



# Hoitomalli avainasiakkuuksien kehittämiseen ja kasvattamiseen sisustusalan yrityksessä

Mari Rajala

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Hoitomalli avainasiakkuuksien kehittämiseen ja kasvattamiseen sisustusalan yrityksessä

Mari Rajala  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2022

Mari Rajala

**Hoitomalli avainasiakkuuksien kehittämiseen ja kasvattamiseen sisustusalan yrityksessä**

Vuosi

2022

Sivumäärä 86

Avainasiakkaat ovat yrityksille tärkeitä ja niiden menettämisellä on usein suuria vaikutuksia yrityksen toimintaan. Useat yritykset suuntaavat ajatteluaan tällä hetkellä vahvemmin asiakkaisiin ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tätä voidaan tukea avainasiakastoiminnalla.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää, miten arvoa muodostuu yhteistyössä niin kohdeyritykselle kuin avainasiakkaalle ja millainen hoitomalli avainasiakkuuksien hoitoon tulisi kehittää. Kohdeyritys pyrkii toimimaan aina asiakaskeskeisesti ja aktiivisesti B2B-asiakasrajapinnassa. Avainasiakastoiminnasta puuttuu kuitenkin yhteisesti sovittu hoitomalli. Jotta kohdeyritys pystyy vastaamaan erilaisiin toimintaympäristön muutoksiin, on sen kehitettävä järjestelmälliset prosessit avainasiakkaiden tunnistamiseen, hallintaan, analysointiin sekä toiminnalliseen yhteistyöhön.

Työn teoreettisessa viitekehityksessä tarkastellaan arvonaluontia B2B-yhteistyössä, liiketoimintalogiikoita, asiakaskokemusta, avainasiakastoimintaa (KAM) ja avainasiakkuuksien hallintaa. Yhdessä osa-alueet muodostavat pohjan avainasiakkuuden hoitomallille, jota arvonaluomisen näkökulmasta tukee eniten palvelukeskeinen liiketoiminnan teoria. B2B-yhteistyössä arvonaluonti painottuu onnistuneeseen asiakkaan haasteiden ratkaisuun. Tämä työelämälähtöinen kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena palvelumuotoilun prosessia noudattaen. Menetelminä hyödynnettiin dokumenttianalyysejä, haastatteluita ja työpajatyöskentelyä. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä.

Tulosten perusteella avainasiakkaat ovat tyytyväisiä yhteistyöhön kokonaisuutena. Kehittämisen kohteiksi nostettiin muutosten viestintä, kompakti tuotetieto, tarjouksen toimittaminen, tietojärjestelmien yhteensopivuus, verkkokaupan mahdollisuudet, tuotteiden yksinmyynti ja niiden logistiikka. Arvoa yhteistyöhön koettiin tuovan asiakastarpeiden tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen asiakasta kuunnellen. Keskiöön nousivat selkeä viestintä, joustavuus ja reagoitukyky muutoksiin. Kohdeyritykselle keskeistä oli dokumentoida yhteinen hoitomalli, joka tuo avainasiakkuuksien hoitoon järjestelmällisyyttä. Erityisesti tehtävien jakaminen KAM-tiimissä nähtiin mahdollistuvan paremmin yhteisesti kirjattun hoitomallin avulla. Yhteiskehittämisen ansiosta avainasiakkuuden hoitomalli onnistuttiin kirjaamaan ja siitä rakentui konkreettinen työkalu, jota kohdeyritys voi hyödyntää jatkossa toiminnassaan sekä huomioimaan omassa CRM-järjestelmässään.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistunut avainasiakastoiminta vaatii pitkäjänteisyyttä, sitoutuneisuutta sekä toimintaa tukevan CRM-järjestelmän. Arvoa muodostuu avainasiakkaan ja kohdeyrityksen edustajan vuorovaikutuksessa. Avainasiakashoitomallin luominen, asiakaskokemuksen näkyväksi tekeminen ja arvonaluonnin tietoinen kehittäminen avainasiakasyhteistyössä ovat tämän kehittämistyön keskeiset tuotokset. Osallistavan yhteistyön kautta voidaan hyödyntää yrityksen sisäistä osaamista sekä ottaa nyt kehitetty avainasiakashoitomalli käyttöön. Kokeilun ja tekemisen kautta hoitomalliin on mahdollista löytää uusia näkökulmia. Erinomainen jatkotutkimuksen aihe olisikin selvittää, miten hoitomallin käyttöönotto kohdeyrityksessä toteutui.

Asiasanat: avainasiakastoiminta (KAM), avainasiakkuuden hallinta, arvonaluonti, asiakaskokemus, palvelumuotoilu

Mari Rajala

**A Management Model for Developing and Increasing of Key Customers in an Interior Design Company**

Year 2022 Pages 86

---

Key customers are important to companies and their loss often has a major impact on the company's operations. Many companies are currently focusing their thinking more strongly on customers and developing the customer experience. This can be supported by Key Account Management (KAM).

The aim of this research was to understand, how the value is created in co-operation for both the target company and their key customers, and what kind a management model for the management of key customers should be developed. The target company always strives to operate in a customer-centric and active B2B-customer interface. However, the company does not have a commonly agreed management model for key customer operations. In order for the target company to be able to respond to various changes in the operating environment, it must develop systematic processes for identifying, managing, analyzing and co-operating with key customers.

The theoretical framework of the research consist of value creation in B2B co-operation, service business logics, customer experience, key account activities and management. Together, these elements form the basis for a key account relationship management model, that is most supported by service-dominant logic value creation perspective. In B2B collaboration, value creation focuses on successfully solving customer challenges. This working life-oriented qualitative development research was created by using the service design process. Documentary analysis, interviews and workshop work were used as methods. The interviews were analyzed using the content analysis method.

As a result, the key customers are satisfied with the co-operation as a whole. The focus of the development was communication on changes, compact product information, delivery of an offer, compatibility of information systems, e-commerce opportunities, exclusive product sales and their logistics. The value of co-operation was felt to be the identification of customer needs and solving them by listening to the customer. Clear communication, flexibility and responsiveness to change came to the fore. Central to the target company was to document a common management model that brings systematicity to the management of key customers. In particular, the division of tasks in the KAM team was seen to be more successful through a jointly recorded management model. Thanks to the co-creation, the key customer management model was successfully recorded, and a concrete tool was built, which the target company can utilize in its operations in the future and take it into account in its own Customer Relationship Management (CRM) system.

In conclusion, successful key account management requires persistency, commitment and systems which are supported by the CRM-system. Value is formed in the interaction between the key customer and the representative of the target company. The creation of a key customer management model, the visibility of the customer experience and the conscious development of value creation in key customer co-operation are the key outputs of this development work. Through participatory co-operation, the company's internal know-how can be utilized and the now developed key customer management model can be introduced. Through experimentation and doing, it is possible to find new perspectives on the management model. An excellent topic for further research would be to find out how the introduction of the management model in the target company took place.

Keywords: Key account management, customer experience, value creation, service design

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa .....	7
1.2	Tavoitteet ja kehittämistyötä ohjaavat kysymykset .....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	9
1.4	Keskeiset käsitteet.....	9
1.5	Rakenne ja rajaukset .....	11
2	Näkökulmia avainasiakkuuden hoitomallin muodostamiseen .....	12
2.1	Arvonluonti B2B-toiminnassa .....	12
2.1.1	Liiketoimintalogiikat .....	13
2.1.2	Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli.....	15
2.1.3	Arvon käsite ja muodostuminen .....	16
2.2	Asiakaskeskeisyys organisaation toimintamallina.....	18
2.2.1	Asiakaskokemus.....	19
2.3	Avainasiakastoiminta .....	23
2.3.1	Avainasiakastoiminnan johtaminen ja hallinta .....	24
2.3.2	Avainasiakastoiminnan onnistumisen peruselementit .....	28
2.4	Avainasiakkuuden hoitomalli .....	31
2.4.1	Hoitomallin tarkoitus ja sisältö.....	32
2.4.2	Hoitomallien kehittäminen.....	33
2.4.3	Avainasiakkuuden hoitomalleja.....	35
2.5	Koonti kehittämistyön tietoperustasta .....	39
3	Kehittämistyön eteneminen .....	41
3.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	41
3.2	Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana.....	41
4	Palvelumuotoiluprosessin toteuttaminen käytännössä.....	42
4.1	Kartoita ja ymmärrä .....	46
4.1.1	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten ja dokumenttien analysointi.....	46
4.1.2	Teemahaastattelut ja niiden analysointi.....	47
4.2	Ennakoi ja ideoi .....	49
4.2.1	Työpajapäivä.....	49
4.3	Mallinna ja arvioi.....	52
4.3.1	Palvelun blueprint .....	53
4.3.2	Avainasiakkaiden hoitomalliluonnos .....	54
5	Kehittämistehtävän tulosten yhteenveto .....	55
5.1	Avainasiakkuuksien hallinnan ja johtamisen nykytila .....	55
5.2	Arvon muodostuminen avainasiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyössä .....	57

5.3	Yhteistyön kehittämisen mahdollisuudet .....	59
5.4	Avainasiakkuuden hoitomalli .....	61
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	63
6.1	Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ja prosessi .....	63
6.2	Kehittämistyön luotettavuus .....	66
6.3	Pohdinta .....	67
	Lähteet.....	70
	Kuviot .....	77
	Taulukot .....	77
	Liitteet .....	78

## 1 Johdanto

### 1.1 Taustaa

Tänä päivänä useassa yrityksessä pohditaan, miten asiakkaan ja toimittajan suhde tulisi rakentaa, jotta se kykenisi palvelemaan heidän tärkeitä asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Ratkaisuna asiakkuuksien hoitamiseen ja kehittämiseen nähdään usein avainasiakastoiminta, Key Account Management (KAM). Zupancic (2008, 323) kuvaa avainasiakastoiminnan tarkoittavan tärkeimpien asiakkaiden systemaattista valintaa, analysointia ja johtamista sekä tarvittavan infrastruktuurin ylläpitoa niin nykyisten kuin potentiaalisten asiakkaiden suhteen.

Vaikka avainasiakastoiminta ei ole käsitteenä uusi, niin usealle yritykselle tärkeimpien asiakkuuksien määrätietoinen johtaminen vaatii kehittämistä. Tuloksellista avainasiakasohjelmaa tukee markkinaymmärryksen, mahdollisuuksien luomisen, jatkuvien prosessien arvolutausten kehittämisen ja muutosturvallisuuden edistäminen. Yritysten tulisikin kehittää myynnin avainasiakasohjelmaa, henkilökuntaa ja prosesseja dynaamisten kyvykkyyksien osalta, koska niiden myötä on mahdollista erottua kilpailijoista ja tehdä tulosta. Kilpailukyvyyn nähdään rakentuvan yrityksen sisältä ulospäin. (Guesalaga, Gabrielsson, Rogers, Ryals & Cuevas 2018, 169.)

Johtamista voidaan tarkastella myös yrityksen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Yrityksen toimintamalli voi olla tuote-, palvelu- tai asiakaskeskeinen. (Vargo & Lusch 2004, 4-12; Strandvik & Heinonen 2015, 114). Asiakaskeskeinen toimintamalli ei synny pelkästään vain muokkaamalla perinteistä tuotekeskeistä lähestymistapaa, vaan asiakkaiden tarpeet tulee olla aidosti lähtökohta liiketoiminnan kehittämiseksi. Yrityksiä tukevien toimintamallien johtamisessa on keskeistä tunnistaa asiakkuuden arvo ja mahdollinen potentiaali yritykselle. Myyvän yrityksen toimintakulttuurin vahvuus on toimia asiakaskeskeisesti, jolloin asiakkaiden näkyvät ja piilevät tarpeet tunnistetaan ja niihin pystytään vastaamaan hyvin. Avainasiakkuuksilla on tärkeä merkitys yritykselle, sillä ne ovat strategisesti merkittäviä ja pitkävaikutteisia yrityksen toimintaan. (Mäntyneva 2019, 27.)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan työelämää kehittävä ja tarkastelee kohdeyrityksen mahdollisuuksia avainasiakkuuksien kasvuun ja kehittämiseen hoitomallin avulla. Kohdeyrityksessä onkin tunnistettu tarve kehittää uusia keinoja vastata avainasiakkaiden tarpeisiin. Tutkimuksen keskiöön nousevat avainasiakastoiminnan ja hallinnan nykytila sekä arvон muodostuminen. Tämä opinnäytetyö on kohdeyritykselle tarpeellinen, sillä heiltä puuttuu selkeä hoitomalli avainasiakkaille. Kohdeyritys toimii sisustusalaalla ja kuuluu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joissa työntekijöitä on vähemmän kuin 250 ja vuosiliikevaihto

enintään 50 M€. Yritys pyrkii tarkastelemaan toimintaansa ja suunniteltuja toimenpiteitä aina järjestelmällisyyden, asiakaskeskeisyyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta.

Kasvun myötä kohdeyritys näkee keskeisenä tehtävänä kehittää avainasiakashoitomalliaan. Strategisesti tärkeät asiakkaat tulee kohdata ammattimaisesti ja asiakaskeskeisesti. Sheth ja Sharma (2008, 260) ovat tutkineet perinteisiä tuotokeskeisiä organisaatioita, jotka heidän mukaansa kehittyvät kahteen suuntaan. Ensimmäinen havainto liittyy siihen, että teknologia tulee korvaamaan osan perinteisiä myynnin toimenpiteitä ja jopa tapaamisia. Toinen havainto nostaa esille organisaation keskeisimmät asiakkaat ja niihin kohdistetun huomion. Näissä myyntiorganisaatioissa asiakas nousee keskiöön. Sharma ja Seth (2010, 123) tuovat myös esille toisessa tutkimuksessaan, että ammatillinen myynti on muuttumassa polarisoituneemmaksi ja myynnin tekeminen järjestelmällisemmäksi. Muutos perustuu usein digitaalitekniikkaan ja kolmansiin osapuoliin myyntikustannusten optimoimiseksi. Lisäksi lähestymistä muuttaa myös strategisten asiakkaiden korkeammat laatuvaatimukset. Ne pakottavat myyntiorganisaatioita tekemään asiakaskohtaisia investointeja, kohdentamaan resursseja tietyille asiakkaille ja ottamaan käyttöön uusia yhteistyömenetelmiä arvon tuottamiseksi. (Töytäri & Rajala 2015, 108.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys, jonka kehitystyön tarve koskee B2B eli yritysten välistä liiketoimintaa. Palvelun kuluttajan kutsuminen asiakkaaksi ja tuottajan myyjäksi voidaan nähdä myös yksilöinä tai organisaationa. Toimintaa voidaan kuvata käytännössä termeillä B2B (business to business), jonka rinnalle voidaan tuoda myös termi A2A (actor to actor). Tällöin palveluyksiköitä tai toimijoita ei erotella niiden luonteen mukaan (Vargo & Lusch 2011, 182.) Tässä työssä yritysten välistä liiketoimintaa tullaan tarkastelemaan B2B-termiä käyttäen.

Yritysten välisessä B2B-myyntissä asiakkaiden odotukset myyjää kohtaan ovat kasvaneet. Asiakkaat odottavat myyjiltä vahvaa liiketoimintanäkemyistä, innovatiivisuutta, tulevaisuuteen suuntautumista, pitkäaikaisia suhteita ja reagointikykyä. Nykymyyjän vaikutus yritysten välisessä myynnissä on muuttunut strategisen arvon tuojaksi asiakkaalle ja yrityksen ratkaisun sekä palvelun erilaistajaksi. (Kaski, Hautamäki, Pullins & Kock 2017, 46.) Lisäksi yritysten tavoite löytää eri tapoja kilpailijoista erottautumiseen on johtanut kasvavaan tarpeeseen syventää ymmärrystä arvon luomisesta asiakkaille. Asiakasarvosta on tullut perusta yritysten välisessä liiketoiminnassa. (Eggert, Ulaga, Frow & Payne 2018, 80.)

## 1.2 Tavoitteet ja kehittämistyötä ohjaavat kysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventää ymmärrystä, miten arvoa muodostuu yhteistyössä niin kohdeyritykselle kuin avainasiakkaille. Tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen avainasiakkaille asiakaskeskeinen hoitomalli, jonka avulla asiakassuhteita voidaan hoitaa systemaattisesti ja mahdollisimman kannattavasti. Tässä työssä



avainasiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan kaikkia konkreettisia toimenpiteitä, jotka tukevat kohdeyrityksen kasvustrategiaa. Kehittämistyön lopputuotosta on tarkoitus hyödyntää kohdeyrityksen jokapäiväisessä avainasiakastoiminnassa.

Kehittämistyötä ohjaavat seuraavat kysymykset:

- *Millainen on kohdeyrityksen avainasiakkuuksien hallinnan ja johtamisen nykytila?*
- *Miten avainasiakasyhteistyössä voidaan edistää arvонуontia?*
- *Millainen hoitomalli kohdeyrityksen tulisi kehittää avainasiakkaille tavoitteet ja odotukset huomioiden?*

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö pohjautuu laadulliseen tutkimukseen. Kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu. Sen avulla tavoitellaan kohdeyrityksen toimintaympäristön tuntemusta haastatteluiden, dokumenttianalyysin ja työpajan kautta. Palvelumuotoilun avulla voidaan viedä yhteiskehittäminen käytäntöön, jossa keskiössä on käyttäjä. Palveluntarjoajan puolelta on tavoitteena osallistaa henkilöitä niin asiakasrajapinnasta kuin sen taakse jäävästä palvelutuotannosta ja muista palveluun liittyvästä organisaatiosta. (Tuulaniemi 2011, 116-117.) Palvelumuotoilussa keskeistä on asiakasymmärryksen jatkuva kasvattaminen. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeita, odotuksia sekä asiakasarvon muodostumista. Näin asiakkaalle voidaan tarjota palveluita, jotka ovat tämän ymmärryksen ansiosta käytettävyydeltään toimivia ja asiakkaalle erityistä arvoa tuottavia. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 18-19.)

Tutkimuksessa voidaan nähdä myös tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen kohde eli tapaus on avainasiakkuuden hoitomallin kehittäminen kohdeyrityksessä, jota tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Se keskittyy tutkimaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä hyödyntäen useita menetelmiä. Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä tutkia, kuvata ja selittää tapauksia miten- ja miksi-kysymysten avulla. Tapaustutkimuksen tulosten esittämiselle ei ole määriteltyä muotoa. Tutkimusraportti tulisi kirjoittaa kohdeyleisö vahvasti huomioiden. (Yin 1994, 5-13; Yin 2009, 165.)

### 1.4 Keskeiset käsitteet

**Avainasiakastoiminta (KAM).** Avainasiakkuuksilla on tärkeä merkitys yritykselle. Avainasiakastoiminta keskittyy strategisesti keskeisten asiakkaiden hoitamiseen ja johtamiseen. Strategisten avainasiakkaiden hoitaminen ja johtaminen on systemaattista, jonka avulla myyjänä toimivan organisaation ja strategisesti tärkeiden asiakkaiden välille

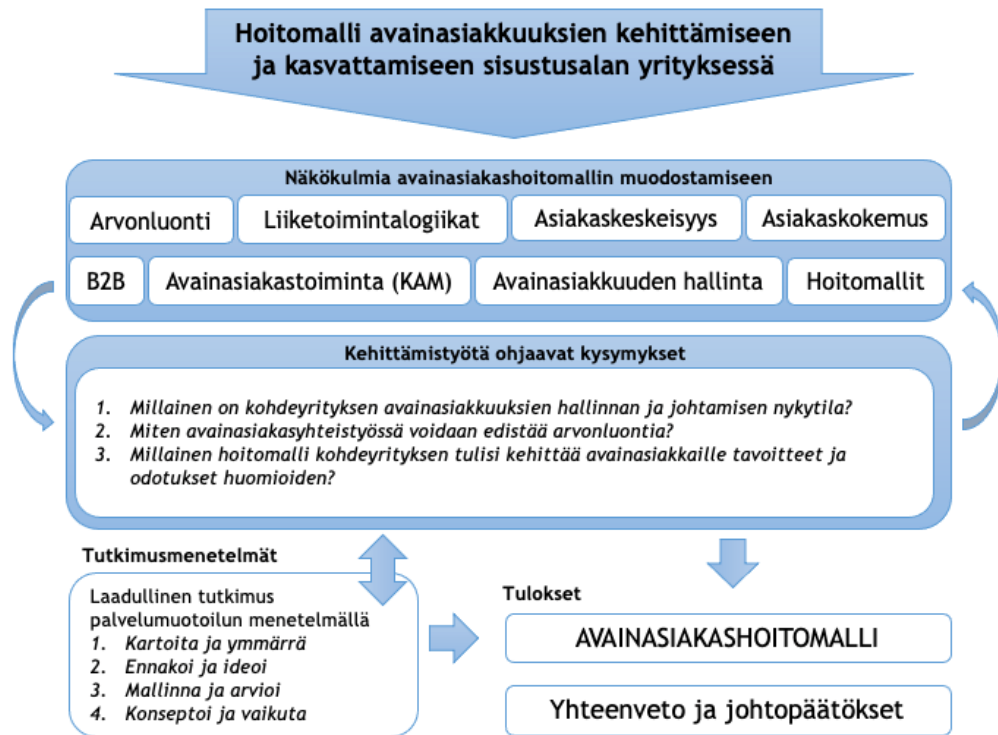
luodaan arvoa. (Mäntyneva 2019, 9-11.) Avainasiakastoiminnan avulla yritys tunnistaa, valitsee ja analysoi tärkeimmät asiakkaansa sekä tarjoaa heille erityiskohtelua markkinoinnin, myynnin ja palvelun alueilla. Toiminnalle määritellään strategiat ja toimintoja voidaan mukauttaa organisaatiossa niin, että avainasiakkaiden kanssa voidaan rakentaa, kasvattaa ja ylläpitää kannattavia sekä pitkäkestoisia suhteita. (Ojasalo 2001, 201.)

**Avainasiakkuuden hallinta** voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa asiakastuntemus lisääntyy. Sen avulla ymmärretään paremmin asiakkaan tavoitteet, mahdollisuudet ja haasteet. Tämä auttaa myös näkemään paremmin kehittämistavoitteet ja rakentamaan johdonmukaista sekä systemaattista yhteistyötä. (Ahmed & Noor 2012, 9.) Strateginen avainasiakkaiden hallinta voidaan määrittellä myös tarjoaja-aloitteiseksi prosessiksi, jossa organisaatioiden välisen yhteistoiminnan avulla luodaan ensiluokkaista arvoa tarjoajan ja strategisesti tärkeiden asiakkaiden organisaatioille (Woodburn & Wilson 2014, 2).

**B2B eli business to business** perustuu myyntiin yrityksiltä toisille yrityksille (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 176). Myyntitilanteessa on keskeistä tunnistaa asiakkaan tarpeet sekä missä kohdin hän on ostoprosessia. Prosessia viedään eteenpäin systemaattisesti ja tehokkaasti. Yhteistyössä asiakkaan kanssa korostuu asiantuntevuus ja ammattitaitoisuus. Myyjän tulisi osata sparrata ja tukea asiakasta läpi ostoprosessin. (Laine 2015, 180-181.) B2B-ostotapahtumaa ei tehdä omaa kulutusta varten, ostopäätös on usein usean henkilön toimesta. Ostos toteutuminen perustuu pääosin tuotteen tekniseen ominaisuuteen tai määrittelyyn. Huomioitavaa on myös, että ostoa ohjaa pääosin rationaalisuus. Lisäksi päätöksentekoprosessi on usein pitkä ja tuotteet ovat luokiteltu sen mukaan, miten asiakkaat niitä käyttävät. (Manning, Ahearne & Reece 2012, 189.)

**Arvonluonti** perustuu palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, jossa avainasemassa ovat aineettomat resurssit, suhteiden merkitys ja arvon yhteisluonti (Vargo & Lusch 2004; 2008). Palvelulähtöiseen ajatteluun liitetään arvon kontekstisidonnaisuus, joka esiintyy sosiaalisessa kontekstissa, jolloin jokainen kokee arvon eri tavalla ja jokainen toimija osallistuu arvon luomiseen. Arvon yhteisluonnissa arvoa voidaan luoda vuorovaikutuksen kautta, jolloin eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään kehittääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Vargo & Lusch 2004, 2008, 2016; Grönroos 2008.) Asiakkaan arvon muodostumista voidaan tarkastella asiakkaan (Grönroos 2008, 306) tai tarjoajan näkökulmasta tai yhdessä luotuna (Grönroos 2008, 308).

**Asiakaskokemus** voidaan nähdä rationaalisten, tunneperäisten ja alitajuntaisten kokemusten laajana kokonaisuutena. Asiakaskokemus syntyy eri kohtaamisten yhteisvaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen toiminnan sekä tarjonnan välillä. Korteso ja Löytänä (2011, 11) määrittelevätkin asiakaskokemuksen yksittäisinä tulkintojen kokonaisuutena, johon vaikuttaa niin rationaaliset kuin tunneperäiset päätökset sekä alitajuntaiset tulkinnat.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusasetelma

### 1.5 Rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta, jossa ensimmäinen luku johdattelee aiheeseen, määrittelee opinnäytetyön tavoitteet ja kehittämistyötä ohjaavat kysymykset sekä esittelee tutkimusmenetelmät, rakenteen ja rajaukset. Ensimmäisessä luvussa määritellään myös tutkittavan ilmiön keskeiset käsitteet.

Opinnäytetyön toisessa luvussa perehdytään tutkittavaan ilmiöön tietoperustan avulla. Tietoperustassa tuodaan esille arvon muodostuminen B2B-liiketoiminnassa ja avainasiakastoiminnassa vaadittavan hoitomallin monimuotoisuus.

Luvussa kolme esitellään kehittämistyö prosessina ja käytetyt menetelmät. Palvelumuotoilu lähestymistapana luvussa neljä ohjaa aloittamaan nykytilan kartoituksesta, jossa keskiössä ovat asiakkaat ja kehittämisen kohteena oleva ilmiö. Asiakasymmärryksen perustuen pyritään ymmärtämään keskeiset haasteet, joihin pyritään löytämään ratkaisut. Asiakkailta saadun ymmärryksen ja palautteen myötä osallistetaan kohdeyrityksen henkilöstöä yhteisessä työpajassa.

Viidennessä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset ja lopuksi koostetaan saadut löydökset yhteen, josta tuotoksena on toimiva avainasiakkuuksien hoitomalli.

Viimeisessä luvussa vastataan opinnäytetyön tavoitteisiin ja kysymyksiin. Luvussa käydään vuoropuhelua tietoperustan, keskeisten teemojen ja saatujen tulosten välillä. Lisäksi arvioidaan valittujen menetelmien luotettavuutta, mahdollisia jatkotutkimuksia tai -kehittämistehtäviä. Hyötynäkökulmana kohdeyritykselle on hoitomallin rakentaminen asiakaskeskeisesti. Hoitomallin implementointi kohdeyrityksen toimintaan ja koetut hyödyt ovat potentiaalinen jatkotutkimuksen aihe.

Työ rajataan kohdeyrityksessä jo tunnistettuihin avainasiakkuuksiin ja hoitomallin rakentamiseen. Valitut asiakkuudet ovat pitkäaikaisia, mutta osan suhteen yhteistyö on vasta aluillaan ja niistä toivotaan rakentuvan pitkäaikaisia kumppaneita.

## 2 Näkökulmia avainasiakkuuden hoitomallin muodostamiseen

Avainasiakastoiminnan hoitomalli on laaja kokonaisuus. On keskeistä ymmärtää, mitä sen luomisessa tulee ottaa huomioon ja millaisia vaikutuksia sillä on käytännön toimintaan. Luvun alussa käsitellään arvonluontia B2B-liiketoiminnassa, liiketoimintalogiikoita, asiakaskeskeistä yrityskulttuuria, asiakasstrategiaa ja asiakaskokemusta.

Tämän jälkeen luku keskittyy avainasiakastoiminnan (KAM) määrittämiseen, joka voidaan nähdä hoitomallina yrityksen strategisesti merkittävälle asiakkuuksille (Mäntyneva 2019, 9). Avainasiakastoimintaa kuvataan johtamisen, hallinnan, peruselementtien sekä tarjolla olevien käytännönläheisten avainasiakkuuksien hoitomallien kautta. Tietoperusta koostuu myynnin- ja markkinoinnin ammattikirjallisuudesta sekä liiketoiminnan vertaisarvioituista tieteellisistä tutkimuksista. Lopuksi tietoperustasta muodostetaan yhteenveto.

### 2.1 Arvonluonti B2B-toiminnassa

Selkeä toimintatapa parantaa myyjäyrityksen kykyä hoitaa sille strategisesti merkittäviä avainasiakkuuksia B2B-toiminnassa. Myyntityöllä muodostetaan arvoa, jossa asiakas ostaa ratkaisuja selvittääkseen haasteista tai kehittääkseen omaa liiketoimintaansa. Myyjän ja asiakkaan organisaatiot voivat muodostaa yhdessä sellaista arvoa, jota osapuolet eivät kykene ilman toista tuottamaan. Tätä kutsutaan arvon yhteisluonniksi (value co-creation). (Hänti ym. 2016, 47-48.) Asiakkaan voidaan nähdä kokevan arvoa, kun he ovat vuorovaikutuksessa tavarantoimittajan tai palvelutarjoajan kanssa. Suhteessa olevaa arvoa voidaan heikentää merkittävästi, jos palvelu on esimerkiksi epäystävällistä, ammattitaidotonta, toimitukset myöhässä, valituksia käsitellään huonosti tai palvelu ei ole luotettavaa. Palvelun laatuun vaikuttaakin organisaation lähes jokainen työntekijä. (Grönroos 2015, 154.) Arvopohjainen lähestyminen B2B-myynnissä saa tukea niin Grönroosin kuin Vargon ja Luschin (2004) näkemyksistä, missä arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa.

### 2.1.1 Liiketoimintalogiikat

Liiketoimintalogiikoiden avulla voidaan kuvata asiakkaiden ja yritysten roolien muutosta tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi. Perinteinen tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka voidaan kuvata niin, että yritys tuottaa tuotteen tai palvelun ja asiakas ostaa sen. Tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan perusajatus onkin, että se keskittyy yritykseen ja tuotteeseen ja asiakas jää passiiviseen vastaanottajan rooliin. (Vargo & Lusch 2004, 7.) Tämän logiikan rinnalle nousi 2000-luvulla vahvasti palveluajattelu. Se pohjaa kolmeen näkökulmaan, joita ovat palvelukeskeinen logiikka, palvelulogiikka ja asiakaskeskeinen logiikka. Näistä palvelukeskeisellä logiikalla ja palvelulogiikalla on yhteiset lähtökohdat. Molemmat näkökulmat tunnustavat palvelun merkityksen, jossa palveluntarjoaja ja palvelun käyttäjän vuorovaikutus on tarkastelun ytimessä. Muuten näkökulmat kuitenkin poikkeavat toisistaan, sillä palvelukeskeisessä logiikassa ajattelun keskiössä on palvelu ja palvelulogiikassa palvelu on väline arvon muodostumiselle. (Grönroos & Gummerus 2014, 210-217.)

Vargo ja Lusch (2004, 4-12) esittelevät artikkelissaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan. Se nostaa asiakasymmärryksen keskiöön, jonka mukaan arvo luodaan aina yhteistyössä asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa. Palvelukeskeinen logiikka näkee liiketoiminnan palveluliiketoimintana. Näin tuotteet toimivat osana palveluita ja asiakkaan rooli on arvonluonnissa keskeisempi kuin mitä perinteisesti on ajateltu. Tämän ajattelutavan mukaan ainutlaatuinen tuote ei yksin takaa yrityksen menestystä, vaan tarjoama tulee voida kytkeä asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Toimittajan tulee auttaa asiakastaan menestymään omassa toimintaympäristössään. Asiakas osallistuu arvon luomiseen, jolloin asiakasta ei enää tarkastella markkinoinnin passiivisena kohteena. Aikaisemmin liiketoiminnan keskiössä ollut tuote ja siihen liittyvä vaihdanta, hyöty ja aineelliset resurssit ovat vaihtuneet palveluita korostavaan ajatteluun. Palvelun lisäksi keskeisiksi asioiksi nousevat aineettomat resurssit, arvon yhteisluominen ja yhteistyösuhteet.

Myös Grönroos (2015, 82) tuo esille arvon luomisen näkökulman, joka perustuu palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Palvelut nähdään enemmän prosesseina ja yrityksen resurssit ovat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa. Arvoa syntyy yhteistyössä asiakkaan kanssa. Yrityksen ei tulisi keskittyä tuottamaan asiakkaalle vain tuotteita, vaan tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla. Niin Grönroos (2015, 82-83) kuin Lusch ja Vargo (2006, 44) kuvaavat, miten aiemmin tuotteen yksin oletettiin tuovan arvoa asiakkaalle. Heidän näkemyksensä lähtee siitä, että asiakas luo arvoa yhdessä yrityksen kanssa, jolloin asiakaskeskeisyys ja toimivat asiakassuhteet ovat avainasemassa.

Tuotekeskeisellä ja palvelukeskeisellä liiketoimintalogiikalla on molemmilla omat tavoitteensa ja toimintamallinsa (taulukko 1). Tuotekeskeinen organisaatio keskittyy esimerkiksi hintaan, laatuun ja tuoteominaisuuksiin. Palvelukeskeisen organisaation

lähtökohtina ovat palvelukeskeisyys, asiakasymmärrys ja arvon yhdessä luomisen näkökulma. (Lusch & Vargo 2006, 285-287.) Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa avainasemassa ovat aineettomat resurssit, suhteiden merkitys ja arvon yhteisluonti (Vargo & Lusch 2004; 2008). Palvelukeskeiseen ajatteluun liitetään arvon kontekstisidonnaisuus, joka esiintyy sosiaalisessa kontekstissa, jolloin jokainen kokee arvon eri tavalla ja jokainen toimija osallistuu arvon luomiseen. Arvon yhteisluonnissa arvoa voidaan luoda vuorovaikutuksen kautta, jolloin eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään kehittääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Vargo & Lusch 2004, 2008, 2016; Grönroos 2008.)

Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka	Siirtymävaihe	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka
Tavarat ja tuotteet	Palvelut ja tarjoomat	Palvelu ja kokemukset
Ominaisuudet	Hyödyt	Ratkaisut
Lisäarvo	Yhdessä tuottaminen	Arvon yhdessä luominen
Tuloksen maksimointi	Taloudellisuus	Palaute taloudellisuudesta/oppiminen
Hinta	Arvon jakelu	Arvolupaus
Tasapainoiset systeemit	Dynaamiset systeemit	Monimuotoiset systeemit
Välitysketju	Arvoketju	Arvon luomisen verkosto
Mainonta	Integroitunut markkinointiviestintä	Dialogi
Tuoteorientoitunut	Markkinaorientoitunut	Palveluorientoitunut

Taulukko 1: Palvelukeskeiseen logiikkaan siirtyminen (Lusch & Vargo 2006, 286)

Asiakaskeskeisen logiikan voidaan nähdä pohjautuvan edeltäjiensä palvelukeskeisen logiikan ja palvelulogiikan varaan (Strandvik & Heinonen 2015, 114). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tarkastelee asiakkaan kokemusta kokonaisvaltaisesti (Heinonen Strandvik, Mickelsson, Edvarsson, Sundström & Andersson 2010, 17). Kun palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka näkee kaiken liiketoiminnan palveluna, jonka tarkoitus on tukea asiakkaiden arvontuotantoa, niin asiakaskeskinen liiketoimintalogiikka nostaa keskiöön yritysten sulautumisen osaksi asiakkaidensa elämää (Ojasalo & Ojasalo 2015, 72; Strandvik & Heinonen 2015, 111).

Asiakaskeskeisessä logiikassa keskiössä on palvelun sijasta asiakas, jolloin tavoitteena on ymmärtää, miten yrityksen tarjoama palvelu istuu asiakkaan kontekstiin. Konteksti koostuu toiminnasta, tavoista ja kokemuksista. Nyt näkökulma muuttuikin palveluiden tuottamisesta siihen, mitä palveluita ja miten ihmiset niitä käyttävät saavuttaakseen omat tavoitteensa. Fokus siirtyy pois tarjoomasta tai siihen liittyvistä prosesseista ja keskittyy asiakkaan elämään ja toimintaan, johon tarjottava palvelu liittyy. Palvelun luominen ei onnistu tyhjiössä ja tärkeää on ymmärtää asiakkaan olemassa oleva elämä, kiinnostuksenkohteet, haaveet,

suunnitelmat ja toiminnot. Yritysten tulisikin pohtia enemmän, miten palvelu on mahdollista istuttaa luontevaksi osaksi asiakkaan nykyistä ja tulevaa elämää kuin vain vakuuttaa palvelun erinomaisuudesta. (Heinonen ym. 2010, 530-544.)

Yritysten tulisikin enemmän pohtia, miten he voivat päästä osaksi asiakkaan elämää. Kun tavoitteena on aito asiakasymmärrys, niin organisaatio on vakaammassa asemassa kohdatessaan toimintaympäristön muutoksia. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka näkee arvon henkilön itsensä kokemana ja määrittämänä. Strandvik ja Heinonen (2015, 111) tuovat esille, että palveluajattelu onkin kehittynyt viime vuosina vastaamaan enemmän muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin ja muutoksiin teknologiassa, kilpailussa ja kuluttajien odotuksissa. Asiakaskeskeiseen liiketoimintamalliin siirtyminen vaatii organisaatiolta selkeän päätöksen priorisoida erinomainen asiakaskokemus yrityksen tärkeimpiin kuuluvaksi asiaksi. Yhtä lailla henkilöstöllä tulee olla riittävät resurssit mahdollistaa tavoiteltu asiakaskokemus (Reason ym. 2016, 142).

#### 2.1.2 Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli

Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva arvokeskeinen liiketoimintamalli -canvas haastaa yrityksiä hankkimaan ymmärrystä asiakkaistaan. Tällöin tarkasteluna on, miten arvoa voi tuottaa yhdessä asiakkaan kanssa ja miten arvoa syntyy asiakkaan arjessa tai miksi asiakas valitsee juuri kyseisen organisaation ratkaisun. Liiketoimintamallia täyttäessä on keskeistä, että asiakkaan ääni on koko ajan läsnä ja tiedon ei tule perustua oletuksiin, vaan sitä on kerättävä systemaattisesti. Malli koostuu yhdeksästä osasta, kuten alkuperäinen Osterwalder ja Pigneur liiketoimintamallikin. Taulukkoon 2 on kirjattu mallin kysymykset niin organisaatiolle kuin asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 72-74.)

Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuvan liiketoimintamallin edut tulevat parhaiten esiin, kun käyttäjä hyödyntää mahdollisuuksien mukaan erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä niin yrityksen sisällä kuin sidosryhmien kanssa. Tämä mahdollistaa aitojen ratkaisujen kehittämisen, luovien sekä merkityksellisten kokemusten synnyn ja antaa arvoa liikesuhteen osapuolille. Mallin etuja on nopea ja kokoava tapa, joka toimii organisaatiossa välineenä asiakaskeskeisen ajattelun jalkauttamiseen. Se auttaa myös tiedon syventämisessä ja yhteisen näkemyksen luomisessa. Malli toimii erinomaisena arvokarttana yritykselle ja sen avulla voi kuvata tärkeimmät toiminnot liiketoiminnassa sekä asiakkaan arvonmuodostuksen. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 72-74.)

	<b>Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli (canvas)</b>	<b>Kysymykset organisaatiolle</b>	<b>Kysymykset asiakkaalle</b>
1	Asiakkaan maailma	Kuinka hankimme syvällisen ymmärryksen asiakkaan (ja asiakkaan asiakkaan) arjen haasteista, tavoitteista ja tulevaisuuden tarpeista?	Miksi asiakas (ja asiakkaan asiakas) ostaa ja mitä hyötyjä tarvitsee, millainen olisi asiakkaan ideaalitalanne?
2	Käytännön arvolupaus	Mitä hyötyjä me myymme, mitkä ovat tarjoaman elementit?	Mitä hyötyjä asiakas ostaa, mitkä asiakkaan haasteet ratkaistaan, miksi asiakas valitsee meidän ratkaisun?
3	Arvolupauksen lunastaminen	Kuinka autamme asiakasta saavuttamaan tavoitellun hyödyn, mikä on roolimme asiakkaan arjessa?	Kuinka arvoa syntyy asiakkaan arjessa, mitä ja miten pidemmän tähtäimen hyötyjä asiakkaalle syntyy?
4	Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen	Mikä on meidän roolimme arvon tuotannossa, miten tuotamme arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja tuemme vuorovaikutusta välillämme?	Mikä on asiakkaan rooli arvontuotannossa, miten asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa?
5	Tulovirrat ja mittarit	Mikä on ansaintalogiikkamme (myös muu kuin taloudellinen arvo), mikä on asiakassuhteen arvo meille, miten mittaamme tuotettua arvoa?	Mitä taloudellista arvoa asiakas saa, mistä hyödyistä asiakas on valmis maksamaan ja mitä, mitkä ovat asiakkaan toiminnan avainindikaattorit ja miten seuraamme niitä?
6	Avainresurssit	Mitä taitoja, osaamista ja muita resursseja tarvitsemme arvolupauksen lunastamiseen?	Mitä asiakkaan taitoja, osaamista ja muita resursseja tarvitaan?
7	Avainkumppanit	Ketkä ovat arvolupaukseen liittyvät avainkumppanit, millaiset ovat heidän roolinsa, miten he hyötyvät yhteistyöstä?	Miten kumppanuusverkostomme näyttäytyy asiakkaalle, mitä ovat asiakkaan avainkumppanuudet ja miten ne otetaan huomioon?
8	Resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen	Miten hyödynämme ja kehitämme resursseja ja kumppanuuksia, kuinka asiakastietoa hyödynnetään resurssien ja kumppanuuksien kehittämisessä, miten riskejä hallitaan?	Miten asiakkaan resursseja ja kumppanuuksia hyödynnetään ja kehitetään, miten asiakas hyödyntää ja kehittää meidän resursseja ja kumppaneita?
9	Kustannusrakenne	Mistä kustannuksemme koostuvat ja mitä muita kuin taloudellisia uhrauksia tarvitaan?	Mitkä ovat asiakkaan kulut ja muut uhraukset?

Taulukko 2: Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli (Ojasalo & Ojasalo 2016, 72-73)

### 2.1.3 Arvon käsite ja muodostuminen

Asiakkaat ovat yrityksen tärkein sidosryhmä. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää asiakkaan kokeman arvon määräytymisperusteet ja positiivisen asiakaskokemuksen muodostuminen. Arvo voidaan nähdä muodostuvan asiakas- ja tapauskohtaisesti, jolloin se on subjektiivista. Arvo voidaan yleisesti määrittää asiakkaan kokemana hyötynä suhteessa tuotettavaan



ratkaisuun ja siitä aiheutuneisiin kuluihin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 250-252.) Grönroos (2010b, 242) näkee myös asiakkaan arvon muodostumisen kokemuskohtaisesti. Asiakkaan kokemaa ja saamaa arvoa voidaan tarkastella kolmen ulottuvuuden perusteella. Ensinnäkin arvo voi hyödyttää asiakasta kasvun ja liikevaihdon tuoton kapasiteettiin, jossa kasvumahdollisuus saavutetaan uusien markkinoiden tai asiakassegmenttien myötä. Toiseksi arvoa voi muodostua, kun asiakkaan kustannustasoon voidaan vaikuttaa, jolloin asiakkaalle muodostuu pienemmät operatiiviset ja/tai hallinnolliset kulut. Asiakas saa korkeamman katetuoton pienentyneiden kustannusten kautta. Kolmanneksi asiakkaan kokemaa ja saamaa arvoa voi liittyä lisääntyneenä luottamuksena, sitoutumisena, tyytyväisyytenä tai kiinnostuksena toimittajaan.

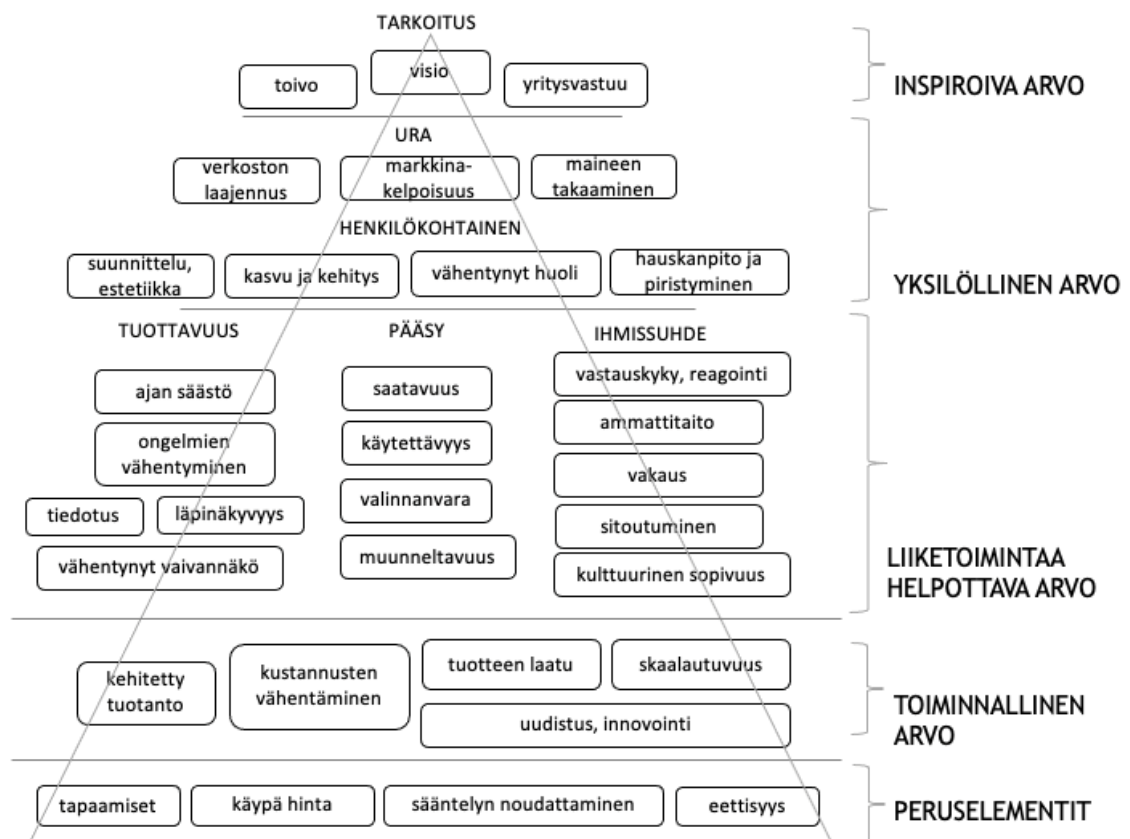
Arvon tuottamisen eri näkökulmia voidaan havainnollistaa kuvion 2 avulla. Toimittajan näkökulmasta on keskeistä selvittää, miten yritys voi luoda, kasvattaa ja kaapata arvoa oman taloudellisen arvon maksimoimiseksi. Asiakkaan näkökulma keskittyy tarkastelemaan, mitä arvoa asiakas vastaanottaa vaihdannassa. Yhteinen näkökulma yhdistää niin toimittajan kuin asiakkaan näkökulman. (Terho, Haas, Eggert & Ulaga 2012, 174-175.) Vargo ja Lusch (2016, 10) tuovat esille, että yritys ei voi luoda arvoa, mutta se voi osallistua yhdessä asiakkaan kanssa arvon luomiseen sekä tarjoamiseen. Yrityksen ei ole mahdollista näin tuottaa yksipuolisesti mielikuvaa arvosta asiakkaalle, vaan asiakas muodostaa sen yhdistelemällä eri kanavista tulleita mielikuvia.

Arvo		
Toimittajan näkökulma (Arvoa yritykselle)	Yhteinen näkökulma (Dyadinen arvo)	Asiakkaan näkökulma (Arvoa asiakkaalle)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen arvoketju</li> <li>- Asiakkaan arvo yritykselle</li> <li>- Arvon tuottaminen sidosryhmille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erinomaisen asiakasarvon tuottaminen ja toimittaminen</li> <li>- Arvon jakautuminen</li> <li>- Suhteen arvo</li> <li>- Arvon yhteisluominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotteeseen tai palveluun liittyvä arvo</li> <li>- Asiakkaan kokemaa arvoa</li> </ul>

Kuvio 2: Arvon tuottamisen eri näkökulmat (mukaillen Terho ym. 2021, 175)

Asiakkaan arvokokemus on tärkeää ymmärtää, jotta yritys voi kasvaa ja kehittää asiakastyytyväisyyttään. Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018, 75-77) ovat luoneet B2B-asiakkaan arvon muodostumisen tarkasteluun ja mittaamiseen arvopyramidin. Arvopyramidiin on tuotu 40 asiakkaan arvoon vaikuttavaa tekijää ja ne esitellään viidessä eri tasossa. Haasteena arvopyramidissa on ylemmät tasot, joissa korostuu subjektiivisuus. Niiden

mittaaminen ja arviointi on hankalampaa kuin alempien tasojen objektiiviset arvot. Subjektiivisuuden vaikutus on nähtävissä kolmannelta tasolta, jossa arvoelementit liittyvät asiakassuhteen muodostumiseen, kuten yrityskulttuurien yhteensopivuus ja tunne myyjän omistautuneisuudesta asiakkaan yritystä kohtaan. Neljännen tason arvoelementit ovat jo kokonaan subjektiivisia ja yrityksen olisi hyvä tarjota mahdollisimman laajasti elementtejä tälle tasolle, koska sen avulla yritys pystyy vähentämään asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavia tunnepitoisia huolenaiheita. Korkeimmalla tasolla arvopyramidissa on visio, toivo ja yritysvastuu.



Kuvio 3: B2B-asiakkaan arvopyramidi (mukailten Almquist ym. 2018, 76)

## 2.2 Asiakaskeskeisyys organisaation toimintamallina

Asiakaskohtaisia on organisaation kaikilla tasoilla ja asiakkuusajattelussa voidaan nähdä asiakas aktiivisena liiketoiminnan kehittäjänä. Asiakas ja yritys toimivat yhdessä tasavertaisina kumppaneina, jolloin arvoa syntyy molemmille tasavertaisessa vuorovaikutuksessa. Markkinaa ei nähdä vain ostamisen ja myymisen paikkana, vaan arvoa syntyy muulloinkin kuin kaupanteon hetkellä. (Korkman & Arantola 2009, 25.) Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa asiakas nähdään keskiössä. Kun yritys pohjaa myös avainasiakkuuksien johtamisen aitoon asiakaskeskeisyyteen, se auttaa organisaatiota olemaan

ketterämpi. Yritys voi näin kehittää paremmin esimerkiksi tuotevalikoimaa ja palveluvalikoimaa asiakastarpeita vastaavaksi. (Mäntyneva 2019, 27.)

Grönroos (2015, 409-412) kuvaa asiakaskeskeistä organisaatiota käännettyllä kolmiolla, jossa asiakkaat ovat ylin ja levein taso. Seuraavaksi tulevat palvelutapaamiset, tukitoiminnot ja kolmion kärkeen sijoitettuna ylin johto. Asiakas tulee huomioida jokaisella tasolla. Keskeistä mallissa on, että asiakkaan tasosta ei ole pitkä matka ylimpään johtoon ja organisaation rajapinnassa työskentelevä henkilöstö määrää organisaation menestyksen. Kaikki muut toiminnot ovat edellytys, että asiakasrajapinnassa asiat on mahdollista tehdä hyvin. Vastuu asiakkaista ja operatiivisesta päätöksenteosta kuuluu asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa työskenteleville. Ylimmälle johdolle kuuluu strategisten päätösten tekeminen ja operatiivisten päätösten tulisi tapahtua palvelutapaamisissa, jossa päätöksenteon tarve syntyy. Palvelutoiminnoissa työskentelevä ei aina huomaa oman työpanoksensa merkitystä, vaikka jokaisella työntekijällä on vaikutusta asiakkaan saamaan palvelun laatuun. On tärkeää muistaa, että myös organisaation sisällä olevat henkilöt toimivat asiakkaan ominaisuudessa.

Asiakaskeskeisyyden tulee olla kiinteä osa myös yrityksen strategista suunnittelua, josta asiakasstrategia johdetaan. Strategia voidaan nähdä pitkävaikutteisena valintojen tekemisenä, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteet ja kilpailuetua. Asiakasstrategia voidaan taas nähdä yksittäiseen asiakkaaseen tai asiakasryhmään kohdistettuna toimintamallina. Konkreettisesti yrityksen strategia voi olla esimerkiksi kasvattaa liiketoimintaa 15 %. Tällöin kasvu tulee jakaa erilaisille asiakassegmenteille ja avainasiakkaille määritellään oma tavoitteensa. Konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille keinot, tuotteet, palvelut ja tavoitteet, mahdollistetaan asiakashallinta osana yrityksen asiakasstrategiaa. (Ala-Mutka ym. 2004, 42-49.) Asiakasstrategia voidaan määritellä toiminnaksi, jonka tavoitteena on hoitaa asiakkuuksia tehokkaasti ja näin maksimoida asiakkuuden arvo (Storbacka & Lehtinen 2005, 15).

Strategian työstämiseen on monia erilaisia näkökulmia. Strategia sisältää tavoitteet ja suunnitelman niiden saavuttamiseksi. Sen tulee siis vastata kysymyksiin mitä ja miten. Strategiaprosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, joita ovat: ulkoisen ja sisäisen ympäristön analysointi, strategisten vaihtoehtojen arviointi ja valinta, strategiset toimenpideohjelmat, strategian seuranta ja ohjaus. Tämän mallin mukaan asiakaskeskeinen liiketoimintamalli määritetään strategian luomisen jälkeen. Asiakasstrategian tehtävänä on avata, miten asiakkaiden kanssa toimitaan ja miten toimintaa sekä palveluita kehitetään. (Ala-Mutka ym. 2004, 43.)

### 2.2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskeskeisyyteen kuuluu oleellisesti myös asiakaskokemus ja tavoitteena sen jatkuva parantaminen. Asiakaskokemus ei voi olla vain asiakaspalvelun ja myynnin vastuulla, vaan

yrityksessä jokaisen toiminnon tulee huomioida asia omassa tekemisessään, sillä yrityksen kaikki toiminnot ovat yhteydessä asiakaskokemuksen luomiseen joko välittömästi tai tukitoimintoina. (Löytänä & Kortesus 2011, 14.) On tärkeää muistaa, että positiivinen asiakaskokemus saa asiakkaan palaamaan uudelleen palvelun käyttäjäksi ja samalla kertomaan muille myönteisestä kokemuksesta. Asiakaskokemus perustuu aina asiakkaan subjektiiviseen odotusarvoon, joten palvelutarjoajan ei ole aina helppo ymmärtää, mitkä asiat vaikuttivat saavutettuun kokemukseen. Positiivista asiakaskokemusta edesauttaa asiakkaan kuuntelu, halu ymmärtää hänen tilanteensa ja tarpeensa sekä yhteydenpito ja kysymyksiin vastaaminen. (Fiscer & Vainio 2014, 9.)

Grönroos (2015, 28) tuo esille, että asiakkaat eivät ostaessaan hae niinkään tuotteita tai palveluita, vaan enemmän arvoa tuottavia ratkaisuja. Ala-Mutka ym. (2004, 29) nostavat esille näkökulman, mitä tapahtuu, jos asiakas kokee saavansa pientä arvoa. Tällainen kokemus johtaa heidän mukaansa usein siihen, että asiakas kilpailuttaa toimittajia tehokkaasti ja tekee ostopäätöksen pääasiassa vain hinnan perusteella. Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista ja ne käsittävät kaikki tavat, joilla asiakas on yhteydessä yritykseen. Kosketuspisteinä voivat olla esimerkiksi laskutus, markkinatutkimus, asiakastyytyväisyyskysely ja tuotteeseen liittyvä viestintä. (Shaw & Ivens 2005, 64-65.)

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella myös viiden vaiheen avulla. Huomioitavaa on, että toimialasta ja tuotteesta riippuen jaottelu painottuu eri kohtiin. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan odotukset, johon vaikuttaa mainonta, brändi, PR ja kuulopuheet. Toisessa vaiheessa asiakas tekee ennakkopäätöksen. Kolmas vaihe liittyy osto hetkeen, johon vaikuttaa tilaaminen, muut toiminnot ja käyttöönotto. Neljännessä vaiheessa keskitytään käyttöönottoon ja kulutukseen, jossa keskeisenä asiana on tuotteen tai palvelun käyttäminen ja oston jälkeen tapahtuvat kohtaamiset. Viidennessä vaiheessa tulee asiakaskokemuksen yhteenveto, jossa punnitaan odotukset ja kokemukset. Ennen ostopäätöstä tietoa kerätään yleensä monesta eri lähteestä ja ostamiseen vaikuttaa esimerkiksi hinta, laatu, yritys ja sen sijainti. Samalla asiakkaalle syntyy myös ennako-odotukset yrityksen brändistä, markkinoinnista ja muiden kertomasta. Tämä vaihe voi kestää yllättävänkin pitkään B2B-yhteistyössä, jopa kuukausia. Tässä vaiheessa myyjän tulisi kyetä ymmärtää asiakkaan tarpeet tuotteelle tai palvelulle tunnepuolta unohtamatta. Ennako-odotukset ratkaisevat osaltaan asiakaskokemuksen syntyä ja jos odotuksia ei kyetä täyttämään, asiakkaalle syntyy negatiivinen kokemus. (Shaw & Ivens 2005, 25.)

Vuonna 2016 toteutettiin tutkimus, jossa selvitettiin yli 500 brändin asiakaskokemusta. Tutkimuksen mukaan erinomaisen B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen kuuluu kuusi erityispiirrettä, joita kutsutaan peruspilareiksi. Peruspilarit ovat kuvattuna taulukossa 3. (Doheny 2016.) Nämä erityispiirteet hyvään asiakaskokemukseen ja toimintaan nousevat esille

myös Saarijärvi ja Puustinen (2020, 87-89) ja Hague ja Hague (2018, 35-36) toimesta. Pilareiden avulla voidaan osoittaa asiakkaalle, että he ovat arvostettuja ja tärkeitä.

Erinomaisen asiakaskokemuksen peruspilarit	Vaatimukset B2B-yrityksen toiminnalle	Peruspilareiden toteuttamisessa onnistuneet B2B-yritykset, osuus (%)
Sitoutuminen	Innostus asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen ja saamaan asiakkaat kokemaan arvostuksen tunnetta	48 %
Tarpeiden tyydyttäminen	Asiakstarpeiden ymmärtäminen ja niiden tyydyttäminen	38 %
Helppous	Asiakkaan elämän helpottaminen	40 %
Responsiivisuus	Oikea-aikainen reagointi, toteutus ja ratkaisukeskeisyys	39 %
Proaktiivisuus	Asiakstarpeiden ennakointi ja ratkaisujen esittäminen ennen kuin asiakas kärsii	25 %
Kehittyminen	Jatkuva asiakaskokemuksen parantaminen ja kehittäminen	27 %

Taulukko 3: Erinomaisen B2B-asiakaskokemuksen muodostumisen perusperiaatteet (mukaillen Doheny 2016)

Ensimmäinen peruspilari nostaa esille sitoutumisen, jossa keskeistä on koko johdon ja organisaation sitoutuminen. Sitoutuminen asiakkaaseen tulee näkyä kaikissa asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa. Seuraava pilari keskittyy tarpeiden tyydyttämiseen, jossa päähuomio tulee olla asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ymmärtämisessä. Samalla tulisi myös pohtia ratkaisuja ja palveluja näiden tarpeiden huomioimiseen. Kolmas peruspilari nostaa esille helpon ja saumattoman asiakaskokemuksen koko asiakaspolun matkalla. Tarkastelussa on, miten asiakasta palvellaan kokonaisvaltaisesti. Neljännen pilarin responsiivisuus kuvaa ketteryyttä, jossa punnitaan miten yritys osaa oikea-aikaisesti reagoida asiakkaan tarpeisiin. Tässä onnistuminen viestii asiakkaalle arvostusta. Viimeinen pilari tuo esille jatkuvan kehittymisen. Asiakaskeskeinen yritys on myös aina valmis kehittymään ja ymmärtää, että toimintaympäristöt muuttuvat, joten katse on luotava koko ajan eteenpäin. (Doheny 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020, 88.)

B2B-asiakaskokemusta on tärkeää pyrkiä mittaamaan, jotta yritys voi kehittää omaa toimintaansa. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 231-233) tuovat esille asiakaskokemuksen mittaamisessa kolme vaihetta: minkälainen asiakaskokemus oli, mitkä vaikutukset sillä oli asiakaskäyttäytymiseen, seuraukset kasvuun ja kannattavuuteen. Yksi tapa mitata asiakaskokemusta on NPS-mittaus. Ilveskosken (2021) mukaan NPS eli Net Promoter Score on

tällä hetkellä kansainvälisesti yleinen mittari. Sen metodi perustuu kyselyyn, jossa mitataan asiakkaan uskollisuutta ja halua suositella yritystä lähipiirilleen. Kyselyn kesto on noin kaksi minuuttia ja asteikko on nolasta kymmeneen. NPS:n hyviin puoliin voidaan lukea se, että sillä mitataan asiakkaan mielipidettä koko brändistä yksittäisen oston tai kokemuksen sijaan. Se ei kuitenkaan kerro, missä asiakaskokemuksen ongelmat ovat eikä ongelmien syitä. Mittaamisessa ensi arvoisen tärkeää on tunnistaa tärkeimmät kosketuspisteet ja kohdistaa niihin mittarit, jotta se tukee aidosti johtamista, kasvua ja kannattavuutta.

Asiakaskokemus ilmiönä on ollut jo pitkään ja tällä hetkellä se nähdään yhtenä keskeisenä kilpailukeinona. Asiakaskokemus on subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus, joka jäsentyy asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemus rakentuu kaikessa asiakkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa erilaisten kosketuspisteiden myötä. Asiakkaan kokemuksia voidaan tarkastella erityisen asiakaspolun avulla, jossa näkyy myös ajallinen ulottuvuus. Asiakaskokemus rakentuukin eri vaiheista, kuten vaiheesta ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. Asiakaskokemus voidaan nähdä välineenä asiakaskeskeisyyden konkretisoimisen. Asiakaskeskeisyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että toteutetaan aina se mitä asiakas pyytää, vaan toteutetaan asiakkaan kannalta paras mahdollinen ratkaisu liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden. Tärkeää on myös huomioida, että erinomaisista asiakaskokemuksista 90 % on perusasioiden tekemistä laadukkaasti ja 10 % on jotain erityistä, joka on vienyt asiakaskokemuksen uudelle tasolle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105-106.)

Asiakaskeskeisyyttä on hyvä tarkastella myös myyntityön kannalta. Erilaisia myynnin lähestymistapoja ovat mm. ratkaisumyynti, arvomyynti ja moderni myyntityö. Viime vuosina vallalla ollut ratkaisumyynti on saanut vierelleen mallin, jossa korostetaan ratkaisun lisäksi arvoa. Perinteinen ratkaisumyynti keskittyi aitojen, olemassa olevien kipupisteiden löytämiseen ja niiden ratkaisuun budjetin sallimissa rajoissa. Arvomyynnissä pyritään luomaan ratkaisujen sijaan yhdessä asiakkaan kanssa arvoa uusista lähtökohdista, jossa asiakkaan kaikkia tarpeita ei välttämättä tunneta. (Kaario, 2003, 27-33.) Tämän onnistuminen vaatii asiakastapaamiselta arvomyynnillisissä taitoja ja myyjän on perehdyttävä asiakkaan liiketoimintaprosesseihin ja -tavoitteisiin. Myyntihenkilöstön tulisi ymmärtää asiakkaan tulevaisuuden visio, tavoitteet ja strategia. Samoin tulee tuntea asiakkaan liiketoiminnan osa-alueet ja prosessit. Keskeinen näkökulma on myös kumppanin organisaatio ja päätöksentekoprosessi, taloudellinen tilanne, avainluvut, suhteen laatu ja asiakkaan asiakkaat. (Kaario, 2003, 72-77.) Moderni myyntityö määritellään taas toiminnaksi, jossa itseään tai organisaatiota edustavien yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa. Tämä johtaa asiakkaan haasteen ratkaisuun ja synnyttää taloudellista vaihdantaa. (Hänti ym. 2016, 10.)

### 2.3 Avainasiakastoiminta

Avainasiakastoiminta on toteutettu monessa yrityksessä erityisellä Key Account Management - tiimillä (KAM). KAM-konsepti ja sen kehitys voidaan nähdä jopa edellytyksenä tärkeiden asiakassuhteiden ja taloudellisen suorituskyvyn parantamiseen. KAM-ohjelmassa on tärkeää tutkia yhteistyötä myös yrityksen sisäisen ja ulkoisen yhteistyön näkökulmasta.

Avainasiakkuuden hallinta näyttyy usein laajana kokonaisuutena ja avainasiakkuudesta vastaava toimii ulkoisesti katsoen lähettiläänä kaikissa avainasiakkuuteen liittyvissä toimenpiteissä.

KAM-toiminta tulisi olla osana strategiaa, jota yritykset toteuttavat organisaation tasolla. On havaittavissa, että jotkut yritykset voivat toteuttaa konsepteja, joita he viestivät KAM-yhteistyönä, mutta toimintamalli jää enemmän operatiivisen yhteistyön tasoksi. Tällöin yhteistyömalli muistuttaa enemmän klassista myyntitapaa. (Ivens, Leischnig, Pardo & Niersbach 2018, 47.) Avainasiakastoiminta voidaan nähdä kriittisesti niin, että mallin myötä asiakkuudet ovat eriarvoisia keskenään. Yrityksen suoriutuminen on kuitenkin sidonnainen sen kykyyn hallita tietty määrä asiakkuuksia. Näin resurssit kannattaakin kohdentaa strategisesti tärkeisiin ja merkittäviin asiakkuuksiin. (Ivens, Niersbach & Pardo 2015, 71-72.)

Asiakasstrategia antaa raamit asiakkuuksien hoitamiselle yrityksessä.

Workman, Homburg ja Jensen (2003, 15) tuo esille näkökulmia, jotka tulisi pohtia ennen avainasiakastoiminnan aloittamista. Ensimmäisenä on hyvä tarkastella, miten laajasti yritys kohtelee avainasiakkaitaan eri tavalla käytännössä. Seuraavaksi voidaan kysyä, toimeenpaneeiko yritys pro-aktiivisesti näitä toimintoja. Keskeistä toiminnan käynnistämässä on ylimmän johdon sitoutuneisuus avainasiakastoimintaan. Samoin tulisi tarkastella yrityksen kulttuuria, tukeeko se avainasiakastoiminnan parissa työskentelevien tiimihenkeä. Lisäksi tulisi huomioida, onko avainasiakastoimintaa koordinoivilla tahoilla riittävä myynti- ja markkinointiresurssien saatavuus. Abratt ja Kelly (2002, 474) korostavat myös avainasiakastoiminnan perusteellista implementointia ja ymmärrystä yrityksen sisällä. Kun avainasiakastoiminta päätetään implementoida osaksi yrityksen toimintaa, on erittäin keskeistä, että kyseisen yrityksen eri tasot ja yksiköt, esimerkiksi tuotanto, hankinta, jakelu, markkinointi ja myynti ymmärtävät kokonaisuuden, kuten avainasiakastoiminnan roolin ja merkityksen yritykselle. Avainasiakastoimintaan sitoutuneen johdon onkin selkeästi osattava viestiä, miksi toiminta on päätetty aloittaa. Myös Mäntyneva (2019, 45) tuo esille, että avainasiakastoiminnan käyttöönotto ei ole pelkästään muutos myyntiorganisaation tapaan tehdä töitä, vaan se on verrattavissa organisaatiomuutokseen.

Avainasiakastoiminnasta on todennettu hyötyjä toimittajayritykselle. Montgomery ja Yip tuovat (2000, 26-28) tutkimuksessaan esille, että asiakastoiminnan implementointi paransi viidessä vuodessa yritysten asiakastytyväisyyttä 20 % ja liikevaihtoa sekä kannattavuutta 15

%. Hyvän tuloksen mahdollisti avainasiakastoiminnan laaja käyttöönotto. Tämä sisälsi avainasiakaspäällikön, tukiorganisaation, asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen, ohjausryhmän perustamisen, liikevaihdon ja voiton mittaamisen, raportoinnin sekä henkilöstön arvioinnin ja palkitsemisen. Jos yritys oli päättänyt ottaa avainasiakastoiminnan vain osaksi käyttöön esimerkiksi nimeämällä vain avainasiakaspäällikön, saavuttivat nämä yritykset selvästi vähemmän hyötyä. Hyötyjä avainasiakastoiminnasta voidaan tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta. Keskeisiksi hyödyiksi nähdään toimittajayrityksen nimetty kontaktihenkilö, asiakasta palvelevien resurssien koonti, hinnoittelu, kaupan ehdot, palvelulaadun tasaisuus, tuotteiden ja palveluiden standardointi.

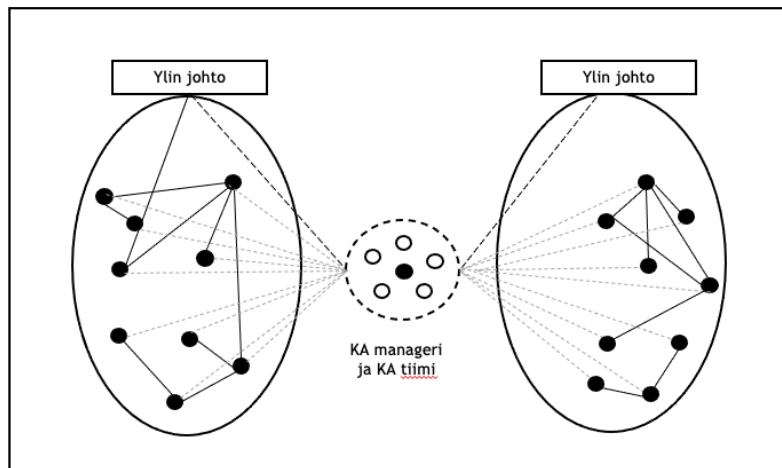
### 2.3.1 Avainasiakastoiminnan johtaminen ja hallinta

Avainasiatoiminta on käynnistynyt monessa yrityksessä muutoksen kautta, jossa myyntiorganisaatiot ovat siirtyneet tuote- tai aluekeskeisestä myynnistä strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin. Näin toimiessa, muutos vaatii usein yritykseltä perusteellista siirtymistä kokonaan uudenaikaiseen näkökulmaan.

Avainasiakkuuteen kuuluu korkea myyntipotentiaali sekä asiakkaan ja myyjän molemminpuolinen halu luoda pitkäaikainen kumppanuus tai yhteistyö. Avainasiakkaiden johtaminen voidaan määritellä myös strategiaksi, jossa tavarantoimittajat ja palveluntoimittajat tunnistavat ja palvelevat potentiaalisia asiakkaitaan heidän monimuotoisissa haasteissaan tarjoamalla heille erikoiskohtelua hallinnoinnissa, palveluissa sekä markkinoinnissa. Kokonaisuuteen sisältyy läheisten suhteiden synty ja ylläpito. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2019, 234.)

Nykykäsityksen mukaan avainasiakaspäälliköllä on sisäinen ja ulkoinen suhdeverkko, joka on nähtävissä kuviossa 4. Tehtävä voi olla monimutkainenkin, jos mukana on useita toiminnallisia yksiköitä. Perinteisen myyntityön lisäksi rooli sisäisenä ja ulkoisena palvelutarjoajana on uusi, johon kuuluu myös arvonaluonin mahdollisuus. Mallissa on hyvin havainnollistettu toimintamalli, miten tieto kulkee aina yrityksen avainasiakastiimin kautta asiakkaalle ja toisinpäin. (Ivens ym. 2015, 71.)





Kuvio 4: Avainasiakastoiminta osana sisäistä ja ulkoista yhteistyötä (Ivens ym. 2015, 72)

Sisäisen ja ulkoisen suhdeverkon merkitystä on tutkinut myös Murphy & Coughlan (2018, 214-215). He tuovat esille, että asiakkaan kanssa yhteistyö on tärkeää, mutta sisäistä yhteistyötä ei sovi myöskään unohtaa. Arvonluontiin kuuluu keskeisesti niin sisäinen kuin ulkoinen yhteistyö. Jos sisäinen yhteistyö ei ole onnistunut, ei myöskään synny ymmärrystä siitä, mitä arvoa organisaatiossa voidaan mahdollistaa. Tämä johtaa siihen, että organisaatiossa ei ole kykyä hyödyntää kaikkea potentiaalia asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa ja se näkyy myös organisaation arvolupauksessa. Organisaation menestymiseen voidaan nähdä merkittävänä sisäisen ja ulkoisen yhteistyön yhteisvaikutus. Avainasiakashallinnan myötä tärkeimmille asiakkaille nimetäänkin yleensä erityinen henkilö, jolloin toiminta tehostuu.

Asiakashallintaan kuuluu oleellisesti CRM (Customer Relationship Management), jolla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään kannattavia asiakassuhteita. Tavoitteena on kehittää asiakassuhteita, asiakasymmärrystä ja hallita asiakassegmenttejä. Toimiva asiakkuudenhallinta tukee asiakassuhdetta ja sitoutumista. (Hannus 2004, 133.)

CRM-järjestelmän avulla asiakastiedot voidaan jakaa helposti kaikille organisaatiossa. Markkinointi voi hyödyntää järjestelmää kampanjoiden suunnitteluun ja myyntitiimi nähdäkseen asiakkaan palveluhistorian. CRM-järjestelmän avulla voidaan kehittää asiakassuhdetta kokonaisvaltaisesti. Se sisältää yleensä potentiaalisten asiakkaiden etsimisen, asiakasprofiilien jalostamisen, asiakaspalautteiden analysoinnin, asiakastarpeiden tunnistamisen, asiakastiedon hyödyntämisen kampanjoissa, jälkimarkkinoinnin ja asiakassuhteen pitämisen sekä vahvistamisen. CRM-järjestelmä voidaan jakaa myös kahteen osa-alueeseen, joita ovat operatiivinen ja analyttinen. Operatiivista CRM-järjestelmää käyttävät markkinointi ja myynti sekä asiakaspalvelu halliten päivittäisiä asiakastoimintoja, esimerkiksi tilaukset, laskutus ja reskontra. Analyttinen CRM-järjestelmä tukee asiakastietojen hallintaa, toimenpiteiden suunnittelua, päätöksentekoa ja seuraa

asiakaskannattavuutta, jolloin yritys voi identifioida tärkeimmät asiakkaat. (Ali-Yrkkö, Jansson, Karvonen, Mattila, Nurmilaakso, Ollus, Salkari & Ylä-Anttila 2001, 43-44.)

Yrityksellä tulee olla tietoa asiakkaistaan, jotta se voi toimia asiakaskeskeisesti ja johtaa asiakkuuksiaan laadukkaasti. Eri tietolähteet ovat kuvattuna taulukossa 4. Tietoa ei tule vain kirjata, vaan se tulee osata myös analysoida. Keskeistä on, miten tieto osataan muuttaa tietämykseksi, jotta sen avulla voidaan kehittää asiakkuuksia. Asiakkaasta voidaan kerätä erilaista tietoa ja tietojohdamisen tarkoituksena on jalostaa kerätty tieto osaamiseksi sekä tekemiseksi. Erityisesti hiljainen tieto koetaan arvokkaana, sillä sen avulla voidaan katsoa tulevaisuuteen ja ymmärtää asiakkaan motiiveja. Hiljaisen tiedon käsittely ja hyödyntäminen jää kuitenkin organisaatioissa usein tekemättä. Organisaation johdon tulisikin osata tehdä hiljaiseen tietoon liittyviä kysymyksiä, eikä keskittyä vain kvantitatiivisiin mittareihin. (Mattinen 2006, 175-176.)

TIETOLÄHTEET ASIAKKAASTA				
Dokumentoitu tieto				Dokumentoimaton tieto
TIETOKANTA	TUTKIMUKSET	MYYNTIRAPORTIT	ULKOINEN TIETO	HILJAINEN TIETO
CRM -asiakastietokannat	Kvantitatiiviset markkinointitutkimukset	Myyntiraportit (ei-tietokantapohjaiset)	Julkiset tietolähteet	Heikot signaalit markkinoilta
Operatiiviset laskentajärjestelmät	Asiakastytyväisyystutkimukset		Tiedotusvälineet	Yrityksen sisäiset keskustelut
Muut asiakkuutta raportoivat tietokannat	Laadulliset haastattelututkimukset			Keskustelut asiakkaan kanssa
				Muut keskustelut yrityksen ulkopuolisten kanssa

Taulukko 4: Tietolähteitä asiakkaasta (Mattinen 2006, 176)

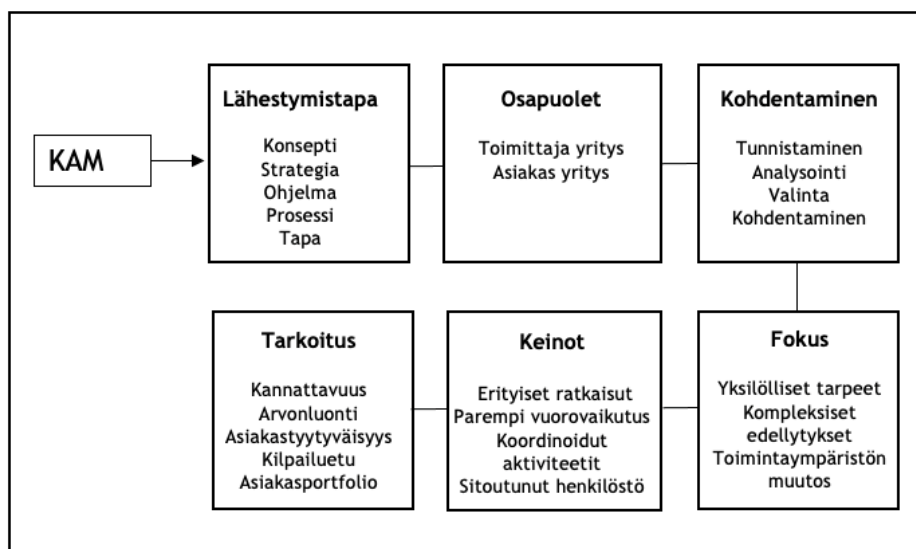
Asiakashallinta nousee keskeiseen asemaan myös palvelukanavien myötä. Monikanavaisuus antaa asiakassuhteiden hoitamiseen lisää mahdollisuuksia ja saavutettavuutta, mutta samalla lisää myös riskejä, jos asiakashallinta ei ole vaaditulla tasolla. Sähköiset ja itsepalvelukanavat voivat olla paras vaihtoehto lukumäärältään isoille asiakasryhmille. Potentiaalisille asiakkaille on hyvä nimetä yhteyshenkilö tai avainasiakastiimi. (Ala-Mutka ym. 2004, 74, 76.)

Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä myös ihmisten, prosessien ja teknologian kokonaisuutena. Teknologia ei itsessään riitä, vaan sen hoitamiseen tarvitaan kunnossa olevat prosessit ja sitoutuneet työntekijät. Asiakashallinnan CRM-järjestelmillä tuetaan myynnin johtamista eri tasoilla. Se voi sisältää lukujen lisäksi muun muassa avainasiakkuuden hoitomallit ja muut myynnin toimenpiteet. Järjestelmä tukee näin kokonaisvaltaista asiakkuuden hallintaa. (Hänti ym. 2016, 79-80.)

Asiakkuuden hallintaa voidaan tarkastella vahvemmin myös asiakkaan näkökulmasta, johon hyvän kuvauksen tarjoaa Löytänän ja Korkiakosken (2014, 24-26) pyramidimalli. Siinä tuodaan

hyvin esille, että yrityksen toimintaa tulisi liikevaihdon säilyttämisen tai lisämyynnin kasvattamisen sijaan ohjata asiakas. Asiakas on keskiössä pyramidin jokaisella tasolla. Alin taso ohjaa keskittymään asiakkaisiin, jossa tunnetaan asiakkaat ja tiedetään mitä he ostavat. Samalla hoidetaan asiakkaita, jotta voidaan ylläpitää liiketoimintaa. Seuraava pyramidin taso nostaa esille asiakkaisiin reagoinnin, jolloin kerätään asiakaspalautetta ja priorisoidaan kehityskohteita palautteiden mukaan. Tähän vaiheeseen kuuluu myös asiakastytyvyyden nosto ja huonojen palautteiden minimoinnin määrä. Toiseksi ylin taso tuo esille asiakkaiden sitoutumisen, jolloin kehitetään asiakassuhteita myös tunnetasolla ja asiakkaille tuotetaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. Ylin taso pyramidin huipulla muistuttaa innostuneisuudesta asiakkaista, joita kuunnellaan ja etsitään uusia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa, jo ennen kuin he osaavat sitä kysyä.

Ahmed ja Noor (2012, 9) ovat kuvanneet määritelmän avainasiakkuuden hallinnasta aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Heidän mukaansa avainasiakkuus on nähtävissä kuuden erilaisen ominaisuuden avulla, jotka ovat esiteltyinä kuviossa 5. Määritelmän ensimmäinen vaihe alkaa lähestymisellä, jossa keskeistä on toimittajayrityksen järjestelmällinen tapa toimia. Kuvattu hallinnan kokonaisuus on laaja ja yritykset kohdentavatkin resurssit usein tärkeimpinä koettuihin asiakkuuksiin. Tällainen toimintamalli antaa mahdollisuuden ratkaista näiden yritysten yksilöllisiä ja kompleksisia tarpeita erityiskohtelulla ja samalla voidaan varmistaa molempien osapuolien taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet. Näihin tarpeisiin vastataan eri keinoin, kuten vuorovaikutus ja sitoutunut henkilöstö. Lisäksi ominaisuuksiin on nostettu esille pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin pyrkiminen, kannattavuus ja arvonluonti.



Kuvio 5: Avainasiakkuuksien hallinnan kuvaus (Ahmed & Noor, 2012, 9)

### 2.3.2 Avainasiakastoiminnan onnistumisen peruselementit

KAM-toiminta voidaan määritellä B2B-markkinoilla toimivan yrityksen strategisesti tärkeiden asiakassuhteiden lähestymistavaksi. KAM-toiminnan johtamisprosessiin voidaan nähdä kuuluvan neljä peruselementtiä, jotka ovat avainasiakkaiden tunnistaminen, analysoiminen, oikeiden avainasiakasstrategioiden valinta ja käytännön menetelmien kehittäminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 145.) Voidaankin todeta, että menestyksenkäs avainasiakkuuden hallinta koostuu niin strategisen kuin operatiivisen tason liiketoiminnan johtamisesta. Seuraavaksi tarkastellaan jokaista elementtiä yksityiskohtaisemmin. Erityisenä tarkastelun kohteena tässä opinnäytetyössä on operatiivisten kyvykkyyksien kehittäminen, jotta onnistumme kehittämään toimivan hoitomallin kohdeyrityksen ja avainasiakkaiden välille.

Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään avainasiakkaiden tunnistamiseen, jossa kriteereinä voi olla asiakassuhteen menneisyys, nykyisyys tai tulevaisuus. Yritysten on tärkeä laatia selkeä käsitys siitä, mitkä asiakkaat ovat heille tärkeitä. Systemaattinen priorisointi voidaan tehdä esimerkiksi viiden vaiheen avulla, joka on kuvattuna taulukossa 5. Ensin määritellään avainasiakkaiden kriteerit. Seuraavaksi määritellään kriteereiden painoarvot eli suhteellinen tärkeys. Kolmannessa vaiheessa määritellään asiakkaiden pisteetykset eri kriteereiden osalta. Neljännessä vaiheessa lasketaan painotetut pisteet ja lopuksi asiakkaat saadaan tärkeysjärjestykseen vaiheessa 5. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149-150.)

Vaihe 1 Päättää asiakkaiden priorisointikriteerit	Vaihe 2 Määrittää kriteerien painoarvot	Vaihe 3 Pisteetyt asiakkaat kriteerien suhteen		Vaihe 4 Laske painotetut pisteet			
Priorisointi- kriteerit	Painoarvot	Asiakas 1		Asiakas 2		Asiakas 2	
		Pisteet 1-10	Painotetut pisteet	Pisteet 1-10	Painotetut pisteet	Pisteet 1-10	Painotetut pisteet
Myyntimäärä	35 %	8	2,8	4	1,4	2	0,7
Kannattavuus	20 %	6	1,2	9	1,8	1	0,2
Referenssiarvo	15 %	9	1,35	4	0,6	2	0,3
Sijainti	5 %	10	0,5	8	0,4	8	0,4
Asiakassuhteen pituus	5 %	8	0,4	3	0,15	4	0,2
Tulevaisuuden kasvupotentiaali	15 %	2	0,3	6	0,9	1	0,15
Oppiminen ja uudet kompetenssit	5 %	1	0,05	8	0,4	2	0,1
Yhteensä	100 %		6,8		5,45		2,25
Prioriteetti- järjestys		1.		2.		3.	

Vaihe 5  
Asiakkaiden tärkeysjärjestys

Taulukko 5: Asiakkaiden priorisoinnin malli (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150)

Toisessa vaiheessa keskitytään avainasiakkaiden analysointiin. Analysoinnin tavoitteena on ymmärtää, kuinka tärkeitä eri asiakkaat ovat yritykselle ja kuinka kilpailukykyinen yritys itse on asiakkaalle. Kriittisiä menestystekijöitä yhteistyölle voivat olla esimerkiksi ostettava tuote, hinta, palvelu ja myyvän yrityksen imago. Yrityksen oman kilpailuvoiman määrittäminen on kuvattu taulukossa 6. Analysointiin kuuluu myös asiakassuhteen historian selvitys huomioiden asiakkaan aikomus yhteistyön jatkoon. Vaiheeseen voi sisältyä myös erilaisia kustannusanalyyssejä, jos esimerkiksi asiakas päättää vaihtaa toimittajaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150-152.)

Kriittinen menestystekijä	Painoarvot	Oma yritys Pisteitys 0-10	Kilpailija A	Kilpailija B	Kilpailija C
Tuote	30 %	(7) 2,1	(5) 1,5	(6) 1,8	(5) 1,5
Hinta	15 %	(6) 0,9	(9) 1,35	(6) 0,9	(6) 0,9
Palvelu	30 %	(8) 2,4	(5) 1,5	(9) 2,7	(5) 1,5
Imago	25 %	(5) 1,25	(6) 1,5	(7) 1,75	(5) 1,25
Kilpailuvoima- indeksi  =painotetut kilpailijakohtaiset yhteispisteet	100 %	6,65	4,85	7,15  Kilpailuvoimaisin	5,15

Taulukko 6: Kilpailuvoiman määrittäminen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 151)

Myös asiakassuhteen kehitysaste on hyvä ottaa tässä vaiheessa analysoitavaksi ja varmistaa osapuolten tavoitteiden yhteneväisyys. Asiakassuhdetta voidaan kuvata jaotteleamalla heidät kumppaneihin, ystäviin, kilpailijoihin ja tuttaviin. Kumppanuudessa asiakassuhteella on suuri taloudellinen arvo ja niin myyjän kuin ostajan tavoitteet ovat yhtenevät. Jos asiakassuhde on ystävä, niin asiakassuhteen arvo on vähäinen ja tavoitteet yhtenevät. Asiakassuhteessa tunnustetaan kuitenkin potentiaali. Kilpailija asiakassuhteessa taloudellinen arvo on jo suuri, mutta tavoitteet eivät ole yhtenevät ja suhdetta leimaa oman edun tavoittelu. Suhdetta halutaan kuitenkin pitää yllä, mutta uusia investointeja tai muutoksia toimintaan ei ole kiinnostusta tehdä. Tuttavallisesta asiakassuhteesta puhutaan, kun taloudellinen arvo on vähäinen ja tavoitteet eivät ole kovin yhtenevät. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 152-154.)

Lehtinen (2004, 40) näkee, että asiakaskeskeisen johtamisen näkökulmana on saada aikaan mahdollisimman luja asiakkuus ja samalla myös mahdollisimman arvokas asiakkuus yrityksen kannalta. Storbacka ja Lehtinen (2005, 27-28) nostavat asiakkuuden arvon keskeisimmäksi mittariksi asiakkuuden kannattavuuden. Asiakkuuden arvon mittareina voidaan käyttää myös rahallista volyyymia, asiakkuuden kokoa, asiakkuusosuutta, kestoja ja asiakaslujuutta, joka sisältää myös asiakastyytyvyyden.

Kolmannessa vaiheessa tulee pohtia asiakasstrategian valintaa, johon edellytyksenä on aiemmin tehty analysointi. Asiakasstrategia voi pohjautua esimerkiksi systemaattisen priorisoinnin pisteytykseen, jolloin asiakkaat voidaan jakaa eri luokkiin. Hyvin usein 20 % yrityksen asiakkaista tuo jopa 80 % liikevaihdosta ja tuloksesta. Tälle ryhmälle rakennetaan usein parasta mahdollista KAM-yhteistyötä. Seuraava luokka saa myös hyvää palvelua, mutta riisutummalla mallilla ja mahdollisia muita luokkia johdetaan massamarkkinoinnilla ja -tuotannolla. Luokittelu määrittelee tarjoaman laadun ja asiakassuhteita voidaan kehittää niin, että esimerkiksi ylimpään luokkaan on tavoitteena siirtää useampi asiakkuus ja mahdolliset tappiolliset asiakkuudet pyritään päättämään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 158.)

Myös Ala-Mutka ym. (2004, 46-48) ovat työstäneet näkökulmia, miten yrityksen strategia saadaan asiakasstrategiaksi. Lähtökohtana on, että asiakasstrategia johdetaan yrityksen strategiasta. Asiakasstrategiassa lähdetään liikkeelle asiakassegmenteistä ja niiden tavoitteista. Esimerkiksi yrityksen strategia on kasvaa 15 %. Tavoiteltu kasvu jaetaan eri asiakassegmenteille, kuten avainasiakkaat 8 %, palveluasiakkaat 5 % ja vaihtoherkät asiakkaat 2 % tai uudet asiakkaat 5 % ja nykyiset asiakkaat 10 %. Jos yrityksen strategia on kannattavuus esimerkiksi pääoman tuotto 10 %, kannattavuus jaetaan asiakassegmenteille. Keinoina voi olla esimerkiksi tuotetarjonnan muuttaminen tai myynnin tehostaminen. Yrityksen strategiana voi olla myös laajentuminen uusille markkinoille yritysostojen tai fuusioiden kautta. Tällöin asiakasstrategiana voi olla ristiinmyynnin kasvattaminen tai avainasiakastoiminnan kehittäminen. Jos yrityksen strategiana on laajentua arvoketjussa ylävirtaan fuusioitumalla omien toimittajien kanssa, tällöin asiakasstrategiana on vahvempi hallinta koko arvoketjuun asiakassegmenteittäin. Yrityksen strategiana voi olla myös kustannustehokkuuden lisääminen, jolloin asiakasstrategia keskittyy esimerkiksi asiakaspalvelun keskittämiseen ja määrättyjä asiakasryhmiä ohjataan asiakaspalvelukeskusten kautta.

Viimeisessä vaiheessa keskitytään operatiivisen tason menetelmiin avainasiakassuhteen johtamisessa. Operatiivinen toiminta liittyy usein asiakkaan sitouttamiseen asiakassuhteeseen, jolla pyritään kasvattamaan liiketoimintaa ja tulosta. Sitouttamiseen liittyviä tärkeitä tekijöitä ovat luottamus, asiakastyytyväisyys, suhteesta saatavat hyödyt, suhteeseen tehtävät investoinnit, toiminnan mukauttamiset, tiedonvaihto, henkilösuhteet, vuorovaikutus, yhdenmukaisuus, sopimukset ja niihin liittyvät ehdot, ristiriitojen hallinta, yhteiset arvot ja organisaatiokulttuuri. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 164-166.)

Operatiiviseen tasoon kuuluu keskeisesti myös myyntiorganisaation ajankäyttö, jota voidaan tarkastella Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 64-69) esimerkkimallilla. Mallissa asiakkaat ovat jaettu A, B ja C-ryhmiin. A-ryhmän asiakkaita on 5 %, B-ryhmän 20 % ja C-ryhmän 75 %. Kannattavuuden näkökulmasta prosentit menevät A-ryhmästä alkaen 75 %, 20 % ja 5 %. A-ryhmän asiakkaisiin avainasiakaspäällikkö käyttää aikaa 80 %:a ja kenttämyyjät 20 %. B-ryhmän asiakkaille avainasiakaspäällikkö käyttää 60 % ajasta ja kenttämyyjät 40 %. C-

ryhmänasiakkaille avainasiakkaan käyttää 20 % ja kenttämyyjät 80 % aikaa. Jotta ajankäyttö on tehokasta, tulee varmistaa, että suunnitelma seuraa yrityksen strategiaa. Edellä mainitussa esimerkkimallissa kenttämyyjien ajankäyttöä tulisi arvioida kriittisesti. Ajankäyttö tuleekin suhteuttaa aina asiakkuuden arvoon. Työaikaa voidaan hahmottaa seuraavalla kaavalla. Myyjällä on 200 työpäivää vuodessa ja B-asiakasluokkaan käytetään 30 % työajasta, jolloin saadaan 60 työpäivää. Jos hoitomalliin kuuluu neljä asiakaskontaktia, voi yksi päivä olla tapaaminen ja muu sähköistä asioiden hoitoa. Kaiken kaikkiaan tässä esimerkissä myyjällä voi olla enintään 60 asiakasta hoidettavanaan.

Avainasiakastoiminnan tehokasta ajankäyttöä voidaan tarkastella myös Woodburn ja McDonalidin (2011, 318) luomalla mallilla, joka on kuvattuna taulukossa 7. Avainasiakkuuden hoitoon käytetyssä ajassa keskeisimmät toimenpiteet ovat yrityksen sisäisten ja ulkoisten suhteiden kehittäminen, operatiiviset toimenpiteet sekä strategian, suunnittelun ja ymmärryksen kehittäminen.

Toimenpide	Ajankäyttö
Asiakassuhteiden kehittäminen	20 %
Operatiivisten asioiden toimeenpano	15 %
Liiketoiminnan, strategian ja suunnittelun kehittäminen	10 %
Myynti	5-10 %
Varmistaa kaupallisuus sisäisesti	5-10 %
Sisäisen kapasiteetin ymmärtäminen	5 %
Päivittäisten haasteiden ratkominen	5 %
Brändin ja liiketoiminnan edistäminen	5 %
Raportointi	5 %
Kouluttautuminen	5 %
Tiimin johtaminen	5 %
Muut	10 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 7: Avainasiakaspäällikön ajankäyttö (Woodburn & McDonald 2011, 318)

Myös Workman ym. (2003, 3-16) on tutkinut tehokkuutta. Tutkimuksen mukaan tehokkuuteen vaikuttaa eri tavalla pehmeät ja formaalit tekijät. Positiivista vaikutusta toivat ylemmän johdon osallistuminen ja henkilökunnan tiimihenki, kun taas heikentävästi tehokkuuteen vaikutti formaalien tekijöiden haasteet, joita olivat lisääntynyt byrokraattisuus ja joustamattomuus. Formaaleja tekijöitä ovat markkinointi, myynnin resurssien käyttömahdollisuus, proaktiivisuus ja aktiivisuuden intensiteetti. Esille tulleet haasteet vaikuttivat osaltaan negatiivisesti kykyyn palvella erityyppisiä avainasiakkaita.

#### 2.4 Avainasiakkuuden hoitomalli

Onnistuneeseen asiakas- ja myyntiön ytimeen on nostettu arvon luominen yhteistyössä asiakkaan kanssa. Avainasiakastoiminnassa tulee pohtia mitkä käytännönläheiset työkalut auttavat arvon tunnistamisessa, tuottamisessa ja vuorovaikutuksessa. Tässä luvussa luodaan

katsaus avainasiakashoitomalleihin ja niiden sisältämiin keskeisiin toimenpiteisiin. Hoitomallien työkalut auttavat asiakasarvon kartoittamisessa ja kasvattamisessa.

#### 2.4.1 Hoitomallin tarkoitus ja sisältö

Nykyisten asiakkuuksien vaaliminen ja ylläpitäminen on yritykselle kannattavampaa kuin uusasiakashankinta. Yritysten resurssit eivät myöskään riitä huomioimaan kaikkia asiakkaita samalla tavalla. Yritysten onkin kannattavaa määritellä strategisesti keskeiset asiakkaat ja kohdentaa heihin resursseja. (Heiman 2011, 17.) Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 91) sekä Lehtisen (2004, 162) mukaan asiakkuuden hoitomalli on tapa, jolla strategia toteutetaan jokapäiväisessä työssä. Hoitomalli sisältää konkreettisen esityksen toimenpiteistä, ohjeistukset asiakaskontakteihin sekä vuoropuheluiden sisältöön, määrään ja laatuun. Kun toimenpiteet kuvataan ohjeina, koko avainasiakastiimi pystyy toteuttamaan asiakasstrategiaa toimiessaan yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Hoitomallin tarkoitusta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Hoitomalliin säilytetään tieto asiakkuuksista ja se kokoaa myös yrityksen keskeiset asiat. Hoitomallin avulla voidaan myös viestiä asiakkuudesta yrityksessä sisäisesti, jolloin toimintatavat ja tavoitteet tulevat laajemmin tietoon kaikkien asian parissa työskenteleville. Hoitomalli auttaa myös prosessien seuraamiseen ja onnistumisen arviointiin. Lisäksi hoitomalli takaa, että asiakkuuden arvoa on analysoitu, viestitty ja tuotettu. Hoitomalli ei voi olla liian laaja kuvaus, koska silloin on riskinä, että asian parissa työskentelevät eivät jaksaa perehtyä siihen. Yhden sivun mittainen hoitomalli voi taas olla liian suppea. (Cheverton 2008, 345-356.)

Hoitomalli voi toimia organisaatiolle käsikirjana, joka sisältää toimintaohjeet. Ala-Mutka ym. (2004, 89-91) tuovat esille, että asiakkuuksien hoitomallien tavoitteena ei ole palvella asiakkaita yksilöllisesti. Hoitomallissa tulisi löytää enemmän kultainen keskitie, jossa korostuu tuottavuus ja tasalaatuisuus. Organisaation ei tulisi tehdä vain yhtä hoitomallia, joka pätee kaikkien asiakkuuksien kohdalla. Toisaalta usean hoitomallin ylläpitäminen voi kuormittaa organisaatiota liikaa. Hoitomallin olisi hyvä sisältää ainakin seuraavia asioita:

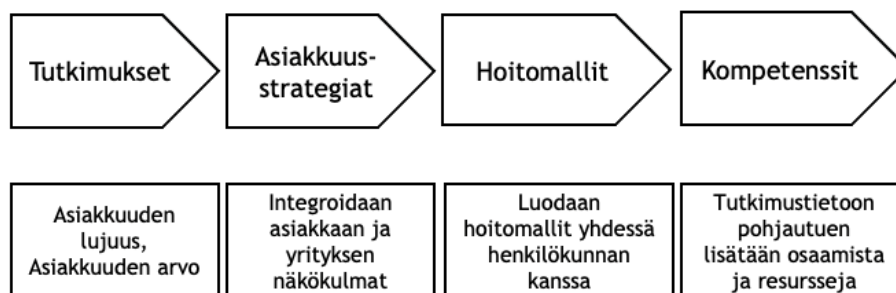
- asiakkaan tunnistaminen sisältäen luokitteluperusteet ja asiakkaan kuvaus
- toiminta asiakkaan kanssa ja palvelukonsepti
- kriittisten kohtaamisten tunnistaminen
- tuotteiden ja palveluiden tarjonta nyt ja tulevaisuudessa
- palvelukanavat, esimerkiksi internet ja suoramarkkinointi
- henkilöiden ja tiimien vastuut sekä roolit ja tehtävät
- myynnin suunnittelu (vuosi-, kuukausi ja viikkotaso)
- asiakasryhmien, asiakkaiden ja toimintaympäristön erilaiset analyysit
- tavoitteiden asettaminen, kuten myynti- ja katetavoite sekä asiakasmäärä



- tarvittava tieto suunnitelmien tekemiseen ja asiakaskohtaamiseen
- osaamisen vaade hoitomallissa
- toiminnan mittaaminen, seuranta ja ohjaus.

#### 2.4.2 Hoitomallien kehittäminen

Vastuu hoitomallin kehittämisestä on yrityksellä. Kehittämiseen tulisi olla mahdollisuus jokaisella oman työn puitteissa. Hoitomallin on toteutettava strategioita ja sen avulla tulee saavuttaa strategiset tavoitteet. Avainasiakashoitomalli voidaankin nähdä keinona toteuttaa strategiaa jokapäiväisessä työssä. Keskeistä hoitomallin kehittämisessä on työntekijöiden osallistaminen, joka samalla toimii myös koulutuksena hoitomallin sisäistämiseen. (Lehtinen 2004, 163.) Strategiat voidaan toteuttaa käytännössä kuvion 5 prosessin mukaan. Eri osa-alueet muodostavat kokonaisuuden linkittyen toisiinsa ja ne voivat mennä päällekkäin.



Kuvio 6: Hoitomallin toteutuksen prosessi (Lehtinen 2004, 171)

Prosessissa ensimmäinen osa-alue on asiakkuuden lujuus ja arvo. Siinä keskiöön nousee asiakaskeskeinen johtaminen, jonka tavoitteena on saada aikaan luja asiakkuus ja yhtäältä yrityksen kannalta mahdollisimman arvokas asiakkuus. Lujat asiakassuhteet ovat arvokkaita yritykselle. Siinä kun pettynyt asiakas kertoo tarinaansa eteenpäin, niin lujasti sitoutuneet asiakkaat lisäävät asiakasosuutta, ostavat enemmän ja paremmalla hinnalla. Asiakkuuden lujuuden tasoiksi luetaan hintakeskeiset asiakkaat, rajoitukselliset asiakkaat ja tunteella sitoutuneet asiakkaat. Onnistumisen edellytys on usein kompetenssit. Ei riitä, että yrityksessä on sitoutumista ja motivaatiota, vaan onnistumiseen tarvitaan osaamista. Yrityksen johdolla on keskeinen tehtävä huolehtia, että yrityksessä on oikea määrä tarvittavaa osaamisista. Osaamisen tarvetta tulee kartoittaa myös tulevaisuuden näkökulmasta ja luoda työntekijöille edellytykset kehittyä sen mukaisesti. (Lehtinen 2004, 25-40, 172.)

Avainasiakastoiminta voidaan konseptoida. Mäntyneva (2019, 63) on luonut kokonaisuuden kuvioon 7, jonka avulla yritykset voivat jäsentää omaa avainasiakastoimintaansa. Konsepti sisältää 10 erilaista ulottuvuutta, jotka tulee ottaa huomioon avainasiakastoimintaa kehittäessä. Ensinnäkin avainasiakastoiminnan tulee olla tavoitteellista. Kun tavoitteet on

määritelty, ne tulee myös priorisoida. Kaikki asiakkaat eivät voi olla avainasiakkaita, joten valintakriteerit tulee määritellä selkeästi. Avainasiakkuuksien luonne on myös tärkeä tunnistaa. Asiakkaan luonne voi kuvastaa toimittajaa, preferoitua toimittajaa, kumppania tai strategista kumppanuutta. Toimittajan luonteeseen kuuluu, että asiakas ostaa satunnaisesti. Preferoitu toimittaja ostaa, kun se on mahdollista. Kun luonne kuvataan kumppaniksi, asiakas ostaa aina kun voi ja haluaa kehittää liikesuhdetta yhdessä. Strateginen kumppani taas ostaa aina kun voi ja haluaa pitkäjänteisesti kehittää toimintaa yhdessä. Tässä kumppanuudessa on myös nähtävissä sitoutumista ja investointia. (Mäntyneva 2019, 64-66.)



Kuvio 7: KAM-konseptin osa-alueet (Mäntyneva 2019, 63)

Tarjooman määrittämisessä avainasiakkaalle tulee huomioida kokonaisuus. Tähän osa-alueeseen liittyy avainasiakkaan hyötykokemus. Erona muihin asiakkaisiin voi olla esimerkiksi hinnoittelu, maksuehdot, rahoitus, kapasiteetin varaaminen, tuoteräätälöinti, asiakkaan oman tarjooman kehittäminen, pakkaus, logistiikkaratkaisut, varastohallinta. Avainasiakastoimintaan käytettävät resurssit on kohdennettu yleensä joihinkin tärkeisiin asiakkaisiin. Avainasiakastoiminnan tulisi näkyä myös organisaation rakenteessa ja toiminnassa. Avainasiakaspäällikön tehtäväkuvaan kuuluu ymmärtää hyvä kokonaiskuva asiakkuudesta. Asiakkuuteen voidaan liittää asiakkaan strategiset tavoitteet, keskeiset kehittämisalueet, yrityskulttuuri, historia, päätöksentekokäytännöt, organisaatio ja asiakassegmentit. Avainasiakaspäällikön tehtävän laadukas hoitaminen tarvitsee tuekseen tiimin ja hyvän yhteistyön eri sidosryhmien kanssa. Samoin KAM-toimintaa tukevat

järjestelmät ja työkalut kuuluvat osana asiakkuuden hoitoa. Yleisiä työkaluja ovat esimerkiksi asiakkuussuunnitelma, asiakaskannan luokitteluun tarkoitetut analyysit, asiakaskäyntien valmisteluun ja raportointiin liittyvät työpohjat, myyntiä tukevat työpohjat, sopimusohjat, asiakkaan suoritusarvon analysointi, markkina-aseman ja -osuuden analysointi, asiakkaan strateginen analysointi eri strategiatyökaluilla ja projektsuunnitelmapohjat kehittämistyöhön ja teemahaastattelurungot, jonka avulla voidaan kerätä avointa laadullista dataa asiakastarpeista. (Mäntyneva 2019, 66-72.)

Avainasiakastoimintaa tukee myös erilaiset prosessit ja vuosikellot. Prosesseina voi olla analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Analyysi voidaan tehdä liiketoimintaympäristön kehittymisestä tai markkinoista. Suunnittelussa näkökulma voi olla pidempikestoisen strategisen suunnittelu, vuositasoinen operatiivinen suunnittelu tai yksittäinen kohtaamisen suunnittelu. Lähtökohta analyysin tekemiseen on, että avainasiakkaiden kanssa tekeminen kohdistuu oikeisiin asioihin. Seurantaan voi hyödyntää sovittuja mittareita. Vuosikellolla voidaan myös tukea suunnitelmallista tekemistä, johon voidaan kirjata myynnin ja markkinoinnin viestinnän kampanjat sekä muut keskeiset teemat. (Mäntyneva 2019, 72-73.)

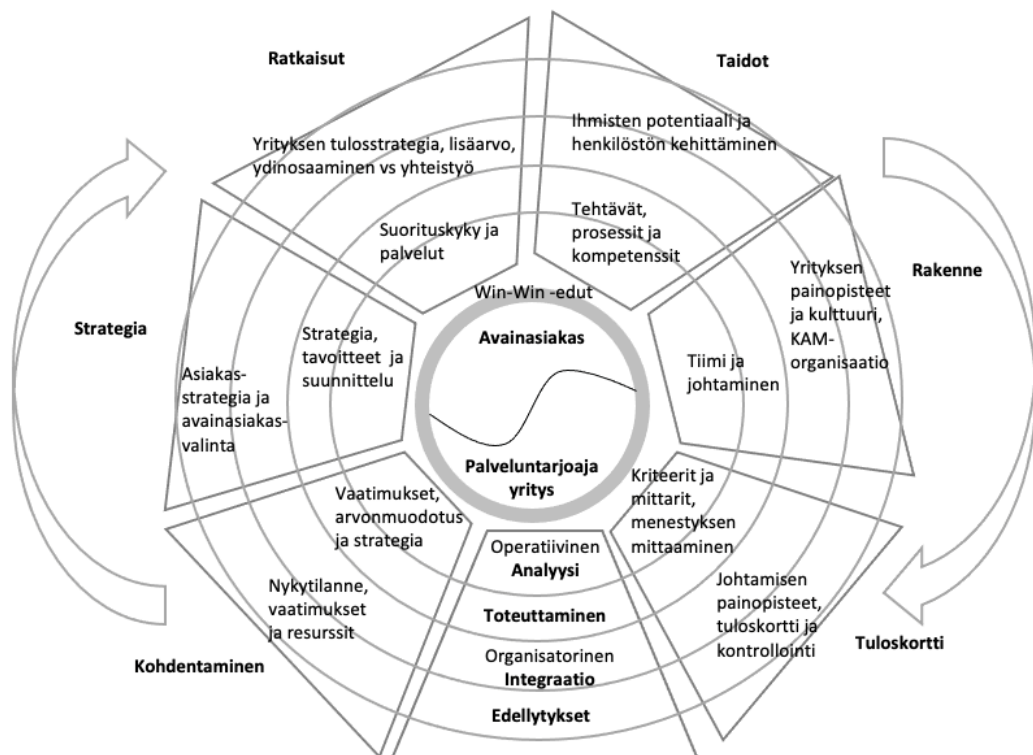
Avainasiakastoiminnan seuranta ja arviointi ovat tärkeitä. Jotta kehittyminen on mahdollista, niin toimintaa on hyvä mitata ja saada palautetta. Tarkasteluun kannattaa myös nostaa asiakkuuden todellinen kannattavuus, hoidon kustannukset sekä asiakkuuden sitoutuminen ja jatkuvuus. Avainasiakastoimintaa tukevia mittareita ovat mm. asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus, asiakkuuden arvo elinkaarellaan, asiakaskannattavuus, asiakasosuus, asiakkuuden kasvu, asiakkuuden sitoutuminen, asiakaskohtaiset yhteiset investoinnit, asiakkuuteen liittyvät kehittämissuunnitelmat, asiakkaan muille esittämät suositukset, asiakasreklamaatiot ja asiakasvuorovaikutus. Mittareita tulee tarkastella myös suhteessa koko yritystoiminnalle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Ne toimivat pohjana ja niihin tulee suhteuttaa avainasiakastoiminnan mittarit. Viimeisenä osa-alueena konseptissa on KAM-toimintaa tukeva kannustejärjestelmä, jossa huomioitavia seikkoja ovat määrittää millaisista työsuorituksista ylipäätään voidaan antaa palkkiota ja mikä on niiden tavoitetaso. Tämän lisäksi tulee määrittellä, miten palkkioon vaikuttavia osatekijöitä painotetaan ja arvioida mikä on palkitsemisjärjestelmän vaikutus toimintaan ja tuloksellisuuteen. (Mäntyneva 2019, 74-77.) Konseptia on tarpeen tarkastella myös kehittämisen näkökulmasta määräajoin ja siihen Mäntyneva (2019, 164) esittelee mallin, joka lähtee liikkeelle nykytilan selkeyttämisestä. Tämän jälkeen määrittää tavoitetilan. Kolmannessa vaiheessa keskitytään kehittämisen toteuttamiseen ja viimeisessä vaiheessa tehdään seuranta ja arviointi.

#### 2.4.3 Avainasiakkuuden hoitomalleja

Avainasiakashoitomalli on suunnitelma, joka perustuu perusteellisiin analyyseihin asiakkaasta. Tärkeää on tunnistaa, että asiakkuuksien hoitomalleihin ei ole olemassa yhtä oikeaa

mallipohjaa. Asia tuleekin nähdä niin, että jokaisen yrityksen asiakkuuksien hoitomallit ovat ainutlaatuisia suunnitelmia. Ne sisältävät kyseisen organisaation tavoitteet ja toimenpiteet, eikä mitään muodollisuuden vuoksi. (Cheverson 2008, 355-356.)

St. Gallenin yliopisto on rakentanut avainasiakashoitomallin, jonka avaan kuviossa 8. Konseptissa tarkastellaan organisatorista ja operatiivista toimintaa. Organisatorinen taso keskittyy vastaamaan kysymykseen, miten KAM-toiminta yrityksessä on organisoitunut strategisella tasolla ja miten se tekee esimerkiksi kumppanivalintansa, henkilökuntansa kehittämisen ja palkitsemisen. Operatiivisen tason tehtävä on varmistaa, miten mallit realisoituvat päivittäisessä työssä. Mallissa on kuusi kohtaa ja neljä eri vaihetta. Vaiheet ovat analyysivaihe, suunnitteluvaihe ja tavoitteiden asettaminen, päivittäiseen toimintaan liittäminen ja perustan luominen. Keskeinen tavoite mallissa on saavuttaa win-win-tilanne eli molempien osapuolien tulee saavuttaa toiminnasta etua. Ilman tätä, koko toimintaa ei kannata aloittaa tai jatkaa. (Belz, Müllner & Zupanci 2005, 5-7; Belz, Müllner & Zupanci 2015.)



Kuvio 8: St. Gallenin yliopiston kehittämä avainasiakkuuden hoitomalli mukailen Belz, Müllner & Zupancic (2015)

Mallin ensimmäinen vaihe on *Screening*, jossa on tärkeä tehdä organisatorisella tasolla yleiskatsaus nykytilanteesta, vaatimuksista ja resursseista. Operatiivisella tasolla keskitytään

asiakkaan analyysihin, vaatimuksiin, tarpeisiin, arvonmuodostusprosesseihin ja strategiaan. Mallin toinen vaihe on *Strategy*, joka organisatorisella tasolla vastaa siihen, miten avainasiakasvalinta tehdään ja miten strategia näiden kanssa on luotu. Operatiivisella tasolla vaiheessa tulee ottaa huomioon strategia ja tavoitteet järjestelmällisen analysoinnin ja suunnittelun myötä sekä arvioida kilpailijat. Mallin kolmannessa vaiheessa *Solution*, pohditaan millaisia palveluita ja ratkaisuja lähdetään yhdessä kehittämään, varmistetaan prosessit ja avainasiakkuuden hoitomallit. Operatiivisella tasolla pohditaan erityisesti hyödyllisten palvelupakettien kehittämistä avainasiakkaille. Neljännessä vaiheessa *Skills* on keskeistä tunnistaa tiimi jäsenineen ja heidän osaamistarpeensa. Organisatorisella tasolla tarkastellaan rekrytointin tarve. Operatiivisella tasolla tulee myös tarkastella osaaminen kaikilta heiltä, jotka osallistuvat prosesseihin. Viidennessä vaiheessa *Structures* huomio kiinnittyy organisatorisella tasolla organisaatiokaavioihin, raportointiin ja asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomiseen. Operatiivisella tasolla tulee varmistaa tiimin koordinointi ja johtaminen. Työskentelyssä korostuu ammattimaisuus ja vastuut. Kuudennessa vaiheessa *Scorecard* keskitytään mittaamiseen ja johtamismalleihin. Organisatorisella tasolla varmistetaan toimiva tuloskortti ohjaamaan työskentelyä, huolehditaan oppimisprosessista ja tuetaan tiedonhallintaa. Operatiivisella tasolla tulee määrittellä mittarit, joilla voidaan varmistaa onnistumisen mittaaminen. (Belz, Müllner & Zupanci 2005, 6-16).

St. Gallenin yliopiston kehittämä avainasiakkuuden hoitomalli on ollut pohjana myös alla esitettyyn yksinkertaistetumpaan malliin. Mallissa avainasiakkuuksia koskeva kehitystyö on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Ensin tulee analysoida asiakkaan tilanne, suunnitella toiminta ja toteuttaa suunnitelma toimintamallin mukaan. Näissä kolmessa osa-alueessa tulee huomioida viisi hoitomallin keskeistä teemaa. (Biit Oy 2021, 12)

	Analysoi	Suunnittele	Toteuta
<b>Strategia</b>	Asiakkaan strategia ja toimintaympäristö (PESTEL)	SWOT	Asiakkaalle kerrottava tarina
<b>Ratkaisut</b>	Mitä on myyty aikaisemmin? Miten kilpailijat toimivat?	Mitä tullaan myymään?	Noudata suunnitelmaa
<b>Ihmiset</b>	Asiakkaan ihmiset	Omat ihmiset	Kuka tapaa ja ketä?
<b>Johtaminen</b>	Mitä on tehty?	Tuleva vuosikello	Johtaminen
<b>Mittaaminen</b>	Aikaisemmat KPI:t	Tulevat KPI:t	1-to-1-johtaminen mittareiden avulla

Taulukko 8: St. Gallenin avainasiakasmallin johtamisen vaiheet (Biit Oy 2021, 12)

Strategiavaiheessa tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Asioita tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi PESTEL-työkalua hyödyntäen. PESTEL-nimitys tulee englanninkielisistä sanoista: Political (poliittiset), Economic (taloudelliset), Social (sosiaaliset), Technological (teknologiset), Environmental (ympäristölliset) ja Legal (oikeudelliset). PESTEL-analyysi on työkalu ja sen avulla voidaan

identifioida organisaatioon vaikuttavat ulkoiset voimat. Jokaiselle osa-alueelle on oma avainkysymyksensä. (Vuorinen 2014, 220-221.)

- Political: Mitkä ovat liiketoimintaan todennäköisimmin vaikuttavat poliittiset tekijät?
- Economic: Mitkä ovat ne taloudelliset tekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan?
- Social: Mitkä kulttuuriset näkökulmat vaikuttavat liiketoimintaan?
- Tecnological: Miten ja mitkä tekniset muutokset vaikuttavat liiketoimintaan?
- Environmental: Mitkä ovat ne ympäristölliset näkökulmat, jotka vaikuttavat liiketoimintaan?
- Legal: Mitkä lait vaikuttavat liiketoimintaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?

Tarkastelun kohteena on erityisesti ne tekijät, joihin yritys ei voi vaikuttaa omilla strategiapäätöksillään. Tekijöillä voi kuitenkin olla vaikutusta yrityksen liiketoimintaan, koska ne määräävät tietyt reunaehdot. Organisaatioiden tulisi aina ensin tehdä tilannetietoanalyysi ennen taktisia suunnitelmia tai markkinointitoimenpiteitä. PESTEL-analyysi voi olla osa tilanneanalyysia, koska se antaa hyvän ymmärryksen makroympäristön muutoksista ja niiden tunnistamisesta. Analyysi tulisi tehdä kaksi kertaa vuodessa, jolloin toistojen avulla organisaatio pystyy vastaamaan makroympäristön muutoksiin. Tämä mahdollistaa myös erottumisen kilpailijoista ja luo näin kilpailuetua. (Vuorinen 2014, 220-221.) Strategiavaiheen toinen analyysityökalu on SWOT-taulukko, jossa nelikentän mukaan tarkastellaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Strategiavaiheen jälkeen siirrytään ratkaisuihin, joka antaa ymmärryksen, mitä asiakkaalle voidaan myydä. Seuraavana vaiheena on ihmiset, jossa varmistetaan, että tunnetaan avainasemassa olevat henkilöt ja samalla varmistetaan myös oman organisaation resurssit. Tämän jälkeen kiinnitetään huomio johtamiseen ja siihen tulee rakentaa käytännön prosessit kuntoon. Lopuksi suoritetaan mittaaminen, johon on luotu mittarit ja varmistettu datan saatavuus. Suorituskykymittareiden (Key performance indicator KPI) tulee perustua organisaation strategisiin tavoitteisiin. Valittujen mittareiden tulee kertoa niiden asioiden toimivuudesta, jotka ovat organisaation strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta keskeisimpiä. (Biit Oy 2021, 12.)

Asiakkuuksien hoitomallia voidaan tarkastella myös Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 94-95) esimerkin avulla, taulukko 9.

Aihe	A-asiakkaat	B-asiakkaat	C-asiakkaat
Ajankäyttö	Avainasiakaspäällikkö (AAP): 50 % ajasta Puhelinmyynti (PM): 50 % ajasta	Avainasiakaspäällikkö (AAP): 40 % ajasta Puhelinmyynti (PM): 20 % ajasta	Avainasiakaspäällikkö (AAP): 5 % ajasta + 5 % uusasiakashankintaan Puhelinmyynti (PM): 30 % ajasta
Tapaaminen/Yhteydenpito: - vuosisuunnitelma - käyntien agenda - vastepaperit/miniitit	AAP: 1 krt/kk PM: 2-4 krt/vko - Parhaat sovitut soittoajat, tilaa soittoaikojen muutoksille: enemmän aikaa tapaamisille ja soittoille - Kampanjoista huolehtiminen - Sähköinen tilausten vastaanotto - Tapaamisten ja soittojen valmisteleminen ennakkoon; aikaa käytettävissä eniten - Markkina- ja myynninedistämistietoa laajemmin kuin muille - Yhteistyötason analysointi miniitissä	AAP: 1 krt/jakso PM: 1-2 krt/vko Laaditaan suunnitelmat, joilla saadaan nostettua A-luokkaan.	AAP: 1-2 krt/vuosi PM: 1-2 krt/kk
Toimitusajat: - vasteajat - etuosto-oikeudet, jos tarjonta on niukkaa	- Saatavuuden varmistaminen - Häiriö- tai sesonkitilanteet - Asiakastilauksissa sähköinen tilausseuranta		
Reklamaatiot/Ongelmien hoito	Vastataan ja hoidetaan heti saman päivän aikana.	Vastataan heti ja hoidetaan kuntoon viimeistään 2 työpäivän kuluessa.	Vastataan heti ja hoidetaan kuntoon viimeistään 3 työpäivän kuluessa.
Asiakaspalvelu: - palvelutaso, vasteajat	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 0,5 tunnissa.	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 1 tunnissa.	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 1 tunnissa.
Kehittämissyhteistyö	Uutuudet ensin, sparraus yhteistyöstä		
Markkinointituki	Kampanjat, hyllypäädyt, mainostuki		
Muuta	Erikoiskeräily		

Taulukko 9: Esimerkki elintarviketeollisuusyrityksen hoitomallista (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 95)

Esimerkin hoitomalliin on listattu keskeisimmät asiat, jotka hoitomallin tulee pitää sisällään. Hoitomallissa on kolme asiakasluokkaa, joille on määritelty vastuuhenkilö, heidän ajankäyttönsä sekä kuinka usein tavataan ja miten yhteydenpito heidän kanssaan hoidetaan. Hoitomallissa on myös kuvattuna tuotteiden toimitusajat jokaisen asiakasluokan kohdalla, miten reklamaatiot ja ongelmat hoidetaan. Näin hoitomalli osa-alueineen vastaa aina tietyn yrityksen tarpeita.

## 2.5 Koonti kehittämistyön tietoperustasta

Tämä luku sisältää opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan viitekehyksen ja antaa kuvauksen, mitä hoitomalli avainasiakkuuksien kehittämiseen ja kasvattamiseen edellyttää. Avainasiakashoitomallin kehittämisessä tulee tarkastella asiaa asiakkaan, työntekijän ja koko organisaation kannalta. Tässä tutkimuksessa painotetaan asiakkaiden kokemuksia ja huomio kiinnittyy avainasiakassuhteen hoitomallin kehittämiseen. Muutos ei tapahdu hetkessä ja siihen vaaditaan sitoutuneita ihmisiä. Selkeät ja tehokkaat toimintamallit työn johtamiseksi ja jalkauttamiseksi ovat avainasemassa. (Ivens 2018, 2015; Ahmed & Noor 2012; Ojasalo & Ojasalo 2010.)

Avainasiakassuhteeseen liittyy vahvasti vuorovaikutteisuus ja molempien osapuolien osallistuminen yhteistyöhön. Yhteistyön kokemuksesta heijastuu arvon yhteisluontiin liittyviä asioita kehittämisenäkökulmaa unohtamatta. Opinnäytetyön kohteena olevassa kohdeyrityksessä osa asiakkaan kokemaa arvoa on kokonaispalvelun laatu ja yhteistyön

perustuminen yhteisen tuottavuuden lisäämiseen. Palvelukeskeinen logiikka, palvelulogiikka ja asiakaskeineologiikka muuttavat liiketoiminta-ajattelua ja arvonluomista (Ojasalo & Ojasalo 2015, Vargo & Lusch 2004). On kuitenkin havaittavissa, että tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka on melko yleisesti vielä käytössä yrityksissä. Syitä tähän voidaan hakea tietämättömyydestä, toisaalta nähdään, että suunnittelu ja päätöksen tekemisen välineet ovat vielä usein peräisin tuotokeskeisestä logiikasta. (Viljakainen, Toivonen & Aikala 2013.)

Palvelumuotoilu onkin erinomainen tapa auttaa yritystä ymmärtämään asiakasta paremmin. Kun asioita kehitetään asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa, päästään paremmin kiinni siihen, missä kohtaa prosessia asiakas tarvitsee enemmän tukea. Tämä toimintamalli on selkeästi tuottoisampaa yritykselle, kuin etsiä olemassa olevalle tuotteelle tai palvelulle paikkaa asiakkaan toiminnassa ja prosesseissa. (Heinonen ym. 2010, 543-545.)

Palvelumuotoilun vahvuus on käytännönläheisyys ja sen soveltamisessa hyödynnetään monialaista yhteiskehittämistä ja fasilitointia. Yhteiskehittämisessä on tärkeää huomioida osaaminen eri alueilta.

Kuviossa 9 on havainnollistettu hoitomallin kehittämisen tärkeimmät ominaisuudet eli avainasiakkaiden tunnistaminen ja kriteerit, avainasiakastoiminnan hallinta, arvonluonti B2B-toiminnassa, asiakaskeisyys, asiakaskokemus sekä strateginen- ja operatiivinen yhteistyö. Kohdeyrityksessä on tavoitteena kehittää avainasiakkaiden hoitomallia. Mäntyneva (2019, 164) kiteyttää hyvin avainasiakastoiminnan tavoitteen. Hänen mukaansa avainasiakastoiminnan tavoitteena on luoda selkeä B2B-asiakkuuksia koskevaa toimintatapa. Avainasiakkuuksien johtamisen toimintamalli parantaa myyjäyrityksen kykyä hoitaa ja kehittää sille strategisesti tärkeitä asiakkuuksia.



Kuvio 9: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



### 3 Kehittämistyön eteneminen

Tässä luvussa esitellään valittu lähestymistapa ja kehittämistyön eteneminen vaihe vaiheelta. Kehitystyö on toteutettu Ojasalon palvelumuotoilun prosessia noudattaen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 75). Jokaisessa vaiheessa on pohdittu ensin tavoite, jonka mukaan on valikoitunut käytettävä palvelumuotoilun työkalu ja toteutus. Vaiheiden tuotokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti.

#### 3.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Opinnäyte on tutkimuksellinen kehittäminen, jonka tarkoituksena on työstää toimiva avainasiakashoitomalli kohdeyritykselle. Tutkimuksellisen kehitystyön lähtökohta voi olla organisaation kehittämistarve tai halu saada aikaan muutos. Kehittäminen sisältää usein esimerkiksi käytännöstä nousseiden ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden tai palvelujen tuottamista. Tavoitteena on siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön sekä osoittaa yhteys tietoperustalle ja kehittämiselle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19-22.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useassa vaiheessa ja sitä voidaan kerätä myös rinnakkaisin menetelmin. Tutkijalla on aktiivinen rooli koko tutkimuksen ajan, jolloin hän tulkitsee ja havainnoi aineistosta nousevia asioita. (Puusa 2011, 114-115.) Laadullisessa tutkimuksessa ei voi edetä niin, että ensin kerätään tieto ja vasta lopuksi analysoidaan, vaan aineisto ohjaa tutkimusta (Kananen 2008, 56-57). Tämä voidaan nähdä tutkimuksessa niin haasteena kuin mahdollisuutena. Kun aineisto ohjaa tutkimusta, tutkimuksen rajaaminen voi olla haastavaa, sillä uusia haastateltavia tai pohdittavia näkökulmia tulee todennäköisesti esille.

#### 3.2 Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana

Palvelumuotoilu antaa yrityksille mahdollisuuden toteuttaa toimintaansa asiakaskeskeisesti. Ojasalo ja Ojasalo (2015, 310) tuovat esille, että palvelukeskeinen logiikka, palvelulogiikka ja asiakaskeskeinen logiikka keskittyy kuvaamaan erityisesti asiakkaan maailmaa ja arvonmuodostusta. Yritykset eivät välttämättä osaa viedä uusia liiketoimintalogiikoita kuitenkaan käytäntöön, jolloin ne toimivatkin edelleen tuotelähtöisesti ja uudet liiketoimintalogiikat, kuten palvelukeskeinen logiikka, palvelulogiikka ja asiakaskeskeinen logiikka eivät toteudu. Palvelumuotoilu lähestymistapana onkin osoittautunut hyväksi tavaksi tuoda nimenomaan asiakkaat ja palvelukokemukset palvelun kehittämisen keskiöön.

Palvelumuotoilu voidaan kuvata ihmiskeskeisenä lähestymistapana, jonka pääperiaatteisiin kuuluu ihmiskeskeytyksen lisäksi yhteistyö, iteratiivisuus, jaksollisuus, todellisuus ja holistisuus. Ihmiskeskeytyminen on olennainen osa palvelumuotoilun prosesseja ja se pyrkii huomioimaan kaikkien prosessiin liittyvien osapuolten kokemukset. Asioita kehitetään yhdessä

asiakkaiden kanssa ja kehittämiseen osallistetaan eri sidosryhmiä kehittämään olemassa olevia palveluita tai luomaan uusia. Yhteistyöhön ja kehittämisprosessiin on hyvä osallistaa henkilöitä eri taustoista ja toiminnoista vastaavia sidosryhmäläisiä. Yhteisen asiakasymmärryksen myötä mahdollistuu yhteiskehittäminen ja se vähentää myös väärinkäsityksiä. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schenider 2018, 27.)

Palvelumuotoilun tulisi olla osana liiketoimintaa, koska osa yrityksistä uskoo tarjoavansa asiakkailleen palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat heidän tarpeitaan. Kun tutkittiin yritysten ja asiakkaiden näkemyksiä hyvän palvelukokemuksen synnystä, selvisi että iso osa yrityksistä luuli tarjoavansa hyvää palvelukokemusta. Asiakkaat eivät näin kokeneet. Tällaista näkemyseroa kutsutaan toimituskuiluksi. Syyt toimituskuilun muodostumiseen voivat olla erilaisia. Yhtenä syynä voi olla, että organisaatio pyrkii kasvattamaan voittoa nopeilla keinoilla, kuten hintojen nostamiselle tai he ovat yrittäneet hankkia paljon uusia asiakkaita ja laiminlyöneet olemassa olevaa asiakaskuntaansa. Lisäksi syynä toimituskuilun muodostumiseen on tunnistettu asiakkaiden tarpeiden tiedostamisen ja tarpeiden muutoksiin reagoimisen vaikeus. (Allen, Reichheld, Hamilton & Markey 2005.)

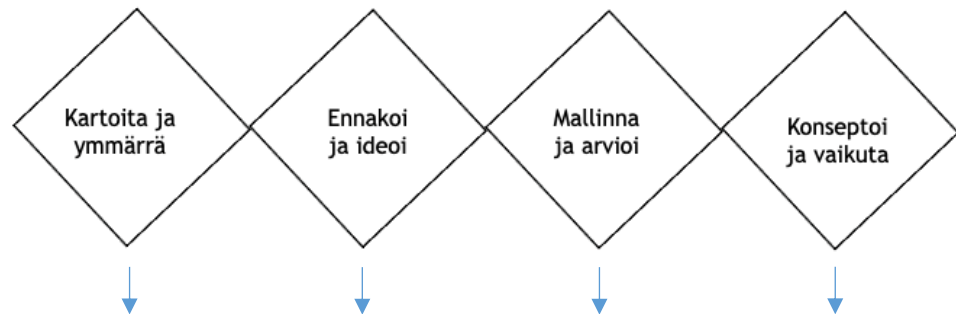
Palvelumuotoilu sopii hyvin asiakaskeskeisen arvoajattelun kehittämiseen. Kehittäminen ei keskity vain yhteen asiaan, vaan kehittämistä tehdään laajasti usealla eri tasolla. Tavoitteena on nähdä asiat asiakkaan silmin, kun kehitystyötä tehdään yrityksen strategian, liiketoimintamallin, prosessien, palveluympäristön ja asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilussa korostuu myös käyttäjäkeskeisyys, jolla pyritään saamaan lisätietoa asiakkaista ja laajentamaan asiakasymmärrystä. (Ojasalo ym. 2014, 38.)

Valitsin kehittämistyön näkökulmaksi palvelumuotoilun, jossa korostuu asiakaskeskeinen tapa toimia. Keskiössä on asiakas, joka on oman toimintansa asiantuntija. Palvelun kehittämiseen osallistetaan eri osapuolia ja yhteiskehittäminen on toiminnan tapa. (Tuulaniemi 2011, 116.) Palvelumuotoilun prosessi voidaan nähdä laajana ja kattavana prosessina, jossa asiakasymmärrys on oltava jo heti alusta alkaen mukana. On tärkeää muistaa, kenelle palvelua ollaan tarjoamassa ja huomioida kohderyhmän tarpeet ja toiveet. Tavoitteena on palvelu, joka on samaan aikaan asiakkaan kannalta haluttava ja palvelun tarjoajan kannalta kiinnostava. (Miettinen 2011, 31.)

#### 4 Palvelumuotoiluprosessin toteuttaminen käytännössä

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston hankintaa ja sen analysointia. Tarkastelun kohteena on valittujen avainasiakasyritysten ja kohdeyrityksen avainasiakastoiminnasta vastaavien edustajien välinen yhteistyö. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana käytetään Ojasalo ym. (2014, 75)

palvelumuotoilun prosessia, joka on esiteltyä kuviossa 10. Aluksi esitellään kehitystyö prosessina ja kehittämistyössä käytetyt työkalut. Tässä kehittämistyössä keskitytään kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen.



Tavoite	Ymmärtää kohdeyrityksen nykytila	Osallistaa kohdeyrityksen henkilökuntaa ideoimaan uusia ratkaisuja	Tuottaa selkeä avainasiakastoimintaa tukeva hoitomalli	Hoitomallin implementointi kohdeyrityksessä
Ajan-kohta	touko-elokuu 2021	tammikuu 2022	maaliskuu 2022	
Palvelumuotoilun työkalut ja toteutus	Puolistrukturoitu teemahaastattelu neljälle avainasiakkaalle ja kahdelle kohdeyrityksen työntekijälle	Työpaja 1 Hoitomallin kehittäminen ja ideointi. Menetelminä: ennakkotehtävä, palvelupolku (asiakkaalle näkyvät/näkymättömät palvelut) ja aivoriihi.	Työpaja 2 Palvelun blueprint ja prototyyppi hoitomallista esitellään kohdeyritykselle teams-palaverissa.	
	Dokumenttianalyysi kohdeyrityksen avainasiakkuuden suunnitelmista ja asiakastyytyväisyyskyselystä	Haastatteluiden tulosten hyödyntäminen työpajassa.	Palautteen perusteella hoitomallin muokkaukset.	
Tuotos	Ymmärrys hoitomallin nykytilasta	Avainasiakashoitomalli: osa-alueet ja niiden kehittäminen	Avainasiakashoitomalli on kehitetty ja se on valmis käyttöönottoon.	

Kuvio 10: Kehitystyön prosessin eteneminen Ojasalon palvelumuotoilun prosessia mukaillen (Ojasalo ym. 2014, 75)

Haastatteluiden avulla syvennetään ja kartoitetaan asiakasymmärrystä avainasiakkaita kuunnellen. Haastatteluiden avulla selvitetään myös kohdeyrityksen lähtökohdat ja nykytila avainasiakastoiminnalle. Yhteistyötä tapahtuu myös muilla organisaation tasoilla, mutta tässä kehitystyössä ne rajataan pois. Jos yhteistyön kartoitusvaiheessa nousee asioita esille laajemminkin, niin kokonaisuus tulee arvioida uudelleen. Lisäksi asiakasymmärrystä kasvatetaan dokumenttianalyysin ja työpajan avulla.

### *Haastattelu*

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä yleinen tapa. Sen avulla on mahdollista saada nopeastikin syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu antaa yksilölle mahdollisuuden tuoda asioita esille vapaasti. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja suurimmat erot liittyvät siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten haastattelijä voi joustaa haastattelutilanteessa. Yksi menetelmistä on teemahaastattelu, jonka voi toteuttaa puolistrukturoituna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelijä voi tarvittaessa vaihdella niiden järjestystä haastattelun edetessä. Teemahaastattelut on hyvä nauhoittaa ja litteroida huolella. Teemahaastattelujen analysointi voidaan toteuttaa yksinkertaisimmillaan laskemalla ilmiöiden esiintymisen määrä. Litteroitu aineisto puretaan yleensä teema-alueittain tarkastellen aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat haastateltaville yhteisiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95-99.)

### *Dokumenttianalyysi*

Dokumenttianalyysin tavoitteena on tehdä päätelmiä erilaisesta kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Aineisto voi koostua mm. haastatteluista, verkkosivuista, lehtiartikkeleista, vuosikertomuksista, markkinointimateriaaleista, ideointipalaverien muistioista, puheista, keskusteluista tai raporteista. Yleisesti voidaan todeta, että dokumentteihin voidaan lukea kaikki se, mitä tutkittavasta ilmiöstä on kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu. Aineiston analyysissa voi hyödyntää sisällön analyysia tai sisällön erittelyn menetelmää. Sisällönanalyysi keskittyy kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti, kun taas sisällön erittely keskittyy määrälliseen tapaan, kuten numeroihin. Analyysin menetelmiä voi myös yhdistää. Molemmissa menetelmissä on oleellista looginen päättely ja tulkinta. (Ojasalo ym. 2009, 121-122.)

### *Palvelupolku*

Palvelupolku voidaan nähdä palvelukonseptin tarinana ja palvelun kokonaisuutena, joka kertoo mistä palvelusta on kyse, mitä se on käytännössä ja mihin tarpeeseen palvelu vastaa. Lisäksi tulee huomioida, mitä palvelu vaatii sen tarjoajalta. Konseptin arvo on palveluosaamisessa, joka asiakkaan tulee pystyä näkemään, tuntemaan ja kokemaan.

(Tuulaniemi 2011, 191.) Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Asiakkaan kokema palvelun polku voidaan kuvata kolmen eri vaiheen kautta, jotka ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Asiakas on esimerkiksi varannut ajan, jonka jälkeen on itse asia ja lopuksi jälkipalveluna voi olla asiakaspalaute. Kontaktipisteinä ensimmäisessä osuudessa olisivat kaikki ajan varaamiseen liittyvät asiat, kuten verkkosivusto, helppokäyttöisyys ja visuaalisuus. Asiakkaan kokema palvelu on hyvä jakaa osiin, jotta siihen on mahdollista päästä käsiksi suunnittelun keinoin. Kontaktipisteitä palvelutuokiassa on useita ja ne voivat liittyä ihmisiin, ympäristöön, esineisiin, tunnelmiin ja toimintatapoihin. (Tuulaniemi 2011, 78-80.) Hallitsemalla kokonaisuutta, voidaan vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen.

### *Blueprinting mallinnus*

Menetelmä havainnollistaa asiakaskokemuksen rakentumista asiakkaan ja organisaation vuorovaikutuksessa. Se täydentää hyvin asiakaspolkukartoitusta, koska menetelmässä tarkastellaan myös organisaation sisäisiä prosesseja. Organisaation sisäisiä prosesseja tarvitaan eri kosketuspisteiden toteuttamiseksi. Blueprinting menetelmä ja asiakaspolkukartoitus auttavat yhdessä tunnistamaan erilaisia tilanteita, joilla voidaan optimoida ja integroida asiakkaan ja yrityksen maailmaa. Perinteisessä palvelu blueprinting-menetelmässä voidaan eriyttää asiakkaan toiminta, asiakkaan ja henkilökunnan ”näkyvät” vuorovaikutustilanteet, ”ei-näkyvät” vuorovaikutustilanteet, tukitoimintojen prosessit ja fyysinen ympäristö, jonka asiakaskohtaa. Blueprinting-menetelmässä keskitytään enemmän asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimintojen eroihin. Asiakaskokemuksen näkökulmasta jokaisella kosketuspisteellä luodaan tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Nykyisin on tärkeää huomioida erilaisten asiakaspalvelutilanteiden lisäksi organisaation kyky tarjoutua osaksi asiakkaan prosessia, kuten palveluiden mobiilisivujen latautuminen, verkkokaupan ostoprosessin sujuvuus tai tiedon löytyminen yrityksen verkkosivuilta. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

### *Aivoriihi*

Aivoriihi menetelmä sopii luovaan ongelmaratkaisuun. Tavoitteena on tuottaa ideoita ryhmässä ja niiden määrän uskotaan tuottavan laatua. Menetelmässä tulee huomioida tavoitteellisuus ja tietty kurinalaisuus. Esimerkiksi ideointi ja arviointi on syytä pitää tiukasti erillään, koska se voi pahimmillaan tyrehtyttää osallisten halua ja kykyä tuottaa ideoita. Aivoriihikokous muodostuu yleensä noin 6-12 hengen ryhmästä, jossa vetäjän johdolla ideoidaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Aivoriihi kokous sisältää seuraavat vaiheet: esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe. (Ojasalo ym. 2009, 143-146.)

## 4.1 Kartoita ja ymmärrä

Kartoita ja ymmärrä vaiheen tavoitteena oli selvittää, mitä tällä hetkellä tiedetään kohdeyrityksen avainasiakkuuksien hoidosta. Tärkeänä kehittämisen perusteena toimi kohdeyrityksen avainhenkilöiden ja heidän nimeämien avainasiakkaiden haastattelut. Tutkimusaineistoa saatiin myös kohdeyrityksen aiemmin toteuttamasta asiakaskyselystä. Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin menetelmistä ja niiden toteutuksesta.

### 4.1.1 Asiakastytyväisyyskyselyn tulosten ja dokumenttien analysointi

Kohdeyritys teetti ulkopuolisella toimijalla asiakastytyväisyyskyselyn. Vastausaika kyselyyn oli marraskuusta 2020 tammikuuhun 2021. Kysely lähetettiin jälleenmyyjille ja muille yhteistyökumppaneille uutiskirjeenä. Lisäksi osa kyselyistä toteutettiin myyntiedustajien toimesta asiakaskäyntien yhteydessä. Kyselyyn saatiin 85 vastausta ja se tavoitti suurimmalta osaltaan pitkäkestoisia asiakkuuksia.

Kohdeyrityksen yleisarvosana oli hyvää ja kiitettävää. Kyselyn mukaan kohdeyrityksen palvelut ja tuotteet palvelevat hyvin asiakkaita. Vahvuuksina nousi esille ystävällinen asiakaspalvelu, laaja valikoima, hyvä hinta-laatusuhde ja nopea toimitus. Avoimissa vastauksissa kehitettävänä asioina nousi esille toive vielä laajemmasta valikoimasta ja design-tuotteista. Toisaalta valikoimaa myös arvioitiin liian laajaksi avoimissa vastauksissa. Myös hintakilpailu erikoisliikkeiden ja ketjuliikkeiden välillä mainittiin, erikoisliikkeet kokivat suosittelun haastavaksi. Lisäksi saatavuudessa osa koki puutteita. Palautteena nousi myös esille toive muotoilijoiden vahvemmassa markkinoinnista.

Kun kysyttiin, mitkä asiat vaikuttivat ostopäätökseen kohdeyritykseltä, kolmen kärkeen nousivat: helppo ja mutkaton asiointi, tuotteiden design ja hyvä laatu. Kehitettäväksi asioiksi tunnistettiin asiantuntemuksen ja tunnettuuden lisääminen. Näissä keinoina koulutukseen ja markkinointiin satsaus. Kohdeyrityksen brändiin liitettiin vahvasti kotimaisuus, tuotteiden design ja trendikkyys. Lähes puolet mainitsi nopean palvelun ja toimittamisen sekä noin viidennes vastaajista näki kohdeyrityksen edullisena, joustavana, kuuntelevana ja rentona.

Palvelun näkökulmasta kohdeyritys onnistuu hyvin. Suurin osa vastaajista toi esille, että asiointi on helppoa ja mutkatonta. Palvelua arvioitaessa asiantuntijuus ja osaaminen oli erittäin hyvällä tasolla. Kohdeyrityksen nettisivujen kuvien ja videoiden osuutta tulee tarkastella ja lisätä niitä mahdollisuuksien mukaan.

Kohdeyritys on myös dokumentoinut arvon tuottamisen polun, jossa on avattuna arvolupauksen kommunikointia läpi arvon tuotannon. Arvon tuottaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen ja sitä voidaan tuottaa tietoisesti.

## Arvon tuottaminen kohdeyrityksessä ja sen kommunikointi asiakkaille

### 1) Kenelle arvolupaus kohdennetaan?

- Tällä hetkellä käytössä oleva asiakassegmentointi on laaja ja sen kaventaminen on ajankohtainen. Kohdeyrityksessä kirjattu arvolupaus ohjaa toimintaa.

### 2) Mitä arvon tuottaminen tarkoittaa?

- Tuotteet, palvelut ja paketointi
- Hinnoittelu ja laskutus
- Toimitus ja asiakaspalvelu
- Myynti ja jakelu

### 3) Miten arvo kommunikoidaan?

- Myyntiviesti
- Markkinointi ja myynnin edistäminen

Arvolupauksen määrittelyn osalta arvoa luovaksi asiakkaille nähdään: laaja ja laadukas valikoima, asiakkaalle sopivat hintapisteet, yksinoikeusbrändit asiakkaille, suositushinnat, huomioidaan tuotteissa kate ja asiakkaalle haluttava hinta, asennuspalvelu, laajat tuotetiedot ja erilaiset materiaalit.

Kohdeyrityksen näkökulmasta arvoa tuo, kun avainasiakas on valmis kehittämään yrityksensä valikoimaa. Samoin tärkeää on, että avainasiakas osaa ostaa edustamaansa liikkeeseen toimivimmat tuotteet hintapisteiden ja katteen näkökulmasta. Lisäksi tärkeää on hyvä ennalta suunnittelu ja hankintojen toteutus. Avainasiakas tuntee myös yrityksensä mahdollisuudet edistää tuotteiden myyntiä ja kampanjoita, joten ideoiden jatkuva esilletuominen ja kehittäminen nähdään keskeisenä. Yhteistyö on jatkuvaa, jotta tuotteita on koko ajan saatavilla ja esillepanot ovat myymälöissä kunnossa.

#### 4.1.2 Teemahaastattelut ja niiden analysointi

Asiakasymmärryksen syventämiseksi tietoa kerättiin haastatteluiden avulla. Kohdeyrityksestä haastateltiin avainasiakkuudesta vastaavat henkilöt, joita käytännössä oli kaksi. Avainasiakkaista valittiin haastateltavaksi neljän eri yrityksen yhteyshenkilöt. Tavoitteena oli löytää sellaiset haastateltavat avainasiakkaat, joilla koettiin olevan aitoa halua kehittää yhteistyötä. Kohdeyrityksestä oltiin ensin asiakkaisiin yhteydessä, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja kysyttiin asiakkaan halua osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen heihin oltiin yhteydessä niin puhelimitse kuin sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksesta tarkemmin, esitettiin teemat ja sovittiin haastatteluaika. Haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen.

Kaikki haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastattelun välineenä hyödynnettiin teams-videopuhelua. Vastaajilta pyydettiin aina lupa haastattelun

tallennukseen. Avainasiakkaiden haastattelut toteutettiin 11.6.-17.8.2021 välisenä aikana ja ne kestivät noin tunnin. Kohdeyrityksen haastattelut toteutettiin 11.5.2021 ja 1.6.2021 välisenä aikana. Myös näille haastatteluille varattiin tunti, joka käytettiin kokonaan. Toista videopuhelua ei kohdeyrityksen haastateltavan toiveesta tallennettu. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin, jonka jälkeen nauhoitus litteroitiin. Haastatteluiden päätavoite oli selvittää avainasiakkuuden nykytilaa, arvon yhteisluontia ja yhteistyön kehittämisen toiveita. Haastatteluaineiston perusteella samat teemat alkoivat kertaantua aika nopeasti. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua kylläntymisestä, jolloin tutkimusaineiston voidaan katsoa kuvaavan perustellusti tutkittavaa ilmiötä (Vilka 2017, 152).

Vilka (2017, 137) tuo esille, että haastatteluaineiston työstäminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia, jonka tavoitteena on käydä aineisto läpi järjestelmällisesti, ryhmitellen ja luokitellen. Litteroinnin yhteydessä haastatteluaineisto olikin tarpeen lukea useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi samalla analysoiden teoriaa silmällä pitäen. Haastatteluista alkoi muodostua ensivaikutelma ja se talletettiin excel-muotoon. Tämän myötä oli vielä helpompi hahmottaa kokonaisuutta. Karkean analyysin jälkeen tehtiin teemoittelu. Tarkasteluna oli mitä kukin haastateltava oli kertonut ja löydettäisiinkö niistä yhteneväisiä asioita. Kun teema toistui useamman kerran, niin siitä muodostui pääteema ja sen alle hahmottui pian myös tarkemmat alaluokat. Tämä lisäksi listattiin positiiviset ja kehitettävät asiat.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää sisällönanalyysiä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 162) määrittelee sisällönanalyysin laadullisen tutkimuksen lajiksi, jossa tarkoituksena on etsiä merkityssuhteita ja löytää kokonaisuuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 123-127) kuvaavat aineistolähtöistä sisällönanalyysia kahdeksan eri vaiheen avulla. Kerätty aineisto analysoitiin vaiheiden mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin. Toisessa vaiheessa aineistoa luettiin useaan kertaan. Kolmannessa vaiheessa keskityttiin pelkistettyihin ilmaisuihin alleviivaten. Neljännessä vaiheessa pelkistetyt ilmaukset listattiin ja viidennessä vaiheessa etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistetyistä ilmaisuista. Kuudennessa vaiheessa pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelyn myötä syntyi vaiheessa seitsemän alaluokat ja lopulta viimeisessä vaiheessa pääluokat. Aineistolähtöiseen analyysiin kuuluu vaihtoehtoiset mallit. Aineistosta riippuen syntyy erilaisia luokitteluita. Tässä aineistolähtöisessä analyysissä muodostui pelkistettyjen ilmaisujen jälkeen alaluokat ja pääluokat. Taulukossa 10 esimerkki sisällönanalyysista. Kaikki sisällönanalyysin taulukot ovat luettavissa liitteissä 5 ja 6.



Pelkistetyt ilmaiset	Alaluokat	Päälouokka
Sujuva ja selkeä, kaupallinen luottamus, suunnitelmallinen, palveluaitius, helpuus, tavoitettavuus, mutkaton, lämminhenkinen Yhteistyö nähdään suunnitelmallisena ja tarkkana, hinnat ja tuotekoodit kunnossa. Kohdeyrityksen yhteyshenkilöt saa hyvin kiinni.	Yhteistyön kuvaus	
Tuotteiden laatu Pakkausten tuotekuvat ja pakkauksen toimivuus yleensä hyvä Tuotteiden helppokäyttöisyys, ulkonäkö, käytettävyys ja korkeussäätö hyvä Kompaktit tuotetiedot myyjälle Erittäin vähän asiakaspalautteita tai reklamaatioita.	Laadukkaat tuotteet ja pakkaukset	Yhteistyön nykytilan kuvaus
Toimitusten sujuvuus Nopea reagointi ja kommunikointi sähköpostitse tarpeellinen Tarkempaa tietoa tuotteen saatavuudesta ja niiden jatkosta. Uutuus-tuotteiden saatavuus ja toimituskatkokset tulee infota paremmin. Katkokset haastavia järjestelmälle, mikä yrittää tehdä tilausta toistamiseen. Info jos tavara myöhässä, esim. toimitukset 3 kk päästä. Yksinmyyntituotteet toivotaan omaan varastoon Saatavuusongelmien tehokas informointi, saatavuuden parantaminen, uutuudet nopeamassa syklistä myyntiin.	Toimitusten info ja toteutuminen	

Taulukko 10: Esimerkki avainasiakkaiden haastatteluiden aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä

Aineiston analyysissa pääluokat muodostuivat pitkälti haastattelujen teemojen mukaan. Käsittelin aineiston vastaukset kysymyksittäin ja kokosin taulukkoon kuhunkin kysymykseen kuuluvat aihekokonaisuudet. Yhteensopivat ilmaiset siirsin allekkain ja ilmaisun pelkistämisen jälkeen muodostin niistä alaluokat. Pääluokassa painottuu tiivistäen opinnäytetyön teemat. Tulosten esittelyosassa konkretisoin teemoja haastattelujen suorilla lainauksilla.

## 4.2 Ennakoi ja ideoi

Teemahaastattelujen ja dokumenttianalyysin avulla saatiin tutkimusaineistoa avainasiakashoitomallin nykytilanteesta. Haastatteluiden lisäksi kohdeyrityksessä päätettiin toteuttaa työpaja yhteisen ideoinnin ja osallistamisen tueksi. Tavoitteena oli kehittää ja luoda ideoita avainasiakkuuden hoitomalliin yhteiskehittämisen avulla. Työpajassa aihetta käsiteltiin osallistujille ennakkoon viestityn materiaalin avulla.

### 4.2.1 Työpajapäivä

Työpajaan osallistui kohdeyrityksestä kolme henkilöä, jotka toimivat keskeisesti yhteistyössä avainasiakkaiden kanssa. Työpajalle oli varattu aikaa kaksi tuntia ja se pidettiin 19.1.2022 kohdeyrityksen pääkonttorilla. Työpajan tavoitteena oli hyödyntää yhteissuunnittelua, jossa tavoitteena oli ryhmän yhteisen kielen löytäminen, uusien näkökulmien saaminen ja käyttäjälähtöisyyden huomioiminen. Tyypillisesti menetelmään kuuluu tilaisuuden ja tavoitteiden esittely, virittäytyminen työpajaan, yhteissuunnittelu, esitykset ja loppukeskustelu. (Miettinen 2011, 81.)

Tavoite	Tunnistaa kohdeyrityksen vahvat osa-alueet sekä kehittämiskohteet. Luoda kohdeyritykselle avainasiakashoitomallin ensimmäinen versio osallistujien ennakkotehtävän, avoimen keskustelun, aivoriihen ja palveluiden kuvaamisen avulla.
Osallistajat	Kohdeyrityksen keskeiset henkilöt avainasiakasyhteistyössä, 3 kpl
Ennakkotehtävä	Toimitetaan sähköpostilla osallistujille etukäteen viikkoa ennen.
Toteutus	Kohdeyrityksen tiloissa 19.1.2022. Paikalla kohdeyrityksestä kolme henkilöä ja opinnäytetyön tekijä, jolla vastuuna työpajan vetäminen ja ohjaus.
Tulokset	Opinnäytetyön tekijä työstää hoitomallista ensimmäisen version/kehityssuunnitelman.

Taulukko 11: Työpajan suunnitelma

Työpajan osallistujille lähetettiin sähköpostilla työpajan agenda ja ennakkotehtävä viikkoa ennen. Ennakkotehtävässä osallistujia pyydettiin pohtimaan kysymystä: ”Kuinka me voisimme lisätä avainasiakkaan palvelun tunnetta?” Vastauksen ideoimisen tueksi osallistujille lähetettiin kaksi koostetta, joihin oli nostettu avainasiakkaiden teemahaastelussa mainittuja asioita. Ensimmäinen kooste vastasi siihen, miten avainasiakkaat kokivat yhteistyön nykytilan kohdeyrityksen kanssa. Toiseen koosteeseen oli kerätty asioita, joita haastatellut avainasiakkaat nostivat esille kehittämisen näkökulmasta, kuvio 11.

Innasan (2020) mukaan ”Kuinka me voisimme?” -kysymys toimii hyvin ennakkotehtävänä ja virittää osallistajat ideointiin samalla ohjaten ratkaisun suunnittelua. Kysymykseen kiteytyy keskeisiä palvelumuotoilun periaatteita, kuten ongelman ratkaiseminen, avoimuus, innokkuus löytää eri vaihtoehtoja, yhdessä tekeminen ja optimistisuus. Kysymyksen asettelussa on tärkeää, että siinä tulee esille, kenelle ratkaisu on suunnattu. Kysymys ei voi olla myöskään liian laaja tai suppea.



Kuvio 11: Työpajan ennakkotehtävän nostot avainasiakashaastatteluista

Työpaja käynnistyi lyhyellä kohdeyrityksen edustajan alustuksella, ja samalla kertosimme vielä tavoitteet tulevalle kahdelle tunnille. Seuraavana aiheena oli ennakkotehtävän purku. Ennakkotehtävä toimi erinomaisesti työpajan aloituksessa ja viritti osallistujat sopivasti aiheen pariin. Osallistujien tehtävänä oli ideoida vähintään kaksi vastausta kysymykseen: ”Kuinka me voisimme lisätä avainasiakkaan palvelun tunnetta?”

Ennakkotehtävän tuotoksina kävimme keskustelun seuraavien nostojen pohjalta:

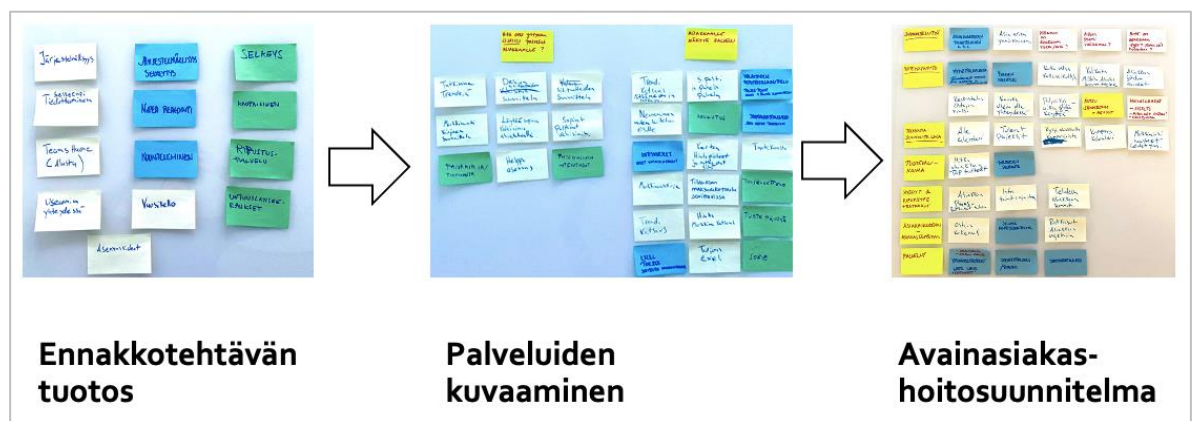
- Järjestelmällisyys ja selkeys toiminnassa
- Selkeämpi tiedottaminen
- Yhteinen viestintäalusta avainasiakkaan kanssa
- Yhteydenpidon määrä
- Vuosikello
- Asennusvideot
- Nopea reagointi
- Kuunteleminen
- Kaupallisuus
- Palvelut asiakkaalle
- Uutuuslanseraukset

Ennakkotehtävään oli varattu agendan mukaan kymmenen minuuttia, mutta käytimme purkamiseen lähes 20 minuuttia. Keskustelu pohjusti hyvin tulevia tehtäviä ja vei ryhmää ideoinnissa oikeaan suuntaan. Ennakkotehtävän jälkeen aloitimme agendan mukaisesti pohtimaan palvelupolkua. Pohdimme palvelupolkua ensin ryhmänä. Tavoitteena oli pysähtyä pohtimaan tärkeimpiä kosketuspisteitä asiakkaan polulla yhteistyössä, näkökulmana mitä tapahtuu ennen ostoa, oston aikana ja sen jälkeen. Ryhmäkeskustelun jälkeen kukin ryhmäläisistä kirjoitti asioita post it -lapuille joko itsenäisesti tai ryhmässä keskustellen seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä ovat yrityksen sisäiset palvelut avainasiakkaalle - ei näkyvät?
- Avainasiakkaalle näkyvät palvelut?

Tehtävän sisäistämiseen olisi tarvittu enemmän aikaa ja yhdessä kirjaamista. Tehtävä koettiin ryhmässä aluksi haastavalta. Toisaalta, kun alun pohdinnan jälkeen kukin pääsi vauhtiin, niin post it -lappuja alkoi kertymään mukavasti. Osuuden läpivienti onnistui lopulta hyvin, kun tehtävänantoa selkiytettiin ensin yhdessä keskustellen ja kirjaamiselle annettiin riittävästi aikaa. Erilaisia sisäisiä palveluita osallistujat onnistuivat kirjaamaan yhdeksän. Asiakkaalle näkyviä palveluita osallistujat kirjasivat lopulta lähes 20 erilaista. Palveluiden kuvaamisen jälkeen oli aika pitää viiden minuutin tauko.

Tauon jälkeen vuorossa oli Avainasiakkaan hoitomallin työstäminen Aivoriihi-menetelmällä. Aloitimme yhdessä työskentelyn käymällä läpi aivoriihen vaiheet. Menetelmän esittelyyn käytin noin viisi minuuttia, jonka jälkeen käytin aikaa aiheen esittelyyn noin kymmenen minuuttia. Aivoriihessä tehtävänantona oli lähteä luomaan hoitomallia avainasiakkaalle. Työskentelyn säännöissä korostin määrän tuottavan laatua, samoin osallistujilla oli lupa hyödyntää jo sanottuja ideoita ja jatkaa niiden avulla omaa ideointiaan. Sanat ”ei” ja ”mutta” päätimme yhdessä jättää huomioimatta. Tämän jälkeen kukin teki itsenäistä työskentelyä lähes puoli tuntia kirjaten erilaisia huomioitavia asioita post it -lapuille tulevaisuuden avainasiakashoitomallissa. Kun yksilötyöskentelyssä ideoita ei enää syntynyt, oli aika siirtyä yhteenvetovaiheeseen ja tehdä valinnat jatkokon menevistä ideoista. Valintavaiheessa kukin tarkasteli syntyneitä ideoita kriittisesti ja kukin kertoi vuorollaan, miten ideoita tulisi ryhmitellä ja mitkä nostettaisiin esille. Lopputuloksena oli selkeä kokonaisuus, mitä hoitomallissa tulisi ottaa huomioon. Yhteenvetona eräältä osallistujalta työpajasta olikin, että tämä oli valaisevaa.



Kuvio 12: Työpajassa syntyneet tuotokset

#### 4.3 Mallinna ja arvioi

Palvelumuotoilun kolmannessa vaiheessa keskitytään palvelun konkretisoimiseen visualisoinnin avulla (Ojasalo ym. 2014, 76). Asiakas voi kohdata yrityksen brändin useassa eri paikassa ja B2B-tuotteet ovat jatkossa yhä enemmän ratkaisuja tai palveluita. Asiakaspalvelu voidaan nähdä vaikuttavimpana näyttönä siitä, miten brändi asiakasta kohtelee. Palvelun visualisointi on toimiva ja ymmärrettävä tapa hahmottaa kokonaisuutta. (Tuulaniemi 2011, 49-51.) Mallintamisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi piirroksia, post it -lappuja tai palvelunprototyyppejä. Toimivammaksi tavaksi tässä tutkimuksessa osoittautui piirtäminen ja post it -lappujen hyödyntäminen, joiden avulla hahmottui hoitomallin ensimmäinen luonnos. Hoitomallin luomisen tukena toimi myös palvelun blueprint, jossa on esitelty prosessin myötä esille tulleet kehittämisen kohteet.

#### 4.3.1 Palvelun blueprint

Palvelun blueprint on erinomainen tapa havainnollistaa palvelukokonaisuus. Kun palvelukokonaisuus on kuvattu, niin se auttaa henkilöstöä, asiakkaita ja johtajia ymmärtämään kokonaisuus samalla tavalla. Prosessikaavion avulla voidaan havainnollistaa yhteistyöhön kuuluvia eri vaiheita, niihin kuuluvia ongelmia sekä mahdollisesti löytää ratkaisuja haasteisiin. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

Työpajassa tavoitteena oli kuvata kaikki palvelutapahtumiin liittyvä näkyvä ja näkymätön toiminta avainasiakasyhteistyössä. Työpajaan osallistuneet kirjasiivat erilaisia sisäisiä palveluita yhdeksän ja asiakkaalle näkyviä palveluita 20. Haastatteluiden, dokumenttianalyysin ja työpajan avulla muodostui ymmärrys palvelukokonaisuudesta. Kerätyt tiedot vietiin palvelun blueprint -malliin, joka nähtävissä kuviossa 13. Haastatteluiden ja työpajan perusteella palvelun blueprintistä on mahdollista havaita sujuvan yhteistyön kehityskohteet. Mallin tarkoituksena oli selkeyttää ja tuoda näkyväksi avainasiakkaan ja kohdeyrityksen yhteistyön kohtaamiset. Malliin oli mahdollista tuoda myös näkyväksi ne osa-alueet, jotka kaipaavat vielä parannuksia. Kohdeyrityksessä ei ollut toteutettu aiemmin tämän kaltaista prosessikuvausta, joten kokonaiskuvan työstäminen oli haasteellista. Prosessikuvauksen myötä löytyi kuitenkin selkeitä kehittämisen alueita avainasiakasyhteistyössä.



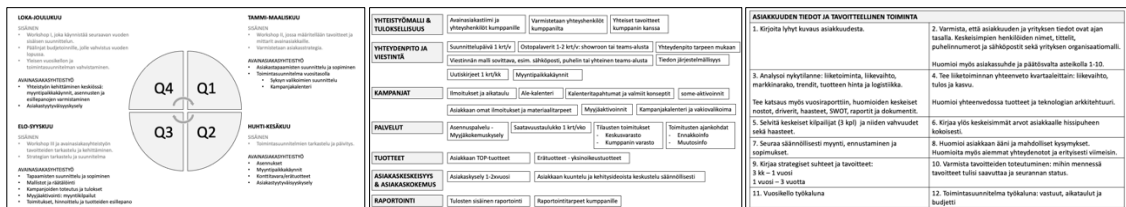
Kuvio 13: Kohdeyrityksen avainasiakasyhteistyön palvelun blueprint

### 4.3.2 Avainasiakkaiden hoitomalliluonnos

Työpajan avulla syvennettiin hoitomallin konkreettisia tarpeita kohdeyrityksessä. Avainasiakastoiminnan nykytilan kartoituksen menetelminä olivat haastattelut ja dokumenttianalyysi. Tavoitteena oli kuvata avainasiakkuuden hoitomallin ensimmäisessä luonnoksessa kaikki esille tulleet keskeiset asiat. Ensimmäinen näkökulma oli jäsentää kohdeyrityksen avainasiakastoiminnan johtajuutta ja hallintaa.

Työpajassa kohdeyritys nosti esille vuosikellon tarpeellisuuden. Vuosikello olikin tarpeen laatia kohdeyritykselle osana hoitomallia. Vuosikelloon kuvattiin niin sisäisessä yhteistyössä kuin avainasiakasyhteistyössä huomioitavat asiat. Lisäksi hoitomalliin luotiin yleinen toimintasuunnitelma, joka tukee avainasiakasyhteistyötä. Hoitomallin yleisessä toimintasuunnitelmassa on avattu yhteistyötä seitsemän eri pääotsikon avulla, joista ensimmäisenä otsikkona on Yhteistyömalli ja tuloksellisuus. Jokaisen pääotsikon alle on kuvattu yhteistyötä mahdollisimman konkreettisella tasolla. Samoin tiedon dokumentointi avainasiakkaasta näytti vaativan selkeyttämistä.

Kohdeyrityksen avainasiakastoiminnan johtaminen ja hallinta	Kehitysehdotus
1 Varmistetaan asiakkaiden luokittelu ja avainasiakskriteerien määrittely.	Toteutetaan priorisointimallin mukaan, taulukko 5.
2 Yrityksen strategiasta johdetaan asiakasstrategia, jossa kuvattuna tärkeimmät kohderyhmät ja tarjoama.	Sisällytetään asiakasstrategia osana hoitomallia.
3 Avainasiakasyhteistyön vuosittaiset tavoitteet ja mittarit.	Asetetaan jokaiselle avainasiakkaalle.
4 Avainasiakkaiden analysointi ja varmistetaan kunkin vastuualueen toimenpiteet: markkinointi, myynti, palvelut, tukitoimet ja talous.	Tehdään analysointi kilpailuvoimamallin mukaan, taulukko 6. Varmistetaan tehtävänkuvien vastuut.
5 Yhteystietojen kirjaaminen ja yhteydenpidon tavoitemäärä kumppanin organisaatorakenne huomioiden. 1) Yhteistyö myyntipaikoissa 2) Yhteistyö operatiivisesti 3) Johdon tapaamiset	Varmistetaan yhteyshenkilöiden kirjaaminen ja yhteydenpito kumppanin organisaation eri tasoilla.
6 Työstetään Vuosikello, jossa kuvattuna avainasiakkaiden hoitomallin pääkohdat.	Luodaan yleinen hoitomalli vuosikellosta kaikille avainasiakkaille käyttöön.
7 Työstetään Operatiivinen toimintasuunnitelma jokaiselle avainasiakkaalle.	Luodaan yleinen toimintasuunnitelma, josta voi räätälöidä kullekin avainasiakkaalle omansa.
8 Tiedolla johtaminen: raportointimalli kuukausittain, kvartaaleittain, vuosiraportti. Dokumentoidaan tapaamiset.	Hoitomallien kehittäminen dataan perustuen.



Kuvio 14: Alustava luonnos avainasiakkuuden hoitomallista

Alustava avainasiakkuuden hoitomalli esiteltiin kohdeyritykselle 29.3. teams-tapaamisessa. Tapaamiseen osallistui samat kolme henkilöä, jotka osallistuivat myös aiemmin järjestettyyn

työpajaan. Teams-palaveri kesti noin tunnin. Samassa yhteydessä osallistujille esiteltiin myös palvelun blueprint -malli. Muokkasimme yhteistyössä Vuosikelloa, muut osa-alueet nähtiin toimivina sellaisenaan. Kohdeyritys sai materiaalin käyttöönsä kommentoitavaksi vielä sähköpostitse ja sovimme, että kommentit tulee antaa 10.4.2022 mennessä. Kohdeyrityksestä kommentteja tuli yhdeltä henkilöltä, jotka on huomioitu kokonaisuudessa.

## 5 Kehittämistehtävän tulosten yhteenveto

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tutkimustulokset, jotka perustuvat haastatteluihin, dokumenttianalyysiin ja työpajassa yhteistyömenetelmin tehtyihin tuotoksiin. Tulokset esitellään pitkälti tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen mukaan, jolloin myös lukijan on helpompi seurata tutkimuksen tuloksien kulkua. Tuloksissa tuodaan esille haastateltavien vastaukset aineiston sisällönanalyysin pääluokkien mukaisesti. Lopussa esittelen näkemykseni kohdeyritykselle sopivasta hoitomallista avainasiakkaille.

### 5.1 Avainasiakkuuksien hallinnan ja johtamisen nykytila

Kohdeyrityksen kanssa toteutetut yksilöhaastattelut loivat kuvaa avainasiakkuuksien hallinnan ja johtamisen nykytilasta. Haastateltavat toivat selkeästi esille, että yhteistyöhön kaivataan selkeä ja järjestelmällinen malli, jonka tulisi näkyä kohdeyrityksen työnohjausjärjestelmässä. Perusteluna tähän oli, että tehtäviä asioita on paljon ja ilman järjestelmän tukea loppuu helposti kapasiteetti. Keskeiseksi nähtiin myös se, että kun malli on yhteisesti kirjattu, niin myös tehtävien antaminen toiselle on silloin mahdollista. Järjestelmässä voisi näkyä myös asiakkuuksien luokittelu, joka tukisi laajemminkin asiakkuuksien hoitoa.

Kohdeyrityksen avainasiakkuuksia hoidetaan tehokkaasti viiden henkilön voimin. Sisustusalan maahantuontiin ja suunnitteluun keskittynyt perheyritys työllistää kokonaisuudessaan seitsemän henkilöä. Yrityksellä on näyttelytila, jonka yhteydessä on outlet-myymäla. Lisäksi kokonaisuutta täydentää oma varasto ja verkkokauppa.

Haastattelujen perusteella olisi hyvä varmistaa ymmärrys koko tiimillä strategian, asiakasstrategian, avainasiakkuuden määritelmän sekä kriteerien suhteen. Tavoitteita ja strategiaa kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*”Ensimmäisenä tavoitteena on, että asiakastytyväisyys pysyy hyvänä ja sen jälkeen tulee myynti. Tehdään pitkäjänteistä työtä.”*

*”Strategiassa ei ole keskiössä uusien asiakkaiden hankinta, vaan keskitytään ja kehitetään olemassa olevia asiakkuuksia.”*

Tällä hetkellä avainasiakasyhteistyö keskittyy pitkälti yhdelle henkilölle ja muu tiimi tukee toimintaa. Kahden asiakkuuden osalta vastuu oli sovittu tiimin toiselle jäsenelle. Kun toimintamalli on kuvattuna, niin vastuuta voisi olla tulevaisuudessa mahdollista jakaa tasaisemmin. Myös toiminnan sisäinen suunnittelu tukisi tiimin laajempaa osaamista avainasiakkaista. Samoin asiakastyytyväisyydenkyselyn toteuttaminen säännöllisesti tukisi asiakaskeskeistä toimintaa ja sen suunnittelua. Avainasiakastoiminnan hallinnan vahvana tukena mainittiin käytössä oleva CRM-järjestelmä. Nykyinen järjestelmä antaa hyvää tukea tekemiseen ja siihen kirjataan asioita laajasti. Yhteinen malli kirjauksille voisi selkeyttää kokonaisuutta ja antaisi paremmin mahdollisuutta delegoida tehtäviä tiimin sisällä.

Kun avainasiakkailta kysyttiin näkemystä yhteistyöstä kohdeyrityksen kanssa, niin kaikki asiakkaat kuvailivat yhteistyötä toimivaksi, selkeäksi, sujuvaksi, helpoksi, hyväksi ja luotettavaksi.

*”On tosi kiinnostunut kumppanin suunnasta ja pyrkii palvelemaan kumppanin intressiä, tunnistaa ja ymmärtää busineksen.”*

*”Ehkä just se luottamus. Asiat hoituu ja asioista kerrotaan oikein.”*

Kahden haastateltavan mielestä kommunikoinnissa on kuitenkin toisinaan myös haasteita. Haasteet liittyivät tekemisen ennakointiin, toimitusten suunnitteluun ja reklamaatioihin. Taustalla näyttää haastateltavien mielestä olevan se, että kohdeyritys välttää lupauksia, joita ei mahdollisesti pysty toteuttamaan. Lisäksi suullisesti tehtävissä reklamaatioissa tulee toisinaan väärinkäsityksiä yhden haastateltavan näkemyksen mukaan. Haastateltavat pohtivat myös, että vahva suunnitelmallisuus ja laadukkuus toiminnassa näkyy toisaalta myös reklamaatioiden ja asiakaspalautteiden vähyytenä.

Kohdeyrityksen toimitusten ympärivuotinen saatavuus ja tavaran virtaus koettiin olevan hyvällä tasolla. Asiakkaat toivat esille, että menekkiä on vaikea arvioida. Jatkuva tarkastelu toimituksissa ja saldoissa nähtiinkin keskeisenä. Tuotteiden vahvuutena nähtiin laadukkuus ja pakkaukset. Erityisesti mainittiin mm. tuotteiden käytettävyys, ulkonäkö ja korkeussäätö.

Haasteeksi nähtiin uutuuksien saapuminen pienissä erissä. Toimivampaa olisi, jos toimituksia tulisi enemmän kerralla. Samoin uutuustuotteiden esillepano nähtiin haastavana. Niiden sijoittelu myymälässä tulisi aina olla tiedossa asentajalla, joten yhteydenotossa myymälään tulisi varmistaa myös sijoittelu.

Asiakashaastattelut olivat samansuuntaisia tuloksiltaan kuin kohdeyrityksen aiemmin teettämä asiakastyytyväisyyskysely. Kyselyn mukaan kohdeyrityksen vahvuuksia ovat ystävällinen asiakaspalvelu, laaja valikoima, hyvä hinta-laatusuhde ja nopea toimitus.



Ostopäätökseen vaikutti eniten helppous, mutkaton asiointi, tuotteiden design ja hyvä laatu. Viidennes vastaajista näki kohdeyrityksen edullisena, joustavana, kuuntelevana ja rentona.

Yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa työpajassa kasvatettiin ymmärrystä avainasiakastoiminnan johtajuuteen ja hallintaan. Avainasiakashoitomallin alustavassa suunnitelmassa on kuvattu kahdeksan asiaa, mitä avainasiakkuuden johtajuudessa ja hallinnassa olisi tarpeen ottaa huomioon. Jokaiselle huomiolle on määritelty myös kehitysehdotus.

## 5.2 Arvon muodostuminen avainasiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyössä

Avainasiakashaastatteluihin korostui asiakkaan kuuntelun ja ymmärtämisen merkitys. Haastateltavat arvostivat joustavuutta ja kohdeyrityksen arvomaailmaa. Myönteisenä asiana nähtiin myös kohdeyrityksen taito kuunnella asiakasta, mahdollisuus toiveiden esittämiseen ja ostajan yrityksen sekä strategian tunteminen. Ennen kaikkea hyvästä yhteistyöstä asiakkaalle syntyy tunne, että on tärkeä.

*”Tunne, että pitävät meitä tärkeänä... Mitä ikinä pyydän, niin saan vastauksen.”*

*”Avainkysymys on, että osaavat tarjota oikeita tuotteita. Tekevät ostamisen helpoksi.”*

Kaikki haastateltavat näkivät tärkeänä, että viestintä ja vuorovaikutus on selkeää. Eri viestintävälineistä kannatusta sai sähköposti, teams, puhelin ja tapaamiset. Keskeistä onkin varmistaa yhteyshenkilöltä toimivin tapa kommunikoida. Sähköpostin osalta nousi vahvasti esille vastaamisen nopeus. Sähköpostiin tulisi vähintään kuitata kohdeyrityksen puolelta, että viesti on luettu ja milloin asiaan palataan. Haastatteluiden perusteella sähköposti nähtiin kuitenkin toimivimpana arjen kommunikoinnin välineenä. Monimutkaiset toimintamallit nähtiin haastavana. Tärkeää, että joustavuus säilyy yhteistyössä. Tulos on samansuuntainen kuin kohdeyrityksen aiemmin teettämä asiakastyytyväisyyskysely. Kyselyssä lähes puolet mainitsi kohdeyrityksen eduksi nopean palvelun ja toimittamisen.

Haastateltaville arvoa tuova asia oli ostajan lähtökohtien ymmärtäminen. Kokonaisuuteen liittyi esimerkiksi katteen muodostuminen ja hintakriittisyys. Hinnoittelu nähtiin myös tärkeänä osana yhteistyötä ja erityisesti kaupallinen luottamus.

*”Jos kaupallinen luottamus häviää, on vaikea tehdä yhteistyötä. Toimittajan tulisi kertoa, missä kaikkialla tuote on kampanjassa.”*

Yksi haastateltavista toi esille, että tarjouksen toimittaminen pelkästään pdf-muodossa ei ole riittävä. Tarjous olisi tärkeää toimittaa myös excel-muodossa ja rikastaa sitä tuotekuvilla sekä tiedolla yksinmyynnistä vai onko tuote myynnissä useallakin yrityksellä. Ostajat tekevät päätökset hyvissä ajoin ja toimituksen ajankohdan saapuessa ei välttämättä enää muista,

mitä tuotteita olikaan tulossa. Tuotteiden oston suunnitteluvaiheessa nähtiin käynti kohdeyrityksen showroomissa hyvänä tapana tutustua tuotteisiin. Jos paikalle ei ole ollut mahdollisuutta päästä, niin showroomin virtuaaliesittelykin on koettu toimivana tapana.

Yhteistyön arvon kehittämiseksi tuotiin esille brändin merkitys ja tunnettuus. Yksi haastateltavista toi esille vahvasti myös suunnittelijat. Suunnittelijat voisivat olla enemmän esillä esimerkiksi youtube-kanavassa.

Palvelun laajentaminen nousi myös haastatteluissa esille. Kivijalkakaupat tarjoavat usein myös verkkokaupan asiakkailleen, joten verkkokaupan kehittäminen tukisi kokonaisuutta. Verkkokaupassa voisi olla tietoja laajemmin, kuten mitkä tuotteet ovat heti saatavilla, mikä on varastosaldo, mitä on tulossa ja milloin. Samoin varastointi ja logistiikka on hyvä pohtia yhteistyössä avainasiakkaiden kanssa. Yksi haastateltavista pohtikin mahdollisuutta myydä tuotteet suoraan kohdeyrityksen varastosta heidän kanavansa kautta.

*”Voitaisiin myydä heidän valikoimansa tuotteita suoraan heidän varastostaan.”*

Asennuspalvelu sai myös kiitosta kahdelta haastateltavalta. Kokonaisuudessa tulisi ottaa myös huomioon asennuksen sopiminen, jotta tuote asennetaan varmuudella parhaimpaan mahdolliseen paikkaan.

*”Asennuspalvelu on toiminut tosi hyvin... Loistavaa, että joku käy oikeasti asentamassa.”*

Haastateltavat toivat esille yhteistyön vahvuutena laadukkaat tuotteet ja pakkaukset. Toimitusten infosta ja toteutumisesta nousi huomioita enemmänkin. Toimitusten osalta toivottiin enemmän liikaa kuin liian vähän tietoa. Kaiken kaikkiaan saatavuusongelmista tulisi informoida tehokkaasti ja kertoa esimerkiksi arvio kuinka paljon toimitukset viivästyvät. Ylipäätään myös uutuustuotteiden saatavuus ja toimituskatkokset tulee viestiä paremmin.

Avainasiakkaiden haastattelut olivat yhdenmukaisia dokumenttianalyysin suhteen, jossa arvonaluonti asiakkaille nähtiin laajana ja laadukkaana valikoimana, sopivina hintapisteinä, yksinoikeusbrändeinä, suositushintoina, tuotteiden järkevänä katteena ja asiakkaille haluttava hintana. Lisäksi esille tuli asennuspalvelu, laajat tuotetiedot ja erilaiset markkinointimateriaalit.

Kohdeyrityksen haastateltavat puhuivat paljon asiakkaan kuuntelusta. Yhteistyöhön kuuluu vahvasti asiakkaan tunteminen ja heidän haasteiden tunnistaminen. Kohdeyrityksen yksi tapa luoda arvoa avainasiakkaalle, on ketterä yhteistyö. Kohdeyrityksen haastateltavat toimivatkin vahvasti asiakaskeskeisyys edellä.

*”Me halutaan, että asiakkaalla on kaikki mitä tarvitsee ja vähän sen päälle.”*

*”Visio riippuu asiakkaasta. Myydään käytännöllisiä trendikkäitä tuotteita hyvällä hinnalla. Tämä on teema kaikkeen. Pitää olla funktionaalinen, trendikäs ja haluttava hinta.”*

Kun tarkastellaan arvoa kohdeyrityksen näkökulmasta, niin haastatteluissa nousee vahvasti arvon muodostuminen nimenomaan yhteistyössä avainasiakkaan kanssa. Avainasiakkaille ollaan valmiita räätälöimään tuotteita, jonka prosessi valmiiksi tuotteeksi kestää noin puoli vuotta. Räätälöinti voi koskea myös varastointia, tuotteiden esillepanoa ja suunnitelmaa esillepanoon. Dokumenttianalyysi tukee arvonluonnin kokonaisuutta, jossa nousi esille näkemys kohdeyrityksen osalta avainasiakkaan innostuksesta yhteistyön kehittämiseen. Kohdeyritys koki myös arvoa, kun vastapuolella on osaava ostaja. Tässäkin yhteistyö nousee keskiöön, koska myös avainasiakkaat toivat esille, että yhteistyössä tärkeää on ostamisen helppous. Yhteistyön ja toimivan vuorovaikutuksen avulla voidaan vaikuttaa suunnitelmallisuuteen, tuotteiden saatavuuteen ja esillepanoihin.

Haastatteluissa nousee myös avainasiakkaan arjen tukeminen ja ymmärtäminen. Kohdeyritys tukee arvon muodostusta mm. uutiskirjein, saatavuustaulukoilla, hinnoittelulla, tuoteluetteloilla. Avainasiakkaan kanssa tehdään myös markkinointiyhteistyötä ja siihen olisi tarpeen kehittää kumppanin kanssa toimivia konsepteja tulevaisuudessa.

Yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa työpajassa kasvatettiin ymmärrystä erityisesti avainasiakastoiminnan toimintasuunnitelmaan. Myös vuosisuunnitelman keskeiset pääkohdat rakentuivat hyvin työpajan myötä. Työpajassa nousi vahvasti esille, että kohdeyritys haluaa tukea avainasiakkaitaan heidän ongelmissaan. Ensi arvoisen tärkeää onkin saada avainasiakkailta palautetta yhteistyöstä, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan reagoida. Työpajassa kahdessa kirjauksessa tuotiin asiaa vahvasti esille. Toisessa kirjauksessa oli mainittuna asiakkaan kipukohtat ja ratkaisut niihin. Toinen kirjaus vahvisti edelleen kohdeyrityksen palveluasennetta ja kirjaus kuului, että tehdään asiakkaan hommat.

### 5.3 Yhteistyön kehittämisen mahdollisuudet

Avainasiakkailta haluttiin selvittää heidän toiveitaan yhteistyön kehittämisestä kohdeyrityksen kanssa. Haastatteluissa nousi esille tuotetietojen toimitukset etukäteen, tarjousten eri tallennusversiot (excel ja pdf), yhteydenpidon kasvattaminen saatavuusongelmissa.

Tuotteiden pakkauksessa on hyvä olla aina vakiofaktat, kuten kuva, tiedot, kiinnitys, johtojen pituus ja mitat. Kaiken kaikkiaan kaivattiin kompaktia tuotetietoa. Yhtenä ideana syntyi myös QR-koodin mahdollisuus, koska älypuhelimet lisääntyvät koko ajan asiakkailla.

Kehitettäviä asioita nousi esille myös verkkokaupan ja tietojärjestelmien osalta:

*”Verkkokauppa ja siihen uusia ratkaisuja. Verkkokaupan tietojen rikastuttaminen. Valokuvapuolelle fiiliskuvia tai jopa videoita. Verkkokauppa auttaa myös myyjää esittelemään tuotetta.”*

*”Tietojärjestelmien yhteensopivuus, jolloin data kulkisi järjestelmissä eikä ihmisten välillä. Nyt saldojen seuraaminen ostajan vastuulla ja on manuaalista. ”*

*”Palvelu, mitä voisi kehittää... niin kompaktia tuotetietoa, jota voisi hyödyntää käytännössä.”*

Myös tuotteiden logistiikasta nousi kehitystoiveita. Yhtenä ajatuksena oli, että yksinmyyntituotteet toimitettaisiin kumppanin varastoon. Samoin verkkokaupan suoratoimitustuotteet voitaisiin myydä suoraan kohdeyrityksen varastolta. Verkkokaupassa toivotaan myös enemmän tietoa, onko tuote heti saatavilla, mikä on varastosaldo ja milloin tuote on saatavilla.

Käytäntöä helpottavia asioita olisi, kun muistetaan kertoa tietoa ennakkoon mahdollisimman hyvin esim. kolmen kuukauden päästä toimitukset ja erityisesti informoidaan tehokkaasti kaikki muutokset toimitusajankohdissa. Kuluttajaa voisi auttaa, kun useammasta tuotteesta olisi asennusvideot, jossa esimerkiksi suunnittelijat esittelevät tuotteen mahdollisuuksien mukaan. Kohdeyrityksen tunnettuutta olisi tärkeää rakentaa kuluttajille ja tuoda suunnittelijoita vahvemmin esille. Lisäksi todettiin, että myyntikilpailut saavat myyjät innostumaan, mutta syksy olisi niille todennäköisesti parempi ajankohta.

Haastatteluissa esille nousseet kehitystoiveet olivat samansuuntaisia tuloksiltaan kuin kohdeyrityksen aiemmin teettämä asiakastyytyväisyyskysely. Sen perusteella kohdeyrityksen nettisivujen kuvien ja videoiden osuutta tulee tarkastella ja lisätä niitä mahdollisuuksien mukaan. Kehitettäväksi asioiksi tunnistettiin asiantuntemuksen ja tunnettuuden lisääminen. Näissä keinoina koulutukseen ja markkinointiin satsaus. Kohdeyrityksen brändiin liitettiin vahvasti kotimaisuus, tuotteiden design ja trendikkyys. Avoimissa vastauksissa kehitettävänä asioina nousi esille toive vielä laajemmasta valikoimasta ja design-tuotteista. Toisaalta valikoimaa myös arvioitiin liian laajaksi avoimissa vastauksissa. Myös hintakilpailu erikoisliikkeiden ja ketjuliikkeiden välillä tuotiin esille.

Kohdeyrityksen haastateltavat toivat esille lisäksi, että avainasiakkaiden yrityksiä olisi tarpeen kontaktoida laajemmin, jotta heillä olisi mahdollisuudet reagoida paremmin tulevaisuuden muutoksiin. Kehittämiseen liittyvät keskustelut käydään usein johtoryhmissä, joten olisi tärkeää tehdä yhteistyötä myös strategisella tasolla avainkumppaneiden kanssa. Kohdeyritys hyödyntääkin laajasti kaikki verkoston luomisen mahdollisuudet ja laajennukset esimerkiksi messuilla. Tärkeää on myös seurata ja käydä kumppanin myyntipaikoissa ja kehittää näin toimintaa esimerkiksi uusilla esillepanoehdotuksilla. Haastatteluissa tuli myös

esille, että kaikki asiakaspalautteet tulee käydä huolella läpi ja löytää aina juurisyyt huonoon palautteeseen.

*”Asiakkaan työt pitää tehdä valmiiksi ja unohtaa suomalaisuus. Menee niin pitkälle kuin vain pystyy.”*

#### 5.4 Avainasiakkuuden hoitomalli

Tämän kehittämisprojektin tuloksena syntyi Avainasiakkuuden hoitomalli kohdeyrityksen avainasiakasyhteistyön edistämiseksi.

Kohdeyrityksen kanssa toteutetussa työpajassa kävi ilmi, että hoitomallin toivotaan olevan järjestelmällisyyttä tukeva. Kohdeyrityksen haastatteluissa pohdittiin niin yhteistyön kuvaamisen kirjaamisen tärkeyttä kuin sähköisen järjestelmän tukea päivittäisessä tekemisessä.

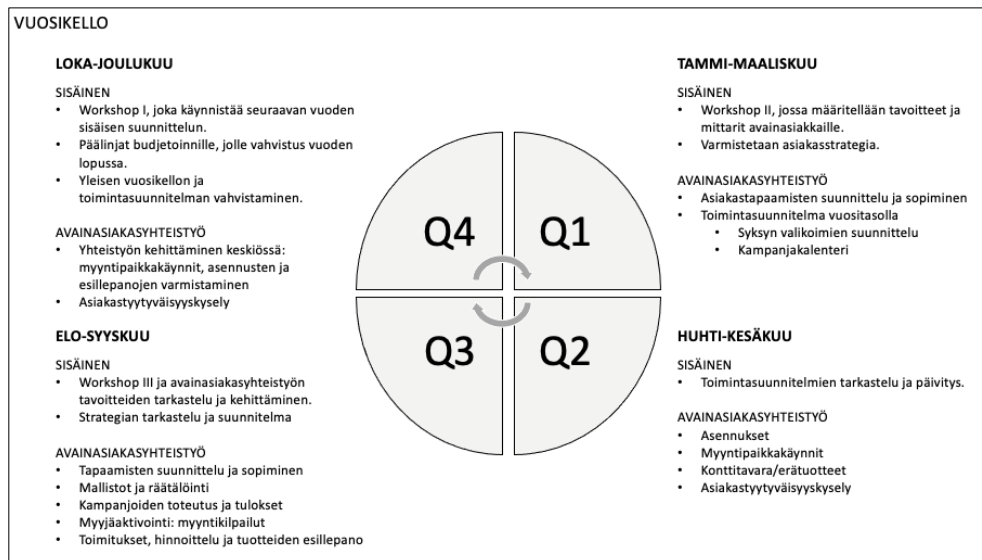
*”Se on selkeä ja ylipäättään kirjoitettu jonnekin. Pystyy antamaan tehtäviä jollekin muulle henkilölle.”*

*”Se olisi varmaan tällaisen järjestelmän kautta toimiva, koska tänä päivänä on hyvät järjestelmät. Ilman sitä ei välttämättä pysty, loppuu kapasiteetti. Siinä saisi tehdä alusta loppuun.”*

Avainasiakashaastatteluissa tuli taas esille, että yhteistyö kohdeyrityksen kanssa koettiin jo nyt suunnitelmallisena, toimivana ja asiakasta kuuntelevana. Kohdeyrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluu asiakaskeskeisyys, joten haastatteluista esille tulleet haasteet ja toiveet yhteistyön kehittämiseksi on pyritty huomioimaan kokonaisuudessa.

Näiden erilaisten toiveiden pohjalta ehdotus Avainasiakkuuden hoitomalliksi rakentui yhden sivun kokoiseksi dokumentiksi. Tavoitteena, että yhdellä silmäyksellä voi ymmärtää ja hahmottaa kokonaisuuden.

AVAINASIAKKUUDEN HOITOMALLI			
AVAINASIAKASHALLINTA JA JOHTAMINEN			
1. Määritellään KAM-tiimin vastualueet.	2. Toteutetaan asiakkaiden luokittelu ja tunnistetaan avainasiakkaat sekä määritellään kriteerit.	3. Määritellään asiakasstrategia ja sovitaan toimintamallit.	4. Kirjataan tavoitteet ja mittarit.
AVAINASIAKASYHTEISTYÖN TAVOITTEELLINEN TOIMINTA			
1. Kirjoita lyhyt kuvaus asiakkuudesta.	6. Kirjaa ylös keskeisimmät arvot asiakkaalle hissipuheen kokoisesti.	OSANA YHTEISTYÖTÄ - Vuosikello - Toimintasuunnitelma	
2. Varmista, että asiakkuuden ja yrityksen tiedot ovat ajan tasalla. Keskeisimpien henkilöiden nimet, tittelit, puhelinnumerot ja sähköpostit sekä yrityksen organisaatiomalli. Huomioi mahdollinen yhteistyö eri tasoilla, esim. myyntipaikkataso, operatiivinen taso ja johdon tapaamiset. Huomioi myös asiakassuhde ja päätösvalta asteikolla 1-10.	7. Seuraa säännöllisesti myyntiä, ennustetta ja sopimuksia.		
3. Analysoi nykytilanne, kuten liiketoiminta, liikevaihto, markkinarako, trendit, tuotteen hinta ja logistiikka. Tee katsaus vuosiraporttiin. Mitkä voisivat olla asiakkaan driverit, haasteet? Valitse analysointiin sopiva työkalu esim. Pestel.	8. Kuuntele asiakastasi ja huomioi aiemmat yhteydenotot ja erityisesti viimeisin.		
4. Tee liiketoiminnan yhteenvedo kvartaaleittain: liikevaihto, tulos ja kasvu. Huomioi yhteenvedossa tuotteet ja teknologian arkkitehtuuri.	9. Kirjaa strategiset suhteet ja tavoitteet: 3 kk – 1 vuosi 1 vuosi – 3 vuotta		
5. Selvitä keskeiset kilpailijat esim. 3 kpl ja niiden vahvuudet sekä haasteet.	10. Varmista tavoitteiden toteutuminen: mihin mennessä tavoitteet tulisi saavuttaa ja seurannan status.		



TOIMINTASUUNNITELMA			
<b>YHTEISTYÖMALLI &amp; TULOKSELLISUUS</b>	Avainasiakastiimi ja yhteyshenkilöt kumppanille	Varmistetaan yhteyshenkilöt kumppanilta	Yhteiset tavoitteet kumppanin kanssa
<b>YHTEYDENPITO JA VIESTINTÄ</b>	Suunnittelupäivä 1 krt/v	Ostopalaverit 1-2 krt/v: showroom tai teams-alusta	Yhteydenpito tarpeen mukaan
	Viestinnän malli sovitettava, esim. sähköposti, puhelin tai yhteinen teams-alusta	Uutiskirjeet 1 krt/kk	Tiedon järjestelmällisyys
<b>KAMPANJAT</b>	Ilmoitukset ja aikataulu	Ale-kalenteri	Kalenteritapahtumat ja valmiit konseptit
	Asiakkaan omat ilmoitukset ja materiaalitarpeet	Myyntipaikkakäynnit	Some-aktivoinnit
<b>PALVELUT</b>	Asennuspalvelu - Myyjäkokemuskysely	Saatavuustaulukko 1 krt/vko	Myyjäaktivoinnit
	Tilausten toimitukset - Keskusvarasto - Kumppanin varasto	Toimitusten ajankohdat - Ennakkoinfo - Muutosinfo	Kampanjakalenteri ja vakiovalikoima
<b>TUOTTEET</b>	Asiakkaan TOP-tuotteet	Erätuotteet - yksinoikeustuotteet	
<b>ASIAKASKESKEISYYS &amp; ASIAKASKOKEMUS</b>	Asiakaskysely 1-2xvuosi	Asiakkaan kuuntelu ja kehitysideoista keskustelu säännöllisesti	
<b>RAPORTOINTI</b>	Tulosten sisäinen raportointi	Raportointitarpeet kumppanille	

Kuvio 15: Näkemys avainasiakkuuden hoitomallista kohdeyrityksessä (Rajala 2022)

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää, miten arvoa muodostuu yhteistyössä niin kohdeyritykselle kuin avainasiakkaille. Tavoitteena oli työstää palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen avulla kohdeyritykselle toimiva avainasiakkuuksien hoitomalli.

Tietoperustassa tuotiin esille näkökulmia avainasiakkuuden hoitomallin muodostamiseen. Palvelumuotoilun avulla onnistuttiin lisäämään ymmärrystä avainasiakkuuden yhteistyön nykytilasta sekä siihen liittyvistä haasteista ja kehittämisen kohteista. Hankitun ymmärryksen ja tietoperustan pohjalta kehitettiin kohdeyrityksen avainasiakkaille asiakaskeskeinen hoitomalli, jonka avulla asiakassuhteita voidaan hoitaa systemaattisesti. Hoitomalli on kuvattuna opinnäytetyön luvussa tulokset. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin kehittämistyön edetessä.

### 6.1 Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ja prosessi

Tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle asetettiin kolme ohjaavaa kysymystä: Millainen on kohdeyrityksen avainasiakkuuksien hallinnan ja johtamisen nykytila, miten avainasiakassuhteissa voidaan edistää arvonluontia ja millainen hoitomalli kohdeyrityksen tulisi kehittää avainasiakkaille tavoitteet ja odotukset huomioiden? Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun prosessia noudattaen. Seuraavaksi tarkastellaan näihin kysymyksiin löytyneitä vastauksia.

#### **Millainen on kohdeyrityksen avainasiakkuuksien hallinnan ja johtamisen nykytila?**

Tämän ensimmäisen kysymyksen avulla kartoitettiin haastatteluiden ja dokumenttianalyysin perusteella, miten kohdeyritys hoitaa ja hallitsee avainasiakkuuksiaan. Haastatteluiden perusteella voitiin tunnistaa kohdeyritykselle kehittämistä vaativia osa-alueita. Nämä olivat asiakkaiden luokittelu ja tunnistaminen yhteisesti sovitulla kriteereillä. Samoin avainasiakkuuksia hoitavan tiimin tehtävänkuvat tulisi kirjata vastualueiden ymmärtämisen varmistamiseksi, joka tukisi myös jatkossa tehtävien jakamista avainasiakkuuksia hoitavan tiimin sisällä. Lisäksi kohdeyrityksessä on tarpeen tiimin sisällä kirkastaa asiakasstrategia, sopia toimintamallit ja tehdä näkyväksi tavoitteet sekä mittarit.

Avainasiakashoitomalli oli kohdeyrityksessä kirjaamatta, joten kartoituksen perusteella lähdettiinkin työstämään avainasiakashoitomallia saadun ymmärryksen mukaan.

Avainasiakkuuksien hallinta on laaja kokonaisuus. Kun hallinta on onnistunut, sen avulla voidaan saavuttaa muun muassa taloudellista kannattavuutta, pitkäaikaisia asiakassuhteita, asiakastyytyväisyyttä ja arvonluontia (Ahmed & Noor 2012).

Ensimmäistä kysymystä kartoitettiin myös avainasiakashaastatteluilla ja dokumenttianalyysilla. Kaikki haastateltavat kokivat yhteistyön selkeästi positiivisena asiana ja tuotteet laadukkaina. Kehittämisen kohteitakin tunnistettiin ja ne liittyivät pääosin vuorovaikutukseen, muutosten viestintään, kompaktiin tuotetietoon, tarjouksen toimittamiseen, tietojärjestelmien yhteensopivuuteen, tuotteiden yksinmyyntiin ja niiden logistiikkaan.

### **Miten avainasiakassuhteissa voidaan edistää arvonluontia?**

Tämän kysymyksen vastaus muodostuu kehittämisprosessin haastatteluista, työpajasta ja dokumenttianalyysista. Kohdeyrityksen puolelta arvon yhteisluontiin vaikuttaviksi asioiksi nähtiin kuuntelun tärkeys ja avainasiakkaan auttaminen. Avainasiakkaille oltiin myös valmiita räätälöimään tuotteita. Lisäksi avainasiakkaat saavat tukea hinnoitteluun. Tällä hetkellä avainasiakasyhteistyö on paljolti yhden henkilön hallussa, eikä selkeää kanavaa tai tapaa ole asiakasymmärryksen jakamiseen yrityksen sisäisissä kanavissa. Kohdeyrityksellä on CRM-järjestelmä, johon kirjataan selkeästi jo paljon asioita.

Toimiva ja avoin viestintä tukee sisäistä vuorovaikutusta ja osaamista. Murphy & Coughlan (2018) ovat tutkineet arvonluontia avainasiakkuuksien hallinnassa. Heidän mukaansa yhteistyön on keskeistä toimia organisaatiossa yhdessä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Jos sisäinen yhteistyö ei ole onnistunut, ei myöskään synny ymmärrystä siitä, mitä arvoa organisaatiossa voidaan mahdollistaa. Tämä johtaa siihen, että organisaatiossa ei ole kykyä hyödyntää kaikkea potentiaalia asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa ja se näkyy myös organisaation arvolupauksessa.

Kohdeyritys panostaa paljon tapaamisiin ja tiedon välittämiseen tuotteista. Asiaa on hyvä tarkastella laajemmin palveluiden näkökulmasta. Vaihtoehtoina voi olla erilaisten palveluiden tarjoaminen, kuten koulutuksen lisääminen tai myyntikilpailujen tarjoaminen. Lisäksi yhteinen teams-kanava voi olla toimiva tapa lisätä vuorovaikutusta. Yrityksen liiketoimintalogiikan mukaan toiminnassa voi painottua tuotteet, jolloin keskiöön nousevat hinta, laatu ja tuoteominaisuudet. Kun liiketoimintalogiikka keskittyy enemmän palvelukeskeisyyteen, asiakasymmärrykseen ja arvon yhdessä luomiseen, niin yritys toimii tällöin palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan. (Lusch & Vargo 2006.)

Kun avainasiakkailta selvitettiin arvon muodostumista, niin haastatteluissa tuli esille ajankäyttö ja tehokkuus. Kumppaneiden kuuntelu, toimintaympäristöjen muutosten ja asiakastarpeiden tunnistaminen ovat tärkeitä osa-alueita. Yhteistyön lisäämistä muodon vuoksi ei koettu tarpeellisenä ja esimerkiksi puhelinkontaktointi koettiin toisinaan haasteena, koska siitä ei jää jälkeä yhteydenotosta. Yhteistyön yksilöinti on hyvä ottaa huomioon, koska jokainen haastateltu avainasiakas nosti erilaiset toiveet yhteistyön kehittämiseen. Avainasiakkaille toi arvoa, kun tuotteiden saatavuus ja toimitukset onnistuivat sovitusti.



Mahdollisten muutosten osalta tärkeää oli niiden viestintä riittävän ajoissa. Yksilöinti nousi myös esille katteen näkökulmasta. Haastatteluissa tuli esille, miten tärkeää on, että kumppani tuntee asiakkaansa. Näin tuotteiden valikoima ja hinnoittelu on toimiva kumppanille. Logistiikan vaihtoehdot on myös hyvä avata kumppanille, tässä kokonaisuudessa näyttää olevan vielä kehitettävää.

Yhteistyön positiivisuus tukee arvonluontia yhteistyössä. Kohdeyritys on selkeästi onnistunut tavoitteessaan olla rento ja mutkaton kumppani. Avainasiakkaat tunnistivat selkeästi oman yhteyshenkilönsä, mutta koko tiimin esittely ja tehtävien kuvaus voisi avata kokonaisymmärrystä vielä lisää. Sähköposteihin vastaaminen ja vähintään reagointi mahdollisimman pian kannattaa myös ottaa toimintamalleihin mukaan. Asiakkaat arvostavat sitä, että saavat nopean kuittauksen asiaan.

### **Millainen hoitomalli kohdeyrityksen tulisi kehittää avainasiakkaille tavoitteet ja odotukset huomioiden?**

Palvelumuotoilun toisessa vaiheessa ennakoitiin ja ideoita syvennettiin ymmärrystä avainasiakashoitomallin sisällön tarpeesta. Menetelminä työpajassa oli ennakkotehtävä, palvelupolku ja aivoriihi. Työpajaan osallistui kolme henkilöä, joista yksi henkilö oli vasta aloittanut työskentelyn kohdeyrityksessä. Kahden tunnin mittaisessa työpajassa työskentely oli erittäin keskittynyttä ja hyvää. Kohdeyrityksen resursseihin nähden kolmen hengen osallistuminen oli merkittävä panos. Työpajan pohjalta luonnosteltiin ensimmäinen versio hoitomallista, joka esiteltiin osallistujille erillisessä teams-palaverissa.

Palvelumuotoilun prosessi päättyi avainasiakkuuden hoitomallin luomiseen kohdeyritykselle. Ala-Mutkan ym. (2004) mukaan hoitomallissa tulisi löytää yksilöllisyyden sijaan kultainen keskitie, jotta toiminta on tuottavaa ja tasalaatuista. Samoin tärkeä huomio on Lehtisellä (2004) hoitomallin kehittämisestä, joka yritysten tulisi ottaa huomioon. Vastuu hoitomallin kehittämisestä on jokaisella työntekijällä ja sitä tulisi toteuttaa oman työn puitteissa. Tämä on tärkeä näkökulma hoitomallin käyttöönottoa ja käytännöllisyyttä ajatellen. Useiden asioiden käytännöllisyys ja toimivuus todetaan käyttöönoton yhteydessä, joten kriittinen tarkastelu nyt luodulle hoitomallille on paikallaan.

Jotta jatkossa kohdeyrityksen on mahdollista saada tarpeeksi tietoa avainasiakkaiden palvelukokemuksesta, kohdeyrityksen tulee suunnitella ja toteuttaa toimivat asiakastytyväisyyskyselyt ja -mittarit. Mattinen (2006) nostaa esille myös hiljaisen tiedon merkityksen, jonka avulla voidaan katsoa tulevaisuuteen ja ymmärtää asiakkaan motiiveja. Tällä hetkellä kohdeyritykseltä puuttuu systemaattinen malli palautteen keräämiseen. Asiakastytyväisyyden mittaamiseen voi olla tarpeen toteuttaa myös avoimia palautefoorumeita, NPS-mittaus tai muita vaihtoehtoisia tapoja kerätä asiakaspalautetta. Kun oikeanlaiset työkalut ovat löytyneet, niin datan seuranta nousee keskiöön. Avainasiakkuuksia

hoitavalla tiimillä tulee olla ymmärrys, miten ja minne asiakaspalautetta talletetaan ja miten sitä organisaatiossa hyödynnetään. (Shaw & Ivens 2005) tuovat esille asiakaskokemuksen laajuuden. Se muodostuu kohtaamisista ja ne käsittävät kaikki tavat, joilla asiakas on yhteydessä yritykseen. Työpajassa työstimme palveluista blueprintin, jossa tavoitteena oli havainnollistaa asiakkaan matkaa yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Tavoitteena oli tunnistaa merkittävimmät kohtaamispisteet asiakkaan ja yrityksen välillä, sillä kohtaamispisteillä on suuri vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Fiscer ja Vainio (2014) tuovat esille, että positiivista asiakaskokemusta edesauttaa asiakkaan kuuntelu ja halu ymmärtää hänen tilanteensa ja tarpeensa sekä yhteydenpito ja kysymyksiin vastaaminen. Kohdeyritys toi vahvasti esille asiakkaan kuuntelun merkityksen, mikä tukee vahvasti myönteistä asiakaskokemusta.

## 6.2 Kehittämistyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi triangulaatiolla, jolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-167.) Myös Kananen (2015, 360) tuo esille, että triangulaatiota voidaan käyttää tutkimusongelmien ratkaisemisen lisäksi tulosten luotettavuuden arviointiin. Tässä opinnäytetyössä on käytetty monimenetelmällisiä tapoja tutkimusaineiston hankinnassa ja analysoinnissa, joten sen voidaan nähdä tukevan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkat kuvaukset tutkimuksen eri vaiheista.

Tarkastellessani tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, näen että tutkimukseni kohde avainasiakastoiminta kohdeyrityksessä ja sen kehittäminen on ilmiönä ajankohtainen ja keskeinen. Oma sitoumukseni tutkijana on ollut hyvä, mutta olen myös havainnut, miten haastavaa on ollut ymmärtää kohdeyrityksen toimintamalleja täysin ulkopuolelta tutkimalla. Aineiston keruun toteutin suunnitelmallisesti yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Valitsimme kohdeyrityksen asiakkaista potentiaalisimmat ja kaikille haastateltaville viestittiin etukäteen, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset etukäteen ja haastattelu-aika sovittiin heidän aikataulunsa mukaan joustavasti. Kaikki haastattelut toteutettiin ennalta määrättyinä ajankohtana teams-yhteydellä. Live-haastattelu ei olisi ollut edes mahdollista koronan tuoman epävarmuuden vuoksi. Teams-haastattelut toimivat mielestäni kuitenkin erinomaisesti ja sitä tuki myös videoyhteys. Haastatteluista ja dokumenteista saatu tieto käytettiin vain tähän tutkimukseen ja kaikki aineisto hävitettiin tutkimuksen tekemisen jälkeen.

Luotettavuuden arviointiin kuuluu myös edellä mainittujen lisäksi tutkimukseen osallistujat, tutkija-tutkittava-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.) Tutkimukseen osallistujat muodostuivat kohdeyrityksen puolelta ja

yhteydenotoissa sekä haastatteluissa varmistettiin heidän pysymisensä anonyymeina. Tutkimuksen kesto olisi voinut olla lyhyempi, vaikka toisaalta aineiston läpikäynti työstön aikana useaan kertaan on parantanut luotettavuutta. Tutkimuksen raportointi on pyritty toteuttamaan mahdollisimman huolella tutkitusta ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen osalta voidaan olettaa, että jos tutkimus toteutettaisiin vastaavalla tavalla ja samankokoisella otoksella, tulokset olisivat vastaavat. Arvioitaessa luotettavuutta, huomio kiinnittyy tutkimuskysymyksiin ja työpajaan. Tuloksia ei voida pitää tosina, jos haastateltavat tai työpajaan osallistuneet ovat käsittäneet osan kysymyksiä tai tehtävänantoa väärin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.) Oletuksena kuitenkin on, että luotettavuus on hyvä, sillä tutkimuksessa tutkittiin sitä mitä oli tarkoituskin. Tutkimuksen lähtökohtana oli toteuttaa kehittämistutkimus palvelumuotoilun menetelmin, jossa aiheena oli hoitomalli avainasiakkuuksien kehittämiseen ja kasvattamiseen kohdeyrityksessä. Tutkimus eteni palvelumuotoilun menetelmin suunnitellusti.

Tutkimuksen teoreettinen katsaus toteutettiin ajankohtaisia lähteitä hyödyntäen. Osa lähteistä oli tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita ja tavoitteena oli pyrkiä varmistamaan aina käytettyjen lähteiden luotettavuus. Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus sekä raportointi on pyritty tekemään mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151.) Pohdittavana on, olisiko ennen varsinaisia teemahaastatteluita kannattanut toteuttaa koehaastattelu. Tämä olisi osaltaan varmistanut, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Samoin palvelumuotoilun menetelmän käyttäminen tutkimuksessa on haastanut tekijää. Näiden laajempi huomioiminen olisi vaatinut tekijältä enemmän kokemusta haastatteluista ja palvelumuotoilusta.

### 6.3 Pohdinta

Avainasiakkuuksien johtaminen on ajankohtainen aihe, jossa usealla yrityksellä on tavoitteena kehittää toimintaansa yhä asiakaskeskeisempään suuntaan. Palvelumuotoilun avulla voidaan nostaa asiakasymmärrys ja asiakkaiden arvonaluonti strategiseen asemaan. Yritysten tulisi luopua tuotekeskeisyydestään ja rakentaa enemmän arvoa yhdessä asiakkaan kanssa auttaen heitä haasteissaan (Vargo & Lusch 2004). Viimeisimmät palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tutkimukset ovat painottaneet entisestään asiakasnäkökulmaa palvelun sijaan. Tällöin puhutaan asiakaskeskeisestä liiketoiminnan käsitteestä, jossa palvelun asiakaskeskeisyys on tärkeää ja palvelun kehittämisessä asiakas on keskiössä. (Grönroos & Voima 2013.) Ojasalon ja Ojasalon (2016) mukaan Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuvassa liiketoimintamallissa ymmärretään asiakkaan arjen haasteita ja luodaan arvoa asiakkaan kanssa yhdessä. Näen kyseisen liiketoimintamallin yhtenä vaihtoehtona kohdeyritykselle kehittää omaa

toimintaansa tulevaisuudessa entistä asiakaskeskeisemmäksi. Asiakaskeskeisyys oli selkeästi yksi kohdeyrityksen tavoitteista omassa toiminnassaan.

Kun tarkastellaan arvonluontia B2B-asiakkaan arvopyramidin mukaan (Almquist ym. 2018), niin yhteistyö lähtee peruselementeistä. Peruselementteihin lukeutuu tapaamiset, käypä hinta, säätelyn noudattaminen ja eettisyys. Samoja asioita on tunnistettavissa tämän tutkimuksen tuloksista. Samoin toiminnallisesta arvosta voi nähdä yhtymäkohtia tuotannosta, kustannusten vähentämisestä, tuotteen laadusta ja uudistuksesta. Liiketoimintaa helpottavista arvoista yhteneväisiä nostoja ovat: ajan säästö, ongelmien vähentyminen, tiedotus, läpinäkyvyys, vähentynyt vaivannäkö, saatavuus, käytettävyys, valinnanvara, muunneltavuus, vastauskyky, ammattitaito, sitoutuminen ja kulttuurin sopivuus. Yksilöllisen ja inspiroivan arvon näkökulmasta nostaisin esille vähentyneet huolet, suunnittelu sekä kasvu ja kehitys.

Tämän opinnäytetyön keskeinen tavoite oli työstää käytännönläheinen hoitomalli avainasiakkaille. Palvelumuotoilun tutkiva ja iteratiivinen prosessi sopi hyvin kehittämiseen. Avainasiakkuuden hoitomalli on suunnitelma, joka mahdollistaa systemaattisen asiakaskeskeisen yhteistyön. Suunnitelmien perusteella muodostettiin esimerkiksi avainasiakkuuden johtamisen vuosikello, jossa tarkastellaan myyntityötä ja sisäistä yhteistyötä. Ojasalo (2001) tuo esille avainasiakastoiminnan neljä peruselementtiä, jotka ovat avainasiakkaiden tunnistaminen, analysoiminen, avainasiakasstrategioiden valinta ja käytännön menetelmien kehittäminen. Näen, että kohdeyrityksen kannattaa varmistaa näiden peruselementtien toteutuminen ja kirjata suunnitelmallisuus omalle tiimille näkyväksi. Kehittämistyön edetessä vahvistui, että yhteistyö on kohdeyrityksen näkökulmasta tavoitteellista ja suunniteltua, mutta tällä hetkellä päävastuun ollessa yhdellä henkilöllä, ei tieto välttämättä jakaudu koko tiimin keskuudessa tarvittavilta osin. Tämä on hyvä ottaa huomioon, jos kohdeyrityksen tavoitteena on jakaa tehtäviä tiimin sisällä laajemminkin.

Avainasiakkuudet ovat strategisesti tärkeitä ja tavoitteena voi olla pyrkiä saamaan pysyvää kilpailuetua ja kasvua myyntituloksissa. Selkeä ja toimiva myyntiprosessi on keskeinen, koska sillä voidaan parantaa esimerkiksi tarjouksen läpimenoa. Guesalaga ym. (2018) mukaan tuloksellista avainasiakasohjelmaa tukee markkinaymmärryksen, mahdollisuuksien luomisen, jatkuvien prosessien arvolupausten kehittämisen ja muutostyökalujen edistäminen. Keskiöön nousevat myynnin avainasiakasohjelma, henkilökunta ja prosessit dynaamisten kyvykkyyksien osalta. Kaikki tämä tuo mahdollisuuden erottua kilpailijoista ja tehdä tulosta. Kilpailukyvyyn nähdään rakentuvan yrityksen sisältä ulospäin. Tämän kehittämistyön puolesta voin todeta, että hoitomallin kehittäminen avainasiakkaille oli haasteellista, mutta kun kohdeyrityksen tekijöillä on tulevaisuudessa tahtoa, uskallusta ja rohkeutta kokeilla eri vaihtoehtoja, niin näiden myötä kehitystyö hoitomallille jatkuu ja yhteyshenkilöt löytävät uusia ratkaisuja yhteistyöhön.

Avainasiakastoiminnan onnistuminen edellyttää, että yrityksessä tiedostetaan avainasiakkuuksien hoitomallin merkitys. Asiakkuuden hoitoon luotuja hoitomalleja sekä menetelmiä tulee kehittää pitkäjänteisesti. Seuraavaksi kohdeyrityksellä onkin edessä hoitomallin käyttöönotto ja arvioida mitä hyötyä se heille tietyn määräjän jälkeen on tuonut. Kohdeyrityksen on hyvä kysyä itseltään, että toiko yhteisesti sovittu hoitomalli toimintaan lisää esimerkiksi järjestelmällisyyttä, kannattavuutta tai asiakastyytyvää. Kun hoitomalli on huomioitu myös CRM-järjestelmissä, niin onnistuminen on varmempaa. On selvää, että laadukas digitaalinen työnohjausjärjestelmä tukee systemaattista avainasiakastoimintaa. Tätä peräänkuulutettiin myös kohdeyrityksen haastattelussa. Samoin Hänti (2016) tuo esille asiakashallinnan CRM-järjestelmän tuen myynnin johtamiseen eri tasoilla. Se voi sisältää lukujen lisäksi muun muassa avainasiakkuuden hoitomallit ja muut myynnin toimenpiteet. Järjestelmä tukee näin kokonaisvaltaista asiakkuuden hallintaa.

Kehittämistyön avulla saatiin laaja ymmärrys ja käsitys nykytilasta. Kehityskohteet on tunnistettu ja niiden huomioiminen kehittää yhteistyötä avainasiakkaiden kanssa jatkossa. Avainasiakasajattelu olisikin tarpeen nähdä kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan edistäjänä, sillä avainasiakastoiminnan kehittäminen ja käyttöönotto vaatii selkeitä toimenpiteitä askel kerrallaan. Mäntyneva (2019, 45) toteaa, että avainasiakastoiminnan käyttöönotto ei ole pelkästään muutos myyntiorganisaation tapaan tehdä töitä, vaan se on verrattavissa organisaatiomuutokseen. Lisäksi näen, että kohdeyrityksen tulee pohtia asiakaskokemuksen näkyväksi tekemistä ja siihen sopivaa säännöllistä mittaamisen tapaa. Kehittämistyön myötä kävi myös ilmi, että yrityksessä on paljon hiljaista tietoa ja sen tuominen näkyväksi yrityksessä laajemmin on pohdinnan arvoinen asia.

Loppujen lopuksi näen, että tällä kehittämistyöllä on ollut positiivinen vaikutus kohdeyritykseen. Vuorovaikutuksen kasvattaminen avainasiakkaiden kanssa ja heidän esille nostamien kehitysideoiden saattaminen tietoisuuteen tukee asiakaskeskeistä toimintamallia, joka kohdeyrityksellä on tavoitteena. Toivon, että tämän kehittämistyön myötä syntynyt yhteistyön hoitomalli avainasiakkaille otetaan kohdeyrityksessä käyttöön. Hoitomallin käyttöönotto voisi toimia mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena. Vaikka avainasiakkuuden hoitomallit ovat usein yrityskohtaisia, niin koen että tämän tutkimuksen tuotos on hyödynnettävissä laajemminkin. Kohdeyrityksen hoitomalli on toteutettu pitkälti yleisten lainalaisuuksien mukaan ja sen tarkempi räätälöinti kullekin avainasiakkuudelle on kohdeyrityksen päätettävissä. Vuorovaikutuksen lisääminen niin sisäisessä kuin ulkoisessa yhteistyössä, toimintaympäristön muutosten ja erilaisten kehittämisprojektien huomioiminen avainasiakasyhteistyössä luovat mahdollisuuksia menestymiseen ja kehittämiseen. On kuitenkin hyvä myös muistaa, että hyvä asiakaskokemus muodostuu pitkälti perusasioista. Saarijärvi ja Puustinen (2020) tuovat esille, että erinomaisista asiakaskokemuksista peräti 90 % on perusasioiden laadukasta tekemistä ja loput 10 % on jotain muuta, mikä on vienyt asiakaskokemuksen uudelle tasolle.

## Lähteet

### Painetut

- Abratt, R. & Kelly, P. M. 2002. Customer-supplier partnership. Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31. 467-476.
- Ala-Mutka, J., Talvela, E. & Talvela, J. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B elements of value. How to measure - and deliver - what business customers want. *Harvard Business Review*, 96, 3, 73-81.
- Belz, C., Müllner, M. & Zupancic, D. 2010. Excellence in Key Account Management: The St. Gallen KAM Concept. Finanzbuch Verlag.
- Cheverton, P. 2008. Key Account Management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 4. uudistettu painos. Lontoo: Kogan Page.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. 2018. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial marketing management*, 69, 80-90.
- Fisher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20 (4), 298-314.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service dominant logic. *Managing service quality: An internal journal*. Vol 24 (3), 216-229.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *J. Of the Acad. Mark. Sci.* 41, 133-150.
- Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B customer experience: A Practical guide to delivering exceptionalCX. Lontoo: Kogan Page.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

- Heiman, M. 2011. The new succesful large account management. How to hold onto your most important customers and turn them into long-term assets? Lontoo: Kogan Page.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21/4, 531-548.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö - Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- Ivens, B.S., Niersbach, B. & Pardo, C. 2015. "Key Account Management: Selling? Providing Services? Or Both?", *Marketing Review St.Gallen*, vol. 32, no. 6, 70-79.
- Ivens, B. S., Leischnig, A., Pardo, C. & Niersbach, B. 2018. Key account management as a firm capability, *Industrial Marketing Management*, Volume 74, 39-49.
- Jobber D., Lancaster G. & Le Meunier-FitzHugh K. 2019. *Selling and Sales Management*. 11.painos. KÖF. Z Harlow, Englanti: Pearson.
- Kaario, K. & Pennanen, R. Storbacka, K. 2003. *Selling value: maximize growth by helping customers succeed*. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2008. *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaski, T. A., Hautamaki, P., Pullins, E. B. & Kock, H. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 46-56.
- Keronen, K., Tanni, K. & Muranen, R. 2017. *Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulosta*. Helsinki: Alma Talent.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. *Arki: eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. Helsinki: WSOYpro.
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

- Laine, K. 2015. Myynti on rikki: b-to-b-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.
- Lehtinen, J.R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi- rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Manning, G. L., Ahearne, M. & Reece, B. L. 2012. Selling today: partnering to create value. 12th international edition Boston: Pearson.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. (toim.). 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus. Tammerprint.
- Montgomery, D.B. & Yip, G.S. 2000. The Challenge of Global Customer Management. Marketing Management, Winter 2000, 22-29.
- Murphy, L. E. & Coughlan, J. P. 2018. Does it pay to be proactive? Testing proactiveness and the joint effect of internal and external collaboration on key account manager performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 205-219.
- Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management - Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Viro: Printon.
- Ojasalo, J. 2001. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. The Journal of Business & Industrial Marketing, vol 16, nro 3, 199-216.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo J. & Ojasalo K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo K. & Ojasalo J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. Gummerus J. & Von Koskull C. (toim.) The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future, 309-334.



- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2016. Ketteryyttä asiakaskeksisen liiketoimintamallin jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen. Teoksessa Inka Lappalainen & Toni Ahonen & Maaria Nuutinen & Tiina Valjakka & Heli Talja (toim.) Arvonluonnin muutoksen aakkoset - arvot, arki, arvostus. Tampere: Juvenes Print, 71-75.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A., & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto. 114-125.
- Reason, B. Lovlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business - A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.
- Sharma, A. & Sheth, J. N. 2010. A framework of technology mediation in consumer selling: Implications for firms and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30 (2), 121-129.
- Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experiences. Second revised edition. New York: Palgrave Macmillan Ltd.
- Sheth, J. N. & Sharma, A. 2008. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management* 37 (3), 260-269.
- Stickdorn, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Media Inc: O'Reilly.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. 2021. "It's almost like taking the sales out of selling" - Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 41, s. 174-185.
- Töytäri, P. & Rajala, R. 2015. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45 (9), 101-112.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketin Science* 36 (1), 1-10.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2011. It´s all Bt2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing*, 40 (2), 181-187.

Vargo,S. & Lusch, R. 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketin Sciense*, 44 (1), 5-23.

Viljakainen, A., Toivonen, M. & Aikala, M. 2013. Industry transformation towards service logic. A businee model approach. Working papers. Cambridge Service Alliance. UK: University of Cambringe.

Vilkkä, H. 2017. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Woodburn, D. & McDonald, M. 2011. Key Account Management. The definitive guide. 3rd ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley.

Woodburn, D. & Wilson, K. 2014. Handbook of Strategic Account Management: A comprehensive resource. Chichester, West Sussex: Wiley.

Workman, J.P. Jr., Homburg, C. & Jensen, O. 2003. Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academic of Marketing Science*, Vol. 31, No. 1, 3-21.

Yin, R. K. 1994. Case study research - design and methods. Newbury Park, California: Sage.

Yin, R. K. 2009. Case study research: design and methods. Fourth edition LA, California: Sage.

Zupancic, D. 2008. Towards an integrated framework of Key Account Management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 5, 323-331.

## Sähköiset

- Ahmed, K. & Noor, N. A. M. 2012. Key Account Management: Towards a Multidimensional Definition. East Asian Journal of Business Management 2:1, 5-13. Viitattu 7.3.2021  
[https://www.academia.edu/16069746/Key\\_Account\\_Management\\_Towards\\_a\\_Multidimensional\\_Definition](https://www.academia.edu/16069746/Key_Account_Management_Towards_a_Multidimensional_Definition)
- Ali-Yrkkö, J., Jansson, K., Karvonen, I., Mattila, V-P., Nurmilaakso, J., Ollus, M., Salkari, I. & Ylä-Anttila, P. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. 2001. Tekes. Viitattu 20.10.2021 <https://docplayer.fi/2665232-Uuden-tietotekniikan-vaikutukset-liiketoimintaan.html>
- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton B. Markey, R. 2005. Closing the Delivery Gap. Bain & Company, Inc. Viitattu 9.4.2021  
<http://www2.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf>
- Belz, C., Müllner, M. & Zupancic, D. 2015. Das St. Galler Key Account Management Konzept. Viitattu 15.9.2021 <https://ifmhsg.ch/en/executive-education/inhouse/the-st-gallen-key-account-management-concept/>
- Belz, C. Müllner, M. Zupancic, D. 2005. Das St. Galler Key Account Management-Konzept. Symposium Publishing. Viitattu 26.9.2021  
[https://www.researchgate.net/publication/227994603\\_Das\\_St\\_Galler\\_Key\\_Account\\_Management-Konzept](https://www.researchgate.net/publication/227994603_Das_St_Galler_Key_Account_Management-Konzept)
- Biit 2021. Kasvua suunnitelmallisella avainasiakkuuksien johtamisella. Viitattu 20.8.2021.  
<https://www2.biit.fi/hub/oppaat/avainasiakkuuksien-johtaminen/cta2020>
- Doheny, J. 2016. The Six Pillars of B2B Customer Experience Excellence. Marketing Profs.  
<https://www.marketingprofs.com/articles/2016/29806/the-six-pillars-of-b2b-customer-experience-excellence>. Viitattu 10.4.2022.
- Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L., Cuevas, J., M. 2018. Which resources and capabilities underpin strategic key account management? Industrial Marketing Management, 75, 160-172. Viitattu 15.3.2022.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0019850118303614?token=771040396BDA9BB149F2FF5C851C40CB9B90899D83083B0428BD657F6477F7D5F5B510E84581103F90E7A080AF9B22C3&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220326074441>

Grönroos, C. 2010b. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*. Volume 40 (2), 240-247. Viitattu 21.10.2021.

[https://www.academia.edu/18427428/A\\_service\\_perspective\\_on\\_business\\_relationships\\_The\\_value\\_creation\\_interaction\\_and\\_marketing\\_interface](https://www.academia.edu/18427428/A_service_perspective_on_business_relationships_The_value_creation_interaction_and_marketing_interface)

Ilveskoski, I. 2021. Kuinka mitata asiakaskokemusta verkkomyynnin aikakaudella? Viitattu 8.1.2022. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/asiakaskokemus-mittaaminen.html>

Innanen, P. 2020. Palvelumuotoilun menetelmä - kuinka me voisimme? Viitattu 27.2.2022. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelmat-kuinka-me-voisimme/>

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory articles*, Sage publications, volume 6 (3), 281-288. Viitattu 21.10.2022. [https://www.researchgate.net/publication/235361147\\_Service-Dominant\\_Logic\\_Reactions\\_Reflections\\_and\\_Refinements](https://www.researchgate.net/publication/235361147_Service-Dominant_Logic_Reactions_Reflections_and_Refinements)

Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. Teoksessa Gummerus, J. Von Koskull, C. (toim.). *The Nordic School. Service Marketing and Management for the Future*. Hanken School of Economics, 111-124. Viitattu 27.2.2021. <http://hdl.handle.net/10138/156531>

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusasetelma.....	11
Kuvio 2: Arvon tuottamisen eri näkökulmat (mukaillen Terho ym. 2021, 175) .....	17
Kuvio 3: B2B-asiakkaan arvopyramidi (mukaillen Almquist ym. 2018, 76).....	18
Kuvio 4: Avainasiakastoiminta osana sisäistä ja ulkoista yhteistyötä (Ivens ym. 2015, 72) ....	25
Kuvio 5: Avainasiakkuuksien hallinnan kuvaus (Ahmmed & Noor, 2012, 9).....	27
Kuvio 6: Hoitomallin toteutuksen prosessi (Lehtinen 2004, 171) .....	33
Kuvio 7: KAM-konseptin osa-alueet (Mäntyneva 2019, 63).....	34
Kuvio 8: St. Gallenin yliopiston kehittämä avainasiakkuuden hoitomalli mukaillen Belz, Müllner & Zupancic (2015) .....	36
Kuvio 9: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	40
Kuvio 10: Kehitystyön prosessin eteneminen Ojasalon palvelumuotoilun prosessia mukaillen (Ojasalo ym. 2014, 75).....	43
Kuvio 11: Työpajan ennakkotehtävän nostot avainasiakashaastatteluista .....	50
Kuvio 12: Työpajassa syntyneet tuotokset .....	52
Kuvio 13: Kohdeyrityksen avainasiakasyhteistyön palvelun blueprint.....	53
Kuvio 14: Alustava luonnos avainasiakkuuden hoitomallista .....	54
Kuvio 15: Näkemys avainasiakkuuden hoitomallista kohdeyrityksessä (Rajala 2022) .....	62

## Taulukot

Taulukko 1: Palvelukeskeiseen logiikkaan siirtyminen (Lusch & Vargo 2006, 286).....	14
Taulukko 2: Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli (Ojasalo & Ojasalo 2016, 72-73) .....	16
Taulukko 3: Erinomaisen B2B-asiakaskokemuksen muodostumisen peruseriaatteet (mukaillen Doheny 2016).....	21
Taulukko 4: Tietolähteitä asiakkaasta (Mattinen 2006, 176) .....	26
Taulukko 5: Asiakkaiden priorisoinnin malli (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150).....	28
Taulukko 6: Kilpailuvoiman määrittäminen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 151) .....	29
Taulukko 7: Avainasiakaspäällikön ajankäyttö (Woodburn & McDonald 2011, 318) .....	31
Taulukko 8: St. Gallenin avainasiakasmallin johtamisen vaiheet (Biit Oy 2021, 12) .....	37
Taulukko 9: Esimerkki elintarviketeollisuusyrityksen hoitomallista (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 95).....	39
Taulukko 10: Esimerkki avainasiakkaiden haastatteluiden aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä .....	49
Taulukko 10: Työpajan suunnitelma .....	50

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu avainasiakkaalle .....	79
Liite 2: Teemahaastattelu kohdeyritykselle .....	80
Liite 3: Tutkimuslupa .....	82
Liite 4: Taustatietoa tutkimukseen osallistuvalla .....	83
Liite 5: Avainasiakkaiden haastatteluiden analysointi ja luokittelu .....	84
Liite 6: Kohdeyrityksen haastatteluiden analysointi ja luokittelu .....	86

Liite 1: Teemahaastattelu avainasiakkaalle

**Taustakysymys:** Kuinka kauan olette tehneet yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa?

**TEEMA: Avainasiakkuuksien hallinnan ja johtamisen nykytila**

1. Miten kuvailisit yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa?
2. Mitkä asiat toimivat mielestäsi hyvin yhteistyössänne?
3. Mitä haasteita tunnistat yhteistyössä?
4. Miten näet yhteistyön suunnitelmallisuuden?
5. Miten yhteistyö toimii osana yrityksenne vuosikelloa?

**TEEMA: Arvon luominen yhdessä**

6. Miten eri tavoin kommunikoitte ja kuinka usein?
7. Miten näet yhteydenpidon määrän ja sisällön?
8. Mitä kehitettävää näet yhteydenpidossa? Yhteydenpitoväline, tapaamisten määrä, palaverien materiaali tms.
9. Miten yhteistyökumppaninne ymmärtää mielestänne yrityksenne tarpeet?
10. Mitä hyötyjä näette yhteistyössänne?
11. Miten kohdeyritys osaa ratkaista teidän mahdolliset haasteenne?
8. Miten yrityksen tuotevalikoima vastaa tarpeitanne? Entä palveluvalikoima?

**TEEMA: Yhteistyön kehittäminen**

12. Miten teette yhteistyötä uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä?
13. Miten huomioitte asiakaspalautteet yhteistyössä?
14. Mitä ovat omat toiveet ja kehityskohteet? Mitä asioita yhteistyössä tulisi vähintään kehittää?
15. Muita huomioita tai nostoja yhteistyöstä?

Liite 2: Teemahaastattelu kohdeyritykselle

Teemahaastattelu kohdeyritykselle

**Taustakysymys:** Mikä on roolisi avainasiakasyhteistyössä? Keitä yrityksessänne kuuluu avainasiakastiimiin ja mitkä ovat heidän roolinsa?

**TEEMA: Avainasiakkuuksien hallinnan ja johtamisen nykytila**

1. Millaiset ryhmittelykriteerit teillä on käytössä yrityksenne asiakkaille?
2. Miten määrittelisit avainasiakkuuden yrityksessänne?
3. Mitä asioita nostaisit esille yrityksenne strategiasta avainasiakkuuksien johtamiseen?
4. Miten olette valinneet nykyiset avainasiakkuudet? Perusteet avainasiakkuudelle.
5. Miten avainasiakkuuksien hoito eroaa muista asiakkuuksista? Esim. ajankäyttö, avainasiakkaiden haasteet ym.
6. Mitä asioita teillä kuuluu avainasiakkuuden hallintaan ja miten pystytte niitä johtamaan, seuraamaan ja analysoimaan? Esim. työkalut ja teknologia.
7. Miten hankitte tietoa asiakkaan arjen haasteista ja tavoitteista?
8. Mitä tavoitteita tai mittareita avainasiakkuuden johtamisessa teillä on käytössä?

**TEEMA: Arvon luominen yhdessä**

10. Millaiset yhteydenpito ja kommunikointi keinot teillä on käytössä avainasiakkuuksien kanssa?
11. Miten yhteydenpito on tällä hetkellä suunniteltu tai mitä suunnitelmaa yhteistyössä toteutate?
12. Mitä hyötyjä te tarjoatte avainasiakkaille?
13. Miten autatte avainasiakasta saavuttamaan tavoitellun hyödyn?
14. Miten nykyinen tuote- ja palveluvalikoima vastaa avainasiakkaittenne tarvetta?
15. Mitä mahdollisuuksia teillä on räätälöidä yhteistyötä avainasiakkaiden kanssa? Esim. yhteydenpito, toimenpiteet, palvelut, tuotteet?



16. Kuvailenko avainasiakkaan tapaamisen sopimisen, valmistautumisen, itse tapaamisen ja ns. tapaamisen jälkihoidon?
17. Millainen toimintasuunnitelma teillä on tehty avainasiakkaille? Esimerkiksi onko siihen avattu tavoitteet, niiden toteutus ja seuranta?

**TEEMA: Yhteistyön kehittäminen**

18. Miten hankitte tietoa avainasiakkaan tulevaisuuden tarpeista?
19. Miten huomioitte asiakaspalautteet yhteistyössä?
20. Miten asiakassuhdetta tulisi kehittää, jotta asiakas on jatkossakin sitoutunut yhteistyöhön ja kokee sen hyvänä?
21. Millaista yhteistyötä teette avainasiakkaiden kanssa liiketoimintaprosessien kehittämiseksi? Mitä yhteistyössä voisi mielestäsi kehittää?
22. Miten avainasiakkuuksia tulisi jatkossa mitata? Esim. kannattavuus, kumppanittytyväisyys.
23. Miten havaitsette uudet ja nousevat liiketoimintamahdollisuudet?
24. Millainen visio teillä on avainasiakkuuksista tulevaisuuden suhteen? Onko visiota suunniteltu yhdessä avainasiakkaan kanssa?
25. Minkälainen olisi ideaalinen avainasiakkuuden hoitomalli omasta näkökulmastasi? Miten sen käyttöönotto vaatisi organisaatioltanne?

### Liite 3: Tutkimuslupa

#### 1. Osapuolet

Mari Rajala

XXXXX

#### 2. Opinnäytetyö

Tutkimus keskittyy avainasiakkuuksien hoitomallin kehittämiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintaa johtamisen näkökulmasta ja tarkoituksena on ymmärtää, miten arvoa muodostuu kohdeyrityksen ja avainasiakkaiden välisessä yhteistyössä. Toimeksiantajana on sisustusalan yritys. Kyseinen yritys kuuluu pieniin ja keskiuuriin yrityksiin, jolloin yrityksessä työskentelee alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 M€.

Tutkimus käynnistyy vuoden 2021 alussa ja se on valmistuttuaan toimeksiantajan ja tutkimukseen osallistuvien käytössä. Tutkimus julkaistaan ja arkistoidaan Laurean käytännön mukaisesti. Tutkimuksen raportti on julkinen. Tutkimuksen ohjaajana toimii yliopettaja Satu Luojus Laurean ammattikorkeakoulusta.

Tutkimuksen tavoitteet ja kehittämissuunnitelma tarkentuu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden nimiä tai yritystä ei mainita tutkimuksessa ja kaikki kerätty aineisto käytetään vain tämän tutkimuksen tekemiseen ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua luottamuksellisesti.

#### 3. Salassapito

Tutkimuksen tekijä sitoutuu pitämään salassa ja olemaan luovuttamatta kolmannelle osapuolelle tietoa Toimeksiantajan tai Osapuolten luottamuksellisesta tiedosta ilman erillistä lupaa. Tutkimuksen tekijä ja Toimeksiantaja sitoutuvat pitämään salassa ja olemaan luovuttamatta kolmannelle osapuolelle toisiltaan saamaansa salassa pidettävää tietoa. Salassapitovelvollisuus koskee kaikkea sellaista tietoa, joka on vastaanotettu tämän tutkimuksen yhteydessä ja joka on merkitty salaiseksi.

Tutkimuksen myötä ei synny palvelussuhdetta Toteuttajana toimivan opiskelijan välille eikä mainittuun Toimeksiantajaan. Toimeksiantaja toimittaa tutkimuksen asianmukaisen suunnittelun ja/tai toteuttamisen kannalta tarpeelliset tiedot sekä osallistuu tutkimukseen.

Tutkimuslupa on hyväksytty ja myönnetty Mari Rajalalle sähköpostitse.

Liite 4: Taustatietoa tutkimukseen osallistuvalle

Opinnäytetyö Laurean ammattikorkeakoulu (YAMK)

Tutkija: Mari Rajala

Ohjaaja: Satu Luojus

#### **TAUSTATIETOA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE**

Teen opinnäytetyötä Laurean ammattikorkeakoulussa Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut -koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni alustava otsikko on *Hoitomalli avainasiakkuuksien kehittämiseen ja kasvattamiseen kohdeyrityksessä*. Opinnäytetyöni teoreettiset lähtökohdat pohjaavat asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen teorioihin sekä arvon muodostumiseen. Tarkoituksena on ymmärtää, miten arvoa muodostuu yrityksen X ja teidän yrityksenne välisessä yhteistyössä. Tavoitteena on kehittää yrityksen X avainasiakkaille asiakaskeskeinen hoitomalli sekä selvittää arvon yhteisluonnin muodostuminen yritysten välisessä B2B-myynnissä. Tutkimuksessa selvitetään avainasiakkuuksien johtamisen nykytilaa, tavoitteita ja arvokokemuksia. Opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus, jossa hyödynnän palvelumuotoilun menetelmiä. Olisin kiitollinen, jos saisin haastatella teidän yrityksenne edustajaa tutkimukseeni.

#### **Haastatteluun liittyvää**

Haastattelumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jolloin edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Haastatteluun on hyvä varata tunti ja se nauhoitetaan. Haastattelut toteutetaan touko-kesäkuun 2021 aikana. Haastattelusta saatava tieto käytetään vain tähän tutkimukseen ja kaikki aineisto hävitetään tutkimuksen tekemisen jälkeen. Tutkimuksessa ei tuoda teidän tai yrityksenne nimeä esille. Teidät mainitaan ainoastaan kohdeyrityksen avainasiakkaana. Voitte halutessanne jättäytyä tutkimuksesta pois milloin tahansa.

Tutkimuksen valmistuttua, toimitan sen teille sähköisesti. Olettamukseni on, että tutkimuksen avulla yhteistyöhönne tulee uusia mahdollisuuksia kehittyä ja se on entistä systemaattisempaa.

Annan mielelläni tarvittaessa lisätietoa tutkimuksestani.

Mari Rajala

Puh. 050 505 1297

[mari.rajala@student.laurea.fi](mailto:mari.rajala@student.laurea.fi)

## Liite 5: Avainasiakkaiden haastatteluiden analysointi ja luokittelu

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokat	Pääluokka
<p>Sujuva ja selkeä, kaupallinen luottamus, suunnitelmallinen, palvelualltius, helpuus, tavoitettavuus, mutkaton, lämminhenkinen</p> <p>Yhteistyö nähdään suunnitelmallisena ja tarkkana, hinnat ja tuotekoodit kunnossa.</p> <p>Kohdeyrityksen yhteyshenkilöt saa hyvin kiinni.</p> <p>Tuotteiden laatu</p> <p>Pakkausten tuotekuvat ja pakkauksen toimivuus yleensä hyvä</p> <p>Tuotteiden helppokäyttöisyys, ulkonäkö, käytettävyys ja korkeussäätö hyvä</p> <p>Kompaktit tuotetiedot myyjälle</p> <p>Erittäin vähän asiakaspalautteita tai reklamaatioita.</p> <p>Toimitusten sujuvuus</p> <p>Nopea reagointi ja kommunikointi sähköpostitse tarpeellinen</p> <p>Tarkempaa tietoa tuotteen saatavuudesta ja niiden jatkosta.</p> <p>Uutuus-tuotteiden saatavuus ja toimituskatkokset tulee infota paremmin.</p> <p>Katkokset haastavia järjestelmälle, mikä yrittää tehdä tilausta toistamiseen.</p> <p>Info jos tavara myöhässä, esim. toimitukset 3 kk päästä.</p> <p>Yksinmyyntituotteet toivotaan omaan varastoon</p> <p>Saatavuusongelmien tehokas informointi, saatavuuden parantaminen, uutuudet nopeammassa syklissä myyntiin.</p>	<p>Yhteistyön kuvaus</p> <p>Laadukkaat tuotteet ja pakkaukset</p> <p>Toimitusten info ja toteutuminen</p>	<p>Yhteistyön nykytilan kuvaus</p>
<p>Tieto onko yksinmyynti vai muillakin yrityksillä valikoimassa</p> <p>Kerrotaan missä tuotteita on myynnissä</p> <p>Reklaamaation tekeminen suullisesti aiheuttaa haasteita</p> <p>Sähköpostiin tulisi saada vähintään kuittaus saman päivänä aikana, että viesti vastaanotettu</p> <p>Suunnitelma voi olla 80%, kun se nyt on aina 100%</p> <p>Koonti tilauksesta ja tarjouksesta pdf:n lisäksi excel muodossa</p> <p>Uutuudet tulevat ripotellen, useampi kerrallaan parempi</p> <p>Mahdollisuudet lisätä yksinmyyntituotteita</p> <p>Tuotetiedot excel tulisi saada nopeammin</p> <p>Ripustuspalvelun kehittäminen, käynnistä ilmoitus etukäteen ja varmistetaan tuoteryhmän vastaavan paikallaolo.</p> <p>Verkkokaupan mahdollisuudet yhteistyössä asiakkaan kanssa esim. verkkokauppaan suoratoimitustuotteet.</p> <p>Katkoksista ja tuotteen saatavuudesta tulisi tiedottaa paremmin.</p> <p>Saatavuusongelmissa järjestelmä tuo haastetta. Automaatti joutuu ns. ongelmiin, jos saatavuuskatkos.</p> <p>Tietoa saa kun kysyy, mutta ennakkotiedotus tärkeää vaikka vain 0-tietoja</p> <p>Myyäläsuunnittelu ja asennuspalvelu hyvä tuki tuotteiden esillepanossa</p> <p>Ripustuspalvelun kuvaus</p> <p>Esillepanojen yksinkertaisuus</p> <p>Tuotteiden esillepano myyntipisteissä</p>	<p>Avoimuus ja tavoitettavuus yhteistyössä</p> <p>Toimintamallien varmistaminen asiakkaan kanssa</p> <p>Palveluiden kuvaus asiakkaalle</p>	<p>Asiakaskeksisyys osana arvon muodostumista</p>
<p>Brändin merkitys ja vahvistaminen toiminnassa</p> <p>Suunnittelijat vahvemmin esille verkkokaupassa</p> <p>Youtube-kanavan kehittäminen</p> <p>Valokuviin enemmän fiiliskuvia ja hyödyntäminen verkkokaupassa. Myös videoita hyvä pohtia.</p> <p>Valikoiman tuotteet myynnissä kivijalassa ja verkkokaupassa, hyvä verkkosivusto tukee ostajaa ja myyjää.</p> <p>Tarjotaan kumppanille heille sopivia tuotteita, optimaalinen tuotevalikoima</p> <p>Tulee ymmärtää ostajan lähtökohdat</p> <p>Katteen muodostuminen asiakkaalle</p> <p>Hintakriittisyys</p> <p>Verkkokauppa tulisi hyödyntää paremmin yhteistyössä</p> <p>Joustavuus ja palveluhalukkuus</p> <p>Vastataan kysymyksiin ja toiveisiin hyvin</p> <p>Varmistetaan, että hinta, laatu ja ulkonäkö kohtaavat tuotteissa</p> <p>Pieni, joustava ja yhteinen arvomaailma</p> <p>Vaihtoehtojen kuuntelu ja taito tehdä ostaminen helpoksi</p> <p>Ymmärtää ostajan yrityksen strategian</p> <p>Showroon auttaa kokonaisuuden hahmottamista</p> <p>Tuotteiden sopivuus ja mahdollisuus esittää toiveita muutoksista</p> <p>Reagoitukyky, jos tuote ei ole ollut myyvä. Valikoiman muokkaus yhteistyössä</p> <p>Tunne, että asiakas on tärkeä</p>	<p>Brändi ja tunnettuus</p> <p>Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen</p> <p>Asiakkaan kuuntelu</p>	<p>Arvon muodostuminen yhteistyössä</p>

<p>Pakkaukseen aina vakiofaktat, kuten kuva, tieto, kiinnitys, johtojen pituus, mitat QR-koodin tms. mahdollisuudet huomioitava tulevaisuudessa Verkkokaupan tuotetiedot: heti saatavilla, varastosaldo, mitä tulossa ja milloin Verkkokauppaan hyvät esittelyt tuotteista, jonka voisi tehdä suunnittelija Tieto enemmän järjestelmiin, ei vain ihmisten välillä kulkevaa Selvitetään tietojärjestelmien yhteensopivuus Verkkokaupan infon kehittäminen tukee kivijalan myyjää Huomioidaan kumppanin kehitysprojektit yhteistyössä Uutuus-tuotteiden saanti kauppaan myytäväksi nykyistä aiemmin Verkkokaupan suoratoimitustuotteet myytäisiin suoraan kohdeyrityksen varastosta</p>	<p>Yhteistyön kehittäminen</p>	<p>Kehittäminen osana arvon muodostusta</p>
<p>Messut alkuvuonna, tärkeää tuotteen näkeminen Valikoiman esittely kaksi kertaa vuodessa, kevät ja syksy (helmikuu ja elokuu) Näyttelytila toimiva ja kierros virtuaalisesti toimiva Hintatason huomiointi suunnittelussa hyvä asia</p> <p>Tavaran saanti tärkeä osa suunnitelmallisuutta Tavaran ns. jatkuva virtaus hyvä Saldoja ja toimituksia tulee tarkastella jatkuvasti Suositteleva plussaa Myyntikisa syksyisin toimivampi Hinnoittelun ymmärrys tärkeää, asiakkaat saavat helposti hinnan selville. Myynti- ja ostodatan vertailu, jotta näkee myyntidatasta, jos joku tuote on liikkunut huonosti. Uutuudet mahdollisesti jo elokuussa</p>	<p>Toimintasuunnitelma</p> <p>Yhteistyön suunnitelmallisuus</p>	<p>Asiakkuuden hoitomalli</p>
<p>Sähköposti toimivin Yhteydenpito 2-3kuussa tai harvemmin Teams ja videoyhteys Vuosittainen tapaaminen konttorilla Yrityksen edustajan käynti 4xvuodessa Yhteydenpito: saatavuushaasteet, jossa tärkeää ennakkotiedotus. Tällöin yhteydenpitoa toivotaan enemmänkin. Puhelin haastava Uutiskirje kohdejoukko enemmän myyjät Suullinen reklamaatio saatetaan ymmärtää väärin</p>	<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>	<p>Viestintä asiakkuuden hoitomallissa</p>
<p>Tuotetietojen toimitus etukäteen Tarjoukset pdf -ja excel-muodossa Saatavuushaasteissa yhteydenpitoa tulee kasvattaa Ajantasaista tuotetietoa laajemmin: varastosaldo, lopetettava tuote, arvioitu toimitusaika Tärkeää tiedon saannin toimivuus asiakkaalle Mainoslehden työstämisessä keskeistä tietää, mitkä tuotteet jatkaa valikoimassa</p>	<p>Yhteydenpidon kehittäminen</p>	

## Liite 6: Kohdeyrityksen haastatteluiden analysointi ja luokittelu

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokat	Pääluokka
<p>Strategia ei ole selkeä, kaipaa kirkastamisen. Yrityksen asiakasstrategia kaipaa selkiyttämistä.</p> <p>Ryhmittely tällä hetkellä kanavan mukaan, ei asiakkuuden mukaan. Osuus kokonaisyhteistyöstä määrittelee asiakkuuden. Tilauksen kappalemäärä huomioidaan yhteistyössä. Avainasiakkaiden tarpeet ja potentiaali huomioidaan tulevaisuudessa. Ketjuyhteistyön mahdollisuudet ja kehittäminen.</p> <p>Vuoden lopussa sisäinen yhteistyöpalaveri, asetetaan tavoitteet asiakkaille Asiakastytyväisyyskysely avainasiakkaille voisi olla hyvä. Aiemmin tehty kysely suunnittelijoille ja kivijalkamyymälöille.</p>	<p>Strategia ja asiakasstrategia</p> <p>Avainasiakkuuden määrittelmä ja tärkeimmät kohdeyritykset</p> <p>Sisäinen suunnittelu Tarjonnan ja palveluiden suunnittelu</p>	<p>Avainasiakkaiden tunnistaminen ja kriteerit</p>
<p>Avainasiakastimissä viisi henkilöä Tiimityö Asiakasstrategian viestintä sisäisesti</p> <p>Asiakkuuksien hallintaa tukee CRM-ohjelma. CRM-ohjelmaan tallennetaan: tapaamiset, muistiot, yhteydenpito, myyntiluvut, tarjoukset, valikoima, kampanjakalenteri esim. Black Friday Yhteystietojen ylläpito CRM-ohjelmassa.</p> <p>Viestinnässä käytössä sähköposti, puhelin, teams, tapaamiset, nettisivu Ideaalitalanne, että talletettu kampanjakalenteri ja vakiovalikoima</p>	<p>KAM-toiminta</p> <p>CRM-järjestelmään kirjaukset sovitusti</p>	<p>Avainasiakastoi- minnan hallinta</p>
<p>Kuunnellaan asiakasta Kuunnellen saadaan ymmärrys tarpeista ja kehittämisen toiveista. Kuuntelu ja kysymyksiin vastaaminen Uusien ostajien huomiointi</p> <p>Lähetysten oikeellisuus Avainasiakkaalle tuotteiden ja sopivan tarjoaman esittely Uutiskirje kerran kuussa Luettelo, jossa tuotteista mallit Saatavuustalukot lähetetään kerran viikossa Koulutukset ja erilaiset ohjeistukset Vastataan puheluihin joustavasti. Tarjolla syvää ja ainutlaatuista yhteistyötä. Hinnointi Asennuspalvelu ja esillelaitto Markkinointiyhteistyö Some-kilpailut Tuotteiden saatavuus varmistetaan. Viestitään tarvittaessa toimituksen pvm ja kellonaika. Palvelua hyvin ja monipuolisesti. Yhteistyöhön käytetään merkittävä osa ajasta. Jos kielteistä asiakaspalautetta, niin juurisyyt aina selvitettävä.</p>	<p>Asiakastieto ja sen yksilöllisyys</p> <p>Palvelut avainasiakkaalle</p>	<p>Asiakaskeksisyys osana arvon muodostumista</p>
<p>Tuotteiden saatavuus varmistetaan. Omat tuotteet Yksinoikeustuotteet Tilaus asiakkaan varastoon. Valikoiman esittely laajasti ostajan tarpeet huomioiden. Tuotteen räätälöinnin prosessi kestää noin puoli vuotta, sisältää prototyyppi, malli ja tavara. Palveluina: esillelaitto, asiakaspalvelu, esite, jossa yhteystiedot, tilaukset, reklamaatiot Kumppanin myyntipaikkoihin ja erilaisiin konsepteihin tutustuminen. Tarjotaan valmis suunnitelma myymäläesillepanoon. Kehitystyötä liiketoimintaprosesseihin ja järjestelmäintegraatioihin. Tukea tilauksiin ja saldojen seuraamiseen. Omat design-tuotteet, tarjotaan laaja konsepti ja kokonaisuus asiakkaalle. Tuote on onnistunut, kun se on funktionaalinen, trendikäs ja sillä on oikeanlainen hinnoittelu, tukee asiakkaan visiota.</p>	<p>Räätälöinti avainasiakkaalle</p>	<p>Yhteistyön arvon muodostuminen</p>
<p>Palaveriin valmistaminen sisältää: Esiteltävän malliston suunnittelu Myyntiluvut Varataan noin kaksi työpäivää valmisteluun ja jälkihoitoon päivä Tehtävät: tapaamisen sopiminen sähköpostilla tai puhelimitse, tehdään kalenterivaraus, tehdään muistio tapaamisesta</p> <p>Kutsu messuille Yhteydenpito: tapaaminen pääosin kaksi kertaa vuodessa, nyt teams kvartaalittain. Nykytila: teams, sähköposti, tapaamiset, puhelin, myyntipaikkakäynnit</p> <p>Hoitomalli käytännössä: Yhteyshenkilöt ja -tiedot Suunnitelma ja toteutunut yhteydenpito Yhteiset projektit ja tulokset Tehtävien syöttö tiimiläisille Tehtävät jaettavissa tiimin sisällä Käytössä olevat järjestelmät tukemassa päivittäistä työtä</p> <p>Mittarit: Hyvä asiakastytyväisyys, myynti, ei tehdä asioita kvartaalituloksen näkökulmasta, tuotteiden hyvä saatavuus ja vähän pakkausvirheitä, luottamuksellinen suhde. Kehitettävä mittareita: myynti, kysely avainasiakkaalle, asiakastytyväisyys</p>	<p>Tapaamisten valmistelu</p> <p>Yhteydenpidon nykytila</p> <p>Hoitomalli yleisesti</p> <p>Mittarit</p>	<p>Asiakkuuden hoitomalli</p>
<p>Tammikuu: tapaamisten suunnittelu, kontaktointi ja päivämäärien sopiminen, esitellään kevätmallisto ja voi olla syysmallistokin. Tapaaminen voi olla liveinä showroomilla tai teams-palaveri. Helmi-maaliskuu: valikoimien ostot Maalis-huhtikuu: myyntikilpailut Touko-kesäkuu: toimitukset, asennukset, myyntipaikkakäynnit, mallituotteiden asennukset, konttitavara Elo-syyskuu: uusi tapaaminen, sovitaan mallistot, omien mallien suunnittelu, mahdollisesti räätälöinti joistan tuotteista asiakkaan toiveiden mukaan. Kehitetään asioita. Loka-marras-joulukuu: myyntipaikkakäyntejä ja käydään läpi miten tuotteita on asennettu. Mahdollisesti uudistuksia kauppojen esillepanoon, ns. pientä pintaremonttia.</p>	<p>Vuosikello</p>	<p>Asiakkuuden hoitomalli</p>