

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tradenomi YAMK 2017

Annika Koivula

# ASIAKKUUDENHOITOMALLIN KEHITTÄMINEN

– Case Talokeskus Yhtiöt Oy

Annika Koivula

## ASIAKKUUDENHOITOMALLIN KEHITTÄMINEN

- Case Talokeskus Yhtiöt Oy

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakkuudenhoitomallin kehittämistä kiinteistöalalla toimivalle Case- yritykselle. Yrityksen liiketoimintoja ovat suunnittelu, konsultointi sekä ohjelmistoliiketoiminta. Erityisenä tutkimuskohteena työssä on, miten ristiinmyynti toteutuisi lähtötilannetta paremmin asiantuntijaorganisaatiossa jonka eri liiketoimintayksiköt ovat toimineet itsenäisinä toimijoina.

Asiakassuhteiden johtaminen on muuttunut massamarkkinoinnista asiakasluokittelujen mukaisten asiakkuudenhoitomallien rakentamiseen ja toteuttamiseen. Teoriaosuudessa tarkastellaan asiakassuhteiden johtamista, asiakkaiden luokittelua, asiakkuudenhoitomallien käytäntöjä sekä asiakastyytyväisyyden mittaamisen periaatteita. CRM-tietojärjestelmät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle ja opinnäytetyössä keskitytään asiakassuhteiden hoidon merkitykseen ja käytäntöihin.

Opinnäytetyö on tehty aineistolähtöisenä monimenetelmällisenä tutkimuksena. Tutkimuksessa oli käytettävissä toimeksiantajayrityksen ulkopuolisella toimittajalla teettämän asiakastyytyväisyystutkimuksen vastausaineisto. Vastausaineistoa tarkasteltiin asiakkuuden hoidon näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimusta tehtiin teemahaastattelujen avulla. Haastateltavat henkilöt edustivat eri liiketoimintayksiköiden johtoryhmiä. Haastatteluisa pyrittiin selvittämään lähtötilannetta sekä tulevaisuuden tavoitteita eri liiketoimintayksiköiden näkökulmasta, nämä auttoivat kokonaiskuvan selvittämisessä. Opinnäytetyön empiirinen osa on osa luottamuksellista tausta-aineistoa.

Lopputuloksena syntyi kehittämisehdotuksia yhden liiketoimintayksikön käyttöön ottaman asiakkuudenhoitomallin jalkauttamiseen koko toimeksiantajaorganisaation laajuudelta.

### ASIASANAT:

asiakas, asiakkuudenhallinta, asiakkuus, asiakkuuksien hoito, asiakasrajapinta, asiakaslähtöinen, asiakasarvo, asiakastyytyväisyys

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration | Master's degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

2017 | 68

Annika Koivula

# CUSTOMER CARE MODEL DEVELOPMENT

- Case Study of Talokeskus Yhtiöt Oy

This thesis examines customer relationship management and its different dimensions. The research question focuses on improving cross-selling in a large specialist organization with three independent business functions. Business units of the case-organization include consulting of construction and property maintenance as well as software development and software maintenance.

Customer relationship management has changed during recent decades from mass-marketing to targeted, segmentation-based customer-care models. The theoretical part of thesis includes the study of different aspects of customer relationship management. It includes ways of customer classification, customer relationship models and the measurement of customer satisfaction. The study of CRM- information systems has been excluded from this thesis and the focus is on the best practices of customer relationship management.

This study is data-driven and includes multiple research methods. The material of customer satisfaction survey implemented in 2016 was studied for this thesis. The answers were analyzed with focus on commentary about customer relationships. Another research method was theme interview with representatives of Case organization's executive team. The interviews focus was on current situation concerning customer relationship management and cross-selling as well as future objectives. The interviews helped with the overall picture. The empirical part of this Thesis is confidential.

The study results include development proposals concerning implementation of customer care model throughout the organization. The model has been piloted in one of the business functions.

## KEYWORDS:

customer, customer relationship, customer relationship management, customer value, customer interface, customer care

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	1
1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys	2
1.3 Case-organisaatio – Talokeskus Yhtiöt Oy	5
<b>2 ASIAKKUUDENHOITO</b>	<b>8</b>
2.1 Asiakassuhteiden johtaminen	8
2.2 Asiakkaiden luokittelu	12
2.3 Asiakkuudenhoitomalleja	15
2.4 Ristiinmyynti asiantuntijaorganisaatiossa	22
2.5 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	23
<b>3 ASIAKKUUDENHALLINTA CASE-YRITYKSESSÄ</b>	<b>27</b>
3.1 Talokeskuksen organisaatio 2016	27
3.2 Asiakkaiden näkemykset Talokeskuksen asiakkuudenhoidosta	27
3.3 Liiketoimintojen näkemykset oman yksikön toiminnasta	27
3.3.1 Käytön ja ylläpidon palvelut	27
3.3.2 Ohjelmistoliiketoiminta	27
3.3.3 Rakentamisen liiketoiminta	27
3.3.4 Haastattelujen yhteenveto	28
3.4 Muuttuvan organisaation uudelleenjärjestelyt	28
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET TOIMENPITEISTÄ</b>	<b>29</b>
4.1 Jatkotoimenpiteet	29
4.2 Työn luotettavuus	29
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>30</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>30</b>

## KUVIOT

Kuvio 1: Talokeskuksen palvelutarjontaa (Kiinteistösektori 3/2016)	7
Kuvio 2: Asiakkuuksien luokittelu (mukailen Rubabovitsch & Valorinta 2009)	13
Kuvio 3: Asiakkaiden segmentointi (Löytänä & Kortesus 2011, 131)	14
Kuvio 4: Esimerkki eri asiakasluokkien toimintatavoista (Löytänä & Kortesus 2011, 132)	16
Kuvio 5: Strategisen avainasiakkuuden kehitys (Cheverton 2015, 75)	19
Kuvio 6: Duetto -malli avainasiakkuuden hoidossa (Cheverton 2015, 83)	20
Kuvio 7: Timantin mallinen asiakkuustiimi (Cheverton 2015, 86)	21
Kuvio 8: Net Promoter Score-malli (Löytänä & Kortesus 2011, 203)	25

# 1 JOHDANTO

Jokaisen organisaation liiketoiminta perustuu asiakkaisiin. Asiakassuhde noudattaa perinteisesti sykliä jossa jo ensivaikutelmalla rakennetaan kestävä pohja pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Asiakassuhteen kestäessä useita vuosia kehittyy asiakassuhde osapuolten tarpeiden mukaan. Toivottavaa onkin, että asiakassuhteesta kehittyisi pitkäaikainen kumppanuussuhde eikä pintapuolinen asiakas-toimittaja-suhde. Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen sen asiakkailleen tuottamaan arvoon. (Löytänä & Korteso 2011, 13)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ja kehittää Talokeskus Yhtiöt Oy:n (myöhemmin Talokeskus) asiakassuhteen hoitomallia. Yhtiö tarjoaa asiantuntijapalveluja ja ohjelmistoja kiinteistöalalle. Talokeskuksella on kolme liiketoimintayksikköä, joiden asiakaskunta on osittain yhteistä. Tärkeimmiksi asiakassegmenteiksi on määritelty isännöitsijätoimistot, asuntosijoittajat, julkinen sektori, toimi- ja liiketilat, asunto-osaakeyhtiöt sekä rakennusliikkeet (Intranet 11.2.2017). Erityisenä tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on, miten asiakkuudenhoitomallia tulisi kehittää tukemaan ristiinmyyntiä? Kun tavoitellaan syvälistä kumppanuussuhdetta asiakkaisiin, olisi toivottavaa, että asiakas pystyy hyödyntämään mahdollisimman kattavasti konsernin tarjoamia palveluja eikä päädy etsimään muita toimittajia. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä asiakkaiden aikomusta ostaa jatkossakin kohdeyritykseltä ja parantaa tätä kautta asiakaskannattavuutta (Mäntyneva 2003, 11).

Tähän mennessä Talokeskuksen liiketoimintayksiköt ovat toimineet melko itsenäisesti eli kukin liiketoimintayksikkö on hoitanut omia asiakassuhteitaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Tästä johtuen yhteistyö eri liiketoimintojen välillä on jäänyt melko vähäiseksi, eli käytännössä useampi eri liiketoimintayksikkö pitää yllä yhteyksiä samoihin asiakkaisiin. On tullut esille myös esimerkitapauksia joissa asiakkaan tarvetta ei ole tunnistettu, koska se ei ole liittynyt suoraan kyseisen liiketoiminnon palvelutarjontaan ja asiakas on tehnyt toimeksiannon kilpailijalle. Lisäksi yhtiön myyntihenkilöt ovat toimineet itsenäisesti eikä niiden ja liiketoimintayksiköiden välillä ole aina ollut tiedonvaihtoa.

Useita vuosia Tampuuri-ohjelmiston asiakaspalvelussa työskennelleenä asiakastyytyväisyys ja sen kipupisteet ovat olleet tiiviinä osana omaa arkeani. Asiakaspalvelussa yhteydenottojen sävy painottuu luonnollisesti ongelmatilanteisiin, joko käyttäjäongelmiin tai virhetilanteisiin. Asiakkailta on kuitenkin kuulunut ohimennen myös tiedonjyviä tilausprosessin hankaluuksista sekä varsinaiseen tukipyyntöprosessiin liittymättömistä ongelmista. Tämä on kasvattanut kiinnostusta asiakkuudenhoitomallin kokonaisuuden laajempaan tutkimiseen.

Kun käsitellään asiakassuhteen hoitoa, jonka yleistyneenä käsitteenä on CRM, *Customer Relationship Management*, painottuu ajattelu usein asiakastietojärjestelmiin (Löytänä & Korteso 2011, 21). Tästä tutkimuksesta on rajattu pois järjestelmäkehitys. Opinnäytetyö ei siis käsittele CRM- asiakastietojärjestelmiä vaan asiakassuhteen hoidon periaatteita ja käytäntöjä sekä ihanteellista organisaatiota mahdollisimman hyvän asiakassuhteen hoidon mahdollistamiseksi. Asiakassuhteiden johtamisen avaintoiminnoiksi on määritelty asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskan segmentointi sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen (Löytänä & Korteso 2011, 20).

## 1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä on käytetty monimenetelmällisesti määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyö on aineistolähtöinen, sekä asiakasnäkökulmasta että organisaation sisäisesti. Tutkimusmateriaalina oli käytettävissä kesällä 2016 alihankintana tehty asiakastyytyväisyystutkimus. Tutkimus on tehty puhelinhaastatteluina Talokeskuksen asiakasrekisteriin perustuen ja sen tulokset esiteltiin Talokeskukselle elokuussa 2016. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksia kartoitettiin tätä tutkimusta varten, erityisenä kiinnostuksen kohteena olivat asiakassuhteen hoitoon liittyvät palautteet. Puhelinhaastattelu tehtiin strukturoidun lomakkeen avulla, eli jokaiselta vastaajalta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Puhelinhaastattelun etuina tutkimuksissa ovat nopeus ja alhaiset kulut, mikä mahdollistaa laajemman vastaanottajajoukon. Puhelinhaastattelujen haittoina sen sijaan on, että haastattelijalla ei näe haastateltavan reaktioita ja luottamuksen saaminen on hankalampaa. (Saunders ym. 2003, 269.)

Organisaation sisällä menetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelutilanne, jossa pyritään vuorovai-  
kutuksessa saamaan selville haastateltavilta tutkijaa kiinnostavat asiat, jotka kuuluvat  
tutkimuksen aihepiiriin. Haastattelutyö on muovautunut viime vuosikymmeninä perinteis-  
istä kysymys-vastaus -haastatteluista keskustelevampaan suuntaan. (Valli & Aaltola  
2015, 28.)

Haastateltaviksi valittiin yhtiön eri liiketoimintayksilöistä asiakasrajapinnassa toimivia,  
pitkän kokemuksen toimialalta omaavia henkilöitä. Haastatteluihin valmistauduin listaa-  
malla haastattelun aihepiirin teemoja ja apukysymyksiä jokaisesta teemasta, mikäli kes-  
kustelua ei syntyisi spontaanisti. Haastateltavat olivat tietoisia haastattelun aiheesta,  
mutta varsinaisia teemoja ja kysymyksiä ei lähetetty heille etukäteen. Teemahaastatte-  
lulle onkin ominaista, että kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määrätty etu-  
käteen vaan niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta riippuen. (Valli & Aaltola  
2015, 29.) Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi haastattelujen jälkeen, mikä  
mahdollisti litteroidun aineiston analysoinnin opinnäytetyön kirjoituksen aikana.

Teemahaastattelun valintaan vaikutti etenkin se, että haastattelut voivat auttaa ymmär-  
tämään eri muuttujien suhteita toisiinsa. Keskusteluissa voi myös tulla esille tärkeitä, en-  
nalta-arvaamattomia osa-alueita jotka olisivat muuten jääneet tutkimuksen ulkopuolelle.  
Teemahaastattelussa on myös mahdollista pyytää vastaajaa selittämään tarkemmin  
vastauksiaan, samalla varmistaen, että haastattelija on ymmärtänyt oikein haastatelta-  
van vastauksen. (Saunders ym. 2003, 250.) Yleisesti haastatteluihin on helpompi saada  
sitoutuneita osallistujia kuin kyselylomakkeen täyttöön, mikäli aihepiiri on haastatelta-  
valle kiinnostava ja omaan työhön liittyvä kuten tässä tutkimuksessa. Kysymyslomak-  
keelle vastausten kirjoittaminen taas koetaan usein aikaa vieväksi. Näin haastatteluilla  
saadaan suhteessa enemmän vastauksia kuin kysymyslomakkeita toimittamalla. (Saun-  
ders ym. 2003, 250.) Mikäli tutkimus olisi tehty pelkästään kyselylomakkeella, olisi vas-  
tauksista voinut jäädä tärkeitä asioita huomaamatta.

Haastateltavan suostumisessa haastatteluun on havaittavissa useita motivoivia tekijöitä.  
Haastattelu mahdollistaa haastateltavalle oman mielipiteen esiin tuomisen sekä omista  
kokemuksista kertomisen. Motivoivana tekijänä saattavat olla myös aikaisemmat myön-  
teiset kokemukset vastaavista haastattelutilanteista. (Valli & Aaltola 2015, 29.) Tässä  
tutkimuksessa haastateltavilla oli runsaasti kokemusta asiakkuudenhallinnan parissa toi-  
mimisesta. Kokemukset ja mielipiteet koettiin erittäin tärkeiksi tutkimustulosten kannalta,  
ja teemahaastattelut mahdollistivat näiden esille tuonnin parhaiten.



Haastattelujen rajoituksena saattaa olla puutteellinen luottamussuhde haastattelijan ja haastateltavan välillä. Luottamuksellinen tilanne varmistetaan keskustelun alkuvaiheessa aloittamalla haastattelu yleisluontoisilla kysymyksillä, mahdollisia arkaluontoisia kysymyksiä välttäen. Myös tutkimuksen ja vastausten luottamuksellisuus käydään läpi heti haastattelun aluksi. Arkaluontoisempien kysymysten vuoro on vasta haastattelun loppuvaiheessa. (Saunders ym. 2003, 257.) Luottamuksellista ilmapiiriä voidaan parantaa esimerkiksi keventämällä tunnelmaa yleisluontoisella keskustelunaiheella haastattelun aluksi (Valli & Aaltola 2015, 28). Tämän tutkimuksen haastatteluissa haastattelutilanteiden luottamussuhdetta edisti se, että haastateltavat tiesivät haastattelijan etukäteen työn kautta, aiempien kontaktien ansiosta. Haastattelun aluksi selitin yleisesti, mitä tutkintoa opiskelen ja mikä on tavoitteena opinnäytetyön osalta. Haastattelujen pääteemoina olivat myynti, asiakassegmentit ja luokittelut, asiakassuhteiden hoidon senhetkiset prosessit sekä kyseisen liiketoimintayksikön tulevaisuudennäkymät.

Puolueellisuus saattaa rajoittaa sekä haastattelijan että haastateltavan toimintaa, vaikuttaen haastattelun tulosten luotettavuuteen. Haastattelijan pitäisi välttää kysymysten asettelua siten, että puolueellisuus välittyisi haastateltavalle. Samoin haastateltava saattaa ohjailta keskustelua vastauksillaan, antaen vastauksensa vain tietystä näkökulmasta ja jättäen olennaista tietoa pois. Haastateltava saattaa jättää tietoa pois vastauksistaan myös, jotta välttyisi lisäkysymyksiltä, tai koska omaa ennako-olettamuksia haastattelijasta eikä haastattelija ole onnistunut poistamaan olettamuksia haastattelun ensi hetkillä. (Saunders ym. 2003, 252.)

Tutkimustuloksille tyypillistä olisi vaatimus niiden yleisluontoisuudesta ja toistettavuudesta. Kun kyseessä on yhtä yritystä koskeva tapaustutkimus kuten tässä tapauksessa, ilmentävät haastattelut senhetkistä tilannetta eikä tuloksena välttämättä synny yleisluontoisia tuloksia. Tästä johtuen, tutkimuksen toistaminen merkittävän ajan kuluttua kertoo jälleen senhetkisestä tilanteesta. (Saunders ym. 2003, 253.) Poikittaistutkimus kuten tämä opinnäytetyö, kuvastaa aina yhtä ajanjaksoa eikä ota kantaa pidemmän aikavälin kehitykseen. Poikkileikkausaineiston analyysillä voidaan kuvailla eri ilmiöitä, kun taas syy-seuraussuhteiden selvittämiseen tarvittaisiin pidemmän aikavälin seurantatutkimus. (Valli & Aaltola 2015, 121.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn aineiston sekä teemahaastattelujen lisäksi käytettävissä oli myös toimeksiantajan sisäisiä dokumentteja asiakkuudenhallintaan liittyen. Dokumentteja käytettiin lähtötilanteen kartoitukseen.

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä on painotettu *Customer Relationship Management* -ajattelumallin ympärille. Asiakassuhteiden johtaminen on laajalti tutkittu ja kirjallisuudessa hyvin näkyvä aihe. Aiheesta on kirjoitettu niin perinteisen CRM-ajattelun, kuin asiakaskokemuksen ja strategisten avainasiakkuuksien johtamisen kautta. Strategiset avainasiakkuudet, käsitteenä *Key Account Management* (Cheverton 2015), nousivat tärkeäksi osaksi lähdeaineistoja. Myös asiantuntijaorganisaatioiden myynnillisestä toiminnasta ja myynnin ohjaamisesta kertovalla kirjallisuudella on paikkansa tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyössä käytetty kirjallisuus oli melko suurelta osin suomalaista, kuten Mikko Mäntynevan Asiakkuudenhallinta vuodelta 2003, tai tuoreempi Janne Löytänän ja Katleena Kortesuon 2011 kirjoittama Asiakaskokemus. Näitä tukemaan opinnäytetyöprosessin aikana etsittiin myös englanninkielistä kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleja samasta aihepiiristä. Asiakkuudenhallinnan teoria-aineiston tutkimuksesta rajattiin pois kuluttaja-asiakkaat koska kyseinen Case-tutkimus koskee nimenomaan yritysasiakkuuksia.

### 1.3 Case-organisaatio – Talokeskus Yhtiöt Oy

Talokeskus Yhtiöt Oy (myöhemmin Talokeskus) on perustettu vuonna 1923, alkuperäisellä nimellään Rakennuskeskus Oy. Talokeskus on Suomen vanhin insinööritoimisto, joka perustettiin alkujaan Suomen Talonomistajayhdistysten Liiton palveluyhtiöksi. Perustajayhdistyksestä muodostui myöhemmin Suomen Kiinteistöliitto. (Käkelä 2013, 11.) Suomen Kiinteistöliitto omistaa nykyään 59,9% Talokeskuksen osakkeista, jäsenyhdistykset ja liitot omistavat loppuosan lukuun ottamatta 1,2 prosenttia osakkeista joka on yksityisten henkilöiden nimissä. (Intranet 28.12.2016.)

Historian alkuvaiheessa yhtiöllä oli osana toimenkuvaansa muun muassa kustannustointia, matto- ja tapettikauppaa sekä kiinteistönvälitystä. 1930-luvulla kiinteistönvälittäjät alkoivat hoitaa myös isännöintiä ja isännöinti olikin yhtiön suurin toiminta-alue. Samalla vuosikymmenellä alkoivat myös kiinteistöjen lämmöntarkkailutoiminta sekä LVI-tekniisten suunnitelmien tekeminen. Kiinteistönvälityksestä ja isännöinnistä on luovuttu, mutta lämmöntarkkailu sekä LVI- ja tekniset suunnitelmat ovat edelleen kiinteästi mukana Talokeskuksen nykyisessä toiminnassa. (Käkelä 2013, 21.) Vuonna 1963 yhtiön nimi muutettiin muotoon Suomen Talokeskus Oy. 1970-luvulla Talokeskuksen liiketoi-

minta kehittyi kohti teknisiä asiantuntijapalveluja. (Käkelä 2013, 46.) Teknisten asiantuntijapalvelujen liiketoiminta onkin laajentunut ja muotoutunut viime vuosikymmenten mittaan nykyiselle tasolle.

Tampuuri-kiinteistötietojärjestelmä toteutettiin Talokeskukselle kehityshankkeena 2000-luvulla käytön ja ylläpidon palvelujen liiketoimintoja tukemaan. Ohjelmointityön vaatimukset olivat kasvaneet niin että ohjelmointi ulkoistettiin Agenteq Consulting Oy:lle. Talokeskus oli Agenteq Consulting Oy:n suurin asiakas Tampuuri-hankkeensa ansiosta. (Käkelä 2013, 81.) Talokeskus ja Agenteq Consulting Oy muodostivat vuonna 2009 Agenteq Solutions Oy-yrityksen hoitamaan ohjelmistoliiketoimintaa. Enemmistöomistajana 85 prosentin osuudella aloittanut Talokeskus osti Agenteq Solutions Oy:n osakkeet kokonaisuudessaan vuoden päästä perustamisesta (Käkelä 2013, 100).

Talokeskus koostuu syksyllä 2016 kolmesta eri liiketoimintayksiköstä sekä konsernipalveluista. Liiketoimintayksiköt toimivat omina kokonaisuuksinaan sekä yhteistyössä keskenään. Suomen Talokeskus Oy -tytäryhtiöön sisältyy Rakentamisen liiketoimintayksikkö (myöhemmin Rakentaminen). Tämän yksikön toimenkuvaan kuuluvat kiinteistöjen uudistustantoon ja korjaushankkeisiin liittyvä suunnittelu sekä kuntoarviot. (Intranet 28.12.2016.)

Agenteq Solutions Oy -tytäryhtiön osana ovat Tampuuri palvelu- liiketoimintayksikkö ja Tampuuri Ohjelmistot. Tampuuri Palvelu- liiketoimintayksikön (myöhemmin Palvelu) painopisteenä ovat kiinteistön käytön ja ylläpidon aikaiset palvelut. Palveluihin kuuluvat muun muassa huoltokirjakonsultointi, kulutusseurantapalvelut sekä kiinteistön PTS-suunnitelmat ja pelastussuunnitelmat. Palvelu- yksikön työkaluna toimii kiinteästi Ohjelmistoliiketoiminnan tuottama Tampuuri-kiinteistötietojärjestelmä, jonka ensimmäiset moduulit on alkujaan kehitettykin juuri nykyisen käytön ja ylläpidon palvelujen liiketoimintoja tukemaan. (Intranet 28.12.2016.)

Tampuuri Ohjelmistot- liiketoimintayksikkö (myöhemmin Ohjelmistot) tuottaa kiinteistöalan ohjelmistoja koko konsernin asiakkaiden tarpeisiin. Tuotettavat ohjelmistot ovat pääosin Tampuuri-kiinteistötietojärjestelmän moduuleja. Ohjelmistokehityksen lisäksi Ohjelmistojen liiketoimintayksikkö huolehtii käyttöönottoprojekteista sekä käytön aikaisista palveluista kuten käyttäjätuesta. (Intranet 28.12.2016.)

Talokeskuksen konsernipalveluihin sisältyvät koko organisaatiolle yhteiset toiminnot kuten myynti, markkinointi, HR sekä hallinto. Yhtiön johtoryhmään kuuluvat konsernin toi-

mitusjohtajan lisäksi eri yksiköiden liiketoimintajohtajat sekä viestinnän, myynnin ja tietohallinnon edustajat. Tämä johtoryhmä vastaa vuorostaan omistajien keskuudesta valitulle hallitukselle. (Intranet 28.12.2016.)



Kuvio 1: Talokeskuksen palvelutarjontaa (Kiinteistösektori 3/2016)

Talokeskuksen liiketoiminnan pääperiaatteena on tarjota asiakkaille palveluja koko kiinteistön elinkaaren ajalle, uudisrakentamisesta kiinteistön ylläpitoon ja korjauksiin. Myös Tampuuri-ohjelmisto on rakennettu tukemaan tätä tavoitetta. Vaikka liiketoimintayksiköt toimivat melko itsenäisesti, markkinoidaan koko yhtiön palveluja yhtenäisen Talokeskuksen brändillä. (Intranet 15.1.2017.)

Organisaation asiakaskunta koostuu muun muassa vuokratyöyhtiöistä, isännöintitoimistoista sekä yksittäisistä taloyhtiöistä. Uusiasiakashankinnassa myyntiyksikkö pyrkii tarjoamaan mitä kaikkia palveluja asiakkaalle olisi mahdollista tarjota. Yksiköiden asiakaskunta on osittain yhteistä eli eri yksiköt toimittavat omia palveluitaan samoille asiakasyrityksille, hoitaen omia asiakassuhteitaan. On myös asiakkaita joilla olisi potentiaalia käyttää useampien yksiköiden palveluja ja tätä puolta Talokeskus haluaisi vahvistaa tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sopivaa asiakkuudenhoitomallia koko organisaation tarpeisiin, kaikki liiketoiminnot huomioiden.

## 2 ASIAKKUUDENHOITO

### 2.1 Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteiden johtaminen, *Customer Relationship Management* (CRM) on hyvin laajalle levinnyt johtamiseen vaikuttava ajattelumalli. Asiakassuhteiden johtamisessa avaintoiminnoiksi lasketaan asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palvelujen räätälöinti, asiakaskannan segmentointi ja merkittävänä toimintona kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. Tietojärjestelmistä on muodostunut keskeinen osa CRM-ajattelua, tämän johdosta termi CRM käsitetään lähinnä järjestelmiä tarkoittavaksi. (Löytänä & Korteso 2011, 20-21.)

Asiakkuuksien korostamisella tarkoitetaan ennen kaikkea asioiden tarkastelua asiakkaan näkökulmasta. Markkinoinnin tavoitteleva asiakasarvon luonti pitäisi kyetä luomaan niin että asiakaskannattavuus säilyy vähintään samalla tasolla tai paranee. (Mäntyneva 2003, 11.) Yritysjohdon tavoitteena on syvälinen asiakkuus, tämä onnistuu asiakassuhteiden tehokkaalla hoitamisella ja osaamisen kehittämällä (Storbacka & Lehtinen 1999, 27).

Asiakkuudenhoidolla korostetaan ennen kaikkea aktiivista päätöksentekoa siitä, minkälaisen asiakkuuksien kehittämiseen yritys jatkossa haluaa panostaa. Painopiste on siirtynyt uusasiakashankinnasta nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyden ja pitkäaikaisen asiakkuuden säilyttämiseen. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä asiakkaiden aikomusta ostaa jatkossakin kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailevilta tahoilta. (Mäntyneva 2003, 11.) Asiakassuhteen hoitamisessa on siirrytty kauppatapahtumapohjaisesta ajattelusta asiakassuhteen hoitamiseen ja tuotepohjaisesta ajattelusta osaamis pohjaiseen asiakassuhteeseen (Storbacka & Lehtinen 1999, 27).

Kun yritys johtaa järjestelmällisesti asiakassuhteitaan, kerää se asiakkaista tietoa jota hyödyntää asiakkuuden arvon kasvattamisessa (Löytänä & Korteso 2011, 21). Asiakastietoa on saatavilla enemmän kuin koskaan aikaisemmin, tämä mahdollistaa asiakastietojen monipuolisen ja syvällisen analysoinnin ja hyödyntämisen markkinoinnissa ja asiakaskontakteissa (Mäntyneva 2003, 12). Yleisesti CRM-järjestelmään kerätään tietoja jotka auttavat asiakkaiden segmentoinnissa, asiakassuhteeseen liittyviä tietoja sekä

asiakkaan ja yrityksen kohtaamisiin liittyviä tietoja. Joka kerta kun yritys ja asiakas kohtaavat, oppii yritys asiakkaasta jotakin mikä voi hyödyntää toiminnassa myöhemmin. (Löytänä & Korteso 2011, 21.)

Asiakastiedon merkityksen menestystekijänä määrää se, tunnettaanko asiakkaat ja miten kyseistä tietoa hyödynnetään. Myynnin ja markkinoinnin tehokkuus ja vaikuttavuus eivät kuitenkaan parane itsestään vaan vaativat toimenpiteitä, kuten määrätietoista toimintamallien ja prosessien kehittämistä. Tällä tavoin myös mitattavuus lisääntyy ja antaa uusia mahdollisuuksia kilpailukeinojen kehittämiseen. (Mäntyneva 2003, 12.)

Vaikka yrityksessä osattaisiin tunnistaa asiakkaan tarpeet ja reagoida niihin, ei tätä nähdä pitkällä aikavälillä kannattavana strategiana. Yrityksen kilpailuetu syntyy muuttamalla asiakkaiden käsityksiä heidän omista tarpeistaan. Tämän lisäksi asiakkaille on tarjottava uusia arvontuotantotapoja, joita asiakkaat eivät itse pystyisi kuvittelemaan. Asiakkaalle ei voida antaa vastuuta asiakkuuden kehittymisestä, koska silloin asiakassuhde kehittyisi ainoastaan asiakkaan osaamisen rajoittamana. Yrityksen olisi hyvä käyttää omaa osaamistaan, usein erityistä asiakkaan osaamiseen nähden, luodakseen asiakkaalle uusia tapoja arvontuotantoon. (Storbacka & Lehtinen 1999, 29.)

Käytännön markkinoinnin toteutuksessa asiakkuudenhallinta liittyy pitkälti asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamiseen ja sen analysointiin esimerkiksi tarkempaa asiakkaiden segmentointia varten. Keskeisenä tavoitteena on asiakaskannattavuuden lisäys asiakkuuden elinkaaren kaikissa vaiheissa. Yrityksen tulee myös tunnistaa tapahtumat jotka aiheuttavat muutoksia asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Tässä auttaa huomattavasti asiakastiedon keruu. (Mäntyneva 2003, 12.)

Panostus kestäviin asiakassuhteisiin koetaan yleisesti tärkeäksi. Yritykset ovatkin siirtyneet yksittäisistä markkinointikampanjoista pitkäkestoiseen, asiakassuhdetta kehittävään markkinointiin. Yritykselle on yleisesti kannattavampaa ylläpitää ja lisätä myyntiä nykyisen asiakaskunnan keskuudessa kuin keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan. Asiakassuhteiden tutkiminen ja jatkuva vuoropuhelu asiakkaan kanssa onkin selkeä painopiste markkinoinnissa. (Bergström ja Leppänen 2011, 15.)

Yritysten välisessä, B-2-B-markkinoinnissa on varsin tavallista, ettei täysin valmista tuotetta ole olemassa vaan tuote ja palvelut koostetaan yhteistyössä toimittajan ja asiakkaan kanssa. Tästä eräs hyvin tyypillinen esimerkki on uuden tietojärjestelmän rakentaminen asiakasyritykselle, sillä tällainen projekti käynnistyy aina asiakastarpeiden määrit-

telyillä. (Bergström ja Leppänen 2011, 15.) Yritysassiakas toimii osana omaa organisaatiotaan, eli hänellä on yleisesti valtuudet päättää joistakin oman osaamisalueensa asioista. Yleisesti päätöksenteko tapahtuu kuitenkin yhdessä useamman henkilön kanssa. Päätöksentekijöiden joukon edustajilla on hieman eri painopisteitä – liiketoiminnallisesti kiinnostuksen kohteina ovat laatu ja yhteistyön toimivuus, talouspäättäjä on kiinnostunut kustannuksista ja toimitusjohtaja sopimuksista ja niiden ehdoista. Päätöstä tehdessä tulee siis huomioida kaikki nämä näkökulmat. (Löytänä & Korteso 2011, 123.)

Yritysassiakkuudet ovat usein pitkäkestoisia, jopa vuosien mittaisia. Yritysassiakkaan tavoitteena on ennakoida asiat, koska ostettavan tuotteen tai palvelun käyttäjäkin on useita. Sopimusehtojen osalta yritysasiakkaat ovat tarkkoja ja onnistumista tulisi mitata. Vaikka päätöksissä tehdään kompromisseja usean näkökulman johdosta ja päätöstä ohjaavat liiketoiminnalliset järkiperusteet, ei tunteiden vaikutusta voi kuitenkaan ohittaa. (Löytänä & Korteso 2011, 123.) Asiakkaan ja toimittajan välinen kommunikaatio käydään joka tapauksessa yksittäisten ihmisten kesken, joten nämä ihmisten välille muodostuvat suhteet ovat keskeinen osa asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 124.)

Asiakassuhdetta pidetään dynaamisena, muuttavana prosessina jossa sekä myyjä että ostaja luovat yhdessä arvon. Myyjäyrityksellä pitäisi olla hyvä ymmärrys asiakassuhteen muutoksista. Tämä ymmärrys ylettyy asiakassuhteen aikaisesta toiminnasta asiakkaan lähdön syihin ja mahdolliseen uudelleenhankintaan. Hyvä ymmärrys asiakassuhteesta ja asiakkaan lähdön syistä saattaa myös auttaa asiakkuuden uudelleenhankinnassa. (Leach & Liu 2014.)

Kaikilla asiakassuhteen aikaisilla muutoksilla, koskivat ne sitten myyjän tai asiakkaan organisaatiota, saattaa olla vaikutuksia asiakassuhteen luonteeseen. Muutokset voivat koskea niin asiakasyrityksen kustannusrakennetta, ostamisen motivaatiota kuin yksittäisiä henkilösuhteitakin. Muutokset voivat koskea myös myyjäyrityksen henkilöstöä tai prosesseja. Tämän vuoksi myyntihenkilöstön tulee olla tarkkana asiakassuhteen seurannassa. (Leach & Liu 2014.)

Haasteet asiakassuhteen aikana eivät välttämättä aiheuta asiakkaan menetyksiä, vaan kyse on kokonaisuudesta, johon kuuluu asiakassuhteen dynaamisuus ja kehitys. Kokonaisuudessa punnitaan myös olemassa olevat siteet asiakkaan ja myyjäyrityksen välillä sekä yhteiset sijoitukset asiakassuhteeseen. Rakenteelliset sekä asiakassuhteeseen liittyvät henkilösiteet ovat tärkeitä asiakassuhteelle. Avainhenkilöiden väliset suhteet voivat

olla ratkaisevia myös asiakkaiden uudelleenhankinnassa. Samoin asiakassuhteen aiemmat muuttajat lisäävät menetetyn asiakkuuden uudelleen hankinnan todennäköisyyttä, vaikka asiakkuus olisikin kertaalleen menetetty ja asiakkaalla olisi negatiivisia tunteita aikaisemmista omista sijoituksistaan suhteessa toimittajan kanssa. (Leach & Liu 2014.)

Kun käsitellään aihetta asiakkuudenhoidosta useamman liiketoimintayksikön asiantuntijaorganisaatiossa, jossa on pitkät perinteet, tulee yhtenä merkittävänä teemana mieleen mukavuusalueelta poistuminen. Mitään suurta hätää ei ole – yritys on kannattava nykyiselläänkin, mutta pyrkimyksenä on olla vielä parempi ja rakentaa kestävää tulevaisuutta. Niin yksilöillä kuin organisaatioilla on luonnostaan suuri pyrkimys pysyä mukavuusalueellaan ja tehdä helppoja, tuttuja asioita. Ilman uudistumista mukavuusalueella on kuitenkin riskinä pienentyä koko ajan niin että jäljelle jäävä ydinosaaminen ei tuotakaan enää haluttua tulosta liiketoiminnallisesti. Yrityksen aiemmista vahvuuksista voi tulla sen heikkouksia, varsinkin kun taustalla on menestykseäs historia. Tälle ajattelumallille on ominaista se, että välttämättömät muutokset nähdään jopa nykyistä liiketoimintaa haittaavina toimenpiteinä. (Törmälä ym. 2015, 39-40.)

Kun yritys kasvaa ja sen toiminta monipuolistuu, kasvaa myös paine sen osien erikoistumisesta. Seurauksena on enemmän koordinoitavia osia kuin aikaisemmin. Erikoistumisen on perinteisesti nähty auttavan työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Samalla kuitenkin työn osien riippuvuus toisista osastoista ja ihmisistä kasvaa. Tämä kasvattaa epäonnistumisen riskiä, mikäli jokin osa ketjussa ei toimi halutulla tavalla. Työtä halutaan näin ollen koordinoida ja valvoa prosessien avulla johdon toimesta. Prosessien kääntöpuolena on, että ne usein rajoittavat ihmisten oman arvostelukyvyn käyttöä. Asiantuntija saattaa siis törmätä prosessien luomiin esteisiin, vaikka järkeilisi itse paremman ratkaisun tilanteeseen. (Törmälä ym.2015, 49.)

Tarkoille prosesseille ja määräyksille vaihtoehtoinen ratkaisu olisi kuitenkin se, että organisaatio on onnistunut jalkauttamaan yhteiset sopimukset, arvot ja periaatteet ja pysyisi luottamaan siihen, että yksittäinen asiantuntija toimii aina näiden mukaan. Sääntöjen ei kuulu olla itsetarkoitus vaan niillä tuetaan läpinäkyvää toimintaa ja vastuullisuutta, ja mahdollistetaan mukautuminen tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä vaatisi yhteistä arvoihin, periaatteisiin ja tavoitteisiin nojaavaa pohjaa jota vasten peilaamalla asiantuntijat voisivat tehdä yksin ja ryhmissä päätöksiä. (Törmälä ym. 2015, 51.)

Kun taustalla olevat organisaation periaatteet ovat aidosti yhteisiä ja tärkeitä, hankaloittaa niiden noudattamatta jättäminen systeemin toimintaa. Jo tämä rohkaisee yksittäistä



asiantuntijaa toimimaan yhteisten periaatteiden mukaisesti. Sääntöjen, erillisen hyväksymismenettelyn ja valvonnan tilalle olisi hyvä luoda läpinäkyvyyttä ja vertaiskontrollia. Näin säännöistä tulee yhdessä sovittu käytännön työkirja, eikä ulkoa tuleva ohjekirja. (Törmälä ym. 2015, 52.)

## 2.2 Asiakkaiden luokittelu

Lukuisat markkinoinnin ja asiakassuhteiden johtamisen oppaat aloitetaan asiakkaiden luokittelulla. Asiakkaiden luokittelu voidaan tehdä yksinkertaisesti nykyarvon ja potentiaaliperusteella. Asiakkaiden luokittelussa on tärkeää tunnistaa nykyisten hyvien asiakkaiden tunnusmerkit. Hyvien asiakkaiden yhtenevien piirteiden tunnistamisella voidaan havainnoida, löytyvätkö nämä piirteet kaikilta hyviltä asiakkailta. Tämä taas auttaa tunnistamaan uusasiakashankinnassa potentiaalisia vastaavat tunnusmerkit omaavia hyviä asiakkaita. (Mäntyneva 2016.)

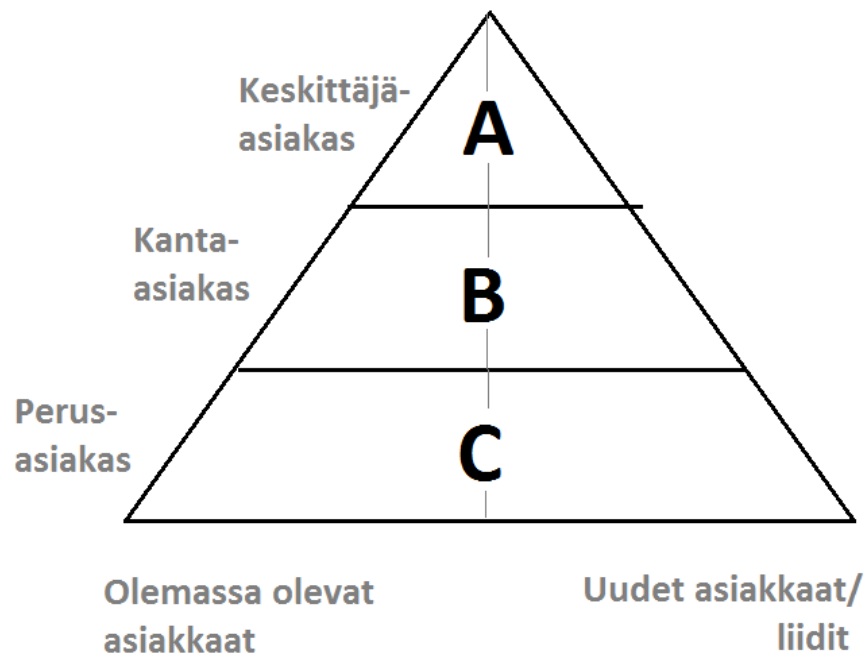
Konsultointiyrityksillä on ollut havaittavissa keskittymistä asiakashallintaan, eli palvelujen keskittämistä pienemmälle määrälle asiakkaita (Pringle, E.G. 2002, Consulting to Management 35-36). Tämäkin piirre viittaa Mäntynevan mainitsemaan hyvien asiakkaiden tunnistamiseen.

Segmentointiperusteita on lukuisia, joista perinteinen esimerkki luokittelusta on maantieteelliseen sijaintiin tai toimialaan perustuva segmentointi. Tämän avulla kuitenkin harvoin muodostuu samankaltaisten asiakkaiden ryhmiä. Jotta segmentointi olisi yritykselle mahdollisimman hyödyllistä, tulisi perusteiden olla niin yksinkertaisia, että ne ovat helposti ymmärrettävissä jokaisen yrityksen työntekijän näkökulmasta. Monimutkaisempien luokitteluperiaatteiden avulla yrityksen on mahdollista löytää uusia näkökulmia asiakaskuntaansa, mutta pääperiaatteet on hyvä pitää yksinkertaisina. (Löytänä & Korteso 2011, 129.)

Yrityksen tulisi tunnistaa myös, mitkä nykyisistä hyvistä asiakkaista ovat riskiryhmässä asiakkuuden loppumisen kannalta. Näiden asiakkaiden kohdalla on avainasemassa miettiä, miten asiakkaiden sitoutumista voitaisiin kasvattaa ja paljonko sidoksiin kannattaa panostaa. Kun ajatellaan lisämyyntiä nykyisille asiakkaille, seurataan markkinointitoimien vaikutuksia. (Mäntyneva 2016.)

Rubanovitsch & Valorinta (2009) jakavat asiakkaat oletuksena A, B- ja C- luokituksiin joissa A on keskittäjäasiakas, B kanta-asiakas ja C perusasiakas. Sama jaottelu koskee

niin nykyisiä kuin uusia asiakkaita. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 45.) Asiakkaiden arvioinnissa käytetään kolmea arvoa, jotka ovat asiakkuuden nykyinen liiketoiminnallinen tuotto, koko ostopotentiaali sekä ostotodennäköisyys (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 59). Tämä malli painottuu näin ollen myynnilliseen näkökulmaan ja tuottojen varmistamiseen myös jatkossa.



Kuvio 2: Asiakkuuksien luokittelu (mukaillen Rubanovitsch & Valorinta 2009)

Keskittäjä- tai A-ryhmän asiakkaiden taso tulee pitää tarpeeksi korkeana, jottei A-luokitus koe inflaatiota. Nämä asiakkaat edustavat aidosti yrityksen arvokkaimpia asiakkaita. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 56.)

Uusien asiakkaiden ollessa kyseessä on hyvä huomioida, että usein asiakkaan koko ostopotentiaalia ei saada hyödynnettyä välittömästi – tuleva A-asiakkuus voi näin ollen alkaa C-perusasiakkuutena. Potentiaalın tunnistamisessa hyödynnetään tarvekartoitusta, joka dokumentoidaan myynninohjausjärjestelmään. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 61.)

Löytänä ja Korteso (2011) ovat jakaneet asiakaskohtaiseen kannattavuuteen perustuvan asiakasluokittelunsa neljään eri kategoriaan. Asiakaskohtaisen kannattavuuden lisäksi luokittelussa huomioidaan asiakkaiden vaatiman huomion määrä.

### Esimerkki asiakkaiden segmentoinnista erilaisten kokemusten tuottamista varten (Arussy)



Kuvio 3: Asiakkaiden segmentointi (Löytänä & Kortesus 2011, 131)

Suurta tuottoa suhteellisen vähillä resursseilla tuovat asiakkaat ovat tuloksentuojia. Näiden asiakkaiden kannattavuus on suuri ja heidän odotuksensa pitäisi pyrkiä ylittämään. Passiiviset ja kannattavat asiakkaat on nimetty väärinymmärrettyjen ryhmäksi. Tämä asiakasryhmä ei ole yritykseen kovin usein yhteydessä, mutta tämä tilanne johtuu heidän omasta tilanteestaan jossa eivät tarvitse tuloksentuojiin verrattavaa aktiivisuutta. Väärinymmärrettyjä asiakkaita pitäisi kuitenkin huomioida mahdollisimman hyvin, sillä aktiivisuuden ja tuottojen kasvaessa heidät pystyisi siirtämään tuloksentuojiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 130.)

Kadotettujen asiakkaiden ryhmään kuuluvat passiiviset ja ei-kannattavat asiakkaat. Nämä asiakkaat tuottavat jopa tappiota yritykselle. Näiden asiakkaiden kannattamattomuutta olisi hyvä tutkia ja löytää keinoja saada heidät muihin asiakasluokkiin. Jos tämä ei onnistu, yrityksen kannattaisi jopa siirtää nämä asiakkaat suosiolla kilpailijoille. Neljäs asiakasryhmä Löytänen ja Kortesuson (2011) mukaan ovat kandidaatit. Nämä asiakkaat ovat aktiivisia mutta eivät tuota tulosta, eli vievät paljon resursseja. Kandidaatti-ryhmän asiakkaista olisi hyvä saada tuloksentuojia tai siirtää heidätkin kilpailijoille. (Löytänä & Kortesus 2011, 130-131.)

Cheverton (2015) on nostanut esille avainasiakkaiden valinnan. Verrattuna esimerkiksi Rubanovitschin ja Valorinnan (2009) A, B- ja C- luokituksiin, Chevertonin määrittelemät avainasiakkuudet nousisivat vielä erilleen A-ryhmästä. Avainasiakkaan tulisi olla houkuttelevin asiakas tietystä asiakassegmentistä, ei vain yksi suurista (Cheverton 2015, 275). Avainasiakkaiden valintaa on edeltänyt asiakkaiden jako segmentteihin, asiakasryhmiin joilla on mahdollisimman samankaltaiset tarpeet. Jos asiakkuuden liikevaihdon suuruus tekee asiakkaasta houkuttelevan, voi tämä luonnollisesti olla syy valita kyseinen asiakas segmenttinsä avainasiakkuudeksi. (Cheverton 2015, 275.) Asiakkaiden segmentointi on ydinasia onnistuneelle markkinoinnille, samoin kuin avainasiakkuuden strategialle. Chevertonin mallissa jokaisesta asiakassegmentistä nousee esille vain yksi avainasiakkuus. Kun avainasiakkaan asiakassuhdetta hoidetaan niin hyvin, että myyjäorganisaatiolle syntyy laaja ymmärrys asiakkaan tarpeista, on tämä sama malli vietävissä helpommin myös muille asiakkaille. Tämä on kuitenkin ihannetilanne, onkin harvinaista, että asiakkaat olisi segmentoitu niin tarkasti, että tämän kaltainen malli toimisi käytännössä. (Cheverton 2015, 276.) Tässä mallissa yhdistyvät asiakkaiden segmentointi esimerkiksi toimialan mukaan, sekä luokittelu kannattavuuden mukaan.

### 2.3 Asiakkuudenhoitomallien käytäntöjä

Koska keskenään erilaisten asiakkuuksien kannattavuus vaihtelee merkittävästi, on perinteisen massamarkkinoinnin aika ohitse. Massamarkkinoinnin lähtökohtana olisi tarjota kaikkea kaikille, samalla tavalla. Markkinointia on kuitenkin syytä erilaistaa asiakaskohteisesti, tai vähintään ryhmäsegmentointiin perustuen. Asiakkaat toivovat yhä enemmän käsittelyä yksilöinä, joten ryhmäsegmentointi tulisi tehdä tarkoituksenmukaisesti. Tällä tavoin asiakkaalla säilyy yksilöllisen käsittelyn tunne. (Mäntyneva 2003, 13.)

Asiakkuudenhoitomallien keskeisistä näkökulmista ensin mietitään hoitomallin kohde-ryhmä eli mille asiakasryhmälle kyseinen hoitomalli on tehty. Tämän jälkeen suunnitellaan toimintatavat kyseiselle asiakasryhmälle. Myös asiakkuudenhoidossa tarvittavat järjestelmät otetaan huomioon. Yhteydenpito asiakkaaseen suunnitellaan etukäteen - eli kuinka usein yritys on asiakkaaseen yhteydessä. Asiakassuhteessa täytyy mahdollisesti huomioida myös yhteistyötahot. Yhtenä näkökulmana on myös, käyttäkö asiakasryhmä yrityksen perustuotetarjontaa vai räätälöidäänkö palveluja. (Mäntyneva 2016.)

Jokaiselle luokitellulle asiakasryhmälle määritellään hoitomallit, eli tiivistetysti se, minkälaisia palveluja asiakkaat saavat tai eivät saa. Asiakkuuden nykyinen tilanne ei kuitenkaan kerro koko totuutta asiakkuuden arvosta, vaan joukossa saattaa olla myös asiakkaita joilla voisi olla tulevaisuudessa enemmän potentiaalia. Tällainen tilanne oikeuttaa korkeampaan asiakasluokitukseen kuin nykytilan perusteella. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 44.)

Asiakkaiden luokittelun jälkeen yrityksessä tulisi luoda prosessit, joilla asiakasluokka tunnistetaan yhteydenottojen yhteydessä. Prosessien avulla asiakaskokemus luodaan jokaisen asiakasluokan tavoitteiden mukaiseksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 132.) Asiakasryhmäkohtaiset toimintatavat ja tavoitteet on esitetty oheisessa taulukossa.

### Erilaiset toimintatavat ja tavoitteet eri segmenteissä (Arussy)

	Kadotetut	Kandidaatit	Väärinymmärretyt	Tuloksen tekijät
<b>Myynti</b>	Verkkokauppa, tilausten vastaanotto	Fokus uusien asiakkaiden hankkimisessa	Konsultoiva myynti	Henkilökohtainen huolehtiminen
<b>Markkinointi</b>	Geneerisen tunnettuuden toteuttaminen	Suoramarkkinointi	Kanta-asiakasmarkkinointi	Personoidut viestit ja toimenpiteet
<b>Asiakaspalvelu</b>	Kustannustehokas perustason asiakaspalvelu	Perustason asiakaspalvelua vahvalla lisämyyntitavoitteella	Proaktiivista asiakaspalvelua, erityistä huomioimista	Erityiskohtelua valkoiset hanskat kädessä
<b>Tavoitteet</b>	Kustannustehokkuus, tutkitaan mahdollisuudet siirtää kilpailijoille	Panostetaan aktivointiin ja nostamiseen kannattavampiin segmentteihin	Lisäarvon luominen asiakkaalle	Odotukset ylittävän arvon ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luominen

Kuvio 4: Esimerkki eri asiakasluokkien toimintatavoista (Löytänä & Kortesus 2011, 132)

Asiakkaiden A, B- ja C-tasojen luokitteluun viitaten myynnille on ominaista uskoa, että mittavasta määrästä C-kategorian asiakkaita kasvaisi B-tai A-luokan asiakkaita. Käytännössä kuitenkin suurin osa C-tason asiakkaista säilyy jatkossakin C-asiakkaina. C-tason asiakkuuksista yritys saa vahvan perustan asiakaskuntaansa, joten nämä asiakkaat ovat erittäin arvokkaita yritykselle ja niiden kate voi olla erittäin hyvä, vaikka suuret kaupat puuttuvatkin. Tehokas asiakkuudenhoitomalli varmistaa ajankäytön optimoinnin joka osa-alueella, jolloin asiakkuus pysyy kannattavana. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 51-52.) Tämä periaate onkin kiteytetty seuraavasti: ”Avuliaisuuden ja ystävällisyyden pitää olla vakio. Tekemisen ja palvelun laajuus, nopeus ja priorisointi sen sijaan määräytyvät asiakasluokituksen ja hoitomallin mukaan” (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 52).

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009) esimerkissä on yhtenäistetty asiakasluokitus ja asiakkuudenhoitomalli. IT-alan yrityksessä asiakkaat valitsivat palvelukanavan, jonka kautta ovat yhteydessä yritykseen. Jos asiakas halusi tapaamisia myyjäyrityksen nimettyjen yhteyshenkilöiden kanssa säännöllisesti, useamman kerran vuodessa, edusti kyseinen asiakas A-luokkaa. Jos asiakas halusi toimia Extranet-kanavassa ilman henkilökohtaista kontaktia, annettiin asiakkaalle C-luokitus, asiakkuuden koosta riippumatta. Tämän kaltainen malli vaatii myyjäorganisaatiolta pitkälle kehitettyjä sähköisiä palvelukanavia, jotta asiakkaat todella pystyvät toimimaan haluamallaan tavalla. (Rubanovitch & Valorinta 2009, 68)

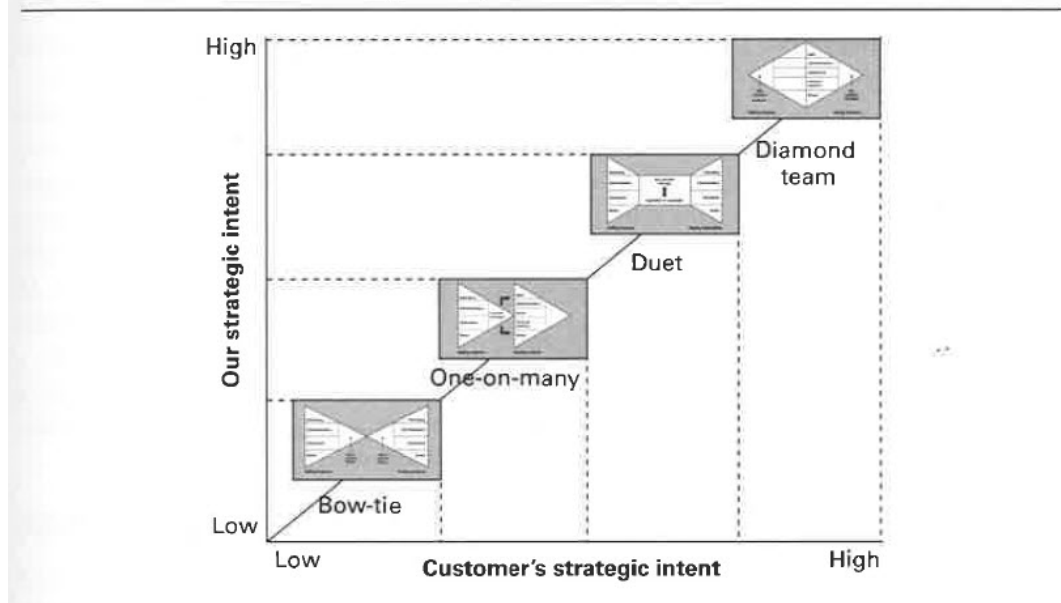
Perinteisesti on ajateltu myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun olevan päävastuussa asiakaskokemuksen toteutumisesta (Löytänä & Korteso 2011, 24). Vaikka asiakkuudenhoitomalleissa puhutaan paljon myynnin ohjaamisesta, ei tämä tarkoita sitä, että myynti olisi yksinään vastuussa toteutuksesta. Suurin lisäarvo myynnin ohjaamisesta muodostuukin yhtenäisestä toimintamallista joka kattaa koko organisaation. Kun koko organisaatio tietää asiakasluokitukset sekä niitä vastaavat hoitomallit, tukee tämä myynnin työtä merkittävästi lisäämällä luottamusta läpi organisaation. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 47.)

Palvelujen markkinointi on pyrkinyt osoittamaan 1990-luvulta lähtien, että koko organisaation tehtävänä on olla osana yrityksen palvelujen markkinoinnissa. Tämä on auttanut ymmärtämään, kuinka monella yrityksen osastolla ja niiden toimilla vaikutetaan siihen, miten asiakas kokee asiakkuutensa yritykseen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 19.)

Strategisen avainasiakkaan asiakkuudenhoitotiimistä on esimerkki Woodburnin ja Wilsonin (2014) toimittamana. Esimerkki liittyy Hewlett Packardin (HP) globaaleihin avainasiakkaisiin. Jokaiselle globaalille avainasiakkaalle on määritelty asiakkaan liiketoiminnan johtaja, GCBM (*global client business manager*). Liiketoimintojen johtajaa avustaa tiimi jonka jäsenet edustavat eri liiketoimintoja HP:llä. Erityisen merkittävien asiakkaiden tiimillä on vielä tukena ylemmän johdon edustaja. Tämä rohkaisee johtoa olemaan aktiivisesti mukana yrityksen menestyksen kannalta merkittävien asiakkaiden asiakassuhteessa, vastaavasti asiakkaat arvostavat suoraa kontaktia ylempään johtoon. Asiakas voi myös luottaa paikallisiin tukipalveluihin, sillä asiakkuudenhoito on vastuutettu myös useille alueellisille asiakkuuspäälliköille. Alueellisissa tukipalveluissa työskentelee tuoteasiantuntijoita sekä palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoita jotka toimittavat asiakkaalle palvelua paikallisesti tarpeen mukaan. (Woodburn & Wilson toim. 2014, 353.)

HP:n organisaation globaalin asiakkuuden liiketoimintajohtajan osuus asiakassuhteen hoidossa on kriittinen. Hänen vastuullaan on tunnistaa ja luoda mahdollisuuksia jotka hyödyttävät sekä asiakasta että omaa organisaatiotaan. Henkilö myös järjestee ja valmentaa oman organisaationsa sekä yhteistyökumppanien tiimejä tavoittelemaan mahdollisuuksia ja viemään loppuun asiakkaan kanssa tehdyt toimeksiannot. Myös asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden mittaus sekä parantaminen ovat globaalin asiakkuuden liiketoimintajohtajan vastuulla, samoin kuin asetettujen taloudellisten tavoitteiden täyttyminen. Globaali asiakkuuden liiketoimintajohtaja toimii keskipisteenä viestinnässä oman organisaation johdon edustajien sekä asiakkaan johdon välillä. (Woodburn & Wilson toim. 2014, 353.)

Cheverton (2015) on kuvannut neljä erityyppistä mallia avainasiakkaiden kanssa toimimiseen. Nämä on esitetty kuviossa joka vertaa myyjäorganisaation ja asiakkaan strategista tavoitteita. Kuvion alaosassa sijaitseva *bow-tie* (ruusuke) -malli esittää tilannetta jossa myyjäorganisaation yksittäisellä edustajalla on keskusteluyhteys ainoastaan asiakasorganisaation ostajaan, mutta ei yhteyksiä muuhun organisaatioon. Tämänkaltaisella mallilla on hankalaa hankkia syvällistä tietoutta asiakkaan todellisista tarpeista ja asiakkaan päätöksentekoprosesseista. (Cheverton 2015, 79.)

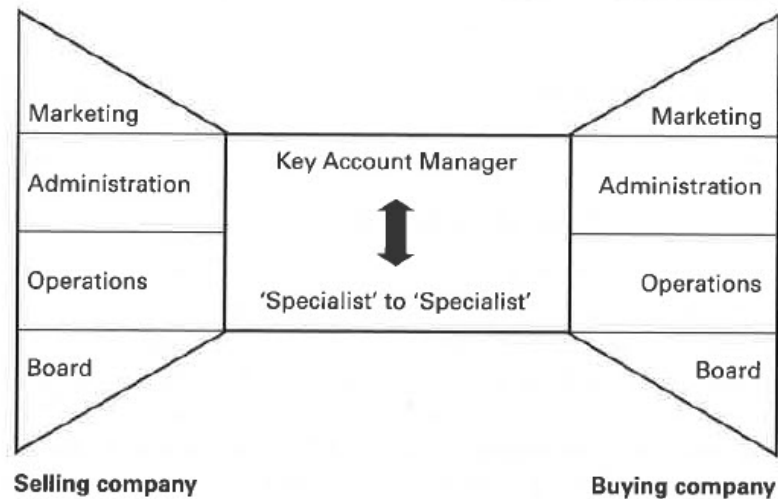
**FIGURE 8.3** The KAM journey

Kuvio 5: Strategisen avainasiakkuuden kehitys (Cheverton 2015, 75)

Toisena vaihtoehtona on tilanne, jossa myyjäorganisaation edustajalla on useampia kontakteja asiakasorganisaatiosta. Tämä tarkoittaa edelleen tilannetta jossa myyjä työskentelee pääosin yksin – joko resurssipulan tai kontrollin säilyttämisen vuoksi. Yksin työskentelevällä myyjällä pitäisi olla tiedossa kaikki vastaukset asiakasorganisaation esittämiin kysymyksiin, mikä on utopistinen tilanne. Mikäli asiakassuhdetta ei voida kehittää tästä pidemmälle, ei kyseessä ole avainasiakkuus. (Cheverton 2015, 82.)

Seuraava malli on duetto, jossa asiakkuuspäällikkö edistää keskustelua myyjäorganisaation ja asiakkaan eri alojen asiantuntijoiden välillä. Tämä malli edellyttää paljon keskustelua myyjäorganisaation asiakkuustiimissä, ja asiakkuuspäällikkö toimii valmentajana muulle tiimille. Asiantuntijoiden joukossa saattaa olla henkilöitä jotka eivät ole tottuneita toimimaan asiakasrajapinnassa, tämän vuoksi henkilöt saattavat sanoa tai tehdä vahingossa väriä asioita. Malli kuitenkin lisää asiakkaan luottamusta ja avoimuutta myyjäorganisaatiota kohtaan. (Cheverton 2015, 83)

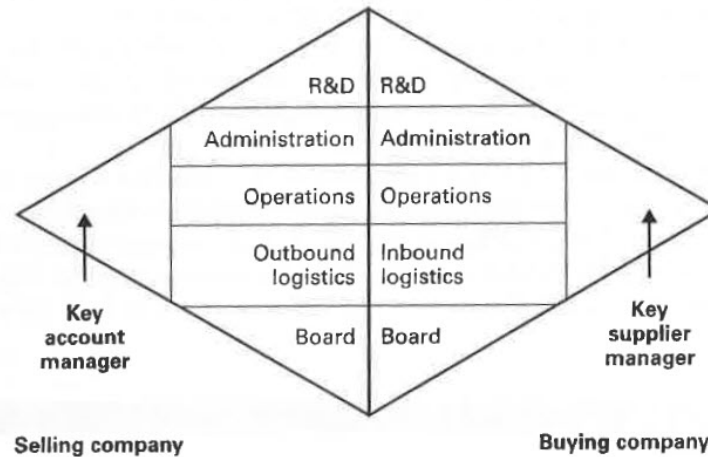


**FIGURE 8.7** Duet Key Account Management

Kuvio 6: Duetto -malli avainasiakkuuden hoidossa (Cheverton 2015, 83)

Duetto -malli vaatii paljon työtä asiakkuuspäälliköltä, oikeiden kontaktien löytämisessä sekä asiakasorganisaatiosta että omasta organisaatiosta – puhumattakaan oman organisaation henkilöiden valmennuksesta. Vaikka yhteistyön tiivistyminen asiakasorganisaation kanssa on tavoiteltu asia, on mahdollisuutena kuitenkin, että eri asiantuntijoiden muodostamat keskustelukumppanuudet eriytyvät toisistaan. Tämä taas vuorostaan vähentää tiedonjakoa. Asiakkuuspäällikön tehtävänä on tietää missä mennään joka toiminnon osalta. (Cheverton 2015, 84.)

Vielä duettoa tiiviimpi malli on Chevertonin määritelmän mukaan timantti, jossa myyjäorganisaation sekä asiakasorganisaation edustajat työskentelevät yhdessä virtuaalitiiminä. Tässä mallissa myyjää edustava asiakkuuspäällikkö sekä ostajan vastaava edustaja työskentelevät koordinaattoreina eivätkä välttämättä ole mukana päivittäisissä toiminnoissa. Tämän kaltainen asiakassuhde perustuu syvälliseen luottamukseen. (Cheverton 2015, 86.)

**FIGURE 8.9** Diamond team Key Account Management

SOURCE: Adapted from McDonald, Millman and Rogers (1996)

Kuvio 7: Timantin mallinen asiakkuustiimi (Cheverton 2015, 86)

Vaikka malli kuulostaa ihanteelliselta toiminnan ja tiedonjaon puolesta, on siinäkin riskejä, joiden ratkaisemiseen tarvitaan asiakkuuspäällikön toimintaa. Koko tiimillä pitää olla tiedossa yhteiset päämäärät, jotta kukaan yksittäinen toimija ei lähde sivuraiteille innostuksissaan. Kuten yleisesti virtuaalitiimeissä, myös asiakkuustiimeissä voi aiheuttaa hankaluuksia, että harva tiimin jäsenistä työskentelee asiakkuuspäällikön alaisena. Joukossa voi olla henkilöitä jotka ovat hyvinkin tietoisia omasta erityisestä asiantuntijuudestaan, eivätkä välttämättä ole valmiita sitoutumaan yhteisiin päämääriin. Tässä tarvitaan koordinattorin taitoja asiakkuuspäälliköltä. (Cheverton 2015, 88.)

Kaikille esitellyille malleille on yhteistä ajattelu, jossa asiakaskokemuksen luomiseen osallistuu koko organisaatio. Myyjää tai asiakkuuspäällikköä ei jätetä yksin, vaan samalla osallistetaan tiimi oman alansa asiantuntijoita. Kun taas kyseessä ovat kehittyvät, keskitalon asiakkaat, on tärkeää huolehtia, että kehittymismahdollisuudet huomataan. Kaikista asiakkaista ei kuitenkaan tule avainasiakkaita, joten suuri määrä pienempiä asiakkuuksia pitäisi voida pitää tyytyväisenä suhteellisen vähällä panostuksella.

## 2.4 Ristiinmyynti asiantuntijaorganisaatiossa

Kun arvioidaan yksittäisen asiakkuuden arvoa, on tunnistettu neljä aluetta jotka vaikuttavat asiakkaan arvon arviointiin. Ensimmäisenä näistä mainitaan asiakkuuden koko, sillä suurilla asiakkailla on myös suuremmat vaikutukset tulojen muodostumiseen ja myyntitavoitteisiin. Toisena alueena on asiakassuhteen tuottavuus, eli potentiaalinen tuotto, herkkyys hinnoittelulle sekä vaatimukset arvoa tuottaville tuotteille. Kolmantena osa-alueena on asiakkaan vaikutus markkinoihin eli suosittelupotentiaali, innovatiivisuus sekä brändin imago. Ristiinmyynti on nostettu neljänneksi osa-alueeksi. Ristiinmyynnillä tarkoitetaan mahdollisuutta myydä lisää tuotteita tai laajentaa myyntiä asiakasyrityksen useammalle liiketoiminnolle. (Liu & Leach 2014.)

Hyvän asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi lisämyyntiin tai ristiinmyyntiin pitäisi pyrkiä ainoastaan siinä tapauksessa, että asiakkaan alkuperäinen toimeksianto on ratkaistu onnistuneesti. Tähän poikkeuksena ovat luonnollisesti tilanteet joissa lisämyynti ratkaisee asiakkaan alkuperäisen kysymyksen – siinä tapauksessa tämä toimii ratkaisuna ja näin ilahduttaa asiakasta. Goodman ehdottaakin, että päätöksen ristiinmyynnistä tai lisämyynnistä pitäisi olla dataan pohjautuvia, esimerkiksi CRM-järjestelmän tietoihin. On yleistä, että ristiinmyynnistä ja lisämyynnistä tehdään tavoitteita, ilman että pureudutaan aitoon asiakaskohtaamiseen tai ongelmien ehkäisyyn. Jos edellä mainittuja asioita ei ole huomioitu, eivät ristiinmyynnille asetetut tavoitteet todennäköisesti täyty halutulla tavalla. (Goodman 2014, 132.)

Harding kirjoittaa ristiinmyynnistä konsulttiyritysten kuten Deloitteen sekä Andersenin näkökulmasta. Nykyään strategiakonsultointia harjoittavien yritysten lähihistoriassa on yleiskonsultointia, ongelmanratkaisua laajalla alueella. Tämä yleispätevyys kosketti sekä yritystä että yksittäisiä konsultteja. 2000-luvulla on taas yleisempää erikoistua yhteen tai kahteen osa-alueeseen. Samalla konsulttiyritykset ovat kasvaneet ja lisänneet liiketoimintojaan, mikä on lisännyt ristiinmyynnin potentiaalia. Kun yrityksen liiketoimintoja lisätään kolmesta kuuteen, kasvaa samalla liiketoimintojen välisten keskinäisten vinkkien potentiaali kuudesta kolmeenkymmeneen. Tämän potentiaalın hyödyntämistä kuitenkin hidastaa eri liiketoimintojen erikoistuminen etäälle toisistaan. Kun yksittäiset konsultit erikoistuvat yhteen tai kahteen osa-alueeseen, ei heille kehity laaja-alaista ymmärrystä asiakkaiden ongelmista. Tämän lisäksi heillä ei ole myöskään valmiutta tunnistaa mahdollisuuksia yrityksensä toisiin liiketoimintoihin liittyen. Näitä laajempia liiketoimintamahdol-

lisuuksia he voisivat viedä eteenpäin esimiehilleen. Erikoistumisen valmiuksilla ristiinmyyntiä ei kuitenkaan tapahdu. Tulevaisuuden menestyjiä ovat konsulttiyritykset jotka pystyvät hyödyntämään tätä paradoksia, eli toimittamaan asiakkaalle erikoistuneita konsultteja joilla on kuitenkin laaja ymmärrys asiakkaan liiketoiminnoista. Tämän kaltainen asetelma antaa lisämahdollisuuksia myös ristiinmyynnille. (Harding, F. 2002, Consulting to Management 39-40.)

## 2.5 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyys voidaan määritellä yleisesti asiakkaan odotusten täyttämisenä. Asiakkaan uskollisuudessa on sekä asenteellinen että käytökseen liittyvä ulottuvuus. Asenteisiin liittyy uskollisuuden ja lojaalisuuden sekä sitoutumisen tunteita. Näitä ei voida mitata pelkästään asiakaskäyttäytymisen perusteella, sillä kyseessä ovat pitkälti asiakkaiden henkilökohtaiset tunteet. Käytökseen liittyvät ominaisuudet uskollisuudessa ovat helpommin mitattavissa esimerkiksi toistuvien ostosten kautta. Asiakkaiden uskollisuus on selkeä strateginen tavoite markkinoinnille, sillä uskolliset asiakkaat parantavat yrityksen tulosta pitkällä aikavälillä. (Goncalves & Sampaio 2012.)

Asiakastyytyväisyyskyselyä pidetään helposti markkinatutkimuksena eikä toiminnan hallintatyökaluna. Markkinoinnille asiakaskyselyt edustavat uusien asiakkaiden hankintaan vaikuttavien tekijöiden kartoitusta. Asiakaspalvelusta vastaaville asiakastyytyväisyyskyselyt antavat arvokasta tietoa palveluprosessin menestyksestä. Asiakaskokemus kokonaisuudessaan käsittää nämä molemmat osa-alueet – sekä uusien asiakkaiden hankintaan vaikuttavat tekijät, että nykyasiakkaiden tyytyväisyyden tason. (Goodman 2014, 152.) Nämä olisi hyvä pitää kuitenkin erillään toisistaan, kun puhutaan asiakastyytyväisyydestä. Muussa tapauksessa nykyiset asiakkaat saattavat hämmentyä, kun asiakastyytyväisyyskyselystä viestittäessä läsnä ovat myös uusien asiakkaiden hankintaan tähtäävät markkinatutkimukset. (Goodman 2014, 153.)

Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat perinteisesti olleet pitkiä ja monimutkaisia, mikä johtaa matalaan vastausprosenttiin ja epämääräisesti tulkittaviin vastauksiin. Tällaisista tuloksista operatiivisen johdon on hankalaa rakentaa konkreettisia jatkotoimenpiteitä. Yleisenä ongelmana on myös, etteivät asiakaspalautekyselyjen tulokset ole kovin vahvasti sidoksissa tuottoihin tai liiketoiminnan kasvuun. (Reichheld 2003.) Asiakastyytyväisyyskyselyissä pyritään selvittämään tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman laajasti. Tämän haasteena on kuitenkin liian pitkiksi muodostuvat kyselyt joihin vastaajat

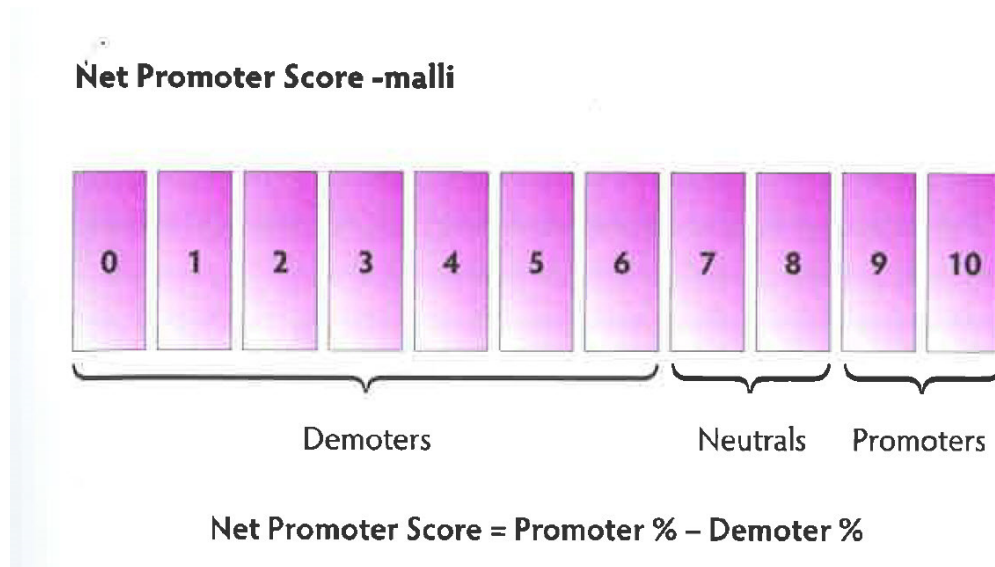
eivät jaksakaan keskittyä loppuun asti. Tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota myös tuloksia tulkittaessa: onko hajonta vastauksissa suurempaa kyselyn loppupäässä kuin alkupäässä? (Löytänä & Korteso 2011, 193.)

Hyvä asiakastytyväisyyskyselyjen prosessi auttaa parhaimmillaan organisaatiota tunnistamaan akuutteja kysymyksiä sekä priorisoimaan toimenpiteitä jotka parantavat asiakaskokemusta. Samalla asiakastytyväisyyskyselyt auttavat aiemmin havaittujen ongelmien ja kehitysasioiden seurannassa. Asiakaskyselyistä saatavan datan pitäisi olla oikea-aikaista, jotta tieto kulkee tarpeeksi nopeasti ongelmatilanteen aikaan. Kun kyselyjen vastaukset sisältävät tarpeeksi yksityiskohtia, pystytään tietoja käyttämään myös palvelujen kehittämisessä pidemmällä aikavälillä. (Goodman 2014, 152-153.) NPS-menetelmän kehittäjänä tunnettu Reichheld pitää sen sijaan pitkiä asiakastytyväisyyskyselyjä toimintatapana joka tuottaa vaikeasti tulkittavia tuloksia (Reichheld 2003).

Goodmanin mukaan harvoilla yrityksillä on hyvin toimivia asiakaskyselyprosesseja. Huomattavan yleistä on, että vaikka vastauksia kerätään, eivät tulokset johda merkittäviin toimenpiteisiin. 20 prosenttia Goodmanin esittelemään tutkimukseen vastanneista johdon edustajista ei edes seurannut, ratkaistiinko asiakaspalautekyselyissä esiin tulleita ongelmia milloinkaan. (Goodman 2014, 155.) Tämä argumentti on yhtenevä myös Reichheldin kanssa, jossa väitetään monen yrityksen keräävän asiakaspalautetta lähinnä tavan vuoksi ilman vaadittavaa seuranta- tai toimenpiteisiin tarttumista (Reichheld 2003).

Yhtenä asiakastytyväisyystutkimusten haasteena on myös kysymysten asettelu. Kysymykset asetetaan yleisesti tutkimusta tekevän yrityksen näkökulmasta. Tämä tekee kyselystä yrityskeskisen, asiakaskeskeisyyden sijasta. Samoin tutkimuskysymyksissä unohdetaan emotionaaliset tekijät ja keskitytään rationaalsiin asioihin. (Löytänä & Korteso 2011, 193.)

Asiakaskokemuksen mittauksessa yksi konkreettinen mittari on asiakkaan halukkuus suositella yritystä. Tästä toimii yksinkertaisena, laajalle levinneenä esimerkkinä Fred Reichheldin ja Bain Companyn kehittämä Net Promoter Score- malli. Kyseinen malli perustuu yhteen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi? (Löytänä & Korteso 2011, 202.)



Kuvio 8: Net Promoter Score-malli (Löytänä & Kortesus 2011, 203)

Kysymykseen vastaaja antaa vastauksensa asteikolla 0-10. Pienin todennäköisyys suositella on nolla ja suurin kymmenen. Nettosuositteluluku lasketaan suosittelevien (kuvassa *Promoters*) ja ei-suosittelijoiden (*Demoters*) prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Neutraaleiksi vaihtoehdoiksi tulkitaan vaihtoehdot 7 ja 8, eivätkä nämä vastaukset vaikuta tuloksiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 203.)

NPS-luvun luotettavuutta on kritisoitu Bob E. Hayesin toimesta, perustuen Reichheldin tutkimuksen jälkeen tehtyihin tutkimuksiin. Hayesin esittelemät tutkimukset ovat osoittaneet, että myös niin sanotut perinteiset kysymykset asiakkaan uskollisuudesta ja tyytyväisyydestä toimivat yrityksen kasvun ennusteena. Hayesin mukaan asiakkailta pitäisi kysellä monella eri tavalla tyytyväisyyteen liittyviä asioita, jotta yritys tavoittaa mahdollisimman hyvin asiakkaat, jotka heillä on riski menettää. (Hayes 2008.)

Net Promoter Score- menetelmän suurimmaksi hyödyksi nähdään sen yksinkertaisuus. Vastaajien on helppo tulkita vastausasteikko ja samoin vastaaminen on helppoa. Kyseinen malli tarjoaakin konkreettisen ja yksinkertaisen tavan mitata suosittelevia sekä mahdollistaa vertailun toisten yritysten tuloksiin. NPS-luvut vaihtelevatkin suuresti toimialoittain – esimerkiksi huipputaso hotellit pääsevät parhaimmillaan 80-90:n nettosuosittelulukuihin. Toisen ääripään esimerkkinä suomalaisten matkapuhelin yritysten ensimmäiset NPS-tulokset olivat miinusmerkkisiä, eli vastaajissa oli suosittelevia enemmän asiakkaita jotka eivät suosittelleet yritystä (Löytänä & Kortesus 2011, 203)

Millä menetelmällä tahansa asiakastyytyväisyyttä tutkitaan, pitäisi myös tuloksia analysoida mahdollisimman tarkasti. Usein tuloksista poimitaan vain kokonaisarvosana ja sen muutokset edelliseen kyselyyn verrattuna. Tuloksen juurisyytä tulisi pohtia ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä mahdollisimman ripeästi. Esimerkiksi ison organisaation ollessa kyseessä myös tulosten analysointiin saattaa mennä aikaa, samoin toimenpiteiden jalkautukseen. Mikäli tulosten analysoinnissa ja toimenpiteissä kestää liian pitkään, ovat tulokset jo vanhentuneet. (Löytänä & Korteso 2011, 193.)

Mittaamalla asiakastyytyväisyyttä yritys antaa samalla asiakkailleen lupauksen kehittää toimintaansa kyselytulosten perusteella. Jos seuraavina vuosina kysellään yhä samoja asioita joihin asiakkaat vastaavat samalla tavalla, ei yritys ole lunastanut lupaustaan kehittämistoimenpiteistä. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyskyselyjä ei pitäisi tehdä vain tavan vuoksi, vaan tavoitteena konkreettinen arvo. (Löytänä & Korteso 2011, 193.)

## 3 ASIAKKAUDENHALLINTA CASE-YRITYKSESSÄ

### 3.1 Talokeskuksen organisaatio 2016

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

### 3.2 Asiakkaiden näkemykset Talokeskuksen asiakkuudenhoidosta

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

### 3.3 Liiketoimintojen näkemykset oman yksikön toiminnasta

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

#### 3.3.1 Käytön ja ylläpidon palvelut

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

#### 3.3.2 Ohjelmistoliiketoiminta

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

#### 3.3.3 Rakentamisen liiketoiminta

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*



### 3.3.4 Haastattelujen yhteenveto

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

### 3.4 Muuttuvan organisaation uudelleenjärjestelyt

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET TOIMENPITEISTÄ

### 4.1 Jatkotoimenpiteet

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

### 4.2 Työn luotettavuus

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

## 5 YHTEENVETO

*Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.*

## LÄHDELUETTELO

- Bergström, S., & Leppänen, A. (2011). In Ojaniemi M. (Ed.), *Yrityksen asiakasmarkkinointi* (13-14 ed.). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Cheverton, P. (2015). *Key account management* (6th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Eades, K. M., & Sullivan, T. T. (2014). *The collaborative sale: Solution selling in a buyer driven world* Wiley.
- Goncalves, H. M., & Sampaio, P. (2012). The customer satisfaction-customer loyalty relationship: Reassessing customer and relational characteristics moderating effects. *Management Decision*, 50(9), <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/00251741211266660>  
Viitattu 3.1.2017
- Goodman, J. A. (2014). *Customer experience 3.0: High-profit strategies in the age of techno service*. USA: AMACOM.
- Harding, F. (Jun 2002). Cross-selling. *Consulting to Management*, 13(2), 39-40.
- Hayes, B. E. (2008). Customer loyalty 2.0. *Quirk's Marketing Research Review*, (Lokakuu 2008), 3.1.2017.
- Käkelä, S. (2013). *Talokeskus: Kiinteistöjen palveluksessa yhdeksällä vuosikymmenellä*. Bookwell: Suomen Talokeskus Oy.
- Leach, M. P., & Liu, A. H. (2014). It ain't over 'til it's over: Evaluating reacquisition opportunities in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 573-574-581. <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0019850114000212> Viitattu 28.12.2016
- Löytänä, J., & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. (2003). *Asiakkuudenhallinta* (1-2 ed.). Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö .
- Mäntyneva, M. (2016). *Key account manager- ajokortti*. Key Account Management, Turun Kaupakamari.
- Pringle, E. G. (2002). Larger firms. *Consulting to Management*, 13(2), 35-36,37.
- Reichheld, F. F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, (joulukuu 2003), Viitattu 3.1.2017.
- Rubanovitsch, M. D., & Valorinta, V. (2009). *Älykäs myynnin ohjaaminen* (1st ed.). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (3rd ed.). England: Pearson Education Limited.
- Selin, E., & Selin, J. (2013). *Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan*. Turku: SelinSelin.
- Storbacka, K., & Lehtinen, J. R. (1999). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla* (4th ed.). Porvoo: WSOY.

Talokeskus 2017a: Talokeskuksen strategia ja organisaatiomuutos. Sisäinen tiedote 17.1.2017, viitattu 14.2.2017

Talokeskus 2017b: Talokeskuksen strategia ja organisaatiomuutos, videomateriaali tiedotetilaisuudesta 17.1.2017. Viitattu 14.2.2017

Törmälä, V., Markkanen, J., & Kadenius, T. (2015). Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Saarijärven Offset Oy: Suomen Liikekirjat.

Valli, R., & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (4th ed.). Bookwell Oy, Juva: PS-kustannus.

Woodburn, D., & Wilson, K. (2014). Handbook of strategic account management: A comprehensive resource (1) Wiley.