



Asiakkuuden johtamisen merkitys pienyrityksille

Perttu Pöysti

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Liiketalous
Myynti ja markkinointi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Myynti ja markkinointi

PÖYSTI, PERTTU:
Asiakkuuden johtamisen merkitys pienyrityksille

Opinnäytetyö 39 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2022

Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä asiakkuuden johtamiseen ja selvittää kuinka merkittävänä se koetaan suomalaisten yrittäjien keskuudessa. Syventyessä asiakkuuden johtamiseen lähdettiin selvittämään minkälaiset asiat ovat yrittäjäsasiakkaille tärkeimpiä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Elisa Oyj, mutta opinnäytetyö on toteutettu yleisellä tasolla, eikä tutkimusta ole keskitetty toimeksiantajan tilanteeseen.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimuksen suunnittelusta, toteutuksesta, analysoimisesta ja mahdollisten kehitysideoiden pohtimisesta. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmäsuuntausta ja itse tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, tarkemmin teemahaastattelua. Teemahaastatteluun valittiin viisi suomalaista pienyrityksen päättäjähenkilöä eri toimialoilta.

Tutkimuksessa kerätyn aineiston pohjalta saatiin selville, että yritysasiakkaat arvostavat erittäin paljon henkilökohtaisia kokemuksia heidän palveluntarjoajiltaan. Tutkimuksessa tuli ilmi lukuisia eri tapoja, joilla palvelun henkilökohtaisuuteen voidaan panostaa ja huomioida asiakasta. Merkittävimpänä ilmiönä havaittiin, että asiakkaat toivovat pystyvänsä asioimaan aina saman henkilön kanssa, asioidessaan palveluntarjoajan kanssa. Myös yhteydenottojen personoiminen ja asiakkaalle sopivien yhteydenottokanavien käyttö oli aineiston pohjalta merkittävässä asemassa.

Asiasanat: Asiakkuuden johtaminen, asiakastyytyväisyys, CRM

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration
Sales and marketing

PÖYSTI, PERTTU:

The importance of customer management for small businesses

Bachelor's thesis 39 pages, appendices 1 page
November 2022

The purpose of the thesis was to receive deeper knowledge of the subject on customer management and its importance to small businesses in Finland. When diving deeper into the customer management, the subject was further researched on which aspects are most important for the corporate clients. The client of the thesis is Elisa Oyj but the thesis has been carried out on a general level, and the thesis does not focus on the client's situation.

The thesis consists of a theory part and the planning, implementation, and analysis of the research. At the end of the thesis there is a consideration of possible development ideas on a general level. A qualitative research method approach was used in the thesis. A semi-structured interview was chosen as the actual research method. Five Finnish entrepreneurs from different industries were chosen for the interview.

Based on the data that was collected in the study, it was found that corporate clients highly value personal experiences from their service providers. The research revealed numerous different ways in which the personalization of a service can be improved for the benefit of corporate customers. The most significant result was found to be customers hope to always be able to deal with the same person when dealing with a service provider. Based on the data from the research, the personalization of contacts and the channels on which the service provider contacts their customer also played a significant role in the study.

Key words: Customer management, customer satisfaction, CRM

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	5
1.2	Tutkimuksen rajoitukset	6
2	Asiakkuuden johtaminen.....	7
2.1	Segmentointi	7
2.2	Asiakkaiden kontaktointi.....	8
2.2.1	Uusien asiakkaiden kontaktointi	8
2.2.2	Nykyisten asiakkaiden kontaktointi	9
2.3	Asiakaskokemus ja asiakassuhteen luominen	10
2.4	Jälkimarkkinointi.....	11
2.5	CRM (Customer Relationship management)	11
3	Tutkimuksen toteutus.....	13
3.1	Laadullinen tutkimus	13
3.2	Tutkimusprosessi	15
3.3	Aineiston analyysi	17
3.3.1	Haastateltava 1.....	17
3.3.2	Haastateltava 2.....	19
3.3.3	Haastateltava 3.....	23
3.3.4	Haastateltava 4.....	24
3.3.5	Haastateltava 5.....	26
4	Tutkimustuloksien analysointi ja mahdolliset kehitysideat.....	29
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	38
	Liite 1. Haastattelurunko	38

1 JOHDANTO

”Asiakkuus on ennen kaikkea suhde. Asiakkuuksien luominen on ihmissuhde-työtä.” (Junkkari 2019, 4.) Keskeisenä osana jokaista myyntiprosessia on asiakkuuden johtamien ja sillä taas on suuri vaikutus asiakassuhteen laatuun sekä keston. Vuonna 2020 Suomessa toimivista yrityksistä 97,2 % koostui pienyrityksistä (Tilastokeskus 2020.) On siis päivän selvää, että suurin segmentti yrityksen koon perusteella on pienyritykset. Kuinka suuri merkitys asiakkuuden johtamisella sitten on nimenomaan pienyrityksille? Minkälaiset lähestymistavat ovat niille parhaita ja mikä on avaimena luottamuksellisen asiakassuhteen rakentamiseksi?

Opinnäytetyö toteutetaan Elisa Oyj:n toimeksiannosta ja siinä tutkitaan asiakkuuden johtamista palveluna ja sen tarpeellisuutta, merkitystä pienyrityksille sekä miten asiakkuuden johtamista pystytään kehittämään oikeaan suuntaan. Tarkoituksena on selvittää, kokeeko asiakas lisäarvoa palvelun henkilökohtaistamisesta. Opinnäytetyö tulee koostumaan asiakkuuden johtamisen teoriasta, laadullisen tutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta, tulosten analysoimisesta sekä kehitysideoista.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on syventyä asiakkuuden johtamiseen ja saada tarkempaa kuvaa siitä, kuinka merkittävä tekijä se on pienyritysten osalta ja miten se eroaa eri toimialoilla. Haastateltavat tulevat vastaamaan kysymyksiin asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, onko henkilökohtainen lähestymistapa paras ja millä tavoin sen voi saavuttaa myyntitilanteessa sekä sen jälkeen. Millä keinoilla on mahdollista luoda lisäarvoa asiakkaalle asiakkuuden johtamisen avulla. Elisalla myyntineuvottelijana työskennellessäni huomasin heidän kovan panostuksen asiakkuuden johtamiseen ja siihen, että asiakaskokemuksesta luodaan mahdollisimman henkilökohtainen. Siitä heräsi tarve ja kiinnostus selvittää, kuinka tärkeänä yritysasiakkaat kokevat heidän asiakkuutensa johtamisen ja kuinka sitä voisi kehittää entisestään oikeaan suuntaan. Yleinen sanonta: ”Asiakas on aina oikeassa”, on syytä ottaa huomioon tätä tutkiessa, jonka vuoksi asiaa

lähdetäänkin tutkimaan laadullisen tutkimuksen avulla; haastattelemalla pienyrityksien päättävässä asemassa olevia henkilöitä sekä analysoimalla saatuja tuloksia. Jotta tulokset olisivat mahdollisimman laajoja, tulee jokainen haastateltava olemaan eri toimialan edustaja.

1.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus toteutetaan yritysasiakkaitten ja palveluntarjoajan näkökulmista, jonka vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty kuluttaja-asiakkaat. Tutkimusta rajoittaa myös se, että se on tehty yleisellä tasolla ja kun tutkimuksessa puhutaan palveluntarjoajasta, ei silloin viitata mihinkään tiettyyn yritykseen.

2 Asiakkuuden johtaminen

2.1 Segmentointi

Segmentointi on asiakkuuden johtamisen tärkeimpiä kulmakiviä. Kaikkia asiakkaita ei voi johtaa samoilla menetelmillä, vaan asiakkaat on jaettava tiettyihin ryhmiin, jotta he saavat heille sopivaa palvelua. Lähestymistavat ja yhteydenottojen sisällöt eivät voi täyttää jokaisen asiakkaan tarpeita, jos niitä ei olla personoitu heille sopivaksi. (IRO Research & Consulting 2022.)

Ennen asiakkaitten segmentoimista, on erittäin tärkeää, että tuntee yrityksen läpikotaisin, jolle sitä tehdään. Asiakassegmenteistä on hyvä rakentaa mahdollisimman tarkkoja ja pitkäaikaisia, joten yrityksen tulevaisuuden tavoitteet on otettava huomioon, jo segmentointiprosessin alussa. Kannattaa myös miettiä, millä tavoin segmentit tulevat ohjaamaan yrityksen toimintaa. Millä tavoin se vaikuttaa yrityksen markkinointiin, tuotekehitykseen tai asiakaskokemuksen luomiseen.

Millä eri kriteereillä ja ominaisuuksilla asiakkaita sitten jaetaan? Yksi yleisimpiä ja helpompia rajoituksia ovat asiakkaiden demografiset tekijät ja niitä ovat esimerkiksi: ikä, sukupuoli, koulutus tai erityisesti yrityksille toimiala. Nämä kriteerit ovat selkeitä ja niitä on helppo analysoida. Toinen yleinen rajausta on psykografiset tekijät. Psykografinen segmentointi pohjautuu enemmän nimensä mukaisesti mieltymysten ja arvojen mukaan. Kohtaavatko yritysten arvot keskenään? (Pietilä 2012.)

Segmentointi on suureksi hyödyksi jo heti asiakkaiden prospektointi vaiheessa, jolla tarkoitetaan yleisellä tasolla toimenpiteitä, joita tehdään ennen kuin potentiaalisia asiakkaita lähdetään kontaktoimaan. (Almatalent 2021.) Kun yritys on

tehnyt huolellisen segmentoinnin, heillä on jo tiedossa asiakasryhmät, joita yritys haluaa tavoitella. Tällöin yritys välttyy turhilta yhteydenotoilta asiakkaisiin, jotka eivät sovellu kyseisen yrityksen asiakkaaksi.

Asiakkaille on tärkeää, että heitä ymmärretään ja että yritys tietää heidän kipupisteitensä. Micro-segmentoinnilla asiakkaita voidaan rajata vielä pienempiin ryhmiin ja heistä voidaan kerätä vielä tarkempaa dataa, joka on avuksi niin markkinoinnissa, tuotekehityksessä sekä asiakaskokemuksen luomisessa. (Vilner 2017.)

2.2 Asiakkaiden kontaktointi

2.2.1 Uusien asiakkaiden kontaktointi

Uusien asiakkaiden kontaktointimisessa on tärkeää, että on jo tiedossa asiakassegmentit. Mitä tarkemmin ne ovat rajatut sitä paremmin yhteydenottoja voidaan personoida asiakkaille sopiviksi. Yritystoiminnan kehitys on tietenkin jatkuvaa ja segmentointikaan ei ole ikinä valmista, mutta huono segmentointi voi olla haitallista asiakkuuksien johtamisen kannalta, jos yritys ei pysty personoimaan asiakkaitaan varten.

Mitä tulee selvittää ennen uusien asiakkaiden kontaktointia? Tämä on varmasti yksi vaikeimmista kysymyksistä, joita asiakaskeskeinen yritys voi itseltään kysyä. Mitä enemmän tietoa myyjä saa potentiaalisesti asiakkaasta ennen yhteydenottoa, sitä paremmin hän voi yhteydenoton aikana keskittyä ratkaisemaan heidän ongelmiaan ja ymmärtämään mikä heille on parhaaksi. Internetin vuoksi meillä on kuitenkin lähes rajaton määrä tietoa, jolla voimme valmistautua uuden asiakkaan kontaktointiin. Jokainen voi mennä esim. Finder.fi-sivustolle ja hakea tieto yrityksestä. Sieltä myyjä voi katsoa esim. Yrityksen toimialan tai päättäjätiedot, joitten avulla pystyy taas syventymään toimialaan tai esim. etsimään tietoa päättäjähenkilöiden sosiaalisista medioista. Kuinka paljon tietoa sitten on tarpeeksi?

2.2.2 Nykyisten asiakkaiden kontaktointi

Nykyisistä asiakkaista on tärkeää pitää kiinni ja niiden ylläpito voi olla kriittistä, jos yrityksen toiminta perustuu jatkuvien palveluiden tarjoamiseen. On hyvä olla tietoisia nykyasiakkaitten ajankohtaisesta tilanteesta, jotta apua voidaan tarjota, vaikka asiakas ei ole itse asiasta ottanut yhteyttä. Sen vuoksi säännöllinen asiakkaitten kontaktoiminen voi olla tärkeä asia asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi sekä lisämyynnin saavuttamiseksi.

Elisalla on ollut jo pitkään tapana huolehtia nykyasiakkaista mm. soittamalla heille tietyin väliajoin ja tarkistamalla, että kaikki palvelut ovat asiakkaille parhaat mahdolliset ja että kaikki toimii niin kuin pitäisikin. Tämä on varmastikin osasy, jonka takia Elisan asiakastyytyväisyys on niin korkealla tasolla.

Kuinka usein nykyisiä asiakkaita sitten kuuluisi kontaktoida, jotta yhteydenottojen määrä ei kuitenkaan häiritsisi liikaa asiakasta. Vastaus riippuu varmastikin hyvin monesta tekijästä, esim. Toimialasta tai palveluiden kriittisyydestä asiakkaan yritystoiminnalle.

Tiedon siirtyminen yrityksen sisällä on erittäin tärkeää, kun kontaktoidaan nykyisiä asiakkaita. Asiakkaiden historian ja nykytilanteen tiedostaminen voi osoittaa heille, että heistä pidetään huolta ja että heidän asiakkuutensa johtaminen otetaan tosissaan. CRM-järjestelmät ovat erittäin hyvä tapa siirtää tietoa asiakkuuksista työntekijältä toiselle ja mahdollistavat sen, että useampi henkilö pysyy asioimaan saman asiakkaan kanssa ilman, että jokainen asia täytyy erikseen käydä läpi.

2.3 Asiakaskokemus ja asiakassuhteen luominen

Asiakaskokemus on tärkeää yritysasiakkaille. Hyvä asiakaskokemus sisältää palveluntarjoajan ymmärrystä ja kiinnostusta asiakasta kohtaan sekä lupauksista kiinni pitämistä. Asiakaskokemuksen merkittävyyteen vaikuttaa myös kuitenkin se onko yritys asiakaslähtöinen yritys vai asiakaskeskeinen yritys. Asiakaslähtöinen yritys tarkoittaa yritystä, jonka liiketoiminta perustuu asiakkaan tarpeisiin ja niiden ratkomiseen. Asiakaskeskeinen yritys tarkoittaa puolestaan yritystä, jonka toiminta perustuu lähtökohtaisesti johonkin muuhun, kuin asiakaskokemukseen. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 20.)

Asiakaskokemus alkaa muotoutumaan jo heti ensimmäisestä kanssakäymisestä yrityksen ja asiakkaan välillä, oli se sitten markkinoinnin, kylmäpuhelun tai läheisen suosituksen toimesta. Jos yritys tekee asiakkaalle lupauksen jo heti asiakassuhteen alussa, on tärkeää, että siitä pidetään kiinni, koska muuten asiakassuhde on luotu väärin perustein, joka ei tee siitä kovinkaan laadukasta tai pysyvää.

Asiakastyytyväisyyttä voi mitata monella eri tavalla, joista yleinen tapa on NPS, eli Net Promoter Score. NPS on suositteluindeksi, jonka avulla selvitetään, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä, sen tarjoamaa palvelua tai tuotetta muille. NPS sisältää aina yhden kysymyksen, joka on ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävillesi tai kollegoillesi?”. Kysymykseen voi vastata numero arvoilla 0 (erittäin epätodennäköisesti) – 10 (Erittäin todennäköisesti). NPS ei tietenkään ole täydellinen mittari asiakastyytyväisyyden analysointiin tai asiakkuuden johtamiseen, koska sen tulokset vaihtelevat hyvin paljon esim. toimialan mukaan. (Roidu 2019.) Se on kuitenkin suuntaa antava ja sen avulla pystytään jo heti asiakassuhteen alussa tiedustelemaan ovatko ensimmäiset kanssakäymiset yrityksen kanssa olleet asiakkaalle mielekkäitä ja onko niissä muuttamisen varaa. Sen avulla asiakassuhteen kehittäminen on myös mahdollista, jos samoilta yrityksiltä saadaan useampia vastauksia kyselyyn asiakassuhteen eri aikoina. Niitten pohjalta voidaan päätellä, missä kohtaa asiakkuutta asiakastyytyväisyys on mennyt parempaan tai huonompaan suuntaan ja alkaa pohtimaan ratkaisuja sen kehittämiseksi.

2.4 Jälkimarkkinointi

Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan palvelua, jonka asiakas saa ostotilanteen jälkeen tuotteen- tai palveluntarjoajalta. (Farley 2014.) Se voi pitää sisällään jatkuvia yhteydenottoja asiakkaiden kanssa, esim. Lisämyynnin, ongelman ratkaisun tai asiakaspalautteen merkeissä. Asiakkuudesta vastaavan henkilön rooli ei pääty myynnin kloussaamiseen, vaan se jatkuu läpi asiakassuhteen. Jälkimarkkinoinnilla on suora vaikutus asiakassuhteiden pitkäkestoisuuteen ja kasvuun. On tärkeää, että jälkimarkkinoinnista tehdään persoonallista ja henkilökohtaista, jotta tyytyväiset asiakkaat tuottavat yritykselle lisämyyntiä ja tyytymättömät asiakkaat antavat puolestaan rakentavaa palautetta yritykselle. (Bunnel 2021.)

Asiakaspalaute on tärkeä tekijä yrityksen kehityksen kannalta ja mikä parempi tapa saada sitä, kuin asiakkailta, jotka ovat kokeneet yrityksen toiminnan käytännössä. Jälkimarkkinoinnilla voidaan luoda vahva luottamus asiakkaan ja yrityksen välillä, jonka avulla asiakkailta saadaan autenttisempaa ja laadukkaampaa palautetta, jota voi käyttää hyödyksi tuotteen tai palvelun kehityksessä. Mahdollisia ongelmia, joita asiakkailta ilmenee, voidaan sen jälkeen ratkoa tehokkaammin tai ennaltaehkäistä kokonaan. (Bunnel 2021.)

2.5 CRM (Customer Relationship management)

” CRM on lyhenne ja tulee sanoista Customer Relationship Management, mikä tarkoittaa asiakkuudenhallintaa, mutta yleensä sillä viitataan nimenomaan asiakkuudenhallintaan käytettävään järjestelmään. Suomeksi voitaisiin siis puhua myös asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Usein puhutaan myös CRM-järjestelmästä tai -ohjelmistosta.” (Huttunen 2019.)

CRM-järjestelmät tyypillisesti sisältävät asiakasrekisterin, jonka avulla on helppo päästä ajan tasalle asiakkaan nykytilanteesta ja historiasta. Asiakasrekisteriin on mahdollista lisätä tietoa jokaiselta aktiviteetilta ja yhteydenotolta mitä palvelun-

tarjoajan kanssa on käyty. Sen avulla jokainen työntekijä pystyy paremmin ymmärtämään asiakasta ilman, että vanhoja asioita käydään erikseen asiakkaan kanssa läpi. (Lime Technologies n.d.)

CRM-järjestelmä takaa myös asiakkuuksien tietojen pitkäkestoisuuden. Työntekijät eivät ole koskaan ikuisia, jonka vuoksi on tärkeää, että asiakkuuksien tiedot säilyvät palveluntarjoajan hallussa myös tilanteissa, jossa asiakkuuksista vastaava henkilö tai pelkkä myyjä lopettaa työsuhteensa. (Lime Technologies ym.)

Asiakkaista saadaan jatkuvasti dataa CRM-järjestelmän avulla ja sitä puolestaan voidaan hyödyntää palveluiden henkilökohtaistamiseen sekä markkinointiin ja viestintään. (Lime Technologies ym.) Kun asiakassuhteesta rakennetaan hyvin personoitu ja henkilökohtainen, myös luottamus asiakkaan ja yrityksen välillä voi parantua huomattavasti ja se puolestaan voi johtaa lisämyyntiin.

CRM-järjestelmä mahdollistaa tiiviin yhteistyön ja ymmärryksen myynnin, markkinoinnin ja tukipalveluiden kanssa. (Lime Technologies ym.) Myynnin ja markkinoinnin välinen yhteistyö ja kommunikaatio ovat erittäin tärkeä asia myynnin kannalta ja CRM-järjestelmä mahdollistaa saman jaetun datan myynnin ja markkinoinnin välillä. (Prami n.d.) On myös tärkeää, että asiakas ohjataan aina oikeaan paikkaan, jotta ongelmat saadaan ratkaistua ja tarpeet tyydytettyä. Tukipalveluista nähdään asiakkaan historia yrityksen ja sen myyjien kanssa, joka tekee heidän työstään tehokkaampaa.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan aineiston hankinta- ja analyysitapoja, jotka lajitellaan joko laadullisiin tai määrällisiin tapoihin. Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeintä pitää mielessä tutkimusongelma. Pitää miettiä miten saadaan parhaiten tietoa tutkimuskohteesta ja millä tavoin aineistoa analysoidaan parhaiten tutkimusongelman kannalta. (Saukkonen 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään empirisiä aineistoja, jotka voivat olla esim. tekstejä, haastatteluja, kuvia jne. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään paljon avointa pohdintaa ja aineistoja ei yleensä muokata numeeriseen muotoon toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Koska vastaukset eivät ole numeerisessa muodossa, antaa se tutkimukselle mahdollisuuden laajempiin yksittäisiin vastauksiin tutkimuskohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei voi myöskään pitää asioita itsestäänselvyytenä, vaan tarkastella jokaista asiaa uusin silmin. (Juhila n.d.)

Laadullisen tutkimuksen aineistot pyritään pitämään kyseisessä kontekstissa eikä yritetä erottaa niitä toisistaan. Hyvin usein tekijä myös sitoutuu lähelle menevään tarkasteluun, eli on henkilökohtaisesti läheinen aineistoon esim. haastattelun yhteydessä. Ymmärrys aineistoon sekä sen yhteyteen tutkimuksen kanssa voi silloin tutkimusta tekevällä olla parempi. (Juhila ym.)

Tutkimusmenetelmäsuuntaukseksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkimuksessa käsitellään asiakkuuden johtamisen merkitystä pienyrityksille ja sana merkitys käsitteenä on itsessään subjektiivinen, eli jokainen henkilö kokee sen eri tavalla. Laadullisella tutkimuksella pystytään tuottamaan hyvin subjektiivisia aineistoja, jolloin saadaan tutkimusongelmaa käsittelevää dataa. Tutkimuksessa keskitytään myös hyvin paljon asiakkuuden johtamiseen palveluna ja sen henkilökohtaistamiseen, jonka vuoksi haluttiin saada vastauksista mahdollisimman laajoja, koska henkilökohtaistamista on vaikeaa mitata numeerisesti.

” Haastattelu on hyvä tiedonhankintamenetelmä, kun halutaan saada tietoa henkilöiden asenteista, mielipiteistä, kokemuksista ja havainnoista.” (Muotio 2022.) Tutkimuksessa kerätään aineistoa, joka pohjautuu nimenomaan yritysasiakkaitten yllä mainittuihin tekijöihin, eli asenteisiin, mielipiteisiin, kokemuksiin sekä havaintoihin, jonka vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelussa on mahdollista kiinnittää huomiota muuhunkin, kuin haastateltavan vastauksiin sanoina tai tekstinä, koska haastattelu voidaan toteuttaa kasvotusten samassa tilassa tai videoyhteyden avulla. Myös haastateltavan eleet, ilmeet ja äänensävy voidaan ottaa huomioon vastauksia analysoitaessa, joka voi tehdä aineistosta syvällisemmän. Haastattelu on mahdollista toteuttaa myös esim. sähköpostitse, mutta silloin välttään usein avoimelta keskustelulta sekä muilta lähi-kontaktin tai videoyhteyden tuomilta kommunikatiivisuuden hyviltä puolilta. (Muotio ym.)

Laadullisen tutkimuksen haastattelutavat voidaan karkeasti jakaa strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun sekä avoimeen haastatteluun. Strukturoitu haastattelu perustuu valmiiksi määrittäytyihin haastattelukysymyksiin ja haastattelijan vastaukset ovat ennalta määriteltäviä, jonka vuoksi haastateltavan mielipide ei välttämättä vastaa vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi määriteltäviä, mutta vastausvaihtoehdot avoimia. Avoin haastattelu on nimensä mukaan avoin ja sisältää vapaata keskustelua jostain teemasta, mutta se koostuu vain yhdestä kysymyksestä.

Tutkimuksessa pyritään siihen, että aineisto on mahdollisimman laajaa ja monipuolista, jolloin halutaan, että vastaukset ovat avoimia. Keskustelua halutaan kuitenkin johdatella tarpeeksi erilaisilla kysymyksillä, koska tutkimusaihetta on rajattu sen laajuuden vuoksi. Haastattelutapana toimii siksi puolistrukturoitu haastattelu ja tarkemmin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat valmiiksi mietittyjä, mutta aiheitten läpikäymisellä ei ole tiukkaa kaavaa. Haastattelurunkoa (Liite 1.) käytetään pohjana haastattelulle, mutta sen tiukka läpikäyminen ei ole vaadittavaa. Kaikki valitut teemat tulee kuitenkin käydä haastateltavan kanssa läpi. Teemahaastattelussa haastattelija voi kysyä tilanteeseen sopivia kysymyksiä, joita ei ole ennalta määriteltäviä ja haastateltava voi antaa vapaasti vastauksia ja mietteitä, vaikka se poikkeaisi kysytystä kysymyksestä. (Näpärä 2017.)

3.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa lähdettiin pohtimaan kysymyksiä, joilla aineistoa kerätään. Kysymyksien tuli käsitellä asiakkuuden johtamista palveluna sekä sen merkitystä pienyrityksille. Keskeisenä teemana oli palvelun henkilökohtaisuus. Kysymykset puhuttelivat asiakkaan aikaisempia kokemuksia yritysasiakkaana, ja sitä miten heidän palveluntarjoajansa ovat käyttäytyneet ja millä tavoin heidän kuuluisi käyttäytyä. Tutkimuksessa koitettiin myös välttää mahdollisimman paljon kysymyksiä, johon voi vastata kyllä tai ei, koska vastauksista haluttiin mahdollisimman laajoja ja keskustelusta avointa.

Haastateltavia valittiin yhteensä viisi kappaletta ja heidät valittiin kaikki eri toimialoista, jotta toimialan eroavaisuudet voitaisiin ottaa tutkimuksessa huomioon. Haastateltavia etsittiin haastattelijan omasta sekä läheisten lähipiiristä, koska tutkimus tehtiin tiukalla aikataululla ja haastattelijalla oli hyviä yhteyksiä kotimaisiin pienyrityksiin. Jokainen haastateltava oli jonkin suomalaisen pienyrityksen päättävässä asemassa toimiva henkilö ja jokaisella on kokemusta yritysasiakkaana olemisesta.

Kaikki haastattelut toteutettiin lokakuussa 2022. Tarkoituksena oli suorittaa jokainen haastattelu Microsoftin Teams-sovellusta käyttäen videoyhteyden avulla, jotta saataisiin luotua mahdollisimman avointa keskustelua sekä mahdollisia kehitysideoita haastattelurungon ulkopuolelta. Arvioitu pituus haastattelulle oli noin 30 minuuttia, mutta haastattelujen pituus vaihteli noin 14 minuutista noin 45 minuuttiin. Kahden haastateltavan kanssa jouduttiin kuitenkin tekemään poikkeus teknisten ongelmien sekä aikataulun vuoksi. Kahden haastateltavan haastattelu suoritettiin sähköpostiviestien kautta lähettämällä heille haastattelurunko, johon he vastasivat avoimin vastauksin, mutta avoin keskustelu sekä muut näkö- ja kuuloyhteyden tuomat tulokset jäivät heidän osiltaan saamatta.

Ensimmäisen haastateltavan yrityksen toimiala on IT-konsultointi, IT-palvelut ja toimialaluokituksena Tietojenkäsittely, palvelintilan vuokraus ja niihin liittyvät palvelut. Yrityksen toiminta kuitenkin perustui kryptovaluuttoihin ja niihin liittyvien louhintatehojen vuokraamiseen sekä pörssikauppaan. Yritys on osakeyhtiö ja se

on perustettu vuonna 2021. Haastateltava oli yrityksen hallituksen jäsen ja häneen viitataan tutkimuksessa nimellä "haastateltava 1" tai lyhenteellä "H1".

Toisen haastateltavan yrityksen toimialana toimii liikkeenjohdon konsultointi ja toimialaluokituksena muu liikkeenjohdon konsultointi. Yritys on toiminut alun perin markkinointitoimistona, mutta vuonna 2022 aloittanut myös hieman myyntiliiketoimintaa. Yritys on osakeyhtiö ja se on perustettu vuonna 2019. Haastateltava yhtiön edustaja toimii yrityksen operatiivisena johtajana ja häneen viitataan tutkimuksessa nimellä "haastateltava 2" tai lyhenteellä "H2".

Kolmannen haastateltavan yrityksen toimialana toimii Konttorikoneet, IT-laitteet, Toimistotarvikkeet ja toimialaluokituksena Tietokoneiden, niiden oheislaitteiden ja ohjelmistojen vähittäiskauppa. Yritys on osakeyhtiö ja se perustettu vuonna 1989. Haastateltava toimii yrityksen toimitusjohtajana ja häneen viitataan tutkimuksessa nimellä "haastateltava 3" tai lyhenteellä "H3".

Neljännän haastateltavan yrityksen toimiala on Terveystieteiden ja toimialaluokitus Kiinteistöjen isännöinti, mutta haastattelu on toteutettu pelkästään yrityksen toimialan kiinteistöjen isännöinti osalta. Yritys on osakeyhtiö ja se on perustettu vuonna 2022. Haastateltava toimii yrityksen toimitusjohtajana ja hän on ollut kiinteistöjen isännöinti alalla jo 80-luvulta lähtien. Häneen viitataan tutkimuksessa nimellä "haastateltava 4" tai lyhenteellä "H4".

Viidennen haastateltavan yrityksen toimialana toimii terveydenhuolto ja toimialaluokituksen muu terveystieteiden palvelu. Yritys tarjoaa jalkaterapeutin palveluja. Yritys on toiminimi ja se on perustettu vuonna 1999. Haastateltava on yrityksen omistaja ja häneen viitataan tutkimuksessa nimellä "haastateltava 5" tai lyhenteellä "H5".

3.3 Aineiston analyysi

Haastatteluja lähdettiin purkamaan yksitellen kuuntelemalla haastattelujen nauhoitteet ja litteroimalla ne yleiskieliseksi tekstiksi, jotta se selkeyttäisi aineiston analyysiä. Sähköpostilla vastaanotetut vastaukset olivat jo valmiiksi tekstimuodossa, joten litterointi niitten osalta ei ollut tarpeellista. Tekstistä poimittiin tutkimukselle vain oleelliset kohdat. Tässä kappaleessa käsitellään aineistoa haastattelijalla kerrallaan, koska kysymyksiä oli paljon ja vastaukset olivat hyvin erilaisia toisistaan.

3.3.1 Haastateltava 1

Ensimmäisen haastateltavan yrityksellä oli käytössään muutamia palveluja, kuten internetyhteyden-, vakuutuksen-, toimitilojen- ja sähköntarjoaja. Haastattelun alussa H1 kertoi, että tärkein asia, jota he arvostavat yritysasiakkaana on se, että pidetään sovituista asioista kiinni. Painotettiin myös sitä, että jos jokin asia ei mene sovitusti on tärkeää saada nopea yhteys palveluntarjoajaan, jotta mahdolliset ongelmat saadaan ratkottua mahdollisimman pian.

H1 yritystoiminta perustuu lähes kokonaan automatisoituun kryptovaluuttojen louhimiseen, jonka vuoksi he eivät koe, että henkilökohtaiset kokemukset yritysasiakkaana ovat heille kovinkaan suuressa osassa oleva asia. H1 kuitenkin toteaa, että olisi hienoa, jos voisi asioida aina saman palveluntarjoajan yrityksen edustajan kanssa, jotta asiointi olisi mahdollisimman tehokasta. H1 kertoo, että silloin edustajalla olisi jo valmiiksi tiedossa ja muistissa aikaisemmat kanssakäymiset, jonka vuoksi osaisi paremmin palvella heitä. Haastateltavalla on kuitenkin epäily siitä, että olisiko se palveluntarjoajalle kustannustehokasta tarjota aina samaa henkilöä jokaisella asiointilla. H1 pitää tilannetta epätodennäköisenä, mutta toivottuna.

Haastattelussa keskustelimme siitä, onko merkitystä, että palveluntarjoajan edustajan kasvot nähdään, nimi on tiedossa ja tuoko edustaja persoonallisuuttaan ilmi kanssakäymisistä. H1 kertoi, että nämä asiat eivät ole oleellisia, mutta

tuovat kuitenkin kanssakäymiseen tuttavallisemman olon. Prioriteetti heille oli kuitenkin se, että hommat saadaan hoidettua.

H1 kertoo, että jatkuva markkinatilanteen seuraaminen menee työstä, jolloin on suotavaa, että tietyin väliajoin palveluntarjoaja tiedustelee yrityksen nykytilanteesta sekä kertoo mahdollisista päivityksistä ja muutoksista heidän palveluihinsa, koska heillä ei ole välttämättä palveluntarjoajan alan ammattitaitoa eikä aikaa käyttää jokaisen heillä olevan palvelun tehostamiseen. H1 painottaa, että heille olisi oleellista, että tietyt palveluntarjoajat kuten sähköntarjoaja olisi heihin yhteydessä vähintään kerran kuukaudessa ja jopa kerran viikossa, koska tämä palvelu on nimenomaan heidän toiminnalleen liiketoimintakriittistä.

Haastateltavan mielestä ei ole välttämätöntä puhua palveluntarjoajan edustajan kanssa muusta kuin työasioista, mutta pieni huumori on aina mukavaa. H1 kertoo, että olisi hyvä, että ainakin 80 % kanssakäymisten sisällöistä olisi asiapuhetta, mutta mukavaa olisi, jos 20 % olisi ei asiapuhetta huumorimielessä. H1 kertoo, että kun palvelu on osittain henkilökohtaista ja luottamus on rakennettu asiakkaan ja palveluntarjoajan edustajan kanssa se auttaa käymään asioita tehokkaammin ja rehellisemmin läpi. H1 ei kuitenkaan toivo saavansa yhteydenottoja, jotka eivät ole palveluntarjoajan puolesta myynnillisessä mielessä ajateltuja, eli hän toivoo, että yhteydenotoilla on kuitenkin jokin syy.

H1 mukaan on hyvä, että palveluntarjoaja kyselee yrityksen mahdollisista ongelmista, koska kaikki eivät tule hänelle yritysasiakkaan ensimmäisenä mieleen yhteydenoton aikana. Hän toteaa, että asiakkaan tulee aina osallistua palveluun, jotta siitä saataisiin mahdollisimman laadukasta ja, että palvelu on vuorovaikutusta siinä mielessä missä mikä tahansa keskustelukin. H1 kertoi esimerkkitalanteesta, jossa heidän internetyhteyden tarjoajansa oli osoittanut ongelman nettiyhteydessä ja se ratkottiin heidän oma-aloitteisuudestaan ja sen avulla yrityksen tuotto oli saatu myös nousuun.

Haastateltavan mukaan olisi parasta, että palveluntarjoajat ottaisivat yhteyttä pääsääntöisesti ensimmäisenä sähköpostitse, koska se antaa heille asiakkaana varaa joustamiseen, kun he voivat itse päättää, milloin lukea viestin ja milloin vastata siihen. H1 kertoo, että sähköpostitse on hyvä sopia molemmille osapuolille

sopiva aika, jolloin asiaa voitaisiin käydä puhelimitse läpi, koska sähköpostiviestintä ei ole kovinkaan interaktiivista varsinkin, jos toisella osapuolella kestää kauan vastata.

H1 kertoo, että yleisellä tasolla asiakkuuden johtamisesta voitaisiin saada henkilökohtaisempaa, jos asiakkaan jo kerralleen ilmaistut ongelmat olisivat valmiina palveluntarjoajalla tiedossa, kun heihin otetaan yhteyttä. Eli, että palveluntarjoajan yrityksen sisällä tieto asiakkaista välittyisi automaattisesti muille asiakkuudesta vastaaville henkilöille, jos niitä on useampia. H1 kertoo, että CRM-järjestelmän avulla tämä asia saataisiin ratkaistua. Tämä kuitenkin vaatii palveluntarjoajalta sen, että jokainen asiakkaan kanssa asioiva henkilö tekee tarkat kirjaukset asiakkaan kanssa käydyistä tilanteista CRM-järjestelmään ja että järjestelmän kautta ilmenevät tiedot ovat mahdollisimman nopeasti ja helposti saatavilla kaikille työntekijöille, jotka ovat asiakkaan kanssa mahdollisesti kontaktissa.

3.3.2 Haastateltava 2

Toisen haastateltavan yrityksessä oli käytössään lukuisia eri palveluita, kuten soitto-ohjelmistoja, yritystietokantaohjelmistoja, asiakkuudenhallintaohjelmistoja, toiminnanohjausohjelmistoja jne. Suurempia palvelukokonaisuuksia oli yhteensä yli toistakymmentä ja niitten lisäksi kaikki peruspalvelut, kuten esim. Operaattori-puolen palvelut. Heillä oli myös käytössään erilaisia ulkoistettuja myyntipalveluita sekä myynnin konsultteja.

H2 kertoo, että koska hekin tarjoavat yrityspalveluita, haluavat he, että heitä kohdellaan samalla tavalla yritysasiakkaana, kun he kohtelevat muita. Haastateltava arvostaa nopeaa kommunikointia ja nopeita ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Hän painottaa, että aktiivinen ote asiakashallintaan on erityisen tärkeä; se, että ei mennä vaan asiakkaan mukana vaan oikeasti johdetaan asiakkuutta. Haastateltava kertoi esimerkin huonosta asiakkuuden johtamisesta, jossa palveluntarjoajalta oli tullut kerran kuukaudessa automatisoitu kuukausiraportti englanniksi ja kerran puolessa vuodessa vähän kysely ja yritetty myydä lisää palveluita. Tämä ei haastateltavan mielestä ole esimerkki aktiivisesta otteesta ja aidosta suhteen

rakentamisesta vaan enemmänkin hänen sanojensa mukaan ”lehmän lypsämisestä”, eli siitä, että asiakkaasta yritetään saada kaikki mahdollinen raha irti ilman lisäarvoa.

Haastateltava kertoo, että henkilökohtaisien kokemusten tärkeys riippuu täysin kyseessä olevasta palvelusta. Asiantuntijapalveluissa henkilökohtaisuudella on paljon isompi merkitys kuin massapalveluissa. H2 kertoo, että henkilökohtaisuus on tietenkin aina plussaa eli tuo lisäarvoa, mutta asiantuntijapalveluissa se on erittäin kriittistä, että henkilökohtaisuus ja luottamus välittyvät palveluntarjoajalta asiakkaalle. Hän kertoo myös, että olisi kiva asioida aina saman henkilön kanssa palveluntarjoajalta, koska silloin välittyy myös tietynlainen hiljainen tieto, varsinkin jos yhteydenottoja on ollut useampia.

H2 mukaan se, että palveluntarjoajan edustajalta välittyy piirteitä, kuten ulkonäkö, henkilön nimi ja hänen persoonallisuutensa sitouttavat yritysasiakasta palveluntarjoajaan ihan eri tavalla, kuin se, että ne eivät olisi millään tavalla tiedossa. Hän toteaa, että vaikka ne eivät olisi tiedossa saattaa asiakas heidän palveluitansa silti käyttää, mutta pitkäaikaisen suhteen rakentamisessa ne ovat erittäin tärkeä osa. H2 kertoo, että ilman edustajan tuntemista näitten piirteiden avulla asiakassuhde ei syvene. Haastateltava oli haastattelun aikana autossa ja juuri menossa haastattelun jälkeen tapaamaan asiakasta kasvotusten pelkästään sen vuoksi, että he tutustuisivat paremmin, koska hän uskoo sen vahvistavan heidän asiakassuhdettaan ja mahdollistavan potentiaalisten lisäkauppojen syntymistä.

Yhteydenotot, joiden tarkoitus on tiedustella asiakkaan nykytilanteesta palveluntarjoajalta voivat olla H2 mukaan todella hyvä asia. Haastateltavan mielestä ei ole mukavaa saada puhelulokia täyteen puheluista, jos ei useasti ole tavoitettavissa. Jatkuva soittelu ei ole missään nimessä hyvä asia ja asiakas on hyvä oppia tuntemaan sekä personoida yhteydenotot heille sopivimmaksi. H2 kertoo, että hänelle itselleen paras yhteydenottotapa on sähköposti, joka on personoitu juuri hänelle. Sähköpostiviestin tulisi sisältää yhteisiä mielenkiinnonkohteita ja puhetta niistä. Haastateltava kertoo, että hyvin harva myyjä tai asiakkuudesta vastaava henkilö osaa tehdä yhteydenottoja todella hyvin ja että monet organisaatiot tiedostavat sen oleva asia, johon pitäisi keskittyä enemmän. Tiedustelupohjaiset

yhteydenotot voivat kasvattaa ja viedä oikeaan suuntaan yrityksessä olevia tärkeitä KPI:tä, eli yrityksen suorituskykyindikaattoreita, mutta väärin tehtyinä voivat olla todella huono asia. Esim. jos vastaan tulee tilanne missä yritys soittaa haastateltavalle ja alkaa pelkästään tiedustelemaan NPS-lukua, eli asiakastyytyväisyyden mittaria, tulee H2 sellainen fiilis, että häntä on pelkästään hyödynnetty toisen eduksi, jotta soittaja saisi pelkästään hankittua itselleen lisää asiakkaita. Haastateltava painottaa, että kun toimitaan yritysten kesken, kaikki tietävät yleiset temput; kaikki tietävät jo mitä toinen haluaa, ilman, että sitä suoraan sanotaan, jonka vuoksi säännöllisistä yhteydenotoista ei ole haittaa, jos ne on toteutettu hyvin. Pahimmassa tapauksessa ne voivat kuitenkin johtaa asiakassuhteen päättymiseen, jos ne on tehty huolimattomasti ja personoimattomasti.

H2 mukaan on tärkeää, että voi puhua palveluntarjoajan kanssa muustakin kuin oleellisista asioista ja kertoo tekevänsä itsekkin sitä todella paljon. Hän sanoo sen olevan taitolaji, joka vaatii tietynlaista sosiaalista älykkyyttä, jotta keskustelusta ei tule väkisin väännettyä. Hän kertoo, että se on todella vaikea asia kouluttaa, jos sitä ei ihmiseltä lähtökohtaisesti löydy itsestään. Se on kuitenkin H2 mielestä asia, joka erottaa todella hyvät asiakaspäälliköt ja myyjät keskinkertaisista. Jos keskustelu muustakin kuin oleellisista asioista sujuu hyvin, on asiointi palveluntarjoajan kanssa hirveän hauskaa ja silloin tulee H2 mukaan tilattua asioita vaan, koska toinen on ns. hyvä tyyppi. Haastateltavan mielestä on tärkeää tietää tietynlaiset kirjoittamattomat säännöt, kuten sen, että lähikontaktissa ensimmäiset 5-10 minuuttia ja etänä ensimmäiset 1-2 minuuttia tulisi olla täysin ei oleellista puhetta ja ”läpän heittoa”. Siitä tulisi siirtyä eteenpäin jonkun hyvän ”aasinsillan” kautta ja se luo asiakkaalle parhaan fiilisen sekä luottamuksen. Jos nämä eivät kuitenkaan ole tiedossa tai hallussa ei myyjän tai asiakkuudesta vastaavan henkilön kuuluisi H2 mukaan lähteä edes yrittämään niitä.

Täysin ei myynnilliset yhteydenotot voivat H2 mukaan olla todella tärkeitä, jos yhteistyön koko on suuri ja palvelu merkittävässä asemassa yritysasiakkaan liiketoiminnan kannalta. Haastateltava kertoo, että tärkeän asiakkuuden voi yleisesti ottaen tunnistaa esim. siitä, kuinka suuri osa palveluiden hinnasta on suhteessa yrityksen liikevaihtoon. Jos yrityksen liikevaihto on esim. 2 miljoonaa ja kyseessä oleva palvelu maksaa yritykselle 20 € kuukaudessa, kyseessä on tuskin avainasiakkuus. Jos palvelut maksavat esim. 2000 € kuukaudessa voidaan

olettaa, että palvelu on erittäin tärkeä yritykselle ja että se on koko ajan asiakkaalla mielessä, jolloin myös ei kaupallisia yhteydenottoja tulisi olla useammin.

H2 kertoo, että heillä ei ole ikinä ollut haasteita kertoa palveluntarjoajalle yrityksen ongelmista, ilman, että niistä on erikseen kysytty, koska heillä asiat tuodaan aina avoimesti esiin ja hoidetaan mahdollisimman pian. Haastateltava kertoo kuitenkin, että on huomannut monissa muissa yrityksissä, että ongelmia ei välttämättä kerrota palveluntarjoajalle vaan niistä vain valitetaan yrityksen sisäisesti kahvipöydissä, mutta asialle ei tehdä mitään. Tämän vuoksi niiden tiedustelu palveluntarjoajalta voisi olla hyvä asia. H2 kertoo myös, että heille on tullut useasti parantamisen kohteita, joita he eivät itse ole aina huomannut, mutta palveluntarjoaja on sen onnistunut osoittamaan. Haastateltava kertoo, että itse ei voi kaikkea tietää ja tiedostaa, että muilta saa aina lisää oppia.

Haastateltavan mukaan palveluntarjoajan uusista kehityksistä ja mahdollisista muutoksista palveluihin on mukava kuulla asiakkaille järjestettävissä tapahtumissa, kuten kvartaaliwebinaareissa sekä erilaisissa aamupala- tai lounastilaisuuksissa. H2 mielestä niissä tulisi olla mahdollisuus verkostoitua ja mahdollisuus keskustella puolin ja toisin. Hän kertoo myös, että näitä kuuluisi järjestää vähänkään tärkeimmille asiakkaille.

H2 mielestä sähköposti on yleisesti ottaen paras viestintäkanava, jos muuta ei ole sovittu. Se antaa asiakkaalle mahdollisuuden hallita omaa aikaansa ja sitä haastateltava arvostaa todella paljon. Hän kertoi kuitenkin, että jos on kyse syvemmästä sekä isommasta yhteistyöstä ja on mahdollista käyttää jonkinlaisia pikaviestintäkanavia, niitä tulisi suosia ehdottomasti.

Haastateltava kertoo, että asiakkuudenjohtamisen pitäisi palveluna olla henkilökohtaista ja myös skaalautuvaa katteen vuoksi. Eli mitä isommasta asiakkuudesta on kyse sitä henkilökohtaisempaa palvelun tulisi olla. H2 mukaan CRM tulisi pitää aktiivisesti yllä ja päivittää mahdollisimman usein. Henkilöstön pysyvyyden tulisi olla mahdollisimman korkealla palveluntarjoajalla, jotta asiakaspäälliköt pysyisivät yrityksessä mahdollisimman pitkään ja pystyisivät jakamaan tietoa yrityksen sisällä. H2 sanoo, että jos nämä seikat ovat kunnossa, silloin pääsee jo todella pitkälle.

3.3.3 Haastateltava 3

Kolmannen haastateltavan kanssa haastattelu tehtiin sähköpostin välityksellä. Avointa keskustelua ei ollut, jonka vuoksi aineistokin on suppeampaa. H3 oli käytössään esim. Operaattoripuolelta laitteita ja nettiliittymiä.

Haastateltava arvostaa palveluntarjoajalta palvelun tai tuotteiden toimivuutta sekä kilpailukykyisiä hintoja. H3 mielestä olisi mahtavaa, jos palveluntarjoajalta olisi nimetty yhteyshenkilö, jonka puhelimeen tai sähköpostiin voisi laittaa kysymyksiä ja olla sitä kautta palveluntarjoajaan suoraan yhteydessä. Haastateltavan mielestä nimen, kasvojen ja luonteenpiirteiden esille tuominen tältä palveluntarjoajan nimetyltä yhteyshenkilöltä luo asiakassuhteeseen luottamus ja on ehdottomasti hyvä asia. Luottamus ja henkilökohtaisuus auttaa hänen mielestään käymään asioita tehokkaammin ja rehellisemmin läpi.

H3 mielestä yhteydenotot, joiden tarkoituksena on tiedustella asiakkaan nykytilanteesta eivät ole oleellisia, jos niissä ei tuoda ilmi mitään uutta, parempaa tai edullisempaa tarjottavaa palveluntarjoajan puolelta. Haastateltavan mielestä aiheesta poikkeavaa ei oleellista puhetta ei tarvitse olla vaan palveluntarjoajan edustajan tulee pysyä 99 % ajasta asiapuheessa. H3 mainitsee myös, että ei myynnilliset yhteydenotot eivät välttämättä ole huono asia. Niissä voisi tuoda ilmi esim. hyviä vinkkejä tai opetusvideoita palveluntarjoajan palveluiden toimintojen tehostamiseen. H3 kertoo, että hän haluaa yhteydenottoja palveluntarjoajalta aina kun on jotain parempaa tai edullisempaa tarjolla, mutta muuten yhteydenottojen määrällä ei ole merkitystä. H3 mielestä parhaat yhteydenotto-kanavat ovat sähköposti ja puhelin, mutta ei perustele kumpaakaan.

Haastateltava ei koe millään tavalla ongelmalliseksi tuoda esiin yrityksen ongelmia palveluntarjoajalle, jos kokee palveluntarjoajan pystyvän niihin millään tavalla vaikuttamaan.

H3 mukaan asiakkuuden johtamisesta palveluna voitaisiin saada henkilökohtaisempaa siten, että tarjottaisiin asiakkaille mahdollisuus nimettyyn yhteyshenkilöön, johon saa helposti yhteyden tarvittaessa.

3.3.4 Haastateltava 4

Neljännän haastateltavan yrityksessä oli käytössä operaattoripuolen palveluita ja sitä kautta mm. tietoturvajärjestelmä, liikkuvia laajakaistoja sekä puhelinliittymiä. H4 kertoi arvostavansa henkilökohtaisuutta sekä kohdennettuja yhteydenottoja, jotta niin sanottua pakkomyyntiä ei tulisi vastaan.

Haastateltava painotti useasti sitä, kuinka tärkeää hänelle on se, että voi tarvittaessa ottaa yhteyttä aina samaan henkilöön palveluntarjoajan puolelta. Se on asiakkaan näkökannalta erittäin kätevää, koska silloin tietää kehen ottaa yhteyttä ja saa helposti oikean henkilön kiinni. H4 kertoo, että silloin palveluntarjoajallakin on valmiiksi jo kuva siitä mitä asiakkaalla on ja osaa paremmin hahmottaa kokonaisuutta sekä auttaa esim. mahdollisten lisätarvikkeiden osalta. Haastateltava kertoi esimerkin, jossa oli ollut ongelmia nettiyhteyden toimivuuden kanssa ja tiesi heti kehen ottaa yhteyttä ja sai ongelman ratkaistua yhden puhelun aikana. Hän painottaa, että on kiva soittaa omalle yhteyshenkilölle palveluntarjoajalta, koska se on vähän kuin soittaisi kaverillensa, kun tuntee toisensa jo entuudestaan. Uusien tuotteiden ja palvelujen hankkiminen on myös asiakkaalle vaivattomampaa, koska ei tarvitse tunnistautua pankkitunnuksilla mihinkään, koska oma yhteyshenkilö tietää, että kyseessä on oikea henkilö ja tilaukset voi suorittaa puhelimitse.

H4 mielestä ei ole tärkeää saada tietää palveluntarjoajan edustajan tai edustajien nimeä, ulkonäköä tai persoonallisuutta. Tärkeintä on se, että hän tai he hoitavat asiat kunnolla. Haastateltava kertoo, että kun palveluntarjoajan edustaja myy hänelle uuden palvelun tai tuotteen, tulisi hänen ottaa yhteyttä jonkin aikaa sen jälkeen ja kysellä onko palvelu tai tuote saatu helposti otettua käyttöön. Jos palvelun tai tuotteen käyttöönoton kanssa on ollut ongelmia, joita myyjä ei osaa ratkoa puhelun aikana, voi hän vain ilmaista asian asiakkaalle ja ohjata hänet asiasta vastaavalle tukihenkilölle.

Haastateltavan mukaan yhteydenotot, joitten tarkoituksena on tiedustella yrityksen nykytilanteesta tietyin väliajoin ei ole välttämättä hyvä asia, koska H4 tulee

puheluita niin paljon, että toivoisi soittoja vain, kun soittajalla on esitettävänä jokin uutta asiaa, josta asiakas aidosti hyötyisi. H4 kertoo, että tällaisia asioita voisivat olla esim. tilanteet, jossa sopimus on päättymässä tai osamaksu laitteesta on maksettu, jolloin palveluntarjoaja voisi tiedustella, onko tarvetta jatkaa sopimusta tai hankkia uutta laitetta.

Haastateltava kertoo, että kokee tärkeänä sen, että voi itse keskustella palveluntarjoajan kanssa muustakin kuin oleellisista asioista, koska pitää ihmisten kanssa juttelemisesta. H4 on kuitenkin sitä mieltä, että palveluntarjoajan edustajan täytyy kuunnella asiakasta ja tulkita häntä sen verran, että osaa itse päätellä, kuinka paljon asiapuhetta yhteydenottojen tulisi sisältää. Jos asiakas puhuu erityisen paljon, voi silloin olettaa, että keskustelut ei oleellisista asioista eivät ole haitaksi, mutta jos asiakas vaikuttaa siltä, että hänellä on kiire, tulee silloin palveluntarjoajan edustajan pysyä vain asiassa.

H4 kertoo, että luottamus ja henkilökohtainen palvelu ovat tärkeitä asioita, kun asioidaan palveluntarjoajan kanssa, koska silloin keskusteluista tulee rennompia ja saattaa vahingossakin löytyä ratkaisuja ongelmiin. Haastateltava toteaa, että itse ei välttämättä aina tiedä mistä kysyä tuotteita, palveluita tai ratkaisuja ongelmiin, koska ei voi itse olla aina ihan perillä siitä, kuka tarjoaa mitään. Sen vuoksi luottamuksellisissa keskusteluissa voi tulla ilmi, että kyseinen palveluntarjoaja voi itse asiassa auttaakin kyseisen tilanteen kanssa.

Haastateltavalla ei ole ollut haasteellista kertoa yrityksen ongelmista palveluntarjoajalle ilman, että niistä on erikseen kysytty, mutta pitää itseään kuitenkin poikkeustapauksena. Hänen mielestään ei ole mitenkään noloa, jos jokin asia ei mene niin kuin pitää, vaan on kaikesta avoin ja sitä myötä etsii niihin ratkaisuja. H4 mukaan on tietenkin tilanteita, joissa ei itse ole tiedostanut ongelmaa. Ongelmat ovat hänen mukaansa hyvä tuoda ilmi palveluntarjoajalle varsinkin, jos pystyy asioimaan aina saman henkilön kanssa. Silloin palveluntarjoajan edustaja saattaa myöhemminkin muistaa asiakkaan tarpeen, vaikka sitä ei aikaisemmin pystytty ratkomaan. Se mahdollistaa sen, että palveluntarjoajan edustaja voi ottaa asiakkaaseen myöhemmin oikeaan aikaan yhteyttä asiasta ja ratkaista asiakkaan ongelman sekä saada lisämyyntiä palveluntarjoajalle.

H4 mielestä yhteydenotot palveluntarjoajalta mahdollisista kehityksistä ja muutoksista palveluihin ovat erittäin hyvä asia, juuri sen takia, että kaikkea ei itse aina tiedä ja usein uudet päivitykset voivat olla asiakkaalle juuri se asia mitä he tarvitsevat. Yhteydenottoja tulisi kuitenkin olla vain, jos palveluntarjoaja uskoo sen olevan mitenkään merkittävä asiakkaalle. Yhteydenottojen määrä tulisi miettiä H4 mukaan asiakkaan toimialan perusteella, ja sen mukaan kuinka tärkeitä palvelut ovat asiakkaalle. Asiakasta tulisi pystyä lukemaan sen verran, että tietäisi suunnilleen, kuinka usein hän tarvitsee yhteydenottoja. Asiakkaat tulisi myös segmentoida toimialan mukaan ja sen mukaan mitä palveluita heillä on käytössä.

Haastateltava suosii ehdottomasti yhteydenottoja, jotka tapahtuvat puhelin tai Teams-sovelluksen välityksellä. Teams on asiakkaan mielestä mahtava viestintäkanava, koska sen avulla palveluita ja tuotteita voi selittää myös nonverbaalisin keinoin. Tekstiviestejä haastateltava ei kehtaa edes lukea, mutta sähköpostit tulee huomioitua, jos otsikko on sellainen, joka herättää asiakkaan huomion. Eli sähköpostitse yhteydenottojen on oltava personoituja asiakkaalle. Sähköpostiviestin otsikkona voisi H4 mukaan olla ratkaisu johonkin ongelmaan ja jos ongelma ei ole tiedossa se voisi olla personoitu asiakkaan toimialan perusteella.

3.3.5 Haastateltava 5

Viides haastattelu on toteutettu sähköpostitse, koska haastateltavalla oli teknisiä ongelmia Teams-sovelluksen kanssa. Avointa keskustelua ei tällöin ollut, jonka vuoksi aineisto on jäänyt suppeaksi.

Tärkeimpiä palveluita, joita H5 käyttää ovat pankin, vakuutusyhtiöiden, kirjanpitäjän sekä maahantuojien tarjoamat palvelut. Yritysassiikkaana haastateltava arvostaa palvelun saatavuutta sekä nopeutta, ystävällisyyttä palveluntarjoajalta ja sanallisen viestinnän ymmärrettävyyttä.

Henkilökohtaiset kokemukset ovat H5 erittäin tärkeitä ja arvostaa niitä todella paljon asiikkaana. Hänen mielestään on erinomainen asia, jos hän pystyy asioida aina saman henkilön kanssa yrityksensä asioista, mutta pitää kuitenkin tärkeänä,

että nimenomaan kyseisen henkilön kanssa kemiaat kohtaavat ja he tulevat toistensa kanssa hyvin juttuun. Haastateltava toteaa, että kun tutustuu palveluntarjoajan edustajaan, silloin kynnys kysyä omasta mielestä tyhmiäkin asioita madaltuu. H5 kertoo esimerkkitilanteesta, jossa hänen kirjanpitäjänsä siirtyi eläkkeelle, jonka vuoksi haastateltava joutui etsimään toisen tilitoimiston. Yritystä vaihtaessa haastateltava pääsi tapaamaan uuden tilitoimiston toimitusjohtajan sekä hänen uuden kirjanpitäjänsä henkilökohtaisesti ja kertoi sen olleen todella luottamusta herättävää. Toisen henkilön kohtaaminen kasvotusten on H5 mielestä erittäin tärkeä osa luottamuksen rakentamisessa.

Säännölliset yhteydenotot asiakkaan ajan tasalla pitämiseksi saattavat olla haastateltavan mielestä hyvä asia, mutta ei kuitenkaan aina. Kertoi esimerkkinä, että vakuutusyhtiöiden yhteydenotot vakuutusten ajan tasalla pitämiseksi ovat todella hyvä ja tarpeellinen asia. H5 usein haluaa itse keskittyä vain omaan työhönsä, jolloin muut asiat jäävät unohtumaan, vaikka olisivatkin oleellisia yrityksen kannalta. Haastateltava sanoo, että esimerkkinä maahantuontiyrityksiltä hän ei tarvitse yhteydenottoja pysyäkseen ajan tasalla, koska hän tilaa itse aina tarvittavat tarvikkeet, kun se on ajankohtaista.

H5 mielestä yhteydenotot voivat sisältää muutakin kuin asiapuhetta. Hän sanoo, että kun työskentelee yksin ja on aikaa, on mukavaa keskustella välillä työn ulkopuolella olevista asioista, koska se luo rennon tunnelman. H5 toteaa, että työskennellessä on usein kiire ja sen vuoksi puheet ovat hoidettava nopeasti ja tehokkaasti, jonka vuoksi asiapuhetta pitäisi haastateltavan mielestä olla kuitenkin noin 75 % yhteydenottojen sisällöistä. Hän painottaa myös, että rennot keskustelut, jotka eivät ole pelkästään asiapuhetta lisäävät sitoutumista ja luottamusta molemmin puoleisesti.

Kun luottamus on luotu voi H5 mielestä käydä asioita rehellisemmin ja tehokkaammin läpi. Silloin hän voi kertoa palveluntarjoajan edustajalle suoraan, että on kiire tai että esitetty asia ei kiinnosta. Pelkästään asiakkaan tilanteesta kysely ei tuo haastateltavan mielestä kuitenkaan mitään lisäarvoa asiakkaalle, mutta kaikki yhteydenotot mahdollisista kehityksistä ja muutoksista palveluihin ovat tärkeitä asioita. Haastateltava sanoo, että niitä on hyvä tehdä aina tarvittaessa.

Paras tapa miten palveluntarjoajan kuuluisi ottaa asiakkaaseen yhteyttä on H5 mukaan puhelimitse ja toisena sähköpostitse. Haastateltava kertoo, että sähköpostiin tulee niin paljon kaikkea turhaa, että tärkeät viestit saattavat usein hukkuu niiden joukkoon. Sen vuoksi puhelin on paras viestintäväline, koska silloin saa puhua ihmisen kanssa ja asia tulee nopeammin selväksi sekä hoidettua.

Yleisesti ottaen H5 kertoo, että asiakkuuden johtamisesta saadaan mahdollisimman henkilökohtaista, kun asiakkaan kanssa tehdään henkilökohtaisia tapaamisia kasvotusten, asioidaan saman palveluntarjoajan edustajan kanssa mahdollisimman usein ja että keskustelut ovat mahdollisimman rentoja sekä luontevia.

4 Tutkimustuloksien analysointi ja mahdolliset kehitysideat

Tässä kappaleessa käydään tarkemmin lävitse haastattelijoiden antamia vastauksia teemoittain. Tuloksia analysoidaan seuraavin teemoin: Henkilökohtaisuus, yhteydenottotyypit sekä viestintäkanavat. Mainittujen teemojen lisäksi keuhataan yhteenveto siitä, mitä haastateltavat arvostavat yleisellä tasolla eniten yritysasiakkaana sekä pohditaan mahdollisia kehitysideoita aineiston pohjalta.

Henkilökohtaisuus

Aineistosta erittäin suurena yhteneväisyytenä tuli haastateltavien positiivinen suhtautuminen henkilökohtaisille kokemuksille yritysasiakkaana. Kenelläkään haastateltavista ei ollut mitään negatiivista sanottavaa siitä, että palvelu olisi henkilökohtaista. H1 kertoi, että heille henkilökohtaisuus ei kuitenkaan ole mitenkään merkittävässä asemassa ja, että se oli toimialasta johtuva tekijä. H1 edustama yritys toimii IT-alalla ja heidän toimintansa on pääosin automatisoitua. Aineistosta ei kuitenkaan saatu kokonaisuutena riittävää osoitusta siitä, että toimialoittain olisi merkittäviä eroavaisuuksia henkilökohtaisten palveluiden arvostusta kohtaan. Kukaan vastaajista ei myöskään pitänyt henkilökohtaisuutta negatiivisena, joten sen minimoiminen asiakkaita kohtaan, jotka eivät pidä sitä tärkeänä tekijänä, ei ole kuitenkaan tarpeellista. H2 toi myös esille henkilökohtaisuuden olevan merkittävässä asemassa, vain jos kyseessä on asiantuntijapalvelu eikä massapalvelu.

Jokainen haastateltava koki saavansa lisäarvoa siitä, että saisi asioida aina saman yrityksen edustajan kanssa. Silloin yritysasiakkaana saisi luotua aidon yhteyden palveluntarjoajan välillä ja sama henkilö muistaisi mihin viimeksi asioidessa on jääty. Monien yhteydenottojen jälkeen palveluntarjoajalle välittyisi myös hiljainen tieto asiakkaasta, joka ei välttämättä välittyisi ilman useita yhteydenottoja samojen henkilöiden välillä. Silloin asiakas tietäisi myös mihin ottaa yhteyttä tarvittaessa ja voisi luottaa siihen, että asia saadaan kuntoon. Kun luottamus on rakennettu voi tyhmiäkin kysymyksiä esittää ja asiakassuhde vahvistuu. H1 kuitenkin kertoi epäilyksensä sille, onko kyseinen ratkaisu palveluntarjoajalle kustannustehokasta. Asiakkaalle nimetty yhteyshenkilö, joka voi olla esim.

myyjä tai asiakasvastaava ei kuitenkaan edellytä välttämättä sitä, että hänen tulisi tietää tai osata kaikki mitä asiakas tarvitsee. Yhteyshenkilö palveluntarjoajan puolelta voi olla vain se ensimmäinen asiakkaalle tuttu henkilö, kehen ottaa yhteyttä tarvittaessa. Yhteyshenkilö voi ohjata asiakkaan esim. asiakaspalvelun puolelle tai tarpeessa olevaan tukikanavaan, jos palveluntarjoajalta sellaisia löytyy. Kuten tutkimuksessa on tullut ilmi, tämän tyyppisen yhteyshenkilön merkitys haastattelijoille on ollut suuri, jonka vuoksi sen tulisi olla yleisesti ottaen harkinnassa asiakkuuden johtamista kehittäessä.

Aineiston pohjalta voidaan päätellä, että yritysasiakkaana saa luottamusta palveluntarjoajaan, jos asiakkaalla on tiedossa miltä palveluntarjoajan edustaja näyttää, mikä hänen nimensä on ja se, että edustaja tuo myös persoonallisuuttaan esiin yhteydenottojen aikana. Haastateltavien mukaan se luo tuttavallisemman olon asiakkaalle ja rakentaa asiakassuhteesta pitkäaikaisempaa. Puhelimitse asioidessa on tietenkin mahdotonta nähdä toinen henkilö, mutta esim. Teams-sovelluksen avulla yhteydenottoja voidaan pitää kasvotusten internetyhteyden välityksellä, joka mahdollistaisi näköyhteyden. Vaihtoehtoisesti palveluntarjoajan edustaja voi myös puhelun jälkeen lähettää asiakkaalle yhteystietonsa sähköpostitse, joka sisältäisi myös kuvan palveluntarjoajan edustajasta.

Suurimmalle osalle haastateltavista oli tärkeää, että pystyy puhumaan palveluntarjoajan kanssa muustakin kuin oleellisista asioista. Kukaan haastateltavista ei myöskään pitänyt sitä negatiivisena asiana. H5 mukaan palveluntarjoajan edustajan tulee kuitenkin katsoa tapauskohtaisesti, vaikuttaako asiakas siltä, että hänellä on aikaa keskustella muustakin kuin oleellisista asioista. H2 puolestaan oli sitä mieltä, että ei oleellisista asioista puhuminen vaatii palveluntarjoajan edustajalta sosiaalista älykkyyttä, jotta siitä ei tule väkisin väännettyä. Kertoi, että se on taito, jolla erotetaan hyvät asiakasvastaavat ja myyjät keskinkertaisista. Kyseisen taidon myötä asiakas saattaa ostaa palveluntarjoajalta tuotteita tai palveluita pelkästään, koska palveluntarjoajan edustaja on H2 sanojen mukaan ”Hyvä tyyppi”. On turvallista päätellä, että asiakkaan näkökulmasta asiakkaalle on hyvä antaa mahdollisuus puhua ei oleellisista asioista yhteydenottojen aikana. Palveluntarjoajan näkökulmasta se ei aina ole välttämättä hyvä asia. Jos yhteydenotot venyvät todella paljon ei oleellisten puheiden vuoksi eikä asiakassuhde syvene, käyttää palveluntarjoaja aikaa ja resursseja siihen turhaan. H2

mukaan ei oleellisista asioista puhuminen on yksilötaito, jonka vuoksi voidaan päätellä, että sen onnistuminen on myös hyvin yksilöllistä ja kaikkien palveluntarjoajan edustajien tulisi itse tutkia sen aiheuttamia hyötyjä omissa yhteydenottoissaan.

Haastatteluista tuli ilmi se, että henkilökohtaisen asiakkuudenjohtamisen saavuttamiseksi CRM-järjestelmä oli erittäin isossa roolissa. Asiakkuudenhallintajärjestelmiä tulee pitää aktiivisesti yllä ja päivittää jatkuvasti. Haastateltaville oli erittäin tärkeää, että kun asioidaan useamman kerran palveluntarjoajan kanssa samoja asioita ei tarvitse selittää uudelleen ja CRM-järjestelmän avulla tieto siirtyy palveluntarjoajan yrityksen työntekijöiden välillä. H2 mainitsi myös sen, että henkilöstön pysyvyys on tärkeässä asemassa, jotta henkilökohtaisuus säilyisi asiakkaille. Jos työntekijät vaihtuvat palveluntarjoajalla usein, joutuvat asiakkaat mahdollisesti joka kerta asioimaan eri henkilön kanssa, eikä tieto välity yhtä hyvin palveluntarjoajan yrityksen sisällä. Tällöin asiakas joutuu toistelemaan itseään, eikä palveluntarjoaja pääse aidosti tutustumaan asiakkaaseen, jolloin asiakassuhde ei syvene.

Yhteydenottotyypit

Tulisiko palveluntarjoajan ottaa asiakkaisiin yhteyttä tietyin väliajoin kyselläkseen heidän nykytilanteestaan? Haastateltavien vastaukset kysymykseen erosivat toisistaan huomattavasti. Osa haastateltavista kertoi, että ei halua yhteydenottoja, jos palveluntarjoajalla ei ole mitään uutta tai parempaa tarjottavaa. Palveluntarjoaja ei kuitenkaan osaa välttämättä sanoa, onko heillä uutta tarjottavaa asiakkaalle ilman, että he tietävät asiakkaan nykytilanteesta. Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen on tärkeä osa myyntiä ja se vaatii vuorovaikutusta molemmin puoleisesti. Osa haastateltavista kertoi, että säännölliset yhteydenotot tässä yhteydessä olisivat hyvä asia, jotta asiakas pysyisi ajan tasalla. Monet haastateltavat kertoivat myös, että palveluntarjoajat ovat useasti osoittaneet parantamisen kohteita, joita he eivät välttämättä ole itse tajunneet. Tästä voi päätellä, että asiakkaitten nykytilanteesta tiedustelu on kuitenkin hyvä asia, jos yhteydenottojen avulla saadaan tehtyä ratkaisuja, jotka hyödyttävät molempia osapuolia.

H2 painotti myös, että yhteydenottojen tulee olla erittäin laadukkaita sekä persoonoituja ja asiakasta tulisi lähestyä hänelle sopivimmalla tavalla.

Aineiston pohjalta huomattiin, että ei myynnilliset yhteydenotot voivat olla tärkeitä ja hyviä asiakkaille, mutta niillä on oltava jokin tarkoitus. Haastateltavat kertoivat, että ajan asiakkaan ajan tasalla pitäminen voi olla hyvä asia, mutta se riippuu asiakkuuden suuruudesta ja palvelun tärkeydestä asiakkaalle. H2 kertoi, että avainasiakkuuden voi tunnistaa yleisesti ottaen palveluiden kokonaiskustannuksista verrattuna asiakkaan liikevaihtoon. Jos palveluiden vuosikustannukset ovat yli prosentin asiakkaan liikevaihdosta voi H2 mukaan olettaa, että palvelu on asiakkaalla koko ajan mielessä, jonka vuoksi sen osilta säännölliset yhteydenotot ovat tärkeä asia. H3 kertoi myös, että toivoisi palveluntarjoajalta yhteydenottoja, jos palveluntarjoaja pystyy antamaan hyviä neuvoja asiakkaan palveluiden tehostamiseen. Aineistosta tuli myös ilmi, että kun asiakkaalle on myyty jokin palvelu tai tuote, olisi hyvä myös ottaa asiakkaaseen yhteyttä, kun tuote tai palvelu on otettu käyttöön ja kysellä sen toimivuudesta sekä mahdollisista ongelmista. Tämänlaiset yhteydenotot vievät kuitenkin palveluntarjoajalta paljon aikaa ja resursseja, jonka vuoksi pienempien tuotteiden tai palveluiden osalta yhteydenotot asiakkaille eivät välttämättä ole kovinkaan järkeviä.

Yhteydenotot muutoksista ja kehityksistä palveluntarjoajan puolelta olivat haastateltaville tärkeä asia, mutta pienistä asioista ei monen mielestä tarvitse ilmoitella. Kaikki muutokset, jotka vaikuttavat konkreettisesti asiakkaaseen tai jos on jotain uutta ja parempaa tarjota asiakkaalle ovat hyviä syitä yhteydenotolle. H2 mainitsi myös, että tärkeimmille asiakkaille olisi hyvä järjestää erilaisia tapahtumia, kuten kvartaaliwebinaareja, aamupala- tai lounastilaisuuksia, joissa muutoksista ja kehityksistä kerrottaisiin. Se loisi asiakkaille mahdollisuuden keskustella asioista avoimesti palveluntarjoajan sekä toistensa kanssa ja heillä olisi myös mahdollisuus verkostoitua. Myös tilanteet, jossa asiakkaalla on päättyvässä sopimus, kampanja tai jonkin tuotteen osamaksun viimeinen erä on maksettu, olivat asioita, joitten jälkeen yhteydenotto palveluntarjoajalta olisi positiivinen asia.

Viestintäkanavat

Sähköpostiviestit olivat haastateltavien suosiossa, koska ne antavat tarvittavan jouston asiakkaalle, kun viestit voi lukea ja niihin voi vastata oman aikataulunsa mukaan. Osa haastateltavista ilmaisi kuitenkin, että sähköpostiviestit hukkuvat usein ei tärkeitten viestien joukkoon ja sen takia niitten tulisi olla personoituja asiakkaan mukaan ja otsikon tulisi olla huomiota herättävä. Sähköpostiviestit ovat kuitenkin huonoja interaktiivisen keskustelun osalta ja kauempaan kestävät asiat kestävätkin entistä kauemmin, jos niitä lähdetään ratkaisemaan kokonaan sähköpostitse. Ei voi olettaa, että molemmat osapuolet ovat heti vastaamassa viesteihin. H1 ehdotti, että sähköpostiviestit voisivat olla paras keino ensimmäistä yhteydenottoa varten ja sen jälkeen tulisi sopia molemmille osapuolille sopiva aika esim. puhelimitse.

Puhelimitse asiointi oli myös aineiston perusteella hyvä tapa ottaa asiakkaaseen yhteyttä, koska sitä kautta saadaan interaktiivista, sujuvampaa keskustelua eikä asioihin jää niin paljo epäselvyyksiä. H2 kuitenkin ilmaisi useasti, että arvostaa oman ajanhallintaansa, jonka vuoksi ei pidä siitä, että hänelle tulee ei sovittuja puheluita, jos asia ei ole tärkeä.

H4 mainitsi, että Microsoftin Teams-sovellus on erittäin hyvä työkalu, koska sen avulla pystytään myös nonverbaalisin keinoin selittämään asiakkaalle tuotteista ja palveluista. Teams ei kuitenkaan välttämättä ole paras tapa ensimmäiselle yhteydenotolle, koska asiakas ei voi varautua siihen, jos ei tiedä tulevasta palaverista. Teams sopii parhaiten pidempiin yhteydenottoihin, jotka asiakkaan kanssa on sovittu etukäteen.

Mahdolliset kehitysideoita

Kuten aineistosta tuli ilmi, eri ihmiset suosivat erilaisia yhteydenottokanavia, jonka vuoksi on mahdotonta valita kaikille asiakkaille samaa yhteydenottokanavaa. Ratkaisu tähän olisi kysyä palveluntarjoajan asiakkailta minkä kanavan kautta kukin asiakas haluaa yhteydenottoja jatkossa. Avoimet vastaukset asiakkailta eivät välttämättä ole se mitä kannattaisi hakea, koska osa vastaajista voisi pyytää yhteydenottokanavaa, jota palveluntarjoajalla ei ole edes käytössä. Sen

sijaan asiakkaille tulisi antaa vaihtoehdot, joista he voisivat valita heille sopivimman yhteydenottokanavan. Tämä tietenkin edellyttää sen, että palveluntarjoajalla on varaa joustaa yhteydenotoissa ja että heillä olisi käytössä CRM-järjestelmä, jota voidaan mukauttaa tavoin, jolla tieto asiakkaalle parhaiten sopivimmasta yhteydenottokanavasta säilyisi. Tiedon hankkimisessa kestäisi kuitenkin pitkän aikaa, jotta lähes kaikilta asiakkailta saataisiin siihen vastaus. Kyselyn voisi lähettää asiakkaille sähköpostimuodossa, mutta sillä tuskin saataisiin kovinkaan suurta vastausprosenttia. Tapa, jolla saataisiin laadukkaimmat vastaukset, olisi varmistikin kysyä asiakkaalta heidän suosimansa yhteydenottokanava, jonkin toisen asian yhteydessä puhelimitse. Tällä tavoin prosessissa tulisi kestämään kauan, mutta saataisiin todennäköisesti vastauksia asiakkailta, jotka eivät sähköpostikyselyyn tai muuhun vastaavaan vastaisi. Vaihtoehtoisesti asiakkaat voisivat valita yhteydenottokanavan palveluntarjoajan sovelluksesta, jos sellainen kyseiseltä palveluntarjoajalta löytyy.

Asiakkuuden johtamisen henkilökohtaisuus palveluna oli tutkimuksen perusteella asia, jota yritysasiakkaat pitävät tärkeänä ja oleellisena. Palveluntarjoajien tulisi siis panostaa palveluiden henkilökohtaistamiseen ja aineiston pohjalta konkreettisin esimerkki on yhteydenottojen persoonallisuus. Viestit, joita asiakkaalle lähetetään heidän asiakkuutensa aikana, tulisi erota, muille asiakkaille lähetetyistä viesteistä. Asiakkaiden mielenkiinnon kohteet ja tarpeet on hyvä pitää yrityksen sisällä tiedossa esim. CRM-järjestelmän avulla, jotta seuraavissa yhteydenotoissa palveluntarjoajan edustaja osaisi keskustella niistä ja luoda henkilökohtaisen kokemuksen asiakkaalle. Tämän avulla lievennetään myös asiakkaan saamia negatiivisia tunteita, jos asiakasvastaava heidän kohdallaan vaihtuu. Palveluntarjoajan henkilöstön pysyvyys on kuitenkin tärkeä asia ja niin kuin aineistosta huomattiin asiakkaat arvostavat sitä, jos pystyvät asioimaan aina saman henkilön kanssa. Eli myös työntekijöiden viihtyvyys ja kannusteet ovat palveluntarjoajalla tärkeässä asemassa, kun puhutaan asiakkuuden johtamisesta. CRM-järjestelmän säännöllinen ylläpito ja pienienkin asioiden ylös kirjaaminen yhteydenotoista helpottavat asiakasvastaavien työtä ja antavat enemmän informaatiota asiakkaasta, jolloin yhteydenotoista saadaan henkilökohtaisempia. Asiakkaiden luokittelu pieniin ja useihin segmentteihin luo myös henkilökohtaisen kokemuksen asiakkaalle, koska asiakas voi silloin olettaa, että asia-

kasvastaava tietää enemmän heidän toiminnastaan yleisellä tasolla ja osaa antaa parempia ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. CRM-järjestelmään merkittävät tarkemmat tiedot asiakkaasta ja yhteydenotoista ovat palveluntarjoajan työntekijöiden vastuulla, jos niitä ei ole automatisoitu. Tämän vuoksi työntekijöille on hyvä pitää aiheesta koulutusta ja ilmaista, minkä vuoksi niiden merkitseminen on tärkeä.

LÄHTEET

Almatalent. 2021 Prospektointi: Näin prospektoit tehokkaasti ja systemaattisesti. Viitattu 3.10.2022. <https://www.almatalent.fi/blogi/prospektointi-nain-prospektoit-tehokkaasti-ja-systemaattisesti/>

Bunnel, J. 2021. How to Increase Value of B2B After-Sales Service. Viitattu 10.10.2022. <https://customerthink.com/how-to-increase-value-of-b2b-after-sales-service/>

Farley, B. 2014. Keep Your B2B Customer Happy With Excellent After Sales Service. Viitattu 10.10.2022. <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/keep-your-b2b-customers-happy-excellent-after-sales-service>

Holma, P., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Suomi. Alma Talent.

Huttunen, K. 2019. Mikä on CRM? Viitattu 15.10.2022. <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/crm/>

IRO Research & Consulting. Asiakkuuksien johtaminen segmentoimalla. Luettu 1.10.2022. <https://www.iro.fi/fi/iro-ratkaisut/asiakkuuksien-johtaminen-segmentoimalla/>

Juhila, K. n.d. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Viitattu 2.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Junkkari, J. 2019. Asiakkuuksien johtaminen. Intotalon pikaopas.

Lime Technologies. n.d. Mikä on CRM? Viitattu 15.10.2022. <https://www.lime-technologies.com/fi/mika-on-crm/>

Muotio, L. 2022. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. Viitattu 2.11.2022. <http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>

Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 2.11.2022. <https://spoken.fi/2180/>

Pietilä, E. 2012. Segmentoinnin hyödyntäminen viestinnässä. Viitattu: 1.10.2022. <https://www.creamailer.fi/blogi/segmentoinnin-hyodyntaminen-viestinnassa>

Prami, P. n.d. Smarketing: myynnin ja markkinoinnin yhteistyö vaatii työtä, mutta palkitsee. Viitattu 1.11.2022. <https://www.prami.fi/blog/smarketing-myyntin-ja-markkinoinnin-yhteisty-vaatii-tyota-mutta-palkitsee>

Roidu.2019. NPS – mikä se on ja miksi se on tärkeä? Viitattu 5.10.2022. <https://roidu.com/blogi/nps-mika-se-on/>

Saukkonen, P. 2006. Tutkielmanteon tukisivut. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 1.11.2022. <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/index.html>

Tilastokeskus. Yritykset henkilöstön suuruusluokittain 2020. Päivitetty 17.12.2021. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Vilner, Y. 2017. 5 Factors to Consider When Segmenting Your Customers. Viitattu 5.10.2022. <https://blog.marketo.com/2017/12/5-factors-consider-segmenting-customers.html>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Kerro hieman teidän toiminnastanne?

Yritysassiakaan näkökulmasta minkälaisia palveluja teidän yrityksellänne on tällä hetkellä käytössä? Ja mitä asioita arvostatte yritysasiakkaana?

Kuinka suuressa arvossa pidät henkilökohtaisia kokemuksia yritysasiakkaana? Koetko asiakkaana saavasi lisäarvoa, jos voit asioida aina tai lähes aina saman yrityksen edustajan kanssa?

Koetteko saavanne lisää luottamusta palveluntarjoajaan, jos saatte kuvan siitä miltä heidän edustajansa näyttää, mikä hänen nimensä on tai jos hän tuo luonteenpiirteensä esille?

Onko mielestäsi yhteydenotot, joitten tarkoituksena on tiedustella yrityksen nykytilanteesta tietyn väliajoin hyvä vai huono asia? miksi? Kuinka usein niitä pitäisi olla?

Kuinka tärkeänä koet sen, että voit puhua muustakin kuin oleellisista asioista palveluntarjoajan edustajan kanssa?

Kuinka suuri osa keskusteluista yritysasiakaan kanssa kuuluisi olla asiapuhetta mielestäsi?

Auttaako henkilökohtainen palvelu ja luottamus käymään asioita tehokkaammin ja rehellisemmin läpi?

Palveluntarjoajat soittavat usein asiakkailleen myynnillisiä yhteydenottoja, kokisitko lisäarvoa, jos palveluntarjoaja ottaisi yhteyttä myös ei myynnillisillä asioilla; kysellen asiakkaan tilanteesta?

Koetko haasteelliseksi kertoa yrityksen ongelmista, ilman, että niistä erikseen kysytään?

Onko yrityksellenne ikinä tullut ilmi parantamisen kohdetta jossain asiassa, niin, että jonkun palveluntarjoaja on sen teille osoittanut?

Kuinka usein haluat kuulla palveluntarjoajalta mahdollisista kehityksistä ja mahdollisista muutoksista palveluihin?

Mitkä viestintäkanavat ovat mielestäsi parhaita, kun yritys kontaktoi asiakkaitaan? miksi?

Millä tavoin asiakkuudenjohtamisesta palveluna voitaisiin saada henkilökohtaisempaa?

