyttö. Käyttöön ottamisen jälkeen siirrytään huolto- ja ylläpitovaiheeseen, jolloin varsinaisesti ratkaisun, tuotteen tai palvelun käyttäminen alkaa asiakkaan normaalissa ympäristössä. Viimeisenä vaiheena on käytöstä poistaminen eli asiakkaan ratkaisun, tuotteen tai palvelun päättäminen.

Asiakaskeskeisessä organisoitumisessa asiakkaan hoitamiseksi on riittävästi resursseja ja aikaa tehdä asiakkaan kanssa yhdessä asioita. Asiakaskeskeisessä organisoitumisessa asiakas nähdään keskiössä. Keskeisenä komponenttina on hyvä johtaminen, joka tulee asiakaskeskeistä toimintaa. Yrityksen järjestelmät ja henkilöstöjohtamisen järjestelmät mahdollistavat asiakaskeskeisen toiminnan toteuttamisen käytännössä. Yrityksellä on palvelemissa asiakkaita osaava, motivoitunut ja hyvin voiva henkilöstö. Tällöin toiminta on asiakkaan näkökulmasta sujuvaa ja yrityksen henkilöillä on riittävästi aikaa asiakaspalvelun menestyksekkääseen hoitamiseen. Kaikki yllä mainitut osakokonaisuudet mahdollistavat yritykselle kyvyn tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluita asiakkailleen. (Juuti 2015, 172-174.)

Löytänä ja Korteso (2011, 155-156) nostavat esille useissa suomalaisissa yrityksissä toimittavan kuin asiakkaat olisivat olemassa yritystä varten. Heidän näkemyksensä mukaan brändit eivät yksinään enää riitä erottamaan yrityksiä kilpailijoistaan. Yrityksen johdon näkemyksiä ja tavoitteita voidaan arvioida vertailemalla painotuksia. Nämä eroavat selkeästi yrityksissä, joissa pyritään säilymään nykyisessä tilanteessa, kun verrataan yrityksiin, joiden tavoitteena on kehittyä asiakaskeskeisiksi. Ajatusmalleissa on useita eroavaisuuksia. Näkeekö yritys asiakkaille tehtävän myynnin olevan keskiössä vai pyritäänkö lisäämään yrityksen asiakkaille tuottamaa arvoa. Koetaanko asiakas määränpäänä, kenelle asioita tehdään vai onko asiakas kumppani, kenen kanssa tehdään yhteistä matkaa. Myykö yritys tuotteita tai palveluita vai ollaanko tuottamassa asiakkaalle kokemuksia. Tavoitellaanko yrityksessä suurempaa markkinaosuutta vai kannattavuutta. Pyritäänkö yrityksessä geneeriseen asiakasjaotteluun ja mekaaniseen toimintaan vai pyritäänkö uniikkiin segmentointiin ja elämykselliseen toimintaan. Ohjaako yrityksessä toimintaa säännöt, ohjeet ja tarkat prosessit vai pääperiaatteet ja terve järki. Pyriikö yritys hallitsemaan vai mahdollistamaan tekemistä. Rajataanko yrityksessä olevan tiedon käyttämisestä vai luodaanko vapaampi sekä helppo pääsy tietoon. Keskitytäänkö enemmän nykyisiin parhaisiin käytänteisiin vai luodaanko tulevaisuuden parhaita käytänteitä. Näiden pohdintojen vastauksien pohjata voidaan arvioida yrityksen johdon näkemys tilanteeseen.



Asiakaslähteinen lähestymistapa voidaan jopa ajatella lähtevän yhden asiakkaan tarpeista. Tämä ajattelumalli lähtee katsomaan tilannetta yhden yksittäisen asiakkaan näkökulmasta ja laajentuen sieltä käsin mikrosegmentteihin ja jopa massoihin saakka. Lähestymiskulma on erilainen kuin segmenttiajattelussa. Ajattelumallin vaihtaminen mahdollistaa hypersegmentoinnin eli asiakaspersoonakohtaisen kohdentamisen. (Hänti 2021, 44-45.)

Mäntyneva (2001, 20) kuvaa myyntityötä painottavassa organisaatiossa keskittyttävän paljon uusien asiakkaiden hankintaan. Hänen mukaansa kuitenkin uusien asiakkaiden hankinta on paljon kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakkuuksien pitäminen. Asiakkuuksien arvon maksimoinnin näkökulmasta ei ole mielekästä keskittyä vain uusien asiakkaiden hankintaan vaan pitäisi myös keskittyä olemassa olevien asiakkaiden kehittämiseen ja jalostamiseen. Kuitenkin monesti hänen kirjoittamansa mukaan yrityksissä myyntihenkilöiden kannustinjärjestelmät painottavat paljolti uusien asiakkaiden hankintaa. Tällä on usein haitallinen vaikutus olemassa olevien asiakkaiden hoitamiseen ja kehittämiseen.

Yleisesti ajatellaan tyytyväisten asiakkaiden olevan myös yritykselle lojaaleja ja pysyvän asiakkaina. Kuitenkin jopa 70 % toimittajaa vaihtavista asiakkaista saattavat olla tyytyväisiä, he vaihtavat vain toimittajaa. Tyytymättömyyttään ei ilmaise yritykselle lähes 90 % asiakkaista vaan he vaihtavat mahdollisuuksien mukaan toimittajaa. Yrityksen näkökulmasta olisi hyödyllistä tunnistaa ja säilyttää asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä mutta kannattavia yritykselle. Sen jälkeen asiakkaat voidaan pyrkiä saamaan tyytyväiseksi ja näin jatkamaan yrityksen palveluiden ja tuotteiden ostamista. (Mäntyneva 2001, 20.)

Aarnikoivu (2005, 21-22) viittaa näkemykseen (Lahtinen 1999), jossa ylivoimaisesti suurin, 68 %:ssa tapauksissa asiakasmenetyksen syy on asiakkaan kokemana huono kohtelu tai asiakaspalvelu. Hänen näkemyksensä mukaan yrityksissä ei vielä ymmärretä asiakaspalvelun merkitystä ja hyödynnetä sen tuomia mahdollisuuksia täysimääräisesti. Asiakaspalvelu voitaisiin yrityksessä nähdä kilpailutekijänä, jolla erottaudutaan.

Holma ym. (2021, 112) jakavat asiakasymmärryksen kaksi- ja kolmiulotteiseen tasoon. Kaksiulotteinen asiakasymmärrys syntyy heidän näkemyksensä mukaan tapaamatta asiakasta ja ilman keskustelua asiakkaan kanssa. Tällöin tiedot kerätään kyselyistä ja muista asiakasinformaatiota tuottavista tietolähteistä. Kolmiulotteinen ymmärrys vaatii johdon sitoutumista samalla tavoin kuin koko yrityksen henkilökunnalta. Tällöin pyrkimyksenä on muuttaa yrityksen toiminnot ja prosessit toimimaan mahdollisimman lähellä asiakasta. Juuti (2015, 72) nostaa esille samaa asiaa toteamalla asiakaskeskeisessä johtamisessa olevan olennaista, että yrityksen organisoituminen korostaa asiakasrajapintaa.

Juuti (2015, 135-142) nostaa esille tunnetason vaikutuksia asiakaspalveluun ja sitä toteuttavaan henkilöstöön. Hän puhuu hyvästä ja huonosta kierteestä. Hyvässä kierteessä henkilökunnalla on hyvät puitteet työskentelylle. Näin he kokevat työtä tehdessä työn iloa. Tämä

mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen syntymisen. Huonossa kierteessä hänen mukaansa yrityksen tehostamistoimenpiteiden seurauksina syntyy asiakaspalvelijoiden stressi, joka voi johtaa heikompiin asiakkaiden asiakaskokemuksiin. Työhyvinvointi on merkittävässä roolissa hyvien asiakaskokemusten mahdollistajana. Hänen näkemyksensä mukaan työhyvinvointiin voidaan nähdä kuuluvaksi henkilöstön osaamisesta huolehtiminen samoin kuin hyvä johtaminen. Henkilöille olisi sovitettava heille sopiva työn sisältö ja luotava työpaikalle hyvät ihmissuhteet. Näillä mahdollistetaan luovuuden ja innovatiivisuuden syntyminen, joka näkyy asiakkaita palveltaessa.

Löytänä ja Korteso (2011, 209-124) korostavat asiakaspalvelussa tapahtuvien poikkeustilanteiden merkitystä. Ne ovat kohtaamisia ja tilanteita, joissa heidän mukaansa on asiakas kokenut pettymyksen tai kokemus ei ole täyttänyt asiakkaan odotuksia. He näkevät tilanteen suurena mahdollisuutena yritykselle. Poikkeustilanteiden määrän he arvioivat edelleen vain kasvavan. Toisaalta myöskään asiakkaat eivät aktiivisesti kerro pettymyksistään ja eivätkä usein tee yritykselle erikseen reklamaatioita palveluvirheistä. Heikolla poikkeustilanteen hoitamisella vaarannetaan asiakassuhteen jatkuminen. Valtaosassa tapauksissa kyseessä on asiakkaan kokemus, miten hänen asiaansa on hoidettu, eikä niinkään syntynyt lopputulos. He näkevät poikkeustilanteiden hyvällä hoitamisella olevan suuri mahdollisuus sitouttaa asiakkaita entistä paremmin yritykseen. Storbacka ja Lehtinen (2002, 108) korostavat myös hyvää kriittisten asiakastilanteiden hoitamista. He nostavat esille asiakkaan kanssa kontaktihenkilöiden ymmärryksen viedä tilanne yrityksessä eteenpäin, jos asiakaskohtaaminen ei onnistu hyvin. Näin tilanne saadaan eskaloitua ja voidaan puuttua aktiivisesti asiakkaan hoitamiseen sekä kerätä tietoa yritykselle oppimista varten. Juuti (2015, 144) nostaa esille, miten asiakaskokemuksessa tietyt kohdat ovat asiakaspalvelussa muita merkityksellisempiä. Ensivaikutelma sekä miten kohtaaminen päättyy vaikuttavat muita enemmän asiakaskokemukseen. Yrityksen olisi hyvä kerätä palautetta asiakkaita systemaattisesti kehittymistä varten. Holma ym. (2021, 141) kirjoittavat asiakkuuden päättymisvaiheen olevan asiakaspolun viimeinen vaihe. Heidän näkemyksensä mukaan se on aina alku myös uudelle alulle ja sen vuoksi olisi tärkeää suunnitella hyvä lähtemiskokemus. Hyvin hoidettu loppu jättää oven auki asiakkaan palaamiselle. Storbacka ja Lehtinen (2002, 112) myös kuvaavat hyvän asiakkuuden lopun merkitystä. Heidän näkemyksensä mukaan tekojen vaihdanta loppuu mutta tunne ja tieto jäävät asiakkaalle. Ne vaimenevat hitaasti. Olennaista olisi saavuttaa tilanne, jossa asiakkaan loppukokemus ei toimi huonona referenssinä.

Holma ym. (2021, 86-88) kirjoittavat asiakkaan tuntevan positiivisesti asiakaspalvelukokemuksestaan ja välittämisestä. Tämän mahdollistaminen vaatii reagoimista asiakkaan tarpeisiin ja tarpeiden aitoa ymmärtämistä. Asiakaspalvelijalla pitää olla valtaa päättää asiakasta koskevista asioista riittävässä rajoissa, jotta voidaan luoda hyvä asiakaskokemus. Näin asiakkaan haluama asia voidaan ratkaista yhdellä yhteydenotolla. Näin myös suurissa yrityksissä voidaan asiakkaalle luoda kokemus, jossa asiakasta palvellaan kohdennetusti ja näin palvelu tuntuu

pienen yrityksen henkilökohtaiselta palvelulta. Aarnikoivun (2005, 86) havaintojen mukaan palveluelämyksen syntymiseen vaikuttavat merkittävästi pienet asiat. Hän nostaa esille asiakkaan kokemuksen kiireettömästä palvelusta sekä kokemuksen yrityksen vaivan näkemistä asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi.

Yrityksen kannattaisi laskea yhden asiakaspalvelupuhelun kustannukset, jolloin kustannukset voidaan yrityksessä tiedostaa. Kustannuksia syntyy ainakin henkilöistä, tiloista, järjestelmistä ja puheluiden hoitamiseen sekä lisäksi muualta organisaatiosta syntyvät kulut. Yrityksellä olisi tietojen keräämisen jälkeen mahdollisuus havainnoida tilanne. Yritys voi säästää asiakaspalvelun kustannuksissa, jos yritys pystyy vähentämään samoista asioista asiakaspalveluun soittavia asiakkaiden puheluita. (Löytänä & Korteso 2011, 158-159.) Holma ym. (2021, 237) kirjoittavat häiriökysynnän olevan yritykselle kallista. Yleensä jos asiakas ei ole saanut tarvitsemaansa apua yritykseltä, asiakas pyrkii usein lähestymään yritystä useaan kertaan ja eri tarvittaessa tahoille, jotta saisi asiansa ratkaistua. Syntyy kallista ja turhaa kuormaa asiakaspalveluun, kun asiaa ei ole saatu hoidettua kerralla kuntoon.

Storbacka ja Lehtinen (2002, 114-115) jakavat asiakkuuden kolmeen eri vaiheeseen sekä kuvaavat asiakkuuden johtamista ja viestintää asiakkuuden eri vaiheissa. Asiakkuuden syntyvaiheessa viestintä ja tavoitteet ovat selkeästi erilaisia kuin asiakkuuden jalostamisen vaiheessa. Kolmantena vaiheena he kuvaavat asiakkuuden loppumisen ja siihen liittyvät toimenpiteet. Storbacka ja Lehtinen (2002, 73-74) ehdottavat yrityksessä määriteltävän asiakkuuksien kohtaamistyyppit sekä rekisteröimällä kohtaamiset. Näin yritys saa muodostettua eräänlaisen rakennekuvan. Kuva toimii pohjana asiakkuuksien kehittämässä ja on heidän näkemyksensä mukaan välttämätön työkalu asiakkuuskustannuksien vähentämisessä.

Asiakkaan sitoutumiseen yritykseen on suoraan hankala vaikuttaa. Yritys voi kuitenkin pyrkiä rakentamaan systemaattisesti sidoksia asiakkaaseen. Sidoksilla pyritään vaikuttamaan asiakkaaseen ja näin luomaan tietyn tyyppistä puskuria tyytymättömyyttä varten. Sidokset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin. Tekopohjaisissa sidoksissa kyseessä on tuotteeseen tai prosessiin liittyvät asiat. Tietopohjaisissa sidoksissa yrityksellä on ymmärrystä ja osaamista teknologioista, liittyvistä laista ja sopimuksista, jotka ovat relevantteja asiakkaalle. Kolmantena ryhmänä he nostavat esille tunnepohjaiset sidokset. Näistä puhuttaessa tarkoitetaan sosiaalisia suhteita, arvojen ja ideologian yhteensopivuutta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 105-106.)

Asiakkuuksien kannattavuudessa voidaan nähdä kolme keskeistä ulottuvuutta. Eri ulottuvuudet kannattaisi ottaa huomioon asiakkuuden kannattavuutta parantaessa. Lähtökohtana on asiakkuuden tuottojen kasvattaminen ja toisaalta asiakkuuden aiheuttamien kulujen pienentäminen. Kolmas ulottuvuus on asiakkuuden kesto ja sen pyrkimys sen pidentämiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 63-64.)

Yrityksen kannattaa pyrkiä kasvattamaan asiakkaan asiakasosuutta. Tätä voidaan parantaa lisäämällä asiakkuuden syvyyttä tai laajuutta. Syvyyttä kehitettäessä asiakasta kehoitetaan keskittämään hankintoja enemmän samojen tuotteiden tai palveluiden osalta. Laajuutta kehitettäessä asiakkaalle tarjotaan tuotteita ja palveluita muusta yrityksen valikoimasta. Tuotteiden ja palveluiden olisi oltava asiakkaalle luontevasti sopivia. (Storbacka & Lehtinen 2002, 71.)

Juuti (2015, 144) kirjoittaman mukaan asiakaspalautteen tarkoituksena on yrityksen oppiminen ja toiminnan kehittäminen. Asiakaspalautte olisi käsiteltävä turvallisessa ympäristössä ja sen tavoite ymmärtäen. Jokaisen palautetta saaneen olisi myös hyvä päästä osallistumaan ja kertomaan asiasta oma näkemyksensä. Asiakaspalautte annetaan yritykselle, eikä yksittäiselle ihmiselle. Jos yritys kykenee käsittelemään palautteet laadukkaasti, se voi oppia palautteen sisällöstä merkittävästi. Holma ym. (2021, 136) kirjoittavat asiakaspalvelutteen olevan aliarvotettu asiakasymmärryksen lähde. Liian usein negatiivinen asiakaspalautte kuitataan asiakkaan huonona päivänä tai näkemällä asiakas hankalana.

Asiakkuusajattelussa tuote nähdään prosessina ja olevan osa asiakkuutta. Ajatusmallissa ei enää puhuta tuotekehityksestä vaan asiakkuuden kehityksestä. Näin tuotedifferentiointi saa uusia ulottuvuuksia, kun ei enää ajatella yksistään tuotteen ominaisuuksia. Ajattelumalli avaa uusia mahdollisuuksia rajattomasti ja näin voidaan myös bulkkitarvontaa differentioida asiakkailla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 26.)

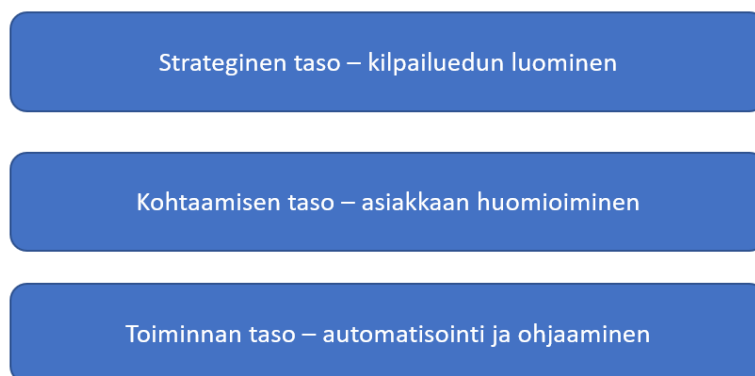
Pelkät teknologiset ratkaisut eivät enää riitä yrityksen menestymiseksi. Kilpailu kiristyy sekä globalisoituu koko ajan. Vaikka yritys keskittyisi vain paikallisille markkinoille vaikuttavat globaalit toimijat myös paikallisiin markkinoihin. Asiakkaita ei yleensä edes kiinnosta, miten yritys verkostonsa rakentaa, kun toiminta on asiakkaan näkökulmasta sujuvaa. Yrityksen tulisi miettiä miten asiakkaan kanssa tehdään yhteistyötä, eikä enää yksin keskittyä siihen, miten yritys tekee asiakkaista rahaa. (Hänti 2021, 74-75.)

Häntin (2021, 107-108) mukaan kyky ajatella toisin on yrityksissä asiakastoimintamallin sekä liiketoimintamallien muutoksen suurimpana esteenä. Tuotteet ja teknologiat pitäisi jättää taka-alalle ja lähteä liikkeelle asiakkaasta. Yrityksessä vallitseva kulttuuri on usein suuri este ja olemassa oleva kulttuuri vahvistaa aikaisempia toiminta- sekä ajattelumalleja. Samanmielisyys yrityksessä voi hidastaa myös uusiutuvaa päätöksen tekoa. Jos yritys on nykyisellä toimintamallilla pärjännyt, on sen muuttaminen haastavaa. Avoimuus ja kiinnostus ympäristöön mahdollistaa siirtymisen pois omalta mukavuusalueeltaan. Hänti (2021, 145) korostaa toimintaa tarkasteltaessa ihmisillä olevan taipumus sokeutua. Luottamus onnistuneeseen aiempaan toimintaan ja sen pohjalle rakentuva luottamus siitä miten asiat pitää hoitaa, johtaa ennen pitkää harhaan.

### 3.3 Asiakkuuden hoitamisen tietojärjestelmät

Aikaisemmin on jo korostettu asiakassuhteen merkitystä ja asiakassuhteita on pyritty johtamaan kerätyn tiedon avulla. Asiakassuhteen johtamisessa on käytetty CRM toiminnetta, joka on lyhenne Customer Relationship Managementistä. Toiminteessa on pyritty kerätyn tiedon avulla maksimoimaan asiakassuhteen kokonaisarvoa organisaatiolle. Kuitenkin toiminnosta on tullut usein organisaatiossa vain tietojärjestelmän hyödyntämistä, jossa vaadittavat tiedot syötetään järjestelmään. Usein tietojen syöttämistä vastustetaan, koska lisätyö vie aikaa muita tehtäviltä. Tietojen syöttämisen pakko ei ole juurikaan lisännyt asiakaskeskeisyyttä, se on vain tuonut yhden lisärutiinin kiireisille työntekijöille. Asiakassuhteen johtamisen vuoksi yritykset on investoineet tietojärjestelmiin ja uskoneet näiden tuovan lisäarvoa asiakassuhteen kehittämiseen. Usein yritykset ovat pettyneet saavutuksiinsa. Järjestelmät ovat myös ohjanneet yrityksiä katsomaan yrityksen sisälle päin, eikä niinkään asiakkaan suuntaan. Kehittämässä olisi paremmin onnistuttu, jos olisi otettu asiakkaat mukaan kehittämiseen sekä huomioitu heidän tunnekokemuksensa asiakkuudessa. (Juuti 2015, 38-39.)

CRM-järjestelmällä ei ole yhtä määritelmää. Ne voidaan lähtökohtaisesti jakaa käytön perusteella kolmeen erilaiseen näkökulmaan. Ensimmäisenä voidaan ottaa tarkasteluun toiminnan taso, jossa järjestelmä automatisoi ja auttaa perustoimintojen osalta käyttäjän työtä. Toinena tasona on asiakkaan kohtaamisen taso, jossa keskitytään asiakaskokemukseen huomioiden useat viestintäkanavat. Tiedot järjestelmästä jaetaan hyödynnettäviksi kaikille asiakkaan kanssa työskenteleville. Laajinta tasoa voidaan tarkastella strategisena tasona, jolloin tavoitteena on pitkällä tähtäimellä tuottaa kilpailuetua toimittamalla arvoja ja asiakastytyvyyttä asiakkaille. (Kumar & Reinartz 2018, 34-35.) Kuviossa 3 avataan kolmea erilaista näkökulmaa CRM-järjestelmän käyttämiseen ja näiden tyypillisimpiä hyötyjä.



Kuvio 3: CRM-järjestelmän käyttötarkoitukset

Löytänä ja Kortesus (2011, 143-144) mukaan myös some-keskustelut kannattaa taltioida CRM-järjestelmään. Tällöin asiakaspalvelija voi saada käsiteltäväksi samaan järjestelmään myös kysymyksen, jonka asiakas on kirjoittanut yrityksen Facebook-seinälle tai twiitannut sen

yrittäjälle. Näin yritys pystyy vielä paremmin kohdentamaan viestintää ja palvelemaan asiakkaitaan. Yrityksen pitää kysyä lupa asiakkaan some ja vastaavien tietojen keräämiseen jo sopimuksen yhteydessä, jolloin tietojen säilyttäminen ja käyttäminen on sovittuun tarkoitukseen luvallista.

Baker (2021) kirjoittaa CRM-järjestelmän käyttämisen luomista hyödyistä. Ensimmäiseksi se mahdollistaa tietojen keräämisen yhteen tietojärjestelmään. Ohjelmistolla voidaan myös hoitaa kommunikaatiota ja automatisoida tietojen syöttämistä, joka auttaa käyttäjää päivittäisessä työssään. Järjestelmä voidaan rakentaa muistuttamaan käyttäjää ajoitetuista tehtävistä ja näin helpottaa käyttäjän työskentelyä. Järjestelmä mahdollistaa yhteyshenkilöiden tietojen hallinnan sekä asiakasmassan segmentoinnin. Näin tietoja voidaan hallita järjestelmällisesti yhdessä paikassa. Raportointi onnistuu järjestelmästä niin myyntien kuin ennustamisenkin osalta, koska tiedot ovat olemassa järjestelmässä ja sieltä voidaan valita hyödylliset raportit. Hyvin valittu CRM-järjestelmä mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan skaalautuvuuden ja järjestelmä skaalautuu myös toiminnan mukana. CRM-järjestelmä tukee henkilökunnan viestintää ja auttaa sujuvalla viestinnällä liiketoiminnan onnistumista. Saman järjestelmän käyttäminen helpottaa ylläpitoa myös yrityksen kasvaessa ja mahdollistaa toimien suorittamisen tehokkaasti.

### 3.4 Kehittäminen

Lean-johtamisen malli on ihmislähtöisen ja kokonaisvaltaisen liiketoiminnan malli. Sen neljän teeman arvoperusta muodostuu keskittymisestä pitkän aikajänteen tuloksiin, toiminnan menestys perustetaan toimintaprosesseihin. Jatkuva koulutus ja henkilökunnan kehittäminen samoin kuin yhteistyökumppaneiden jatkuva oppiminen nähdään organisaation keskeisimpänä päämääränä. (Jokinen 2021, 6-7.) Kuviossa 4 on esitetty pyramidin muodossa Leanin perusperiaatteet ja näiden yhteys toiminnan kehittämiseen.



Kuvio 4: Lean pyramidin sovellettu

Tuominen ja Tuominen (2021, 6) puolestaan kuvaavat Leanin olevan jatkuvan oppimisen ja kehittymisen prosessi. Näin tavoitteena ei ole tavoitetila vaan kehitysmatka kaikkien yrityksen organisaation liiketoimintaprosessien läpi. Tavoitteena ei ole vain pyrkiä käyttämään Lean-työkaluja vaan sellaisten periaatteiden kehittämistä, jotka sopivat toimintaan. Korkea suorituskyky on niiden soveltamisen tavoitteena. Näin voidaan saavuttaa parempi lisäarvo asiakkaille ja ympäröivälle yhteiskunnalle.

Leanin käyttöönottamisella voidaan parantaa työn tuottavuutta 30-50 %, jolloin yrityksen talouden näkökulmasta tarkasteluna kyseessä on merkittävä parannus. Leanin menestyksekkäs hyödyntäminen vaatii keskittymistä pitkäjänteiseen ajatteluun. Usein hyötyjä tavoitellaan liian nopeasti, jolloin tavoiteltu hyöty jää usein saavuttamatta. Tuloksiin päästään oikeilla prosesseilla. Virtauksen nopeuttaminen ja tuotannossa syntyvien virheiden estämisellä saavutetaan yrityksessä nopeampi tuotantoprosessi. Leanin keskiössä on yrityksen kaikkien ihmisten jatkuva kehittäminen. Kehittyminen koskee myös yrityksen ylintä johtoa ja tämä tarkoittaa, että johdon on tunnettava ja sitouduttava Lean-ajattelutapaan sekä sitoutettava yritys toimiaan sen mukaisesti. Jatkovaa kehittämistä toteutetaan myös yrityksen yhteistyökumppaneiden osalta. Tavoitteena on luoda jatkuvan parantamisen avulla oppiva organisaatio. Tällöin yrityksen kulttuuriin on sisällytetty jatkuvan parantamisen ajatus. Tällaisen johtaminen vaatii vahvaa strategista suunnannäyttöä. Yrityksessä on saatava niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin tavoitteet onnistuneesti jalkautettua koko yrityksen henkilökunnalle. (Jokinen 2021, 8-9.)

Tuominen ja Tuominen (2020, 6) kirjoittavat saman suuntaisesti Leanin kahden keskeisimmän periaatteen olevan materiaalien, tiedon ja tuotteiden keskeytymättömän virtauksen luominen sekä johdon sitoutumisen jatkuvasti investoimaan työntekijöihinsä sekä näin tukemaan jatkuvaa parantamista. Tuominen ja Tuominen (2020, 24) näkemyksen mukaan Lean ei sinällään ole itseisarvo vaan sen pitää tukea yritystä. Kuitenkin strategiset tavoitteet ja suunnitelmat luovat pohjan ja ilman niitä Lean-kehitysohjelma jää leijumaan ilmaan tyhjän päälle.

Juutin (2015, 29) näkemyksen mukaan yrityksen kulttuurin uudistamisen keskipisteenä pitää olla asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet. Kun organisaation jäsenet ymmärtävät asiakkaiden tarpeet, voivat he tuottaa asiakkaalle oikeanlaisia tuotteita ja palveluita. Tämä merkitsee, että kulttuurin muutoksen pitäisi lähteä läheltä asiakasrajapintaa olevista henkilöistä ja todellisesta asiakasrajapinnan tarkastelusta. Hänen kertomansa mukaan, kun tutustuu päivittäin asiakkaiden kanssa töitä tekevien toimintatapoihin, saa selville nykyisten toimintamallien vahvuudet sekä kehityskohteet.

Tuotannon tehokkuus lisää yrityksen kykyä kilpailla markkinoilla. Laadun parantamiseen kuuluu nollavirhe-periaate, joka laskee virheistä aiheutuneita jatkokustannuksia. Asiakkaat tykkäävät virheettömistä tuotteista ja tuotannon toimivuus näkyy asiakkaalle saakka. Asiakastytyväisyys kasvaa hyvällä laadunvalvonnalla. Lyhyet läpimenoajat laskevat

varastointikustannuksia ja asiakasvaatimukseen voidaan reagoida nopeasti. Myös ajan hallinta lisää asiakastytyväisyyttä. (Tuominen & Tuominen 2020, 28.)

Tuomisen ja Tuomisen (2020, 40) kuvaaman ajatuksen mukaan kehittyminen Lean-organisaatioksi ei onnistu johdon määräyksillä ja käskyillä. Se edellyttää koko organisaation sitoutumista periaatteiden noudattamiseen. Keskiöön nousevat jatkuvan parantamisen periaate ja ihmisten kunnioittaminen. Ne johtavat henkilöstön sitoutumiseen. He jatkavat, ettei menestys synny vain yhdestä tekijästä vaan kokonaisuudesta, jossa jokainen elementti tukee toisiaan.

Tuotepolitiikka on tärkeä, jotta tuotteita ja tuotantoa voidaan kehittää menestyksekkäästi. Asiakkaat segmentoidaan ja heidän tarpeensa selvitetään tutkimalla. Myös kilpailijoita tutkitaan. Tieto auttaa yritystä muodostamaan kilpailuetunsa sekä arvioimaan omat kehittymistarpeensa. Vertailujen jälkeen voidaan laatia tuotepolitiikka, joka rajaa mitkä asiakastarpeet pyritään täyttämään ja kenelle myytin tullaan suuntaamaan. Tavoitteena on löytää markkinamahdollisuuksien ja tuotantomallituksen yhteensovitus, joka tuottaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Lean-ajattelun tapa tuotetta kehitettäessä pyrkii tuotteiden määrän vähentämiseen, jolloin päällekkäisyyksiä poistetaan. Tuotantovalikoima moduloidaan ja tällä tavoitellaan ostojen, valmistamisen ja huollon toimivuutta. Pyritään mahdollisimman yksinkertaiseen rakenteeseen, jolloin osien määrä on vähäisempi ja samalla osat standardisoidaan. Pyrkimyksenä on oppia tehokkaat menetelmät projektien johtamiseen sekä tuotteen suunnitteluun, jotka nopeuttavat tuotekehitystä. Tuotteen ja valmistamisen samanaikainen suunnittelu auttaa nopean läpivirtauksen ja laadun aikaan saamista heti alusta alkaen. (Tuominen & Tuominen 2020, 54-56.)

Tuominen ja Tuominen (2020, 72) tarkoittavat virtauksella materiaalien, komponenttien, tuotteiden ja tiedon virtausta. Ideaalitulanteessa virtaus toimii jopa ilman väli- tai tuotevarastoja. Virtauksen saavuttaminen ohjaa myös monien muiden Lean-periaatteiden käyttöönottoon. Jatkuva virtaus tuo ongelmat nopeasti esille ja näihin voidaan näin pikaisesti puuttua. Virtauksen luomisella hän tarkoittaa eri vaiheiden kytkemistä yhteen. Tämä synnyttää tiimityötä, jossa saadaan palautetta sekä käsitellään ongelmat lähellä syntypaikkaa. Näin prosessi on hallinnassa ja jokainen toimii yrittäjämäisesti osana prosessia.

Tuominen ja Tuominen (2020, 86) kirjoittavat hukan olevan kaikki toiminnot, jotka lisäävät kustannuksia, mutta eivät luo lisäarvoa. Jokinen (2020, 16) määrittelee hukan saman tapaisesti mutta korostaa hukkaa olevan kaikki, mikä ei synnytä arvoa asiakkaalle. Tuominen ja Tuominen (2020, 87) kertovat hukan tunnistamisen apuvälineenä käytettävän nykytilanteen arviointia ja pyrkimystä nostaa hukka näkyville. Hukan poistamisessa, heidän näkemyksensä mukaisesti, on tärkeä pyrkiä tutkimaan hukan lähteitä. Samoin kuin pyrkimys on pois ajattelumallista, jossa nojaututaan aiempiin toimintamalleihin. Tavoitteena on kehittää ihmisen sekä



koneen välistä toimintaa ja poistaa tarpeettomat liikkeet sekä optimoida jatkuvasti jäljelle jääviä liikkeitä. Hukan syntymisen ehkäisyssä standardointi on merkittävä työväline samoin kuin jatkuvan kehityksen filosofia.

Leanin periaatteet ovat yhtä hyvin sovellettavissa myös palveluliiketoimintaan. Haasteiden tullessa näkyville, voidaan ryhtyä käsittelemään ja ratkaisemaan niitä. Ajattelu ohjaa tunnistamaan sekä laatimaan prosesseja, jotka kulkevat toimintaketjun päästä päähän. Näin palvelutuotannon työt voidaan havainnollistaa, paloitella ja suunnitella toimimaan yhdessä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Katsantokanta rikkoo osastojen välisiä rajoja, kun tarkasteluun otetaan päästä päähän ulottuvat prosessit. Palvelutuotannossa on mahdollisuus määrittellä vastaavasti työmoduulit ja pyrkiä yksinkertaistamaan toimintoja, jotta tekeminen yrityksessä olisi tehokkaampaa. Samoin ajattelu ohjaa huomiomaan mittaamisen ja valitsemaan mittareita, joilla voidaan nähdä miten hyvin toiminta noudattaa suunniteltua mallia sekä miten tehokkaasti työtä pystytään tekemään. (Business Standard, 2012.) Fotsch ja Case (2017) nostavat myös Lean-johtamisen olevan käyttökelpoinen lähes kaikessa yritystoiminnassa. Sitä voidaan hyödyntää niin pienissä yrityksissä ja suurissakin. Samoin filosofia toimii myös valmistavassa teollisuudessa ja palveluliiketoiminnassa.

Liiketoiminnan on tarkoitus tuottaa asiakkaalle arvoa, josta hän on valmis maksamaan. Lean järjestelmä tuottaa arvoa asiakkaalle mutta myös kaikille sidosryhmille. Pienet lukuisat asiat ja näiden jatkuva kehittäminen tuo tuloksia. Yrityksen tulisi mitata, tulkita ja raportoida, jotta tilannekuva olisi oikea, jonka pohjalta kehitystä tehdään. Kuitenkin yrityksen pitäisi välttää osaoptimoiteja, jota voivat heikentää tilannetta mitattaessa koko yrityksen kannattavuutta. Mittauksen tavoitteena on tuoda ongelmat näkyviksi ja näin nopeasti ratkaistaviksi. (Tuominen & Tuominen 2020, 112.)

Yrityksen ymmärtäessä nykyiset asiakaspolut sekä millaista asiointia asiakkaat odottavat, voi yritys karsia pois asiakkaalle arvoa tuottamattomat toiminnot. Asiakaspolut olisi hyvä rakentaa yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jotta asiakaspolut vastaavat asiakkaan näkemyksiä. Yritys voi ensin itse rakentaa asiakaspolkuja ja tämän jälkeen mahdollistaa asiakkaiden palautteen antamisen polkujen toimivuudesta. Lean-filosofian mukainen ajattelu asiakaspolulla tuottaa yrityksen toimintaan uudenlaista tehokkuutta. Yritys pystyy jatkuvan kehityksen periaatteita noudattamalla kehittämään olemassa olevaa asiakaspolkuaan menestyksekkäästi eteenpäin. (Holma ym. 2021, 142-143.)

Kun yritykseen kerääntyy asiakastietoa ja -ymmärrystä, voidaan paremmin ymmärtää asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä parantamalla ja vahvistamalla voidaan ohjata tulevaa asiakaskäyttäytymistä. Yrityksen muuttaessa toimintatapansa asiakaskeskeisemmäksi lisää yritys kasvupotentiaaliaan, tehostaa toimintaa ja tekee samalla säästöjä. (Holma ym. 2021, 239.)

Asiakkuuden keittämiseksi on mahdollista tehdä asiakasryhmäkohtaisia suunnitelmia ja toimenpidemalleja. Näin muodostetut asiakasryhmät luovat riittävän massan, jotta toimintamallien käyttöönotto on perusteltua. (Mäntyneva 2001, 21.) He ehdottavat asiakkuudenhallinnan kehittämismallin käyttöönottamista. Heidän kehittämismallissansa on viisi vaihetta. Ensimmäisenä vaiheena on nykyisen tilanteen selvitys. Seuraavaksi määritellään tavoitetilä. Kolmanneksi he ehdottavat valittavaksi toteutustavan. Sitten siirrytään varsinaisesti tekemään kehittämistoimia. Viimeisenä vaiheena on seuranta ja toimenpiteiden vaikutuksen arviointi. (Mäntyneva 2001, 111-115.)

Holman ym. 2021, 309-319 mukaan kehittäminen lähtee kokonaiskuvan muodostamisesta, joka muodostetaan lähtötilanteessa olemassa olevan datan perusteella. Nykytilanteen näkemystä täydennetään tarkastelemalla asiakaspolun nykytilanne ja näin pystytään löytämään asiakaspolun kriittiset pisteet. Nykytilanteen selvityksen jälkeen luodaan innostava visio asiakaskokemukselle. Vision määrittelyn jälkeen luodaan tavoitteet ja määritellään toimintasuunnitelmat niihin pääsemiseksi. Seuraavaksi yritys on valmis toteutusvaiheeseen, jossa valitut asiat varsinaisesti toteutetaan. Vaihe vaatii yritykseltä paljon organisointia, priorisointia ja johtamista. Asiakaskokemuksen onnistumista voidaan viimekädessä arvioida, heidän näkemyksensä mukaisesti, yrityksen liikevaihdosta ja kannattavuudesta.

### 3.5 Mittaaminen ja mittarit

KPI eli Key Performance Indicator on eri asia kuin KRI eli Key Result Indicator. Kaikki toimintaa mittaavat mittarit eivät automaattisesti ole tulosta mittaavia mittareita. Toiminnan mittaamisessa eli KPI-mittarin tarkoituksena on mitata tehtyjä toimenpiteitä tiettyä ajanjaksona. Näistä esimerkkeinä mainitaan eilen tehtyjen kauppojen määrä, työtyytyväisyyskyselyyn vastanneiden määrä tai henkilökunnan antamien kehitysajatusten määrä. KRI-mittareilla mitataan yleensä puolestaan tekemisestä syntynyttä tulosta. (Parmenter 2015, luku1: The Great KPI Misunderstanding.) McGrane (2020, The Basic Characteristics of Good KPIs) nostaa esille hyvien KPI-mittareiden yleisiä ominaisuuksia. Ensimmäiseksi ne ovat selkeitä ja yksinkertaisia sekä helposti mitattava. Niiden on hyvä olla ajankohtaisia ja aidosti hyödyllisiä. Mitattavat asiat pitäisi olla saavutettavissa, jotta niillä olisi aidosti vaikutusta toimintoihin. Valitut asiat pitäisi pystyä mittaamaan määrävälein, jotta niitä voidaan verrata ja näin analysoida mitattavan asian kehitys.

Tavoiteltu asiakaskokemus tulee määritellä ja kytkeä organisaation tavoitteisiin sekä mittareihin. Asiakaskokemuksen toteutumista tulee mitata sekä seurata samaan tapaan kuin muitakin yrityksen liiketoiminnan KPI-mittareita. (Holma ym. 2021, 153-154.) Edistymistä voidaan seurata mittaamalla ja tavoitteena on paremman tietämyksen saaminen mitattavasta asiasta. Asiakaskokemuksen mittaaminen voidaan nähdä hyvänä asiakaskokemuksen johtamisena. Tarkoituksenmukaista on ensin määritellä asiakaskokemuksen tavoite ja sen jälkeen siirtyä vasta

mittareiden valintaan. Asiakaskokemuksen vaikutukset heijastelevat yrityksen tulevaa suuntaa, kun taas myynnin mittarit pääsääntöisesti kertovat menneestä. (Holma ym. 2021, 244-245.)

Holman ym. (2021, 261-262) mukaan yritykset pyrkivät yleensä yksinkertaistamaan asiakaskokemuksen mittaamisen. Usein valitaan vain yksi mittari, joka ei mittaa asiakaskokemuksen useita ulottuvuuksia. Kokemusmittarit voidaan heidän näkemyksensä mukaan jakaa viiteen eri luokkaan. Ensimmäisenä on asiakkaan tunnekokemus, josta saadaan tieto kokemasta ja tätä voidaan verrata oletusarvoon. Seuraavana he mainitsevat asiointiprosessin ja laadun. Tällä voidaan mitata kuinka sujuvaa ja helppoa asiakkaalle asiointi on. Näin voidaan arvioida kuinka hyvin prosessit tukevat asiakaskokemusta. Kolmantena mitattaisiin asiakkaan kokemuksen vaikutusta, jolla voidaan arvioida tulevaisuutta. Seuraavana mittarina he nostavat esille kokemuksen lopputuleman mittaamisen, jossa mitataan asiakkaan pysyvyyttä ja arvoa. Viidentenä he ehdottavat mitattavaksi yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä työpäiväkokemusta, jossa voidaan kartoittaa työntekijöiden näkemystä työn tekemisestä ja työtyytyväisyydestä.

Yleisimmin käytössä olevat asiakaskokemuksen mittarit ovat NPS eli Net Promoter Score, CSAT eli Customer Satisfaction Score ja CES eli Customer Effort Score. NPS mittaa asiakkaan suosittelemalukkuutta muille potentiaalisille asiakkaille. Mittari kertoo asiakaslojaliteettista ja sitä pidetään tehokkaana sekä yksinkertaisena mittarina. Arvosteluasteikko on 0-10 ja alle numero seitsemän arvion antavaa vastaajaa pidetään arvostelijana. Arvioinnit välillä 7-8 katsotaan olevan passiivisia, kun taas arvioinnit 9-10 katsotaan yrityksen suosittelemiksi. CSAT mittaa laatua valitussa asiakkaan palvelun kohdassa. Laatu nähdään olevan yhteydessä asiakkaan tyytyväisyyteen. Näitä kysytään usein kysymyksillä palvelun laadusta. Mittausasteikko on tyypillisesti 1-5. CES nostaa esille palvelupolun kapeikot ja sillä voidaan todentaa asiakkaan asiointin helppoutta ja vaivattomuutta. Tätä selvitetään kysymyksillä asiakkaan vaivan näkemisestä palvelua saadakseen tai tuotteen ostaakseen. Arviointiasteikkona voidaan käyttää 1-5 tai vaihtoehtoisesti arviointia 1-7. (Holma, ym. 2021, 263-264.)

Liiketoiminnassa käytetään yleisesti myös mittareita mittaamaan asiakaskokemuksen lopputulosta. Käytetyimpiä ovat asiakaspoistuman mittaaminen ja sen vastakohta asiakaspysyvyys. Näillä mittareilla havaitaan, kuinka asiakas pysyy yrityksen asiakkaana. Arvon mittaamiseksi käytetään myös usein asiakkaan elinkaaren arvoa, jossa asiakkaan ostojen määrä asiakkuuden aikana kerrotaan yhteen ja näin saadaan selville asiakkuuden kokonaisarvo yritykselle. (Holma ym. 2021, 263-269.) Heidän näkemyksensä mukaan yrityksen kannattaa aloittaa mittaaminen nykytilanteen arvioinnilla, jonka pohjalta voidaan määritellä asiakaskokemuksen tavoite. Mittaamisen onnistuminen vaatii yrityksen ymmärtävän mitä, miksi, missä, milloin ja kenen kokemusta mitataan.

Mauboussin (2012) nostaa esille mittaamisen prosessista neljän periaatetta. Ensimmäisenä pitäisi olla määriteltynä selkeä tavoite, johon pyritään. Seuraavaksi prosessissa määriteltäisiin syy ja seuraussuhteen teoria sekä arvioidaan toimenpiteet ja periaatteet, joilla oletetaan tavoitteeseen päästävän. Sen jälkeen voidaan siirtyä yksityiskohtaisempien mittareiden valintaan. Näin voidaan valita mittarit, jotka näyttävät miten työntekijöiden toimet voivat auttaa tavoitteeseen pääsemisessä. Neljäntenä hän nostaa mittareiden uudelleen arvioinnin ajan kuluessa. Tilanteet ja ympäristö muuttuvat, joten olisi järkevää arvioida mittareiden toimivuus sekä tarpeellisuus säännöllisesti määrävälein. Kuviossa 5 on havainnollistettu mittaamisen suunnittelun prosessin vaiheet.



Kuvio 5: Mittaamisen laadinnan prosessi

Aarnikoivu (2005, 69) kertoo palautteiden mittaamisen olevan yleisimmin heikointa normaalien asiakaspalvelukohtaamisten yhteydessä. Usein palauteta ei kerätä systemaattisesti tai tiedot eivät päädy yrityksessä hyödynnettäväksi laajemmin. Asiakkaan ääni jää usein piiloon ja monesti yrityksen johto ei käsittele asiakaspalautetta ollenkaan, vaan se jää asiakasta palvelevan yksikön tietoon. Tietojärjestelmien olisi hyvä tukea asiakaspalautteen keräämistä ja helpottaa automatisoinnilla palautteiden keräämistä.

#### 4 Nykytilanteen selvittäminen

Nykytilanteen selvittämisessä hyödynnetään yrityksen olemassa olevaa kirjallista materiaalia, joka liittyy valitun segmentin asiakkuuksien hoitamiseen. Nykytilanteen selvittämisessä hyödynnetään myös aiemmin tehtyä varatoimitusjohtajan ja myyntijohtajan teemahaastattelua asiakkaiden hoitamisen nykytilanteesta. Haastattelun kysymykset ovat raportin liitteenä numero 2.

##### 4.1 Aiemmin toteutettu haastattelu

Haastattelu on toteutettu osana Laurean myynnin ja asiakkuuden johtamisen koulutusjaksoa. Videohaastattelu toteutettiin syksyllä 2021. Haastattelu toteutettiin osana myynti ja asiakkuuden johtamisen kurssia. Haastattelu toteutettiin parityönä tehtynä teemahaastatteluna. Haastattelun yhteydessä kerättiin muistiinpanot, jotka yhdistettiin parin kanssa haastattelun jälkeen analysointia varten. Haastattelussa on tarkoituksella valittu käsiteltäväksi sama

yksittäisten Pk-asiakkaiden segmentti, jolloin haastattelun materiaaleja voidaan hyödyntää opinnäytetyössä yrityksen nykytilanteen selvittämisessä.

#### 4.1.1 Organisaatiomalli ja asiakkuuden omistaminen

Aiemmin toteutetussa Oksasen ja Aallon (2021) haastattelussa käytiin läpi Yritys X:n organisointumista. Suomessa yritys on organisoinut toiminnot maantieteellisesti alueorganisaatioon. Eri alueilla sijaitsee alueellisia yksiköitä, jotka koordinoivat toimintaa. Alueellisen jakaantumisen lisäksi toiminta jakaantuu myös tekemisalueiden mukaisesti muun muassa teknologiaan, konsultointiin ja tapahtumapalveluihin. Lisäksi suurasiakkaille on olemassa räätälöidyt ratkaisut, joissa heidän tarvitsemansa palvelukokonaisuus voidaan huomioida paremmin. Eri alueiden välillä tehdään yhteistyötä, jotta asiakkaita voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla, esimerkiksi asiakaspalvelusta voidaan välittää vinkkejä myyntiin.

Oksanen ja Aalto (2021) kertoivat haastattelussa yrityksen organisoinnissa Suomessa olevan käytössä erilaisten organisaatiotyyppien yhdistelmiä. Suomessa välimatkat ovat pitkiä, joten alueellinen organisointumisen sopii siinä mielessä hyvin toimintaan. Alueellinen organisointumisen tukee myös eri alueiden tuntemista ja erityispiirteiden huomioimista. Haasteet voivat olla hyvin erilaisia riippuen siitä onko asiakas Helsingissä vai esimerkiksi Rovaniemellä. Tämän lisäksi tekemisalueiden mukainen organisaatio alueorganisaation rinnalla tukee työntekijöiden osaamisen vahvistamista. Työntekijät voivat keskittyä omaan työtehtävään ja samalla heillä on kuitenkin olemassa vahva tuki alueelliselle toiminnalle. Näiden yhdistämisellä toiminnassa on pyritty tuomaan asiakasta enemmän keskiöön. Toimintaa lähdetään ajattelemaan asiakkaiden toiminnan mahdollistamisesta, heidän palvelemisestansa sekä tarpeiden toteuttamisesta.

#### 4.1.2 Asiakaslähtöisyys ja haasteet

Segmentin asiakkuuksissa palveluiden uusmyynnit tehdään yleensä aina asiakkaiden kanssa paikan päällä. Silloin myyjä menee nykyäänkin paikalle asiakkaan luokse. Myyjä toteuttaa paikalla ollessaan tarvekartoituksen, jonka perusteella asiakkaalle rakennetaan tarjous ratkaisusta. Haastateltavien mielestä asiakkuuden alkuosassa asiakaslähtöisyys on korkealla tasolla. (Oksanen & Aalto 2021.)

Uusmyynnin jälkeen haastateltavien mukaan Pk-asiakkuudet siirtyvät tyypillisesti tuotannon puolen hallintaan ja hoidettavaksi. Mahdollinen lisämyynti tapahtuu organisaatiossa asiakkuuden omistavan osaston taholta. Haastattelussa kuvattiin Pk-segmentin asiakkuuksien oman liiketoiminnan pysyvän usein vakiona pitkään, joka näyttäytyy yrityksen suuntaan niin, ettei palvelumuutoksia tapahdu kovin usein. Isommista asiakkaan tarpeiden muutoksista tuotantoorganisaatio välittää tiedot myynnille. Myynti ottaa asiakkaan muuttuneet tarpeet työstettäväkseen. Tällöin tavoitteena on löytää muuttuneeseen tilanteeseen päivityksellä toimiva

ratkaisumalli ja uusia palvelusopimus. Tuotanto-organisaation tukena ja rinnalla työskentelee yrityksen keskitetty asiakaspalvelu, joka pyrkii auttamaan asiakkaita sekä toimimaan heidän kontaktipisteensä. Haasteena haastateltavat kokivat toisaalta tuotannon herkkyyden ja mahdollisuuden reagoida Pk-yritysten muutostarpeisiin. Jos tilanteet muuttuvat ja siihen ei pystytä reagoimaan, voi tämä muodostaa riskin asiakassuhteen jatkumiseksi. Samoin haasteelliseksi koettiin tilanteet, joissa asiakkaalla muutoksia tapahtuu paljon. Tällöin ongelmaksi voi muodostua miten näihin pystytään reagoimaan tarpeellisella taajuudella. (Oksanen & Aalto 2021.)

Oksanen ja Aallon (2021) mielestä olisi arvokasta olla asiakkaisiin yhteydessä muulloinkin kuin muutoksien tai palvelutapahtumien yhteydessä. Toimialan tapa on korottaa hintoja ilmoittamalla vuosittain hinnankorotuksista. Ilmoitukset voivat joissakin pahimmissa tapauksissa olla ainoa kontakti yritykseltä asiakkaan suuntaan. Haastateltavat nostivat myös asiakkuuksien määrän luoman haasteen. Miten löydetään kustannustehokkaat keinot viestiä asiakkaille. Ei ole kustannustehokasta eikä järkevää ihmisen manuaalisesti olla säännöllisesti yhteydessä Pk-asiakkaisiin, koska asiakkuuksien määrä lasketaan tuhansissa. Mahdollisesti pienet mikroyritykset voidaan ajatella jätettävän viestinnästä ulkopuolelle, koska haastateltavien empiirisen kokemuksen mukaan, ei asiakkaiden toiminnassa juuri tapahdu muutoksia. Muutosten vähyyden vuoksi mikroyrityksiä ei halua käyttää aikaansa markkinointiviestinnän seuraamiseen. Vähän isompien yritysten kohdalla olisi kuitenkin hyvä pitää säännöllistä yhteyttä.

Asiakkaiden sitouttamisen Oksanen ja Aalto (2021) kuvasivat haastattelussa lähtevän asiakkuuden hoidon suunnitelmallisuudesta ja säännöllisestä yhteydenpidosta. Sisäinen ohjeistus on yrityksellä olemassa, jolloin määräaikaisen palvelusopimuksen puolesta välissä olisi oltava yhteydessä asiakkaaseen. Etenkin silloin kun palvelukokonaisuuden osana on teknologisia ratkaisuja. Asiakkaalla käytössä olevan teknologian elinkaaren mukaisesti olisi syytä suunnitella päivitykset yhdessä asiakkaan kanssa ja nämä kannattaisi tehdä riittävän ajoissa sopimuskauden aikana. Yrityksellä on ohjauselementtejä olemassa mutta näitä haastateltavat eivät nähneet vielä kaikilta osin saadun käyttöön asti. Tavoitteena on yrityksessä vuosittain parantaa myös tämän osan toimintaa.

#### 4.1.3 Myynnin ja markkinoinnin seuranta

Haastattelussa Oksanen ja Aalto (2021) kertoivat yrityksellä olevan käytössä CRM-järjestelmä, joka tukee hyvin toimintaa. Uusien asiakkaiden perustietojen, kuten yritystietojen sekä luokittelulaitoksen tiedot kerätään osin automaattisesti ja tallennetaan yrityksen järjestelmiin. Samoin uuden yrityksen tarvekartoitus tallennetaan CRM-järjestelmään. CRM-järjestelmä on yrityksen keskeinen järjestelmä asiakkuuteen liittyvän tiedon hallinnassa. CRM-järjestelmä on integroitu ERP-järjestelmän kanssa ja näin voidaan hyödyntää automaatiota tietojen liikutuksessa järjestelmien välillä. Tämä vähentää yrityksessä tarvetta manuaaliselle tietojen

siirtämiselle järjestelmästä toiseen. CRM-järjestelmään tallennetaan myös asiakkaiden kanssa käytyjen palaverien muistiot ja myös soitot asiakkaille pitäisi kirjata järjestelmään.

#### 4.1.4 Asiakastietojen hyödyntäminen

Yrityksen tuotantojärjestelmissä on myös paljon asiakkaisiin liittyviä tietoa, jotka ovat tarpeellisia palveluiden toimittamiseksi. Suurimpana näistä on keskus, jonka järjestelmää käytetään tekniseen valvontaan sekä palveluhenkilöiden suoritteiden johtamiseen. Tietoa kerääntyy myös palveluiden tuottamisen yhteydessä. Näitä tietoja voidaan hyödyntää asiakkuuksien johtamisessa ja yrityksen oman toiminnan kehittämisessä. Haastateltavien kertoman perusteella yrityksessä mitataan asiakaskannattavuutta tarkasti ja tämän seurantaan on olemassa erillinen järjestelmä. Seurantajärjestelmä kerää monista alajärjestelmistä tietoja ja näitä voidaan tarpeen mukaan yhdistellä ja luokitella. Raportointijärjestelmästä voidaan myös saada tietoa asiakkuuksien pysyvyydestä ja sen muutoksista. Tietoja käytetään myös tuotannon suoritusmittaamiseen ja voidaan käyttää asiakkaiden kanssa palavereissa toteutuman tarkasteluun ja optimointiin. Yritys myös käyttää tietoja oman toimintansa ja palveluvalikoimansa kehittämiseen. (Oksanen & Aalto 2021.)

Tietojärjestelmistä saadaan myös ulos hyödyllisiä raportteja. Mahdollisia mittareita voisivat olla edellä esitettyjä määrää, laatua ja suuntaa kuvaavia mittarit. Suurena ja pitkään toimineena yrityksenä asiakastietoa on paljon. Haasteena haastateltavat kokivat enemmänkin miten valita oikeat mittarit mittaamaan myyntiä ja markkinointia. Uuden CRM-järjestelmän myötä tarkoituksena on saada kaikki työntekijät sitoutumaan käyttämään sitä aidosti oikein. Tiedon hyödyntämisestä ja yhtenäisen seurantajärjestelmän käyttöönoton myötä yhteistyötä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun välillä voidaan parantaa entisestään. Järjestelmään saadaan kerättyä tarkempia asiakaskohtaisia tietoja ja tarvittavat henkilöt pääsevät niihin helposti käsiksi. Seurantamittareiden avulla voidaan seurata esimerkiksi asiakkuuden kannattavuutta samoin kuin voidaan havaita jotain lisämyyntimahdollisuuksia. Johtopäätösten tekeminen on helpompaa, kun tiedot ovat yhdessä paikassa. (Oksanen & Aalto 2021.)

Oksasen ja Aallon (2021) kertoman mukaan suuremmissa sekä ketjuuntuma-asiakkuuksissa on käytössä määrävälein tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt ja osassa asiakkuuksista nämä on sopimuksella sovittu toteuttavaksi. Toiminnassa haastateltavat näkevät kehitettävää. Etenkin Pk-yrityksien asiakkuuksien hoitamisen mallitusten tarkastelu ja kehitys olisi hyvä huomioida vieläkin nykyistä paremmin.

Yrityksessä hyödynnetään tietoja palvelutoiminnan kehittämisessä, mutta tietojen hyödyntämisestä voisi varmasti tehdä vielä järjestelmällisemmin ja hyödyntää olemassa olevaa tietoa palveluiden kehittämiseksi. Samoin yritys voisi pyrkiä tulevaisuudessa hyödyntämään tietoja myös laajemmin Pk-yritysten asiakkuuksien hoitamisessa ja luoda asiakkaille parempia asiakaskokemuksia. Asiakkuuden kontaktipisteissä asiakaspalveluhenkilöllä olisi kokonaiskuva sekä

tarpeelliset yksityiskohtaiset tiedot, jolla hän voi luoda asiakkaalle laadukkaan ja merkityksellisen asiakaskokemuksen.

#### 4.1.5 Haasteet ja tulevaisuus

Oksasen ja Aallon (2021) kertoman mukaan yritys on tällä hetkellä suurelta osin tuotanto-orientoitunut. Osaltaan tämä myös nähtiin nykyisen menestymisen perustana. Yritys tavoittelee tulevaisuudessa muutosta asiakaslähtöisemmäksi ja keskittymistä ohjataan asiakassuhteiden kehittämiseen. Tämän toivotaan myös tuovan suunnitelmallisuutta ja järjestäytyneempää toimintaa sekä tuovan näitä tukevia työkaluja.

Yrityksessä on isoja sisäisiä muutoksia tulossa. Oksasen ja Aallon (2021) kertoman mukaan yrityksessä on meneillään kehitysprojekti, joka tähtää Euroopan laajuiseen yhtenäistämiseen alustojen, toimintamallien ja tekemisen osalta. Jo vuonna 2022 tulee paljon muutoksia ja yrityksen projektin lopulliset tavoitteet tähtäävät vuosille 2024-2025. Yritys tavoittelee muutosta tuotantokeskeisestä organisaatiosta asiakaskeskeiseksi. Tällöin kaikkien järjestelmien, työtapojen, kehitystoimien ja ohjelmistojen välisten integraatioiden on pystyttävä tukemaan valittua tavoitetta. Yhtenä isona haasteena he näkevät miten näin isossa muutoksessa onnistutaan niin, että kaikki saadaan toimimaan yhteen sekä auttamaan aidosti työn suorittamisessa. Samoin haastattelussa nousi esille asiakaspalvelun rooli, jossa nykyisin on asiakaspalvelun lisäksi paljon muitakin työtehtäviä. Näitä on kerääntynyt asiakaspalvelun hoidettavaksi, koska tehtäviä kukaan muu organisaatiossa ei ole halunnut tai pystynyt niitä hoitamaan. Tavoitteena on vapauttaa asiakaspalvelu tekemään asiakaspalvelun oikeita tehtäviä, eikä niinkään yrityksen sisäistä työtä.

#### 4.2 Yrityksen sisäinen kirjallinen ohjeistus

Yritys X:llä on kirjoitettu konsernin periaatetasoiset ohjeistukset toiminnastaan sekä asiakkuuksien hoitamisesta. Sen tarkoituksena on ohjata yrityksen toimintoja ja henkilökuntaa. Materiaalia käytetään myös hyödyksi yrityksen kansainvälisessä johtamiskoulutuksessa.

Yrityksen markkinamatriisi on luotu alun perin jo 1980-luvulla. Asiakkaiden segmentointi tuli tarpeelliseksi, koska yritys huomasi asiakkaina olevan erilaisia yrityksiä ja näillä oli erilaiset palvelutarpeet. Yritys ei voi toimittaa samaa tuotetta tai palvelua kaikille asiakkailleen ja olettaa sen täyttävän kaikkien asiakkaiden tarpeet. (Toolbox 2009, 14.)

Yrityksen alueyksiköllä on perinteisesti ollut vastuu kaikesta toiminnastaan alueellaan. Alueet on tavallisimmin jaettu maantieteellisten alueiden pohjalta soveltuviin kokonaisuuksiin. Organisoitumismallin mukanaan tuli oletus, että yksikön johtaja pystyy ymmärtämään kaikkien asiakassegmenttien tarpeet ja vaatimukset. Jatkuvan erikoistumisen vuoksi yritys on huomannut tarpeen erikoistua sekä segmentoida yrityksiä, jotta erikoistumista voidaan kohdentaa



paremmin valittuun asiakassegmenttiin. Mitä nopeammin asiakkaan tarpeet muuttuvat, sitä enemmän tarvitaan räätälöityjä ratkaisuja. Markkinamatriisi nostaa esille erilaisia asiakassegmenttejä ja näitä voidaan tarkemmin tarkasteltaessa syventää lisää. (Toolbox 2009, 14-15.)

Markkinamatriisissa asiakkaat jaetaan ensin yritys- ja kuluttaja-asiakkaisiin. Yritysi asiakkaat jaetaan isoihin ja pieniin yrityksiin liiketoimintansa laajuuden mukaisesti. Näiden lisäksi erotetaan kaksi liiketoiminta-aluetta erikseen, koska näiden segmenttien asiakkailla on erityisiä vaatimuksia ja tarpeita palveluille. Matriisista voidaan myös nähdä visuaalisesti palveluiden vaatimukset yleisellä tasolla. (Toolbox 2009, 16.)

Yritys X:n maan sisäisessä koulutuksessa on hyödynnetty yrityksen konsernitason ohjeistusta perustana. Koulutuksessa korostetaan yrityksen ohjeen olevan yrityksen johtamisen perusta. (Toimintakäsikirja 2015, 26.)

Myös maan sisäisessä koulutuksessa korostetaan, ettei kaikki ratkaisut sovi kaikille asiakkaille. Toisaalta kuitenkin asiakkailla on samankaltaisia tarpeita, joita tuntemalla voidaan jaotella asiakkaat segmentteihin. Segmenttien perusteella yritys kohdentaa tarjonnastaan asiakassegmentin asiakkaille paremmin kohdennettuja palveluita. Asia on keskeinen osa strategiaa, jossa pyritään erikoistumisen lisäämiseen asiakastarjoamassa. Yritys jakaa ohjeessa toiminnat moneen asiakasyrityksen liiketoiminta-alasta johdettuun segmenttiin. Kuitenkin ohjeessa käsitellään pienet ja keskisuuret yritykset vain yhtenä segmenttinä. (Toimintakäsikirja 2015, 28-29.)

Yrityksen nykyisessä raportointimallissa on havaittavissa jo muutos Pk-yritysten tarkempaan segmentointiin. Aikaisemmin raportoinnissa kokoluokittain oli olemassa vain Pk-yritykset mutta nyt tästä on erotettu mikrokokoiset yritykset omaksi kokonaisuudekseen.

Yrityksen maansisäisessä koulutusmateriaalissa käsitellään viittä avaintekijää, jotka auttavat hankkimaan ja ylläpitämään asiakkaita. Yhtenä näistä korostetaan toimintatapoja ja näiden luomista asiakasta tai asiakasryhmää varten. Tällä tavoitellaan asiakkaalle kohdennettua toimintaa, joka vastaa parhaiten asiakkaan palvelutarpeisiin. (Toimintakäsikirja 2015, 56.)

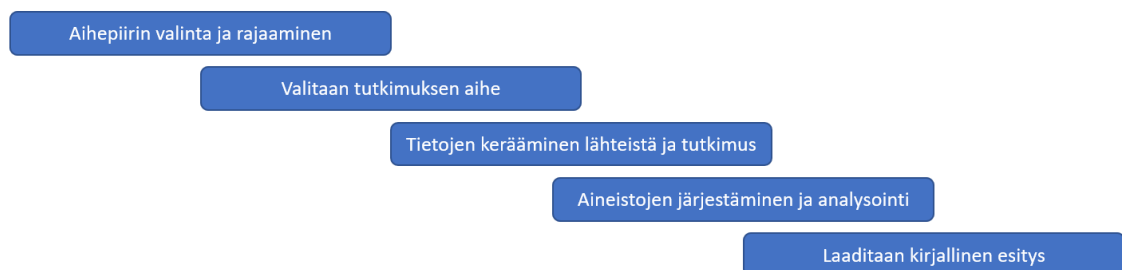
#### 4.3 Nykytilanteen yhteenveto

Yrityksellä on käytettävissään periaatetasoiset kirjalliset ohjeistukset. Huomioitavaa on, että ohjeistukset ovat aika yleisellä tasolla ja ovat tarkoitettu konsernin usean maan hyödynnettäväksi. Pk-asiakassegmentti on ohjeistuksessa tunnistettu mutta erityisemmin kyseistä asiakassegmenttiä ei ole ohjeistuksessa käsitelty. Maan sisäisessä kirjallisessa ohjeistuksessa otetaan hyvin kantaa asiakastarpeisiin vastaaviin ratkaisuihin mutta myöskään kyseisessä ohjeistuksessa ei asiaa viedä tarkemmalle tasolle.

Aiemmin toteutetusta haastattelusta yhteenvedona voidaan nostaa yrityksen alueelliset toimintatavat asiakkuuksien hoitamisessa ja asiakaskokemuksen korostaminen asiakkuuden alkuvaiheessa. Haasteina nousee esille asiakkuuden hoitaminen tuotanto- ja ylläpitovaiheessa, joka Pk-asiakassegmentissä voi jäädä liian vähälle huomiolle. Asiakkuuden tietoja on useassa järjestelmässä ja näiden järjestelmällinen kerääminen sekä hyödyntäminen kaipaisivat tarkempaa suunnittelua ja määrittelyä, jotta koko yrityksen asiakkaista kerääntyisi tasalaatuista tietoa asiakkuuden hoitamisen yhteydessä. Haastattelussa nousi esille tarve kehittää Pk-asiakassegmentin asiakkaiden hoitamista ja keskittyä enemmän näihin yhtenä kokonaisuutena.

## 5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on vaiheisiin jaettu luova prosessi. Tutkimukseen kuuluu aiheeseen perehtyminen ja tutkimuksen suunnittelu. Näiden lisäksi tutkimuksen toteuttaminen ja raportin laadinta. Tutkimus voidaan jakaa usealla eri tavalla vaiheisiin mutta yhtenä näkemyksenä on jakaa tutkimus viiteen vaiheeseen. Kuviossa 6 on konkretisoitu tutkimuksen vaiheet. Ensimmäisenä tutkimukselle valitaan aihepiiri ja rajataan se. Sitten voidaan valita tutkimuksen varsinainen aihe. Seuraavaksi kerätään tietoa eri lähteistä tekemällä haastatteluja tai muita tutkimuksia. Näiden jälkeen kerätyt aineistot arvioidaan ja järjestellään tulkintaa varten. Nyt tutkimusaineistot ovat valmiina analysoitavaksi ja analysoitu tieto mahdollistaa tulkintojen tekemisen materiaalien pohjalta. Viimeisessä vaiheessa laaditaan kirjallinen esitys tutkimuksesta ja sen johtopäätöksistä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2014, 63-65.)



Kuvio 6: Tutkimuksen yleiset vaiheet

Hirsijärvi ja Hurme (2000, 42-43) kirjoittavat haastattelun voivan arkikielessä sekoittua keskusteluun. Kuitenkin heidän mukaansa haastattelu eroaa yhdessä olennaisessa asiassa keskustelusta. Haastattelussa on olennaista kerätä informaatiota. Tähän pääsemiseksi haastattelut ovat ennalta suunniteltuja ja päämäärätietoisia. He kirjoittavat haastattelun olevan vuorovaiikutustilanne, josta voidaan löytää seuraavat ominaispiireet. Haastattelu on ennalta suunniteltu sekä sen tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkitusta aiheesta. Haastattelu on toteutettu haastattelijan aloitteesta ja hän myös ohjaa haastattelun kulkua. Haastateltavaa joudutaan yleensä motivoimaan ja ylläpitämään motivaatiota haastattelun aikana.

Haastateltavan pitää voida luottaa tietojen olevan luottamuksellisia ja niitä käsiteltävän luottamuksellisesti koko tutkimuksen ajan.

Haastattelututkimus valitaan usein kun haastateltavalle halutaan antaa mahdollisuus tuoda näkemyksensä mahdollisimman vapaasti esille. Näin korostetaan tutkimuksessa haastateltavan aktiivisuutta ja merkitystä. Haastattelututkimus voidaan valita myös, jos tutkimusalue on vähän kartoitettu ja tuntematon. Toisaalta haastattelututkimus on hyvä vaihtoehto tutkimukseen, jos tulos sijoitetaan osaksi laajempaa näkemystä, jolloin haastateltava voi kertoa asioista laajemmin kuin mitä tutkija olisi ennakolta voinut aavistaa. Samoin jos tuloksesta oletetaan tai tiedetään tuovan moneen suuntaan näyttäviä vastauksia. Toisaalta haastattelulla voidaan selvittää saatavia tietoja tai syventää näitä. Tutkimusmuoto voi toimia myös hyvin silloin kun tutkittavana on vaikeita tai arkoja asioita. Hirsijärvi ym. (2014, 205-206.)

Hirsijärvi ym. (2014, 205-207) näkevät haastattelututkimuksessa olevan etuja ja haittoja. Suurena etuna he kertovat olevan haastattelussa olevan mahdollista säädellä aineiston keruuta tilanteen ja haastateltavan mukaisesti. Haastattelu myös heidän kirjoittamansa mukaisesti mahdollistaa aiheiden käsittelyjärjestyksen säästämisen haastattelun sisällä. Heidän kirjoittamansa mukaisesti haastatteluun saadaan henkilöt yleensä helposti kiinni ja heidät on myös mahdollista tavoittaa myöhemmin, jos tarvetta lisätarkennuksille ilmenee. Toisaalta haastattelututkimuksen hyvät puolet sisältävät myös ongelmia. Haastattelututkimus vie aikaa ja pienempiin tutkimusongelmakokonaisuuksiin kannattaa valita esimerkiksi kyselylomake tutkimuksen tietojen keräämiseksi. Haastattelijan on osattava toimia haastattelijan roolissa ja pyrkiä olemaan vaikuttamatta haastateltavan kertomaan. Haastattelijalla voi itse toimia virhelähteenä tilanteessa. Haastattelussa on yleistä haastateltavan kertovan asioista niin, että ne ovat sosiaalisesti hyväksytympiä kuin hänen oikeat näkemyksensä.

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan. Lomakehaastattelussa kysymykset ovat lomakkeella ennalta määriteltynä ja tietyssä järjestyksessä. Näin muoto ja järjestys on aina vakioitu. Strukturoimattomassa haastattelussa tutkimus on vapaampi ja tavoitteena on kysyä haastateltavalta avoimia kysymyksiä. Haastattelu etenee hyvin paljon vastausten ohjaamaan suuntaan ja muistuttaa paljon keskustelua. Puolistrukturoidulla haastattelulla yleensä tarkoitetaan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa. Yleensä kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty, vaan vastaajat voivat vastata haluamallaan tavalla. Olennaista on, että haastattelun näkökulma on ennalta määrätty. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa keskustelu kohdistetaan tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen varassa ja siinä ei ole strukturoitujen lomakehaastattelujen tunnusomaista piirrettä, jossa kysymykset on tarkasti määritelty samoin kuin niiden järjestys. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 43-49.)

Hirsijärvi ym. (2014, 209-212) jakavat vastaavasti tutkimushaastattelut strukturoituun-, teema- ja avoimeen haastatteluun. Haastattelun toteutuksessa he jaottelevat haastattelut yksilöhaastatteluna, jolloin haastateltavana on yksittäinen henkilö. Parihaastattelussa haastatellaan kahta henkilöä ja sen hyötynä he näkevät haastateltavien olevan mahdollisesta vapautuneempia ja avoimempia kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelussa tietoja kerätään usealta henkilöltä yhtä aikaa, jolloin tietojen kerääminen on samalla tehokasta.

Tutkimuksissa on arvioitava tutkimuksen tuotettavuutta. Luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää useita tapoja. Arvioitaessa tutkimuksen reliaaabeliutta tarkastellaan tulosten toistettavuutta, jolloin voidaan arvioida tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tuloksen reliaaabeliutta voidaan todeta monella eri tavalla. Jos esimerkiksi kaksi eri tutkimusta tai tutkittavaa tuottaa eri tutkimuserroilla saman tuloksen, voidaan tutkimuksen tulokset todeta reliaaabeleiksi. Validius käsite tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksen pitikin mitata. Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja menetelmät eivät aina ole sitä mitä tutkija itse mieltää. Kyselytutkimuksessa esimerkiksi kysymykset on voitu ymmärtää eri tavoin kuin tutkija on ne tarkoittanut ja tämä vaikuttaa vastauksiin. Kaikkien tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi arvioida, vaikka yllä kuvattuja termejä ei käytettäisikään. Hirsijärvi ym. (2014, 231-232.)

Tavoitetilaa tutkimuksessa määritellään yrityksen näkökulmasta tulevaisuuden asiakashoitomalliin liittyvien teemahaastattelujen pohjalta. Teemahaastattelulla pystytään kartoittamaan yrityksen tahtotilaa Pk-asiakassegmentin osalta sekä tarkemmin tutkimaan miten yritys haluaa näitä asiakkuuksia tulevaisuudessa hoitaa.

Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuun 2022 kahdella viimeisellä viikolla. Teemahaastattelut toteutettiin yrityksen viidelle eri henkilölle. Haastattelut toteutettiin 40 minuutin etähaastatteluun hyödyntäen etätyövälineitä. Haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Tavoitteena oli antaa haastateltaville aikaa silmäillä aihealueet ja lukea kysymykset lävitse. Kuitenkin heitä ohjeistettiin olemaan vastaamatta etukäteen kysymyksiin. Haastateltavat työskentelevät yrityksessä eri organisaation tasoilla sekä erilaisissa tehtävissä. Haastatteluun valittiin henkilöt yrityksen ylimmästä johdosta, joita haastattelussa edustivat myynnistä ja markkinoinnista vastaava johtaja sekä teknologiayksikön myyntijohtaja. Heidän lisäksi haastateltiin yrityksen alueosaston myyntipäällikkö, keskitetyssä asiakaspalvelussa työskentelevä asiakaspalvelun esimies sekä yksi yrityksen laskuttajista. Monipuolisilla haastateltavien tehtävänkuvilla tavoiteltiin erilaisia näkökulmia asiakkuuteen.

Haastattelukysymykset jaettiin viiteen kokonaisuuteen. Teemat noudattavat opinnäytetyön tietoperustan teemoja. Näiden lisäksi teemahaastattelun viimeisenä esitettiin avoin kysymys, jolla haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus nostaa esille haluamia asioita. Teemahaastattelun kysymysrunko on raportin liitteenä numero 1.

Teemahaastattelun esitestaus toteutettiin ennen haastattelujen aloittamista yhdellä yrityksen teknologiayksikön myyntipäälliköllä. Esitestauksen perusteella kysymyksien muotoilu ja selvennettiin ja osa kysymyksistä muotoiltiin kokonaan uudelleen. Samoin esitestauksessa esille nousi haastatteluun varatun ajan riittämättömyys. Aika oli liian lyhyt ja sitä pidennettiin 10 minuutilla varsinaisiin haastatteluihin. Haastattelun toteutuksessa huomioitiin aikataulun varauksissa vielä hieman pidempi kokousaika, jotta alustukset ja ohjeet haastattelun kuluista saatiin rauhassa käytyä ennen varsinaiseen haastatteluun siirtymistä. Haastatteluiden yhteydessä kerättiin muistiinpanot. Kaikkien haastattelujen jälkeen ne yhdistettiin yhteen taulukkoon. Näin saatiin näkyville haastattelussa usein toistuneet teemat ja haastateltavien havainnot myöhempää analysointia varten.

## 6 Teemahaastattelujen havainnot

### 6.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksessa haettiin tietoa yrityksen näkemyksestä hyvään asiakaskokemukseen ja siihen mistä se koostuu. Samoin tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaskokemuksen merkitys yrityksessä nähdään ja kenen vastuulla sen toteuttaminen on. Lisäksi tutkittiin näkemyksiä sen järjestämisestä yrityksen toiminnassa.

Kaikki vastaajat kokivat asiakaskokemuksen merkittävyyden suureksi. Asiaa perusteltiin monella tavoin ja se myös nähtiin keinona perustella kilpailijoita korkeampia palveluhintoja. Kun asiakaskokemus on hyvällä tasolla, hinnoittelun painoarvo on asiakkaalle pienempi. Asiakaskokemus määriteltiin usean vastaajan toimesta tarkoittavan asiakkaan kanssa sovittujen asiakastarpeiden täyttämistä. Vastaajien näkemyksen mukaan on oleellista, että asiakkaalle toteutetaan se mitä asiakkaalle on sovittu tehtäväksi. Asiakkuuden erilaiset vaiheet on huomioitava ja samoin muut äkilliset muutostilanteet. Näissäkin on asiakkaan odotukset täytettävä ja pyrittävä luomaan näin hyvä asiakaskokemus.

Asiakaskokemuksen näkyminen asiakkaalle koettiin olevan tasalaatuista toimintaa, jossa asiakkaan kanssa sovitut asiat hoidetaan. Laatupoikkeamat hoidetaan ja ollaan näiden hoitamisessa avoimia sekä rehellisiä. Asiakkuuden hoitaminen pitäisi olla asiakkaalle helppoa ja kommunikointi yrityksen kanssa toimivaa sekä nopeaa. Asiakkuuden pitäisi kehittyä ja näin asiakaskokemuksinkin voisi kehittyä asiakkuuden jatkuessa. Sisäisissä palveluissa asiakaskokemus nähtiin hyvin samankaltaisena kuin yrityksen varsinaisten loppuasiakkaidenkin kohdalla. Tasalaatuisella ja yhtenäisellä tekemisellä päästään tuottamaan loppuasiakkaalle laadukasta asiakaskokemusta.

Asiakaskokemuksen vastuun nähtiin yrityksessä olevan ylimmän johdon vastuulla. Heidän roolinaan on nähdä asiakaskokemus tärkeänä ja nostaa asiakaskokemus keskiöön. He voivat luoda

mallituksia ja ohjeistuksia valitun asiakassegmentin hoitamiseen sekä ohjata yritystä ottamaan toimintamallit käyttöön kaikilla organisaation tasoilla. Pelkästään ohjeistusta ei pidetty yksistään riittävänä. Ajatus asiakkuuden tärkeydestä ja hyvän asiakaskokemuksen luomisesta nähtiin tärkeänä osana yrityskulttuuria, jossa asiakas halutaan olevan tekemisen keskiössä.

Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä kaikkien yrityksen työntekijöiden osallistuvan asiakaskokemuksen luomiseen. Heidän näkemyksensä mukaan ei ole merkittävää eroa siinä työskennelläkö suoraan asiakasrajapinnassa vai yrityksen sisäisissä tukipalveluissa. Kaikki kuitenkin osallistuvat omalla panoksellaan lopulta asiakaskokemuksen tuottamiseen.

Asiakaskokemuksen kehittämisessä korostettiin suunnitelmallisuutta ja toimintojen mallintamista. Näiden toteuttamisen avulla päästäisiin toteuttamaan tasalaatuisempaa palvelua asiakkaille. Asioita olisi myös hyvä pyrkiä mittaamaan ja tarkastelemaan asiakkaan kokemaa sekä arvioida sitä, miten tavoitteiden täyttämässä on onnistuttu. Vastauksissa nousi myös esille tarve siirtyä tähänhetkisestä tuotantoon keskittyvästä näkökulmasta enemmän asiakaskeskeisemmäksi. Tuotanto tunnistettiin tärkeänä osakokonaisuutena mutta pelkästään siihen keskittyessä asiakaskokemuksen kokonaisuus jää asiakkaan näkökulmasta vajaaksi.

## 6.2 Asiakkuuden hoitomalli

Teemahaastattelun asiakkuuden hoitomalliin liittyvillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään yrityksen näkemystä asiakkaiden segmentointiin ja asiakkuuden hoitamiseen. Tarkasteluihin otettiin myös Pk-asiakkaiden asiakasvastuun määrittely yrityksessä sekä miten segmentin asiakkaiden asiakaspalvelun tuottaminen kannattaisi yrityksessä järjestää.

Vastauksissa oli havaittavissa hajaantumista tarpeesta Pk-yritysten tarkempaan segmentointiin. Osa vastaajista koki tarvetta asiakkaiden segmentointiin erilaisilla tavoilla ja osa piti Pk-segmenttiä riittävänä tarkkuutena. Perustelut Pk-yritysten vähäisempään segmentointiin nähtiin olevan sen vähäinen hyöty ja toisaalta myös sen vaatima työpanos. Vastaajista osa näki hyödyksi Pk-yrityksistä erotettavaksi mikroyritykset, jotka ovat liikevaihdoltaan tai työntekijämäärältään vähäisempiä kuin pienet tai keskisuuret yritykset. Vastauksissa nousi myös esille toimialan huomioiminen yhtenä perusteena, jolla voitaisiin nähdä arvoa yrityksen tuotteiden ja palveluiden tarkemmassa kohdentamisessa. Myös asiakkaan liikevaihdon lisäksi yksi vastaaja mainitsi asiakkuuden sopimuksen arvon yritykselle. Tämän huomioimisella voisi olla vaikutuksia asiakkuuden hoitamiseen sekä miten yrityksessä organisoidutaan asiakkaan palvelemiseksi.

Vastaajien näkökannat asiakkuuden ja asiakassopimuksen omistamisessa yrityksessä hajaantuivat kahteen suuntaan. Osa vastaajista koki tärkeäksi asiakassopimuksen omistamisen mahdollisimman lähellä asiakasta. Tällöin sopimus ja hoitovastuu olisi alueella, jossa alueyksikön johto vastaisi asiakkaasta. Perusteluna asiaan nähtiin asiakkaan parempi tunteminen ja

yhteinen toimintaympäristö toiminta-alueella. Toinen näkökanta oli enemmän keskitetty asiakasvastuu Pk-asiakkaiden segmentissä. Tämän näkemyksen perusteluina oli asiakkaan hoitamisen mallituksen helpompi ratkaiseminen ja sen kehittämisen helppous verrattuna hajautettuun asiakkaan hoitamisen malliin. Vastaajien asema yrityksessä oli myös tulkittavissa vastauksista ja osin varmaankin ohjaa haastateltavien vastauksia.

Vastauksissa nousi myös esille ajatus liikevaihdon jakamisesta keskitetyn ja hajautetun organisaation välillä, joka voisi mahdollistaa vapaamman toimintaympäristön yrityksen sisällä Pk-asiakkaiden hoitamiseksi. Tavoitteena tällöin olisi yrityksen yhteinen asiakas, jota hoidetaan sieltä mistä tekeminen olisi järkevintä toteuttaa. Yhden vastaajan kuvauksena asiasta oli järjestää asiakkaan vastuu sinne missä suurin osa asiakkuuden palveluista toteutetaan. Alueorganisaatiossa tunnistettiin alueellisten resurssien rajallisuus yksittäisten Pk-asiakkaiden hoitamiseksi ja toiminnan ohjautuvan resurssien vähäisyyden vuoksi suurempien asiakkaiden hoitamiseen.

### 6.3 Asiakkuuden hoitamisen tietojärjestelmät

Tietojärjestelmiä koskevissa kysymyksissä pyrittiin selvittämään vastaajien näkemys optimaalisesta tavasta hoitaa asiakkuuteen liittyvää tietoa sekä miten sitä voitaisiin tehokkaimmin hyödyntää. Samalla kyselyssä haastettiin vastaajia miettimään kerättävän asiakastiedon tasoa.

Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä tiedon keräämisestä yhteen paikkaan. Asiakkuuden hoitamisen tietojärjestelmä nähtiin luontaisena paikkana tietojen keräämiseksi ja ylläpitämiseksi. Tietojärjestelmään kerätään tietoja koko asiakkuuden ajan, jolloin tiedot kerääntyvät asiakkuuden hoitamisen tueksi. Vastauksissa nousi esille tarve määritellä johdon toimesta asiakkuuden hoitotapa ja siihen liittyvät ohjeistukset tiedon keräämisen tasosta. Tällä luotaisiin pohja tiedon tasaisuudelle ja valitulle tiedon tasolle, jota yrityksessä halutaan kerätä.

Luontaisena vastaajat näkivät asiakkuuden muutostilanteisiin liittyvän tiedon keräämisen sekä asiakkaan kanssakäymisestä muodostuvan tiedon viemisen tietojärjestelmään. Tiedon keräämisen helppous koettiin tärkeänä, joka erityisesti korostuu yksittäisten Pk-asiakkaiden kohdalla. Ei ole järkevää kerätä kovin yksityiskohtaista tietoa, jos tiedon kerääminen ja raportointi vie resursseja enemmän kuin oletettavasti tiedosta voidaan yritykselle saada hyötyä toimintaan. Toisaalta, jos tiedon kerääminen tapahtuu työn ohessa ja osin automaattisesti, voisi tiedon tarkkuus olla merkittävästi suurempikin. Lähtökohtaisesti vastaajat kokivat laajemman ja tarkemman tiedon auttavan yritystä asiakaslupausten täyttämässä. Huomiona esille nousi myös mahdollisuus lähestyä tiedonkeräämisen tarkkuudessa asiaa asiakkaan arvoon perustuen. Näin laajemmista asiakaskokonaisuuksista kerättäisiin enemmän ja tarkempaa tietoa kuin sopimusarvoltaan vähäisemmästä asiakkuudesta.

Tieto ymmärrettiin olevan yrityksen tietoa ja tämä oli usean vastaajan mielestä myös selkeä peruste tiedon keräämisen yhteiseen tietojärjestelmään. Näin tieto olisi käytettävissä, sillä henkilöllä, joka tietoa asiakkuuden hoitamisessa tarvitsee. Tietoa voidaan hyödyntää asiakkuudessa tapahtuvissa muutostilanteissa. Kun tieto on saatavilla tietojärjestelmästä, on tieto heti käytettävissä asiakkaan kanssa työskentelevällä henkilöllä. Tämä parantaa asiakaskokemusta sekä nopeuttaa yrityksen toimintaa. Sen nähtiin myös säästävän selvittelyihin kuluvia yrityksen resursseja. Tietoja pitäisi vastaajien mielestä myös kerätä koko asiakkuuden ajan. Näin asiakkuuden tiedot olisivat asiakkuuden alusta mahdolliseen asiakkuuden päättymiseen asti tallennettuna tietojärjestelmään.

Tietoja voitaisiin käyttää yrityksen kehittämiseen ja hyödyntää kerääntyvää tietoa laajemmin kuin yksittäisen asiakkuuden hoitamiseen. Tämä vaatisi kuitenkin tietojen keräämistä sovitulla tasolla sekä määrämuotoisesti. Näin voitaisiin saada aikaan tietokanta, josta voidaan pyrkiä havaitsemaan trendejä ja kehityssuuntia, joihin yrityksen kannattaa keskittyä. Kun yrityksen johto on määritellyt tavoitetasot ja nämä on jalkautettu osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, kannattaisi vastaajien näkemyksen mukaan seurata toteutuuko toiminta valitulla tasolla.

#### 6.4 Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakkuuden kehittämiseen liittyvillä kysymyksillä tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään missä ja miten organisaatiossa asiakkuutta kehitetään. Samoin ajatuksena on saada näkemyksiä kehitettävistä asiakkuuden asiakokonaisuuksista.

Vastaajat olivat lähes yksimielisiä sopimuksen omistajan vastuusta asiakkuuden kehittämisestä. Haastattelun vastauksissa nousi useampaan otteeseen esille, ettei vastuu ja tekeminen ole sama asia. Ne koettiin tärkeäksi erottaa toisistaan. Samoin nähtiin, ettei myyjä tai taho joka asiakassopimuksen on tehnyt, ole myöhemmin vastuussa jatkokehityksestä. Huomioitavaksi nähtiin myös asiakkuussegmentti, jota nyt tarkastellaan. Asiakkaat ovat pieniä ja näitä on lukumääräisesti paljon, joka vaikuttaa mahdollisuuksiin sekä organisoitumiseen jakokehityksessä. Myös automaatiota ja tietojärjestelmien tuomia mahdollisuuksia koettiin järkeväksi hyödyntää laajasti Pk-asiakassegmentin asiakkuuksien kehittämisessä.

Kehittäessä haastateltavat nostivat esille asiakkuuden erivaiheiden huomioimisen kehittämisessä. Jatkuvalaskutteisten palveluiden tuoma arvo yritykselle korostuu, mitä pidemmälle asiakas yrityksellä on asiakkaana. Asiassa onnistuminen vaatii asiakkuuden jatkokehittämistä ja aktiivista hoitamista. Yrityksen nähtiin liikevaihdon kasvun lisäksi hyödyllisenä ymmärtää asiakkuuden kannattavuutta sekä asiakaskokemusta eli toisin sanoen miten hänen odotuksensa yritys on pystynyt täyttämään. Samoin nähtiin yritykselle järkevänä tunnistaa omat kulunsa asiakkuuden hoitamisessa ja suhteuttaa ne asiakkuuden arvoon. Myös pelkästään liikevaihdon kasvun lisäksi keskusteluun nousi erilaisten uusien palveluiden saaminen



asiakkuuksiin, samoin kuin niiden hyödyntämisen ymmärtäminen sekä tunnistaminen. Tieto olisi yritykselle arvokas. Tällöin voitaisiin nähdä, millaisia palveluita saadaan asiakkuuksien kehityksen yhteydessä yleisimmin lisättyä. Tietoa voitaisiin pyrkiä ymmärryksen saavuttamisen jälkeen hyödyntämään laajasti myös muille vastaaville asiakkuuksille. Asiakkuuksien päätymiset nousivat esille ja näiden syiden ymmärtäminen koettiin haastateltavien mielestä tärkeäksi. Samoin näiden tietojen ymmärtäminen ja hyödyntäminen laajasti, lisäisi yrityksen kykyä reagoida mahdollisiin haasteisiin jo ennakolta muiden asiakkaiden kohdalla.

## 6.5 Mittaaminen ja mittarit

Tavoitteena oli pyrkiä tunnistamaan mittaamiseen liittyviä ajankohtia ja tavoitetasoja. Kyselyksissä keskityttiin mittaamisen järjestämiseen sekä toteuttamisen vastuuseen. Huomiota kohdennettiin myös mittaamisesta saatavien tietojen aitoon hyödyntämiseen ja näiden tarjoamien mahdollisuuksien tunnistamiseen.

Vastaajat näkivät asiakkuuden mittaamisen hyödylliseksi koko asiakkuuden ajan. Selkeät muutostilanteet asiakkuudessa koettiin selkeiksi mittauspisteiksi. Näistä esille nousivat asiakkuuden alkaminen, muutokset palvelutarpeissa ja asiakkuuden loppuminen. Asiakkaan tasaisessa palveluvaiheessa mittaamista voisi olla määrällisesti vähemmän mutta kuitenkin toteutettuna säännöllisesti. Näin asiakkaalle annettaisiin mahdollisuus antaa palautetta ja samalla yritys kommunikoisi aktiivisesti asiakkaan suuntaan, vaikka varsinaisia palvelutapahtumia ei olisi asiakkaalle ollut. Haastateltavien näkemykset laatua ja asiakaskokemusta koskevien mittauksen toteuttamistiheydestä vaihtelivat kuuden kuukauden välein tehtävistä kyselyistä vuoden välein tehtäviin kyselyihin. Osa haastateltavista ei osannut ottaa kantaa näiden säännöllisten kyselyiden toteuttamiseen liittyviin aikatauluihin.

Mittaamisessa koettiin järjestelmien hyödyntämisen olevan tärkeää huomioiden käsiteltävän Pk-asiakassegmentin. Yksittäisiä Pk-asiakasyrityksiä on lukumääräisesti paljon ja näiden asiakkaiden tietojen kerääminen ihmisen tekemänä työnä ei ole resurssien järkevää hyödyntämistä. Automatisoinnin hyödyntäminen ja valittujen mallien toteuttaminen keräisivät tietoa järjestelmällisesti asiakkuuden hoitomallin mukaisesti. Tiedot kerääntyisivät järjestelmään ja olisivat näin hyödynnettävissä helpommin. Vastaajat näkivät mittauksen vastuun jakaantuvan samalla tavalla kuin asiakassopimuksen omistaminenkin. Kuten asiakkaan hoitamisessakin, koettiin tässäkin, ettei asiakassopimuksen omistaja ole hyvä hoitamaan tekemistä vaan olisi järkevää, että jokin toinen taho hoitaa varsinaisen mittaamisen.

Asiakastyytyväisyys nousi useassa vastauksessa esille. Haastateltavat tarkoittivat sen mittaamisella, onko yritys suorittanut sovitut palvelut asiakkaalle määrätellyllä tasolla. Näin saataisiin tieto sovittujen palveluiden operatiivisesta toteuttamisesta sekä sen lisäksi asiakkaan enemmän tunnepitoisesta asiakaskokemuksesta. Kerättyjen tietojen kommunikointi asiakkaalle nähtiin merkittävänä ja asiakasta yritykseen sitouttavana asiana.

Yrityksen kannattaisi mitata asiakkuuden kannattavuutta, pysyvyyttä ja asiakkuuden liikevaihdon kehitystä. Nämä näkyivät useassa vastauksessa. Näiden lisäksi myös yrityksen omia kustannuksia ja resurssien käyttämistä asiakkuuden hoitamiseen nousi esille. Tieto auttaisi yritystä arvioimaan miten asiakkuudet kuluttavat yrityksen resursseja.

Yksittäisen asiakkaan hoitamisen lisäksi keskusteluissa nousi esille ajatus tietojen hyödyntämisestä yrityksen saman asiakassegmentin asiakkuuksien hoitamisen kehittämisessä. Säännöllinen tietojen kerääminen mahdollistaisi yritykselle tilannekuvan saamisen, jonka pohjalta voidaan tunnistaa asiakokonaisuuksia ja oppia näistä. Näin voidaan järjestelmällisemmin suunnitella kehittymiskohteet sekä toimenpiteet.

#### 6.6 Muuta haastattelussa esille nousutta

Vastaajat korostivat haastattelun vapaassa osassa yrityksen kulttuurin merkitystä ja asiakkuuden tärkeyttä yritykselle. Samoin esille nostettiin vielä kaikkien yrityksen henkilöiden osallistuminen asiakaskokemuksen tuottamiseen. Lisäksi mainittiin tärkeäksi, että asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta. Näiden yleisten teemojen osakokonaisuudet näkyvät myös tarkemmin teemahaastattelun erillisissä vastauksissa

#### 6.7 Nykytilanteen ja tavoitetilan vertailu

Yrityksen nykyisessä tilanteessa on tutkimuksen perusteella eroavaisuuksia havaittuun tavoitetilaan nähden. Kuviossa 7 on nostettu esille suurimmat asiakokonaisuudet, jotka vaatisivat kehitystyötä yritykseltä. Asiakkuuksien aloitusvaiheessa yritys toimii hyvin asiakaskeskeisesti, mutta tuotanto- ja ylläpitovaiheessa näin ei välttämättä tapahdu. Tavoiteltavassa mallissa asiakaskokemuksen huomiointi jatkuisi koko asiakkaan elinkaaren ajan. Pk-asiakkaat ovat nyt yksi asiakassegmentti ja tulevaisuudessa olisi hyödyllistä purkaa segmentti pienempiin osakokonaisuuksiin. Ohjeistukset ja toimintamallit ovat tällä hetkellä alueellisesti päätettyjä ja eroavat toisistaan. Tavoitteena olisi päästä tilanteeseen, jossa yrityksellä olisi yksi toimintamalli Pk-asiakkaiden hoitamiseksi, toimipaikasta riippumatta. Tiedot kerätään nykyisinkin CRM-järjestelmään mutta kerätyn tiedon taso vaihtelee ja tarkempia määrittelyjä Pk-asiakassegmentin tiedon keräämisestä ei ole määritelty. Tavoitteena olisi yksi malli ja valittu tiedon taso, jota yrityksessä kerätään. Tieto mahdollistaisi tiedon tasalaatuisuuden kaikkien Pk-asiakkaiden osalta.

Asiakkuuden kehittämistä toteutetaan alueellisesti ja usein riippuen asiakkuuden omistajasta. Tavoitteena olisi luoda yhtenäinen Pk-asiakkaiden kehitysmalli perustuen Lean-filosofiaan ja toteuttaa sitä kaikkien yrityksen Pk-asiakkaiden kohdalla. Mittaaminen tapahtuu nykyisin osana muuta mittaamista ja keskittyy liiketaloudellisiin mittareihin. Pk-segmenttiä ei ole erikseen nostettu tarkasteluun ja huomioitu segmentin ominaispiirteitä. Tulevaisuuden

tavoitteena olisi löytää Pk-asiakkaiden yhtenäinen mittausmalli ja ottaa siinä huomioon asiakaskokemus liiketaloudellisten mittarein lisäksi.



Kuvio 7: Nykytilanne ja tavoitetila

## 7 Tutkimuksen analysointi ja johtopäätökset

Analysoitaessa teemahaastattelun vastauksia ja tarkasteltaessa niitä yhdessä tietopohjan materiaalien kanssa, nousee esille paljon yhtäläisyyksiä. Yrityksen henkilöt eri tasoilla näkevät asiakkaat hyvin ja tunnistavat paljon asiakkaan hoitamiseen liittyviä prioriteetteja ja asiakokonaisuuksia. Samoin yrityksen nykyinen kirjallinen ohjeistus lähtee asiakaskeskeisyydestä ja ohjaa osaltaan yrityksen toimintaa.

### 7.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on tärkeä kokonaisuus. Niin yrityksen henkilöiden haastattelussa, yrityksen ohjeistuksissa kuin aiheen teoriassakin korostetaan asiakaskokemusta sekä sen merkittävää vaikutusta asiakkaan muodostamaan kuvaan yrityksen toiminnasta. Yhteinen näkökulma löytyy myös asiakaskokemuksen tuottamiseen osallistuvista tahoista yrityksessä. Yrityksen kaikki

toiminteet ja kaikki yrityksen työntekijät osallistuvat asiakkaan kokemukseen luomiseen, vaikka työtehtävät eivät olisikaan suoraan asiakasrajapinnassa. Yrityksen sisäiset palvelut toisille osastoille tai toiminteille ovat yhtä tärkeitä ja vaikuttavat välillisesti myös asiakaskokemuksen syntymiseen.

Yrityksen sisäinen näkemys laadukkaasta asiakaskokemuksesta muodostuu paljon sovitun palvelulupauksen lunastamisen ympärille. On tärkeää, että asiakkaalle luvattu kokonaisuus toimii ja he saavat palvelusopimuksella luvatut kokonaisuudet käyttöönsä. Yrityksen nykyinen asiakasymmärrys perustuu vain yrityksen omien tietojen analysointiin ja usein käytetään useiden asiakassegmenttien tietoja ja näiden tietojen pohjalta tarkastellaan asiaa. Hyödyllisempään asiakassegmentin asiakasymmärrykseen päästäisiin segmentoimalla asiakkuuksia tarkemmin, jolloin se voisi luoda pohjan asiakkuuden hoitamisen mallintamiselle. Tällöin olisi mahdollista luoda ideaali toimintamalli kyseiselle asiakassegmentille. Se loisi myös pohjan onnistumisien mittaamiselle, osuen tarkemmin juuri käsiteltävään asiakassegmenttiin. Asiakaskokemus on asiakkaan itsensä kokema asia. Asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä kokonaisuus ja se myös näkyy vastauksissa samoin kuin aiheen kirjallisuudessakin.

Toiminnan kaikkien osa-alueiden pitäisi olla suunniteltu tukemaan asiakaskokemuksen muodostamista. Yrityksen johdon tulisi nähdä Pk-asiakkuudet yritykselle tärkeänä asiakasryhmänä ja lähteä aktiivisesti kehittämään segmentin asiakkaille liittyvää asiakkuuden hoitamisen kokonaisuutta. Olisi hyvä, jos tulevaisuuden kehitystyössä voitaisiin jokainen asia pyrkiä tulkitsemaan myös asiakkuuden näkökulmasta, jolloin asiakaskokemus olisi mukana jokaisen päätöksen yhtenä perusteena.

## 7.2 Asiakkuuden hoitaminen

Asiakkuudet on yrityksessä segmentoitu nykyisellään liikevaihtoluokkien mukaan ja Pk-yrityksiä käsitellään yhtenä asiakassegmenttinä. Haastattelussa nousi esille tarve tarkempaan segmentointiin, joka auttaisi asiakkuuden hoitamisen mallintamisessa sekä toimenpiteiden kohdentamisessa. Tarkasteltavat asiakkaat ovat yksittäisiä Pk-yritysiä, jolloin yhden asiakasyrityksen tuoma liikevaihto yritykselle on kohtuullisen pieni. Tämä tarkoittaa, ettei niitä voida hoitaa samalla mallituksilla ja resurssoinnilla kuin ketjuasiakkaita tai suuria yksittäisiä asiakkaita. Yhtenä konkreettisena erona vastaajat nostivat esille, kannattaako asiakkaalla olla nimettyä yhteyshenkilöä yrityksessä vai pyritäänkö asiakkuutta hoitamaan yrityksen toimien avulla.

Segmentointia voisi olla syvä tarkastella uudelleen ja pyrkiä luomaan siitä hieman monipuolisempi. Ensimmäisenä kannattaisi varmistaa, ettei Pk-asiakassegmentissä ole ketjuasiakkaiden osia tai konserneihin kuuluvia yrityksiä mukana. Tällöin puhdistettaisiin asiakassegmentti vain yksittäisiin Pk-yrityksiin. Seuraavana mahdollisuutena olisi erottaa mikroluokan yritykset segmentistä ja luoda näistä oma asiakassegmentti. Valinta loisi tarkemman näkemyksen

asiakkaisiin. Jako muodostaisi erilaiset asiakassegmentit, joilla on liikevaihdon ja henkilöstön määrän ohjaamana on erilaisia tarpeita sekä odotuksia yrityksen palveluista. Kolmanneksi ta- soksi voitaisiin ajatella huomioitavan yrityksen tilastokeskuksen mukainen toimiala. Haastat- telussa osa vastaajista näki tämän hyödyllisenä mutta vain jos se tuottaa yritykselle enemmän lisäarvoa kuin siihen käytettävät resurssit vievät. Tarkempi toimialaan liittyvä segmentointi ei välttämättä suoraan vaikuta yrityksen tapaan hoitaa asiasta. Se voisi kuitenkin tulevaisuu- dessa auttaa havaitsemaan asiakastoimialan yritysten erityisiä piirteitä ja odotuksia. Varsinkin Pk-yritysten isommassa päässä voivat asiakkaan tarpeet olla kohtuullisen monipuolisia ja laa- joja. Tällöin niiden täyttämisen voidaan ajatella muodostavan yrityksen näkökulmasta riittä- vän suuren liikevaihdon asiakkaalle, jolloin on perusteltua siirtää asiakkuus asiakkuusvastaa- valle henkilölle, vaikka kyseessä olisikin yksittäinen Pk-asiakassegmenttiin kuuluva asiakas. Näin voitaisiin huomioida laajemmat palvelukokonaisuudet ja siirtää asiakas eteenpäin asiak- kuuden hoitopolulla lähemmäksi suurempien sekä ketjujen asiakkuudenhoitomallia.

Yksittäisten Pk-asiakkaiden sopimuksien omistaminen on nykyisin määrittämässä keskeisesti, miten ja kuka asiakkuutta hoitaa. Nykyisin sopimukset voivat olla hajautetusti tai keskitetyn organisaation osan hoidettavana. Sopimuksen omistajuus ohjaa asiakkuuden hoitamista nykyi- sin vahvasti. Molemmissa omistajuusmalleissa on olemassa hyötyjä ja haasteita. Kun sopimus on hajautetusti asiakasta lähellä olevalle alueosastolle, sopimuksen omistaja on fyysisesti lä- hellä asiakasta ja tuntee paikallisen toimintaympäristön. Kun huomioidaan tarkasteltava asia- kassegmentti, ei paikallisella yrityksen osastolla ole kuitenkaan riittäviä resurssia yksittäisten Pk-asiakkaiden hoitamiseen. Vallitsevat erilaiset asiakkuuden omistajuuden mallit luovat hel- posti erilaisia toimintamalleja hoitaa asiakasta. Yrityksen sisälle on muodostunut eroja eri osastojen välillä, koska asiakkuuksia hoidetaan hyvin paikallisen alueyksikön näkökulmaan pe- rustuen ja heidän päätöksiensä mukaisesti. Kuitenkin myös osa Pk-asiakassegmentin asiak- kuuksista on keskitetty. Tällöin asiakkaan ensimmäinen kontaktipinta on yrityksen asiakaspal- velu. Nykyisin asiakaspalvelu usein siirtää asiakkuuden hoitoon liittyvät tehtävät keskitetyn organisaation asiakasvastuullisen hoidettavaksi. Keskitetyssä mallituksessa paikallisuus ei enää ole samalla tavalla läsnä mutta toisaalta mahdollistaa asiakkaiden tasalaatuisemman palvelemisen. Keskitetyssäkin mallissa asiakkuus on aina määritelty yhdellä henkilöllä, vaikka asiakkuuden hoitamista voidaan osin jakaa yrityksen toiminteille esimerkiksi yrityksen asiakas- palvelulle.

Yrityksen voisi olla hyvä lähteä ajattelemaan Pk-asiakassegmentin asiakkaita kokonaisuutena ja pyrkiä luomaan malli, jossa sopimuksen omistaminen ei välttämättä ole enää niin suuressa roolissa vaikuttamassa asiakkuuden hoitamisen organisoitiin. Selkeinä vaihtoehtoina asiakkuu- den omistamiseksi olisi paikallinen yksikkö tai keskitetty osasto. Olisi myös hyödyllistä selvit- tää voisiko löytyä mallitus asiakkuuden hoitamiseksi, jossa voitaisiin jakaa asiakkuus ja siitä saatava liikevaihto paikallisen yksikön ja keskitetyn toiminteen välillä. Tällöin asiakkuus olisi yrityksen yhteinen asiakkuus ja molemmista toiminteista voitaisiin ottaa parhaat hyödyt

käyttöön. Kun asiakassopimuksen omistajuus ei enää ohjaisi asiakkuuden hoitamisen mallitusta, voitaisiin asiakkuuden hoitaminen suunnitella asiakkaan odotusten mukaiseksi ja huomioida mahdollisimman toimivat prosessit tukemaan asiakaskokemusta.

Yhtenä ratkaisuvaihtoehtona olisi muodostaa Pk-asiakkuuksista asiakasryhmä, jonka hoitamisesta vastaisi keskitetty tiimi. Tällöin asiakkuudesta ei enää olisi vastuussa yksittäinen henkilö vaan tiimi. Tiimi keskittyisi asiakkaan hoitamiseen ja ottaisi myös vastuun asiakkuuden kehittämisestä. Etuna olisi toiminteen skaalautuvuus asiakkuuksien mukaisesti ja mahdollisuus palvella lukumääräisesti suurta asiakaskuntaa, jossa yksittäinen asiakkuus on yrityksen näkökulmasta pieni. Asiakkaiden hoitaminen yhdessä paikassa avaisi myös mahdollisuuden laatia mallitukset asiakkuuksien hoitamisesta sekä ohjeistaa niiden toteuttaminen. Asiakasryitykset myös saisivat itselleen yritykseltä asiakkuutta hoitavan tiimin, jossa voidaan suurelta osin hoitaa asiakkaan asiat yhdessä paikassa. Tiimillä olisi pääsy yrityksen asiakkuuden hoitamiseen liittyviin tietojärjestelmiin ja pääsy yrityksen tuotantojärjestelmien tietoihin. Kaikki tämä lisää mahdollisuutta ratkaista asiakkaan kysymykset ja tarpeet yhdellä kontaktikerralla, joka lisää niin positiivista asiakaskokemusta kuin vähentää yrityksessä syntyvää sisäistä työtä. Tarvittaessa tiimi voisi järjestää asioita paikallisen osaston kanssa yhdessä tai paikalla käyntiä vaativissa tehtävissä järjestää resurssin paikalle esimerkiksi asiakkaan palvelun päivitystä laajemmin suunniteltaessa. Asiakasryhmästä erotettaisiin vielä ne laajemmin palveluita käyttävät Pk-asiakkaat, joille nimettäisiin henkilö vastaamaan asiakkaasta. Tähän voitaisiin soveltaa erikseen määriteltävää palvelusopimuksen arvoa ja luoda siihen raja-arvo, jonka ylittävät asiakkuudet hoidettaisiin nimetyn henkilön toimesta.

Johdon päätettyä periaateratkaisusta asiakkuuden omistamisesta ja hoitamisesta, olisi siirryttävä tekemään tarkennettua suunnittelua, miten käytännössä segmentin asiakkuudet jaetaan ja hoidetaan. Kun suunnitelma on riittävällä tasolla kirjoitettuna auki, voidaan se esitellä yrityksen johdolle päätöstä varten. Suunnitelman hyväksynnän jälkeen voidaan siirtyä ohjeistamaan yrityksen osastoja ja toimintoja uudesta yksittäisten Pk-asiakkaiden asiakkuudenhoitamisen tavasta. Viestin saaminen yksittäisille henkilöille maantieteellisesti erillään oleviin yksiköihin vaatii organisoitua tekemistä ja viestin säännöllistä toistamista. Samoin uuden toimintamallin omaksumisen seuranta on välttämätöntä tehdä, jotta saadaan kerättyä tietoa, miten hyvin toiminnan muutos on saatu jalkautettua sekä mitä vielä pitäisi tehdä viestin saamiseksi läpi yrityksen osastojen.

### 7.3 Asiakkuuden hoitamisen tietojärjestelmät

Tietojärjestelmät tarjoavat ratkaisun yksittäisten asiakkaiden ja lukumäärältään ison asiakasmassan tietojen hallintaan ja niiden hyödyntämiseen asiakkuuksien hoitamisessa. Kuitenkin tietojärjestelmät kannattaisi nähdä avustavana työkaluna, jolla asiakkuuden hoitamista pyritään auttamaan sekä tehostamaan toimintaa. Tietojärjestelmät mahdollistavat tietojen

näkymisen oikealla käyttäjällä oikeaan aikaan. Käsiteltävän asiakassegmentin kohdalla tietojen syöttäminen ja niiden hyötykäytön helppous nousevat merkittävään rooliin, koska asiakkaita on paljon ja yksittäisen asiakkaan yritykselle tuoma liikevaihto on kohtuullisen vähäinen. Tämä asettaa osaltaan reunaehdoja, kuinka paljon aikaa ja ihmisten manuaalista työtä on järkevää käyttää tietojärjestelmän hyödyntämiseen. Käytettävyyttä olisi hyvä arvioida vahvasti asiakkaan kanssa työskentelevien ihmisten näkökulmasta. Arvioinnissa kannattaisi huomioida normaali työn tekemisen mallitus, jolloin mahdollisuuksia parantaa käytettävyyttä ja toimivuutta nousisi aidoista asiakaspalvelutilanteista käsin näkyville.

Asiakkuuden hoitamisen suunnitelman luomisen yhteydessä olisi hyödyllistä luoda suunnitelma, jossa kuvataan miten ja millaista tietoa järjestelmään pyritään syöttämään. Määritelty suunnitelma antaa mahdollisuuden luoda ohjeistus, joka mahdollistaa laajan asiakasmassan tasalaatuisen käsittelyn tietojärjestelmässä. Suunnitelmassa voidaan määritellä tiedon kerääminen yhteen järjestelmään, josta tarvittaessa tietoa voidaan siirtää muualle, mutta tiedon valittu pääjärjestelmä ja -paikka olisi näin kaikille selkeästi tiedossa. Mitä enemmän tietoa voidaan syöttää järjestelmään automaattisesti tai edes osin automaattisesti toiminnan yhteydessä, antaa se merkittävän edun niin käyttäjälle kuin kustannusnäkökulmasta myös yritykselle. Kun tieto on syötettynä järjestelmään, se muodostuu yrityksen tiedoksi, jota voidaan käyttää erilaisten käyttäjien toimesta erilaisissa tarpeissa.

Haastattelussa ja tietokirjallisuudessa nousivat esille tiedon moninaiset käyttötarkoitukset. Tämän huomiointi ohjeistuksessa olisi saavutettavan lopputuloksen kannalta keskeistä. Yrityksen kannattaisi pyrkiä tunnistamaan tarpeet tiedon erilaisille käyttötarkoituksille. Tarpeita löytyy ainakin asiakkaan hoitamisesta, liiketoiminnan arvioinnista ja yrityksen asiakassegmentin strategisesta johtamisesta.

#### 7.4 Asiakkuuden kehittäminen

Asiakasvastuun on oltava selkeää, jotta vastuu asiakkuuden kehittämisessä on kaikilla selkeää ja ohjaa myös osaltaan toimintaa. Asiakkuuksien kehittämisessä haastattelun perusteella vastaajat huomioivat erityisesti asiakkuuden eri vaiheet sekä niiden muutostilanteet. Näissä kohdissa tapahtuu luontaisesti asiakkaan kanssakäymistä, joka on aina mahdollisuus asiakkuuden kehittämiseen. Asiakkuuden kehittämisessä on nykyisin yrityksessä tyypillistä tarkastella vahvasti liiketaloudellisia mittareita, joista esimerkkeinä voidaan mainita liikevaihdon ja tuloksen seuranta. Kuitenkin kannattaisi myös huomioida asiakkuuden kokemuksen ymmärtäminen ja kehittäminen. Asiakkuuden loppuessa olisi päättymisen syistä ja mahdollisista tarkemmista syiden selvityksistä hyötyä, jolloin yritys voisi analysoida syyt ja ymmärtää mahdollisesti valitsevia laajempia syykokonaisuuksia sekä mieltä näihin mahdollisiin ratkaisumalleja.

Lean-johtamisen malli voitaisiin nostaa yrityksessä keskeiseksi malliksi, jolla myös palveluliiketoimintaa valitun asiakassegmentin osalta kehitettäisiin. Vaikka Lean on alun perin

tarkoitettu kappaletavaroiden tuottamiseen keskittyvän liiketoiminnan kehittämiseen, sen periaatteet toimivat hyvin myös palveluliiketoiminnassa. Leanin neljä ylätason periaatetta toimivat suoraan myös palveluliiketoiminnassa. Keskittyminen pitkäjänteiseen kehittämiseen ja tulosten näkymiseen vasta pidemmällä ajanjaksolla. Tällöin ei pyritä lunastamaan nopeita osavoittoja, jotka johtavat helposti osaoptimointia, joka vastaavasti heikentää kokonaisuuden toimivuutta. Toiminnan menestys perustetaan määriteltyihin ja ohjeistettuihin toimintaprosesseihin, joita kehitetään jatkuvasti paremmiksi. Ihmisten kehittäminen nähdään myös tärkeässä osassa ja sama ajatus korostuu palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Neljäntenä nähdään Leanin olevan matka, joka ei pääty koskaan. Tällöin nykyistä tilannetta arvioidaan osana toimintaa ja pyritään löytämään parannuksia sekä oppia toiminnasta jatkuvasti liiketoiminnan tekemisen yhteydessä. Nykyinen tilanne ei ole Lean-filosofian mukaan riittävä, vaan sitä pyritään kehittämään koko ajan ja näin yritys muuttaa pienin askelin toimintaansa jatkuvasti.

Yhteistä on myös suunnitelmallisuus sekä johdon sitouttaminen. Näin yritys saa muodostumaan kokonaisuuden, joka koetaan tärkeäksi ja mahdollistaa suunnitelman mukaisen toiminnan päivittäisessä tekemisessä. Asiakkuus on myös Lean-filosofiassa nostettu vahvasti keskiöön ja toiminnan tarkoituksena on pyrkiä luomaan asiakkaalle arvoa sekä poistamaan mahdollisimman paljon kaikkea muuta, joka ei tätä asiakkaalle tuota. Kuten palvelumuotoilussakin asiakaspolut ja -ymmärrystä pyritään saamaan kasvatettua ja näiden pohjalta voidaan luoda asiakkaan kanssa yhdessä toimivampia ratkaisuja. Osana Lean-johtamista kulkee myös toimintojen mittaaminen ja seuraaminen. Tällä pyritään varmistumaan valitun toiminnan laatutason pysyminen sekä nostamaan toteutuneet poikkeamat esille jakekehitystä varten.

Leanin periaatteena on asiakkaille mahdollisimman laadukkaiden palveluiden tuottaminen ja näin mahdollistaa yrityksen pärjääminen kilpailuilla markkinoilla. Keinona käytetään johtamista, jossa käyttöön otetaan Leanin periaatteet. Periaatteet voidaan soveltaa hyvin myös palveluliiketoimintaan. Laatu on täysin yhteinen käsite palveluliiketoiminnalle ja kappaletuotannolle, joskin tietysti yksityiskohdat ovat erilaisia. Samoin toiminnan virtaus voidaan nähdä tärkeänä molemmissa erityyppisissä liiketoiminnoissa. Toimintojen ja prosessien pitää toimia tehokkaasti ja mahdollisimman vähän turhaa aiheuttaen. Ihmiset nähdään Leanin talon keskiössä, joka on yhteinen näkökulma palveluita tuottavan liiketoiminnan kanssa. Ihmiset ovat merkittävimmät ja tärkeimmät resurssit, joilla palveluliiketoimintaa toteutetaan. Toiminnan tasainen toteuttaminen ja toiminnan vakaus on perusvaatimus, jonka päälle voidaan kehitystyötä lähteä toteuttamaan. Pohjalla on koko Lean-johtamisen periaatteet, joita soveltamalla saadaan palveluliiketoimintaan viitekehys toiminnan kehittämiseen. Kuviossa 8 on avattu tyypillisellä Lean-talolla ylätason toiminnot, jolla Lean pyrkii auttamaan yritystä tavoitteisiin pääsemiseksi.





Kuvio 8: Lean talo sovellettuna

Yritys saisi Lean-johtamisesta kehittämisen mallituksen Pk-asiakassegmentin toiminnan kehittämiseen. Koska kyseessä on laaja yksittäisten asiakkaiden asiakaskunta, joka vaatii palvelun toimivuudeksi prosesseja, tiimejä ja suunniteltuja toimintamalleja, Lean-johtamisen periaatteet ovat sovellettavissa hyvin tämän palveluliiketoiminnan osa-alueen kehittämiseen. Valitun viitekehyksen arvo olisi jo valmiiksi suunnitellun viitekehyksen hyödyntäminen kehittämiseen, eikä kehittämisen viitekehystä olisi tarvetta lähteä suunnittelemaan yrityksessä alusta alkaen itse.

Nykytilanteen selvityksessä samoin kuin haastatteluissa esille nousivat asiakkaiden segmentointi, toiminnan suunnittelu ja perusmallien luominen. Samoin Pk-asiakkaiden nostaminen keskiöön on yritykselle tarpeellista, jotta yrityksessä pystytään aloittamaan asiakassegmentin kehittäminen laajassa mittakaavassa. Sen nostaminen yhdeksi merkittäväksi toiminta-alueeksi on yrityksen ylimmän johdon tehtävä ja tämä on myös viestittävä selkeästi yrityksen sisäisesti. Sen jälkeen voidaan siirtyä tarkennettuun suunnitteluun ja pyrkiä hyödyntämään Lean-johtamisen näkökulmaa kehittämisessä. Vain kokonaisuuden suunnittelulla ja muotoilemalla toiminnot palvelemaan asiakkaita niin, että ne tuovat asiakkaalle arvoa ja luovat mahdollisimman vähän ylimääräisiä toimintoja yrityksen näkökulmasta. Näin saadaan kehityksestä hyödyt konkretisoitumaan aidosti niin yritykselle kuin asiakkaallekin.

### 7.5 Mittaaminen ja mittarit

Mittaaminen on mahdollisuus seurata toimintaa. Se auttaa tuottamaan tietoa, jota voidaan käyttää analysointiin ja hyödyntää päätöksien tukena. Mittaaminen nähtiin haastattelussa

tärkeäksi ja tietoperustan kirjallisuus korostaa myös mittaamisen tärkeyttä. Mittaamista kannattaisi tehdä koko asiakkuuden elinkaaren ajan ja keskittyen erityisesti huomioimaan asiakkuudessa tapahtuvat muutoshetket. Toteuttaminen pitäisi kohdentaa aina valittuun asiakassegmenttiin ja näin se mahdollistaisi aidosti oikeiden tietojen selvittämisen. Näin tiedot olisivat käsiteltävän asiakassegmentin sisällä relevantteja ja voitaisiin käyttää päätöksien tueksi. Ideaalisen asiakkuuden hoitomallin suunnittelemisen jälkeen voitaisiin mittaamisella selvittää, toimitaanko suunnitelman mukaisesti ja onko asiakkaan kokemus ollut tavoitteen mukainen.

Yritykselle olennaista on myös tunnistaa liiketalouden mittareiden tuottamat tiedot valitussa asiakassegmentissä. Olisi hyvä saada järjestettyä yrityksen tietojärjestelmiin vastaavanlaiset segmenttijaot, johon yritys Pk-asiakkuudet tulevaisuudessa jakaisi. Liiketaloudellisia mittareita voisivat olla liikevaihdon, kannattavuuden sekä asiakasyritysten pysyvyyden mittaaminen segmentteittäin. Näiden lisäksi kannattaisi ottaa mitattavaksi myös palveluiden ja teknologisten komponenttien määrät ja näiden muutokset asiakassegmentissä. Näin voitaisiin arvioida yrityksen tuotteiden ja palveluratkaisuiden kehitystä. Mittaamisessa kannattaisi jakaa mittarit tulosta mittaaviin sekä toimintaa mittaaviin. Näin voitaisiin selvittää ja erottaa toisistaan toiminnot sekä niiden perusteella tulevat tulokset. Esimerkkinä voidaan mainita asiakaspalveluun tulevat yhteydenotot, joiden määrän mittaaminen on toiminnan mittaamista. Tulosta voisi esimerkiksi näistä yhteydenotoista muodostunut lisämyynti eli liikevaihdon kasvu asiakassegmentissä, jossa myynti on hoidettu suoraan asiakaspalvelusta asiakkaalle.

Asiakkaan kokemusta olisi hyvä alkaa mittaamaan säännöllisesti ja suunnitelman mukaisesti. Mittarit eivät saisi olla pelkästään yrityksen näkökulmasta asioita suoraan mittaavia vaan asiakas pitäisi myös tässä nostaa keskiöön. Mittaaminen voisi olla järkevää suunnitella yhtenä kokonaisuutena ja pyrkiä luomaan siitä kirjallinen suunnitelma sekä tuoda se osaksi päivittäistä toimintaa. Useat asiakkaalle lähetettävät mittaukset olisi hyvä automatisoida, jolloin ne tapahtuvat osana toimintaa ja näin keräävät tietoa mahdollisimman laajasti. Kuitenkin on huomioitava, ettei asiakasta kyllästytetä liiallisilla ja epärelevantteillä mittauksia, vaan ne on oltava perusteltuja ja tilanteeseen soveltuvia.

## 8 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus on pyrittävä tekemään aina mahdollisimman laadukkaasti. Teemahaastattelussa haastattelun kysymysrunko antaa pohjan haastattelulle. Keskustelu ei kuitenkaan aina etene niin suoraviivaisesti vaan haastattelussa on huomioitava keskustelun laveampi kulkeminen. Haastattelun kysymykset on laadittava huolellisesti sekä ryhmiteltävä aihealueittain kokonaisuuksiin. Valmistelu tukee laadukasta haastattelua, josta on tutkimukselle aidosti hyötyä.

Tutkimuksen validiuksella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä mittaamaan juuri sitä mitä on tutkimuksella pyrittykin mittaamaan. Teemahaastattelun luotettavuutta auttavat arvioimaan tutkijan kuvaukset tutkimuksen tekemisestä. Toteutetun teemahaastattelun esitelmä on kuvattu raportissa. Raporttiin on kuvattu haastattelun toteutustapa ja ajankohta mukaan lukien yksittäiseen haastatteluun käytetty aika. Teemahaastattelussa kysymykset on luokiteltu loogisesti teemoittain, joilla pystytään paremmin pysymään vastausten osalta teeman aiheissa. Tämä luo tutkimukselle paremman rakenteen ja vastaukset aidosti vastaavat teeman aiheisiin.

Tutkija on aktiivisessa roolissa haastattelussa ja hänen vaikutuksensa vastauksiin on otettava huomioon. Tutkijan vaikutus on tunnustettu ja haastattelutilanteessa on huomioitu mahdollisuuksien mukaan, ettei haastateltava ohjaa vastaajan vastauksia. On todennäköistä, että haastattelijalla on kuitenkin jonkinlainen osuus, jolla hän vaikuttaa teemahaastattelusta tuleviin tuloksiin. Haastateltavat ja haastattelija työskentelevät samassa yrityksessä, joten tämän vaikutus on tuloksia analysoitaessa huomioitava.

Reliaabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Teemahaastattelussa on haasteellista päästä objektiiviseen totuuteen, koska on jopa mahdollista toistaa sama tutkimus uudelleen samoilla haastateltavilla ja päätyä ainakin hieman erilaisiin tuloksiin.

Tutkimuksessa kysymykset on pyritty valitsemaan käsittelemään aihealuetta monesta näkökulmasta ja aihealuetta kattavasti käsitellen. Teemahaastatteluun osallistuvat on valittu yrityksen organisaation eri tasoilta ja eri tehtävistä. Tarkoituksena on saada monipuolisesti kerättyä näkökulmat ja häivytettyä yhden yrityksen toiminteen tai osaston näkökulma tutkimuksessa. Analysoitaessa tutkimuksen vastauksia ja tehtäessä niiden perusteella johtopäätöksiä, on hyvä huomioida tutkimuksen kuitenkin reliaabeliuksen rajoitteet.

## 9 Kehitysehdotukset

Yrityksellä Pk-asiakkaiden hoitaminen on nykyisin yhtenä osana liiketoimintaa. Yrityksessä voitaisiin nostaa yrityksen johdon toimesta Pk-asiakassegmentti tärkeäksi omaksi kokonaisuudekseen. Johdon päätös ja sen viestintä yrityksen sisällä antaisi selkeän signaalin asiakassegmentin tärkeydestä sekä viestisi asiasta yrityksen sisällä kaikille työntekijöille. Seuraavana vaiheena asia voitaisiin antaa yhden henkilön vastuulle ja resursoida kehittämistyö. Näin vastuu olisi määritelty selkeästi ja hänellä olisi mahdollisuus lähteä kehittämään asiakassegmentin liiketoimintaa. Hänellä olisi selkeä rooli ja mahdollisuus aloittaa tarkennettu suunnittelu-työ asiakkuuksien hoitamisen mallintamiseksi.

Suunnittelussa nykyinen Pk-asiakassegmentti voitaisiin määritellä tarkemmin alasegmenteiksi toiminnan ja toimialan perusteella. Olennaista olisi myös huomioida, että keskityttäisiin pelkästään yksittäisiin asiakkaisiin ja ketjuuntumat sekä vastaavat asiakkuudet erotettaisiin Pk-asiakassegmentistä ja hoidettaisiin muilla asiakkuuksien hoitomalleilla. Suunnittelussa kannattaisi lähteä asiakasnäkökulmasta ja kääntää suunnittelun näkökulma yrityksen sisäisestä näkökulmasta enemmän asiakkaasta yrityksen suuntaan. Suunnittelussa voidaan hyödyntää palvelumuotoilun työkaluja viitekehystenä. Tällöin myös suunnittelussa käytettävät työkalut auttaisivat suunnittelua keskittymään toiminnan tarkasteluun asiakasnäkökulmasta käsin. Tarkempi asiakassegmentointi mahdollistaisi keskittymisen aidosti yhden riittävän tarkan mutta liiketaloudellisesti tarpeeksi laajan asiakaskunnan tarpeiden ja asiakasodotusten ratkaisemiseen.

Asiakkuuden omistajuus olisi myös suunniteltava sekä huomioitava sen osana yrityksen toiminnan alueellisuus ja keskitettyjen toimintojen vaikutus asiakkaan hoitamiseen. Olisi oleellista löytää yksi mallitus, jota yrityksessä voitaisiin käyttää käsiteltävän asiakaskokonaisuuden hoitamiseksi. Mallia voitaisiin lähteä tutkimaan asiakkuuden jakamisen näkökulmasta, jossa asiakkaan tuoma liikevaihto jaetaan ja näin varsinaisesti liikevaihto ei enää suoraan ohjaisi asiakkuuden omistajan muodostumista. Näin asiakkuudet nähtäisiin yrityksen asiakkuuksina ja vähemmän enää yhden alueyksikön tai toiminnon omistamina. Ratkaisu antaisi vapautta asiakkuuden hoitamisen suunnitteluun. Asiakkuuden hoitamisen mallissa voitaisiin keskittyä aidosti huomioimaan asiakaskokemus ja yrityksen asiakaspalvelun sekä toiminnan tasalaatuisuus. Asiakkuuden omistajuuden tai sen jakamisen ratkettua olisi vuorossa varsinaisen asiakkuuden hoitosuunnitelman tarkempi suunnittelu ja kehitys. Tarkoituksena olisi päästä tilanteeseen, jossa yrityksen eri toimintojen tahtotilat eivät kilpaile keskenään ja näin ohjaa asiakkuuden hoitamista. Sopimuksen omistajuuden ratkaisu antaisi mahdollisuuden keskittyä asiakaskokemuksen muodostamiseen sekä organisoitua sen toteuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiakkuuden hoitamiseen liittyvät tiedot pitäisi löytyä yhdestä paikasta. Asiakkuuden hoitamiseen tarkoitettu tietojärjestelmä eli CRM muodostaa luonnollisen paikan tiedoille. Olisi hyvä suunnitella mille tasolle Pk-asiakassegmentissä tietoa pyritään keräämään. Tiedon keräämisen taso pitää olla suhteellinen asiakkuuksien arvoon sekä niiden työllistävyyteen. Tarkoituksena olisi kerätä riittävästi tietoa mutta kuitenkin lisäämättä kohtuuttomasti asiakkaiden kanssa työskentelevien työmäärää. Kun määritelty taso on löydetty, se esitellään osana suunnitelmaa yrityksen johdolle, joka päättää valittavan toimintatavan. Näin luodaan siitä yritykselle standardi, jota kaikki noudatettavat. Näin tieto olisi tasalaatuista ja aidosti käytettävissä yrityksen henkilöillä, jotka tietoa asiakkaan hoitamiseksi tarvitsevat. Seuraavassa vaiheessa voitaisiin lähteä kouluttamaan ja opastamaan asiakassegmentin kanssa töitä tekevät henkilöt. Toiminnan jalkauttaminen on oleellinen osa toiminnan muutoksen käytäntöön viemistä. Jalkauttaminen vaatii onnistuakseen erillistä resurssointia, jotta ajateltu muutos saadaan aidosti

tuotua ihmisille osaksi päivittäistä työskentelyä. Olisi hyödyllistä myös seurata järjestelmällisesti tietojen kerääntymistä ja miten tietoja hyödynnetään. Tämä toisi lisäarvoa jatkosuunnitteluun myös asiakkuuden hoitamiseen.

Asiakkuuden kehittämisessä voitaisiin hyödyntää Lean-johtamisen periaatteita ja käytänteitä hyväkseen. Näiden yhdistäminen palvelumuotoilun periaatteisiin toisi lisänäkökulmaa toiminnan kehittämiseen. Molemmilla malleilla on paljon yhteistä vaikkakin Lean on alun perin luotu kappaletavaran tuotantoteollisuuteen. Kuitenkin jatkuvan kehittämisen ajatukset, asiakasarvon luominen ja turhan hukan poistaminen ovat esimerkiksi suoraan sovellettavissa myös palveluliiketoimintaan. Palvelumuotoilussa usein lähdetään suunnittelemaan uutta tai vallitsevasta tilanteesta halutaan kehittää toiminteita eteenpäin yhtenä kehityskertana. Lean-johtaminen tuo asiaan jatkuvuutta ja korostaa laajasti organisaation oppimista sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Asiakkaalle tämä näkyy parempana toimintana, joka luo asiakkaalle myös aitoa arvoa. Näiden kahden yhdistelmällä voitaisiin luoda asiakaskeskeistä liiketoimintaa yksittäisten Pk-asiakkaiden tarkennetuille alasegmenteille ja samalla huolehtia jatkuvasta kehittämisestä muuttuvassa maailmassa.

Asiakkaan asiakaskokemusta voitaisiin mitata asiakastyytyväisyyskyselyllä, johon voidaan käyttää NPT eli Net Promoter Score mittaamista. Mittausta voidaan tehdä jatkuvan palvelusopimuksen vaiheessa, jolloin asiakkaalla ei tapahdu muutoksia palvelussaan vaan ollaan enemmän staattisessa sopimusvaiheessa. Mittaaminen kannattaisi automatisoida ja ajastaa tapahtuvaksi kerran vuodessa. Jos asiakkaalle lähetetään muita kyselyitä, voitaisiin jättää asiakastyytyväisyyttä mittaava kysely automaattisesti välistä kyseisen vuoden osalta. Asiakkaan palveluiden muutosvaiheissa voitaisiin hyödyntää CSAT eli Customer Satisfaction Scorea, jolla saataisiin tietoa asiakkaan kokemukseen juuri siinä palvelukohdassa. Kyselyitä voisi olla luotuna etukäteen yleisimpiin asiakaspolun muutoskohtiin ja lähettää näitä automaattisesti palvelumuutosten toteutumisen yhteydessä. Päivittäiseen asiakkaan kanssakäymisen arviointiin voitaisiin ottaa käyttöön CES eli Customer Effect Score. Mittarilla taataisiin selvitettyä asiakkaan asioinnin helppoutta ja näin tietoa miten vaivattomana asiakas kokee kanssakäymisen yrityksen kanssa.

Osana mittaamisen suunnittelua olisi mietittävä tietojen hyödyntäminen. Tiedolla ei ole oikeaa arvoa, jos sitä kerätään vain keräämisen vuoksi tai tietoa ei aidosti hyödynnetä päätösten tukena. Yrityksen kannattaa kerätä vain tietoa, jota se haluaa ja pystyy hyödyntämään toiminnan seuraamisessa ja kehittämisessä. Tämän vuoksi mittarit ja mittaaminen kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena sekä keskittyä muutamiin aidosti olennaisiin kokonaisuuksiin.

Kuvion 9 kaaviossa on havainnollistettu Yritys X Oy:n kehitysprojektin suunnittelun ylätason vaiheet. Yrityksen johdolle kehitysrungon esittelyn jälkeen heillä on mahdollista tehdä päätös

keskittymisestä yksittäisten Pk-asiakkaiden tarkemmasta kehityssuunnitelman tekemisestä. Samoin he voivat nimetä vastuullisen henkilön, joka ottaa tarkemman kehityssuunnitelman tekemisen vastuulle. Suunnitelman valmistuttua vastuullinen henkilö esittelee johtoryhmälle tarkennetun suunnitelman. Johtoryhmässä asia käsitellään ja tehdään päätös asian viemisestä eteenpäin. Hyväksytyt suunnitelman jälkeen siirrytään käytännön toteutusvaiheeseen, jolla pyritään saamaan asiakkuuden hoitamisen malli jalkautettua ja vietyä osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa.

Toiminto ja aikataulutus:	Sisältö:	Tekijä:
1. Johdon päätös keskittymisestä Pk-asiakkaiden asiakassegmenttiin Q3 / 2022	Raportin esittely johtoryhmälle Johtoryhmän päätös keskittymisestä Johtoryhmä nimeää henkilön vastaamaan kehitystyöstä	Opinnäytetyön tekijä Johtoryhmä
2. Pk-asiakkaiden tarkennettu suunnittelu Q3 – Q4 / 2022	Asiakaskokemus, asiakkuuden hoitaminen ja tietojärjestelmien hyödyntäminen Asiakkuuden kehittäminen Mittaaminen ja mittarit	Vastuullinen henkilö Asiakasvastuulliset Alueosastot Keskitetyt toiminnot
3. Tarkennetun suunnitelman esittely ja päätös käytäntöön viemisestä Q4 / 2022	Tarkennetun suunnitelman esittely johtoryhmälle Johtoryhmän päätös asian viemisestä eteenpäin	Vastuullinen henkilö Johtoryhmä
4. Suunnitelman jalkautus ja käytäntöön vieminen Q1 – Q2 / 2023	Hyväksytyt suunnitelman tiedotus Tarpeellisten materiaalien ja ohjeiden luominen Koulutus ja jalkautus	Vastuullinen henkilö Projektiryhmä Liiketoiminnoista alueillaan vastaavat

Kuvio 9: Ylätason prosessikuvaus Yritys X Oy kehitysprojektista

## 10 Yhteenveto

Työ antaa pohjan keskusteluille ja rungon päätöksen tueksi, jolla voidaan lähteä keskittämään Pk-asiakassegmentin yksittäisten asiakkaiden muodostamaa asiakasryhmää. Raportissa annetaan periaatetasoiset ajatukset ja ehdotukset asian saamiseksi keskiöön ja luodaan kehitysprojektille runko. Yritys ei vielä tällä raportilla saa Pk-asiakassegmentin hoitamiseksi käytännön tasolle ylettyvää suunnitelmaa, vaan sen luominen vaatii lisätutkimusta ja suunnittelua. Suunnittelu on luontevaa toteuttaa yrityksen sisäisenä työnä, jolloin tarkennetussa suunnittelussa voidaan käyttää aitoja yrityksen asiakastietoja ja toteuttaa suunnitelma huomioiden tietoturvan vaatimukset. Raportti pyrkii antamaan yritykselle viitekehysten, jolla nostaa

perustelluista lähtökohdista Pk-asiakkaat keskusteluun ja antaa näkökulmia sekä ehdotuksia keskustelun pohjaksi.

Pk-segmenttiin kuuluvia yrityksiä on Suomessa paljon ja näiden yksittäisten yritysten muodostama potentiaalinen asiakaskunta tarjoaa yritykselle merkittävän liiketoimintamahdollisuuden. Keskittyminen yksittäisten Pk-asiakkaiden hoitamiseen ja sen liiketoiminnan osa-alueen selkeä vastuuttaminen luo hyvän pohjan asiakkuuden hoitomallin jatkokehittämiselle. Suunnittelussa kannattaa ottaa asiakas aidosti keskiöön ja huomioida asiakkaan kokemusperusteiset tuntemukset sekä laatia yrityksen omat suunnitelmat tukemaan näitä. Asiakkaiden määrän ja laadun huomiointi asiakkuudenhoitomallin suunnittelussa on ymmärrettävä ja huomioitava. Johtuen asiakkuuksien määrästä ja sopimuksen arvosta yritykselle on järkevää pyrkiä hyödyntämään asiakkaan hoitamisessa mahdollisuuksien mukaan paljon automatisointia ja jopa ehkä itsepalvelun periaatteita.

Asiakaskokemusta tarkastellaan raportissa tietoperustaan nojautuen ja myös yrityksen edustajien näkemyksestä, miten he näkevät laadukkaan asiakaskokemuksen. Olisi hyödyllistä toteuttaa lisätutkimusta suunnittelun yhteydessä suoraan yrityksen Pk-asiakassegmentin loppuasiakkailla tai jopa yleisemmin Pk-asiakkailla, jolloin voitaisiin selvittää ja tarkentaa asiakkaiden näkökulmista asiakaskokemusta sekä heidän tahtotilaansa millaisia elementtejä asiakkuuden hoitomallissa heidän näkemyksensä mukaan kannattaisi olla.

Koko raportti on hyödynnettävissä toimeksiantajalla mutta olisi hyödyllistä jatkojalostaa yrityksen sisäiseen käyttöön tiivistetty raportti sekä erillinen esitys yrityksen johdolle. Esitys mahdollistaisi asian esittelyn esimerkiksi yrityksen johtoryhmässä, jolloin asia saataisiin nostettua yrityksen johdolle esille ja tuoteutua keskusteluun. Tavoitteena olisi siitä päästä aloittamaan järjestelmällinen kehitystyö Pk-asiakkaiden asiakkuuksien hoitamiseksi.

## Lähteet

### Painetut

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johdajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Löytänä, J. & Kortesus, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Kumar, V. & Reinartz, W. 2018. Customer relationship management: Concept, strategy, and tools. Third edition. Berlin: Springer.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.

### Sähköiset

Business Standard. 2013. Lean principles for services. Viitattu 15.4.2022. [https://www.business-standard.com/article/management/lean-principles-for-services-112122400111\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/management/lean-principles-for-services-112122400111_1.html)

Fotsch, B. & Case, J. 2017. Transforming Your Service Business With Lean Management. Viitattu 15.4.2022. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/fotschcase/2017/03/07/transforming-your-service-business-with-lean-management/>

Baker, K. 2021. 12 Key Benefits CRM System Provide to a Business. HubSpot. Viitattu 16.4.2022. <https://blog.hubspot.com/sales/benefits-of-crm>

Jokinen, T. 2021. Lean with passion erikoisnumero vol. 3 nro 2. Oulun ammattikorkeakoulu. <http://www.oamk.fi/materiaalit/kone/lean2-erikoisnumero-web.pdf>



Mauboussin, M. 2012. The True Measures of Success. Harvard Business Review. Viitattu 16.4.2022. <https://hbr.org/2012/10/the-true-measures-of-success>

McGrane, M. 2020. Improving Convention Center Management Using Business Analytics and Key Performance Indicators, Volume II. Business Expert Press.

Parmenter, D. 2015. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.

Tilastokeskus. 2021. Käsitteet. PK-yritys. Viitattu 3.4.2022. [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)

Tilastokeskus. 6.8.2021. Yritykset 2019. Viitattu 3.4.2022. [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html)

Tuominen, K. & Tuominen, R. 2009. Lean-oppaat: Lean - kohti täydellisyyttä. Benchmarking.

#### Julkaisemattomat

Oksanen, E. & Aalto, M. 2021. Varatoimitusjohtajan ja myyntijohtajan videoitu haastattelu 19.9.2021. Yritys X Oy.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
Kuvio 2: Kaikki toiminnot osallistuvat asiakaskokemuksen tuottamiseen .....	11
Kuvio 3: CRM-järjestelmän käyttötarkoitukset .....	21
Kuvio 4: Lean pyramidi sovellettuna .....	22
Kuvio 5: Mittaamisen laadinnan prosessi .....	28
Kuvio 6: Tutkimuksen yleiset vaiheet .....	34
Kuvio 7: Nykytilanne ja tavoitetila .....	43
Kuvio 8: Lean talo sovellettuna .....	49
Kuvio 9: Ylätason prosessikuvaus Yritys X Oy kehitysprojektista .....	54

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset .....	60
Liite 2: Aiemmin toteutetun Pk-asiakkaiden hoitamisen haastattelun kysymysrunko .....	61

## Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

### Asiakaskokemus

- Mistä sinun mielestäsi hyvä asiakaskokemus muodostuu?
- Miten suurena näet asiakaskokemuksen merkityksen?
- Miten se näkyisi käytännössä ulkoisille maksaville asiakkaille?
- Miten se näkyisi käytännössä sisäisille asiakkaille?
- Kenen vastuulla näet hyvän asiakaskokemuksen johtamisen yrityksessä olevan?
- Ketkä yrityksessä osallistuvat hyvän asiakaskokemuksen tekemiseen?
- Miten asiakaskokemusta voitaisiin yrityksessä kehittää eteenpäin?

### Asiakkuuden hoitaminen

- Miten Pk-asiakkaat kannattaisi segmentoida ja miksi juuri näin?
- Kenen yrityksessä kannattaisi omistaa asiakkaan sopimus?
- Miten kannattaisiko asiakkuuksien hoitaminen järjestellä? Pitää hajautettuna vai keskittää ainakin joltain osin?
- Miten asiakkuuksien hoitamisen seuranta järjestettäisiin yrityksessä?

### Asiakkuuden hoitamisen järjestelmät

- Miten näkisit asiakkuuksien hoitamiseen liittyvän hoitamisen dokumentoinnin hoidettavan?
- Mille tasolle olisi mielestäsi dokumentointi viedä asiakkuuksien hoitamisessa?
- Millaista tietoa kerättäisiin?
- Mihin tietoa käytettäisiin ja mitä hyötyä siitä olisi?
- Miten varmistettaisiin asiakkuuksien tasalaatuinen hoitaminen ja valitulla tasolla asiakaskokemuksessa pysyminen?
- Miten vältetään liiallinen asiakkuuksiin liittyvä tekeminen ja dokumentointi?

### Asiakkuuden hoitamisen kehittäminen

- Kenen vastuulla asiakkuuden kehittäminen on sopimuskauden aikana?
- Mitä muuta liikevaihdon kasvun lisäksi asiakkuuden aikana asiakkuuden kehittämisessä kannattaisi huomioida?

### Mittaaminen ja mittarit

- Mitä asiakkuuden aikana kannattaisi mitata?
- Missä vaiheissa asiakkaan elinkaaren aikana mittaamista kannattaisi tehdä?
- Miten mittaaminen kannattaisi järjestää?
- Kuka vastaa asiakkuuksien mittaamisesta?
- Mihin mittaamisesta saatuja tietoja kannattaisi käytetään?
- Kuinka usein toiminnan laadun mittaamista asiakkailta kannattaisi mielestäsi tehdä?

### Muuta

- Jäikö jotain oleellista kysymättä tai halutko kertoa vielä jotain?

## Liite 2: Aiemmin toteutetun Pk-asiakkaiden hoitamisen haastattelun kysymysrunko

### Perustiedot

Miten asiakkuusjohtaminen ja myyntitoiminnot ovat organisoituneet?

- Miten vastuut, roolit ja toiminnot on jaoteltu johdosta suoritettavaan tasoon
- Onko määräaikaiset pk-asiakkuudet huomioitu erikseen?
- Mitä hyötyä nykyisestä organisoitumismallista on?

Miten myyntiä ja markkinointia johdetaan?

- Minkälaista yhteistyö on myynnin ja markkinoinnin välillä?
- Onko käytössä jotain seurantajärjestelmiä?
- Millaisia ovat määrien ja laadun mittarit?
- Miten toimenpiteitä mitataan?
- Onko pk-asiakkuuksille omia tavoitteita tai mittareita?

Asiakkaat

- Minkälaisia asiakkaita teillä on?
- Mikä on määräaikaisuuksien asiakassopimuksen osuus?

### Asiakslähtöisyys

Miten asiakkuuksia hoidetaan ja miten huomioitte asiakslähtöisyyden?

- Miten asiakas opetellaan tuntemaan asiakaspolun alussa?
- Kuinka asiakasyymmärrystä syvennetään asiakkuuden aikana?
- Onko eroa, onko sopimus määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva?
- Miten yrityksessä varmistetaan asiakkaiden kuuntelu ja asiakastarpeiden ymmärtäminen

Minkälaisia kanavia käytätte asiakkuuksien hoidossa?

- Kuinka usein näitä hyödynnetään ja mitä niillä tavoitellaan?
- Miten sitoutatte määräaikaisia asiakkaita pysymään teidän asiakkainanne jatkossa?

### Asiakastietojen hyödyntäminen

Miten ja minkälaisia tietoja keräätte asiakkaista?

- Minkälainen asiakashallinnan järjestelmä on käytössä?
- Jääkö jokin tieto tällä hetkellä hyödyntämättä?
- Kuinka läpinäkyviä seurannat ovat?

Miten seuraatte asiakkuuksien kehittymistä?

- Miten mitataan asiakastyytyvää asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta
- Miten ja kenelle näitä raportoidaan?
- Millä tasolla näiden mittareiden seuranta on?

Mitä asioita haluaisitte kehittää tulevaisuudessa asiakkuuksien johtamista?

- Miten se voitaisiin toteuttaa?

### Haasteet ja tulevaisuus

- Mitkä ovat isoimmat haasteet myynnin ja asiakkuuksien johtamisessa?
- Mitkä asiat mielestänne korostuvat myynnissä ja asiakkuuksien johtamisessa tulevaisuudessa?