

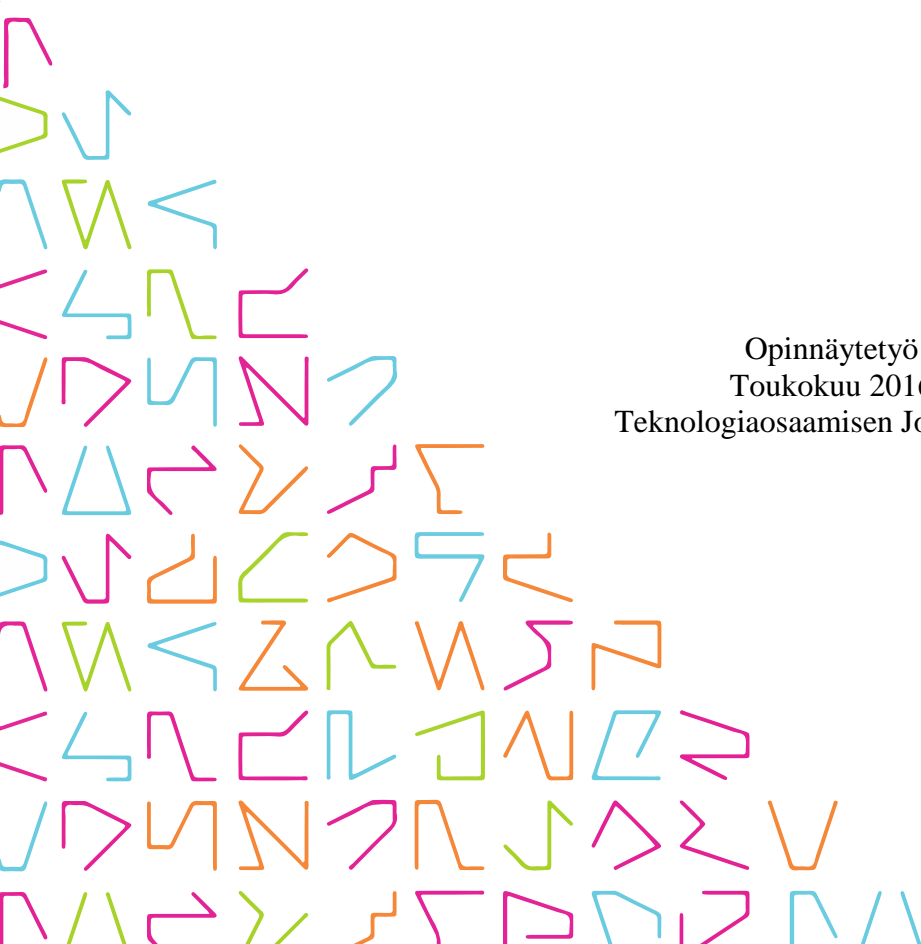


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Strategisen asiakkuudenhallintamallin määrittely ja toimeenpano IT-palveluyritykselle

Jukka Holm

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Teknologiaosaamisen Johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtaminen, Ylempi AMK

HOLM, JUKKA

Strategisen asiakkuudenhallintamallin määrittely ja toimeenpano IT-palveluyritykselle

Opinnäytetyö 70 sivua
Toukokuu 2016

BLC Protie Oy tuottaa moderneja digitaalisen aikakauden IT-palveluita kotimaisille asiakasyrityksille. Yrityksessä halutaan varmistaa riittävän hyvä asiakkuudenhallinta nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua yrityksen nykytilanteeseen, sekä vallitseviin asiakkuudenhallinnan teorioihin ja hyviin käytäntöihin. Tavoitteena on saada määriteltyä ja käyttöönotettua asiakkuudenhallintamalli yrityksen tarpeisiin soveltuena.

Työ toteutetaan konstruktiiivisella menetelmällä, jossa tutkimuksen tekijä on osa metodia ja omalla johtamistyöllään vaikuttaa tuloksiin. Menetelmässä luodaan uusi malli olemassa olevaa teoretietoa hyödyntäen ja malli otetaan käyttöön kohdeyrityksessä. Toimeenpanon vaikutuksia seurataan ja tehdään arvio mallin toimivuudesta. Tiedon keruussa hyödynnetään työpajoja kohdeyrityksessä, sekä laajaa tutustumista kirjallisuuteen ja markkinatutkimuksiin.

Työn alussa tutustutaan tarkemmin kohdeyrityksen tilanteeseen ja nykyiseen tapaan johtaa asiakkuuksia. Toisessa osiossa esitellään valikoidusti teoretietoa parhaista käytännöistä asiakkuudenhallintaan liittyen. Ratkaisun toimeenpanossa lähdetään liikkeelle strategian muuttamisesta kohti asiakaskeskeistä strategiaa. Tavoitteena muutoksessa on asiakaskokemuksen kehittäminen uudeksi kilpailueduksi ja asiakaskannan arvon nostaminen.

Uutta määriteltyä strategiaa tukemaan kirkastetaan operatiivisella tasolla hallintamallit ja asiakkuusstrategiat. Toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi tehdään analyysi asiakaskannan nykyarvosta ja potentiaalista, sekä resurssien riittävydestä suhteessa päätettyihin uusiin toimintatapoihin.

Toteutuksen arviointia osaltaan rajoittaa aiheen laajuus, sekä opinnäytetyön aikataulu. Osaa päätetyistä muutoksista ei ole raportin tekohetkellä vielä viety loppuun ja osan muutosten vaikutusten arviointia voidaan tehdä paremmin pidemmällä aikavälillä. Voidaan kuitenkin sanoa työn läpäisevän heikon markkinatestin, sillä tehty konstruktio on otettu käyttöön kohdeyrityksessä ilman ilmeisiä ongelmia ja positiivisella vastaanotolla.

Työn tekemisessä painottuu erityisesti sen liiketoiminnallinen merkitys kohdeyritykselle. Teoreettista kontribuutiota työssä saadaan erityisesti tapausesimerkkinä asiakaskeskeisen strategian toimeenpanona.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, asiakaskokemus, strategia, asiakaskeskeisyys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Strategic Leadership of Technology-Based Business

HOLM, JUKKA

Creating and Implementing a Strategic CRM for an IT Service Provider

Master's thesis 70 pages

May 2016

BLC Protie Oy provides modern business IT services in Finland. The company wants to make sure they are providing good enough customer relationship management. The purpose of the thesis is to gain good understanding of company's current situation and acquire in depth knowledge of CRM theories and best practices. The goal is to define and implement suitable CRM model for the company.

Constructive method is used to define and implement the new CRM model. Researcher will be part of the method himself and by his own leadership will be affecting the results. Knowledge of the current situation will be acquired with multiple workshops in the company and understanding of existing CRM theories will be gained from extensive literature and market research.

First the company's current CRM-model is evaluated and then there is a showcase of best practices. The implementation starts from a strategic level. Customer centricity is the strategic choice. Customer experience management is understood as a future competitive advantage and also increasing the value of current customer base is very important. Both are chosen as a strategic goals.

Operational changes are needed to support the new strategy. Account management models are clarified and defined for different customer categories. Also three different customer strategies are created to boost the value creation processes. To make the right choices, the customer base is analyzed based on the current value and value potential. The amount of resources needed is evaluated according the newly created management models.

Part of the implementation is still going on. Some of the changes, especially the strategic ones, will be better evaluated in the coming future. That said, the constructed model seems to be suitable for the business needs of the company and has been very well adopted. The business needs are the driving force of the project. Theoretical contribution is best shown as a case example for a strategic CRM implementation with customer centricity as a choice.

SISÄLLYS

Key words: customer centricity, CRM, customer relationship management, customer experience

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustaa.....	6
1.2	Ongelman määrittely.....	6
1.3	Tutkimuksen tekijän rooli kohdeyrityksessä	8
1.4	Konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä.....	10
2	KOHDEYRITYKSEEN TUTUSTUMINEN.....	12
2.1	Taustatiedot yrityksestä	12
2.2	Johtamistapa.....	13
2.3	Työryhmätoiminta	15
2.4	Prosessit ja mittarit.....	16
3	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	21
3.1	Asiakkuusajattelu.....	21
3.2	Strateginen taso.....	25
3.2.1	Asiakaskokemus.....	26
3.2.2	Asiakas- vai tuotekeskeinen.....	31
3.3	Operatiivinen ja analyyttinen taso	34
3.3.1	Asiakkaan kokema arvo	34
3.3.2	Asiakkaan arvo yritykselle.....	37
3.3.3	Asiakkaan ja yrityksen roolit asiakkuudessa.....	39
3.3.4	Asiakkuusstrategioiden määrittely.....	41
4	STRATEGISEN ASIAKKUUDENHALLINTAMALLIN LUOMINEN.....	44
4.1	Toimeenpanon aloittaminen.....	44
4.2	Strateginen taso.....	45
4.2.1	Asiakaskokemus.....	46
4.2.2	Asiakas- vai tuotekeskeinen.....	47
4.3	Operatiivinen ja analyyttinen taso	48
4.3.1	Asiakkaan kokema arvo	48
4.3.2	Asiakkaan arvo yritykselle.....	49
4.3.3	Asiakkaan ja yrityksen roolit asiakkuudessa.....	50
4.3.4	Asiakkuusstrategioiden määrittely.....	51
4.3.5	Hallintamallin kirkastaminen.....	53
4.3.6	Asiakaskannan analysointi.....	56
4.3.7	Resursointi	57
4.4	Sovitut jatkotoimenpiteet.....	58
4.5	Yhteenvedo	59
5	TOTEUTUKSEN ARVIOINTI	61
5.1	Arvioinnista yleisesti	61
5.2	Strateginen taso.....	61
5.3	Operatiivinen taso	63

5.4 Analyytinen taso	64
6 POHDINTA.....	66
LÄHTEET.....	68

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Asiakkuusajattelussa yritys ei lähde vain siitä, mitä asiakkaat tänään tarvitsevat tai arvostavat. Tärkeää on miettiä, mitä asiakkaat tarvitsevat huomenna. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 28.)

Yrityksen menestyksen kannalta on erittäin tärkeää tarjota asiakkaille ratkaisuja myös huomisen haasteisiin. Tyytymällä tarjoamaan vain sitä, mitä asiakas jo tietää haluavansa, on hyvin vaikea tuottaa lisäarvoa. Mikäli yritys ei pysty tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen, niin voi kysyä onko toiminnalle edellytyksiä. Tästä on kyse yllä olevassa lainauksessa.

Opinnäytetyö tehdään yritykselle, jonka toimivan johdon käsitys on, että asiakkuudenhallintaa ei tehdä yrityksen tavoitetasoon nähden riittävän hyvin. Asiakkuudenhallinnan käsite avataan raportissa tarkemmin kappaleessa kolme. Johdon käsitys perustuu ensisijassa palautteisiin asiakkailta ja työntekijöiltä, sekä muuhun johdon omaan kokemukseen tilanteesta. Lähtötilanteessa asiakkuudenhallintaa on haastava arvioida tarkasti, sillä asiakkuudenhallintamallia ei ole selkeästi dokumentoitu, tavoitteita ja mittareita ei ole asetettu.

1.2 Ongelman määrittely

Toimiva asiakkuudenhallinta on ratkaisevan tärkeää koko yrityksen liiketoiminnalle nyt ja tulevaisuudessa. Mikäli työ onnistuu hyvin, niin yritys voi tulevaisuudessa työllistää entistä enemmän osaajia, sekä tuottaa arvoa niin asiakkailleen kuin omistajilleen. Toisaalta, jos yritys ei pysty palvelemaan asiakkaitaan vastaten heidän nykyisiin ja tuleviin tarpeisiinsa, niin liiketoiminnan edellytykset ovat merkittävästi heikommalla ja lähes sadan työntekijän työpaikat vaarassa.

Alkuperäinen työelämän tehtävänanto on melko laajasti määritelty ja on luonteeltaan johdoryhmätason johtamisvastuu asiakkaista ja asiakkuudenhallinnasta. Opinnäytetyön tar-

koituksena on tutustua yrityksen nykytilanteeseen, sekä vallitseviin asiakkuudenhallinnan teorioihin ja hyviin käytäntöihin. Tavoitteena on saada määriteltyä ja käyttöönotettua asiakkuudenhallintamalli yrityksen tarpeisiin soveltuen.

Tutustuminen yritykseen tapahtuu käytännössä perustamalla työryhmä asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Työryhmän jäsenten valinnassa on huomioitu erityisesti heidän roolinsa suhteessa asiakkuudenhallintaan. Olennaista on heti alusta alkaen ottaa mukaan henkilöitä, jotka tuntevat nykyisen arjen tilanteen ja jotka tulevat toteuttamaan ratkaisua tulevaisuudessa.

Työryhmän jäsenten valinnan tärkeyttä käsittelee konsultti Ahlroth blogissaan:

Perustamalla työryhmän irrotamme kehitystyön ihmisten arkisesta työstä. Väitän, että päätösvalan ja -vastuun siirtäminen tiimeille on ratkaisu useimpiin työyhteisön ongelmiin. Uudenlainen johtaminen vähentää alttiutta työntekijöiden uhriutumiseen ja lisää vastuullisuutta organisaation kaikilla tasoilla. Ihmisten työtä tavalla tai toisella koskevaa kehittämistä ei tule koskaan tehdä tutkimusten viittekehitysten tai työryhmien, vaan tiimien ehdoilla. Arjen oivallukset syntyvät pikemminkin sorvin ääressä kuin kabineteissa. (Ahlroth 2016.)

Selvää on alusta alkaen, että hyvin toimiva asiakkuudenhallinta tulee vaatimaan osaavat ja motivoituneet toteuttajat, riittävän resursoinnin, sekä soveltuvat työtavat ja työvälineet. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisessa ja ratkaisussa tulee kiinnittää huomiota kaikkiin näihin osa-alueisiin ja arvioida kunkin osa-alueen kehittämistarvetta.

Konstruktivisessa menetelmässä tutkimuksen tekijän mennessä osaksi työryhmää, ja tässä tapauksessa vielä johtamisrooliin, niin johtamistapavalinnat ovat tärkeitä. Tutkija käytännössä vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen ja on samalla osa metodologiaa itsessään. (Lukka 2014.)

Etukäteisolettama on, että tutkijan johtamistapa vaikuttaa konstruktion onnistumiseen tässä kyseisessä tapausesimerkissä ainakin seuraavin tavoin: 1. henkilöiden oma oppiminen ja ymmärrys 2. henkilöiden motivoituminen ja muutosvastarinta

Ongelman määrittely kuvataan tarkemmin kappaleessa raportin kappaleessa kaksi osana nykytilanteen kuvaamista. Lisäksi samassa kappaleessa on tutustumisvaiheen johtamistapavalintoja ja niiden perusteluja.

1.3 Tutkimuksen tekijän rooli kohdeyrityksessä

Konstruktivisessa tutkimusotteessa tutkija on osa työryhmää, jossa ongelmaa ratkaistaan. Lisäksi on erityisen tärkeää, että projektiryhmässä on tärkeitä avainjäseniä kohdeorganisaatiosta. Näin varmistetaan, että projektissa varmemmin päästään toteutusvaiheeseen. (Lukka 2014.)

Tämän tutkimuksen tekijä on ollut töissä kohdeyrityksessä vuoden 2004 alusta alkaen ja tänä aikana yritys on kasvanut kolmen henkilön pienyrityksestä lähes sata henkilöä työllistäväksi uskottavaksi keskisuureksi yritykseksi. Jokaisena toimintavuonnaan yritys on onnistunut kasvamaan liikevaihdollisesti. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä on onnistuttu vähintäänkin hyvin. Tämä antaa perusolettamuksen, että paljon asioita tehdään oikein.

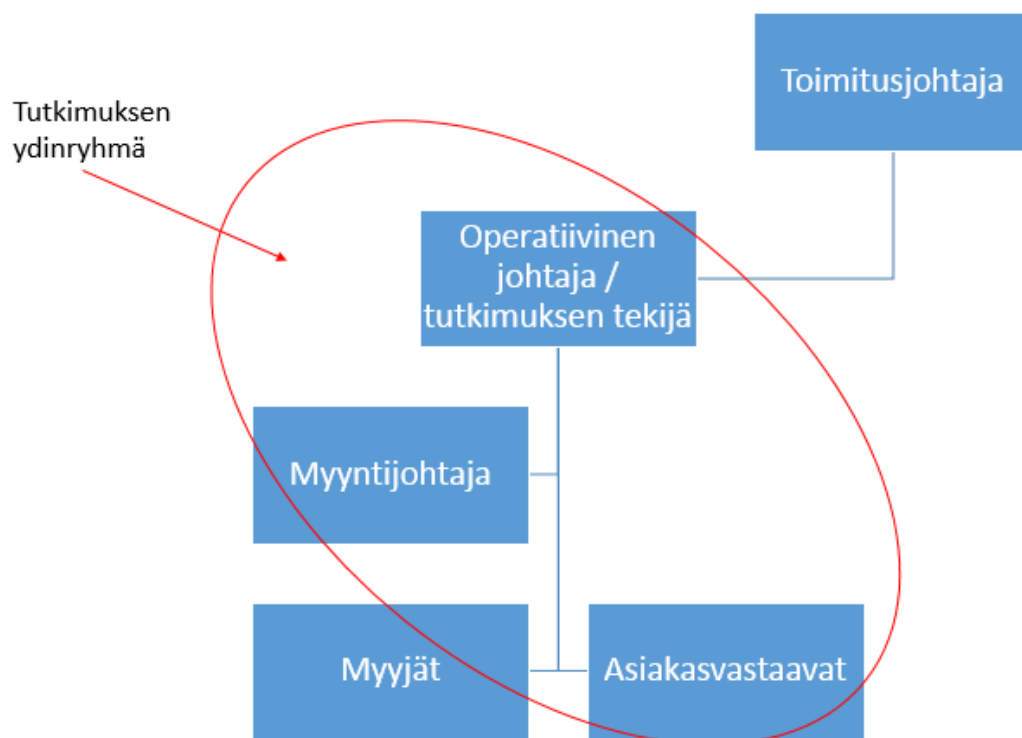
Syksystä 2015 alkaen tutkimuksen tekijän toimeksianto on ollut yrityksen myynnin, asiakkuudenhallinnan, markkinoinnin ja tuotteistuksen johtaminen. Edellinen pääasiallinen johtamisvastuualue on ollut tuotannon organisointi ja kehitys. Tuotannon osalta on rakennettu prosessiohjattu toimintamalli tukemaan myytyjen palveluiden tuottamista.

Yrityksen palvelut ovat pääasiallisesti jatkuvia palveluita, joiden tulee normaalitilanteessa toistua hyvin samankaltaisina päivästä, viikosta ja kuukaudesta toiseen. Esimerkkeinä palveluista voidaan mainita laitteiden elinkaarenhallinta, käyttäjätuki, pilvipalvelut ja järjestelmien valvonta ja hallinta. Palveluiden toimivuus omalta osaltaan mahdollistaa asiakasyrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden ja ovat siten luonteeltaan liiketoimintakriittisiä.

Yrityksen tähänastinen suotuisa kasvu on tutkimuksen tekijän oman näkemyksen mukaan perustunut johdon ja työntekijöiden ahkeraan työntekoon ja jatkuvan kehittymisen ajatukseen. Koulutukseen on panostettu koko henkilöstön osalta ja johto on omalta osaltaan ollut esimerkillinen tässä asiassa. Yrityksen eri osa-alueita ja osaamisalueita on kehitetty

vuodesta toiseen. Kehitys on tehty osin etukäteisen suunnitelman pohjalta, mutta useimmiten tarpeen jo olessa ilmeinen. Voidaan sanoa, että yrityksessä on olemassa jatkuvan kehittymisen kulttuuri, joka edesauttaa kehittämishankkeen toteuttamista.

Asiakkuudenhallintamallin rakentaminen kuuluu siis osaksi tutkimuksen tekijän nykyistä johtamisvastuualuetta. Perustettavaan työryhmään kuuluvat tutkimuksen tekijän suorana alaisena toimiva myyntijohtaja ja hänen alaisinaan toimivat asiakasvastaavat (kuvio 1).



KUVIO 1. Tutkimuksen ydinryhmä

Asiakkuuksia johdetaan asiakasvastaavien toimesta, mutta asiakkuudenhallinnan kokonaisuuteen osallistuu myös koko muu organisaatio omalla toiminnallaan. Tutkimuksen tekijällä on tarpeen mukaan mahdollisuus vaikuttaa myös muun organisaation toimintaan perustelluista syistä roolissaan yrityksen operatiivisena johtajana ja johtoryhmän jäsenenä. Työn optimaalisen toteutuksen kannalta ei pitäisi olla etukäteen ajatellen siis rajoitavia tekijöitä kohdeorganisaation ja työn toteuttajan välisen suhteen kautta.

1.4 Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä

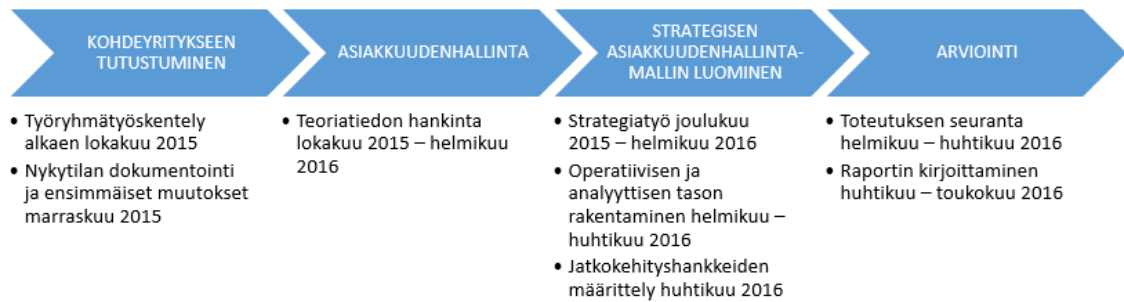
Konstruktiivinen menetelmä soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa halutaan luoda konkreettinen tuotos. Tuotos voi olla esimerkiksi toimintamalli, tuote tai järjestelmä. Olennaista on, että saadaan käytännössä toimiva rakenne, joka on aiempaa parempi. Menetelmässä hyödynnetään olemassa olevaa teoretietoa. (Ojasalo;Moilanen ja Ritalahti 2015, 66.)

Konstruktiivisen menetelmän vaiheet yleisesti ottaen ovat (Ojasalo;Moilanen ja Ritalahti 2015, 67):

1. Mielekkään ongelman etsiminen
2. Syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta
3. Ratkaisujen laatiminen
4. Ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu

Tutkimusmenetelmävalintana tämä soveltuu erityisen hyvin annettuun toimeksiantoon, sillä asiakkuudenhallinnasta on olemassa teoretietoa, jota voidaan hyödyntää mallin luomiseksi. Lisäksi tavoitteena on myös saada malli otettua käyttöön opinnäytetyön puitteissa.

Käytännössä työ etenee kuvion 2 mukaisesti siten, että ensin on **kohdeyritykseen tutustuminen**. Työtapana tässä on työryhmyöskentely, joka aloitettiin lokakuussa 2015 ja yrityksen tilanteen dokumentoinnilla marraskuussa 2015. **Asiakkuudenhallinta** määritettiin hankkimalla teoretietoa lokakuusta 2015 helmikuuhun 2016 asti. **Strateginen asiakkuudenhallintamalli luotiin** toimeenpanemalla uusi strategia joulukuusta 2015 helmikuuhun 2016. Operatiivisen ja analyttisen tason rakentaminen tehtiin helmikuusta huhtikuuhun 2016 ja jatkokehityshankkeet määritettiin huhtikuussa 2016. **Arviointia** tehtiin toteutuksen seurannalla helmikuusta huhtikuuhun 2016 ja raportti kirjoitettiin huhtikuusta toukokuuhun 2016.



KUVIO 2. Opinnäytetyön toteutus

Raportti rakentuu siten, että kappaleessa kaksi tutustutaan kohdeyritykseen, kappaleessa kolme perehdytään valikoituun soveltuvaan teoriatietoon, kappaleessa neljä esitetään valitun ratkaisun toimeenpano osa-alueittain, kappaleessa viisi arvioidaan toteutusta ja sen toimivuutta. Lopuksi kappaleessa kuusi pohditaan työn teoreettista kontribuutiota.

Asiakkuudenhallinnasta on hyvin kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia olemassa 2000-luvulta. Etukäteisolettama on, että ei ole kuitenkaan olemassa yhtä valmista asiakkuudenhallintamallia, joka voitaisiin sellaisenaan ottaa käyttöön kohdeyrityksessä ja samalla olla varmoja, että annetut tavoitteet täyttyvät. Huomioitavia muuttujia on useita – yrityksen lähtötilanne, käytössä olevat resurssit, tiedossa olevat muutokset, olemassa oleva asiakaskunta ja yrityksen tavoitteet.

Etukäteen ei myöskään ole selkeää etukäteiskäsitystä siitä, että kuinka paljon työssä tulee syntyvän muissa ympäristöissä hyödynnettävää uutta ymmärrystä. Varmaa on kuitenkin, että dokumentoiduilla tapausesimerkeillä, kuten tästä on tulossa, voidaan pyrkiä todistamaan asiakkuudenhallinnan teorioiden toimivuutta eri käyttötapauksissa. Erikoishuomiona se, että varsinkin epäonnistuneista asiakkuushankkeista on vaikea löytää tietoa, sillä niitä ei haluta tuoda julkisiksi. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 11.)

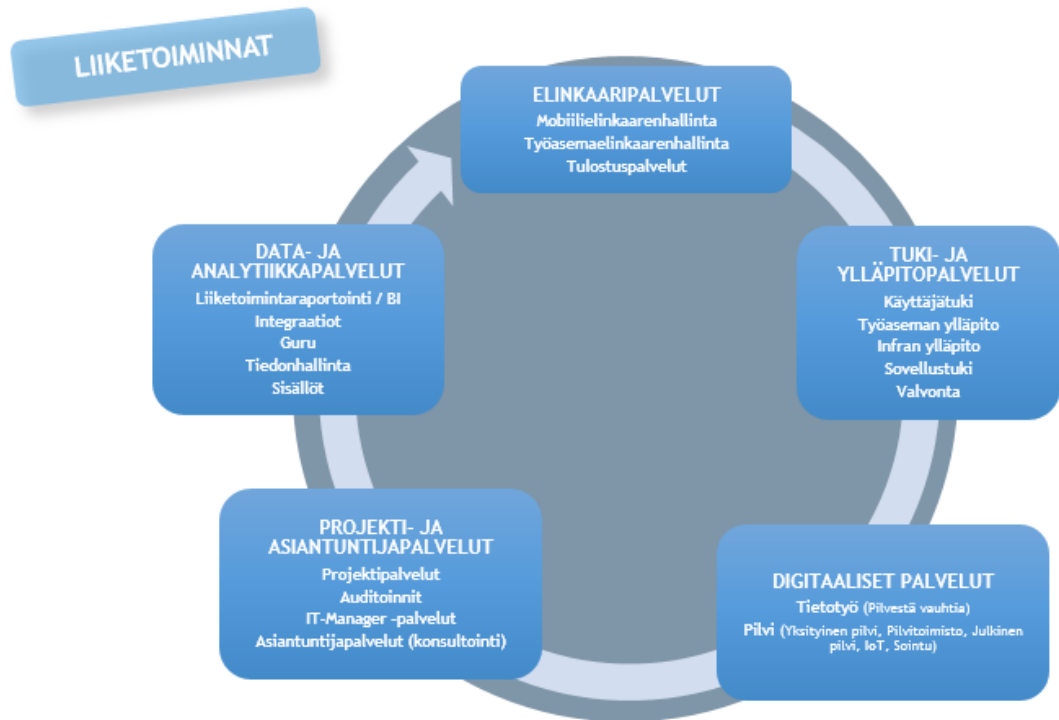
2 KOHDEYRITYKSEEN TUTUSTUMINEN

2.1 Taustatiedot yrityksestä

Kohdeyritys on toiminut IT-palvelutarjoajana erikokoisille asiakasyrityksille kotimaan markkinassa vuodesta 2001 asti. Vuoteen 2011 asti yritys oli pääosin toimivan johdon omistama. Vuonna 2011 yrityksestä tuli omistuksellisesti osa kotimaista BLC-konsernia, jonka omistajana on Savonlinnan Puhelinosuuskunta (SPY).

Yritys oli työtä aloitettaessa syyskuussa 2015 käynnissä isoja muutoksia. Syyskuussa oli julkaistu laaja ulkoistus, jossa yritykseen siirtyi asiakasyrityksestä yli kaksikymmentä IT-osaajaa, jotka kukin edustavat uudenlaista osaamista yrityksen osaamisportfoliossa. Lisäksi yhtiö oli fuusioitumassa toisen konsernin yhtiön kanssa.

Yrityksen voimassaoleva strategia oli tehty vuotta aikaisemmin. Tutustumishetkellä olevat isot muutokset olivat käynnistäneet uuden strategian suunnitteluprosessin. Toteutetun fuusion ja ulkoistuksen jälkeen yhtiöllä on viisi eri liiketoimintaa, jotka on kuvattu alla kuviossa 3. Liiketoimintojen asiakaskunta (syksyllä 2015) koostuu noin sadasta yritysasiakkaasta eri toimialoilta. Mukana on myös muutamia liittoja ja järjestöjä.



KUVIO 3. Liiketoiminnot

Yrityksen johto antoi tutkimuksen tekijälle hyvin vapaat kädet tavoitteiden määrittelylle. Selvää oli, että tilannetta piti parantaa nykyisestä. Tavoitteet voisi kiteyttää lähtötilanteessa seuraaviin: tyytyväiset asiakkaat, hyvät suhteet asiakkaiden päättäjiin ja mahdollisimman pieni asiakaspoistuma.

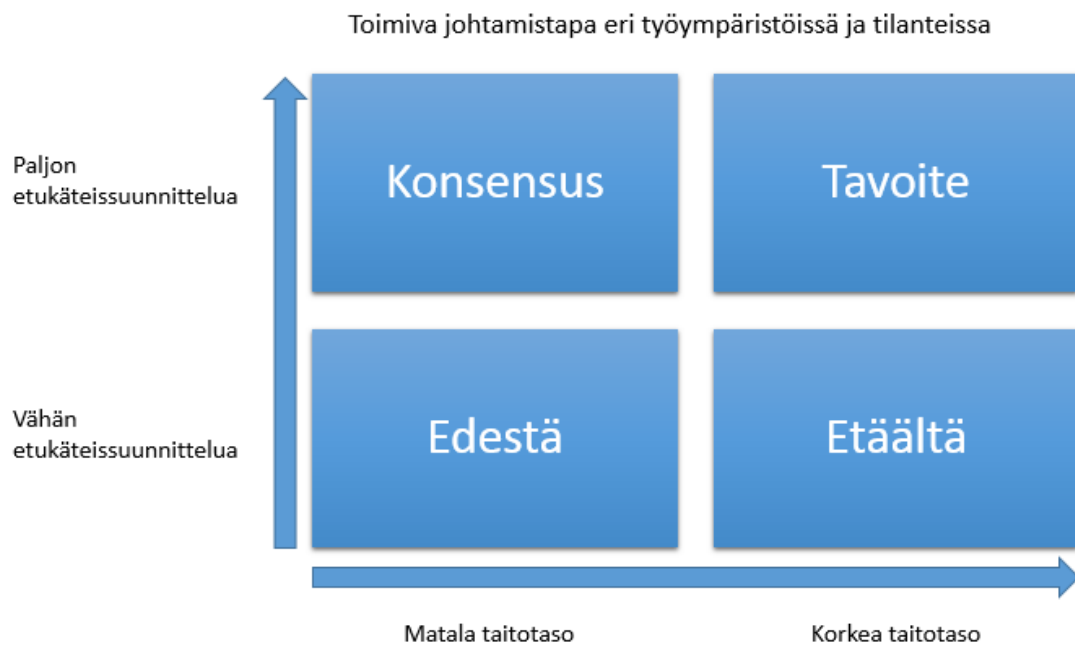
2.2 Johtamistapa

Konstruktivisessa menetelmässä tutkija ei rajaa itseään tutkimuskohteen ulkopuolelle. Tutkijan oma työskentely- ja johtamistyyli voi siten vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Lukka 2014).

Työryhmän jäsenet olivat tottuneet siihen, että heidän työssä olisi selkeät numeraaliset tavoitteet. Tavoitteina on ollut esimerkiksi tapaamismäärät ja kauppojen määrät. Tiedossa oli, että toimintaa muutettaessa myös tavoitteisiin tulee muutoksia. Etukäteen ei ollut tie-

dossa vielä että mitä tulevaisuuden asiakkuudenhallinnan tavoitteet tulevat olemaan. Päätös oli, että kaikki työryhmän jäsenet pääsevät osallistumaan uuden mallin luomiseen ja näin parannettaisiin kaikkien ymmärrystä ja rakennettaisiin luottamusta.

Tilannetta käytiin läpi johtamistapakuvan (kuvio 4) kautta. Keskustelua käytiin siitä, että uusi malli ja siihen liittyvät tavoitteet eivät ole vielä tuttuja, mutta haluamme kuitenkin toimia suunnitelmallisesti. Tällöin hyvä johtamistapavalinta olisi konsensusjohtaminen. Yhdessä keskusteltaisiin etukäteen mitä tullaan tekemään ja yhdessä myös sovitaan. Tavoitejohtaminen toimisi paremmin tilanteessa, jossa tiedetään mitä tekemistä tavoitteisiin pääsy vaatii. (Mäkilouko 2003, 54).



KUVIO 4. Johtamistavat (Mäkilouko 2003, 54, muokattu)

Yksi tavoite oli ehdottomasti vaalia suunnitelmallisen työskentelytavan kulttuuria. Suunnitelmallisuus auttaa oppimaan tekemisen tuloksista, tehostaa työskentelyä ja parantaa yhteisen ymmärryksen tasoa. Myös ymmärrys nykyisestä tekemisestä paranee tehokkaasti ja se oli tämän työvaiheen tavoite.

Taitotason ja yhteisen ymmärryksen kasvaessa, olisi myöhemmin niin päätettäessä mahdollista siirtyä tavoitejohtamiseen. Tavoitejohtamisen mallissa voi yhdessä luoda pidem-

män aikavälin tavoitteita ja työntekijöille jätetään enemmän vastuuta tavoitteeseen pääsyssä. Tämäkin selostettiin työryhmälle. Osa työryhmäläisistä kyselikin, että miksi ei voisi vain antaa pidemmän aikavälin tavoitteita, kuten ehkä olivat edellisissä työpaikoissaan tottuneet. Vastaus tähän oli, että nyt olemme luomassa uutta yhteistä toimintatapaa ja tavoitejohtaminen on mahdollista vasta myöhemmässä vaiheessa.

2.3 Työryhmätoiminta

Aikaisemmin myyjät, asiakasvastaavat ja markkinointi olivat olleet yksi työryhmä. Heitä oli johdettu tavoitejohtamisella ja kehittäminen oli ollut vähäistä. Tutkimuksen tekijän ottaessa johtamisvastuu tästä työryhmässä, niin jo ensimmäisessä palaverissa sovittiin, että toiminnan kehittämistä varten teemme pienemmät työryhmät. Myyntiorganisaation jakaminen pienempiin työryhmiin oli siis ensimmäinen konkreettinen muutos.

Asiakaspäällikkö ja avainasiakaspäällikkö otettiin **asiakkuudenhallinnan kehitystyöryhmään** tutkimuksen tekijän kanssa. Heidän kokemus resurssien riittämättömyydestä oli niin voimakas, että heiltä päätettiin nopeasti poistaa kokonaan uusasiakashankintavoite. He olivat aiemmin siis tehneet myös uusasiakashankintatyötä olemassa olevien asiakkaiden hallinnan rinnalla. Toinen kehitystyöryhmä oli **uusasiakashankinnan kehitystyöryhmä** ja kolmantena **markkinoinnin työryhmä**. Uusasiakashankinnan ja markkinoinnin kehittämistä ei käsitellä tässä raportissa.

Toinen muutos oli, että kaikki kehitysasiat, epäkohdat tai mikä tahansa käsiteltäväksi hahuttava asia pyydettiin kirjaamaan kaikkien nähtäville sähköiseen näkymään. Palaverissa sitten käytäisiin asia yhdessä läpi ja sovittaisiin jatkotoimenpiteistä. Tällä pyrittiin vahvistamaan konsensusjohtamisen tapaa. Tämä konkretisoi tavoitteen paremmasta läpinäkyvyydestä, lisääntyneistä vaikutusmahdollisuuksista ja yhteisen tiedon kulun parantumisesta.

Työkaluna käytettiin Trello-nimistä pilvisovellusta. Sovellus toimii käytännössä miltä tahansa yleisesti käytössä olevalta laitteelta selaimen kautta tai erityissovelluksena mobiililaitteissa. Sovellus oli useimmille jo ennestään tuttu, sillä se oli kohdeyrityksessä käytössä osassa muita yksiköitä. Olennaista oli, että kaikki pienet ja isot asiat tulivat kirjatuksi pienellä vaivalla ja yhdessä käsitellyksi.

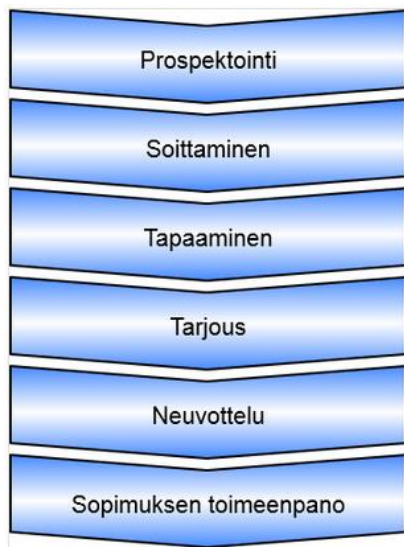
Erilaisia kysymyksiä, ehdotuksia ja toiveita tuli lyhyessä ajassa kymmeniä. Nopeasti tehtiin päätös luokitella asiat joko markkinointiin, myyntiin tai asiakkuudenhallintaan liittyviksi. Jokaisesta kolmesta teemasta sovittiin omat viikoittaiset palaverit. Kukaan työntekijä kuului vain yhteen työryhmään. Ei ollut mielekäs pitää isoja yhteisiä palavereja joihin kaikki olisivat osallistuneet ajankäytöllisistä syistä. Tällä voitiin myös välittää viestiä ajankäytön tärkeydestä ja kunkin työryhmän kehitystyön prioriteeteista.

Tutkimuksen tekijän huomioita muutaman palaverin jälkeen olivat:

1. työntekijöillä haasteita ajankäytönhallinnan kanssa
2. työntekijöillä haasteita priorisoinnin kanssa
3. työntekijöillä haasteita suunnitelmallisuuden kanssa
4. työntekijöillä tunne kiireestä
5. työntekijöillä tunne, että asioita olisi pitänyt kehittää, mutta ei ole kehitetty
6. työntekijöillä tunne, että järjestelmät eivät tue tekemistä
7. työntekijöillä ei välttämättä tietoa mitä heiltä odotetaan
8. työntekijöillä ei ymmärrystä ”isosta kuvasta”

2.4 Prosessit ja mittarit

Todennäköisesti siksi koska asiakkuudenhallintaa ei ollut ennen käsitelty omana funktionaan, niin sille ei ollut myöskään omia prosesseja kuvattuna. Käytössä oli vain myynnin prosessi (kuvio 5). Prosessin vaihteet olivat prospektointi, soittaminen, tapaaminen, tarjous, neuvottelu ja sopimuksen toimeenpano.



KUVIO 5. Myynnin prosessi

Prosessien kuvantamisessa yrityksellä oli käytössä IMS-niminen järjestelmä, jossa kukin prosessikuva avataan kolmisivumenetelmällä. Yhdellä sivulla kuvataan prosessin pääasiat, kuten tarkoitus, omistaja ja lopputulemat. Toisella sivulla itse prosessin kuva ja kolmannella sivulla prosessin vaiheet avataan tarkemmin.

Kuvattu myynnin prosessi ei vastannut lainkaan asiakasvastaavien arjen todellista työtä. Haastatteleamalla asiakasvastaavia saatiin kuvattua nykyinen käytännön toimintatapa asiakkuudenhallinnan osalta (kuvio 6 ja kuvio 7). Prosessin päävaiheet olivat hallintamallin sopiminen, hallintamallin toteuttaminen, palveluseuranta, hallinnollinentyö, lisämyynti, suhdetyö ja asiakasviestintä.



KUVIO 6. Asiakkuudenhallinnan prosessikuva



	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
Hallintamallin sopiminen	Account Manager ja sopimuskentekovaiheessa myyjä	Sovitaan kirjallisesti Dokumentoidaan Käytetään samaa tapaa eri asiakkaissa	On eri asiakkaiden hallintamallin kuvauksia	Asiakaskohtaisesti sovittu malli on dokumentoitu Sharepointiin
Hallintamallin toteuttaminen	Account Manager ja muut hallintamallissa kuvatut vastuulliset	Tapaamiset kalenteriin Sovitaan jatkotapaamiset Oikeat henkilöt mukana Dokumentoidaan mitä sovitaan Tehdään mitä sovitaan	Pöytäkirjoja ja muistioita, ei yhtenäisiä pohjia	Pöytäkirjoja ja muistinpanoja Sharepointissa tai Yammerissa
Palveluseuranta	Account Manager ja palveluvastuulliset	Saadaan hallintamallin mukaiset raportit ja luvut Poikkeamiin reagointi Johtopäätökset	Asiakaskohtaiset Dashboardit	Dashboard
Hallinnollinen työ	Account Manager ja muut sovitut vastuulliset	Laskutus, laskumuutokset, tuntien hyväksynät, reklamaatiokäsittelyt ja sopimushallinta Nopeat vastaukset	Myyjän käsikirja, asiakassopimukset, laskutusmuutokset kerran kuussa ohjeistettu, reklamaatiokäsittelyn ohje, eskaloitiohje	
Lisämyynti	Account Manager	Tarpeen tunnistaminen Arvon perustelu Arkkitechdin määrittelytyö Näytöt edellisistä projekteista	Tarjouspohjia Palvelukuvaukset Tekniset kuvaukset	CRM
Suhdetyö	Account Manager	Aktiivinen yhteydenpito Laaja kontaktipinta meiltä ja asiakkaalta		
Asiakasviestintä	Account Manager		Jakelulistat	

KUVIO 7. Asiakkuudenhallinnan eri vaiheet

Hallintamallin sopiminen tarkoitti käytännössä sitä, että asiakasvastaava sopii asiakkaan kanssa palaverikäytännöistä ja raportoinnista, sekä erilaisista vastuuasioista. Tässä kohdassa toivottiin, että olisi selkeitä yhteisiä pelisääntöjä. Nyt käytäntö oli, että asiat varioituvat hyvinkin asiakaskohtaisesti ja on pitkälti asiakasvastaavan muistinvarassa. Lisäksi ei ollut yhtä paikkaa josta olisi nähnyt että minkälainen hallintamalli minkäkin asiakkaan kanssa oli sovittuna.

Hallintamallin toteuttamisessa asiakasvastaava pyrki varmistamaan, että sovittuja käytäntöjä tulee noudatetuksi. Haasteena oli, että ei ollut minkään järjestelmän tukea tekemiselle.

Palveluseuranta tarkoittaa myytyjen palveluiden toteuman seuranta. Tässä tehtiin yhteistyötä tuotannon vastuullisten kanssa. Projektien seuraamiselle oli omat käytäntönsä ja jatkuvien palveluiden seuraamiselle omansa. Tässäkin kohdassa toivottiin tekemisen yhdenmukaistamista. Palveluseurannan kehittämistyö päätettiin tehdä vasta myöhemmässä vaiheessa, eikä sitä käsitellä tässä raportissa.

Hallinnollinen työ kattoi erilaisia töitä laskutusmuutoksiin, laskutustarkistuksiin, palvelupalautteiden käsittelyyn ja asiantuntijoiden työtuntien hyväksyntään liittyviä toimenpiteitä. Pääsääntöisesti tämä työ koettiin raskaana ja aikaa vievänä.

Lisämyynti koostui uusien palveluiden ja kehitysprojektien esittelystä, sekä tarjouspyyntöihin vastaamisesta. Tämä työ koettiin olennaiseksi osaksi työtä ja sille olisi pitänyt olla enemmän aikaa. Tässä on hyvä huomata, että myyntityöstä maksettiin palkkioita ja sitä kannustettiin yrityksessä kovasti.

Suhdetyö otettiin omaksi kohtaa prosessia, koska nähtiin, että se on tärkeä osa asiakkuudenhallintaa. Määrittely oli hyvin vapaamuotoinen, mutta esimerkkeinä voisi pitää erilaisia asiakastapahtumien järjestämisistä tai lounastapaamisia vapaammalla agendalla.

Viimeisenä kohtana oli **asiakasviestintä**. Organisaatiossa oli asiakkaille lähevä viestintä käytännössä asiakasvastaavien vastuulla, joten se kuvattiin osaksi tätä asiakkuudenhallinnan pääprosessia.

Lähtötilanteessa syyskuussa 2015 asiakastyötä mitattiin seuraavilla mittareilla. **Tapaa-**
mismäärillä seurattiin kuinka paljon asiakasvastaavat tapaavat asiakkaita. Mukana ei ollut sen mittaamista, että keitä asiakkaita tavataan, mitä tapaamisilla tavoitellaan ja miten tapaamiset ovat sujuneet suhteessa tavoitteisiin

Tarjousmääriä seurattiin sen osalta, että kuinka paljon ja minkä suuruisia tarjouksia asiakasvastaavat tekevät. Tässäkin oli sama haaste kuin edellä, että ei ole tarkempaa tietoa ja seuranta siitä, että mitä on tarjottu ja miksi.

Toteutuneita kauppoja seurattiin sen osalta, että kuinka paljon kauppoja syntyy määrällisesti ja liikevaihdollisesti. Lisäksi seurattiin **volyymimuutokset**, eli sitä kuinka paljon euromääräisesti asiakkaiden sopimusten hintakomponentit muuttuvat kuukausittain. Viidentenä mittarina aktiivisessa käytössä oli **käyttäjätyytyväisyyden** mittaaminen. Tosin se oli enemmän palvelun laadullinen mittari, mutta liittyi vahvasti asiakkaisiin.

Lähtötilanteessa yrityksellä oli käytössä CRM-sovellus, jossa voidaan mitata yllämainittuja kohtia käyttäjätyytyväisyyttä lukuun ottamatta. Haasteena oli keskusteluiden pohjalta se, että aina kaikkea ei kirjata järjestelmään ja järjestelmän käyttölogiikkaa ei ollut suunniteltu asiakkuudenhallinnan tarpeisiin. Lähinnä myyntipalkkioihin vaikuttavat asiat tulivat kirjatuksi.

Ongelmakohdiksi voidaan luetella tiivistetysti edellisten kappaleiden pohjalta seuraavat

1. Strategisen näkemyksen puute – mitkä ovat asiakastavoitteet pidemmällä aikavälillä ja miksi.
2. Yhtenäisten prosessien puuttuminen – toimintatavat vaihtelevat asiakaskohtaisesti. Aiemmin tässä kappaleessa kuvattu asiakkuudenhallinnan prosessi oli asiakasvastaavien käsitys siitä, miten prosessin tulisi mennä. Prosessin jatkokehitystä tehdään kappaleessa neljä.
3. Järjestelmien tuen puute - nykyinen CRM-sovellus ei ole tarkoituksenmukainen.
4. Seurannan puute – asiakkaisiin liittyviä tavoitteita ei ole kirkastettu, niin myöskään tavoitteisiin pääsyä ei luonnollisesti seurata.
5. Asiakastyötä tekevien oma kokemus työstä – tunne riittämättömyydestä ajankäytön, suunnitelmallisuuden ja järjestelmien osalta.
6. Kehittämisen puute – ei ole selkeää toimintatapaa tekemisen ja osaamisen kehittämisen suhteen.

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

3.1 Asiakkuusajattelu

Perinteisesti asiakas on voitu nähdä pelkästään tuotteen tai palvelun ostajana. Tällöin yhteistyösuhde nähdään hyvin pintapuolisesti sarjana erilaisia osto – ja myyntitapahtumia. Kun halutaan keskustella asiakkaan ja myyjän yhteistyösuhteesta laajemminkin ja tarkastella asiakaskohtaamisia laajemmin, niin voidaan puhua asiakkuudesta. Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi. Hyvä tavoite asiakkuuden kehittämiseksi on molempipuolisen arvon tuoton edistäminen. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 15.)

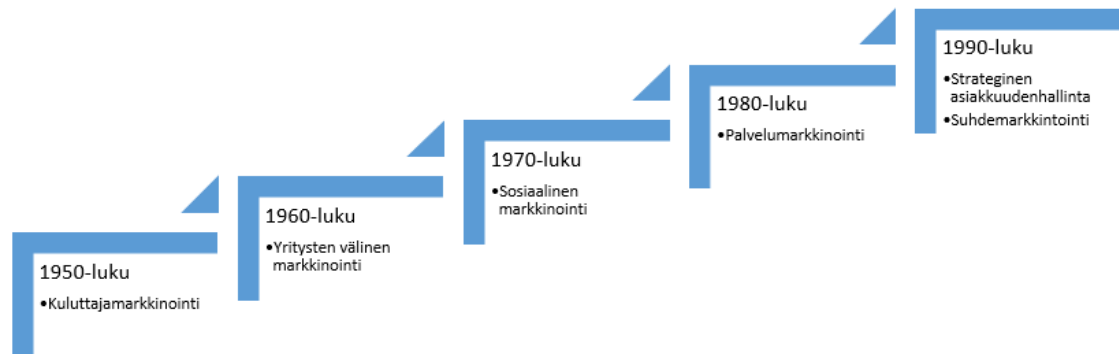
Asiakkuudenhallinta tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen välisen yhteistyösuhteen hallitsemista. Asiakkuudenhallinnan lisäksi käytetään ainakin termejä asiakashallinta, asiakasjohtaminen ja asiakkuusjohtaminen. Näillä pääsääntöisesti tarkoitetaan hyvinkin samoja asioita.

Suomen kieleen on lisäksi vakiintunut englanninkielisen lyhenteen CRM:n käyttö. CRM tulee englanninkielien sanoista Customer Relationship Management (joskus myös Marketing). Suorana käännöksenä CRM siten tarkoittaisi asiakassuhteenhallintaa. Tämä olisi siis hyvä vastine asiakkuudenhallinta-sanalle. Lyhennettä CRM kuulee suomenkielessä kuitenkin usein käytettävän etenkin kun puhutaan CRM-ohjelmistoista.

CRM-sanalle löytyy paljon erilaisia määritelmiä ja niistä jopa kiistellään. Termi esiteltiin alun perin 1990-luvulla teknologiatoimittajien toimesta. Monet näistä teknologiatoimittajista ovat kilpailijoita keskenään ja haluavat pitää omaa CRM-määritelmäänsä oikeana. Tämä tausta on hyvä ymmärtää teoria- ja lähdetietoa hakiessa. (Buttle ja Maklan 2015.)

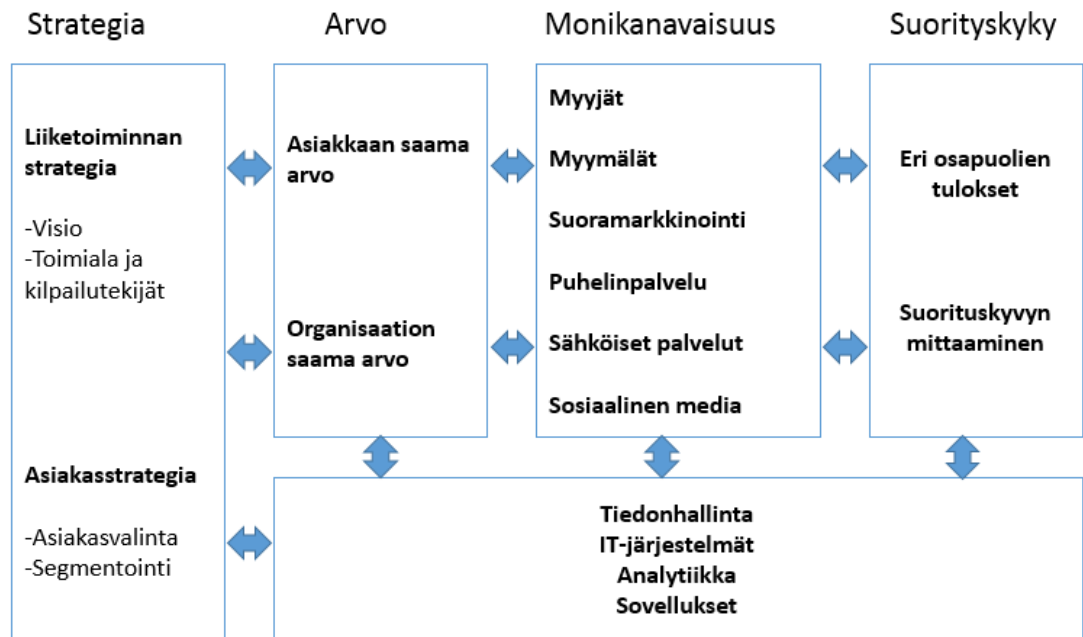
Yhtenä esimerkkinä voidaan käyttää Techtarget-sivuston määritelmää. Techtarget on amerikkalainen pörssiyhtiö, joka mainostaa itseään johtavana teknologiatutkijoiden ja ostajien verkkosivustona (Techtarget 2015). Yrityksen sivustolla määritelmä on seuraava - CRM on termi, joka viittaa toimintatapoihin, strategioihin ja teknologioihin, millä yritykset hallitsevat ja analysoivat asiakkuuksien kanssakäymisiä ja tietoa koko asiakaselinkaarren aikana. Tavoitteena parantaa asiakassuhdetta, helpottaa asiakaspitoa ja lisätä myyntiä. (Rouse 2016.)

Kuviossa 8 esitellään modernin asiakkuudenhallinnan syntyhistoriaa. Asiakkuudenhallinta on syntynyt nimenomaan markkinoinnin evoluution kautta. 1950-luvulla on alettu tekemään kuluttajamarkkinointia, 1960-luvulla mukaan on tullut yritysten välinen markkinointi, 1970-luvulla sosiaalinen markkinointi, 1980-luvulla palvelumarkkinointi ja 1990-luvulla suhdemarkkinointi ja strategisen asiakkuudenhallinnan käsite. (Payne ja Frow 2013, 5.)



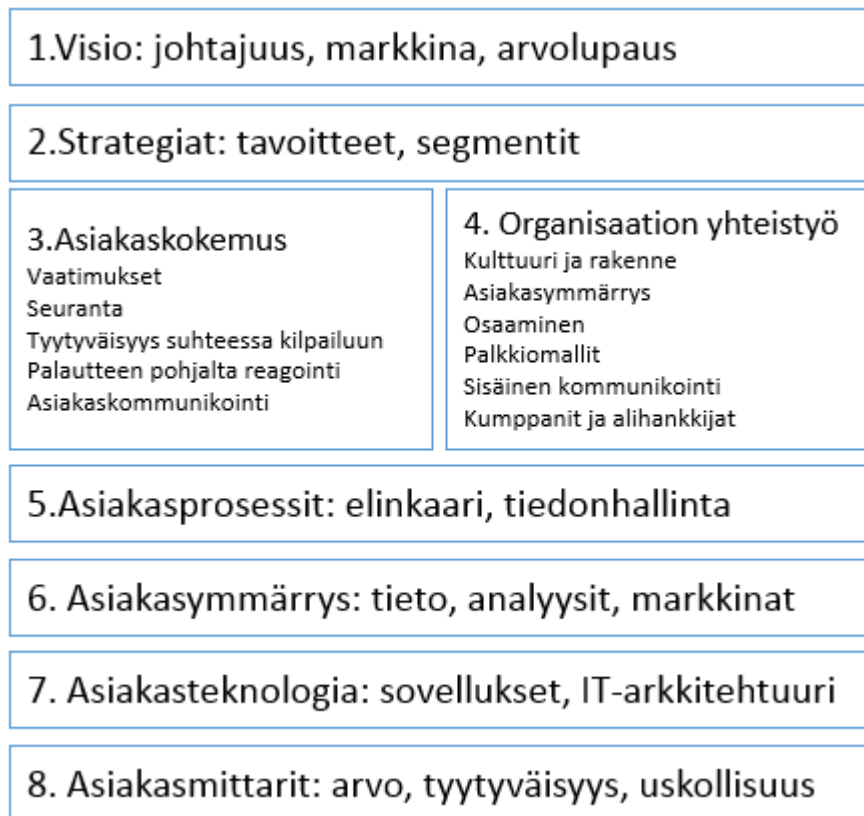
KUVIO 8. Asiakkuudenhallinnan synty (Payne ja Frow 2013, 5, muokattu)

Payne ja Frow näkevät (kuvio 9) CRM:n isoina kokonaisuuksina strategian, arvonluomisen, monikanavaisen kanssakäymisen, suoriutumisen mittaamisen ja tiedonhallinnan. (Payne ja Frow 2013, 5.)



KUVIO 9. Paynen CRM-malli (Payne ja Frow 2013, 211, muokattu)

Tutkimusyhtiö Gartner esittelee CRM:stä oman määritelmän kuviossa 10. Mallissa on mukana kahdeksan eri osa-alueita, joista kaksi määrittelee suuntaa ja loput kuusi toteutusta. Ensimmäinen kohta on yritysstrategiaa ja toinen kohta asiakkuusstrategiaa. Kohdassa kolme tulee asiakaskokemus mukaan ja kohdassa neljä yhteistyömallit. Kohta viisi ottaa mukaan asiakasprosessit, kohdassa kuusi asiakasymmärrys, kohdassa seitsemän asiakasteknologia ja lopuksi kohdassa kahdeksan asiakasmittarit. (Gartner, 2015.)



KUVIO 10. Gartnerin CRM-malli (Gartner, 2015, muokattu)

Francis Buttle ja Stan Maklan ovat tehneet pitkän tutkimuksellisen uran CRM:n parissa ja ovat julkaisseet yhdessä aihetta käsittelevän kirjan vuonna 2015. Kirja on eräänlainen CRM-käsikirja ja yhdeksi kohderyhmäksi onkin määriteltä liikkeenjohdon lisäksi oppilaitokset. Nyt julkaistu painettu versio on järjestyksessään jo kolmas. Edelliset ovat vuosilta 2009 ja 2003. Tämäkin osaltaan kertoo nopeasta kehityksestä ja tutkitun tiedon lisääntymisestä. (Buttle ja Maklan 2015.)

Buttlen ja Maklanin mukaan on paras käsitellä CRM:ää ainakin strategisella, operatiivisella ja analyttisellä tasolla. Strategisella tasolla tarkoitetaan yrityksen strategista valintaa ottaa asiakkuus tekemisen keskiöön, tavoitteena saada ja säilyttää kannattavia asiakkaita. Operatiivisella tasolla viitataan asiakkuusprosesseihin, joita ovat mm. myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Analyttinen taso tarkoittaa kaikkea asiakkuustiedon tallennusta, integrointia, prosessointia, tulkintaa, jakelua ja raportointia. (Buttle ja Maklan 2015, 3-11.)

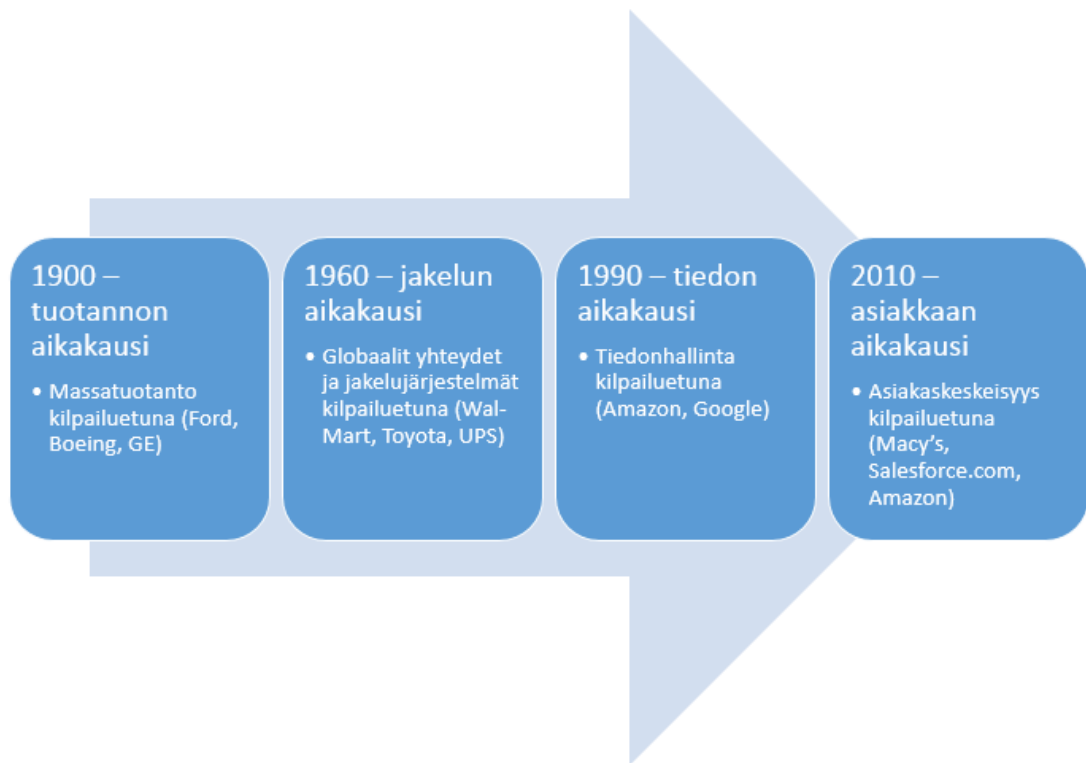
Kaiken edellä mainitun tiedon valossa sanan CRM paras suomenkielinen vastine on asiakkuudenhallinta. Samaten asiakkuudenhallinnasta puhuttaessa täytyy huomioida vähintään kolmitasoinen ajattelu – **strateginen taso, operatiivinen taso** ja **analyttinen taso**. Näitä kolmea tasoa käytettiin yrityksessä asiakkuudenhallinnan kehittämistä puhuttaessa ja tämän raportin rakenteessa.

3.2 Strateginen taso

Tutkimusyhtiö Forrester julistaa etusivullaan, että teknologian voimaannuttamat ja digitaalisesti fiksut asiakkaat muuttavat maailmaa, taloutta ja liike-elämää. Ja että se miten yritykset reagoivat tähän ratkaisee menestymisen asiakkaan aikakaudella. (Forrester, Home 2016.)

Forrester on sivujensa mukaan yksi maailman vaikutusvaltaisimmista tutkimus- ja neuvonantajayhtiöistä. Yritys työskentelee yrityksiensä kanssa luodakseen asiakaslähtöisiä strategioita, joilla tavoitellaan kasvua. Heidän näkemykset perustuvat vuosittaisiin kyselyihin yli 500 000 kuluttajalle ja yritysjohtajalle. (Forrester, About Us 2016.)

Cooperstein esittelee kuviossa 11 muutoksesta kohti asiakkaan aikakautta nelitasoisen mallin. 1900-luvulla kilpailuetua on saavutettu **massatuotannolla**, 1960-luvulla **globaaleilla yhteyksillä ja jakeluverkostolla**, 1990-luvulla **tiedonhallinnan avulla** ja nyt 2010-luvulla **asiakaskeskeisyydellä**. (Cooperstein 2013.)



KUVIO 11. Asiakkaan aikakausi (Cooperstein 2013, muokattu)

Nykyään muita parempaa massatehokkuutta tuottamisessa on vaikea saavuttaa ja lisäksi esimerkiksi 3D-tulostamisen yleistymisen tulee tekemään siitä entistä vaikeampaa. Logistinen tehokkuus koskee fyysisiä tuotteita ja digitaalisella aikaudella palvelut ovat entistä enemmän verkossa. Tavaroiden logistiikkaa hallitsevat kansainväliset yhtiöt, joiden palvelut ovat kaikkien saatavilla. IT-investointien ja järjestelmähankkeiden osalta yritykset voivat nykyään ostaa pilvipalveluina kuukausimaksulla samat palvelut kuin kilpailijat. Jäljellä jää vain yksi kilpailuetu ja se on kyky luoda asiakaskokemuksia. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 16.)

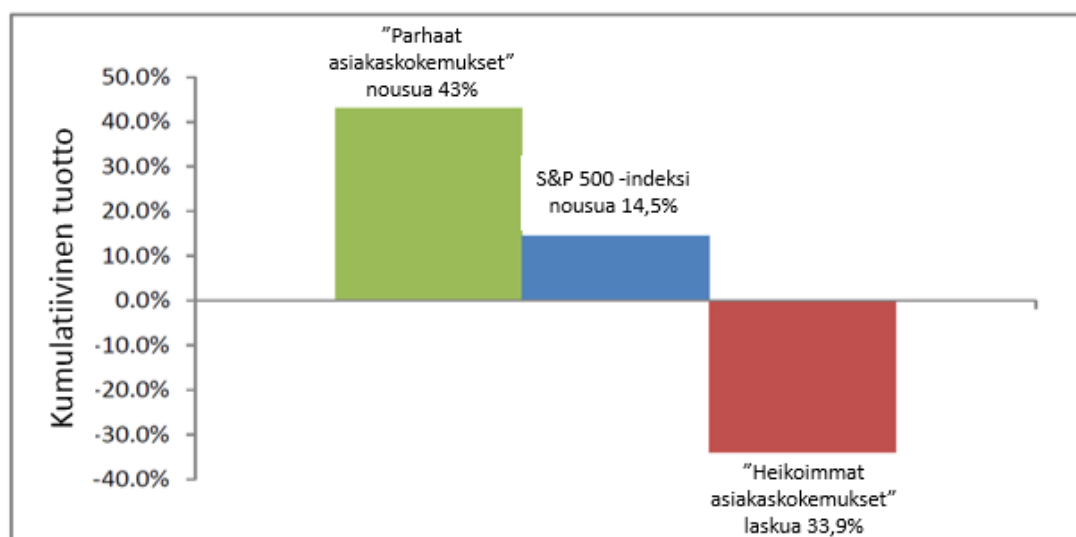
3.2.1 Asiakaskokemus

Tutkimusyhtiö Forrester tekee vuosittain tutkimusta Yhdysvaltalaisien yritysten tarjoamasta asiakaskokemuksesta (Burns 2015). Tätä tutkimustietoa on konsulttiyhtiö Watermark Consulting käyttänyt arvioidessaan asiakaskokemuksen merkitystä yhtiön arvon kehitykseen. He ovat tutkimuksessaan verranneet asiakaskokemusindeksissä parhaan kymmenen ja heikoimman kymmenen markkina-arvon kehitystä. Yritykset on valittu 500

markkina-arvoltaan suurimman yrityksen joukosta. Lisäksi parhaita ja heikoimpia on verrattu keskimääräiseen arvonkehitykseen. Keskimääräistä arvon kehitystä seurataan S&P 500 -indeksillä. (Watermark Consulting 2015.)

Tulokset ovat hyvin selviä. Ne yritykset, joiden asiakkaat antavat parhaat arvostukset asiakaskokemuksesta, ovat menestyneet pörssikurssin arvonkehityksessä keskimääräistä merkittävästi paremmin. Sama pätee myös toisinpäin. Ne yritykset, joiden asiakkaat ovat antaneet heikommät arvostukset asiakaskokemuksesta, ovat pärjänneet merkittävästi muita huonommin. Oheiset Watermark Consultingin tuottamat kuviot 12 ja 13 osoittavat tämän kiistatta. (Watermark Consulting 2015.)

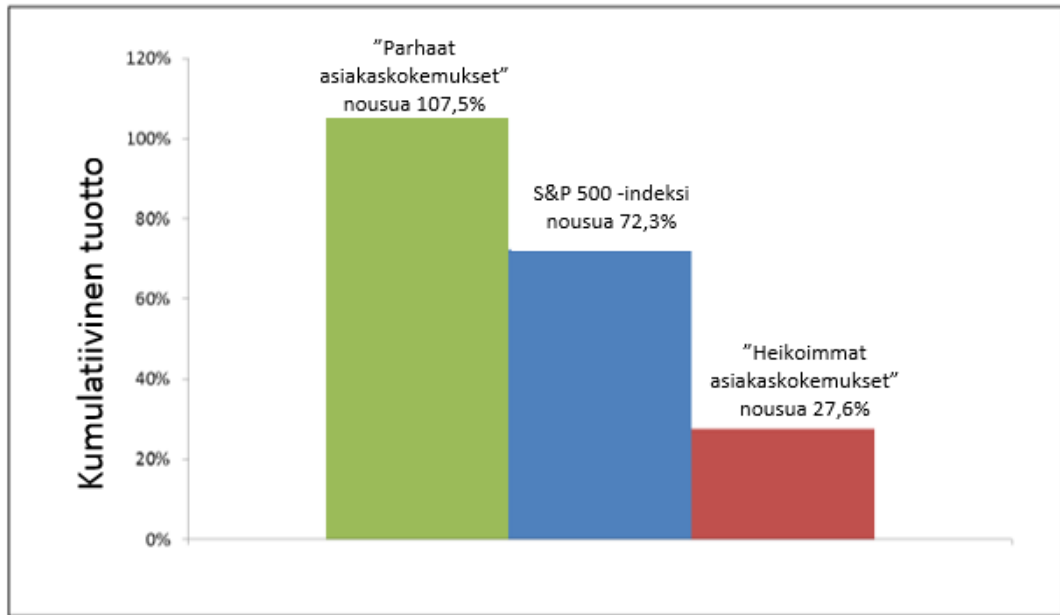
Kuuden vuoden (2007-2012) osaketuotto S&P 500 –indeksin yrityksillä



KUVIO 12. tutkimus vuodelta 2013 (Franz 2013, muokattu)

Vuodesta 2007 vuoteen 2012 yritysten arvo S&P 500 –indeksillä nousi keskimäärin 14,5 %. Parhaan asiakaskokemuksen tarjonneet yritykset vastaavasti nostivat arvoaan 43 %. Heikoimman asiakaskokemuksen tarjonneet yritykset puolestaan menettivät markkina-arvostaan peräti 33,9 % (kuvio 12).

Kahdeksan vuoden (2007-2014) osaketuotto S&P 500 –indeksin yrityksillä



KUVIO 13. Tutkimus vuodelta 2015 (Watermark Consulting 2015, muokattu)

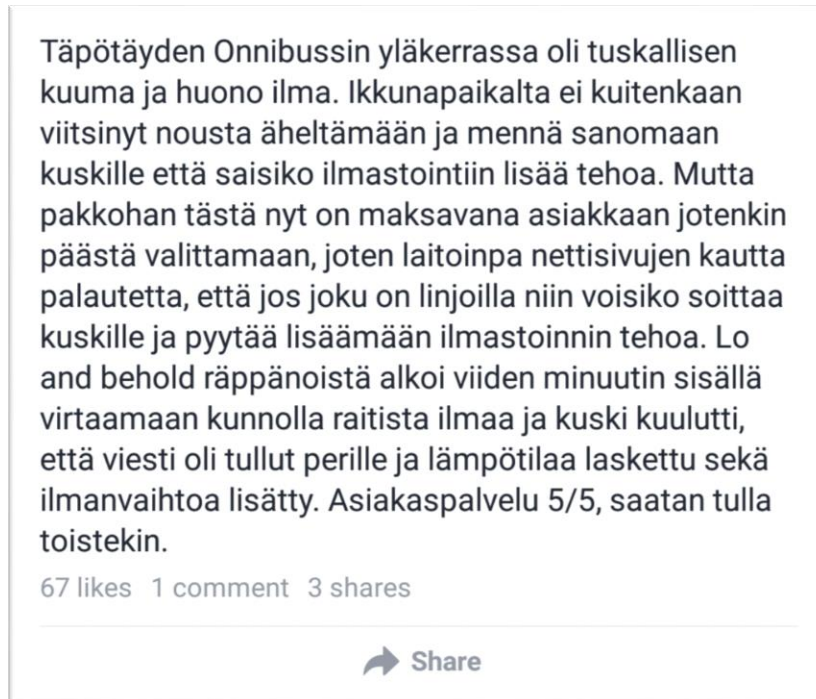
Vastaavasti, kun tarkastelujaksona on käytetty otantaa vuodesta 2007 vuoteen 2014, niin parhaan asiakaskokemuksen tarjoavien yritysten pörssikurssi on noussut 107,5 %. Samaan aikaan indeksi on noussut 72,7 % ja heikoimman asiakaskokemuksen yritykset ovat nousseet arvoltaan 27,6 % (kuvio 13).

Asiakaskokemuksesta ja sen merkityksestä puhuvat monet muutkin kuin Forrester. ICT-toimialaan erikoistunut tutkimusyhtiö Gartner julistaa kotisivujen etusivullaan, että ”parempi asiakaskokemus, isompi markkinaosuus” (Gartner 2016).

Vuonna 2016 peräti 89 % yrityksistä uskoo kilpailukykyensä perustuvan pääosin asiakaskokemukseen. Neljä vuotta aiemmin luku on ollut vain 36 %. Omat johtopäätöksensä tästä on vetänyt ilmeisesti myös Mercedes Benz USA:n toimitusjohtaja Steve Cannon todetessaan, että asiakaskokemus on uusi markkinointi. (Sorofman 2015.)

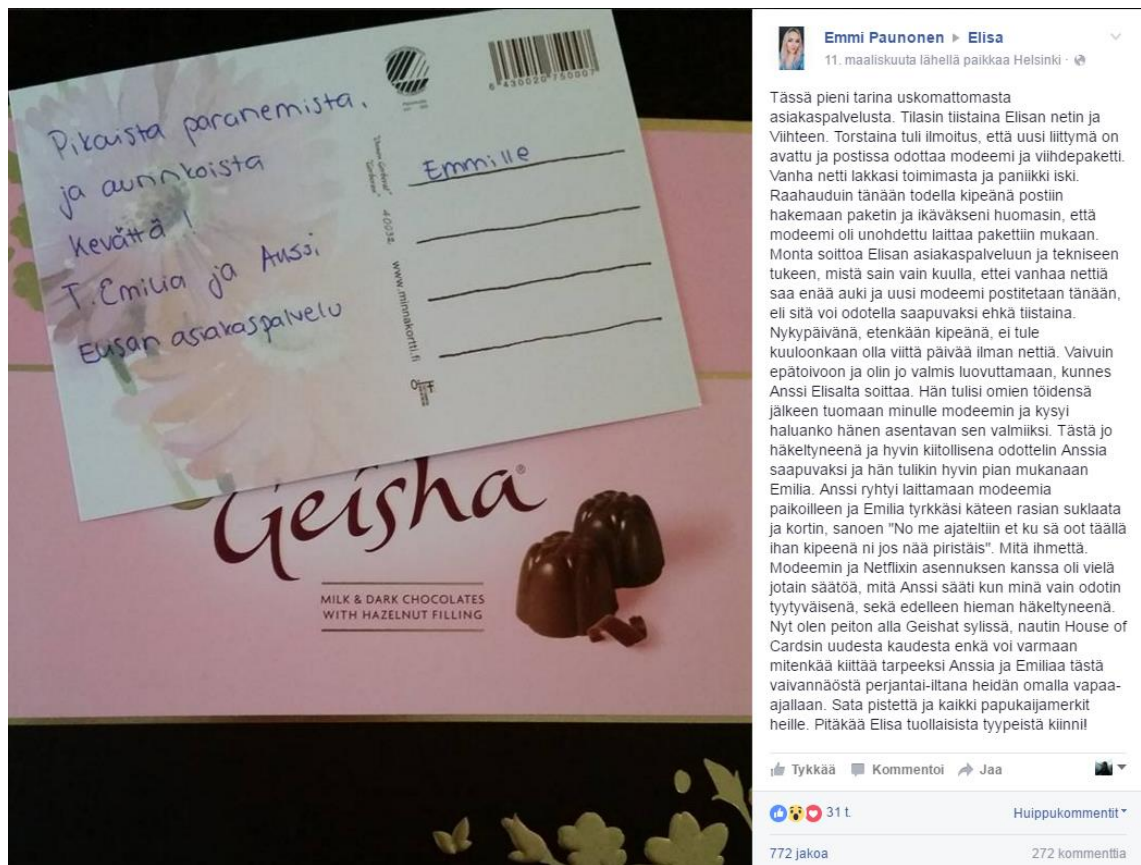
Market-Visio Oy on tehnyt asiakkuudenhallinnasta tutkimusta suomalaisissa yrityksissä vuonna 2013. Trendit ovat seuraavia: lokaalista liiketoiminnasta siirrytään globaaliin, asiakaspalvelun digitalisoituminen ja sähköinen kaupankäynti, sekä asiakaskokemuksen kehittäminen. (Market-Visio Oy 2013.)

Asiakaskokemukset leviävät sosiaalisen median kommunikaatiokanavia pitkin nykyään todella nopeasti ja laajalle. Tämä on eräs syy siihen, miksi asiakaskokemus on entistä tärkeämpi menestystekijä. Kuvan 1 esimerkissä Onnibus on tarjonnut positiivisen asiakaskokemuksen reagoimalla asiakkaan palautteeseen nopeasti ja asiakas on jakanut kokemusta sosiaalisen median kanavia pitkin.



KUVA 1. Facebook-jako vuodelta 2016 – case Onnibus

Toinen esimerkki asiakaskokemuksesta on kuvassa 2 teleoperaattori Elisan asiakkaalta. Asiakas on saanut poikkeuksellisen hyvää palvelua ja jakaa kokemuksen Facebookissa. Huomiota herättävää on se, että tarina on saanut lyhyessä ajassa yli 31 000 tykkääjää ja yli 700 jakoa. Tällainen näkyvyys oli ennen mahdollista vain ostetulla mainoksella esimerkiksi laajalevikkisessä lehdestä kalliilla hinnalla. Todellinen lukijamäärä on siis merkittävästi suurempi kuin 31 000, joka oli tykkääjien määrä. Kun kuva 3 näytettiin kohdeyrityksen konsernin strategiselle johtoryhmälle, oli osa heistäkin nähnyt sen, vaikka muuten tunnustavat olevan vähemmän aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä.



KUVA 2. Facebook-jako vuodelta 2016 – case Elisa

Sen lisäksi, että asiakaskokemukset leviävät asiakkaiden omina kertomuksina uusille potentiaalisille asiakkaille todella nopeasti ja laajalla levikillä, niin sen lisäksi niiden vaikuttavuus perinteiseen maksettuun mainontaan nähden on paljon tehokkaampi. Onhan todellinen käyttökokemus puolueettomalta henkilöltä kuultuna uskottavampi kuin yrityksen itsensä kertomana. Voidaan puhua uudesta ansaitun median muodosta.

Kirjoittajan omasta kokemuksesta voi kertoa kaksi esimerkkiä siitä miten Elisa on muuttanut asiakaskokemustaan. Vuonna 2014 soitto Elisan asiakaspalveluun tilanteessa, jossa Internet-kotiyhteys ei toiminut, tarkoitti ensin 25 minuutin jonotusta ja tämän jälkeen pyydettiin vielä jonottamaan johonkin toiseen numeroon. Edes toisessa numerossa asiaa ei saatu kuntoon. Sanomattakin lienee selvää, että asiakaskokemus oli huono.

Vuonna 2016 soitto asiakaspalveluun meni läpi minuutin jonotuksella. Puheluun vastasi henkilö, jolla oli kaikki työkalut käytössään asian ratkaisemiksi. Kun vika oli paikannettu hajonneeseen laitteeseen, niin asiakaspalvelija pystyi todentamaan hajonneen laitteen taakuun umpeutuneen heidän asiakasrekisteristään. Ratkaisuna oli uuden laitteen myynti ja

myyntitapahtumakin onnistui samalta asiakaspalvelijalta. Myös liittymätyyppiä päivitetiin paremmin tarvetta vastaavaksi. Eli puhelimeen vastasi henkilö joka oli asiantuntija, asiakaspalvelija ja myyjä. Asiakaskokemus oli erinomainen, palvelu oli tehokas tuottaa Elisalle, sillä se pystyttiin tekemään yhdellä kontaktilla ja lisämyyntiäkin syntyi.

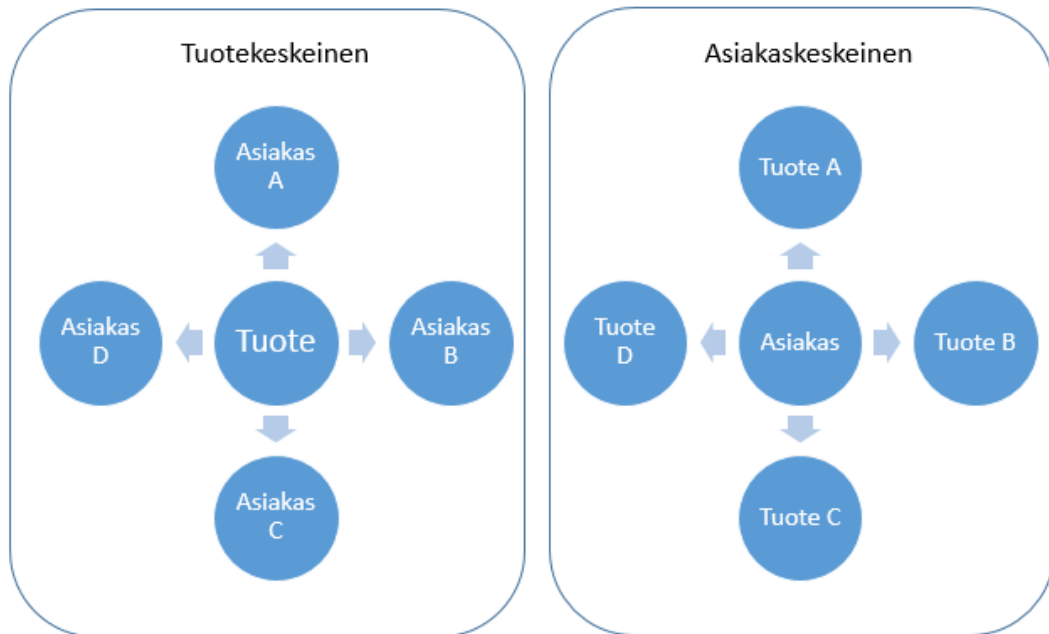
Ylläolevaan esimerkkiin kiteytyy myös oivallus siitä, miten yritykset voisivat miettiä myyntiprosessiaan uusiksi. Kyseisessä tapauksessa tehty liittymäpäivitys on sama päivitys, jota Elisa on puhelinmyynnissä koittanut myydä jo lukuisia kertoja aikaisemmin. Puhelinmyyjän soittaessa ei ole ollut vain ajankohtaista ostaa. Eli ei ole ollut valmiutta ostaa.

Ymmärtämällä asiakkaan ostoprosessia ja ostokäyttäytymistä voidaan viedä myynti sinne missä asiakas on halukas ostamaan. Tässä tapauksessa Elisa oli rakentanut asiantuntijalle tukinumerossa mahdollisuuden myydä lisäpalveluita vikatilanteen hoidon rinnalla. Modernissa myyntityössä puhutaankin mieluummin siitä, että myyjän tulisi mieluiten olla jatkuvasti auttamassa asiakasta, eikä jatkuvasti tyrkyttämässä (Tyre 2016).

3.2.2 Asiakas- vai tuotokeskeinen

Edellisessä kappaleessa esiin nostetut asiat, asiakkaiden merkityksestä nykyisessä liike-elämässä ja yritysten strategiassa, olivat hyvin tuoreita. Kirjallisuutta aiheesta löytyy lähinnä viime vuosikymmeneltä, mutta ei juuri kauempaa. Tämä johtuu strategisen asiakkuusajattelun kehityksen suhteellisesta tuoreudesta.

Roland, Moorman ja Bhalla kuvaavat artikkelissaan asiakas- ja tuotokeskeisten strategioiden eroa. Heidän mukaansa **tuotokeskeisessä** ajattelussa, joka monissa yrityksissä on vielä käytössä, tuote- ja myyntipäälliköt yrittävät työntää omaa tuotettaan mahdollisimman moneen yritykseen. Useimmiten käytössä on massamarkkinoinnin keinot. **Asiakas-keskeisessä** ajattelussa puolestaan asiakaspäälliköt käyvät kommunikaatiota asiakkaan tai rajatun asiakassegmentin kanssa ja tarjoavat asiakkaan tarpeeseen soveltuvia tuotteita ja palveluita pyrkien pitkäjänteiseen asiakassuhteeseen. Ajattelutapojen eroa havainnollistetaan kuviossa 14. (Roland;Moorman ja Bhalla 2010.)



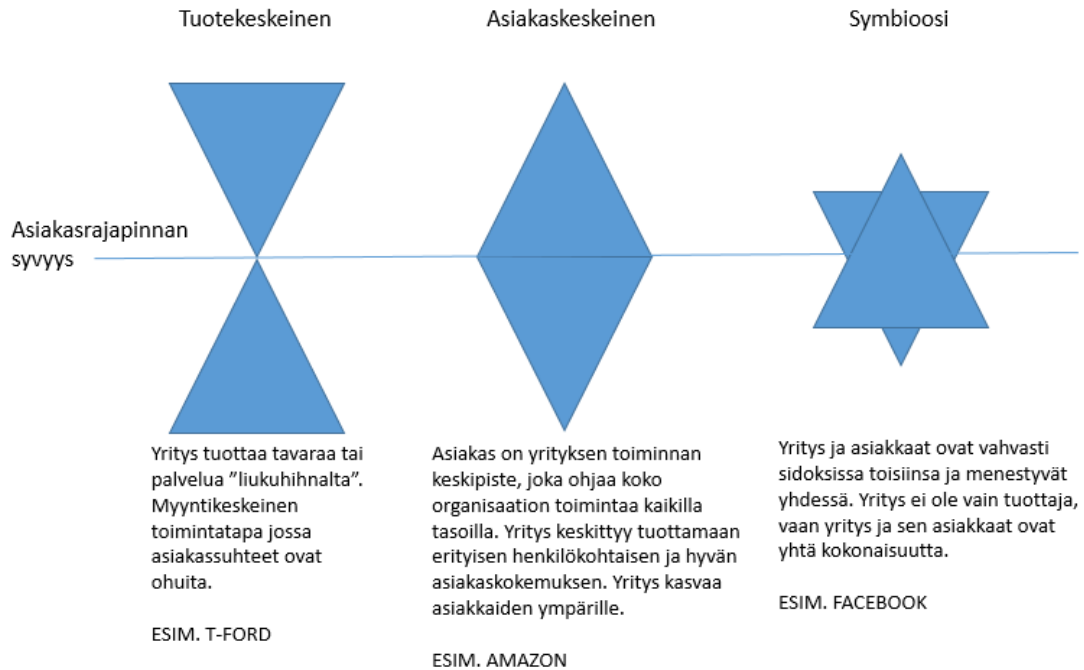
KUVIO 14. Tuotokeskeinen ja asiakaskeskeinen (Roland;Moorman ja Bhalla 2010, muokattu)

Kuvion 14 tuotekeskeisessä ajattelumallissa tuote on kaiken keskiössä ja tuotetta pyritään markkinoimaan mahdollisimman monelle asiakkaalle. Vastaavasti asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakas on keskellä ja asiakkaalle pyritään löytämään soveltuvia tuotteita.

Vuonna 2013 julkaistu kotimainen kirja ”Asiakkaan Matkassa - Tuotekeskeisyydestä Symbioosistrategiaan” vie tätä ajattelua vielä hieman pidemmälle. Kirjassa esitellään asiakaskeskeisyydelle seuraava evoluution taso. Kirjassa puhutaan symbioosistrategiasta. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 215-220.)

Kirjan kirjoittajat Keskinen ja Lipiäinen havainnollistavat eroa kuviossa 15. Kuvassa viitataan siihen, että **asiakaskeskeinen** yritys keskittyy tuottamaan erityisen henkilökohtaisen ja hyvän asiakaskokemuksen. Tämä noudattelee samaa ajatusta, mitä on esitetty aiemmissa kappaleissa yhtenä asiakaskeskeisen ajattelun tärkeimpänä osa-alueena, eli asiakaskokemusta. Esimerkkinä mainitaan Amazon. **Tuotekeskeisessä** ajattelussa asiakassuhteet ovat hyvin ohuita ja palvelua tuotetaan kuin ”liukuhihnalta.” Esimerkkinä mainitaan T-Ford. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 215-220.)

Symbioosistrategiassa yritys kasvaa asiakkaiden ympärille. Tämä pitää paikkansa, mutta näkemystä voisi täydentää siten, että yritykset lisäksi kasvavat nykyään asiakkaiden avulla. Perusteluna tälle on aiemmin mainitut esimerkit siitä, miten asiakaskokemusviestit leviävät nykyiseltä asiakkaalta potentiaalisille uusille asiakkaille. Esimerkkinä mainitaan Facebook. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 215-220.)



KUVIO 15. Symbioosistrategia (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 217, muokattu)

Itse symbioosistrategia muistuttaa tässä olemukseltaan hyvin paljon yhteiskehittelyn tai yhteisluomisen mallia (engl. co-creation). Termiä on esitelty jo ainakin vuonna 2004 julkaistussa kirjassa ”The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers”. Kirjassa mainitaan, että asiakas ja yritys tiiviissä yhteistyössä luovat lisäarvoa, joka on ainutlaatuista juuri tälle asiakkaalle. Kyseisen kirjan luonne on sen kaltainen, että se ottaa ennustavan otteen tulevaan markkinamurrokseen ennemmin kuin kertoisi siitä minkälainen markkina on juuri vuonna 2004 tai ennen sitä. (Prahalad 2004, x.)

Asiakaskeskeisen ajattelun yleistymisestä viime vuosilta löytyy esimerkkejä. Paul Hagen kirjoitti vuonna 2011 artikkelin Harvard Business Review:hen. Artikkelissa kerrotaan markkinatutkimuksesta, jossa oli havaittu muutos asiakkaan roolissa yritysten strategioissa. Heidän havaintojen mukaan yritykset eivät voineet enää erottua

markkinoilla vain tuoteinnovaatioiden avulla, vaan yritysten tuli panostaa erityisesti asiakaskokemusten kehittämiseen. (Hagen 2016.)

Eräs Paul Hagenin mainitsemaan tutkimukseen vastanneista henkilöistä oli Roei Ganzarski, Boeing Training & Flight Services divisioonan CCO (Chief Customer Officer eli asiakkuusjohtaja). Hänen mukaansa heidän yrityksensä oli oivaltanut, että jatkaakseen kasvua onnistuneesti, tulisi yrityksen olla aiempaa paljon keskittyneempi asiakkaisiin. Yrityksen kulttuuri ei ollut tukenut tätä ollenkaan. Tuotanto oli keskittynyt tuotteisiin ja palveluihin, talousosasto oli keskittynyt maksujen perimiseen ja myynti oli keskittynyt lyhyen tähtäimen tulostavoitteisiin. Kukaan ei ollut tarkastellut liiketoimintaa asiakkaan näkökulmasta. He olivat oivaltaneet, että yrityksen tulisi muuttaa kulttuuria voimakkaasti palvelukseen asiakkaitaan paremmin. Asiakkaat kuitenkin olivat se syy, miksi yritys oli alun perin olemassakaan. (Hagen 2016.)

3.3 Operatiivinen ja analyyttinen taso

3.3.1 Asiakkaan kokema arvo

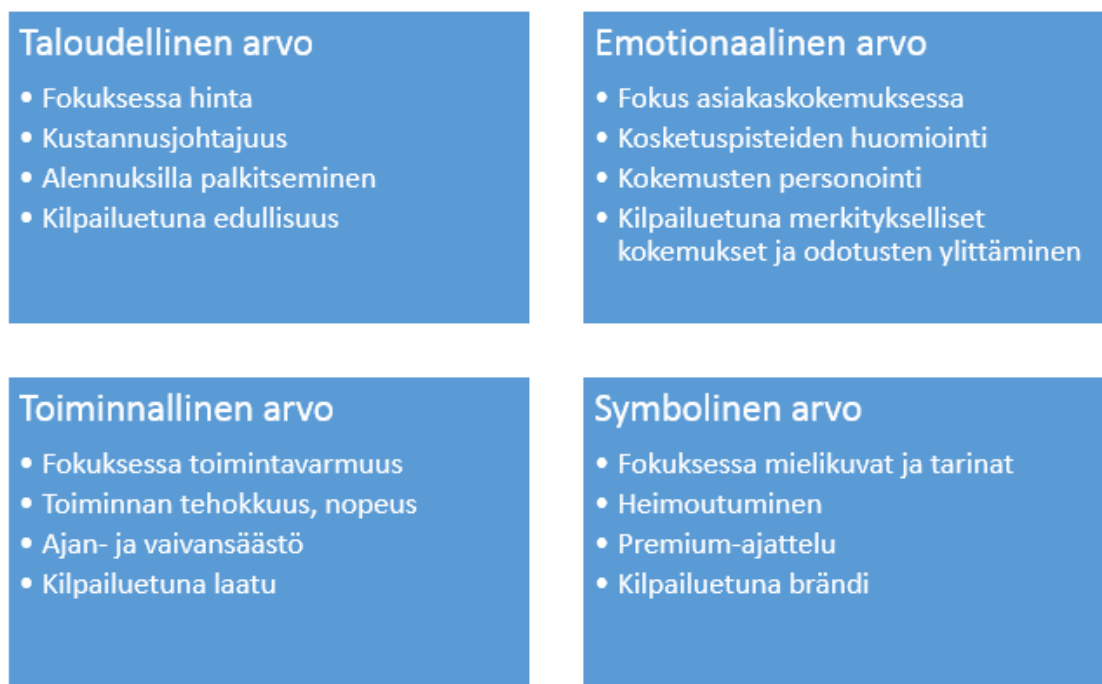
Alun perin jo vuonna 1997 julkaistussa ja osuvasti nimetyssä teoksessa Kaj Storback ja Jarmo R. Lehtinen varoittelivat asiakkaiden armoille joutumisesta. Heidän kirjansa nimi oli ”Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaan armoilla”. Kirja on yksi myydyimmistä suomalaisista liike-elämän teoksista ja on saanut myös kansainvälistä huomiota (Talent Vectia 2016).

Yksi kirjan varoitus oli, että pelkän asiakastyytyväisyyden pohjalta toimiminen voi olla vaarallista. Toiminta voi jäykistyä ja kehitys pysähtyä. Esimerkiksi tilanteissa joissa mittarit vakiintuvat jollekin tasolle ja painetta kehitykseen ei ole. Lisäksi asiakastyytyväisyyden käyttäminen toiminnan ohjaamiseen voi johtaa siihen, että tilanteisiin ajaututaan toiveiden tai oletettujen toivomusten pohjalta. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 28.)

Parempi tapa olisi rakentaa yhteistyösuhteita, joissa tavoitellaan molempien osapuolien voittoa. Puhutaan asiakkuusstrategioista, joiden tavoitteena on asiakkuuksien jalostuminen ja arvon kasvaminen. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 28.)

Arvon kasvattamisessa tulee huomioida molemmat osapuolet. Selkeää lisäarvoa yritys voi tarjota asiakkailleen, jos se osaa tarjota jotain, mitä asiakas ei vielä tiedä tarvitsevansa. Tämä on ainoa tapa turvata pitkän aikavälin menestys. Asiakkaan jo ilmaisemien tarpeiden tyydyttäminen johtaa helposti vain nykyisen liiketoiminnan hiomiseen entistä paremmaksi. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 28.)

Kun puhutaan asiakkaan arvon kasvattamisesta, niin on hyvä määritellä, että mitä kaikkea arvo voi tarkoittaa. Janne Löytänä ja Kari Korkiakoski on määrittänyt neljä eri arvo-kategoriaa kuvio 16 mukaisesti. **Taloudellinen arvo** merkitsee useimmiten hintakilpailua ja kilpaedun hakemusta kustannusjohtajuudella. **Toiminnallinen arvo** puolestaan näkyy toiminnan tehostumisena, toimintavarmuutena tai nopeutumisenä. **Symbolinen arvo** ymmärretään usein premium-ajatteluna, jossa fokuksessa on mielikuvat ja tarinat. **Emotionaalinen arvo** siirtää huomion asiakaskokemukseen ja kilpailuedun hakemiseen merkityksellisistä kokemuksista ja odotusten ylittämisestä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18.)



KUVIO 16. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18, muokattu)

Ylläolevaa mallia täydentämään on hyvä ottaa James C. Andersonin, James A. Narusin ja Wouter van Rossumin esittelemän kolmitasoisien tavan esittää arvoa asiakkaalle. Heidän kolme tasoaan menee seuraavasti (Anderson;Narus ja van Rossum 2013, 118):

1. **Kaikki hyödyt** - asiakkaalle kerrotaan kaikki edut tai arvot mitä esiteltävä palvelu tai tuote tarjoaa.
2. **Suotuisat erottautumistekijät** – keskitytään niihin asioihin, jotka erottavat kilpailijoista suotuisasti. Tämä edellyttää jo sitä, että tunnetaan kilpailijakenttä ja heidän vastaavaa tarjoamaa. Asiakkaalle tästä on se hyöty, että se auttaa vertailemaan tarjoajia.
3. **Merkitykselliset edut** – yritys on tehnyt taustatyötä sen verran, että on tutustunut asiakkaaseen ja ymmärtää mikä kyseiselle asiakkaalle on tärkeää ja osaa esittää palvelunsa tai tuotteensa tuottaman arvon suhteessa asiakkaan liiketoiminnan tilanteeseen.

Storbackan ja Lehtisen mukaan asiakasohjautuvassa toiminnassa on tärkeää tuntee asiakkaan arvontuotanto. Tarkemmin se, että miten kyseinen asiakas tuottaa itselleen arvoa. Tässä auttaa se, että tuote määritellään prosessiksi. Tuote nähdään kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu vaihdantaa. Osana vaihdantaa yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. Kyky auttaa asiakasta tuottamaan itselleen arvoa on asiakassuhteen lujuuden kannalta ratkaisevan tärkeä asia pelkän asiakastytyväisyyden rinnalla. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 25.)

Olli-Pekka Pohjanmäki kirjoittaa Bonnier Pron johtamisoppaissa samasta aiheesta. Tärkeäksi osa-alueeksi nostetaan tarjoaman laadun lisäksi asiakkaan kokemat uhraukset. Uhrauksia voivat olla aika, vaiva ja raha. Asiakas vertaa tekemäänsä uhrausta suhteessa koettuun laatuun ja sen pohjalta muodostaa arvokokemuksen. Tämä johtaa siihen, että laatukokemus voi olla hyvä, mutta kokonaistyytyväisyys huono. (Pohjanmäki, Mistä syntyy arvo asiakkaalle? 2016.)

Lisäksi nimenomaan arvon kokemuksellisuus on hyvä huomioida. Asiakkaan ajattelu ja toiminta on useimmiten tunnepohjaista kuin rationaalista. Luottamus erityisesti on tunnepohjainen elementti ja sillä on suuri vaikutus arvokokemukseen. Erityisesti luottamus tai sen puute voi näkyä sen kaltaisena toimintana, että asiakas välttää palveluiden keskittämistä riskienhallintamielessä. (Pohjanmäki, Mistä syntyy arvo asiakkaalle? 2016.)

Perinteinen määrittely asiakassuhteelle ei tue arvon rakentamista. Mikäli perinteisellä tavalla tarkoitetaan sitä, että asiakassuhde on sarja ostotapahtumia. Tämä ajattelu johtaa siihen, että asiakkaiden osto-organisaatio on paras arvontuotantoprosessin tulkitsija. Tarpeita määritetään yksityiskohtaisesti ja sitten toimittajia kilpailutetaan. Tämä jättää hyvin vähän mahdollisuuksia toimittajille tuoda omaa näkemystään arvon tuottamiseksi. Usein ostajien tehokkuutta voidaan myös mitata pelkästään alennusten määrällä. Lopulta tämä johtaa siihen, että hinnasta muodostuu ainoa todellinen kilpailutustekijä. (Pohjanmäki, Mistä syntyy arvo asiakkaalle? 2016.)

Asiakkuusajattelussa tekemisen ytimessä on asiakkuus ja tavoitteena on sovittaa asiakkaan ja yrityksen prosessit niin hyvin toisiinsa, että voidaan saavuttaa merkittävästi suuremmat säästöt kuin mitä osto-osasto pystyy alennuksilla hankkimaan. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 21.)

3.3.2 Asiakkaan arvo yritykselle

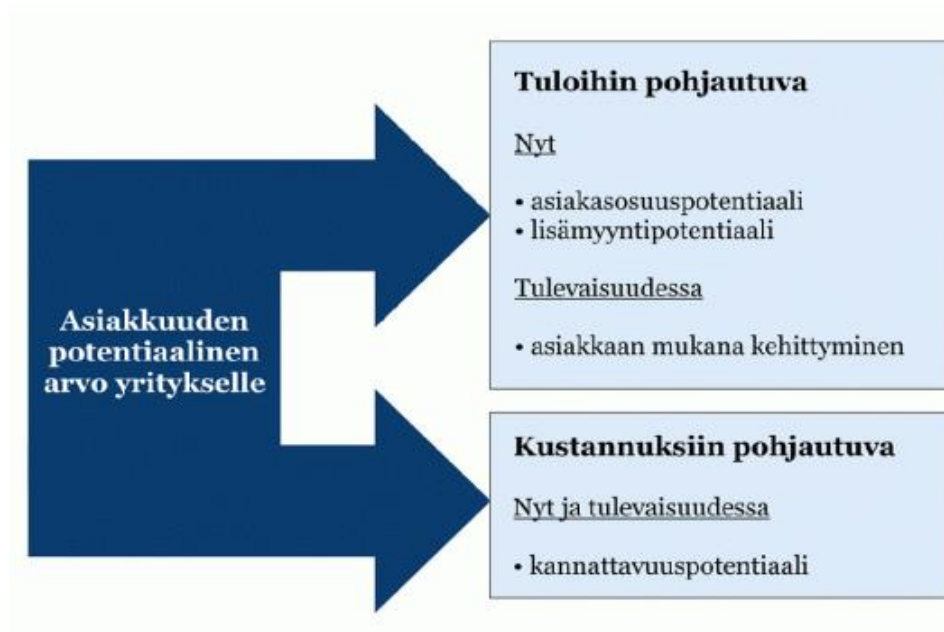
Sen lisäksi, että yritys tuottaa arvoa asiakkaille, niin tulee selkeyttää asiakkuuksien arvo itselleen. Kaikkea kehitystyötä tulisi arvioida sen mukaan miten se vaikuttaa asiakkuuden arvon kehittymiseen. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 28-29.)

Asiakaskunnalle voidaan rakentaa segmentointimalli, jossa huomioidaan asiakkuuksien nykyarvo ja potentiaalinen arvo. Malli perustuu ajatukseen, että asiakkuuden arvolle määritellään kriteerit. Valitsemalla kriteerit yritys voi painottaa itselleen tärkeitä asioita. Taulukossa 1 esitellään yksi esimerkki valinnoista. Asiakkuuden kannattavuus on tyypillisesti tärkein ja sitä tulisi painottaa eniten. Muita arvoja voi olla esimerkiksi volyyymi ja referenssiarvo. Valitut kriteerit pisteyttämällä ja laskemalla yhteen, voidaan nähdä asiakkuuden nykyarvo. (Pohjanmäki, Segmentointi ja asiakkuusstrategiat asiakkuuden arvon pohjalta 2016.)

TAULUKKO 1. Asiakkuuden arvokriteerit (Pohjanmäki, Segmentointi ja asiakkuusstrategiat asiakkuuden arvon pohjalta 2016)

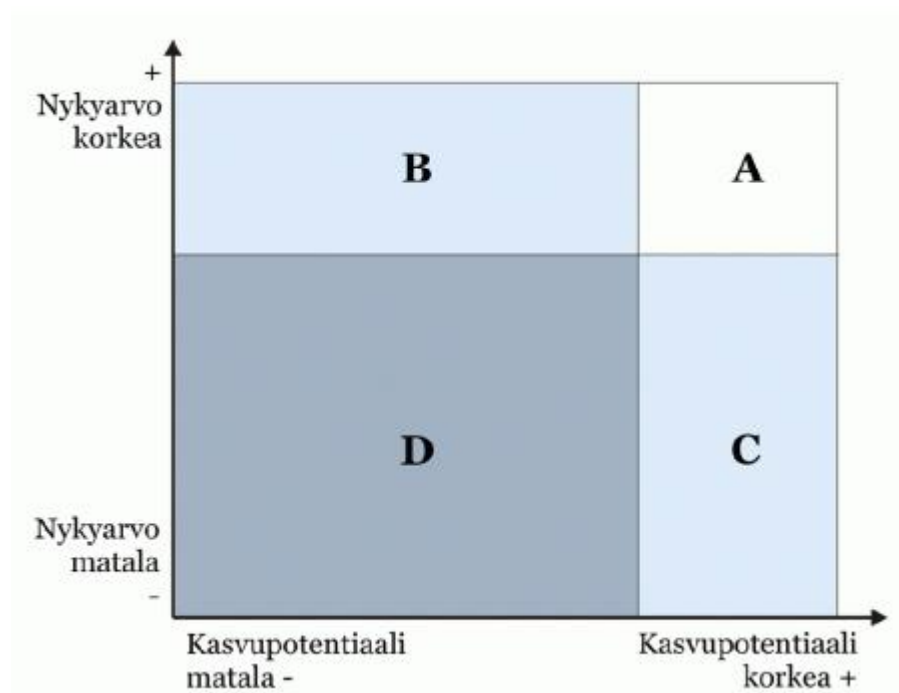
Nykyarvo		
Volyyymi	asteikko 1-5	osuus nykyarvosta 25 %
Kannattavuus	asteikko 1-5	osuus nykyarvosta 50 %
Referenssiarvo		osuus nykyarvosta 25 %
Potentiaalinen arvo		
Asiakkuusosuuspotentiaali	asteikko 1-5	

Potentiaalisen arvon osalta tulee päättää mihin keskitytään. Huomiota voi kiinnittää tähän hetkeen tai tulevaisuuteen, lisäksi voidaan erikseen arvioida tulot ja kulut. Oheinen kuvio 17 selkeyttää tätä. Kuviossa asiakkuuden potentiaalinen arvo jaetaan **tuloihin pohjautuvaan** ja **kustannuksiin pohjautuvaan**. Tuloihin pohjautuvassa mallissa tulisi arvioida nykyisiä tuloja **asiakasosuuspotentiaalin** ja **lisämyyntipotentiaalin** kautta, sekä tulevaisuuden tulopotentiaalia **asiakkaan kanssa kehittymisen** kautta. Kustannuksiin pohjautuvassa arvioinnissa tulee huomioida **kannattavuuspotentiaali** nyt ja tulevaisuudessa. (Pohjanmäki, Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo 2016.)



KUVIO 17. Asiakkuuden potentiaalilajit (Pohjanmäki, Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo 2016)

Asiakkaat voidaan segmentoida nelikenttään kuvion 18 mukaisesti, jossa toisena muuttujana on nykyarvo ja toisena potentiaalinen arvo. Jakokriteerinä voidaan käyttää esimerkiksi nykyarvon kertymää, eli ne asiakkaat jotka tuovat vaikka 80 % yrityksen asiakaskunnan nykyarvosta sijoittuvat rajan yläpuolelle korkean arvon asiakkaiksi. Samaa ajattelua voidaan hyödyntää myös potentiaalisen huomioimisessa. (Pohjanmäki, Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo 2016.)



KUVIO 18. Asiakkuuden arvopohjainen segmentointimalli (Pohjanmäki, Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo 2016)

3.3.3 Asiakkaan ja yrityksen roolit asiakkuudessa

Kun asiakas haluaa saada itselleen uuden puvun, niin hän voi ostaa sen pukuliikkeestä tai käännyä räätälin puoleen. Pukuliikkeet ovat käytännössä valmistuttaneet tai valmistaneet etukäteen valmiiksi pukuja, joita uskovat asiakkaiden ostavan. Asiakkaan palvelemiseksi myymälässä ei välttämättä tarvita räätälin tasoista pukujen asiantuntijaa, vaan riittää kun tuntee malliston ja osaa sieltä suositella erilaisia vaihtoehtoja. Tuote ja tuotteen ympärille rakennettu palveluprosessi on hyvin samankaltainen tai jopa identtinen kaikille asiakkaille. Tämä mahdollistaa sen, että asiakkaat voivat saada puvun hyvinkin halvalla.

Räätäli puolestaan kohtaa asiakkaansa useammin puvun ostamisen ja valmistamisen eri vaiheissa. Lisäksi itse tuote valmistuu aina asiakaskohtaisesti materiaaleista ja ammattitaidosta. Lopputuotteen hintakin on korkeampi kuin vastaavista materiaaleista tehty pukuliikkeen versio. Räätäli voi halutessaan myös palvella tulella esimerkiksi asiakkaan kotiin ottamaan mittoja tai muilla pukuliikkeille käytännössä mahdottomilla kilpailukeinoilla. Räätälin tarjoamasta yksilöllisestä palvelusta on todistetusti moni asiakas valmis maksamaan, sillä he kokevat saavansa siitä lisäarvoa itselleen. Suurimmat asiakasmassat kuitenkin löytyvät halvemman hinnan markkinasta.

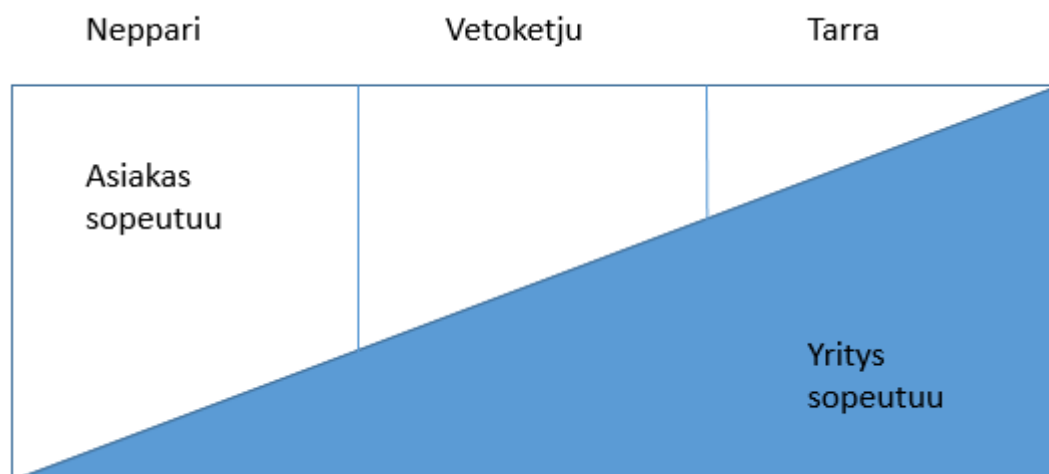
Yrityksen tulee päättää roolitus ja räätälöinnin aste asiakkuudessa. Pitää päättää, että kuinka paljon yritys sopeutuu kunkin asiakkaan tarpeeseen ja kuinka paljon asiakkaan täytyy sopeutua. Päätöstä voi ohjata erilaiset asiakkuusstrategiset valinnat ja tarjoama. Tehostettavaa asiakaskuntaa, jolla on käytössään tarjoamasta tuote, joka voidaan tuottaa hyvin tai täysin samankaltaisesti kuin muillekin asiakkaille, niin kannattaa todennäköisesti palvella mahdollisimman kevyellä prosessilla siten että asiakas sopeutuu. Tämä mahdollistaa asiakkaan arvontuoton kustannustehokkuuden kautta. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 120-124.)

Puolestaan, jos asiakasryhmä on tunnistettu suojeltavaksi, niin todennäköisesti kannattaa käyttää aikaa yhdessä asiakkaiden kanssa ja mahdollisesti myös sopeutua kohtuullisissa määrin asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Tämä ylläpitää asiakkuuden arvoasapainoa asiakkaan ja yrityksen välillä. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 120-124.)

Samoin yrityksen tarjoama tuote voi olla luonteeltaan sen kaltainen, että se vaatii asiakaskohtaisten erityispiirteiden ja toiveiden huomioimista. Tällöin asiakkuudenhallintamallissa tulee tämä asia huomioida kuten menestyvä räätäli on tunnistanut oman tuotteen kilpailuvaltit suhteessa pukuliikkeisiin. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 120-124.)

Storbacka ja Lehtinen ovat verranneet prosessien yhteensovittamisen astetta vertaamalla kolmea eri vaihtoehtoa kankaiden yhteen liittämiseksi kuviossa 19. Vaihtoehdot on neppari, vetoketju tai tarra. **Nepparimallissa** yritys ikään kuin antaa tarjolle omat prosessinsa ja asiakas sopeuttaa oman toimintansa suhteessa niihin. Yhteistyö on hyvin pinnallista ja asiakkaan sitomiseen tarvitaan erillisiä työkaluja joilla asiakkaalle perustellaan asiakkuuden jatkuvuuden etuja. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 120-124.)

Vetoketjumallissa molemmat sopeuttavat prosessejaan ja tavoitteena on huolehtia, että asiakkuudessa ei tehdä turhia toimintoja ja, että toiminnot sopivat hyvin yhteen. Tämän mallin rakentaminen vaatii pitkällistä yhteistyötä jossa systemaattisesti analysoidaan kummankin osapuolen prosesseja ja sovitetaan ne paremmin toisiinsa. **Tarramallissa** asiakas ei sopeudu ollenkaan vaan yritys sopeutuu asiakkaan tarpeisiin. Tätä mallia ei suositella. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 120-124.)



KUVIO 19. Prosessien yhteensovittaminen (Storbacka ja Lehtinen 2006, 124, muokattu)

3.3.4 Asiakkuusstrategioiden määrittely

Kun tavoitteena on asiakaskunnan arvon optimointi, niin tarvitaan asiakkuusstrategioita toiminnan ohjaamiseksi. Segmentoinnin avulla tunnistetaan erilaiset kohderyhmät ja tämän jälkeen voidaan määrittellä asiakkuusstrategiat kohderyhmäkohtaisesti. Kuvio 20 havainnollistaa tilannetta. Kuviossa otetaan tavoitteeksi asiakaskunnan arvon optimointi ja tähän tavoitteeseen päästäkseen tulee huomioida yrityksen tarjoama (mitä tekee), yrityksen asiakkuusprosessit (miten tekee) ja asiakkuusstrategiset valinnat (kenelle tekee). Nämä kysymykset ovat yrityksen liikeidean peruskysymyksiä. (Pohjanmäki, Asiakkuusstrateginen arkkitehtuuri 2016.)



KUVIO 20. Asiakkuusohjautuvan toimintamallin arkkitehtuurin avainkysymykset (Pohjanmäki, Asiakkuusstrateginen arkkitehtuuri 2016)

Asiakkuusstrategialla ohjataan asiakasryhmää kohti tavoitetta. Strategioita voi olla erilainen määrä riippuen asiakaskannasta. Mikäli on hyvin homogeeninen asiakaskanta, niin yksikin strategia voi riittää. Tällöin kaikki asiakkaat ovat yhtä arvokkaita. (Pohjanmäki, Segmentointi ja asiakkuusstrategiat asiakkuuden arvon pohjalta 2016.)

Edellä esitellyn kuvion 18 nelikenttäisen segmentoinnin pohjalta voi päätyä esimerkiksi kolmeen eri strategiaan. Kolme eri strategiaa voidaan nimetä kuvaavasti **suojeluksi**, **kasvatukseksi** ja **tehostukseksi**. Arvokkaimmat A- ja B-segmenttien asiakkaat tulisi kohdata suojelustrategialla. Suurimman potentiaalın omaavat A- ja C-segmentit tulee nähdä kasvustrategian kohteina ja tehostamisstrategia on oikea valinta D-segmenttiin, jossa nykyarvo on matala ja ei nähdä kasvua. (Pohjanmäki, Segmentointi ja asiakkuusstrategiat asiakkuuden arvon pohjalta 2016.)

Tämän kaltainen kokonaisvaltainen lähestyminen on parempi tapa, kuin esimerkiksi ”kanta-asiakas” tai ”key-account” ajattelu, jossa huomio helposti keskittyy vain suurivolyymisten tai kannattaviin asiakkaisiin. Asiakaskannan kokonaisarvo voi joissakin tapauksissa nousta enemmän kehittämällä sitä asiakaskuntaa, joka on vielä matalan arvon

omaava. Usein on myös niin, että pienivolyymisiä asiakkaita on kaikista asiakkaista eniten ja ne yhdessä voivat siten edustaa paljon suurempaa potentiaalia, kuin nykyiset isovolyymiset asiakkaat. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 60.)

4 STRATEGISEN ASIAKKUUDENHALLINTAMALLIN LUOMINEN

4.1 Toimeenpanon aloittaminen

Ohikulkija näki kahden miehen hakkaavan kiviä työmaalla. Hän pysähtyi ja kysyi, mitä miehet tekevät. Ensimmäinen mies vastasi: "Hakkaan kiviä tuota seinää varten. Olen rakentanut samaa seinää niin pitkään kuin muistan. Työni on yksitoikkoista, ja aurinko helottaa koko päivän. Kivet ovat painavia, ja selkääni särkee joka päivä. Eikä tämä projektikaan varmaan valmistu elinaikanani. Mutta kyllähän tällä elantonsa tienaa." Toinen mies vastasi: "Rakennan katedraalia. Se on mahtavaa työtä. Toki, olen rakentanut tätä samaa seinää niin pitkään kuin muistan, ja työ on aika lailla yksitoikkoista. Aurinkokin helottaa, ja painavia kiviä nostaessa selkääkin välillä särkee. En edes tiedä, valmistuuko tämä projekti elinaikanani. Mutta rakennan katedraalia." (Paavilainen 2016.)

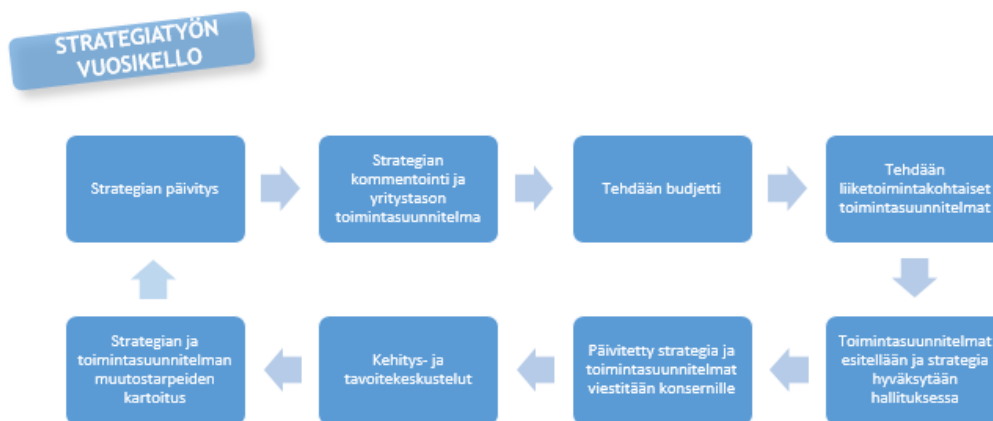
Ylläoleva tarina kuvaa mielestäni hyvin sitä, mikä niin helposti unohtuu – työn merkityksellisuuden vaikutusta ihmisen omaan kokemukseen työstä. Ensimmäinen henkilö hakkaa kiviä rahan takia ja toinen rakentaa katedraalia. Sama työ synnyttää eri tunnetilan tekijässään, kun tekijä tietää, miksi tätä tehdään. Tämä näkyy aivan varmasti työn tehokkuudessa, laadussa ja jaksamisessa.

Maarika Maury on tutkinut sitä, miten hyvin työntekijät tuntevat oman yrityksensä strategian. Tutkimus tehtiin 150 suomalaisen yrityksen johdolle ja työntekijöille. Tutkimus osoittaa, että suomalaisissa yrityksissä tunnetaan oman yrityksen strategia todella huonosti. Vain kaksi prosenttia työntekijöistä tunsivat yrityksensä strategian ja hohdostakin vain 13 prosenttia osasi määritellä strategian kyselyssä. (Santaharju 2016.)

Yritykseen ja teorian tietoon tutustumisen jälkeen oli selvää, että toimeenpano tulee aloittaa strategiselta tasolta. Aiemmin oli nimenomaan määritelty **strategisen näkemyksen puute** yhdeksi ongelmakohtaksi. Strategian määrittely ottaa kantaa siihen, mitä tavoitellaan asiakkaista pidemmällä aikavälillä. Lisäksi se on edellytys kaikkien muiden aiemmin mainittujen ongelmakohtien mielekkääksi ratkaisemiksi.

4.2 Strateginen taso

Samaan aikaan kehitysprojektin tekemisen kanssa oli käynnissä strategian päivitysvaihe. Normaalin vuosirytmien kannalta näin ei olisi ollut, mutta koska liiketoimintaympäristössä tapahtui niin isoja muutoksia ulkoistuksen ja fuusion myötä, niin tämä nähtiin järkeväksi. Kohdeyrityksen vuosittainen strategiatyöprosessi on kuvattu oheisessa kuviossa 21.



KUVIO 21. Strategiatyön vuosikello

Asiakaskeskeisyys otettiin strategiatyöpajoissa esille useisiin otteisiin. Se, että yritys päättää strategiassaan laittaa asiakkaat keskiöön, vaatii koko johdon yhteisen päätöksen ja tässä tapauksessa myös hallituksen hyväksynnän. Asia tuli siis perustella siten, että kaikki olisivat lopulta samaa mieltä strategisen valinnan mielekkyydestä. Tarvittiin sisäistä myyntityötä ja vankkoja perusteluja aiheesta.

Jotta nykytilanne ja tavoitetila ymmärrettäisiin paremmin, niin otettiin käyttöön nelitasoinen malli (kuvio 22) kypsyyden arviointiin. **Tasolla I** yrityksen voidaan sanoa olevan asiakkaisiin keskittynyt. Yritys tuntee asiakkaat ja tietää mitä asiakkaat ostavat. Asiakkaita hoidetaan nykyisen liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja lisämyynnin hakemiseksi. **Tasolla II** voidaan sanoa, että yritys on asiakkaisiin reagoiva. Asiakaspalautetta kerätään ja kehityskohteita priorisoidaan palautteen pohjalta. Asiakastytyväisyyttä pyritään nostamaan ja huonojen palautteiden määrää minimoimaan. **Tasolla III** ollaan asiakkaisiin sitoutuneita. Pitkiä asiakassuhteita kehitetään ja asiakassuhteisiin panostetaan myös tunnetasolla. Asiakkaista saadaan lähettiläitä tuottamalla odotuksia ylittäviä kokemuksia.

Tasolla IV yritys on jo asiakkaista innostunut. Asiakkaita kuunnellaan siitä, mitä he tavoittelevat liiketoiminnassaan ja henkilökohtaisessa elämässään. Yritys etsii uusia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa, ennen kuin he osaavat sitä kysyä. (CustomerThink Corp 2012.)



KUVIO 22. Asiakaskeskeisyyden tasot (CustomerThink Corp 2012, muokattu)

Yhteinen arvio keskustelujen pohjalta oli, että taso I toteutuu melko hyvin, tasot II ja III toteutuu osittain, mutta ei kovin systemaattisesti tai johdetusti. Taso IV toteutuu yksittäistapauksissa, mutta ei säännöllisesti. Varsinaisia vastalauseita tason nostamiselle tässä asiassa ei tullut. Kaikki olivat sitä mieltä, että olisi hyvä saada eri tasojen vaatimat asiat mukaan osaksi yrityksen normaalia toimintaa.

4.2.1 Asiakaskokemus

Raportissa aiemmin referoidut tutkimukset osoittivat, että hyvän asiakaskokemuksen rakentaminen olisi potentiaalinen kilpailuetekijä. Asiakaskokemuksesta tutkimuksen tekijä teki kokonaan oman laajan ja myyvän esityksen johtoryhmälle. Esityksessä näytettiin erilaisten esimerkkien ja tutkimusten kautta, mitä hyötyä asiakaskokemuksen johtamisesta on liiketoiminnalle. Esityksessä myös ehdotettiin, että **huippuluokan asiakaskokemus** valitaan strategiaan yhdeksi tavoitteista.

Voidaan sanoa, että tuon esityksen jälkeen johtoryhmä innostui asiasta. Toimitusjohtajan oma näkemys oli, että asia on niin merkityksellinen, että se tulee saattaa myös konsernin johdon tietoon. Tutkimuksen tekijä kutsuttiinkin esittelemään asia tarkemmin myös heille. Lopputuloksena tavoite hyväksyttiin kohdeyrityksen strategiaan. Konsernin muut yhtiöt ottavat mahdollisesti saman tavoitteen myöhemmin myös osaksi strategioitaan. Tarkoituksena on kuitenkin ensin arvioida käynnistettävän hankkeen etenemistä kohdeyrityksessä.

4.2.2 Asiakas- vai tuotokeskeinen

Kohdeyrityksen lähtötilanteessa oli viitteitä, sekä asiakaskeskeisestä toiminnasta, että tuote ja palvelukeskeisestä. Oli hyvä tehdä selväksi kaikille näiden toimintatapojen erot. Tulisi myös tehdä päätös kumpi toimintamalli sopisi paremmin yrityksen strategiaan, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulemaan.

Joulukuussa 2015 tuote -ja palvelukeskeisyyttä edustivat seuraavat asiat:

1. Organisoituminen on tehty palvelukeskeisesti. Johtamisvastuut on jaettu liiketoiminnoittain ja liiketoimintojen sisällä on palveluvastuut. Liiketoimintojen kannattavuutta seurataan ilman asiakaskohtaista huomiointia.
2. Yrityksen prosessit on rakennettu palveluittain, ilman erityistä huomiota asiakaskohtaisiin eroavaisuuksiin.
3. Markkinoinnin ja myynnin kehitys tehdään tuotelähtöisesti. Mietitään enemmän, että miten tuotetta voisi myydä enemmän, eikä niin, että mietittäisiin mitä asiakkaat tarvitsevat enemmän.
4. Asiakasvastaavien tekemisen mittaaminen ja palkitseminen perustuu tehtyihin yksittäisiin lisäkauppoihin ja ostovolyymien kasvuun voimassaolevien sopimusten puitteissa – tästä puuttuu asiakaskeskeiseen malliin yhdistyvä pitkäkestoisen yhteistyön rakentaminen yhteisen arvon kehittämisen kautta.

Lähtötilanteessa asiakaskeskeisyyttä edustaa seuraavat asiat:

1. Asiakassuhteet etenkin isoissa asiakkaissa ovat syviä ja sopimukset ovat luonteeltaan jatkuvia, eivätkä perustu vain ostotapahtumien sarjaan

2. Yrityksessä on asiakaspäälliköitä töissä, joiden tehtäviin kuuluu asiakassuhteen kehittäminen.
3. Osa yrityksen palveluista on luonteeltaan sen kaltaisia, että niitä kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa vastaamaan paremmin asiakkaan kulloistakin tarvetta.

Tutkimuksen tekijän oma pitkällinen kokemus yrityksen liiketoiminnasta, asiakaskunnasta ja tarjoamasta, yhdistettynä nyt tehtyyn lisäperehtymiseen erityisesti asiakkuuden hallinnan osalta ja hankittuun teoretietoon ja markkinamuutokseen, johti siihen, että vahva suositus kohdeyritykselle tuli olemaan asiakaskeskeinen strategia.

Asiakaskeskeisyys ja **asiakaskokemus** lopulta näkyivät vahvasti yrityksen päivittyneessä missiossa. Missio muotoutui muotoon: ”Toimimme oppaana tietotyön digitalisointipolulla. Tuomme yrityksille innostavat tietotekniikan ratkaisut ja työtavat ajasta, paikasta ja laitteesta riippumatta”. Oppaana toimiminen edellyttää suunnan näyttämistä asiakkaalle, mutta samalla täytyy ymmärtää minne asiakkaan tulee päästä omalla polullaan. Missiossa puhutaan myös innostavuudesta ja riippumattomuudesta, jotka omalta osaltaan tulevat ohjaamaan asiakaskokemuksen muodostamista.

4.3 Operatiivinen ja analyyttinen taso

4.3.1 Asiakkaan kokema arvo

Tuotokeskeisessä organisaatiossa ajatuksena on se, että tuotteilla on tuotepäälliköitä ja tuotemyyjiä, jotka ovat oman tuotteen asiantuntijoita. He sitten käyvät asiakkailla kertomassa oman tuotteen erinomaisuudesta. Tässä mallissa asiakas tekee päätöksiä enemmän tuotekohtaisesti, että keneltä ostaa ja asiakkaan tulee itse tulkita kunkin palvelun arvon tuotto erikseen.

Kun valintana on asiakaskeskeisyys ja asiakkaalle on yksi nimetty asiakasvastaava, niin hänen tulisi tuntea hyvin asiakkaan liiketoiminta ja riittävän hyvin yrityksen palvelutarjoama. Asiakasvastaavan tulee ymmärtää palveluista, että mihin tarkoitukseen ne on suunniteltu ja mitä arvoa niiden tulisi asiakkaalle tuottaa.

Kohdeyrityksessä sovittiin, että jokainen liiketoiminta kirkastaa yhdessä sovitulla tavalla tuottamiensa palveluiden ydinkohdat. Tämän jälkeen asiakasvastaavat koulutetaan palveluihin siten, että asiakasvastaavan tulee kyetä tunnistamaan missä tilanteessa on järkevää suositella erilaisia palveluita otettavan käyttöön. Syventäviä keskusteluja varten mukaan on mahdollista ottaa kunkin palvelun tuottamisen asiantuntijoita, jotta asia ymmärretään riittävän syvällisesti puolin ja toisin.

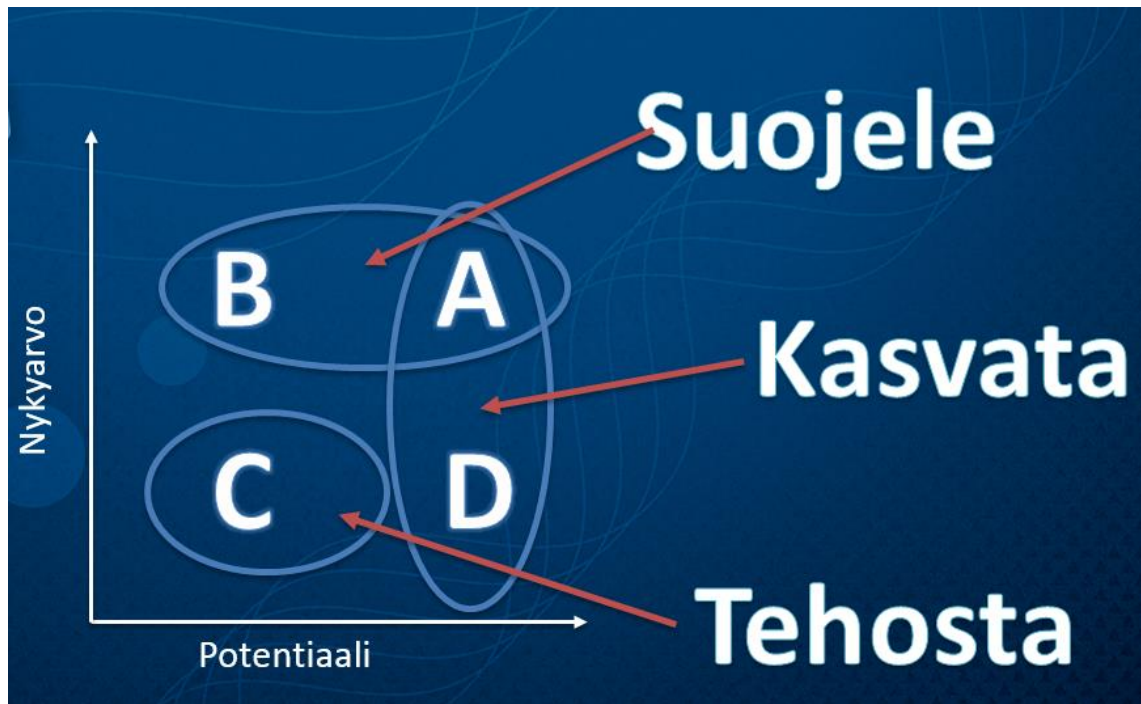
Käytännön toteutusta varten **perustettiin tuotekorttipohjat**, jossa palveluvastaavat syöttivät tärkeimmät tiedot kuten: Minkä ongelman tuote ratkaisee asiakkaalla, minkälaista arvoa palvelu tuottaa eri arvontuoton kategorioissa ja miten palvelu eroaa kilpailijoiden vastaavista palveluista. Tämän rinnalle sovittiin säännölliset sisäiset tuotekoulutuspäivät jossa liiketoimintavastaavat kouluttavat palvelunsa asiakasvastaaville.

4.3.2 Asiakkaan arvo yritykselle

Yrityksen tavoite on tehdä kannattavaa kasvua. Yrityksen asiakaskunta koostui hyvin erilaisista asiakasyrityksistä, joilla oli erilaisia palveluita käytössään. Osa yrityksen palveluista oli luonteeltaan sen kaltaisia, että niiden kannattavuus voi vaihdella merkittävästi asiakaskohtaisesti. Tämä johtuu siitä, että asiakashinta ei ole suoraan sidottu asiakaskohtaiseen tuotantokustannukseen ja tuotantokustannukset voivat vaihdella asiakaskohtaisesti. Toisin sanoen, sama palvelu voi olla myytyinä samalla hinnalla kahdelle eri asiakkaalle, mutta niiden tuottamisen kustannus voi olla hyvin erisuuruinen.

Asiakkaan arvon ensisijaiseksi mittariksi sovittiin **asiakaskannattavuus** ja asiakaskannattavuuden seuranta varten sovittiin, että tarkastellaan ensisijassa vuosikannattavuutta. Myös potentiaalın tunnistamista pidettiin erityisen tärkeänä, jotta voidaan kohdentaa oikeita toimenpiteitä hyvän ja huonon kasvupotentiaalın omaaviin yrityksiin.

Osaksi yrityksen strategiaa otettiin **kolmen asiakkuusstrategian** malli, jossa segmentointi perustuu nykyarvoon ja potentiaaliin. Malli esitettiin koko henkilöstölle oheisella kuviolla 23. Nykyarvoltaan suuria asiakkaita haluttiin **suojella**, ison potentiaalın omaavia asiakkaita haluttiin **kasvattaa** ja pienen potentiaalın omaavia asiakkaita, joilla oli matala kannattavuus, tulisi **tehostaa**. Jotta mallia voitiin lähteä toteuttamaan, tuli käynnistää hanke jossa asiakaskunta analysoidaan nykyarvon ja potentiaalın kannalta.



KUVIO 23. Ote kohdeyrityksen strategiaviestinnästä

4.3.3 Asiakkaan ja yrityksen roolit asiakkuudessa

Johtoryhmän kanssa käydyissä keskusteluissa tulevaisuuden asiakasvastuista organisaatiossa syntyi erilaisia mielipiteitä. Osa oli sitä mieltä, että riittää kun asiakkaalle nimetään myyjä. Toinen lisäsi, että tulisi olla myyjä ja palvelupäällikkö, joka koordinoi kaikkia palveluita. Molemmissa tapauksissa ajatuksena oli, että asiakkaan puolelta yhteistyöhön osallistuu ostaja ja myyjän tehtävä olisi ensisijassa myydä palveluita.

Asiakaskeskeisessä strategiassa on johtavana ajatuksena tuottaa asiakasarvoa. Tätä arvoa voi tuottaa erilaisilla tavoilla. Se on mahdollista ns. tuotanto/tuote lähtöisen ajattelun kautta tekemällä mahdollisimman tehokkaasti, mahdollisimman laadukkaita tuotteita, jotka palvelevat haluttua asiakaskuntaa. Tällöin luonnollinen valinta olisi nepparistrategia. Digitaalisella aikakaudella, tällaisessa mallissa ei tulisi välttämättä edes osoittaa myyjää asiakkuuden hoitoon, vaan hyvällä markkinointiautomaatiolla ja online-kaupankäynnillä tehdään palvelu tunnetuksi valituille asiakkaille, sekä helposti ostettavaksi ja käyttöönotettavaksi. Asiakastuntemusta rakennetaan erityisesti markkinoinnin toimesta automaation keinoin.

Asiantuntijapalveluissa oikeampi valinta olisi vetoketjustratogia, jossa ollaan mahdollisimman lähellä palvelun loppukäyttäjii ja siten asiakkaan liiketoimintaa. Tämä mahdollistaa liiketoiminnalle arvon tuottamisen asiantuntijapalveluissa, kun ymmärrys ja asiantuntijuus kohtaavat. Tähän malliin ei tavallisesti riitä, että myyjä asioi ostajan kanssa. Rajapinta on tehtävä laajemmaksi – asiantuntijoiden tulee kohdata asiakkaan liiketoiminnan edustajia muodostaakseen näkemyksen toteutettavan palvelun valintakohdista. Järkevää on myös olla myyjä tai oikeammin asiakasvastaava, joka koordinoi koko toimintaa ja johtaa asiakkuusstrategiaa.

On mahdollista hyödyntää molempia yllä kuvattuja malleja, varsinkin kun kohdeyrityksen tuottamien palvelujen kirjo on laaja. Eli pitää tehdä valinta – mitkä palvelut tehdään ”out-of-the-box” tyyppisesti tarjolle helposti ostettaviksi ja käyttöönotettaviksi, ilman palveluntarjoajan tekemää asiakaskohtaista prosessien yhteensovittamista ja mihinkä palveluihin liittyy laajempi ja syvempi yhteistyö, jossa yhdessä rakennetaan arvoa yhteistyölle.

Molempien palvelumallien kautta tuotettuja palveluita kannattaa tuotteistaa helposti ymmärrettävään muotoon siten, että palveluiden tuottamat arvot ovat mahdollisimman selkeästi kerrottu. On hyvä huomata, että arvolla perusteleminen voi tapahtua eri tavoin. Nepparistrategiassa emme välttämättä tunne loppuasiakkaan tilannetta vaan perustelu tapahtuu enemmän palvelun eri arvojen listaamisen avulla. Vetoketjumallissa pyrimme tuntemaan asiakkaan liiketoiminnan tarkemmin ja voimme esittää juuri kyseiselle asiakkaalle koituvia etuja.

4.3.4 Asiakkuusstrategioiden määrittely

Asiakkuusstrateginen ajattelu oli kokonaan uutta kohdeyrityksessä. Toimintatapana näiden luomisessa oli se, että asiakasvastaavien kanssa luotiin työpajoissa sisällöt kolmeen eri asiakkuusstrategiaan ja ne hyväksyttiin johtoryhmässä (kuvio 24).

Kasvatus	Suojelu	Tehostus
<ul style="list-style-type: none"> • Työpajat • IT-roadmap • Whitespot-analyysi • Arvomyyntimalli • Asiakaskokemuksen kehittäminen • Palvelupaketointi • Päätäjäkartat 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapaamismäärän nostaminen • Laaja kontaktipinta • Yhteisiä aktiviteettejä ja tekemistä toimiston ulkopuolella • Kokemusten ja tapaamisten variointi • Promootiopalvelut • VIP-palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyysi <ul style="list-style-type: none"> • Onko hinta kohdillaan • Onko tuottaminen kallista • Hintojen korotus • Tuottamisen tehostaminen • Tuotettavan palvelusisällön kirkastaminen

KUVIO 24. Asiakkuusstrategiat

Kasvatusstrategiassa tärkeäksi nähtiin, että tutustutaan eri tavoin paremmin asiakkaan liiketoimintaan. Tätä tukemaan nähtiin tärkeäksi luoda asiakkaista päätäjäkartat jotta tiedetään kenen kanssa tulisi asioida missäkin asiassa. Whitespot-analyysin avulla nähdään että keitä kilpailijoita asiakas käyttää missäkin asiassa ja mitä tarjoamaa voisimme erityisesti suositella asiakkaalle.

Tavoitteeksi otettiin myös saada aikaiseksi työpajoja asiakkaan kanssa joissa määriteltäisiin yhteistä IT-kehityksen roadmapia. Palveluiden myynnin helpottamiseksi nähtiin tarvittavan parempi palvelupaketointi, että osataan tunnista laajasta palveluvalikoimasta yhteensopivat palvelut juuri tässä asiakassegmentissä. Palveluiden perustelemista varten päätettiin luoda yhteinen arvomyyntimalli.

Suojelustrategiassa korostui erityisesti suhdetyöskentely ja molemmin puolisen luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen. Jotta tämä onnistuisi, niin tärkeäksi koettiin kokonaisvaltaisesti se, että tapaamisia tulee riittävästi eri asiakkaan edustajien kanssa. Osa tapaamisista olisi hyvä olla normaalin toimistoympäristön ulkopuolella jotta saadaan parempia mahdollisuuksia tutustua ihmisiin työroolien taustalla. Myös sillä nähtiin arvoa erityisesti pitkissä asiakassuhteissa, että ei niin sanotusti kangistuta kaavoihin vaan tarkoituksellisesti varioidaan tapaamisympäristöjä.

Suojeluasiakkaille nähtiin myös tärkeäksi antaa myös konkreettisia etuja ainakin kokeeksi. Puhuttiin niin sanotusti promopalveluista ja VIP-palvelusta. Promopalveluissa voidaan antaa kokeeksi jokin uusista palveluista ja samalla saada tutulta asiakkaalta hyvää rakentavaa palautetta. VIP-palveluilla tarkoitetaan sitä, että voidaan antaa jotakin konkreettista etua palkintona hyvästä asiakkuudesta ja tällä tavoin tasapainottaa asiakkuuden molemminpuolista arvokokemusta.

Tehostamisstrategiassa tärkeintä oli ensin selvittää että mistä matala arvo suhteessa verrokkirytyksiin johtuu. Kun arvon mittarina on kannattavuus, niin syitä voi olla pääsääntöisesti kahdenlaisia. Joko palvelusta ei laskuteta samaa hintaa kuin mitä verrokkirytyksiltä tai sitten palvelun tuottaminen on jostakin syystä kalliimpaa.

Kun analyysi on tehty, niin toimenpiteinä nähdään mahdolliset hinnankorotukset tai tekemisen tehostaminen. On mahdollista että asiakassuhde on ollut pitkään olemassa ja palvelu on aikanaan myyty eri palvelusisällöllä kuin miten sen nykyään myytäisiin. Näissä tapauksissa olisi tärkeää kirkastaa palvelusisältö ja mahdollisesti päivittää sopimukset vastaamaan nykytilannetta

4.3.5 Hallintamallin kirkastaminen

Kohdeyrityksessä oli osalle asiakkaista määritelty kolmitasoinen hallintamalli kuvion 25 mukaisesti yhteistyön tekemistä varten. Malli koettiin asiakasvastaavien ja johdon mielestä toimivaksi. Periaate mallissa on, että yhteistyöhön osallistutaan yhdessä asiakkaan kanssa kolmella organisaation tasolla. Tasot ovat johto, ostaja ja myyjä, sekä tuotanto-organisaatio. Hallintamallissa näitä tasoja ovat strateginen ohjausryhmä, ohjausryhmä, sekä tuotannon seurantaryhmä ja kehitys.



KUVIO 25. Hallintamalli

Malli tukee ajatusta siitä, että vetoketjumalli on se, mitä käytännössä noudatetaan niissä asiakkaissa, joissa hallintamalli on käytössä. Haasteeksi koettiin, että mallin toteuttamiseen ei ollut riittävästi resurssia käytössä.

Lisäksi työryhmissä oivallettiin, että eri asiakkailla vaatimus- ja tarvetaso mallin käytännön noudattamiselle voisi olla hyvinkin erilainen. Asiasta pidettiin työpajoja asian käsittelemiseksi ja oikean ratkaisun löytämiseksi. Pian kävi ilmi, että asiakkaat voitiin jakaa tarpeen mukaan eri kokoluokkiin.

Kokoluokkaan vaikutti se, että mitä palveluita oli käytössä – jos oli käytössä esimerkiksi vain muutamia pilvipalveluita – vaikka asiakasyritys oli kuinka iso, niin hallintamalliksi ei tarvittu niin raskasta mallia. Mikäli taas yhteistyö oli sen kaltainen, että yhteistyö oli kovinkin syvällistä, niin erilaisia yhteistyöpalavereja tarvittiin useammin.

Ratkaisun päädyttiin neljän eri kokoluokan malliin suurasiakkaat, isot asiakkaat, keskikokoiset asiakkaat ja pienet asiakkaat (taulukko 2). Taulukossa määritellään vuosittaiset

kohtaamismäärät eri asiakaskokoluokille eri kohtaamiskategorioissa. Kategorioita on strateginen johtoryhmä, ohjausryhmä, tuotannon palaverit ja työpajat.

TAULUKKO 2. Hallintamallitaulukko

Hallintamallit				
	Suurasiaakkaat	Isot asiakkaat	Keskikokoiset asiakkaat	Pienet asiakkaat
Asiakkuudenhoito	KAM	AM	AM	Asiakaspalvelu
Strateginen Johtoryhmä - kertaa vuodessa	2	2	1	0
Ohjausryhmä - kertaa vuodessa	11	11	6	Automaattinen raportointi
Tuotannon palaverit - kertaa vuodessa	11	11	6	0
Workshopit	11	6	1	0

Eri kategorioissa erottavana tekijänä oli se, että millä frekvenssillä hallintamallia käytännössä toteutettaisiin. Suurasiaakkaiden ja isojen asiakkaiden osalta hallintamallin mukaista ohjausryhmäpalaveria ja tuotannon palaveria tuli toteuttaa joka kuukausi. Keskikokoisilla asiakkailla tavoitetahti oli joka toinen kuukausi. Myös strategisen johtoryhmän toteuttamisessa oli hieman eroja.

Kokonaan uutena asiana sisäisten kehittämistyöpajojen tuloksena muodostui kaksi uutta asiaa. Yksi uusia asiaa oli pienten asiakkaiden kategoria, jossa nepparistrategian tyyliä asiakasta hoidetaan ensisijassa laadukkaalla asiakaspalvelulla. Säännöllisiä toistuvia palaveria ei olisi kalenterissa.

Toinen uusi asia oli se, että hallintamalliin otettiin mukaan asiakkaan kanssa pidettävät työpajat. Työpajojen tarkoituksena on pitää huoli teknisen arkkitehtuurin kehittämisestä asiakkaissa. Tuotannon palaverissa huomio oli enemmän palveluprosessien yhteensovittamisessa. Tuotannon palaverien kehittämiseksi sovittiin myös omia työpajoja, mutta niiden käsittely jää tämän raportin ulkopuolelle.

Hallintamallit muodostivat asiakkaan kanssa yhdessä sovitun yhteistyötavan. Sen rinnalle tarvittiin yrityksen asiakkuusstrategiat (tehostus, kasvatus ja suojele), jolla asiakasta johdetaan kohti haluttua tavoitetta.

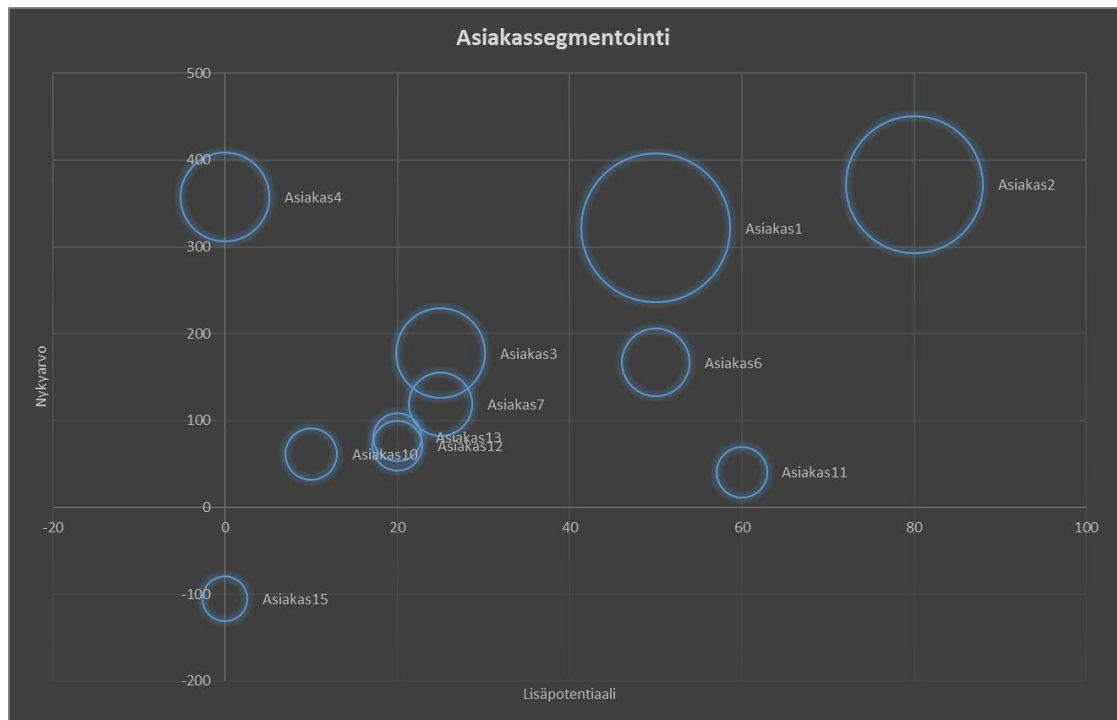
4.3.6 Asiakaskannan analysointi

Kohdeyrityksellä ei ollut käytössä raportointia tai näkymää asiakasarvoon. Oli päätetty, että asiakasarvon mittariksi otetaan ensisijassa asiakkaan vuosikannattavuus. Asiakaskannattavuuden tunteminen tulisi vaatimaan oman projektinsa, jossa eri tietolähteitä yhdistetään. Projekti päätettiin käynnistää, mutta aikataulu oli epävarma ja kestäisi vähintään useita kuukausia.

Asiakasvastaavien orastavaa innostusta ei haluttu lannistaa hitailla projekteilla, vaan edettiin tekemällä kertaluontoinen analyysi olemassa olevilla tietolähteillä. Koko asiakaskunnasta otettiin laskutusdata vuodelta 2015 ja sitä verrattiin asiantuntijapalveluiden toiminnanohjausjärjestelmän antamaan työtuntilistaukseen. Tällä tavalla saatiin eri asiantuntijapalveluiden osalta kannattavuusarvio. Parhaan näkemyksen mukaan nimenomaan asiantuntijapalveluiden tuotantokustannukset varioituvat eniten ja vaikuttavat siten asiakaskannattavuuteen vaihteluun. Tällä tavalla oli tarkoitus ymmärtää asiakkaiden kannattavuuseroja, ei niinkään absoluuttista kannattavuutta.

Tiedot syötettiin Exceliin, jossa oli nyt asiakkaan vuosilaskutus, arvio vuosikannattavuudesta ja lisäksi oma kenttä potentiaalia varten. Potentiaalinn tunnistaminen tehtiin tässä kohdin asiakasvastaavien toimesta. Siinä otettiin huomioon asiakkaan koko ja se että kuinka laajasti palveluita oli jo käytössä. Tiedon visualisointi kuviossa 26 tehtiin Excelin työkaluilla hyödyntäen neljän eri kentän arvoja: Asiakkaan nimi, laskutus, kannattavuus, potentiaali.

Ympyrän koko kuvasti kokonaislaskutusta, ympyrän sijainti y-akselilla edusti suhteellista asiakasarvoa (kannattavuus) ja x-akseli potentiaalia. Tämän visualisoinnin avulla voitiin tehdä johtopäätöksiä nykyisestä asiakaskunnasta ja päättää sovellettavat asiakkuusstrategiat.



KUVIO 26. Asiakassegmentointiesimerkki

Visualisointi sai myös lempinimen ”ilmapallopeleä,” jossa tavoitteena oli kasvattaa pienistä palloista isoja, nostamalla ne samalla ylöspäin kuvassa. Tämä visualisointitapa mahdollistaa myös eri asiakasvastaavien asiakassalkun tarkastelun ja kehityksen seuraamisen havainnollisesti.

4.3.7 Resursointi

Kun hallintamallit oli dokumentoitu ja asiakaskanta analysoitu, niin voitiin tehdä asiakasvastaavien työn osalta malli resurssisuunnitteluun. Asiakasvastaavat osasivat kokemukseen pohjautuen kertoa mikä olisi kuukausitasolla optimimäärä asiakkaan kanssa yhteisiä tapaamisia ja minkä verran tulee varata muihin töihin aikaa nykytilanteessa. Asiakkaan vaativuus ja asiakkaiden määrä olivat selkeimmät muuttujat työkuormassa.

Exceliin (taulukko 3) mallinnettiin asiakkaille valitut hallintamallit ja asiakkuusstrategiat. Mallinnuksen pohjalta saimme asiakaskohtaisen lukeman vaadittavalle asiakastyölle. Suhteutimme sen asiakasvastaavien arvioon järkevästä kuukausittaisesta asiakastyöstä.

TAULUKKO 3. Esimerkki asiakastaulukoinnista

Asiakas	Hallintamalli	Strategia1	Strategia 2	Reven	AM-tapaamismäärä/v	resurss
Asiakas1	suurasiakas	Suojelu		xxx	55	19,5 %
Asiakas2	suurasiakas	Suojelu		xxx	55	19,5 %
Asiakas3	suurasiakas	Suojelu		xxx	55	19,5 %
Asiakas4	Iso	Kasvatus		xxx	30	10,6 %
Asiakas5	Iso	Kasvatus		xxx	30	10,6 %
Asiakas6	Iso	Tehostus		xxx	30	10,9 %
Asiakas7	Iso	Suojelu	Kasvatus	xxx	30	10,9 %
Asiakas8	Iso	Suojelu		xxx	30	10,9 %
Asiakas9	Iso	Suojelu		xxx	30	10,9 %
Asiakas10	Iso	Kasvatus		xxx	30	10,9 %
Asiakas11	Keskikokoinen	Suojelu		xxx	20	7,3 %
Asiakas12	Keskikokoinen	Suojelu		xxx	20	7,3 %
Asiakas13	Keskikokoinen	Kasvatus		xxx	20	7,3 %
Asiakas14	Keskikokoinen	Suojelu		xxx	20	7,3 %

Lopputuloksena saatiin lukema, että 2,6 asiakasvastaavaa tarvittaisiin hoitamaan asiakasvastuut. Lisäksi asiakkaille joille valittiin kevyempi hallintamalli, niin tulisi osoittaa asiakaspalvelupiste, jossa heitä palvellaan riittävän tehokkaasti. Tämän tiedon valossa päätettiin ehdottamaan kolmannen asiakasvastaavan työn vakinaistamista. Lähtötilanne työn alussa oli että asiakastyötä tehtiin pääosin kahdella asiakasvastaavalla.

4.4 Sovitut jatkotoimenpiteet

Hankkeen aikana havaittiin asioita joita tulee laittaa kuntoon, mutta joita ei voitu tai haluttu vielä talven 2015 - 2016 aikana toteuttaa. Käynnistettyjä hankkeita ovat seuraavat:

1. CRM-sovellushanke
2. Business Intelligence työkalujen käyttöönotto asiakasarvon ja potentiaalın seurantaan
3. Huippuluokan Asiakaskokemus määriteltiin strategiseksi tavoitteeksi ja johtoryhmän johdolla hanketta lähdetään johtamaan. Koko organisaatio tulee osallistumaan
4. Asiakasvastaavien palkkiomallien uudistaminen siten, että siinä huomioidaan nyt määritelty toimenkuva, yrityksen strategia ja asiakkuusstrategiat.

5. Tavoitejohtamiseen siirtyminen voidaan tehdä luontevasti kun asiakasvastaavien tavoitteet on nyt selvillä ja tapa seurata tavoitteisiin pääsemistä saadaan CRM ja BI-hankkeiden avulla toteutettua.

4.5 Yhteenveto

Yritykseen tutustumisen yhteydessä määriteltiin useita eri ongelmakohtia. **Strategisen näkemyksen puute** koettiin ongelmaksi ja sen korjaamiseksi tehtiin muutoksia yritysstrategiaan ja määritettiin asiakkuusstrategiat omine tavoitteineen eri segmenteille.

Yhtenäisten prosessien puuttumisen korjaamiseksi dokumentoitiin olemassa olleet vaikiintuneet toimintatavat ja niitä kehitettiin paremmin strategiaa ja asiakastarvetta tukeviksi. **Järjestelmien tuen puute** tunnistettiin ja sen osalta päätettiin käynnistää CRM-sovellushanke. Hanke on aikataulutettu toteutettavaksi vuodelle 2016.

Seurannan puute näkyi siten, että asiakkaisiin liittyviä tavoitteita ei ollut kirkastettu, eikä tavoitteisiin pääsyäkään voitu siten seurata. Tähän auttoi asiakkaiden segmentointi ja segmenttikohtaiset asiakkuusstrategiat. Jotta seuranta olisi reaaliaikaisempaa ja kattavampaa, niin päätettiin käynnistää myös BI-sovelluksen käyttöönotto. Käyttöönotto on aikataulutettu vuodelle 2016.

Asiakastyötä tekevien oma kokemus työstä oli negatiivinen. Haasteena oli erityisesti työn mielekkyyden puuttuminen ja resurssin riittävyys. Tähän liittyen tehtiin yhteinen malli resurssisuunnitteluun, lisättiin resurssia ja työn mielekkyyttä parantaaksemme muodostimme strategisen näkemyksen isosta kuvasta. **Kehittämisen puute** koettiin myös haasteeksi ja sen korjaamiseksi sovittiin viikoittainen kehityspalaveri ja työkalu kehitystyön seuraamiseksi. Kehitystyö myös pääsi hyvin vauhtiin tämän projektin myötä ja siitä on tullut kiitosta. Jatkossa on sovittu myös henkilökohtaiset kehityspalaverit henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelemiseksi.

Ongelmakohdat on listattu oheiseen taulukkoon 4 ja rinnalle on laitettu ne kohdat tehdystä konstruktiosta jolla ongelmakohtaan pyritään vastaamaan. Lisäksi rinnalle on laitettu miten jatkossa asian kanssa toimitaan.

TAULUKKO 4. Ongelmat ja ratkaisut

Tutkimusongelma	Toimenpide 1	Toimenpide 2	Jatkossa
1. Strategisen näkemyksen puute – mitä tavoitellaan asiakkaista pidemmällä aikavälillä ja miksi	Muutokset yritysstrategiaan - asiakkaan opas & huippuluokan asiakaskokemus	Asiakkuusstrategiat - arvon kasvattaminen	Strategian toteuman seuranta
2. Yhtenäisten prosessien puuttuminen – toimintatavat vaihtelevat asiakaskohtaisesti	Prosessien dokumentointi	Asiakastarpeen huomiointi - hallintamallin toteuttaminen oikeassa laajuudessa	CRM-sovelluksen käyttöönotto
3. Järjestelmien tuen puute - nykyinen CRM-sovellus ei ole tarkoituksenmukainen	CRM-sovellushankkeen käynnistäminen		CRM-sovelluksen käyttöönotto
4. Seurannan puute – asiakkaisiin liittyviä tavoitteita ei ole kirkastettu, niin myöskään tavoitteisiin pääsyä ei luonnollisesti seurata	Asiakkuusstrategiat	Asiakasanalytiikka - segmentointimalli	Toteuman seuranta ja BI-sovelluksen käyttöönotto
5. Asiakastyötä tekevien oma kokemus työstä – tunne riittämättömyydestä ajankäytön, suunnitelmallisuuden ja järjestelmien osalta	Tekemisen kirkastaminen ja resurssisuunnitteluun toimintatapa	Lisäresurssi	Tarpeen seuranta resurssisuunnitelman avulla
6. Kehittämisen puute – ei ole selkeää toimintatapaa tekemisen ja osaamisen kehittämisen suhteen	Viikoittainen kehittämispalaveri	Työkalu kehitysehdotusten seurantaan	Yhteisten ja henkilökohtaisten kehityspalaverien jatkaminen

Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi tapahtui paljon muutakin kehitystä. Organisaation ja tutkimuksen tekijän oma **ymmärrys strategisesta asiakkuudenhallinnasta** ja siihen liittyvistä eri osa-alueista ja merkityksestä kasvoi merkittävästi. Strategiseksi tavoitteeksi valittu **huippuluokan asiakaskokemus** tulee muokkaamaan yrityksen tekemistä useilta eri osa-alueilta.

Lisäksi ymmärrys eri arvontuoton muodoista kehittyi merkittävästi. Tuotekortteihin otettiin kiinteänä osana **nelitasoinen arvoajattelu**. Kaikkea tuotteistusta ohjataan jatkossa myös asiakasarvon tuottamisen näkökulmasta ja huomioidaan erityisesti emotionaalinen arvontuotto, sillä se on niin merkityksellinen asiakaskokemuksen tuottamisen kehittämisen kannalta.

5 TOTEUTUKSEN ARVIOINTI

5.1 Arvioinnista yleisesti

Konstruktiviseen menetelmään kuuluu markkinatesti. Heikon markkinatestin läpäistäkseen konstruktion on toimittava kohdeorganisaatiossa (Ojasalo;Moilanen ja Ritalahti 2015, 68). Mikäli markkinatestiä halutaan laajentaa, niin konstruktioita tulisi saada käyttöön muissakin organisaatioissa.

Markkinatesti tehdään käytännössä toimeenpanemalla toteutus. Usein jo testaamisvaiheeseen pääseminen on positiivinen signaali tutkimusprosessin onnistumisesta. Organisaation ja tutkijan tulee sitoutua toimeenpantuun malliin ja toimeenpanovaihe on luonnollinen osa konstruktivistista tutkimusta (Lukka 2014).

Kaikkiin määriteltyihin ongelmakohtiin saatiin määriteltyä ratkaisu, osan ratkaisuista toimeenpano on raportin tekohetkellä vasta käynnistynyt. Osa ratkaisuista on ollut joitakin kuukausia toimeenpantuina. Toteutuksen pidemmän aikavälin arviointiin ei ole raportin tekohetkellä mahdollisuutta aikataulullisista syistä. Voidaan kuitenkin todeta, että konstruktio läpäisi heikon markkinatestin. Seuraavassa on arviointia lyhyen aikavälin tuloksista osa-alueittain.

5.2 Strateginen taso

Työn lähtötilanteessa ei ollut lainkaan käsitystä, että työssä tulitaisiin muokkaamaan strategiaa. Lähtökohtainen ajatus oli, että työssä keskitytään operatiiviseen tasoon. Kolme merkittävää asiaa kuitenkin sai ottamaan strategisen tason mukaan.

1. Asiakasvastaavilta puuttui ymmärrys siitä, että miksi tätä työtä tehdään. Strategisen näkemyksen puute johtaa tilanteeseen, jossa työn tavoitteet ja vaikuttavuus ovat epäselviä. Pahimmillaan tämä voi johtaa jopa työuupumukseen (Introspekt 2009).

2. Moderneissa asiakkuudenhallinnan teorioissa strateginen taso on aina mukana ja tulee olla määriteltyä ensin. Operatiivisen tekemisen ja muun johtamisjärjestelmän tulee palvella strategiaa.
3. Löydökset aiemmin raportissa käsitellyistä tutkimustuloksista, joiden mukaan voidaan todeta asiakkaan aikakauden alkaneen. Asiakkaan aikakaudella pärjätäkseen yrityksen tulisi kehittää asiakaskokemusta. Aiheena nimenomaan asiakaskokemus sai paljon kannatusta koko yrityksessä ja synnytti jopa innostumisen tunteita.

Asiakkuudenhallinnan strategisen tason konstruktioita voidaan pitää liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta merkittävänä asiana. Strateginen muutos on muuttanut työyhteisössä ajattelua ja toimintaa.

Aikaisempi strategia oli hyvin vahvasti pohjautunut siihen, että palveluita vakioidaan, tehostetaan ja kasvatetaan volyyymiä. Näin voitaisiin saada hintakilpailukykyä ja tehokkaalla myynnillä ja markkinoinnilla yritys kasvaisi. Kasvu oli kuitenkin tapahtunut käytännössä yksittäisten isojen asiakkaiden kautta ja heitä oli palveltu enemmän vetoketju- kuin nepparistrategialla.

Palveluiden vakiointi, tehostaminen ja volyymin kasvun tavoittelu ei tietenkään ole lähtökohtaisesti huono asia. Näyttää kuitenkin siltä, että ainakaan tällä vuosikymmenellä ne eivät enää tulisi olla yrityksen tekemisen keskiössä. Keskiöön tulisi laittaa asiakas. Palveluvakiointi, tehostaminen ja volyymin kasvukin onnistuu paremmin kun se tehdään asiakkuuksien ehdoilla.

Muutoksen markkinassa on voinut huomata omakohtaisestikin ihan viime vuosilta. Kohdeyrityksen emoyhtiö BLC on taustaltaan teleoperaattori. Operaattorikentässäkin on tapahtunut muutos siihen suuntaan, että pyritään tarjoamaan asiakkaalle muutakin arvoa kuin operatiivista ja taloudellista. Emotionaalinen arvon tuotto asiakaskokemuksen kautta on noussut vahvasti esille. Raportissa esitettiin tapausesimerkkejä Elisasta. Näitä samoja esimerkkejä käytettiin, kun markkinamuutosta viestittiin yrityksessä sisäisesti.

Kohdeyrityksessä muutos on alkanut konstruktion rakentamisen jälkeen. Muutos näkyy jo siinä, että työpajoissa, joissa tuotteita ja palveluita kehitetään, on aina agendalla asiakasarvo ja erityisesti asiakaskokemuksen tuottaminen. Aikaisemmin painotus on nimenomaan ollut tehokkuuden ja laadun parantamisessa, mutta liikaa sisäisestä näkökulmasta.

Samaten asiakastyötä tekevät ovat tulleet erityisen tietoiseksi asiakaskokemuksen arvostamisesta. Huhtikuussa oli asiakastapaus, jossa asiakas jätti laskuja maksamatta. Laskutusosasto otti asian puheeksi ja ehdotti asiakassuhteen päättämistä. Taustalla oli maksuhistoriassa useita kiistoja ja kiistely tuli kalliiksi suhteessa asiakassuhteen kokoon. Kannattavuusmielessä asiakkuus ei ollut vaikuttanut kannattavalta.

Asiakasvastaava selvitti asian taustoja ja kävi ilmi, että vaikka sopimuksellisesti palvelut oli tuotettu oikein, niin taustalla oli kuitenkin huonoa asiakaskokemusta. Tämän pystyi vahvistamaan palvelua tuottamassa olleet asiantuntijat. Lopputuloksena irtisanomisen sijaan olikin anteeksipyyntö huonosta asiakaskokemuksesta ja kohtuullinen kompensatio. Laskutkin saatiin sovittua maksuun. Tässä tapauksessa asiakaskokemus strategisena päämääränä ohjasi päätöksentekoa.

Muutos on vasta alussa ja vaikutukset isommassa mittakaavassa strategiamuutoksesta tullaan näkemään vasta tulevina vuosina. Tietysti aloitettuja hankkeita asian tiimoilta tulee jatkaa ja tekemistä kehittää oikeaan suuntaan. Tässä kohdin näyttää kuitenkin siltä, että tehdyt linjaukset asiakaskeskeisestä strategiasta ja huippuluokan asiakaskokemuksen tuottamisesta ovat oikeita ja erittäin tärkeitä yrityksen tulevaisuuden kannalta.

5.3 Operatiivinen taso

Strategiaan kirjattiin myös asiakkuusstrategioita. Niiden tarkoitus on ohjata asiakaskohdasta operatiivista toimintaa tunnistetun asiakaspotentiaalin ja asiakasarvon avulla. Operatiivisella tasolla määritettiin asiakkuusstrategioiden sisältö. Eli minkälaista tekemistä tarvitaan pelkän sovitun hallintamallin lisäksi.

Hallintamallien ja asiakkuusstrategioiden käyttöönotto on alkanut sovitussa laajuudessa. Sen lisäksi, että tehty resursointimalli tuki rekrytointipäätöstä, niin pienille asiakkaille

suunnattu asiakaspalvelu tyyppinen hoitomalli on johtanut uudenlaiseen organisoitumiseen. Aikaisemmin näille asiakkaille on ollut oma asiakasvastaava, jonka tehtävänä on ollut käydä pitämässä ohjausryhmätapaamisia ja huolehtia lisämyynnistä. Haasteena on ollut se, että asiakkaille eikä asiakasvastaavilla ole ollut oikein aikaa tai mielekästä agenda näille tapaamisille.

Nyt toimintamalli on suunniteltu siten, että asiakaspalveluun toimistolle on varattu osaava henkilö vastaamaan pyyntöihin nopeasti – enemmän asiakkaan auttamista silloin kun tarvetta on. Tämä toimintatapa on varmasti tehokkaampi tuottaa ja palvelee myös asiakkaan tarvetta paremmin.

CRM-sovelluksen osalta on käynnistetty projekti sovellustoimittajan kanssa. Heidän projektimallissaan perusolettama on, että ennen sovelluksen käyttöönottoa on suunniteltu asiakkaiden hoitomallit ja asiakkuusstrategiat. Tämä tehty työ tukee siis myös sovelluksen käyttöönottoa ja onkin vahva usko siihen, että sovellus saadaan määritelty tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla nyt tehtyä operatiivisen tason suunnitelmaa.

5.4 Analyyttinen taso

On selvää, että ilman toimivaa asiakasanalytiikkaa on erittäin vaikea johtaa isoa asiakaskuntaa mielekkäästi. Tehdyt asiakasarvoanalyysit myös osoittivat sen, että mikä intuitiivisesti vaikutti olevan jotain, niin lukujen valossa asia saattoi olla toisin. Ihmismieli tekee helposti yksittäistapauksista liian suuria johtopäätöksiä. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että erästä asiakasta pidettiin hyvinkin kannattamattomana, totuus oli kuitenkin toinen. Etukäteiskäsitykseen vaikutti todennäköisesti se, että osa palveluista joita asiakkaalle tuotettiin, oli kannattamattomia ja se johti väärinyymmärykseen kokonaisasiakkuuden osalta.

Tehty analyysi asiakastyön resursoinnista, joka mainittiin edellä, vaikutti palkkauspäätökseen. Tämä on selvä viite siitä, että tehtyjä analyysityökaluja on hyödynnetty ja että niihin luotetaan. Vaikkakin resursointipäätöksen olisi voinut tehdä ilman tarkempaa analyysia työtilanteesta ja työn vaatimasta ajankäytöstä, niin silloin olisi menetetty mahdollisuus arvioida tekemisen kehittymistä. Eli kun asiakastyön tekemistä kehitetään tai työn vaatimukset muuttuvat, niin voidaan taas törmätä tilanteeseen, jossa resursointi on tehty väärin ja on vaikea osoittaa että mistä muutos on johtunut.

Analytiikan kehittämisen kannalta on käynnissä kaksi tärkeää hanketta, eli CRM-sovel-lushanke ja Business Intelligence- hanke. Lisäksi erikseen on sovittu myös, että asiakas-kokemukseen liittyen tullaan keräämään tietoa jota sitten hyödynnetään päätöksenteon tukena.

Erityisesti analyyttisen asiakkuudenhallinnan osalta nyt on vasta otettu ensiaskeleet. Jat-kossa sovittujen hankkeiden myötä päästään tiedolla johtamista käyttämään osana joka-päiväistä asiakkuudenhallintaa ja muuta johtamistyötä. Nyt tehty työ kuitenkin tarjoaa hyvän ymmärryksen siitä, että mitä tulee mitata ja miksi.

6 POHDINTA

Yleisesti ottaen konstruktivisessa tutkimuksessa voidaan saavuttaa teoreettista kontribuutiota kahdella tavalla. Ensimmäinen on itse konstruktio. Eli se, että luodut keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat tuottaneet tietynlaisia tuloksia kohdeympäristössä. Nämä tulokset voidaan sellaisenaan ottaa osaksi aiempaa kirjallisuutta. Toinen tapa on keskittyä riippuvuussuhteisiin uuden konstruktion takana. Käytännössä tutkimusprojekti olisi eräänlainen kenttälaboratorio olemassa olevien teorioiden testaamiseen ja jatkojalostamiseen. (Lukka 2014.)

Erityinen haaste akateemisen kontribuution arvioinnille tässä tapauksessa on tehdyn työn laajuus ja aikataulu. Työ on enemmän keskittynyt strategisen asiakkuudenhallinnan perusasioiden käyttöönottoon kuin niiden vaikutusten seuraamiseen. Nyt tehty työ on eräänlaista pellonraivaustyötä tulevaa kehitystä varten.

Toinen haaste oli tietysti se, että tutkimuksen tekijän oma teoretietämys ja markkinatieto jaloistui prosessin aikana ja siten työ ikään kuin eli prosessin aikana. Jälkikäteen ajatellen työssä voisi tarkemmin ensin keskittyä strategiaosuuteen ja sen lähtötilanteen arviointiin. Voisi olla mahdollista tarkemmin arvioida lähtöhetken strategian vaikutusta käytäntöön ja projektin vaikutusta tekemiseen ja tekijöihin vaikkapa haastattelututkimuksilla koko organisaatioon. Pelkästään jälkikäteen tehdyillä kyselyillä en näe lisäarvoa.

Toisaalta jatkotutkimuksia varten kohdeyrityksessä olisi nyt todella otollinen hetki. Esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittäminen on varmasti aihe jota olisi hyvä tutkia lisää. Aiheesta keskustelin toukokuussa 2016 myös Sani Leino -nimisen kirjailijan kanssa. Hänellä on työn alla kirja asiakaskokemuksen kehittämisestä suomalaisyrityksissä ja hän hakee kirjaan tapausesimerkkejä. Samaten Talentum julkaisi raportin viimeistelyhetkillä huhtikuussa 2016 Ylivoimainen Asiakaskokemus – kirjan. Aihe vaikuttaa olevan kovin kiinnostava juuri nyt.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua yrityksen nykytilanteeseen, sekä vallitseviin asiakkuudenhallinnan teorioihin ja hyviin käytäntöihin. Tavoitteena oli saada määriteltyä ja käyttöönotettua asiakkuudenhallintamalli yrityksen tarpeisiin soveltuen. Näissä tavoit-

teissa onnistuttiin erinomaisesti. Projektin aikana muodostui lisäksi useita eri konstruktioita ja yrityksen ymmärrys strategisesta asiakkuudenhallinnasta jalostui merkittävästi. Työ palveli tekijänsä omaa oppimista todella hyvin ja samalla vastasi liiketoiminnan tarpeeseen erinomaisesti.

Työn merkittävin teoreettinen kontribuutio ja oppi lienee se, että asiakaskeskeinen strategia ja siihen liittyvät teorit ovat sovellettavissa hyvin käytäntöön myös kohdeyrityksen kaltaisessa yrityksessä.

LÄHTEET

- Ahlroth, A. 2016. Kehittämistä ei tule irrottaa itse työstä. Luettu 10.5.2016. <http://www.jarkytaaavoimuudella.com/2016/04/kehittamista-ei-tule-irrottaa-itse.html?m=1>
- Anderson, J., Narus J. & van Rossum, W. 2013. Strategic Marketing. Boston: Harvard Business Review Press
- Burns, M. 2015. The US Customer Experience Index, Q1 2015. Luettu 15. 5 2016. <https://www.forrester.com/report/The+US+Customer+Experience+Index+Q1+2015/-/E-RES117482>
- Buttle, F. & Maklan, S. 2015. Customer Relationship Management - concepts and technologies - third edition. New York: Routledge.
- Cooperstein, D. 2013. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. Tulostettu 16.4.2016 http://solutions.forrester.com/Global/FileLib/Reports/Competitive_Strategy_In_The_Age_Of_The_Customer.pdf
- CustomerThink Corp. 2012. Let Your Customers Inspire You! Four Stages of the Customer-Centric Journey. Luettu 26.4.2016. http://customerthink.com/let_your_customers_inspire_you_four_stages_of_customer_centric_journey/
- Forrester. 2016. About Us. Luettu 16.4.2016. <https://www.forrester.com/marketing/about/about-us.html>
- Forrester. 2016. Home. Luettu 16.4.2016. <https://www.forrester.com/home/>
- Franz, A. 2013. Kicking the #CX Can Down the Road. Luettu 16.4.2016. <http://www.cx-journey.com/2013/10/kicking-cx-can-down-road.html>
- Gartner. 2016. Home. Luettu 16. 4 2016. <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>
- Hagen, P. 2016. The Rise of the Chief Customer Officer. Luettu: 16.4.2016 <https://hbr.org/2011/04/the-rise-of-the-chief-customer>
- Introspekt. 2009. Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen. Luettu 30.4.2016. <http://introspekt.fi/2009/04/05/httpswww-varma-fifipdfdocumentsanonymousjulkaisuttyohyvinvointistressiuupuminen-pdf/>
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan Matkassa Tuotokeskeisyydestä Symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettu 10.4.2016. <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.
- Market-Visio Oy. 2013. Asiakkuudenhallinta suomalaisissa organisaatioissa 2013. Market-Visio.

Mäkilouko, M. 2003. Multicultural leadership : strategies for improved performance. Multikustannus.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Paavilainen, J. 2016. Mistä työn intohimo syntyy. Luettu 25.3.2016. <http://parempitarina.com/tyo-intohimo/>

Payne, A. & Frow, P. 2013. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge: Cambridge University Press.

Pohjanmäki, O. 2016. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo. Luettu 24.4.2016. <http://bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuuden-nykyarvo-ja-potentiaalinen-arvo>

Pohjanmäki, O. 2016. Asiakkuusstrateginen arkkitehtuuri. Luettu 18.4.2016. <http://bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuusstrateginen-arkkitehtuuri>

Pohjanmäki, O. 2016. Mistä syntyy arvo asiakkaalle? 18.4.2016 <http://bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/asiakkuudet/mista-syntyy-arvo-asiakkaalle>

Pohjanmäki, O. 2016. Segmentointi ja asiakkuusstrategiat asiakkuuden arvon pohjalta. Luettu 24.4.2016 <http://bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/asiakkuudet/segmentointi-ja-asiakkuusstrategiat-asiakkuuden-arvon-pohjalta>

Prahalad, C. 2004. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers. Boston: Harvard business school press.

Roland, T., Moorman, C. & Bhalla, G. 2010. Strategic Marketing. Boston: Harvard Business Review Press

Rouse, M. 2016. Customer Relationship Definition. Luettu 8.1.2016. <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>

Santaharju, T. 2016. Tutkimus: Ani harva ymmärtää työpaikkansa strategiasta juuri mitään. Luettu 15.4. 2016. http://yle.fi/uutiset/tutkimus_ani_harva_ymmartaa_tyopaikkansa_strategiasta_juuri_mitaan/8807532

Sorofman, J. 2015. Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is The New Battlefield. Luettu 26.2.2016. <http://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Talent Vectia. 2016. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Luettu 17.4.2016. <http://www.talentvectia.com/fi/artikkeli/asiakkuuden-ehdoilla-vai-asiakkuuden-armoilla>

Techtarget. 2015. About. Luettu 8.1.2016. <https://www.techtarget.com/html/about.html#4>

Tyre, D. 2016. Always Be Closing Is Dead: How to Always Be Helping in 2016. Luettu 6.5.2016. <http://blog.hubspot.com/sales/always-be-closing-is-dead-how-to-always-be-helping-in-2015#sm.0001t8st2j3w2effx1p1wa6arlxue>

Watermark Consulting. 2015. THE 2015 CUSTOMER EXPERIENCE ROI STUDY. Luettu 15.5.2016. <http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>