

Nykyasiakkuuksien kehittämisen toiminta- malli monipalveluyritykselle

Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tiivistelmä

Tekijä(t) Saarela, Maaret	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 59 + liitteitä 3	Valmistumisaika 2025
Työn nimi Nykyasiakkuuksien kehittämisen toimintamalli monipalvelu yritykselle Tutkimuksellinen kehittämistyö		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Oscar Software Oy		
Tiivistelmä Asiakkuuksien johtaminen on erityisen tärkeää yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa. Sen avulla syvennetään asiakassuhteita kumppanuudeksi ja kasvatetaan asiakkuuksien arvoa, korostaen arvon luomista molemmille osapuolille. Monipalveluorganisaatioilta, joka tuottaa useita palveluita yhteisille asiakkaille, asiakkuuksien johtaminen edellyttää jaettava asiakasymmärrystä. Kohdeorganisaatiolle kehitettiin toimintamalli nykyasiakkuuksien kehittämiseen hyödyntäen tapaustutkimuksellista lähestymistapaa. Kehittämistä ohjaavana menetelmänä oli tuplatimantti-malli. Ongelman määrittelyvaiheessa kerättiin aineistoa kilpailijoista, sisäisillä haastatteluilla ja asiakaskyselyllä sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Aineistot analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin, ja kehittämiskysymykset tarkentuivat asiakasluokitteluun ja asiakastiedon hallintaan. Kehitettyssä toimintamallissa yhdistyvät yrityksen tavoitteet ja käytännöt, asiakkaiden odotukset sekä soveltuva asiakkuuksien johtamisen kirjallisuus. Mallia iteroitiin kohdeyrityksen palautteen perusteella. Ratkaisu tukee monipalveluorganisaatiossa systemaattista asiakkuuksien kehittämistä. Asiakkuuksien luokittelu niiden nykyarvon ja potentiaalin yhdistelmänä suuntaa kehittämistoimet tarkoituksenmukaisesti. Asiakastiedon hallinta, joka sisältää tiedon keräämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen, tukee asiakassuhteiden syventämistä. Päätelmänä voidaan todeta, että asiakkuuksien johtaminen vaatii asiakaskeskeistä toimintatapaa, jonka keskiössä ovat resurssien tehokas kohdentaminen, asiakasymmärryksen luominen läpi asiakasrajapinnan ja yhteistyöhön syventävä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Tapauskuvauksena kehittämistyö tukee organisaatioita asiakkuuksien johtamisessa.		
Asiasanat asiakkuuksien johtaminen, asiakastiedon hallinta, asiakasluokittelu, monipalveluorganisaatio		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Saarela, Maaret	Master's thesis	2025
	Number of Pages	
	59 + 3	
Title of Publication An operating model for developing customer relationships in a multi-service business Research-based development work		
Degree, Field of Study Master of Business Administration, Customer Oriented Business Development		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Oscar Software Oy		
Abstract Customer relationship management is crucial in the business-to-business service industries. It is used to deepen customer relationships into partnerships and increase their value, emphasizing the creation of value for both parties. In a multi-service organisation that provides various services for common customers, customer relationship management requires shared customer insight. An operating model for developing current customer relationships was created for the case company using a case study approach. The development process was guided by the double diamond model. During the problem definition phase, data was collected from competitors and internal interviews, a customer survey, as well as through participatory observation. The data were analysed using qualitative content analysis, and the research questions were specified in customer classification and customer data management. The developed operating model integrates the company's goals and practices, customer expectations, and relevant customer relationship management literature. The model was iterated based on feedback from the case company. The solution facilitates the systematic development of customer relationships in a multi-service organization. Classifying customer relationships as a combination of their present value and potential helps direct development efforts effectively. Customer data management, which includes the collection, analysis and utilisation of data, supports the deepening of customer relationships. In conclusion, customer relationship management requires a customer-centric approach that focuses on the efficient allocation of resources, the creation of customer understanding throughout the customer interface, and interactions that deepen cooperation with customers. As a case study, this development work supports multi-service organisations in effectively managing customer relationships.		
Keywords Customer Relationship Management (CRM), Customer Data Management, Customer Classification, Multi-Service Organisation		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Asiakkuuksien johtamisen tausta ja tarve	1
1.2	Ongelman kuvaus ja perustelu	2
1.3	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	2
1.4	Raportin rakenne.....	2
2	Kehittämistyön ja kohdeorganisaation kuvaus	4
2.1	Kohdeorganisaation kuvaus	4
2.2	Kehittämistyön kuvaus.....	5
2.2.1	Tavoitteet, rajaukset ja hyödyt	5
2.2.2	Kehittämisiongelma ja -kysymykset	6
3	Asiakkuuksien kehittämisen tietoperusta.....	8
3.1	Asiakkuuksien johtaminen	8
3.2	Asiakassuhteiden johtaminen palveluliiketoiminnassa	10
3.3	Asiakkuuksien johtamisen näkökulmat ja mallit	11
3.4	Asiakkuuksien luokittelu	16
3.5	Asiakastiedon hallinta.....	18
3.6	Tietoperustan yhteenveto	21
4	Kehittämistyön toteutus.....	23
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	23
4.2	Menetelmät	24
4.2.1	Tuplatimantti ohjaavana kehittämismenetelmänä	24
4.2.2	Aineistonkeruumenetelmät	25
4.2.3	Aineiston analyysimenetelmät	28
4.3	Kehittämistyön prosessin kuvaus.....	29
4.4	Kehittämisiongelman määrittely.....	31
4.4.1	Kilpailija-analyysin tulokset	32
4.4.2	Sisäisten haastatteluiden tulokset.....	33
4.4.3	Asiakaskyselyn tulokset.....	35
4.4.4	Havainnoinnin tulokset.....	37
4.4.5	Yhteenveto kehittämisiongelman määrittelystä	38
5	Kehittämistyön tulokset.....	40
5.1	Ratkaisun kuvaus	40
5.2	Asiakkuuksien luokittelu	40
5.3	Asiakastiedon hallinta.....	43

5.4	Mallia tukevat toimet.....	46
6	Yhteenveto ja pohdinta	47
6.1	Tulosten yhteenveto	47
6.2	Kehittämistyön arviointi.....	48
6.2.1	Tutkimuksen luotettavuus	48
6.2.2	Kehittämistyön tulosten arviointi	50
6.3	Oppimisen reflektointi	50
6.4	Sovellettavuus	52
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	52
	Lähteet	54
	Liitteet.....	60

Liite 1. Organisaation sisäisten haastatteluiden kysymykset

Liite 2. Asiakaskyselyn kysymykset

Liite 3. Havainnoinnin asiarunko

1 Johdanto

1.1 Asiakkuuksien johtamisen tausta ja tarve

Liike-elämän kehitys ja kilpailu ovat vieneet yritysten toimintalogiikkaa asiakaskeskeiseen suuntaan. Tämä kehitys alkoi, kun markkinoinnin alalla alettiin korostaa asiakassuuntautuneisuutta. Asiakaskeskeisyys korostuu palveluliiketoiminnassa, jossa vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on osa palvelua. Yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa asiakassuhteet ovat erityisen tärkeitä varsinkin toimialoilla, joilla asiakkaiden hankintakustannukset ovat suuria, ja joilla siksi pyritään pitkiin asiakassuhteisiin. Yritysassiakkuuksien kohdalla ei puhuta vain asiakassuhteista vaan kumppanuussuhteista. Yhteistyökumppanuuden kehittäminen vaatii yritykseltä syvällistä ymmärrystä asiakkaidensa tarpeista sekä aktiivista otetta arvonluontiin.

Nykyliiketoiminnassa asiakkuuksien johtamisesta on tullut keskeinen menestystekijä yrityksille. Asiakkuuksien johtaminen on mahdollisuus kehittää ja kasvattaa liiketoimintaa (Mäntyneva 2023). Kun asiakaskeskeisyys on lisääntynyt, on asiakkuuksien johtamisen ala laajentunut yrityksissä. Usein se nähdäänkin strategisena lähestymistapana, jolla pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja luomaan pitkiä ja kannattavia asiakassuhteita. Liiketoiminnan kehittäminen asiakkuuksia johtamalla vaatii asiakaskannan tuntemista, valintoja toimista, systemaattista toteutusta sekä seurantaa ja toiminnan kehittämistä (ks. Puusa ym. 2014, 168).

Yritys menestyy asiakkaidensa menestyksen myötä. Yrityksen toiminnassa tämä tarkoittaa sekä yritystä että asiakasta hyödyttävän yhteistyön jatkuvaa kehittämistä (Mäntyneva 2023). Arvon yhteisluonti onkin osa palveluliiketoiminnan logiikkaa. Käytännön toiminnassa asiakkuuksien johtaminen vaatii asiakaskeskeisiä toimintamalleja, joilla asiakassuhteita voidaan hallita ja kehittää. Asiakkuuksien kehittämistoiminta yhdistää yrityksen palveluita luovat eri toiminnot ja kehittää asiakkuuksia kokonaisuutena. Organisaatiolle systemaattinen toimintamalli tuo toimintaan tehokkuutta, kun se parantaa eri toimintojen välistä vuorovaikutusta ja auttaa näin syventämään asiakasyymmärrystä läpi organisaation. Organisaatiossa laajempi ja syvempi asiakasyymmärrys auttaa ennakoimaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja luomaan arvoa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Näin ollen yhtenäinen asiakkuuksien kehittämisen malli on tärkeä erityisesti monipalveluyrityksen menestykselle.

1.2 Ongelman kuvaus ja perustelu

Asiakkuuksien johtaminen on haastavaa, kun tarjottava palveluvalikoima on laaja, sisältää räätälöityjä ratkaisuja, ja kun kokonaisuuden tuottamiseen osallistuu lukuisia tiimejä. Monia palveluita tarjoavan yrityksen haasteena on, että vaikka se pääsääntöisesti palvelee yhteisiä asiakkaita, asiakkuuksien palveleminen voi olla hajautunut eri liiketoimintoihin. Tällöin liiketoiminnot saattavat kehittää asiakkuuksia omista lähtökohdistaan, mikä ajan kuluessa johtaa organisaatiossa useisiin ja erillisiin asiakkuuksien johtamiskäytäntöihin. Asiakkuuksien kehittämisen erillisuus vaikeuttaa asiakaslähtöistä arvonluontia asiakaspolulla, joka ulottuu läpi koko organisaation. Tämä voi myös tuoda kuiluja asiakaspolulle asiakkaan liikkuessa asiakkuuden elinkaaren aikana yhden liiketoiminnan alueelta toiselle.

Näin ollen monipalveluyrityksen haasteena on kehittää koko organisaation yhteinen asiakkuuksien kehittämisen malli, joka ohjaa kumppanuuden kehittämistä läpi asiakkuuden elinkaaren. Yhtenäisen mallin on oltava riittävän yksityiskohtainen, jotta se ohjaa asiakaslähtöisesti asiakassuhteiden kehittämistä. Samaan aikaan sen on oltava riittävän ylätasoinen, jotta se jättää tilaa palvelutoimintojen erityispiirteille. Yhtenäinen malli, joka huomioi niin eri asiakkuuksien kuin eri palveluiden erityispiirteet, mahdollistaa asiakkuuksien suunnitelmallisen johtamisen ja niiden arvon kasvattamisen pitkällä aikavälillä.

Kehittämistyön aiheen valinta perustuu todelliseen yritystapaukseen. Kehitettävä malli auttaa kohdeyritystä sen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Luvussa 2 kuvaillaan tarkemmin kehittämistehtävä ja kohdeorganisaatio.

1.3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on tukea kohdeyrityksen tavoitetta kehittää asiakassuhteiden johtamista osana kasvustrategiaa. Kehittämistyön tausta-ajatuksena tämä tarkoittaa asiakaskeskeistä ajattelua ja toteutuksena tutkimuksellista kehittämisotetta. Työn konkreettisena tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen asiakkuuksien kehittämiseen toimintamalli, joka huomioi yhteisten nykyasiakkuuksien kehittämisen koko palvelutarjoaman laajuudessa. Tarkemmin työn tavoitteita sekä varsinainen kehittämisiongelma esitellään luvussa 2.2 kehittämistyön kuvauksena.

1.4 Raportin rakenne

Kehittämistyön raportti alkaa kehittämistyön ja kohdeorganisaation kuvauksilla. Kehittämistyön kuvaus esittelee työn tavoitteet, rajaukset ja hyödyt sekä kehittämisiongelman ja -kysymykset. Toisena kokonaisuutena paneudutaan työn tietoperustaan, joka muodostuu

asiakkuuksien johtamisen ja asiakastiedon hallinnan teoriasta. Tässä osiossa määritellään asiakkuuksien kehittämisen keskeiset käsitteet ja jäsennellään aihealueen teemoja kirjallisuudesta. Teoriataustan toisena osana asiakastiedon hallinnan osa-alueita käsitellään asiakastiedon keräämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen teemoja.

Varsinainen kehittämistyö raportoidaan jaettuna työn toteutukseen ja työn tuloksiin. Kehittämistyön toteutuksen luku aluksi taustoittaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa sekä esittelee ja perustelee työn menetelmävalinnat kehittämisessä sekä aineiston keräämisessä ja analysoinnissa. Osa kehittämistyön toteutuksen kuvausta on työn prosessin kuvaus. Tämän jälkeen luvussa kuvataan eri aineistojen analyysien toteutus ja tulokset. Lopuksi yhteenvedona määritellään työn varsinainen kehittämisiongelma. Kehittämistyön tuloksena esitellään kehitetty toimintamalli, jonka osia ovat asiakkuuksien luokittelu, asiakastiedon kerääminen ja asiakasymmärryksen hyödyntäminen.

Raportin päätösluku sisältää yhteenvedon työn tuloksista sekä pohdinnan työn kokonaisuudesta. Pohdinnassa kehittämistyötä arvioidaan tutkimuksen luotettavuuden ja työn tulosten näkökulmasta sekä reflektoidaan työssä opittua. Lisäksi lyhyesti pohditaan työn sovellettavuutta kohdeyritystä laajemmin sekä esitellään jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotuksia.

2 Kehittämistyön ja kohdeorganisaation kuvaus

2.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeorganisaatio on suomalainen ohjelmistoalan palveluyritys Oscar Software Oy, joka tarjoaa liiketoiminta-alustaratkaisuja erityisesti teollisuuden ja tukkukaupan pk-yrityksille. Yrityksen tarjontaan kuuluvat kattavasti liiketoiminta-alustan ratkaisut: toiminnanohjausjärjestelmät ja digitaalisen kaupankäynnin ratkaisut sekä asiakkaiden liiketoimintaa ja sen kehittämistä tukevat asiantuntijapalvelut. Liiketoiminta-alusta on asiakkaiden liiketoiminnan perusta, joka mahdollistaa kumppanuuden kehittämisessä. (Oscar Software Oy.)

Oscar Software on 20-vuotias 130 asiantuntijan ohjelmisto- ja palveluyritys. Yrityksen liikevaihto oli noin 12 M € vuonna 2024 ja asiakkaita sillä on yli 700. (Panostaja Oyj.) Asiakkaiden liiketoiminnan ja oman liiketoiminnan kasvattaminen ovat yrityksen strategian ytimessä.

Yrityksen tarjoamat ratkaisut kattavat laajasti asiakkaiden liiketoiminnan ohjaamisen tarpeita. Toiminnanohjausjärjestelmät ja verkkokaupan ratkaisut tarjoavat asiakkaille alustan paitsi liiketoiminnan sujuvaan arkeen myös mahdollisuuksia liiketoiminnan johtamiseen tiedolla. Asiantuntijapalvelut tukevat järjestelmien yhteensovittamista asiakkaiden liiketoiminnan prosesseihin ja prosessien kehittämistä. Konsultointipalvelut liiketoiminnan, talouden ja henkilöstöhallinnon alueilla täydentävät tarjontaa ja tukevat asiakkaiden tavoitteiden saavuttamista. Palveluverkoston kuuluu niin organisaation itse tuottamia ratkaisuja kuin kumppaneiden tuottamia palveluita, joita tarjotaan asiakkaille kokonaisratkaisuna.

Kohdeorganisaation tavoitteena onkin olla asiakkailleen yhteistyökumppani, joka ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa ja tarjoaa kokonaisvaltaisesti kehittämisen ja kasvun tukea. Asiakkaat nähdään liiketoiminnan ytimessä ja asiakkuusstrategiana nykyasiakkaissa on asiakkuuksien arvon kasvattaminen. Toiminnassa tämä tarkoittaa asiakaskeskeisen toimintakulttuurin lisäksi asiakkuuksien kehittämiseen panostamista.

Yrityksessä on hetki sitten läpiviety organisaatiouudistus, jossa järjestäydettiin toimintokohtaisista liiketoimintayksiköistä tiiviimmäksi kokonaisuudeksi asiakkaiden ympärille. Tällä edistetään entisestään asiakaslähtöisyyttä. Tämä kehittämistyö on osa organisaatiomuutoksen jatkumoa, jossa kehitetään organisaation asiakasprosesseja.

Tämän kehittämistyön tekijän suhde kohdeorganisaatioon on tätä kehittämistyötä laajempi. Työskentelen yrityksessä asiantuntijana asiakasrajapinnassa.

2.2 Kehittämistyön kuvaus

Seuraavassa kuvataan kehittämistyö tavoitteiden, rajausten ja hyötyjen kautta sekä määrittäen kehittämisiongelma ja -kysymykset. Ennen kuvausta huomautus kehittämistyön ja raportin etenemisen eroista.

Tässä raportissa kehittämistyön kokonaisuus raportoidaan loogisesti etenevänä projektina. Raportti alkaa työn taustoista ja kehittämisiongelma ja etenee tavoitteita tukevaan teoriastaan. Tämän jälkeen raportoidaan työn toteutus edeten menetelmistä analyyseihin, joita seuraa työn tuloksena toimintamallin esittely. Raportin lopussa on yhteenveto ja työn arviointi eri näkökulmista. Tämä looginen eteneminen on jälkikäteen raportoinnissa rakennettua ja sen tavoitteena on helpottaa lukijaa työn seuraamisessa. Käytännössä kehittämistyö eteni iteratiivisesti kehittyen ja kerroksittain muotoutuen lopulliseen muotoonsa (ks. Toikko & Rantanen 2009, 71–72).

2.2.1 Tavoitteet, rajaukset ja hyödyt

Kehittämistyössä luodaan toimeksiantajayritykselle yhtenäinen toimintamalli nykyasiakkuuksien kehittämiseen. Kehittämiskohde on valikoitunut kohdeorganisaation todellisesta tarpeesta ja tukee yrityksen kasvutavoitteita.

Työn tavoitteena on luoda ylätasoinen asiakkuuksien kehittämisen malli, joka ohjaa koko organisaation palvelutoimintojen ja tiimien toimintaa nykyasiakkuuksien arvon kehittämisessä. Yhtenäinen malli ohjaa asiakkuuksien johtamista ja antaa tiimeille mahdollisuuden tarkentaa sitä omiin tarpeisiin, ja korvaa aiemmat liiketoimintojen ja tiimien erilliset asiakkuuksien johtamismallit. Mallin keskiössä on asiakas ja asiakasymmärryksen lisääminen. Lisäksi työn tavoitteena on tunnistaa ja kerätä yhteen kehittämistyön aikana esiinnousseita muita jatkokehittämistarpeita organisaatiossa.

Tavoitteen saavuttamiseksi työssä on tärkeää huomioida kohdeorganisaation nykytilanne, jossa organisaatiomuutos on muuttanut järjestäytymistä ja toimintatapoja. Toimintamallin luomisessa hyödynnetään oppeja organisaation aiemmista hyvistä käytännöistä, asiakkaiden näkemyksiä sekä soveltuvaa teoriaa. Malli huomioi organisaation palveluiden monialaisuuden ja laajuuden sekä organisaation yhteiset asiakkuudet, joita eri palveluilla palvelaan. Mallin tavoitteena on olla ohjaava työkalu asiakkuuksien kehittämiseen ja jättää tilaa tarkentamiselle ja soveltamiselle käytännön toiminnassa.

Kehittämistyö on rajattu palveluverkoston ja asiakkuuksien elinkaaren osalta. Tässä työssä keskitytään kehittämään kohdeorganisaation toimintamallia sen asiakkuuksien kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Näin ollen huomio työssä ei ole itsessään palvelutuotannossa.

Asiakkuuksien elinkaarella kehittämistyö on rajattu nykyasiakkuuksien kehittämiseen ja uusasiakashankinta ja asiakkuuden aloitus on rajattu työn ulkopuolelle. Tällä rajauksella työssä voidaan keskittyä syvällisemmin tunnistettuun kehittämistarpeeseen nykyasiakkuuksien kehittämisessä. Kehitettävän toimintamallin käyttöönotto ei sisälly tähän työhön, vaan on organisaation erillinen projekti, vaikka mallia testataan soveltuvien osin jo kehittämistyön aikana kohdeyrityksessä. Samoin asiakkuuksien kehittämistoiminnan mittarit, jotka ovat oleellinen osa johtamista, eivät sisälly tähän työhön, sillä tavoitteisiin ohjaavat ja seurantaan tukevat mittarit määritellään organisaatiossa osana muuta seurantaan.

Keskeinen osa asiakkuuksien johtamista on asiakaskokemuksen kehittäminen (esim. Bergström & Leppänen 2021, 450–451). Tässä työssä keskitytään asiakkuuksien kehittämiseen arvon kasvattamisena ja tarkastelunäkökulma on lisämyyntiä tukeva, joten asiakaskokemuksen kehittäminen on rajattu työn ulkopuolelle.

Työn tuloksena yhteinen asiakkuuksien kehittämisen malli mahdollistaa kohdeorganisaatiolle asiakaslähtöisyyden kehittämisen ja oman toiminnan tehostamisen, jotka yhdessä luovat pohjaa liiketoiminnan kasvulle. Yhtenäinen toimintamalli asiakkuuksien kehittämiseen mahdollistaa nykyasiakkuuksien arvon kasvattamisen. Tämä opinnäytetyö tarjoaa myös tapauskuvauksena hyödyntämismahdollisuuksia muille vastaavan tyyppisille organisaatioille. Työ tarjoaa ymmärrystä siihen, kuinka rakentaa monipalveluorganisaatiolle yhtenäinen asiakkuuksien johtamismalli. Lisäksi opinnäytetyönä työ tarjoaa tekijälleen ammatillisen kehittämisen alustan asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittämisessä.

2.2.2 Kehittämisiongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma kuvaa haasteen, johon työllä pyritään löytämään vastaus. Koska tässä työssä on tutkimuksen sijaan kyse kehittämistyöstä, on luontevampaa nimetä tutkimusongelman ja -kysymysten sijaan kehittämisiongelma ja -kysymyksiä (ks. Toikko & Rantanen 2009, 117). Työn kehittämisiongelma on seuraava: Millainen yhtenäinen asiakkuuksien kehittämisen toimintamalli monipalveluliiketoiminnassa tukee nykyasiakkuuksien arvon kasvattamista asiakkuuden elinkaarella? Kehittämisiongelmassa yhdistyvät kehittämistyön kaksi haastetta: asiakassuhteisiin laajuutta tuova palveluiden moninaisuus ja asiakkuuksien arvon kasvattaminen läpi asiakkuuden elinkaaren.

Kehittämiskysymykset täsmentävät kehittämisiongelmaa ja suuntaavat tutkimusta kohti määritellyn ongelman ratkaisua. Työtä ohjaavia kehittämiskysymyksiä ovat:

- Millainen asiakkuuksien luokittelu tukee nykyasiakkuuksien arvon kasvattamista?
- Millainen asiakastiedon hallinta tukee asiakkuuksien kehittämistä monipalveluliiketoiminnassa?

Nämä kysymykset tarkentuivat työn edetessä ja saivat lopullisen muotonsa aineistojen analyysin jälkeen. Tällainen aiheen tarkentuminen on ylipäänsä tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Eriksson & Kovalainen 2016, luku 3; Puusa & Juuti 2020, luku 4).

3 Asiakkuuksien kehittämisen tietoperusta

3.1 Asiakkuuksien johtaminen

Tämän kehittämistyön tietoperustassa tarkastellaan asiakkuuksien johtamisen osa-alueita ja näkökulmia. Teoriatausta sisältää katsauksen asiakkuuksien johtamisen käsitteisiin ja taustoihin sekä kartoittaa vertaillen johtamisen malleja. Lähemmin tarkastellaan näkökulmina asiakkuuksien luokittelua ja asiakastiedon hallintaa. Teoriataustan tarkoituksena on tukea kohdeorganisaation toimintamallin kehittämistä kirjallisuudessa tunnistetuin parhain käytännöin.

Asiakkuuksien johtamisesta käytetään useita käsitteitä, jotka ovat osittain päällekkäisiä. Kirjallisuudessa toimintaan, jolla yritys hallitsee ja kehittää asiakassuhteitaan, viitataan ainakin asiakkuuksien johtamisena (Lehtinen 2004), asiakassuhteiden johtamisena (Customer Relationship Management, CRM) (esim. Payne & Frow 2005), asiakkuuksien kehittämisenä (Customer Relationship Development) (Paul 2020, 447) ja asiakashallintana (Customer Management, CM) (esim. Verhoef ym. 2010, 247). Lisäksi asiakkuuksien johtamisen keskeisenä alakategoriana yritysten välisessä liiketoiminnassa (business-to-business, B2B) esiintyy käsite avainasiakkuuksien johtaminen (Key Account Management, KAM) (Mäntyneva, 2019), jossa keskitytään yrityksen tärkeimpien asiakkuuksien hallintaan.

Asiakkuuksien johtaminen voi tarkoittaa eri konteksteissa ja eri toimijoille hyvinkin erilaajuisia toimia. Tätä asiakkuuksien hallinnan laajaa jatkumoa Payne ja Frow (2005) kuvaavat mahdollisuuksina kapeasti ja taktisesti määritellystä asiakkuushallinnasta laajaan strategisesti määritellyyn kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan. Bergström ja Leppänen (2021, 418) määrittelevät toiminnan laajasti: ”asiakkuuksien hallinta on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaidensa kanssa lähtökohtanaan arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys”. Samansuuntaisen näkemyksen esittävät Triznova ja muut (2015, 957–958), joiden mukaan asiakkuuksien johtamista tulee lähestyä filosofiana yrityksen strategisella tasolla ja sen tarkoituksena pitää arvon luomista suhteen molemmille osapuolille. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena konkreettisella tasolla voi olla esimerkiksi myynnin kasvattaminen, asiakassuhteen lujittaminen, asiakaskokemuksen parantaminen tai asiakaskannattavuuden parantaminen (Mäntyneva 2019, 28–35).

Asiakassuhteiden johtamisen merkitys ja sisältö ovat kehittyneet ajan kuluessa, ja edelleen sen laajuus riippuu asiayhteydestä. CRM-käsitteen alkuperä on asiakastiedonhallintajärjestelmissä, jotka yleistyivät tietotekniikan kehittyessä, ja joista käsite on sittemmin laajentunut tarkoittamaan laajimmillaan asiakassuuntautunutta toimintatapaa. Edelleen CRM:lle

voidaan nähdä kolme näkökulmaa, joiden mukaan CRM voi tarkoittaa tiettyä rajattua teknologiaratkaisua, eri toimintoja yhdistävää laaja-alaista teknologiaa tai laaja-alaista ja strategista organisaation toiminnan asiakaslähtöisyyttä. (Payne & Frow, 2005, 168.) Samoin CRM-ajattelun tasoeroja ovat tunnistaneet Triznova ja muut (2015, 957–958), joiden mukaan merkityksiä voivat olla tiedon louhinta, yritysten osaprosessi sekä liiketoimintastrategia tai filosofia. Kokonaisuutena asiakkuusajattelun kehityksessä näkyvät siirtymä asiakkuuksien aktiiviseen johtamiseen ja pyrkimys kumppanuuteen asiakkaita osallistamalla (Lehtinen 2004, 20). CRM:n määritelmällä organisaatiossa on suuri merkitystä, sillä se vaikuttaa toimintaan ja tuloksiin merkittävästi (Payne & Frow 2005, 168).

Tässä työssä asiakkuuksien johtamisen käsitteitä käytetään osin rinnakkain ja sen mukaan, mitä näkökulmaa asiakkuuksiin painotetaan asiayhteydessä tai lähteessä. Erityisesti työn käytännön osassa suositetaan käsitettä asiakkuuksien kehittäminen, jolla viitataan nykyisten asiakassuhteiden säilyttämiseen ja aktiiviseen kehittämiseen. CRM:n käsitettä tässä työssä käytetään sellaisenaan, kun viitataan asiakassuhteiden johtamiseen, ja järjestelmä-liitteellä täydennettynä, kun tarkoitetaan tietojärjestelmää.

Käsitteiden runsaus kuvanee asiakkuuksien johtamisen moninaisuutta ja keskeisyyttä liiketoiminnassa. Vaikka kirjallisuudessa asiakkuuksien johtamisen eri käsitteistä ja niiden määrittelystä on esitetty erilaisia ristiriitaisiakin näkemyksiä, jaetumpi näkemys vallitsee asiakkuuksien johtaminen keskeisyydestä liiketoiminnassa ja suositus enemmän laajaan ja strategisen tason asiakasajatteluun kuin suppeaan tiedonhallintaan (esim. Lehtinen, 2004; Kotler ym. 2016; Payne & Frow, 2005). Ylipäänsä asiakkuuksien johtamisella on havaittu positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn B2B-liiketoiminnassa (esim. Sahin & Özgen 2023). Muita tunnistettuja hyötyjä liiketoiminnalle ovat kilpailuedun kehittyminen, parempi asiakastyytyväisyys, mahdollisuus asiakkuuksien kehittämiseen, yhteistyö tuote- ja palvelukehityksessä sekä sitoutumisen kasvaminen (Puusa ym. 2014, 174–175).

Frow ja Payne (2009, 24) kuitenkin korostavat, että samanlainen asiakkuuksien johtamisen strategia ei sovi kaikille yrityksille, vaan johtamisvalinnoissa on otettava huomioon toimiala ja kilpailu, ja strategiaa on tarpeen muuttaa liiketoiminnan muuttuessa. Vaikka esimerkiksi markkinoinnissa asiakassuuntaisuudesta on edetty suhdesuuntaisuuteen (ks. Puusa ym. 2014, 28), asiakassuhteiden rakentaminen ja syventäminen eivät itsestään selvästi ole kannattava valinta kaikille yrityksille (Frow & Payne 2009, 24). Tähän liittyvät asiakassuhteiden vaatimat panostukset.

3.2 Asiakassuhteiden johtaminen palveluliiketoiminnassa

Palveluliiketoiminnassa asiakassuhdeajattelu ja sitä tukeva asiakkuuksien johtaminen ovat perusteltu johtamisen näkökulma, koska palveluiden perusluonteeseen kuuluu vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelun tuotanto ja palvelun kuluttaminen ovat saman prosessin eri puolia. Tällöin asiakkuuksien kehittämistä voidaan tarkastella asiakassuhteiden hallintana. (Grönroos 2015, 46–55 ja 87.) Palveluliiketoiminnassa asiakassuhteiden johtamisella voidaan parantaa asiakaskokemusta ja -uskollisuutta sekä liiketoiminnan tuloksia (Chadha, 2024).

Palveluiden kontekstissa asiakassuhteet ovat keskeisiä arvonluonnissa, johon tarvitaan sekä asiakkaita että palveluntarjoajaa. Vuorovaikutus on pohja arvonluonnille. Arvonluonti käsitteenä tarkoittaa palvelutoiminnassa prosessia, jossa vuorovaikutuksessa palveluntarjoaja ja asiakas luovat arvoa, jolla itsessään on useita määritelmiä ja ulottuvuuksia (Grönroos 2008, 300; Grönroos 2015, 48–55.) Tästä arvonluonnista voidaan käyttää myös arvon yhteisluonnin käsitettä palvelutoiminnassa korostamaan sitä, että asiakkaalla on rooli arvon yhteisluojana, ja että suhdetta tulisi kehittää vuorovaikutuksen kautta (Payne ym. 2008, 86). Toisaalta vuorovaikutus toimintana tuottaa arvoa siihen osallistujille ja voi näin itsessään lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä ja luottamusta yritykseen (Brodie ym. 2011, 259). Yritykselle vuorovaikutus on myös mahdollisuus oppia asiakkaasta. Palvelutoiminnan kehittämisessä asiakkaiden resurssit ovat tärkeitä, joten arvon yhteisluonnin laajentamiseksi palvelujärjestelmissä tulisi olla joustavuutta jatkuvaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön asiakkaiden kanssa (Jaakkola & Alexander 2014). Kirjallisuudessa panostaminen vuorovaikutukseen liitetään niin kutsutun palvelulogiikan (S-D logic) toteuttamiseen asiakassuhteissa, ja sen katsotaan ajan kuluessa mahdollistavan asiakassuhteen ja sen elinkaariarvon kasvun (Hollebeek ym. 2019).

Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteet ovat tärkeitä. Yritysliiketoiminnassa suhteen muodostuminen kestää kuluttajaliiketoimintaa pidempään, suhteet myös usein ovat pidempiaikaista yhteistyötä ja niiden vaikutus liiketoiminnan tuloksiin on suuri. Lisäksi asiakasyrityksen näkökulmasta suhteeseen voi liittyä korkeat vaihtokustannukset, jotka johtuvat asiakkaan liiketoimintaprosesseihin integroitumisesta. (Lasrado ym. 2023.) Näin ollen asiakassuhteisiin kannattaa panostaa suhteen molempien osapuolten.

Asiakassuhteet korostuvat monipalveluliiketoiminnassa. Monipalveluliiketoiminnalla tarkoitetaan tässä työssä yrityksen liiketoimintamallia, jossa palveluvalikoimaan kuuluu useita toisiinsa liittyviä ja toisiaan täydentäviä palveluita, joista asiakas voi valita tarpeensa mukaisen palvelukokonaisuuden (ks. Zineldin 1996). Palvelukokonaisuutta asiakkaille tarjottaessa asiakkuuksien johtamisessa korostuu jaettu asiakasymmärrys (Kotler ym. 2016, 136).

Kuitenkin asiakkuuksien johtamisen haasteena voi olla se, kuinka johtaa asiakkuuksia, jotka käyttävät omanlaistaan palvelukokonaisuutta. Lisähaasteensa voi tuoda hajautunut palvelutuotanto. Kun palvelutuotanto on hajautunut useisiin yksiköihin tai tiimeihin – tai palveluntarjoajiin kumppaniverkostossa – kenellä on kokonaiskuva ja -vastuu asiakkuuden johtamisesta. Asiakkuus muodostuu kuitenkin palveluratkaisun kokonaisuutena, jolloin on tarve johtaa asiakkuutta kokonaisuutena.

Asiakassuhteissa pyritään arvon lisäksi suhteen jatkuvuuteen. Tällöin asiakkaan ei-taloudellinen tyytyväisyys on tärkeää asiakkaan saaman taloudellisen hyödyn lisäksi. Molemmat vaikuttavat yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteiden ylläpitämiseen (Ferro-Soto ym. 2024, 890–891). Tapoja, joilla voidaan edistää asiakassuhteen laatua, ovat tiivis asiakasyhteydenpito ja asiakkaiden auttaminen yrityksen ratkaisujen hyödyntämisessä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden osallistamista kehittämiseen ja suhdeinvestointeja käyttötukeen. (Li ym. 2020, 277.) Toisin sanoen asiakassuhteiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi yrityksen on investoitava asiakassuhteiden laatuun ja sitouduttava asiakkaiden palvelemiseen. Se kuitenkin kannattaa, sillä tutkimuksessa on osoitettu asiakassuhteen laadun positiivinen vaikutus myyntiin ja asiakasuskollisuuteen (ks. Kwiatek ym. 2020).

Asiakassuhdeajattelun edistyneenä muotona yritysten välisessä liiketoiminnassa voidaan pitää yhteistyökumppanuutta. Palvelut, jotka integroituvat osaksi asiakkaan liiketoimintaa, parantavat asiakkaan sitoutumista ja syventävät asiakassuhdetta yhteistyökumppanuuksi. Yhteistyö syventää asiakasymmärrystä ja auttaa yritystä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia vastata asiakkaiden tarpeisiin (Puusa ym. 2014, 243–244.) Yhteistyö asiakkaan kanssa myös tukee asiakkaan sitoutumista, ja sitoutuminen tukee yhteistyötä (Ha 2010, 151–152). Näin yhteistyökumppanuudessa on mahdollisuus molempia hyödyttävän suhteen syventämiseen.

3.3 Asiakkuuksien johtamisen näkökulmat ja mallit

Asiakkuuksien johtamista voidaan tarkastella johtamisen eri tasoilla strategisesta johtamisesta yksittäisen asiakkuuden tasolle. Näkökulmana asiakkuuksien johtamiseen voi myös olla asiakassuhteen elinkaari ja sen vaiheet. Asiakkuuksien johtamisen malleja kirjallisuudesta löytyy useita. Tarkastellaan seuraavaksi erilaisia näkökulmia ja malleja asiakkuuksien johtamiseen.

Asiakkuuksien johtamista voidaan tarkastella ja toteuttaa kolmella tasolla, joita ovat asiakaskanta, asiakasryhmät sekä yksittäiset asiakkuudet. Kaikilla tasoilla kyse on yrityksen resurssien tarkoituksenmukaisesta kohdentamisesta. Johtamisen tavoitteiden näkökulmasta tämä tarkoittaa kolmitasoista hierarkiaa: yrityksen tavoitteista johdetaan

asiakastoiminnan tavoitteet, joista taasen johdetaan yksittäisen asiakkuuden tavoitteet (Mäntyneva 2019, 78).

Asiakaskannan hallinnan tavoitteena on asiakasportfolion arvon kasvattaminen, ja asiakkaita voidaan pitää jopa yrityksen tärkeimpänä pääomana (Homburg ym. 2009). Yritykselle asiakkaiden määrän lisäksi oleellista on siis asiakkuuksien arvo. Asiakkuuksien arvon kasvattaminen ja suuremman arvon asiakkuuksien lisääminen asiakaskannassa tukevat yrityksen kasvua, sillä ne lisäävät liikevaihtoa ja auttavat vähentämään kustannuksia. Osa asiakasportfolion johtamista on myös kannattamattomien asiakkuuksien vähentäminen. (Kotler ym. 2016, 177–178.)

Asiakaskannan hallintaa ja kehittämistä tukee asiakkuuksien ryhmittely (esim. Johnson & Selnes 2004, 15; Mäntyneva 2019, 53). Asiakkaiden jaottelu tiettyjen kriteerien ja asiakkaiden ominaisuuksien mukaan tukee yrityksen resurssien kohdentamista ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Asiakaskannan hallinnan tasolla asiakkaiden ryhmittely säilytettäviin, kehitettäviin ja muutettaviin tai poistettaviin asiakkuuksiin tukee kehittämistoimien suunnittelua (Bergström & Leppänen 2021, 435–436). Säilytettäviä ovat yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet. Kehitettävissä asiakkuuksissa on hyödyntämätöntä potentiaalia. Muutettavia asiakkuuksia ovat kannattamattomat tai muuten ei-toivotut asiakkuudet, jotka ovat poistettavia, ellei niiden muuttaminen kannattaviksi onnistu. Näin asiakasryhmittäin asiakkuuden hallintatoimet kohdistuvat yksittäisiin asiakkaisiin asti. Kokonaisuutena asiakkuuksien johtamisessa tasot yhdistyvät. Johtamisen ytimessä on keskeisten asiakkuuksien ja asiakassegmenttien kehittäminen, mikä vaatii organisaation läpileikkaavaa integrointia toiminnoissa sekä tieto- ja teknologiaratkaisujen hyödyntämistä (Payne & Frow 2005, 168).

Asiakkuuden elinkaarta voidaan pitää yhtenä asiakkuuksien johtamisen ulottuvuutena, sillä asiakkuuksien johtamisessa keskitytään eri asioihin asiakassuhteen eri vaiheissa. Keskinen ja Lipiäinen (2013, 152–153) huomauttavat, että kertaosto ei ole asiakassuhde, joten suhde edellyttää jatkuvuutta asiakassuhteesta. Toisaalta jatkuvuus ei ole tae suhteen laadusta. Puusa ja muut (2014, 168) huomauttavat, että aidossa asiakassuhteessa myös asiakas tunnistaa suhteen, eikä koe asiointia palveluntarjoajan kanssa vain satunnaisina kohtaamisina.

Asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan prosessia, johon sisältyvät asiakassuhteen kaikki vaiheet ensimmäisestä kontaktista suhteen päättymiseen. Tavat jäsenellä elinkaaren vaiheita vaihtelevat kirjallisuudessa. Minimissään elinkaari voidaan jakaa kolmeen asiakkuuden vaiheeseen, joita ovat potentiaaliset asiakkaat, nykyasiakkaat ja entiset asiakkaat (Lehtinen 2004, 148–149). Samaa logiikkaa mutta hienojakoisemmalla jaottelulla noudattaa Buttlen ja Maklan (2015, 31) elinkaarimalli, jossa on seitsemän vaihetta potentiaalisesta

asiakkaasta suosittelijaan. Keskeistä asiakkuuden elinkaareissa on huomata, että kaikki asiakkuudet päättyvät lopulta tavalla tai toisella ennemmin tai myöhemmin, vaikka elinkaari-mallit tyypillisesti päättyvät asiakassuhteen huipulle (esim. Buttle & Maklan 2015, 31; Mäntyneva 2003, 17). Toisin sanoen asiakkuuden kehittyminen potentiaalisesta asiakkaasta suosittelijaksi ei ole itsestään selvää, joten realistisempaa on tunnistaa myös asiakaspoistuma (Puusa ym. 2014, 169–170).

Karppisen ja muiden (2022, 39–45) mukaan elinkaariajattelun tarkoituksena on tehokas lisääntyminen ja asiakkuuden arvon pitkäjänteinen kasvattaminen. Tämä vaatii määrittelemään asiakkuuksien myynnillisen tavoitepolun, jossa ensin täydentävät ja sitten syventävät tuotteet ja palvelut kehittävät asiakassuhteen syvyyttä ja arvoa. Asiakkaalle elinkaariajattelu mahdollistaa tarpeisiin vastaavat ratkaisut, joita yritys tarjoaa proaktiivisesti. (Karppinen ym. 2022, 39–45.) Toisin sanoen asiakkuuksien tavoitteellinen kehittäminen voidaan nähdä elinkaariajatteluna, joka hyödyttää sekä yritystä että sen asiakkaita.

Koska tässä työssä huomio on nykyasiakkuuksissa, keskeisiä asiakkuuden elinkaaren vaiheita ja johtamisen osa-alueita ovat asiakkuuksien kehittäminen ja säilyttäminen. Asiakas-suhteen jatkuvuuteen vaikuttaa asiakassuhteen laatu, johon taasen palveluliiketoiminnassa vaikuttaa palvelun laatu. Säilyttämällä tarkoitetaan asiakkuuden keston pidentämistä ja asiakkaan sitoutumista. Kehittämiseen taas kuuluvat pyrkimys suhteen syventämiseen palveluiden käytössä ja laajentamiseen ostojen laajuudessa. (Aurier & N'Goala 2010, 305.)

Asiakkuuksien johtaminen voidaan nähdä liiketoiminnan prosessina (Triznova ym. 2015, 957–958). Asiakkuuksien johtamisen prosessin keskeiset osat ovat Puusan ja muiden (2014, 168) mukaan strategisesti tärkeiden asiakkaiden tunnistaminen ja valinta, tavoitteellisen kehittämisstrategian laatiminen, suunnitelman toteuttaminen sekä asiakkuuksien johtamisen kehittäminen tulosten ja palautteen perusteella. Toisin sanoen prosessina tarkasteltuna asiakkuuksien johtamisessa korostuu toiminnan systemaattisuus (Reinartz ym. 2004, 295). Asiakkuuksien johtamiseen onkin kehitetty erilaisia malleja ja viitekehyksiä, joista tarkastellaan seuraavaksi viiden prosessin mallia (Payne & Frow 2005), IDIC-mallia (Peppers & Rogers 2017) ja Buttlen arvoketjumallia (Chetty & Thakur 2019a). Spesifisti asiakkuuksien johtamiseen tarkoitettujen mallien lisäksi asiakkuuksien johtamista voidaan kehittää geneerisillä johtamis- ja kehittämismalleilla, kuten Bergströmin ja Leppäsen (2021, 420) kuvaus asiakkuuksien johtamisen vaiheista suunnitteluna, toteutuksena ja seuranta-osa

Strategisella tasolla asiakkuuksien johtamista tarkastelee Paynen ja Frow'n (2005, 29–31) viiden prosessin malli, joka yhdistää strategian kehittämisprosessin, arvonluomisen prosessin, monikanavaisen vuorovaikutusprosessin, suorituskyvyn arviointiprosessin sekä tiedon

hallintaprosessin yhteen käsitteelliseksi viitekehyykseksi, joka ohjaa asiakkuuksien strategista johtamista. Näin tämä malli verrattuna muihin malleihin havainnollistaa myös liiketoimintastrategian ja asiakkuusstrategian yhteyttä arvonluontiin. Lisäksi viitekehys nostaa tiedonhallinnan omaksi prosessikseen, joka on yhteydessä muihin prosesseihin.

IDIC on asiakkuuksien kehittämisen asiakaskeskeinen prosessimalli, joka sisältää asiakkaiden tunnistamisen (identify), asiakkaiden arvoperustaisen segmentoinnin (differentiate), asiakasvuorovaikutuksen (interact) sekä asiakstarvelähtöisen räätälöinnin (customize) (Peppers & Rogers 2017). Asiakkaiden tunnistaminen tarkoittaa paitsi asiakkaiden tuntemista myös ennen kaikkea yrityksen asiakaslähtöistä organisoitumista. Tähän liittyy keskeisesti asiakastietojen kerääminen. Segmentointi auttaa optimoimaan yrityksen panoksia arvokkaimpiin asiakkaisiin ja kehittämään asiakaslähtöisiä strategioita. Asiakkaiden luokittelu heidän arvonsa ja tarpeidensa mukaan on keskeistä asiakaskannattavuuden ja -ymmärryksen kannalta. Aiemman vuorovaikutuksen päälle rakentuva vuorovaikutus on tehokasta molemmille osapuolille: se säästää asiakkaan aikaan ja syventää asiakasymmärrystä. Tämä edellyttää asiakastietojen jakamista läpi organisaation. Asiakkaan tarpeiden ja arvon mukainen mukauttaminen ei tarkoita tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä jokaiselle asiakkaalle erikseen, vaan asiakaskokemusta parantavaa mukautumista jossain osassa toimintaa. (Kotler ym. 2016, 79–81.)

IDIC-malli voidaan jakaa analyysi- ja toimintavaiheisiin. Tunnistaminen ja segmentointi ovat asiakkuuden analysointia, joka tähtää asiakasymmärryksen kehittämiseen, ja vuorovaikutus ja mukauttaminen ovat asiakkaalle näkyvää toimintaa, joka pyrkii parantamaan asiakaskokemusta (Kotler ym. 2016, 81). Analyysivaiheessa korostuu tarkoituksenmukainen asiakkaiden luokittelu ja toimintavaiheessa asiakasymmärrystä tukeva asiakastiedon jakaminen.

Buttlen CRM-arvoketjumallissa vuodelta 2004 yhdistyvät yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiakasprosessit molemminpuolisen arvon tuottamiseksi. Mallin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan arvoa tuovat asiakkaat, ylläpidetään vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, kehitetään yrityksen arvolupaus ja hallitaan asiakassuhteita elinkaarella. Toisessa vaiheessa tuetaan edellä mainittuja toimia asiakaskeskeisellä organisaatiokulttuurilla, asiakastietojen keräämisellä ja hyödyntämisellä sekä ihmisten sitouttamisella asiakassuhteiden hallintaan ja asiakassuhdeprosesseihin. (Chetty & Thakur 2019b.) Yrityksen sisäisen ja ulkoisen prosessin yhdistelmänä asiakkuuksien johtamisen esittävät myös Triznova ja muut (2015, 957–958). Heidän jaottelunsa sisäiseen ja ulkoiseen asiakkuudenhallintaan, joiden yhdistelmänä luodaan arvoa, yhdistää yrityksen sisäiset prosessit ja toimintatavat ulkoiseen asiakasvuorovaikutukseen ja asiakaskokemukseen. Tämän toteuttaminen vaatii yritykseltä

asiakaskeskeistä kulttuuria, sillä asiakkaiden asema suhteessa on nykyään aktiivisempi ja asiakas hallitsee sitoutumista, viestintää ja yhteistyötä (emt. 928). Buttlen malliin verrattuna Triznovan ja muiden malli korostaakin enemmän asiakkaiden merkitystä ja osallistumista arvonluontiin.

Yritysten välisessä palvelutoiminnassa asiakassuhteiden kehittämisen mallina voidaan myös hyödyntää kumppanuuden elinkaarimallia (Partnership Relationship Life Cycle, PRLC), joka keskittyy kumppanuuden kehittämiseen suhteen eri vaiheet huomioiden (Zineldin 1996). Tämän mallin näkökulmana on molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyön jatkuva kehittäminen. Eri mallit tarkastelevat asiakkuuksien kehittämistä hieman erilaisin painotuksin, mutta niissä on kuitenkin yhteisinä piirteinä liiketoimintatavoitteisiin perustuva tärkeiden asiakkaiden tunnistaminen asiakkaiden luokittelulla, näiden asiakkuuksien systemaattinen ja jatkuva arvon kehittäminen, asiakastietojen hyödyntäminen tässä kehittämässä sekä toiminnan jatkuva parantaminen.

Prosessinäkökulmasta nämä mallit ohjaavat tarkastelemaan asiakkuuksien johtamista laajana prosessina, joka yhdistää yrityksen toimintoja asiakkaille ja asiakkaiden kanssa arvon luomiseksi. Korkiakoski ja Gerdt (2016, 116–120) suosittelevat kuitenkin suhtautumaan tiukkoihin prosesseihin kriittisesti, kun liiketoiminnassa tavoitellaan asiakaskeskeisyyttä. Heidän mukaansa liialliset prosessit ja pyrkimys tehokkuuteen voivat kääntää tekemisen fokuksen asiakkaasta yritykseen. He suosittelevatkin tiukkojen prosessimäärittelyiden sijaan sitä, että tavoiteltu toiminta kuvataan arvoihin ja kulttuuriin pohjaavina toimintatapoina, mikä antaa tilaa omistajuudelle ja vastuunotolle. Toisin sanoen kokonaisuutta tarkastelevat prosessit voivat olla hyödyllisiä ohjaamassa asiakashallinnan johtamista ja kehittämisen suuntaa ja varsinaisissa asiakassuhdetoimissa asiakaskeskeinen toimintakulttuuri on tärkeä. Kuten Mäntyneva (2019, 178) huomauttaa, asiakkuuksien johtaminen on siis merkittävässä määrin ihmisten johtamista omassa organisaatiossa kulttuurina ja toimintatapoina.

Asiakkuuksien johtamisen erilaisten mallien hyötynä ja haasteena on niiden geneerisyys. Esimerkiksi Paynen ja Frow'n (2005) viiden prosessin malli tarjoaa laajan strategisen tason viitekehyksen, joka on sovellettavissa monenlaiseen liiketoimintaan. Geneerisyyskään johtamisen mallit eivät kuitenkaan välttämättä riittävässä määrin huomioi tietyn yrityksen ja sen liiketoiminnan erityispiirteitä. Näin ollen mallit voivat tarjota suuntaviivoja kehittämiseen, mutta niistä käytännön kehittämiseen on vielä matkaa, jossa kehittäjän on ratkaistava kehitettävän liiketoiminnan erityispiirteisiin liittyviä kysymyksiä.

3.4 Asiakkuuksien luokittelu

Asiakkuuksien luokittelu tukee asiakkuuksien johtamista. Luokittelu auttaa kohdentamaan organisaation resursseja arvokkaimpiin asiakkuuksiin ja myös lisäämään asiakasymmärrystä samankaltaisia tarpeita tunnistaen. Luokittelun hyödyntäminen edellyttää, että luokitteluperusteet vastaavat asiakkuuksien johtamisen tavoitteita. Tarkastellaan seuraavaksi erilaisia perusteita ja tapoja luokitella asiakkaita.

Asiakkuuksia voidaan luokitella monin tavoin. Tyypillisiä kriteerejä luokitella asiakkaita markkinoinnin näkökulmasta ovat demografiset, maantieteelliset, psykografiset, käyttäytymiseen perustuvat, tarvepohjaiset, arvopohjaiset ja teknografiset ominaisuudet (Liao, 2025). Yritysten välisessä liiketoiminnassa keskeinen tarvepohjainen luokittelutekijä voivat olla myös asiakkaiden asiakkaiden tarpeet (Tang & Mantrala 2024, 261). Perinteinen nykyasiakkuuksien luokittelu nojaa asiakaskäyttäytymiseen. Malleja asiakaskäyttäytymiseen perustuvaan luokitteluun ovat perinteinen RFM-malli ja tästä laajennettu LRFMP-malli (Peker ym. 2017). RFM-malli huomioi tietyllä aikajaksolla viimeisimmän oston ajankohdan (recency), ostojen tiheyden (frequency) ja ostojen rahallisen arvon (monetary). LRFMP-mallissa huomioidaan näiden lisäksi asiakassuhteen kesto (length) ja ostojen säännöllisyys (periodicity). Asiakaskäyttäytymiseen perustuvat mallit ovat tyypillisiä erityisesti kuluttajaliiketoiminnassa ja niitä voidaan täydentää asennetiedoilla, kuten tyytyväisyydellä, ja tarpeilla (Kotler ym. 2016, 135.) RFM- ja LRFMP-mallit voivat tarjota yksinkertaisen mallin luokitella asiakkaita käyttäytymisen perusteella. Niiden luokittelukriteerit ovat kuitenkin määrällisiä ja historiatietoon perustuvia, eivätkä ne näin ollen huomioi asiakassuhteen kaikkia ulottuvuuksia.

Asiakkuuksien luokittelu tukee yrityksen resurssien kohdentamista arvokkaimpiin asiakkuuksiin. Tällöin voidaan puhua avainasiakastoiminnasta (Key Account Management, KAM), jossa keskitytään tärkeimpien asiakkuuksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen (Mäntyneva 2019, 38).

Luokittelun kriteerit tai niiden painotukset asiakkuuksien johtamisessa voivat poiketa markkinoinnissa käytetyistä erityisesti silloin, kun tavoitteena on asiakkuuksien arvon kehittäminen. Mäntyneva (2019, 53) korostaa sitä, että asiakkuuksien kehittämiseksi tarkoituksenmukainen asiakkuuksien luokittelu huomio myös muita tekijöitä kuin vain asiakkaan koon ja tämän tuoman liikevaihdon ja mainitsee tärkeäksi kriteeriksi asiakkaiden yhteensopivuuden yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Kotler ja muut (2016, 154–155) huomauttavat, että asiakkuuden arvo on myös tulevaisuuteen katsova näkökulma, ja sen kasvattamiseksi on tärkeää tunnistaa, millaista potentiaalia asiakassuhteissa on arvon kasvattamiseen.

Toisin sanoen nykytilan lisäksi tulee huomioida tulevaisuuden mahdollisuudet asiakkuudessa (Mäntyneva 2019, 59).

Asiakkuuden nykyisen ja tulevan arvon määrittämiseen voidaan käyttää erilaisia laskentatapoja. Yksinkertaisimmillaan voidaan katsoa asiakkuuden tuoman liikevaihdon määrää ja arvioida sen kehitystä (ks. Karppinen ym. 2022, 42–43). Tällöin asiakkuudelle voidaan asettaa tietty tavoite elinkaariarvosta ja suunnitella asiakashoidolliset toimet siihen pääsemiseksi. Asiakkuuden elinkaariarvo (Customer Lifetime Value, CLV) tarkoittaa siis asiakkaan elinkaarensa aikana tuottamaa arvoa yritykselle (esim. Kingsnorth 2019, 20–21). Elinkaariarvoon vaikuttaa asiakkaan ostojen lisäksi oleellisesti asiakassuhteen kesto. Elinkaariarvon käyttäminen asiakkuuksien luokittelussa voi olla haastavaa. Esimerkiksi asiakaskannan ryhmittelyyn elinkaariarvo ei sellaisenaan sovellu, koska asiakkuuksien kestot poikkeavat toisistaan. Asiakkuuden tavoitteellinen elinkaariarvo ja sen kehityksen seuraaminen asiakkuuksittain tai asiakasryhmittäin voi kuitenkin auttaa kehittämisen seuraamisessa ja suuntaamisessa. Toisaalta asiakkuuksien elinkaariarvon tunteminen on erityisen tärkeää liiketoiminnassa, jossa asiakassuhteen luominen ja kehittäminen vaativat panoksia, jotka suhteen alussa heikentävät asiakkuuden kannattavuutta (ks. Mäntyneva 2003, 38). Tällaisessa suhteessa arvo syntyy pidemmän ajan kuluessa ja on tärkeää pystyä hyödyntämään asiakkuuden potentiaali.

Puusa ja muut (2014, 173–174) suosittelevat tarkastelemaan asiakkuuden arvoa laajasti: Erilaisia arvonäkökulmia asiakkuuteen ovat esimerkiksi asiakkuuden taloudellinen kannattavuus, referenssi- ja oppimisarvo sekä potentiaalinen arvo. Referenssiarvo on asiakkuuden välillistä arvoa, joka toteutuu, kun tyytyväinen asiakas suosittelee yrityksen palveluita muille tuoden uusia asiakkaita. Asiakassuhteen arvon määrittämisessä kirjallisuudessa kuitenkin korostetaan kannattavuuden, eli asiakkaan tuomien tuottojen ja aiheuttamien kustannusten erotuksen, huomioimista. Esimerkiksi Grönroos (2015, 208) kuvaa, kuinka asiakaskannan erilaisten asiakkaiden kannattavuuserot voivat haastaa yrityksen kokonaiskannattavuuden, jos kannattavuuseroja ei tunneta ja niihin reagoida. Asiakkuuksien kannattavuuden tarkastelussa voidaan hyödyntää asiakkuuden kannattavuusanalyysiä (Holm ym. 2012) ja asiakaskannan tasolla asiakaskannan analyysiä (Grönroos 2015, 208; Mäntyneva 2003, 41). Toisaalta kannattavuudessakin on huomioitava muutokset yli ajan. Asiakassuhdetta on oleellista arvioida asiakkuuden menneen, nykyisen ja tulevan arvon näkökulmista (Puusa ym. 2014, 173–174). Aktiivisella asiakkuuksien johtamisella asiakassuhteen tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa (Lehtinen 2004).

Varsinaisina menetelminä asiakkuuksien luokitteluun voidaan käyttää erilaisia matriiseja tai laskentamalleja. Asiakkuudet voidaankin luokitella niiden todellisen ja potentiaalisen arvon

yhdistelmänä, kun nämä arvot sijoitetaan arvojen matriisiin, jonka asteikot kuvaavat arvon määrää pienestä suureen. Näin todellisen ja potentiaalisen arvon matriisin alueista saadaan asiakasluokittelu. (Kotler ym. 2016, 163–165.) Matriisi voidaan rakentaa myös yhdistäen tietystä suhteesta asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo yhdeksi muuttujaksi ja toisena muuttujana käyttää asiakassuhteen lujutta, jolloin luokitteluun saadaan mukaan myös asiakkaan näkökulma (Lehtinen 2004, 153–154). Valinta luokittelun kriteereistä ja niiden painotuksista riippuu yrityksen asiakkuuksien johtamisen tavoitteista.

Asiakkuuksia voidaan luokitella myös tilastollisin menetelmin. K-keskiarvojen klusterointi menetelmänä ryhmittelee asiakkaat tiettyjen datapisteiden mukaan klustereihin, joiden sisällä asiakkaat ovat mahdollisimman samankaltaisia, ja joiden välillä asiakkaat ovat mahdollisimman erilaisia. Tämä tavanomaista asiakasryhmittelyä yksityiskohtaisempi asiakasjaottelu voi parantaa asiakkuuksien tuntemista ja johtamista. (Sheikh & Ghanbarpour 2019, 199 ja 205-206.) Tilastollinen analyysi kuitenkin edellyttää edistynyttä datan tilastollista käsittelyä ja sitä voidaan pitää verrattain työläänä menetelmänä.

Arvon ja potentiaalinen mukaan luokiteltaessa on hyvä huomata, että tällaisessa luokittelussa luokittelumatriisin ulkopuolelle jää asiakasluokka, jonka asiakkuuksilla ei ole merkittävää arvoa tai potentiaalia, ja joiden suhteeseen yrityksen ei näin ollen ole kannattavaa erityisesti panostaa (Kotler ym. 2016, 163–165). Tämä luokan asiakkuuksien tunnistaminen kuitenkin tukee resurssitehokasta asiakkuuksien johtamista, sillä kehitettävien asiakkuuksien suhteen kannattaa olla valikoiva. Näin käytettävissä olevilla resursseilla valitut asiakkuudet pysytään hoitamaan laadukkaasti. (Mäntyneva 2019, 51.)

3.5 Asiakastiedon hallinta

Aktiivinen ja tavoitteellinen asiakkuuksien johtaminen vaatii monenlaista tietoa asiakkaista ja asiakassuhteista. Asiakkuuksien kehittäminen tarkoittaakin asiakastiedon hallintaa, jonka prosessiin kuuluvat tietojen kerääminen, kokoaminen ja hyödyntäminen (Payne & Frow 2005, 173). Tässä CRM-järjestelmä on keskeinen työkalu, jolla voidaan tukea tiedonhallintaa.

Näkemyksiä siitä, että asiakastietojen hallinta tukee asiakkuuksien johtamisen tavoitteita saa laajaa kannatusta kirjallisuudessa. Tiedonhallinnan hyötyinä asiakkuuksien kehittämisessä esitetään monenlaisia asioita. Asiakastiedon hallinnan hyötyinä esitetään asiakkuuksien arvon kasvattaminen (Malthouse ym. 2013, 270), asiakasymmärryksen syventäminen (Kotler ym. 2016, 136; Nam ym. 2019; Payne & Frow 2005, 173; Queslati ym. 2021, 980), asiakastarpeiden tunnistaminen (Nam ym. 2019), asiakassuhteiden kehittäminen (Ha 2010, 152; Hollebeek ym. 2019, 162; Kotler ym. 2016, 136; Stein ym. 2013, 858) sekä

suorituskyvyn arviointi (Payne & Frow 2005, 173). Asiakastiedon hallinta onkin keskeinen osa asiakkuuksien johtamista (ks. Payne & Frow 2005, 173).

Asiakastiedon hallinnassa yhdistyvät tekniikka ja osaaminen. Modernit työkalut ja tekniikat auttavat asiakastietojen keräämisessä ja hallinnassa. Osaamista edellyttää tietojen hyödyntäminen. Keskeistä on ymmärtää, että tietojen kerääminen on vasta lähtökohta, ja vasta tietojen hyödyntäminen tuo arvoa. (Iyer 2019.) Asiakastietojen kerääminen itsessään ei siis vielä tarkoita asiakasymmärryksen syventymistä tai asiakassuhteiden kehittymistä vaan mahdollisuutta niihin.

CRM-järjestelmää käytetään asiakastietojen hallinnassa tietojen tallentamiseen, yhdistämiseen ja analytiikan tukemiseen, mikä tekee järjestelmästä keskeisen työkalun asiakkuuksien johtamisessa (Mithas ym. 2005). Kuten asiakastiedot myöskään CRM-järjestelmä itsessään ei vielä tuo hyötyjä toimintaan, vaan sen käyttämiseen tulee panostaa. Tuloksellinen CRM-järjestelmän hyödyntäminen vaatii keskeisten asiakastietotarpeiden määrittelyä sekä henkilöstön osallistamista sekä järjestelmän hyödyntämistä sen koko laajuudessa (Zeynep & Aysegul 2012, 504). CRM-järjestelmää ei pitäisikään nähdä vain myynnin tai asiakaspalvelun työkaluna, vaan alustana kehittää ja jakaa asiakasymmärrystä läpi organisaation.

Yksi haaste asiakastiedon hallinnassa liittyy asiakastietojen hajautuneisuuteen (Pynadath ym. 2023). Kaikki asiakastieto ei ole lähtökohtaisesti CRM-järjestelmässä, vaan tietoja voi olla myös muissa järjestelmissä (Barac ym. 2017, 1205) sekä hiljaisena tietona ihmisillä. Tällöin oleellisten tietojen määrittelyssä ja keräämisessä vaikuttavat myös tietojen keräämiseen käytettävissä olevat resurssit. Ennen analysointia ja hyödyntämistä keskeinen asiakastieto on tuotava yhteen. Asiakastietojen yhdistämisessä tulee huomioida tietojen yhdistäminen eri organisaation osista ja myös yli ajan (Kotler ym. 2016, 136). Tässä CRM-järjestelmä voi toimia integroivana alustana, joka asiakastietojen keräämisellä ja jakamisella tukee organisaation asiakasymmärryksen syventämistä.

Asiakastietojen jakamisen merkitys näkyy asiakassuhteissa, ja asiakastietojen hallinta on myös panostamista asiakassuhteen laatuun. Laadukas vuorovaikutus on keskeinen tekijä yritysasiakkaiden suhteiden ylläpitämisessä ja suhteiden laadussa (Ha 2010, 152). Käytännössä vuorovaikutusta tukeva asiakastiedon hallinta tarkoittaa esimerkiksi sitä, että keskeiset asiakassuhteen tiedot ovat ajan tasalla ja saatavilla läpi asiakasrajapinnan. Näin kommunikointi ja yhteistyö on tehokkaampaa, kun asiakkaan ei tarvitse moneen kertaan jakaa samoja tietoja palveluntarjoajalle.

Onnistunut asiakastietojen hallinta edellyttää sitoutumista ja yhteistyötä yhteisen asiakasymmärryksen luomiseen yli organisaation yksikkö- ja tiimirajojen (Queslati ym.

2021, 980). Jaettu asiakasymmärrys ohjaa ihmisiä ydintehtävässään vastaamaan asiakastarpeisiin sekä asiakassuhteen hoitamiseen, jolloin asiakkuuksien kehittäminen ei jää yksittäisten myyjien tai myyntitoiminnon vastuulle, ja siinä voidaan hyödyntää laajempaa kokemusta ja tietoa (Karppinen ym. 2022, 47-48). Asiakasymmärryksen muodostaminen on tiimityötä, jonka muodostaminen edellyttää laadukasta asiakastietoa. Asiakastietojen laatuun vaikuttaa teknisten edellytysten lisäksi organisaatiokulttuuri, joka vaikuttaa niin suoraan asiakastiedon laatuun kuin sen jakamiseen organisaatiossa (Peltier ym. 2013, 2). Laadukkaana asiakastietoja pidetään, kun kerätyt tiedot kuvaavat tarkasti asiakkaita niin yksittäin kuin asiakaskannan tasolla. Näin ollen tietotarpeet asiakkuuksien johtamisessa ovat monitasoisia.

Käytännössä laadukkaat asiakastiedot vaativat, että tiedonhallinta on selkeästi jäsenneilty ja läpi organisaation viestitty. Asiakastiedon keräämisestä, tallentamisesta ja hyödyntämisestä tulee vallita organisaatiossa jaettu käsitys. Osana tietojen hyödyntämistä on tietojen helppo saatavuus läpi organisaation niille, jotka tietoja tarvitsevat. (Peltier ym. 2013, 9 ja 11.) Asiakastiedon jakaminen on myös asiakasosaamisen jakamista, joka kehittää asiakassuhdetta (Hollebeek ym. 2019, 162). Näin ollen asiakastiedot ja niiden hallinta ovat kiinteä osa asiakkuuksien johtamisen kokonaisuutta (ks. Payne & Frow 2005, 29–31).

Asiakastietojen keräämisessä on tärkeää huomioida tietojen laadun lisäksi niiden ajantasaisuus. Asiakastiedot voivat ajankuluessa muuttua, joten tietojen päivittäminen säännöllisesti on tarpeen (Kotler ym. 2016, 135). Ellei asiakastietoja ylläpidetä ja päivitetä säännöllisesti, tiedot eivät ajan myötä pidä enää paikkansa, jolloin myöskään niistä johdettu asiakasymmärrys ei ole ajantasalla, ja tietoihin perustuvat toimet voivat olla epätarkoituksenmukaisia.

Kerätty asiakastieto tulee analysoida, jotta tietoja voidaan hyödyntää kehittämisessä. Asiakastietojen analytiikalla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia yritysliiketoiminnassa esimerkiksi myynnin edistämiseksi (ks. Hallikainen ym. 2020), joten siihen panostaminen kannattaa. Tietolähteenä big dataa ja teknologiatyökaluna tekoälyä voidaan hyödyntää asiakastietojen analytiikassa (Ledro ym. 2022, 58–59), mutta niiden tehokas käyttö vaatii osaamista ja resursseja (Pynadath ym. 2023). Ennen kaikkea tehokas asiakastietojen hyödyntäminen edellyttää asiakastietojen priorisointia (Kotler ym. 2016, 526–527). Tämä tarkoittaa asiakkuuksien johtamisen kannalta oleellisten asiakastietojen tunnistamista ja analysointia.

Asiakastiedon hallinnalla voidaan tukea monenlaisia tavoitteita asiakkuuksien johtamisessa. Kokonaisuutena se vaatii kuitenkin organisaatiolta asiakastietojen sisällön ja

rakenteen suunnittelua, soveltuvia teknologiaratkaisuja, analysoinnin osaamista sekä tiedonhallinnan yhdistämistä osaksi muita liiketoiminnan prosesseja (Mäntyneva 2003, 59).

3.6 Tietoperustan yhteenveto

Tässä teoriataustassa tarkasteltiin asiakkuuksien johtamisen taustaa ja näkökulmia, erilaisia johtamisen malleja sekä tarkemmin asiakkuuksien luokittelua ja asiakastiedon hallintaa, jotka ovat asiakkuuksien johtamisen keskeisiä osa-alueita.

Asiakkuuksien johtaminen on toimintaa, jolla yritys hallitsee ja kehittää asiakassuhteitaan. Tällaista toimintaa voidaan kutsua asiakkaiden johtamiseksi, hallinnaksi tai kehittämiseksi riippumien mitä toiminnassa painotetaan. Toisaalta johtamisen laajuus voi vaihdella strategisesta tasosta ja asiakaskeskeisestä filosofiasta tiettyyn asiakassuhteiden osa-alueen tai teknologiaratkaisun johtamiseen.

Keskeisiä malleja asiakkuuksien johtamiseen ovat viiden prosessin malli (Payne & Frow 2005), joka tarkastelee asiakkuuksien johtamista strategisella tasolla, IDIC-malli (Peppers & Rogers 2017); joka tarkastelee asiakkuuksien kehittämistä asiakaskeskeisenä prosessina asiakkaiden tunnistamisesta räätälöintiin; sekä Buttlen arvoketjumalli (ks. Chetty & Thakur 2019), joka yhdistää yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiakasprosessit molemminpuolisen arvon tuottamiseksi. Nämä geneeriset mallit ohjaavat tarkastelemaan asiakkuuksien johtamisen keskeisiä osa-alueita eri näkökulmista, mutta ne eivät välttämättä huomio riittävästi käytännön kehittämisessä tietyn organisaation erityispiirteitä ja tavoitteita. Näin ollen malleja tulee soveltaa organisaation keskeiset piirteet ja tavoitteet huomioiden. Lisäksi asiakkuuksien johtamisessa tulee huomioida johtamisen tasot koko asiakasportfolion kehittämisestä yksittäisten asiakkuuksien kehittämiseen. Kehittäminen tarkoittaa usein tavoitteen asiakaskannan tai asiakkuuden arvon kasvattamista.

Palveluliiketoiminnassa, joka on molemminpuolista arvonluontia vuorovaikutuksessa, korostuvat asiakassuhteet ja niiden kehittäminen. Monipalveluliiketoiminnassa tämä edellyttää yhteisen asiakasymmärryksen jakamiseen panostamista. Kun tavoitellaan pitkiä ja syviä asiakassuhteita, voidaan puhua kumppanuussuhteiden kehittämisestä.

Kohdeorganisaatiolle, jonka tavoitteena on monipalveluliiketoiminnan asiakkuuksien arvon kasvattaminen asiakkuuksien elinkaarella, keskeisiä asiakkuuksien johtamisen osa-alueita ovat asiakkuuksien luokittelu ja asiakastiedon hallinta. Asiakkuuksien luokittelu, joka huomio myös asiakkuuksien potentiaalin, auttaa kohdentamaan yrityksen resurssit asiakkaisiin, joille voidaan tarjota lisäarvoa. Asiakastiedon hallinta, joka sisältää tiedon keräämisen, analysoimisen ja hyödyntämisen, mahdollistaa tavoitteellisen asiakkuuksien johtamisen. Asiakstarpeiden kerääminen tukee asiakastarpeisiin vastaamista. Tietojen analysointi

syventää asiakasymmärrystä ja mahdollistaa tietojen hyödyntämisen toiminnassa. Asiakastietojen hallinnassa CRM-järjestelmä on keskeinen työkalu, mutta sen lisäksi tarvitaan myös tiedonhallintaa tukeva organisaatiokulttuuri. Monipalveluyrityksessä, jossa asiakasrajapinta on laaja, korostuvat asiakastietojen yhdistäminen ja jakaminen läpi asiakasrajapinnan.

4 Kehittämistyön toteutus

4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Kehittämistoiminnan yleinen piirre on, että sen tavoitteena on muutos, jolla saavutetaan aiempaa parempaa tai tehokkaampaa toimintaa (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedontuotantoa ohjaavat ongelmat ja kysymykset, jotka nousevat käytännön toiminnasta (Toikko & Rantanen 2009, 22). Tällöin tutkimukselliset menetelmät ovat kehittämisen apuna ja pääpaino on käytännön kehittämisessä, vaikka tuloksista voidaan nostaa asioita laajempaan keskusteluun.

Ojasalo ja muut (2014, 53) pitävät tapaustutkimusta lähestymistapana, joka soveltuu kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on uusien kehittämisehdotusten tuottaminen kehittämisen kohdetta syvällisesti ymmärtäen. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti käsiteltävää tapausta, missä auttavat monipuoliset aineistonkeruumenetelmät, ilmiön tarkastelu kontekstissaan sekä teorian ja käytännön yhdistäminen. Eriksson ja Kovalainen (2016, luku 11) nimittävät tämäntyyppistä tutkimusta intensiiviseksi tapaustutkimukseksi, jonka tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvä ja moninainen kuva tapauksesta. He näkevät tapaustutkimuksen soveltuvana tutkimuksellisena lähestymistapana erityisesti liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa, koska se tuo esiin monimutkaisuutta ja sovellettavuutta. Koskinen ja muut (2005, 156) nostavat esiin tapaustutkimuksen etuna liiketaloustieteissä monimutkaisuuden tajun ja todellisen toimintaympäristön huomioimisen pelkän teorian sijaan. Näin ollen tapaustutkimuksellinen ote on soveltuva valinta, kun tavoitteena on toiminnan kehittäminen sen luonnollisessa ympäristössään (Vilkkä 2021, 155–156).

Tutkimuksellisesti tätä kehittämistyötä voidaan pitää tapaustutkimuksena, jossa keskitytään nykyasiakkuuksien kehittämisen toimintamallin kehittämiseen yhden monipalveluyrityksen kontekstissa. Tässä raportissa työhön viitataan kehittämistyönä korostaen sen kontekstina olevaa käytännön liike-elämää ja tavoitetta kehittää kohdeorganisaatiolle räätälöity ratkaisu.

Tutkimuksen edetessä syvenevää tiedonmuodostusta, jossa esikäsitys vaikuttaa tulevaan käsitykseen aiheesta ja näin muovautunut käsitys muovaa tulevaa käsitystä aiheesta, kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Se on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle ja tuo tutkimusprosessiin iteratiivisuutta. (Eriksson & Kovalainen 2015, luku 3.) Uutta kehitettäessä menetelmän joustavuus on tärkeää, jotta tutkimuksen aikana opittua voidaan hyödyntää kehittämisessä. Tämän työn menetelmät valittiin prosessinaikaista oppimista tukien.

4.2 Menetelmät

Tässä kehittämistyössä käytettiin useita menetelmiä, jotka tukivat monimutkaisen käytännön tilanteen kehittämistarpeen ymmärtämistä ja siihen soveltuvan ratkaisun kehittämistä. Kehittämistä ohjaavana menetelmänä oli muotoiluajattelun tuplatimantti-prosessimalli (ks. Koivisto ym. 2019, 43). Ongelman määrittelyssä aineistonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluita, kyselyä ja osallistuvaa havainnointia, joiden aineisto analysoitiin pääosin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tarkastellaan seuraavassa lähemmin näitä menetelmiä.

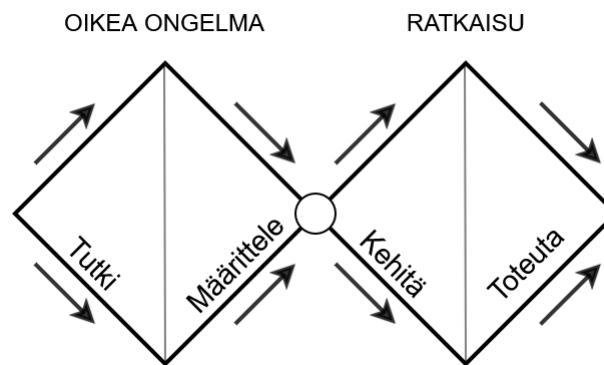
4.2.1 Tuplatimantti ohjaavana kehittämismenetelmänä

Tässä kehittämistyössä sovellettiin kehittämistä ohjaavana menetelmänä muotoiluajattelun tuplatimantti-prosessimallia, joka ohjaa ratkaisemaan oikeaa ongelmaa ja ratkaisemaan sen oikein (ks. Koivisto ym. 2019, 43). Tämä tekee kehittämisestä prosessorientoitunutta - uutta tietoa syntyy prosessin edetessä ja se suuntaa kehittämistä, mikä vastaa onnistuneen kehittämistoiminnan edellytyksiin reflektiivisyydestä (Toikko & Rantanen 2009, 49–52).

Muotoiluajattelu itsessään soveltuu liiketoiminnan kehittämiseen, sillä sen periaatteet tukevat tarkoituksenmukaisen ratkaisun innovointia monia näkökulmia huomioiden. Muotoiluajattelun periaatteita ovat huolellisuus oikean ongelman tunnistamisessa ja määrittelemisessä, tutkiva ja kokeileva kehittämisote, kehittämisen aikana opitun hyödyntämistä tukeva iteratiivisuus, vaihtoehtoja luovan ja rajaavan vaiheen vuorottelu, testaus yksinkertaisilla ja kustannustehokkailla prototyypeillä sekä sidosryhmien osallistaminen kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 36–41, 60.)

Tuplatimantti tarjoaa systemaattisen viitekehyksen kehittämiseen ja auttaa luomaan parempia ratkaisuja huolellisella ongelman kartoittamisella ja ratkaisuvaihtoehtojen laajentamisella (Design Council 2024). Kehittämismenetelmänä tuplatimantti on kaksivaiheinen: ensin luodaan ymmärrys kehittämisongelmasta, mikä sisältää nykytilan ymmärtämisen ja ongelman määrittelyn, toisessa vaiheessa kehitetään määriteltyyn ongelmaan ratkaisu, mikä sisältää vaiheina ideoinnin ja ratkaisun valinnan (Stickdorn & Schneider 2011, 127). Kuvio 1 havainnollistaa tuplatimantti-prosessimallin vaiheita. Koiviston ja muiden mukaan (2019, 43) ensimmäinen vaihe on tutkimuksellinen ja analyttinen ja toinen vaihe on enemmän luova. Prosessimallin timanttimuoto syntyy siitä, kuinka molemmissa vaiheissa ensin luodaan vaihtoehtoja ja sen jälkeen rajataan niitä (emt. 2019, 43). Keskeistä mallista on huomata, kuten Koivisto ja muut korostavat (2019, 46), että vaikka tuplatimantti vaiheineen esitetään lineaarisena prosessina, se on käytännössä iteratiivinen, jolloin vaiheet voivat toistua. Tässä kehittämistyössä iteratiivisuus näkyi vaiheiden lomittumisena, kierteisenä

kehittämispöcessina, jossa eteneminen auttoi syventämään edeltävää vaihetta ja viemään eteenpäin seuraavaa vaihetta.



Kuvio 1. Tuplatimantti-prosessimalli (mukaillen Design Council 2024)

Kokonaisuutena tuplatimantti toi kehittämistyöhön järjestelmällisen lähestymistavan, joka ohjasi asiakkuuksien johtamisen toimintamallin kehittämistä. Vaikka tuplatimantti mallina tunnetaan ehkä paremmin palvelumuotoilusta ja palveluiden kehittämisestä, on sitä onnistuneesti sovellettu myös organisaatioiden sisäisen toiminnan kehittämiseen (ks. Caulliroux ym. 2020; Koivisto ym. 2019, 116–119). Kun verrataan tuplatimantti-mallin vaiheita kehittämistoiminnan osiin – ideointi ja priorisointi, kokeilu ja mallintaminen – ja niiden tavoitteisiin (ks. Toikko & Rantanen 2009, 59–60), havaitaan niissä selkeää yhtäläisyyttä. Näin ollen menetelmää voidaan pitää hyvin soveltuvana kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on kohdeorganisaation toiminnan kehittäminen.

Tuplatimantti-mallin etuina ovat myös joustavuus ja mahdollisuus iteroida kehittämistä työn edetessä. Ongelman määrittelyn vaihe keskittyy nykytilan analysointiin ja asiakastarpeiden kartoitukseen, mikä auttaa määrittelemään ongelman. Ongelman määrittely on keskeistä sen ymmärtämisessä, mitä ollaan kehittämässä, eli mihin ratkaisussa tulee keskittyä. Vasta kehittämisongelman määrittelyn ja ymmärtämisen myötä voidaan ideoida ja kehittää ratkaisua. Kun ratkaisua kehitetään ideoimalla ja palautteen perusteella, on mahdollista hyödyntää ratkaisuun laajempaa osaamista ja näkemystä organisaatiossa. Tällöin päästään iteroinnilla parempaan lopputulokseen. Näin kokonaisuutena tuplatimantti kehittämistä ohjaavana menetelmänä mahdollistaa kehittää ratkaisun, joka soveltuu käytäntöön, pelkkien kehittämisehdotusten sijaan (vrt. Ojasalo ja muut 2014, 54).

4.2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä kerättiin aineistoa useammalla tavalla ja useammasta lähteestä, jotta saatiin kattava ymmärrys nykyasiakkuuksien kehittämisestä, johon osallistuu useampi organisaation tiimi ja toiminto. Toisin sanoen tieto toimintamalleista oli hajautunut eri puolille

organisaatiota ja samatkin prosessit näyttivät erilaisilta eri tehtävärooleista katsottuna (Koskinen ym. 2005, 107). Työssä aineistonkeruumenetelmiä olivat haastattelut, kyselyt ja havainnointi, joiden piirteitä ja soveltuvuutta tarkastellaan seuraavaksi.

Sähköpostihaastattelut

Tietoa asiakkuuksien kehittämisen nykyisistä toimintatavoista ja haasteista kerättiin organisaation sisäisellä sähköpostihaastattelulla. Tämä puolistrukturoitu haastattelu sisälsi kaikille yhteisen kysymysrunгон sekä avoimet, omin sanoin annettavat vastaukset, jolloin vastaajilta saatiin näkemykset ennalta määriteltyihin tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin (Puusa 2020, 111). Tietojen kerääminen avoimella kyselyllä on ajankäytöltä tehokasta haastatteluihin verrattuna: tutkijan aikaa säästyy (Hirsjärvi ym. 1997, 184). Toisaalta haastateltavat voivat valita itselleen sopivan vastausajan ja myös halutessaan pohtia vastauksia rauhassa. Vaikka sähköpostihaastattelussa ei vastaamisen aikana pystytä selventämään tai syventämään vastauksia, tarvittaessa vastaajat voidaan tavoittaa myöhemmin asioiden tarkentamiseksi (ks. Hirsjärvi ym. 1997, 194–195). Näin ollen sähköpostihaastattelu tarjosi verrattain tehokkaan tavan kartoittaa näkemyksiä toimintatavoista ja mahdollisista haasteista kehittämisingelman tunnistamiseksi.

Organisaation henkilöstöstä haastateltiin sähköpostitse 6 henkilöä, joiden työnkuvaan asiakkuuksien kehittäminen keskeisenä kuuluu. Otosta laajennettiin myös lumipallotekniikalla, eli kysymällä haastateltavilta, ketkä heidän mielestään olisivat hyviä haastateltavia aiheesta. Sisäisen haastattelun kysymysrunko on liitteenä 1.

Koskisen ja muiden (2005, 107) mukaan haastattelut eivät sovellut ainoaksi aineistonkeruumenetelmäksi prosessien ja hajautuneen tiedon tutkimukseen. Näin ollen tässä työssä aineistoa toimintamalleista ja niiden tarpeista kerättiin myös havainnoimalla.

Asiakaskysely

Asiakkuuksien kehittäminen liittyy läheisesti asiakkaisiin, joten asiakaskyselyllä kerättiin asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä yhteistyöstä kohdeorganisaation kanssa. Verkko-kyselyn etuna on suuremman otoksen mahdollisuus, mutta tavanomaisena ja suurimpana haasteena alhainen vastausprosentti, jota voidaan pyrkiä nostamaan muistutusviesteillä (Hirsjärvi ym. 1997, 195). Kysely vaatii myös työtä kysymysten ja lomakkeen muotoilussa sekä osoitteiston keräämisessä, joten sen tekemiseen on tutkimuksessa varattava aikaa vastausajan lisäksi. Tyypillisiä kysymysmuotoja kyselyssä ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikoihin perustuvat kysymystyypit, jotka kaikki tuottavat erityyppisiä vastauksia, ja joilla erilaiset edut ja haitat aineistona (Hirsjärvi ym. 1997, 187–191).

Tämän kehittämistyön asiakaskyselyssä käytettiin kaikkia kolmea edellä mainittua kysymysmuotoa tarkoituksenmukaisen aineiston keräämiseksi. Asiakaskyselyn kysymykset ovat liitteenä 2. Monivalintakysymyksillä paitsi luokiteltiin vastaajia esimerkiksi tuotelinjan mukaan, myös muistutettiin vastaajia yrityksen palvelukokonaisuudesta, johon kysely liittyi. Likertin asteikon (ks. Hirsjärvi ym. 1997, 189) kysymyksillä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väittämiin liittyen yhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa. Näillä väittämillä paitsi selvitettiin vastaajien tyytyväisyyden tasoa yhteistyöhön ennen kaikkea ohjattiin vastaajat pohtimaan kokemuksiaan yhteistyöstä kohdeorganisaation kanssa. Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin vastaajien omakohtaisia kokemuksia yhteistyöstä sekä kerättiin kehittämisehdotuksia, joita voitiin hyödyntää ongelman määrittelyssä ja ratkaisun kehittämisessä.

Tämän kehittämistyön ensisijaisena kiinnostuksenkohteena asiakaskyselyssä olivat avointen kysymysten vastaukset, jotka auttoivat syventämään ymmärrystä asiakassuhteiden nykytilasta ja kehittämistarpeista asiakkaiden näkökulmasta. Toisaalta kokonaisuutena asiakaskyselyä voidaan käyttää kohdeorganisaatiossa kehittämisen tulosten seuraamisen välineenä, kun kysely uusitaan ajoittain.

Havainnointi

Havainnoinnilla voidaan todentaa käytännössä asioita, joita nousee esiin haastatteluissa, sekä havaita ristiriitoja puheessa ja käytännössä (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132). Näin havainnoinnilla voitiin täydentää kokonaiskuvaa organisaation käytännöistä ja niiden haasteista asiakkuuksien kehittämisessä, mikä antoi laajemmat tiedot kehittämisiongelman määrittelyyn sekä taustatietoja ratkaisun muotoiluun.

Havainnointia aineistonkeruumenetelmänä on monenlaista. Tässä työssä kyseessä oli osallistuva havainnointi (ks. Eriksson & Kovalainen 2016, luku 8), sillä työskentelen kohdeorganisaatiossa. Havainnoinnin tarkoituksena oli täydentää ja syventää ymmärrystä kohdeorganisaation toiminnasta. Systemaattisuus parantaa havaintoaineiston luotettavuutta ja tarkoittaa käytännössä suunnitelmaa havainnointiin, systemaattisuutta havainnoinnissa ja myös järjestelmällisyyttä analysoinnissa (Paalumäki & Vähämäki 2020, 133). Havainnoinnin kohteena olivat organisaation asiakkuuksien kehittämisen käytännöt. Havainnointia ohjasi asiarunko, joka täsmensi mitä havainnoidaan ja miten, mikä lisäsi työskentelyn kustannustehokkuutta ja systemaattisuutta (Vilkkä 2021, 149). Havainnoinnin asiarunko on liitteenä 3. Osa havainnointia olivat informaalit keskustelut ihmisten kanssa kehittämistyön teemoista ja ratkaisuvaihtoehdoista.

Havainnointi ei rajoittunut kehittämistyön nykytila-analyysiin, vaan toimintatapoja havainnointiin kehittämistyön loppuun. Havainnoinnin näkökulma muuttui kehittämistyön edetessä. Aluksi ongelman määrittelyn vaiheessa havainnointi keskittyi nykyisiin toimintatapoihin ja

niiden haasteisiin. Ratkaisun kehittämisen vaiheessa havainnointi suuntautui palautteeseen ja testaamiseen. Näin havainnointi tuki ensin ongelman määrittelyä ja sitten ratkaisun iteroimista.

Kirjalliset aineistot

Kirjalliset aineistot ovat yleisesti käytettyjä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa ja niiden etuna erityisesti sähköisten aineistojen osalta on tehokkuus. Sähköistä aineistoa yritysten verkkosivuilta on halvempi ja nopeampi kerätä kuin saman aineiston kerääminen haastatelmalla tai paikan päällä havainnoimalla. Sähköisesti aineistojen käsittely on myös helpompaa, kun voi hyödyntää tietoteknisiä apuvälineitä. Kirjallisiin aineistoihin tulee suhtautua lähdekriittisesti, koska varsinkin julkinen aineisto voi antaa kaunistellun kuvan asiasta. (Koskinen ym. 2005, 130–132, 142.)

Tässä työssä kirjallisina aineistoina kerättiin kohdeyrityksen kilpailijoiden julkisilta verkkosivuilta löytyvää markkinointiviestintää, joka liittyi asiakassuhteisiin. Aineistosta tehtiin kilpailija-analyysi, joka auttoi työn laajemman kontekstin ymmärtämisessä. Aineisto kuvaa sitä, miten toimialalla suhtaudutaan asiakassuhteisiin. Markkinointiviestintänä verkkosivujen aineisto ei anna syvällistä tai kokonaisvaltaista kuvaa yritysten asiakassuhteiden hoidosta, mutta se tarjosi helposti saatavan ja käsiteltävän aineiston, joka kokonaisuutena antoi viitteitä toimialan asiakasajattelusta.

Suunniteltuihin aineistoihin tuli muutos työn edetessä. Alun perin tarkoituksena oli kerätä aineistona organisaation dokumentteja, jotka käsittelevät asiakkuuksien kehittämisen käytäntöjä, ja analysoida näitä toimintaohjeita osana analyysiä. Koska varsinaisia erillisiä dokumentteja toimintamalleista ei tullut nykytilakartoituksessa esiin, dokumentteja ei kerätty eikä analysoitu. Aiheeseen liittyvää tietoa oli kuitenkin murusina erilaissa organisaation sisäisissä lähteissä, kuten CRM-järjestelmässä, joten näitä tietoja on käsitelty osana havainnointiaineistoa.

4.2.3 Aineiston analyysimenetelmät

Tässä työssä pääasiallisesti aineisto on laadullista ja sitä analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadullisella sisällönanalyysillä voidaan tunnistaa aineistosta keskeisiä teemoja, käsitteitä ja merkityksiä ja muodostaa monipuolisesta aineistosta kattava kokonaiskuva (Eriksson & Kovalainen 2016, luku 10). Lisäksi asiakaskyselyaineiston määrällisistä osista tehtiin aineiston rajoitteet huomioiden (ks. Metsämuuronen 2009) yksinkertaisia tilastollisia analyysejä, joita käytettiin työn tausta-aineistona.

Sisällönanalyysissä voidaan käyttää tilastollista tai laadullista analyysiä tai molempia (Zhang & Wildemuth 2009). Laadullista sisällönanalyysistä tekee aineiston luokittelutapa, kun luokittelu ei sisällä ilmausten määrällistä laskelmista ja analysointia (Boréus & Bergström 2017, 24). Keskeistä sisällönanalyysille on pyrkimys ymmärtää ja tulkita aineistoa (Kuckartz 2014, 33). Tässä työssä valittiin sisällönanalyysiin laadullinen lähestymistapa, koska oltiin kiinnostuneita ennen kaikkea siitä, millaisia teemoja aineistoissa on, ja hyödyntämään niitä toiminnan kehittämisen suuntaamisessa.

Sisällönanalyysi sisältää pääpiirteissään seuraavat vaiheet: Ensin päätetään, mistä aineistossa ollaan kiinnostuneita. Sitten aineistoa käydään läpi erottaen kiinnostavat osat, joita analysoidaan tarkemmin. Näin saatu ydinaineisto luokitellaan, teemoitetaan ja tyypitellään. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.) Tutkimuskysymykset ohjaavat analyysimenetelmien valintaa (Kuckartz & Rädiker 2023, 13). Laadullisen sisällönanalyysin joustavuus menetelmänä mahdollistaakin analyysin painottamisen tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin analyysin osiin (ks. Zhang & Wildemuth 2009, 310). Näin ollen keskittyminen kehittämistyön kannalta oleelliseen keskeisten teemojen tunnistamiseen on mahdollista.

Laadullisen lähestymisen lisäksi tässä työssä voidaan puhua teoriaohjaavasta analyysistä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2), sillä analyysi lähti aineistosta ja teorian merkitys oli ohjaava ja analyysiä jäsentävä tai laajentava. Toisin sanoen teoria vaikutti taustalla aiempaan tietona ja tarjosi työkaluja analyysiin, mutta analyysin tavoitteena ei ollut teorian testaaminen. Analyysi oli siis aineistolähtöistä, jolloin analyysissä ollaan avoimia teemoille, joita aineistosta nousee, ja löydösten mukaan suunnataan teoriaa ja tutkimuskysymyksiä (Vilkkä 2021, 163). Induktiivisempi analyysi myös jättää muodollisen koodauksen analyysistä pois ja keskittyy tapauskuvausten kehittämiseen (Eriksson & Kovalainen 2016, luku 11). Analyysin ensisijaisena kiinnostuksen kohteena oli yksittäistapaus, jota pyrittiin ymmärtämään syvällisesti. Täsmällisemmät kuvaukset analyysin etenemisestä löytyvät analyysien yhteydestä (ks. luku 4.4.1–4.4.4).

4.3 Kehittämistyön prosessin kuvaus

Kehittämistyö toteutettiin kohdeyrityksen tarpeesta, joten projekti alkoi kesällä 2024 kehittämiskohteiden kartoittamisella. Kohdeorganisaation kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta aiheeksi valikoitui nykyasiakkuuksien kehittämisen toimintamallin kehittäminen, jossa aineena kohtasivat toimeksiantajayrityksen tarve ja kehittämistyön tekijän kiinnostuksen kohteet. Varsinainen kehittämistyö alkoi kehittämisen aihealueen ja näkökulman rajaamisella syksyllä 2024. Kokonaisuudessaan kehittämistyö toteutettiin iteratiivisena prosessina, jonka päävaiheet olivat ohjaavan menetelmän (ks. luku 4.2.1) mukaan ongelman määrittely

ja ratkaisun kehittäminen. Näin ollen kehittämistyössä vuorottelivat näkökulmaa laajentava ja vaihtoehtoja rajaava lähestymistapa (ks. Koivisto ym. 2019, 39) ja työn vaiheet lomittuivat. Ylätasolla kehittämistyön eteneminen on kuvattu taulukkoon 1.

vaihe \ kuukausi	8.24	9.24	10.24	11.24	12.24	1.25	2.25	3.25
aiheen valinta								
ongelman määrittely								
teoriatausta								
aineistot ja analyysit								
ratkaisun kehittäminen								
raportointi								

Taulukko 1. Kehittämistyön eteneminen

Ongelman määrittely alkoi asiakkuuksien johtamisen kirjallisuuteen tutustumisella. Ammatti- ja tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen toi ymmärrystä siitä, mistä mahdollisista näkökulmista lähteä kehittämisiongelmaa määrittelemään. Tässä vaiheessa ei vielä rajattu kirjallisuutta tiettyyn asiakkuuksien johtamisen näkökulmaan vaan tarkasteltiin erilaisia vaihtoehtoja hakien tapaukseen sopivaa lähestymistapaa.

Kirjallisuuteen perehtymisen rinnalla kerättiin ja analysoitiin aineistot nykytilan ymmärtämiseksi ja kehittämisiongelman määrittämiseksi. Aineistojen kerääminen sähköpostihaastatteluilla ja asiakaskyselyillä vei odotettua pidempään, sillä haastatteluiden vastausaikaa täytyi pidentää vastausten saamiseksi ja asiakaskyselyn käytännön toteuttaminen yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa vei odotettua pidempään. Lopulta asiakaskyselyinkin vastaukset saatiin kerättyä ja analysoitua joulukuussa 2024. Ongelman määrittelyvaihetta hidasti syys-lokakuussa kohdeorganisaatioissa tehty organisaatiouudistus, joka muutti organisaatorakennetta ja näin vaikutti kehitettävän toimintamallin reunaehtoihin. Näin ollen ongelman määrittelyvaihe venyi muutamalla viikolla alkuperäisestä aikataulusta. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut työn kokonaisaikatauluun, koska ongelman määrittelyvaihe ja ratkaisu vaihe limittyivät. Limittyminen auttoi täsmentämään ratkaisun edellytyksiä ja itse ratkaisua. Limittyminen ei haitannut edistymistä senkään takia, että ratkaisuna asiakkuuksien kehittämisen toimintamalli sisältää useita toisiinsa liittyviä osa-alueita, joita voitiin kehittää myös erillään.

Ratkaisun kehittäminen alkoi marraskuussa 2024 asiakkuuksien luokittelumallin kehittämällä, kun tämä oli määritelty keskeiseksi osaksi uutta mallia. Käytännössä ratkaisun rakennuselementteinä käytettiin analyysien esiintuomia hyviä käytäntöjä ja ideoita sekä havainnoinnin, kirjallisuuden ja palautteen antia. Asiakastietojen hallinta täsmentyi joulukuussa 2024 toiseksi keskeiseksi osaksi mallia. Ratkaisun kehittämisen tarkoitti kirjallisuuden rajaamista kehittämisen kannalta keskeisiin käsitteisiin. Tuplatimanttimallin mukaan

ratkaisua myös kehitettiin esittelemällä ratkaisuluonnoksia ratkaisun kehittämisen aikana organisaatiossa ja keräämällä palautetta, jonka perusteella mallia kehitettiin eteenpäin. Osa ratkaisun kehittämistä oli myös oma reflektointi havaintojen, kirjallisuuden ja kerättyjen aineistojen tukemana. Tässä käytännön työkaluna käytettiin tutkimuspäiväkirjaa (ks. Hirsjärvi ym. 1997, 52–53) ja muistiinpanojen kirjoittamista ja niihin palaamista. Muistiinpanot tutkimuksellisista ratkaisuista sekä kirjallisuuden ja aineistojen havainnoista auttoivat pitämään iteratiivisen prosessin hallinnassa.

Kehitettyä ratkaisua ja sen dokumentointia viimeisteltiin helmikuussa sekä raportoitiin kehittämistyö. Maaliskuussa 2025 lopullinen ehdotus asiakkuuksien kehittämisen toimintamallista esiteltiin organisaatiossa sekä raportti viimeisteltiin. Osa ratkaisuista otettiin organisaatiossa käyttöön jo kehittämistyön aikana, osin osana muuta organisaatiossa tehtävää jatkuvaa toiminnan kehittämistä.

Kokonaisuutena tähän kehittämistyöhön osallistui tavalla tai toisella lukuisia ihmisiä kohdeorganisaatiosta ja työ liittyi läheisesti muuhun organisaation kehittämiseen. Kehittämistyön tekijänä osallistumiseni kehittämiseen oli hieman erilaista työn osa-alueittain. Ongelman määrittely oli itsenäistä työtäni, johon muita organisaation jäseniä osallistui aineistoja ja tietoa tarjoten. Osin ratkaisun kehittämiseen osallistui muita organisaation jäseniä aktiivisemmin. Työn ratkaisuosassa asiakastiedon keräämisen ratkaisuissa roolini oli organisaation käytäntöjä ja ideoita kokoava, eteenpäin kehittävä ja toimintamallin kokonaisuuteen yhdistävä. Ratkaisun osana asiakkuuksien luokittelu ja asiakasymmärryksen hyödyntäminen ovat itsenäistä työtäni, jota myös kehitin eteenpäin palautteen perusteella.

4.4 Kehittämisiongelman määrittely

Tuplatimanttimallin ensimmäinen osa on ongelman määrittely. Tässä työssä se tehtiin aineistoanalyysien tulokset yhdistämällä ja ratkaisun vaatimukset määrittelemällä. Näin ollen analyyseissä keskityttiin enemmän kehittämistarpeen ymmärtämiseen ja ratkaisun tavoitevision määrittelemiseen kuin nykytilan kuvaamiseen. Myös kehittämisprojektin aikana organisaatiossa tehty organisaatiouudistus tuki tätä ratkaisua, sillä kehittämistyönaikainen nykytila oli uutta toimintatapaa hakeva. Näin ollen perinteinen nykytila-analyysi olisi ollut vähemmän relevantti kehittämisen kannalta.

Seuraavassa käydään läpi yksittäin kunkin analyysin toteutus ja keskeiset tulokset. Lopuksi yhteenvedossa sanoitetaan kehittämisongelma tiivistetysti ja määritellään ratkaisun vaatimukset.

4.4.1 Kilpailija-analyysin tulokset

Kilpailija-analyysin tarkoituksena oli selvittää, millaisia asiakassuhteeseen liittyviä teemoja kohdeorganisaation kilpailijoilla esiintyy niiden verkkosivuilla. Tämä kertoo toimialan suhtautumisesta asiakassuhteisiin. Tekstiaineisto, joka muodostui poiminnoista 8:n kilpailijan verkkosivuilta, analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysissä ensin poimittiin asiakassuhteeseen liittyvät ilmaukset sekä pelkistettiin ne ja sitten tunnistettiin niistä muodostuvat keskeiset asiakassuhteen teemat. Pelkistetyt ilmaukset ja tiivistetyt teemat on koottu taulukkoon 2.

Teema	Pelkistetyt ilmaukset
Asiakassuhde yhteistyönä	yhteinen kasvu yhteistyössä kanssamme asiakas kasvaa yhteistyöalusta
Tukea liiketoiminnan kehittämiseen	apua ja tukea liiketoiminnan kehittämiseen ohjelmisto, ratkaisut ja palvelut mahdollistaa kehittämisen apua liiketoiminnan digitalisointiin ja uudistamiseen ohjelmistoratkaisut ja -ominaisuudet kehittämiseen
Tukea prosessien kehittämiseen	prosessien optimointi työn yksinkertaistamista parhaat käytännöt työkalut liiketoiminnan hallinnointiin
Konsultointi tukee asiakkaan kehitystä	palvelut jatkuvaan kehittymiseen asiakaslähtöinen konsultointi parannuskohteiden tunnistaminen parhaat ratkaisut kehittämistarpeisiin osaamista kehityshankkeisiin
Kehittäminen itsepalveluna ohjelmistossa	parhaat käytännöt ohjelmistossa ohjelmiston ominaisuuksista hyötyä asiakkaalle ohjelmisto mahdollistaa asiakkaan kasvun

Taulukko 2. Kilpailija-analyysi: asiakassuhteen teemat verkkosivuilla

Kilpailija-analyysin teemoiksi tunnistettiin asiakassuhde yhteistyönä, tuki liiketoiminnan kehittämiseen, tuki prosessien kehittämiseen, konsultointi tukemassa asiakkaan kehitystä ja kehittäminen itsepalveluna ohjelmistossa. Osa kilpailijoista markkinoi vahvan tuotelähtöisesti, jolloin ohjelmistot esitetään asiakkaan liiketoimintaa kehittävänä ratkaisuna. Osa kilpailijoista tarjoaa omaa osaamistaan tukena asiakkaalle tämän prosessien ja liiketoiminnan kehittämisessä. Muutama kilpailija markkinoi ratkaisujaan korostaen asiakassuhdetta yhteistyönä, joka edistää molempien osapuolten kasvua. Osin kilpailijoiden

markkinointiviestinnässä näkyy tuotelähtöisyys – ohjelmistot ja niiden ominaisuudet – jolloin liiketoiminnan kehittäminen jää asiakkaalle. Tällöin asiakkaan huolenpitona luvataan teknologisia ratkaisuja ja asiakassuhde jää taustalle.

Kilpailija-analyysin mukaan toimialalla suhtautuminen asiakassuhteen kehittämiseen voi olla erilaista. Kirjallisuuteen verraten (ks. esim. Grönroos 2015, 50) parhaina käytäntöinä voidaan pitää suhdeajattelua, jossa asiakassuhde nähdään yhteistyönä. Yritysten markkinointimateriaalien perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä asiakassuhteiden johtamisen käytännöistä yrityksissä, mutta ne antavat vihjeitä siitä, millaista asiakassuhdeajattelu toimialalla on. Tätä tietoa voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan yrityksen asiakkuuksien johtamisen toimintatapoja (Puusa ym. 2014, 55–56). Lisäksi tässä työssä kilpailija-analyysin tulokset auttoivat suuntaamaan haastatteluiden ja kyselyn teemoja: analyysi vahvisti käytännössä kirjallisuuden teorioita asiakassuhdeajattelusta.

4.4.2 Sisäisten haastatteluiden tulokset

Sähköpostihaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, millaisia toimintatapoja kohdeyrityksessä oli aiemmin nykyasiakkuuksien kehittämisessä, sekä millaisia kehittämistarpeita asiakkuuksien kehittämiseen liittyy. Sähköpostihaastattelu lähetettiin seitsemälle organisaation nykyasiakasrajapinnassa työskentelevälle tiiminvetäjälle tai johtajalle. Vastaukset saatiin kuudelta henkilöltä.

Vastausaineisto, joka oli laajuudeltaan 3 678 sanaa, analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Ensin aineistoon perehdyttiin lukemalla vastauksia läpi vastaajakohtaisesti. Sitten aineistoa luettiin läpi kysymyksittäin ja keskeiset osat korostaen. Tätä ydinaineistoa luettiin tarkemmin ja tunnistettiin kysymyksittäin aineistosta nousevia teemoja. Kahdelta vastaajalta pyydettiin vielä tarkennuksia osaan vastauksista, joista he halusivat kertoa vielä tarkemmin, ja näin aineistoa täydennettiin. Aineiston teemoista koottiin yhdistellen yhteenveto kokonaiskuvaksi toiminnan käytännöistä sekä kehittämistarpeista. Läpi analyysin tehtiin muistiinpanoja havainnoista, jotka tukevat kehittämistyötä.

Yhteenveto vastauksista sekä huomiot ja kehittämistarpeet on koottu taulukkoon 3. Kokonaisuutena vastauksissa toistuivat samankaltaiset teemat ja myös tahtotila toiminnan kehittämiseen.

Teema	Yhteenveto	Huomiot kehittämiseen
Toimintamallit	Asiakstarpeiden tunnistamista yksin ja tiimeissä.	Tiimikohtaisia, ei juuri dokumentoitu.
	Asiakkaiden luokittelu ja sen mukainen kontaktointi.	Asiakkuuksien kehittämiseksi keskeinen asiakastieto ja -ymmärrys hajallaan organisaatiossa.
	Yhteydenpito asiakkaisiin palvelun laadun varmistamiseksi ja kehitystarpeita kysyen.	
	Palvelurajat ylittäviä asiakastsekkialavereita, joita yhdistetään asiakasymmärrystä ja suunnataan tulevaan.	
Tavoitteet	Asiakassuhteen ylläpitäminen ja syventäminen.	
	Lisämyynti.	Ei tarkemmin määriteltyjä tai kohdennettuja tavoitteita.
Vuorovaikutus, sisäinen	Asiakastiedon siirtäminen tiimiltä toiselle asiakkuuden elinkaarella, eli sisäiset luovutukset, tarpeet ja liidit.	Tarve yhteiseen jaettuun asiakasymmärrykseen läpi organisaation.
	Asiakastieto tiimeillä ja yksilöillä, asiakasrajapinnan asiakasymmärrys pirstaleinen ja hiljainen (hiljainen tieto hiljaisena).	Tarve asiakkuuksien omistajuuden ja sen tehtävien määrittelyyn.
Vuorovaikutus, asiakkaat	Usein asiakasvetoista ja projektilähtöistä sekä nykyhetkistä.	Tarve jatkuvaan, suunnitelmalliseen ja proaktiiviseen vuoropuheluun kehitettävien asiakkuuksien osalta.
	(Osan palveluiden/asiakkaiden osalta) jatkuvaa arjessa ja säännöllistä kehittämisessä.	
Edellytykset	Asiakasrajapinnassa tarjoaman tunteminen asiakstarpeiden tunnistamisen pohjana.	Toimintamallit sovittu ja dokumentoitu sekä niiden kehittämisen vastuutettu.
	Yhteinen toimintatapa asiakkuuksien ympärille.	Tarkoituksenmukainen asiakastiedon kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen.
	Parhaiden käytäntöjen jakaminen ja levittäminen organisaatiossa.	

Taulukko 3. Analyysin tulokset sisäisistä haastatteluista

Analyysi osoittaa kehittämistarpeita olevan useammalla osa-alueella, joista osa on pienempiä ja osa suurempia. Vuorovaikutuksessa koettiin kehitettävää niin sisäisesti kuin asiakkaiden suuntaan. Laajana kehittämistarpeena on suunnata asiakkuuksien kehittämisessä aktiivisemmin tulevaisuuteen, missä ajantasainen ja jaettu asiakasymmärrys olisi tärkeä. Toimintamallin tuleekin ohjata läpi asiakasrajapinnan asiakassuhteiden hallintaa nykyhetkestä myös tulevaisuuteen ja reagoivasta toimintatavasta proaktiivisempaan malliin. Tähän liittyy keskeisesti suunnitelmallinen asiakastiedon hallinta ja läpi asiakasrajapinnan asiakasymmärryksen syventäminen.

4.4.3 Asiakaskyselyn tulokset

Asiakaskyselyn tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä yhteistyöstä yrityksen kanssa sekä kerätä kehittämisehdotuksia yhteistyön syventämisestä. Kyselyn ohjaavana teemana oli liiketoiminnan kehittämisen kumppanuus.

Kysely lähetettiin yrityksen kahden päätuotelinjan asiakkaiden yhteyshenkilöille, joista jätettiin pois pienimpien asiakkuuksien yhteyshenkilöt. Kyselyyn käytettiin Webropol-kyselytyökalua (Webropol 2024). Kahden viikon vastausaikana, jolloin kerran muistutettiin vastaamisesta, vastauksia saatiin 29 henkilöltä. Vastausaineistoa analysoitiin tilastollisesti suljettujen kysymysten osalta ja laadullisesti avointen kysymysten osalta. Asiakaskyselyn suljetut kysymykset on tarkoitettu ensisijaisesti organisaatiolle nykyasiakkuuksien kehittämisen asiakaskokemuksen mittariksi, jolla voidaan kyselyä toistamalla seurata kehittämisen vaikutuksia yli ajan. Näin ollen tässä raportissa tuloksissa keskitytään analysoimaan avoimia vastauksia, jotka kuvaavat kehittämistarpeita tarkemmin. Tässä analyysissä tarkastellaan ensin suljettujen kysymysten osiota ja tämän jälkeen avointen kysymysten osiota.

Suljettujen kysymysten analyysi

Kyselyn vastausten vähäinen määrä rajasi tilastollisen analyysin mahdollisuuksia (ks. Metsämuuronen 2009, 938). Tämä ei kuitenkaan haitannut suuresti asiakasnäkökulman tuomista mukaan kehittämistyön analyysiin, koska tämän työn ensisijaisena kiinnostuksen kohteena olivat avoimet vastaukset. Markkinoinnin professori J. Frösén (Svahn 2025) huomauttaa, että asiakaskyselyjen vastauksissa korostuvat tilanteet, joissa tuote tai palvelu ei ole vastannut odotuksia. Näin ollen vastaukset eivät välttämättä anna todenmukaista kokonaiskuvaa koko asiakaskunnan kokemuksista, vaan tarjoavat palautetta yrityksen toiminnan kehittämiseen. Näin ollen analyysin suuntaaminen kehittämiskohteiden ja kehittämisehdotusten tunnistamiseen on perusteltua. Joitain varovaisen suuntaa-antavia tuloksia voidaan esittää kyselyn suljetuista vastauksista varauksella, mutta kyselyn tuloksia ei voida pitää luotettavana tuloksena nykytilasta yrityksen koko asiakaskannan osalta. Tähän vaikuttavat pieni vastaajamäärä sekä asiakaskyselyiden vastausten vinouma.

Tilastollisin menetelmin kyselyn vastauksia analysoitiin vastaajaryhmien jakaumina sekä ristiintaulukointeina (ks. esim. Metsämuuronen 2009, 343–363). Jakaumat kuvaavat vastaajien kokemusten jakautumista, ja ristiintaulukointi muuttujien välisiä korrelaatioita. Tilastolliseen analyysiin käytettiin avoimen lähdekoodin analyysiohjelmistoa jamovi (The jamovi project 2024). Vähäisen vastaajamäärän takia vastauksista ei ole tehtävissä tilastollisia päätelmiä, vaan analyysijä käytetään varovaisina suuntaa-antavina havaintoina. Näin ollen tilastollisen analyysin yksityiskohtia tai yksityiskohtaisia tuloksia ei ole raportoitu.

Kyselyn kumppanuusväittämien tuloksia tarkasteltiin Tukeyn laatikko-janakuvioina (box and whisker plot) (ks. Exploratory Data Analysis 2008) sisältäen havaintojen muotojakauman. Kuvio tuo esiin jakauman sijainnin ja muodon sekä mahdolliset poikkeavat havainnot. Laatikko-janakuviot toivat esiin sen, että väittämävastaukset ovat jakautuneet asteikolle ja niissä on hajaumaa, jolloin vastauksiin mahtuu monenlaisia asiakkaiden näkemyksiä yhteistyöstä yrityksen kanssa liiketoiminnan kehittämisessä.

Kun tarkasteltiin väittämävastauksia tuotelinjoin, niissä oli eroa. X-tuotelinjan vastaajien keskiarvot ovat Y-tuotelinjan vastausten keskiarvoja alempia. Toisin sanoen vastausten mukaan X-tuotelinjan vastaajien tyytyväisyys kumppanuuteen on matalampi, ja he kokevat keskimäärin toista tuotelinjaa enemmän kehittämistarvetta yhteistyössä. Tämä voi viitata siihen, että enemmän kehittämispotentiaalia nykyasiakkuuksissa on X-tuotelinjan asiakkuuksissa. Havainto on vastaajajoukossa varovaisen suuntaa-antava, sillä tuotelinjakohtaiset vastaajamäärät jäivät alle määrän, jolla tilastollisia johtopäätöksiä olisi mielekäästä tehdä (ks. Metsämuuronen 2009, 343–363).

Väittämävastauksissa näkyi asiakasyhteistyön kehittämisen tarve osalla asiakkaita, sillä nykyisen yhteistyön riittävydenkokemuksissa erityisesti vastaukset jakautuvat Likert-asteikolla. Toisin sanoen osa vastaajista kokee yhteistyön riittävänä heidän tarpeisiinsa ja osa ei. Suuntaa-antavasti tämä voi tarkoittaa sitä, että ainakin osa yrityksen asiakkaista saattaa olla kiinnostunut nykyistä tiiviimmästä yhteistyöstä. Kokonaisuutena asiakaskyselyn tulokset tuovat esiin tarpeen asiakassuhteiden kehittämiseen, sillä suljettujen kysymysten vastaukset antavat viitteitä kehityspotentiaalista asiakkuuksissa.

Avointen kysymysten analyysi

Kyselyn avoimiin kysymyksiin, joita olivat NPS-vastauksen perustelut, yhteistyön nykytilan kuvaus, yhteistyön kehittämistoiveet sekä avoin palaute, saatiin yhteensä 64 vastausta 22 vastaajalta. Vastaukset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Edellä (ks. luku 4.4.2) kuvattiin haastatteluaineiston laadullisen sisällönanalyysin eteneminen ja samaa analyysilogiikkaa noudatti asiakaskyselyn avointen vastausten analyysi. Analyysin lopuksi pää- ja alateemoista johdettiin odotukset yhteistyölle.

Aineiston teemoja käsitellään asiakkaiden odotuksina yhteistyölle, eikä eritellä vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Odotuksiin sisältyykin sellaisia teemoja, jotka osa vastaajista kokivat nykyisellään toimiviksi ja osa kehitettäväksi osa-alueiksi. Vastauksissa myös näkyi eroa kokemuksissa eri palveluiden yhteistyössä: yhteistyö tietyssä asiantuntijapalvelussa sai erityistä kiitosta. Käsittely odotuksina tukee toimintamallin kehittämistä, kun esiin nostetaan asiakasnäkökulmasta keskeisiä teemoja yhteistyölle. Analyysin tuloksista koottiin yhteenveito asiakkaiden odotuksista yhteistyölle (Kuvio 2).



Kuvio 2. Yhteenvedo asiakkaiden odotuksista yhteistyölle

Asiakaskyselyn vastausten perusteella asiakkaat odottavat yhteistyöltä sujuvuutta, jatkuvuutta ja säännöllisyyttä. Asiakkaat odottavat, että heidän liiketoimintansa kehittämistä tukeva yhteistyö on otteeltaan proaktiivista. Käytännön esimerkkeinä tähän sisältyvät esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden aktiivinen kartoittaminen ja ideoiden tuominen asiakkaiden toiminnan kehittämiseen. Odotuksissa näkyvät toiveet yhteistyön lisäämiseen ja tiivistämiseen. Odotuksia kohdistuu ohjelmistoratkaisujen kehittämiseen, jotta ne vastaavat jatkuvasti liiketoiminnan kehittämistarpeisiin. Asiakkaat odottavat palveluntarjoajalta tukea liiketoimintansa kehittämiseen kehittyvien ohjelmistojen lisäksi asiantuntijuutena ja asiantuntijapalveluina. Keskeinen teema asiakkaiden odotuksissa vastausten mukaan on asiakasymmärrys, joka kattaa sekä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen että asiakkaan liiketoiminta-alustan kokonaisratkaisun tuntemisen.

Analyysin perusteella kohdeyrityksen asiakasyhteistyössä on kehityspotentiaalia. Yhteistyön kehittäminen on yhteinen intressi asiakkailla ja yrityksellä, mikä on hyvä lähtökohta kehittämiselle.

4.4.4 Havainnoinnin tulokset

Tietoa kehittämisen tueksi kerättiin myös havainnoimalla kohdeorganisaation toimintaa havainnoinnin asiarunon (ks. Liite 3) mukaan. Havainnointista kertyi tiivistettyä muistiinpanoaineistoa kehittämistyön aikana 12 sivua, josta suurin osa ongelman määrittelyn vaiheessa

ja loput ratkaisun kehittämisen vaiheessa. Havainnointiaineistosta ei tehty erillistä omaa analyysia, vaan aineistoa on käytetty täydentämään muita analyysejä. Näin ollen havainnoinnin tulokset esitellään tästä sanallisesti kokonaisanalyysin tasolla.

Ongelman määrittelyvaiheen havainnointi vahvisti sisäisten haastatteluiden ja asiakaskyselyn tuloksia. Toisin sanoen asioita ja toimintatapoja, joista vastaajat kertoivat haastatteluissa, havaittiin organisaation arjessa. Tämä vahvistaa tulkintaa siitä, että vastaukset eivät ole yksittäistapauksia. Havainnointiaineisto auttoi sanoittamaan ja yhdistämään kyselyissä esiinnoitettuja teemoja ja myös täydensi niitä.

Keskeinen tulos ongelman määrittelyvaiheen havainnoinnissa oli, että asiakastiedon hallinta on keskeinen kehittämiskohde toimintamallissa. Havainnoimalla nykyistä CRM-järjestelmän käyttöä todennettiin, että asiakastiedoissa ja niiden käsittelyssä on kehittämistarpeita. Kehittämistarpeet liittyvät asiakkuuksien kehittämistä tukevan asiakastiedon keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Pirstaleinen asiakastieto hankaloittaa proaktiivista ja kokonaisvaltaista asiakkuuksien kehittämistä, kun kokonaiskuva asiakkuuksien kehittämislottuvuuksiin voi asiakasrajapinnassa olla tiivistymätön tai vain osittain jaettu. Asiakkuuksien kehittämistoiminnassa on myös ollut vaihtelua riippuen eri palvelutiimien erilaisista käytännöistä ja palvelun jatkuvuuden luonteesta.

4.4.5 Yhteenveto kehittämisongelman määrittelystä

Analyysit tarkastelivat kehittämisongelmaa toimialan, organisaation ja asiakkaiden näkökulmasta. Näkökulmat ja analyysien tulokset yhdistäen määriteltiin toimintamallin vaatimukset, jotka auttavat täsmentämään kehittämisongelmaa ja siten suuntaamaan ratkaisumallia.

Kehittämisongelma on: Millainen yhtenäinen asiakkuuksien kehittämisen toimintamalli monipalveluliiketoiminnassa tukee nykyasiakkuuksien arvon kasvattamista? Mallille määriteltiin strategisia, asiakaslähtöisiä ja toiminnallisia vaatimuksia (Taulukko 4), jotka yhdessä ohjaavat ratkaisun kehittämistä.

Vaatimukset toimintamallille	
Strategiset	
	Tukee asiakkuuksien arvon kasvattamista
	Edistää asiakassuhteiden syventämistä
Asiakaslähtöiset	
	Tukee asiakkaiden liiketoimintatavoitteita
	Mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön kehittämisessä
Toiminnalliset	
	Asiakkuuksien omistajuus ja omistajuuden tehtävät määritelty
	Huomioi kaikki nykyasiakkuudet tarkoituksenmukaisesti
	Edistää hiljaisen asiakastiedon tuomista näkyväksi ja jaetuksi
	Yhdistää kehittämistä tukevaa asiakastietoa läpi asiakasrajapinnan asiakasymmärrykseksi
	Jakaa asiakasymmärrystä läpi organisaation
	Asiakkaiden kanssa jatkuva, suunnitelmallinen ja proaktiivinen vuoropuhelu, joka tukee kehittämistä
	Ammentaa asiantuntijuudesta
	Mallin toteutusta ohjaava dokumentaatio
	Hyödyntää nykyisiä järjestelmiä

Taulukko 4. Toimintamallin vaatimukset

Mallissa keskeistä on yhdistää yrityksen strategiset tavoitteet ja asiakkaiden vaatimukset, sillä toimiva asiakkuusstrategia vaatii asiakkaiden ja yrityksen näkökulmien yhdistämistä toiminnassa (Lehtinen 2004, 171). Yrityksen vaatimukset ja asiakaslähtöiset vaatimukset voidaan nähdä asiakkuusstrategian eri puolina, joita toteutetaan yhtä aikaa. Asiakaslähtöinen asiakkuuksien kehittäminen, jonka asiakastavoitteena on asiakkaiden liiketoiminnan kehittämisen tukeminen, edistää asiakassuhteiden syventämistä ja sitä kautta tukee asiakkuuksien arvon kasvattamista. Toiminnalliset vaatimukset kuvaavat tarkemmin osa-alueita, jotka tulee mallissa huomioida tavoitteisiin pääsemiseksi. Toiminnalliset vaatimukset sisällyttävät koko nykyasiakaskannan ja asiakkuuksien omistajuuden toimintamalliin. Vaatimuksena on edistää hiljaisen asiakastiedon jakamista ja yhdistämistä asiakasymmärrykseksi, joka on organisaation yhteistä tietopääomaa asiakkuuksien kehittämisessä. Tavoitteena on proaktiivinen toimintamalli, jossa asiakkuuksien kehittäminen on jatkuvaa. Tässä keskeistä on hyödyntää organisaatiossa olevaa asiantuntijuutta. Teknologisena vaatimuksena on yrityksen nykyisten järjestelmien hyödyntäminen. Toteuttamista varten malli tarvitsee toimintaa ohjaavan dokumentaation.

5 Kehittämistyön tulokset

5.1 Ratkaisun kuvaus

Kohdeorganisaatiossa asiakkuuksien arvon kasvattamista tukee asiakkuuksien kehittämisen toimintamalli, jossa asiakkuuksien kehittämiseen panostetaan niiden arvon ja potentiaal mukaan. Käytännössä asiakkuuksien hoitaminen niiden arvon ja potentiaal mukaan edellyttää asiakastiedon hallinnan kehittämistä. Keskeisimmät osat toimintamallia ovat nykyisten asiakastietojen täydentäminen kehittämiseen ja tulevaisuuteen katsovilla tiedoilla sekä näiden tietojen hyödyntäminen asiakkuuksien luokittelussa ja kehittämistoiminnassa. Kokonaisratkaisutoimittajana asiakkuuksien luokittelun ja kehittämisen tulee huomioida koko asiakkuus ja asiakastietojen hallinnan antaa myös kokonaisymmärrys asiakkuudesta.

Kehitetty toimintamalli koostuu useista osista, jotka esitellään seuraavassa. Ensin esitellään asiakkuuksien kehittämistä, eli asiakkuuksien arvon kasvattamista, tukeva asiakasluokittelu. Toisena esitellään täydentävä asiakastiedon hallinta, joka osa-alueita ovat asiakastiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen. Lisäksi ehdotetaan joukkoa yksittäisempiä kehittämisehdotuksia, joiden katsotaan tukevan kokonaisuutta. Osiot täydentävät toisiaan ja yhdessä tarkastelevat asiakkuuksia eri kehittämisen tasot huomioiden.

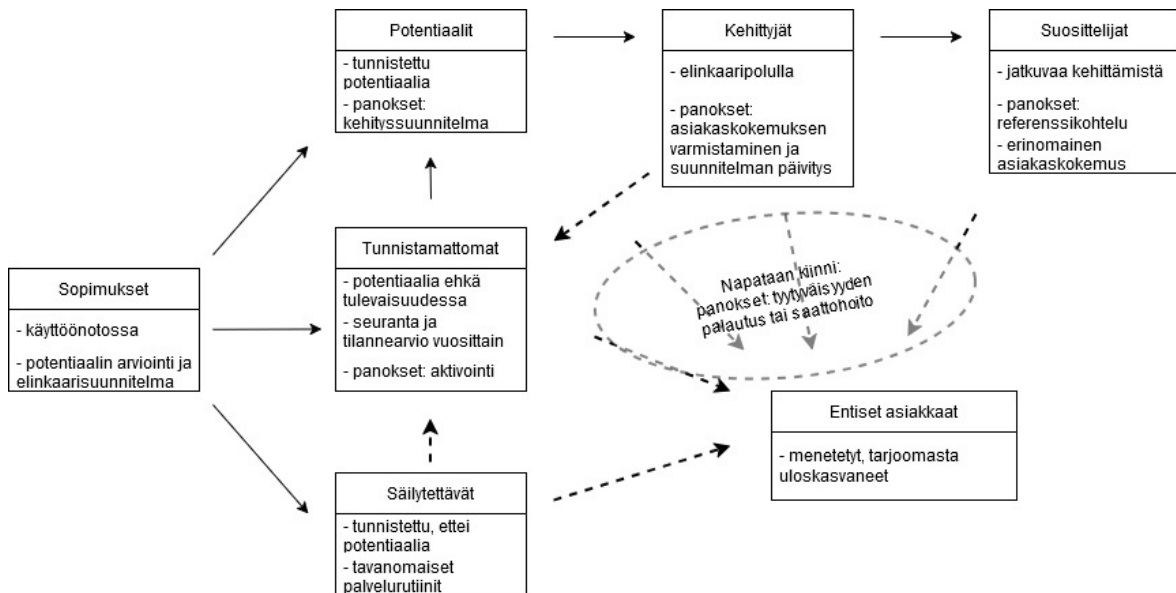
Kokonaisuutena toimintamallilla tavoitellaan asiakkaita ja kohdeyritystä hyödyttävää asiakaskastoimintaa. Asiakasluokittelu tukee asiakkaiden liiketoiminta- ja liiketoiminta-alustavoitteiden tunnistamista, jolloin asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata paremmin ja tarpeita ennalta tunnistuen. Panosten jakaminen asiakkuuksien kehittämispotentiaalia huomioiden tukee tehokasta resurssien käyttöä ja kasvutavoitteita sekä asiakastarpeisiin vastaamista.

Osa tämän toimintamallin osista tarjoaa kohdeyritykselle uudenlaista ajattelua ja toimintatapaa ammentaen niin organisaation sisäisistä näkemyksistä ja/tai asiakkaiden odotuksista kuin asiakkuuksien johtamisen kirjallisuudesta. Monia tämän mallin osia on jo aiemmin sovellettu organisaation jossakin osassa ja jonkinlaisessa laajuudessa. Tämän mallin tarkoitus on tuoda käytännöt koko asiakasrajapinnan yhteiseksi toimintamalliksi asiakkuuksien kehittämiseen. Näin yritys pystyy monipalveluorganisaationa palvelemaan asiakkaitaan yhtenäisempänä kokonaisuutena ja kehittämään asiakkuuksia asiakkaiden tarpeisiin vastaten.

5.2 Asiakkuuksien luokittelu

Asiakkuuksien johtamiseen kuuluu asiakaskannan kehittäminen kokonaisuutena ja yksittäisten asiakkuuksien kehittäminen asiakasluokkansa mukaan. Tätä varten tulee tunnistaa asiakaskannan rakenne ja luokitella asiakkuudet. Osana asiakaskannan kehittämistä

pyritään siirtämään asiakkuuksia eteenpäin asiakkuuden kehityspolulla. Asiakkuuden kehityspolku (kuvio 3) kuvaa nykyasiakkaan erilaisia mahdollisia vaiheita elinkaarella asiakkuuden kehittämisen näkökulmasta sekä yrityksen keskeisiä toimenpiteitä kussakin kehityspolun vaiheessa. Kehittämisenäkökulman lisäksi asiakaskantaa johdetaan asiakaskannattavuuden näkökulmasta. Nämä analyysit tarjoavat kokonaiskuvan asiakaskantaan ja auttavat johtamaan asiakasportfoliota tarkoituksenmukaisesti.



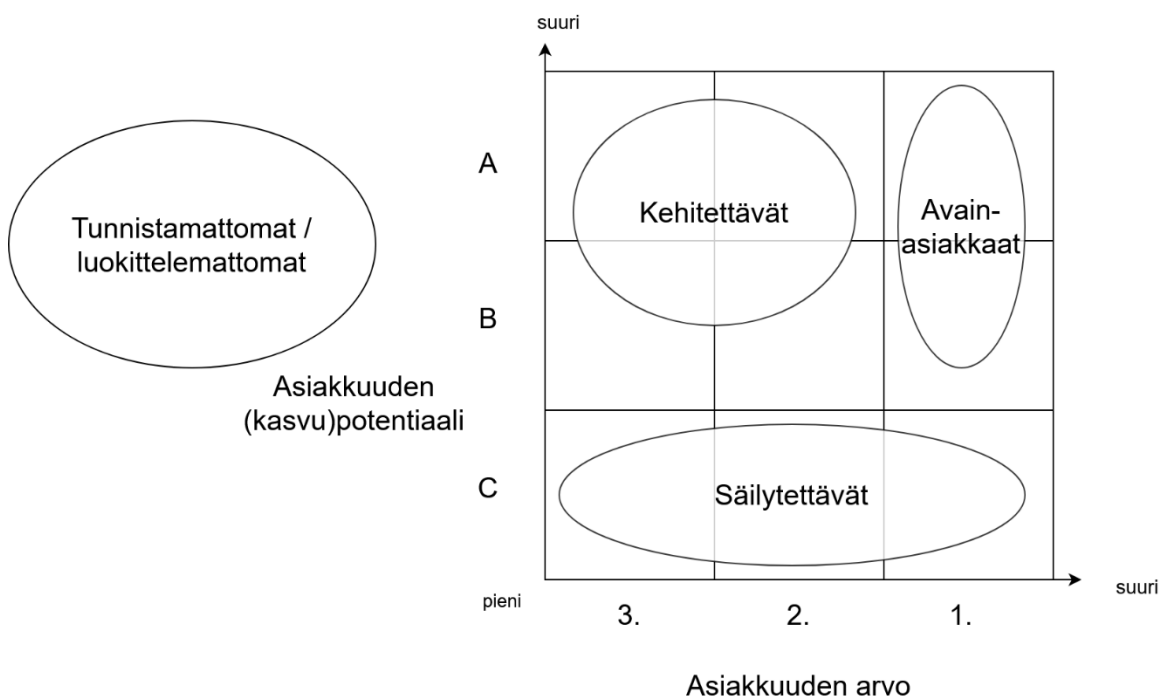
Kuvio 3. Nykyasiakkuuden kehityspolku

Aluksi, kun asiakkuuksia ei vielä ole luokiteltu niiden potentiaalin mukaan, suuri osa asiakaskannasta kuuluu potentiaailtaan tunnistamattomien asiakkuuksien ryhmään. Tavoitteena on tunnistaa potentiaalia sisältävät asiakkuudet sekä saada ne kehityspolulle ja myös tunnistaa asiakkuudet, joissa ei ainakaan tällä hetkellä ole kehityspotentiaalia. Näin organisaation panoksia voidaan suunnata kasvutavoitteita tukeviin asiakkuuksiin ja myös vastata entistä kohdennetummin asiakkaiden tarpeisiin. Näin saavutetaan molemminpuolista hyötyä. Jatkossa tavoite on arvioida asiakkuuden kehityspotentiaali käyttöönottoprojektin päätteeksi sekä uudelleenarvioida se vuosittain.

Kehityspolusta on keskeistä huomioida, että kaikki asiakkuudet eivät kulje samaa polkua tai välttämättä koskaan kehity suosittelijoiksi. Polulla voi tulla myös takapakkia tai asiakas voidaan olla menettämässä. Toisaalta asiakkuus voi olla sen tämänhetkisessä täydessä potentiaalissaan ja asiakas tyytyväinen, vaikka asiakkuuteen ei liittyisi kehityspotentiaalia. Näissä säilytettävissä asiakkuuksissa keskitytään tavanomaiseen palvelutoimintaan ja aika ajoin tarkastellaan asiakkuuden potentiaalia uudelleen. Kun tunnistetaan, että asiakkuus ollaan vaarassa menettää, arvioidaan tarkoituksenmukaiset toimenpiteet. Vielä potentiaalia sisältävien asiakkaiden tyytyväisyys pyritään palauttamaan.

Varsinainen asiakkuuksien luokittelu on kaksivaiheinen ja siinä hyödynnetään luokittelumatriisia ja kehitysluokkia. Ensin selvitetään asiakkuuden luokittelukriteerien tiedot, eli asiakkuuden nykyarvo ja potentiaali. Näiden luokittelukriteerien arvojen summa määrittää asiakkuuden sijainnin luokittelumatriisissa ja asiakasluokan. Matriisin sijaintipisteitä vastaavat siis tietyt asiakasluokat, joiden kehittämiseen panostetaan luokan mukaan.

Nykyasiakkuuksien luokittelun perustana tarvitaan nykyarvo- ja potentiaalitiedot. Nykyarvo määritetään suoraviivaisesti asiakkuuden tuomasta liikevaihdosta. Vaihtoehtoinen arvon määrittäminen on käyttää asiakkuuden kannattavuutta. Asiakkuuden kasvupotentiaali määritellään kolmella tekijällä: Lisämyyntipotentiaali arvioi täyttämättömiä tarpeita suhteessa yrityksen tarjoamaan. Ostajatyypin potentiaali arvioi asiakkaan halua ja kykyä kehittää omaa liiketoimintaansa liiketoiminta-alustan ratkaisulla. Sisäinen arvopotentiaali arvioi asiakkuuden potentiaalista arvoa referenssinä ja/tai organisaation oppimisen kannalta. Potentiaalille saadaan kokonaisarvo, kun summataan yhteen osatekijöille annetut pistemäärät. Potentiaalille summattu pistemäärä määrittää asiakkuuden sijainnin luokittelumatriisin potentiaaliulottuvuudessa. Kunkin asiakkaan varsinainen asiakasluokka määräytyy sen mukaan, miten se matriisissa sijoittuu arvon ja potentiaal mukaan (Kuvio 4). Jako luokkiin on esitetty esimerkinomaisena.



Kuvio 4. Asiakkuuksien luokittelumatriisi ja asiakasluokat

Kokonaisuutena asiakasluokittelussa on yksi luokittelemattomien ryhmä ja kolme eri kehityspotentiaaliryhmää asiakkaita. Luokittelemattomat asiakkuudet tulee luokitella ja kehityspotentiaaliltaan tunnistamattomat asiakkuudet arvioida vuosittain. Säilytettäviin

asiakkuuksiin ei sisälly merkittävää kehityspotentiaalia ja niitä hoidetaan tavanomaisin palvelupanoksin. Kehitettäviä asiakkuuksia kehitetään niiden elinkaaren vaiheen mukaan. Tarvittaessa kehittämiseen aktivoidaan esimerkiksi markkinointiviestinnällä ja kehityspotentiaalisille tehdään kehityssuunnitelma. Niin sanotut avainasiakkuudet etenevät kehitysuralla, jolla ne myös pyritään pitämään suunnitelmaa päivittäen.

Taulukkomuotoinen esimerkki asiakkuuksien luokittelusta on taulukossa 5. Esimerkki havainnollistaa käytännössä asiakasluokittelua edellä kuvatun luokitteluprosessin mukaan.

asiakas	asiakkuuden liikevaihto		asiakkuuden potentiaalipisteet			luokka	asiakasryhmä
	lv. €	luokka	myynti	keh.kyky	sis. arvo		
Oy X	xx €	2	2	2	0	B	kehittävät
Oy Y	x €	3	1	1	0	C	säilytettävät
Oy Z	xxx €	1	2	3	2	A	avainasiakkaat
Oy V	xx €	2	?	?	?	-	tunnistamattomat

Taulukko 5. Esimerkki asiakkuuksien luokittelusta

Asiakasluokittelu ohjaa resurssien käyttöä. Nykyasiakkuuksista vastaavan myyntitiimin panokset kohdistuvat kehitettäviin asiakkuuksiin, joita pyritään aktivoimaan kehityspolulla eteenpäin proaktiivisella otteella. Avainasiakkuuksissa varmistetaan kehittämisen jatkuvuus. Säilytettäviä asiakkuuksia myyntitiimi palvelee tarpeen mukaan, myynnin ote näihin asiakkuuksiin on reagoivampi. Uuden luokittelun alkuvaiheessa potentiaaaliltaan tunnistamattomien asiakkaiden ryhmään kuuluu paljon asiakkaita, jotka tulee luokitella ja mahdollisuuksien mukaan ohjata kehityspolulle.

Käytännössä asiakkuuksien hoitaminen niiden potentiaalın ja kehityksen mukaan edellyttää asiakastiedon hallinnan kehittämistä. Kun tavoitellaan asiakassuhdetta yhteistyökumppanuuksina, tarvitaan sitä tukeva asiakasymmärrys asiakkaan kokonaisratkaisun laajuudelta, asiakkaan tavoitteet huomioiden ja tulevaisuuteen katsoen.

5.3 Asiakastiedon hallinta

Osa asiakkuuksien kehittämistä tukevaa asiakastiedon hallintaa on kerätä, analysoida ja hyödyntää sekä jakaa asiakastietoa, joka tukee asiakassuhteen syventämistä suuntaamalla proaktiivisempaan asiakkaiden liiketoimintatavoitteiden tukemiseen. Monenlaisia transaktiotietoa, joka liittyy asiakassuhteen tapahtumiin ja vuorovaikutukseen, jo tallennetaan tai tallentuu tietojärjestelmiin. Asiakkuuksien kehittäminen vaatii sopimus- ja historiatietojen lisäksi tietoa asiakkaan tavoitteista ja tarpeista, jotta asiakassuhdetta voidaan hoitaa proaktiivisesti. Tämä tarkoittaa tulevaisuuteen katsovaa asiakastietoa. Jo edellä kuvattu asiakasluokittelu edellyttää potentiaalıtietojen ja luokittelutietojen käsittelyä.

Asiakastiedon hyödyntämisen edellytys on tiedon tallentaminen hyödynnettävään muotoon. Onkin tärkeää tallentaa asiakastietoihin tiedot luokittelun perusteista sekä asiakkaan tavoitteista ja tarpeista. Toisin sanoen organisaatiossa eri ihmisten täytyy olla mahdollista myöhemmin palata luokittelun taustatietoihin sekä käyttää niitä asiakkuuden kehittämisen pohjana. Kun kehittämistä tukevaa asiakastietoa tallennetaan CRM-järjestelmään, sitä saadaan muutettua hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi, joka on dokumentoituna helpommin jaettavissa läpi organisaation.

Kun tavoitteena on kasvattaa asiakkuuksien arvoa elinkaarella, tarvitaan kehittämiseen suunnitelma ja suunnitelmaan kehittämistä tukevia asiakastietoja. Asiakkuuksien kehittämiseksi asiakkuuksien tilannetta ja asiakkaiden tarpeita käydään läpi säännöllisesti vuosittain. Eri palveluissa asiakkaiden kanssa ollaan yhteydessä ja tehdään yhteistyötä arjessa. Ajoittain on kuitenkin tarpeen tarkastella arkea ylemmällä tasolla asiakassuhteen mennyttä ja tulevaa. Toimintamalliin kuuluvat vuosittaiset asiakkuuksien missä&minne mennään -tarkastelut, joiden tavoitteena on kehittää palveluntarjoajan ja asiakkaiden yhteistyötä. Tarkastelun laajuutta sovelletaan asiakasluokittain ja asiakkaan palvelukokonaisuuden mukaan.

Koko asiakkuutta tarkastelee nykyasiakastiimi. Tarkasteluun kuuluu keskustelu asiakkaan kanssa kuulumisista, yhteistyön sujuvuudesta ja tulevaisuuden näkymistä. Näistä tiedot päivitetään CRM-järjestelmään ja hyödynnetään asiakasluokan ja kehittämissuunnitelman päivityksessä. Palautteen pyytäminen toimii pohjana kehittämiselle niin asiakaskohtaisesti kuin palautteita yhdistäen laajemmalla tasolla. Keskustelun laajuutta sovitetaan asiakasluokan mukaan. Kehitettävissä asiakkaissa panostetaan enemmän kehityspolun löytämiseen. Vähäisemmän kehittämispotentiaalinen asiakkaiden, eli säilytettävien asiakkuuksien, kanssa tarkastelu on väljempää. Tarkasteluun kuuluu tietojen päivittämisen lisäksi tarvittavat asiakashoidolliset toimenpiteet.

Palvelukohtaisesti asiakkuutta tarkastelevat palvelutiimien asiakasvastaavat asiantuntijat. Palvelukohtainen tarkastelu sisältää vastaavat osa-alueet kuin koko asiakkuuden tarkastelu, mutta keskittyy kyseisen jatkuvan palvelun kokonaisuuteen. Tavoitteena on käydä asiakkaan kanssa vuoropuhelua yhteistyön kehittämisestä kyseisen palvelun alueella. Tarpeen mukaan voidaan myös sopia, että asiakasvastaava tekee tarkastelun koko asiakkuuden tasolla, jolloin useampaa tarkastelua ei tarvita. Siinä missä koko asiakkuuden tarkastelun perusteella päivitetään koko asiakkuuden kehityssuunnitelmaa, palvelukohtaisessa tarkastelussa päivitetään kyseisen palvelun kehittämiskohteita. Näin palvelukohtainen tarkastelu keskittyy nykyisten palveluiden kehittämiseen ja koko asiakkuuden tarkastelu uusiin

palvelutarpeisiin. Jos asiakaskeskustelussa ei löydy kehittämistarpeita, on sekin arvokas tieto. Tällöin voidaan jatkaa tavanomaiseen tapaan toimintaa.

Asiakkuuksien vuositarkastelut palvelevat paitsi lisämyyntiä myös asiakaskokemuksen kehittämistä sekä sisäistä toiminnan kehittämistä. Ennen kaikkea vuositarkastelut tarjoavat arvokasta asiakastietoa, joka CRM-järjestelmään tallennettuna tukee asiakasymmärryksen jakamista organisaation asiakasrajapinnassa. Asiakkuuden tavoitteet ja kehittämiskohteet on tärkeää dokumentoida myös niiden etenemisen seuraamiseksi. Dokumentointi mahdollistaa myös samantapaisten asiakastarpeiden ja kehittämiskohteiden käsittelyn suurempina kokonaisuuksina osaamista ja hyviä käytänteitä sekä resursseja jakaen.

Analysoimalla kerättyä asiakkuuksien kehittämistä tukevaa asiakastietoa yhdessä muun asiakastiedon kanssa voidaan organisaatiossa luoda asiakastiedosta syvempää asiakasymmärrystä. Tätä ymmärrystä voidaan hyödyntää liiketoiminnan kasvun tukemisessa monin tavoin. Keskeisiä hyödyntämisessä ovat kehityssuunnitelmat, joilla tuetaan asiakkuuksien kehittämistä, ja asiakasrajapinnan osallistaminen asiakastarpeiden tunnistamiseen. Asiakasanalytiikan syventäminen tarjoaa mahdollisuuksia esimerkiksi kehittää kohdennettua markkinointiviestintää, jolla voidaan entistä paremmin tarjota asiakkaille heitä kiinnostavia sisältöjä.

Asiakkuuden kehityssuunnitelma tukee tavoiteltua asiakkuuden arvon kasvattamista elinkaarella ja yhdistää asiakkaan tarpeidenmukaisen kokonaisuuden yrityksen tarjoamasta. Kehityssuunnitelmat ammentavat yksittäisten asiakkaiden kehitystarpeista ja samankaltaisten kehitystarpeiden asiakasryhmistä, jolloin niistä voidaan rakentaa asiakkaille liiketoiminnan kehittämissuunnitelmien ja -tavoitteiden etenemistä tulee myös seurata, jotta voidaan tarvittaessa korjata tekemistä. Näin ollen osa-analysointia ovat erilaiset seuranta-analyysit, joihin kuuluu myös asiakkuuden elinkaariarvon kehittymisen seuranta.

Muut hyödyntämismahdollisuudet liittyvät liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakkuuksien kehittämistä tukevia asiakastietoja voidaan hyödyntää tuote- ja palvelukehityksessä, mikä tukee tulevaisuudessa asiakastarpeisiin vastaamista. Toisaalta asiakastietojen analysointi tarjoaa mahdollisuuksia yrityksen resurssien kohdentamiseen nyt ja myös esimerkiksi osaamisen kehittämisen osalta. Osin nämä analyysit ovat jo osa toimintaa, mutta kehittämismahdollisuuksia löytyy myös.

Asiakkuuksien kehittämistä tukevan asiakastiedon hallinnan osat on koottu yhteenvetona taulukkoon 6. Tiedonhallinnan osat on jäsennetty asiakastietojen keräämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen otsikoiden alle. Yhteenveto kuvaa tiedonhallinnan kokonaisuutta, jossa asiakastietojen kerääminen mahdollistaa tietojen analysoinnin eri tasoilla, ja analyysit mahdollistavat tietojen hyödyntämisen asiakkuuksien, asiakaskannan ja yrityksen tasoilla.

kerääminen	analysointi	hyödyntäminen
(- nykyiset asiakastiedot)	- asiakaskannan kehityspolku	- asiakaskannan kehitystoimet
- kehittämistä tukeva asiakastieto (tavoitteet, tarpeet, palautteet)	- asiakaskannattavuudet	- asiakkuuksien kehityssuunnitelmat
- vuositarkasteluissa (& palvelukontakteissa)	- asiakasluokittelu (arvo & potentiaalit)	- asiakastarpeiden tunnistaminen
- CRM-järjestelmä alustana	- asiakasanalytiikka	- kohdennettu markkinointiviestintä
	- tiedonhallinnan tavoitteiden ja toimien päivitys vuosittain	- palvelun laadun & asiakaskokemuksen kehittäminen
	- seuranta-analyysit	- resurssien kohdentaminen
		- tuote-/palvelukehitys
		- seuranta ja raportointi

Taulukko 6. Yhteenveto asiakastiedon hallinnasta

Taulukossa 6 tietojen keräämisen alla on mainittu myös nykyiset asiakastiedot, joilla on myös osansa asiakkuuksien kehittämistä tukevassa asiakastiedon hallinnassa. Toisin sanoen nykyasiakkuuksien kehittämisen toimintamalli rakentuu osin organisaation aiempia toimia hyödyntäen ja täydentäen. Malli sisältää myös kehittämisen. Mallia kehitetään tavoitteiden, tulosten ja palautteen perusteella. Säännölliseen asiakaspalautteen keräämiseen käytetään asiakaskyselyä, jolla kartoitettiin yhteistyön nykytilaa ja kehittämiskohteita (Liite 2). Osana analysointia on asiakastiedon hallinnan tavoitteiden ja toimien päivitys vuosittain, jotta toimintaa voidaan kehittää tavoitteiden ja ympäristön muutosten mukaan.

5.4 Mallia tukevat toimet

Edellä esiteltyjen asiakkuuksien luokittelun ja asiakastiedon hallinnan toimien lisäksi kehittämistyön aikana nousi esiin joukko pieniä kehittämisehdotuksia, jotka tukevat mallin toteuttamista. Nämä ehdotukset liittyvät esimerkiksi asiakkuuksien kokonaisratkaisujen esittämiseen CRM-järjestelmässä, asiakasrajapinnan osallistamiseen markkinointiin ja myyntiin sekä tuote- ja palveluratkaisujen tuntemiseen asiakasrajapinnassa. Näillä toimilla edistetään jaettua asiakasymmärrystä sekä proaktiivista asiakastarpeisiin vastaamista.

Täsmällinen lista toimintamallin osista ja mallia tukevista toimista on koottu tiivistetyksi esitykseksi kohdeorganisaatiolle. Esitys kohdeyritykselle sisältää myös toimintamallin osien kuvauksen, joka on tätä julkista raporttia yksityiskohtaisempi ja yrityskohtaisia esimerkkejä sisältävä. Ennen kuin tämä toimintamalli voidaan kohdeyrityksessä ottaa käyttöön, tulee kokonaisuutta vielä arvioida suhteessa johtamisen tavoitteisiin ja valita käyttöönoton laajuus ja toteutuksen yksityiskohdat.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Tulosten yhteenveto

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää monipalvelu yritykselle yhtenäinen nykyasiakkuuksien kehittämisen toimintamalli, joka tukee asiakkuuksien arvon kasvattamista asiakkuuden elinkaarella. Kehittämisongelmaa lähestyttiin kahdella kehittämiskysymyksellä, jotka ongelman määrittelyn lopuksi täsmensivät kehittämisongelmaa ja suuntasivat toimintamallin kehittämistä.

Ensimmäinen kehittämiskysymys kysyi, millainen asiakkuuksien luokittelu tukee nykyasiakkuuksien arvon kasvattamista. Asiakkuuksien arvon kasvattamista tukee asiakkuuksien luokittelu, joka auttaa systemaattisesti kehittämään potentiaalisia asiakkuuksia ja näin kohdentamaan organisaation resurssit tarkoituksenmukaisesti. Tarkoituksenmukaista on suunnata panoksia arvokkaisiin ja kehittämispotentiaalsiin asiakkuuksiin, joiden kanssa yhteistyötä voidaan kehittää kohti kumppanuutta. Näin ollen asiakasluokittelu huomioi asiakkuuden nykyisen arvon lisäksi kehittämispotentiaalin, johon vaikuttavat täyttämättömät asiakstarpeet sekä kehityskyky ja -halu. Potentiaalia voi myös lisätä asiakkuuden oppimis- tai referenssiarvo. Kokonaisuutena tällainen asiakkuuksien luokittelu tukee asiakaskannan kehittämistä, kun voidaan tunnistaa kehittämistoimien kannalta erilaiset asiakasryhmät ja näin kohdentaa kehittämistoimia systemaattisesti. Asiakkuuden potentiaalien huomioiminen luokittelussa hyödyttää myös asiakasta, kun luokittelun myötä kehittämistoimia voidaan kohdentaa entistä paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja tukea molemminpuolista arvoa luovia kehityspolkuja. Asiakkuuksien kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, jossa asiakkuuksien luokittelu ei ole kertatoimenpide vaan säännöllisesti päivitettävä osa asiakasymmärrystä. Näin asiakasluokittelu tukee asiakasportfolion arvon kasvattamista asiakkaiden kehityspolkujen kautta.

Toinen kehittämiskysymys kysyi, millainen asiakastiedon hallinta monipalveluliiketoiminnassa tukee asiakkuuksien kehittämistä. Asiakkuuksien kehittämistä tukee tiedonhallinta, jossa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään kehittämistä tukevaa asiakastietoa niin, että asiakkaiden tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa voidaan vastata entistä paremmin. Tiedon keräämisenä tämä tarkoittaa tapahtuma- ja sopimustietojen lisäksi tulevaisuuteen katsovan tiedon säännöllistä keräämistä asiakkaiden tarpeista ja kehittämiskohdista. Monipalveluorganisaatiossa asiakastietoa tulee kerätä läpi asiakasrajapinnan yhteen, jotta asiakkuudesta voidaan muodostaa kokonaisymmärrys. Kehittämistä tukeva asiakasanalytiikka auttaa luokittelemaan asiakaskannan ja asiakkuudet niiden potentiaali huomioiden koko asiakkuuden laajuudelta. Analysointi mahdollistaa tietojen hyödyntämisen asiakkuuksien

kehityssuunnitelmissa, resurssien kohdentamisessa, asiakastarpeisiin vastaamisessa sekä liiketoiminnan kehittämisesä. Monipalveluliiketoiminnassa korostuu jaetun asiakasymmärryksen merkitys, joten tiedonhallinnan ratkaisuilla tuetaan asiakasymmärryksen muodostamista ja jakamista läpi organisaation.

Kokonaisuutena kehitetty asiakkuuksien kehittämisen toimintamalli auttaa kohdeyritystä huomioimaan asiakkuuksien johtamisen ne osa-alueet, jotka ovat sen asiakkuuksien kehittämisessä tavoitteiden kannalta keskeisiä. Näin organisaatio voi ottaa seuraavan askeleen asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä, joka on jatkuva prosessi. Osa toimintamallia ovatkin seuranta-analyysit, jotka tukevat johtamista, ja mallin säännöllinen arviointi ja analysointi, joiden perusteella mallia voidaan päivittää tavoitteiden ja toimintaympäristön muutosten mukaan.

6.2 Kehittämistyön arviointi

Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi pyrkii vastaamaan opinnäytetyön tutkimuksellisiin vaatimuksiin (ks. Hirsjärvi ym. 1997, 23–25). Kehittämistyön tulosten arviointi tarkastelee työn tulosten vastaavuutta kehittämisen tavoitteisiin (Toikko & Rantanen 2009, 121). Keskeiset osat tulosten arviointia ovat kehitetyn ratkaisun arviointi ja toisaalta myös opinnäytetyöprosessin kokonaisuuden arviointi.

6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavan tutkimustyön tekeminen vaatii laadunvarmistusta läpi tutkimusprojektin, eikä vain tulosten arviointia työn loppuksi (Boeije 2010, 173). Arvioinnin tarkoitus on suunnata kehittämisprosessia kohti tavoitteita (Toikko & Rantanen 2009, 61). Näin ollen työn arviointiprosessi oli kaksivaiheinen, eli se sisältää työnaikaisen reflektoinnin ja arvioinnin sekä tulosten arvioinnin projektin loppuksi. Työnaikaisessa arvioinnissa ja työn suunnan täsmentämisessä hyödynnettiin itsearviointia ja palautetta organisaatiosta.

Tapaustutkimuksen luotettavuutta ja laatua parantavat useiden aineistojen ja menetelmien käyttö sekä tutkijan päättelyn raportointi seurattavasti (Koskinen ym. 2005, 158–159.) Näin esimerkiksi havainnointiaineisto, joka tukee haastatteluiden tuloksia, vahvistaa tapauskuvausta. Tässä työssä luotettavuutta on pyritty parantamaan käyttämällä kehittämisen tueksi useita aineistoja, joissa on huomioitu laajempi konteksti, yrityksen sisäinen tietotaito sekä asiakkaiden odotukset. Lisäksi aineistojen analyysija on raportoitu niin prosessia kuin tuloksia kuvaten.

Opinnäytetyönä kehittämistyön tulee täyttää tieteellisen työn kriteerit, jotka liittyvät työn kirjallisuus- ja menetelmävalintoihin, empiirisen aineiston keräämiseen ja käsittelyyn, työn raportointiin sekä tutkimuksen eettisiin periaatteisiin. Toisin sanoen laadullisen tutkimuksen arviointikriteerejä voidaan soveltaa tämän tutkimuksellisen kehittämistyön arviointiin (ks. Eriksson & Kovalainen 2016, 246). Tutkimukselliset valinnat tulee tehdä perustellen ja raportoiden. Lisäksi työn raporttia tulee jo sitä kirjoittaessa arvioida ja kehittää luotettavuuden, validiteetin, reflektion, kriittisyyden ja johdonmukaisuuden osalta (ks. Koskinen ym. 2005, 254–259). Työn aikana valintoja ja niiden perusteluita on ylläpidetty ja kehitetty tutkimuspäiväkirjassa sekä palaamalla työn aikana säännöllisesti tavoitteisiin. Raportissa keskeiset valinnat ja niiden perusteet on avattu lukijalle ja raportin johdonmukaisuuteen on panostettu esimerkiksi lukijaa ohjaavalla metatekstillä.

Eettisyys on huomioitu tässä työssä kyselyihin vastaajien ja kohdeorganisaation suojaamiseksi tutkimuseettisten periaatteiden (ks. Koskinen ym. 2005, 278–285) mukaisesti. Osana kehittämistyötä tehtyjen kyselyiden vastaajia on informoitu tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmistä ja tulosten julkaisusta sekä aineiston hävittämisestä tutkimuksen jälkeen. Vastaaminen oli vapaaehtoista. Aineistoja on käsitelty luottamuksellisesti, ja tulokset on raportoitu niin, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Organisaation kanssa on sovittu kehittämistyön toimeksiannosta keskustellen myös työn menetelmistä ja luottamuksellisten tietojen käsittelystä. Työn raportti on pyritty kirjoittamaan niin, että se antaa lukijalle riittävät tiedot kehittämistyön tuloksista ja ei paljasta yrityksen luottamuksellisia tietoja.

Luottamuksellisuuteen perustuen osa kehittämistyön tuloksista on raportoitu yksityiskohtaisesti vain toimeksiantajalle. Asiakaskyselyn kaikkien kysymysten vastauksia ei ole raportoitu yksityiskohtaisesti siltä osin, kun ne eivät ole olleet välttämättömiä kehittämistyön kokonaisuuden kannalta. Osa ratkaisun yksityiskohdista sisältyy vain kohdeorganisaatiolle toimitettuihin esityksiin. Toimeksiantajalle on annettu mahdollisuus varmistaa, ettei lopullinen raportti paljasta sen kannalta luottamuksellisia tietoja.

Osana tutkimuseettisiä periaatteita työssä on raportoitu riippuvuudet (ks. Koskinen ym. 2005, 289). Työ on tehty toimeksiannosta, ja se on tutkimuksellisia menetelmiä hyödyntävä kehittämistyö, eikä riippumaton tutkimus. Lisäksi olen tuonut esiin oman roolini kehittämistyön tekijänä suhteessa kohdeorganisaatioon. Kohdeyrityksen työntekijänä en ole ulkopuolinen ja riippumaton tutkija, vaan organisaation käytännön kehittäjä.

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin avustavassa roolissa Copilot-tekoälytyökalua korkeakoulun ohjeiden mukaisesti (ks. LAB ammattikorkeakoulu 2023). Tekoälyä käytettiin työn tekemisen apuvälineenä kirjallisuuden hakusanojen ideoimisessa, asiakokonaisuuksien luonnostelussa, tutkimusmuistiinpanojen jäsentelyssä sekä yksittäisten tekstikohtien

kielentarkistuksessa. Tämä raportti ei sisällä kielimallin tuottamaa tai suoraan muokkaamaa tekstiä.

6.2.2 Kehittämistyön tulosten arviointi

Kehittämistyön tuloksia arvioidaan suhteessa työn tavoitteisiin ja toimeksiantajan palautteen perusteella. Tulosten arviointikriteerejä ovat mallin käytettävyys ja vaikuttavuus (ks. Toikko & Rantanen 2009, 61 ja 121). Käytettävyytenä arvioidaan sitä, kuinka helppoa tuloksia on hyödyntää organisaatiossa. Vaikuttavuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin ratkaisu edistää organisaation tavoitteita.

Tämän työn tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatiolle nykyasiakkuuksien kehittämisen toimintamalli, joka tukee asiakkuuksien arvon kasvattamista ja huomioi yrityksen monipalveluliiketoiminnan. Malli kehitettiin tavoitteet huomioiden. Malliin hyödynnettiin organisaation nykyisiä toimintamalleja ja eri ihmisten näkemyksiä sekä myös asiakasnäkökulmaa ja soveltuvaa teoriaa. Mallin lähtökohtana ovat organisaation yhteiset asiakkuudet, joita kehitetään kokonaisasiakkuuksina ja palvelukohtaisesti. Malli tarjoaa ohjausta ja ehdotuksia asiakkuuksien johtamisen toimiin ja jättää yksityiskohdissa tilaa tiimien tarpeille ja erityispiirteille. Lisäksi kehittämistyön aikana tunnistetut jatkokehittämistarpeet on koottu organisaatiolle. Näin työ vastaa sille asetettuja tavoitteita, vaikka mallin käytännön toteutus vaatii vielä kohdeorganisaatiossa valintoja toimista sekä niiden yksityiskohtaisista toteutustavoista.

Toimeksiantajan palautteen perusteella työn tulokset ovat onnistuneita niin käytettävyyden kuin vaikuttavuuden näkökulmasta. Kehitetty ratkaisu antaa selkeät suuntaviivat organisaation asiakkuuksien johtamisen seuraavalle vaiheelle ja vastaa organisaation tarpeisiin. Tulosten hyödyntäminen vaatii organisaatiossa pohdintaa ja työtä käytännön toteutuksen yksityiskohdista, joten ratkaisu ohjaa konkreettisella tasolla johtamista.

6.3 Oppimisen reflektointi

Tämä kehittämistyö oli myös oppimisprosessi, joka tarjosi tekijälleen oppimista monella osa-alueella. Iteratiivisena prosessina kehittämistyö oli haastava ja antoisa. Projekti auttoi tunnistamaan omia vahvuuksia ja kehityskohteita. Paneutuminen asiakkuuksien kehittämisen teemaan syvensi aiheen tietotaitoa ja käytännön kehittäminen auttoi jäsentämään uutta ja vanhaa tietoa käytännön kontekstissa.

Laaja-alaisesti asiakkuuksien kehittämistä tarkastelevan toimintamallin kehittäminen muutosriikkaassa kohdeyrityksessä oli haastavaa rajauksen ja projektin näkökulmasta. Liike-elämässä muutos on jatkuvaa, ja reilun puolen vuoden opinnäytetyöprojektin aikana ehti

yrityksessä tapahtua isojaakin muutoksia. Tämän projektin aikana kohdeyrityksessä tehty organisaatiouudistus konkretisoi käytännössä jatkuvaa muutosta ja siihen reagoimista myös kehittämistoiminnassa. Muutosten huomioimista tukee iteratiivinen kehittämisote. Tässä työssä olisi voinut tulla suurempia haasteita organisaatiouudistuksen myötä, jos työn alussa olisi lukkiuduttu tietynlaiseen ratkaisumalliin. Iteratiivisella prosessilla työn painotuksia pystyi helpommin sopeuttamaan muutokseen.

Työn toimeksiannossa haettu laaja ratkaisu asiakkuuksien kehittämiseen haastoi työn rajausta. Työn laajuus tarkoitti kompromisseja työn syvyydessä. Kuitenkin karsintaa osa-alueista tehtiin työn aikana. Rajausta ohjasi vahvasti kohdeorganisaation kehittämistilanne, sillä organisaatiouudistuksen myötä tarve kokonaisratkaisulle oli entistä suurempi. Toisaalta tilanne konkretisoi tarvetta jatkuvaan kehittämiseen organisaatioissa: yksittäisellä kehittämishankkeella päästään jonkin verran eteenpäin ja samalla tunnustetaan jatkokehittämistarpeita.

Projekti toi lisäoppia kehittämistoiminnasta isommassa organisaatiossa ja useiden tiimien toiminta-alueella. Aiemmin olen tehnyt kehittämistä mikroyrityksissä ja tiimitasolla sekä lähemmin omaan työtehtävään liittyen. Projektinhallinnan näkökulmasta keskeinen havainto onkin, että isommassa organisaatiossa oikeiden ihmisten osallistaminen vaatii enemmän koordinoimista. Osallistamisessa jäikin kehitettävää ratkaisun muotoiluvaiheeseen, vaikka siinä osallistaminen ei ollut työn varsinainen osatavoite. Kun kehittämiseen liittyvä osaaminen ja tieto koostuu laajemman ryhmän tiedoista, osallistamisen tavoitteet ja menetelmät tulisi suunnitella. Toisaalta projekti antoi kokemusta kuunnella erilaisia näkemyksiä organisaatiossa ja pyrkiä ammentamaan niistä yhteistä näkemystä ja ideoista käytännön ratkaisuja.

Kehittäminen etäpainotteisessa hybridiorganisaatiossa vaatisi myös oman huomionsa vuorovaikutuksen ja osallistamisen näkökulmista. Etätyöskentelyssä epämuodollinen kohtaaminen on vähäisempää verrattuna lähityöskentelyyn, mikä vähentää luontaista ja jatkuvaa vuoropuhelua kehittämisestä organisaation jäsenten kesken. Etänä vuorovaikutus edellyttää enemmän suunnitelmallisuutta. Kehittämistyössä ongelman määrittelyvaiheeseen oli enemmän lähityöskentelyä, mikä antoi suunniteltua laajemmin arvokasta tietoa havainnoinnissa ja spontaaneissa kohtaamisissa. Tämä konkretisoi paitsi ylipäänsä epämuodollisen vuorovaikutuksen tärkeyttä organisaation toiminnassa myös sen vaikutusta kehittämistoiminnassa.

Menetelmällisesti kehittämistyö perehdytti tuplatimanttimallin hyödyntämiseen. Mallin soveltaminen havainnollisti kehittämisessä ongelman määrittelyn tärkeyttä ja myös auttoi rajaamaan rönsyjä. Ylipäänsä projekti opetti, että kehittämistyöhön on syytä ottaa myös työtä

ohjaava menetelmä, jotta projektiin saa systemaattisuutta. Tuplatimanttimalli toimi tässä tarkoituksessa hyvin.

Kokonaisuutena tämä työ antaa hyvät valmiudet jatkaa kehittämistoimintaa organisaatioissa, sillä työ paitsi kehitti asiakkuuksien johtamisen teorian tuntemustani myös tarjosi käytännön harjoitusta teorian soveltamiseen organisaation käytännössä. Työ vahvisti aiempaa kokemustani teorian merkityksestä liiketoiminnan käytännön kehittämisessä: teoria on hyvä ohjaamassa ja antamassa ratkaisuideoita, mutta käytännön kehittämisessä korostuvat soveltaminen ja käytännön toteutus.

6.4 Sovellettavuus

Tämä kehittämistyö tehtiin toimeksiantajayritykselle vastaamaan sen kehittämistarpeisiin. Työn tulokset ovat sovellettavissa kohdeyrityksen kontekstissa. Näin ollen työllä ei tavoiteltu laajempaa yleistettävyyttä. Kuitenkin työ voi tapauskuvauksena tarjota soveltamismahdollisuuksia kehittämistoimintaan myös muille organisaatioille.

Tapauskuvauksena tämä työ tarjoaa havainnollistavan esimerkin, kuinka organisaation toiminnan kehittämisessä voi ohjaavana menetelmänä soveltaa muotoiluajattelun tuplatimanttimallia (ks. Koivisto ym. 2019, 116–119). Malli auttaa paneutumaan ennen ratkaisua eri näkökulmista ongelman määrittelyyn, mikä tämän työn perusteella parantaa kehittämisiongelman ratkaisua.

Asiakkuuksien kehittämisen toimintamalli, joka tässä työssä kehitettiin, voi toimia kehittämisideoina myös muille palveluorganisaatioille, jotka ovat hakemassa systemaattista mallia yritysasiakkuuksien arvon kasvattamiseen. Vaikka toimintamalli ei sellaisenaan soveltuisi muihin organisaatioihin, se tarjoaa käytännönläheisiä ratkaisuehdotuksia asiakkuuksien johtamisen keskeisiin osa-alueisiin.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä työssä painottui kehittämisote ja tutkimuksellisuus tuki kehittämistä. Kuitenkin työn perusteella voidaan esittää jatkotutkimusehdotuksia, sillä työ toi esiin kysymyksiä asiakkuuksien kehittämisestä yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa. Jatkotutkimusehdotukset pyrkivät innoittamaan tutkimusta aihealueesta, jonka tutkimus on niukkaa. Toisaalta kehittämistyö nosti esiin mahdollisia käytännön jatkokehittämistarpeita kohdeorganisaatiossa. Nämä käytännön kehittämis ehdotukset tarjoavat kohdeyritykselle – sekä muille vastaavassa tilanteessa oleville organisaatioille - suuntaviivoja kehittämisen jatkamiseen.

Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus liittyy tämän työn aiheen tarkasteluun tutkimuksena ja vastaa tämän työn yleistettävyyden ja sovellettavuuden rajoitteisiin. Tutkimus asiakkuuksien kehittämisen käytännöistä yritysten välisessä monipalveluliiketoiminnassa antaisi tietoa liike-elämän parhaista käytännöistä tässä kontekstissa. Aiempi tutkimus on jättänyt monipalvelukontekstin vähäiselle huomiolle asiakkuuksien johtamisessa, vaikka palvelullistuminen ja siten palveluliiketoimintaratkaisujen lisääntyminen ovat kehityssuunta monilla yritysten välisillä toimialoilla. Tämä näkökulma voisi tarjota yleistettävämpää tietoa siitä, kuinka kokonaisratkaisutoimittajat voivat systemaattisesti hallita ja kehittää asiakassuhteita, jotka muodostuvat monen palvelun vuorovaikutuksen kokonaisuutena. Palvelualustojen lisääntyessä tämä olisi hyödyllistä tietoa, joka voisi auttaa ymmärtämään paremmin monimutkaisia palveluympäristöjä ja kehittämään asiakkuuksia niissä.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy sen tutkimiseen, kuinka hajanaisesta asiakastiedosta voitaisiin muodostaa yhtenäistä asiakasymmärrystä hyödyntäen kielimallisovelluksia. Tämän kehittämistyön havainnot tukevat kirjallisuuden näkemyksiä hajautuneesta asiakastiedosta. Käytännössä organisaatioissa asiakastietoja voi olla hajallaan useissa järjestelmissä, mikä hankaloittaa yhtenäisen ja kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen muodostamista. Tietojen siirtäminen tai yhdistäminen CRM-järjestelmään saattaa olla liian työlästä. Toisaalta vain osa jatkuvasti kertyvästä datasta on arvokasta asiakkuuksien johtamisessa. Jatkuvasti kehittyvät kielimallisovellukset pystyvät käsittelemään ja tiivistämään isoja tietomääriä ja tarjoamaan jäsennellympiä vastauksia kuin perinteiset tietokantahaut. Tutkimus aiheesta voisi tarjota hyödyllistä tietoa erityisesti laajan asiakasrajapinnan organisaatioille, joissa asiakastiedon yhdistämiseen ja jakamiseen pitäisi erityisesti panostaa.

Tämän toisen jatkotutkimusehdotuksen teema on myös kehittämisehdotus kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatio voisi hyötyä kielimallisovellusten käytöstä osana asiakastiedon hallintaa. Sovellukset voisivat auttaa yhdistämään asiakastietoja palvelutuotannon ja myynnin tueksi. Kielimallisovellukset voisivat mahdollistaa verrattain joustavasti asiakastietojen jäsentämisen niin asiakas- kuin asiakasryhmäkohtaisesti ja toimita työkaluna asiakkuuksien kehittämistoimien suunnittelussa.

Toinen jatkokehittämisehdotus kohdeorganisaatiolle liittyy asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemus, joka oli rajattu tämän työn ulkopuolelle, liitetään kirjallisuudessa keskeisesti asiakassuhteisiin ja asiakkuuksien johtamiseen (esim. Bergström & Leppänen 2021, 450–451). Tässä työssä ehdotettiin kehityspolkuja kehitettävälle asiakkuuksille. Asiakaskokemuksen kehittäminen näillä kehityspoluilla olisi seuraava luonteva kehittämis- kohde, jolla yhteistyökumppanuutta voidaan syventää ja asiakkuuksien arvoa kasvattaa.

Lähteet

- Aurier, P. & N'Goala, G. 2010. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 38 (3), 303–325. Viitattu 5.11.2024. Saatavissa DOI 10.1007/s11747-009-0163-z
- Barac, D., Ratkovic-Zivanovic, V., Labus, M., Milinovic, S. & Labus, A. 2017. Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media. *The Journal of business & industrial marketing*. 32 (8), 1203–1216. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa DOI 10.1108/JBIM-02-2016-0025
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 19., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Boeije, H. 2010. *Analysis in qualitative research*. SAGE Publications.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A. 2011. Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*. 14 (3), 252–271. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa DOI 10.1177/1094670511411703
- Buttle, F. & Maklan, S. 2015. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 3rd edition. Abingdon, Oxon; Routledge.
- Boréus, K. & Bergström, G. 2017. Content Analysis. Teoksessa Boréus, K. & Bergström, G., *Analyzing Text and Discourse – Eight Approaches for the Social Sciences* (s. 23–52). SAGE Publications.
- Caulliraux, A. A., Bastos, D. P., Araujo, R. & Costa, S. R. 2020. ORGANIZATIONAL OPTIMIZATION THROUGH THE DOUBLE DIAMOND - APPLYING INTERDISCIPLINARITY. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 17(4), 1–12. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.14488/BJOPM.2020.025
- Chetty, P. & Thakur, S. 2019a. The IDIC model of Customer Relationship Management (CRM). Viitattu 19.11.2024. Saatavissa <https://www.projectguru.in/customer-relationship-management/>
- Chetty, P. & Thakur, S. 2019b. Understanding the importance of Buttle's CRM value chain model. Viitattu 19.11.2024. Saatavissa <https://www.projectguru.in/buttles-crm-value-chain-model/>
- Design Council. *Systemic Design Framework*. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/systemic-design-framework/>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Sosial Research*. 2nd edition. SAGE Publications.
- Exploratory Data Analysis. 2008. Teoksessa *The Concise Encyclopedia of Statistics*. Springer, New York, NY. Viitattu 24.12.2024. Saatavissa DOI 10.1007/978-0-387-32833-1_136
- Ferro-Soto, C., Padin, C., Roberts-Lombard, M., Svensson, G. & Hogevoold, N. 2024. The role of conflict and opportunism on the duality of satisfaction in B2B sales relationships.

- European business review. 36 (6), 870–898. Viitattu 14.11.2024. Saatavissa DOI 10.1108/EBR-06-2023-0189
- Frow, P. E. & Payne, A. F. 2009. Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of business market management*. 3 (1), 7–27. Viitattu 16.11.2024. Saatavissa DOI 0.1007/s12087-008-0035-8
- Chadha, A. 2024. Customer Relationship Management Practices in Service Sector Industries. *International Journal of Advanced Science and Technology Research and Engineering*, 6(1), 45-60. Viitattu 16.11.2024. Saatavissa <https://ijastre.org/wp-content/uploads/2024/01/iss-6-paper-4.pdf>
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European business review*. 20 (4), 298–314. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.1108/09555340810886585
- Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. p. Helsinki: Talentum.
- Ha, H. Y. 2010. Alternative explanations of business-to-business relationships: The relational case between web-based companies and traditional channel partners in South Korea. *Asian business & management*. 9 (1), 149–171. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa DOI 10.1057/abm.2009.26
- Hallikainen, H., Savimäki, E. & Laukkanen, T. 2020. Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial marketing management*. 8690–98. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa DOI 10.1016/j.indmarman.2019.12.005
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 1997 *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K. & Chen, T. 2019. S-D logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 47 (1), 161–185. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa DOI 10.1007/s11747-016-0494-5
- Holm, M., Kumar, V. & Rohde, C. 2012. Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 40 (3), 387–401. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.1007/s11747-011-0263-4
- Homburg, C., Steiner, V. V. & Totzek, D. 2009. Managing Dynamics in a Customer Portfolio. *Journal of marketing*. 73 (5), 70–89. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.1509/jmkg.73.5.70
- Iyer, C. 2019. Data collection for integrated customer data management: Concerns, considerations and best practices. *Applied Marketing Analytics*, 5(1), 38–44. Viitattu 19.12.2024. Saatavissa DOI 10.69554/SFAD6235
- Jaakkola, E. & Alexander, M. 2014. The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of service research: JSR*. 17 (3), 247–261. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa DOI 10.1177/1094670514529187
- The jamovi project. 2024. jamovi (Version 2.6) [tietokoneohjelmisto]. Viitattu 23.12.2024. Saatavissa <https://jamovi.org/>

- Johnson, M. D. & Selnes, F. 2004. Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1–17. Viitattu 16.11.2024. Saatavissa DOI 10.1509/jmkg.68.2.1.27786
- Karppinen, J., Paussu, A. & Sorri, T. 2022. Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Jyväskylä: Docendo.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Kingsnorth, S. 2019. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. 2nd edition. New York: Kogan Page Ltd.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kotler, P., Peppers, D. & Rogers, M. 2016. Managing Customer Experience and Relationships, 3rd Edition. Wiley.
- Kuckartz, U. 2014. Qualitative text analysis: A guide to methods, practice & using software. SAGE Publications.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. 2023. Qualitative Content Analysis: Methods, practice and software. 2nd Edition. SAGE Publications
- Kwiatek, P., Morgan, Z. & Thanasi-Boce, M. 2020. The role of relationship quality and loyalty programs in building customer loyalty. *The Journal of business & industrial marketing*. 35 (11), 1645–1657. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa DOI 10.1108/JBIM-02-2019-0093
- LAB ammattikorkeakoulu. 5.10.2023. Tekoälytyökalujen käytänteet. Viitattu 25.10.2024. Saatavissa <https://elab.lab.fi/fi/opintojen-suorittaminen/opintoja-ohjaavat-saadokset-ja-ohjeet/tekoalytyokalujen-kaytanteet>
- Lasrado, F., Thaichon, P. & Nyadzayo, M. W. 2023. Exploring the role of relationship management and relationship quality in B2B: empirical insights and future research directions. *The Journal of business & industrial marketing*. 38 (5), 1055–1086. Viitattu 12.11.2024. Saatavissa DOI 10.1108/JBIM-05-2021-0267
- Ledro, C., Nosella, A. & Vinelli, A. 2022. Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *The Journal of business & industrial marketing*. 37 (13), 48–63. Viitattu 19.12.2024. Saatavissa DOI 10.1108/JBIM-07-2021-0332
- Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Li, Y., Zhang, Y., Xu, J. & Feng, T. 2020. The impacts of customer involvement on the relationship between relationship quality and performance. *The Journal of business & industrial marketing*. 35 (2), 270–283. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa DOI 10.1108/JBIM-04-2018-0131

- Liao, C. 2025. Customer Segmentation: 7 Proven Ways to Sell More Effectively (with Examples). Salesforce Inc. Viitattu 18.2.2025. Saatavissa <https://www.salesforce.com/sales/sales-planning/customer-segmentation/>
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. 2013. Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa DOI 10.1016/j.intmar.2013.09.008
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos. 4. laitos, 1. painos. Helsinki: International Methelp.
- Mithas, S., Krishnan, M.S. & Fornell, C. 2005. Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of marketing*. 69 (4), 201–209. Viitattu 11.11.2024. Saatavissa 10.1509/jmkg.2005.69.4.201
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY
- Mäntyneva, M. 2019. Key account management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Mäntyneva, M. 2023. Asiakkuuksien johtaminen tukee yrityksen kannattavaa kasvua. Kuopion alueen kauppakamarin blogi. Viitattu 12.1.2025. Saatavissa <https://kuopiochamber.fi/blog/asiakkuuksien-johtaminen-tukee-yrityksen-kannattavaa-kasvua/>
- Nam, D., Lee, J. and Lee, H. 2019. Business analytics use in CRM: a nomological net from IT competence to CRM performance. *International Journal of Information Management*, Vol. 45, pp. 233-245. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.005
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Oscar Software Oy. Oscar – Enemmän kuin ERP. Viitattu 10.12.2024. Saatavissa www.oscar.fi
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Panostaja Oyj. Omistukset: Oscar Software Oy. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://panostaja.fi/omistukset/oscar-software/>
- Paul, J. 2020. Marketing in emerging markets: a review, theoretical synthesis and extension. *International journal of emerging markets*. 15 (3), 446–468. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.1108/IJOEM-04-2017-0130
- Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of marketing*. 69 (4), 167–176. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.1509/jmkg.2005.69.4.167
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36 (1), 83–96. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.1007/s11747-007-0070-0

- Peker, S., Kocyigit, A. & Eren, P. 2017. LRFMP model for customer segmentation in the grocery retail industry: a case study. *Marketing intelligence & planning*. 35 (4), 544–559. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa DOI 10.1108/MIP-11-2016-0210
- Peltier, J. W., Zahay, D. & Lehmann, D. R. 2013. Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance. *Journal of interactive marketing*. 27 (1), 1–13. Viitattu 22.11.2024. Saatavissa DOI 10.1016/j.intmar.2012.05.001
- Peppers, D. & Rogers, M. 2017. *Managing customer experience and relationships: a strategic framework*. Third edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Puusa A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. *Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. 4., uud. p. Helsinki: Talentum.
- Pynadath, M. F., Rofin, T. M. & Thomas, S. 2023 Evolution of customer relationship management to data mining-based customer relationship management: a scientometric analysis. *Quality & quantity*. 57 (4), 3241–3272. Viitattu 22.11.2024. Saatavissa DOI 10.1007/s11135-022-01500-y
- Oueslati, H., Deparis, M. & Bennaghmouch-Maire, S. 2021. The franchisor–franchisee relationship and customer data management in the digital era. *International journal of retail & distribution management*. 49 (7), 977–998. Viitattu 22.11.2024. Saatavissa DOI: DOI: 10.1108/IJRDM-10-2020-0411
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of marketing research*. 41 (3), 293–305. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa DOI 10.1509/jmkr.41.3.293.35991
- Sahin, I. & Özgen, P. 2023. Examining Customer Relationship Management Practices and Its Effect on Business Performance in B2B Markets. *Review of Contemporary Business Research*, 11(1), 15-27. Viitattu 16.11.2024. Saatavissa DOI 10.15640/rcbr.v11n1a1
- Sheikh, A. & Ghanbarpour, T. 2019. A Preliminary Study of Fintech Industry: A Two-Stage Clustering Analysis for Customer Segmentation in the B2B Setting. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 26(2), 197-207. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa DOI 10.1080/1051712X.2019.1603420
- Svahn, N. 2025. Aku Varamäki turhautui jatkuviin palautekyselyihin – sitten hänellä kävi moka. *Yle*. Viitattu 16.1.2025. Saatavissa <https://yle.fi/a/74-20135296>
- Stein, A. D., Smith, M. F. & Lancioni, R. A. 2013. The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial marketing management*. 42 (6), 855–861. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa DOI 10.1016/j.indmarman.2013.06.004

- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking: basics - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tang, Y. E. & Mantrala, M. K. 2024. Incorporating direct customers' customer needs in a multi-dimensional B2B market segmentation approach. *Industrial marketing management*. 119252–263. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa DOI 10.1016/j.indmarman.2024.04.00
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Triznova, M., Matova, H., Dvoracek, J. & Sadek, S. 2015. Customer Relationship Management Based on Employees and Corporate Culture. *Procedia economics and finance*. 26953–959. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa DOI 10.1016/S2212-5671(15)00914-4
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J. & Krafft, M. 2010. Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of service research: JSR*. 13 (3), 247–252. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.1177/1094670510375461
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Webropol. 2024. Kyselyt ja raportit. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa www.webropol.fi
- Zhang, Y. & Wildemuth, B. M. 2009. Qualitative analysis of content. Teoksessa B. M. Wildemuth (Ed.), *Applications of social research methods to questions in information and library science*. 308-319. Libraries Unlimited.
- Zeynep Ata, U. & Aysegul, T. 2012. The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *The Journal of business & industrial marketing*. 27 (6), 497–507. Viitattu 12.11.2024. Saatavissa DOI 10.1108/08858621211251497
- Zineldin, M. 1996. Bank-corporate client 'partnership' relationship: benefits and life cycle. *International journal of bank marketing*. 14 (3), 14–22. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa DOI 10.1108/02652329610113135

Liitteet

Liite 1. Organisaation sisäisten haastatteluiden kysymykset

1. Voisitko kuvata lyhyesti, kuinka työsi liittyy nykyasiakkuuksien kehittämiseen?
2. Millaisia toimintamalleja ja käytäntöjä tiimissäsi/toiminnossasi on nykyasiakkuuksien kehittämiseen? Liitäthän vastausviestiisi toimintamalleja ja käytäntöjä kuvaavia dokumentteja siltä osin kun käytäntöjä on dokumentoitu. Esimerkiksi prosessikuvauksia, toimintaohjeita.
3. Mitä ovat nykyasiakkuuksien kehittämisen tavoitteet tiimissäsi?
4. Miten asiakkaat osallistuvat tai voisivat osallistua asiakassuhteen kehittämiseen?
5. Mitkä ovat mielestäsi organisaation parhaat käytännöt tällä hetkellä nykyisten asiakkuuksien kehittämisessä? Toisin sanoen, mikä toimii? Tässä tarkastellaan tilannetta ennen syksyn 2024 organisaatiomuutosta.
6. Millaista yhteistyötä eri tiimit / toiminnot tekevät nykyisten asiakkuuksien kehittämisessä? Tässä tarkastellaan tilannetta ennen syksyn 2024 organisaatiomuutosta.
7. Millaisia haasteita näet organisaatiollamme olevan nykyisten asiakkuuksien kehittämisessä? Voitko nimetä kolme tärkeintä kehittämiskohdetta.
8. Lopuksi sana on vapaa. Mitä muuta haluaisit kertoa liittyen nykyisten asiakkuuksien kehittämisen teemaan?

Liite 2. Asiakaskyselyn kysymykset

- Vastaajan rooli liiketoiminta-alustan käyttäjänä (valinta käyttäjärooleista)
- Mitä ERP-järjestelmää yrityksenne käyttää? (valinta tuotelinjoista)
- Mitä palveluita yrityksenne käyttää? (monivalinta palvelutarjoamasta)
- Kuinka pitkään olette olleet asiakkaamme?
- Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritystä liiketoiminnan kehittämisen kumppanina muille pk-yrityksille? (kumppanuus-NPS)
- Voit perustella edellisen vastauksesi. (avoin kysymys)
- Ota kantaa väittämiin (väittämät Likert-asteikolla)
 - o Yrityksen asiantuntijat ymmärtävät yrityksemme tarpeita ja tavoitteita liiketoimintamme kehittämisessä
 - o Hyödynnämme liiketoiminta-alustan mahdollisuuksia yrityksellemme riittäväällä tasolla
 - o Yritys tuo liiketoimintaamme parhaat käytännöt ja prosessit
 - o Yrityksen palvelut auttavat hyödyntämään paremmin liiketoiminta-alustaa
 - o Yrityksen asiantuntijuus tukee yrityksemme tiedolla johtamisen kehittämistä
 - o Yhteistyömme Yrityksen kanssa tukee kehittämistavoitteitamme
 - o Nykyinen yhteistyömme Yrityksen kanssa on riittävää yrityksemme tarpeisiin
- Miten kuvailisit nykyistä yhteistyötä liiketoimintanne kehittämisessä Yrityksen kanssa? (avoin kysymys)
- Miten Yritys voisi asiantuntijuudellaan paremmin tukea yrityksenne kehittymistä ja liiketoimintatavoitteita? (avoin kysymys)
- Voit jättää avointa palautetta (avoin kysymys)

Liite 3. Havainnoinnin asiarunko

Organisaation toiminnassa havainnoidaan seuraavia asioita/teemoja liittyen nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen:

Ongelman määrittelyvaiheessa:

- Nykyiset toimintamallit/käytännöt nykyasiakkuuksien kehittämisessä
 - o hyväksi, toimiviksi koetut käytännöt
 - o ei-toimivat käytännöt
- Haasteet nykyasiakkuuksien kehittämisessä
- Asiakassuhteeseen liittyvän tiedon kerääminen, tallentaminen, jäsentäminen, hyödyntäminen

Ratkaisuvaiheessa:

- mikä ratkaisussa toimii ja mikä ei
- mikä ratkaisussa vaatii tarkentamista/muutosta