



Asiakkuuksien kehittäminen henkilöstöpalvelualalla

Tea Roine

OPINNÄYTETYÖ
lokakuu 2019

Liiketoiminta 17ALIKO2
myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta 17ALIKO2
myyntiosaaminen

ROINE, TEA
Asiakkuuksien kehittäminen henkilöstöpalvelualalla

Opinnäytetyö, 43 sivua
lokakuu 2019

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana toimi henkilöstöpalvelualan yritys, jota salassapitosäädösten vuoksi kutsutaan tässä raportissa nimellä Yritys X. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda toimintamalli asiakkuuksien hoitoon. Pää tavoitteena oli kehittää toimiva prosessikuvaus, asiakaslähtöinen asiakkuuden hoitomalli. Hankkeen tavoitteena oli luoda kahdelle eri asiakassegmentille, perusasiakkaille sekä kumppaniasiakkaille, omat asiakkuuden hoitomallit sisältäen vuosikellon sekä kehittää ja selkeyttää myynnin prosesseja.

Tämän opinnäytetyön teoria rakennettiin palvelumuotoiluun perustuen, viitekehys sisältää mm. asiakassegmentoinnin, liiketoimintamuotoilun ja palvelumuotoilun. Lähteet on löydetty kotimaisen ja ulkomaisen kirjallisuuden lisäksi internetin lähteistä.

Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimusaineiston keräämisessä menetelmänä käytettiin puhelinhaastattelua. Tulosten perusteella voidaan todeta, että palvelumuotoilulla asiakkuuden hoitomallilla on suuri merkitys asiakkaiden tyytyväisyyden ja tarpeiden tyydyttämisen osalta. Asiakkaat saavat toiveensa esille prosessissa, jonka perustana on segmentointi, asiakkaan polku ja vuosikello. Tutkimustulosten mukaan paras asiakaskokemus saadaan aikaan kehittämällä myynnin prosesseja yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Kehittämishankkeen tavoitteet toteutuivat sovitusti, hanke arvioitiin toimeksiantajan taholta hyödylliseksi koska organisaatio tulee käyttämään opinnäytetyötä apunaan kehittäessään yksikön toimintaa ja asiakkuuden hoitoa.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotettiin asiakkuuden hoitomallin kriittisten pisteiden ja nivelvaiheiden tarkempaa tutkimista ja kehittämistä. Myös vastaava prosessimalintaminen muista yksikön toiminnoista olisi tarpeen, jotta kokonaisuus saataisiin näkyviin, nyt opinnäytetyön aihe rajattiin vain asiakkuuden hoitoon.

Asiasanat: asiakkuuden hoitomalli, asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu ja asiakkuusjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

Roine Tea
Developing customer management model

October 2019

This thesis was targeted and commissioned by a human resources company, which has a confidentiality obligation and will therefore be called Company X in this report. The aim of this survey was to develop a functional process description, customer-oriented customer relationship management model. The aim of the project was to create customized customer care management models for two different customer segments, core customers and partner customers, and to develop and streamline sales processes.

The theoretical frame work of this study was founded on service design, customer segmentation, business design and service design. The material of the theoretical framework consisted of domestic and foreign literature, domestic scientific articles and internet sources.

The principal methods of this survey were qualitative. A telephone interview was used as a qualitative method. Based on the results, it can be stated that the service design of the customer care management model is of great importance in terms of customer satisfaction and satisfaction of needs. Customer's voices and wishes will be heard in a process based on segmentation. According to research results, the best customer experience is develop sales processes with customers.

The objectives of the development survey were achieved as agreed, and the thesis was considered useful by the target organization, they will use the thesis to help develop the unit's operations and customer relationship management.

Further exploration and development of the critical points were suggested as further research topics. Similar process modeling from other unit functions would also be necessary to make the whole process open, now the subject of the thesis was limited only to customer care.

Keywords: service design, customer leadership, customer management model, segmentation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TARKOITUS JA TAVOITE	8
3	RAPORTIN RAKENNE	9
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	10
4.1	Kohdeorganisaatio	10
4.2	Henkilöstöpalveluala	11
5	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ	15
5.1	Teoreettinen viitekehys	15
5.1.1	Palvelumuotoilu.....	16
5.1.2	Liiketoimintamuotoilu.....	17
5.1.3	Asiakaskokemus	18
5.1.4	Asiakkuuksien hallinta	18
5.1.5	Asiakkuuksien johtaminen.....	19
5.1.6	Segmentointi	19
5.1.7	Tutkimusongelma	20
5.2	Tutkimuskysymykset.....	20
5.3	Hankesuunnitelma	22
5.3.1	Hankkeen organisointi ja resursointi.....	23
5.3.2	Aikataulutus ja hankkeen toteutuksen suunnitelma	23
5.3.3	Hankkeen riskit.....	24
5.4	Hankkeen toteutus	25
5.4.1	Haastattelujen toteutus.....	26
5.5	Tutkimuksen tulokset	28
6	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS	32
6.1	Asiakkuuden hoitomalli	32
6.1.1	Asiakkuuden hoidon prosessikaaviot.....	33
6.1.2	Asiakkuuden hoidon vuosikellot	35
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
7.1	Johtopäätökset.....	38
7.2	Arviointi	38
7.3	Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle	40
7.4	Jatkotutkimusaihe	41
7.5	Pohdinta.....	41

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön kirjoittajan ensimmäinen oikea työpaikka oli tietokantavastaavan tehtävät Microsoft Oy:llä loppuvuodesta 1999. Juuri merkonomiksi valmistuneena, kokemattomana työntekijänä ainoa keino päästä tähän huippuyhtiöön töihin, oli henkilöstövuokrauspalvelun kautta. Tämä vajaan vuoden kestänyt määräaikainen työsuhde opetti paljon ja oli erittäin positiivinen kokemus henkilöstövuokrauksesta. Vaikka tätä nimenomaista henkilöstöpalveluyritystä ei enää ole olemassakaan, jäi siitä hyvän kokemuksen myötä kiinnostus henkilöstöpalvelualaa kohtaan. Siirryttyään työllisyydenhoidon toimialalle, kirjoittaja on seurannut mielenkiinnolla henkilöstöpalveluyritysten yleistymistä, kasvua ja palvelutarjonnan laajenemista. Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opintojen myötä tuli mahdollisuus tehdä opinnäytetyö henkilöstöpalvelualan yritykseen ja mahdollisuus päästä yhdistämään opinnäytetyössä kaksi kiinnostuksen kohdetta; asiantuntijamyynti ja henkilöstöpalveluala.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X, joka on linjannut päättö- ja opinnäytetyöt salattavaksi niin, ettei sen konserniyhtiöiden nimiä saa käyttää ja sisällön tulee olla kirjoitettu niin, ettei siitä voi päätellä kohdeyritystä. Tätä salausvaatimusta sovelletaan toimeksiantajalla kaikkiin lopputöihin. Asia on ratkaistu tässä opinnäytetyössä sillä, että raportin tekstissä käytetään toimeksiantajasta nimeä Yritys X. Lopullinen tuotos eli synnytetty asiakkuuden hoitomalli ja siihen liittyvät materiaalit eivät ole julkisia, joten tässä raportissa keskitytään kuvaamaan asiakkuuden hoitomallin rakentamista ja kehittämisen prosessia. Yritys X:llä oli tarve luoda asiakkuuden hoitomalli, joka rakennetaan pohjautuen palvelumuotoiluun eli tärkeimpien asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin yhteistyön laadusta. Kehittämistyön viitekehystenä käytettiin asiakaskokemusta, asiakkuuden hoitoa ja palvelumuotoilua asiakkaan, mutta myös toimeksiantajan näkökulmasta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja asiakkuuksien johtamiseen perustuen. Viitekehyksessä painotettiin asiakaslähtöisyyttä ja asiakkuuksien johtamista ja asiakkuuden hoitomalleja. Teoreettisen viitekehysten aineisto koostui kirjallisuudesta, Internet-lähteistä sekä kotimaisista ja ulkomaisista artikkeleista.

Yritys X:llä oli asiakkuuden hoitomallin rakentamisen suunnittelun lähtökohdassa hyviä myynnin työkaluja käytössä, kuten myynnin portaat ja selkeitä ohjeistuksia asiakaskäynnille. Mittaristona käytettiin asiakaskäyntejä ja myynnin volyymejä, asiakas- ja työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä työturvallisuuslukuja. Varsinaista asiakkuuden hoitomallia ei yrityksessä aiemmin ollut mallinnettu ja kuvattu, koska malli haluttiin nimenomaan muotoilla asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaiseksi. Lisäksi asiakkuuden hoitomalliin haluttiin yrityksen omien myyjien näkökulma sekä nopeatempoisen toimialan erityispiirteet mukaan. Kehittämistyötä helpotti toimeksiantajan vankka tahtotila asiakkuuden hoitomallin kehittämiseen, jolloin käytännön työstäminen oli sujuvaa. Mutta kaikki kehitystyö vie aina aikaa ja vaatii tekijältä paljon panostusta oman työn ohessa, näin ollen asiakkuuden hoitomallin rakentamisen teettäminen opinnäytetyönä oli win – win -tilanne kaikille osapuolille.

2 TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämistyön tarkoitus on laadullisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun keinoin luoda asiakkuuden hoitomalli toimeksiantajan myyntiorganisaation käyttöön. Toimeksiantajalla on valtakunnallinen myyntiorganisaatio, joten yhtenäinen ja yleinen asiakkuuden hoitomalli auttaa myyjä käytännön asiakastyössä. Yhtenäiset toimintatavat luovat perustan laadukkaalle asiakaspalvelulle, mutta asiakkuuden hoitomalli mahdollistaa yksilöllisen räätälöinnin tarvittaessa. Tutkimushaastatteluilla selvitettiin, miten asiakkuus koetaan asiakkaiden keskuudessa elinkaaren eri vaiheissa, sekä mitkä ovat asiakkaiden asettamat vaatimukset yritykselle. Asiakkuuden hoitomallin luomisen ja käyttöönoton tavoitteena on saada henkilökunnan toimintatavat yhtenäistettyä ja antaa selkeä malli tulevalle asiakkuuden hoidolle ja siten kehittää yrityksen toimintaa.

Hyvää tutkimusongelmaa on vaikea määritellä, se sisältää kysymysten muodossa kiteytyksen siitä, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on asiakkuuden hoitomallin kuvaaminen ja ymmärtäminen. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi päätettiin kysymykset, jotka selvittävät millaista tietoa tarvitaan, jotta saadaan sisältö asiakkuuden hoitomalliin ja mikä tieto on tärkeää ja oleellista sisällyttää asiakkuuden hoitomalliin, jotta se olisi käytännössä toimiva myynnin työkaluna. Opinnäytetyön tuotoksena luodun asiakkuuden hoitomallin avulla yritys voi tehostaa asiakkuuksiensa strategista johtamista ja siten varmistaa toiminnan tasalaatuisuuden ja varmistaa asiakkuuksien pysyvyyttä. Asiakkuuksien kehittäminen vaatii yritykseltä myös valmiutta panostaa resursseja kehittämistyöhön. Yritys, joka kykenee säilyttämään kannattavimmat asiakkaansa ja siirtämään kannattamattomat kilpailijoilleen, on kannattavampi ja kilpailukykyisempi eli se on onnistunut asiakkuuden hallinnassaan. Asiakkuuden hoitomallin avulla pyritään oppimaan, ymmärtämään ja tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja siten vastaamaan niihin entistä paremmin.

3 RAPORTIN RAKENNE

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisen viitekehyksen ja kehittämishankkeen toteutuksen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Raportissa on yhteensä seitsemän päälukua. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija aiheeseen, toisessa luvussa määriteltiin opinnäytetyön tausta, tarkoitus, tavoitteet ja rajaus. Kolmannessa luvussa esitellään kehittämishankkeen raportin rakenne, neljännessä kuvataan kohdeorganisaatio eli toimeksiantajan toimintaympäristönä toimiva henkilöstöpalveluala. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettinen viitekehys, joka muodostuu palvelumuotoilun, asiakkuuksien johtamisen, asiakkuuden hallinnan ympärille sekä käytännön kehittämistyö. Kuudennessa luvussa käsitellään kehittämistyön tuotokset, kehittämisenäkökulmat ja menetelmä. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto, johtopäätökset ja esitellään kehittämissuhteet ja jatkotutkimuksen ehdotukset sekä pohdinta.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohteena olevaa organisaatiota ja henkilöstöpalvelualaa toimintaympäristönä.

4.1 Kohdeorganisaatio

Yritys X tuottaa henkilöstöpalveluja kymmenillä paikkakunnilla Suomessa, useilla eri toimialoilla. Henkilöstöpalvelujen palvelutarjontimeen kuuluu esim. henkilöstövuokrausta, rekrytointipalveluja, hakijamarkkinointia ja soveltuvuusarviointeja. Opinnäytetyöni toimeksiantaja eli kohdeorganisaatio on nopeasti kasvavalla ja hektisellä rakentamisen toimialalla. Kohdeorganisaatio on toiminut alalla jo kymmeniä vuosia ja se kuuluu Henkilöstöpalveluyritysten liittoon. Rakentamisen toimiala kasvaa nopeasti ja sanotaankin että rakennusala käy nyt kuumana, projektit pitäisi saattaa aikataulussa ja turvallisesti maaliin. Tarvitaan kuitenkin pitkäjänteisyyttä, sillä rakennusalalla kausivaihtelut ovat riippuvaisia talouden suhdanteista ja vuodenajoista. Toimeksiantaja, opinnäytetyön kohdeorganisaatio Yritys X tarjoaa rakennuksille työvoimaa ja ulkoistuskokonaisuuksia. Yritys X on rakennusalan merkittävimpiä työllistäjä ja työnantaja. Yritys X on vastuullinen ja luotettava työnantaja, joka pitää työntekijöistään huolta. Yritys X:n rakentamisen toimialalla työskentelee kymmeniä työntekijöitä kymmenillä paikkakunnilla myyntityössä ja palvelutuotannossa. Johtamistyötä tekevät liiketoimintajohtaja, operatiivinen johtaja sekä myyntipäällikkö, jonka ohjauksessa asiakkuuden hoitomalli rakennettiin.

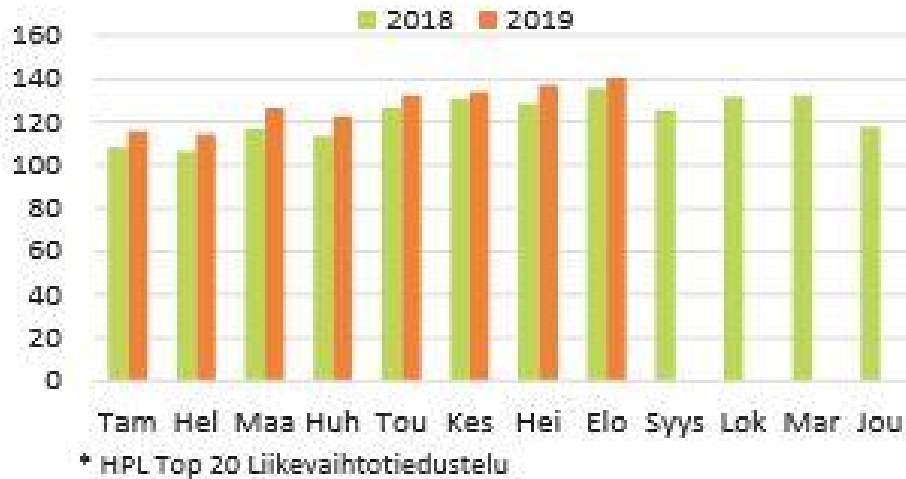
Asiakkuuden hoitomalli rakennettiin myynnin johtamisen välineeksi, myyntipäällikön työkaluksi, joka jalkautetaan käytäntöön jokaiselle paikkakunnalle ja yksiköön. Johdon tuki kehittämistyölle on tärkeää, jotta asiakkuuden hoitomalli saadaan käytännön työarkeen mukaan, ja varsinkin jatkuvan päivittämisen ja kehittämisen kohteeksi. Selkeyden vuoksi liiketoimintajohtajan, operatiivisen johtajan sekä myyntipäällikön työnkuvien ja vastuualueiden selkeyttäminen toisi asiakkuuden hoidon nivelvaiheisiin tehokkuutta, ja myynnin johtamiseen vaikuttavuutta. Tutkimusvastauksista ilmeni, että asiakkaat kaipaavat valtakunnallisesti tasalaa-

tuista, sopimusten mukaista palvelua sijainnista riippumatta. Jotta tämä toteutuisi, olisi myyntipäällikön rooliin sisällytettävä valtuudet jolla voi edellyttää eri yksiköiden ja tiimien toimivan kuten valtakunnallisissa sopimuksissa sovittu. Joskus palvelumuotoilu ja asiakkaan kuuntelu johtavat organisaatiossa sisäiseen myllerrykseen, kun asioita ei enää tehdäkään kuten on tehty aina ennenkin. Muutosvastarintaa on näissä tilanteissa aina odotettavissa ja johtamisessa vaaditaankin sisua puolustaa asiakkaiden näkemystä, siinä tutkimusfaktat ovat suurena apuna.

4.2 Henkilöstöpalveluala

HPL eli Henkilöstöpalveluyritysten liitto edustaa yli 300 henkilöstöpalvelualan yritystä. HPL on Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n jäsen ja se on ollut toiminnassa jo 30 vuotta. Henkilöstöpalveluala on merkittävä työllistäjä ja osa tyypillistä työelämää Suomessa. Tilastokeskuksen mukaan alalla toimii yli tuhat henkilöstöpalvelualan yritystä, vuonna 2017 vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista oli kaksi prosenttia. Yhteensä ala toi töitä reilulle 100 000 työntekijälle kattuen lähes kaikki toimialat. Tilastokeskuksen mukaan yleisintä vuokratyö oli teollisuuden sekä sähkö-, lämpö-, vesi- ja jätehuollon ym., tukku- ja vähittäiskaupan sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialoilla. Henkilöstöpalveluyritysten liiton liikevaihtotiedustelussa kysytään 20 suurimman alan yrityksen kuukausittaisia liikevaihto- ym. tietoja. Liikevaihtotiedustelun mukaan henkilöstöpalveluiden liikevaihto oli vuoden 2019 elokuun aikana 140,6 miljoonaa euroa. Edellisen vuoteen verrattuna liikevaihto lisääntyi 3,5 prosenttia. Jos liikevaihdon kasvusta lasketaan pois yritysostojen merkitys, kasvoi liikevaihto viime vuoden elokuuhun verrattuna 1,3 prosenttia. Tammi-elokuun aikana liikevaihtoa oli kertynyt 1023,6 miljoonaa euroa, mikä oli 5,9 prosenttia enemmän kuin viime vuoden vastaavana aikana. Viime vuonna 2018 liikevaihto (KUVIO 1.) kohosi 1 424 miljoonaan euroon ja kasvua edellisvuoden vastaavasta ajasta syntyi 11 prosenttia. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto, 2019.)

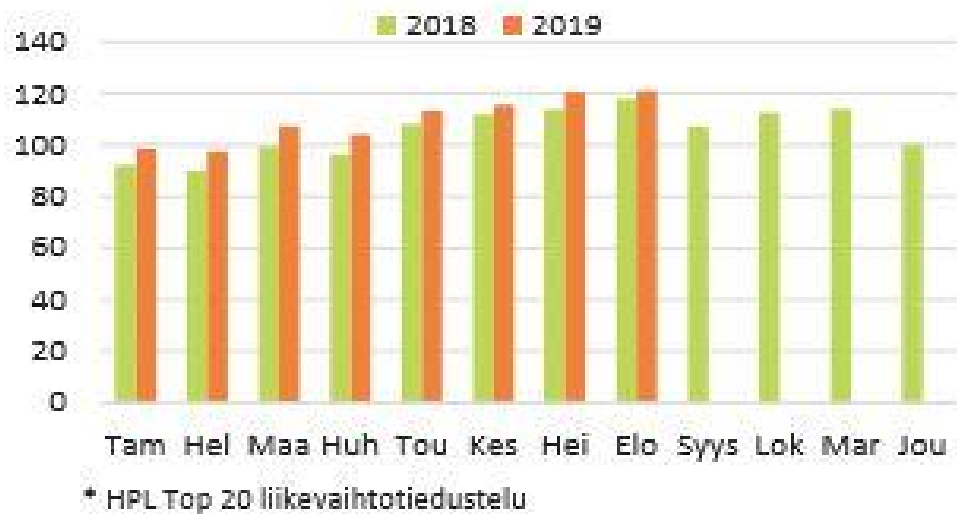
HENKILÖSTÖPALVELUIDEN LIIKEVAIHTO, milj.€ *



KUVIO 1: Henkilöstöpalveluiden liikevaihto, elokuu 2019

Henkilöstöpalveluyritysten liiton teettämän liikevaihtotiedustelun mukaan henkilöstöpalveluiden tammi-elokuun 2019 liikevaihdosta 86 prosenttia tuli nimenomaan henkilöstön vuokrauspalveluista (KUVIO 2.). Elokuun henkilöstövuokrauspalveluiden liikevaihto oli 121,2 miljoonaa euroa ja kasvua edellisvuodesta oli 2,9 prosenttia. Tammi-elokuun ajan liikevaihtoa oli kertynyt 878,8 miljoonaa euroa. Edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna liikevaihto kasvoi 5,9 prosenttia. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto, 2019.)

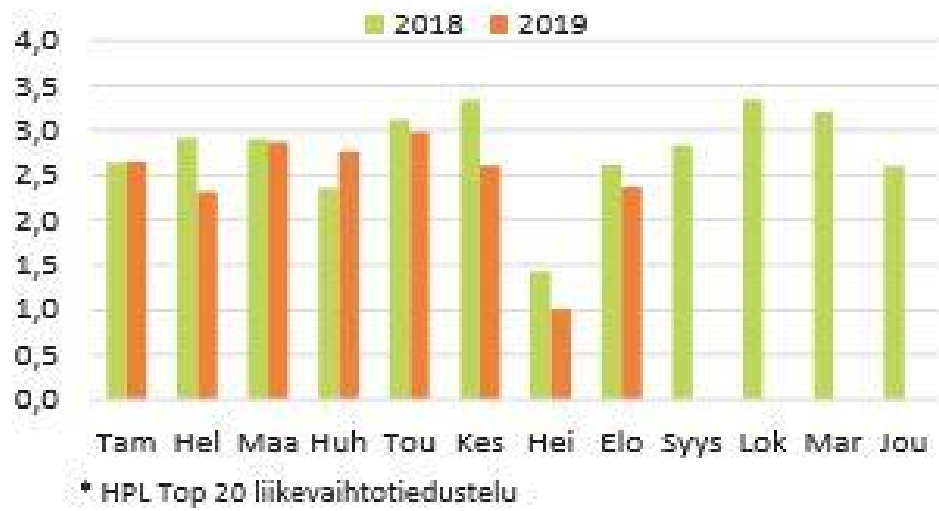
HENKILÖSTÖVUOKRAUSPALVELUIDEN LIIKEVAIHTO, milj.€



KUVIO 2: Henkilöstövuokrauspalveluiden liikevaihto, elokuu 2019

Henkilöstöpalveluyritysten liiton liikevaihtotiedustelun mukaan (KUVIO 3.) elokuussa 2019 rekryointipalveluiden liikevaihto oli 2,4 miljoonaa euroa, mikä oli 9,7 prosenttia vähemmän kuin viime vuonna. Tammi-elokuussa liikevaihtoa keräsi 19,6 miljoonaa euroa, mikä oli 8,2 prosenttia vähemmän kuin viime vuonna.

REKRYTOINTIPALVELUIDEN LIIKEVAIHTO, milj. € *



KUVIO 3: Rekrytointipalveluiden liikevaihto, elokuu 2019

5 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Tässä luvussa avataan tutkimuksellinen kehittämissyö kokonaisuudessaan, teoreettinen viitekehys ja käytännön toiminta.

5.1 Teoreettinen viitekehys

Asiakaskeskeisyyden arvo yritysten ja organisaatioiden menestystekijänä on noussut merkittävästi viime vuosina. Tämän trendin keskiössä on palvelumuotoilun integroituminen muuhun toiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilu nimenomaan asiakasnäkökulmakärjellä on suorastaan pakollista liiketoiminnan kehittämisessä, mikäli mieli pysyä kilpailulla toimialalla kärkijoukoissa. Aiemmin palvelumuotoilun avulla syntyneet mallit jäivät usein palvelujen kehittäjien työpöydille, saavat nyt suuremman roolin sekä vaikuttavuuden osana organisaation strategista toiminnan kehittämistä. Toisaalta palvelumuotoilun kautta muodonsaaneet arvolupaukset asettavat vaatimuksia ja rajoitteita organisaation liiketoiminnalle erityisesti liiketoimintamallien sekä kyvykkyyksien suhteen, tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä luodaan kvalitatiivisen tutkimuksen tuotoksena yleispätevä asiakkuuden hoitomalli, jota voidaan tarpeen mukaan räätälöidä. Asiakkaiden toiminnan ymmärtämisen aina ostokäyttäytymisestä, hankintaprosesseista ja asiakkuuden elinkaaren mittakaavasta yksittäisten palvelujen tasolle. Kyseiset kuvaukset auttavat myös linjaamaan organisaation sisäisiä operaatioita asiakkaan monissa kanavissa tapahtuvan toiminnan ympärille. Palvelumuotoilu lähestyy arvonluontia erityisesti asiakaskeskeisen arvon ja sen lähteiden tunnistamisella. (Seppälä & Ruokolainen 2016.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, joka voi olla yritys tai asiakas ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien määrään. Tavoitteena on siis ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Tietoja kerätään usein syvähaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. (Heikkilä 2014.)

5.1.1 Palvelumuotoilu

Yritysmaailman menestyjiä ovat ne yritykset, jota kykenevät tunnistamaan ja tunnustamaan asiakkaiden tarpeet, myös ne piilevät tarpeet, joiden olemassaolosta ei välttämättä asiakas itsekään ole vielä tietoinen. Tällöinen visiointi ja ketterä oman toiminnan muuttaminen vaativat johtamiselta uusia, rohkeita toimintamalleja. Esimerkiksi yrityksen toimintaympäristön epävarmuuden hallinta, löytää tavat hankkia ymmärrystä asiakkaistaan sekä ketterä kokeilukulttuuri ovat näitä toimintamalleja. Toimeksiantaja osoitti rohkeaa ennakkoluulotonta johtajuutta valitessaan asiakkuuden hoitomallin rakentamiseen ulkopuolisen opiskelijan sekä myönsi että sellainen organisaatiosta puuttuu mutta asiakkuuden hoitomalli ehdottomasti organisaatioon tarvitaan, ei vain pöytälaatikkoon pölyttymään vaan aidosti käytäntöön aidoksi työkaluksi.

Myynnin tohtori, Pia Hautamäen esityksessä Tampere Business Meet 2019-seminaarissa paljastui, että vain 16%:lla yrityksistä on myyntiprosessi, jota seurataan aktiivisesti ja muokataan ympäröivien muutosten mukaiseksi. Tämä tieto yllätti, sillä asiakaskokemukseen panostaminen todistetusti tuo yritykselle kustannussäästöjä ja tuoton kasvua. Tyytymättömyys asiakaskokemukseen voi aiheuttaa isonkin asiakaskadon digitaalisessa maailmassa, jossa tieto leviää nopeasti mutta tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja suosittelevat kokemaansa. Koska sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät luovat sitoutuneita ja tyytyväisiä asiakkaita, on asiakaskokemuksen tärkein tekijä lopulta työntekijäkokemus. Asiakkaan aikakaudella pärjääminen vaatii yrityksiltä, että asiakas ja hänen tarpeensa tulee aidosti asettaa etusijalle kaikessa yrityksen päätöksenteossa ja toiminnassa. Yrityksen tuottamaa asiakaskokemusta johdetaan, kehittäminen tehdään asiakaslähtöisesti, eikä asiakkaiden tarpeita pelkästään täytetä, vaan ne ylitetään kestävä uskollisuuden saavuttamiseksi. Yrityksen tulee hallita tarjoamiensa asiakaskokemusten sekä palveluiden yksityiskohtien synnyttämiä tunnetiloja ja ymmärtää, että positiivista asiakaskokemusta ei voi saavuttaa ilman positiivista työntekijäkokemusta. (Koivisto ym. 2019.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen avulla saadaan aikaan säästöjä, sillä virheet ja reklamaatiot vähenevät sekä NPS:n (Net Promoter Score) eli suosittelun lisään-

tyminen vähentää markkinoinnin tarvetta. Palvelumuotoilun kysyntä asiakasläh- töisenä kehittämisen lähestymistapana on kasvanut juuri kustannussäästöjen vuoksi. Palvelumuotoilu on palvelun käyttäjälähtöistä kehittämistä siten, että pal- velu vastaa asiakkaan tarpeita sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoit- teita. Palvelumuotoilu on uusien palveluinnovaatioiden mahdollistaja, positiivis- ten asiakas-, asiointi- ja käyttökokemusten varmistaja sekä laajemmin palveluli- ketoiminnan kehittämisen väline. Palvelumuotoilun avulla luodaan markkinoille täysin uusia palveluja tai kehitetään olemassa olevia palveluja vastaamaan pa- remmin asiakkaiden tarpeisiin. Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun keinoin rakennetussa asiakkuuden hoitomallissa on palvelupolku, eli asiakkaan läpi- käymä prosessi palvelua käytettäessä, kaikki nivelvaiheet palvelupolulla suunni- teltiin harkitusti niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhdenmu- kaisen asiakaskokemuksen. Kun kehittämishankkeeseen lähdettiin, toimeksian- tajan mittaristona käytettiin asiakaskäyntejä ja myynnin volyymejä, asiakas- ja työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä työturvallisuuslukuja. Tutkimushaastattelun vastauksissa tuli ilmi, että asiakkaat haluavat mitata myös epäonnistumisia, sekä käydä säännöllisesti yhdessä läpi niiden syyt ja seuraukset eli mitä asioille teh- dään, jottei vastaava toistu. Myös asiakkaan kanssa yhdessä suunniteltu vuosi- kello toimenpiteineen ja vastuualueineen on palvelumuotoilua parhaimmillaan. (Koivisto ym. 2019.)

5.1.2 Liiketoimintamuotoilu

Liiketoimintamuotoilu on terminä uusi mutta nerokas, se yhdistää palvelumu- toilun, asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen liiketoiminnan strategioi- den kehittämiseen. Kreapal Oy:n liiketoimintamuotoilun oppaassa todeltaan että, liiketoimintamuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä, ihmisiä kokonaisval- taisesti huomioiva osallistava työtapa liiketoiminnan strategisen tason kehittämi- seen. Se yhdistää luontaisesti yrityksen strategian ja ihmisten tarpeet. Liiketo- imintamuotoilu palauttaa ihmisen takaisin liiketoiminnan ytimeen, käytännössä liiketoimintamuotoilu tarkoittaa, että toiminnot on muotoiltu asiakkaalle sopivaksi käyttää, työntekijälle työpäivät organisoitu tavalla, joka mahdollistaa arvon tuot- tamisen asiakkaalle. Lisäksi liiketoiminta tuottaa tulosta omistajille ja arvoa kai- kille osapuolille. Palvelumuotoilun ja liiketoimintamuotoilun erona on, että palve-

lumuotoilu kehittää yksittäisten palveluiden asiakaskokemusta ja sen tuottamiseen tarvittavia yrityksen sisäisiä prosesseja. Liiketoimintamuotoilu sopii yrityksille, joiden liiketoiminta kaipaa kokonaisvaltaisempaa ja tasapainoisempaa asiakkaiden, henkilöstön, johdon ja omistajien tarpeiden kytkemistä osaksi yrityksen strategiaa. (Kreapal Oy 2017.)

5.1.3 Asiakaskokemus

Kreapal Oy:n teettämän tutkimuksen mukaan 73% yrityksistä kilpailee pääosin asiakaskokemuksella. Asiakaskokemuksen merkitys kilpailussa on nousussa vuosi vuodelta, sen vuoksi siihen huomion kiinnittäminen liiketoiminnan kehittämistyössä on tärkeää. Samainen yritys on luonut oppaan asiakaskokemuksen kehittämiseen, sen mukaan asiakaskokemus on kaikkien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa ihan kaikki vuorovaikutus yrityksen kanssa, niin fyysinen kuin digitaalinen ja myös tiedostamaton brändikohtaaminen yrityksen kanssa. Huomioitavaa on myös se, että 2/3 asiakaskokemuksesta on tunnetta. On edullisempaa luoda aineetonta kokemusta kuin funktionaalista toiminta-arvoa. Asiakaskokemus on ainutlaatuinen tapa toimia asiakkaan eduksi, sitä kilpailijat eivät voi kopioida. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja tiedon hyödyntäminen viestivät organisaatiolle asian tärkeydestä ja motivoi panostamaan asiakaskohtaisiin. Asiakaskokemusta täytyy johtaa liiketoimintastrategiasta saakka, jotta asiakaskokemuksesta voidaan rakentaa pysyvää kilpailuetua, sillä tulee olla visio, missio ja strategia. Asiakaskokemuksen kehittämistyössä toimivana keinona käytetään asiakkaan palvelupolun kuvaamista. Palvelupolku kuvaa visuaalisesti asiakkaan vuorovaikutuksen yrityksen kanssa. Prosessiin kuvataan kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta. (Kreapal Oy 2017.)

5.1.4 Asiakkuuksien hallinta

Yleensä keskeinen osa yrityksen liikevaihdosta muodostuu muutamalta suuremmalta asiakkaalta. Riippuvuus näistä muutamasta asiakkaasta on syynä, miksi erillistä segmentoitua asiakkuuden hallintaa tarvitaan. Mäntyneva puhuu Pareto-säännöstä eli 80/20-säännöstä. Tämän mukaan 80 prosenttia liikevaihdosta on

peräisin 20 prosentilta asiakkaista. Joskus tämä sääntö ilmenee vieläkin jyrkemmin: 90 prosenttia liikevaihdosta saadaan 10 prosentilta asiakkaista. Mäntyneva kirjoittaa kirjassaan asiakkuuden hallinnan kokonaisvaltaisuudesta ja riskeistä, jotka tulee ottaa huomioon. Avainasiakkaista puhutaan usein kumppaneina, todellisuudessa kuitenkin myyvällä yrityksellä on useimmin enemmän intressejä asiakkuuteen kuin asiakkaalla. Riskienhallinta on osa asiakkuuden hallintaa, asiakkuuden hoitomallin avulla riskit tunnistetaan prosessin nivelvaiheissa kriittisillä pisteillä. Menestyksekkääseen asiakkuuden hallintaan vaaditaan asiakkuuksien hoitoa ja kehittämistä tukeva organisaatio. Laadukas asiakkuuden hallinta vaatii strategiaan pohjautuvan palvelumuotoillun asiakkuuden hoitomallin, jonka avulla sitoutetaan henkilöstö suunnitelmalliseen toimintaan. Vuosikello rytmittää toimintaa ja helpottaa asiakkuuden hallinnan koordinoitua. Asiakkuuden hoitomallissa määritellään roolit ja prosessit, nivelvaiheet ja kriittiset pisteet mutta tärkeintä on myynnin johtaminen. Johtamiseen kuuluu mm. tavoitteiden ja mittareiden määrittely ja toiminnan seuraaminen, mittaustuloksiin liittyvät toimenpiteet ja jatkuva parantaminen osana myyjien toimenkuvaa. (Mäntyneva 2019.)

5.1.5 Asiakkuuksien johtaminen

Verrattuna perinteiseen asiakassuhteen johtamiseen, asiakasarvon johtaminen on toimiva strategia moniulotteisessa liiketoimintaympäristössä. Siinä missä CRM keskittyy asiakkaan ostohistoriaan, on asiakkaiden arvon johtamisen fokuksessa nykyiset ja tulevat transaktiot, toteaa Alma Median markkinointijohtaja blogikirjoituksessaan. Asiakkaat ovat digitalisaation myötä valveutuneita, verkostoituneita ja osallistumishaluisia. Sen vuoksi tarvitaan asiakasarvon johtamista, joka sisältää asiakaskokemuksen ja asiakkaan sitoutumisarvon johtamisen. Asiakaskokemuksen johtamisessa merkittävin asiakkaan kokemukseen vaikuttava seikka on asiakkaan odotukset. Asiakaskokemusta ei voida johtaa, mikäli asiakkaan odotuksia palveluntarjoajaa kohtaan ei tunneta. Asiakkaan sitoutumisarvon johtamisessa suurin potentiaali on asiakkaiden toimiminen palvelun suosittelijoina. (Kukkonen 2017.)

5.1.6 Segmentointi

Segmentointi on asiakkaiden jakamista erilaisiin osiin eli segmentteihin, jotta myyntiä voidaan tehdä erilaisille asiakasryhmille juuri sille parhaiten soveltuvalla tavalla. Segmentoinnin avulla voidaan jättää asiakasryhmiä markkinointitoimien ulkopuolelle, segmentoinnin perusteella yritys voi keskittyä vain yrityksen strategiaan parhaiten soveltuviin ja kannattavimpiin asiakassegmentteihin. Strategista segmentointia pidetään johtamisen työkaluna asiakaskeskeisessä yrityskulttuurissa. Strategisen tason segmentoinnilla luodaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Segmentointi auttaa tunnistamaan potentiaalisimmat asiakasryhmät sekä niiden tarpeet. Jotta segmentoinnista tulisi arjen työkalu koko organisaatiossa, johdon tulee antaa organisaatiolle yhteinen ymmärrys siitä, kenelle tuotteita tai palveluita kehitetään ja miten valituille segmenteille myydään sekä markkinoidaan. (Perälähti 2019.)

5.1.7 Tutkimusongelma

Hyvää tutkimusongelmaa on vaikea määritellä, se sisältää kysymysten muodossa kiteytyksen siitä, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on asiakkuuden hoitomallin kuvaaminen ja ymmärtäminen palvelumuotoilun avulla. Tutkimuskysymykset mietittiin toimiviksi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Päädyimme kysymyksiin, jotka kertovat vastaukset tutkimusongelmaan eli millaista tietoa tarvitaan, jotta saadaan sisältö asiakkuuden hoitomalliin ja mikä tieto on tärkeää ja oleellista sisällyttää asiakkuuden hoitomalliin, jotta se olisi käytännössä toimiva myynnin työkaluna. Kehittämishankkeen lähtökohta oli toimeksiantajan tarve asiakkuuden hoitomallin rakentamiselle, joten tarvitsimme asiakkailta tietoja, jotta malliin saadaan sisältöä. Kysymykset, joita asiakkailta tutkimushaastattelussa kysyttiin, suunniteltiin tähän tiedontarpeeseen nojaten. Haastattelukysymysten laadintaan varattiin aikaa viikko, ja se aika suunnitteluun myös tehokkaasti käytettiin. Kysymykset suunniteltiin niin että vastaus on täysin vapaa, ilman vaihtoehtoja tai rajaavia ehdotuksia. Näin saatiin aikaan oikea, luotettava lähtökohta asiakkuuden hoitomallin rakentamiselle, jonka perustukset on luotu asiakkaiden vastauksista hyvin harkittuihin kuuteen kysymykseen.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tietävätkö asiakkaat mikä on Yritys X:n palvelulupaus, kokevatko he, että lupaus pätee käytännössä? Tätä haluttiin kysyä ensimmäisenä, sillä se määrittää toimeksiantajan uskottavuuden sopimusten noudattamisessa. Sopimuksissa palvelulupaus on kirjoitettu näkyviin ja oletus myyntipäälliköllä on ollut, että myös käytännössä sen mukaan valtakunnallisesti Yritys X:n myynissä ja palvelutuotannossa toimitaan. Tämän kysymyksen vastaukset paljastavat, onko oletukset olleet oikeassa ja onko palvelulupauksesta tarpeen sisäisesti tiedottaa. Minkälaista yhteydenpitoa toivoisitte Yritys X:n kanssa? Kenen kanssa, miten usein, missä yhteydenpitokanavassa? Toisena kysymyksenä haastatteluun valittiin yhteydenpidon laatua tiedusteleva kysymys, joka on asiakkuuden hoitomallin ja vuosikellon ydin, asiakkaiden näkemys ja kokemus siitä saattaa heitellä huomattavasti verrattuna toimeksiantajan omiin ajatuksiin, joten asiakkuuden hoitomallin rakentamiseen tätä tietoa nimenomaan tarvitaan, jotta saadaan kunnon perusta koko mallille.

Kolmantena kysyttiin, miten tärkeää yrityksellenne on seuraavat toiminnot yhteistyössä ja miten haluaisitte sitä kehittää? Samaa kysymystä toistettiin liittyen eri aiheisiin, sopimukseen, hintaan, tunnuslukujen raportointiin, yhteistyön arviointiin ja palautteiden käsittely. Lisäksi kysyttiin, miten tärkeää on työturvallisuus, reklamaatioiden hoito ja tietoisuus Yritys X:n muista palveluista ja liiketoimintaratkaisuksista. Lopuksi vielä tiedusteltiin, onko joku muu asia jota listassa ei ollut, tärkeä. Nämä kolmoskysymykset perustuvat tiedonjanelle, miten tärkeänä asiakasyritykset pitävät eri palvelupolun toimintoja, joita asiakkuuden hoitomalliin haluttiin toimeksiantajan puolelta kuvattavan. Lähtökohta kysymykselle oli tutkia, ovatko asiakkaat samaa mieltä toimintojen tärkeydestä, jotta asiakkuuden hoitomalliin kuvattaisiin oikeat toiminnot. Asiakkailta haluttiin kysyä myös tärkeyden lisäksi, miten nimenomaista toimintoa kehitettäisiin, jotta asiakkuuden hoitomalliin saataisiin yhteistyön syventämiseen ja lujittamiseen oikeat suuntaviivat.

Neljäntenä kysymyksenä haastattelussa kysyttiin, toivoisitteko yhteistä kehittämistä yhteistyöhön ja mitä se käytännössä tarkoittaisi? Kysymys oli tarpeen, sillä luottamuksen rakentaminen yritysten välisessä asiakassuhteessa vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ja enemmän kuin yhteyshenkilöiden välisen yhteydenpidon. Yhteyshenkilön tehtävänä on valvoa, kehittää, kasvattaa ja lujittaa asiakassuh-

detta kumppanuuteen. Kumppanuussuhde asiakasyritykseen vaatii kuitenkin kaikilta prosessiin osallistuvilta erityistä panostusta, siksi on tärkeää kuvata ja mallintaa asiakkuuden hoitomalli, jotta kaikki organisaatiossa näkisivät oman vaikutusvaltansa sekä paikkansa asiakkaan palvelupolulla. Mallin avulla tulee näkyväksi myös palvelut ja taso, jonka olisi oltava valtakunnallisesti yhdenmukaista. Ilman visuaalista selkeää asiakkuuden hoitomallia voi kiireisen asiantuntijatyön arjessa helposti kadottaa tietoisuuden oman työn merkityksestä prosessissa. (Maister, Green & Galford 2012, 248-252.)

Kysymys viisi kysyi yleisiä odotuksia, edellytettäviä raameja ja mittaristoja yhteistyölle Yritys X:n kanssa? Viitoskysymyksellä varmistettiin yleisiä odotuksia, raameja ja mittareita yhteistyölle, vaikka sitä jo aiemmissa kysymyksissä sivuttiin. Kysymys on kuitenkin erittäin tärkeä, sillä tässä kysymyksessä alleviivataan juuri asiakkaan yleisiä odotuksia, raameja ja mittareita kumppanuuteen tähtäävälle asiakkuudelle, jolloin sana on vapaa ja esille voi tulla seikkoja, joita aiemmissa vastauksissa ei ilmennyt. Asiakkuuden hoitomalliin on tärkeää saada kaikki mahdollinen tieto asiakkailta, jotta palvelumuotoilu aidosti toteutuisi. Viimeinen kysymys koski verkostotapahtumia, mitä asiakkaat haluaisivat järjestettävän, milloin, kuinka usein, ja ketä haluaisivat tapahtumissa tavata. Kysymys oli suunnattu vain hankintaosastolle ja toimitusjohtajille. Työnjohtajilta taas kysyttiin, miten tärkeänä Yritys X:n yritystuotteet koetaan ja mikä on mieleisin, mitä toivotaan lisää.

5.3 Hankesuunnitelma

Hankesuunnitelman kirjoittaminen alkoi heti jo työhaastattelussa, jossa keskusteltiin toimeksiantajan tarpeista, toiveista ja odotuksista liittyen kehittämistutkimukseen ja asiakkuuden hoitomalliin. Kaiken toiminnan lähtökohtana oli palvelumuotoilu, joka on edellytys menestyvälle liiketoiminnalle. Hyvä kattava hankesuunnitelma auttaa toteutuksessa ja loppuraportoinnissa valtavasti, lisäksi sen avulla kaikki osapuolet ovat ajan tasalla hankkeen sisällöstä ja etenemiseen liittyvistä toimenpiteistä. Hankesuunnitelma kirjattiin TAMK:n raportointiohjeiden mukaisesti ja siinä otettiin kattavasti huomioon eri osa-alueet alusta alkaen, jotta käytännön tutkimustoimissa ei tulisi yllätyksiä. Suunnitelmaan sisältyi perustietojen lisäksi opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimusongelma. Li-

säksi käytettävä teoreettinen perusta, raportoinnin rakenne ja käytännön työmenetelmät sekä aikataulutukset saivat omat lukunsa. Opinnäytetyöprosessin mukaisesti hankesuunnitelma hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalle ja toimeksiantajalla ennen käytännön toimenpiteitä.

5.3.1 Hankkeen organisointi ja resursointi

Hanke toteutettiin opinnäytetyönä, joten kokonaisuuden organisoinnista vastasi liiketalouden opiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta, hänellä oli apunaan ohjaajat toimeksiantajan puolelta sekä oppilaitoksesta. Kaikki suunnitelmat ja käytännön toimet hyväksyttiin toimeksiantajan ohjaajalla, joka toimi kohdeorganisaatiossa myyntipäällikkönä. Opiskelija pystyi opintovapaan turvin työskentelemään opinnäytetyön parissa toimeksiantajan tiloissa ja työvälineillä 40 tuntia viikossa, 10 viikon ajan keväällä 2019. Ajanjaksoon sisältyi myös perehtymistä, tutustumista ja työtehtäviä liittyen myyntipäällikön työtehtäviin ja henkilöstöpalvelualan organisaatioon. Tämä auttoi huomattavasti tutkimushankkeen analysoinnissa koska konteksti oli tuttua.

5.3.2 Aikataulutukset ja hankkeen toteutuksen suunnitelma

Opinnäytetyön käytännön toteuttaminen alkoi viikolla 12/2019, samalla kun työharjoittelu toimeksiantajan tehtävissä alkoi. Käytännön toteutuksen aikataulu raaimitettiin viikkotasolla ja joillekin työvaiheille suunniteltiin enemmän aikaa, kun todellisuudessa kului, samoin joillekin työvaiheille oli suunniteltu vähemmän aikaa, kun todellisuudessa kului.

vko 12	aikataulutus, opinnäytetyösuunnitelma ja -sopimus
vko 13	tutkimuskysymysten ja tutkittavien yritysten asettelu
vko 14	tutkimushaastattelut
vko 15	tulosten analysointi
vko 16	tulosten analysointi
vko 17	asiakkuuden hoitomallin prosessikuvaus tulosten perusteella
vko 18	asiakkuuden hoitomallin prosessikuvaus tulosten perusteella
vko 19	tuotosten esittely ja hyödyntäminen jatkossa, jalkauttaminen
vko 20	tuotosten esittely ja hyödyntäminen jatkossa, jalkauttaminen
vko 21	arviointi ja loppukeskustelu

TAULUKKO 1. Aikataulusuunnitelma

5.3.3 Hankkeen riskit

Kehittämishankkeissa on aina odotettavissa yllättävää muutosvastarintaa, johon ei voi etukäteen varautua, mutta aikataulujen pitäminen, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus ja tiimien väliset rajat olivat ilmeisiä riskejä, joihin myös varauduttiin ja osattiin ennakoita. Esimerkiksi tiedossa oli alusta asti, että toimeksiantajan opinnäytetyön ohjaajana toimivan myyntipäällikön työ on hyvin kiireistä ja liikkuvaa, joten opinnäytetyön tekijäksi haluttiin itseohjautuva, itsenäinen opiskelija.

Muutosvastarintaan voi valmistautua tutustumalla David Moldenin NLP business masterclass kirjaan, jossa perehdytään Neuro-Linguistic Programming (NLP) teoriaan. NLP tarjoaa lukemattomia todistettuja työkaluja ja tekniikoita menestymiseen ja muutoksen luomiseen, siis taitoja, joita kehittämishankkeen läpiviemiseen onnistuneesti tarvitaan. Kehittämishankkeen johtamisessa tarvitaan keinoja muuttaa negatiivisesti hankkeeseen suhtautuvat työntekijät muutosvoimiksi. NLP Business Masterclass selittää kuinka ajattelutavat, kielirakenteet, emotionaalinen energia, motivaatio, taidot ja strategiat voidaan käytännöllisesti integroida muutoksen liikkeellepanevaksi voimaksi. Molden yhdistää NLP:n teorian ja periaatteet nykyisiin liiketoiminnan haasteisiin käytännöllisillä tekniikoilla, jotka on johdettu alan johtavilta ammattilaisilta.

Riskienhallintaan kehitetty Risk wheel on yksi NLP-tekniikoista kehittämistyön johtamisen avuksi. Risk wheel-työkalua käytetään workshop-muotoisesti koko tiimin kesken, jossa työskennellään 10 eri kysymyksen keinoin. Vastauksista luodaan Risk wheel-karttaan tulokset, josta nähdään tulokset, jotka kertovat kattavasti esimerkiksi miten turvallisuushakuisia tai riskialttiita tiimin jäsenet ovat. Molden kutsuu tekniikka design change workshopiksi, eli muutosmuotoilua. (Molden 2001.)

5.4 Hankkeen toteutus

Tässä osiossa avataan kehittämishankkeen käytännön toteutuksen vaiheet. Hyvin suunniteltu kehittämishanke aikataulutuksineen toteutettiin 10 viikon aikana sujuvasti ja määrätietoisesti. Hankkeen onnistumisen takasi innokkaan opinnäytetyön tekijän lisäksi toimeksiantajan johdon vahva sitoutuminen asiakkuuden hoitomallin rakentamiseen. Menetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, tutkimushaastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluin. Tutkimushaastattelut kohdistuivat toimeksiantajan asiakasyrityksiin, otoskoko suhteutettiin tutkimustarpeisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin. Otantamenetelmänä käytettiin ositettua otantaa, jonka avulla pyrittiin varmistamaan, että otos on mahdollisimman edustava tutkimuksen kannalta merkittävien ryhmien osalta. Ryväso-
tantaa ajatellen tutkimus oli liian pieni.

Tutkimusaineistosta analysoidaan palvelumuotoilun keinoin yleinen asiakkuuden hoitomalli, joka jalkautetaan toimeksiantajan myyntiorganisaation käyttöön. Tutkimuskysymykset ja tutkimukseen osallistuvat yritykset suunniteltiin ja valittiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa käytetään nimitystä tiedonantaja tai informantti henkilöistä, joilta aineistoa kerätään. Perusjoukolla ei ole silloin merkitystä. Näyte on mikä tahansa osajoukko, joka on otettu tai valittu ns. perusjoukosta. Ei ole käytetty todennäköisyysotantaa, vaan tiedonantajat on poimittu mielivaltaisella tavalla. Näytteen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä perusjoukkoon. Näyte koostuu yhdestä tai useammasta tiedonantajasta, informantista, joten aineistolähtöisessä tutkimuksessa ei käytetä käsitteitä havainto- tai tilastoyksikkö tai koehenkilö. Näyte on aineistolähtöisessä tutkimuksessa, kun halutaan ymmärtää asiaa/ilmiötä subjektin näkökul-

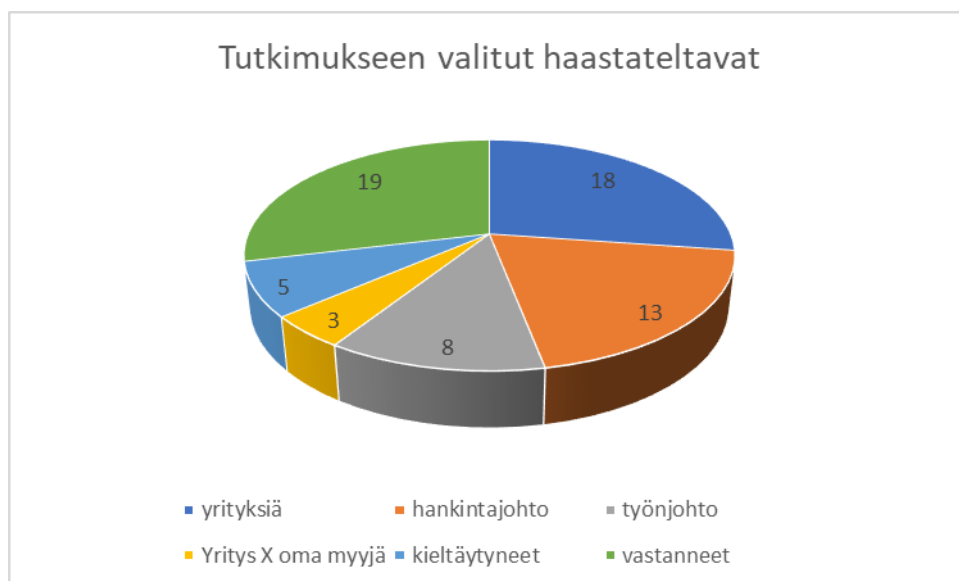
masta, siksi tässä tutkimuksessa käytettiin myyntipäällikön valitsemaa tiedonantajia. Näytteen valinta voi tapahtua monella eri tavalla, tässä tutkimuksessa käytettiin harkitusti sopivuuteen perustuvaa valintaa, jossa tiedonantajalla on tietyt ominaisuudet, jotka ovat olennaisia tutkittavan ilmiön kannalta. Harkinnanvarainen valintaa käytettiin koska tiedonantajalla on tietty asema ja tuntemus tutkittavasta aiheesta. Käytimme myös tarkoitushakuinen valinta, jossa tiedonantajalla on erikoisominaisuuksia- ja osaamista, joita haluttiin hyödyntää tutkimuksessa. (KAMK 2019.)

Asiakkuuden hoitomallin rakentaminen perustui tutkimusaineistoon ja tutkimuksen tuloksiin, lisäksi pohjana oli asiakastytyväisyyskyselyn 2019 tulokset. Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksissa oli huomioitavia kohtia, joiden asiakastytyväisyyttä toimeksiantaja haluaa nostaa tulevaisuudessa, näin kaikki näkökulmat tulee otettua huomioon ja mallista näin ollen oikeasti käytännössäkin toimiva. Opinnäytetyön toteuttamisessa sitoudutaan noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa -ohjetta (TENK 2012). On varmistettu, ettei opinnäytetyön tekijä ole esteellinen toteuttamaan tutkimusta. Esteellisyys tarkoittaa sitä, että henkilö on käsiteltävään asiaan, sen asianosaisiin tai asiassa tehtävän ratkaisun vaikutuspiiriin muuten kuuluviin henkilöihin sellaisessa suhteessa, joka saattaa vaarantaa hänen puolueettomuutensa. Esteellisyyden kannalta riittää, että puolueettomuus on objektiivisesti ajatellen saattanut vaarantua. Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta kuuluu ensisijaisesti tutkijalle itselleen, mutta myös ohjaajille ja korkeakoulun/tutkimusyksikön johdolle. Tutkimusta – myös opinnäytetyötä - tehdessä on oltava rehellinen, huolellinen, avoin ja kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä. Tutkimus toteutetaan suunnitelmallisesti, mahdolliset rahoituslähteet ilmoitetaan ja tutkimuksessa noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa. (TENK 2012.)

5.4.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelututkimukseen valittiin myyntipäällikön toimesta (KUVIO 4.) eri kokoisista asiakasyrityksistä 13 hankintajohtajaa sekä kolme Yritys X:n omaa myyjää. Yhteyspäälliköt nimesivät mukaan kahdeksan työnjohtajaa. Asiakasyrityksiä oli mukana 18, jotka myyntipäällikkö valitsi erityisin perustein kuten potentiaalin,

tärkeyden, valtakunnallisuuden, ostojen tai passiivisuuden mukaan. Haastattelut toteutettiin puhelimitse, puhelut tallennettiin. Kysymykset lähetettiin asiakkaille etukäteen tutustuttavaksi meilillä. Viisi asiakasta jätti vastaamatta haastatteluun. Haastatteluvastauksiin pohjautuen rakennettiin asiakkuuden hoitomalleja eri näkökulmista; myynnin perusmallin -ja kumppanuusmallin sisältäen nivelvaiheet, ja työntekijäpito. Lisäksi rakennettiin vuosikello, johon kootaan vuosittaiset yhteiset asiakkuuden hoidon toimenpiteet. Haastattelut toteutettiin avoimina puhe- linhaastatteluina ilman rajaavia vaihtoehtoja, johdattelevia jatkokysymyksiä tai kommentointia. Haastatteliija kysyi jokaiselta osallistujalta samat kysymykset samassa järjestyksessä ja tallensi puhelut litterointia varten. Avoimessa haastattelussa aihepiiristä keskustellaan vapaasti haastateltavan kanssa kysymysten avulla. Haastateltava voi puhua aihealueesta haluamastaan näkökulmasta. Avoin haastattelu perustuu vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastateltaville lähetettiin myyntipäällikön sähköpostista tiedoteviesti tulevasta tutkimuksesta ja kysymykset tutustuttavaksi etukäteen. Viestissä mainittiin, että haastattelut toteutetaan viikon 14 aikana, käytännössä aikaväli kuitenkin venyi lähes kolmeksi viikoksi, kunnes aikataulut saatiin sopimaan ja kaikki halukkaat haastateltua. Kaikki haastateltavat olivat kiireisiä mutta halusivat raivata kalenterista aikaa tutkimushaastattelulle. Aikaa haastatteluun varattiin 15-20 minuuttia ja siinä ajassa se pääosin toteutettiin.



KUVIO 4. Tutkimukseen valitut haastateltavat

5.5 Tutkimuksen tulokset

Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö KvaliMOTV:n mukaan tutkimusanalysoinnissa olennaisinta on, että analyysin parissa työskentelevä perustelee valintansa ja selittää, miksi hän on mitään tehnyt, jotta tutkimuksesta tulee perusteltu, uskottava ja mahdollisimman luotettava. Erilaiset analyttiset tarkastelutavat ohjaavat erilaisten näkökulmien ottamiseen: realistisessa tarkastelutavassa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä aineistossa on ja mitä siinä kerrotaan tutkittavasta aiheesta. Näin ollen tutkimushaastattelun kysymykset ja vastaukset on koottu ja analysoitu tutkimusongelman näkökulmasta. Seuraavassa analyysissä on eroteltu tutkimuksesta hyödynnettävä tieto asiakkuuden hoitomalliin ja vuosikelloon. Tämän analyysin perusteella rakennettiin asiakkuuden hoidon prosessikaaviot sekä vuosikello. (KvaliMOTV 2019.)

Ensimmäisen haastattelukysymyksen vastausten yhteenvetona voidaan todeta, että suurin osa asiakkaista ei tiennyt palvelulupausta, mutta kun haastattelussa asiakkaalle kerrottiin palvelulupauksen sisältö, kaikki olivat sitä mieltä, että lupaus kyllä pätee käytännössä. Asiakkuuden hoitomalliin hyödynnettävä tietona tästä analysoidaan, että palvelulupaus on markkinointi- ja myyntivaltti, jota kannattaa hyödyntää asiakastapaamisissa. Palvelulupaus sisällytetään myynnin perehdytysmateriaaleihin ja sisäisiin tiedotteisiin sekä koulutuksiin. Asiakkuuden hoitomalliin merkitään näkyviin käytännön vastuut, roolit ja mittarit palvelulupauksen toteutumisen varmistamiseksi. Tietoisuuden lisäämiseksi asiakkaiden keskuudessa, palvelulupaus tulisi nostaa esiin myös markkinoinnissa. Vuosikelloon hyödynnettävä tietona on se, että vaikka palvelulupaus toteutuu nyt kaikilla tutkimusasiakkailla käytännössä, on varmistettava, että palvelulupaus toteutuu jatkossakin. Vuosikelloon merkitään säännölliset katsaukset, jolloin toteutumistuloksia seurataan asetettujen mittareiden avulla ja joiden pohjalta toimintaa lähdetään tarvittaessa kehittämään.

Kaikki vastanneet olivat erittäin tyytyväisiä nykyiseen toimintamalliin yhteydenpidon suhteen, joten asiakkuuden hoitomalliin hyödynnettävä tietona tästä on, että Yritys X:n myynnin yhteydenpito asiakkaisiin edellytetään kirjattavaksi yrityksen crm-järjestelmään. Näin luodaan kokonaisvaltaisesti yhtenäinen näkemys toimi-

vasta yhteydenpidosta sekä toimintatavasta valtakunnallisesti ja varmistetaan sisäinen tiedonkulku. Tutkimushaastatteluvastauksissa toivottiin suunnitelmallista ja ennakoivaa yhteydenpitoa, joten vuosikelloon merkitään säännölliset tapaamiset aihesisältöineen yhdessä asiakkaan kanssa.

Sopimusta pidetään tutkimusvastausten perusteella melko tärkeänä, muttei tarpeeksi velvoittavana. Käytännössä työnjohto tekee itsenäiset ratkaisut toimittajien suhteen sopimuksista riippumatta. Näin ollen sopimuksen teko laitetaan asiakkuuden hoitomalliin tavoitteeksi kaikkiin kumppanuusasiakkuuksiin ja sopimuksen seuranta- ja päivitysajankohdat vuosikelloon, sisältöön räätälöintiä asiakkaan tarpeen mukaan. Hinta ja erilaiset hinnoittelumallit herättivät paljon keskustelua, hinta ei kuitenkaan ole tärkein asia, vaan hyvästä työntekijästä asiakkaat olivat valmiita maksamaan jopa enemmän, mikäli se vaikuttaisi suoraan tekijän palkkaan. Kumppaniasiakkaiden kanssa tulisi ottaa automaattisesti eri hinnoittelumallit tarjolle ja esille, lisäksi myös perusasiakkaat kaipasivat vaihtoehtoja hinnoittelumalleihin.

Lähes kaikki vastaajat toivoivat säännöllisiä raportteja yhteistyöstä, vakioraportteja ja tarvittaessa räätälöityjä raportteja, jotka käytäisiin yhdessä säännöllisesti läpi. Asiakkuuden hoitomallin jalkauttamistyössä kiinnitetään huomiota sisäiseen kouluttamiseen ja myynnin perehdytysmateriaaleihin lisätään infoa., eli mistä, miten ja mitä raportteja saa helposti ja automaattisesti Yritys X:n järjestelmistä. Vuosikelloa hyödynnetään ja sovitaan asiakkaan toivomat säännölliset raportit ja ajankohdat yhdessä. Luottamuksellinen, pitkäaikainen asiakassuhde Yritys X:n yhteyshenkilön kanssa nousi useissa vastauksissa, hänelle voi kertoa suoraan kasvokkain tai puhelimitse palautteet työntekijöistä. Palvelutuotannon ja myynnin keskinäisen tiedonvaihdon kriittiset pisteet nousevat prosessissa esiin, kun arvioinnista tulee hiljaista tietoa, jota ei kirjata mihinkään crm-järjestelmään. Vuosikelloon lisätään selkeä aikataulutussuunnitelma arvioinnin ja palautteiden annolle per keikka ja työntekijä.

Työturvallisuusasiat olivat erittäin tärkeä kaikille asiakkaille. Vastauksista nousi esille toive, että työntekijöiden työturvallisuuden osaamisen taso nostettaisiin esille selkeämmin tilaajalle, mitä turvaosaamista juuri tällä tekijällä on? Asiakkuu-

den hoitomalliin lisätään tapaturmaraporttien läpikäynti ja aikataulut kirjataan yhdessä asiakkaan kanssa vuosikelloon. Vastausten yhteenvedosta selviää, miten tärkeää on myös reklamaatiot, niiden on hoiduttava nopeasti ja korvaava tekijä toimitettava tilalle pikaisesti. Reklamaatioiden aktiivinen ennaltaehkäisy ja raporttien läpikäynti nousivat toiveena puheluissa esille. Asiakkuuden hoitomallin nivelvaiheisiin lisätään selkeä ohjeistus, roolit, vastuut ja mittarit reklamaatioiden hoitoon. Vuosikelloa voi hyödyntää ja lisätä vuositapaamisisten agendalle raportin läpikäyntiä, mitä reklamaatioille on tehty ja suunnitelma vastaavan ennaltaehkäisystä.

Lähtökohtaisesti kukaan haastatelluista ei erityisesti pitänyt tärkeänä Yritys X:n konsernitason palvelujen tiedottamista, mutta kokivat siitä tulevan lisäarvoa asiakaskokemukseen. Vastausten perusteella asiakkaat toivovat, että uudet palvelut saatetaan asiakkaiden tietoon räätälöidysti, sisällytetään asiakkuuden hoitomalliin, pidetään huomio lisäarvon tuottamisessa asiakaskokemukseen. Vuosikelloon hyödynnettävä tietona lisätään tapaamisten yhdeksi vakioaiheeksi juuri kyseiselle asiakkaalle lisäarvoa tuottavat palvelut ja mahdollisuudet. Vastausten yhteenvedon voi todeta, että tärkeänä pidettiin palvelun hyvää tasalaatuisuutta ympäri Suomea, nimenomaan valtakunnallisissa yrityksissä. Valtakunnallisten asiakkaiden kohdalla toimeksiantajan sisäinen tiedonkulku on tärkeää, joten asiakastietojen kirjaukset crm-järjestelmään lisätään asiakkuuden hoitomalliin velvoittavana asiana ja kirjataan vuosikelloon valtakunnallisen palvelun tasalaatuisuuden seuranta-aikataulut ja mittarit.

Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä Yritys X:n palvelun nykytilaan, mutta suurimmalla osalla olisi myös aktiivisuutta ja halua kehittää yhteistyötä lisää. Toiveeksi nousi kumppanuuden kehittäminen aktiivisemmin nimenomaan toimeksiantajan puolelta. Kumppanuuden kehittämisen sopiva ajankohta olisi saatettava myyjien tietoon, eli milloin resursseja kannattaa käyttää pitkäaikaisen yhteistyön kehittämiseen ja milloin ei. Sekä yhteistyön kehittämisen rytmittäminen vuosikelloon yhteistyössä asiakkaan kanssa useamman vuoden aikavälillä, pitkäjännitteisesti.

Vastausten yhteenvedona voidaan todeta, että nimetyn yhteyshenkilön yhteydenpito merkitsee paljon eli soittelee, kyselee, tulee käymään ja pitää huolta asiakassuhteesta. Kuulemma oikukas ala tarvitsee erittäin joustavan yhteyshenkilön, joka hoitaa asiat myös virka-ajan ulkopuolella ja tekee nopeita ratkaisuja. Ratkaisuna täytetään crm-järjestelmää ja osallistutaan sisäisiin palavereihin tiedonkulun varmistamiseksi. Näin asiat eivät jää hoitamatta, vaikka yhteyshenkilö sairastuu tms. Tietoisesti ja suunnitellusti aikataulutetaan, kontaktoidaan ja pidetään huolta asiakassuhteista. Päivystyspalvelu virka-ajan ulkopuolella voisi vähentää yksittäisen yhteyshenkilön työkuormitusta palvelutuotannossa.

Verkostotapahtumia ei pidetty tärkeänä, nykyiset tapahtumat saivat kiitosta ja niille toivottiin jatkoa. Asiakkuuden hoitomalliin lisätään tapahtumille selkeästi vastuut eli kuka suunnittelee, järjestää, tiedottaa ja kantaa vastuun. Vuosikelloon merkinnät säännöllisistä tapahtumista, tietoa kiinnostavista webinaareista ja blogeista jne. toivottiin lähetettävän henkilökohtaisesti asiakkaille. Yritys X:n logo-tuotteita ei pidetty myöskään tärkeänä, tärkeämpänä pidettiin, että työvaatteet ovat siistit, ehjät ja kunnossa.

6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS

Tässä luvussa kuvataan kehittämishankkeen tuotos, eli asiakkuuden hoitomalli ja asiakkuuden hoidon vuosikello. Salassapitosäännön vuoksi tähän raporttiin ei voi esittää kehittämishankkeen tuotoksia osin, mutta esimerkkikaavioista saa mielikuvan tehdystä työstä. Opinnäytetyön ohjaajalle on toimitettu alkuperäiset salassa pidettävät tuotokset.

6.1 Asiakkuuden hoitomalli

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa kehittämishankkeena kohdeorganisaatiolle asiakkuuden hoitomalli asiakkuuksien johtamiseksi. Asiakslähtöisyys tarkoittaa asiakasymmärrystä, kykyä kehittää liiketoimintaa ja se edellyttää organisaatiolta myös oman palvelun roolin ymmärtämistä asiakkaan toimintaprosesseissa. Palvelumuotoilu perustuu aktiiviseen vuorovaikutukseen, jossa asiakas sitoutetaan osaksi organisaation toimintaa, näin molemmat osapuolet saavat lisäarvoa.

Asiakkuuden hoitomallilla kuvataan, miten kohdeorganisaatio johtaa asiakkuuksiaan. Asiakkuuksien johtamisella organisaatio toteuttaa asiakkuuksien erilaiset tarpeet, toiveet ja odotukset jäsentelemällä asiakkuudet kahteen eri segmenttiin. Perusasiakkaat tilaavat silloin tällöin ja käyttävät useita eri toimittajia, kumppanuusasiakkaat sen sijaan ovat sitoutuneet Yritys X:n kanssa tehtävään yhteistyöhön ja ovat solmineet yhteistyön pelisäännöistä sopimuksen. Asiakkuuden hoitomalli rakennettiin molemmille segmenteille erikseen, palvelutaso on luonnollisesti kumppanuusasiakkaille parempi ja yhteistyö syvempää, aktiivisempaa ja pitkäjännitteisempää. Segmentoinnin kautta myyjä tunnistaa asiakkaalle tarjottavan palvelun tason ja pystyy kehittämään asiakkuutta kohti kumppanuutta.

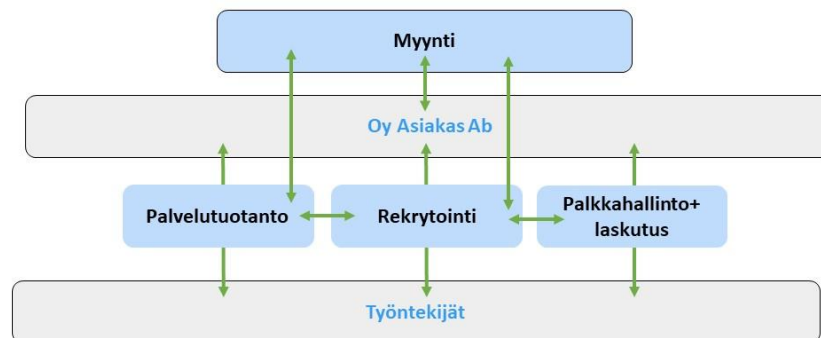
Yritys X mittaa säännöllisesti asiakaskäyntejä ja myynnin volyymejä, asiakas- ja työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä työturvallisuuslukuja. Tutkimushaastattelun vastauksissa tuli ilmi, että asiakkaat haluavat mitata myös epäonnistumisia ja analysoida sekä ennaltaehkäistä epäonnistumisia yhdessä. Prosessikaavioihin mittaristoja ei lisätty vaan ne merkittiin sisäiseen vuosikelloon säännöllisiksi

myynnin johdon toiminnoiksi. Prosessikaavioissa haluttiin keskittyä nivelvaiheisiin ja kriittisiin pisteisiin, vuorovaikutuksen kulkusuuntiin sekä kokonaisuuden hahmottamiseen.

6.1.1 Asiakkuuden hoidon prosessikaaviot

Vaikka segmentointi on tärkeää, lopulta samat toiminnot tuotetaan niin perusasiakkaille kuin kumppanuusasiakkaillekin. Kumppanuusasiakas saa perusasiakkuuden lisäksi extrahuomiota ja palveluja, asiakkuutta syventäviä toimia. Seuraavassa kuvassa mallinnettiin kokonaisuus asiakkuuden hoidosta, huomiotavaa on, että asiakas on kaiken keskiössä, kaavion sisällä ihan ytimessä mutta myös työntekijällä on erittäin tärkeä rooli asiakkuuden hoidossa. Työntekijällä tarkoitetaan tässä asiakasyritykselle työskentelevää työntekijää, joka on toimeksiantajan pääpalvelutuote.

Asiakkuudenhoitomalli, Yritys X



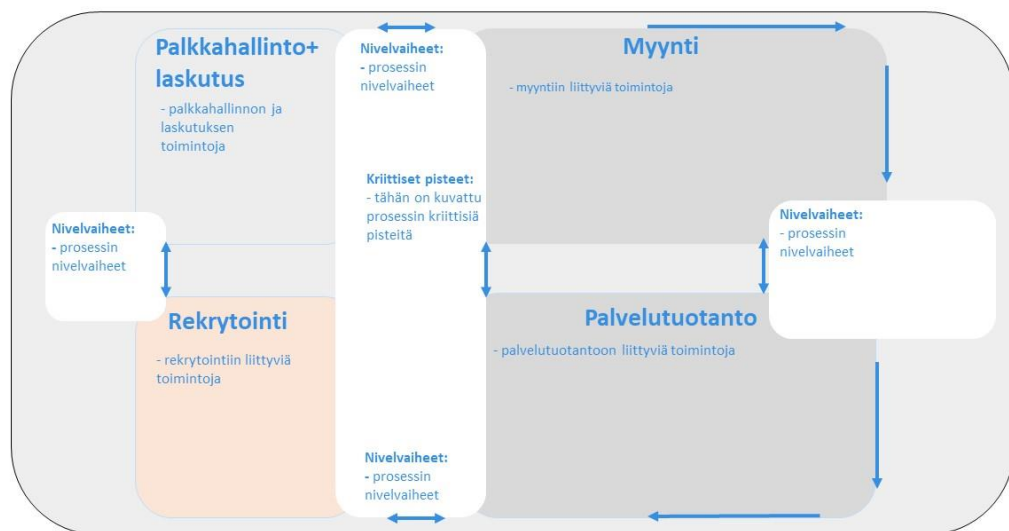
KUVIO 10. Asiakkuuden hoitomalli

Mallintamisen tyyli ja muoto hakivat paikkaansa lähes kehittämishankkeen loppumetreille, sillä ympyrämuotoiseen visuaaliseen malliin ei saanut mahdutettua niin paljon tekstisisältöä, kun olisi ollut tarvetta. Ympyrämuoto oli kuitenkin lähtökohtaisesti se mitä tahdottiin, joten kaikki tuotokset on mallinnettu myös ympyränä, sillä asiakkuuden hoito on jatkuva prosessi ja ympyränä juuri se olisi korostunut. Tilanpuutteen vuoksi prosessi kuvattiin laatikkomallina, jonka ympärille li-

sättiin prosessin kulkusuuntaa ja vuorovaikutusta kuvaavia nuolia. Laatikon sisään laitettiin pienempiä laatikoita eri väreillä kuvaamaan eri toimintoja asiakkuuden hoitoprosessissa. Nivelvaiheet ja kriittiset pisteet kuvattiin ja lueteltiin tarkasti, sillä juuri niissä kohdissa asiakkuuden hallinta siirtyy tutkimuksen kohdeorganisaation sisällä tiimiltä toiselle.

Alla kuvat riisutuista malliversioista, alkuperäisiä malleja ei saa julkaista toimeksiantajan salassapitosäädösten vuoksi.

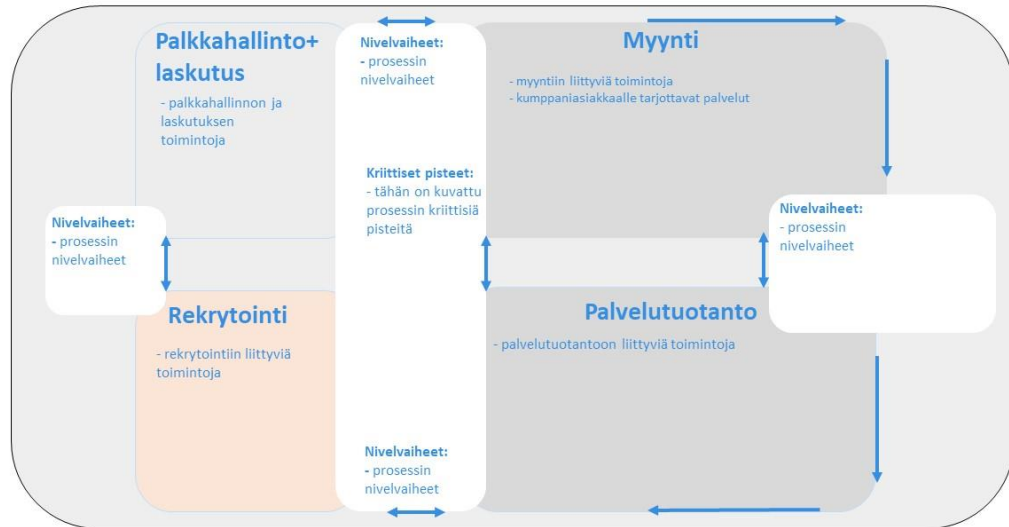
Yritys X, asiakkuudenhoidon perusmallipohja



KUVIO 11. Asiakkuuden hoidon prosessikaavio, perusmalli

Kuviossa 11. on mallinnettu perustason asiakkaan palvelupolku ja toiminnot jokaisessa prosessin kohdassa. Seuraavassa kuviossa 12. on kumppanuusasiakkaalle samat toiminnot, mutta lisäksi myynnin ja palvelutuotannon kohdalla tuoplasti palveluja ja mahdollisuuksia, luonnollisesti myös kriittiset pisteet ja nivelvaiheet ovat haavoittuvaisempia ja niitä on enemmän.

Yritys X, asiakkuuden hoidon kumppanuusmallipohja



KUVIO 12. Asiakkuuden hoidon prosessikaavio, kumppanuusmalli

6.1.2 Asiakkuuden hoidon vuosikellot

Vuosikellon rakentaminen kuului alusta asti itsestään selvänä asiakkuuden hoitomallin rakentamiseen, sillä sen avulla asiakkuuden hoito saa rytmin ja säännöllisyyden sekä yhteisymmärryksen työstettävistä asioista ja aikataulusta sekä vastuista. Alla on kuvattu organisaation sisäiseen käyttöön ns. huoneentauluajatuksella rakennettu vuosiympyrä, johon lisätään kuhunkin vuosineljännekseen toiminta, sisältö ja vastuuhenkilöt. Mittaristo ja sen seuraaminen vastuuhenkilöineen merkitään vuosikelloon säännöllisiksi asiakkuuden hoidon toimiksi.

myynnin vuosikello Yritys X, sisäiseen käyttöön



KUVIO 13. Asiakkuuden hoidon vuosikello, sisäiseen käyttöön

Seuraava kuvio (KUVIO 14.) on tarkoitettu täytettäväksi yhdessä asiakkaan kanssa, vaikka vuoden ensimmäisessä tai viimeisessä tapaamisessa. Kvartaali-laatikoon lisätään asiakasyrityksen toiveet juuri silloisena ajankohtana ja Yritys X:n toimenpiteet samoin, näin molempien tahtotila, edellytykset ja tarpeet tulevat esiin. Vuosikellon avulla yhteistyön yhteisymmärrys paranee, sen täyttäminen tulisi olla systemaattinen tapa ja luonnollinen osa asiakkuuden hoitoa.

VUOSIKELLO; täytetään yhdessä asiakkaan kanssa

	Yritys X	Oy Asiakas Ab
Q1 Tammi-helmi-maalis	sisältää myyjän vastuualueelta	sisältää asiakkaan vastuualueelta
Q2 Huhti-touko-kesä	sisältää myyjän vastuualueelta	sisältää asiakkaan vastuualueelta
Q3 Heinä-elo-syys	sisältää myyjän vastuualueelta	sisältää asiakkaan vastuualueelta
Q4 Loka-marras-joulu	sisältää myyjän vastuualueelta	sisältää asiakkaan vastuualueelta

KUVIO 14. Asiakkuuden hoidon vuosikello, ulkoiseen käyttöön

Asiakkaalle vuosikello varmistaa, että yhteistyötä tehdään asiakkaan tarpeiden mukaisesti heidän vuodenkiertonsa huomioiden. Vuosikello rakennettiin vuosineljännessuunnitelmaksi, johon täydennetään jokaisen kvartaalin aikana olevat sesonkiaajat, työntekijätarpeet ennakoiden, seminaarit, tapahtumat, juhlapyhät ja muut kyseisessä ajanjaksossa asiakkaalle tärkeät asiat ylös. Luonnollisesti pelkkä kirjaaminen ei paranna mitään vaan vuosikellosta on myös helppo tarkistaa ja seurata toimenpiteiden toteutumista. Vuosikelloon perustuva asiakkuuden hoito toimii erinomaisena pohjana säännölliselle asiakkuuden hoidolle ja ymmärrykselle siitä mitä kulloinkin asiakasorganisaatiossa tapahtuu.

Vuosikellomalli sekä asiakkaan segmentin mukaiset palvelut auttavat myyjän roolissa toimimista. Asiakkuuden hoitomallin myötä myyjän rooli on väkevämmin asiakastarpeen ymmärtäjä ja välittäjä sekä palveluiden tarjoaja oikeaan tarpeeseen oikealla hetkellä. Tämän lisäksi myyjä perehtyy asiakkaan toimintaan ja prosesseihin vuosikellon avulla erittäin hyvin, jotta yhteistyö sujuisi mahdollisimman jouhevasti ja tehokkaasti sekä ennakoiden.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakkuuden hallinnan sekä asiakkaiden hoitoon liittyvien tehtävien ja roolien kuvaamisen lisäksi nivelvaiheita ja kriittisiä pisteitä työstettiin aktiivisesti jokapäiväisessä työskentelyssä toimeksiantajan organisaatiossa. Näin asiakkuuden hoitomalli vastaa paremmin asiakkaiden odotuksia mutta myös Yritys X:n toimintamallia. Kehittämishanke onnistui aikataulussa, toimeksiantaja sekä opinnäytetyöntekijä ovat tyytyväisiä mutta tästä todellinen työ Yritys X:n myynnissä vasta alkaa, sillä hyväksi myyjäksi ei synnytä, vaan hyväksi myyjäksi opitaan. Yliopettaja, myynnin tohtori Pia Hautamäki on kehittänyt B2B-myyntiosaamisen koulutusta Tampereen ammattikorkeakoulussa, jonne tämä opinnäytetyö tehdään. Pian mukaan myyntiala on kärsinyt aliarvostuksesta, eikä suomalaisissa yrityksissä ole tarpeeksi myyntiosaamista. Hautamäen mielestä myynnin tekemiseen tarvitaan eri tyyppisiä osaamisia, esimerkiksi digitaalisuus on läsnä koko ajan. Tulevaisuudessa vain osaavimmat myyjät pärjäävät, sen vuoksi myyntiosaajien kouluttaminen on todella tärkeää. Tulevaisuuden myyjien on osattava hyödyntää hyvin edistyksellisiä digimyyntin työkaluja ja myytävät palvelukokonaisuudet ovat kompleksempia. (TAMK 2019.)

7.1 Johtopäätökset

Kehittämishanke toi toimeksiantajan arkeen lisää työkaluja myynnin tueksi, hankkeen edetessä paljastui asiakkaan polun kriittisiä pisteitä ja nivelvaiheita mutta myös toimivat elementit joita asiakkuuden hoitomallissa vahvistettiin ja tehtiin näkyväksi. Jalkauttamistyön edetessä valmiita asiakkuuden hoitomallin pohjia voi muokata ja monistaa, toimeksiantaja olikin kiinnostunut jalostamaan asiakkuuden hoitomallin pohjia myös muille toimialoille. Toimeksiantaja on todennut opinnäytetyön hyödylliseksi ja tarpeelliseksi.

7.2 Arviointi

Yhteenvetona toimeksiantajan kanssa käydystä arviointikeskustelusta ja palautteesta kehittämistyöprosessin eri vaiheissa sekä itsearviointina kirjoittajalta voi-

daan todeta, että tutkimuksellinen kehittämistyö onnistui suunnitellusti. Toimeksiantajan mukaan erityisesti onnistuttiin siinä, että yhdessä päätettiin alusta alkaen, että opinnäytetyön tekijä tulee 10 viikon työharjoittelujaksolle Yritys X:n myyntipäällikön työtehtäviin tutustuen, jotta kirjoittaja pääsee hyvin perille siitä, mitä ison rakennusalan henkilöstöpalvelualan arki käytännössä on ja millaisia työvaiheita se sisältää. Aikataulu onnistuttiin pitämään hyvin kurissa, vaikka aihe oli laaja. Toimeksiantaja on tyytyväinen myös siihen, että kirjoittaja toimi tutkimustyössään hyvin itsenäisesti, ryhdikkäästi ja oli itsestään ohjautuva. Toimeksiantajan mielestä kirjoittaja onnistui myös hyvin jututtaessaan haastateltavia asiakkaita, saamalla keskustelua aikaan ja lukittua tarvittaessa uusia soittoaikoja heidän kanssaan. Hän osasi hyvällä tavalla perustella tutkimuskyselyä loppuun saakka, eikä luovuttanut haastavissa ja/tai kieltävissä kohtaamisissa. Kirjoittaja oli myös tutustunut nopeasti Yritys X:n työyhteisöön ja oli luonteva osa sitä. Yritys X:n myyntipäällikkö toteaa myös, että asiakkuuden hoitomallin kuvaamiseen tehtiin pieniä korjausliikkeitä selkeyttämisen ja helpommin ymmärrettävyyden vuoksi.

Jälkikäteen arvioituna projekti aiheutti yllättäen toimialan sisällä toimihenkilöissä muutosvastarintaa ja hämmennystä, jonka vuoksi kirjoittaja joutui muutaman kerran perustelemaan kehittämistyötä ja kestämään kyseenalaistavaa kommentointia. Siitä selvittiin hienosti sen ansioista, että vuorovaikutus kirjoittajan ja myyntipäällikön välillä oli avointa. Kirjoittajan rooli opiskelijana ja opinnäytetyön tekijänä tuntui samaan aikaan mukavalta mutta kuitenkin hankalalta, hän on kuitenkin aikuinen ja yli vuosikymmenen jo toiminut asiantuntijatyössä täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä. Kokonaisuuksien kehittäminen, laaja näkemys ja toimintojen johtaminen on ollut luontaista, mutta nyt ulkopuolisena opiskelijana jäi väkisininkin enemmän tarkkailijan ja kuuntelijan rooliin. Tärkein oppi kehittämishankkeessa olikin kirjoittajalle ymmärrys käytännön työelämän asiakkuuden hoidosta, vaikka kuinka opiskelee teorioita niin lopulta henkilökemiat ja henkilökohtaiset suhteet vaikuttavatkin eniten. Oli suorastaan pelottavaa huomata, miten sitoutuneita asiakkaat olivat nimenomaiseen yhteyshenkilönsä ja kuinka yhteyshenkilö oli siitä hyvin tietoinen. Tämä tekee yrityksen toiminnasta erittäin haavoittuvaa.

Asiakkuuden hoitomallin jalkauttaminen käytäntöön jatkossa jäävät myyntipäällikön vastuulle. Hän toteaa, että asiakkuuden hoitomallia tullaan hyödyntämään

tiimien avainasiakaspäälliköiden työssä ja seurataan että mallien mukaan toimitaan. Yritys X:n myyntipäällikkö toteaa, että tehty asiakkuuden hoitomalli on käytökelppoinen, selkeä ja hyvin hiottu. Kirjoittaja luottaa siihen, että asiakkuuden hoitomallin jalkauttaminen on asia, joka on myyntipäällikön agendalla oikeasti, sekä vahvana tahtotilana. Myyntipäällikön energialla opinnäytetyön tuotos tulee jalkautumaan käytäntöön, siitä ei ole epäilystäkään. Koska asiakkuuden hoitomalleja on helppo tarvittaessa jalostaa, ne ovat pitkäikäisiä ja monikäyttöisiä pohjia. Valitettavan helposti opinnäytetyöt jäävät jalkauttamatta, eikä kukaan ota asiakseen työn tuotoksien jatkokehittämistä.

7.3 Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle

Kehittämisehdotuksena kohdeorganisaatiolle kirjoittaja ehdottaa asiakkuuden hoitomalliin päivityssuunnitelmaa. Asiakkuuden hoitomallin jatkuva parantaminen ja kehittäminen ajanmukaiseksi on edellytys sen käytännön toimivuudelle. Myyntipäällikön tuottaman asiakastytyväisyyskyselyn hyödyntäminen asiakkuuden hoitomallin kehittämisessä. Vuosittaisesta, säännöllisestä asiakastytyväisyyskyselystä saa vertailtavaa tärkeää tietoa, jonka perusteella myös asiakkuuden hoitomallia kannattaa kehittää vuosittain.

Kehittämisehdotuksena tärkein on myyntipäällikön toimenkuvan lujittaminen ja uskottavuuden vahvistaminen sisäisesti. Esimerkiksi myyntipäällikön valtuudet tulisi olla uskottavalla tasolla, jotta hän voisi edellyttää asiakastietojen – ja tapahtumien, reklamaatioiden ja yhteydenpidon kuulumisten crm-järjestelmään kirjaamista. Kirjaamattomuus aiheuttaa epäluotettavuutta esim. raportoinnissa ja siten edesauttaa asiakkuuksien jäämistä perustasolle kumppanuuden kehittämisen sijaan. Kirjaamaton hiljainen asiakastieto on myös aina riski yritykselle. Suomen Riskienhallintayhdistyksen mukaan yrityksissä tammöisiä riskejä otetaan johdon tasolla myös tietoisesti. Kirjaamattomuus tunnetaan riskiksi, mutta mahdollisuus ajan sekä vaivan säästämiseen houkuttelee jättämään crm-järjestelmät hyödyntämättä. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2019.)

Loput ehdotettavat kehittämiskohteet muodostuivat tutkimushaastattelujen vastauksista, eli aiheet ovat suoraan asiakkailta sekä näkemyksistä käytännön työkokemuksesta 10 viikon ajan toimeksiantajan yksikössä. Säännöllinen katsaus ja

kontaktointi passiivisiin asiakkaisiin, toimenpide liittyy asiakkuuden hoitomallin jatkuvaan kehittämiseen ja on helposti toteutettavissa sisäisen vuosikellon avulla. Arviointiprosessin kehittäminen teknologian avulla helpommaksi ja yksinkertaisemmaksi, ja ennen kaikkea raportoitavaksi. Haastatteluissa ilmeni, että kilpailijoilla on käytössä mobiilisovelluksia, joiden avulla arviointi on sujuvaa ja hyvä arviointi vaikuttaa suoraan työntekijän palkkaan. Työturva-asioiden kehittäminen perehdyttämisessä oli kestoaiheena tutkimushaastatteluissa, sitä voisi lähteä kehittämään esim. e-perehdytysten avulla. Kehittämistä kaipaisi myös ristiinmyynti, eli asiakkaat toivoivat myös muita konsernin palveluja samalta myyjältä. Kehittämistyössä olisi hyvä olla mittarit jolla mitataan, miten ristiinmyyntiliideihin tartutaan ja myyntiä syntyy. Asiakashaastattelussa ilmeni idea, että isona toimijana kohdeorganisaation kannattaa miettiä, olisiko hankintakumppanuus tai markkinointiyhteistyö asiakkaiden kanssa mahdollista, sillä isompia määriä ostavat saavat paremmat ostohinnat ja tämmöisestä synergiasta voisi syntyä hedelmällistä kumppanuutta.

7.4 Jatkotutkimusaihe

Jatkotutkimuksista olisi hyötyä vastaava tutkimuksellinen kehittämistyö ja mallintaminen myös muista kohdeorganisaation toiminnoista, jotka nyt vain pintapuolisesti käsiteltiin. Olisi hedelmällistä palvelumuotoilun avulla mallintaa esim. työntekijäpitomalli. Jatkotutkimuksessa voisi teettää vastaavan laadullisen kyselyhaastattelun vuokratyöntekijöille, mitä toiveita ja edellytyksiä heiltä nousisi. Lisäarvoa kohdeorganisaatio saisi tutkimuksesta varmasti, sillä henkilöstöpalvelualalla ilman hyviä, sitoutuneita työntekijöitä ei ole asiakkaitakaan. Kehittämisedotuksista moni soveltuisi myös jatkotutkimusaiheiksi, ainakin hankintakumppanuus ja markkinointiyhteistyö voisi syventää asiakkuutta kumppanitasolle helposti, joten ainakin näiden tuotteistaminen olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe.

7.5 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö oli aito työelämän kehittämishanke, jota ohjattiin toimeksiantajan puolelta tarkasti. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta ja kehitysmenetelmänä kvalitatiivista menetelmää. Tässä kehittämishankkeessa lähdettiin tilanteesta, jossa kohdeorganisaatiolla oli vahva tahtotila

saada asiakkaiden tarpeisiin perustuvaa toimintamalli asiakkuuksien hoitamiseen. Opinnäytetyön tuloksena saatiin asiakkuuden hoitomalli vuosikellon kera sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimustulokset kuvattiin toimintamallineen ja prosesseineen niin tarkoituksenmukaisesti kuin mahdollista. Opinnäytetyön myötä kirjoittaja on saanut lisää osaamista asiakkuusstrategioiden, johtamisen ja kehittämisen sekä projektijohtamisen osalta, sekä kykyä soveltaa opitua käytännössä. Henkilöstöpalvelualan ja rakentamisen toimialan yrityskulttuuri toi mukanaan omat haasteensa, mutta myös oivalluksen, että perinteisimmänkin alan on vain muututtava ja kasvettava ajan mukaiseksi. Asiakkuuden hoitomallin rakentaminen ja siihen liittyvä asiakkuuden hallinnan ja asiakkaiden hoitoon liittyvien roolien kuvaaminen riittävälle tasolle oli yllättävän monimutkaista, kun huomioon piti ottaa kokonaisuus, johon kuului kohdeorganisaation lisäksi asiakkaiden toimintaympäristöt. Loppuvaiheessa tarkasteltuna kehittämishanke eteni suunnitellusti ja työskentelyä väritti erinomainen työyhteisö ja hyvä työilmapiiri. Projektin alkuvaiheessa jo suunniteltiin päämäärätietoinen eteneminen kohti määritettyä tavoitetta. Mielenkiintoista olisi seurata asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia jatkossa, miten paljon asiakkuuden hoitomallin käyttäminen paransi asiakastyytyväisyyttä.

LÄHTEET

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Luettu 23.9.2019 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Henkilöstöpalvelualojen liitto. 2019. Luettu 15.9.2019. www.hpl.fi

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2019. Otantamenetelmät. Luettu 23.9.2019. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Otantamenetelma>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja, e-kirja, Alma Talent

Kukkonen, E. 2017. Asiakasarvon johtaminen. Luettu 12.10.2019. <https://www.valve.fi/asiakasarvon-johtaminen-digitaalisessa-liiketoimintaymparistossa-kasvun-reseptina>

Törrönen V., 2017. Opas asiakaskokemuksen kehittämiseen. Kreapal Oy,

Törrönen V. 2017. Liiketoimintamuotoiluopas. Kreapal Oy.

Maister, D., Green, C., Galford, R. & Laukkanen, M. 2012. Luottamuksen arvoinen, Talentum – Helsinki, 248-252.

Molden, D. 2001. NLP Business Masterclass: Skills for Realizing Human Potential, Financial Times: Prentice Hall

Mäntyneva, M. 2019. Account Management – kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia, e-kirja, Printon, Viro

Perälähti, M. 2019. Mitä segmentointi tarkoittaa ja mitä sillä tekee. Luettu 13.10.2019. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/mita-segmentointi-tarκοittaa-ja-mita-silla-tekee.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV, kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö KvaliMOTV, analyysi ja tulkinta. Luettu 21.9.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html,

Seppälä, M. & Ruokolainen, T. 2016. Asiakaskeskeisyys ja palvelumuotoilu osana toiminnan kehittämistä. Julkaistu 14.3.2016. Luettu 13.10.2019. <http://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/asiakaskeskeisyys-ja-palvelumuotoilu-osana-toiminnan-kehittamista/>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry, Luettu 21.9.2019. <https://www.pk-rh.fi/riskienhallinta/mita-ovat-riskit/uhkia-ja-mahdollisuuksia.html>

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2019. Pia Hautamäen haastattelu. Luettu 23.9.2019 <https://www.tamk.fi/-/pia-hautamaki-missiona-myyntin-arvostuksen-nostaminen>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Julkaistu 7.12.2012. Luettu 13.5.2019. <https://www.tenk.fi/fi/node/140>