

Eveliina Raitanen

ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN SAAS-LIIKETOIMINNASSA

Diplomityö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastajat: Marko Seppänen ja
Tommi Mahlamäki
Maaliskuu 2022

TIIVISTELMÄ

Eveliina Raitanen: Asiakkuuksien johtaminen SaaS-liiketoiminnassa
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma
Maaliskuu 2022

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia olemassa olevien asiakkuuksien johtamista SaaS-liiketoiminnassa. Tavoitteena oli selvittää, kuinka asiakkuuksia tulisi johtaa ja ylläpitää, sekä kuinka asiakkuuksien johtamisessa voidaan yhdistää yrityksen tavoitteet ja asiakkaiden odotukset. Asiakkuuksien johtamisen avulla pyritään pitämään kiinni kannattavista asiakkuuksista ja täten estämään asiakaspoistumaa.

Kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin avainasiakkuuksien johtamisen tutkimiseen, sillä toimeksiantajayrityksessä on tarkoitus ottaa käyttöön toimintamalli avainasiakkuuksien johtamiseen. Avainasiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan yrityksen strategisesti tärkeiden asiakkuuksien suunnitelmallista johtamista. Työssä haluttiin myös tutkia muiden kuin avainasiakkuuksien johtamista, jonka vuoksi työssä perehdyttiin myös asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakaskokemuksen johtamisessa korostuvat asiakkaiden kokema arvo sekä asiakastyytyväisyys.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla 13 henkilöä. Haastateltavat olivat toimeksiantajayrityksen asiakkaita, henkilöstöä, sekä muita SaaS-liiketoiminnassa toimivia yrityksiä. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun yhdistelmänä keväällä 2022. Aineiston analysointi toteutettiin teoriaohjaavalla analyysillä, jossa teoriaa käytetään analyysin apuna.

Työn tuloksena saatiin tietoa siitä, mihin suuntaan toimeksiantajayrityksen kannattaa lähteä kehittämään nykyistä olemassa olevien asiakkuuksien johtamista. Keskeisimpänä tuloksena asiakkuuksien johtamisen tulisi olla suunnitelmallista, proaktiivista ja avointa yhteistyötä asiakkuuksien kanssa. Asiakkaat pitää tuntea, jotta yhteistyön tuomaa lisäarvoa voidaan kasvattaa. Luottamus on avainasemassa menestyksessä yhteistyössä.

Työn lopputulemana annettiin toimeksiantajayritykselle myös konkreettisia toimenpidesuosituksia asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen. Jatkotutkimusehdotuksina nostettiin esille asiakkuuksien johtamisen eri osiot, joita ei tässä työssä tutkittu syvällisesti, kuten asiakkuudenhoitomallit.

Avainsanat: asiakkuuksien johtaminen, asiakashoitomalli, avainasiakkuuksien johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Eveliina Raitanen: Customer Relationship Management in SaaS business
Master on Science Thesis
Tampere University
Master's Degree Programme in Management and Information Technology
March 2022

The purpose of this case study was to examine the management of existing customers in SaaS business. The aim was to find out how customer relationships should be managed and maintained, and how company's goals and customer expectations can be combined in customer relationship management. The aim of customer relationship management is to maintain profitable customer relationships and to prevent churn.

The literature review focused on the study of Key Account Management, as the company intends to implement a Key Account Management model. Key Account Management means systematic management of the company's strategically important customers. Also, the management of non-key accounts will be examined focusing on Customer Success Management. Value experienced by customer and customer satisfaction were the two subjects emphasized in Customer Success Management.

The empirical part of the study was conducted as a qualitative study by interviewing 13 people. The interviewees were customers, personnel, and other companies operating in the SaaS business. The interviews were conducted as a combination of a thematic interview and a semi-structured interview in the spring of 2022. The analysis of the data was conducted with a theory-guided analysis, where the theory is used as a support for the analysis.

As a result of the study, information was gathered about the direction in which the company should develop the customer relationship management of existing customers. As a main result, customer relationship management should be systematic, proactive and the cooperation with the customer should be explicit. Company needs to know the customers in order to increase the added value of cooperation. Trust is key to successful collaboration.

As a result, the company was also given recommendations for actions to develop the Customer Relationship Management. Different parts of Customer Relationship Management like Customer Relationship Management models were suggested as a topic for further research since they were not examined in depth in this study.

Keywords: customer relationship management, customer care model, key account management

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Haluan kiittää diplomityön toimeksiantajaa, Visma Publicia, mielenkiintoisesta aiheesta. Erityiskiitokset sen edustajille Jani Muhoselle sekä Johanna Rakemaalle, jotka ovat olleet tukena ja apuna koko tämän prosessin ajan. Haluan myös kiittää kaikkia haastateltavia heidän ajastaan sekä arvokkaasta tiedosta, jota heiltä sain.

Suuri kiitos myös ohjaajalleni, professori Marko Seppäselle, tuesta, kommentteista ja oikeaan suuntaan ohjaamisesta diplomityötä tehdessä.

Lopuksi haluan kiittää myös läheisiäni, jotka olette olleet tukenani tässä prosessissa.

Turussa, 25.3.2022

Eveliina Raitanen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Työn taustaa	1
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3 Työn rajaukset ja rakenne	3
2. KIRJALLISUUSKATSAUS	4
2.1 Asiakkuuksien johtaminen	4
2.1.1 Myyntistrategia	6
2.1.2 Segmentointi	8
2.2 Avainasiakkuuksien johtaminen	9
2.2.1 KAM-toimintamalli	11
2.2.2 Avainasiakkuuksien valinta	19
2.2.3 Avainasiakkuuksien analysointi	20
2.2.4 Avainasiakkuussuunnitelma	22
2.2.5 Avainasiakkuustoiminnan seuranta ja mittaaminen	23
2.3 Customer Success Management	24
2.4 Asiakkuudenhoitomalli ja vuosikello	25
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	27
3.1 Tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät	27
3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi	28
4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	32
4.1 Toimeksiantajayrityksen alkutilanne	32
4.2 Asiakkuuksien johtaminen	33
4.3 Asiakkuuksien hoito	37
4.4 Asiakkuuksien johtamisen tavoitteet ja mittarit	46
4.5 Asiakkuuksien johtamisen menestystekijät	50
5. YHTEENVETO	55
5.1 Johtopäätökset	55
5.2 Tutkimusmenetelmän luotettavuuden arviointi	57
5.3 Jatkotutkimusehdotukset	58
LÄHTEET	59
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET HENKILÖSTÖLLE	64
LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET YRITYKSILLE	65
LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET ASIAKKAILLE	66

KUVALUETTELO

<i>Kuvio 1. Myyntistrategian osa-alueet (Panagopoulos & Avlonitis, 2010).</i>	7
<i>Kuvio 2. ABC-matriisi 2.0 (Mäntyneva, 2019, s. 55–56).</i>	9
<i>Kuvio 3. Avainasiakastoimintamallin käyttöönottoprosessi (Mäntyneva, 2019, s. 46).</i>	12
<i>Kuvio 4. KAM-toimintamallin osa-alueet (Mäntyneva, 2019, s. 63).</i>	13
<i>Kuvio 5. St. Gallenin KAM-konseptin sisältö (Belz et al., 2010, s. 31–36).</i>	15
<i>Kuvio 6. Biit Oy:n (2021, s. 11) avainasiakkuuksien johtamisen toimintamalli.</i>	18

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1. Haastateltavien organisaatioiden toimialat.</i>	30
--	----

LYHENTEET JA MERKINNÄT

ADKAR-malli	engl. Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement, malli muutoksen johtamiseen
B2B-asiakas	engl. Business-to-business, yritysasiakas
BSC	engl. Balanced Scorecard, suorituskyvyn mittausjärjestelmä
CES	engl. Customer Effort Score, mittari asiakkaalta vaadittavan vaivannäön määrään
CMRR	engl. Committed Monthly Recurring Revenue, sitoutunut toistuvien veloitusten yhteenlaskettu arvo kuukausitasolla
CRM	engl. Customer Relationship Management, asiakassuhteiden johtaminen
CSAT	engl. Customer Satisfaction Score, asiakastyytyväisyyden mittari
CSM	engl. Customer Success Management, asiakaskokemuksen johtaminen
KAM	engl. Key Account Management, avainasiakkuuksien johtaminen
KPI-mittari	engl. Key Performance Indicator, suorituskyvyn mittari
NPS	engl. Net Promoter Score, asiakkaan suositteluhaluuden mittari
PESTEL-analyysi	engl. Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal, työkalu toimintaympäristön analysointiin
SaaS	engl. Software as a Service, ohjelmistopalvelu
SWOT-analyysi	engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ne-likenttäänalyysi

1. JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Nykypäivänä globalisaatio ja asiakkaiden yhä kasvava neuvotteluvoima on hankaloittanut myyvän organisaation asemaa. Strategisesti tärkeistä asiakkaista halutaan pitää ennistä kovempaa kiinni. (Mäntyneva, 2019, s. 11.)

Pilviteknologia on lisännyt toimijoiden määrää markkinoilla. Monilla markkinoilla tarjonta ylittää kysynnän, jolloin asiakkailta on enemmän valinnanvaraa sekä mahdollisuuksia saada ja jakaa tietoja. Pilviteknologia on myös poistanut esimerkiksi ohjelmistojen hankinnan perinteisen mallin suuret kertakustannukset, joka on osaltaan madaltanut asiakkaiden kynnystä vaihtaa toimittajaa tai palveluntarjoajaa. (Pickens, 2022.) Tästä syystä asiakaspoistuma (engl. churn) on yhä yleisempi ilmiö nykypäivänä. Asiakkaisiin halutaan kohdistaa erilaisia kannustimia, jotta asiakkaat saadaan säilytettyä ja asiakaspoistumaa voidaan minimoida. (Jahromi et al., 2014.)

Ostavat yritykset ovat viime vuosina pyrkineet määrätietoisesti vähentämään toimittajien määrää. Kun käytettävien toimittajien määrä vähenee, tarkoittaa tämä sitä, että toimittajien kilpailu kovenee. Yksittäisiltä toimittajilta toivotaan tällöin laaja-alaisempaa palvelua, jolloin usein vain pieni määrä toimittajia pystyy vastaamaan kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarpeisiin. Tämä tarkoittaa puolestaan usein sitä, että suuremmat toimittajat menestyvät markkinoilla, sillä usein heidän tuote- ja palveluportfolionsa on laajempi kuin pienillä toimittajilla. (Mäntyneva, 2019, s. 22.)

Diplomityön aiheena on asiakkuuksien johtaminen ja työn toimeksiantajana toimii Visma Public Oy, joka tarjoaa talous- palkka- ja henkilöstöhallinnon ratkaisuja sekä asiantuntijapalveluja julkishallinnolle sekä yrityksille. Nykyisellä nimellään Yritys on toiminut vuodesta 2018, mutta sillä on pitkät perinteet suomalaisessa ohjelmistokehityksessä. Visma Publicin juuret juontavat 1960-luvulle, jolloin heidän ensimmäinen tuotteensa kehitetty. Visma Public työllistää noin 150 henkilöä. (*Visma Public | Talous- Palkka- Ja Henkilöstöhallinnon Asiantuntija - Visma, 2022.*) Vuonna 2022 yrityksen liikevaihto oli 25,2 miljoonaa euroa (*Visma Public Oy - Taloustiedot | Suomen Asiakastieto Oy, 2022.*)

Visma Public Oy on osa Visma-konsernia, joka on yksi Euroopan suurimmista ohjelmistotaloista. Visma-konserniin kuuluu yli 200 yritystä, jotka toimivat yli 20 maassa ympäri

maailmaa. Työntekijöitä Visma-konsernissa on noin 14 tuhatta ja vuonna 2020 liikevaihto oli 1 741 miljoonaa euroa. Suomessa Vismalla on työntekijöitä yli 1 500 ja vuoden 2020 liikevaihto oli 283 miljoonaa euroa. (*Ohjelmistoyhtiö Visma - Tietoa Vismasta - Visma, 2022.*)

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Asiakkuuksien johtaminen on merkittävä aihe Visma Publicille sekä muille asiakkaiden kanssa tekemisissä oleville organisaatioille, sillä erityisesti nykypäivänä kilpailu eri aloilla on kovaa ja asiakkaiden kynnys vaihtaa esimerkiksi palveluntarjoajaa on monella alalla madaltunut. Asiakkuuksien johtamisesta löytyy paljon kirjallisuutta, mutta niissä keskitytään useimmiten suurten ja strategisesti merkittävien asiakkuuksien hoitoon. Tässä diplomityössä halutaan huomioida myös pienempien ja strategisesti ei niin tärkeiden asiakkaiden rooli asiakkuuksien johtamisessa.

Organisaatiot haluavat pitkiä ja kannattavia asiakassuhteita ja asiakkaat haluavat heille parhaiten sopivat ohjelmistot helpottamaan heidän arkeaan. On tärkeä ymmärtää kuinka asiakkaat toivovat, että heidän asiakkuuttaan hoidetaan, jotta asiakkaat saadaan pidettyä asiakkaina myös tulevaisuudessa. Työssä selvitetään esimerkiksi, kuinka usein asiakkaan kanssa olisi hyvä olla yhteydessä ja millaista tämä yhteydenpito olisi. Diplomityössä halutaan myös tutkia, kuinka asiakkuuden johtaminen eroaa eri asiakassegmenteissä.

Mikäli asiakkaan toiveita ei tiedetä tai osata kuunnella, voivat tehdyt panostukset asiakkuuksien johtamiseen osoittautua turhiksi. Tämän vuoksi diplomityön avulla haluttiin myös selvittää, kuinka yhdistää organisaation tavoitteet asiakkaiden odotusten kanssa, jolla pyritään osaltaan minimoimaan myös asiakaspoistumaa.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miten B2B-asiakkuuksia johdetaan ja ylläpidetään SaaS-liiketoiminnassa?
2. Kuinka yhdistää yrityksen tavoitteet ja asiakkaiden odotukset asiakkuuksien johtamisessa?

Diplomityössä halutaan selvittää kuinka asiakkuuksia tulisi johtaa ja ylläpitää SaaS-liiketoiminnassa ja kuinka asiakkuuksien johtamisessa saadaan yhdistettyä asiakkaiden toiveet ja yrityksen tavoitteet. SaaS tulee sanoista Software-as-a-Service ja se tarkoittaa ohjelmistopalvelua. Yllä esitettyihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaukset kirjallisuutta tutkimalla sekä haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä, asiakkaita, sekä SaaS-liiketoiminnassa toimivia samankaltaisia yrityksiä. Tutkimuksen avulla saatua tietämystä

asiakkuuksien johtamisesta tullaan hyödyntämään toimeksiantajayrityksessä esimerkiksi KAM-toimintamallin käyttöönotossa.

1.3 Työn rajaukset ja rakenne

Idea diplomityöhön lähti toimeksiantajayrityksen toiveesta lähteä tutkimaan asiakkuuksien johtamista. Toimeksiantajayritykseen tullaan jollakin aikavälillä ottamaan käyttöön avainasiakkuuksienjohtamisenmalli, jonka vuoksi tässä työssä keskityttiin avainasiakkuuksien johtamisen tutkimiseen.

Asiakkuuksien johtamisesta haluttiin kokonaisvaltaista siten, että se kattaa myös pienemmät asiakkuudet jollakin tasolla. Näiden ei-avainasiakkuuksien johtamiseksi tutkittiin Customer Success Managementia eli asiakaskokemuksen johtamista. Tässä työssä keskitytään olemassa olevien B2B-asiakkuuksien johtamisen tutkimiseen SaaS-liiketoiminnassa, joka on jatkuvasti yleistyvää liiketoimintaa.

Diplomityö alkaa kirjallisuuskatsauksella, jossa tutustutaan yleisesti asiakkuuksien johtamiseen. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen toteutukseen sekä sen tuloksiin. Viimeimpänä on tutkimuksen johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimuksen aiheista.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa esitetään kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on antaa yleiskuva asiakkuuksien johtamisesta. Tavoitteena on kuvata, miten olemassa olevia asiakkaita voidaan johtaa ja kuinka pyritään varmistamaan se, ettei asiakaspoistumaa pääse tapahtumaan.

Luvussa käydään läpi asiakkuuksien johtamista sekä siihen liittyviä määritelmiä. Lisäksi käydään läpi avainasiakkuuksien johtamista ja erilaisia toimintamalleja, joilla avainasiakkuuksia voidaan johtaa ja mitä avainasiakkuuksien toimintamallin käyttöönottoon kuuluu. Luvun lopussa tarkastellaan Customer Success -liiketoimintastrategiaa, sekä asiakkuudenhoitomallia.

2.1 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkaita on yleisen jaottelun mukaan kuluttajat sekä yritykset. Kuluttajien ja yritysten välisestä kaupasta käytetään termiä B2C eli business-to-customer. Yritysten välisestä kaupasta käytetään puolestaan termiä B2B eli business-to-business. B2C- ja B2B-asiakkaiden käyttäytyminen eroaa toisistaan, sillä kuluttaja ostaa usein itselleen, kun taas B2B-asiakas ostaa yrityksen tarpeisiin. Kuluttajalla päätöksentekoon vaikuttavat usein emotionaaliset ja psykologiset tekijät, B2B-asiakkaalla päätöksenteko on yleensä rationaalista. (Puusa et al., 2014, s. 171.)

Kortelainen ja Kyrö (2015, s. 29) määrittelevät kirjassaan, että asiakas on henkilö tai organisaatio, joka ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakkuudella he puolestaan tarkoittavat pitkäaikaista yhteistyösuhdetta, joka on syntynyt vuorovaikutuksen kautta. Jotta asiakkaasta voi tulla asiakkuus, tarvitsee se usein molemminpuolista aktiivista osallistumista sekä yhteistyöstä saatavien hyötyjen tunnistamista. Yritys- ja toimintaympäristöstä riippuen vaihtelee, onko tärkeämpää tai tavoiteltavampaa hankkia asiakkaita vai asiakkuuksia. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 29–30.)

Suomenkielisessä kirjallisuudessa termejä asiakas ja asiakkuus käytetään usein synonyymeinä. Englannissa näille on eri termit, customer ja customership. Englanninkielisessä kirjallisuudessa asiakkuuksien johtamisen yhteydessä asiakkuuksista käytetään paljon termiä account. Tässä diplomityössä käytetään termiä asiakkuus, koska tämän työn tarkoituksena ei ole määrittää ketkä ovat asiakkaita ja ketkä asiakkuuksia, vaan pyrkiä löytämään keinoja, jotta yhteistyön kumpikin osapuoli pystyy hyötymään siitä.

Asiakkuuksien johtamisella on erilaisia määritelmiä. Englanniksi siitä käytetään termejä Account Management tai Customer Relationship Management eli CRM, joka tarkoittaa suoraan käännettynä asiakassuhteiden johtamista. Lyhennettä CRM käytetään usein myös CRM-järjestelmistä, joihin kerätään asiakkuuksien johtamisessa tarvittavaa dataa asiakkuuksista.

Asiakkuudenhallintajärjestelmillä eli CRM-järjestelmillä (engl. Customer Relationship Management) tarkoitetaan yritysten käyttämiä myynnin työkaluja. Niiden avulla voidaan ohjata, analysoida ja kehittää omaa toimintaa. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 108.) Se mahdollistaa yritykselle kokonaisvaltaisen asiakkuuksien hallinnan, jolla yritys voi mitata ja ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä, sekä kohdentamaan tehokkaasti myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä. CRM-järjestelmä tarvitsee toimiakseen ihmisten sitoutumisen ja kunnossa olevat prosessit. Järjestelmä toimii tukena myyjien päivittäisessä toiminnassa sekä myynnin johtamisessa. Järjestelmään voidaan tuoda asiakastietoja, myynnin prosessien mallinnuksia, asiakkuuksien hoitomallit sekä tiedot toteutetuista myynnin ja markkinoinnin toimenpiteistä. CRM-järjestelmän toiminnot ovat usein myös automatisoitu, joka helpottaa ja nopeuttaa niiden käyttöä. (Hänti et al., 2016, s. 67–68.)

Ensimmäisten määritelmien mukaan asiakkuuksien johtamisella tarkoitettiin yritysten resurssien allokoointia asiakkuuksien tärkeyden mukaisesti. Tämän määritelmän mukaisesti korostuivat myyntitiimin resurssien käyttö, sekä investoinnit suurin asiakkaisiin erimerkiksi erikoispalveluiden tarjoamisella tai hinnanalennuksilla. Jo tuolloin asiakkuuksien johtamisen ensisijaisena tavoitteena on ollut saada nykyiset ja mahdolliset tulevat asiakkaat tuottamaan suurempaa tuottoa. (Gosselin & Heene, 2005.)

Asiakkuuksien johtamiseen on myöhemmin liitetty myös jatkuvuus, pitkäaikainen asiakassuhde, omistautunut myyntitiimi sekä asiakkaan erityinen kohtelu. Vuosien varrella asiakkuuksien johtamisen tunnuspiirteistä on syntynyt yksimielisyys, mutta sen tarkoituksesta on vielä erimielisyyksiä. (Gosselin & Heene, 2005.) Teknologia on kiihdyttänyt asiakkuuksien johtamisen muutosta, jossa keskistytään yhä enemmän luomaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa (Marcos et al., 2018, s. 4).

Santos (2019, s. 132–133) määrittää kirjassaan asiakkuuksien johtamisen joukoksi työkaluja ja prosesseja, joiden avulla organisaatioissa voidaan hallita asiakassuhdetta järjestelmällisemmin. Se on laaja strategia, joka on istutettu auttamaan asiakkuuksien johtamisessa sekä myyntityön tekemisessä. Tämä vaatii usein automaatiota ja teknologiaa, jotta eri liiketoimintaprosessit, kuten myynti, markkinointi sekä asiakaspalvelu, saadaan synkronoitua. (Santos, 2019, s. 132–133.)

Buttle ja Maklan (2019, s. 3) toteavat kirjassaan, että CRM:n määritelmiä on paljon erilaisia ja näissä määritelmissä on eroavaisuuksia eri ryhmien kesken jotka johtuvat eri lähestymistavoista. IT-alalla CRM:ää lähestytään teknologian näkökulmasta ja toiset taas lähestyvät sitä laajemmasta strategisesta tai johtamisen näkökulmasta. IT-alalla termi CRM rinnastetaan teknologiaan ja sitä käytetään usein kuvaamaan ohjelmistotyökaluja, joilla tuetaan esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin toimintoja. Strategisen tai johtamisen näkökulmasta CRM on järjestelmällistä asiakkaan matkan johtamista, joka alkaa jo ensimmäisestä hankinnasta. Tämä määritelmä rinnastaa termin asiakkuuksien johtamisen strategiaan, joka määrittää esimerkiksi keitä asiakkaita pitäisi palvella ja mitä kanavia siinä pitäisi käyttää. (Buttle & Maklan, 2019, s. 3–5.) Tässä diplomityössä nähdään määritelmä enemmän strategisen tai johtamisen näkökulmasta, unohtamatta CRM-järjestelmän roolia onnistuneessa asiakkuuksien johtamisessa.

Asiakkuuksien johtaminen edellyttää asiakkuusstrategian laatimista, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Asiakkuusstrategia määrittelee yrityksen tavoittelemat asiakkuudet sekä niille asetettavat tavoitteet, kuinka näitä tavoitteita mitataan, missä eri kanavissa yritys toimii ja kuinka yrityksen tarjoomaa sovelletaan asiakkuuksille sopivaksi. (Hänti et al., 2016, s. 62.)

Haasteena asiakkuuksien johtamisessa on asiakkuuksien kompleksisuus, joka on tärkeä ottaa huomioon. Kompleksisuutta lisäävät esimerkiksi toimiminen useassa maassa tai usealla toimialalla. Globalisoituminen tuo mukanaan uusia vaatimuksia, asiakkaat voivat edellyttää esimerkiksi ympärivuorokautista palvelua. Asiakkaat ostavat ratkaisuja, jotka helpottavat heidän toimintaansa, eivät enää pelkästään tuotteita. Ostopäätösprosessi saattaa olla myös kansainvälisten toimijoiden vastuulla, siihen voi liittyä ulkopuolisia henkilöitä, kuten konsultteja tai ostopäätökset tehdään konsernitasolla. (Mäntyneva, 2019, s. 18–21.)

Ostopäätöksiin voivat myös vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan kumppanit tai organisaation työntekijät, jotka eivät suoraan liity ostopäätösprosessiin (Belz et al., 2010, s. 54). On tärkeää kartoittaa ne asiakkaat, joiden tarpeisiin voidaan vastata helposti ja ne asiakkaat joiden hoitaminen ja tarpeisiin vastaaminen on haastavaa (Mäntyneva, 2019, s. 18–19).

2.1.1 Myyntistrategia

Asiakkuuksien johtamiseen liittyy vahvasti myyntistrategia. Myyntistrategia täsmentää yrityksen kokonaisstrategiaa määrittämällä sen mitä myydään ja kenelle sekä kuka myy ja miten (Hänti et al., 2016, s. 54; Mercuri International, 2020). Panagopoulos ja Avlontis (2010) määrittelevät artikkelissaan myyntistrategian asiakaslähtöiseksi myyntiresurssien

kohdistamiseksi, jonka tavoitteena on, että organisaatio voi saavuttaa markkinointitavoitteenensa mahdollisimman hyvin. He määrittelevät, että operationaalinen myyntistrategia on toimintoja ja päätöksiä niukkojen myyntiresurssien kohdistamisesta yrityksen kokeaman asiakkuuden arvon mukaisesti. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010.) Myyntistrategian osa-alueita kuvataan alla olevassa kuviossa 1, joka samalla myös tiivistää karkeasti tämän diplomityön sisältöä.



Kuvio 1. Myyntistrategian osa-alueet (Panagopoulos & Avlonitis, 2010).

Ensimmäisellä osa-alueella, asiakkaiden segmentoinnilla tarkoitetaan systemaattista prosessia, jolla yritys luokittelee yksittäisiä asiakkaita. Seuraavalla osa-alueella tarkoitetaan prosessia, jossa asiakkaat priorisoidaan ja kohdistetaan asiakassegmentteihin niiden taloudellisen tai strategisen arvon mukaisesti. Priorisointi voi pitää sisällään useamman myyntihenkilön käyttämistä tietyille asiakasryhmille. Kohdistamisella puolestaan tarkoitetaan myyntiresurssien ja -ponnistelujen jakamista eri asiakkaille. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010.)

Kolmannella osa-alueella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla yritykset pyrkivät kehittämään erilaisia asiakassuhteiden tavoitteita ja myyntimalleja asiakkaiden saavuttamiseksi. Viimeinen osa-alue viittaa useiden myyntikanavien systemaattiseen käyttöön, joita yritykset käyttävät erilaisten toimintojen suorittamisessa vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi suoramainonta, puhelinmarkkinointi ja jakelijat. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010.)

2.1.2 Segmentointi

Segmentoinnissa on keskeistä ymmärtää, kuinka resursseja kannattaa allokoida sekä mitä kannattaa tehdä ja kenelle (Keskinen & Lipiäinen, 2013, s. 202). Asiakassegmentit ovat selkeitä kokonaisuuksia, joiden avulla on mahdollista suunnitella tuotepaketteja ja markkinointia (Keskinen & Lipiäinen, 2013, s. 197). Segmentointi on tärkeä osa asiakkuuksien johtamista, jotta tiedetään mitä asiakkuuksien hoidon toimenpiteitä millekin asiakassegmentille tullaan toteuttamaan.

Asiakassuhteen arvoa tarkastellessa, on hyvä huomioida sen faktuaalinen, evaluatiivinen sekä potentiaalinen arvo. Faktuaalinen arvo tarkoittaa asiakkaan kannattavuutta, joka on laskettavissa esimerkiksi yrityksen kirjanpidosta. Evaluatiivisia arvon mittareita ovat esimerkiksi referenssiarvo ja strateginen arvo. Jos asiakkaan kautta on mahdollista olla yhteydessä muihin potentiaalsiin asiakkaisiin, tällä on referenssiarvoa. Jos taas asiakkaan kautta on mahdollista vahvistaa yrityksen omaa asemaa markkinoilla tai yrityksellä on mahdollisuus laajentaa markkinoitaan, asiakkaalla on strategista arvoa. Potentiaalisella arvolla tarkoitetaan tulevaisuuden arvoa, jota voidaan arvioida tutkimalla markkinoiden kasvunäkymiä, ja asiakkaan mahdollisuuksia laajentaa yritykseltä ostettavia tuotteita/palveluita. (Puusa et al., 2014, s. 195–196.)

Asiakkuuksien ryhmittelyssä on syytä huomioida asiakaskunnan vakaus. Jos tarkasteluun otetaan esimerkiksi viisi suurinta asiakkuutta liikevaihdoltaan ja tarkastellaan niiden liikevaihtoja esimerkiksi kolme vuotta sitten, tänä vuonna, sekä kolmen vuoden päästä – voidaanko olettaa, että suurin osa liikevaihdoista pysyy samana? Mikäli liikevaihto pysyy oletettavasti samana, asiakaskanta on suhteellisen vakaa liikevaihdon näkökulmasta tarkasteltuna. Mikäli kolmen vuoden takaisista asiakkaista ainoastaan pieni osa on yhä suurimpien asiakkuuksien listalla, asiakaskanta ei ole vakaa ja tämä tulee huomioida, kun avainasiakkuuksia valitaan. (Mäntyneva, 2019, s. 52–53.)

Yksi menetelmistä asiakaskunnan analysoinnissa on ABC-matriisi. Siinä asiakkaat luokitellaan 3x3-matriisiin liiketoiminnan nykyarvon ja potentiaalisen mukaan. Kuviossa 2 esitetään rajatumpi versio, ABC-matriisi 2.0, jossa asiakkaat luokitellaan asiakkuuden potentiaalisen sekä asiakkuuden arvon mukaan toimittajan näkökulmasta. Asiakkuuden potentiaalia voidaan arvioida monin eri tavoin, joten yrityksen on tehtävä päätös, mitä tapoja käytetään. Kun nämä kriteerit ovat valittu, yrityksen asiakkuudet kohdennetaan nelikentän lohkoihin. (Mäntyneva, 2019, s. 54–55.)

Asiakkuuden potentiaali	Kehitettävät asiakkuudet	Avainasiakkuudet
	Pienasiakkuudet	Säilytettävät asiakkuudet
Asiakkuuden arvo toimittajan näkökulmasta		

Kuvio 2. ABC-matriisi 2.0 (Mäntyneva, 2019, s. 55–56).

Kuvion 2 matriisissa kehitettävästä asiakkuudesta tunnistetaan potentiaalia ja se täyttää avainasiakkuuden kriteerit. Nämä asiakkuudet etenevät tapauskohtaisesti joko hitaasti tai nopeasti ja niissä on painopisteenä asiakassuhteen käynnistäminen tai sen lujittaminen, sekä liiketoiminnan kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa. Mikäli asiakas ei ole kunnolla sitoutunut prosessiin, voivat nämä asiakkuudet kehittyä hitaasti ja aiheuttaa yritykselle merkittäviä kustannuksia. (Mäntyneva, 2019, s. 56.)

2.2 Avainasiakkuuksien johtaminen

Avainasiakkuuksia ovat jo varhaisen määritelmän mukaan tärkeät asiakkuudet. Tärkeäksi asiakkuuden tekee se, että se on yritykselle jollakin tapaa merkityksellinen ja tällä on pitkäaikainen vaikutus yrityksen toimintaan. Avainasiakkuuksista käytetään usein erilaisia englanninkielisiä termejä, kuten strategic account ja key account, vaikka strategiset asiakkuudet ja avainasiakkuudet eivät ole toistensa synonyymejä. (Gosselin & Heene, 2005; Mäntyneva, 2019, s. 9.) Ryals ja McDonald (2008, s. 23) määrittelevät avainasiakkuuden ytimekkäästi asiakkuudeksi, jonka yritys on tunnistanut strategisesti tärkeäksi. Avainasiakkuuden tärkeydestä kertoo myös se, että mikäli kyseisen asiakkuuden menettää, vaikuttaa se yrityksen tulokseen heti (Biit Oy, 2021).

Asiakkaan määrittely avainasiakkaaksi vain asiakkaan ominaisuuksien perusteella ei ole kannattavaa. Avainasiakkaaksi määrittely vain asiakkaan koon, kuten esimerkiksi liikevaihdon mukaan, voi jättää tarkastelun ulkopuolelle esimerkiksi pienen asiakkaan, jolla olisi isompaa organisaatiota parempi valmius luoda esimerkiksi strateginen suhde toimittajan kanssa. Avainasiakkuuksia määriteltäessä tulisi ottaa huomioon myös asiakkaan

asema, sillä strategista suhdetta ei voida kehittää asiakkaan kanssa, mikäli asiakas ei ole samaa mieltä asiasta. (Gosselin & Heene, 2005.)

Muuttujia, joiden mukaan avainasiakkaaksi määrittelyä voidaan tehdä ovat erimerkiksi liikevaihto, potentiaalinen liikevaihto, liikevoittomarginaali, potentiaalinen liikevoittomarginaali, markkinasegmentin tärkeys tai potentiaali, asiakkaan mukanaan tuoma status, asiakkaan innovaatiokyky tai markkinan referenssiarvo. Avainasiakkaan määrittelyyn otetaan usein jonkinlainen yhdistelmä yllä esitetystä muuttujista. (Gosselin & Heene, 2005.) On tärkeä muistaa, että kerran avainasiakkaaksi valittu asiakas ei välttämättä aina ole avainasiakas (McDonald & Rogers, 2017, s. 84).

Key Account Management (KAM) tarkoittaa avainasiakkuuksien johtamista. Se on toimintamalli, jonka avulla yritys voi johtaa strategisesti tärkeitä asiakkuuksiaan (Mäntyneva, 2019, s. 11). Myös McDonaldin ja Rogersin (2017, s. 25) mukaan KAM on yrityksen lähestymistapa strategisiin asiakkuuksiin, mikä tarjoaa asiakkaille arvoa sekä erottaa myyvän yrityksen sen kilpailijoista. Belz, Müllner ja Zupancic (2010, s. 29) puolestaan määrittelevät kirjassaan, että KAM tarkoittaa olemassa olevien tai potentiaalisten avainasiakkuuksien liiketoiminnan systemaattista analysointia, valikoimista ja prosessointia, joka sisältää tarvittavan organisaation infrastruktuurin kehittämisen ja optimoinnin.

Zupancic (2008) tiivistää artikkelissaan avainasiakkuuksien johtamisen yrityksen tärkeimpien potentiaalisten ja olemassa olevien asiakkuuksien systemaattiseen valintaan, analysointiin ja johtamiseen. Tässä työssä tullaan keskittymään vain olemassa olevien asiakkuuksien johtamiseen.

Menestyäkseen yrityksen pitää pystyä luomaan kilpailuetua. Koska avainasiakkuudet ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen menestyksessä, yrityksen resurssit on allokoitava, jotta asiakkaille voidaan tehdä kilpailijoista erottuva arvolupaus, jossa asiakkaan yksilölliset tarpeet ja mieltymykset tulee huomioida. Tämän arvolupauksen avulla yritys voi saavuttaa kestävästä kilpailuedun markkinoilla. (Gosselin & Heene, 2005.) Yrityksen pitäisi avainasiakastoiminnan avulla pyrkiä kasvamaan yhdessä avainasiakkaan kanssa (Belz et al., 2010, s. 34).

Avainasiakkuudet ovat elintärkeitä yrityksille ja niiden menettäminen voi pahimmassa tapauksessa uhata yrityksen olemassaoloa. Nämä asiakkuudet tekevät usein isoja vaatimuksia ja tämä lisää toimittajien kustannuksia, he tietävät arvonsa ja voivat käyttää sitä hyväkseen. (Belz et al., 2010, s. 17.) Yritykset ovat usein riippuvaisia muutamasta suuresta asiakkuudesta, jotka tuovat suuren osan yrityksen liikevaihdosta. Usein puhutaan 80/20-säännöstä eli Pareto-säännöstä, jonka mukaan 80 prosenttia liikevaihdosta tulee

20 prosentilta yrityksen asiakkaista. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että avainasiakkuuksia johdetaan systemaattisesti. (Mäntyneva, 2019, s. 17.)

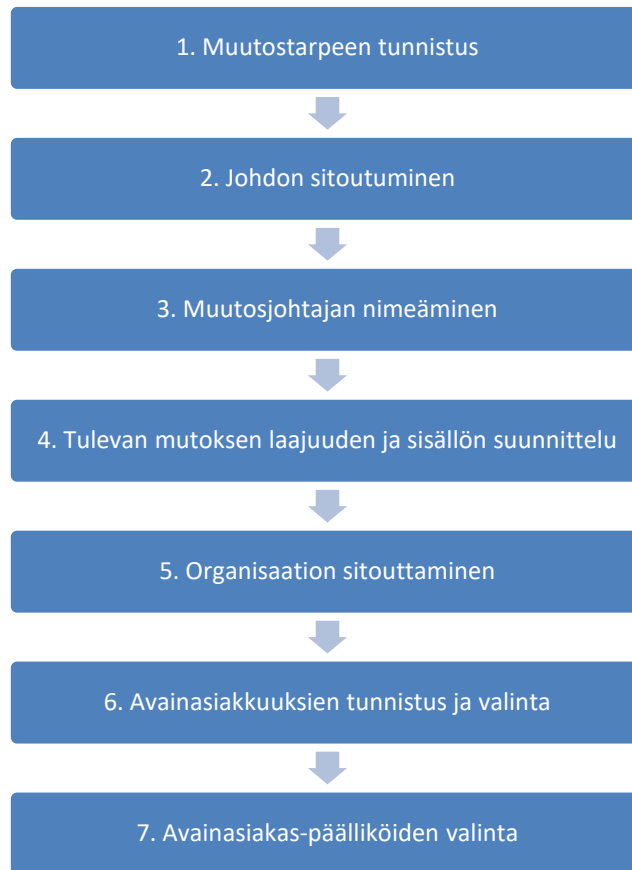
Avainasiakkuuksien johtamisen avulla yritys pystyy vastaamaan asiakkaidensa nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin entistä paremmin ja samalla kasvattamaan asiakkaiden sitoutuneisuutta, kannattavuutta, tyytyväisyyttä, sekä ennustettavuutta. Avainasiakastoimintamallin käyttöönotto on investointi, joka onnistuessaan maksaa itsensä takaisin kasvaneena myyntinä sekä nopeampana kasvuna. (Mäntyneva, 2019, s. 10–12.)

Avainasiakastoiminnan tavoitteena on luoda asiakasarvoa ja nostaa asiakkuuteen liittyvää potentiaalia. Asiakasarvo on kyettävä luomaan siten, että asiakaskannattavuus säilyy. (Mäntyneva, 2019, s. 25–28.) Avainasiakkuuksien johtamisella on pystyttävä luomaan sekä ylläpitämään molempia osapuolia hyödyttäviä etuja. Näitä potentiaalisia etuja on pystyttävä tunnistamaan sekä arvioimaan kummankin osapuolen näkökulmasta. (Belz et al., 2010, s. 30.) Avainasiakassuhteelle keskeistä on molemminpuolinen pyrkimys muodostaa tiivis liikesuhde, tällöin asiakas auttaa toteuttamaan yrityksen pitkäketoista kannattavan kasvun strategiaa (Mäntyneva, 2019, s. 51).

2.2.1 KAM-toimintamalli

Avainasiakkuuksien johtamisessa on erilaisia KAM-toimintamalleja, joista esitellään Mäntynevan (2019), St. Gallenin ja Biit Oy:n mallit. Näillä toimintamalleilla on paljon samankaltaisuuksia, mutta ne käsittelevät asioita hieman eri näkökulmista tai ovat tiivistäneet mallin sisällön eri tavoin.

Kun organisaatiossa otetaan käyttöön avainasiakastoimintamalli, on tärkeää selkeyttää mitä avainasiakkuuksilla tarkoitetaan organisaatiossa ja miten asiakkuuksia hoidetaan (Mäntyneva, 2019, s. 12). Kuviossa 3 esitetään mitä vaiheita avainasiakastoimintamallin käyttöönoton prosessi sisältää.



Kuvio 3. Avainasiakastoimintamallin käyttöönottoprosessi (Mäntyneva, 2019, s. 46).

Käyttöönottoprosessi lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan tarve avainasiakastoiminnalle. On erittäin tärkeää selkeyttää koko organisaatiolle syyt, miksi nykyiseen toimintaan halutaan muutosta. Onnistuakseen suuret organisaatiomuutokset, kuten avainasiakastoiminnan käyttöönotto, edellyttävät ylimmän johdon sitoutumista, jotta muutokselle annetaan riittävästi voimavaroja ja huomiota. Prosessin seuraavassa vaiheessa nimetään henkilö, joka keskittyy avainasiakkuuksien johtamiseen liittyvään muutokseen. Usein tähän tehtävään valitaan yrityksen johtoryhmästä, mikä edesauttaa voimavarojen ja huomion riittävää saantia. (Mäntyneva, 2019, s. 46–47.)

Seuraavaksi alkaa muutoksen laajuuden ja sisällön suunnittelu. Tämän jälkeen tunnistetaan ja valitaan avainasiakkaat. On tärkeä selkeyttää, kuinka näitä avainasiakkuuksia hoidetaan ja miten näiden asiakkuuksien ylläpito poikkeaa yrityksen muiden asiakkuuksien ylläpidosta. Prosessin viimeisessä vaiheessa valitaan avainasiakaspäälliköt, joiden tehtävänä on pääasiassa hoitaa ja heittää asiakkuuksia. Avainasiakaspäällikön roolissa on tärkeää, että heillä on riittävän hyvä osaaminen, esimerkiksi projektityöstä tai teknisistä ominaisuuksista, joten myyntitiimin paras myyjä ei välttämättä ole oikea valinta avainasiakaspäälliköksi. (Mäntyneva, 2019, s. 47–48.)

Mäntynevan KAM-toimintamalli

Avainasiakkuuksien johtamisen toimintamalli luo puitteet ja rakenteet, joiden mukaan yrityksessä toteutetaan avainasiakastoimintaa. Toimintamallia luodessa ja avainasiakas-toiminnan sisältöä jäsentäessä on tärkeä ottaa huomioon eri osa-alueita. (Mäntyneva, 2019, s. 62–63.) Nämä osa-alueet on esitelty kuviossa 4.



Kuvio 4. KAM-toimintamallin osa-alueet (Mäntyneva, 2019, s. 63).

Avainasiakastoiminnan tavoitteet ja se, miten KAM-toimintamalli tukee näiden tavoitteiden saavuttamista, on tärkeää selkeyttää. Tämän jälkeen selvitetään ne asiakkuudet, joihin avainasiakastoiminta kohdennetaan. Kun avainasiakkuuksien valintakriteerit on selvitetty ja määritelty, on niissä hyvä pitäytyä. Kannattaa mieluummin aloittaa, vaikka vain muutamalla avainasiakkuudella ja kasvattaa määrää mahdollisuuksien mukaan myöhemmin. (Mäntyneva, 2019, s. 64–65.)

Avainasiakkuuksien luonne vaikuttaa asiakkuuksien hoitoon. Jotkin avainasiakkuudet ovat vasta avainasiakkuustoiminnan alkuvaiheessa, toisia sitoutetaan, jolloin puhutaan usein jo kumppanuudesta ja toiset haluavat oman liiketoimintansa kehittämisen lisäksi

kehittää myös myyvän organisaation liiketoimintaa, jolloin puhutaan jo strategisesta kumppanuudesta. Asiakkuuksien luonteen perusteella voidaan kohdentaa voimavarojen käyttöä, kumppaniin on kannattava kohdentaa voimavaroja, toisin kuin asiakkaaseen, joka pitää myyvää organisaatiota vain yhtenä toimittajana muiden joukossa. (Mäntyneva, 2019, s. 65–66.)

Seuraavaksi on suositeltavaa luoda avainasiakkaiden tarjoomakokonaisuus, joka erilaistaa heidät muista asiakkaista. Näitä voi olla esimerkiksi hinnoittelu, avainasiakaspäällikön toimiminen yhteyshenkilöä tai kapasiteetin varaaminen. Mikäli tarjoomaa ei muuteta, tulee miettiä kuinka avainasiakkuuksia tullaan hoitamaan yrityksen muista asiakkuuksista poiketen. Tämän avulla saadaan viestittyä sekä yrityksessä sisäisesti, että asiakkaille, mitä lisäarvoa avainasiakkaana oleminen antaa. (Mäntyneva, 2019, s. 66.)

Avainasiakastoiminnan tavoitteiden ja sisällön selkeyttämisessä on suositeltavaa keskittyä esimerkiksi siihen, mitä avainasiakastoimintaan liittyvät henkilöt ja yksiköt, kuten avainasiakaspäällikkö tai myynti tekee. Tämä mahdollistaa sen, että organisaatio pystyy vastaamaan asiakastarpeisiin mahdollisimman hyvin tarjoamalla heille organisaation asiakastietämystä ja osaamista. (Mäntyneva, 2019, s. 68.)

Avainasiakaspäällikkö kasvattaa ja kehittää asiakkaan liiketoimintaa. Jotta avainasiakaspäällikkö voi luoda asiakkaalle lisäarvoa, pitää hänellä olla osaamista myös yrityksen tuotteiden lisäksi. On erittäin tärkeää, että hän tuntee esimerkiksi asiakkaan tavoitteet, kehittämisalueet, organisaation, yrityskulttuurin ja historian, sekä sen, kuinka asiakasyrityksessä tehdään päätöksiä. Avainasiakaspäällikkö ei pysty hoitamaan asiakkuutta täysin itsenäisesti, vaan hän osallistaa siihen myös eri sidosryhmiä. Avainasiakkuuksien hoitoon liittyvät sidosryhmät on tunnistettava ja heitä on tärkeä motivoida tukemaan asiakkuuksien hoitoa. Sidoryhmät on myös hyvä pitää ajan tasalla meneillään olevista asioista. (Mäntyneva, 2019, s. 68–70.)

Avainasiakkuuksien hoidon tukena käytetään usein yrityksen CRM-järjestelmää eli asiakkuudenhallintajärjestelmää. Tällöin saadaan sovitettua asiakkuuksien hoito ja kehittäminen osaksi myynnin prosessia. Myös erilaiset dokumenttipohjat yhdenmukaistavat ja auttavat avainasiakastoiminnan toteuttamista, jotka on erityisen tärkeää saada otettua käyttöön koko organisaatiossa. Avainasiakastoimintaa tukemaan on myös kehitetty useita erilaisia työkaluja, kuten asiakkuussuunnitelmat, ennakointityökalut, teemahaastattelurungot ja sopimusohjelmat. (Mäntyneva, 2019, s. 70–72.)

Avainasiakastoimintaa tukevia prosesseja voivat olla esimerkiksi analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Analysoinnin kohteena voi olla esimerkiksi liiketoimintaympäristö

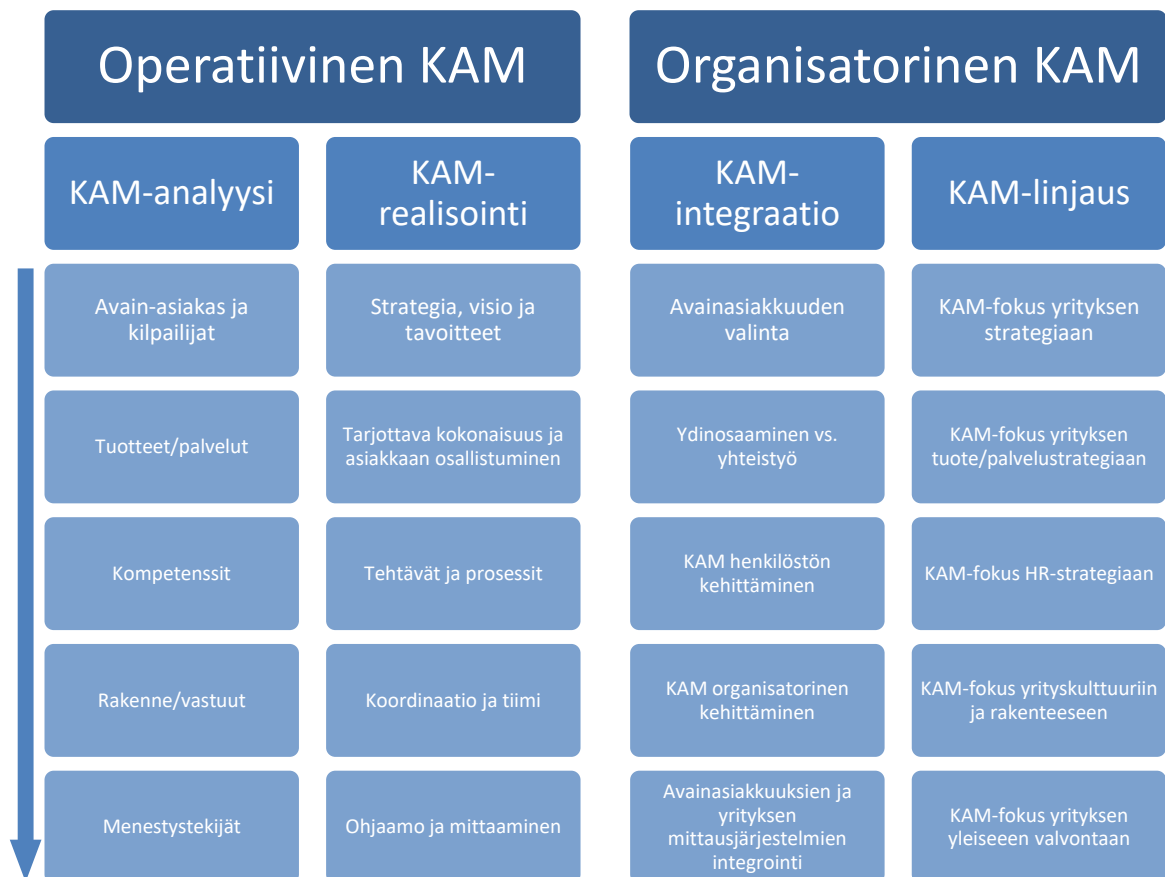
tai yksittäinen avainasiakkuus. Suunnittelulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi pidempikes-
toista suunnittelua tai avainasiakkuuden hoitoon liittyvän tapaamisen suunnittelua. Seu-
rantaa voidaan tehdä erilaisten mittareiden avulla. (Mäntyneva, 2019, s. 72–75.)

Toiminnan ajoittaminen on tärkeää. Avainasiakastoimintaan liittyvä vuosikello on hyödyllinen keino aikatauluttaa erilaisia asiakkuuksien hoitoon liittyviä toimenpiteitä. Vuosikelloon on hyvä yhdistää myös erilaiset kampanjat. (Mäntyneva, 2019, s. 73.)

Avainasiakastoimintamallin suunnittelu ja käyttöönotto on suuri investointi, joka vie aikaa ja rahaa, mutta siihen on syytä panostaa, jotta toimintamallista saadaan toimiva ja hyödyllinen. Avainasiakastoimintaa tukeva kannustejärjestelmä on tärkeä sisällyttää avainasiakkuuksien johtamisen toimintamalliin, sillä sen avulla voidaan motivoida työntekijöitä saavuttamaan sekä henkilökohtaiset, että yritystason tavoitteet. (Mäntyneva, 2019, s. 75–81.)

St. Gallenin KAM-toimintamalli

Tässä kappaleessa tullaan esittämään sveitsiläisen St. Gallenin yliopiston kehittämä KAM-konsepti. Kuviossa 5 esitetään tämän konseptin sisältö.



Kuvio 5. St. Gallenin KAM-konseptin sisältö (Belz et al., 2010, s. 31–36).

Operatiivinen KAM pitää sisällään avainasiakaspäällikön tai asiakkuuksista vastaavan tiimin tehtävät. Tällä KAMin operatiivisella tasolla avainasiakaspäällikkö tekee strategisia päätöksiä määrittelemällä yhteistyön pitkän aikavälin tavoitteet yksittäisille asiakkuuksille ja tekee niiden perusteella suunnitelmat tulevaisuuden toiminnalle. (Belz et al., 2010, s. 31–32.)

Operatiivinen KAM muodostuu KAM-analyysistä sekä -realisoinnista. Jotta avainasiakkuuksien johtamisessa voi onnistua, tulee analysoida avainasiakkuutta ja oman yrityksen sekä kilpailijan tilannetta. Tätä analysointia kutsutaan KAM-analyysiksi. KAM-realisoinnilla puolestaan tarkoitetaan yhteistyön tavoitteiden määrittelyä sekä tarvittavien mittausten suunnittelua ja toimeenpanoa. Avainasiakaspäällikkö ja -tiimi suorittaa operatiivisen tason tehtävät. (Belz et al., 2010, s. 30; Zupancic, 2008.)

KAMin operatiivisella tasolla avainasiakaspäälliköltä tai muulta avainasiakkuustiimin jäseneltä tarvitaan kykyä analysoida asiakkaan tilannetta, prosesseja, odotuksia, heidän erityisvaatimuksiaan, päätöksenteon rakennetta ja asiakkaan käyttämiä muita toimittajia sekä heidän tarjoamia palveluja (Belz et al., 2010, s. 32). Asiakkaan aiempaa toimintaa sekä sen johtamista on myös hyvä tarkastella analyysivaiheessa (Biit Oy, 2021).

Kun asiakkaan tilanne on selvitetty, on oman toiminnan arvioinnin vuoro. Tässä toimivana työkaluna on esimerkiksi SWOT-analyysi. (Biit Oy, 2021 s. 14.) SWOT-analyysin avulla organisaatio voi arvioida organisaation sisäisiä vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) sekä tarkastella organisaation ulkopuolelta tulevia mahdollisuuksia (Opportunities) sekä uhkia (Threats) (Puusa et al., 2014, s. 76).

KAM-realisoinnissa analyysivaiheen tuloksista kehitetään yksittäiselle avainasiakkuudelle konkreettinen strategia ja visio, sekä asetetaan sille tavoitteet. Avainasiakkuudelle valitaan myös sopiva yhteistyöstrategia. Tämä otetaan käyttöön määrittelemällä kyseessä olevan avainasiakkuuden palvelun muoto sekä avainasiakkaan vastapalvelukset. Kun nämä on saatu sovittua, luodaan konkreettiset tehtävät ja prosessit, jonka jälkeen ne koordinoidaan ja realisoidaan. (Belz et al., 2010, s. 32–33.)

KAMin organisatorisella tasolla luodaan edellytykset menestyksekkäälle avainasiakkuuksien hallinnalle. Tällä tasolla ylin johto sekä markkinoinnin johto tekee strategisia päätöksiä antaa suosivaa kohtelua tietyille asiakkuuksille sekä KAMin käyttöönotosta yrityksessä. Myös yrityksen muut toiminnot, kuten tekninen tuki tai henkilöstöhallinto, vaikuttavat osaltaan näiden edellytysten luontiin. Avainasiakaspäälliköt olisi hyvä saada osallistumaan organisatorisen tason suunnitteluun, jonka vuoksi heillä olisi hyvä olla ymmärrystä eri osastojen välisestä yhteistyöstä. (Belz et al., 2010, s. 31–32, 35.)

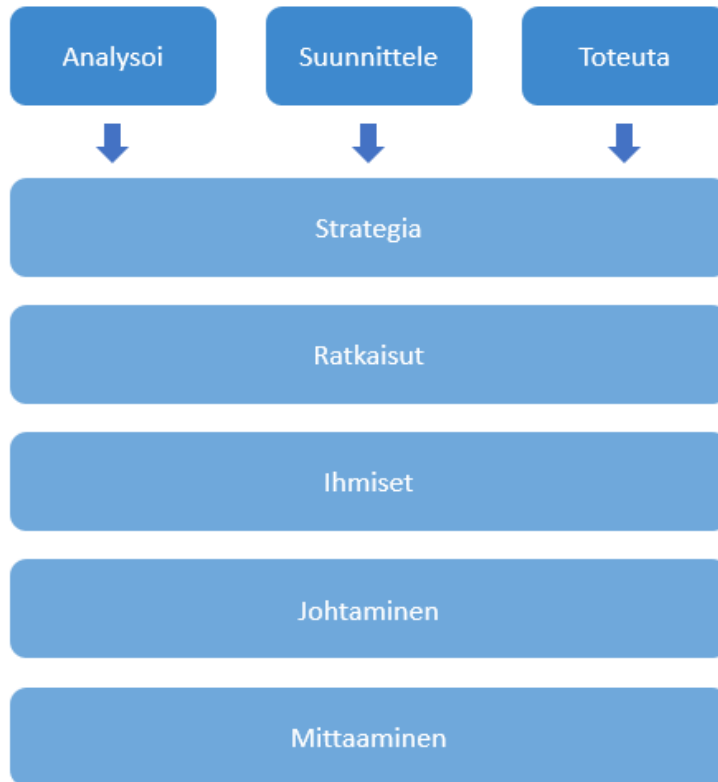
Organisatorinen KAM muodostuu KAM-integraatiosta sekä -linjauksesta. KAM-integraatiolla tarkoitetaan johdon vastuulla olevaa KAMin integroimista yhtiön ja myynnin rakenteisiin. KAM-linjauksen vaiheessa linjataan yrityksen strategia, kulttuuria ja rakennetta. Johdon vastuulla on tarjota avainasiakaspäällikölle tarvittava infrastruktuuri. (Belz et al., 2010, s. 30; Zupancic, 2008.)

Integraatioprosessissa avainasiakasstrategiat pitää sovittaa yhteen yrityksen strategian kanssa. On myös huomioitava mahdolliset negatiiviset vaikutukset avainasiakkuuksien suosimisesta muihin asiakkuuksiin verrattuna sekä avainasiakaspäälliköiden urapolut ja integroitava ne henkilöstön kehitysstrategiaan. Päätöksentekovastuut pitää jakaa järkevästi esimerkiksi avainasiakaspäälliköiden, tuotepäälliköiden ja liiketoimintayksiköiden päälliköiden kesken. KAMin hallinta tulee myös integroida yrityksen hallintajärjestelmiin. Organisaation sisäinen yhteistyö eri sektoreiden ja toiminnallisuuksien kesken on myös varmistettava, jotta avainasiakkuuksien johtamisessa voi onnistua, sillä avainasiakaspäällikkö ei yksin pysty tuottamaan asiakkaille lisäarvoa. (Belz et al., 2010, s. 34.)

Menestyksekkään KAMista tekee ylimmän johdon päätökset keskittyä strategisesti tärkeisiin asiakkuuksiin, tarjota heille korkealaatuista palvelua, kehittää päteviä työntekijöitä sekä yrityskulttuuria KAMia suosivaksi ja ottaa käyttöön ammattimaisia järjestelmiä kommunikaatiota varten. KAMin käyttöönotto aiheuttaa erilaisia sisäisiä haasteita, kuten esimerkiksi työntekijöiden pätevyyden rajallisuus. Jotta haasteet voidaan päihittää ja luoda organisatorinen perusta menestyksekkäälle KAMille, on käytävä kuviossa 7 esitetyt vaiheet systemaattisesti läpi. (Belz et al., 2010, s. 34.)

Biit Oy:n KAM-toimintamalli

Biit Oy (2021, s. 10) on rakentanut St. Gallenin mallin pohjalta toimintamallin, jossa asiakkuuksien johtaminen on jaettu kolmeen askeleeseen: analysoi, suunnittele ja toteuta. Jokaisella askeleella tulee huomioida strategia, ratkaisut, ihmiset, johtaminen sekä mitaaminen. Tämä toimintamalli tiivistää hyvin edellä kerrotut asiat avainasiakastoimintamalleista. (Biit Oy, 2021 s. 10–11.) Tämä toimintamalli on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Biit Oy:n (2021, s. 11) avainasiakkuuksien johtamisen toimintamalli.

Analysointivaiheen tarkoituksena on ymmärtää asiakasta. Tässä vaiheessa hankitaan tietoa asiakkaasta sekä asiakkaan toimintaympäristöstä. Samalla on myös hyvä ymmärtää kilpailijoiden asema. Asiakkaalle jo aiemmin myydyt tuotteet/palvelut analysoidaan seuraavaksi ja selvitetään mahdolliset kilpailijat sekä kuinka asiakas kokee, että yritys erottuu näistä. Analyysivaiheessa selvitetään myös asiakkaan päätöksentekoprosessit ja henkilöt, jotka tähän osallistuvat. Mittaaminen on analysointivaiheessa menneisyyden tarkastelua KPI-mittareiden toteutumisesta. (Biit Oy, 2021, s. 11–13.) KPI-mittareiden eli Key Performance Indicator -mittareiden avulla seurataan yrityksen prosessien ja liiketoimintastrategioiden suorituskykyä suhteessa yrityksen asettamiin tavoitteisiin (Maté et al., 2017).

Suunnitteluvaihteessa tehdään pelisuunnitelma. Tässä vaiheessa arvioidaan yrityksen omaa tilannetta. Myös tarjoomaa tulee miettiä, sillä avainasiakkaalle ei ole tarkoitus myydä kaikkea, vaan tuotteita/palveluja, joille asiakkaalla on oikeasti tarve ja mitkä auttavat asiakasta kehittämään omaa toimintaansa. Tässä vaiheessa on myös hyvä kiinnittää huomiota omaan henkilöstöön ja suunnitella, kuinka usein järjestetään tapaamisia ja ketkä niihin osallistuu. Suunnitteluvaiheessa määritellään myös ihmisten roolit avainasiakkuuteen liittyen. Näiden pohjalta saadaan käytännössä muodostettua suunnitelma toimenpiteistä, jotka pitää tehdä eli toisin sanoen asiakkuuden vuosikello. Toimenpidelista

kasvaa usein suureksi, jolloin sen hallitsemiseen auttaa CRM-järjestelmä. Mittaaminen suunnitteluvaiheessa keskittyy tulevaisuuteen, sillä tässä vaiheessa päätetään, minkälaisia aiemmin esiteltyjä KPI-mittareita tullaan jatkossa käyttämään. (Biit Oy, 2021, s. 13–14.)

Toteutusvaiheessa asiakkaalle on tärkeä kertoa mihin yhteistyöllä pyritään, mikä on visio ja kuinka sinne päästään. Parhaassa tapauksessa strategia päästään suunnittelemaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuuksien kasvattamisessa tarvitaan myyntityötä, pelkkä asiakaspalvelu ei riitä. Johtaminen on toteutusvaiheessa suuressa roolissa, sillä uuden toimintamallin käyttöönotto voi olla haastavaa, sillä henkilöstö on saattanut aiemmin toimia täysin toisella tavalla. Kun avainasiakkuuksien johtamisen toimintamalli toimii kuten pitää, kaikki yhteydenpito asiakkaaseen on läpinäkyvää, tiedetään ketkä ovat olleet yhteydessä asiakkaaseen ja mitä asiakkaan kanssa on käyty läpi. Avainasiakkuuspäällikkö on tässä suuressa roolissa, hänen on pystyttävä johtamaan asiakkaan suuntaan tapahtuvaa toimintaa datan avulla. Mittaaminen toteutusvaiheessa on KPI-mittareiden seuranta ja niitä käytetään johtamisen tukena. (Biit Oy, 2021, s. 14–15.)

Kuten jo tämän luvun alussa mainittiin, nämä mallit pitävät sisällään paljon samankaltaisuuksia, asiat ovat esitetty niissä hieman eri tavoin. Jokaisessa mallissa on selkeästi tuotu esille, mitä pitää tehdä ja mitä tulee ottaa huomioon, kun ottaa avainasiakkuustoimintamallia käyttöön. St. Gallenin yliopiston malli on näistä malleista selkeästi laajin, siinä mennään huomattavasti syvemmälle kuin muissa esitetyissä malleissa. Tätä mallia on tutkittu ja hyödynnetty paljon. Mäntynevan (2019) malli on selkeä kokonaisuus, joka on helposti ymmärrettävissä. Siinä tuodaan hyvin erilaisten esimerkkien avulla esille, mitä asioita on hyvä huomioida. Biit Oy:n (2021) malli on esitetyistä malleista tiivistetyin. Kyseisen mallin avulla ei välttämättä sellaisenaan suoraan pystyisi itsenäisesti ottamaan sitä käyttöön, mutta se antaa hyvän yleiskuvan asiakkuuksien johtamisen toimintamallista.

2.2.2 Avainasiakkuuksien valinta

Avainasiakkuuksien valinta on yksi kriittisimmistä KAMin käytännöistä. Avainasiakkuuksien määrää ei kannatta kasvattaa liian suureksi, sillä nämä vaativat merkittäviä investointeja yritykseltä. Avainasiakkuuksien määrä vaihtelee myös esimerkiksi toimialoittain. (Marcos et al., 2018, s. 14.) Ryals ja McDonald (2008, s. 23) ovat kirjassaan todenneet maksimimääräksi noin 20 avainasiakkuutta. Mäntynevan (2019, s. 65) mukaan hyvä määrä avainasiakkuuksia olisi 5-20 avainasiakasta, mutta lähtökohtana lukumäärän ra-

jaamisessa on resurssien rajallisuus. Hän myös painottaa, että avainasiakkuuksia valitessa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, ettei valitse niitä liikaa (Mäntyneva, 2019, s. 51).

Avainasiakkuuksien valinta lähtee yrityksen ylimmästä johdosta, mutta on todella tärkeää, että asiakkuuksien kanssa tekemisissä olevat henkilöt ja liiketoimintayksiköt osallistetaan mukaan avainasiakkuuksien valintaan, sillä heillä voi olla kriittistä tietoa asiakkuuksista (Marcos et al., 2018, s. 43).

Marcos et al. (2018, s. 44) toteavat kirjassaan, että asiakkuuden tulisi olla houkutteleva, heidän tulisi olla valmiita sijoittamaan kumppanuussuhteeseen sekä yrityksellä pitäisi olla hyvä kilpailuasema asiakkuuden kanssa toimiessa, jotta asiakkuus kannattaa valita avainasiakkuudeksi.

Kun avainasiakkuuksia valitaan, on tärkeä kiinnittää huomiota kriteereihin, joiden perusteella voidaan tunnistaa ne asiakkaat, jotka halutaan säilyttää avainasiakkaina, sillä kaikkia asiakkuuksia ei välttämättä kannata säilyttää. Nämä kriteerit pohjautuvat usein liiketoiminnan volyyymiin sekä nykyiseen ja potentiaaliseen kannattavuuteen. Ryhmittelykriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakkaan imago, kassavirtanäkymät, maantieteellinen sijainti, toimiala tai asiakkuuden taloudellinen vakaus. (Mäntyneva, 2019, s. 57–58.)

Marcos et al. (2018, s. 14) mukaan avainasiakkuuksiksi tulisi valita asiakkuudet, joilla on tulevaisuudessa potentiaalia kannattavaan kasvuun ja asiakkuus on organisatorisesti sopiva. Organisatorisella sopivuudella tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen sopivuutta toisilleen esimerkiksi toimintatapojen ja käytäntöjen osalta (Marcos et al., 2018, s. 14).

Avainasiakkuuksia tulee myös jatkuvasti tarkistaa, sillä organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Mikäli asiakkuus on jollakin hetkellä täyttänyt avainasiakkuuden kriteerit, ei kriteerit välttämättä täyty aina. Myös organisaation omat kriteerit avainasiakkuuksille muuttuvat. (Marcos et al., 2018, s. 14.)

2.2.3 Avainasiakkuuksien analysointi

On tärkeä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa sekä heidän tavoitteensa. Tämän avulla yritys pystyy selvittämään mitä ratkaisuja voidaan tarjota asiakkaalle. Avainasiakkuuksia analysoidessa on myös hyvä selvittää asiakkaan taloudellinen tilanne. Esimerkiksi asiakkaan vuosikatsauksesta voi löytää arvokasta informaatiota asiakkaan tavoitteista. (Ryals & McDonald, 2008, s. 59.) Myös erilaiset avainasiakkaan kanssa järjestetyt työpajat tarjoavat yritykselle mahdollisuuden oppia tuntemaan heidät paremmin (Belz et al., 2010, s. 60).

Avainasiakkuuden myyntilukuihin, tavoitteisiin, prosesseihin, rakenteisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin tutustumalla avainasiakaspäällikkö voi saada kokonaiskuvan asiakkuudesta (Belz et al., 2010, s. 53). Ryals ja McDonald (2008, s. 73) nostavat esiin myös asiakkaan olemassa olevien ratkaisujen huomioinnin, jotta saadaan selville asiakkuuden historiaa sekä voidaan löytää myyntimahdollisuuksia. Kun analysoidaan avainasiakkuuksia, on tärkeä ymmärtää asiakkaan ostoprosessi, kuinka se etenee, kuka tekee päätöksiä ja ketkä siihen osallistuu (Ryals & McDonald, 2008, s. 66–68).

Kilpailijoita on myös hyvä analysoida sekä vertailla heidän tarjoomaansa yrityksen omaan tarjoomaan. On hyvä tiedostaa, kuinka kilpailijat vastaavat asiakkaiden tarpeisiin verrattuna siihen, kuinka oma yritys niihin pystyy vastaamaan. (Ryals & McDonald, 2008, s. 73–76.)

Muutoksilla, jotka tapahtuvat avainasiakaskannassa, on suora vaikutus koko yrityksen toimintaan. Mitä paremmin toimintaa pystytään ennakoimaan, sen parempi. Erityisen tärkeää olisi yrittää ennakoida, kuinka markkinat kehittyvät ja miten tämä kehitys vaikuttaa yrityksen avainasiakkuuksiin. (Mäntyneva, 2019, s. 125.) Kun tarkastellaan asiakkaan toimintaympäristöä, yksi hyvä työkalu siihen on PESTEL-analyysi. Se tulee sanoista political, economical, social, technological, ecological sekä legal. (Biit Oy, 2021, s. 12–13.)

PESTEL-analyysin avulla voidaan tarkastella tekijöitä, jotka asettavat liiketoiminnalle reunaehdot ja joihin yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Poliittisia tekijöitä ovat esimerkiksi poliittiset tapahtumat sekä mahdolliset tulevat lakimuutokset. Taloudellisia tekijöitä tarkastellessa voidaan pohtia esimerkiksi taloudellista tilannetta tai mihin tilanne tulee kehittymään. Sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä ovat esimerkiksi tavat, käytännöt, trendit ja kulttuurilliset instituutiot. Teknologisia tekijöitä tarkastellessa on hyvä miettiä kuinka teknologinen kehitys luo uusia mahdollisuuksia esimerkiksi toimintojen automatisointiin. Ympäristöasiat ovat nykypäivänä yhä tiedostetumpia, ekologisuus on yritykselle tärkeää. On hyvä miettiä, kuinka nämä vaikuttavat asiakkaaseen. Lainsäädännöllisiä tekijöitä ovat lainsäädäntö sekä säätely. (Biit Oy, 2021, s. 13; Puusa et al., 2014, s. 67–72.)

Mikäli asiakkaan toimintaympäristöä haluaa tutkia vielä syvällisemmin, toinen keino siihen on Business Model Canvas. Siinä asiakasyrityksen liiketoimintamalli jaotellaan taululle yhdeksään eri lokeroon. Nämä yhdeksän lokeroa sisältävät asiakasyrityksen asiakassegmentit, arvolupauksen, kanavat, asiakassuhteet, kassavirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kulurakenne. (Osterwalder et al., 2010, s. 15–17, 44.)

Storbackan (2012) tutkimuksen mukaan usein analysoidaan myös suhdetta, kuten millainen asiakkuuden arvonluontiprosessi on tai miltä asiakkuuden liiketoimintapotentiaali

näyttää. Liiketoimintapotentiaalin arviointi antaa näkemystä asiakkuuden tulevaisuudesta, tuleeko asiakkuudesta syntyvä liikevaihto kasvamaan vai pysykö se samana (Marcos et al., 2018, s. 35). Avainasiakkuuden strategiaa tulee tutkia perusteellisesti esimerkiksi asiakkuuden kanssa järjestettävässä työpajassa, jotta saadaan ymmärrys asiakkaan motivaatiosta ja voidaan ennakoida asiakkaan tarpeita (Belz et al., 2010, s. 56).

Avainasiakkuuksien analysointi vaatii paljon aikaa ja huolellisuutta ensimmäisen analysoinnin lisäksi myös asiakkuuden uudelleen analysoimisissa, sillä avainasiakkuuksia kannattaa analysoida säännöllisesti. Se kuinka paljon aikaa kunkin asiakkaan analysoimiseen on hyvä kulua, riippuu tilanteesta, toisten asiakkuuksien kanssa tähän kuluu enemmän aikaa kuin toisten. Tämän perusteella pitäisi pystyä kokoamaan asiakaskohmainen avainasiakkuusstrategia luonnos avainasiakkuussuunnitelmasta. (Belz et al., 2010, s. 53.)

2.2.4 Avainasiakkuussuunnitelma

Avainasiakkuuksien analysoinnin jälkeen muodostetaan avainasiakkuussuunnitelmat. Marcos et al. (2018, s. 58) mukaan strateginen avainasiakkuussuunnitelma tehdään keskimäärin noin kolmen vuoden ajalle. On tärkeää, että avainasiakkuussuunnitelmia tehdään yhdessä, eikä jätetä asiaa vain avainasiakkuuspäällikön tehtäväksi (Marcos et al., 2018, s. 86).

Nykyään yrityksissä on siirrytty yhä enemmän asiakaslähtöiseen suunnitteluun, joka alkaa asiakkuuden kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä ja vasta tämän jälkeen yrityksen tulevaisuuden strategiat kohdistetaan avainasiakkuuden strategioihin (Marcos et al., 2018, s. 58). Storbackan (2012) tekemän tutkimuksen mukaan suunnitelmiin sisältyy usein:

1. Asiakkuuden kuvaus
2. Olemassa oleva tarjooma ja suhdeprosessi
3. Suhteen analysointi
4. Resurssien allokointi ja vastuut
5. Myyntimahdollisuudet
6. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet
7. Toimintasuunnitelma
8. Yrityksen ja asiakkaan edustajien välinen yhteydenpitomalli

Liiketoiminnan kasvutavoitteisiin liittyvät myyntitavoitteet pitää kohdentaa asiakkuuksittain. Operatiiviseen toimintaan liittyy myös vahvasti avainasiakastoiminnan jatkuva kehittäminen, johon liittyy resurssien kohdentaminen eri asiakkuuksille sekä yleisesti avainasiakastoiminnan organisointi. (Mäntyneva, 2019, s. 126). Ryalsin ja Rogersin (2007) tekemän tutkimuksen mukaan yritykset ovat kokeneet avainasiakkuussuunnitelmien olevan hyödyllisiä, sillä yritykset ovat niiden ansiosta ymmärtäneet asiakkaitaan paremmin ja kyenneet vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin proaktiivisesti.

Avainasiakkuussuunnitelmia tulee päivittää jatkuvasti, jotta riskit ja uudet mahdollisuudet voidaan tunnistaa. Joissakin tapauksissa nämä suunnitelmat voidaan myös jakaa asiakkaan kanssa, mikäli suhteessa vallitsee syvä luottamus ja asiakas on osallistunut suunnitelman tekemiseen antamalla oman näkemyksensä asioista. Asiakkuussuunnitelmat ohjaavat resurssien ja kyvykkyyksien kohdistamista sekä pyrkimystä arvonluontiin. (Marcos et al., 2018, s. 20.) Hyvien avainasiakkuussuunnitelmien tekeminen ei pelkää riitä, vaan ne pitää ottaa myös käyttöön. Suunnitelmat on sidottava tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. (Marcos et al., 2018, s. 176.)

Yrityksillä on käytössä erilaisia malleja siitä, kuinka asiakkaisiin pidetään yhteyttä. Toisissa yrityksissä kaikki yhteydenpito asiakkaaseen tapahtuu tietyn myyjän kautta, kun taas toisissa yrityksissä yrityksen henkilöt ovat yhteydessä suoraan asiakkaaseen toisistaan tietämättä. Ideaalitalanteessa, näiden molempien mallien yhdistyessä avainasiakaspäällikkö toimii kapellimestarin roolissa niin sanotusti ohjaamassa toimintaa, jolloin asiakkuus ei olisi riippuvainen tietystä myyjästä. (Biit Oy, 2021, s. 6.)

2.2.5 Avainasiakkuustoiminnan seuranta ja mittaaminen

Avainasiakkuustoiminnan mittaaminen on tärkeää, jotta varmistetaan, että toiminta on kannattavaa. Siihen liittyy monia eri näkökulmia, joka tekee sopivien mittareiden valinnasta haastavaa. (Marcos et al., 2018, s. 190–192.) Avainasiakkuustoiminta on kompleksista ja muuttuvaa, joten yksiulotteinen mittaristo ei ole riittävä, vaan se tarvitsee järjestelmällistä seurantaa, joka ottaa huomioon eri näkökulmia (Marcos et al., 2018, s. 159).

Taloudellisia mittareita, joilla avainasiakkuustoimintaa voidaan mitata, ovat esimerkiksi kasvu, kannattavuus ja asiakkaan elinkaaren arvo (Guesalaga, 2014; Lemmens & Vanderbiesen, 2014, s. 267). Näiden lisäksi on myös ei-taloudellisia mittareita, joilla voidaan mitata asiakassuhteen laatua, asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä, reklamaatioita sekä asiakaskokemusta (Guesalaga, 2014; Mäntyneva, 2019, s. 75; Marcos et al., 2018, s. 193)

Edellä esitettyjen lisäksi Marcos et al. (2018, s. 192) toteavat kirjassaan, että yritysten tulisi myös jollakin tavalla mitata kehitettyjen prosessien laatua. Näitä ovat esimerkiksi prosessien tehokkuus ja osaamisen kehittyminen (Gounaris & Tzempelikos, 2014).

Belz et al. (2010, s. 160–161) esittävät kirjassaan tasapainotetun mittariston, jota on muokattu soveltumaan KAM:n mittaamiselle. Tasapainotettu mittaristo, tuloskortti eli Balanced Scorecard, BSC, on Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä suorituskyvyn mitausjärjestelmä. Se on joukko mittareita, joiden avulla yrityksen johto saa yleiskuvan yrityksen tilanteesta. (Ikäheimo et al., 2014, s. 130.) Tasapainotettua mittaristoa pitää muokata KAM:iin sopivaksi ottamalla huomioon yksityiskohtia asiakkaan, prosessin, kasvun ja oppimisen sekä talouden näkökulmista (Belz et al., 2010, s. 160–165).

Mittareiden avulla saadaan tietoa avainasiakkuuksien nykytilasta sekä kehittymisestä. Avainasiakastoiminnan vaikutuksista olisi hyvä saada näkymää asiakaskohtaisen myynnin lisäksi esimerkiksi asiakkuuden kannattavuudesta, siitä aiheutuneita kustannuksista sekä asiakkuuden ennustettavuudesta ja sitoutuneisuudesta. (Mäntyneva, 2019, s. 73–76.)

2.3 Customer Success Management

Customer Success Management (CSM) tarkoittaa asiakaskokemuksen johtamista. Sillä tarkoitetaan liiketoimintamenetelmää, jonka avulla varmistetaan, että yrityksen tuotteiden tai palveluiden avulla asiakkaat saavuttavat haluamansa tulokset. Se on suhteisiin keskittyvää asiakashallintaa, joka kohdistaa asiakkaan ja toimittajan tavoitteet siten, että kumpikin osapuoli hyötyy suhteesta. (Mehta, 2022.)

Perinteisissä asiakkuuksien johtamisen käytännöissä otetaan huomioon yksittäisen ostajan kokemus sekä tämän suhde myyjään. CSM on sitoutunut maksimoimaan asiakkaiden käyttöarvoa proaktiivisesti. CSM:ssä mennään perinteisiä asiakkuuksien johtamisen käytäntöjä pidemmälle, sillä siinä otetaan huomioon myös asiakkaan menestyminen verkoston näkökulmasta yksilöllisen kokemuksen ja sitoutuneisuuden lisäksi. (Hilton et al., 2020.)

Hochstein et al. (2020) tekemän tutkimuksen mukaan CSM:n avulla yritys voi pienentää asiakaspoistumaa, saada kokonaiskasvua sekä arvokasta näkemystä asiakkailta, joiden perusteella yritys voi kehittää tuotteitaan. Ross ja Lemkin (2019, s. 52) lisäävät, että CSM:n avulla voidaan parantaa myös yrityksen markkinointia erilaisten menestystarinoiden ja tyytyväisten asiakkaiden suosittelujen avulla.

CSM:n ydintehtävien tarkoituksena on seurata ja lisätä asiakkaiden kokemaa arvoa yrityksen tuotetta/palvelua käytettäessä (Kleinaltenkamp et al., 2022). Prohl ja Kleinaltenkamp (2020) nostavat esille kuinka tärkeää on todistaa asiakkaille jo myyntiprosessin aikana luvattu lisäarvo, jonka he saavat tuotetta tai palvelua käyttäessä, missä CSM:llä on suuri rooli. Onnistuessaan CSM:llä on positiivinen vaikutus asiakkaan käsitykseen yrityksen kompleksisesta tarjoomasta, joka osaltaan vaikuttaa myös asiakasuskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen (Kleinaltenkamp et al., 2022; Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021). Asiakkaiden pysyvyyttä ja niiden saamaa arvoa lisäävät Eggert et al. (2020) mukaan ensiluokkainen asiakaskokemus, jonka mahdollistaa CSM:n tuoma organisaatiorakenne ja prosessit.

Hochstein et al. (2021) mukaan CSM perustuu myyjän säännölliseen ja ennakoivaan toimintaan, jonka avulla asiakkaalle osoitetaan ratkaisun tuomaa arvoa sekä valmistellaan ja sitoutetaan asiakasta yhteiseen arvonluontiin. CSM:n taustalla on oletus siitä, etteivät asiakkaat usein tiedä kuinka he voisivat käyttää yrityksen tuotteita/palveluita optimaalisesti (Eggert et al., 2020).

CSM laajentaa yrityksen vakiintuneita konsepteja, kuten asiakastyytyväisyyden hallintaa, esimerkiksi osallistamalla Customer Success -päälliköitä asiakkaiden käyttöprosesseihin (Eggert et al., 2020). Ross ja Lemkin (2019, s. 51) tarkentavat, että asiakastyytyväisyyden kasvattamisen sijaan CSM:n tarkoitus on luoda liikevaihdon kasvua.

On tärkeä tunnistaa asiakkaiden toimintatapoja, jotka voivat ennakoida, että asiakas tulee poistumaan tai edes miettii sitä. Näitä voi olla esimerkiksi se, että asiakas ei yhtäkkiä enää ole yhteydessä, peruuttaa uutiskirjetilauksen tai maksaa laskujaan myöhässä. Näihin on hyvä puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta asiakaspoistuma voidaan estää. (Ross & Lemkin, 2019, s. 55–56.)

2.4 Asiakkuudenhoitomalli ja vuosikello

Asiakkuuden hoitomalli on käytännön suunnitelma siitä, kuinka asiakkaan kanssa tullaan työskentelemään. Sillä tarkoitetaan niitä tehtäviä, joiden avulla asiakkuusstrategia saadaan vietyä käytäntöön. Hoitomallin avulla toteutetaan strategiaa jokapäiväisessä tekemisessä. Asiakkuudenhoitomallia luodessa on hyvä tehdä käsikirjoitus, jota soveltamalla voidaan löytää oikeanlainen työskentelytapa jokaisen asiakkuuden kanssa. (Lehtinen, 2004, s. 161–162.)

Asiakkuuksien hoitomallit määritellään usein asiakassegmentoinnin jälkeen. Hänti et al. (2016, s. 64) mukaan asiakkuuksien hoitomallilla tarkoitetaan konkreettisia toimenpiteitä

ja ohjeistuksia myyjille ja muille henkilöstöryhmille esimerkiksi asiakaskontaktien määrästä, sisällöstä ja laadusta. Hoitomalli voi esimerkiksi ohjeistaa, että myyjän tulee tavata asiakas kaksi kertaa vuodessa ja soittaa heille kvartaaleittain. (Hänti et al., 2016, s. 64.)

Yritys tarvitsee asiakkuudenhoitomallin, jotta yritysasiakkuuksia voidaan hoitaa, sitouttaa ja kehittää. Onnistuakseen, määritelty asiakkuudenhoitomalli pitää ottaa käyttöön koko yrityksessä. (Mäntyneva, 2019, s. 22.) Asiakkuuden hoitomalli on erilainen eri segmenteillä. Strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien kanssa ollaan yhteydessä useammin kuin asiakkaiden, joita yritys ei katso strategisesti niin tärkeiksi. (Keskinen & Lipiäinen, 2013, s. 243–244.)

Keskinen ja Lipiäinen (2013, s. 244) esittävät kirjassaan esimerkin avulla mitä asiakkuudenhoitomalliin voi kuulua. Yksi esimerkki on strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien kanssa säännöllisin väliajoin käytävät asiakkuuden kehityskeskustelut, joissa yrityksen johtoryhmä tapaa asiakasyrityksen johtoryhmän kanssa. Näissä keskusteluissa käydään läpi asiakkuuteen, sen hoitoon sekä tulevaisuuteen liittyviä asioita. Esimerkiksi missä on suoriuduttu hyvin, mitä pitäisi kehittää ja mitä seuraavan vuoden aikana tapahtuu. (Keskinen & Lipiäinen, 2013, s. 244.)

Vuosikello on hyvä keino aikatauluttaa ja koordinoita asiakkuudenhoidon toimenpiteet. Siihen on hyvä liittää myös myynnin ja markkinoinnin kampanjat sekä takaraja asiakkuussuunnitelmien teolle tai päivittämiselle, jotta suunnitelmat voidaan ottaa osaksi budjetointisuunnittelua. (Mäntyneva, 2019, s. 73, 179.)

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen vaiheet, käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston kerääminen sekä sen analysointi. Tämän luvun tarkoituksena on esittää, kuinka tutkimus on toteutettu ja miten kyseisiin tutkimusmenetelmiin on päädytty.

Luku alkaa toimeksiantajayrityksen esittelyllä, jonka jälkeen käydään läpi tutkimuksen vaiheet kirjallisuuteen tutustumisesta johtopäätöksiin ja jatkotutkimusehdotuksiin sekä esitetään käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvun lopussa käydään myös läpi, kuinka aineistoa kerättiin sekä miten saatua aineistoa analysoitiin.

3.1 Tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät

Diplomityön tekeminen aloitettiin syksyllä 2021. Diplomityön aiheesta oli keskusteltu jo aiemmin ja ehdotus aiheesta tuli toimeksiantajalta. Tavoitteena oli saada työ valmiiksi keväällä, ensimmäisen kvartaalin loppuun mennessä ja työ valmistui aikataulussa.

Diplomityön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen avulla kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja tiedon keruuseen käytetään usein ihmistä. Näistä esimerkkeinä ovat teemahaastattelu, havainnointi ja ryhmähaastattelut. Tutkimuksen kohteena laadullisessa tutkimuksessa on usein tarkoituksenmukaisesti valittu joukko. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 161–164.)

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu kaksi vaihetta, havaintojen tuottaminen ja pelkistäminen, sekä arvoituksen ratkaiseminen, selittäminen ja muuhun tutkimukseen viittaaminen (Alasuutari, 2011, s. 39). Sen pyrkimyksenä on usein ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien, esimerkiksi haastateltavien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020, s. 9).

Toimeksiantajayrityksen kanssa pidettiin aloituspalaveri, jossa käytiin läpi heidän toiveitaan ja ajatuksiaan aiheesta. Toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa käytiin keskusteluja diplomityön edetessä noin kerran kuukaudessa koko projektin ajan ja näissä keskusteluissa saatiin tarkennettua toimeksiantajayrityksen tavoitteita ja toiveita tämän diplomityön osalta, sekä käytiin läpi tilannetta ja mahdollisia kysymyksiä.

Ensimmäinen vaihe oli kirjallisuuteen tutustuminen sekä tutkimuskysymysten päättäminen. Seuraavaksi oli vuorossa kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen. Kirjallisuutta etsittiin Tampereen yliopiston Andor-tietokannan sekä Google Scholar -hakupalvelun kautta. Kir-

jastosta lainattiin myös muutamia aiheeseen liittyviä kirjoja. Kirjallisuuskatsausta kirjoitettiin koko tutkimuksen ajan. Seuraavaksi oli vuorossa tutkimusmenetelmiin tutustuminen ja niiden sekä kirjallisuuden perusteella haastattelurunkojen teko.

Kun kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen oli edennyt jonkin verran, aloitettiin haastattelut. Haastattelukysymykset muodostettiin kirjallisuuden sekä toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Haastattelut toteutettiin teema-haastattelun ja strukturoidun haastattelun yhdistelmänä. Haastattelujen jälkeen käytiin läpi haastatteluaineistoa ja muodostettiin johtopäätökset sekä ehdotukset jatkotutkimuksen aiheille.

3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tiedonkeruumenetelmäksi diplomityölle valikoitui haastattelu. Haastattelu on systemaattinen tiedonkeruumenetelmä, joka suoritetaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tästä syystä haastateltava pystyy muovaamaan tiedonkeruuta tilanteeseen sopivaksi esimerkiksi vaihtamalla kysymysten järjestystä tai esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelun aikana saadaan myös nähdä haastateltavan eleet ja ilmeet, jotka jäävät näkemättä, jos tiedonkeruussa käytetään esimerkiksi kyselylomaketta. Haastattelutilanteessa haastateltava saattaa antaa hieman kaunistellun kuvan todellisesta tilanteesta, joka heikentää haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 204–206.)

Tutkimustarkoituksessa haastattelulla on tavoitteet ja sen avulla pyritään keräämään mahdollisimman pätevää ja luotettavaa tietoa, jolloin puhutaan tutkimushaastattelusta. Tutkimushaastatteluja on erilaisia, Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, s. 208) jaottelevat ne kolmeen ryhmään strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan lomakkeen avulla tehtävää haastattelua, jossa kysymysten muoto ja järjestys on määrätty. Teemahaastattelussa puolestaan kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuu, mutta haastattelun aihepiirit ovat tiedossa. Avoin haastattelu muistuttaa näistä eniten keskustelua. Siinä haastattelija pyrkii selvittämään haastateltavan mielipiteitä ja ajatuksia keskustelun yhteydessä. Keskustelun edetessä aihekin voi muuttua. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 208–209.)

Tässä diplomityössä käytettiin teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuotoa, kysymykset ja niiden järjestys olivat suureksi osin määritelty etukäteen, mutta haastattelujen aikana esitettiin tilanteen mukaan myös lisäkysymyksiä. Kysymyksiä käytiin myös läpi joidenkin haastateltavien kanssa hieman eri järjestyksessä. Haastattelukysymykset tehtiin toimeksiantajayrityksen henkilöstölle, asiakkaille ja yrityksille. Jokaisen

ryhmän kysymykset oli kohdistettu juuri kyseiselle ryhmälle, ja kaikki liittyivät asiakkuuksien johtamiseen jollakin tavalla. Asiakkaiden ja henkilöstön kysymykset pyrittiin muodostamaan siten, että niiden avulla voi vastata toiseen diplomityön tutkimuskysymykseen, eli kuinka yhdistää yrityksen tavoitteet ja asiakkaan odotukset asiakkuuksien johtamisessa. Yrityksien haastattelukysymysten avulla pyrittiin saamaan esimerkkejä siitä, kuinka asiakkuuksia voi johtaa ja mahdollisia esimerkkejä siitä, mitkä tavat asiakkuuksien johtamisessa on todettu hyväksi.

Haastattelukysymykset käytiin toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa läpi vielä ennen haastattelukutsujen lähettämistä. Samalla käytiin läpi myös yrityksiä ja henkilöitä, jotka olisivat hyviä haastateltavia. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä haastateltavaksi valikoitui henkilöitä, jotka työnkuvansa puolesta katsovat asiakkuuksien johtamista eri näkökulmista. Haastateltavat yritykset valittiin haastatteluihin mukaan samankaltaisen liiketoiminnan vuoksi, jotta heidän hyväksi todettuja käytäntöjä voisi mahdollisesti ottaa käyttöön myös toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantajayrityksen olemassa olevien asiakkuuksien joukosta valittiin eri kokoluokkien ja eri toimialoilla toimivien julkisten ja yksityisten yritysten edustajia haastateltavaksi.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä sekä sähköpostitse, että puhelimitse ja heidän kanssaan sovittiin aika haastattelulle. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse kalenterivarauksina. Haastattelukysymykset lähetettiin heille muutama päivä ennen haastatteluja, jotta he ehtivät perehtymään haastattelussa käsiteltäviin aiheisiin, joka osaltaan tehosti asioiden läpikäymistä. Yksi haastateltava pyysi kiireisen aikataulunsa vuoksi kysymyksiä hyvissä ajoin etukäteen, jotta hän ehtii tutustua niihin. Kysymykset lähetettiin muille haastateltaville vasta lähempänä haastatteluajankohtaa, jotta haastateltava saa muistutuksen tulevasta haastattelusta.

Osa haastateltaviksi valituista henkilöistä ei kiireisen aikataulun vuoksi pystyneet osallistumaan haastatteluun, jolloin heidän tilalleen hankittiin toinen haastateltava joko samasta organisaatiosta tai mikäli samasta organisaatiosta ei löytynyt uutta haastateltavaa, valittiin haastateltavaksi henkilö jostakin toisesta organisaatiosta. Yksi haastateltava joutui peruttamaan haastattelun äkillisen työkiireen vuoksi, eikä hänen kanssaan saatu sovittua enää uutta aikaa, eikä hänen tilalleen saatu enää uutta haastateltavaa niin lyhyellä varoitusajalla.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 13 henkilöä. Haastateltavien joukossa oli asiakas-kokemusjohtaja, asiakaspalvelujohtaja, asiakaspäälliköitä, liiketoiminta-aluejohtaja, myyntijohtaja, palvelukeskusjohtaja, talousjohtaja, taluspäälliköitä, toimitusjohtajia ja

tuotelinjohtaja. Haastateltavat A-E olivat yrityksen henkilökuntaa, haastateltavat F-I toimeksiantajayrityksen kanssa samankaltaisten yritysten edustajia ja haastateltavat J-M asiakkaiden edustajia. Taulukossa 1 esitetään toimialat, joita haastateltavat edustavat. Tässä työssä ei tulla paljastamaan haastateltavista tämän enempää, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy.

Taulukko 1. Haastateltavien organisaatioiden toimialat.

Haastateltava	Toimiala
A	IT-konsultointi
B	IT-konsultointi
C	IT-konsultointi
D	IT-konsultointi
E	IT-konsultointi
F	Ohjelmistoala
G	Ohjelmistoala
H	Ohjelmistoala
I	Ohjelmistoala
J	Rakennusala
K	Taloushallinnon konsultointi
L	Valmistava teollisuus
M	Koulutusala

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jotta jokaisella haastateltavalla olisi mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä, ilman että muiden haastateltavien näkemyksillä olisi vaikutusta. Haastattelut toteutettiin Google Meet:n välityksellä ja ne tallennettiin, jotta saatavan aineiston käsittely helpottuisi ja haastattelujen aikana pystyy keskittymään paremmin haastatteluun. Tallennuksesta kerrottiin haastateltaville etukäteen haastattelun kalenterivarauksen yhteydessä ja ennen tallennuksen aloittamista haastateltavilta vielä varmistettiin, että tallennus voidaan aloittaa. Haastatteluille varattiin aikaa yhtä haastattelua lukuun ottamatta 90 minuuttia, mutta niihin käytettiin noin 30-60 minuuttia.

Tallennetut haastattelut litteroitiin siten, että haastateltavan ja haastattelijan puhe kirjoitettiin sanasta sanaan ja aineistosta poistettiin henkilötiedot. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 113 sivua. Saatua aineistoa muokattiin poistamalla ylimääräisiä sanoja ja muutamalla puhekieliset sanat yleiskielelle.

Aineiston analysointia tehdään kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein samanaikaisesti kuin sitä kerätään (Hirsjärvi et al., 2009, s. 223). Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jossa teoriaa käytetään analyysin apuna, mutta se ei suoraan pohjaudu siihen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi etenee aineistolähtöisen analyysin tavoin. Sisältöanalyysi alkaa datan pelkistämällä eli redusoinnilla,

jossa data tiivistetään, eli siitä karsitaan epäolennaiset asiat pois. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan, jolloin aineistosta etsitään samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. Viimeisessä vaiheessa aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan, jolla tarkoitetaan aineiston liittämistä teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 81, 92–93, 98.)

Litteroitu aineisto redusoitiin ja tutkimukselle oleelliset asiat siirrettiin eri tiedostoon, jossa ne ryhmiteltiin kysymyksittäin ja siitä etsittiin eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen aineistoa yhdistettiin aihepiireittäin, jotta siitä nähtiin vastausten yhteneväisyydet ja eroavaisuudet. Seuraavaksi aihepiireittäin yhdistelty aineisto liitettiin yhteen osaksi laajempia kokonaisuuksia. Esimerkiksi asiakkuuksien hoitoon liittyvät tulokset esitettiin yhtenä kokonaisuutena. Viimeisenä kirjoitettiin johtopäätökset ja arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta sekä kirjoitettiin ehdotukset jatkotutkimukseen.

4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tulosten esittely jaoteltiin asiakkuuksien johtamiseen, hoitamiseen, asiakkuuksien johtamisen seurantaan sekä sen menestystekijöihin.

Luvun alussa esitetään toimeksiantajayrityksen alkutilannetta. Seuraavaksi esitetään haastateltavien näkemys asiakkuuksien johtamisesta, mitä se pitää sisällään ja millaista sen tulisi olla. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen tuloksen asiakkuuksien hoitamisesta, eli millaista asiakassuhteen ylläpidon tulisi olla ja miten asiakkuuksia tulisi hoitaa. Seuraavaksi esitetään asiakkuuksien johtamisen seuranta, eli mitkä olisivat hyviä tavoitteita ja kuinka sitä voidaan mitata. Lopussa esitetään asiakkuuksien johtamisen menestystekijöitä.

4.1 Toimeksiantajayrityksen alkutilanne

Toimeksiantajayrityksellä on paljon erilaisia asiakkuuksia. Asiakkuuksien hoidossa ei ole käytössä vakiintunutta toimintatapaa. Joillakin asiakkuuksilla on jo tarjouspyyntövaiheessa määritellyt palvelupäälliköt, jotka toimivat sopimusten mukaan osana asiakkuuden hoitoa. Toimeksiantajayrityksessä on tarkoitus ottaa KAM-toimintamalli käyttöön lähiaikoina ja avainasiakkuuksien lisäksi halutaan myös suunnitella muille asiakkuuksille soveltuvaa hoitomallia ja vuosikelloa.

Alkutilanteen selvittämiseksi toimeksiantajayrityksen henkilöstön haastatteluissa kysyttiin, miten asiakkuuksien johtaminen näkyy heidän työssään. Tarkentavien kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, mitä hyvää ja mitä kehitettävää siinä on. Työtehtävien erilaisuus näkyi vastauksissa eniten siinä, että henkilöt, jotka työskentelivät eniten asiakasrajapinnassa, vastasivat yksityiskohtaisemmin kysymykseen siitä, kuinka asiakkuuksien johtaminen näkyy heidän työssään, kuin taas henkilöt, jotka toimivat siinä vähemmän.

Olen se asiakkaan ääni eri puolille meidän organisaatiotamme ja viestin asioista, jotka asiakas kokee tärkeäksi, ettei meidän tarvitse yrittää miettiä täällä, että mitä asiakas mahtaa tarvita. (C)

Olennaisin asia miten asiakkuuksien johtaminen työssäni näkyy tällä hetkellä, on se, että tulen pitämään tilanpäivityspalavereita asiakkaiden kanssa, jossa selvitetään mitä asiakkaille kuuluu ja missä mennään. Näiden avulla saa hiljaisia signaaleja siitä, mitä markkinassa tapahtuu ja mitä odotuksia siellä on. (E)

Haastateltavat tunnistivat myös paljon hyviä asioita nykyisestä asiakkuuksien johtamisesta. Toimeksiantajayrityksellä on luottamukselliset ja pitkäikäiset suhteet asiakkaisiin. Myös kehitystä oikeaan suuntaan on tapahtunut. Toiminta on muuttunut proaktiivisemmaksi, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on lisääntynyt.

Meillä on kuitenkin hyvät suhteet asiakkaisiin ja aika avointa keskustelua asioista, Olemme pystyneet rakentamaan hyvän luottamuksen asiakkuuksien kanssa. Kun luottamusta on ja asioista pystytään puhumaan, selviydytään myös reklamaatioista. Tämä kasvattaa luottamusta lisää ja johtaa siihen, että asiakas haluaa pitää meistä kiinni. (B)

Me haemme aina sellaista ratkaisua, että me menisimme yhdessä oikeaan suuntaan ja molemmat voittavat. (C)

Haastateltavat tunnistivat kehityskohteiksi segmentoinnin sekä läpinäkyvyyden asiakkaiden tilanteista koko yrityksen tasolla. Toimintaa pitäisi myös muuttaa yhä proaktiivisemmaksi ja asiakkuuden hoitoa systemaattisemmaksi.

Kun on isoja asiakkaita, joilla on itsellään melko laajasti toimintoja ja henkilöitä ja meillä on monia tahoja, jotka kommunikoivat asiakkaan kanssa, niin se kuinka tietoa ja asiakasymmärrystä saadaan riittävällä tasolla jaettua. Asiakastavoite, eli se ymmärrys, mitä asiakkuudesta haluamme, olisi kaikilla suunnilleen samalla tasolla. Pitäisi olla enemmän läpikäyntiä/katselmointia mitä meidän asiakkaillemme kuuluu ja miltä markkinatilanne myynnin näkökulmasta näyttää. (B)

Voisimme tehdä itsestämme tärkeämpiä ja merkityksellisempiä asiakkaille systemaattisemmalla hoitomallilla. (D)

4.2 Asiakkuuksien johtaminen

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä sekä haastateltavien yritysten edustajilta kysyttiin, kuinka he määrittelisivät asiakkuuksien johtamisen. Tällä kysymyksellä pyrittiin herättämään haastateltavan henkilön ajatuksia asiakkuuksien johtamisesta. Monet haastateltavista kokivat kysymyksen haasteellisena ja laajana, yksi haastateltavista totesi jopa tutkineensa asiaa lyhyesti, mutta ei ollut löytänyt yhtä tarkkaa määritelmää. Haastattelussa nousivat esille yrityksen tavoitteiden saavuttaminen, yhteistyö sekä asiakaskokemuksen johtaminen.

Meidän strategisista tavoitteistamme johdettujen suuntaviivojen mukaista asiakkuuksien hoitoa. (D)

Asiakaskokemuksen johtamista ja ylläpitoa. Pitää olla suunnitelma, kuinka asiakkaiden kanssa toimitaan ja minkälaisia ne kohtaamiset ovat. (E)

Haastatteluissa nousi esille myös se, että on tärkeä tuntea omat asiakkaansa, jotta heitä voidaan johtaa. Asiakkaan ja heidän odotustensa tunteminen, on hyvä lähtökohta halutun tyytyväisyyden tason saavuttamiselle (Micu, 2012). Bhatin ja Darzin (2016) tekemän tutkimuksen mukaan asiakastiedolla on suurin vaikutus asiakasuskollisuuteen/lojaliteettiin.

Avainasemassa on se, että tunnetaan asiakkaat, asiakkaan toimintaympäristö ja mitkä tekijät siihen asiakkaan omaan toimintaan vaikuttaa. (B)

Haastateltavien vastauksissa nousi myös esiin sekä asiakkaan, että yrityksen saaman lisäarvon tärkeys asiakkuuksien johtamisessa. Asiakkuuksien hoitomallit sekä asiakkuuksien kokonaisvaltainen hoito mainittiin myös osassa haastateltavien vastauksissa asiakkuuksien johtamisen määritelmässä.

Se on pohjimmiltaan asiakassuhteiden johtamista, miten käsitellään asiakkuuksia ja varmistetaan se, että asiakkaille tuotetaan lisäarvoa asiakkuuden eri elinkaaren vaiheissa ja miten asiakassuhteesta huolehditaan, miten sitä kehitetään ja vahvistetaan. (F)

Miten sitä asiakkuutta hoidetaan/johdetaan, asiakkuuden hoitomallit, asiakasluokittelut, tietojärjestelmä missä pitää olla kaikki tieto asiakkaista. Se, että pystyy saamaan dataa asiakkaista, tuntemaan asiakkaat, saamaan tietämyksen asiakkaista ja sitä kautta johtamaan tekemistä ja asiakkuutta. (G)

Nykyään on yleistynyt Customer Success –tyyppinen ajattelumalli, jossa asiakkuuksien johtaminen ei ole vain myynnin tehtävä, vaan monen eri funktion tehtävä. Asiakkaista pitäisi huolehtia kokonaisvaltaisemmin. Sen tavoitteena on, että asiakas saa korkeampaa arvoa tuotteesta/palvelusta ja siten kehittää yrityksen liiketoimintaa. (H)

On myös tunnistettu, että SaaS-liiketoiminta on vaikuttanut asiakkuuksien johtamiseen. Se on liiketoimintaa, jossa asiakkaat kuukausittain maksavat tuotteen tai palvelun käytöstä (McCarthy et al., 2017).

Liiketoiminta on vaihtunut on-premises:tä SaaS:iin ja jo pelkästään tämä on vaatinut muutoksia siihen, kuinka asiakkuuksia johdetaan. On pitänyt muuttua jatkuvan palvelun yritykseksi, jossa jatkuvasti varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys ja saama arvo Customer Success –henkisesti. SaaS-liiketoiminnassa asiakas joka

kuukausi päättää maksaako sitä kuukausimaksua edelleen. Myös mittarit ja kulttuuri on muuttunut. (H)

Haastateltavien yritysten edustajilta kysyttiin, miten asiakkuuksien johtaminen näkyy heidän edustamassaan yrityksessä sekä heidän työssään. Vastauksissa nousi esille asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys ja kokonaisvaltaisuus.

Asiakkuuksien johtaminen ja siihen liittyvät teemat ovat nousseet viime aikoina enemmän esille yleisesti yritystoiminnassa, puhutaan Customer Experiencestä ja Customer Successista. Se näkyy meidän strategiassamme, tavoitteissa, johtamistavassa, prosesseissa, rekrytoinneissa ja kuinka koulutamme henkilökuntaa. Asiakaslähtöinen ajattelutapa ulottuu meillä johtoryhmätasolta asiakasrajapintaan. Se näkyy meillä myös mittareissa ja työkaluissa. (F)

Asiakasrajapintoja on monia ja asiakkuuksien johtaminen on moniulotteista toimintaa. Meillä on tuoteportfolio, jossa tuotteet eivät ole samanlaisia ja asiakkuuksia johdetaan eri tavoin. Eroavaisuuksista huolimatta olemme rakentaneet yhteisiä mittareita, joiden avulla voimme varmistaa, että asiakkaat saavat palvelua, onko asiakasta kontaktoitu ja kuinka nopeasti asiakkaille vastataan. Meidän kulttuuriimme kuuluu, että organisoidutaan asiakkaan ympärille ja kaikki funktiot auttavat jollakin tavalla asiakkuuksien johtamisesta. Minun työssäni se näkyy siten, että vastaan siitä, minkälaisella konseptilla asiakkuuksia johdetaan, kehittäminen, resursointi, rekrytointi, kulttuuri ja järjestelmät. (H)

Kaikki mitä me teemme liittyy asiakkuuksien johtamiseen. Meillä on tällä hetkellä meneillään projekti, jossa yritämme määrittellä tarkkaan koko asiakkuuden matkan tietyn tuotteen tai palvelun osalta, jolloin saisimme näkyväksi missä eri tiimit, kuten markkinointi, myynti ja Customer Success, talous, tuotekehitys ja IT tekevät töitä. Näin saamme yrityksen eri funktiot linkitettyä asiakkaan tekemiseen. Asiakkuuksien johtaminen näkyy myös eri toimintojen tekemisessä, esimerkiksi asiakkaiden segmentoinnissa, erilaisia asiakkaita johdetaan eritavoin. Se näkyy myös erilaisina kehittämisprojekteina. (I)

Haastateltavien yritysten edustajilta kysyttiin myös, kuinka asiakkuuksien johtaminen on muuttunut heillä ajansaatossa ja kuinka se on vaikuttanut heidän yrityksensä toimintaan.

Isoin asia on ollut se, että olemme alkaneet katsomaan asioita asiakkaan näkökulmasta, miltä asiat tuntuvat ja näyttävät asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden luokittelu on tehty meidän näkökulmastamme, mutta siinäkin on pyritty huomioimaan myös se asiakkuus. Meillä ei aiemmin ole ollut kunnollista asiakkuudenhoi-

tomallia, mutta olemme pyrkineet tuomaan systematiikkaa asiakkuudenhoitomallien sekä luokittelujen kautta ja meillä on järjestelmä, joka auttaa siinä. Meidän organisaatorakenteemme on myös hieman muuttunut. (G)

Alussa avainasiakastoiminta voi aiheuttaa väärinymmärryksiä tai vastarintaa organisaatiossa. Ihmiset saattavat pelätä oman asemansa menettämistä tai aiemmin omalla vastuulla olevien asiakkaidensa menettämistä (Mäntyneva, 2019, s. 67–68). Kysyimme haastateltavien yritysten edustajilta, kuinka heidän henkilöstönsä on reagoinut muutokseen, joita on tapahtunut asiakkuuksien johtamisen muuttuessa. Haastateltavien mukaan heidän yrityksensä henkilöstö on suhtautunut muutokseen hyvin, yksi vastaaja totesi, että hänen edustamassa yrityksessä oli esiintynyt jonkin verran ennakkoluuloja. Tulos oli yllättävä, sillä tutkimusta tehdessä oletettiin, että henkilöstö saattaisi jollain tasolla vastustaa asiakkuuksien johtamisessa tapahtuvia muutoksia.

Toiset ovat innoissaan muutoksista, toiset eivät. Johtamisella ja kouluttamalla pystyy välttämään ennakkoluuloja. Esimerkiksi tiimin roolittamisen avulla voidaan muutoksesta innostuneet laittaa työskentelemään enemmän tähän muutokseen liittyen. Olen huomannut, että myöhemmin myös hieman epäileväiset innostuvat muutoksesta. (F)

Henkilöstö on ottanut muutokset vastaan hyvin, enkä ole kokenut minkäänlaista muutosvastarintaa. Henkilöstömme on tottunut siihen, että asioita kehitetään ja viedään eteenpäin. He ovat antaneet myös palautetta, että on ollut hyviä muutoksia ja asiat ovat menneet eteenpäin. Muutokset ovat helpottaneet heidän työtään, ovat pystyneet keskittymään ja fokuosoimaan asioita. (G)

Muutosta pitää osata johtaa. Bel et al. (2018) totesivat tutkimuksessaan, että yrityksen sisäisillä prosesseilla on merkittävä vaikutus yrityksen muutoksen toteutuskykyyn. Heidän tutkimuksensa kohteena olivat yrityksen johtamistyyli ja kommunikointiprotokolla sekä niiden välinen vuorovaikutus (Bel et al., 2018). Hiatt (2006) esittelee ADKAR-mallin (engl. Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) muutoksen johtamiseen ja läpivientiin. Mallin elementit, tietoisuus, halu, tieto, kyky ja vahvistaminen, tulee kaikki täyttyä, jotta muutos toteutuu ja siitä tulee pysyvä (Hiatt, 2006).

Henkilöstö ymmärtää tavoitteet, asiakkuuksien johtamisen avulla asiakkaasta pidetään paremmin huolta ja henkilöstö monesti toivoo kehitystä. En näe henkilöstön reagointia haasteena muuttumiselle. Muutos vaatii aina työtä ja se myös vaatii, että kaikki muuttavat toimintatapojaan ja ajatteluaan tietyllä tavalla, joka on osalle helpompaa kuin toisille. Muutos pitää osata johtaa ja kommunikoida. (H)

Työntekijöille pitää tarjota perusteet, koulutus ja ymmärrys, että miksi asioita tehdään tai muutetaan. (F)

Lähtökohtana asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi on selkeät asiakas- ja palvelustrategiat. Asiakkuudet pitää tuntea ja asiakasdataa on hallittava, jotta asiakkuuksia voidaan johtaa. (Hannus, 2004, s. 133.)

Asiakkuuksien johtaminen lähtee strategiasta. Tärkeää on, että yritystä ja sen toimintaa ja prosesseja johdetaan asiakaslähtöisesti. Asiakkaat ja heidän arvonsa pitää tuntea. (F)

Paitsi yleisesti asiakkaan tai asiakkaan tarpeiden tunteminen, niin myös niiden henkilöiden tunteminen, jotka sitä yhteistyötä tekevät, on tärkeää. (B)

Oma asiakaskunta pitää ymmärtää ja se tarvitsee pohjalle dataa. Tiedolla johtaminen, että tiedät mitä siellä asiakkuuksissa on, mitä ne tuovat meille ja millaisia resursseja he meiltä vievät. Kaikki data täytyy saada käytyä läpi, vaikka se ei olekaan helppoa. Siitä lähtisin rakentamaan asiakkaiden segmentointia ja sitä, miten erilaisia asiakkaita pitää huomioida, mikä yrityksen asiakkuuden johtamisen kokonaisuus on. Millaista osaa siinä tekevät myynti, asiakaspalvelu, tuotekehitys ja muut. Se on pitkä tie, mutta tässä pienikin askel saattaa antaa suuren vaikutuksen. (I)

4.3 Asiakkuuksien hoito

Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen on edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen (Puusa et al., 2014, s. 193). Tämä toki edellyttää, että olemassa olevat asiakkuudet ovat kannattavia. Asiakkuuksien johtamisella on Hassan et al. (2015) tekemän tutkimuksen mukaan huomattava positiivinen vaikutus asiakastyytyvyyteen ja -pysyvyyteen. Tässä luvussa keskistytään erilaisten olemassa olevien asiakkuuksien hoitoon.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstön edustajilta kysyttiin, kuinka asiakkuuksia tulisi johtaa ja haastateltavien yritysten edustajilta kysyttiin, miten asiakkuuksien johtaminen on muuttunut heillä ajansaatossa. Vastauksissa nousi esiin sen suunnitelmallisuus.

Täytyy olla selkeät vastuut, että kuka vastaa mistäkin. Asiakkuussuunnitelmien tekeminen olisi hyvä asia, mutta siinä pitäisi olla selkeä prosessi, että milloin niitä käydään läpi ja ketkä siihen osallistuu. Siinä kaipaa vuoropuhelua ja kollegoiden näkemyksiä eri puolilta taloa. (B)

Asiakkuussuunnitelmat, joissa olisi budjettiin ja tavoitteisiin pohjautuva liikevaihtotavoite ja se mitä me saamme yhdessä aikaan ja miten asiakkaan tavoitteet täyttyvät. Suunnitelmaan olisi hyvä saada mitä projekteja on mahdollista tehdä asiakkaan kanssa, mikä on laskutustavoite ja mikä on asiakastyytyväisyystavoite. Arvolupaus pitää tuoda asiakkaalle selkeästi näkyviin, eli mitä hyötyjä meidän palveluistamme tai kumppanuudesta on. (D)

Käytännössä se tarkoittaa sitä, että pitää palauttaa vuosikelloajattelu, ettei kukaan jää katvealueelle. Vuosikelloon on aiemmin sisällytetty uutiskirjeitä, tilannepäivittyspalavereita ja työpajoja. (E)

Asiakkuuksien johtamista täytyy suunnitella ja se on ikuinen projekti. Olemme siirtyneet enemmän suunnitelmalliseen tekemiseen, että tiedämme oikeasti asiakkaan kannattavuuden, tiedämme, millaisia asiakkaita meillä on ja mitä heidän kanssaan pitäisi pystyä kehittämään lisää ja onko asiakkailla ideoita, joita voisimme tuotekehityksen kautta viedä mahdollisesti uusiksi tuotteiksi tai helpottaa asiakkaan elämää. Pystymme myös ennustamaan toimintaamme paremmin. Jokainen tietää mikä on kenenkin vastuu asiakkuuksien johtamisessa. Toiminta on paljon ketterämpää. Pääsääntöisesti asiakkaat pitävät siitä, että toimittajalla on järkevä suunnitelma siitä, miten toimitaan yhdessä ja millaista palvelua he saavat ja miten olemme heihin yhteydessä. (I)

Toimintamallin kehittämisessä on hyvä panostaa myös sen tuomien hyötyjen viestintään, niin yrityksen sisällä, kuin myös asiakkaille. (Mäntyneva, 2019, s. 62.) Myös haastateltavan asiakkaan edustaja totesi suunnitelmallisuuden olevan heille tärkeää.

Suunnitelmallisuus ja eteenpäin katsominen, että tehtäisi pidemmän tähtäimen suunnitelmia. Se auttaisi varmasti kumpaakin osapuolta, palveluntarjoajaa kehittämään palveluitaan ja meitä osana meidän muuta palvelun kehittämistä. Kun on yhdessä sovittu, että minkälaisia tavoitteita yhteistyölle on ja palveluntarjoaja ymmärtää keskeisesti asiakkaan tarpeet, että mihin tällä yhteistyöllä pyritään ja miten sitä voidaan kehittää. Kun asiat ovat selviä, voidaan tehdä toimenpiteitä, että se toteutuu. (K)

Yleensä asiakkaat arvostavat sitä, että heillä on yksi nimetty yhteyshenkilö myyvässä organisaatiossa, joka tuntee asiakkaan ja heidän tilanteensa. (Mäntyneva, 2019, s. 12.) Toimeksiantajayrityksen edustajien mukaan on tärkeää, että asiakkuuden omistajuus on määritelty yrityksessä selkeästi ja vastaavasti myös asiakkaat haluavat, että he tietävät kuka on heidän yhteyshenkilönsä.

Kukaan ei pärjää yksin, asiakkuuksien johtamisessa pitäisi olla aktiivinen tiimi. Organisaatiossa pitää olla joku henkilö tai organisaation osa, joka niin sanotusti omistaa asiakkaan. (C)

Haastateltavilta kysyttiin, miten erilaisia asiakkaita hoidetaan tai miten niitä tulisi hoitaa. Kysymyksissä pyrittiin löytämään oikea tapa hoitaa kolmen eri segmentin asiakkaita, joissa A-segmentti koostui yritykselle tärkeimmistä asiakkuuksista, C-segmentin asiakkaat olisivat yritykselle vähiten tärkeitä ja B-segmentin asiakkaat sijoittuisivat näiden välille. Kolmella segmentillä pyrittiin saamaan selkeyttä näiden välille, todellisuudessa yrityksillä voi olla useampia segmenttejä. Kysymyksessä ei myöskään otettu kantaa siihen, millä perusteilla tietyt asiakkuudet ovat tärkeämpiä kuin toiset. Haastateltavilta asiakailta kysyttiin ennen haastatteluiden aloitusta, kuinka suurena palveluntarjoajana he toimeksiantajayrityksen heille kokevat ja asiakkaiden vastaukset heidän toiveisiin asiakkuuksien hoidosta sijoitettiin tämän perusteella joko A-, B- tai C-segmenttiin.

Tämäkin riippuu siitä asiakkuuden koosta, laajuudesta ja potentiaalista, että jos on pienehkö asiakas, jossa ei ole kasvupotentiaalia, niin eihän meidän silloin kannata investoida kovin isoa porukkaa kyseisen asiakkuuden hoitoon. Ja mitä pienempi asiakas, niin helposti mennään tällaiseen vakioituun palveluun, eli usein sitä asiakassuhdetta todellisuudessa hoitaa tuki ja myynti silloin kun asiakkaalta on tullut ostosignaaleja. Tässä on myös riski, että voidaan olla huomaamatta niitä ostosignaaleja. Jollakin toimittajan henkilöllä pitää olla kokonaiskuva asiakkuudesta, on se sitten asiakkuuspäällikkö, myyntipäällikkö tai muu, mutta hänellä pitää olla mahdollisuus saada apuun oikeita henkilöitä tarvittaessa. Halutaan myös muilla tasoilla olla yhteydessä, ei se käy, että yksi henkilö hoitaa tukitikit ja kaiken. (A)

Jokin keino pitäisi olla, jolla muistutamme olemassaolostamme säännöllisin väliajoin asiakkaan koosta riippumatta. Asiakkaan tulisi kokea saavansa hyvää palvelua. Joskus tarjouspyynnössä saatetaan määrittää, minkälainen jatkuva palvelu on, kuinka laajaa ja mitä siihen sisältyy. (B)

En halua aliarvioida mitään asiakaskuntaa, meille on elintärkeää se, että voimme sanoa tuleville asiakkaille, että voivat soittaa olemassa olevalle asiakkaalle ja kysyä meistä sekä ratkaisustamme. Se on kaikkein paras myyntimateriaali. 1-2 yhteistä kehityspalaveria tai tilannepäivityspalaveria vähintään kaikkien asiakkuuksien kanssa. (E)

Asiakkaan ostopäätösprosessi ja siihen edes jollakin tasolla vaikuttavat henkilöt ja heidän asemansa sekä roolinsa on tärkeä tuntea (Marcos et al., 2018, s. 65).

Mitä merkittävämpi asiakas niin mitä useammin tavataan, sen parempi. Oleellista on tunnistaa ryhmät, joihin haluamme vaikuttaa. Päättäjäkontaktit, joiden kanssa strategista kumppanuutta, yhteystyötä ja tulevaisuuden suuntaa työtetään ja viisoidaan. Pääkäyttäjiin ja asiantuntijoihin, jotka arjessa käyttävät ratkaisuamme, on myös pidettävä yhteyttä. Yhteydenpitokeinot ja kanavat voivat erota paljonkin. Käyttäjän äänellä on vaikutusta, päättäjät kuuntelevat oman organisaationsa käyttäjää. (D)

Haastateltavilla yrityksillä oli kaikilla erilaisia asiakkaita. Heiltä kysyttiin, miten asiakkuudet eroavat toisistaan ja hoidetaanko näitä asiakkaita eritavoin. Toiminnot, joilla asiakkuuksia johdetaan, tulee kohdistaa Storbacka et al. (2000) mukaan asiakkuuksille niiden rahallisen ja ei-rahallisen arvon, kuten asiakaskannattavuuden ja referenssiarvon mukaan.

Toiset asiakkaat tuovat enemmän liikevaihtoa, toimivat eri toimialoilla ja ovat elinkaaren eri vaiheissa. (F)

Meillä on erilaisia asiakkaita eri tuotelinjossa ja jokaisessa tuotelinjassa on oma asiakkuudenhoitomalli, joten A, B ja C-segmentit tarkoittavat eri tuotelinjassa hie-man eri asioita. Raja-arvot, eli onko asiakas A, B vai C, on määritelty kontekstiin sopivaksi. Isoimmilla asiakkailla on asiakaskohtaisia hoitomalleja ja sitten on tuotelinjoille omat asiakkuudenhoitomallit. Hoitomallit pyörivät paljon kontaktoinnin ympärillä. (H)

Meillä on tuotteita, jotka on helppo ottaa käyttöön ja yksinkertaisia käyttää ja meillä on tuotteita, jotka vaativat pitkän käyttöönottoprojektin ja asiakkaan opettamisen sen tuotteen käyttöön. Toimimme myös monella eri sektorilla. Sitten kun huomioidaan vielä se, onko pieni vai iso asiakas, paljonko tuo liikevaihtoa ja onko kannattava vai ei. Näitä pitää pystyä huomioimaan koko ajan ja tilanteet voivat välillä elää hyvinkin nopeasti. Tässä korostan tuotekohtaisen segmentoinnin tärkeyttä, tuotekohtaiseen kannattavuuteen pitää päästä, että voi oikeasti huomioida eroja ja sitä kautta lähteä pohtimaan kuinka kyseistä asiakasta hoidetaan. Mielestäni on tärkeää, ettei jäädä liian ylätasolle siinä, vaan on pakko päästä yksityiskohtiin. Pyrimme automatisoimaan mahdollisimman paljon apua, koulutusta, myyntiä, lisämyyntiä ja markkinointia, kaikkea mitä me teemme. Olemme miettineet myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta, että mitkä ovat sellaisia tuotteita ja lisäpalveluita, joita me haluamme myydä markkinoinnin avulla ja mitkä taas ovat sellaisia, jotka myyjä myy ja mitkä ovat sellaisia, jotka vaativat suuria myyntiponnistuksia,

joissa tarvitsemme koko asiakkuustiimin ja vielä ylimmästä johdosta meiltä jonkun sitä tukemaan. (I)

Haastateltava asiakas nosti esille myynnillisten ja asiakashoidollisten toimenpiteiden eron, joka tulee ottaa huomioon asiakkuuksien hoidon suunnittelussa.

Myynnillinen potentiaali on tärkeä huomioida. Jos esimerkiksi asiakkaalla on potentiaalisesta liikevaihdosta mitä voimme asiakkaasta mahdollisesti saada jo 90 % käytössä, vaikka se olisi todella tärkeä asiakas, niin siihen ei puhtaasti myynnillisiä toimenpiteitä kannata käyttää, vaan sen sijaan asiakkuudenhoidollisia toimenpiteitä. Jos taas on pienessä kategoriassa oleva asiakas ja katsomme, että potentiaalisesta liikevaihdosta on käytössä 20 %, jolloin asiakas näyttää liikevaihdollisesti pieneltä, mutta potentiaali voi olla suuri, niin silloin asiakas on enemmän myynnin hoidossa, jolloin se voi olla esimerkiksi 2 vuoden päästä yksi meidän isoimmista asiakkuuksistamme. Näitä pyrimme jatkuvasti myyntitiimin kanssa tutkimaan ja arvioimaan mihin asiakkuuksiin myynnilliset toimenpiteet kannattaa keskittää. (I)

Asiakkailta kysyttiin, kuinka he toivovat, että heidän asiakkuuttaan hoidetaan. Heitä kysyttiin myös, että vaihtelee se, kuinka he haluavat, että heidän asiakkuuttaan hoidetaan sen mukaan kuinka paljon eri palveluita tietyltä palveluntarjoajalta heillä, on käytössä. Asiakkaat nostivat esille, että tapaamisten tarve kasvaa mitä monimutkaisempi palvelu on tai mikäli siinä ollut haasteita. Esimerkiksi kouluttamisen avulla voisi saada vähennettyä näistä johtuvia tapaamisia.

Jos mietitään, miten usein tapaamisia pidetään, niin on olennaista, paljonko palvelua ostetaan. Myös palvelun monimutkaisuus vaikuttaa siihen, kuinka usein on tarvetta pitää erilaisia tapaamisia. (K)

Seuraavaksi kuvataan haastateltavien näkemystä A-segmentin asiakkaiden hoidosta. Vastauksissa oli hieman vaihtelu, mutta kyseisen segmentin hoito on muihin verrattuna huomattavasti aktiivisempaa. Asiakkuuden kolmitasoinen hoito nousi esille haastatte- luissa. Tässä mallissa jokaisella tasolla olisi oma tapaamisrytminsä, jotka olisi 2-12 kertaa vuodessa, riippuen tasosta.

A-segmentin hoito pitäisi olla kaikkein monipuolisinta, eli säännölliset johdon tapaamiset, aika tyypillisesti ne ovat 2 tai 4 kertaa vuodessa, puolivuositain tai kvartaaleittain. Johdon tapaamisessa on molemmilta puolilta vastuuhenkilöitä, projektipäällikkö tai tietohallintopäällikkö asiakkaan puolelta. Ja sitten olisi projekti-ryhmä, jossa käytännön toimenpiteitä viedään eteenpäin. Kuukausitapaamisessa

on henkilöt, jotka johtavat käytännössä näiden asioiden eteenpäin viemistä ja heidän asiantuntijansa. Sitten on erilaisia projekti-, myynti-, asiakaspalvelu- ja ongelmatilanteidenratkaisupalavereja operatiivisella tasolla. Näissä isoissa asiakkaissa sen pitäisi olla tällainen kolmetasoinen, johdon, asiantuntijaorganisaation ja käyttäjien tasolla on erilaista vuorovaikutusta. (A)

Jos ajatellaan strategista kumppanuutta, niin siinä seurannassa on hyvä olla kolme tasoa. Eli strateginen taso, joka asettaa yhteistyölle tavoitteet ja seuraa merkittävimpiä asioita. Näihin osallistuu meiltä toimitusjohtaja ja palvelujohtaja ja toimittajalta vastaavat tahot. Näitä voisi olla kvartaaleittain tai puolivuositain. Keskimäinen eli taktinen taso huolehtii, että strategisella tasolla sovitut toimenpiteet tulee tehdyksi ja seuraa tarkemmin yhteistyön laatua ja vasteaikojen toteutumista. Näihin osallistuu palvelupäälliköt ja tuotepäälliköt. Nämä voisi olla strategisen tason kanssa vähän samassa syklissä, kvartaaleittain tai puolivuositain. Sitten on operatiivinen työpalaveri, johon osallistuu meiltä sovellusasiantuntijat tai pääkäyttäjä tai järjestelmäasiantuntija ja toimittajalta konsultti, tekninen yhteyshenkilö. Tällä tasolla on myös hyvä olla tiettyjä sovittuja asioita, pidetään palavereita, jos on tarvetta, kerran kuukauteen tai kahteen voisi olla hyvä, mutta kuitenkin tiiviisti. (K)

Vaihtelee toimittajan tuotteen mukaan. Isojen toimittajien kanssa neljä kertaa vuodessa kokoonnutaan tietyllä kokoonpanolla ja kehitämme yhdessä toimintaa. (M)

Isojen asiakkaiden kanssa käydään keskusteluja useita kertoja kuukaudessa ja tavataan säännöllisesti. Heidän kanssaan on myös epävirallisempaa toimintaa, kuten illallisia ja jääkiekko-otteluita. (G)

Meillä on erilaisiin asiakkaisiin ja myyntimahdollisuuksiin erilainen lähestymistapa, että isoja asiakkuuksia johtaa asiakkuustiimi ja siellä on mukana nimetyt työparit, myynti- ja Customer Success -päällikkö sekä kontakti yrityksemme johdosta asiakkaaseen. Allekirjoitan perinteiset strateginen, taktinen ja operatiivinen taso - ajattelun, ne pitää olla hallussa, että minkä taseisia ja keiden tekemistä linkitty. Avainasiakkaiden kanssa tehdään jatkuvasti paljon enemmän kuin pienempien asiakkuuksien. (I)

B-segmentin hoidossa yhteistyötä tehdään vähemmän kuin A-segmentissä. Tässä segmentissä tapaamisia tulisi olla vähintään neljä kertaa vuodessa.

B-kategoriassa esimerkiksi ne johdon tapaamiset ovat usein enemmänkin niin, että meidän yhteyshenkilömme keskustelee heidän kanssaan, koska silloin jos luokittelu on tehty oikein, niin siinä B-kategoriassa asiakas ei koe meitä samalla

tavalla avainkumppaniksi, joten he eivät halua käyttää aikaansa ja kuunnella toimittajan myyntipuheita. Se on ehkä enemmän sitä, kun varmistetaan järjestelmän toiminta operatiivisella päällikkö- ja käyttäjätasolla. (A)

Säännölliset palaveri, vähintään kerran kvartaalissa, jotta pysytään molemmin puolin asian ytimessä. Palavereihin osallistuisivat eri henkilöt sen mukaan mitä palaverissa on tarkoitus käydä läpi. Kun etukäteen sovitaan mitä asioita käydään palaverissa läpi, niin osaamme valita oikeat henkilöt meidän puoleltamme mukaan. Näissä tapaamisissa olisi hyvä käydä läpi mitä muutoksia on tulossa ja mitä kehitetään. (L)

C-segmentin asiakkaiden hoito ja yhteistyö on huomattavasti vähäisempää mitä edellä esitettyjen A- ja B-segmenttien. Yritykset ovat pyrkineet automatisoimaan pienimpien asiakkuuksien yhteydenpitoa, mutta silti asiakkaat toivovat henkilökohtaista kontaktia. C-segmentin asiakkaiden kanssa olisi hyvä järjestää palaveri vähintään kerran vuodessa.

C-kategoriassa, jossa me ollaan jonkun välineen toimittaja, jota asiakas käyttää, mutta se ei ole millään tavalla strateginen, niin kyllä se asiakassuhdekin aika paljon perustuu sellaiseen vakioituun palveluun, että jos asiakkaalla on joku tilanne, hän saa siihen tuesta tai sähköisistä kanavista vastauksen ja sitä kautta pyritään pitämään se asiakassuhde hyvänä. Meidän pitäisi pysyä myös harvemmin meidän kanssamme asioivien asiakkaiden pulssilla ja tähän on yritetty kehittää algoritmeja, että yhdistellään erilaista dataa ja koitetaan niiden avulla päätellä tarvitseeko asiakas jotakin laajennuksia tai onko riskiä, että asiakas poistuisi meiltä. Mutta säännöllinen, selvä asiakkaan tilanteen kartoitus on hyvä tapa. Varsinkin talous- ja palkkahallinnon järjestelmien elinkaari on pitkä, noin 10–15 vuotta, niin ehkä asiakkaan tilanteen selvitys kerran vuodessa on sopiva tahti. Jos asiakas alkaa miettiä muutosta, niin yleensä niitä mietitään suhteellisen ajoissa, toki pienet asiakkaat voivat vaihtaa järjestelmää aika nopeasti, niin se voi olla liian harvoin. Kaikkia asiakkaita pitäisi kontaktoida ja sen pitäisi olla nimenomaan asiakasta palvelevaa keskustelua (A)

Olisiko näille järkevämpää ylläpitää joitakin tilaisuuksia, jossa he pääsisivät ääneen, esimerkiksi asiakassegmenteittäin? Olisi tietysti tärkeä myös muistaa pienempiäkin asiakkaita säännöllisesti. (B)

Henkilökohtainen asiointi on aika pientä C-kategorian asiakkuuksilla. Markkinoinnin automaatio ja sen tuomat mahdollisuudet astuvat kuvaan, kontaktointi on enemmän sähköistä. Asiakasluokista riippumatta odotetaan, että tunnemme asi-

akkaamme ja tiedämme miten he käyttävät ohjelmistojamme. Asioiden ja havaintojen esiintuominen, jotka voivat hyödyntää pientäkin asiakasta ovat merkittäviä ja lisää lojaliteettia. Pitäisi myös miettiä miten saamme asiakkaita C-segmentistä B-segmenttiin ja B-segmentistä A-segmenttiin, ettei A-segmentti jää liian kapeaksi. (D)

Meillä on palveluita, joissa me emme juurikaan tapaa tai käy asioita läpi, sillä tapaaminen vain tapaamisen vuoksi ei ole järkevää. Olisi kuitenkin hyvä tavata joskus, sillä esimerkiksi teknologian kehittyessä, voi olla asioita mitä asiakas tarvitsee, mutta ei osaa tuoda esille. Näitä 30–60 minuutin tapaamisia voisi olla minimissään 2, riippuen siitä onko palveluntarjoajalla jotakin, mistä haluaisivat enemmänkin keskustella. Palavereihin voisi osallistua esimerkiksi palvelukeskuksen johtaja, taloushallinnon edustajat, pääkäyttäjät, ehkä heidän tiiminsä esimies ja IT-puolen edustaja. Laskutusasioita ja tikettien tilannetta voisi katsoa ehkä kerran vuodessa. (J)

Kumppaneiden kanssa, joilta palvelua ostetaan vähän, riittää yleispalaveri kerran tai kaksi vuoteen, jossa asiat käydään läpi ja miten on sujunut. (K)

Pienemmille asiakkaille pyritään järjestämään online-tapaamisia, kuten webinaareja, jolloin tekeminen kohdistuu enemmän massoille. (G)

Jos puhutaan pienemmästä asiakkaasta, niin keskustelemme kerran tai kaksi vuodessa tilanteesta, tarpeista ja siitä kuinka yhteistyö sujuu. (I)

Sovittujen tapaamisten, tilannepäivytyspalavereiden lisäksi tapahtuu myös muuta kommunikaatiota. Haastateltavilta kysyttiin miten muuta kommunikaatiota olisi hyvä toteuttaa. Yhtä toivottua kommunikaatiotapaa ei ole, sen tulee tapahtua tilanteen mukaan sopivalla tavalla.

Muu kommunikaatio pitää tietysti olla kaikilla tasoilla sitä tukevaa. Voi olla järjestelmästä itsestään tulevaa viestintää parhaista käytännöistä tai uusista mahdollisuuksista tai esimerkiksi webinaareja. Yhä enemmän mennään customer self service -kommunikaatioon, josta asiakas löytää helposti tietoja mitä hän tarvitsee. Kaiken kommunikaation pitäisi tuottaa arvoa asiakkaalle. Meidän pitäisi kommunikaatiossa aina arvioida sitä asiakkaan näkökulmasta, meidän ei kannata kertoa ominaisuuksista eikä kovinkaan paljoa, kuinka ne ominaisuudet toimivat, vaan lähestyä asiaa asiakkaan hyödyn kannalta. (A)

Voisi olla hyvä olla joitakin säännöllisiä muistutuksia, jotka voisi generoida lyhyen tapaamisen, jossa voisi lyhyesti käydä läpi mitä kuuluu ja mitä tarpeita on ja niin edelleen. (B)

Muuhun kommunikaation puhelinsoitot ovat hyvä perinteinen tapa, sähköpostiin katoaa helposti. Itse toivon, että yhteyshenkilö vähän väliä soittelee, että miten menee ja onko kaikki kunnossa. Näin korona-aikana vapaamuotoiset lounaat on jäänyt valitettavan vähälle, niissä voidaan puhua jotain muutakin, mutta usein myös työasiaakin. Niitä voisi olla mukava olla muutaman kuukauden välein, niissä voi keskustella vapaamuotoisemmin ja se syventää sitä henkilötasoisestakin yhteistyötä. (K)

Haastateltavien yritysten edustajilta kysyttiin, kuinka heidän asiakkaansa ovat suhtautuneet asiakkuuksien hoidon toimenpiteisiin. Asiakkuuden hoidon toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi yhteiset tilannepäivityspalaverit. Haastateltavien mukaan asiakkaat ovat suhtautuneet niihin positiivisesti, vain yksi haastateltava totesi, että pienimmät asiakkaat ovat saattaneet kokea palvelun heikentyneen.

Pienimmät asiakkaan eivät ehkä ole kokeneet saavansa samanlaista palvelua, vaikka heitäkin on pyritty toki palvelemaan, ehkä enemmän verkkokanavissa. Isot asiakkaat ovat todennäköisesti kokeneet, että ovat saaneet jopa parempaa palvelua. (G)

Kun eri segmentille on määritelty oma hoitomalli, pitää sitä myös noudattaa. Toimeksiantajayrityksen sekä haastateltavien yritysten edustajilta kysyttiin, kuinka pitää huolta siitä, että valittu asiakkuuksien johtamisen malli toteutuu myös käytännössä. Vastauksissa nousi esille toiminnan läpinäkyvyys koko organisaatiossa sekä sen mittaaminen.

Ehkä se kaikkein vaikein asia, että koko organisaatio kaikissa toiminnoissa ajattelisi asiakkuuden tilaa ja asiakkuuden johtamista, eikä yksittäisen tehtävän suorittamista. Se on aika pitkälle se kulttuuri, että teemmekö me täällä omia juttujamme itseämme varten vai teemmekö me asioita, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Käytännön asioina NPS:ien läpikäyntiä ja reklamaatioiden läpikäyntiä, mutta ne ei minun mielestäni erillisinä ratkaise asioita. (A)

Toimenpidesuunnitelmien läpikäynneillä liiketoimintajohdon ja eri sisäisten yksiköiden kanssa. (B)

Yrityksen johdon tulee varmistaa, että sovittu malli toteutuu. (C)

Hoitomalli näkyväksi koko organisaatiolle, jotta ymmärrys kasvaisi siitä, että kuinka meidän jokaisen tekeminen vaikuttaa siihen asiakkuuteen. (D)

Jos mittareita seurataan ja niihin reagoidaan, niin sen avulla voidaan varmistaa, että asiat on tullut tehtyä. Pitää valita oikeat mittarit, seurata niitä ja tulosten tulee johtaa toimenpiteisiin. (E)

Strategian, toimivien prosessien ja osaavien henkilöiden avulla. Mittarien avulla kerätyllä datalla pystymme validoimaan toimintaamme. (F)

CRM-järjestelmässä on asiakkuudenhoidon mukainen käytäntö, että kuinka usein johtoryhmäläiset tapaavat asiakasta ja mitä he tekevät heidän kanssaan ja niin edelleen. Mittarit kertovat myös paljon. (G)

Mittaaminen on tärkeässä roolissa, jos haluaa tietää, että ne toteutuvat. Myös kulttuurin rakentaminen tätä suosivaksi on tärkeää. (H)

4.4 Asiakkuuksien johtamisen tavoitteet ja mittarit

Asiakkuuksien johtamisen seuranta on tärkeää. Kun on päätetty tietty tapa toimia, tulee toimintaa seurata esimerkiksi erilaisten mittareiden avulla, jotta voidaan nähdä, onko asetetut tavoitteet saavutettu. Yksi haastateltavan asiakkaan edustaja nosti esille toiminnan seuraamisen tärkeyden.

Suunnitelman lisäksi pitää olla seurantaa, että edistyykö asiat niin kuin pitää. Tästäkin arvostan luotettavuutta ja avoimuutta. (K)

Hyviä asiakkuuksien johtamisen tavoitteita kysyttiin toimeksiantajayrityksen ja haastateltavien yritysten edustajilta. Vastauksissa nousi esille asiakkuuden tunteminen ja asiakkaiden säilyttäminen.

Kyllähän se oikea tavoite on se, että me ymmärrämme asiakkaan liiketoiminnan ja mitkä asiat tuottavat asiakkaalle arvoa ja millä tavalla me voimme kehittää asiakkaan liiketoimintaa. Ne voivat olla eri asiakkailla erilaisia, jotkut hakevat voimakasta kasvua ja tarvitsevat sen tueksi järjestelmiä ja jotkut tarvitsevat kustannustehokkuutta ja haluavat tehostaa toimintaa. Mutta kyllä minä sanoisin, että se asiakasymmärrys ja sen ymmärrys, että missä vaiheessa asiakkuuden elinkaarta asiakas on, mitkä ovat asiakkaan tavoitteet ja miten me voimme niitä asiakkaiden tavoitteita tukea, pitäisi olla se tavoite. Me voimme sanoa, että tavoite on liikevaihdon kasvattaminen, mutta sen pitäisi olla seurausta siitä, että meillä on hyvä asiakasymmärrys ja osaamme vastata asiakkaan tarpeisiin. (A)

Taloudellisten tavoitteiden lisäksi lojaliteetti ja sen vahvistaminen ja kasvattaminen, haluamme että meitä suositellaan. Uusien asiakkuuksien hankkiminen on kalliimpaa ja työläämpää kuin se, että pidämme nykyisistä asiakkuuksista oikealla tavalla hyvää huolta. (D)

Ensimmäinen tavoite on, että asiakas säilyy. Toinen on se, että asiakassuhde on niin hyvä, että sitä voi käyttää referenssinä. Myös NPS:n nostaminen ylemmäs,

on hyvä yleinen tavoite. Asiakkaan tyytyväisyys pitää olla näkyvässä koko asiakkaan organisaation läpi. Peruslähdekohta on, että tuote on hyvä siellä taustalla. Mittareiden tulisi nousta faktuaalisesti, esimerkiksi asiakkuuden arvon kasvattaminen euroissa. (E)

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on kannattavat ja kestävät asiakassuhteet. Tavoitteet ovat hyvin asiakaslähtöisiä. Siinä on keskiössä se, kuinka tuotamme asiakkaille lisäarvoa ja pystymme tukemaan heidän liiketoimintaansa. (F)

Meillä on myynnillisiä tavoitteita ja asiakkuushoidollisia tavoitteita. Asiakkuuden hoitomallin kautta tulevia tavoitteita ovat esimerkiksi paljonko palavereita pidetään milläkin tasolla, kuinka usein yritysten johdot tapaavat toisensa ja mitä muuta aktiiviteettia asiakkaan kanssa tehdään. (G)

Kuten jo aiemmin haastateltavien vastauksista nähtiin, erilaisten mittarien avulla pystytään seuraamaan, toteutuuko sovitut asiakkuudenhoitomallit. Haastateltavilta kysyttiin mitkä olisivat hyvä asiakkuuksien johtamisen mittareita. NPS-mittareiden käyttö nousi eniten esiin. NPS on lyhenne sanoista Net Promoter Score ja se on mittari, jolla mitataan asiakkaan suosittelemuutta (Reichheld, 2006).

Meillä pitäisi olla semmoinen 360 näkymä asiakkaaseen. Siinä käytännön työssä, kun asiakkuutta johdetaan, niin pitäisi olla kyky nähdä mitä palveluita asiakas käyttää, mikä on asiakastyytyväisyys, mitkä ovat viimeiset laskutustapahtumat, asiakaspalvelutapahtumat, reklamaatiot, tarjoukset, miten niissä on käynyt, mikä on mahdollisesti meneillään olevien projektien tilanne. (A)

Asiakastyytyväisyys tai kysytään asiakkaalta suoraan, miten on mennyt. Riippuu myös näkökulmasta, eli kuka sitä haluaa mitata. (C)

NPS:t ja kontaktointien lukumäärä, ei pelkästään tikettien osalta. (E)

Yhdeksi asiakkuuksien johtamisen mittariksi mainittiin retention rate. Retention rate kertoo prosenttiosuuden asiakkaista, jotka säilyvät yrityksen asiakkaina tietyn ajanjakson aikana (Fader & Hardie, 2007). Haastateltavat myös nostivat esille sen, että on tärkeä kiinnittää huomiota mittareita valitessa siihen, että niistä saatua dataa tullaan myös hyödyntämään.

Retention rate. Churnin hallinta on merkittävä lojaliteetin kannalta. Olisi hyvä, että olisi ennakoiva churn mittaristo tai signaalisto, joka muodostaisivat hälytyksen aina kun asiakas käyttäytyisi tietyllä churnia ennakoivalla tavalla, jos asiakas ei esimerkiksi olisi maksanut laskujaan pitkään aikaan, ei ole asioinut tuessa tai on asioinut siellä poikkeuksellisen paljon tai ei käytä jotain ohjelman osaa. NPS on

myös hyvä asiakaskokemuksen kannalta. Se toki riippuu siitä tuloksen käyttäjästä, että kuinka hyvä mittari se on. (D)

Asiakkuuksien johtamisessa kommunikaatio on olennaista, seuraamme puheluita ja tapaamisia. Jos kukaan ei ole ollut vuoteen asiakkaaseen yhteydessä, niin ei sitä asiakkuutta silloin hoideta. Meillä asiakkaat on luokiteltu eri kategorioihin ja määritelty sen mukaan, kuinka usein asiakkaaseen tulee olla yhteydessä aktiivisesti meidän suunnastamme. Olemme ottaneet käyttöön myös SaaS-mittareita, kuten retention rate. Mittareita on paljon ja haasteena on se, että osaa valita oikeat mittarit, jotka tukevat liiketoimintaa ja niitä pystytään seuraamaan. (H)

Yksi haastateltava nosti esiin myös CMRR-mittarin. CMRR eli Committed Monthly Recurring Revenue, on sitoutuneiden toistuvien veloitusten yhteenlaskettu arvo kuukausitasolla, johon on lisätty myös allekirjoitettujen sitovien sopimusten arvo, jotka ovat menossa tuotantoon. CMRR:stä on vähennetty asiakaspoistuma. (Mehta et al., 2016.)

Meillä seurataan asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta, asiakaspoistumaa ja CMRR:ää ja tietysti on myös taloudellisia mittareita. Mittaamme asiakkaan tyytyväisyyttä myös jokaisessa kohdassa, jossa asiakas on tekemisissä yrityksemme kanssa.” (F)

Asiakaskokemuksen mittareista haastatteluissa nousi esille CES eli Customer Effort Score. Sen avulla voidaan mitata asiakkaalta vaadittavan vaivannäön määrää esimerkiksi tietyssä asiointikanavassa (Ahvenainen et al., 2017, s. 27).

Teemme kyselyitä asiakkaille kaksi kertaa vuodessa, varsinkin päättävälle tasolle, että kuinka he kokevat asiakassuhteen tällä hetkellä ja kuinka he näkevät, että olemme toimineet. Mittaamme myös, kuinka tukipyynnöt ovat hoidettu ja tuotteen tyytyväisyyttä mitataan myös monelta kantilta. Mittaamme myös CES:iä, eli Customer Effort Scorea. (G)

Toinen asiakaskokemuksen mittari, joka nousi esiin haastatteluissa oli CSAT eli Customer Satisfaction, jolla mitataan nimensä mukaisesti asiakastyytyväisyyttä (Bleuel, 2019).

Mittaamme CSAT, eli kuinka tyytyväisiä asiakkaat oikeasti meidän tuotteeseemme ja palveluumme ovat. Kysymme myös tyytyväisyyttä myyntiprosessiin, tuotteeseen, myyjien tekemisestä ja asiakaspalveluun. Pitkällä aikajänteellä yksi hyvä mittari on voitto, se kertoo viimekädessä siitä, kuinka hyvin asioita hoidetaan. Sisäisen tekemisen mittari meiltä puuttuu, jolla voisi mitata kuinka tyytyväisiä olemme meidän sisäiseen yhteistyöhömmö. (I)

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan yksittäisistä tulkinnoista, mielikuvista, kohtaamisista ja tunteista yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemukseen ei voi täysin vaikuttaa, sillä se on kokemus, johon vaikuttavat asiakkaan tunteet. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 6.) Toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä kysyttiin, kuinka he uskovat, että asiakkuuksien johtaminen vaikuttaa asiakaskokemukseen ja he uskoivat sen vaikuttavan positiivisesti.

*Asiakaskokemus on monitasoinen asia, on käyttäjäkokemusta, pääkäyttäjäkoke-
musta ja sitten on johdon kokemusta. Meidän pitäisi huolehtia siitä, että se asia-
kaskokemus on kaikissa sidosryhmissä hyvä. Käyttäjien ääni kuuluu koko ajan
enemmän ja enemmän. Meidän pitäisi johtaa sitä asiakkuutta kaikkien näiden ta-
sojen näkökulmasta, eli huolehtia että loppukäyttäjät ovat tyytyväisiä meidän pal-
veluumme ja että meidän pääasiallinen yhteyshenkilömme, niin sanottu pääkäyt-
täjä tai system manager pärjää siinä omassa työssään ja asiat sujuvat. Johdolle
meidän pitäisi pystyä kertomaan, että mikä on meidän strategiamme ja miten asiat
menevät. Jotta asiakkuuksien johtaminen vaikuttaa kaikilla tasoilla oikein siihen
asiakaskokemukseen, sitä pitää tehdä eri tasoilla. (A)*

*Uskon että vaikuttaa positiivisesti. Asiakas odottaa, että palveluntarjoaja/toimittaja
tuntee heidät, että me ennakoimme tiettyjä asioita heidän puolestaan ja meillä on
tietämys parhaista käytännöistä. Kun pystymme asiakkuuksien johtamisella ja
hoidolla tuomaan näitä esiin, parantaa se varmasti asiakaskokemusta ja lojaliteet-
tia siinä samalla. (D)*

Myös haastateltavien yritysten edustajille esitettiin kysymys asiakaskokemuksesta, mi-
ten asiakkuuksien johtaminen on vaikuttanut asiakaskokemukseen. Heidän vastauk-
sensa tukivat toimeksiantajayrityksen edustajien vastauksia siitä, että asiakkuuksien joh-
taminen vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen.

*Asiakassuhteen hoidolla on iso merkitys asiakaskokemukseen. Jos asiakkaat ei-
vät ole toiminnan keskiössä, eikä liiketoiminta ole asiakaslähtöistä, kyllä se on
aika nopeasti pääteltävissä mitä asiakaskokemukselle tapahtuu. (F)*

*Se on parantunut kokonaisuutena, meidän NPS-lukemissamme on ollut trendi
ylöspäin. Siinä on vielä tekemistä ja kehittämistä, mutta suunta on oikea. Asiakas-
kokemukseen vaikuttaa paljon myös tuotetyytyväisyys ja se, että palveleeko se
tuote asiakkaan tarvetta. (G)*

*Sanoisin, että suunnitelmallinen ja hyvä asiakkuuksien johtaminen vaikuttaa asia-
kaskokemukseen positiivisesti. Mitä laajempi kosketuspinta meidän ihmisillämme
sinne asiakkuuksiin on, niin sen paremmin se asiakaskin kokee, että he voivat
vaikuttaa asioihin ja helpotamme aidosti heidän elämäänsä. (I)*

4.5 Asiakkuuksien johtamisen menestystekijät

Haastateltavilta haluttiin selvittää mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka ovat osaltaan helpottaneet tai tehostaneet asiakkuuksien johtamista. Yksi tärkeä tunnistettu tekijä, oli CRM-järjestelmä. CRM-järjestelmä lisää läpinäkyvyyttä, sillä järjestelmässä olevat tiedot ovat kaikkien käytettävissä. Kun järjestelmää käytetään tehokkaasti, siitä saa hyvän tilannekuvan asiakkuuksien hoidosta ja myynnin tilanteesta ja ennusteista. Se integroidaan usein myös muihin yrityksen käyttämiin järjestelmiin, kuten taloushallinnon järjestelmiin, joista CRM-järjestelmiin saadaan tieto esimerkiksi laskutuksesta. CRM-järjestelmä voi mahdollistaa myös markkinoinnin automaation, jolloin sitä voidaan käyttää myös markkinoinnin työkaluna. (Hänti et al., 2016, s. 67–68.) Moni haastateltava tunnisti CRM-järjestelmien tärkeyden osana asiakkuuksien johtamista. Jokainen haastateltava, joka mainitsi yrityksensä käyttämän CRM-järjestelmän nimeltä, käytti Salesforcea. Tämä yllätti, vaikka Salesforce onkin suosittu CRM-järjestelmä.

CRM-järjestelmä on meillä vahvassa roolissa, jos puhutaan tietojärjestelmästä, jolla pyrimme tekemään 360-näkymän asiakkuuteen. Kuka tahansa asiakkaan kanssa on tekemisissä, pystyy näkemään CRM-järjestelmästä mitä asiakkuudessa on tapahtunut viimeksi ja missä se keskustelu menee niiden asioiden hoitamisessa. Vaikka toimimme organisaatiossa tietyllä tapaa siilomaisesti, CRM-järjestelmä yhdistää kaiken tietämyksen ja tuo sen kaikille saataville. (G)

Olemme CRM-järjestelmäprojektien myötä painottaneet, että kaikki oikeasti kirjaetaan sinne ylös ja sitä seurataan. Sekin pitää lähteä johdosta. CRM-järjestelmän ruutu otetaan esille ja katsotaan mitä siellä on ja sitä toistetaan joka palaverissa. Näin kaikki ymmärtää miten tärkeää se on. (H)

Seuraamme CRM-järjestelmän kautta, että mitä asiakkuuksiimme tehdään ja toteutuuko siellä esimerkiksi se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Näen viikkotasolla ketkä ovat olleet palaverissa kenenkin kanssa, meillä on järjestelmässä myös palaverimuistiot. Yritämme tällä hetkellä painottaa sitä, että kaikki organisaatiossamme, jotka ovat asiakkaidemme kanssa tekemisissä, merkkaisivat tilanteet CRM-järjestelmään. (I)

Asiakkailta kysyttiin mitä ominaisuuksia he arvostivat palveluntarjoajassa. Luotettavuus nousi esille arvostetuimmaksi ominaisuudeksi kolmella neljästä haastateltavasta. Marcos et al. (2018, s. 98) jakavat luottamuksen kahteen komponenttiin, uskottavuuteen ja hyväntahtoisuuteen. Asiakkaiden omat viimeaikaiset kokemukset eri palveluista ja pal-

veluntarjoajista tuntuivat vaikuttavan heidän vastauksiinsa. Jos asiakas ei ollut tyytyväinen esimerkiksi joltakin palveluntarjoajaltaan saamansa palvelun nopeuteen, nousi sen arvostus esille erityisesti tässä kysymyksessä.

Meillä arvostetaan luotettavuutta kaiken kaikkiaan. Luotettavuudella tarkoitetaan tässä monenlaisiakin asioita. Ensimmäisenä siihen liittyy se, ettei luvata katteettomia. Ja toinen on se, että kun yhdessä jotain sovitaan, niin sitten tehdään sillä tavoin ja jos näyttää siltä, että siihen ei pystytä, niin hyvissä ajoin jutellaan siitä. Keskustelun ja yhteistyön sujumuuden kannalta merkittävä asia on avoimuus, eli voidaanko asioista keskustella suoraan. Arvostamme suoraa keskustelua ja että vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Tietenkin on asioita, mistä ei välttämättä kaikkien kanssa voi puhua. Kolmantena arvostamme välittömyyttä ja ihmisläheisyyttä eli ihmisten kesken toimimista, turha ”pönöttäminen” ei oikein kuulu meille.
(K)

Ehdottomasti nopeutta. (L)

Luotettavuus ja hyvät konsultit. Tuote on tietysti tärkein ja että sitä kehitetään. Myös yleinen aktiivisuus on tärkeää, eli asiakasrajapinnassa toimiva henkilö on aktiivinen meidän suuntaamme. (M)

Yrityksen ja asiakkaan välisen luottamuksen tärkeys tunnistettiin myös toimeksiantajayrityksessä.

Ehkä kaikkein tärkeintä on se asiakkaan aktiivinen kuuntelu. Luottamus on siinä ytimessä, niin yksinkertainen asia, että pitää sen minkä lupaa ja jos ei pysty lupamaan, niin sitten kertoo sen asiakkaalle, ettei lupaa mitään mitä ei pysty pitämään. (A)

Asiakkaan luottamusta ei saa koskaan pettää. Luottamusta lisää, kun kertoo aidosti, miten asiat ovat. (C)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mitä he puolestaan odottavat palveluntarjoajalta. Näissä nousivat esille jo aiemmin tuloksissa esiintyneet proaktiivisuus ja asiakaskeskeisyys.

Odotamme kumppanuutta, asioiden kehittämistä yhdessä, asiakasta kuunnellaan ja asiakkaan toiveita viedään eteenpäin. Proaktiivisuutta ja sitä, että palveluntarjoaja aidosti ajattelee asiakkaan parasta. (J)

Nykyaikaiset, kilpailukykyiset ja kehittyvät palvelut. Odotamme proaktiivista ehdottamista erilaisten uusien ominaisuuden käyttömahdollisuuksista. Odotamme

myös, että palveluntarjoaja ymmärtää erityistarpeemme ja pystyy tarjoamaan siihen ratkaisua. Kustannustehokkaat ja markkinaan nähden kilpailukykyiset hinnat ovat kolmas asia. (K)

Odotamme, että saamme hyvää ja nopeaa palvelua ja reagointia. Kaipaamme myös henkilökohtaista neuvontaa ja tilanteen tasalla pitämistä esimerkiksi tiktien osalta. (L)

Haastateltavien asiakkaiden edustajilta kysyttiin miten suhdetta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä kannattaisi kehittää, jotta se toisi lisäarvoa asiakkaalle. Haastateltavat nostivat esiin yrityksen saavutettavuuden, selkeän omistajuuden sekä toiminnan avoimuuden.

Tärkeää on se, että se yhteistyö on ylipäättänsä yhteistyötä. Välillä on haasteellista, kun ei tiedä kehen siellä palveluntuottajalla ollaan yhteydessä. On tärkeää myös kirjata asiat ylös, että sovitut asiat tulee tehtyä. Toiminta helpottuu, kun tiedetään tapaamisessa, että mistä on viimeksi keskusteltu. (J)

Aktiivista yhteydenpitoa ja tilannepäivityksiä mahdollisten kysymysten selvitelyissä. Halutaan näkymää siihen kehitykseen. Haluamme että esimerkiksi kehitystoiveistamme rehellisesti kerrotaan, mikä on mahdollista, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei kannata tehdä. Kerrotaan erilaisten parhaiden toimintojen avulla, miten kannattaisi toimia. Monesti toiminta henkilöityy yhteen henkilöön, jonka kanssa tehnyt yhteistyötä. Olisi hyvä, että asiakkuuden omistajuus olisi selkeä. (M)

Sama kysymys esitettiin myös toimeksiantajayrityksen henkilöstön edustajilta, eli kuinka suhdetta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä kannattaisi kehittää, jotta se toisi lisäarvoa yritykselle. Asiakkaiden ja toimeksiantajayrityksen edustajien vastauksissa nousi esiin paljon samoja vastauksia. Näitä olivat laaja, aktiivinen ja kuunteleva yhteistyö. Asiakkaat toivoivat näiden lisäksi enemmän selkeyttä sekä suunnitelmallisuutta toimintaan.

Sen pitäisi olla puolin ja toisin aktiivista ja kuuntelevaa. Sitä pitäisi hoitaa kaikilla tasoilla, että kaikki sidosryhmät tunnistavat sen arvon ja heitä kuunnellaan, voi olla jopa yhteistä kehittämistä. Tietysti asiakkaan kuuntelemisessakin on omat riskinsä, eli pitäisi pystyä erottamaan se asiakkaan toive ja asiakkaan tarve. Pitäisi osata olla ryhdikäs, että osaa kertoa asiakkaalle parhaista käytännöistä tai kehitysviestistä toimintamalleista. Se, että hypätään joka suuntaan mihin asiakas keksii pyytää, niin johtaa loppujen lopuksi aika helposti aika sekavaan tekemiseen. Lyhyellä tähtäimellä kun tehdään asiakkaalle jokin heidän toivomansa juttu, niin se on hyvää palvelua, mutta pitkällä tähtäimellä se heikentää järjestelmän kokonaiskilpailukykyä, kun siinä ei ole selvää suuntaa. (A)

Pitää pystyä ylläpitämään vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa usealla eri organisaatiotasolla. On tärkeä päästä asiakkaan pöytiin, joissa keskustellaan yrityksen kehittämisestä ja tulevista kehityksen suuntaviivoista. Siellä saadaan synnytettyä uutta liiketoimintaa asiakkaan kanssa. (E)

Haastateltavien yritysten edustajilta kysyttiin, mitkä ovat olleet menestystekijöitä asiakkuuksien johtamisessa heidän edustamissaan yrityksissä. Vastauksissa nousi esiin asiakkuuksien johtamisen kokonaisvaltaisuus, asiakkuuden hoitomalli ja toiminnan läpinäkyvyys.

Yrityskulttuuri, selkeä visio ja strategia asiakkuuksien johtamiseen. Kokonaisvaltaisuus, asiakkuuksien johtaminen kattaa jokaisen osa-alueen yrityksessä. Teknologia mahdollistaa asiakkuuden datan keräämisen ja hyödyntämisen, jotta pystymme johtaa asiakkuuksia. Ketterä, oppiva organisaatio, joka hyödyntää asiakkuuden matkalta kerättyä dataa. Osataan analysoida, tulkita, tehdä, jakaa ja ymmärtää muuttuvaa maailmaa. Kaiken menestyksen avain on aina ihmiset. Osaava henkilöstö, jonka osaamista kehitetään jatkuvasti. (F)

Kyllä se on ollut KAM-malli tai asiakkuudenhoitomalli, jonka olemme pystyneet luomaan. Yksi tärkeä menestystekijä on ollut asiakkaan nostaminen keskiöön. Meillä on myös tehty mittaaminen läpinäkyväksi organisaatioon, asiakastyytyväisyyspalautteet tulevat meille kaikille näkyväksi reaaliaikaisena pikaviestintäohjelmaan. (G)

Tämän hetken tärkeimpiä menestystekijöitä asiakkuuksien johtamisessa on aktiivinen tekeminen asiakkaan suuntaan. Ollaan yhdessä veneessä täältä toimittajan suunnalta. (I)

Omaksuakseen asiakaslähtöisen strategian, yrityksessä tulee olla organisaatiokulttuuri, joka mukautuu ja reagoi muutoksiin, myös viestinnän laatu organisaation sisällä on tärkeää (Ryals & Knox, 2001).

Jotta asiakkuuksien johtaminen onnistuu ja siitä saadaan tuloksia, pitää kehittää koko yrityksen kulttuuria. Sitä pitää ajatella koko yrityksen muutoksena ja sille tulee olla johdon yksimielinen tuki. Sen pitää olla myös koko organisaation läpi tunkevaa. Jos olemme sitä mieltä, että joitain asioita voidaan tehdä paremmin, niin koko organisaation pitää miettiä kuinka se toteutetaan ja sitten kaikki tekee ja kaikki muuttuu. Tämä on meillä ollut menestyksen takana. Pitää olla valmis muutokseen ja investointeihin, jotain pitää konkreettisesti myös tapahtua. (H)

Asiakasyritysten edustajilta kysyttiin, mihin heidän mielestään perustuu merkityksenkäs yhteistyö heidän ja palveluntarjoajan välillä. Haastatteluissa nousi esille asiakkaiden erityistarpeiden huomioiminen, kumppanuus sekä yhteinen tekeminen.

Palveluntarjoajan olisi hyvä tietyllä tasolla ymmärtää asiakkaan erityistarpeet. Ei voi olettaa, että yksi malli millä asiat hoidetaan, toimisi kaikille. Asiakas on aina tietyllä tavalla yksilöllinen. Asiakkaan tarpeet pitää huomioida tai mahdollisesti tuoda selkeästi esille, ettei jossakin asiassa pystytä asiakasta auttamaan. (J)

Pitkälti se perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Yhteiset palaverit, joissa saa taustatietoa, se on yhteistyön ydin. (L)

Haluttiin selvittää kohtaako toimeksiantajayrityksen edustajien sekä haastateltavien asiakkaiden edustajien näkemykset henkilökohtaisten suhteiden vaikutuksesta asiakassuhteen kehittymiseen. Kaikki haastateltavat tunnustivat henkilökohtaisten suhteiden merkityksen.

Nyt kun myyntityö tai asiakassuhteen hoito on siirtynyt koko ajan enemmän sähköisiin kanaviin, niin ainakin minun käsitykseni on se, että niillä henkilökohtaisilla kohtaamisilla on itseasiassa vielä isompi merkitys, koska niitä on harvemmin, niihin pitää kyllä panostaa. (A)

Henkilökohtaiset kontaktit ovat tapa, jossa luottamus rakentuu. Ehkä yksi keskeisin asiakasodotus, erityisesti B2B-liiketoiminnassa on se, että palveluntarjoaja on luotettava ja vaikeistakin asioista voidaan kommunikoida. Asiakassuhteen rakentaminen tehdään mielestäni hyvin pitkälti henkilökohtaisella työllä. (D)

Jos luottamusta ei ole näiden ihmisten välillä, niin ei sitä asiakkuuttakaan pian ole. Virheitä ja ongelmia saa tulla ja niitä tulee. Kun pystyt näissä tilanteissa lunastamaan lupauksesi ja korjaamaan asiat, niin se vaan lisää luottamusta. (E)

Mielelläni sanoisin, ettei henkilökohtaisilla suhteilla pitäisi olla mitään merkitystä, mutta kyllä ne vaikuttavat. (J)

Kyllä ne vaikuttavat, jos ei löydy yhteistä säveltä, niin ei se ainakaan helpota. Jos ajatellaan että luotettavuus ja avoimuus on ne arvostettavat ominaisuudet, niin kyllä ne kulminoituvat niihin henkilöihin, joiden kanssa tekee töitä. Jos on sellainen tunne, että henkilö on luotettava ja hoitaa hommansa, niin kyllä se henkilökohtainen suhde vaikuttaa siihen, että miten se palveluntarjoajakin nähdään. Ihminen on kuitenkin loppujen lopuksi tunne-eläjä. Positiivisten tunteiden välittyminen asiakkaalle on ihan keskiössä siinä, miten toimittaja nähdään ja kuinka toimittajasta puhutaan eteenpäin. (K)

5. YHTEENVETO

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen tulokset. Luvun alussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä sekä konkreettiset toimenpidesuosituksot toimeksiantajayritykselle. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta, sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka B2B-asiakkuuksia johdetaan ja ylläpidetään SaaS-liiketoiminnassa. Alusta asti oli selvää, ettei tähän kysymykseen tulla löytämään yksiselitteistä vastausta sen laajuuden vuoksi. Tapoja hoitaa asiakkuuksia on yhtä monta kuin yrityksiäkin. Teorian ja haastattelujen pohjalta pystyttiin antamaan yritykselle ohjeistusta asiakkuuksien johtamiseen, sekä KAM-toimintamallin käyttöönnoton tueksi. Tutkimuksessa haluttiin myös tietää, kuinka asiakkuuksien johtamisessa voidaan yhdistää asiakkaiden odotukset ja yrityksen tavoitteet. Asiakkaat toivovat luottamusta, avoimuutta sekä proaktiivisuutta. Samoja aihepiirejä tunnistettiin myös yritysten haastatteluissa.

Asiakkuuksien johtaminen vaatii muutoksia koko organisaatiossa. Useimpien henkilöiden työtehtävät liittyvät tavalla tai toisella asiakkaisiin, jolloin mahdolliset muutokset tavassa johtaa tai ylläpitää asiakkuuksia, vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Kuten Bel et al. (2018) ja Hiatt (2006) ovat todenneet tutkimuksissaan, muutoksia pitää osata johtaa, niistä pitää keskustella avoimesti ja henkilöstöä pitää tarvittaessa kouluttaa. Henkilöstöä on tärkeä myös osallistaa suunnitteluun. Heillä on usein paljon arvokasta tietoa, mitä ei välttämättä löydy muualta. Näin henkilöstö pääsee mukaan muutokseen jo varhaisessa vaiheessa.

Segmenttien määrittelyllä on tärkeä rooli asiakkuuksien johtamisessa, sillä asiakkuuksien hoitomallien toimenpiteet jaotellaan segmentteittäin. Resurssien allokoinnin ovat nostaneet esille myös Keskinen ja Lipiäinen (2013, 202), yhteydenpito asiakkaiden kanssa vaihtelee eri segmenteissä. Strategisesti tärkeimpiin asiakkuuksiin, avainasiakkuuksiin, keskitetään enemmän yrityksen resursseja kuin muihin asiakkuuksiin. Tämä tuli esille myös työssä esitetyissä KAM-toimintamalleissa, joita on kannattavaa ottaa käyttöön niiden laajuuden vuoksi vain strategisesti tärkeimmille asiakkaille (Belz et al., 2010; Biit Oy, 2021; Mäntyneva, 2019).

Toiminnan suunnitelmallisuus on tärkeää niin asiakkaille kuin yritykselle itselleen. Tämä lisää luotettavuutta yrityksessä sisäisesti sekä asiakkaiden ja yrityksen välillä. Asiakkuuksien johtamisen toimintamallin käyttöönotto sekä asiakkuuksien hoito pitää olla suunnitelmallista. Asiakkaat pitää myös tuntea, jotta heitä voidaan johtaa. Tätä tukee myös Ryalsin ja Rogersin (2007) tekemä tutkimus, jonka mukaan avainasiakkuussuunnitelmien avulla yrityksen asiakasymmärrys on parantunut ja asiakkaiden tarpeisiin on pystytty vastaamaan paremmin.

Asiakkuuksien johtamiseen liittyy olennaisesti erilaiset myynnilliset ja hoidolliset toimenpiteet, jotka on hyvä aikatauluttaa vuosikelloon. Vuosikello on erilainen eri segmenteissä, strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien kanssa pidetään yhteyttä enemmän kuin muiden, kuten Keskinen ja Lipiäinenkin (2013, s. 243–244) toteavat. Vuosikellojen avulla asiakkuuksien hoitoa saa näkyväksi yrityksen sisällä.

Asiakkuuksien johtamista on hyvä seurata erilaisten mittarien avulla, jotta voidaan varmistua siitä, että toiminta on kannattavaa ja siinä edetään haluttuun suuntaan. Mittareita on monia erilaisia, on taloudellisia mittareita, kuten kannattavuus ja ei-taloudellisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyys. Näitä nostivat esiin myös Guesalaga (2014), Lemmens ja Vanderbiesen (2014, s. 267), Mäntyneva (2019, s. 75) sekä Marcos et al. (2018, s.193). Mittareissa on tärkeä ottaa huomioon eri näkökulmia, kuten myös Marcos et al. (2018, s. 159) toteavat tutkimuksessaan. Näin mahdolliset poikkeamat tai kehitettävät osa-alueet voidaan tunnistaa. Mittareita valitessa on olennaista keskittyä siihen, että valittuja mittareita saa hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

CRM-järjestelmällä on oleellinen rooli asiakkuuksien johtamisessa. Järjestelmän data saadaan läpinäkyväksi koko organisaatiolle ja siten jokaisella on mahdollisuus tietää mikä asiakkaan tilanne on. Tähän on toki edellytyksenä se, että kaikki ovat sitoutuneita käyttämään valittua järjestelmää ja kirjaamaan sinne tärkeää informaatiota. CRM-järjestelmään voidaan lisätä myös suunniteltu asiakkuudenhoitomalli. Järjestelmän avulla toimintaa voidaan myös seurata. Tämä tukee Hänti et al. (2016, s. 67–68) sekä Kortelaisen ja Kyrön (2015, s. 108) näkemyksiä CRM-järjestelmän tuomista mahdollisuuksista, kun ihmiset ovat sitoutuneita sen käyttöön.

Avainasiakkuuksien johtaminen vaatii paljon aikaa ja resursseja, eikä sitä voida sellaisenaan toteuttaa kaikille asiakkuuksille. KAM-malli tullaan ottamaan käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Tämän mallin voisi ottaa kevennettynä mallina myös muille asiakkuuksille käyttöön mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi vuosikellon osalta. On hyvä saada myös strategisesti ei niin tärkeiden asiakkuuksien myynnilliset tai asiakashoidolliset toimenpiteet laitettua vuosikelloon, vaikka näiden asiakkuuksien hoito ei tule olemaan yhtä

monipuolista kuin avainasiakkuuksien. Vuosikellon avulla suunnitelluista toimenpiteistä voidaan saada muistutukset CRM-järjestelmästä. Tärkeintä on lähteä liikkeelle pienin askelin, jotta nähdään kuinka toimintatavat sopivat yrityksen toimintaan ja tukevatko ne asiakkuuksien johtamisen tavoitteita.

Toimeksiantajayritykselle annettiin konkreettisia toimenpidesuosituksia asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi. Näitä ei tulla julkaisemaan osana tätä diplomityötä toimeksiantajan pyynnöstä.

5.2 Tutkimusmenetelmän luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole satumanvaraisia. Esimerkiksi jos kaksi henkilöä antaa samanlaisen vastauksen, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 231.) Haastattelussa käytettiin teema-haastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotoa, jolloin haastateltavat pääsevät keskustelemaan asioista omista näkökulmistaan. Osa tutkimuksen tuloksista voidaan toistaa, mutta tutkimuksen reliabeliutta on haastava määrittää kokonaisuudessaan, sillä esimerkiksi toimitusjohtajan ja asiakaskokemusjohtajan näkökulma esimerkiksi mittauksesta on todennäköisesti hyvin erilainen. Vaikka haastateltavat olisivatkin olleet asioista samaa mieltä, ei samat aiheet tulleet esille jokaisessa haastattelussa. Haastateltavat ovat voineet kokea myös haasteita tiettyjen asioiden kanssa yleisesti palveluntarjoajien tai asiakkaiden kanssa, joka voi osaltaan vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Tutkimuksen toteutusta on kuvattu tarkasti, joka osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muissa organisaatioissa, erityisesti SaaS-liiketoiminnassa toimivissa organisaatioissa, sillä tutkimusta ei kohdennettu vain toimeksiantajayrityksen asiakkuuksien johtamiseen.

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, pystyykö tutkimusmenetelmä mittaamaan sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Esimerkiksi kyselyissä vastaaja voi ymmärtää kysymyksen väärin. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 231–232.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, jolloin haastattelija pystyy täsmentämään kysymyksiä, mikäli haastateltava ei ymmärrä kysymystä. Haastattelija voi myös kysyä tarkentavia kysymyksiä, mikäli huomaa, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen toisella tavalla. Tutkimusmenetelmänä haastattelu mahdollisti lisäkysymysten esittämisen, mikäli haastateltava käytti vierasta termiä, tai mikäli haastattelija ei ymmärtänyt mitä haastateltava jollakin vastauksella tarkoitti.

Laajempi otanta haasteltavia olisi antanut tarkempaa tietoa esimerkiksi suositelluista tapamisten määristä tietyn segmentin asiakkaiden kanssa. Suuremman otannan avulla

olisi voitu myös löytää erilaisia asiakkuuksien johtamisen trendejä avainasiakkuuksien johtamisen ja Customer Successin lisäksi.

Haastatteluympäristönä Google Meet oli haastattelun osapuolille tuttu, sillä COVID-19-pandemian vuoksi yleistynyt etätyöskentely ja etäyhteyksien käyttö tapaamisissa on yleistynyt. Vaikka kaikki haastateltavat eivät olleet käyttäneet Google Meet:iä, oli heillä kokemusta vastaavanlaisesta työkalusta.

Asiakkaiden vastausten jaottelu asiakkuuksien hoidosta tiettyihin segmentteihin tehtiin sen mukaan, minkä kokoiseksi palveluntarjoajaksi asiakas toimeksiantajayrityksen kokee. Jos yritys koki, että toimeksiantaja oli heille suurin palveluntarjoaja, luokiteltiin heidän vastauksensa A-segmenttiin. Tämä ei välttämättä vastaa toimeksiantajayrityksen nykyistä tai tulevaa segmentointia. Työssä päätettiin olla käyttämättä hyödyksi toimeksiantajayrityksen nykyisiä segmentointeja, jotta asiakkaan näkökulma tulee paremmin huomioiduksi esimerkiksi toivottujen tapaamisten määrän osalta.

Haastateltavilla oli erilaisten rooliensa vuoksi eri näkökulmia ja eripituisia kokemuksia asiakkuuksien johtamisesta tai palveluntarjoajista. Tämä vaikutti osaltaan haastateltavien vastausten tarkkuuteen ja syvyyteen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Asiakkuuksien johtaminen tutkimusaiheena on laaja, jolloin asiakkuuksien johtamisen eri osioita, kuten asiakkuudenhoitomallia ei tässä tutkimuksessa tutkita syvällisesti. Tutkimuksessa ei oteta kantaa esimerkiksi siihen, miten vuosikello eri segmenteille tulisi määrittää. Asiakkuuksien hoidon vuosikellot ovat erilaisia eri yrityksillä. Ne vaihtelevat myös asiakassegmentteittäin ja usein niissä voi olla eroja myös asiakkuuksittain. Erilaisia vuosikelloja olisi hyvä tutkia syvemmin. Löytyykö niistä esimerkiksi toimialoittain jotain yhtäläisyyksiä tietyillä segmenteillä, ja miltä ne ylipäätään näyttävät eri yrityksillä.

Strategisesti ei niin tärkeiden asiakkuuksien johtamisesta löytyi vähän aiempaa kirjallisuutta, jota olisi voinut hyödyntää tässä diplomityössä. Aihetta olisi hyvä tutkia lisää, sillä yhtä lailla näiden asiakkuuksien säilyttäminen ja kasvattaminen on yrityksen menestykselle tärkeää.

LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J., & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Viitattu 7.3.2022. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto.fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakaskokemus](https://kauppakamaritieto.fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakaskokemus)
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere. Viitattu 4.3.2022. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>
- Bel, B. R., Smirnov, V., & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69, 1–12. Viitattu 8.3.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/J.ECONMOD.2017.09.001>
- Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2010). *Excellence in Key Account Management: The St. Gallen KAM Concept*. mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388–410. Viitattu 6.3.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- Biit Oy. (2021). *Kasvua suunnitelmallisella avainasiakkuuksien johtamisella*. Viitattu 20.1.2022. Saatavissa: <https://www2.biit.fi/hub/oppaat/avainasiakkuuksien-johtaminen/web>
- Bleuel, W. (2019). CSAT or CES: Does It Matter? *Graziadio Business Review: A Peer-Reviewed Journal Advancing Business Practice*, 22(1). Viitattu 7.3.2022. Saatavissa: <https://gbr.pepperdine.edu/2019/03/csat-or-ces-does-it-matter/>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4th ed.). Taylor & Francis Group. Viitattu 3.2.2022. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=5755765>
- Eggert, A., Ulaga, W., & Gehring, A. (2020). Managing Customer Success in Business Markets: Conceptual Foundation and Practical Application. *Journal of Service Management Research*, 4(2–3), 121–132. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2020-2-3-121>
- Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2007). How to project customer retention. *Journal of Interactive Marketing*, 21(1), 76–90. Viitattu 7.3.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/DIR.20074>
- Gosselin, D. P., & Heene, A. (2005). Strategic Implications of a Competence-Based Management Approach to Account Management. *Research in Competence-Based Management, Vol. 1: A Focused Issue on The Marketing Process in Organizational Competence*. Viitattu 14.12.2021. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/241563333_Strategic_Implications_of_a_Competence-Based_Management_Approach_to_Account_Management

- Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2014). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1110–1123. Viitattu: 27.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2014.06.001>
- Guesalaga, R. (2014). Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1146–1156. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2014.06.004>
- Hannus, J. (2004). *Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. ProTalent Oy.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. (2016). *Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio*. Edita Publishing Oy. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6730-3>
- Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563–567. Viitattu 8.3.2022. Saatavissa: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00513-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00513-4)
- Hiatt, J. M. (2006). *The Essence of ADKAR: a model for individual change management*. Viitattu 8.3.2022. Saatavissa: https://www.yashada.org/yash/ttt_new/static_pgs/TC/The-Essence-of-ADKAR.pdf
- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360–369. Viitattu 10.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.08.001>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hochstein, B., Chaker, N. N., Rangarajan, D., Nagel, D., & Hartmann, N. N. (2021). Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles. *Journal of Service Research*, 24(4), 601–621. Viitattu 26.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1094670521997565>
- Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N., & Kocher, D. (2020). An Industry/Academic Perspective on Customer Success Management. *Journal of Service Research*, 23(1), 3–7. Viitattu 26.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1094670519896422>
- Ikäheimo, S., Laitinen, E. K., Laitinen, T., & Puttonen, V. (2014). *Yrityksen taloushallinto tänään*. Vaasan Yritysinformaatio Oy, Vaasa.
- Jahromi, A. T., Stakhovych, S., & Ewing, M. (2014). *Managing B2B customer churn, retention and profitability*. Viitattu 2.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.016>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. Viitattu 27.2.2022.

Saatavissa: <https://web-p-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f57ae550-dc5a-42b5-806d-c0199c4819b0%40redis>

- Keskinen, T., & Lipiäinen, J. (2013). *Asiakkaan matkassa : tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan*. Talentum Media Oy.
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K., & Keränen, J. (2022). What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*, 102, 338–350. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.02.003>
- Kortelainen, M. J., & Kyrö, J. (2015). *Myynnin ammattilaisena : Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä*. Edita Publishing Oy.
- Lehtinen, J. R. (2004). *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lemmens, R., & Vanderbiesen, T. (2014). *Handbook of Strategic Account Management: A Comprehensive Resource* (K. Wilson & D. Woodburn (eds.)). John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu: 27.2.2022. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=1655930>
- Löytänä, J., & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum Media Oy, Helsinki. Viitattu 9.3.2022. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416866>
- Mäntyneva, M. (2019). *Key Account Management - Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät. Viitattu 1.3.2022. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/key-account-management-kasvata-yrityksesi-avainasiakkuuksia-2019#kohta:Key\(\(20\)Account\(\(20\)Management\(\(20\)-\(\(20\)kasvata\(\(20\)yrityksesi\(\(20\)avainasiakkuuksia](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/key-account-management-kasvata-yrityksesi-avainasiakkuuksia-2019#kohta:Key((20)Account((20)Management((20)-((20)kasvata((20)yrityksesi((20)avainasiakkuuksia)
- Marcos, J., Davies, M., Guesalaga, R., & Holt, S. (2018). *Implementing Key Account Management: Designing customer-centric processes for mutual growth*. Kogan Page Limited.
- Maté, A., Trujillo, J., & Mylopoulos, J. (2017). Specification and derivation of key performance indicators for business analytics: A semantic approach. *Data & Knowledge Engineering*, 108, 30–49. Viitattu 23.1.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/J.DATAK.2016.12.004>
- McCarthy, D. M., Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2017). Valuing subscription-based businesses using publicly disclosed customer data. *Journal of Marketing*, 81(1), 17–35. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1509/JM.15.0519>
- McDonald, M., & Rogers, B. (2017). *Malcolm McDonald on Key Account Management*. Kogan Page Limited. Viitattu 14.1.2022. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=4929728>
- Mehta, N. (2022). *The Essential Guide to Customer Success | Gainsight*. Viitattu 11.1.2022. Saatavissa: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>
- Mehta, N., Steinman, D., & Murphy, L. (2016). *Customer Success: How Innovative*

Companies Are Reducing Churn And Growing Recurring Revenue. John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 7.3.2022. Saatavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/customer-success/9781119167969/c12.xhtml>

Mercuri International. (2020). *Onnistu myyntistrategiatyössä*. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2884684/Mercuri White Paper_Onnistu myyntistrategiatyössä-1.pdf?utm_campaign=Opas%3A myyntistrategia kasvun moottorina&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=83686383&_hsenc=p2ANqtz-9vxTUclA7AQ2o6CARpzA8l_ixu](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2884684/Mercuri%20White%20Paper_Onnistu%20myyntistrategiatyossa-1.pdf?utm_campaign=Opas%3A%20myyntistrategia%20kasvun%20moottorina&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=83686383&_hsenc=p2ANqtz-9vxTUclA7AQ2o6CARpzA8l_ixu)

Micu, C. B. (2012). Knowing your customers through satisfaction to loyalty. *The Proceedings of the International Conference "Marketing - from Information to Decision"*; Cluj-Napoca: Babes Bolyai University, 255–273. Viitattu 6.3.2022. Saatavissa: <https://www.proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/1330860556/fulltextPDF/D42DED374A034620PQ/1?accountid=14242>

Ohjelmistoyhtiö Visma - Tietoa Vismasta - Visma. (2022). Viitattu 12.1.2022. Saatavissa: <https://www.visma.fi/tietoa-vismasta/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 19.2.2022. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=581476#>

Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001>

Pickens, A. (2022). *The Essential Guide to Company-wide Customer Success | Gainsight*. Viitattu 11.1.2022. Saatavissa: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-company-wide-customer-success/>

Prohl-Schwenke, K., & Kleinaltenkamp, M. (2021). How business customers judge customer success management. *Industrial Marketing Management*, 96, 197–212. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2021.05.004>

Prohl, K., & Kleinaltenkamp, M. (2020). Managing value in use in business markets. *Industrial Marketing Management*, 91, 563–580. Viitattu 27.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.03.017>

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. Viitattu 4.3.2022. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., & Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Reichheld, F. (2006). *The Microeconomics of Customer Relationships*. Viitattu 13.1.2022. Saatavissa: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-microeconomics-of-customer-relationships/>

- Ross, A., & Lemkin, J. (2019). *From Impossible to Inevitable: How SaaS and Other Hyper-Growth Companies Create Predictable Revenue* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken, New Jersey.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534–542. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00067-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00067-6)
- Ryals, L., & McDonald, M. (2008). *Key Account Plans: The practitioners' guide to profitable planning*. Elsevier Limited. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa: <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzlwODI3X19BTg2?sid=4213cdd9-2bf8-46a7-96c3-4084f0befac5@redis&vid=0&format=EB&rid=1>
- Ryals, L., & Rogers, B. (2007). Key account planning: Benefits, barriers and best practice. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2–3), 209–222. Viitattu 19.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/09652540701320894>
- Santos, J. H. D. A. (2019). *Customer Relationship Management : Strategic Approaches in Digital Era*. Society Publishing. Viitattu 3.2.2022. Saatavissa: <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjAxNDA2N19fQU41?sid=05b01f6f-a22c-44f8-ae18-d467aa5c36b7@redis&vid=0&format=EB&rid=1>
- Storbacka, K. (2012). Strategic account management programs: Alignment of design elements and management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 259–274. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/08858621211221643>
- Storbacka, K., Sivula, P., & Kaario, K. (2000). *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Kauppakaari Oyj.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 17.2.2022. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Visma Public | *Talous- palkka- ja henkilöstöhallinnon asiantuntija - Visma*. (2022). Viitattu 12.1.2022. Saatavissa: <https://www.visma.fi/vismapublic/yritys/>
- Visma Public Oy - *Taloustiedot | Suomen Asiakastieto Oy*. (2022). Viitattu 12.1.2022. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/visma-public-oy/26440282/taloustiedot>
- Zupancic, D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 323–331. Viitattu 9.2.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/08858620810881593>

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET HENKILÖSTÖLLE

1. Miten määrittelisitte asiakkuuksien johtamisen?
2. Miten asiakkuuksien johtaminen näkyy tällä hetkellä työssänne?
 - a. Mitä hyvää siinä on?
 - b. Mitä kehitettävää siinä on?
3. Miten asiakkuuksia tulisi johtaa?
4. Miten uskotte asiakkuuksien johtamisen vaikuttavan asiakaskokemukseen?
5. Miten suhdetta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä kannattaisi kehittää, jotta se toisi lisäarvoa yritykselle?
6. Miten henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat asiakassuhteen kehittymiseen?
7. Miten asiakkuuksia tulisi hoitaa ja millaista asiakkuuksien hoito olisi eri asiakas-segmenteissä?
 - a. Miten usein tapaamisia pidetään ja mitä nämä tapaamiset pitäisivät sisäl-
lää? Ketkä osallistuvat tapaamisiin, mistä näissä pitäisi keskustella?
 - b. Miten usein olisi muuta kommunikaatiota?
 - i. Mikä olisi paras kontaktointitapa?
8. Mitkä olisivat hyviä asiakkuuksien johtamisen tavoitteita?
9. Millä tavoin asiakkuuksien johtamista olisi hyvä mitata?
10. Kuinka tulisi varmistaa, että valittu asiakkuuksien johtamisen malli toteutuu myös käytännössä?

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET YRITYKSILLE

1. Miten määrittelisitte asiakkuuksien johtamisen?
2. Miten asiakkuuksien johtaminen näkyy teidän yrityksessänne?
 - a. Miten se näkyy tällä hetkellä työssänne?
3. Mitä tavoitteita teillä on asiakkuuksien johtamisessa?
 - a. Mittaatteko asiakkuuksien johtamista jollakin tavalla?
4. Miten asiakkuuksien johtaminen on muuttunut teillä ajansaatossa?
 - a. Miten se on vaikuttanut yrityksenne toimintaan?
 - b. Miten henkilöstö on reagoinut muutoksiin?
5. Miten asiakkaat ovat suhtautuneet asiakkuuksien hoidon toimenpiteisiin?
6. Miten asiakkuuksien johtaminen on vaikuttanut asiakaskokemukseen?
7. Mitkä ovat olleet menestystekijöitä asiakkuuksien johtamisessa?
8. Onko teillä erilaisia asiakkaita?
 - a. Miten ne eroavat toisistaan? Miten erot ovat huomioitu?
 - b. Hoidetaanko asiakkaita eritavoin?
9. Kuinka olette huolehtineet siitä, että asiakashoitomallit toteutuvat myös käytännössä?
10. Mitä vinkkejä antaisitte yritykselle asiakkuuksien johtamisesta?

LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET ASIAKKAILLE

1. Mitä ominaisuuksia arvostatte palveluntarjoajassa?
2. Mitä odotatte palveluntarjoajalta?
3. Mihin perustuu merkityksenkäs yhteistyö asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä?
4. Miten toivoisitte, että teidän asiakkuuttanne hoidetaan?
 - a. Miten usein tapaamisia pidetään ja mitä nämä tapaamiset pitäisivät sisällyttää? Ketkä osallistuvat tapaamisiin ja mistä haluaisitte keskustella niissä?
 - b. Miten usein olisi muuta kommunikaatiota? Mikä on toivottu kontaktointitapa jonka olette todenneet hyväksi?
 - c. Vaihtelee tämä sen mukaan, paljonko eri palveluita tietyltä toimittajalta/palveluntarjoajalta teillä on käytössä?
5. Miten suhdetta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä kannattaisi kehittää, jotta se toisi lisäarvoa teille?
 - a. Miten henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat asiakassuhteen kehittymiseen?
6. Onko teillä jotakin esimerkkiä asiakkuuden hyvästä hoidosta?