

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	4.6.2020
Tekijä	Patrik Westerholm	Sivumäärä	104+liite
Otsikko	Asiakkuusjohtaminen asiantuntijaorganisaation myyntiprosessissa		
Ohjaaja	KTT Arja Lemmetyinen		

Tiivistelmä

Henkilökohtaisessa myyntityössä myynnin muotoja määrittävät osapuolet ja näiden aktiivisuus, sekä markkinat, joilla toimitaan. Myynnin koulutuksessa ja oppikirjoissa on myyntiprosessissa perinteisesti ollut taustalla seitsemän portainen malli, jossa myynnin vaiheet prospektoinnista asiakkaan jälkihoitoon tapahtuvat peräkkäin ja ne ovat selvästi erotettavissa ja tunnistettavissa.

Muutokset, kuten teknologinen kehitys ovat muuttaneet myyntiprosessia erityisesti yritysten välisessä myynnissä, jossa myynnin vaiheet eivät ole välttämättä erotettavissa toisistaan, eivätkä ne esiinny portaittain vaan dynaamisesti. Asiantuntijaorganisaatioissa yritysten välisessä liiketoiminnassa myynti jakaantuu uusien asiakkaiden sekä satunnaisostajien lisäksi vakituisille asiakkuuksille.

Asiakkuudet jaotellaan strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin. Tästä asiakkuuksien luokittelusta yhdessä prospektoinnin kanssa muodostuu asiakasportfolion hallinta, joka on yksi asiakkuusjohtamisen teorian perusteista. Muut asiakkuusjohtamisen osa-alueet ovat avainasiakkuuksien hallinta ja suhdemarkkinointi.

Asiakkuusjohtamisen tavoitteena on arvonluonti asiakkaalle ja myyvälle organisaatiolle. Myyntiä asiakkuuksien johtamisessa kuvaavaa on asiakkaan vahva osallistuminen arvonluontiprosessiin sekä palvelujen korkea räätälöinnin aste.

Asiantuntijaorganisaatioissa uusien asiakkaiden hankinta on pitkä prosessi ja se on luonteeltaan dynaaminen. Uusien asiakkaiden prospektoinnista saadaan liidejä asiakkuusvastuullisten omien verkostojen, asiakastilaisuuksien ja digitaalisten inbound -markkinoinnin keinoin.

Asiantuntijaorganisaatioissa asiakasta palvellaan monikanavaisesti ja asiakkuuksien ympärille voidaan rakentaa tiimejä. Asiakkuuksien taloudellisesta tuloksellisuudesta ja prosessista vastaa asiakkuusvastuullinen. Asiakkuusvastuullinen voi olla myös itse edustamansa asiantuntijaorganisaation asiantuntija, mutta tämä ei ole välttämätöntä.

Edellä kuvattuihin johtopäätöksiin päästiin teorioita kokoavan kirjallisuuskatsauksen ja neljän asiantuntijaorganisaation johtohenkilön haastattelujen kautta.

Avainsanat	Yritysten välinen myynti, asiakkuusjohtaminen, asiantuntijapalvelut.
------------	--



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

**ASIAKKUUSJOHTAMINEN
ASiantuntijaorganisaation
myyntiprosessissa**

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Patrik Westerholm

Ohjaaja:
KTT Arja Lemmetyinen

4.6.2020
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkielman taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	8
1.3	Tutkielman rakenne.....	11
1.4	Tutkimuksen rajaukset	13
1.5	Keskeiset käsitteet	14
2	ASIAKKUUSJOHTAMINEN MYYNTIPROSESSISSA	16
2.1	Henkilökohtainen myyntityö.....	16
2.2	Myyntiprosessin seitsemän porrasta	17
2.3	Yritysten välinen myyntiprosessi.....	21
2.3.1	Prospektointi ja asiakasvalinta	21
2.3.2	Valmistautuminen ja tietojohtaminen	23
2.3.3	Saapuminen ja suhteen rakentaminen	26
2.3.4	Myyntiesitys myyntiprosessin osana ja liikeneuvottelut.....	27
2.3.5	Vastaväitteiden käsittely ja ongelmien ratkaisu.....	29
2.3.6	Kaupan päättäminen.....	30
2.3.7	Jälkiseuranta ja asiakassuhteen huoltaminen	30
2.4	Asiakkuusjohtaminen	31
2.4.1	Asiakkuusjohtaminen ilmiönä.....	31
2.4.2	Asiakassuhteet ja asiakasuskollisuus	34
2.4.3	Asiakkuusvastuulliset.....	36
2.4.4	Asiakkuusstrategia	38
2.4.5	Arvonluonti asiakkuusprosessin kautta.....	39
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	41
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	46
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa	46

3.2	Metodologia	48
4	EMPIIRINEN ANALYYSI.....	50
4.1	Tapausten esittely	50
4.2	Tapaus Alfa, yritys pankki.....	51
4.2.1	Yleistä Alfasta.....	51
4.2.2	Alfan asiakkuusstrategia	51
4.2.3	Asiakkuusprosessi Alfassa.....	53
4.2.4	Asiakkuusvastuulliset Alfassa.....	54
4.2.5	Myynti ja arvonluonti asiakkuusjohtamisessa tapaus Alfassa	56
4.3	Tapaus Beeta, SaaS -yhtiö.....	58
4.3.1	Yleistä Beetasta.....	58
4.3.2	Beetan asiakkuusstrategia	58
4.3.3	Asiakkuusprosessi Beetassa.....	59
4.3.4	Asiakkuusvastuulliset Beetassa.....	60
4.3.5	Myynti ja arvonluonti asiakkuusjohtamisessa tapaus Beetassa	61
4.4	Tapaus Gamma, terveysalan yritys.....	64
4.4.1	Yleistä Gammasta	64
4.4.2	Gamman asiakkuusstrategia.....	65
4.4.3	Asiakkuusprosessi Gammassa	66
4.4.4	Asiakkuusvastuulliset Gammassa	67
4.4.5	Myynti ja arvonluonti asiakkuusjohtamisessa tapaus Gammassa	68
4.5	Tapaus Delta, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio	70
4.5.1	Yleistä Deltasta	70
4.5.2	Deltan asiakkuusstrategia.....	71
4.5.3	Asiakkuusprosessi Deltassa	72
4.5.4	Asiakkuusvastuulliset Deltassa	73
4.5.5	Myynti ja arvonluonti asiakkuusjohtamisessa tapaus Deltassa	74
4.6	Tapausten välinen vertailu.....	80

4.6.1	Asiakkuusstrategiat	81
4.6.2	Asiakkuusprosessit.....	83
4.6.3	Asiakkuusvastuulliset.....	85
4.6.4	Myynti ja arvonluonti osana asiakkuusjohtamista	86
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	87
5.1	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	87
5.2	Tutkimukselliset johtopäätökset.....	88
5.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	90
5.4	Yhteenveto	94
5.5	Tarpeet tuleville tutkimuksille.....	95
LÄHTEET	97
LIITTEET	107
Liite 1.	Saatekirje tutkimukseen osallistuville yrityksille.....	107

KUVIOT

Kuvio 1	Tutkimusasetelma	10
Kuvio 2	Moncriefin ja Marshallin (2005) kehitelty myyntiprosessi	21
Kuvio 3	Dynaaminen myynti.....	31
Kuvio 4	Asiakkuusjohtamisen teoreettinen asemointi.....	33
Kuvio 5	Itsepalveluteknologian arvon muodostus Nijssen ym. (2016) mukaan	40
Kuvio 6	Teoreettinen viitekehys, asiakkuusjohtaminen yritysten välisessä myyntiprosessissa	44

TAULUKOT

Taulukko 1	Myynnin seitsemän portaan evoluutio Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan.....	19
Taulukko 2	Teoreettinen viitekehys, markkinoinnin koulukunnat Lagrodenin ja Svenssonin (2006) mukaan	42
Taulukko 3	Tieteenfilosofinen viitekehys Hirsijärven ym. (1998) mukaan	47
Taulukko 4	Haastatteluun osallistuneet henkilöt.....	51

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Yritysten välinen liiketoiminta on aliedustettuna akateemisessa tutkimuksessa ja arvostetuimmista markkinoinnin tiedejulkaisuissa vain murto-osa artikkeleista käsittelee yritysten välistä liiketoimintaa. Julkaisujen vähyyttä ei voida perustella sillä, että kyse olisi marginaalisesta ilmiöstä, sillä sitä se todellakaan ei ole. Jostain syystä akateeminen tutkimus ei tässä tärkeässä asiassa kohdennu oikein ilmiön kokoluokan kanssa. (Mora Cortez & Johnston 2017, 90.)

Yritysten välisten liiketoiminnan markkinat eroavat kuluttajamarkkinoista. Siinä, missä kuluttajamarkkinoilla on suuri määrä ostajia, joilla keskenään on monesti samankaltaisia tarpeita ja toiveita. Yritysten välisessä liiketoiminnassa on vähemmän asiakkaita, mutta samalla erilaisia transaktioita on enemmän. Yritysasiakkaat tarvitsevat enemmän räätälöityjä tuotteita ja palveluita, tästä seuraa, että yritystenvälinen myynti on usein pitkä ja monimutkainen prosessi. Ostopäätöksen tekijä ei myöskään tavallisesti ole tuotteen tai palvelun käyttäjä. (Narayandas 2005, 1.)

Olen itse tehnyt yli kymmenen vuoden uran yritysasiakasvastuullisena rahoituspäällikkönä ja -johtajana rahoitusalailla, tästä on lähtenyt kipinä tutkia asiakkuusjohtamista ja yritystenvälistä myyntiä asiantuntijaorganisaatiossa. Asiakkuusjohtamisesta pienillä nyanssieroilla löytyy paljon tutkimusta useista eri tieteellisistä julkaisuista, eikä yksiselitteistä määritelmää ilmiölle ole. (Kawsar & Nor Azila Mohd 2012, 5.)

Tutkimuskohteena aihe on suuri, vaikei kuitenkaan kovin vanha, sillä esimerkiksi artikkelissaan Zablah ym. (2004, 475) kuvasivat sitä vielä nousevaksi. Asiakkuusjohtamisen tutkimus on kuitenkin vakiinnuttanut asemansa ja sillä on tärkeä rooli yritysten liiketoiminnassa (Kumar ym. 2019, 276).

Asiakkuusjohtamista käsittelevässä tutkimuksessa monesti mielenkiinnon kohteena ovat tietojärjestelmät, asiakkuusvastuullisten ominaisuudet tai jotain muuta, sinänsä tärkeää ja mielenkiintoista (Homburg ym. 2002, 39). Minut kuitenkin osaltani yllätti se, että myynnillinen näkökulma on niin harvassa ja usein jätetty taka-alalle. Myynnillisessä kontekstista lähestytään asiakkuusjohtamista varsin niukassa määrässä vertaisarvioituja artikkeleita tunnetuimmista markkinoinnin tieteellisissä julkaisuissa.

Markkinoinnin eri koulukunnista suhdemarkkinoinnin koulukunta on keskittynyt ei-taloudellisiin suuntauksiin, kuten asiakassuhteisiin ja talousorientoitunutta tutkimusta on vähän (Lagrosen & Svensson 2006, 379). Asiakaskeskeisyys voi kuitenkin mennä myös liian pitkälle ja tämä heijastuu heikentyneenä taloudellisena kannattavuutena. Asiakas ei suinkaan aina ole oikeassa, eikä asiakaskeskeisyys tarkoita asiakkaan ylivalvelemista, joka on todella kallista (Homburg ym. 2011, 68). Asiakkuusjohtamisessa taloudellinen liiketoimintaosaaminen on ensiarvoisen tärkeää ja siksi suhdemarkkinoinnin koulukuntaa on täydennettävä talousorientoituneella tutkimuksella. Tutkielma täsmentää myös asiakkuusjohtamisen ja yritysten välisen myynnin yhteyttä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Markkinoinnin tutkimussuuntien väliset eroavaisuudet ja yhtäläisyydet ovat veteen piirretty viiva, eikä selkeitä ja yhtenäisiä määritelmiä ole. Myynnillinen näkökulma on olemassa olevassa asiakkuusjohtamisen tutkimuksessa vähäistä ja myynti on tavallisesti jätetty taka-alalle. Myynti kuitenkin ohjaa yrityksen liiketoimintaa ja sen puuttuminen tarkoittaa lopulta koko liiketoiminnan päättymistä. Myynnillä on kuitenkin monia erilaisia ilmenemismuotoja ja tapoja, jota ei aina välttämättä tule edes ajatelleeksi tai tunnistaneeksi myynnin muodoksi. Digitalisoitumisen avaamat mahdollisuudet osaltaan monimuotoistavat myynnin muotoja entisestään. Myyntiä tullaan kuvaamaan sekä uusasiakashankinnan kontekstissa sekä osana asiakkuusjohtamista. Tutkielma etenee myynnin teorioiden kautta asiakkuusjohtamisen teoriaan, liittäen sen osaksi yritysten välistä myyntiprosessia asiantuntijaorganisaatioissa.

Tutkielmalla on kaksi vaikutinta, liikkeenjohdollinen (*managerial*) ja tutkimuksellinen (*research*). Samoin tutkielmalla on kaksi tavoitetta. Liikkeenjohdollinen tavoite on selkeyttää yritykseltä-yritykselle-myyntin ja asiakkuusjohtamisen välistä yhteyttä asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksellinen tavoite on täydentää aikaisempaa akateemista tutkimusta yritykseltä-yritykselle-myyntistä, suhdemarkkinoinnista, asiakasportfolion hallinnasta ja avainasiakkaiden hallinnasta. Näiden tavoitteiden pohjalta kootaan yhteen asiakkuusjohtamisen teoria, joka voidaan liittää osaksi suhdemarkkinoinnin koulukunnan taloudellista klusteria.

Perusteina asiakkuusjohtamisen teorian kokoamiselle on olemassa olevan tutkimuksen pirstoutuneisuuden ja suomenkielisen käsitteistön vajavaisuus tai jopa puuttuminen. Nyanssieroavaisuuksia löytyy kosolti koulukuntien sisällä ja eri

kirjoituksista aiheiden ympärillä. Tämä on tunnistettu ja tutkielmassa käytetyt termit tullaan avaamaan ja perustelemaan.

Tutkielman tavoitteen toteuttamisen lähtökohta on esittää tutkimuskysymys ja johtaa siitä tutkimuksen alaongelmat, tämän tutkielman tutkimuskysymys ja alaongelmat ovat:

Tutkimuskysymys:

- Millaista asiakkuusjohtaminen on asiantuntijaorganisaatioiden myyntiprosessissa yritysten välisessä liiketoiminnassa?

Alaongelmat:

- Millaista on yritysten välinen myynti asiantuntijaorganisaatioissa?
- Mitä on asiakkuusjohtaminen?

Tutkielmassa selvitetään, millaista on asiakkuusjohtaminen osana asiantuntijapalveluyrityksen myyntiprosessia yritysasiakkaille. Ongelmaa lähestytään myyjäorganisaation perspektiivistä.

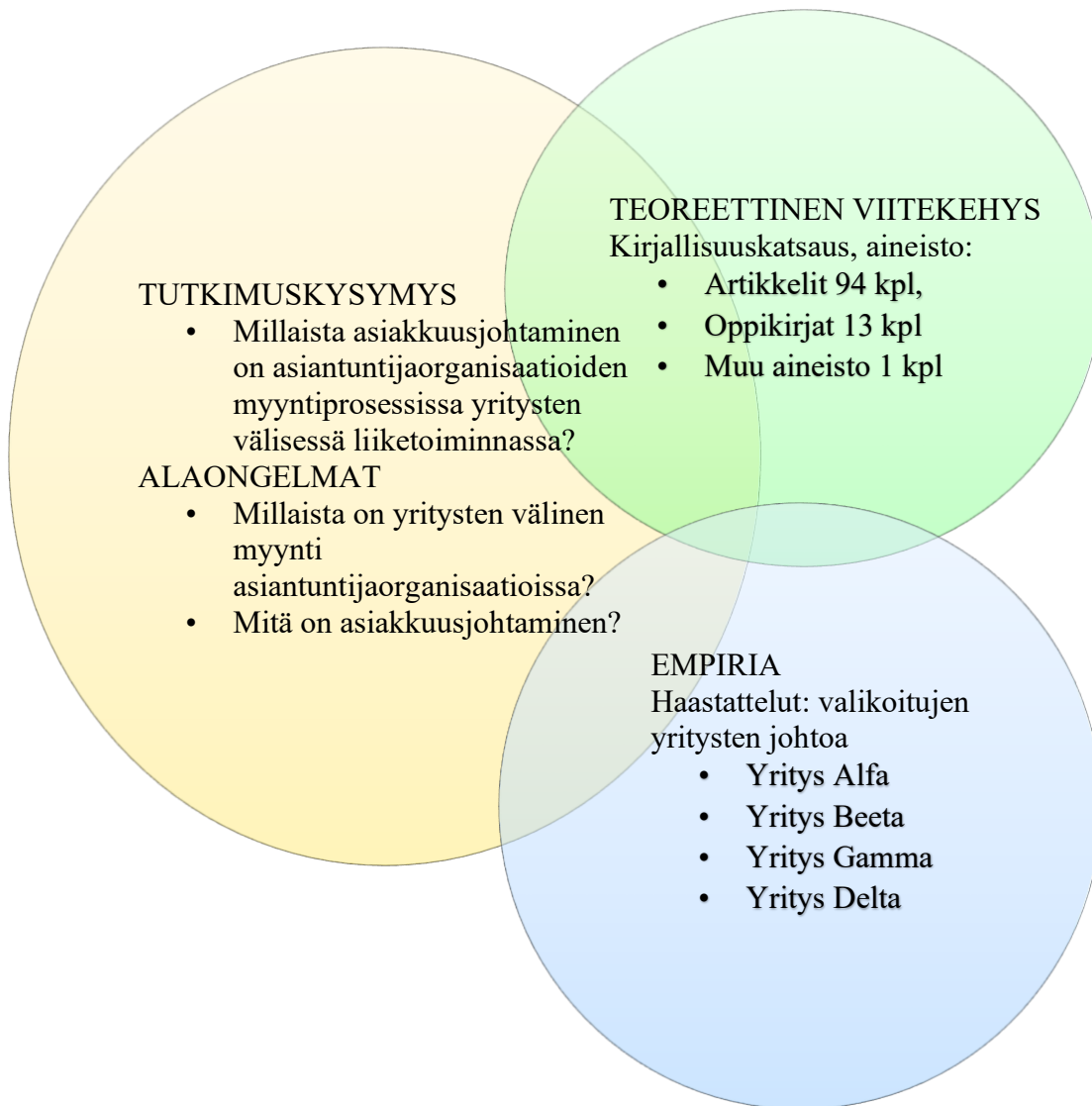
Asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmaa tuodaan esille erityisesti luvussa 4, jossa empiirisessä osiossa tutkimusongelmiin vastataan neljän asiantuntijapalveluita yritysasiakkaille markkinoivan yrityksen johdon edustajalle suoritetujen haastattelujen perusteella. Empiirisessä osuudessa etsitään kosketuspintaa teoriaosuuden pohjalta rakennetun teoreettisen viitekehukseen, peilaten teoriaa valittuihin tapausyrityksiin.

Teoreettinen viitekehys on johdettu kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymyksiin ja alaongelmiin vastataan olemassa olevan tutkimustiedon pohjalta ja kuvataan tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden tutkimuksen historiaa ja paradigmoja. Teoreettisen kirjallisuuskatsaus on luvussa 2 jaettu kahden pääotsikon, myynnin ja asiakkuusjohtamisen alle. Molemmissa otsikoissa edetään yhteiseen synteisiin. Myynnissä edetään myynninmuodoista, henkilökohtaisesta myyntityöstä ja myyntiprosessista kohti dynaamista myyntiä, joka on osa yrityksen asiakkuusprosessia. Asiakkuusjohtamisen teoriassa kootaan olemassa olevasta tutkimuksesta asiakkuusjohtamisen teoria. Asiakkuusjohtamisen teoriasta edetään myynnin keinoihin asiakkuusjohtamisessa ja lopulta arvonluontiin asiakkuusjohtamisen kontekstissa. Myynti nähdään kautta linjan keskeisenä osana arvonluontiprosessia.

Teoreettisen viitekehksen kautta luvussa 4 kuvataan neljää tapausyritystä abduktiivisen päättelymenetelmän kautta. Tapausyritykset kuvataan ensin yksittäin ja

lopuksi tapauksia vertaillaan keskenään. Tapausten käytäntöjen vertailussa kuvataan ilmiöitä abduktiivisen havainnoinnin kautta siten, että teoriaa ja aiempaa tutkimusta punotaan yhteen empiiristen havaintojen kanssa.

Kuviossa 1 on esitetty tutkielman tutkimusasetelma, jossa tutkielma on jaettu kolmeen eri pääosaan ja näiden koostumus on avattu ja esitetty.



Kuvio 1 Tutkimusasetelma

Tutkimuskysymykseen ja alaongelmiin vastataan teorioiden ja empirian pohjalta. Lähdeaineistona käytetään pääosin soveltuvia tieteellisten, vertaisarvioitujen aikakausjulkaisuiden artikkeleita sekä muuta tarkoituksenmukaista materiaalia, kuten ammattikirjallisuutta.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne noudattaa tieteellisen tutkielman perusrakennetta, tutkielman alussa on johdanto-osa, jossa kuvataan tutkimuksen tarkoitusta ja keskeisimpiä tavoitteita, tutkimuksen tavoitteiden pohjalta määritellään tutkimuskysymys, jonka avulla johdetaan tutkimuskysymyksen alaongelmat. Tutkielman johdantoluvussa tehdään tärkeimmät rajaukset, joiden tarkoituksena on rajata tutkimuskysymykseen vastaaminen alaongelmien käsittelemisen kannalta tarkoituksenmukaisimmat puitteet ja näin luoda selkeä polku tutkielman jouhevalle etenemiselle ja laadukkaalle tutkimukselle.

Ensimmäisessä luvussa määritellään myös keskeisimmät käsitteet. Terminologian määrittäminen on tarpeellista yksiselitteisten vastausten antamiseksi sekä siksi, että lähes kaikki tutkielman tieteellisten ilmiöiden ympärillä oleva kirjallisuus on englanninkielistä, eikä kaikille termeille ole olemassa yhtenäistä suomenkielistä terminologiaa.

Toisessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin olemassa olevan tutkimuksen pohjalta ja laaditaan olemassa olevasta tutkimuksesta aiheen ympäriltä kirjallisuuskatsaus. Asiakasportfolion hallinnan, suhdemarkkinoinnin ja avainasiakkaiden hallinnan teorioista kokoamalla löydetään kuvauksia asiakkuusjohtamisen käsitteelle. Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan myös tutkimusongelmien ympärille rakentuneen akateemisen tutkimuksen nykytilaa, historiaa ja tärkeimpiä tieteellisiä virstanpylväitä.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen ja teoreettisen viitekehyksen yhtenä perustana toimii William C. Moncriefin ja Greg W. Marshallin artikkeli *the evolution of the seven steps of selling*. Moncrief ja Marshall (2005) toivat artikkelissaan klassisen, useiden myyntivalmennuksienkin pohjana olevan, seitsemän portaan myyntimallin rinnalle uuden, kehitellyn myyntiprosessin. Artikkelissa kehitetään myynnin seitsemää porrasta laajemmiksi dynaamiseksi kokonaisuuksiksi, joka mielestäni sopii hyvin asiakkuusjohtamisen ja suhdemarkkinoinnin akateemiseen viitekehykseen.

Neljännän teollisen vallankumouksen vaikutuksia myyntiin kuvasivat Nyam ja Sharma (2018) tarkastellessaan Dybinskyn (1981) seitsemää porrasta koneoppimisen ja tekoälyn avaamassa maailmassa. Informaatiovallankumouksen avaamia mahdollisuuksia on esimerkiksi *digitaalisen inbound-markkinoinnin* hyödyntäminen asiakashankinnassa ja asiantuntijapalveluiden myymisessä yritysasiakkaille. Inbound -markkinoinnin keinoja kuvataan siltä osin, kun ne tukevat tutkimusongelman ja alakysymysten käsittelyä.

Asiakkuusjohtamisen käsittely noudattelee Homburg ym. (2002, 39–41) jakoa, jossa avainasiakkaiden hallinta jaettiin sen mukaan, kuinka paljon ilmiöt esiintyvät akateemisessa tutkimuksessa. Ryhmät ovat 1. asiakkuusvastuulliset, 2. asiakassuhteet ja 3. asiakkuusjohtaminen. Tässä tutkielmassa asiakkuusjohtamisen teoria koostuu asiakasvastuullisesta, asiakkuus prosessista ja asiakkuusstrategiasta. Lopussa tuodaan asiakkuusjohtamisen myynnillinen näkökulma ja kuvataan arvonluomista asiakkuusprosessissa.

Asiakkuusprosessi koostuu myynnistä asiakkuusjohtamisessa, asiakkuustiimien toiminnasta ja myynnin digitaalisten apuvälineiden hyödyntämisestä. Tämän asiakkuusprosessin, asiakkuusstrategian ja asiakkuusvastuullisen toiminnan kautta rakentuu arvonluonti asiakkuuksien johtamisessa.

Teoriaosuuden lopuksi kootaan yhteen kaksi teoreettista viitekehystä. Teoreettiset viitekehukset ovat liikkeenjohdollinen ja tutkimuksellinen viitekehys. Liikkeenjohdollisessa viitekehyksessä kuvataan asiakkuusjohtamisen arvonluontia osana yritysten välistä myyntiprosessia. Tutkimuksellisena teoreettisena viitekehysenä toimii Lagrodenin ja Svenssonin (2006, 379–308) markkinoinnin koulukuntien luokittelu, jossa osoitetaan, että suhdekeskeisestä markkinoinnin tutkimuksessa tarvitaan lisää taloudellisen ajattelun ohjaamaa tutkimusta suhteiden interaktiivisuuden tutkimuksen rinnalle.

Teoriaosuuden jälkeen luvussa 3 kuvataan ja määritellään tutkielman tieteenfilosofinen lähestymistapa ja kuvataan laadullisen tutkimuksen, tapaustutkimuksen ja teemahaastattelun erityispiirteitä. Tutkielman päättelytapana on abduktiivinen päättely, jossa teoriaa tarkastetaan empirian myötä tutkimusprosessin takana. Tämä on perusteltua, koska tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin kuvailemalla tutkittavien ilmiöiden olemusta tutkimuksen ja reaali maailman havaintojen kautta.

Empiirisessä osuudessa luvussa 4 käsitellään teoriaosuuden pohjalta rakennettua teoreettista viitekehystä neljän yrityksen asiakkuusjohtamisen ja myynnin toimintoihin peilaten. Valikoituneet ja haastatellut yritykset eivät halua nimeään julki, joten ne on kuvattu tutkielmassa kreikkalaisin aakkosin: Yritys Alfa, Yritys Beeta, Yritys Gamma ja Yritys Delta. Empiirisen osan rakenne noudattaa teoriaosuuden rakennetta ja teoreettista viitekehystä. Kukin tapausyritys esitellään lyhyesti siten, että yrityksen koko, toimiala ja muut mahdolliset perustiedot avataan, lisäksi analysoidaan markkinoita, joilla tapausyritykset toimivat.

Tapausyritysten käsittely on jaoteltu viiden eri alaotsikon alle: 1. yleistä tapausyrityksestä, 2. tapausyrityksen asiakkuusstrategia, 3. asiakkuusprosessi tapausyrityksessä, 4. asiakkuusvastuulliset tapausyrityksessä ja 5. arvonluonti osana asiakkuusjohtamista tapausyrityksessä.

Tapaus Alfa ja Beeta haastateltiin paikan päällä yrityksen tiloissa ja loput tapaukset päädyttiin haastattelemaan etäyhteyden kautta hyödyntäen MS Teams -ohjelmistoa. Syynä etähaastatteluihin siirtymisessä oli koronavirus -pandemian aiheuttamat rajoitukset ja suositukset. Haastattelut kestivät vajaan tunnin ja kustakin yrityksestä haastatteluun osallistui yksi henkilö paitsi tapaus Deltassa, josta yhteishaastatteluun osallistui kaksi henkilöä. Yritysten toimialat ovat yrityksen edustajien määritelmien mukaan seuraavat:

- Yritys Alfa, yrityspankki
- Yritys Beeta, SaaS -yhtiö
- Yritys Gamma, terveyspalveluyritys
- Yritys Delta, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.

Empiirisessä osuudessa kukin yritystapaus käsitellään erikseen, jonka jälkeen vertaillaan tapauksia keskenään. Tutkielman lopuksi luvussa 5 tehdään johtopäätökset sekä yhteenveto. Luvussa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuseettisiä kysymyksiä sekä nostetaan esille tulevien tutkimusten tarvetta.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Myynnin ja asiakkuusjohtamisen muodostamaa teoreettista viitekehystä lähestytään myyvän organisaation lähtökohdista ja tutkimusongelmiin vastaaminen on rajoitettu käsittelemään yritysten välistä liiketoimintaa, näin ollen kuluttajakauppa ja kuluttajien välinen liiketoiminta on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa selvitetään myynnin ja asiakkuusjohtamisen välistä yhteyttä ja pidempiä liikesuhteita, näin ollen asiantuntijapalveluiden kertaostajien käsittely on rajattu pois.

Kansainvälistymistä ja kansainvälisestä asiakkuusjohtamista tai kansainvälistä myyntiä ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Osa tutkielman tapaustutkimuksen kohdeyrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla ja näiden yritysten osalta kansainvälisyyttä ja kansainvälistymistä kuvataan siltä osin, kun se nousee esille tutkimusongelman kysymyksiin vastattaessa.

Tutkielmassa keskitytään myynnin teorioissa proaktiiviseen myyntiin. Reaktiivisen myynnin muodosta inbound-markkinoinnin ilmiötä käsitellään kuitenkin siltä osin, kun se linkittyy proaktiiviseen asiakashankintaan ja siltä osin, kun se koetaan tarpeelliseksi vastausten antamiseksi tutkimuskysymyksiin.

1.5 Keskeiset käsitteet

Henkilöstä, joka toimii asiakas- ja myyjäorganisaation välissä, myyjäorganisaation näkökannalta katsottuna asiakasrajapinnassa, käytetään monia eri termejä, kuten *asiakkuuspäällikkö* tai *–johtaja*. Englannin kieliset termit: *Account Manager* ja *Key Account Manager* ovat yleisiä myös suomen kielisessä keskustelussa. Tässä tutkielmassa käytetään näistä toimijoista termiä *asiakkuusvastuullinen* ja täsmennetään tarvittaessa, mitä käytettävällä termillä halutaan sanoa.

Väitöskirjassaan Terho (2008) käsittelee asiakasportfolion hallintaa tuoden samalla taloudellisen dimension suhdemarkkinoinnin koulukunnan lähtökohdista. Asiakkuusjohtamiselle on erilaisia määritelmiä. Woodburn ja Wilson (2007, 2) määrittelivät strategisen avainasiakkaiden hallinnan seuraavasti:

Strateginen avainasiakkaiden hallinta on tarjoaja-aloitteinen prosessi, jossa organisaatioiden välistä yhteistoiminnan avulla luodaan ensiluokkaista arvoa tarjoajan ja strategisesti tärkeiden asiakkaiden organisaatioille.

Suhdemarkkinoinnin pohjoismaisen koulukunnan edustaja Christian Grönroosin (1996, 11) määritelmä suhdemarkkinoinnille:

Suhdemarkkinointi on suhteiden tunnistamista, yksilöimistä, ylläpitämistä ja parantamista asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, siten, että kaikkien osallistuneiden osapuolien tavoitteet tulevat saavutetuksi, keskinäisen vaihdannan ja lupauksien lunastamisen keinoin.

Wengler ym. (2006, 103) tuovat asiakkuusjohtamisen suhdemarkkinoinnin osaksi määritellen sen:

Tärkeäksi arvonluonnin lähestymistavaksi, jossa kohdennetaan ja toteutetaan erityisiä prosesseja, kaikista tärkeimpiä asiakkaita tavoiteltaessa.

Terho (2008) määritteli asiakasportfolion hallinnalle teorioihin pohjautuvan määritelmän:

Käytäntö, jonka avulla yritys analysoi erilaisten asiakkaiden roolia arvon nykyisinä ja tulevana luojina asiakaspohjastaan kehittämällä tasapainoisen asiakasrakenteen kautta tehokasta voimavarojen kohdentamista erilaisten asiakkaiden tai asiakasryhmien välillä.

Asiakasportfolion hallinnan voisi ajatella olevan nykyaikaisten markkinointikäytäntöjen ja erityisesti suhdemarkkinoinnin vastaus segmentointiin, jonka taas Lagrosen ja Svenssonin (2006) mukaan on perinteisesti nähty kuuluvan institutionaalisen tutkimuskentän markkinoinnin johtamisen – koulukuntaan.

2 ASIAKKUUSJOHTAMINEN MYYNTIPROSESSISSA

2.1 Henkilökohtainen myyntityö

Proaktiivinen käyttäytyminen on liitetty tehokkaaseen myyntityöhön. Kovan kilpailun ja suuren valikoiman keskellä, passiivinen ja reaktiivinen myyjä ei pärjää yhtä hyvin, kun proaktiivinen. (Pitt ym. 2002, 639.) Pitt ym. (2002, 643) havaitsivat, että yritysten välisessä myynnissä myyjän ennakoivan käyttäytymisen tason ja laadun välillä on merkittävä yhteys ja jo pienet muutokset kohti proaktiivista otetta saavat aikaan merkittäviä parannuksia myynnin tuloksissa.

Henkilökohtainen myyntityö herättää jo nimenä paljon tunteita ja miellelyhtymiä, eivätkä nämä kaikki ole suinkaan positiivisia. Mielikuvien taustalla on kuitenkin varsin usein kapea ja vääristynyt käsitys myynnistä markkinoinnin osana ja nämä stereotypiat ja ennakoasenteet ovat suurilta osin peräisin elokuvista, televisiosarjoista ja sarjakuvista, joiden antama kuva myyntityöstä on varsin kapea ja väritynyt. Myynnin käytännöt eivät ole samanlaisia samassa yrityksessä tai edes yhden eri yrityksen eri myyntiorganisaatioissa. (Weitz & Bradford 1999, 242.)

Myyntiä voi hahmottaa myös siitä lähtökohdasta, mikä on myyjän aktiivisuuden rooli, näin jaetaan myynti inbound- tai outbound-myyntiksi (Pitt ym. 2002, 639). Digitaalisuuden lisääntyminen ja tämän ympäristön kehittyminen on tuonut monia mahdollisuuksia myös henkilökohtaiseen myyntityöhön ja teknisen kehityksen myötä, on inbound-myyntistä tullut yhä älykkäämpää. Yritysten välisessä myynnissä digitaalinen sisältö luo inbound-markkinointia ja myyntiä verkkosivustojen ja sosiaalisen median arvonlisäyksen mahdollisuuksien kautta. (D'haen & Van den Poel 2013, 549–550; Holliman & Rowley 2014, 269.)

Myynti on osa markkinointia ja markkinoinnilla on monia eri määritelmää ja tapoja ymmärtää, mitä markkinoinnilla missäkin yhteydessä tarkoitetaan. Henkilökohtainen myyntityö on *marketing managementin* klassisessa 4 P –ajattelussa (ks. esim. Kotler 1996, 92–94) osana markkinointiviestintää, joka taas on jaettu kahteen osa-alueeseen: myynnin edistämiseen ja viestintään.

Viestinnän kokonaisuuteen kuuluvat massakommunikointi, henkilökohtainen viestintä ja julkisuus. Myynninedistäminen taas koostuu massamyynninedistämisestä, henkilökohtaisesta myynninedistämisestä ja julkisesta myynninedistämisestä. Myyntityö

on jaoteltu näistä kaikkiin, paitsi massakommunikoinnin lohkoon. (van Waterschoot 2010, 224–225.)

Henkilökohtainen myyntityö ja myynnin johtaminen on muuttunut pitkäaikaisten asiakassuhteiden myötä. Tarkoituksena on rakentaa pikemminkin kumppanuuksia ja pitkäaikaisia asiakkuuksia lyhyen tähtäimen kauppojen ja voitontavoittelun sijasta. Myyntihenkilöstö on keskiössä tässä muutoksessa. Myynnin epäonnistumisella on useita eri syitä, joiden taustalla on epäonnistumiset myyntistrategiassa, myynnin johdon epäonnistumiset ja epäonnistumiset myyntiponnisteluissa. (McGowan 2020, 19.)

Myyntihenkilöstön rooli ja myyntityön ilmentymisellä on useita eri rooleja. Myyntityön muotoa määrittävät suhdekeskeisyys ja asiakkaan osallistumisen aste. Äärimmäinen esimerkki matalasta osallistumisen asteesta edustaa päivittäistavarakauppa, jossa myyjän rooli on rahastaa ostokset kassalla. Korkean osallistamisasteen myyntiä taas edustaa esimerkiksi asiakkaan toiveiden ja tavoitteiden mukaan räätälöityjen ohjelmistojen kauppa. (Wortruba 1991, 5; Weitz & Bradford 1999, 242.)

Asiakkaan omiin tavoitteisiin vastaaminen vaati osallistumista molemmilta osapuolilta. Myyjän rooliin vaikuttaa lisäksi myös kilpailutilanne ja se ovatko tarpeet sidoksissa olemassa olevaan tarjontaan, vai määritelläänkö ne yhdessä. Kilpailuun vastaamisessa differoinnin rooli korostuu sitä suuremmaksi, mitä uniikimman tuotteen tai palvelun myynnistä on kysymys. Samoin kilpailu voi olla herkästi reagoivaa tai passiivista. Kilpailu on myös riippuvaista siitä elinkaaren vaiheesta, jota tuote tai palvelu elää. (Wortruba 1991, 5; Weitz & Bradford 1999, 242.)

2.2 Myyntiprosessin seitsemän porrasta

Myymistä ja myynnin mallintamista on tapahtunut aina antiikin ajoista asti ja mallit kehittyivät lopulta varsin vähän koko 1900 –luvun aikana (Moncrief & Marshall 2005, 13). Myynnin seitsemän portainen malli on Moncriefin ja Marshallin (2005, 13) mukaan todennäköisesti tunnetuin ja käytetyin myynnin malleista. Mallia käytetään myynnin koulutuksessa, myynnin oppikirjoissa ja opetuksessa.

Myynnin seitsemän portaan mallin esitteli ensimmäisen kerran Alan J. Dubinsky (1981) vuonna 1981 artikkelissaan: *Factor Analytic Study of the Personal Selling Process*. Dubinskyn artikkelin seitsemän porrasta ovat:

1. prospekointi
2. valmistautuminen
3. saapuminen
4. myyntiesitys
5. vastaväitteiden läpikäyminen
6. kaupan päättäminen
7. jälkihoito.

Mallin pohjana on usita erilaisia myynnin malleja esimerkiksi vuonna 1920 myynnin oppikirjassa *How to increase Your Sales* oli esiteltyä myynnin kuuden portaan malli, josta puuttui vain jälkihoito -vaihe (Moncrief & Marshall 2005). Jälkiseuranta -porras on tämän tutkielman kannalta erityisen mielenkiintoinen, sillä siinä yhdistyy myynnin ja asiakkuusjohtamisen ominaisuuksia.

Moncrief ja Marshall (2005) luovat kehitetyn version klassisesta seitsemän portaan mallista. Mallissa on otettu huomioon muutokseen vaikuuttavia tekijöitä, kuten tekninen kehitys. Modernisoidut myynnin seitsemän porrasta ovat:

1. asiakkuuden säilyttäminen ja poistaminen
2. tietokannat ja tietojohdaminen
3. suhdemyynti
4. tuotteen markkinointi
5. asiakkaan ongelman ratkaisu
6. arvon tuottaminen ja tarpeiden tyydyttäminen
7. asiakassuhteen huoltaminen.

Taulukossa 2 on esitettyä vasemmassa sarakkeessa alkuperäiset Dubinskyn myynnin seitsemän porrasta ja oikeassa Moncriefin ja Marshallin kehitelty myyntiprosessi, lisäksi keskimmäiseen sarakkeeseen on koottuna muutokseen vaikuttaneita tekijöitä.

Taulukko 1 Myynnin seitsemän portaan evoluutio Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan

Perinteiset myynnin seitsemän porrasta	Muutoksen vaikuttavia tekijöitä	Kehittynyt myyntiprosessi
Prospektointi	Telemarkkinointi, internet-myynti, organisoitu poropektointi	Asiakasvalinta
Valmistautuminen	Asiakkuusdata, myynnintuki, mobiililaitteet	Tietokannat ja tietojohdaminen
Kohtaaminen	Perusteiden rakentaminen	Suhdemyynti
Myyntiesitys	PowerPoint/multimedia, kuunteleminen, myyntitiimit, virtuaalineuttelut, added-value, myyntiksekukset	Tuotteen markkinointi
Vastaväitteet	Tarpeiden huolellinen määrittely etukäteen	Asiakkaan ongelman ratkaisu
Kauppan päättäminen	Yhteisten tavoitteinen määrittäminen	Arvon tuottaminen ja tarpeiden tyydyttäminen
Jälkihoito	Kommunikoinnin tehokkuuden kasvu keknologioiden kautta	Asiakassuhteen huoltaminen

(Mukaillen, Moncrief & Marshall 2005, 16)

Moncriefin ja Marshallin artikkelin ilmestymisestä on kulunut jo viisitoista vuotta ja tänäkin aikana tekninen kehitys on tuonut lisää muutosvaikuttimia ja esimerkiksi erilaiset e-neuvottelut ovat tulleet käytännöksi yritysten välisessä kaupankäynnissä (Singh ym. 2020, 47) ja digitaalisen kommunikaation kehitys on vaikuttanut yritykseltä-yritykselle -myynnin tuloksellisuuteen (Vieira ym. 2019, 1087). Maailmanlaajuinen koronavirus -pandemia ajoi ihmiset etätyöhön, tämä lisäsi digitaalista kommunikaatiota (Mora Cortez & Johnston 2020, 129).

Perinteiset seitsemän myyntivaihetta ovat ehkä myynnin perusteiden vanhin tapa. Seitsemän vaiheen malli on toiminut perustana ja luonut puitteet erilaisille myyntikoulutuksille. Lopulta perinteisessä malissa on tapahtunut vain hyvin vähän muutoksia 1990 –luvun jälkeen. Seitsemän askeleen myyntimalli on ollut keskeinen malli

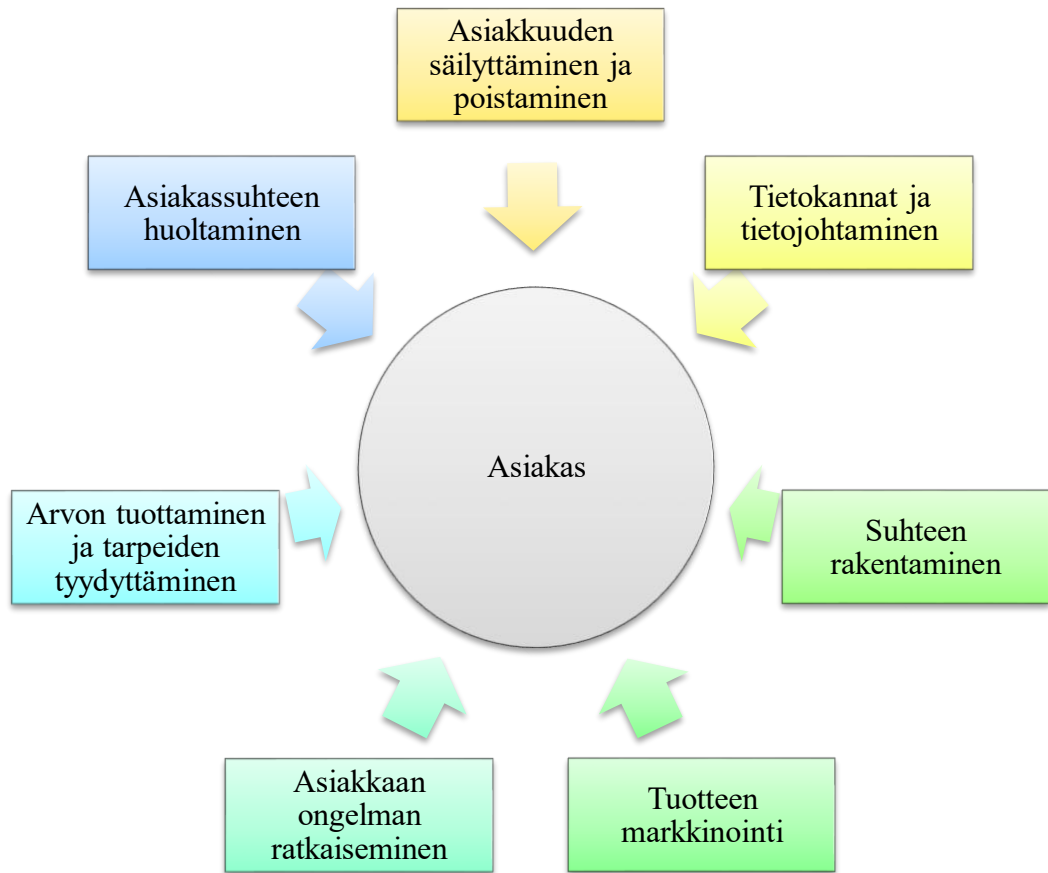
myynnin teorioissa, tästä huolimatta on siitä tullut historiaa jo suurimmassa osassa yrityksiä.

Yrityksen kannalta kehittynyt myyntiprosessi heijastaa enemmän asiakaslähtöisyyttä siinä mielessä, että siinä keskitytään suhteiden myyntiin. Toisin sanoen pitkäaikaisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen kannattavien asiakkaiden kanssa. (Moncrief & Marshall 2005, 13.)

Seitsenportaisen myyntiprosessin lisäksi on muitakin myynnin teorioita ja erilaisia lähestymistapoja myyntiin ja henkilöjohtaiseen myyntityöhön tutkimuskohteena. Eräs myynnin tarkastelutapa on arvoperusteinen myynti. Tässä keskiössä on asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, arvon sijoittelu ja asiakkaan arvon kommunikointi. Myynnin oppikirjoissa esiintyy useita viitteitä arvoperusteiseen käyttäytymiseen. Myynnin koulukunnat ja käytännön toimijat ovat jo pitkään ymmärtäneet asiakkaan kokeman arvon merkityksen ja tärkeyden. (Terho ym. 2012:174.)

Siinä missä kuluttajamarkkinoilla käytetään satoja miljardeja dollareita mainontaan, on yritysten välisessä kaupankäynnissä perinteisesti luotettu mainontaa enemmän myyntihenkilöstöön ja palvelun laatuun myynnin kasvun aikaansaajana (Guenther & Guenther 2020, 1). Myynnin vaiheita käsiteltäessä käytetään rinnan perinteistä seitsemän portaan mallia ja Moncrief ja Marshall (2005) esittelemää mallia tavoitteena pitää myyntiprosessin rinnalla asiakkuusjohtamisen näkökulma.

Perinteisessä Dubinskyn (1981) mallissa myynnin portaot nähtiin itsenäisinä, toisistaan erotettavina vaiheina, jotka seuraavat toistaan. Moncriefin ja Marshallin (2005) esittelemässä mallissa taas myynnin vaiheet eivät välttämättä etene portaittain järjestyksessä, kuten kuviossa 2 on esitetty.



Kuvio 2 Moncriefin ja Marshallin (2005) kehitelty myyntiprosessi

(Moncrief & Marshall 2005, 19)

Kehitellyssä myyntiprosessissa myynti tapahtuu dynaamisesti, eikä toimintojen rajapintoja ole välttämättä aina havaittavissa. Samoin portaiden nimet mukautuvat paremmin dynaamiseen prosessin kanssa.

2.3 Yritysten välinen myyntiprosessi

2.3.1 Prospektointi ja asiakasvalinta

Prospektoinnilla tarkoitetaan uusien, potentiaalisten asiakkaiden etsimistä, tavallisesti prospektointiin sisältyy valittujen tai valikoituneiden kohteiden kartoittamista ja läpikäymistä. Perinteisesti myyjiltä on odotettu itsenäistä prospektiasiakkaiden etsimistä ja löytämistä. Prospektointi on perinteisesti ollut olennainen ja merkittävä osa myyntiä ja

onkin monille juuri se vaikein ja ikävin osa työtä, itse asiassa monesti juuri se tekijä, joka karsii alalta pois ne toimijat, joka vain havittelevat myyntialalle (Moncrief & Marshall 2005, 14–16).

Prospektointi on kuitenkin kallista ja myyjien ajankäyttöä on laajalti pyritty tehostamaan siten, että myyjä itse keskittyy asiakkaiden tapaamiseen ja prospektoinnin ja tapaamisten sopimisen hoitaa taustatehtäviin keskittynyt oma toimijansa. Etenkin puhelimitse asiakastapaamisen sopiminen prospektin kanssa on aikaa vievää toimintaa ja yhden tapaamisen sopimiseen tulee ottaa monia puheluita, lisäksi sovittuja tapaamisia siirtyy ja peruuntumisesta syntynyt järjestely vaatii aikaa. Useissa organisaatioissa varsinaisen asiakastapaamisen sopimisen ja siihen liittyvän tapaamisten sopimisen tekee kuitenkin myyjä itse, mutta asiakasvalinta on tehty organisoidusti. Myyntiorganisaatioiden tukena prospektoinnissa on muun muassa telemarkkinoinnin keinoja lisäksi verkon hyödyt asiakasvalinnan ja prospektoinnin apuna kehittyvät jatkuvasti ja kiihtyvällä vauhdilla. (Moncrief & Marshall 2005, 14–16.) Digitalisaatio on kehittänyt prospektointiprosessia ja liidien löytämiseksi on useita digitaalisia sovelluksia (Paschen ym. 2020, 406–408).

Myyntihenkilöstö on usein informaatiotulvan ympäröimänä ja oikeiden, tavoiteltavien prospektien jalostaminen liideiksi voi ontua (D’Haen & Van den Poel 2013, 544). Digitaalisella inbound markkinoinnilla voidaan prospektointia ja prospektin lähestymistä tehdä tuloksellisemmin siten, että kontaktit kohdistetaan yrityksiin, jotka ovat antaneet indikaatiota kiinnostuksestaan yrityksen palveluja kohtaan (Vieira ym. 2019, 1087).

Tämän päivän liike-elämän ympäristössä organisaatiot kohtaavat vanhan 80:20 - säännön edessään yhä todellisempänä. Kahdeksankymmentä prosenttia liiketoiminnasta tulee kahdeltakymmeneltä prosentilta asiakkaita, monesti jopa enemmän, täten uusien asiakkuuksien prospektoinnin sijasta on monesti tuottavampaa hoitaa olemassa olevat asiakkuudet mahdollisimman hyvin. Myynnin resursseja kohdennetaan usein siten, että avainasiakkaille tarjotaan enemmän arvoa lisäämällä arvoa tuottavia palveluita ja etuja. Tällaisen asiakkuuden hoitamiseen valjastetut myyjät saattavat käyttää merkittävän osan työajastaan vain muutaman asiakkuuden hoitamiseen. Ei myöskään ole tavatonta, että yksittäinen myyntihenkilö hoitaa vain yhtä asiakkuutta. Asiakasvalinnan taustalla on käyttää oikeita suhdemarkkinoinnin tarjoamia keinoja aina yksittäisistä transaktioista strategisiin kumppanuuksiin asti, oikeassa mittasuhteessa ja oikeisiin asiakkuuksiin. (Johnson & Selnes 2005, 11.)

Keskeistä on, paitsi tunnistaa tuottavat asiakkaat ja sellaiset asiakkaat, jotka voidaan jalostaa tuottaviksi myös tunnistaa ne asiakkaat, joissa ei ole organisaatiolle tuottopotentiaalia ja ovat mahdollisesti jopa tappiollisia. Tällaiset asiakkuudet voidaan joko poistaa tai ohjata toisten asiakkaiksi. Oikealla tavalla hoidettuna tällaiset ulkoistetut asiakkuudet säilyvät organisaation vaikutuspiirissä, vaikka nämä tekevätkin hankintansa kilpailevien organisaatioiden tuote- ja palveluvalikoimista. Nämä kilpailevat yritykset ovat tyypillisesti tarkemmin keskittyneitä erikoisliikkeitä ja kooltaan pienempiä yrityksiä, sillä mikään toimija ei kauaa pysty upottamaan resurssejaan kannattamattomien asiakkaiden palvelemiseen. Asiakkuuksista luopuminen saattaa myös aiheuttaa ei toivottua negatiivista julkisuutta, etenkin, jos toimenpiteen kohteena olevat toimijat ovat organisaation pitkäaikaisia asiakkaita. Selvää kuitenkin on myös se, että tuottamattomiin asiakkaisiin ei voi loputtomiin uhrata panoksia, varsinkaan, jos asiakaskannattavuudelle ei ole näköpiirissä positiivista muutosta. Organisaatioien vastatessa alati kasvaviin kansainvälistymisen, yritysjärjestelyjen ja asiakkaille annetun huomion supistamisen luomiin haasteisiin, on myyntiorganisaatioiden päätettävä mihin asiakkuuksiin panostetaan enemmän ja mihin taas vähemmän. (Moncrief & Marshall 2005, 18–19.)

Markkinoinnin ajattelussa eletään mielenkiintoista kehitysvaihetta, kun ajattelutapa ainaisesta asiakaskeskeisyydestä ja sen lisäämisestä on joutunut kritiikin kohteeksi ja asiakaslähtöisyyden rinnalle on tullut taloudellisen kannattavuuden näkökulma. ”Asiakas on aina oikeassa” –hokema todettiin jo kehittyneissä talouksissa perusteettomaksi mantraksi (Akkawanitcha ym. 2015, 270). Asiakkaan ylipalveleminen voi korostua tilanteissa, joissa organisaation on tehtävä kustannussäästöjä, jolloin asiakkaan ylipalveleminen voi olla uhka taloudelliselle kannattavuudelle (Homburg ym. 2011, 68).

Asiakasportfolioiden monipuolistamista kuvasivat Johnson ja Selnes (2005, 14), tiivistäen asiakassuhdemarkkinoinnin päällimmäisen tarkoituksen olevan maksimoida pääoman tuottoa investoimalla oikeanlaisiin asiakassuhteisiin. Oikein muodostetulla asiakaspohjalla asiakkuudet koostuvat asiakkaista, joita kyetään palvelemaan kilpailijoita tehokkaammin.

2.3.2 Valmistautuminen ja tietojohdaminen

Valmistautumisen myyntiporras perinteisesti sisältää kaikki ne tapaamista edeltävät toimenpiteet, jotka suoritetaan ennen varsinaista asiakkaan tai prospektin tapaamista. Valmistautumisen porras esiintyy käytännössä jokaisessa myyntipuhelussa, aina kun myyjät valmistautuvat ja tekevät tutkimustaan asiakkaasta tai prospektista selvittääkseen

itselleen asiakkaan tarpeita, käydessään läpi asiakkaan kanssa käytyä kirjeenvaihtoa ja tehdessään yhteenvetoa kaikesta käyttökelpoisesta materiaalista, jota voidaan hyödyntää asiakaspuhelussa tai kontaktissa. Valmistautumiseen sisältyy kaikkea mahdollista aina portinvartijoiden kanssa puhumisesta, kotiläksyjen tekemiseen ja henkisestä valmistautumisesta, johtopäätösten tekemiseen asiakkaan toimiston puitteista tapaamiseen saavuttaessa. (Moncrief & Marshall 2005, 15.)

Internetistä on kehittynyt korvaamattoman arvokas työkalu myyntihenkilöstölle yritysten välisessä myynnissä. Internetistä on apua uusien prospektien löytämisessä entistä tehokkaammin, olemassa olevien asiakkuuksien palveleminen entistä tehokkaammin ja liikesuhteiden lujittamisessa. (Long ym. 2007, 676.)

Asiakasdata ja informaatioteknologian avaavat mahdollisuudet mahdollistavat työvälineet ja perusteet, joiden varaan onnistunut asiakkuusjohtamisen strategia voidaan rakentaa. Internetin ja siihen liittyvien teknologioiden nopea kasvu on merkittävästi kasvattanut markkinoinnin mahdollisuuksia ja muuttanut tapaa, miten asiakkuuksia johdetaan ja organisaatioiden välisiä suhteita hallinnoidaan. (Ngai ym. 2009, 2592.)

Business Intelligence on akateemisessa merkityksessään yläkäsite, jonka alle kuuluvat arkkitehtuurit, työkalut, tietokannat, applikaatiot ja metodologiat. Kaikki näistä palvelevat asiakashallinnan näkökulmasta samaa tarkoitusta, eli tuottaa ja analysoida tietoa johdolle päätöksen teon tueksi. (Moro ym. 2015, 1314.)

Asiakaskohtaamiseen valmistautumisen työkaluja ovat 1980-luvulta lähtien olleet erilaiset asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmät ja tietokannat. Yritykset käyttävät tuntuvasti rahaa ja resursseja tietokantojen rakentamiseen, jotka mahdollistavat paremman suoriutumisen asiakasrajapinnassa. Myynnin odotetaan kehittävän tietokantoja omalta osaltaan lisäämällä ja päivittämällä informaatiota, jakaen samalla laajaa tietämystään asiakkuuksista tiedostoihin. Valmistautumisessa asiakaskohtaamiseen, on myyjillä siis apunaan asiakkuuksista muodostettuja aineistoja, joita apuna käyttäen pystytään asiakkaaseen tai prospektiin liittyvää informaatiota hyödyntämään paikasta ja ajasta riippumatta, sillä asiakastietokantoja pystytään käyttämään kannettavilla tietokoneilla ja mobiilisti. Valmistautumisen kehittyneessä muodossa pystytään nopeasti ilman paikka rajoitteita saamaan esille asiakkaan täydellinen hankintahistoria, nykyiset ja menneet tarpeet ja tehdä ennakkointia siitä, minkälaiset ratkaisut mahdollisesti hyödyttäisivät asiakasta tulevaisuudessa. (Moncrief & Marshall 2005, 15–16, 19.)

Toimialoista luontevana esimerkkinä voidaan käyttää pankkitoimintaa, koska se on toimiala, jossa informaatioteknologian innovaatioita ja järjestelmiä on kauan ja laajalti sovellettu. Pankkien eri toiminnot, kuten luottihakemukset, konttorien suoriutuminen ja verkkopankit ovat esimerkkejä toimialalla innovaatioiden hyödyntämisele. Pankkiliiketoiminnassa asiakkaiden segmentointi ja säilyttäminen sekä pankkien luottoriskinhallinta ovat erinomaisia toimintaympäristöjä *Business Intelligence* -ratkaisujen soveltamiselle. (Moro ym. 2015, 1314, 1322–1324.)

Sovellettavia osa-alueita ovat datan louhinta, datan varastointi (*data warehousing*) ja päätöksiä tukevat järjestelmät. Selviytyäkseen tämän päivän turbulentissa liiketoimintaympäristössä, on pankin johdon oltava jatkuvasti keskittynyt haastavien ongelmien ratkaisemiseen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. (Moro ym. 2015, 1314.)

Hararin (2016) mukaan tekoäly ja koneoppiminen ovat jo nykyaikaa ja näillä teknisen kehityksen osa-alueilla on ennalta-arvaamattomia vaikutuksia lähes kaikkeen. Maailma elää murroksessa ja historiassa on monia niin sanottuja vallankumouksia, kuten kognitiivinen vallankumous, maanviljelyn vallankumous ja tieteellinen vallankumous. Tieteelliseen vallankumoukseen kuuluu myös teollistuminen.

Teollinen vallankumous jaetaan ensimmäiseen teolliseen vallankumoukseen, jossa mekaniikka, höyrykoneet ja vesivoima mullistivat tuotantoteknologiat korvaamalla lihasvoiman ja eläinten käytön voimanlähteinä. Toisessa teollisessa vallankumouksessa sarjatuotannon ja liukuhihnatyön hyödyntäminen vakiinnuttivat asemansa teollisuudessa. Kolmannessa teollisessa vallankumouksessa tietotekniikka ja automaatio ovat tehostaneet teollisuuden toimintaa ja mahdollistaneet kiihtyvällä vauhdilla kasvavan prosessointitehon ja muistikapasiteetin myötä tuotannon ja taloudellisen toiminnan tehokkuuden kasvun. (Syam & Shamra 2018, 135.)

Saman aikaisesti kasvavat myös kestävän kehityksen vaateet markkinoinnin ja myynnin kaikilla tasoilla (Achrol & Kotler 2014, 46). Kehityksen seurauksena on myös esitetty, että markkinoinnin murros on niin valtaisa, että olemme siirtymässä kohti markkinoinnin jälkeistä aikakautta (Gagnon 2014, 63). Monet teknologian kehityksen mahdollistaneet ilmiöt, kuten sosiaalisen median hyödyntäminen yritysten välisen myynnin apuna on ollut tätä päivää jo pitkään ja sen luomat mahdollisuudet myyntiin ovat valtaisia (Habibi ym. 2015, 638; Guesalaga 2016, 78).

Yhä useammalla yrityksellä on yritysten välisessä liiketoiminnassa oma erityinen sosiaalisen median strategiansa (Lashgari ym. 2018, 730). Vaikutus ulottuu paitsi myyntiin, niin myös koko markkinoinnin kenttään ja algoritmit hakukoneiden kuten

Googlen taustalla tekevät markkinoinnista yhä älykkäämpää ja ulottavat markkinoinnin muotoja arkeemme entistä monikanavaisemmin (Lin & Yazdanifard 2014, 51).

Samaan aikaan kun teknologioiden murroksessa avautuu uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle, on akateeminen yritysten välisen markkinoinnin tutkimus taantunut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Tulevaisuuden mahdollisuuksia yritysten välisen markkinoinnin suosiolle tutkimuskohteena voivat avata esimerkiksi datan analysoinnin mahdollisuudet, liikesuhteiden ja asiakkuuksien arvot sekä yritysasiakkaiden asiakaskokemus. (Mora Cortez & Johnston 2017, 90, 96.)

Teollisuuden neljäs vallankumous on Syamin ja Shamran (2018) mukaan tekoälyn, koneoppimisen ja esineiden internetin aiheuttama murros teollisuudessa ja taloudessa. Tekoälystä ja koneoppimisesta ja esineiden internetistä halutaan liian usein rakentaa kauhukuvia ja ihmiskunnan lopun ilmestyksiä, jolloin taustalla on puhtaasti tietämättömyys ja ymmärryksen puute. Teolliset vallankumoukset ovat luonnollisesti jättäneet jälkiään yhteiskuntiin, eivätkä kaikki näistä jäljistä ole pelkästään positiivisia. Paljon keskustellaan esimerkiksi tekoälyn ja koneoppimisen vaikutuksista työpaikkojen määriin. Neljännessä teollisuuden vallankumouksessa, aivan kuten aiemmissakin, työpaikkoja kuolee, mutta samalla syntyy uusia, tämä on kehityksen kulun väistämätön seuraus.

Verraten Moncrief ja Marshallin (2005) esittelemään myynnin seitsemän portaan modernisoituun malliin ja sen toinen porras: tietokannat ja tietojohdaminen luovat loogista jatkumoa tulevaisuuteen. Yritysten välisessä liiketoiminnassa automaation ja teknologioiden kehittyminen on poistanut rutiinitehtäviä ja luonut monenlaisia tukisovelluksia, joilla varsinaista myyntityötä voidaan tehostaa. Tulevaisuudessa teknologia voi toimia aktiivisena päätöksenteon helpottajana tai jopa päätöksentekijänä itsessään. Tekninen kehitys ja neljäs teollinen vallankumous tulevat lisäämään myyjältä vaadittavaa asiantuntemusta ja tietojen yhdisteleminen ja ratkaisukeskeisyys tulevat täten korostumaan entisestään. (Syam & Sharma 2018, 145.)

2.3.3 Saapuminen ja suhteen rakentaminen

Saapumisella tarkoitetaan niitä ensimmäistä muutamaa minuuttia, jolloin myyjä ja kohtaavat. Se koostuu myyntihenkilön käyttämistä strategioista ja taktiikoista, joiden avulla herätetään luottamusta asiakkaassa. Saapumiseen sisältyy erilaisia toimintoja, kuten kätteleminen, *small talk* asiakkaan kanssa, katsekontakti yleisesti kaikki millä on merkitystä annettuun ensivaikutelmaan. (Moncrief & Marshall 2005, 15.)

Perinteisesti saapuminen ja se mitä tekniikoita myyjä käyttää saapuessaan tapaamiseen asiakkaan tai prospektin kanssa. Saapuminen on aina helpompaa, mikäli kyseessä on olemassa oleva asiakkuus, kuitenkin tapaamiseen saavuttaessa annetulla ensivaikutelmalla on merkitystä. Suurin osa myynnistä ei tapahdu ensikontaktin aikana, vaan tarvitaan useita tapaamisia ja puheluita useiden eri organisaation osien ja sen jäsenten kanssa, näin luodaan perusteita mahdolliselle tulevalle liikesuhteelle. (Moncrief & Marhall 2005, 16-17.) Suhdemyyntiä rakennetaan ja kehitetään jokaisessa kontaktissa, joten tästä näkökulmasta katsottuna saapuminen on tavallaan jatkuva prosessi, kun taas perinteisessä seitsemänportaisessa mallissa myynti on nähty enemmän yksittäisen kaupan päättämisenä.

2.3.4 Myyntiesitys myyntiprosessin osana ja liikeneuvottelut

Perinteisessä seitsenportaisessa mallissa myyntiesitys nähdään myyntitapahtuman runkona ja siihen on valmistauduttava huolellisesti. Tämä myynnin vaihe on valmis alkamaan, kun myyjä on kartoittanut asiakkaan tai prospektin tarpeet. Myyntiesitykset voivat koostua joko yhdestä, tai useammasta eri esityksestä. Myyntiesitys voi myös jakaantua useiden eri tapaamisten välillä. Myynnin oppikirjoissa ja lukuisissa eri myyntivalmennuksissa kohdistetaan merkittävästi huomiota tähän myynnin portaaseen. Perinteisen lähestymistavan taustalla oli ajatus, että myynti tapahtuu fyysisesti ja kahden kesken myyjän ja asiakkaan välillä. (Moncrief & Marhall 2005, 15, 20.)

Klassikkoartikkelissaan Dubinsky (1981, 29–30) jakoi myyntiesityksen kolmeen eri tekijään, joilla kullakin on omia myyntitekniikoitaan. Nämä kolme tekijää ovat: 1. visuaalinen esiintymistekniikka, 2. myyntiesityksen tyypit ja 3. ei-visuaaliset selvittämisen tekniikat. Visuaalisilla esiintymistekniikoilla Dubinsky tähdensi, että prospekti selvästi visuaalisin keinoin havaitsee, millainen myyjän esittelemä tuote on ja esittelemällä tuotetta antaa selvän kuvan tuotteen ominaisuuksista.

Myyntiesityksen tyyppejä taas ovat asiakkaan lähtökohtien mukaan täysin räätälöidyt myyntiesitykset, osittain räätälöidyt myyntiesitykset ja standardimyyntiesitykset. Ei-visuaalisen selviytymisen keinoja ovat kysymysten kyseleminen prospektilta ja näin varmistuminen siitä, että prospekti ymmärtää, mitä myyjällä on sanottavana. Keinoina edelliseen on puhua samaa kieltä asiakkaan kanssa ja mahdollisuuksien mukaan välttää ammattitermejä, joita vastapuoli ei ymmärrä. Myyjä voi vertailla tuotettaan muihin tai jopa heittäytyä myyntitapaamisessa teatraaliseksi ja tehdä myyntitapahtumasta performanssin. (Dubinsky, 1981, 29.) Toisaalta Agndal ym. (2017, 487) havaitsivat, että

yri­ty­sten välisistä neuvottelutilanteita käsittelevässä tutkimuksessa on kaksi hallitsevaa suuntausta 1. kognitiivispsykologinen suuntaus ja 2. käyttäytymiskeskeinen suuntaus. Ensimmäisessä keskiössä ovat kokemusperäiset havainnot ja tilastot, kun taas jälkimmäiselle ominaista ovat erilaiset matemaattiset mallit ja peliteoreettiset asetelmat.

Yritysten välisissä liikesuhteissa on kuitenkin kyse enemmän kuin yksisuuntaisesta myymisestä ja arvonluontia tehdään yhdessä asiakkaan kanssa (Payne ym. 2007, 84–86). Arvon luonnin tilanteita ovat tavallisesti neuvottelut (Agndal ym. 2017; Geiger & Hüffmeier 2020; Singh ym. 2020).

Neuvotteluita nykyisin käydään myös enenevässä määrin e-tapaamisissa organisaatioiden välillä (Singh ym. 2020, 47). E-neuvotteluista ja muista digitaalisista apuvälineistä Mora Cortez ja Johnston (2020, 125, 129–130) havaitsivat, että koronavirus-pandemian vaikutukset poikkeavat muiden taloudellisten shokkien vaikutuksista yritysten välisessä liiketoiminnassa. Pandemian aikaansaamat digitaaliset muutokset ovat muuttaneet sekä myyjä- että ostajaorganisaatioiden toimintaa entistä enemmän digitalisuutta hyödyntäväksi.

Perinteinen seitsemän portaan mallin myyntiesitys nähtiin Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan lähtökohtaisesti kahden toimijan välisenä kontaktina, joka tapahtuu asiakkaan tai myyjän tiloissa. Kehittyneessä yritysten välisessä myynnissä vähänkin suuremmilla toimijoilla on omat osto- ja myyntiorganisaationsa, ja myyntitapahtumia on useita. Myyntitapahtumat tapahtuvat kasvokkain tai virtuaalisesti ja niihin osallistuu sekä myyjän, että ostajan osalta tapauskohtaisesti eri henkilöitä siten, että osallistujien portfoliot sopivat myyntiesityksen kulloinkin meneillään olevaan vaiheeseen. Myyntiesitystä ei enää monestikaan pysty tarkasti nostamaan omaksi vaiheekseen, sillä se jakaantuu kokonaisvaltaisemmin koko asiakkuuden hoito- ja myyntiprosessin ympärille. (Moncrief & Marshall 2005, 20.) Digitalisaatio myös hajauttaa myyntineuvottelun tapahtuvaksi useassa eri kanavassa saman aikaisesti ja koronaviruspandemia on lisännyt myötä esimerkiksi digitaalisia esittelyhuoneiden käyttöä myyntiesityksen muotona (Mora Cortez 2020, 129).

Yrityksen myyntiesityksistä puhuttaessa voisi myös puhua neuvotteluista. Yritysten välisissä liikeneuvotteluissa myyjillä on perinteisesti ostajiin verrattuna enemmän erilaisia taktiikoita, neuvottelut ovat yhteistyöperusteisia ja ne tapahtuvat hyvässä yhteisymmärryksessä. Neuvotteluiden seuraus on taloudellinen voitto, joten niihin panostamalla voidaan vaikuttaa yrityksen taloudellisen tuloksen maksimointiin. Tästä

huolimatta yritysten väliset liikeneuvottelut ovat jääneet vähälle huomiolle neuvotteluja käsittelevässä tutkimuksessa. (Sigurðardóttir ym. 2019, 1–2.)

Liikeneuvotteluissa kasvavissa määrin hyödynnettävät e-neuvottelut ovat erityisesti ostavien organisaatioiden suosiossa, koska niillä on hyvä saavutettavuus, läpinäkyvyys ja monimuotoisuus ja ne ovat tasaisia. Myyjän näkökannalta e-neuvottelut avaavat uusia vaikuttamisen mahdollisuuksia tavanomaisiin myyntitapaamisiin verrattuna. E-tapaamisten vaikuttamisen keinoja ovat esimerkiksi jäsentämättömien kirjallisen aineisoiden hyödyntäminen. (Singh ym. 2020, 63.) Fyysisillä tapaamisilla on kehittyneessä yritysten välisessä myyntitapahtumassa myös sijansa ja näiden rinnalla myyntiesityksissä myyntitapahtumia käydään erilaisten sähköisten viestimien välityksellä (Moncrief & Marshall 2005, 20).

Hintaneuvottelut ovat keskeinen osa liikeneuvotteluista ja niiden lähtökohtana on myyjän ajatus tehdä voittoa ja toisaalta ostajan käsitys, että kauppahinnan tarkoitus on kattaa kustannukset (Niemi & Hirvonen 2019, 95–96). Hintaneuvotteluissa voidaan kuitenkin neuvotella hinnasta jaetun arvonluonnin menetelmällä, jolloin pitkäaikaisten liikesuhteiden luomat strategiset, operationaaliset sosiaaliset ja symboliset arvonnaiset jaetaan ostajan ja myyjän välillä (Kahani 2019, 1,4).

2.3.5 Vastaväitteiden käsittely ja ongelmien ratkaisu

Vastaväitteillä perinteisessä seitsemän portaan myynnin mallissa tarkoitetaan asiakkaan puolelta esiin nousseita kysymyksiä tai vastustavia argumentteja yritystä, sen tuotteita tai palveluita kohtaan. Myynnin tutkimuksen historian varhaisvaiheissa vastaväitteet nähtiin esteinä, joista myyjän on päästävä yli saadakseen lopullisen kaupan toteutumaan. Vastaväitteille voi olla monia eri syitä ja useimmissa tapauksissa niihin on syytä suhtautua positiivisesti siitä huolimatta, että ne saattavat viivyttää myyntiprosessia, sillä käsittelemättöminä vastaväitteet saattavat jättää asiakkaan todelliset tarpeet piiloon. (Moncrief & Marshall 2005, 20.)

Siinä, missä muinainen myyntimies puski kohti kaupan päättämistä raivaten esteitä, kuten asiakkaan esittämiä kysymyksiä ja vastaväitteitä, näkee nykyaikainen myyjä asiakkaan esittämät argumentit mahdollisuuksina kaivaa esiin asiakkaan perimmäisiä odotuksia tuotteesta tai palvelusta (Moncrief & Marshall 2005, 20). Asiakkaan kuunteleminen on tärkein menestystekijä myynnissä, kun Marshall ym. (2003) tutkivat menestystekijöitä myyjän ja ostajan välisessä rajapinnassa. Kuuntelemisen tärkeyttä korosti myös Johlke (2006, 313).

Alkuperäisessä vastaväitteiden käsittelyn myynnin portaassa ensisijaisena tavoitteena oli kaivaa esille asiakkaan tai prospektin todelliset syyt vastustella kaupan päättämistä. Kehitellyssä seitsemässä portaassa ongelman ratkaisua nähdään tapahtuvan jatkuvasti myyntiprosessin eri vaiheissa. Myynti nähdäänkin ratkaisun myymisenä perinteisen tuotteen tai palvelun myymisen sijasta. (Moncrief & Marhall 2005, 20.)

2.3.6 Kaupan päättäminen

Kaupan päättäminen on perinteisesti nähty kaupan myyntiesityksen onnistuneeksi lopuksi, jonka seurauksena asiakas ostaa myydyin tuotteen tai palvelun. Myyjän on aktiivisesti kysyttävä kauppaa ja tämän jälkeen alkaa myyntiportaan toiseksi viimeinen vaihe eli kaupan päättäminen. Kaupan päättäminen tai, kuten usein sanotaan ”*klousaaminen*”, koetaan usein vaikeaksi varsinkin aloittelevien myyjien piirissä ja siihen on olemassa lukemattomia eri tekniikoita, joita tyypillisesti käsitellään myynnin oppikirjoissa ja koulutuksissa. (Moncrief & Marhall 2005, 15.)

Joillain palveluilla, kuten digitaalisilla palveluilla on erittäin matala rajakustannus ja tuotteen monistamisen lisäksi jakelun kustannusvaikutus on matala (Chen ym. 2017, 82). Matalan rajakustannuksen vuoksi alalla käytetään maksuttomia tutustumisjaksoja kaupan päättämisen apuvälineenä, menettelyssä asiakkaalle tarjotaan maksuton kokeilujakso myytävään palveluun (Chen ym. 2017, 82; Wangheim ym. 2017, 181).

2.3.7 Jälkiseuranta ja asiakassuhteen huoltaminen

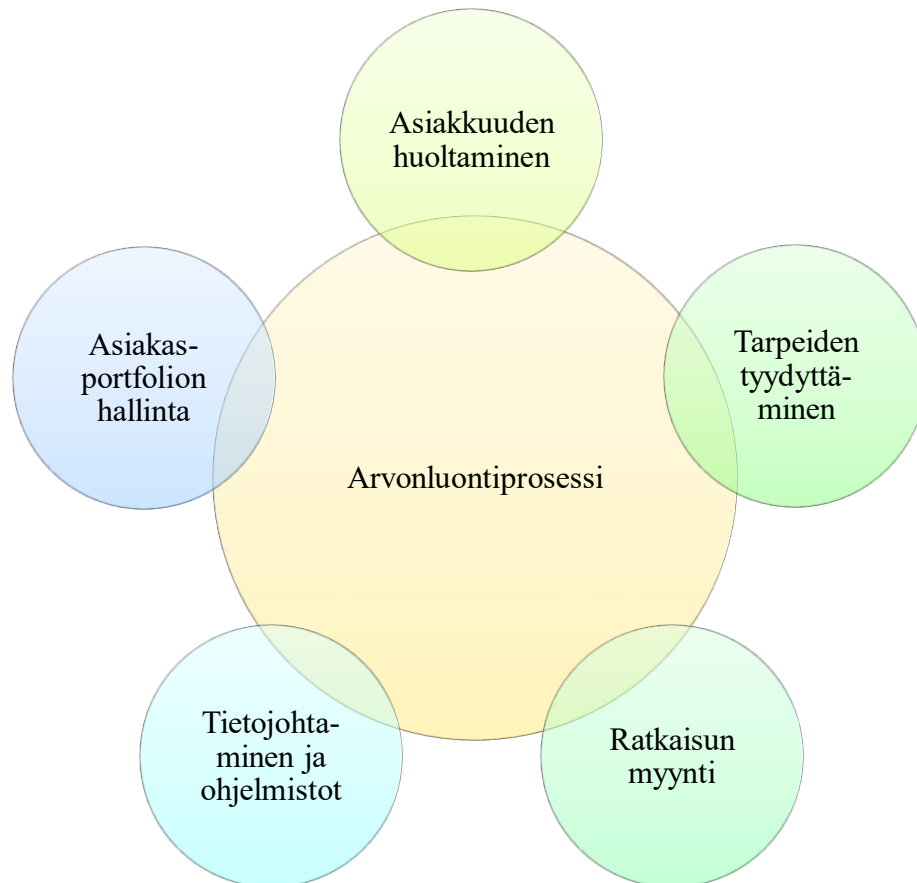
Jälkihoito ei alun perin kuulunut myynnin alkuperäisiin portaisiin, vaan se lisättiin niihin Dubinskyn (1981) artikkelissa. Alkuperäinen kuuden portaan myynnin malli esiintyi tiettävästi ensimmäisen kerran 1920 luvulta peräisin olevassa myynnin oppikirjassa (Moncrief & Marshall 2005, 13).

Myynnin jälkihoidolla tarkoitetaan myynnin jälkeisiä toimia, jotka liittyvät asiakaspalvelun toimintoihin, asiakkaan tyytyväisyyden toimiin ja asiakassuosituksien toimiin (Dubinsky 1981, 2). Asiakaspalvelun toimilla tarkoitetaan niitä toimia, jotka muodostuvat varsinaisen tuotteen ympärille. Näitä toimia ovat esimerkiksi käytössä tai käyttöönotossa neuvominen ja opastaminen, sekä asennukset ja huoltotoiminnot.

Asiakastyytyväisyyteen liittyvät toimet ovat taustatöitä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, näitä toimia ovat esimerkiksi: reklamaatioiden käsittely, säännöllinen yhteyden pitäminen sekä asiakastyytyväisyyden tiedusteleminen ja

kiitoskirjeen lähettäminen. Asiakassuosituksilla taas tarkoitetaan sitä, että asiakkaalta pyydetään referenssiä, uuden asiakkaan saamisen toivossa. (Dubinsky 1981, 31.)

Asiakassuhteen kautta luotu arvonluonti on kuviossa 3 johdettu asiakkuusjohtamisen arvonluonnin dynaamiseksi prosessiksi.



Kuvio 3 Dynaaminen myynti

(Mukaillen, Moncrief & Marshall 2005)

Moncriefin ja Marshallin (2005) Mukaan myyntiä ei voida enää nykyaikaisessa yritysten välisessä myynnissä nähdä perättäisistä toiminnoista muodostuvana prosessina, vaan myynti on nähtävä dynaamisena toimintana, jonka kautta tuotetaan arvoa asiakassuhteessa.

2.4 Asiakkuusjohtaminen

2.4.1 Asiakkuusjohtaminen ilmiönä

Käsitteenä asiakassuhteiden hallinta tuli ensimmäisen kerran esille 1990-luvun alussa ja termin sisällöstä on ja olemuksesta on kiistelty aina alusta asti, on jopa epäselvää, tuleeko

termin englanninkielinen lyhenne, CRM sanoista *Customer Relationship Management* vai sanoista *Customer Relationship Marketing*. Informaatioteknologiayritysten piirissä, sen sijaan, on vakiintuneeksi käytännöksi muodostunut CRM:n käyttö kuvatessa ohjelmistoja, joita käytetään liiketoiminnan myynnin, markkinoinnin ja palvelujen toimintojen hallintaan. Tässä tutkielmassa käytetään termiä asiakashallintaohjelmisto, kun tarkoitetaan ohjelmistonäkökantaa, muutoin puhutaan asiakkuusjohtamisesta. Asiakassuhteiden hallinta (CRM) voidaan jakaa kolmeen eri lähestymistapaan: strategiseen, operationaaliseen ja analyttiseen (Buttle & Maklan 2015, 3–4), tai vaihtoehtoisesti neljään, jolloin edellisiin on lisäksi nostettu omakseen yhteistyöhön pyrkivä malli (D’Haen & Van den Poel 2013, 544).

Choudbury ja Harrigan (2014, 149) esittelivät uuden, sosiaalisen CRM:n, jossa on huomioitu erityisesti sosiaalisen median vaikutusta asiakkuusjohtamisessa. Tämä on paitsi teknologinen, niin myös liikkeenjohdollinen ilmiö, sillä sosiaaliset mediat ovat olleet vallankumouksellinen liiketoiminnan ja asiakkaiden vuorovaikutuksen muotoilija.

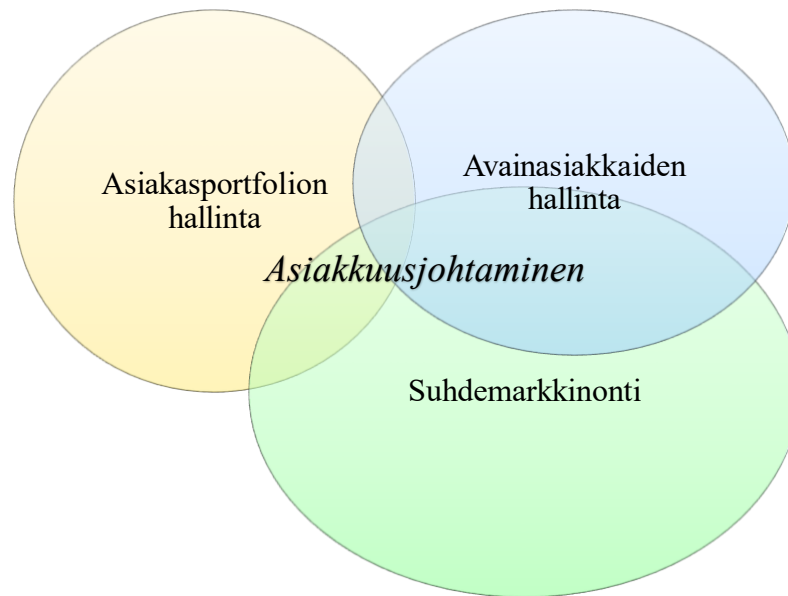
Lacoste kuvasi (2018) myynnin ja strategisten asiakkaiden hallinnan toiminnoissa tarvittavien kompetenssien eroavaisuuksia ja käytti strategisesta asiakkuuksien hallinnassa termiä *Strategic Account Management (SAM)*. Lacosten (2018, 92) määritelmä:

Käytäntöjen, strategioiden ja teknologioiden yhdistelmä, jota käytetään asiakkaan käyttäytymisen ja asiakasdatan analysoimiseen läpi koko asiakkuuden elinkaaren. Tavoitteena asiakkaan palveleminen säilyttäminen ja myynnin kasvattaminen.

Termi on varsin vähän käytetty ja on lähinnä sitä, mitä tässä tutkielmassa tarkoitetaan asiakkuusjohtamisella, toisaalta esimerkiksi Wilson ja Woodburn (2014) käyttivät termejä *SAM* ja *Key Account Management KAM* rinnakkain termillä *Key and Account Management K/SAM* tutkiessaan asiakkuusohjelmien epäonnistumisen syitä.

Asiakkuusjohtamiselle on kuitenkin vivahde-eroista ja monimuotoisesta terminologiasta huolimatta myös joitain yhdistäviä piirteitä. Asiakkuusjohtamisen teorioissa esimerkiksi pyritään johdonmukaisesti asiakaspitoon ja niissä pyritään lähes aina maksimoimaan pitkäaikaista asiakkuuden arvoa. (D’Haen & Van den Poel 2013, 544.)

Kuviossa 4 on tässä tutkielmassa tarkoitettu asiakkuusjohtamisen teoria asemoitu suhdemarkkinoinnin, avainasiakkaiden hallinnan ja asiakasportfolion hallinnan rapintoihin.



Kuvio 4 Asiakkuusjohtamisen teoreettinen asemointi

Akateemisessa tutkimuksessa termejä *Customer Relationship Management (CRM)* ja *Relationship Marketing (RM)* käytetään usein rinnakkain ja niiden merkitys on sama tai samankaltainen, CRM:llä kuitenkin terminä on vahvempi rooli ja sitä käytetään useammin teknologiateollisuuden ja sen ratkaisujen markkinoinnin piirissä, RM:lla ei ole yhtä vahvaa toimialasidonnaisuutta. (Boulding 2005, 155; Payne & Frow 2005, 167.) On myös sanottu, että CRM on RM:n filosofiaorientoitunut jälkeläinen ja sitä laiminlyödään kirjallisuudessa aiheettomasti (Payne & Frow 2005, 167).

Suomenkielellä on markkinoinnin kontekstissa englanninkieleen verrattuna erittäin vähäinen asema ja siksi määritelmien väliset erot on hyvä tiedostaa. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä asiakkuusjohtaminen, kun viitataan CRM:n ja RM:n soveltuvin osin sopivaan termiin. *Key Account Management* KAM:n organisaatio- ja ryhmäkeskeisessä luokittelussa KAM jaetaan neljään osaan: 1. toimeenpano, 2. suhteiden koordinointi, 3. tiimit ja 4. käsitteelliset mallit (Mahlamäki ym. 2019, 174).

Asiakkuusjohtamista akateemisena tutkimusalueena, avainasiakkuuksien hallinnan viitekehyksestä on Homburg ym. (2002, 39–41) mukaan koottu vuodesta 1972 vuoteen 2000 ja asiakkuusajattelu akateemisessa tutkimuksessa on jaettu kolmeen eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat: 1. asiakkuusvastuullisten tutkimus, 2. avainasiakasuhteiden tutkimus ja 3. asiakkuusjohtamisen lähestymistapa tutkimuksessa. Ensimmäisen ryhmän lähestymistapa on yksittäisen asiakkuusvastuullisen keskiössä oleminen ja on näin melko samanlainen henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksen kanssa. Toisen ryhmän lähestymistavan lähtökohtana on suhteet ja se on näin tutkimuskohteena lähellä suhdemarkkinoinnin kanssa. Homburg ym. (2002, 39) keskittyvät kolmanteen ryhmään ja sen keskiössä on asiakkuusjohtaminen. Artikkelissa on koottu asiakkuusajattelun historiaa akateemisen tutkimuksen viitekehyksessä, mutta se on kuitenkin jo pian 20 vuotta vanha.

Tuorempi kirjallisuuskatsaus asiakkuusjohtamisen tutkimuksen historiasta on Kumar ym. (2019, 276, 279–282), jossa käytiin läpi 373 artikkelia, joissa käsiteltiin asiakkuusjohtamista yhteensä 68 eri tieteellisessä julkaisussa vuosien 1979 ja 2016 välillä. Artikkelissa lähestymistapa jaettiin kuuteen eri klusteriin, jotka ovat:

- asiakkuusjohtamisen allianssit
- asiakkuusjohtamisen viitekehykset
- asiakkuusjohtamisen arvonluonti
- asiakkuusjohtamisen rakenne
- globaali asiakkuusjohtaminen
- asiakkuusjohtamisesta suoriutuminen.

Palmatier ym. (2006, 137) julkaisivat suhdejohtamisen tehokkuuden vaikutteista meta-analyysin, jossa suhdemarkkinointi jaettiin kolmeen ryhmään, sillä perusteella, minkälainen lähestymistapa siinä ilmioon on. Lähestymistavat ovat 1. myyjälähtöiseen lähestymistapaan, 2. asiakaslähtöiseen lähestymistapa ja 3. suhdelähtöinen lähestymistapa.

2.4.2 Asiakassuhteet ja asiakasuskollisuus

Asiakassuhteet nousivat keskiöön markkinoinnin tutkimuksessa synnyttäen lopulta oman suhdemarkkinoinnin koulukuntansa (El-Ansary 2005, 43). Asiakassuhteessa

asiakkuusvastuullisen rooli on tärkein asiakasuskollisuuden taustatekijöistä (Nyadzayo ym. 2020, 204).

Vuorovaikutus kahden välisissä suhteissa on kaksisuuntaista jo suhteiden perusluonteen vuoksi ja vahvan suhteen hyödyt myös jaetaan (Palmatier ym. 2006, 136). Usein odotetaan, että myyjän organisaatio mukauttaa toimintaansa ostajan toiminnan perusteella (Viio & Grönroos 2014, 1085). Asiakkuusjohtaminen tarjoaa työkalun asiakassuhteiden mahdollisuuksien ja hyötyjen tulokselliseen hyödyntämiseen sekä myyjän, että ostajan puolella (McDonald ym. 1997, 737).

Asiakassuhteiden eri tasoja kuvasi Little (2012, 104) listatessaan keskeisiä myynnin trendejä kouluttajan perspektiivistä. Asiakassuhteiden asiakasuskollisuuden mukaan rakennetuissa tikapuissa, joissa on kuusi askelmaa: alimpana epäillyt, sitten, prospektit, asiakkaat, asiakkuudet, puolestapuhujat ja ylimpänä taas uskotut ystävät. Portaissa on esitettyä asiakasuskollisuuden tasot. Narayandas (2005, 7) taas kuvasi tikapuita asiakkaan toiminnan näkökannasta, nämä kuusi askelmaa olivat: halu kasvattaa suhdetta, tuotteiden ja palveluiden tukeminen, kilpailijoiden valikoimien vastustaminen, halu maksaa premiumista, yhteistyön tekeminen tuotekehityksessä ja mahdollisuus sijoittaa myyjään taloudellisesti.

Asiakassuhteiden tasot voidaan myös ajatella myös suppilon muotoon, tässä myynnin tehostamisen asiakasvalintaan liittyvässä mallissa asiakassuhteeseen päädytään suppilon leveästä nielusta alaspäin lukien 1. epäillyt, 2. prospektit, 3. liidit ja 4. asiakkaat, suppilolle ominaisesti yritysten lukumäärää pienenee, mitä alemmas suppilossa edetään. Suppilon kapenevan nielun seurauksena lopullisten asiakkaiksi päätyneiden yritysten määrä on vähäinen alkuperäiseen prospektointiaineistoon nähden. (D'Haen & Van den Poel 2013, 545.)

Asiakassuhteiden kannattavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavat paitsi asiakasuskollisuus, niin myös henkinen pääoma, joka koostuu suhdepääomasta, kognitiivisesta pääomasta ja rakenteellisesta pääomasta (Badawi & Battor 2020, 136) sekä siitä, mikä on myynnin ja asiakkuusjohtaminen välinen suhde ja miten asiakkuusjohtamisen ja suhdemarkkinointi asettuvat akateemiseen tutkimukseen (Boulding 2005, 155; Davies & Ryals 2013, 919–921).

Yhä kasvava määrä yrityksistä tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat organisaatiolle strategisesti tärkeitä (Payne & Frow 2005, 170; Payne ym. 2008, 86; Davies & Ryals 2013, 919; Lacoste 2013, 93) ja suurin syy avainasiakasohjelmien käyttöönotolle on Wengler ym. (2006, 107) mukaan asiakaskeskeisyyden kasvattaminen, muita syitä ovat:

kansainvälistyminen, sisäisen koordinaation helpottaminen, segmentointi, asiakashankinta ja differointi. Tulokseen on päädytty kysymällä yrityksiltä syitä avainasiakasohjelmille.

Nyadzayo ym. (2020, 203–204) lähestyivät asiaa asiakasuskollisuuden näkökulmasta. Asiakasuskollisuus voi olla myös pakotettua, tämä johtuu siitä, että asiakassuhteen katkaiseminen ja vaihtaminen uuteen toimittajaan aiheuttaa vaihtamiskustannuksia (Lam ym. 2004, 294–296). Uskollisuudella asiakassuhteeseen ja asiakassuhteen elinkaaren vaiheilla on vaikutusta luottamukseen ja näin myös asiakastyytyväisyyteen.

Asiakastyytyväisyys muodostuu Jap:n (2001, 95,97) mukaan kolmesta tasosta: 1. tyytyväisyydestä asiakkuussuhteeseen 2. tyytyväisyys taloudellisiin marginaaleihin ja 3. tyytyväisyys tauotteisiin ja palveluihin. Asiakastyytyväisyyden takana on asiakassuhteen elinkaaren lisäksi luottamus myyntihenkilöstöön. (Jap 2001, 95, 97.) Toisen suuntaistakin tutkimusta on, eikä asiakaskeskeisyyttä aina pidetä oikeana lähtökohtana, vaan kannattavuus ja yrityskeskeisyys ovat keskiössä (Johnson & Selnes 2005, 14; Osborne & Ballantyne 2012, 155-157).

2.4.3 Asiakkuusvastuulliset

Asiakkuusjohtaminen on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena, sekä liike-elämässä, että akateemisessa tutkimuksessa ja yrityksissä rekrytoidaan perinteisten myyjien rinnalle ja sijasta erityisiä asiakkuusvastuullisia (Piercy 2009, 857; Speakman & Ryals 2012, 360). Asiakkuusvastuullisia rekrytoitaessa painotetaan perinteisten myyntitaitojen lisäksi myyntiprosessin kokonaisvaltaista ymmärtämistä, sillä asiakkuusvastuulliset ovat usein konfliktien ratkaisijana ja sisäisten resurssien allokoijana. Asiakkuusvastuulliset ovat myös sisäisiä myyjiä omien organisaatioidensa ja niiden vaikutuspiirin ja sidosryhmien välillä. Asiakassuhteissa asiakasvastuullisten rooli on olla rajojen ylittäjänä organisaationsa ja asiakkaan organisaation välillä. Tässäkin toiminnassa asiakasvastuulliset joutuvat ratkomaan monenlaisia konflikteja, (Piercy 2009, 857; Speakman & Ryals 2012, 360) sekä sisäisiä strategisia prosesseja eri toimintojen, toimittajien, yksiköiden ja muiden kumppanien välillä. (Piercy 2009, 857; Pardo ym. 2019, 1.)

Esimerkkinä asiakkuusvastuullisen asiakkuuden ekosysteemin hallitsemisesta Hinterhuber ja Quancard (2019, 18–19) antavat esimerkin, jossa teollisuuden automaatiojärjestelmä toimitetaan yhdysvaltalaiselle yritykselle Kiinassa toimivaan

tehtaaseen. Asiakkuusvastuullisen on toimittava saksalaisen koneistuksen tarvikevalmistajien, italialaisen suunnittelutoimiston ja singaporelaisen asennusyhtiön välillä. Lopullisen asiakkaan arvonlisäyksen ympärillä toimii siis kokonainen ekosysteemi ja koko tämän arvonluontiekosysteemin kapteenina toimii asiakkuusvastuullinen.

Strategisessa asiakkuusjohtamisessa asiakasvastuullisten suoriutumista ei voida arvioida samoin lyhyen aikajänteen kriteerein, kun myyjiä perinteisessä myyntityössä on arvioitu. Tämä johtuu siitä, että asiakkuusjohtamisessa tavoitteet ovat pitkäjänteisempiä ja strategisempia kun perinteisillä myyjillä. (Lacoste 2018, 93.)

Asiakkuusvastuullisen ja asiakasorganisaation välille muodostuu sosiaalisia sidoksia, jotka vaikuttavat asiakkaan ostokäyttäytymiseen (Paulssen & Raulet, 2017, 1021). Paulsen ja Raulet (2017, 1021–1022) havaitsivat, että sosiaalisilla sidoksilla on vaikutusta erityisesti ristiinmyyntiin, eli siihen kuinka laajasti asiakasyritys käyttää organisaation palveluista ja siihen, kuinka suuri osa alan palveluista ostetaan kyseiseltä toimittajalta (*Share of Wallet*). Tästä huolimatta on sosiaalisten sidosten merkitystä hyljeksitty akateemisena tutkimuskohteena. Toisen suuntaisia tuloksia saivat kuitenkin Wengler ym. (2006, 107), jotka havaitsivat, että asiakkuusohjelman lanseeraamisen syitä olivat kansainvälistyminen, sisäisen koordinaation helpottaminen, segmentointi, asiakashankinta ja differointi.

Monet yritykset ovat Homburgin ym. (2002, 38) mukaan kohdanneet yhä vaativampia ja voimakkaampia asiakkaita. Monilla toimialoilla nämä taitavat ostajat ovat saaneet muotonsa useiden yritysjärjestelyjen kautta sellaisille toimialoille, kuten vähittäiskauppa, autoteollisuus, tietotekniikka ja farmasia. Suuret asiakkaat usein rationalisoivat ostotoimintojaan siten, että lopulta toimitaan yhä läheisemmässä yhteistyössä yhä pienemmän määrän kumppaneita kanssa. Suuret ostajat voivat vaatia yhä toimittajiltaan yhä suurempaa arvonlisäystä toiminnalleen vaatimalla toimittajiltaan laajempia palvelukokonaisuuksia. Tyypillisiä arvonlisiä, joita toimittajat tarjoavat asiakkailleen ovat muun muassa tuotekehitykseen, rahoitukseen tai konsultointiin liittyvät kokonaisuudet.

Tämä kehityssuunta on saanut monet toimittajat miettimään, kuinka ne hallitsevat ja johtavat kaikista tärkeimpiä asiakkuuksiaan. Yhä laajentunut hallittavien asiakokonaisuuksien määrä asiakassuhteissa on saanut yritykset myös suunnittelemaan sisäiset organisaationsa vastaamaan paremmin avainasiakkaidensa tarpeisiin. Yritykset kasvavissa määrin ovat siirtymässä pois tuotedivisioona-ajattelusta kohti

asiakkuuslähtöisiä liiketoimintayksiköitä. Useissa yrityksissä on myös asiakkuusvastuullisten lisäksi asiakkuuksien hoitamiseen valjastettuja tiimejä. Asiakkuusajattelu onkin perustavinta laatua oleva muutos markkinointiorganisaatioissa. (Homburg ym. 2002, 58–58.)

Asiakkuusvastuulliset ovat myös kasvavissa määrin vastuussa hinnoittelusta. Iso muutos arvonluontiprosessissa on se, että nykyisessä asiakkuusjohtamisen arvonluontiprosessissa ei riitä, että hallitaan myyjän ja ostajan organisaatioiden välisiä suhteita, vaan myyjien on hallittava koko asiakkuutensa ekosysteemiä (Hinterhuber & Quancard 2019, 18-19). Hinnoittelussa taitava myyjä pystyy luomaan arvoa asiakkuuden kautta saamalla asiakkaan haluamaan maksaa premium -tasoisen palvelun premium - hinta (Mullins ym. 2020, 33).

2.4.4 Asiakkuusstrategia

Asiakasportfolion hallinta on noussut asiakkuusjohtamisen osaksi, asiakasportfolion hallinnassa fokus on siirretty muutamista läheisimmistä suhteista kohti laajempaa liikkeenjohdollista katsantokantaa, jossa taloudellinen kannattavuus on keskiössä (Johnson & Selnes 2005, 11; Terho & Halinen 2007, 720).

Yhä kasvava määrä yrityksistä valitsee strategisesti merkittävät asiakkaansa ja näitä asiakkaita kohdellaan eri tavalla, kuin tavallisia asiakkaita. Asiakasrajapinnassa tapahtuvilla organisaation toiminnoilla on oltava kaksi eri toimintoa omina toimintoinaan perinteinen myynnin toiminto ja strategisesti tärkeiden asiakkuuksien myynnin toiminnot. Perinteiseen myyntiin verratessa on strategisessa asiakkuusjohtamisessa tunnettava asiakkuusyritysten liiketoiminta ja organisaatio perinteistä myyntiä syvällisemmin. (Lacoste 2018, 92; Homburg ym. 2000, 463–464.) Hyvä asiakkaiden organisaatioiden ja heidän liiketoimintansa tuntemus korostuu sekä kansainvälisessä että paikallisessa asiakkuusjohtamisessa (Lacoste 2018, 92).

Asiakkuusjohtaminen ja se, miten se ilmenee, vaihtelee paljon eri toimialojen ja yritysten välillä. Siinä missä perinteisessä markkinointi- ja myyntiajattelussa on etsitty mahdollisia synergiaetuja, matalampia transaktiokustannuksia ja arvoa lisääviä tuotteen ympärille rakennettua palvelutarjoamaa (vrt. Dubinsky 1981), tulee asiakkuusjohtamisen ajattelussa kaikista tärkeimpiä asiakkaita kohdella perusasiakkaista poikkeavalla tavalla. Poikkeavan kohtelun edellytyksenä on, että nämä tärkeimmät asiakkaat tunnistetaan ja asiakkuusstrategia on asiakasportfolio huomioiden asianmukainen. (Wengler ym. 2006 109.)

Narayandas (2005, 8) jakoi asiakkaat neljään ryhmään sen perusteella, miten näiden käyttäytyminen asemoituu asiakasuskollisuuden tikapuilla ja miten suuret ovat myyjälle muodostuvat kustannukset. Haluttavimmat asiakkaat ovat niitä, joiden kustannus on matala ja uskollisuus suuri, alisuoriutujiksi taas Narayandas (2005, 8) nimitti niitä, joiden uskollisuus on matala ja kustannukset korkeat, kumppaneiksi niitä, joiden uskollisuus on korkea samoin, kun kustannukset, tavallisia hyödykkeen ostajia taas ne, joiden sekä uskollisuus, että kustannukset ovat matalat.

2.4.5 Arvonluonti asiakkuusprosessin kautta

Arvonluonti asiakassuhteissa on perinteisessä organisatorisessa ajattelussa nähty myynnin ja markkinoinnin toimien seurauksena ja asiakkuusajattelun jalkauttamista onkin yrityksissä vastustettu monin eri argumentein (Pressey ym. 2014, 1157). Monissa etenkin asiantuntijaorganisaatioissa on jo ajat toimittu asiakkuusajattelun mukaisesti ilman että sitä on tietoisesti nimetty strategiseksi toiminnaksi (Nätti & Palo 2012, 1837).

Palveluissa arvonluonti tapahtuu yhdessä palvelun tarjoajan ja asiakkaan kanssa ja asiakas osallistuu arvonluontiprosessiin. Asiakkaan osallistuminen on luonnollista, sillä yrityksen tarkoituksena ei ole tarjota asiakkailleen palveluita niiden itsensä vuoksi, vaan luoda palveluillaan asiakkaalle arvoa. Asiakkaan kokema arvo on myös tarkoitus, miksi asiakas ostaa yrityksen palveluita. Asiakasarvon luominen onkin liiketoiminnan päällimmäinen tarkoitus. (Grönroos & Ravalid 2011, 15.) Arvoa voidaan luoda olemassa olevien asiakkaiden kautta, jolloin kyse on asiakaspidosta tai hakea uusia asiakkaista. Asiakaspitostrategiat ovat tavallisesti asiakashankintastrategioita edullisempia. (D’Haen & Van den Poel 2013, 544.)

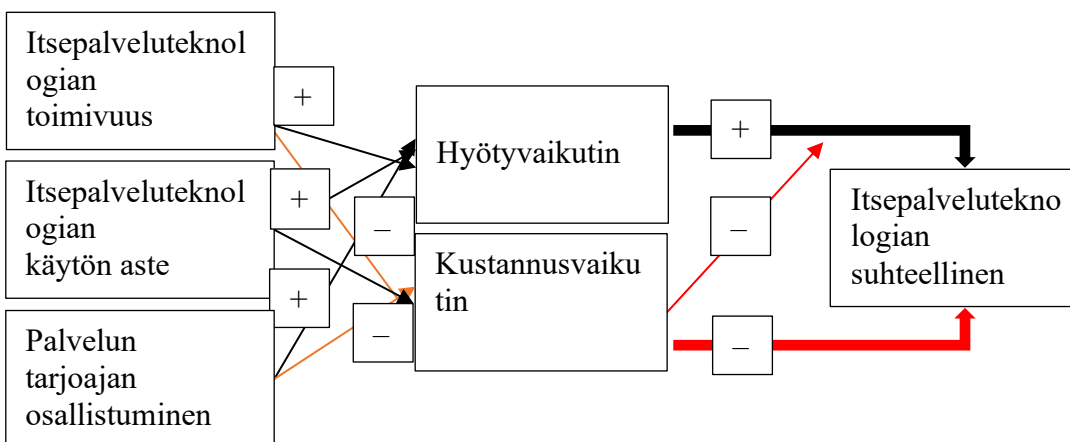
Asiakkuuksien tuottavuutta voidaan Homburg ym. (2020, 14–15) mukaan parantaa ristiinmyyntiastetta parantamalla, ristiinmyynnillä tarkoitetaan laajemman tuote- tai palvelukirjon myymistä olemassa oleville asiakkaille Ristiinmyynnin käyrä on U:n muotoinen, suhteessa yrityksen liikevoittoon ja ristiinmyynnin vaikutus yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen riippuu siitä, miten taloudelliset ja ei-taloudelliset vaikuttimet on yrityksessä organisoitu. Kasvun tueksi prosessin kustannukset kasvavat esimerkiksi työn osuuden kasvaessa ristiinmyyntiasteen samalla noustessa, ristiinmyynti arvonluonnin muotona onkin tehtävä oikein, tai jätettävä kokonaan tekemättä.

Toisaalta digitalisaation myötä monia uusia kanavia on tullut myös yritysten väliseen myyntiin, näitä on esimerkiksi sosiaalinen myynti sosiaalista mediaa hyödyntäen (Ancillai ym. 2019, 293). Digitalisaatio on vaikuttanut palvelujen tuotantoon ja erilaisia

itsepalveluteknologioita hyödynnetään asiakaspalveluprosessin eri vaiheissa (Nijssen ym. 2016, 281). Digitalisaatio on myös laajentanut asiakkaan hoitamisen kanavia ja lisännyt monikanavaisuutta (Cao & Li 2018, 1).

Itsepalveluteknologioilla on kaksi vaikutinta yrityksen liiketoimintaan: taloudellinen ja asiakkaan kokemus asiakaskokemus. Nämä vaikuttimet muodostuvat kolmesta tekijästä, jotka ovat: 1. itsepalveluteknologioiden toimivuus, 2. itsepalvelukanavien käytön aste sekä 3. palveluntarjoajan osallistuminen, kullakin on sekä taloudellisia ja kokemuksellisia vaikuttimia. Näiden summana muodostuu asiakkuuden palvelusuhteen arvo. (Nijssen ym. 2016, 281.)

Nijssen ym. (2016, 281) mukaan onnistunut itsepalveluteknologia sekä alentaa palveluprosessien kustannuksia, että parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Keskeistä on se, miten asiakas kokee roolinsa. Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa oikein valmentamisella ja kouluttamisella. Kuviossa 5 on esitetty itsepalveluteknologian arvo, mustat nuolet ovat positiivisia vaikuttimia ja punaiset negatiivisia.



Kuvio 5 Itsepalveluteknologian arvon muodostus Nijssen ym. (2016) mukaan

Nijssen ym. (2016, 288–289) havaitsivat, että itsepalveluteknologioiden suhteellinen arvo muodostuu asiakkaiden vaikuttimien läpi. Asiakaskokemus parani asiakkailla, jotka ajattelevat, että palveluntarjoajan päällimmäinen motivaatio itsepalveluteknologioiden käytölle on parantaa asiakaspalvelu laatua lopullisessa kokonaispalvelukokonaisuudessa. Asiakaskokemus kuitenkin heikkeni, mikäli asiakas koki, että itsepalveluteknologioiden

käytön perimmäinen motivaattori on taloudellinen. Asiakaskokemusta voidaan parantaa oikein järjestetyllä käyttöönoton koulutuksella. Asiakaskokemuksen mittaamisen problematiikkaa kuvailivat Klaus ja Maklan (2013, 230) ja havaitsivat, että kokemus muodostuu pitkässä prosessissa ja että monissa yrityksissä asiakaskokemusta mitataan varsin suppeasti. Asiakaskokemuksella on vaikutusta asiakas uskollisuuteen, asiakastyytyvyyteen ja taipumukseen kertoa palvelukokemuksesta eteenpäin.

Asiakkuusjohtamisessa arvonluonnin tukena on asiakkuuksien ympärille perustettu tiimejä (Hakanen 2014; Gupta ym. 2019, 108; Mahlamäki ym. 2019, 174; Pereira ym. 2019, 978). Asiakkuustiimien menestyksekkään toiminnan kannalta on keskeistä se, miten nämä tiimit on rakennettu ja kuinka ne toimivat asiakkuuden ympärillä toimiessaan.

Asiakkuusjohtamisen ajattelussa myyvän yrityksen eri toimintojen, kuten myynnin, rahoituksen, suunnittelun ja toimeenpanevan toiminnot toimivat yhteistyössä, paitsi toistensa, niin myös asiakasorganisaation edustajien kanssa (Gupta ym. 2019, 108). Informaation jakaminen myös tiimin sisällä on onnistuneen tiimin elinehto (Lai & Yang 2017, 313). Arvon kommunikoinnin näkökulmasta asiakkuuden ympärille rakennetuissa tiimeissä tiimien jäsenet kommunikoivat siten, että myyjän organisaatiosta ostajaan ovat yhteydessä ne, joiden vastuulla kyseisen asian aiheuttamat toimenpiteet ovat tämän omassa organisaatiossa (Narayandas 2005, 5).

Ngai ym. (2009) mukaan Sosiaalinen media on tullut osaksi yritysten välistä markkinointia ja Moore ym. (2015, 1) havaitsivat, että yritysten välisessä liiketoiminnassa ollaan myynnin muotoihin pitkällä karkumatalla.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tällä tutkielmalla on kaksi tavoitetta: 1. täydentää myynnin ja asiakkuuksien välistä yhteyttä kokoamalla asiakkuusjohtamisen teoria ja kuvailla koottua teoriaa myynnillisessä viitekehyksessä sekä 2. täydentää markkinoinnin koulukuntia suhdekeskeisen markkinoinnin koulukunnan taloudellisella ulottuvuudella.

Markkinoinnin koulukunnat voidaan jakaa neljään eri ryhmään, sen mukaan onko tutkimuksen kohteena olevan ilmiön toiminta interaktiivista vai yksisuuntaista ja sen mukaan ovatko tutkittavana olevan toiminnan motivaattorit taloudellisia vai ei-taloudellisia (Sheth ym. 1988. Tämän markkinoinnin Sheth ym. (1988) esittelemän luokittelukehyksen mukaan markkinoinnin koulukunnista myynnin on ajateltu kuuluvan talousmotiveituneeseen ei-interaktiivisen tutkimussuuntausten ryhmään.

Myynti on tässä markkinoinnin klassisessa koulukunnassa nähty yksisuuntaiseksi ja tutkimuksen kohteena on nimenomaisesti ollut myyjän toiminta. Ostajan roolilla on myös tutkimussunnassa vastaava asema, kun myynnillä on, eli tämäkin nähdään yksisuuntaisena toimintana. Klassisessa markkinoinnin koulukunnan akateemisessa asemoinnissa suhteella lähestymistapana ei ole ollut vakiintunutta asemaa koulukunnan luokittelujen ominaispiirteinä (Lagroden & Svensson 2006, 372).

Asiakkuusjohtaminen on taas liitetty osaksi markkinoinnin uutta koulukuntaa, johon kuuluvat palvelujen markkinointi, teollinen markkinointi ja suhdemarkkinointi. Lagroden ja Svensson (2006, 379) laajensivat tätä perinteistä nelikenttäistä markkinoinnin koulukuntien luokittelukehikkoa lisäämällä uudeksi ulottuvuuteen suhdelähtöisyyden. Asiakaskeskeisen lähestymistavan myyntiin nostivat akateemisessa keskustelussa ensimmäistä kertaa esille Saxe ja Weitz (1982). Taulukossa 3 on esitetty markkinoinnin perinteiset koulukunnat talous- ja interaktiivisuus -ulottuvuuksineen, lisäksi kuvioon on lisätty suhdelähtöinen ulottuvuus.

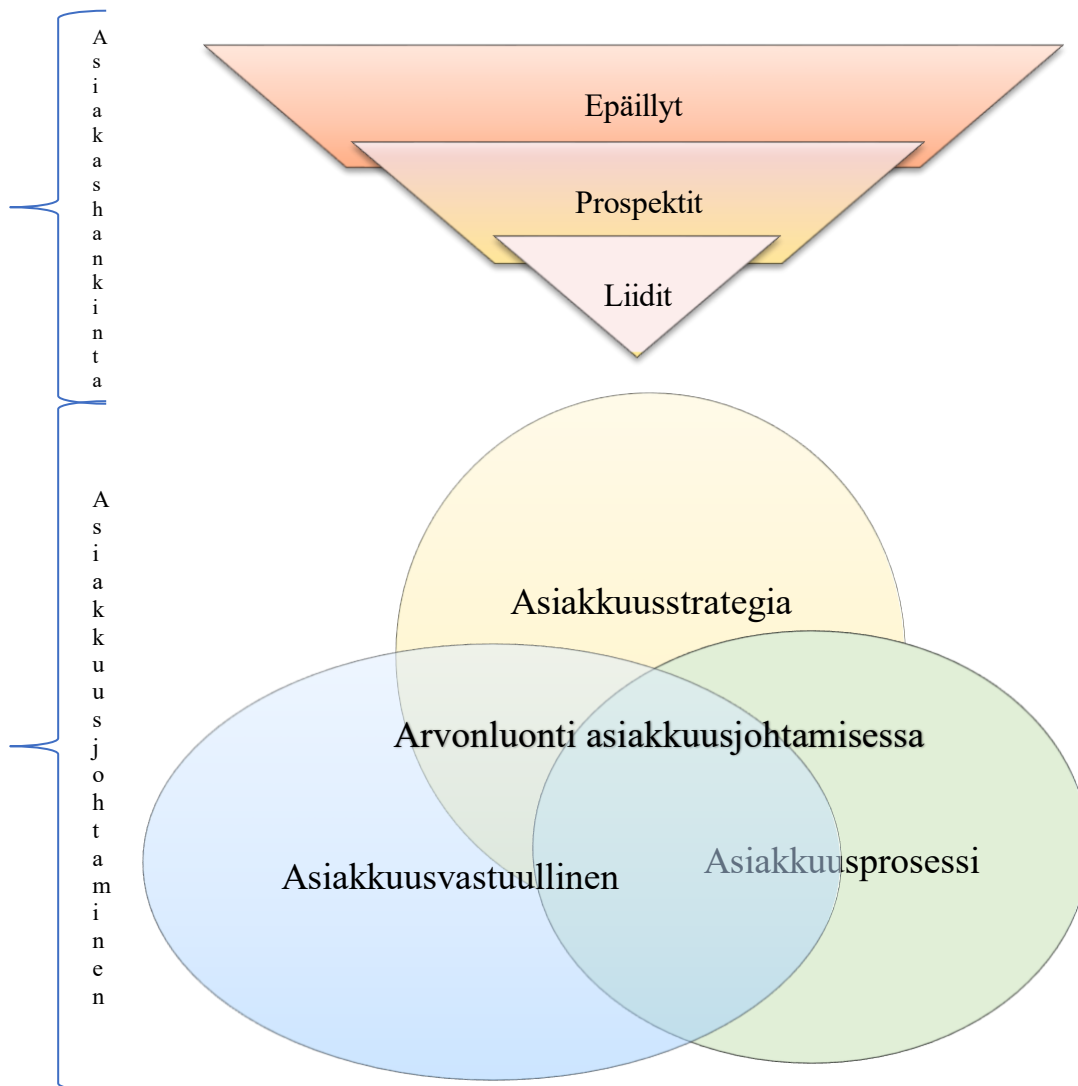
Taulukko 2 Teoreettinen viitekehys, markkinoinnin koulukunnat Lagrodenin ja Svenssonin (2006) mukaan

	Ei-interaktiivinen	Interaktiivinen	Suhdelähtöinen
Taloudellinen	Klassinen alueellisen myynnin koulukunta	Institutionaalinen , funktionalistinen ja markkinoinnin johtamisen - koulukunnat	<i>Lisää tutkimusta tarvitaan!</i>
Ei-taloudellinen	Kuluttajakäyttäytyminen , aktivistit	Sosiaalinen vaihdanta, organisatorinen, dynaaminen	Palvelujen markkinointi elinkeinomarkkinointi , suhdemarkkinointi

(Mukaiillen Lagroden & Svensson 2006, 379–308).

Tämä tutkielma tuo omalta osaltaan uutta tutkimusta yllä olevan taulukon oikeaan yläkulmaan, sillä tässä tutkielmassa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin myynnin ja asiakkuusjohtamisen viitekehysissä, toinen tämän tutkielman tavoitteista onkin tuoda näihin markkinoinnin koulukuntiin uudenlainen lähestymistapa.

Teoreettinen viitekehys on johdettu Moncriefin ja Marshallin (2005) kehittelystä myyntiprosessista johdetun dynaamisen myynnin ja asiakkuusjohtamisen yhteen liittymänä. Keskiöön on nostettu arvonluonti ja tämä tukee tutkielman liikkeenjohdollista tavoitetta, joka on selkeyttää yritysten välisen myynnin ja asiakkuusjohtamisen välistä yhteyttä asiantuntijaorganisaatioissa.



Kuvio 6 Teoreettinen viitekehys, asiakkuusjohtaminen yritysten välisessä myyntiprosessissa

(Mukaillen, Moncrief & Marshall 2005; D'Haen & Van den Poel 2013, 545; Paulssen & Roulet, 2017)

Arvonluonti asiakkuusjohtamisessa on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen 1. asiakkuusstrategiaan, 2. asiakkuusprosessiin ja 3. asiakkuusvastuulliseen. Alkuperäisistä Moncriefin ja Marshallin (2005) seitsemästä portaasta oli asiakkuuden säilyttäminen ja poistaminen nimetty asiakasportfolion dynaamisessa myynnissä hallinnaksi ja nyt edelleen teoreettisessa viitekehyksessä asiakkuusstrategiaksi. Asiakkuusvastuullinen on nostettu yhdeksi kolmesta arvonluonnin osa-alueesta. Asiakkuusvastuullinen on merkittävimpana yksittäisenä tekijänä asiakkaan ostokäyttäytymiseen (Paulssen & Roulet 2017, 1011; Nyadzayo ym. 2020, 197, 201) ja uskollisuus asiakasvastuullista kohtaan on suurin yksittäinen tekijä asiakkaan asiantuntijapalveluiden ostokäyttäytymisen takana yritysten välisessä liiketoiminnassa. (Nyadzayo ym. 2020, 197, 201).

Asiakkuusprosessiin sisältyy Moncriefin ja Marshallin (2005) tietokannat ja tietojohdaminen, suhteen rakentaminen, tuotteen markkinointi ja asiakkaan ongelman ratkaiseminen. Turhia kylmäkontakteja voidaan eliminoida hyödyntämällä digitaalisia kommunikoinnin työkaluja, näitä ovat esimerkiksi digitaalinen inbound markkinointi, sosiaalinen media ja hakukoneoptimointi. (Vieira ym. 2019, 1087.)

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa

Tieteelle on vaikeaa antaa yksiselitteistä ja ymmärrettävää määritelmää ja olemassa olevat määritelmät ovat usein joko liian tarkkoja tai liian väljiä, Niiniluoto (1980, 13-14) päätyneekin perusteoksessaan määritelmän sijasta luonnehdintaan ja kuvaa tiedettä seuraavasti:

Tieteellä tarkoitetaan toisaalta luontoa, ihmistä ja yhteiskuntaa koskevien tietojen systemaattista kokonaisuutta (tieteelliset tutkimukset ja tulokset) ja toisaalta tällaisten tietojen tarkoituksellista tavoittelua (tieteellinen tutkimusprosessi).

Tieteen määrittelemisen tekee ongelmalliseksi lisäksi se, että käsitys siitä, mitä tieteellä tarkoitetaan elää muutoksessa. Tieteellä ei näin ollen ole pysyvää muuttumatonta olotilaa, eikä sille ei voi antaa yleispätevää määritelmääkään. (Niiniluoto 1980, 60–62.) Tieteenfilosofia on filosofian osa-alue, joka tutkii todellisuuden ja tiedon luonnetta ja ominaispiirteitä, käytännön ilmiöiden ja toiminnan välistä suhdetta. Tieteenfilosofia tutkii myös erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tieteellinen tutkimus poikkeaa eri tieteen alojen välillä suuresti ja jokaisella tieteen alalla vallitsee omat käytäntönsä. Tieteenalasta riippumatta tieteellisessä argumentoinnissa pyritään esittämään mahdollisimman vakuuttavaan esitystapaan. Vakuuttamisen taustalla on kaikelta tieteelliseltä tutkimukselta edellytetty argumentoinnin perustana oleva tiedon järjestelmällinen kerääminen ja analysointi. (Kakkuri-Knuutila & Heinilahti 2006, 11.)

Vakuuttamisen keinot jaotellaan usein Aristoteleen *logos*, *ethos*, *pathos* -mallin mukaan. *Logos* -keinolla tarkoitetaan argumentin asiasisältöä, *ethos* -keinoilla argumentin esittäjän uskottavuutta sekä *pathos* -keinoilla argumentin yleisön vastaanottokykyä. (Kakkuri-Knuutila & Heinilahti 2006, 11.) Kaikkien taustalla on neljä aksioomaa: 1. ontologia, 2. epistemologia, 3. logiikka ja 4. teleologia. (Hirsijärvi ym. 1998, 123.) Järvensivun ja Törnroosin (2010, 101) mukaan aksioomat ovat: 1. ontologia, 2. epistemologia, 3. metodologia ja 4. tutkimusprosessi.

Taulukko 3 Tieteenfilosofinen viitekehys Hirsijärven ym. (1998) mukaan

Filosofian alueet ja niiden suhde tutkimukseen	Kysymyksiä
Ontologia: Esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta.	Mikä tutkittavan ilmiön luonne? Mikä on todellista? Mitä voidaan pitää todisteina?
Epistemologia: Käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista.	Mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä? Mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä?
Logiikka: Käsittelee toteen näyttämisen ja todistamisen periaatteita.	Ovatko kausaaliset kytkennät mahdollisia tiedon osien välillä?
Teleologia: Esittää kysymyksiä tarkoituksesta.	Mitä varten tutkimus tehdään? Miten tutkimus lisää tietoaamme tutkittavalla alueella?

(Hirsijärvi ym. 1998, 124)

Ontologia voi olla objektiivinen tai subjektiivinen. Objektiivista ontologinen näkemystä olemassa olevasta kutsutaan myös realismiksi ja siinä ajatellaan, että maailma on olemassa ihmisestä riippumatta ja ihminen reagoi ympäristön muutoksiin. Subjektiivista ontologista näkemystä kutsutaan myös nominalismiksi, siinä maailma nähdään olevan ihmisen toiminnan tulosta ja ihmisellä ajatellaan olevan oma tahto ja ihmisen ajatellaan luovan ympäristöään. Objektiivinen epistemologia näkee tiedon positivistisena, eli pysyvänä ja siirrettävissä olevan, kun taas subjektiivinen epistemologia näkee tiedon antipositivistisena, eli subjektiivisena ja tuotettavissa olevana. Objektiivinen metodologia etsii yleisiä lakeja ja subjektiivinen metodologia taas kokemusta ja sen tulkintaa. (Hirsijärvi ym. 1998, 124.)

Tämä tutkielma sijoittuu tieteenfilosofisessa analyysissä lähemmäksi subjektiivista kuin objektiivista ontologiaa ja epistemologiaaltaan lähemmäksi subjektiivista, kuin objektiivista epistemologiaa. Tutkielman tieteenfilosofinen sijoittuminen johtuu siitä, että tutkittavat ilmiöt asiakkuusjohtaminen sekä yritykseltä-yritykselle –myynnin prosessi ovat luonteeltaan ei numeerisia, eikä niiden tutkimiseksi ole olemassa yksiselitteisiä

suureita, saati mittareita. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista, eli laadullista. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja analysoida niiden olemassaolon luonnetta suhteessa ilmiöiden ympärille muodostuneeseen akateemiseen kirjoitukseen. Tutkimusmetodologia on laadullinen.

3.2 Metodologia

Tutkimusasetelmaa voidaan pitää tietynlaisena strategiana ja toimintasuunnitelmana siitä, mitä ollaan selvittämässä ja miten tähän tavoitteeseen päästään. Tutkimusasetelma avaa tutkimusongelman kysymyksiin ja viitoittaa logiikan ja metodologioiden kautta reitin johtopäätöksiin ja analyysiin. Kuvaten samalla tutkimusasetelman logiikan, jonka kautta tutkimusaineisto linkitetään aineistosta johdettaviin väitteisiin. (Koskinen ym. 2005, 160.)

Tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan tapaa, jolla tieteellistä tietoa tavoitellaan, muodostetaan ja perustellaan. Tämä eroaa tavasta, jossa käsityksiä muodostetaan uskomuksen perusteella, joissa tietoa ei muodosteta järjestelmällisesti, vaan usein auktoriteetin vaikutuksesta. (Niiniluoto 1980, 8.)

Tällaisessa auktoriteetin menetelmässä tapoja, moraalialia, politiikkaa ja uskontoa koskevissa kysymyksissä ratkaisu tehdään vetoamalla johonkin auktoriteettiin, kuten kirkkoon, jolla itsessään saattaa olla omat institutionaaliset menetelmänsä oman oppinsa ylläpitämiseen levittämiseen ja opettamiseen. (Niiniluoto 1980, 8.)

Tapaustutkimus on soveltuva tutkimusmenetelmä tutkittaessa liiketoimintaverkostoja ja muita teollisuusmarkkinoinnin, erityisesti yritysten välisiä suhteita ja verkostoja. Näissä suhteissa yhdistyvät tutkittavan ilmiön dynamiikka ja se tarjoaa moniulotteisen lähestymistavan tilanteeseen erityisessä tilanneyhteydessä (Halinen & Törnroos 2005, 1285).

Tapaus- eli casetutkimus on yleisimpiä tutkimusmenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa liiketaloustieteissä ja sitä käytetään laajasti myös kauppakorkeakoulujen opinnäytetöissä. Tapaustutkimuksen etuja ovat monimuotoisuuden ja spesifyden tuominen liiketaloustieteelliseen kenttään, jossa ei ole luonnontieteiden tapaan puhtasoppista teoretisointia. Etuna on myös menetelmän avaama mahdollisuus ymmärtää ilmiön kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvatussa ympäristössä.

Tapaustutkimuksessa voidaan ottaa yksi tapaus tai muutamia tapauksia, tutkimusta, jossa on enemmän kuin yksi tapaus käytetään nimitystä monitapaustutkimus (Koskinen ym. 2005, 155). Tapaustutkimuksen keskeisimpiä ongelmia on se, miten tapaus

määritellään ja rajataan. Esimerkiksi, mikäli tutkimuksen kohteena on tietty yritys, herää ongelma siitä, miten yritys määritellään ja rajataan, onko yritys vain juridinen konstruktio, vai sen ympärillä vaikuttavat ihmiset, jälkimmäisessä esimerkissä, mihin rajataan ihmiset. Kuuluvatko pörssiyhtiön osakkeenomistajat yritykseen, entä pankkiirit, joiden pankkiiriliikkeet omistavat yritystä, edellä kuvattu esimerkki havainnollistaa määrittelyn ja rajausten merkitystä. (Koskinen ym. 2005, 159–160.)

Tapaustutkimusten tapauksista voidaan myös etsiä todistavuusarvoa tutkimusjoukon ulkopuolelle, mutta havaintojen vähäinen määrä syö yleistettävyyden uskottavuutta. (Koskinen ym. 2005, 162.) Yleistettävyyden sijasta tapaustutkimuksessa Koskinen ym. (2005, 172–173) tuovat esille tapaustutkimuksen näytenäkökulmasta, tässä näkökulmassa tapaus tuodaan esille näytteen omaisena otoksena, jonka tarkoituksena on rikastaa tutkijan ajattelua ja tuoda esille havaintoja ja nostaa esille kysymyksiä tapauksen tulkinnalle. Näytenäkökulma on liiketaloustieteissä laadullisessa tutkimuksessa usein kausaaliteettiin pohjautuvaan mallintamiseen verrattuna toimivampi menetelmä. Näytenäkökulmallakin on omat ongelmansa ja yksi niistä on se, että tutkittava tapaus on tuttu paitsi tutkijalle itselleen, niin myös muille ja muutkin käyttävät samaa kuvausta ja tuntevat sen, näin ollen kuvaus ei kerro sitä, että se on tosi, vaan sen, että se on yleisesti hyväksytty. (Koskinen ym. 2005, 172–173.)

Tässä tutkielmassa on tutkittavana neljä eri tapausta, ja tämän tutkielman lähtökohta on edellä kuvattu näytenäkökulma. Tapauksia lähestytään tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta kumpuavan keskustelun myötä, näin haastattelutilanteessa voidaan paneutua yritykseen tapauskohtaisesti ja syventyä sen ominaisuuksiin tarkoituksen mukaisin painotuksin, ennalta laaditun kysymyspatteriston sijasta.

4 EMPIIRINEN ANALYYSI

4.1 Tapausten esittely

Haastatellut yritykset ovat kaikki luettavissa asiantuntijaorganisaatioiksi ja ne toimivat yritysten välisillä markkinoilla. Yrityksillä saattaa olla liiketoimintaa myös kuluttajamarkkinoilla. Tässä tutkielmassa on kuluttajakaupan näkökulma kuitenkin rajattu pois ja yrityksiä kuvataan vain niiden yritysten välisen liiketoiminnan osalta.

- Tapaus Alfa: Yrityksen toimialana on vähittäispankkitoiminta, yritys toimii valtakunnallisesti ja tarjoaa yrityspankkipalveluita satakunnan alueella ja Länsi-Suomessa. Yrityspankin palveluksessa työskentelee kolmisenkymmentä henkilöä, joista asiakkuusvastuullisia on reilu puolet.
- Tapaus Beeta: Yritys toimii liikkeenjohdon ohjelmistojen liiketoiminnassa ja tarjoaa yritykselle sovellusta johdon työskentelyyn sekä organisaatioiden väliseen projektin hallintaan. Haastateltava yrityksen myyntijohtaja ja osakas, haastattelussa käytetään titteliä partner.
- Tapaus Gamma: Yrityksen toimialana on terveydenhoidon palvelut, yritys toimii Suomessa usealla eri paikkakunnalla ja sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä.
- Tapaus Delta: Henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio, yrityksen toimialana on henkilöstön, johtamisen ja muutoksenhallinnan haastatteluun osallistuiivat yhtiön toimitusjohtaja sekä senior partner.

Haastattelut purettiin kirjallisiksi dokumenteiksi, eli litteroitiin, litterointimenetelmänä oli kirjoittaa haastateltavan puheenvuorot siten, että asiat poimittiin ylös soveltaen ja tarpeen vaatimalla kielellisellä tarkkuudella, litteroitua materiaalia kertyi 41 liuskaa. Sitaatit on tutkielmassa pidetty puhekielisinä, mutta niistä on poistettu puheen häiriötekijät, kuten änkytys ja äännähdykset. Litteroinnissa on pyritty säilyttämään puhutun viestinnän henki ja tunnelma. Haastattelujen lisäksi yrityksistä on haettu yleisluontoista informaatiota internetistä lähinnä yritysten omilta verkkosivuilta. Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto haastatelluista henkilöistä.

Taulukko 4 Haastatteluun osallistuneet henkilöt

Yritys	Toimiala	Asema organisaatiossa	Haastattelun ajankohta ja paikka	Kesto
Alfa	Yrityspankki	Pankinjohtaja	4.3.2020 Pori	38 min
Beeta	SaaS -yhtiö	Partner	6.3.2020 Helsinki	44 min
Gamma	Työterveyspalvelut	Johtaja	1.4.2020 etäyhteys	48 min
Delta	Henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio	Senior partner sekä toimitusjohtaja	6.4.2020 etäyhteys	46 min

Käytetty litterointimenetelmä sopii tutkielman henkeen, sillä haastatteluissa ei ollut käytössä laadittuja valmiita kysymyksiä, vaan haastattelut suoritettiin keskusteleavassa hengessä siten, että tutkielman laatija ohjasi keskustelua ja haastateltavien vastauksia omin kysymyksin, tarkennuksin ja kommentein. Käytetyn haastattelumenetelmän luonteen vuoksi, käytetty tiivistävä litterointimenetelmä koettiin tarkoituksenmukaisimmaksi menetelmäksi tutkimustulosten analysoinnin ja abduktiivisen päättelyn lähtökohdista.

4.2 Tapaus Alfa, yrityspankki

4.2.1 Yleistä Alfasta

Alfa on vähittäispankkitoimintaa harjoittava talletuspankki. Se tarjoaa kotitalous- ja pk-yritysassiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille vähittäispankkipalveluita. Haastateltava yritys toimii Länsi-Suomen alueella ja sen kotipaikka on Rauma. Pankin taseen loppusumma oli 2019 tilinpäätöksessä 3 079,6 M € ja liikevoitto luottotappiovarausten jälkeen 34,0 M €. Pankin henkilöstö oli 206 henkilöä.

4.2.2 Alfa asiakkuusstrategia

Asiakkaat pisteytetään tiettyjen kriteerien mukaan ja tämän perusteella päätetään mihin asiakkuuden hoitomalliin asiakas palvelutarpeidensa perusteella kuuluu, myös potentiaalisten asiakkaiden mahdolliset tarpeet huomioidaan hoitomallia arvioitaessa.

Asiakkaita segmentoidaan myös asiakkaan palveluryhmän mukaan, tällaisia asiakasryhmiä ovat esimerkiksi asunto-osaakeyhtiöt, maa- ja metsätalousasiakkaat sekä julkisyhteisöt.

Yrityksellä saattaa olla asiakkuutta useassa eri pankissa, aina näin ei kuitenkaan ole. Usein on niin, että mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, sitä todennäköisemmin sillä on asiakkuutta useamman eri pankin kanssa. Isompia rahoitusratkaisuita rakennettaessa saattaa olla tilanteita, joissa yritys haluaisi toimi vain Alfa kanssa, mutta pankki haluaa, että mukana on muitakin rahoittajia. Muiden rahoittajien mukana ololla jaetaan luottoriskiä ja toiset rahoittajat ovat myös mukana laajentamassa näkemystä rahoitettavasta hankkeesta.

Alfan asiakkuusvastuulliset ja myyjät käyvät erilaisia myyntikoulutuksia, sisäisiä ja ulkoisia. Yrityspuolella ollaan paitsi asiantuntijaorganisaatio, niin myös myyntiorganisaatio.

Asiakkaan kokema arvo vaikuttaa yritysasiakkaiden palveluliiketoiminnoissa asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakastyytyväisyys on siis keino saada aikaan ja ylläpitää positiivista asiakaskokemusta. (Lam ym. 2004, 293; 307.) Asiantuntijaorganisaation myynnin erityispiirteenä Alfa näkemyksen mukaan ovat hyödyn- ja asiakasarvon korostuminen myyntiprosessissa sekä aktiivisuuden merkityksen korostuminen.

Asiantuntijamyynä ei ole kuin pölynimurikauppias, että osta, osta, osta, vaan pyritään siihen, että se, mitä myydään, siitä on asiakkaalle myös hyötyä. Se ei pois sulje siitä, etteikö meidän kuulu olla aktiivisia, että kyllä se aktiivisuus on silti tässä kaiken a ja o asiakkuuden pidon, asiakaskokemuksen ja sen myynnin kannalta. (pankinjohtaja, yrityspankki.)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaiden tarpeet ovat kuluttaja-asiakkaita monimuotoisempia ja ostajat ovat ammattilaisia eivätkä usein itse ole palvelun tai tuotteen käyttäjiä (Narayandas 2005, 1,8). Alfa pankinjohtajan näkemykset tukevat tätä näkemystä, toisaalta palveluprosessissa varsinainen arvonaluonti tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa, johtuen siitä, että asiakas osallistuu itse palveluprosessiin (Grönroos & Ravald 2011, 15-16).

Asiakkaaseen pidetään yhteyttä myös itsepalveluteknologioiden kautta ja avulla (Nijssen 2016, 276). Alfan palveluvalikoimissa on myös itsepalveluteknologioita. Itsepalveluteknologioiden avulla voidaan alentaa palveluprosessin kustannuksia ja parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Asiakkaan palvelukokemus paranee, mikäli asiakas kokee, että itsepalveluteknologia on olemassa tätä varten ja teknologian käytössä opastetaan ja siitä tiedotetaan oikein. (Nijssen ym. 2016, 290-291.) Digitalisaatio on myös lisännyt monikanavaisuutta ja asiakkaaseen voidaan olla yhteydessä monien eri kanavien kautta (Cao & Li 2018, 1).

4.2.3 Asiakkuusprosessi Alfassa

Pankki- ja finanssialan toimijoilla on monta kosketuspintaa asiakkuuteen ja osa palveluista on lakisääteisiä. Palveluiden osa-alueilla on omat asiantuntijansa, näin varmistetaan asiantuntijoiden riittävä osaaminen.

Ei yksi ihminen pysty hallitsemaan sitä meidän koko palvelutarjontaa millään. (pankinjohtaja, yrityspankki)

Lai ja Yang (2017, 313) mukaan asiakkuustiimit ovat hyödyllinen apuväline strategisesti tärkeimpien yritysasiakkaiden asiakaspidon kannalta. Asiakkuusjohtamisen ympärille on perustettu asiakkuustiimejä, osa tiimeistä kootaan tarpeen mukaan tapauskohtaisesti ja osalla on pysyvämpi rooli.

Pankinjohtajan arvion mukaan aivan pienimpien yritysten palvelutarpeet eivät ole kovin monimutkaisia, jolloin asiantuntijoiden ja tiimin rooli on vähäisempi. Asiakas tuntee tiiminsä jäsenet ja siten tietää mihin asiantuntijaan, milloinkin on yhteydessä. Asiakkuustiimin kapteenina toimii asiakkuusvastuullinen, ilman esimiehen direktio-oikeutta tiimin asiantuntijoihin. Lai ja Yang (2017, 327–328) havaitsivat, että moniammatilliset tiimit koostuvat useiden eri osa-alueiden asiantuntijoista ja täten asiakkuustiimin toimivuuden kannalta, tiimin sisäisen informaation jakamisen tulee olla avointa.

Alfan asiantuntijat voivat olla yrityspankin omasta, tai eri organisaatiosta, kuten rahoitusyhtiöstä. Samoin asiakkaan organisaatiossa yhteyttä pidetään useampien eri henkilöiden välillä.

Kun asikasyrityksen koko kasvaa, niin eri henkilöt tekee eri asioita, jolloin loogista on myös meidän päässä liittää ne vastaparit yhteen (pankinjohtaja, yrityspankki).

Tätä kuvasivat myös Narayandas (2005, 5) ja Piercy (2009, 263) linkittäessään myyjä- ja ostajaorganisaatioiden vastapareja. Piercyn (2009, 863) mukaan organisaatioissa käytetään liian vähän resursseja näiden strategisten sisäisten suhteiden ympärillä, eikä näitä sisäisiä ”rajaloikkareita” aina edes tunnisteta. Etenkin oman organisaation ulkopuolelle ulottuvien suhteiden toimivuutta yleisesti kehitetään liian vähän, koska arvoketjun kokonaismuodostumista ei ymmärretä. Alfalla näitä ulkopuolisia suhteita syntyy Alfan oman organisaation ulkopuolisista asiakkuustiimin jäsenistä, kuten rahoitusyhtiöstä, kaupan rahoituksen ja *marketsin* organisaatiosta.

Pankinjohtajan mukaan Alfan yrityspankissa ei ole puhtaita myyjiä, joiden tavoitteena on vain saada myyntiä aikaiseksi, vaan asiakkuusvastuullisia ja muita asiantuntijoita tai taustahenkilöitä. Toisaalta esimerkiksi Moncrief ja Marshall (2005) totesivat, että yrityksen myynti ei ole suoraviivasta ja yksipuolista, vaan se on dynaaminen prosessi. Dynaamisessa prosessissa arvonluonti tehdään yhteistyössä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä (Grönroos & Ravald 2011). Huolimatta siitä, että Alfassa asiakkuustiimin jäsenellä, esimerkiksi maksuliikenneasiantuntijalla, ei ole omaa asiakassalkkua, on tämä kuitenkin oman vastualueensa vastuullinen asiakkuuksista, joiden hoitamiseen tämä osallistuu asiakkuustiimin kautta.

4.2.4 Asiakkuusvastuulliset Alfassa

Asiakkuusvastuullisen tulee pankinjohtajan mukaan olla ainakin sosiaalinen ja myynnillinen, mutta toisaalta myös järjestelmällinen, menestyäkseen työssään Alfan yrityspankissa.

Tietysti jollain lailla sosiaalinen täytyy olla, myynnillinen, tietyssä mielessä järjestelmällinen, mutta ei kuitenkaan mikään insinööri-, tutkija-, tai virkamiestyylinen. Jollain lailla täytyy samaistua asiakkaaseen ja asiakkaan tilanteeseen ja kuunnella sitä asiakasta. (pankinjohtaja, yrityspankki.)

Mahlamäki ym. (2019, 182) puolestaan havaitsivat, että asiakkuusvastuullisen menestymiseen vaikuttavat halu oppia uutta ja suoriutumiskeskeisyys, tästä tärkeämmäksi nousi halukkuus oppia uutta. Alfa yrityspankissa asiakkuusvastuullisilla on pankinjohtajan mukaan kilpailijoita laajemmat valtuudet hinnoittelussa. Alfalla on laajat tietojärjestelmät ja niistä saa tarkkoja raportteja asiakkuuksista, samoin asiakkuusvastuullisilla on hinnoittelun ohella laajat valtuudet myös tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmät toimivat myynnin tukena siten, että niistä voidaan esimerkiksi huomata, että asiakasyritykseltä puuttuu jokin palvelu, joka sillä kuuluisi olla, tai ainakin siitä olisi tälle hyötyä. Järjestelmillä voidaan myös tehdä erilaisia vertailuja.

Pankinjohtajan näkemys asiakkuusvastuulliselta odotettavista ominaispiirteistä vahvistaa Nyadzayon ym. (2020, 204) tutkimusta, jossa havaittiin, että asiantuntijapalveluissa yritysasiakkaille on asiakkuusvastuullisella suora vaikutus asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Toisaalta Mahlamäki ym. (2019, 182) nostivat halun oppia uutta keskiöön.

Persoonaa ratkaisee jonkin verran ja se, miten sen asiakkaan saaman hyödyn pystyy konkretisoimaan ja esittämään hyötyjen kautta. (pankinjohtaja, yrityspankki.)

Joskus saattaa myös syntyä tilanteita, että asiakkaan yhteyshenkilön ja pankin asiantuntijan henkilökemiat eivät jostain syystä kohtaa, tällöin vaihdetaan asiakkuutta hoitava henkilö toiseen, tällainen on kuitenkin äärimmäisen harvinaista. Aina uutta kauppaa ei kuitenkaan Alfa yrityspankissa haluta, tai olemassa olevaa asiakkuutta ei haluta jatkaa, tällöin ääritapauksessa irtisanotaan asiakkaan tili, usein kuitenkin riittää, että kerrotaan, ettei yhteistyötä olla halukkaita jatkamaan.

Nyadzayo ym. (2020, 197) havaitsivat, että yritysten asiantuntijapalveluiden asiakaspidon taustalla on luottamus asiakkuusvastuulliseen ja asiakkaan palveluiden räätälöinnin määrä. Asiakaspitoon vaikuttaa myös palveluntuottajan vaihtamisen kustannukset (Lam ym. 2004, 295). Asiakasuskollisuudella on pankinjohtajan mukaan suuri merkitys.

On olemassa myyntiorganisaatioita, jotka ajattelevat, että haetaan nyt uusia asiakkaita, vakuutusyhtiöt esimerkiksi, jos ajatellaan pienempiä yrityksiä, ovat puhtaita myyntiorganisaatioita, keskitytään uusasiakashankintaan, niin kyllä meillä keskitytään sen nykyisen asiakaskannan hoitoon ja pitoon. Et tota noi nykyiset asiakkaat meille leivän tuo ja niitä hoitamalla hyvin ja et ne on tyytyväisiä, kyllä se on ihan keskeistä meidän toiminnassa. (pankinjohtaja, yrityspankki.)

Rahoituslalla ollaan monesti kuitenkin tilanteessa, jossa pankin on jatkettava yhteistyötä asiakkaansa kanssa, vaikka pankki ei haluaisi, tämä johtuu siitä, että vaikeuksiin ajautuneen yritysasiakkaan rahoituksia eivät enää halua muutkaan pankit, vaan pankin on jatkettava asiakassuhdetta. Voi olla myös, että asiakassuhde päättyy esimerkiksi yrityskauppojen kautta, jolloin ostetun asiakasyrityksen pankkiasiat siirtyvät emoyhtiön käyttämään pankkiin.

4.2.5 Myynti ja arvonluonti asiakkuusjohtamisessa tapaus Alfassa

Alfa tunnistaa prospektinsa esimerkiksi Suomen Asiakastieto Oy:n raportteja seuraamalla, näistä löytyy esimerkiksi tilinpäätösinformaatiota. Alfaan markkinaosuus on suuri, eli yritysasiakkaista Satakunnassa pankinjohtajan arvion mukaan kuusikymmentä prosenttia, tämä tarkoittaa myös sitä, että jostain yrityksestä, joka ei ole Alfaan asiakas saatetaan kuulla hyvää joltain toiselta asiakkaalta tai muulta sidosryhmältä.

Asiakkaalle soitetaan ja sovitaan tapaamisesta, soittaja voi olla kuka tahansa yrityspankin organisaatiosta, mutta tavallisesti kontaktin ottaa asiakkuusvastuullinen. Joskus asiakasta voidaan lähestyä myös esimerkiksi jossain yhteisessä tilaisuudessa ja näin sovitaan tapaamisesta.

Tyytyväisiltä asiakkailta saadaan myös myyntiliidejä, eli vinkkejä tai referenssejä. Pankinjohtajan näkemys antaa vavistusta Klausin ja Maklanin (2013, 230) tutkimukselle, jossa asiakaskokemuksen havaittiin vaikuttavan asiakasuskollisuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja suosittelualttiuteen. Asiakastyytyväisyyttä myös seurataan Alfassa järjestelmällisesti, mutta toisaalta joskus asiakas voi vaikkapa kadulla kohdatessa huikata, että oli hyvä tapaaminen Alfaan asiantuntijan kanssa. Pankinjohtaja arvostaa tällaista spontaania palautteenantoa enemmän kuin järjestelmällisesti konsulttitoimiston toimesta tehtyä esimerkiksi asiakastyytyväisyyspuhelua.

Yrityspankin myynnille ominaista on se, että myynti saattaa kestää ja myynnin portaiden toteutumisessa saattaa olla vuosienkin taukoja. Alfaan myynti on sekä reaktiivista, että proaktiivista. Reaktiivisella myynnillä vastataan kysyntään, usein Alfaan tulee myös yritysrankille ominaiseen tapaan virallisia tarjouspyyntöjä esimerkiksi julkisen sektorin toimijoilta ja asunto-osaakeyhtiöiltä. Myynnin keskiössä on asiakkaalle lisäarvon löytäminen ja tarpeiden tyydyttäminen, tarpeet lähtevät asiakkaasta ja niihin vastataan. Tämän lisäksi herätellään asiakkaan tarpeita.

Osa kysynnästä lähtee asiakkaalta, osa on pakko olla. Me pyritään siihen, että herätellään asiakasta, että oletko ajatellut tällaista ja tällaista, siis pyritään auttamaan asiakasta menestymään siinä liiketoiminnassa ja toisaalta hallitsemaan liiketoiminnan riskejä. (pankinjohtaja, yritysrankki.)

Alfalle asiakaskokemus on tärkeää, mutta aktiivista myyntiäkin tarvitaan. Nyadzayo ym. (2020, 204) havaitsivat, että asiantuntijapalveluiden hankinnan asiakaskokemuksessa ratkaisevassa asemassa on luottamus asiakkuusvastuulliseen ja palveluiden räätälöintiin asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys eivät kuitenkaan ole pankinjohtajan arvion mukaan ristiriidassa myynnin tavoitteiden kanssa.

Joka alalla on asiakaskokemus. Itse ajattelen, että asiakaskokemus on oltava hyvää ja erinomaista, mutta kyllä siinä myöskin, jotta myyntiorganisaationa onnistuu, on siinä oltava aktiivista myyntiäkin mukana. No sitten taas ajatellaan, että kun sille myydään ratkaisuja, niin sitten se kokemus paranee. (pankinjohtaja, yritysrankki.)

Kauppan päättämisessä tarvitaan rohkeutta ja sitä, että kauppaa pyydetään, tarvitaan rohkeutta myös keskeyttää neuvottelut ja todeta, että:

eiköhän tää nyt ollut tässä, että tehdään nyt kaupat (pankinjohtaja, yritysrankki).

Toisaalta kaupan päättäminen on kehitellessä myyntiprosessissa luonnollinen jatkumo asiakasyrityksen ja myyjäorganisaation yhteiseen arvonluontiprosessissa edettyyn maaliin, tilannetta voidaan verrata tandemilla ajamiseen (Moncrief & Marshall 2005, 20–21).

4.3 Tapaus Beeta, SaaS -yhtiö

4.3.1 Yleistä Beetasta

Tapaus Beeta kuvaa olevansa *SaaS* -yhtiö, lyhenne tulee sanoista *software as a service*, kaupparekisterissä yhtiö on toimialaltaan 63120 verkkoportaalit ja IT -palvelut. Yritys tarjoaa portaalia hallitustyöskentelyn tueksi sekä virtuaalisia datahuoneita yritysjärjestelyjen tiedonvaihtoon *due dilligence* -informaation käsittelemiseen. Yritys toimii norjalaisen, vuonna 2005 perustetun yhtiön myynti- ja markkinointiyhtiönä Suomessa. Beeta on perustettu vuonna 2014 ja sillä on viisi työntekijää ja sen liikevaihto oli 2019 tilikaudella noin 1,1 M €. Yritys aloitti tyhjältä pöydältä ilman valmiita asiakkuuksia, näin ollen koko liikevaihto on muodostettu yrityksen olemassaolon aikana.

Yrityksen pienehkön koon vuoksi henkilökunta ja osakkaat osallistuvat monipuolisesti yrityksen toimintaan. Monipuolinen osallistuminen toteutuu esimerkiksi asiakastuen puheluissa, joihin vastaavat kaikki ja asiakkaalle luvataan asiakastuki virka-aikana suomeksi. Tämän lisäksi Norjasta saa asiakastukea englanniksi.

Yritys kertoo vahvuudekseen äärimmäisen tietoturvan ja käyttäjäystävällisyyden yhdistämisen. Yrityksen tuotteiden ja palvelujen räätälöitävyys on varsin vähäinen ja suoraa kilpailua on suhteellisen vähän. Monet yritykset käyttävätkin Beetan tarjoamaan tarpeentyydytysratkaisuun erilaisia ryhmäviestintäratkaisuja, kuten *Sharepointtia* ja *MS - Teamsia* tai sitten pilvipalveluita kuten *Dropboxia* tai *Google Drivea*.

Sähköposti on meidän pahin kilpailija, ylivoimaisesti suurin (partner, SaaS -yhtiö).

4.3.2 Beetan asiakkuusstrategia

Asiakkuusjohtamisesta ja asiakkuusvastuullisesta Beetassa käytetään termiä *customer succes manager*.

Se on account manager, mutta ei me käytetä sitä termiä (partner, SaaS -yhtiö).

Beetassa asiakkuusjohtaminen nähdään ennen kaikkea asiakaspysyvyyden ylläpitona ja 97 prosenttia asiakkaista uusivat sopimuksen vuosittain ja näin ollen terminologiasta *asiakkuuksien hallinta* kuvaa parhaiten Beetan asiakkuusjohtamisen luonnetta.

Toki me tehdään lisämyyntiä, mutta se on hyvin pientä ja meillä on kaksi tuotetta, jota me myydään. Siinä pystyy lisäämään lisäfeatureja, mutta jos me ajatellaan jotain IBM:ää tai jotain millä on kymmenen tuhatta eri palvelua, niin se on niinku erilaista lisämyyntiä, mitä ne tekee siellä. (partner, SaaS -yhtiö.)

Beetan partner kuvaa asiakkuuden etenemistä ja kehittymistä, siitä kun ensimmäinen kauppa on syntynyt. Ensimmäisenä allekirjoitetaan sopimukset ja sovitaan aika, jolloin Beetan organisaation toimesta järjestetään sovelluksen pääkäyttäjän koulutus, tavallisesti asiakkaan tiloissa. Koulutus kestää noin kaksi tuntia, tämän jälkeen muut käyttäjät koulutetaan noin puolessa tunnissa tavallisesti jonkun hallituksen kokouksen yhteydessä. Nijssen ym. (2016, 281–283, 291) mukaan itsepalveluteknologioiden käyttöönoton opastamisen laadulla ja määrällä on suora vaikutus sekä asiakkaan kokemaan hyötyyn, että hinnoittelun oikeellisuuteen. Näin ollen käyttöönoton kouluttamisella on vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon.

Monesti asiakkailta on kysyttävää sovellusten käytöstä, jolloin ne soittavat yritykseen, samalla asiakkaille saatetaan tarjota mahdollisuutta ottaa käyttöön maksullisia lisäpalveluita. Beetan toimesta asiakkaisiin ollaan yhteydessä vuosittain.

4.3.3 Asiakkuusprosessi Beetassa

Yrityksellä on käytössään asiakkuudenhallinnan ohjelmistona Salesforce. Ohjelmistoon kirjataan kaikki asiakaskontaktit, näin ollen esimerkiksi henkilöstön vaihdokset eivät vaikuta asiakkuuden hoitamiseen, vaan asiakkuuden hallintajärjestelmästä löytyy kaikki tarvittava tieto. Ohjelmaan kirjataan käytännössä kaikki asiakkuuteen liittyvät tiedot ja sieltä löytyvät kaikki yrityksen asiakkaat, avoimet projektit, sopimukset ja laskutus.

Meillä on sanonta, että: “if it’s not in the Salesforce it doesn’t exist.” (partner, SaaS -yhtiö)

Myös tapaukset, jotka eivät ole päätyneet asiakkuuteen on kirjattu järjestelmään, näin ollen järjestelmä on muutakin, kun olemassa olevien asiakkuuksien asiakashallinnan järjestelmä. Järjestelmä on myös myynnin apuväline.

Salesforcessa on käytännössä kaikki meidän caset, sopimukset, onko voitettu vai hävitty, niin kenelle on hävitty, jos tiedossa syy miksi on hävitty (liian kallis, ei ole tarvetta, jotain muuta). Siellä on meidän laskutustiedot myös kaikki, eli ne pitää olla ajan tasalla, sillä se lähtee suoraan sieltä järjestelmästä se lasku myöskin, eli siellä on siellä CRM:ssä kaikki, ainakin pitäisi olla. (partner, SaaS -yhtiö.)

4.3.4 Asiakkuusvastuulliset Beetassa

Pärjätäkseen asiakkuusvastuullisena Beetassa on oltava toisaalta rauhallinen, kun käsitellään asiakkaan ongelmatilanteita palveluiden käytössä ja toisaalta vähän aggressiivisempi myyntitilanteissa.

Heh, heh tota kaksisuuntainen mielialahäiriö, asiakas saattaa joskus olla vähän hiilenä ja kärsimätön, niin pitää olla äärimmäisen rauhallinen tyyppi ja pitää osata jutella asiakkaan kanssa nätisti ja pitää olla sellaista sosiaalista älykkyyttä aika paljon. Tällaisen kombinaation löytäminen on tosi vaikeeta. Rauhallinen, osaa lukee asiakasta, ystävällinen, eli kun asiakkaalla on ollut ongelma, mutta sitten käännettyä siihen, että kun me on ratkaistu tää sun ongelma, haluaisitko ostaa lisää, niin tällaisen mindsetin muuttaminen yhden puhelun aikana tai tunnin aikana on tosi haastavaa. (partner, SaaS -yhtiö.)

Asiakkaan ja oman organisaation ekosysteemien välissä toimiminen on Beetan asiakkuusjohtamisessa varsin mutkatonta, varsinkin hallitusportaalin osalta, sillä hallitustyöskentely on melko samanlaista erilaisten toimijoiden välillä.

Hallitustyöskentely on melko samanlaista, oli sitten pörssiyhtiö tai jokin opiskelija-asuntosäätiö, tykkään käyttää tätä vertausta, että hallitustyöskentely on melko samanlaista. Viikkoa aiemmin pitää toimittaa materiaalit hallitukselle, sitten pidetään kokous, tehdään päätökset, tehdään pöytäkirjat ja sitten taas alkaa uusi prosessi. Siis tämä nyt sitten nopeutettuna, ihan sama tapahtuu pörssiyhtiössä ja opiskelija-asuntosäätiössä. (partner, SaaS -yhtiö.)

Asiakkuusvastuulliselta ei täten vaadita erityistä toimialatuntemusta. Asiakkuusvastuullisella on rooli myös hinnoittelussa ja tavallista on, että annetaan joitain palveluita maksutta ja koeajan jälkeen alkaa laskutus ilman eri sopimusta. Wangheim ym. (2017, 181) havaitsivat, että erityisesti IT -alalla enenevässä määrin käytetään menetelmää, jossa asiakkaalle annetaan maksuton kokeilujakso, jonka kuluttua laskutus alkaa ja, että koejakson pituudella on merkitystä maksullisen sopimuksen syntymiseen maksuttoman tutustumisjakson kuluttua. Digitaalisille palveluille on ominaista, että rajakustannus on erittäin matala sekä jakelu tapahtuu helposti ja matalin kustannuksin verkossa (Chen ym. 2017, 82).

Beetassa asiakkuusvastuullinen voi hyödyntää hinnoittelua yhtenä keinona saada kauppa syntymään, maksuttoman kokeilujakson avulla, datahuoneet taas ovat käytössä jonkin projektin keston verran ja laskutusperustana on ladatun datan määrä. Hinnoittelu on osaltaan myös asiakasuskollisuuden ilmentymä ja asiakasuskollisuuden kasvaessa kasvaa myös asiakkaan halukkuus maksaa ”premiumista” (Narayandas 2005, 7). Hallitusportaalia voidaan taas laajentaa erilaisilla lisäpalveluilla.

Erityisen hyvin on toiminut sellainen, että tehdään nyt sopimus, te voitte käyttää tätä palvelua ja puolen vuoden päästä voitte irtisanoa palvelun ja siitä tehdään ihan paperit. Mä en halua, että asiakkaat kokeilee kuukauden tai kaksi, vaan pitää kokeilla kunnolla, että se tulee tutuksi, eli mieluummin pidempi trial -jakso kun lyhyempi. (partner, SaaS -yhtiö)

Pitkän kokeilujakson jälkeen uusimisen todennäköisyys on suurempi kuin lyhyen, uusimisen todennäköisyys myös kasvaa kokeiltavien palveluiden lukumäärän kasvaessa (Wangheim 2017, 187), partnerin näkemys saa vahvistusta Wangheimin havainnoista.

4.3.5 Myynti ja arvonaluonti asiakkuusjohtamisessa tapaus Beetassa

Ennen kun ensimmäinen kauppa on tehty ja asiakkuus on syntynyt, on useita erilaisia asiakaspolkuja, miten asiakkuus saa alkunsa. Reaktiivista, eli *inbound* -kauppaa, eli tilannetta, jossa asiakas ottaa yhteyttä ja pyytää avaamaan palvelun, on noin yksi kymmenestä, loput vaativat myyntiponnisteluja. Useimmiten potentiaaliselle asiakkaalle soitetaan.

Se menee niin, että me soitetaan kylmäsoitto asiakkaalle ja tarjotaan tämmöistä ja tämmöistä palvelua ja siitä olis tämmöstä ja tämmöstä hyötyä teille ja voitaisko tavata (partner, SAAS -yhtiö).

Ennen kylmäsoittoa prospektointivaiheessa käydään läpi mahdollisia asiakkaita, näitä on Suomessa hyvin rajoitettu määrä. Hallitusportaaliasiakkaita arvioidaan olevan noin viisituhatta yritystä. Nämä yritykset ovat kooltaan tavallisesti liikevaihdolla mitattuna yrityksiä, joiden liikevaihto on viidestä kymmeneen miljoonaan euroa ja niillä on hallituksessa omistajan perheenjäsenten lisäksi tai sijasta muitakin jäseniä. Näillä yrityksillä on tarve käsitellä hallitustyöskentelyn materiaaleja ja kommunikoida käyttäjäystävällisesti ja turvallisesti. Prospektointia ja kylmäsoittoja tekevät yrityksessä kaikki.

Kun saadaan asiakas langanpäähän, noin joka neljäs onnistuu, eli saadaan tapaaminen, loppuilla voi olla huono hetki tai ei tarvetta juuri nyt ja sitten niille soitetaan uudelleen. Kun joka neljäs johtaa palaveriin niin joka neljäs, me saadaan kauppa siitä. (partner, SaaS -yhtiö.)

Tapaamisia tarvitaan tavallisesti useampia, koska ensimmäisellä kerralla tavataan joku yrityksen operatiivisesta johdosta, tavallisesti toimitusjohtaja tai talousjohtaja. Portaali tulee kuitenkin hallituksen jäsenten työkaluksi, eikä operatiivisen johdon edustaja halua tehdä päätöstä hallitusta kuulematta.

Tapaamisen saaminen hallituksen kanssa on kriittistä, koska asian saaminen kiireisen hallituksen työjärjestykseen voi jo itsessään olla haastavaa ja on riski, että tapaaminen lykkääntyy lykkääntymistään, kun uusia kiireellisempiä asioita ilmenee.

Talousjohtaja tai toimitusjohtaja ei halua itse tehdä sitä päätöstä, vaan sitä pitää kysyä hallitukselta, koska se tulee hallituksen työkaluksi ja tämä ei tosiaankaan ole hallituksen listalla ykkösenä, vaan se tulee siellä muissa esille tuleville asioissa käytännössä ja sitten sitä ei ehditä käsittelemään ja tämä niinku viivästyttää. (partner, SaaS -yhtiö.)

Yrityksessä nähdään, että ensitapaamisessa tavattu yrityksen edustaja saattaa olla todella innoissaan palvelusta ja mitä pidemmäksi päätöksenteko venyy, sitä enemmän

ensi-innustus pääsee laimentumaan, tämän vuoksi innostusta pitäisi saada jollain tavalla ylläpidettyä.

*Ensitapaamisen ja päätöksen välinen välipeli, niin se on h*****n vaikee, mutta siellä se myynti tapahtuu käytännössä (partner, SaaS -yhtiö).*

Edellä mainittu koskee lähinnä hallitusportaalia, sillä datahuonepalveluissa ennustettavuus on käytännössä mahdotonta, koska yrityskaupan edetessä saattaa virtuaaliselle datahuoneelle syntyä tarve todella nopealla aikataululla.

Myyntiprosessin vaiheita onkin helpompi hallita hallitusportaalien tapauksessa, datahuonepalveluissa, asiakastapaamisissa pyritään antamaan hyvä vaikutelma yrityksestä ja palvelusta, että sitten kun asiakas, kuten investointipankki tai asianajotoimisto tarvitsee palvelun, niin pystytään se avaamaan pikaisesti.

Asianajotoimistoissa ja corporate finance -taloissa pyritään luomaan hyvä kuva ja sitten kun tarve tulee, avataan palvelu nopealla aikataululla (partner, SaaS -yhtiö).

Asiakkaan ohjaaminen käyttämään itsepalvelukanavia saa aikaan yritykselle kustannussäästöjä sekä oikein viestittynä ja opastettuna parantaa asiakkaan kokemaa arvoa palvelusta (Nijssen ym. 2016, 288–290). Ristiinmyynnin mahdollisuudet tunnistetaan Beetassa, eli hallitusportaalia pyritään myymään datahuoneasiakkaille ja toisin päin.

Jos ajattelee, että asiakas on meidän hallitusportaalikäyttäjä ja jos ne on myymässä tai ostamassa jotain yhtiötä, niin toki niillä on, tai pitäisi olla ensimmäisenä mielessä Beetan datahuone ja jos joku käyttää meidän datahuonetta, niin toki me yritetään myydä hallitusportaaali (partner, SaaS -yhtiö).

Yritys myy itse palveluitaan suoraan, eikä käytä kumppaneita tai jälleenmyyjiä. Yritys on pohtinut esimerkiksi investointipankkien tai yritysjärjestelyjä tekevien asianajotoimistojen hyödyntämisenä palvelun jakelukanavana erityisesti datahuonepalveluiden osalta, mutta on päättänyt olla lähtemättä tähän.

Yritysjärjestelyissä on osapuolten huomio suuremmissa asioissa, jolloin on parempi, että Beeta myy palvelunsa suoraan.

Kun meidän datahuone maksaa 500 € kuukaudessa tai tonnin kuukaudessa ja jos on iso yrityskauppa versus, sitten ne sadat tonnit mitä ne veloittaa, niin ei se ole niille mielenkiintoista ja sitten siinä on liika välikäsiä, liikaa menee provikoita (partner, SaaS -yhtiö).

Datahuonepalveluissa osapuolet pystyvät tietoturvallisesti jakamaan ja analysoimaan yrityskaupan tai -järjestelyn aineistoja, joista monet ovat luonteeltaan salaisia, lisäksi tavallisesti koko järjestely halutaan pitää valmisteluvaiheessa salassa.

4.4 Tapaus Gamma, terveysalan yritys

4.4.1 Yleistä Gammasta

Tapaus Gamma on valtakunnallisesti toimiva terveydenhuollon yritys. Yritys tarjoaa työterveyden palveluita ja näiden osuus liiketoiminnasta on liikevaihdolla mitattuna johtajan mukaan noin 211 M €, kokonaisliikevaihdon ollessa noin 1 mrd €.

Suurasiakkuuksista ja yritysmarkkinoinnista vastaavan johtajan alaisuudessa on avainasiakaspäälliköt suoraan ja asiakkuspäälliköiden organisaatio. Johtajan mukaan yrityksen tehtävänä on pitää suomalaiset mahdollisimman terveisinä, työterveyden markkina on todella kilpailtu, mutta ei kuitenkaan kasvava.

Työterveyden markkina on superkilpailtu ja sellainen markkina, joka ei kauheasti viime vuosina ole kasvanut, työväestön väestönkasvu niin kaksi, kolme prosenttia on ollut toi viimeisten vuosien kasvu, eli käytännössä aika flätti markkina (johtaja, terveyspalveluyritys).

Uusiasiakashankinnasta vastaa myyntiorganisaatio ja asiakkuuden synnyttyä yritys siirtyy asiakkuusorganisaation hoitoon. Yrityksen vahvuuksia ja kilpailuetuja johtajan näkemyksen mukaan ovat: 1. saavutettavuus, 2. laaja palvelun tarjonta, 3. asiakaslähtöisyys ja 4. asiakkuusjohtaminen.

Saavutettavuus johtuu laajasta toimipisteverkostosta, palvelujen laajuudesta esimerkiksi johtaja mainitsee sairaan lapsen hoitopalvelun. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan myös vahvaa panostamista digitaalisiin palveluihin ja tämä saa tukea Nissen

ym. (2016) havaintojen kanssa siitä, että digitaalisilla itsepalveluteknologioilla voidaan parantaa asiakaskokemusta. Myös käytetty asiakkuusjohtamisen malli on yritykselle johtajan mukaan kilpailuetu.

Kaikkia palveluita tarjotaan kohdistetusti johdolle ja työntekijöille, esimerkiksi johdolle tarjottu raportointipalvelu ja esimiehille varhaisen puuttumisen työkalut, eri ikäisille työntekijöille erilaiset, räätälöidyt palvelut. Johtaja näkee kilpailuetuna koko konsernin notkeuden, suuresta koostaan huolimatta, tästä kertoo esimerkiksi innovatiivinen hinnoittelu- ja palvelumalli. Gamma tekee esimerkiksi paljon kiinteähintaisia sopimuksia.

Asia, joka meidät erottaa ihan tutkimustenkin mukaan meidän kavereista, niin on tavallaan yritysasiakkuuksien ymmärrys ja se, että ollaan aidosti haluttu panostaa siihen asiakkuuksien johtamiseen. Me ollaan paljon kasvatettu toki kun asiakaskanta kasvanut, niin on kasvatettu tätä asiakkuuspäällikköporukkaa ja satsattu paljon sen kehittämiseen viime vuosina. (johtaja, terveysterveystyöryitys.)

Asiakkuusvastuullisina toimivat avainasiakkuuspäälliköt, asiakkuuspäälliköt ja työterveyshoitajat, riippuen siitä, mihin segmenttiin asiakasyritys kuuluu. Yrityksen työelämäpalveluiden liiketoiminnassa on myynti ja asiakkuustoiminnot eriytetty omiksi toiminnoikseen. Asiakkuusvastuullisista on johtajan arvion mukaan terveydenhuollon koulutuksen saaneita noin 80 %.

4.4.2 Gamman asiakkuusstrategia

Yrityksessä asiakkuudet on segmentoitu uusin perustein vuodesta 2019 lähtien, aiemmin perusteena oli asiakasyrityksen koko henkilöstön määrällä mitattuna. Vanhassa segmentointimallissa oli kolme segmenttiä, pienemmät asiakkuudet (1–9 henkilöä), PK -yritykset (20–499 henkeä) ja suuret yritykset (yli 500 henkilöä). Uudet segmentointiperusteet ovat tarve ja motiivi.

Segmentointiprojekti tehtiin yhteistyössä tunnetun konsulttitoimiston kanssa, projekti oli monivaiheinen ja siinä tehtiin asiakashaastatteluja, sisäisiä haastatteluja ja verkkokyselyjä. Mallia pilotoitiin ja tehtiin tilastollinen mallintaminen, jossa hyödynnettiin asiakasdataa ja näihin perustuen luotiin asiakaskunnasta kolme tarve- ja motiiviperusteista segmenttiä, jotka ovat: 1. edelläkävijät, 2. kiinnostuneet ja 3.

harkitsevat. Taustalla on asiakasyrityksen käyttäytyminen ja tarpeet. Lopullinen uusi segmentointi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista ja toimintatavoista ja siinä on vaikuttimena työn monimuotoistuminen. Siirtymisessä kohti asiakkaan käyttäytymistä koon sijasta on se, että työn luonteesta riippuen asiakasyritys tarvitsee hyvin erilaisia palveluita, eikä tähän välttämättä vaikuta yrityksen koko.

Hauskaa siinä nyt on se, että tavalla jos laitetaan meidän uudet segmentit meidän niiknun vanhan segmenttimallin päälle, ni huomataan juuri se tosiasia, että itseasiassa näissä pienissä vanhoista kanta-asiakkaista 1–19 henkeä kokoisissa yrityksissä, niin on noita edelläkävijöitä lähes 40 prosenttia (johtaja, terveysterveystyö).

Osa Gamman tarjoamista palveluista ovat lakisääteisiä ja yrityksellä on käytössään asiakkaiden sopimusten pohjaksi vakioitettuja työterveyden sopimusmallit, jossa on erilaisia sopimustasoja erilaisiin tarpeisiin. Asiakkaan palvelutarpeiden kasvaessa myös sopimustasolla tapahtuu enemmän sopimuksen räätälöintiä. Toimialalla on johtajan käsityksen mukaan siirrytty kasvavissa määrin ennaltaehkäisevään suuntaan ja esimerkiksi esimiesvalmennuksia kysytään yhä enemmän. Asiakasvalinnassaan Gamma ei ole selektiivinen, vaan periaatteessa kaikki yritykset huolitaan asiakkaaksi, mahdollisesti maksuhäiriömerkinnät voisi esimerkiksi olla tilanne, jossa Gamma kieltäytyisi asiakkuuden avaamisesta ja näitä merkintöjä on johtajan arvion mukaan lähinnä pienemmän pään yrityksissä.

4.4.3 Asiakkuusprosessi Gammassa

Asiakkuuden ympärille on rakennettu moniammatillinen tiimi, johon kuuluvat asiakkuuspäällikkö, työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työterveyspsykologi ja fysioterapeutti. Asiakkuuden tulosvastuussa on asiakkuuspäällikkö ja tämä vastaa asiakkuusjohtamisesta valtakunnallisesti. Asiakkuudesta työlääkätieteellisessä kontekstissa vastaa työterveyslääkäri. Asiakkuusvastuullinen toimii oman moniammatillisen tiimin ja asiakkaan organisaation ekosysteemien välissä ja johtaa asiakkuutta, taustalla on vaade päästä tavoitteisiin sekä asiakkaan organisaatiossa, että Gamman organisaatiossa.

Moniammatillinen tiimi ja sen myötä syntyneet organisaation sisäiset suhteet voidaan nähdä Piercyn (2009) kuvailemina strategisina sisäisinä suhteina ja

asiakkuusvastuullisen rooli on tässä sisäisessä organisaatiossa toimia rajojen rikkojana, rakentaen toimivia ja tarkoituksen mukaisia sisäisiä prosesseja.

Totta kai siellä moniammatillisissa tiimeissä saattaa olla otetaan nyt vaikka lääkärit, jos jonkinlaista taiteilijaakin joskus matkassa mukana, että kyllähän asiakkuuspäällikkö on vaativassa positiossa. Pitää pystyä konvertoimaan asiakkaan tarpeet sille hoitohenkilökunnalle hyvinkin selkeästi. Sitten toisaalta sen pitää pystyä viemään hoitohenkilökunnan tavallaan viesti sinne asiakaspäähän, että juuri näin se on keskellä siinä ja joskus joudutaan sellaiseen tilanteeseen, ettei osapuolet oikein ymmärrä välttämättä toisiaan ja toistensa tavoitteita. (johtaja, terveyspalveluyritys.)

Asiakkuuksien hallinnan ohjelmistona Gammalla on asiakkaan hallintajärjestelmä ja raportointityökalu, lisäksi potilastyössä on potilastietojärjestelmä, mutta sinne on pääsy vain terveydenhoidollisella henkilöstöllä. Asiakkuusjohtamisen tukena ohjelmistoista löytyy asiakkuuteen liittyvää dataa esimerkiksi asiakaskannattavuudesta ja asiakastyytyväisyydestä.

4.4.4 Asiakkuusvastuulliset Gammassa

Asiakkuusvastuullisena pärjäämisenä Gamman organisaatiossa johtaja näkee palvelujen myynnin, asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan perusteiden ymmärtämistä. Sen sijaan terveydenhuollon koulutus ei ole edellytys, vaikka siitä onkin hyötyä.

Sellainen sopiva kombinaatio tavallaan sellaista nälkää ja uteliaisuutta ja sitten myös liiketoiminnallisten periaatteiden ymmärrystä, että kyllä, se semmoinen tieto ja liiketoiminnallisten riippuvuuksien ymmärtäminen. Tavallaan asiakkuuksien kannattavuus, johtamisen kokemus, niin se on enemmän tarpeen. Viime vuoden aikana tai vuoden aikana rekrytoimme 14 henkeä tässä ollut mukana rekrytoinnissa niin, se on se, tyyppi. Se tyyppi, jonka täytyy istua tähän organisaatiokulttuuriin ja yrityskulttuuriin, mutta toki niinkun täytyy olla myös taustaa joko palveluiden tavaroiden myynnistä tai palveluiden asiakkuusjohtamisesta. (johtaja, terveyspalveluyritys.)

Asiakkuusvastuullisella ei ole suoraa vastuuta asiakkuuden hinnoittelusta, vaan hinnoittelu tapahtuu usein pakettiperusteisesti, sen sijaan asiakkuusvastuullinen pystyy vaikuttamaan asiakkuuden kannattavuuteen. Asiakkuuden kustannukset koostuvat suureksi osin palvelukäytöstä ja korkein hinta on lääkärinpalveluilla. Asiakasta voidaan ohjata käyttämään digitaalisia palveluita ja työterveyden hoitajaa lääkärin sijasta ja ohella, näistä käytännöistä sovitaan yhteistyössä työterveyslääkärin kanssa. Asiakaskannattavuuden seuraamisen apuvälineenä toimii raportointi, johon vaikuttaa esimerkiksi kustannusrakenne ja asiakkuusvastuulliset näkevät ja pystyvät seuraamaan asiakkuuksiansa marginaalikannattavuutta, jota verrataan laskennalliseen tavoitekannattavuuteen.

Nijssen ym. (2016) mukaan itsepalveluteknologioiden hyödyntämisessä asiakaspalveluprosessisin osana on kustannusvaikutusten lisäksi vaikutusta myös asiakkaan palvelukokonaisuuteen ja mikäli asiakas näkee, että itsepalvelukanavien käytön perimmäinen motivaattori on asiakaskokemuksen paraneminen ja käyttöön opastetaan ja koulutetaan oikein voi itsepalvelukanavat osaltaan nostaa asiakaskokemusta. Haluttavimpia asiakkaita ovat taas ne, joiden kustannus on matala ja asiakasuskollisuus suuri (Narayandas 2005, 8).

Gamma on järjestelmällisesti pitänyt yllä ja kerännyt julkista referenssilistaa asiakkaistaan ja yrityksessä johtajan mukaan uskotaan siihen, että olemassa olevien asiakkuuksien kautta on helpompi saada uusia tavoiteltuja asiakkaita.

Meillä onkin itseasiassa aika hyvä pakka olemassa, julkista referenssejä hyvin monipuolisesti eri toimialoilta ja eri kokoisia asiakkaita edustettuna ja tuota ollaan niin kuin todettu se, että tyytyväinen asiakas on aina kaikkein paras myyntispiikin pitäjä, niin ollaan siihen myös satsattu (johtaja, terveyspalveluyritys).

4.4.5 Myynti ja arvonluonti asiakkuusjohtamisessa tapaus Gammassa

Myyntiprosessissa voidaan johtajan mukaan havaita, että, mitä suuremmasta kaupasta on kysymys, sitä pidempi on myyntiprosessi. Pienemmissä asiakkaissa kauppa tulee ”in bound -meinillä” hyvinkin nopeasti, samoin ostettaessa lakisäätteisiä palveluita. Suuremmissa yrityksissä kokonaisuudet ovat laajempia.

Mitä suurempaan päähän mennään, sitä suuremmista kokonaisuuksista on kysymys ja se kääntyy koko ajan vahvemmin siihen ninku face to face -myyntiin. Ja kun puhutaan ihan näin Suomen suurimmista asiakkuuksista, niiden myyntiprosessi saattaa olla hyvinkin olla kaksi, kolmekin vuotta, eli pitkiä prosesseja, toki samalla useiden miljoonien eurojen diilejä. (johtaja, terveysterveystyöryitys.)

Prospektoinnissaan Gamma kontaktoi esimerkiksi yrityksiä, joiden tiedetään olevan kilpailijoiden asiakas. Mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, niin sitä suuremmassa roolissa on Gamman oma aktiivisuus, pienissä yrityksissä yritys on itse yhteydessä. Suomen markkina on kohtalaisen pieni, joten suuria potentiaalisia asiakkaita suuryritysten joukossa on varsin rajallinen määrä.

Ihan suuremman pään asiakkuudet, ne nyt Suomessa on aika hyvät listat meidän yritysasiakkaaksi, taika sitten vaikka Talouselämän 150 lista on aika hyvä (johtaja, terveysterveystyöryitys).

Tavallisesti syntyneet sopimukset tehdään kerralla useammaksi vuodeksi, yleensä vähintään kolmeksi vuodeksi. Myynnin ja asiakkuusjohtamisen eriyttämisen takia sopimuksen synnyttyä asiakas siirtyy myynnin organisaatiosta asiakkuusorganisaation vastuulle.

Että tuota yleensä sitten kun asiat klousataan, niin se on minimissään semmonen, joku kolmen vuoden tuota diili. Tavallaan sen myyntiprosessin jälkeen, niin sitten siinä niin kuin myyjältä siirtyy pallo asiakkuuspäällikölle ja samalla account management -prosessiin. Pienen pään asiakkuuksista vastaa meillä työterveyshoitaja, eli siellä ei ole asiakkuuspäällikköä. Ja sitten kun mennään yli 150–200 hengen yrityksistä puhumaan, siellä on asiakkuuspäällikkö, jotka vastaa siis asiakkuuksista ja sitten ihan niin kuin top accountit, kaikkein suurimmat työllistäjät Suomessa, jotka meillä on asiakkaina, niistä, vastaa sitten avainasiakaspäällikkö. (johtaja, terveysterveystyöryitys.)

Organisaation uusasiakasmynnin ja asiakkuustoimintojen eriyttäminen organisaation sisällä omiksi toiminnoikseen auttaa vastaamaan asiakkuuden

palvelutarpeisiin sen vaatimalla tasolla ja perinteistä myyntiä syvemmin (Homburg ym. 2000, 463–464; Lacoste 2018, 92). Uusiasiakashankinta on Gammassa oma toimintonsa, mutta lisämyynti on osa asiakkuusorganisaation toimintaa. Lisämyyntiä tekevät asiakkuusvastuulliset. Myyntiä Gammassa ohjaa segmentoinnin perustana oleva tarve ja motiivi.

Otetaan ihan konkreettinen esimerkki, asianajotoimisto 50 henkeä niin siellä on aika pitkälti henkilöstön, työkykyyn terveyteen työhyvinvointiin tarve niille palveluille saman tyyppinen, kun vaikka jollain isolla konsulttiyhtiöllä. Eli se ei ole sidottu tavallaan siihen yrityksen kokoon, vaan se on enemmän siihen työn laatuun...Esimerkkinä tosiaan toi 50 hengen lakifirma, tarpeita alkaa olemaan ja on työvoimaintensiivinen toimiala ja tavallaan ja kaikki riippuu siitä, miten hyvässä kunnossa se henkilö on henkiseltä kantiltaan toimittamaan sitä asiantuntijan vaativaa asiantuntijatyötä. (johtaja terveyspalveluyritys.)

Kokonaismarkkinan ollessa hyvin vakaa, eli kasvua ei mainittavimmin tapahdu, tulee kasvun tapahtua lisämyynnin kautta, jolloin kyse on laajemmasta palvelusopimuksesta, kun lakisääteiset niin sanotut *Kela 1* ja *Kela 2* -sopimukset. Lakisääteiset palvelut tarjoavat johtajan mukaan kuitenkin hyvän lisämyyntimahdollisuuden. Yrityksen ottaessa yhteyttä lakisääteisten palveluiden avaamiseksi, on tämä otollinen myös harkitsemaan laajempaa sopimusta.

4.5 Tapaus Delta, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio

4.5.1 Yleistä Deltasta

Deltan toimitusjohtaja kuvailee yrityksen toimialaa ja toimintaa henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatioksi. Yritys on perustettu vuonna 1975 ja sillä on 130 työntekijää, liikevaihdon ollessa noin 14 M €. Yritys toimii Suomessa kuudella eri paikkakunnalla ja Suomen ulkopuolella toimintaa on neljässä eri maassa.

Yrityksen toiminnan ydin koostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka yhdessä muodostavat viidentoista palvelun tarjoaman. Palveluiden pohjalla olevat kulmakivet ovat: 1. psykologisen työkäyttämisen ymmärtäminen 2. liiketoiminnan johtamisen ymmärtäminen ja 3. digitaalinen osaaminen.

Me ollaan tänä vuonna 45 vuotta täyttävä asiantuntijaorganisaatio, jonka ydin rakentuu ihmisen työkäyttäytymisen ymmärtämisen äärelle. Kautta linjan meidän keskeistä osaamista, joista palvelu kumpuaa on psykologinen työkäyttäytymisen ymmärtäminen ja liiketoiminnan johtamisen ymmärtäminen. Tässä kahdeksan viimevuoden aikana uutena matkaan on tullut myös digitaalinen osaaminen ja ne on meidän kolme kulmakiveä. (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

4.5.2 Deltan asiakkuusstrategia

Delta segmentoi asiakkuutensa kolmeen eri segmenttiin: 1. strategiset asiakkuudet 2. avainasiakkuudet ja 3. muut asiakkuudet. Segmentoinnin taustatekijöinä ovat ostaminen ja ostopotentiaali sekä palvelujen käytön monimuotoisuus.

(Strategisissa asiakkuuksissa)...Puhutaan yhteistyön koosta, ihan liikevaihdosta ja sitten siihen sisältyy tällöinen tietyn potentiaali, että minkälaisia kasvumahdollisuuksia edelleen on mennä eteenpäin ja mielellään vielä useamman palvelualueen käyttöihin. Avainasiakkaita määrittää samat kriteerit mutta kooltaan pienempiä ja siellä saattaa sitten olla yhden palvelun käyttäjiä. (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Nyadzayo ym. (2020, 201) havaitsivat, että asiakkaan ostokokemukseen vaikuttaa asiakkuusvastuullisen lisäksi palveluiden räätälöinti asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Deltan tapauksessa palveluiden käytön monimuotoisuus johtaa myös räätälöintiin ja näin vaikuttaa myös tulvaisuuden ostohalukkuuteen positiivisesti. Kolmannen ryhmän asiakkaat ovat toimitusjohtajan mukaan enemmänkin projektiasiakkaita tai pieniä yrityksiä. Aivan pienimpien yritysten palvelutarpeet ja ostopotentiaali ovat toimitusjohtajan mukaan vähäisempää kuin isommilla yrityksillä.

Deltan senior partnerin mukaan asiantuntijapalveluiden liiketoiminnassa keskeistä on palvelun laatu ja korkeasta laadusta tinkimättömyydellä saavutetaan myös tilauksia tulevaisuudessa. Yrityksessä nostetaan laatu omaksi kilpailukeinokseen.

Meidän organisaatiomme antaa kaikkensa, vaikka seisoo käsillään, jotta asiakastoimeksiannot tulisi laadukkaasti hoidetuksi kelloon katsomatta ja voimia säästämättä. Se on ehkä semmonen johtava ajatus moneen ja ihan perusasenteessa työtä kohtaan ja siihen minusta meidän organisaatio kasvattaa hyvin. (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Deltan asiakkaat ovat monen kokoisia yrityksiä, voi olla pieniä yrityksiä, joilla ei itsellään ole henkilöstöhallinnan osaamista, mutta halutaan tehdä rekrytoinnit ammattimaisesti. Asiakastapaukset vaihtelevat kuitenkin paljon, vaikkakin usein pienemmissä yrityksissä Deltan osuus rekrytoinnin toimenpiteistä on suurempi, koska isommissa yrityksissä on monesti oma henkilöstöosastonsa, joka tekee oman osuutensa prosessista.

Suomen suurimmista sellaisiin viiden hengen yrityksiin, määrällisesti pieniä on iso määrä sellaisia omaa HR -osaamista ei itsellä ole mutta halutaan tehdä rekrytoinnit ammattimaisesti prosessit, silloin ne käyttää asiantuntijan apuja ja me ollaan kumppani sille yritykselle aika usein (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio).

4.5.3 Asiakkuusprosessi Deltassa

Deltassa on käytössä HabSpot:n digitaalisen markkinoinnin työväline ja se on yhteydessä yrityksen asiakkuudenhallinnan järjestelmään. Tämä on yksi kanava, jonka kautta tulee myyntiliidejä. Yrityksessä on suoramarkkinoinnin automaation ylläpidon järjestelmä ja yrityksessä seurataan myös verkkosivuaktiivisuutta ja mistä organisaatiosta Deltan palveluista ollaan kiinnostuneita.

Kun siellä alkaa aktiivisuustaso nousee, sitten ruvetaan suuntasivat tutkimaan tarkemmin sitä, kuka siinä talossa voisi olla sellainen, jolle voisi kyseisen teeman tiimoilta soittaa ja sitten lähtee liikkeelle (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio).

Nykyisissä sosiaalisen median kanavissa kuten *LinkedIn*:ssä ja *Twitter*issä sekä monissa digitaalisessa kohderyhmäviestinnässä, kuten blogeissa käytetään laajalti

markkinoinnin kanavina. Liiketoiminnan vaikuttajat kokevat sosiaalisen median osaksi markkinointia ja merkittävä osa yritysasiakkaista tekee ostopäätöksiä sosiaalisen median vaikutteista. (Choudhury & Harrigan 2014, 149.) Toimitusjohtajan arvion mukaan Delta on aktiivinen sosiaalisessa mediassa kuten *LinkedIn*:ssä ja toiminta nähdään myös tuloksellisena.

Me ollaan toisi aktiivisia sosiaalisen median kautta tapahtuvassa markkinoinnissa. Blogataan ja tehdään koko aika Linked In -julkaisuja, joissa kiinnostuneet henkilöt kertyy sinne meidän CRM -dataan, joille meillä on sitte helppo lähettää vaikka aamiaiskutsu ja he saapuu sinne paikan päälle. (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Agnihotrin ym. (2012, 333–334) mukaan sosiaalisen median aktiivisuudella on tunnistettu olevan vaikutusta yritykseltä-yritykselle -myynnissä ja erityisesti myyntihenkilöstön aktiivisuudella on positiivisia vaikutuksia yrityksen arvонуontiprosessiin yhdessä asiakkaan kanssa. Lacoste (2016, 33, 41–42) havaitsi, että virtuaalinen sosiaalinen verkostoituminen esimerkiksi sosiaalisen median kautta, on ensiaskel kohti syvempää asiakassuhdetta. Yhteys esimerkiksi sosiaalisessa mediassa asiakkuusvastuullisen asiantuntijan ja prospektin välillä voidaan nähdä eräänlaisena porttina kohti asiakkaan konkreettista sitoutumista.

4.5.4 Asiakkuusvastuulliset Deltassa

Deltan Senior Partnerin mukaan yrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä selkeää asiakkuusohjelmaa, vaan asiakkuuksista vastaa konsultti, joka toimii kyseisen yrityksen konsulttina. Deltalla on tällä hetkellä noin parikymmentä yritystä, joilla on nimetty asiakkuusvastuullinen, joka ei välttämättä itse osallistu asiakastoimintaan, vaan johtaa asiakkuutta ja koordinoi tiimiä, joka toimii asiakkuuden sisällä ja ympärillä ja vastaa yhteydenpidosta asiakasyrityksen suuntaan heidän yhteyshenkilöiden tasolla. Deltassa on tehty suunnitelmia siitä, että asiakkuuksien suunnitelmallisuuteen panostettaisiin tulevaisuudessa enemmän.

Sitten on tietysti suunnitelmia ja joitain toimenpiteitä tehtynäkin siihen suuntaan, että asiakkuuksia sitten johdettaisiin ihan jonkun asiakasvastaavan henkilön toimesta systemaattisesti ja vuosikelloa noudattaen taloudellisesti, mutta niiden osalta minusta matka on vielä alkupuolella (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio).

Asiakasuskollisuuden taustalla on myös henkilösidonaisuutta ja asiakkuudesta vastuulliseen ollaan yhteydessä suoraan, kun asiakas tarvitsee Deltan palveluita. Paulssenin ja Rouletin (2017, 1011) havaintojen mukaan sosiaalisilla sidoksilla asiakkuusvastuulliseen on suora vaikutus yritysasiakkaan ostokäyttäytymisen. Deltassa olemassa olevilta asiakkailta saadaan myös referenssejä uusasiakashankinnan tueksi.

Merkittävä osa asiakkaista on niitä pieniä ja uskollisia, jotka on nimenomaan henkilösidonaisia, niin että sieltä toimari soittaa konsultille, joka hoitaa heidän asioitaan ja tekee kaupan hänen kanssaan vaikkapa kerran kahdessa vuodessa mutta ei osta keltään muulta (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio).

Asiakkuusvastuullisella on oma ja keskeinen rooli rakennettaessa asiakkaan halua ostaa asiantuntijapalveluita. Tästä kertoo muun muassa se, että asiakkuusvastuullisen vaihtaessa työpaikkaa, seuraavat asiakkaat monesti mukana ja asiakkuusvastuullisen vaikutus asiakkaan ostohalukkuuteen on suurempi kuin esimerkiksi palveluiden asiakaskohtaisella räätälöinnillä saatu vaikutus (Nyadzayo ym. 2020, 197, 201).

4.5.5 Myynti ja arvonluonti asiakkuusjohtamisessa tapaus Deltassa

Deltan toimitusjohtajan mukaan yrityksellä on kolme pääasiallista kanavaa, joiden kautta uutta myyntiä syntyy: 1. tyytyväiset asiakkaat 2. vahva brändi ja 3. konsulttikunnan omat verkostot. Toimitusjohtaja sekä senior manager korostavat asiantuntijatyön laadun olevan ratkaisevassa asemassa myös myynnin näkökulmasta.

Myynti hyvin paljon tällaisen laadukkaan toimeksiantojen perusteella elikkä tulee toistuvia ostaja me ollaan on saatu joku asiakas itsellemme niin se ostaa myöskin sen toisen kerran eli se on meidän kaikkein paras myyntikanava, että pidetään hyvää huolta olemassa olevista asiakkaista (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio).

Deltan myynti voidaan jakaa myyntiin olevassa oleville asiakkaille ja myynniksi uusille asiakkaille. Prospektit voidaan luokitella yrityksiin, jotka ostavat kilpailijoilta, yrityksiin, jotka eivät osta konsulttipalveluita lainkaan. Lisäksi inbound myynnillä on kasvava rooli.

Suurin potentiaali on melkeinpä se ryhmä yrityksiä, jotka eivät vielä käytä konsulttipalveluita lainkaan (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio).

Vahvan brändin ansiosta Delta saa tarjouspyyntöjä ja tiedusteluja suunnittelun asteella olevista projekteista markkinoilta. Näihin oikein reagoimalla syntyy myyntiä.

Lisäksi meillä on vahva brändi, jonka takia meiltä kysytään paljon tarjouksia ja meiltä kysytään paljon apuja joidenkin toimeksiantojen tekemiseen ja sitten meillä on tai ei ole tarjota sitä apua. Hyvin usein on ja sen jälkeen aloitetaan yhteistyö meihin suuntautuneen yhteydenoton perustella. (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Yrityksen toimitusjohtaja sekä senior partner näkevät palvelun laadun ja korkean tason asiakastoimeksiantojen toteuttamisessa jo itsessään ja nostavat laadun myös tärkeäksi osaksi asiakkuusjohtamista ja myyntityötä. Henkilöstöalalla on toimitusjohtajan mukaan ankarat takuusäännökset ja Deltan toimeksiannoissa takuehtojen soveltamaan joutuminen on äärimmäisen harvinaista. Hyvin tehty työ vaikuttaa toimitusjohtajan mielestä myös siihen, että menetetyt asiakkaat tulevat monesti lopulta takaisin.

Meidän nähdäksemme yksi parhaita keinoja johtaa niitä asiakkuuksia on tehdä se asiantuntijatyö tosi hyvin, eli saa mahdollisuuden toisenkin kerran toimia, kun tekee työnsä hyvin... Tällöinen korkean laadun tekeminen ja eettisesti vahvat periaatteet yhdessä modernien digitaalisten apuvälineiden kanssa. Ja jos se asiakasuskollisuus jossain kohtaa ottaa kolauksen, niin asiakas saattaa lähteä, vaikka ostamaan aktiivisemmalta ja hinnaltaan varmasti matalammalta tarjoavalta toimijalta, niin usein ne palaa takaisin. (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Yrityksen konsulteilla ja muillakin työntekijöillä on laajat sosiaaliset verkostot, ja näiden kautta uusia sopimuksia syntyy.

Meillä on hyvin laajat verkostot koko konsulttikunnalla ja koko henkilöstöllä ja aina silloin kun jossakin aavistetaan jotakin, tiedetään jotakin, nähdä joku muu keskusteluyhteys ja sen jälkeen sitten saadaan projekti käyntiin (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio).

Yrityksellä on lisäksi yrityksen markkinointiyksikkö, joka kontaktoi asiakkaita puhelimitse. Ristiinmyynnissä vastuu on ennen kaikkea asiakkuudesta vastuussa olevalla konsultilla tai nimetyllä asiakkuusvastuullisella, se on pääasiallinen keino, lisäksi tehdään suunnattuja markkinointikampanjoita ja järjestetään asiakastilaisuuksia, yhtenä syynä tähän on se, että asiakas ei välttämättä ole tietoinenkaan Deltan palvelutarjonnan laajuudesta ja siitä, että siellä voi olla juuri tämän tarpeisiin sopivia ratkaisuja.

Asiakastilaisuuksiin kutsutaan Deltan ostavia asiakkaita ja näissä tilaisuuksissa sisarsektorien asiantuntijat esittelevät toimintaansa. Asiakastilaisuuksissa on tavallisesti esillä myös asiakascase, joka on mennyt hyvin. Esimerkkinä voi olla myös projekti, joka ei ole onnistunut suunnitelmien mukaan, tällöin tilaisuudessa käydään läpi, mitä epäonnistumisesta on opittu.

Uusasiakashankinnassa erilaisilla asiakastilaisuuksilla on myös suuri rooli, niitä järjestetään vuositasolla viitisenkymmentä ja niiden kautta tavoitetaan noin 1 200 henkilöä. Tilaisuuden rakentuvat aina jonkun Deltan osaamisalueen ympärille ja niihin kutsutaan henkilöitä, joiden osaamisalueeseen ja vastuulle tapahtumassa käsiteltävät teemat kuuluvat tämän organisaatiossa, usein tapahtumin kutsutaan paikallisesti. Tilaisuudet kestävät tavallisesti pari tuntia ja ne järjestetään tyypillisesti aamulla tai työpäivän jälkeen alkuillasta. Tilaisuuden jälkeen osallistujiin otetaan yhteyttä ja heidän kanssaan sovitaan henkilökohtaiset tapaamiset.

Heidät kontaktoidaan ja sovitaan vielä henkilökohtaiset tapaamiset näiden tilaisuuksien päätteeksi, josta syntyy paljon semmosta kaupallista toimintaa ja liidejä. Toimii erinomaisesti tässä liiketoiminnassa, missä me ollaan. Asiakkaat eivät mielellään tule paikalle jos yritetään myydä jotain, mutta heitä kiinnostaa se meidän substanssi, ne keissit. (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Asiakashankinnan tapauksissa on tavallisesti ollut jokin vihi asiakasorganisaation toimesta, ennen kun Delta kontaktoi prospektia, tällainen signaali voi olla esimerkiksi osallistuminen Deltan asiakastilaisuuteen tai aktiivisuus Deltan verkkosivuilla.

Uusasiakashankinnan kylmäkäyneistä, niin meidän kylmäkäynnit on monesti sellaisia että on ollut joku indikaatio joko aktiivisuus verkkosivuilla tai osallistuminen asiakastilaisuuteen ja sieltä niin kuin kiinnostava teema. Sen jälkeen saattaa olla meiltä yhteydenotto ja tapaamisen järjestäminen tai heiltä yhteydenotto ja tapaamisen järjestäminen, sitte lähtee tarkemmat keskustelut usein liikkeelle. (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Deltan havaintojen mukaan uusasiakashankinta on tuloksellisinta silloin kun asiakkaasta on jotain havaintoja, eikä tarvitse tehdä yhteydenottoa yritykseen, jonka kiinnostuksesta Deltan palveluita kohtaan ei ole saatu mitään vihiä.

Semmonen, niinku pelkän määrän tekeminen tosi kylmään kantaan ei ole meidän bisneksessä kovinkaan järkevää ja kannattavaa...Tyypillisesti silloin, kun asiakas on jonkinnäköisen muistijäljen meistä saanut ja osoittanut jonkinlaisen pienen vihreän valon, silloin kannattaa soittaa ja sinne kannattaa mennä käymään ja siinä on yleensä kaupan tekemisen edellytykset. (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Prospektoinnissa hyödynnetään muun muassa telemarkkinoinnin keinoja. Lisäksi internetin ja digitalisaatio mahdollistavat uusia asiakasvalinnan ja prospektoinnin apukeinoja. Nämä mahdollisuudet kehittyvät alati kiihtyvällä vauhdilla. (Moncrief & Marshall 2005, 14–16.)

Toimitusjohtajan mukaan Deltan vahvuudet tulevat esille asiakastapaamisissa, ei niinkään puhelimesta, tämän vuoksi markkinointipuhelut tekee organisaatiossa työskentelevä erillinen, tähän tehtävään palkattu henkilö, jonka osaamisen alueisiin puhelinkäyttäytyminen kuuluu. Uusasiakashankinnassa asiakastapaamisissa senior partnerin mukaan kuunteleminen ja vuorovaikutuksellisuus ovat tuloksellisen myyntitapaamisen edellytys.

Siinä kohtaa, jossa tilanne ajautuu siihen, että ryhdymme kertomaan mitä me osaamme, melkein voi sanoa, että ei tule kauppaa. Eli lähdetään hakemaan vuorovaikutteista interaktiivista tilannetta...Mahdollisimman vuorovaikutteinen tilanteesta liikkeelle lähtien se on ainut tapa saada sieltä saada siitä kauppa. (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Oma lukunsa ovat myös asiakkaat, jotka ovat päättäneet ostaa palvelun, mutta kumppania ei ole vielä tiedossa. Yrityksissä, joissa ei käytetä konsulttipalveluita lainkaan, on senior partnerin arvion mukaan suurempi ostopotentiaali, kun yrityksissä, jotka käyttävät Deltan kilpailijoiden palveluita. Yritykset, jotka ovat Deltan kilpailijoiden asiakkaita, ovat senior partnerin mukaan myynnillisesti myös erilaisia.

Sehän on tietysti erilaisia asiakasneuvottelu tapaamiset ihan toisen tyyppinen lähestyminen, jos he käyttävät konsulttia tai eivät käytä. Jos käyttänyt tietysti, ovatko olleet tyytyväistä ja onko niillä mitään odotuksia kumppanin valinnalle. Onko voimassa oleva sopimus ja milloin tulee katkolla? Milloin lähdetään uutta sopimusta neuvottelemaan? (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio)

Senior partnerin mukaan myynnillisisiin tapaamisiin valmistauduttaessa selvitetään etukäteen yrityksen kiinnostuksen kohteita.

Yrityksen toimitusjohtaja tai ison yrityksen henkilöstöpäällikkö tai henkilöstöjohtaja, jonka kanssa lähdetään esittelemään Deltaa. Siinä on käyty puhelimesta keskustellut, mikä heitä kiinnostaa erityisesti. Toisten kanssa lähdetään ihan yleisellä tasolla keskustelemaan meidän osaamisestamme ja siitä heidän tarpeistaan vuorovaikutteisestihan sitä pyritään tekemään siinä itse kohtaamisessa. (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Yrityksessä on senior partnerin mukaan kokemusta siitä, että asiakasyritysten ristiinmyyntiasteen kasvattamisessa, on digitaalisista apuvälineistä myynnin kohdentamiseen apua.

Semmonen projektimme, mä tein kyseisen yrityksen rekrytointiprosessia ja sit tuli tieto, et ne tutkii meidän Esimies 360 arviointipalvelua, siitä meni kaksi viikkoa niin voin tehdä kaupan myöskin sen palvelun osalta siihen kyseiseen yritykseen eli tavallaan heidän ostorepertuaali laajeni sitten siinä vauhdikkaasti lyhyen ajan sisällä ja näin se toimii. Että kyllä nämä digitaaliset apuvälineet auttaa aikapaljon siinä kohdentamisessa. (senior partner, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Yrityksen keskeisimpiä kilpailukeinoja toimitusjohtajan arvion mukaan on kattavin palveluvalikoima ja hyvä brändi. Yrityksen palveluvalikoimasta ei löydy henkilöstön vuokrausta, mutta

...kattavin palveluvalikoima poisluettuna semmoiset asiakkaat, jotka tarvitsee vahvasti vuokratyövoimaa...Koko muu tällainen johdon ja asiantuntijoiden rekrytoinnin sekä sen verkkovalmennuksen e-learning muutosprosessien, johtoryhmävalmennusten osalta meillä on hyvin vahva portfolio, me voidaan tarjota oikeestaan lähes kaikki asiantuntijapalvelut, mitä tällä HR:n kentällä vois ajatella tarvitsevan liikkeenjohdon käyttää. (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Yrityksen vahva brändi nähdään toimitusjohtajan mukaan niin ikään yhdestä keskeisimmistä kilpailukeinoista.

Meillä on hyvin vahva maine, meillä on hyvä brändi. Meiltä haluttaisiin ostaa enemmän kuin meiltä ostetaan, me ollaan saatu erilaisista tutkimuksista halutuin kumppani status. Ollaan joillekin kohderyhmille ehkä aavistus liian kalliita ja sen takia meiltä ei osteta, mutta se ei poista sitä halua. (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Palvelun laatu nähdään yritysten välisessä liiketoiminnassa esimerkiksi mainontaa merkittävämpänä myynnin kasvun aikaansaajana (Guenther & Guenther 2020, 1). Yrityksen toimitusjohtaja ja senior partner korostavat kautta linjan Deltan korkeaa laatua ja toimitusjohtaja nostaa sen esille myös arvioidessaan yrityksen keskeisimpiä kilpailukeinoja.

Kyllähän sitten pyritään hyvin laadukkaaseen asiakaskokemukseen kandidaattikokemukseen, luotettavuuteen ja eettisesti hyvin korkeatasoiseen toimintaan. Meidän tekemisiä ei pitäisi joutua somesta tai lehdestä koskaan lukemaan, ollaan hyvin tarkkoja sen suhteen, että asiat hoidetaan yksilöä kunnioittaen, ihan kaikissa tavoissa. (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio.)

Asiakasuskollisuus nähdään Deltassa tavoittelemisen arvoiseksi ja asiakkaat, jotka eivät osta muualta kertoo osaltaan onnistumisesta asiakassuhteen hoitamisessa.

Sehän on tietysti vois sanoa, sen saavuttaminen on aivan upea tilanne eli sellaiset asiakkaan mitkä ei osta muilta kun meiltä, että ne o niitä helmiä (toimitusjohtaja, henkilöstöalan asiantuntijaorganisaatio).

4.6 Tapausten välinen vertailu

Tapauksia verrattaessa ei ole tarkoituksena arvottaa yrityksen toimintamalleja, eikä vertailu ole kilpailu. Tässä esitetyn vertailun tarkoituksena on peilata havaittuja yhtäläisyyksiä teoreettiseen viitekehykseen ja muihin tapausyrityksiin, eikä se, että jotain toimintaa ei ole havaittu, ei tarkoita sitä, että sitä ei olisi olemassa. Tähän vaikuttavat paitsi haastattelujen rajattu aika, myös haastateltavan toimenkuva organisaatiossaan. Haastateltaville ei annettu mahdollisuutta valmistautua haastatteluun, joten kaikki vastaukset eivät välttämättä edusta koko organisaation näkemystä asiasta, vaan on osittain yhden henkilön intuition varaista. Tapaus Gammasta haastateltava oli organisaation asiakkuuksista vastaava johtaja ja yrityksessä on myynti eritetty omaksi toiminnokseen, näin ollen Gamman myynnillinen näkemys on vertailussa vähemmällä huomiolla.

Tapaus Beeta on yrityksistä selvästi pienin ja samalla nuorin. Yritys eroaa myös toimialansa suhteen, sillä yrityksen tuotteet ovat ohjelmistoja ja näin jotain tuotteiden ja palveluiden perinteisen jaon välimaastossa, onhan ohjelmistot palvelujen perusluonteen mukaisesti aineettomia, samalla niillä on myös tuotteille ominaisia piirteitä. Beetan toiminta on myös organisaation iän, yrityksen koon ja markkinoiden laajuuden suhteen muista poikkeava ja voidaan todeta, että Beetan kohtaama markkina on niin sanottu niche -markkina, eli korkeasti differoitu, jossa löydetään ostopotentiaalia vähäisestä yritysten joukosta, joilla on niin pitkälle erikoistuneet tarpeet, että massamarkkinoita tavoittelevat toimijat eivät kiinnostu näistä markkinoista. (ks. esim. Kotler, 1997, 395-401.)

Tapaus Delta on tapausyrityksistä toiseksi pienin henkilöstömäärältään ja liikevaihdoiltaan ja eroaa Alfasta ja Gammasta markkinoiden luonteen vuoksi. Yrityksen markkinoilla on paljon tyydyttämätöntä kysyntää, eli toisin kuin pankin ja työterveyspalveluiden kohtaamilla markkinoilla, henkilöstöalan yrityksen markkinoilla valtaosa yrityksistä ei osta henkilöstöalan asiantuntijapalveluja miltään yritykseltä. Samankaltaisuutta on myös Beetan markkinoilla, tätä erottaa kuitenkin se, että varsinkin hallitusportaalin osalta yritys on rajannut potentiaalisten ostajien joukon varsin pieneksi. Epäsuoraa kilpailua kohtaa Beeta, sillä markkinoilla tyydytetään tarvetta erilaisin apuvälinein esimerkiksi sähköpostilla.

Gammassa on myynti ja asiakkuudet on eriytetty omiksi toiminnoikseen ja tässä yritys poikkeaa muista tapausorganisaatioista. Asiakkuusjohtaminen on Gammassa tunnistettu strategiseksi toiminnaksi. Asiakkuusjohtaminen on nostettu yhdeksi neljästä yrityksen strategisista vahvuuksista markkinoilla.

4.6.1 Asiakkuusstrategiat

Alfa ja Gamma toimivat valtakunnallisesti useiden eri toimipisteiden kautta ja molemmat yritykset toimivat sekä kuluttaja- että yritysasiakasmarkkinoilla. Edellisen lisäksi Alfaa ja Gammaa yhdistää se, että molempien yritysten palvelut ovat, toisin kuin Beetan ja Deltan palvelut, asiakasyritykselle osittain välttämättömiä tai pakollisia.

Yrityksellä on käytännössä oltava jonkinlainen pankkisuhde ja yrityksen on järjestettävä lakisääteiset työterveyden palvelut tavalla tai toisella. Molemmat toimialat ovat myös korkean sääntelyn toimialoja. Viranomais määräykset ja sääntelyviranomaisten määräysten mukaan toimiminen (*compliance*) vaatii resursseja ja sillä on vaikutuksia myös myyntiin ja muihin markkinoinnin toimenpiteisiin.

Tapausyrityksistä Alfassa, Beetassa ja Gammassa on tunnistettu asiakkaan palveluiden käyttötottumusten vaikutus tulokseen. Erityisesti Gammassa asia on nostettu strategiselle tasolle ja asiakkaan palvelujen käyttökanavia on monimuotoistettu. Monikanavaisella palvelumallilla tavoitellaan parempaa asiakaskokemusta sekä kustannustehokkuutta. Beetassa asiakasta ohjataan käyttämään läpi vuorokauden auki olevaa englanninkielistä puhelinpalvelua. Alfassa pankinjohtaja ei asiaa erityisesti korostanut, mutta pankkialalla on Suomessa digitalisaatio ohjannut asiakkaan käyttäytymistä 1980 -luvulta asti. Deltassa digitalisaatio on nostettu jalustalle yhdeksi yrityksen kolmesta kulmakivestä.

Alfan tuotteiden ja palveluiden määrä on ylivoimaisesti laajin. Beetan palvelutarjoama on kahdella palvelullaan joukon suppein. Alfassa laaja palveluiden kirjo muodostuu yhdeksi syyksi asiakkuustiimien kokoamiselle asiakkuuden ympärille. Tiimien avulla asiantuntijuus on saatu jaettua ja yrityksen palvelutarjoama on jakautunut tiimin jäsenten kautta asiakkaiden käytettäviksi. Alfalla on myös selkeät vastinparit oman organisaation ja asiakkaan organisaation välillä siten, että organisaation eri toiminnoissa ollaan suoraan yhteydessä pankin asiantuntijaan, jonka asiantuntemus on kysytyllä osa-alueella.

Alfalle ominainen selektiivisyys etenkin luottotuotteiden osalta on pankkitoimialalle ominaista, mutta muille tapausyrityksille lähes olematonta. Alfa kokonaismarkkinat on Suomessa oligopoliset, sillä yrityspalveluita tarjoavia pankkeja toimii Suomessa muutamia. Samoin valtakunnallisesti Gamman markkinat ovat muutaman suuren valtakunnallisen toimijan hallussa. Toisaalta paikalliset yritykset tuovat toimialalle kilpailua aluetasolla. Paikallisten toimijoiden kautta yritykset, joilla ei ole tarvetta valtakunnalliseen, saati kansainväliseen verkostoon työterveyden palveluissa, kohtaavat työterveyspalveluiden osalta valtakunnallisia toimijoita laajemman tarjoajakirjon. Tämä johtuu siitä, että alueellisia ja vain jollain paikkakunnalla toimivia terveyspalveluyrityksiä on paljon.

Asiakasportfolion hallinnassa on Alfa selektiivisyytensä kanssa omassa luokassaan. Gammassa ja Deltassa on samankaltainen strategia ja Beeta on niche -strategiansa kanssa yksin. Asiakkuusstrategioiden osalta yrityksistä Gammalla ja Deltalla on samansuuntaisesti asiakkaita segmentoitu ja molemmissa yrityksissä segmentoinnin perusteina oli ollut yrityksen koko. Segmentoinnin perusteita on yrityksissä muutettu vastaamaan enemmän yrityksen tarpeita, koska molemmissa yrityksissä on havaittu, että tarpeet eivät välttämättä ole suoraan riippuvaisia yrityksen henkilöstömäärästä. Henkilöstön koolla ja liikevaihdolla on usein suora vaikutus asiakasyrityksen ostopotentiaaliin, mutta se ei kuvasta palveluiden laadullisia tarpeita.

Gammassa ja Deltassa on molemmilla kolme segmenttiä, jotka ovat Gammassa: 1. edelläkävijät, 2. kiinnostuneet sekä 3. harkitsevat ja Deltassa: 1. strategiset asiakkaat, 2. avainasiakkaat sekä 3. muut asiakkaat. Gamman asiakassegmentoinnin taustalla on ostopotentiaali ja palveluiden käytön monimuotoisuus. Strategista sijoittumista Gammassa ohjaa asiakasyrityksen koko mitattuna liikevaihdolla. Vaikka koko ei yksin olekaan segmentoinnin perustana, voidaan ainakin työterveyspalveluiden osalta nähdä henkilöstömäärällä olevan yhteys asiakkaan ostamisen euromääräiseen kokoon.

Gammassa on myös siirrytty pois asiakkaan koon pitämisestä vaikuttimena segmentoinnissa ja asiakkaan henkilöstömäärän lisäksi keskitytään asiakkaan tarpeisiin. Gammassa on havaittu, että asiakkaan palvelutarpeiden kasvaessa tarvitaan enemmän palveluiden räätälöintiä ja tämä esimerkiksi Nyadzayon ym. (2020, 204) mukaan parantaa asiakkaan palvelukokemusta.

Samankaltaisuutta terveydenhoidon asiantuntijaorganisaation ja henkilöstöalan asiantuntijaorganisaation kohdalla on se, että asiakkaan tarpeet eivät kummallakaan toimialalla välttämättä kasva samassa suhteessa asiakasorganisaation henkilöstömäärän kanssa. Tästä esimerkkinä tilintarkastusyhteisöllä ja rakennusyhtiöllä saattaa olla yhtä suuri henkilöstö, mutta palvelutarpeet poikkeavat toisistaan paljon. Terveydenhoidon palvelutarpeiden osalta istumatyötä tekevän tilintarkastajan ja ulkotöissä olevan rakennusalan ammattilaisen tarpeet ovat erilaisia samoin esimerkkiyritysten palvelutarpeet esimerkiksi rekrytoinnin palveluissa poikkeavat toisistaan. Deltassa lisäksi kolmannen ryhmän asiakkaat ovat lähinnä kertaostajia tai projektiasiakkaita.

Alfassa segmentointi tapahtuu myös asiakkaan palvelutarpeiden mukaan ja tähän vaikuttavat asiakkaan koko ja toimiala, joiden mukaan asiakas pisteytetään. Taustalla on Alfa'n käsitys siitä, että näillä segmenteillä on homogeeniset palvelutarpeet ja näin asiakkaan tarpeiden mukaan rakennetuilla valmiilla palvelupaketeilla voidaan asiakkaan tarpeisiin vastata kustannustehokkaasti. Segmentointiin vaikuttaa myös joissain tapauksissa asiakkaan edustama viiteryhmä, tästä esimerkkeinä asunto-osaakeyhtiöt ja julkisyhteisöt. Viiteryhmäpohjaisessa segmentoinnissakin taustalla on asiakkaan tarpeet. Alfa on tapausyrityksistä myös ainoa, joka on selvästi selektiivinen asiakasvalinnassaan, tämä on tyypillistä rahoitusosalalla, sillä luottoriskinhallinnan strategiat määrittävät luototuskelpoisia yrityksiä, eivätkä nämä läheskään aina kohtaa luottokysynnän kanssa.

Beetassa segmentoinnille on selvästi muista poikkeavat lähtökohdat, sillä hallitusportaalien osalta hallitustyöskentely on samankaltaista yrityksen toimialasta riippumatta ja datahuoneiden osalta kysyntää taas on yritysjärjestelyiden ja niiden salassapidon vuoksi lähes mahdotonta ennustaa. Myös segmentoinnissa Beeta eroaa muista, edustaen niche -strategiaa.

4.6.2 Asiakkuusprosessit

Asiakkuustiimejä on Alfassa ja Gammassa. Molemmissa yhtiöissä tiimi koostuu moniammatillisista asiantuntijoista ja tiimin kapteenina ilman esimiehen direktio-oikeutta toimii asiakkuusvastuullinen. Mitä suuremmasta ja monimuotoisemmasta

asiakkuudesta on kysymys, sitä vähemmän asiakkuusvastuullinen näyttää osallistuvan asiakkuuden palvelun käyttöprosessiin. Molemmissa sekä Alfassa että Gammassa asiakkuudella on monta eri kosketuspintaa yritykseen.

Gammassa pyritään siirtymään ennalta ehkäisevämpään suuntaan ja palveluista puhutaan terveyden johtamisesta. Yrityksen tavoite ennaltaehkäisevään ja terveyden johtamisen kokonaisuuteen ohjaaminen lisää asiakkuusvastuullisen roolia ja palvelujen räätälöitävyyttä. Palveluiden räätälöinnistä seuraa, että asiakkaan palvelukokemus syvenee ja oikein tehtynä asiakaspysyvyys Nyadzayon ym. (2020, 204) mukaan paranee.

Alfassa asiakkuusvastuullinen on myös myyjän roolissa ja osallistuu etujoukoissa uusasiakashankintaan. Asiakassuhteen synnyttyä ja tulee tämä usein itse hankkimansa asiakkuuden asiakkuusvastuulliseksi. Alfassa ja Gamman toiminta asiakkuusvastuullisen roolista myyntityössä eroavat toisistaan ja Gammassa asiakkuudet ja myynti on eriytetty omiksi toiminnoikseen. Asiakkuusvastuullinen ei gammassa osallistu uusasiakashankintaan, mutta tekee kuitenkin lisämyyntiä olemassa oleville asiakkuuksille. ja asiakkuustiimi on puhtaasti ammatillinen ja asiakkuusvastuullinen ei välttämättä isoimmista asiakkuuksissa ole terveydenhoidon ammatilainen itse. Asiakkuusvastuullinen vastaa Gammassa asiakkuuksista liiketaloudellisessa kontekstissa ja työterveyslääkäri ammatillisesta kontekstista.

Alfassa asiakkuusprosessia ohjaa palveluiden monimuotoisuus ja monimutkaisuus. Asiakkuusvastuulliselta ei voida edellyttää kaikkien osa-alueiden asiantuntijuutta ja tässä tukena tällä ovat tiimin asiantuntijat, jotka voivat olla omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta. Beetassa asiakkuuksien palvelut muodostuvat kahdesta eri tuotekokonaisuudesta, joiden erityispiirteet ovat koko yrityksen pienen henkilöstön hallittavissa ja asiakkaan ottaessa yhteyttä, se vastaa kuka parhaiten ehtii. Tällaisen joustavuuden mahdollistavat selkeä palveluportfolio sekä pieni ja ketterä organisaatio.

Kaikilla tapausyrityksillä on käytössään asiakkuudenhallinnan ohjelmistot ja niihin päivitetään tietoja asiakkuudesta. Tarkoituksena on paitsi selkeyttää ja tehostaa asiakkuuden hoitoa, myös turvata organisaation tietämys asiakkuudesta, mikäli siitä vastaava henkilö vaihtaa työtehtävää tai siirtyy pois organisaation palveluksesta. Usein ohjelmistosta löytyvät myös asiakkaiden sopimukset ja sitä kautta hoidetaan laskutus.

Inbound -strategia on tunnistettu kaikissa tapausyrityksissä ja sitä voidaan tehostaa digitalisuuden avulla, kuten osassa tapausyrityksistä toimitaankin. Haastattelussa kerääntyneen tiedon perusteella on Deltassa digitaalista strategiaa tehty järjestelmällisimmin ja digitaalisuus asiakkuusjohtamisessa ja myynnissä on viety

pisimmälle. Gamman osalta haastateltavan vastuualue oli myynnin ulkopuolella, joten yrityksestä olevat tiedot ovat tältä osin vajavaisia. Deltassa asiakkuusprosessissa digitaalisten apuvälineiden ja kanavien hyödyntäminen imenee sosiaalisen median järjestelmällisenä käyttönä viestinnässä ja yrityksen verkkosivuaktiivisuuden analysoimisena, yrityksessä on esimerkiksi digitaalisten kanavien kautta havaitut prospektit yhteydessä asiakkuuden hallintajärjestelmään.

Tapauksissa kaikissa on käytössä itsepalveluteknologioita, tapaus Beeta tekee kuitenkin poikkeuksen, sillä palveluteknologia on sen tuote ja tässä pohdinnassa on tämän vuoksi yritys sivuutettu. Alfalla taas on valtava määrä erilaisia palveluja ja tuotteita yritysasiakkailleen ja osaa näistä palveluista asiakas käyttää itse itsepalveluteknologian kautta. Gammassa asiakasta ohjataan aktiivisesti hyödyntämään itsepalvelukanavia sellaisissa palveluissa, joissa fyysinen henkilökohtainen kontakti terveydenhoidon ammattilaisen kanssa ei ole välttämätön. Tapaaminen terveydenhoidon ammattilaisen kanssa voidaan soveltuvin osin järjestää myös etäyhteyksien avulla. Gammalla on asiakkaan digitaalisuusstrategian tavoitteena palvelukokemuksen ja kustannustehokkuuden parantaminen.

4.6.3 Asiakkuusvastuulliset

Alfassa ja Gammassa asiakkuusvastuullisen rooli on pitkälti asiakkuustiimin asiantuntemuksen johtaminen sekä taloudellinen tulosvastuu. Alfa toimialan erikoispiirteet tuovat sen asiakkuusvastuulliselle lisäksi riskienhallinnan ja luottosalkun laadun keskiöön.

Deltassa asiakkuusvastuullisena toimii tavallisesti asiakuudesta vastaava konsultti ja tällä on päällimmäisin vastuu oman ammatillisen toimintansa hoitamisesta. Asiakkuusajattelua ollaan Deltassa kehittämässä ja muutamilla suurimmilla asiakkuuksilla onkin oma asiakkuusvastuullisensa, joka välttämättä ei itse osallistu asiakkaan ostamien palveluiden toteuttamisprosessiin. Beetassa ei ole varsinaisia asiakkuusvastuullisia siinä mielessä, miten tässä tutkielmassa on asiakkuusjohtaminen määritelty ja rajattu. Kontakti asiakasyrityksen kanssa syntyy lähinnä silloin kun asiakas on yhteydessä, jonkin teknisen kysymyksen johdosta tai sitten vuotuisen huoltokontaktin myötä.

Asiakkuusvastuullisen ominaispiirteiksi nousee sosiaalisuus, järjestelmällisyys ja myyntihenkisyys. Beetassa lisäksi asiakkuusvastuullisen luonteenpiirteistä nousi

edellisten lisäksi esille tilanteen hallinnan kyky ja asiakkaan negatiivisen asenteen kääntäminen positiiviseksi.

Asiakkuusvastuullisen toimivaltuudet nousivat esille Alfassa, jossa pankinjohtaja korosti asiakkuusvastuullisten poikkeuksellisen suuria toimivaltuuksia luotonmyönnössä, hinnoittelussa ja tietojärjestelmien käytössä. Gammassa asiakkuusvastuullisella ei ole suoraa hinnoitteluvaltaa, koska myynti ja asiakkuustoiminnot on eriytetty. Asiakkuusvastuullisen rooli palveluiden käytön ohjaajana oli kuitenkin Gammassa tunnistettu ja näin toteutuu asiakkuusvastuullisen valtuudet asiakkuuden taloudelliseen tuloksellisuuteen vaikuttamisena.

4.6.4 Myynti ja arvonluonti osana asiakkuusjohtamista

Beeta oli haastattelun perusteella myyntiorientoitunut. Beetassa ja Deltassa selvästi korostui organisaatioiden näkemys asiantuntijapalveluiden myynnin erityispiirteistä. Useissa eri yhteyksissä yrityksissä korostui asiantuntijuuden rooli ja se, että yrityksissä ei pyritä saamaan aikaiseksi myyntivolyymia laadun kustannuksella. Paras ”myyntispiikin” pitäjänä on kaikissa haastatelluissa organisaatioissa tyytyväinen asiakas.

Asiakaskontakteissa esimerkiksi aamiaistilaisuuksissa Alfa ja Delta sopivat tapaamisia uusien asiakkaiden kanssa. Beeta poikkeaa prospektien kohtaamisessa myös muista yhtiöistä, koska sen palveluvalikoima koostuu kahdesta eri tuotteesta. Tuotevalikoimasta toista laitaa taas edustaa Alfa, joka on kuitenkin toinen yrityksistä, joka järjestelmällisesti kontaktoi prospektejaan puhelimitse. Alfalla kuitenkin on monesti kontaktin takana tavallisesti jokin vihi kiinnostuksesta Alfaa kohtaan.

Beetassa uusia asiakkuuksia hankitaan suoraan ottamalla puhelimitse yhteyttä varsin niche segmentin päättäjiin, kun myydään hallitusportaalia. Beetan toisen tuotteen, eli datahuonepalveluiden ostokäyttötymisen laukaisijana taas on yritysjärjestelyn käynnistyminen, tätä varten Beetan organisaatiosta järjestelmällisesti vierailaan esimerkiksi yritysjärjestelyitä hoitavissa asianajotoimistoissa. Beetalle kriittistä on asiakastapaamisen ja ostopäätöksen välinen aika. Mitä pidemmäksi aika venyy, sitä matalammaksi asiakkaan innostus palvelua kohtaan saattaa laskea, tämän vuoksi Beeta pyrkii sopimaan jatkotapaamisen prospektin kanssa mahdollisimman lyhyen ajan päähän. Muussa tapauksessa innostusta täytyy pitää yllä muilla keinoilla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkielman alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan oli tarkoitus haastatella viiden eri asiantutijaorganisaation edustajaa paikan päällä yrityksen tiloissa, haastatteluluihin oli tarkoitus käyttää aikaa noin tunti. Korona pandemian aiheuttamien rajoitusten ja suositusten tultua voimaan siirryttiin haastatteluissa etäyhteyden käyttöön ja tapaus Gamma ja Delta haastateltiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta, Alfa ja Beeta haastateltiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti kasvotusten. Samasta syystä yksi haastateltavaksi suunnitelluista erityksistä putosi pois tutkimuksesta ja tapausyritysten määrä jäi neljään.

Etäyhteyden käytöllä ei nähdä olevan merkitystä tutkimuksen luotettavuuteen, sillä käyttäjät ovat tottuneita etäyhteyksien käytössä liiketoiminnassaan, eikä teknologia vaikuta tapausyritysten vastuksiin.

Tutkimusprosessin eettisellä arvioinnilla tarkoitetaan sitä, tutkielman läpiviennissä kauttalinjan huomioidaan esimerkiksi rahoitukseen, lojaaliuteen, koehenkilöiden valinnassa, haastatteluissa ja tiedottamisessa toimitaan eettisesti kestäväällä tavalla (Mäkinen 2006, 77).

Haastattelu tutkimusmenetelmänä voi aiheuttaa monia ongelmia tutkimuksen luotettavuuteen ja siihen onko valittu tutkimusmenetelmä ja mittaristo luotettavia ja mittaavatko ne oikeita asioita. Tämän tutkielman tutkimushaastattelut tehtiin vapaamuotoisen keskustelun kautta, eikä käytössä ollut valmiita kysymyksiä. Näin toimittiin, koska ei haluttu kaivaa vastauksia valmiisiin kysymyksiin, vaan tuoda esille toimintatapoja. Keskustelua kuitenkin ohjattiin pysymään teoreettisen viitekehyksen puitteissa.

Yksi haastatelluista yrityksistä oli yrityspankki. Olen itse toiminut 12 vuotta asiakkuusvastuullisena ero yrityspankkien palveluksessa, en kuitenkaan haastatellun tapausyrityksen. Tämä saattaa ohjata rooliani tutkijana alitajuisten oletusten kautta, joita peilaan omaan kokemukseeni. Olen tämän asian tiedostanut ja yrityspankin analysoimisessa olen pyrkinyt olemaan erityisen huolellinen tutkimuksen objektiivisessä toteuttamisessa.

Haastatellut yritykset pidettiin anonyymeinä, eikä haastateltujen nimiä tuotu julki. Anonymiteetillä ei nähdä olevan haittaa tutkimuksen luotettavuudelle, sen sijaan nimettömyyden kautta haastateltavat saattavat puhua avoimemmin, kun tilanteessa, jossa haastateltavan ja tämän taustalla oleva organisaatio tulisivat tutkielmassa nimillään julki. Tapausyritykset käsitellään siinä järjestyksessä, kun haastattelut on suoritettu.

5.2 Tutkimukselliset johtopäätökset

Moncriefin ja Marshallin (2005) myynnin kehitelyjen seitsemän portaan teoriassa jälkiseurannan ja asiakassuhteen huoltamisen muutokseen vaikuttavina tekijöinä nähtiin ennen kaikkea teknologian kehityksen luomat mahdollisuudet. Artikkelin ilmestymisestä on kuitenkin pain kulunut jo viisitoista vuotta, joten siinä käsitellyt tekniset uutuudet vaativat päivitystä. Samoin jälkihoidon ympärille on kehittynyt aivan oma suhdemarkkinoinnin koulukuntansa, jossa jälkihoitoon ja asiakassuhteiden huoltamiseen pureudutaan asiakkuusjohtamisen teorioiden kautta.

Yritysten välinen myynti on aikaisemman tutkimuksen mukaan asiantuntijuutta ja erikoistumista vaativaa ratkaisumyyntiä, jossa myyvä organisaatio toimii läheisessä kanssakäymisessä ostavan organisaation kanssa (Marshall ym. 2003; Plouffe ym. 2013, 141; Gupta ym. 2019, 108). Tutkielman tulokset ovat saman kaltaisia ja erityisesti asiantuntijapalveluiden räätälöinnin aste ja asiakkaan osallistuminen arvontuontiprosessi tukevat aikaisempia havaintoja.

Tutkielman tulokset vahvistavat Naryandasin (2005, 1) havaintoja siitä, että yritysten välinen myynti on pitkä prosessi, jossa palvelut räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan. Samoin vahvistusta saa Moncriefin ja Marshallin (2005) teoria siitä, että myynti on dynaaminen prosessi. Tutkielma täydentää aikaisempaa akateemista tutkimusta tältä osin ja tuo siihen lisää asiantuntijaorganisaatioiden käytäntöjä yritysten välisestä myynnistä. Asiantuntijapalveluiden myynnissä näyttää tutkielman perusteella korostuvan asiantuntemuksen ja palvelun laadun merkitys kilpailukeinona.

Myynnin eri muotoja aikaisemman käsitykseen mukaan määrittävät asiakkaan osallistumisen aste ja markkinoiden sekä kilpailun luonne (Wortruba 1991, 5; Weitz & Bradford 1999, 242). Tämä klassinen teoria näyttää toteutuvan myös tapausyritysten osalta ja esimerkiksi matalan räätälöinnin palvelua niche -markkinoille markkinoitaessa myyjän rooli painottuu asiakashankintaan. Toisaalta korkean kilpailun työterveyshuollon markkina on hitaasti kasvava ja asiakkuustoiminnot on eriytetty omiksi toiminnoikseen ja palveluiden käytön tarve ohjaa segmentointia.

Yritysten välinen myynti on viimeaikaisen tutkimuksen perusteella saanut lisää digitaalisuuden myötä käyttöönsä uusia työkaluja (D'haen & Van den Poel 2013, 549–550; Holliman & Rowley 2014, 269). Näistä inbound -markkinoinnin keinoista on erityisesti hyötyä prospektointivaiheessa ja niillä helpotetaan prospektien tunnistamista ja edelleen jalostetaan liideiksi (Long ym. 2007, 676; Ngai ym. 2009, 2592). Tämä kehitys saa muodon myös tämän tutkielman tapausyrityksessä Deltassa, jossa asiaa toteutetaan järjestelmällisesti ja yrityksen asiantuntijat ovat aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median hyödyntäminen asiantuntijoiden työssä ja sen vaikutusta myyntiin on tuotu esille monissa tutkimuksissa (kts esim. Lashgari ym. 2018, 730; Habibi ym. 2015, 638; Guesalaga 2016, 78) asiantuntijat tuovat asiantuntemustaan asiantuntijaorganisaatioissa esille ja aiempi tutkimus saa vahvistusta tämän tutkielman tuloksista.

Tämän tutkielman tutkimuksellinen tavoite oli asiakkuusjohtamisen teorian kokoaminen ja täydentää aikaisempaa akateemista tutkimusta yritysten välisestä myynnistä, suhdemarkkinoinnista, asiakasportfolion hallinnasta ja avainasiakkaiden hallinnasta. Tämän tavoitteen pohjalta tutkielmassa koottiin yhteen asiakkuusjohtamisen teoria, joka voidaan liittää osaksi Lagrodenin ja Svenssonin (2006, 379–308) määrittämää suhdemarkkinoinnin koulukunnan talousorientoitunutta klusteria. Asiakkuusjohtamisen teoria muodostuu asiakasportfolion hallinnan, suhdemarkkinoinnin ja avainasiakkaiden hallinnoinnin teorioiden soveltamisen kautta.

Suhdemarkkinoinnin erityispiirteenä on suhteen itsensä tutkiminen ja suhteen kautta tavoitteiden täyttäminen. Taloudellista ulottuvuutta suhdemarkkinoinnin tutkimuksessa ja määritelmässä ei ole esitetty. Samoin suhdemarkkinointi nähdään prosessien tuottamisen apuvälineenä, eikä taloudellisen kannattavuuden merkitystä tuoda esille. (Grönroos 1996, 11; El-Ansary 2005, 43, Wengler ym. 2006, 103.)

Asiakasportfolion hallinta sen sijaan nähdään käytäntönä, jossa asiakkaita analysoidaan ja luokitellaan taloudellisin perustein ja taloudellisia resursseja kohdennetaan tehokkaasti. (Johnson & Selnes 2005, 11; Narayandas 2005, 8; Wengler ym. 2006 109; Terho & Halinen 2007, 720.) Asiakkaiden asemoinnin taustalla on vallitsevan tutkimuksen perusteella asiakasuskollisuuden aste sekä asiakkuuden aiheuttamat kustannukset organisaatiolle. Asiakaspito on myös asiakashankintaa edullisempaa (Johnson & Selnes 2005, 11; Terho & Halinen 2007, 720; Nijssen ym. 2016, 281).

Avainasiakkaiden hallinnassa prosessi verrattuna edellisiin nähdään yksisuuntaisena prosessina, jossa myyjä kohdistaa toimiaan kaikkein tärkeimpien asiakkaiden palvelemiseen (McDonald & Woodburn 2007, 6–7). Kaikkein tärkeimpien ja kannattavimpien asiakkuuksien tunnistaminen on tässäkin asiakkuusjohtamisen muodossa keskiössä (Payne & Frow 2005, 170; Payne ym. 2008, 86; Davies & Ryals 2013, 919; Lacoste 2013, 93).

Yritysten välinen myyntiprosessi on muuttunut kokonaisvaltaiseksi prosessiksi ja pitkissä asiakassuhteissa asiakkuusprosessi nähdään molempia osapuolia osallistavana myös myynnin muodoissa ja asiakas osallistuu arvionluontiin (Wortruba 1991, 5; Weitz & Bradford 1999, 242).

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Yritysten välisestä myynnistä, varsin vakiintuneesti käytetään nimitystä *B2B* -myynti, myös suomenkielisessä tutkimuksessa. Tässä tutkielmassa on kuitenkin johdonmukaisesti pyritty kunnioittamaan suomen kielen asemaa tieteen tekemisessä, näin ollen tässä ja monissa muissakin terminologioissa on käytetty luontevimmaksi koettua suomenkielistä termiä.

Asiantuntijapalveluiden myynnissä ja asiakkuuksien johtamisessa asiakas osallistuu arvionluontiin. Yritysten välisessä myynnissä asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat henkilösuhteet asiakkuusvastuulliseen ja palveluiden räätälöinnin taso. Myyntiprosessia voidaan myös analysoida sen mukaan, missä vaiheessa myynnin toimenpiteen tapahtuvat.

Myynnin toimenpiteet yritysten välisessä liiketoiminnassa, voidaan jakaa ennen asiakkuuden syntymistä tapahtuviin toimenpiteisiin ja asiakkuuden syntymisen jälkeen tapahtuviin toimenpiteisiin. Ennen asiakkuuden syntymistä tapahtuvista toimienpiteissä on kysymys asiakashankinnasta ja jälkeen tapahtuvasta asiakaspidosta. Asiakashankinnan myynti voi olla proaktiivista tai reaktiivista, proaktiivisessa myynnissä aktiivinen osapuoli on myyjä ja reaktiivisessa myynnissä ostaja. Reaktiivisesta myynnistä käytetään myös nimitystä: inbound -myynti ja proaktiivisesta: outbound -myynti. Tässä tutkielmassa keskityttiin proaktiiviseen myyntiin ja inbound myynnin käsittely oli rajattu käsiteltäväksi siltä osin, kun se kuuluu osaksi proaktiivista myynnin prosessia.

Proaktiivisen myynnin keinoista henkilökohtaisen myyntityön keinot nousivat esille. Myynnin muodot vaihtelevat sen mukaan, millaisilla markkinoilla toimitaan ja millaista on kilpailu. Yritysten välisen myynnin muotoja määrittää myös se, onko tarpeet määritetty yhdessä asiakkaan kanssa vai onko ne muodostunut yksipuolisesti.

Tutkimuksessa havaittiin, että asiantuntijapalveluiden markkinoilla oli tapausyritysten osalta oligopolistisia piirteitä, sekä markkinoita, joille oli ominaista se, että yrityksen palvelut ovat osittain lakisääteisiä tai välttämättömiä. Yhden tapausyrityksen markkinat olivat niche ja yhdellä markkinalla oli paljon tyydyttämätöntä potentiaalia.

Asiantuntijapalveluiden tarpeet määritellään monesti yhdessä asiakkaan kanssa, tästä kertoo se, että vaikka asiakas on hankkimassa lakisääteistä palvelua oligopolistisilta markkinoilta, asiantuntijaorganisaatio ohjaa keskustelun prospektin tarpeisiin ja tavoitteisiin, näin toimitaan siksi, että pystytään kasvattamaan myyntiä laajentamalla palveluiden kirjoa ja tyydytettyä asiakkaan tarpeet paremmin. Samalla kasvatetaan asiakkaan ristiinmyyntiastetta ja tämän myötä asiakaskokemus paranee. Edellä mainituilla toimenpiteillä asiakaspito paranee, tähän vaikuttaa myös laajemman palvelukirjon myötä kohonnut palvelun tarjoan vaihtamisen kustannus. Palveluntarjoajan vaihtamisen kustannus osaltaan myös lisää asiakaspitoa.

Asiantuntijapalveluiden uusasiakashankinta on tavallisesti pitkä prosessi, eikä se useimmissa tapauksissa noudattele selvästi myynnin portaiden eri vaiheita. Poikkeuksena kuitenkin niche -markkinoilla toimiva kahden palvelun yritys, jossa myynnin onnistumisen esteeksi nousi päinvastoin myyntiprosessin viivästyminen. Viivästyminen aikana ehtii asiakkaan ensi-innostus laskemaan. Eroavaisuutta selittää myös tapaus Beetan tuotteiden luonne, joiden räätälöitävyyden aste on matala.

Uusasiakashankinnassa tunnistetut potentiaaliset asiakkaat ovat prospekteja ja niistä liideiksi voidaan nähdä potentiaaliset asiakkaat, joiden ostohalukkuudesta on saatu jokin indikaatio. Uusasiakashankinnan keinoin, liidit voivat tulla esille prospektin käyttäytymisen seurauksena tai inbound -markkinoinnin mahdollistamien apuväylien kautta. Potentiaalisia asiakkaita ei asiantuntijapalveluiden asiakashankinnassa juurikaan lähestytä tekemällä niin sanottuja kylmäsoittoja, ilman selviä liidejä.

Liidien hankkimisen keino on asiantuntijaorganisaation oman asiantuntijuuden ytimen ympärille rakennettu tilaisuus, johon kutsutaan ostavien asiakkaiden lisäksi prospekteja, joissa tilaisuuden otsikko herättää kiinnostusta. Toinen selvä keino liidien hankkimiseksi on asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien asiantuntijoiden, tavallisesti laaja sosiaalinen verkosto, joista liidejä on poimittavissa luontevasti. Kolmantena liidikanavana ovat olemassa olevat asiakkaat. Tyytyväiset asiakkaat mielellään suosittelevat asiantuntijaorganisaation palveluita ja asiantuntijoita omassa

lähipiirissään. Tämä tosin toimii toisinkin päin vähintään yhtä tehokkaasti siten, että tyytymättömyyttä yrityksen toimintaa kohtaan jaetaan myös omassa lähipiirissä.

Inbound -markkinoinnin keinot asiakashankintaan ovat lisääntyneet ja niiden käyttö on lisääntynyt digitalisaation lisääntymisen myötä. Inbound -markkinoinnin keinoja käytetään asiantuntijapalveluiden prospektointiprosessissa, Tavoitteena inbound -markkinoinnissa on tunnistaa yrityksiä, joilla on ostohalukkuutta tai tunnistettavia tarpeita, joiden tyydyttäminen asiantuntijapalveluorganisaation palveluilla mahdollistuu. Näitä inbound -markkinoinnin prospektoinnin keinoja asiantuntijaorganisaatioiden asiakashankinnassa ovat verkkosivuaktiivisuuden seuraaminen, sosiaalisen median hyödyntäminen sekä ammatillisen blogin ylläpitäminen. Inbound markkinointia on näiden digitaalisten kanavien seuraaminen ja aktiivisuuden analysoiminen ja liidien tunnistaminen. Havaituille liideille soimitaan ja sovitaan tapaaminen tai kutsutaan tämä yrityksen järjestämään tilaisuuteen.

Onnistuneen asiakashankinnan seurausta on asiakassuhteen syntyminen halutun yrityksen kanssa ja samalla siirrytään asiakashankinnan keinoista asiakaspidon keinojen hyödyntämiseen. Asiakaspidon taustalla on oletus siitä, että asiantuntijapalveluorganisaatioin palveluiden käyttö on luonteeltaan jatkuvaa ja keskeytyksetöntä, kuten tapausyrityksistä Alfalla, Beetan ja Gamman tapauksissa on, Deltan tapauksessa asiakas voi olla kertaostaja tai tältä odotetaan uusintaostoja.

Asiantuntijaorganisaatioilla on asiakkuusstrategia, jonka tarkoituksena on tunnistaa strategisesti tärkeät asiakkaat ja erottaa nämä muista asiakkaista sekä toimia asiakassegmentoinnin perustana, tähän poikkeuksen tekee jälleen niche -strategia. Segmentoinnin perustana asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa on asiakkaan käyttäytyminen asiakkaan koon ohella, tästä seuraa, että asiakasyrityksen käyttäytyminen ohjaa palveluiden luonnetta ja asiakkaan koko puolestaan indikoi ostopotentiaalia. Asiakasyrityksen ominaispiirteet voivat myös toimia segmentoinnin perustana, tästä esimerkkinä on asunto-osakeyhtiöt pankin asiakkaina.

Asiakkuusstrategiasta seuraa, että asiantuntijaorganisaatiolle muodostuu asiakkuusjohtamisen prosessi ja asiakasyrityksellä on asiakkuusvastuullinen. Nämä yhdessä asiakkuusstrategian kanssa muodostavat arvonluonnin asiakkuusjohtamisen kautta. Asiakkuuksien arvonluonnin keinoja ovat esimerkiksi tietojohdaminen ja asiakkuustiimit. Asiakkuusvastuullisen tehtäviä on asiakassuhteen huoltaminen ja asiakkaan ongelmien ratkaiseminen, asiakkuusvastuullisen vastuulla on myös asiakkuustiimien johtaminen.

Tietojohtaminen on osa asiantuntijaorganisaation osa asiakkuusprosessin ilmenemistä. Tietojohtaminen asiantuntijapalveluiden asiakkuusjohtamisen prosessia koostuu asiantuntijaorganisaation sisäisestä tietojohtamisesta ja asiakasyrityksen osallistumisesta palveluprosessiin itsepalveluteknologioita käyttämällä. Asiantuntijaorganisaatioiden käytössä on asiakkuuden hallinnan ohjelmisto, joka toimii asiakkuusjohtamisen ja asiakasinformaation käsittelyn työkaluna. Asiakasinformaatiota tallennetaan asiakkaan hallinnan ohjelmistoon ja näin varmistetaan, että asiakkuuden informaatio on koko organisaation käytössä. Asiakkuusjohtamisen prosessissa asiakasyrityksen laskutus ja sopimukset voivat olla asiakkuuden hallinnan ohjelmiston takana ja näin osa prosessista automatisoidaan. Itsepalveluteknologioita käytetään asiantuntijaorganisaatioissa parantamaan asiantuntijaorganisaation palveluiden kanavana ja niillä tavoitellaan parantunutta asiakaskokemusta ja kustannussäästöjä. Itsepalveluteknologian käyttöönotossa opastamisella voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen teknologiaan suhtautumisessa.

Asiantuntijaorganisaatioissa asiakkuusjohtamisen apuvälineenä saatetaan käyttää asiakkuustiimejä, asiakkuustiimit rakentuvat joko asiantuntijaorganisaation palveluiden käyttämisen ympärille ja nämä tiimit voivat olla luonteeltaan pysyviä tai tilapäisiä, tiimin jäsenet voivat olla asiantuntijaorganisaation sisältä tai ulkopuolelta. Asiakkuustiimien toiminasta on vastuussa asiakkuusvastuullinen ja ne yhdistävät asiakkaan organisaation asiantuntijaorganisaatioon usealla eri kosketuspinnalla ja näin parantavat asiakaspysyvyyttä, koska tästä seuraa asiakaskokemuksen monistuminen ja palvelun tuottajan vaihtamisen monimutkaistuminen ja näin myös kallistuminen.

Asiantuntijaorganisaation asiakkuuden prosessista vastaa asiakkuusvastuullinen, jonka vastuulla on asiakassuhteen huoltaminen ja ongelmien ratkaiseminen. Asiakkuusvastuullinen voi itse osallistua asiakkaan palveluprosessiin tai tämän rooli voi rajoittua liiketaloudelliseen kontekstiin. Asiakkuusvastuulliseen muodostuu vahva henkilöside asiakasyrityksen ja asiantuntijaorganisaation välillä ja tämä suhde on suurin yksittäisistä tekijöistä asiakaspidon ja asiakaskokemuksen taustalla. Asiakkuusvastuullisten tutkimus on myös oma osa-alueensa asiakkuusjohtamisen akateemisessa tutkimuksessa.

Asiakkuusjohtamisen teoreettinen asemoituminen sijoittuu asiakasportfolion hallinnan, avainasiakkaiden hallinnan ja suhdemarkkinoinnin tutkimusten rajapintaan ja se on osa asiantuntijaorganisaatioiden myyntiprosessia ja palveluiden myynti olemassa

oleville strategisesti tärkeille asiakkaille muodostaa arvonluonnin asiakkuusjohtamisen sisällä.

Asiakkuusjohtamisen kautta asiakkaan kokonaisoston osuutta (*share of wallet*) voidaan kasvattaa ja ristiinmyyntiastetta nostaa. Asiakkuuksien kautta voidaan myös parantaa asiakasyrityksen halua maksaa premiumista ja sitouttaa ostajaa.

Myynti osana asiakkuusjohtamista on kokonaisvaltainen prosessi, josta on vaikea tai mahdotonta tunnistaa perinteisiä myynnin portaita, vaan myynti muodostuu loogiseksi osaksi asiakkaan tarpeentyydyttämistä. Asiakkaan ostamien palveluiden monimuotoisuus ja räätälöinnin aste ovat myös toiseksi tärkein tekijä asiakaspidon takana. Asiantuntijapalveluiden myynti voi koostua yksittäistä kertaluontoisista projekteista tai se voi olla luonteeltaan jatkuvaa. Jatkuvan ostamisen totuudenhetkiä on sopimuksen uusimisen ajankohta, mikäli sopimukselle tarjotaan maksutonta kokeilujaksoa, on jakson oltava riittävän pitkä ja asiakkaan on oltava aktiivinen palvelun käytössä.

5.4 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli selkeyttää yritykseltä-yritykselle -myynnin ja asiakkuusjohtamisen välistä yhteyttä asiantuntijaorganisaatioissa, sekä täydentää aikaisempaa akateemista tutkimusta asiakkuusjohtamisen teorialla ja täydentää suhdemarkkinoinnin koulukuntaa talousorienteista klusteria. Tutkielman tutkimuskysymys oli: *millaista on yritysasiakkuuksien johtaminen asiantuntijaorganisaatioiden myyntiprosessissa* ja tutkimuskysymyksestä johdetut alaongelmat olivat: *millaista on yritykseltä-yritykselle - myynti asiantuntijaorganisaatiossa?* ja *mitä on asiakkuusjohtaminen?*

Tutkimusongelmaan vastattiin luvussa 2 kirjallisuuskatsauksen muodossa. Kirjallisuuskatsauksessa koottiin yritysten välisen myynnin ja asiakkuuksien johtamisen teorioita ja havaittiin, että yritysten välinen myynti on muodostunut dynaamiseksi prosessiksi, eikä siitä välttämättä ole erotettavissa toisistaan erotettavia portaita. Luvussa 3 esiteltiin tutkielman toteuttamisen strategia.

Tutkimuksen tulokset kuvattiin tutkielman empiirisessä osuudessa luvussa 4, jossa etsittiin kosketusta teoriaan ja verrattiin tapauksia keskenään. Taustalla oli liikkeenjohdollinen teoreettinen viitekehys, jossa kuvattiin arvonluontiprosessia asiantuntijapalveluiden asiakkuusjohtamisen arvonluontiprosessissa. Samalla kuvattiin, mitä asiakkuusjohtaminen on asiantuntijaorganisaation myyntiprosessissa.

Lopuksi luvussa 5 esiteltiin tutkimukselliset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Aivan viimeisenä tehtiin lyhyt yhteenveto tutkielmasta ja esitettiin tutkimusprosessin aikana havaittuja ja esille nousseita tarpeita tuleville tutkimuksille.

5.5 Tarpeet tuleville tutkimuksille

Tulevaisuuden tutkimukselle on noussut tämän tutkielman laatimisen yhteydessä havaintoja ja ajatuksia siitä, millaisille ilmiöille voisi olla perustaa tulevalle tutkimukselle. Kuluttaja-asiakkaiden asiakkuusjohtaminen voisi olla mielenkiintoinen aihe tulevalle tutkimukselle. Asiakkuusjohtaminen kansainvälistymisen keinona ja kansainvälinen näkökulma oli rajattu tässä tutkielmassa pois, joten se ansaitsisi tämän tutkielman lähtökohdista myös tutkimusta. Koneoppimisen ja tekoäly ovat paljon otsikoissa ja näillä molemmilla on varmasti vaikutuksensa asiakkuusjohtamiseen ja yritysten väliseen myyntiin, tämä tarjoaa myös mielenkiintoisen aukon tulevalle tutkimukselle.

Tämän tutkielman lähestymiskulma oli myyvän organisaation. Asiakkuusjohtamista osana yritysten välistä myyntiprosessia asiantuntijaorganisaatioissa olisi mielenkiintoista tutkia myös ostavien organisaatioiden näkökulmasta.

Tutkielmassa nostettiin esille asiakkuustiimit myyvässä organisaatiossa ja tiimien toimintaa asiakasrajapinnassa voisi tutkia enemmän ja asiantuntijaorganisaatioiden viitekehyksessä. Myös asiakkuusvastuullisen rooli oman organisaationsa sisäisenä asiakkaana asiantuntijaorganisaatioissa havaittiin mielenkiintoiseksi tulevaisuuden tutkimuksen kohteeksi.

Kirjoittaessani tätä lukua olen maailmanlaajuisen koronaviruspandemian johdosta kotitoimistossani, enkä esimerkiksi kirjastossa. Koronan vaikutuksista tullaan todennäköisesti tekemään lukuisia tutkimuksia ja toivottavasti epidemian vaikutuksia asiakkuuksien johtamisen arvonluontiin asiantuntijaorganisaatioissa myös tutkimaan. Paljon on siis vielä tutkittavaa ja haluan yhtyä Mora Cortezin ja Johnstonin (2017, 90) näkemykseen siitä, että yritysten välinen liiketoiminta ansaitsee kokoaan paremmin vastaavan kaiun akateemisessa tutkimuksessa.

LÄHTEET

- Achrol, Ravi & Kotler, Philip (2012) Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 (1), 35–52.
- Agndal, Henrik – Åge, Lars-Johan – Eklinder-Frick, Jens (2017) Two decades of business negotiation research: an overview and suggestions for future studies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.32 (4), 487–504.
- Agnihotri, Raj – Kothandaraman, Prabakar – Kashyap, Rajiv – Singh, Ramandera (2012) Bringing ‘social’ into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32 (3), 333–348.
- Akkawanitcha, Chuanchuen – Patterson, Paul – Buranapin, Siriwut – Kantabutra, Saranya (2015) Frontline employees’ cognitive appraisals and well-being in the face of customer aggression in an Eastern, collectivist culture, *Journal of Service Marketing*, Vol. 29 (4), 268–279.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Ancillai, Chiara – Terho, Harri – Cardinali, Silvio – Pascucci, Federica (2019) Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*, Vol. 82, 293–308.
- Badawi, Nada, Saleh – Battor, Moustafa (2020) Do social capital and relationship quality matter to the key account management effectiveness? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 35 (1), 134–149.
- Boulding, William. – Staelin, Richard. – Ehret, Michael – Johnston, Wesley J. (2005) A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 155–166.
- Buttle, Francis & Maklan, Stan (2015) *Customer Relationship Management – concepts and technologies*. (3 rd ed.). Routledge: London and New York.
- Cao, Lanlan & Li, Li (2018) Determinants of retailers’ cross-channel integration: An innovation diffusion perspective on omni-channel retailing. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 44, 1–16.
- Chen, Hong – Duan, Wenjing – Zhou, Wenqi (2017) The interplay between free sampling and word of mouth in the online software market. *Decision Support Systems*, Vol. 95, 82–90.
- Choudhury, Mannan & Harrigan, Paul (2014) CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22 (2), 149–176.

- Davies, Iain A & Ryals, Lynette J. (2013) Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? *Industrial Marketing Management*. Vol 42 (6), 919–931.
- D’Haen, Jeroen & Van den Poel, Dirk (2013) Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*. Vol 42 (2), 544–551.
- Dubinsky, Alan J. (1981) A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 1 (1), 26–33.
- Eggert, Andreas – Ulaga, Wolfgang – Schultz, Franziska (2006) Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 20–27.
- El-Ansary, Adel (2005) Relationship marketing management: A school in the history of marketing thought. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4 (1), 43–56.
- Gagnon, Eric (2014) are you ready for the post-marketing era? in the “great recession,” marketing as usual isn’t working. here’s a roadmap to the changes needed for business survival. *International Management Review*, Vol 10 (1), 68–73.
- Geigera, Ingmar & Hüffmeier, Joachim (2020) “The more, the merrier” or “less is more”? How the number of issues addressed in B2B sales negotiations affects dyadic and seller economic outcomes. *Industrial Marketing Management*, In Press, Corrected Proof, accepted 14 Feb 2020.
- Grönroos, Christian (1996) Relationship marketing logic. *Asia – Australia Marketing Journal*, Vol. 4 (1), 7–18.
- Grönroos, Christian & Ravald, Annika (2011) Service as a business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, Vol. 22 (1), 5–22.
- Guenther, Miriam & Guenther, Peter (2020) Is advertising an underappreciated driver of sales growth in B2B markets? Theoretical perspectives and empirical evidence. *Industrial Marketing Management*, Article in press.
- Guesalaga, Rodrigo (2016) The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, 71–79.
- Gupta, Aditya – Kumar, Alok – Grewal, Rajdeep – Lilien, Gary.L. (2019) Within-seller and buyer-seller network structures and key account profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 83 (1), 108–132.
- Habibi, Fatameh. – Hamilton, Careline A. – Valos, Michael J. (2015) E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, Vol. 27 (6), 638–655.

- Hakanen, Taru (2014) Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, 1195–1203.
- Halinen, Aino & Törnroos, Jan-Åke (2005) Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business research*, Vol. 58 (9), 1285–1297.
- Harari, Youval Noah (2016) *Sapiens – Ihmisen lyhyt historia*. (Englanninkielinen alkuteos. Sapiens a brief history of humankind 2011, käänös Jaana Iso-Markku)
- Harker, Michael John (1999) Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17(1), 13–20.
- Hinterhuber, Andreas & Quancard, Bernard (2019) Farewell to the pricing manager: new ecosystem captains drive profits via pricing. *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 (4), 18–27.
- Hirsijärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1998) Tutki ja Kirjoita 3.-4.p. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Holliman, G. – Rowley, J. (2014) Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of research in Interactive Marketing*, Vol. 8, 269–293.
- Homburg, Christian – Workman, John P. – Jensen, Ove (2000) Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28 (4), 459–478.
- Homburg, Christian – Workman Jr, John P. – Jensen, Ove (2002) A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (2), 38–60.
- Homburg, Christian – Müller, Michael – Klarmann, Martin (2011) When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 75(2), 55–74.
- Homburg, Christian – Böhler, Sina – Hohenberg, Sebastian (2020) Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 37 (1), 56–73.
- Jap, Sandy. D. (2001) The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21(2), 95–108.
- Johlke, Mark C. (2006) Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 21(5), 311–319.

- Johnson, Michael D., & Selnes, Fred (2005). Diversifying your customer portfolio. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46(3), 11–14.
- Järvensivu, Timo & Törnroos, Jan-Åke (2010) Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 100–108.
- Kahani, Amir (2019) Shared-value creation in b2b framework: the case of international core business technologies," *2019 international Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)*, 1–4.
- Kakkuri-Knuutila, Marja-Liisa & Heinilahti, Kaisa (2006) Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus, Helsinki.
- Kawsar, Ahmmed & Nor Azila Mohd. Noor (2012) Key Account Management: Towards a Multidimensional Definition. *East Asian Journal of Business Management*, Vol 2(1), 5-13
- Klaus, Philipp & Maklan, Stan (2013) Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, Vol. 55 (2), 227–246.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Vastapaino Tampere, 2005.
- Kotler, Philip (1997) Marketing Management – analysis, planning, implementation and control. (9 th edit). Prentice Hall International, New Jersey.
- Kumar, Prashant - Sharma, Arun - Salo, Jari (2019) A bibliometric analysis of extended key account management literature. *Industrial Marketing Management*, Vol. 82, 276–292.
- Lacoste, Sylvie (2016) Perspectives on social media ant its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, 33–43.
- Lacoste, Sylvie M. (2018) From selling to managing strategic customers – a competency analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol.38 (1), 92–12.
- Lagrosen, Stefan & Svensson, Göran (2006) A seminal framework of marketing schools: revisited and updated. *Journal of Management History*, Vol. 12 (4), 369–384.
- Lai, Christine Jaushyuam & Yang, Ying (2017) The role of formal information sharing in key account team effectiveness: does informal control matter and when. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 37 (4), 313–331.
- Lam, Shun Y. – Shankar, Venkatesh – Erramilli, M. Krishna – Murthy, Bvsan (2004) Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (3), 293–311.

- Lashgari, Maryam – Sutton-Brady, Catherine – Søylen, Klaus – Ulfvengren, Pernilla (2018) Adoption strategies of social media in B2B firms: a multiple case study approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 (5), 730–743.
- Lin, Chauntelle – Yazdanifard, Rashad (2014) How Google’s new algorithm, hummingbird, promotes content and inbound marketing. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 4, 51–57.
- Little, Bob (2012) Identifying key trends in sales – from a training perspective. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 (2), 103–108.
- Long, Mary M. – Tellefsen, Thomas – Lichtenthal, David J. (2007) Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 676–689.
- Mahlamäki, Tommi - Rintamäki, Timo - Rajah, Edwin (2019) The role of personality and motivation on key account manager job performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 83, 174–184.
- Marshall, Greg W.– Goebel, Daniel J.– Moncrief, William C. (2003) Hiring for success at the buyer–seller interface. *Journal of Business Research*, Vol. 56, 247–255.
- McDonald, Malcolm – Millman, Tony – Rogers Beth (1997) Key Account Management: Theory, Practice and Challenges. *Journal of Marketing Management*. Vol.13 (8), 737–757.
- McDonald, Malcom & Woodburn, Diana (2007) *Key Account Management–The definitive guide* (2 nd ed.). Elsevier: Oxford.
- McGowan, Phillip (2020) Sales failure: a review and future research directions. *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 23, 1–28.
- Moncrief, William C – Marshall, Greg W. (2005) The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, 13–22.
- Moore, Jesse – Raymond, Mary – Hopkins , Christopher D. (2015) Social Selling: A comparison of social media usage across process stage, markets and sales job functions. *Journal of Marketing Theory And Practise*, Vol. 23 (1), 1–20.
- Mora Cortez, Roberto – Johnston, Wesley J. (2017) The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 66, 90–102.
- Mora Cortez, Roberto –Johnston, Wesley J. (2020) The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, Vol. 88, 125–135.
- Moro, Sérgio – Cortez, Paulo – Rita, Paolo (2015) Business intelligence in banking: A literature analysis from 2002 to 2013 using text mining and latent dirichlet allocation. *Expert Systems with Applications*, Vol. 42 (3), 1314–1324.

- Mullins, Ryan – Agnihotri, Raj – Hall, Zachary (2020) The ambidextrous sales force: aligning salesperson polychronicity and selling contexts for sales-service behaviors and customer value. *Journal of Service Research*, Vol. 23 (1), 33–52.
- Mäkinen, Olli (2006) *Tutkimuseetiikan ABC*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Narayandas, Das (2005) Building loyalty in business markets, *Harvard Business Review*, Vol. 83(9), 131–139+160.
- Ngai, E.W.T.– Xiu, Li – Chau, D.C.K. (2009) Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification, *Expert Systems with Applications*, Vol. 30, 2592–2602.
- Niemi, Jarkko & Hirvonen, Linda (2019) Money talks: Customer-initiated price negotiation in business-to-business sales interaction. *Discourse & Communication*, Vol.13 (1), 95–118.
- Niiniluoto, Ilkka (1980) *Johdatus tieteen filosofiaan – Käsitteen ja teorian muodostus*. Otava, Helsinki.
- Nijssen, Edwin J. – Schepers, Jeroen J.L.– Belanche, Daniel (2016) Why did they do it? How customers' self-service technology introduction attributions affect the customer-provider relationship. *Journal of Service Management*, Vol. 27 (3), 276–298.
- Nyadzayo, Munyaradzi W.– Casidy, Riza – Thaichon, Park (2020) B2B purchase engagement: Examining the key drivers and outcomes in professional services. *Industrial Marketing Management*, Vol. 85, 197–208.
- Nätti, Satu – Palo, Teea (2012) Key account management in business-to-business expert organisations: An exploratory study on the implementation process. *Service Industries Journal*, Vol.32 (11), 1837–185.
- Osborne, Phil & Ballantyne, David (2012) The paradigmatic pitfalls of customer-centric marketing. *Marketing Theory*, Vol. 12 (2), 155–172.
- Palmatier, Robert W.– Dant, Rajiv P.– Grewal, Dhruv – Evans, Kenneth R. (2006) Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (4), 136–153.
- Pardo, Catherine – Ivens, Björn Sven – Niersbach, Barbara (2019) An identity perspective of key account managers as paradoxical relationship managers, *Industrial Marketing Management*, Article in press.
- Paschen, Jeannette – Wilson, Matthew – Ferreira, João J. (2020) Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, Vol. 63 (3), 403–414.

- Paulssen, Mercel – Roulet, Raphael (2017) Social bonding as a determinant of share of wallet and cross-buying behaviour in B2B relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 51(5), 1011–1028.
- Payne, Adrian & Frow, Pennie (2005) A strategic framework for customer relationship. *Management Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 167–176.
- Payne, Adrian F. – Storbacka, Kaj – Frow, Pennie (2008) Managing the co-creation of value. *Journal of the Acaademic Marketing Science*. Vol. 36, 83–96.
- Pereira, Giancarlo – Nektarios, Tzempelikos – Trento, Luiz Reni – Trento, Carlos Renato – Borchardt, Miriam – Viegas, Claudia Viviane (2019) Top managers' role in key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 (5), 977–993.
- Piercy, Nigel F. (2009) Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 (8), 857–864.
- Pitt, Leyland F. – Ewing, Michael T. – Berthonc, Pierre R. (2002) Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 639–644.
- Plouffe, Christopher R. – Nelson, Yvette Holmes – Beuk, Fredrik (2013) Testing an enhanced, process-based view of the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 33(2), 141–163.
- Pressey, Andrew D.– Gilchrist, Alan J.P.– Lenney, Peter (2014) Sales and marketing resistance to key account management implementation: An ethnographic investigation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, 1157–1171.
- Saxe, Robert & Weitz, Barton A. (1982) A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (3), 343–351.
- Sheth, Jagdish N.– Gardner, David M.– Garrett, Dennis E. (1988) *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York.
- Sigurðardóttir, Aldis G. – Hotait, Ali – Eichstädt, Tilman (2019) Buyer and seller differences in businessto-business negotiations. *Negotiation Journal*, Vol. 35 (2), 297–331.
- Singh, Sunil K. – Marinova, Detelina – Singh, Jagdip (2020) Business-to-Business E-Negotiations and Influence Tactics. *Journal of Marketing*, Vol. 84 (2), 47–68.
- Speakman, James I.F - Ryals, Lynette (2012) Key account management: the inside selling job. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 (5), 360–369.
- Syam, Niladri - Sharma, Arun (2018) Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, 135–146.

- Terho, Harri – Halinen, Aino (2007) Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, Vol. 60, 720–730.
- Terho, Harri (2008) Customer portfolio management – The construct and performance. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Terho, Harri - Haas, Alexander – Eggert, Andreas – Ulaga, Wolfgang (2012) ‘It's almost like taking the sales out of selling’-Towards a conceptualization of valuebased selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, 174–185.
- Viio, Paul & Grönroos, Christian (2014) Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, 1085–1095.
- Wangenheim, Florian V. – Wunderlich, Nancy V.– Schumann, Jan H. (2017) Renew or cancel? Drivers of customer renewal decisions for IT-based service contracts. *Journal of Business Research*, Vol. 79, 181–188.
- van Waterschoot, Walter – van den Bulte, Christophe (1992) The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (4), 83–93.
- van Waterschoot, Walter (2010) The Marketing mix. Teoksessa: *Marketing theory: A student text, 2nd edition*, toim. Michael J. Baker & Michael Saren, 216–230. Sage Publications, London.
- Weitz, Barton A.- Bradford, Kevin D. (1999) Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science Review* 2016, Vol. 27 (2), 241–254.
- Wengler, Stefan - Ehret, Michael - Saab, Samy (2006) Implementation of key account management: who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of key account Management programs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 103–112.
- Vieira, Valter A. – de Almeida, Marcos I.S. – Agnihotri, Raj, da Silva, Noga – Arunachalam, S. (2019) In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Juornal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 47, 1085–1108.
- Wilson Kevin & Woodburn, Diana (2014) The impact of organisational context on the failure of key and strategic account management programmes. *Journal of business & industrial marketing*, Vol.29 (5), 353–363.
- Woodburn, Diana & Wilson Kevin (2014) Teoksessa: *Handbook of strategic account management–A comprehensive resource*, toim. Woodburn, Diana & Wilson, Kevin, 1–34. John Wiley and Sons Ltd, Chichester.
- Wotruba, Thomas R. (1991) The evolution of personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11 (3), 1–12.

Zablah, Alex R. – Bellenger, Danny N. – Johnston, Wesley J. (2004) An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, 475–489

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje tutkimukseen osallistuville yrityksille



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

1 (1)

TAUSTATIETOA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE

Teen pro gradu -tutkimusta Turun yliopiston Kauppakorkeakoulun Porin yksikössä markkinoinnin koulutusohjelmassa. Tutkielmani työvaiheen otsikko on: *asiakkuuksien johtaminen osana yritysten välistä myyntiprosessia – monitapaustutkimus asiantuntijapalveluista*. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu asiakkuuksien johtamisen ja yritysten välisen myynnin teorioiden pohjalle. Tutkielma on monitapaustutkimus, jossa haastattelen viittä eri yritystä, joiden toimintaa on asiantuntijapalveluiden tarjoaminen yritysasiakkaille. Haastateltavat yritykset toimivat eri toimialoilla, eivätkä ole keskenään kilpailullisessa asemassa.

Olisin kiitollinen, mikäli saisin haastatella *Yritys Oy:n* edustajaa tutkimukseeni. Halutessanne ei yrityksen, eikä haastateltavan nimi käy ilmi tutkielmassa. Haastatteluun on syytä varata aikaa reilu tunti ja se tullaan nauhoittamaan. Haastattelut suoritetaan maaliskuun 2020 aikana.

Tutkimukseen osallistuneille yrityksille toimitan valmiin työn sen valmistuttua, jonka lisäksi tulen mielelläni esittelemään tutkimukseni tuloksia tarkemmin yrityksessänne valitsemallenne kohdeyleisölle.

Patrik Westerholm

puh: 044 984 7924

e-mail: pajowe@utu.fi



Turun yliopisto | Kauppakorkeakoulu
20014 Turun yliopisto
Puhelin 029 450 5000

utu.fi/tse