



**LUT**

Lappeenranta

University of Technology

# ASIAKASSUHTEEN JOHTAMINEN JA KEHITYSPOTENTIALIT ARVOKETJUSSA

Pro Gradu tutkielma

Tekijä: Marjo Sivula  
Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Timo Pihkala  
2. Tarkastaja: Tutkijatohtori KTT Marita Rautianen

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Marjo Sivula
Tutkielman nimi:	Asiakassuhteen johtaminen ja kehityspotentialit arvoketjussa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2016
Pro Gradu tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 112 sivua, 14 kuviota
Tarkastajat:	Professori Timo Pihkala ja Tutkijatohtori KTT Marita Rautiainen
Hakusanat:	Asiakassuhteen johtaminen, asiakaspalvelu, asiakaspalvelun laatu, kannattavuus, sisäinen asiakaspalvelu, prosessitehokkuus

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tehdä ymmärrettäväksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmää käyttäen tutkimuskohteena olevan case -yrityksen myynnin edustajien asiakassuhteen johtamisesta sekä sen hoitamisesta tapahtuvia toimia sekä niiden vaikutusta yrityksen arvoketjutoimintoihin ja prosesseihin sekä yrityksen asiakkaisiin. Tutkimuksella haluttiin löytää ne tekijät ja toimet, mitkä vaikuttavat prosessien toimimiseen sekä aiheuttavat suoraan tai välillisesti kustannuksia tai prosessihidasteita yritykselle. Lisäksi halutaan saada käsitys siitä osataanko nämä kohdat tällä hetkellä tiedostaa myynnin ja arvoketju toimesta. Tutkimuksen asiaa tarkastellaan case -yrityksen kolmen liiketoiminta-alueen kannalta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu asiakassuhteen johtamisen, asiakaspalvelun, asiakaspalvelun laadun sekä sisäisen asiakaspalvelun teorioiden ympärille. Lisäksi viitekehyksessä aihetta tarkastellaan kannattavuuden ja prosessitehokkuuden näkökulmasta. Tutkimus empiirinen osuus toteutettiin puoli strukturoituina teemahaastatteluina valituille myynnin sekä arvoketjun edustajille. Tutkimusosiossa haluttiin saada selvyys sekä näkemys siihen, miten asiakassuhteen

johtaminen tällä hetkellä tapahtuu case -yrityksessä sekä mitä tämä vaikuttaa yrityksen arvoketjun prosesseihin kun palveluprossien volyymimäärä on suuri.

Tutkimustulokset vahvistavat sen, että yrityksen hyvällä ja sujuvalla yrityksen sisäisellä asiakaspalvelulla oli iso vaikutus yrityksen sisäisiin prosesseihin sekä asiakkaalle tuotettavaan asiakaspalvelun laatuun. Lisäksi toimiva ja sujuva sisäinen asiakaspalvelu vaikuttaa yritykseen myyntiin ja sitä kautta syntyvään tulokseen.

## ABSTRACT

Author: Marjo Sivula  
Title: Customer relationship management and development in the value chain  
Faculty: LUT, School of Business  
Major: Strategic Management  
Year: 2016  
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology,  
112 pages, 14 figures  
Examiners: Professor Timo Pihkala and Post-Doctoral Researcher  
D.Sc. (Econ.& Bus.Adm.) Marita Rautianen  
Keywords: Customer relationship management, customer services,  
customer services quality, Profitability, internal customer  
service, process effectivity

---

The aim of this study was to understand, using the qualitative research method, the functions of customer relationship management performed by sales representatives and its impact on the case company's value chain activities and processes, as well as the company's customers.

The study was intended to find those elements and actions which are affecting costs directly and indirectly or hinders of the processes. In addition, study targeted to get the idea if sales and other parts of the value chain understood what those costs were. Three different business areas was on target in this study.

The theoretical framework was based on customer relationship management, customer service, customer service quality and around internal customer service theories. Also, in framework the case problem was reviewed from the viewpoint of profitability and process efficiency. The empirical part of the research was carried out in structured theme interviews for selected sales representatives and the members of the value chain.

In the research part study managed to find out how customers relationship management was done in practise nowadays in case company and how it affects to the processes of the value chain when volumes in service processes is high.

The research results confirmed that the company's good and smooth internal service had a big impact on the company's organizational processes and the quality of the external customer service. Well-functioning and fluent internal service affected to sales thereby to the profit. This study arose several points which are supporting deductions above.

## Sisällys

1.	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta.....	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	12
1.3	Tutkimuksen rajaus.....	13
1.4	Tutkimusongelma.....	13
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	14
2.	NÄKÖKULMIA ASIAKASSUHTEN JOHTAMISEEN.....	16
2.1	Asiakassuhteen johtaminen.....	16
2.2	Asiakaspalvelu.....	23
2.3	Asiakaspalvelun laatu.....	24
2.4	Asiakassuhteen kannattavuus.....	31
2.5	Sisäinen asiakaspalvelu.....	34
2.6	Prosessitehokkuus.....	36
3.	MYYNIN JA ARVOKETJUN NÄKÖKULMA ASIAKASSUHTEN JOHTAMISESTA.....	41
3.1	Kohdeyritys.....	44
3.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	45
3.3	Tutkimuksen tarkoitus.....	46
3.4	Tutkimusote ja lähetysmistapa.....	47
3.5	Aineiston kerääminen.....	48
3.6	Aineiston analysointi.....	49
3.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
	3.7.1 Reliabiliteetti.....	50
	3.7.2 Validiteetti.....	50
4.	TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET.....	51
4.1	Organisaation sisäinen asiakasluokitus ja priorisointi.....	51
	4.1.1 Asiakasluokituksen puuttuminen.....	52
	4.1.2 Priorisoinnin puuttuminen.....	54
	4.1.3 Asiakasluokituksen ja priorisoinnin vaikutukset.....	56
	Vaikutus yritykselle itselleen.....	56
4.2	Palvelupalkkioiden veloitukset asiakkailta.....	56
	4.2.1 Luoton avauspalkkio.....	57
	4.2.2 Luoton avauspalkkion veloituskäytännöt.....	57
	4.2.3 Palveluhinnaston mukaiset palkkiot.....	60
4.3	Myynnin ja arvoketjun välien yhteistyö sekä prosessitehokkuuden hyödyntäminen.....	62
	4.3.1 Myynnin ja arvoketjun välinen yhteistyö.....	62
	4.3.2 Asiakkuustiimien toimintamalli.....	64
	4.3.3 Arvoketjuyhteistyön vaikutukset.....	65

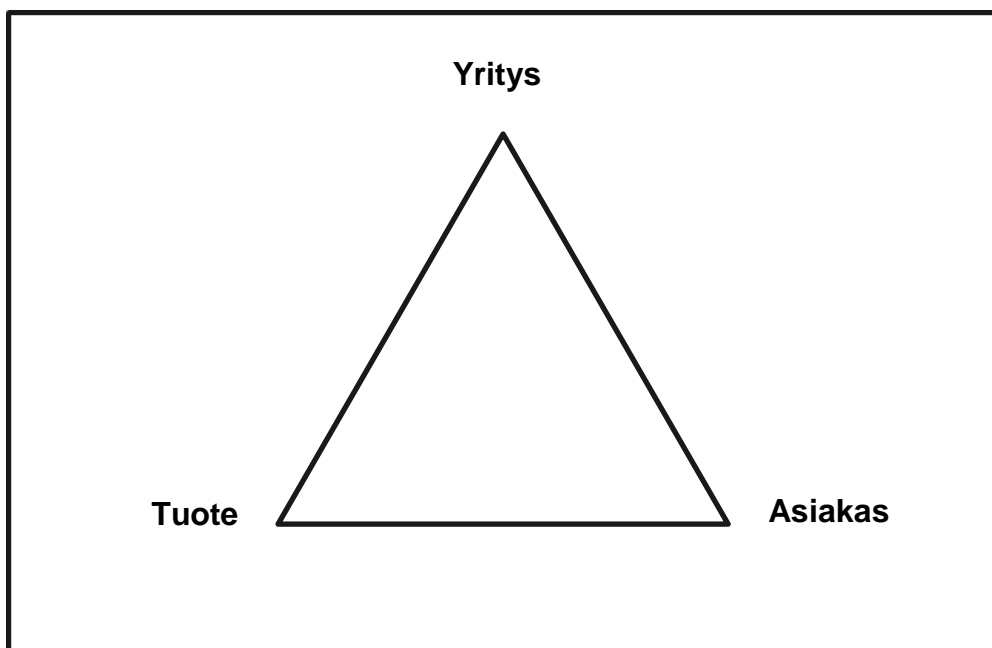
4.3.4	Prosessitehokkuuden hyödyntäminen .....	67
4.3.5	Teknologian hyödyntäminen asiakastyössä.....	70
4.3.6	Prosessitehokkuuden hyödyntäminen ja laatumyynti .....	72
4.3.7	Myynnin ja arvoketjun välinen yhteistyö.....	73
4.4	Luottoprosessit .....	74
4.4.1	Luottopäätöksiin tehtävät muutokset.....	76
4.4.2	Luottoprosessin toiminnan vaikutus asiakkaalle tai sidosryhmille .....	77
4.5	Liiketoimintayksikkökohtaiset tulokset .....	77
4.5.1	Liiketoimintayksikkö A:n kohdistuneet tulokset.....	77
4.5.2	Liiketoimintayksikkö B:n kohdistuneet tulokset.....	79
4.5.3	Liiketoimintayksikkö C:n kohdistuneet tulokset.....	81
5.	PÄÄTELMÄT .....	83
5.1	Asiakassuhteen johtamiseen vaikuttavat tekijät.....	83
5.2	Arvoketjun toimintaan ja prosesseihin vaikuttavat tekijät .....	88
5.3	Asiakkaaseen vaikuttavat tekijät.....	92
6.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	93
7.	JATKOTUTKIMUS JA KEHITYS EHDOTUKSET .....	99
7.1	Palvelupalkkioiden veloittaminen.....	99
7.2	Sisäinen arvoketjuyhteistyö ja prosessivaikutus .....	100
7.3	Laatumyynti.....	101
7.4	Yrityksen sähköisten palveluiden hyödyntäminen .....	101
7.5	Luottoprosessit .....	102
7.6	Asiakassegmentointi ja priorisointi .....	102
	LÄHTEET .....	104
	KUVIOLUETTELO .....	107
	Liite 1. MYYNNIN HENKILÖIDEN TEEMAHAASTATELUN TUKI KYSYMYKSET.....	109
	Liite 2. ARVOKETJUN HENKILÖIDEN TEEMAHAASTATELUN TUKI KYSYMYKSET .....	111

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän tutkimuksen aihe syntyi siitä, kun haluttiin selvittää tutkimuskohteena olevan case -yrityksen myyntiorganisaation asiakasvastuullisten myyntijohtajien toimintatapoja asiakassuhteen johtamisen osalta sekä sitä miten asiakassuhteen johtaminen vaikuttaa case -yrityksen arvoketju yhteistyöhön, sisäisiin prosesseihin sekä yrityksen asiakkaisiin.

Yrityksen liiketoiminta nitoutuu kolmen keskeisen tekijän ympärille – yrityksen, tuotteen ja asiakkaan -sujuvaan vuorovaikutuksen (kuvio 1). Yrityksen menestymisen edellyttää näiden taitavaa ja kokonaisvaltaista yhdistämistä, siten että johtamisen kohteena on asiakas. (Hellman & Värilä, 2009; 15). Kun asiakas on tyytyväinen, kasvaa todennäköisyys siihen, että asiakas pysyy yrityksen asiakkaana pitkään. Tämän myötä asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu tunneside ja keskinäinen luottamus. Asiakas on yritykselle kannattava silloin, kun asiakkaasta saatavat tuotot ylittävät aikaansaamisesta ja hoitamisesta aiheutuneet kustannukset. (Ylikoski et al., 2006; 58).



Kuvio 1. Liiketoiminnan ydindynamiikka, (Hellman & Värilä, 2009; 15)



Yrityksen tulee tuntea omat asiakkaansa ja heidän tarpeensa, sekä miten asiakkaat luovat arvoa yritykselle ja päinvastoin. (Puusa et al., 2015; 191).

Asiakas on yrityksen ulkopuolinen ihminen tai yritys, joka ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita ja tuo sitä kautta yritykselle tuloja ja takaa tätä kautta yrityksen toiminnan jatkuvuuden. (Pesonen et al., 2000; 222).

Tutkimuskohteena olevassa yrityksessä on kolme eri liiketoiminta-aluetta ja yrityksen päivittäiset prosessivolyymit ovat suuret. Tutkimuksella halutaan selvittää onko liiketoimintayksiköiden välillä eroavuuksia asiakassuhteen johtamisessa sekä mikä näiden vaikutus on yrityksen arvoketju yhteistyöhön sekä sisäisiin prosesseihin. Asiakassuhteen johtamisessa myynnin tulee myös tiedostaa kaikki osapuolet, ketkä ovat toteuttamassa palvelua asiakkaalle sekä mitä tämä tarkoittaa käytännön prosessi osalta. Nämä asiat toimivat tämän tutkimustyön kimmokkeena. Tutkimukseen on otettu mukaan edustajat kaikista kolmesta liiketoiminta-alueesta sekä eri arvoketjun tiiminvetäjien näkökulma.

Asiakassuhteen johtamisen kannalta kaikki prosessissa tehtävät poikkeamat tuovat lähestulkoon aina kustannusvaikutuksen yritykselle, mutta todellisuudessa näitä poikkeamia joudutaan tekemään hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi asiakassuhteen hoidossa. Hyvän asiakaspalvelukokemuksen taustalla voi olla useita erilaisia tekijöitä, yrityksen joustavuus, palvelujen helppo saatavuus tai jokin muu tekijä mistä asiakas kokee saavansa hyötyä. (Ylikoski et al., 2006; 55).

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada selville millaisia prosesseissa tehtäviä poikkeavuuksia ja räätelöintejä syntyy yritykselle asiakassuhteen johtamisessa tapahtuvassa työssä sekä mikä näiden vaikutus on yrityksen arvoketjun prosessitoiminnoille. Tutkimuksen yhtenä kysymyksenä on myös osataanko case -yrityksen myynnin tai arvoketjun toiminnoissa tiedostaa, mistä nämä poikkeavuudet syntyvät, mikä niiden vaikutus on, sekä pystyykö myynti vaikuttamaan omalla toiminnallaan yhdessä arvoketjun kanssa tiedostamattomien kulujen tai toimien synty-

seen. Yhtenä tärkeänä kohtana tutkimuksessa on myös selvittää, miten nämä vaikuttavat yrityksen asiakkaisiin asiakaspalvelun ja sen laadun osalta.

Lähtökohta olettamuksena on, että asiakassuhteen hoitamisessa syntyvät vaikutukset ovat hyvin pitkälle tiedostamattomia toimia, mitä ei osata myynnin eikä arvoketjun toimesta huomioida. Lisäksi ei osata muodostaa käsitystä minkä vaikutuksen ne luovat yrityksen arvoketjun toiminnalle sekä yrityksen prosesseille ja loppu viimein minkä vaikutuksen yrityksen asiakkaille.

Tutkimuksessa paneudutaan tutkimuskohteena olevan organisaation kolmeen eri liiketoiminta-alueeseen ja haluttu selvittää onko myynnin osalta liiketoiminta-alueiden välillä eroja asiakassuhteen johtamisen toimintatavoissa sekä mikä näiden mahdollinen vaikutus on yrityksen arvoketjuprosesseihin sekä kokonaisuutena asiakkaaseen. Edellytys erinomaiselle asiakaspalvelulle on, että yritys ymmärtää asiakkaidensa odotukset. Asiakkaat vertaavat saamaansa palvelua omiin odotuksiin arvioidessaan yritystä. Pohjimmiltaan asiakas haluaa oikeudenmukaista palvelua. Asiakas maksaa palvelusta ja haluaa saada hyvää palvelua vastineeksi. Kun tämä ei toimi odotetusti, muodostuu tästä asiakkaalle huono kokemus sekä epäluottamus yritystä kohtaan. (Parasuraman et al., 1991; 39-40). Yrityksen tulee huolehtia asiakkaistaan ja heidän tyytyväisyydestä siten, jotta voidaan saavuttaa kannattavaa liiketoimintaa. (Helgesen, 2007; 757-767).

Palvelun laatu voidaan määritellä siten että, se on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Yrityksen ei tule pyrkiä asiakastyytyväisyyteen hinnalla millä hyvänsä, vaan yrityksen tulee miettiä asiaa kannattavuuden näkökulmasta. Laatu voidaan luokitella myös suoritustason jatkuvan parantamisen tarpeena, mutta sen tulee tapahtua kehityksen sallimissa puitteissa. (Lecklin, 2006; 18-19).

Lähtökohtana tutkimuksessa on, että organisaation prosessien osalta perustoimintatavat ja käytännöt tulisi olla tällä hetkellä hyvin yhtenevät kaikkien liiketoiminta-alueiden osalta. Yrityksen myynti- sekä arvoketjuprosessit ovat molemmat hyvin tarkkaan määriteltyjä prosesseja. Prosessit minkä mukaan asiakassuhdetta johdetaan ja hoidetaan sekä käytännön toimia hoidetaan. Tässä kohtaa asiakkaalle

tehtävät poikkeavuudet tarkoittavat asiakaskohtaista räätälöintiä tai jotakin muuta tilapäisesti normaalista poikkeavaa toimintoa, ratkaisua tai myönnytyistä, mikä muodostuu asiakassuhteen hoitamisen osalta. Tutkimuksella haetaan myös tietoa siihen, miten arvoketjun edustajat näkevät tämän hetkisen tilanteen asiakassuhteen hoidossa ja mistä toiminnoista heidän näkökulmasta tehdään joustoja tai poikkeamia sekä mikä näiden vaikutus on case -yritykselle.

Yrityksessä on toteutettu Lean -projekti vuosina 2012 - 2014 läpi koko organisaation ja tästä olettamuksesta prosessit tulisi olla hyvin systemaattiset ja yhtenevät sekä hyvin tiedostettavissa. Samassa yhteydessä otettiin käyttöön koko myyntiä koskeva myyntiprosessi toimintamalli, jota kaikki liiketoimintayksiköt noudattavat. Myyntiprosessien suunnitelmallisuudesta ja sen noudattamisesta on todettu, että onnistunut myyntiprosessi takaa asiakastyytyväisyyden paranemisen ja lisäksi sillä on vaikutus yrityksen nopeaan ja pysyvään tuloksen kehitykseen. (Rubanovitsch & Aalto, 2005; 13).

Yrityksen vahvuus syntyy siitä, miten voimakkaassa riippuvuussuhteessa yritys, asiakas ja tuote ovat keskenään. Johtamisen kannalta tulee näitä kaikkia osatekijöitä pystyä tarkastelemaan talouden ja toiminnan kannalta. Yrityksen kilpailuedun kannalta on tärkeää, että yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen tuotteiden lisäksi myös palveluja ja tätä kautta saavuttamaan kilpailuetua. Tänä päivänä yrityksillä on tilanne, että pelkkä tuote ei yksin riitä vaan lisäksi tarvitaan palvelua. Tuotteet ja palvelut ovat samankaltaistuneet viime vuosikymmeninä ja tämä on luonut yrityksille paineita erilaistumiselle. Useat yritykset toteuttavat erilaistumista lisäämällä perustuotteen ympärille eri palveluelementtejä, jotta tuote saadaan erilaiseksi muihin markkinoihin nähden. (Hellman & Värilä, 2009; 16, Tikkanen, 2005; 109, Havunen, 2000; 196).

Tutkittavana olevan organisaation tahtotilassa on todettu muun muassa, että menestyvän yrityksen tuottavuuden ja kannattavuuden pohjalla on se, että se pystytään tuottamaan erinomaisia ja laadukkaita asiakastapaamisia ja samanaikaisesti tehostamaan kuluja ja tuottavuutta.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena laadullisena puoli strukturoituna teemahaastattelututkimuksen avulla. Tavoitteena on havainnoida ja avata tilannetta teorian ja empiriaosuudessa toteutettavan haastattelututkimuksen avulla, yhden vakuutus- ja pankkitoimialalla toimivan yrityksen asiakassuhteen johtamisessa tapahtuvia toimia sekä sen vaikutusta case yrityksen arvoketjutoimintoihin sekä prosesseihin. Lisäksi tutkimuksen avulla halutaan selvittää millainen vaikutus näillä yhdessä on yrityksen asiakkaisiin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää onko yrityksen eri liiketoiminta-alueilla myynnin henkilöiden toimintatavat yhtenevät asiakassuhteen johtamisessa vai onko näissä havaittavissa selviä eroja. Mikäli eroja ilmaantuu, tutkimuksella halutaan saada selvyys, mitä nämä ovat sekä miten nämä eroavuudet vaikuttavat case yrityksen arvoketjun prosesseihin sekä toimintaan.

Haastattelututkimukseen valittiin mukaan myynnin edustajat kaikista case - yrityksen kolmesta liiketoimintayksiköstä (tässä tutkimuksessa näistä käytetään nimiä A, B ja C -yksiköt) sekä lisäksi haastateltiin esimiesasemassa olevia henkilöitä case -yrityksen eri arvoketju toiminnoista. Tutkimukseen valittiin mukaan yrityksestä ne arvoketjun edustajat, jotka ovat päivittäin tekemisissä asiakasvastuulisten johtajien sekä case -yrityksen asiakkaiden kanssa.

Tutkimuksessa haastatellaan yhdeksää eri henkilöä myynnin osalta, kolme henkilöä jokaiselta myynnin liiketoiminta-alueelta. Kahdeksan heistä toimii asiakasvastuullisena myyntijohtajana ja yksi haastateltava myyntipäällikkönä. Näiden lisäksi haastateltiin arvoketjun osalta kahdeksaa esimiesasemassa olevaa henkilöä. He koostuivat joukosta, jotka ovat kaikki tavalla tai toisella tekemisissä myynnin henkilöiden kanssa myyntiprosessin tai asiakassuhteen hoitoon liittyvien prosessien vaiheissa oman tiimiorganisaation kanssa. Lisäksi nämä haastatellut tiimien esimiesasemassa olevat henkilöt edustavat tiimejä, jotka vastaavat käytännön palvelun toteuttamisesta case -yrityksen asiakkaille. Kaikki haastatellut esimiehet ovat

tekemisissä, joko kaikkien kolmen liiketoimintayksikön kanssa tai sitten jonkun tai joidenkin yksiköiden kanssa. Yhteensä haastateltavia on 17 henkilöä.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan case -yrityksen myynnissä työskenteleviä asiakasvastuullisia johtajia sekä valittuja arvoketjun edustajia, jotka ovat suorassa päivittäisessä tekemisessä yhdessä myynnin edustajien kanssa asiakassuhteen hoitamisessa tai siihen liittyvissä toimissa. Koko case -yrityksen arvoketjua ei ole mukana tässä tutkimuksessa, johtuen tutkimuksen toteuttamisen rajaamisesta sekä laajuudesta. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät organisaation arvoketjuista sellaiset osat, joka eivät ole suorassa päivittäisessä tekemisessä myynnin kanssa.

### 1.4 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma on selvittää case yrityksessä tapahtuvaa asiakassuhteen johtamista sekä tuovatko nämä vaikutuksen kohdeyrityksen arvoketjun toimintoihin ja prosesseihin sekä lisäksi case -yrityksen asiakkaisiin. Tutkimuksessa halutaan saada myös selvyys siihen, mitä mahdollisesti tiedostamattomia piilokustannuksia, tuottomenetyksiä, poikkeamia tai lisätöitä yritykselle syntyy asiakassuhteen johtamisen osalta sekä osataanko nämä kohdat tiedostaa myynnin ja arvoketjun toimesta. Minkälainen vaikutus näiden tiedostamattomilla toimilla on yritykselle itselleen sekä yrityksen asiakkaille. Tutkimuksella halutaan saada käsitys myös siitä, ovatko eri liiketoimintayksiköiden toiminnot asiakassuhteen johtamisen osalta yhteneväiset vai onko niissä eroja.

Päätutkimusongelmaa selvitetään seuraavien alaongelmien avulla:

- Miten asiakassuhteen johtaminen koetaan myynnin ja arvoketjun edustajien näkökulmasta sekä mitä vaikutuksia tällä on case yrityksen prosesseihin?
- Onko liiketoiminta-alueiden välisiä eroja asiakassuhteen johtamisen toimintatavoissa?

- Asiakassuhteen johtamisen osalta esiin nousevat kehityspotentialit arvoketjussa?
- Miten myynti pystyy vaikuttamaan asiakastyössä tiedostamattomien kustannusten syntymiseen?

### 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on pyritty tekemään mahdollisimman johdonmukaiseksi. Johdannossa kartoitetaan tutkimuksen taustaa ja käydään läpi tämän tutkimuksen osalta tarkoitus sekä rajaus, tutkimuksen rajaus, tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne. Tämän jälkeen paneudutaan tutkimuksen pääaiheisiin teoreettisten viitekehysten näkökulmasta tarkasteltuna. Teoreettinen viitekehys rakentuu asiakassuhteenjohtamisen, asiakaspalvelun, asiakaspalvelun laadun, sisäisen asiakaspalvelun ja prosessitehokkuuden näkökulmiin.

Luvussa kolme käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen eli empiria osuus. Luvussa kerrotaan kohdeorganisaatiosta ja kohdeyrityksestä, käydään läpi tutkimusote ja lähestymistapa, aineiston keräämisen menetelmät sekä analyysitapa, tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti sekä aineiston analyysi.

Luku neljä kertoo tutkimustuloksista. Tulokset ovat tutkittavan yrityksen asiakasvastuullisten myyntijohtajien, myyntipäällikön sekä case yrityksen eri arvoketjun esimiesten näkemykset case yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta asiakassuhteen johtamisen sekä arvoketjun prosessivaikutuksen näkökulmasta. Tulokset käydään läpi haastattelututkimuksen tuloksia analysoiden.

Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen päätelmät, jossa analysoidaan saatuja tuloksia asiakassuhteen johtamiseen, arvoketjun toimintaan ja prosesseihin vaikuttavia tekijöitä tutkimustyön teoreettiseen viitekehukseen peilaten. Luvussa kuusi puolestaan käydään läpi tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Tässä luvussa paneudutaan tutkijan tekemiin johtopäätöksiin saadun aineiston pohjalta tarkastelleen teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tutkijan johtopäätökset etenevät päätutkimusalueita analysoiden. Mitä myönnytyksiä tai tiedostamattomia toimia tehdään

asiakassuhteen johtamisen osalta, eroavuudet liiketoimintayksiköiden toimintata-voissa, näiden vaikutus case -yrityksen arvoketju prosesseihin sekä esseihin sekä on näillä mahdollisesti tuotto- ja kustannusvaikutuksia yritykselle.

Lopuksi luvussa seitsemän esitetään jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset sekä yhteenveto tutkimuksesta.

## 2. NÄKÖKULMIA ASIAKASSUHTTEEN JOHTAMISEEN

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojautuu asiakassuhteen johtamisen, asiakaspalvelun, tämän laadun sekä sisäisen asiakaspalvelun teorioiden ympärille. Lisäksi viitekehyksessä pohditaan teoriaa asiakaskannattavuuden ja asiakastyytyvyyden näkökulmasta katsottuna. Vahvasti koko tutkimuksessa kulkee mukana myös arvoketjun merkitys ja sisäiset prosessit asiakassuhteen hoidossa.

### 2.1 Asiakassuhteen johtaminen

Asiakassuhteen johtamisella eli *customer relationship management*, CRM tarkoitetaan yrityksen toimintaa ja johtamistapaa miten yrityksessä johdetaan asiakassuhteita. (Puusa et al., 2015; 191). Yrityksen asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla voidaan saavuttaa ja rakentaa tuottavia asiakassuhteita ja saada sitä kautta myös arvoa yritykselle sekä asiakkaalle. (Hellman & Värilä, 2009; 179-181). Asiakassuhteen hoitamiseen tarvitaan taitavaa henkilöstöä, etenkin osaavia asiakaspalvelijoita. (Ylikoski et al., 2009; 54).

Asiakassuhteen johtamisessa on tärkeää, että yritys tuntee omat asiakaskantansa ja keskittää resurssejaan tärkeisiin ja kannattaviin asiakkuuksiin. (Puusa et al., 2015; 195).

Grönroosin käsittelee kirjassaan (2009; 26-28) asiakassuhteen hoitamisen strategista näkökulmaa siten, että jokaisella yrityksellä on oma strateginen näkökulma, miten he tarjoavat omia palveluitaan tai tuotteita omille asiakkailleen. Tämä näkökulmastrategia toimii yhtenä pohjana sille, miten yrityksessä halutaan hoidettavan omia asiakkaitaan. Nämä näkökulmat voidaan jakaa neljään eri strategiaan:

- Palvelunäkökulma
- Ydintuotenäkökulma
- Hintanäkökulma
- Imagonäkökulma

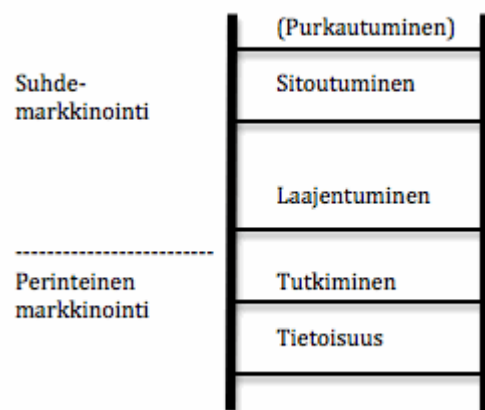


Palvelunäkökulma perustuu siihen, että yritys tarjoaa ydintuotteen lisäksi myös palveluja ja tarvittavia tukipalveluita. Toisena kohtana oleva ydinnäkökulma perustuu ajatteluun, että yrityksen ydintuote on ainut asiakkaalle arvoa tuottava tekijä. Kolmantena kohtana oleva hintanäkökulma puolestaan siihen, että yrityksen kilpailuetu perustuu hinnoitteluun. Neljäntenä kohtana imagonäkökulma, jonka avulla yritys tuo markkinointiviestinnän avulla kuvitteellisia kuvia ydintuotteen ympärille. (Grönroos, 2009; 26-28)

Pusa et al. (2015; 191-192) käsittelee aiheita kirjassaan siten, että Palvelunäkökulma strategian lisäksi yrityksellä tulee valita asiakassuhteen hoidon osalta johtamis- ja toimintatapaa, miten asiakassuhteita hoidetaan. Keskeisimmäksi tehtäväksi voidaan jaotella seuraavat asiat:

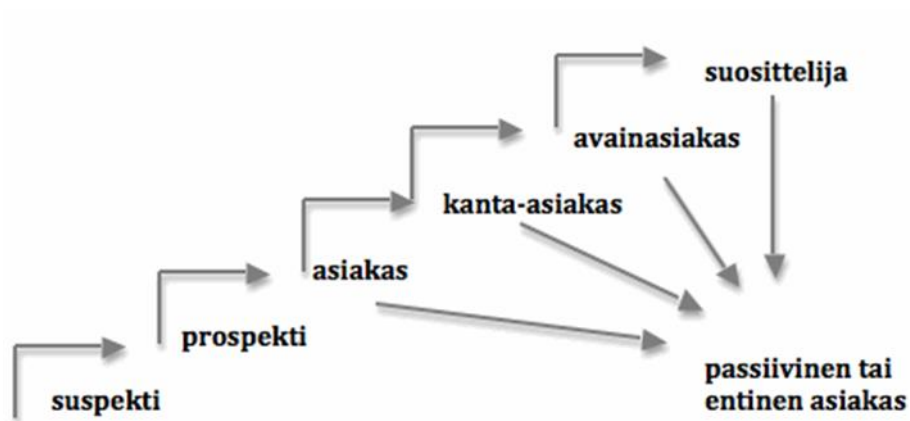
- Tunnistaa ja valita strategisesti tärkeät asiakkuudet
- Asettaa tavoitteita ja laatia toimintastrategioita asiakkuuksien kehittämiseksi
- Toteuttaa suunnitellut toimenpiteet
- Kehittää toimintaa saatujen tulosten ja palautteiden perusteella

Asiakassuhteen kehittymisen pohjalta on esitetty erilaisia teorioita ja toimintamalleja. Yksi teoria asiakassuhteen kehittämistä lähestyy tätä tikaspuumallin pohjalta, mallin on alun perin kehittänyt Dwyerin, Schurrin ja Ohin, missä asiakassuhde kehittyy vaihe vaiheelta ja nousee ylemmälle tasolle. Suhde alkaa siitä, että molemmat tiedostavat toisensa, tämän jälkeen tutkitaan ja kokeillaan mitä etuja ja haittoja yhteistyö tuo tullessaan. Mikäli saavutetut edut ovat arvokkaita ja tavoittelemisen arvoisia, suhde syvenee ja laajenee. Tämän jälkeen kun luottamus on (kuvio 2) kuvaa tämän kehittymistä asennetasolla, mitä tapahtuu suhteen kehittämisessä. (Puusa et al., 2015; 191-192).



Kuvio 2. Tikaspuumalli, suhteiden kehittyminen asennetasolla. (Puusa et al., 2015; 191)

Puusa et al., (2015 :191-192) toinen yleinen suhteiden kehittymistä kuvaava malli on porrasmalli (kuvio 3 alla). Mallin ovat alun perin kehittäneet muun muassa Christopher, Payne ja Ballantyne. Porrasmalli keskittyy enemmän kuvaamaan asiakas-suhteen muodostumisessa tapahtuvaa käyttäytymistä ja siinä tapahtuvaa kehitystä, sitä kuvataan kahdeksan asiakasryhmän avulla portaittain nousevana kuvana. Alimman tason askelma kuvaa suspektia, eli kaikkia potentiaalisia asiakkaita, joita on markkinoilla. Seuraavaksi tulevat prospektit, myös potentiaalisia asiakkaita, mutta nämä ovat jo ilmaisseet jollakin asteella kiinnostuksen yritystä kohtaan. Kolmantena kohtana tulee asiakas, tässä yhteydessä tarkoitetaan ensiostajaa tai satunnaista asiakasta. Neljäntenä kohtana tulevat kanta-asiakkaat, he keskittävät ostojaan yritykseen. Viidentenä kohtana tulee puolestaan avainasiakkaat, ne on yrityksen kanta-asiakkaita mitkä koetaan yritykselle hyvin tärkeiksi, esimerkiksi kannattavuuden näkökulmasta. Kuudentena kohtana on asiakasryhmä suosittelijat, he kertovat yrityksen tarjoamasta muille. Yrityksen kannalta jokaisesta näistä edellä kuvausta kohderyhmästä yritys voi menettää asiakkaita, ne voivat muuttua passiiviksi tai yritys menettää ne.



Kuvio 3. Porrasmalli, käyttäytyminen asiakassuhteen muodostumisessa. (Puusa et al., 2015; 191)

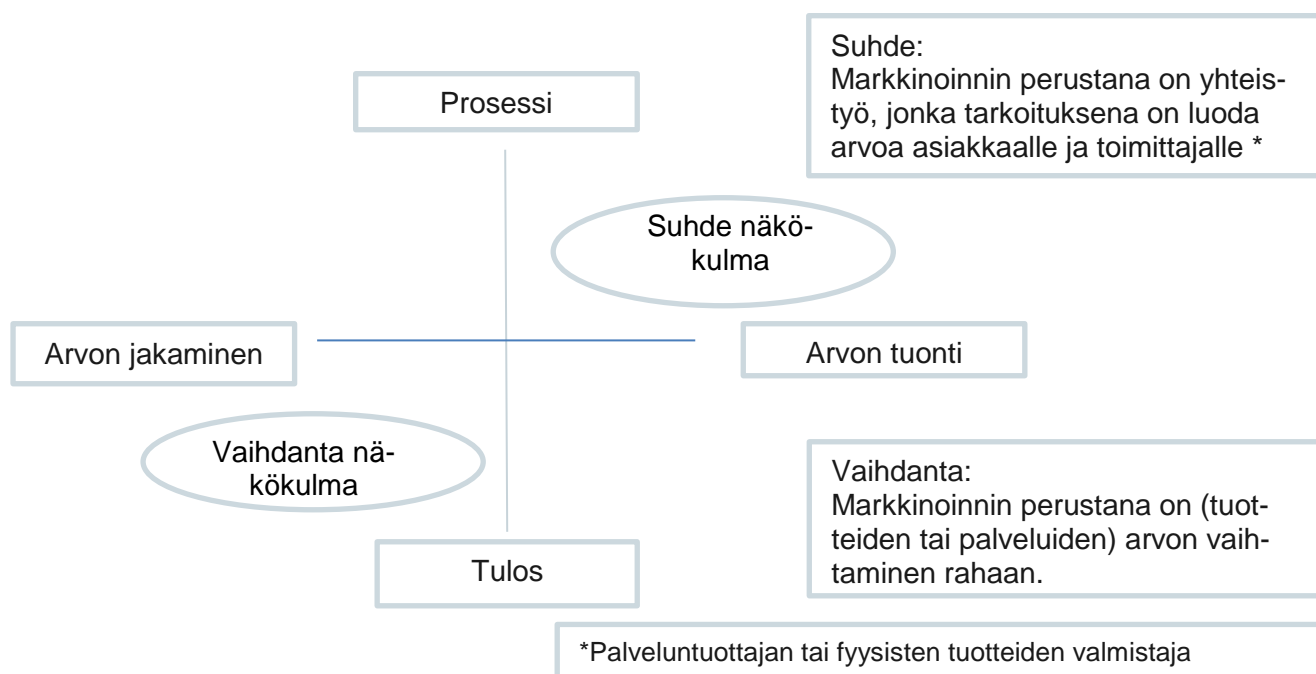
Asiakassuhteen hoidon osalta on erityisen tärkeää, että yritys tuntee asiakkaansa ja tunnistaa heidän tarpeensa, sekä sen miten he pystyvät tuottamaan heille lisä-arvoa. Aito asiakassuhteen muodostuminen ja kehittyminen edellyttävät, että suhde on myös asiakkaan mielessä saanut erityisen aseman eikä asiointia koeta vain satunnaiseksi. (Puusa et al., 2015; 191).

Yrityksen tulee tarkastella kymmenen kriittistä kysymystä, joiden avulla voidaan tehostaa asiakassuhteen johtamista yrityksessä ja miten johtamiseen voidaan vaikuttaa. Tarkastelun pohjana on ohjata suhteen kehittymistä ja luomista asiakkaaseen, luoda yritykselle malli asiakassuhteen johtamiselle sekä valita sopiva yhdistelmä teknologiaa tueksi. Suhteen luomisen osalta: ketkä ovat meidän asiakkaita, mitä he haluavat ja odottavat meiltä sekä mikä on asiakkaidemme potentiaalinen arvo. Asiakassuhteen johtamisen osalta: millaisen suhteen yritys asiakkaaseen haluaa, miten suhdetta voidaan edistää sekä kuinka jaamme vastuuta asiakkaan kanssa. Kolmantena kohtana on kuinka teemme yhteistyötä: keitä me olemme, miten voimme siirtää arvoa yhteistyöhön, kuinka voimme mitata ja hallita suorituskykyä sekä miten lisäämme muutosvalmiutta. (Mc Kenzie, 2000; 7-9).

Palvelutapaaminen asiakkaan ja myyjän välillä on prosessi, jossa palveluntarjoaja on läsnä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Jo yksikin kokemus voi muo-

dostaa suhteen asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Mikäli asiakas tässä tilanteessa kokee jotain erityistä ja arvokasta, muodostuu asiakassuhde.

Suhteen yhteyksien kokemus voi määrittellä sen miten lujaksi asiakassuhde muodostuu. Suhteen lujittamiseksi ja pysyvyyden muodostamiseksi joutuu yritys keskittymään palvelustrategian lisäksi suhteisiin. Palvelukilpailussa toimivan yrityksen johtamisessa on välttämätöntä ymmärtää suhdemarkkinointia eli asiakassuhteisiin perustuvaa markkinointia. (Grönroos, 2009; 30).

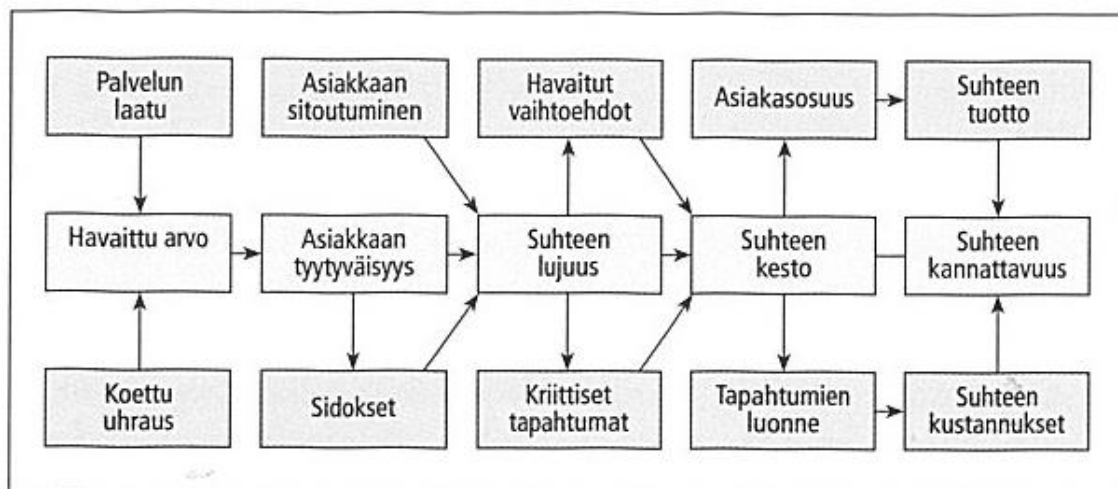


Kuvio 4. Markkinointiprosessi vaihto ja suhde näkökulmasta. (Grönroos, 200; 51).

Yllä oleva kuvio (kuvio 4) kuvaa sitä miten arvon luominen ja tuottaminen asiakkaalle tapahtuu suhdenäkökulmasta, tällöin arvo ei sisälly tuotteisiin eikä tuotteiden vaihdantaan rahaa vastaan, vaan tuote toimii mahdollistajana. Asiakas luo itse saamaansa arvoa ja arvo syntyy asiakkaan ja yrityksen tai palveluntarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta. Vastaavasti jos arvon tuottaminen tapahtuu vaihtonäkökulmasta, tällöin yritys tuottaa asiakkaalle arvoa tehtaassa ja sisällyttää sen tuot-

teeseen, mitä jakelee asiakkailleen. Asiakassuhteen johtamisessa on kysymys asiakkaalle tuotettavasta arvosta suhdenäkökulmasta katsottuna. (Grönroos, 2009; 48-51).

Puusa et al., (2015; 193-194) Yritykselle pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat ovat kannattavia, näistä asiakassuhteista yrityksen tulee pitää kiinni. Uuden asiakkaan hankkiminen on kallista ja työlästä sekä lisäksi uskolliset asiakkaat ostavat palveluita enemmän sekä laajemmin kuin uudet. Asiointi myyjän ja ostajan välillä helpottuu, kun opitaan tuntemaan tarpeeksi hyvin. Tämän alentaa myös yrityksen palvelukustannuksia ja asiakkaat eivät ole yhtä hintaherkkiä. (Barnes, 2001). Edellä kuvatun tilanne ei ole niin yksinkertainen, myös olemassa olevien asiakkaiden hoidosta tulee yritykselle kustannuksia, ja sillä pitkäaikainen asiakas voi olla yritykselle kannattamaton. Se tuottaa vähemmän kuin kuluttaa yrityksen varoja. Tämä on kohta jossa vaaditaan hyvää asiakassuhteen johtamista ja siten että myynnin henkilöltä vahvaa myynnin osaamista. Kilpailijoiden matalampi hinnoittelu voi houkutella asiakasta vaihtamaan toimittajaa, tällöin korostuu se palvelu ja sisältö mitä asiakas kokee saavansa pitkässä asiakassuhteessa. Lisäksi asiakassuhteen johtamisessa tulee olla hereillä sen suhteen, ettei asiakassuhteesta muodostu liian tuttavallista, silloin on iso riski että joudutaan antamaan lisäalennuksia ja tekemään räätälöintejä, nämä kaikki lisäävät asiakkaan palvelukustannuksia yritykselle. (Egan. 2004). Alla tämä kuvattuna kaaviona (kuvio 5), jonka ovat kehittäneet Grönroos, Stornacka ja Strandvik (1994), kaaviossa tekijät mitkä vaikuttavat asiakassuhteen hoidossa kannattavuuteen.



Kuvio 5. Suhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. (Puusa et al., 2011: 194).

Kun puhutaan yleensä johtamisesta ja etenkin liikemiestäidoista, niitä voidaan teoriameilessä käsitellä taiteen lajina. Johtamisessa parametrit ovat epäselviä ja muuttujia on hyvin vaikea määritellä. Johtamisessa riippuvuussuhteet ovat yleensä hyvin vaikeasti havaittavissa tai ne ovat täysin tuntemattomia. Tästä syystä ratkaisu tilanteissa joudutaan etsimään sitä tyydyttävä ratkaisu, ja päätöksen teossa turvaututaan omaan harkintaan ja aikaisempien kokemusten hyödyntämiseen. (Karlöf, 1999; 12).

Johtamisessa keskeinen vaikuttaminen on omanlainen prosessi, siinä on keskityttävä mielentiloihin ja prosesseihin, mitkä saavat ihmiset kuuntelemaan ja uskommaan heidän sanomaansa sekä omaksumaan vision. Johtamisessa pitää kiinnittää huomio myös sosiaalisiin ja kontekstuaalisiin tekijöihin. (Haslam et al., 2009; 14).

Todellinen johtaminen perustuu johdettavien kanssa yhdessä työskentelyyn ja kykyyn siirtyä ihmisten velvollisuudekseen kokemien sosiaalisten sopimusten yläpuolelle. Johtamisessa vedotaan ihmisten ylemmän tason tunteisiin ja innostetaan ihmiset tekemään asioita mitä he haluavat tehdä ja tuntemaan, että se tekeminen on oikein. (Haslam et al., 2009; 62-63).

## 2.2 Asiakaspalvelu

Hyvän asiakaspalvelun tehtävä on tunnistaa, mitä palveluita asiakas käyttää ja tarvitsee. Asiakaspalvelu on keskeisessä roolissa palvelujen myymisessä että kulloistenkin asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa. Jotta asiakaspalvelusta saadaan mahdollisimman tehokas, tulee asiakaspalvelijan olla hyvin selvillä asiakkaan ominaisuuksista, palvelujen käytöstä sekä asiakkaan etsimistä hyödyistä. Vuorovaikutustilanteet on keino miten nämä saadaan selville. Siinä asiakaspalvelijan keskeinen rooli on saada selville millainen asiakas on kyseessä ja sopeuttaa palvelutarjontaa asiakkaan tilanteeseen. (Ylikoski et al., 2006; 28).

Asiakaspalvelua määriteltäessä on usein haasteena, mitä se on ja mitä se pitää sisällään. Määrittelemine ei ole aina helppoa, sillä asiakaspalvelu on itsessään monimutkainen asia ja sen määrittelemine on hankalaa. Palvelun keskeisiä ominaispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus. (Lämsä & Uusitalo, 2012; 17).

Asiakkaan jokainen kohtaaminen on yritykselle ainutkertainen totuuden hetki, tämä kohtaaminen voi tapahtua kasvotusten, puhelimesta tai sähköisiä välineitä hyödyntäen. Kohdatessaan asiakkaan asiakaspalvelija vastaa omalta osaltaan asiakassuhteen syntymisestä. Vuorovaikutuksen onnistumisesta riippuu miten asiakassuhde muodostuu. (Ylikoski et al., 2006; 78).

Asiakkaan odotukset asiakaspalvelusta on, että he haluavat että muodostuu palvelusuhde asiakkaan ja yrityksen välille. Suhteen tulee olla jatkuvaa saman yhteyshenkilön kanssa sekä asiakas toivoo, että yrityksen edustajat ottaa itse yhteyttä, asiakkaan ei tarvitse aina ottaa kontaktia itse. Asiakas haluaa kumppanin joka tuntee, tietää ja välittää heistä. Tänä päivänä asiakas haluaa enemmän yksilöllistä palvelua ja tiiviimmät suhteet palveluntarjoajaan, joka pystyy tekemään asiakkaiden toiveista enemmän yksilöllisiä sekä luomaan yhteistyölle tiiviimmät suhteet. (Parasuraman et al., 1991; 43).

Palvelun merkitys korostuu yrityksen liiketoiminnassa, Bernard H. Booms ja Mary Jo Bitner (1981) toivat perinteiseen 4 P –malliin kolme P:tä lisää, Ihmiset (People), Prosessi (Process) ja fyysisen todisteen (Physical evidence). 4 p-malliin (Edmund Jerome McCarty (1960) kuuluu tuote (Product), hinta (Price), jakelu (Place) ja markkinointiviestintä (Promotion). Palvelussa katse kääntyy yhä enemmän ihmiseen. Palveluntarjoaja tuottaa palvelun yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Puusa et al., 2015; 127).

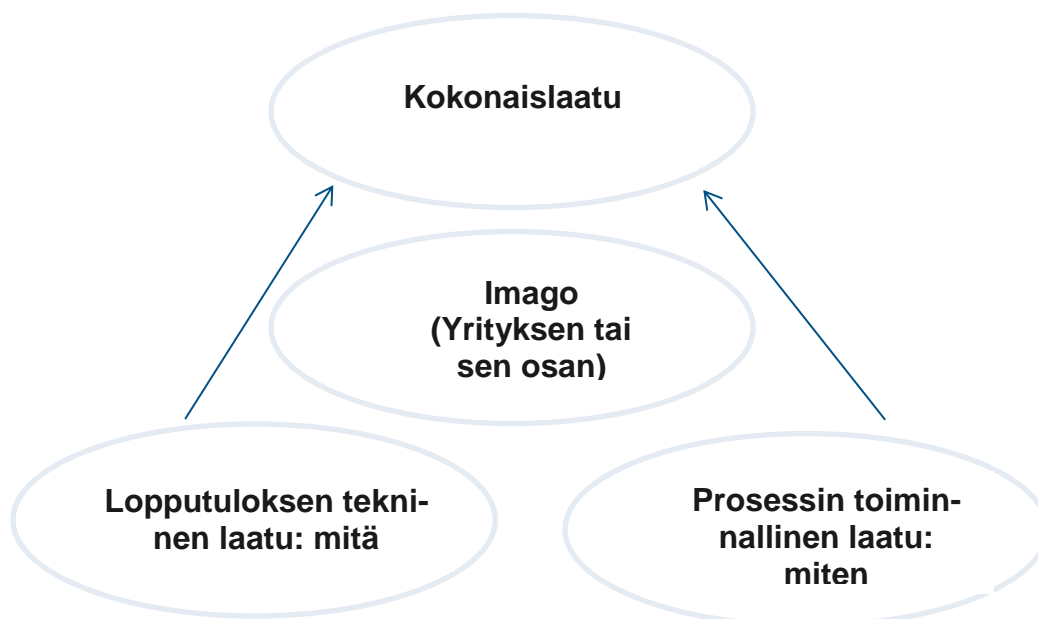
### 2.3 Asiakaspalvelun laatu

Asiakaspalvelun laadun määrittelemisen yrityksessä voi olla välillä hyvinkin hankalaa tai sen parantaminen mainitaan usein liian yleisellä tasolla, määrittelemättä laadun tasoa tarkemmin. Jos yrityksessä puhutaan laadun parantamisesta ja sitä käsitellään siten kuinka asiakkaat sen kokevat ja kuinka sitä tulisi edistää, nämä ei valitettavasti riitä. Koettu laatu rinnastetaan usein tuotteeseen tai palvelun tekniseen toteutukseen, todellisuudessa asiakkaan kokema laatu on yleensä huomattavasti laajempi käsite ja usein siihen ei vaikuta tekniset ominaisuudet. Todellinen laatu sellaisenaan kuinka asiakas sen kokee. (Grönroos, 2009; 100).

Yrityksen palvelun laatu on asiakkaan näkemys palvelun onnistumisesta ja asiakkaan tekemästä arviosta, mihin vaikuttaa koko palveluprosessi. (Korkeamäki et al., 2000: 24). Ihmisten toiminta vaikuttaa niin palvelun laatuun kuin tuottavuuteenkin. (Puusa et al., 2015; 127).



## Palvelun laadun ulottuvuudet



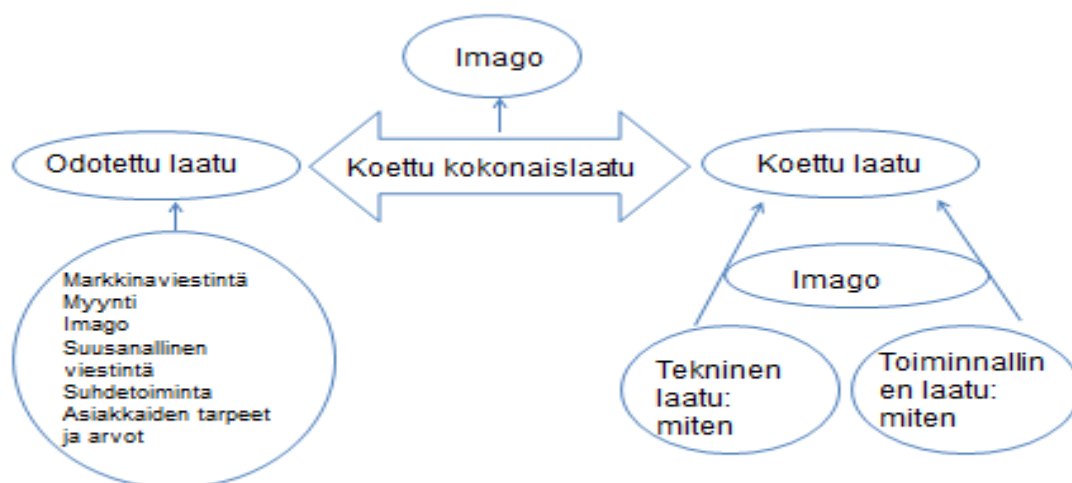
Kuvio 6. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Grönroos. 2009; 103).

Grönroosin (2009) mukaan palvelun laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen (kuviokuva 6), mitä asiakas saa yritykseltä (tekninen laatu) ja miten hän sen saa (toiminnallinen laatu). Asiakas pystyy näkemään edellisten lisäksi resurssit, toimintatavat ja prosessit. Yrityksen imago on tärkeä tekijä ja vaikuttaa muodostuneeseen laadun kokemiseen paljon. Asiakkaan muodostamaan imagon käsitykseen vaikuttaa muun muassa se miten hyvin yritys pystyy tuottamaan palveluja tai tehdäänkö toteutuksen osalta virheitä. (Grönroos, 2009; 102-103)

Laatua pidetään yhtenä menestyksen tekijänä ja sen sanotaan vaikuttavan suoraan yrityksen kilpailuun. Asiakkailta on myös jokin odotusarvo yrityksen palvelun laadusta ennen palvelutapahtumaa sekä sillä on myös vaikutus miten asiakas kokee tämän. Odotukset muodostuvat monista eri tekijöistä ja niihin vaikuttavat asiakkaan tarpeet, yrityksen imago ja markkinointiviestintä. Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat yrityksen lähestymistapa, palveluprosessit sekä koetun kokemuksen vertaaminen odotuksiin. Varsinaisessa asiakakalle suoritettussa palvelussa on

kaksi eri ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu on pääasiassa tuotelaatua eli millainen asiakkaan saama tuote on. Toiminnallinen laatu puolestaan tarkoittaa sitä, miten hyvin palvelu yrityksessä toteutetaan. Näiden kahden komponentin yhteisvaikutuksesta syntyy koettu laatu. Lopuksi asiakas vertaa koettua laatua omiin odotuksiin ja tämän seurauksena syntyy koettu kokonaislaatu. (Grönroos, 2009; 105-106).

### Koettu palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys



Kuvio 7. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos, 2009; 105).

Grönroos (2006) käsittelee kirjassaan koettua palvelun laatua (kuvio 7) ja yllä oleva kuva havainnollistaa, sen miten laatukokemukset liittyvät markkinointitoimiin sekä miten ne johtavat koettuun palvelun laatuun. Asiakkaan odottama laatu riippuu monista tekijöistä, yrityksen markkinointiviestinnästä, suosannallisesta viestinnästä, yrityksen imagosta sekä asiakkaan tarpeista. Yrityksen markkinointiviestintä on sellaista mikä on yrityksen valvonnassa ja ne pitävät sisällään kaiken, missä yritys on näkyvillä, mainonnan, suoramarkkinoinnin, myyntityöstämisen, www-sivustot, nettiviestinnän ja myyntikampanjat. Puolestaan epäsuorasti valvot-

tavissa oleva asioita on imago, suusannallinen viestintä ja suhdetoiminta. Koettua kokonaislaatu ei määräydy ainoastaan laadun teknisistä tai toiminnallisista osista, siihen vaikuttaa odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. (Grönroos, 2009; 105-106).

Laatu on sitä miten hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Kun yritys tuottaa asiakkaille palveluita on laatu sitä millainen käsitys asiakkaalle muodostuu palvelun onnistumisesta. Palvelun laatu muodostuu yksittäisestä kokemuksesta tai kun palvelua käytetään useammin. Asiakas on laadun tulkitsija ja laatua tuleekin tarkastella asiakkaan näkökulmasta, tällöin saadaan tieto onko laatu hyvä vai huonoa. (Ylikoski et al., 2006; 55).

Palvelun laadun kokemista on tutkittu paljon ja tunnetuimpia niistä ovat Leonard Berryn sekä hänen kollegoiden kehittämä Servoqual –menetelmä. Niissä palvelun laatua on tutkittu huolenpidon, spontaanisuuden, ongelmanratkaisun ja normalisoinnin näkökulmista. Tämän tutkimuksen vahvuus on siinä että, se mikä muodostaa palvelun laadun ytimen. (Grönroos, 2009; 112-113)

Jokainen asiakas muodostaa oman käsityksensä laadusta. Tämä käsitys vaikuttaa siihen, mitä hän odottaa seuraavalta teolta ja millaiseksi hänen laatukokemuksensa muodostuvat. Laatukokemukset voivat olla hyviä, neutraaleja tai huonoja. Kaikki yksittäiset laatukokemukset muodostavat yhdessä kokonaiskäsityksen laadusta. (Grönroos, 2001; 128).

Hyväksi koetun palvelun laadulle on määritelty seitsemän kriteeriä (Grönroos, 2009) nämä ovat muodostuneet tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat seuraavat:

1. Ammattimaisuus ja taidot

Asiakkaat ymmärtävät palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on tarvittavat taidot ja resurssit asian ammattitaitoiselle hoitamiselle.

## 2. Asenteet ja käyttäytyminen

Asiakkaat kokevat että heitä palvelevalla henkilöllä on halu ratkaista heidän ongelmia ja tarjota näihin apua.

## 3. Lähestyttävyyys ja joustavuus

Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoajan järjestelmät on hyvin suunnitellut ja toimivat, jotta palvelua on helppo saada.

## 4. Luotettavuus

Asiakkaat tietävät, että jos mitä tahansa tapahtuu, he voivat luottaa palveluntarjoajaan.

## 5. Palvelun normalisointi

Asiakkaat ymmärtävät, että jos tapahtuu jotain odottamatonta, pyrkii palveluntarjoaja saamaan tilanteen heti hallintaan.

## 6. Palvelumaisema

Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö tapaamiselle on tukevat myönteisesti yhteistyötä.

## 7. Maine ja uskottavuus

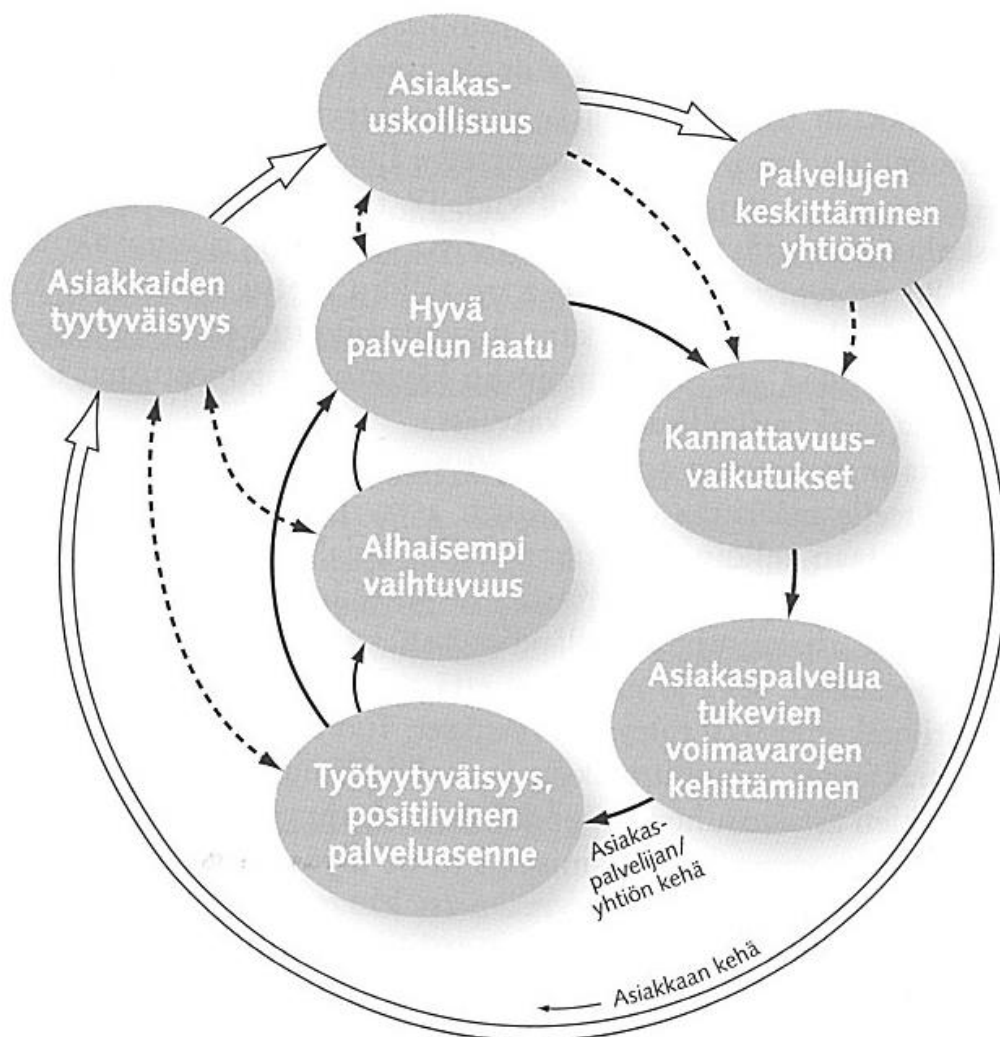
Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa.

Näitä edellä kuvattuja seitsemää laadukkaaksi koetun palvelun laatuksiteeriä voidaan pitää hyvänä ohjenuorana, sillä ne pohjautuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimustuloksiin. (Grönroos, 2009; 122).

Myös Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) kehittivät laatuksiuilumallin, jonka avulla voidaan paikata niitä kohtia, joissa odotusten hallinnassa ja laadun tuottamisessa saattaa syntyä ongelmia. He jakoivat laatuksiuilumallin viiteen eri kuiluun.

1. Johdon näkemyksen kuilu – tässä on kysymys siitä, ettei yrityksen johto heidän tiedä mitä heidän asiakkaat yrityksen palvelulta odottavat.
2. Laatuvaatimusten kuilu – kun palveluiden suunnittelussa ja laatuvaatimusten asettelussa epäonnistutaan. Tässä tulee ottaa huomioon ydinpalvelu, lisäpalvelu sekä tukipalvelut.
3. Palvelun laatutoimituksen kuilu – tämä syntyy kun palvelua ei toimiteta asetettujen laatuvaatimusten mukaisesti.
4. Markkinointiviestinnän kuilu – tässä yrityksen markkinointiviestinnässä annettu lupaus ei vastaa todellisuutta.
5. Koetun palvelun laatu kuilu – tämä kuilu muodostuu siitä, suurempi mitä asiakkaan odotusten ja hänen palvelukokemuksensa välinen ero on. Jotta yritys välttää tämän kuilun, on ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet ja odotukset, varmistaa, että palvelut on suunniteltu ja laatuvaatimukset asetettu näiden odotusten mukaan, huolehtia, että työntekijöillä on tietoja, taitoja ja halua noudattaa niitä vaatimuksia sekä viestiä asiakkaille sellainen lupaus, jonka yritys pystyy lunastamaan.

Laatukuiluista huolehtimalla yritys pystyy edistämään omaa kykyään toimia kannattavasti. (Puusa et al., 2015; 159-169).



Kuvio 8. Menestyksen kehä: Asiakkaan ja asiakaspalvelijan toiminnan positiiviset vaikutukset. Mukailten Schlesinger & Heskett. (1991). (Ylikoski et al., 2006; 60).

Yllä oleva kuvio (Kuvio 8,) havainnollistaa hyvän laadun ja asiakaspalvelun vaikutusta toisiinsa. Tämän menestyksen kehä ajattelun ovat luoneet Schlesinger & Heskett (1991). Hyvästä laadusta ja asiakastyytyväisyydestä seuraa menestyksen kehä, myönteiset asia vahvistavat toisiaan. Sama heijastuu myös yrityksen henkilöstön, ja asiakkaiden tyytyväisyys vahvistaa henkilöstön palveluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä. (Ylikoski et al., 2006; 60).

## 2.4 Asiakassuhteen kannattavuus

Yrityksen tulee tarjota laatua, jonka asiakas kokee hyväksi, sillä on suora vaikutus siihen miten sitoutunut asiakas on asiakasuskollisuuteen. Mitä paremmaksi asiakas kokee laadun, sitä valmiimpi hän on maksamaan palvelusta ja tämä puolestaan yrityksen tekemiin voittoihin kaupankäynnin osalta. (Grönroos, 2009; 200)



Kuvio 9. Asiakassuhteen kannattavuuden malli; kannattavien asiakkaiden taustalla vaikuttavat mekanismit. (Grönroos, 2009; 201, alkuperäinen Storbacka, K. et al., 1994; 23)

Yllä oleva taulukko (Kuvio 9) havainnollistaa asiakassuhteen kannattavuuden mallia. Mallin avulla voidaan nähdä mitkä mekanismit lisäävät tai vähentävät asiakkaiden kannattavuutta. Esimerkiksi asiakkaan kokeman arvon ja asiakkaan kannattavuuden väliin mahtuu lukuisia tekijöitä. Nämä on tekijät mitä yrityksessä tulee suunnitella ja hallittava sekä seurata, jos halutaan että asiakassuhde tuottaa yritykselle enemmän. Kaavion tarkoituksena on avata e miten vaikeaa asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ovat. Osa tekijöistä suhteen pituutta, suhteen tuottoja ja suhteen kustannuksia voi mitata vain objektiivisilla mittareilla. Kuvion tavoitteena on näyttää lukijalle mitä tulee ottaa huomioon ja miten niitä tulee ajatella.

Asiakassuhteen kannattavuuden malli pitää sisällään neljä kytköstä ja näihin vaikuttavia tekijöitä:

- Asiakkaan kokemasta arvosta asiakastyytyväisyyteen
- Asiakastyytyväisyydestä suhteen lujuuteen
- Suhteen lujuudesta suhteen pituuteen
- Suhteen pituudesta asiakassuhteen kannattavuuteen.

(Grönroos, 2009; 201-202).

### **Asiakkaan segmentoinnin vaikutus kannattavuuteen**

Segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden lohkomista asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen mukaan toisistaan selkeästi erottuviin osiin eli segmentteihin. (Ylikoski et al., 2006; 20).

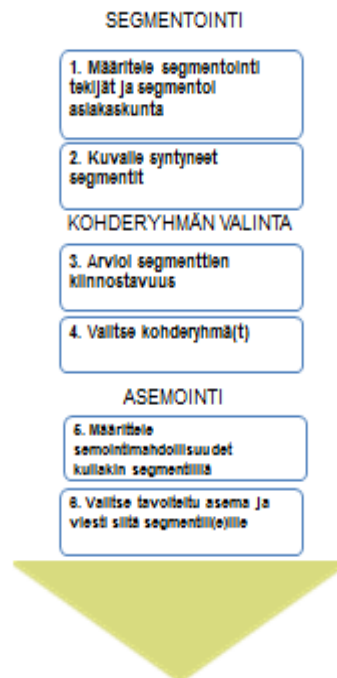
Yrityksen tulisi pyrkiä kohtelemaan kaikkia asiakkaita yksilöllisesti, tämä ei aina kuitenkaan ole taloudellisesti perusteltua. Asiakassuhteiden kannattavuustietojen pohjalta yrityksellä on mahdollisuus segmentoida omat asiakaskuntansa ja tehostaa sitä kautta toimintoja. Asiakkaan koko ja suhteen kannattavuus eivät kulje aina käsi kädessä asiakastyytyväisyyden kanssa. Yritykselle on houkuttelevaa pitää kannattavuus mielessä suuria asiakkaita, kuin pieniä ja tyytyväisiä asiakkaita. Suhteiden hallinnassa tarvitaan todennäköisesti aivan erilaisia toimenpiteitä sen mukaan, onko asiakas pieni ja tyytyväinen, suuri ja kannattamaton vai suuri ja kannattava. (Grönroos, 2009; 206-207).

Hyvä asiakaspalvelun lähtökohtana on tunnistaa mihin asiakassegmenttiin asiakas kuuluu. ( Ylikoski et al., 2006; 28)

Jokaisella asiakkaalla on erilaisia tarpeita ja toiveita ja harvoin yrityksessä pystytään tyydyttämään kaikkien tarpeet samalla tavalla. Asiakkaat tulisi jakaa homogeenisiin ja toisistaan riittävästi poikkeaviin segmentteihin, joista yksi tai useampi valitaan kohderyhmiksi. (Grönroos, 2009; 422-423).



## Asiakassegmentoinnin vaiheet



Kuvio 10. Segmentoinnin vaiheet. ( Ylikoski et al., 2006; 20-21, Alkuperäinen Kotler, 2003).

Segmentoinnin avulla voidaan ryhmitellä samaan segmenttiin kuuluvat asiakkaat yhteen ja tarjota heille suhteellisen yhteneväistä palvelua (Kuvio 10). Segmentoinnin avulla on mahdollista määritellä, mitä segmenttejä yrityksessä tavoitellaan, mihin yrityksen voimavarat ja markkinointi kohdistetaan. Tähän liittyy olennaisesti kohderyhmän tai kohderyhmien valinta ja asemointi. Nämä ovat yrityksen strategisia päätöksiä, joiden avulla yritys pyrkii parantamaan kilpailuasemaansa. Segmentointi on myös osoitus asiakaskeskeisyydestä, siinä pyritään tunnistamaan asiakkaiden tarpeet. Jokaisella segmentille kohdistetaan heille parhaiten soveltuvat palvelut ja tarpeiden yhteensopivuus, yhtiön tavoitteiden ja käytettävien resurssien mukaan. palvelujen kehittämisen sekä asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamisessa. (Ylikoski et al., 2006; 20-21).

Tilanteessa, jossa panoksia ja toimintaa ei enää kohdisteta kaikkiin asiakkaisiin samalla tavalla, joutuu yritys valitsemaan. Valinnan osalta joudutaan tekemään

päätös, se keihin asiakkaisiin panoksia kohdistetaan, mitä panostetaan, miten panostus toteutetaan sekä missä suuruusluokassa tämä tehdään. Tästä valinnasta tulee kriittinen menestystekijä ja sen päätöksen tueksi tarvitaan tietoa. (Hellman & Värilä., 2009; 117-119).

## 2.5 Sisäinen asiakaspalvelu

Sisäiset asiakassuhteet ovat usein melko monimutkaisia, osapuolet palvelevat toisiaan ja toiminnot ovat riippuvaisia toisista toiminnoista. Laadun tuottamiseen ei siis tule olla vain noiden toimijoiden tai ihmisten vastuulla, jotka ovat ulkoisten asiakkaiden näkyvissä, vaan niitä hoidetaan kaikkialla organisaatiossa. Organisaation sillä tapahtuva toiminto on palvelumarkkinointia, mihin kaikkien tahojen organisaatiossa tulee osallistua, se koskee kaikkia resursseja ja tehtäviä, joilla on välitön tai välillinen vaikutus asiakassuhteiden luontiin, säilyttämiseen tai vahvistamiseen. Asiakkaan kokema laatu on riippuvainen myös varaston ja tuotannon työpanoksesta sekä kyseisten henkilöiden palveluhenkisyydestä ja asiakaskeskeisyydestä. Tämän vuoksi halukkuuden palvella asiakkaita hyvin tulisi levitä koko organisaatioon. (Grönroos, 2001; 405-407, 433-437).

### **Sisäisten palvelutoimintojen merkitys yritykselle**

Grönroos (2009) toteaa kirjassaan että sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin ulkoisia asiakkaita palvellaan. Jokainen organisaatio on täynnä erilaisia sisäisiä palvelutoimintoja, jotka palvelevat toinen toisiaan tai ovat suorassa yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin. Organisaation sisäiset toiminnot, asiakaspalvelu ja asiakaspalvelutoiminnot tarvitsevat tukea yrityksen muilta työntekijöiltä ja toiminnoilta jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Jos tämä ei toimi, se heijastuu suoraan asiakkaisiin. (Grönroos, 2009; 413-415).

Henkilöstön tulee itse ymmärtää sisäisen asiakassuhteiden olemassaolo ja merkitys, tällöin asenteita on paljon helpompi muuttaa. Yrityksessä sisäisen asiakaspalvelun tärkeyden ymmärtäminen avaa yritykselle täysin uuden ulottuvuuden sisäisten töiden suorittamiselle. Organisaatiossa pitää olla ymmärrys, että tyytyväinen asiakas ei tarkoita pelkästään yrityksen ulkoisia asiakkaita. Laadun tuottaminen ei ole pelkästään niiden tehtävä ketkä ovat ulkoisten asiakkaiden näkyvissä. Hyvän palvelun laatu lähtee koko organisaatiosta. (Grönroos, 2009; 414-415)

Sisäisillä palveluntuottamisessa yrityksen tulee olla selvillä mitä resursseja heidän asiakkaat kulloinkin heiltä kuluttavat. Tähän voidaan apuna käyttää kulutusprosessin analysointia. Hyvin usein palvelun tuotantoprosessi tapahtuu samanaikaisesti kulutusprosessin kanssa tai osa kulutusprosessista voi tapahtua vasta jälkikäteen. Tällä on suora vaikutus yrityksen palvelun laatuun ja sen merkitys korostuu. Yrityksen tekninen laatu voidaan kokea erittäin hyvänä, mutta toiminnallinen laatu voi mitätöidä vaikutuksen. Lähtökohta on jotta tämä toimii oikein, tulee yrityksen tietää todelliset asiakkaat ja ymmärtää kuinka he tekevät päätöksen. (Grönroos, 2009; 419).

Yrityksen näkökulmasta katsottuna yrityksen markkinointitoimet eivät rajoitu pelkästään yrityksen ulkoiseen markkinointiin, vaan sillä on vaikutus koko organisaation sisäiselle asiakaspalvelulle. Christian Grönroosia toteaa kirjassaan (2009; 416) Markkinointia on kaikkialla organisaatiossa, missä tapahtuu asiakaskontakteja ja missä asiakkaiden laatu- ja arvokäsitykset muodostuvat perustaksi heidän halukkuudelleen jatkaa suhdettaan palveluntarjoajaan. Markkinointia on myös siellä, missä palvellaan sisäisiä asiakkaita sisäisissä taustatoimissa.

Yrityksen palvelujen kannattavuusketjussa (Service Profit Chain) James Heskett tutkija kollegoineen loivat mallin jonka mukaan, yrityksessä kaikki lähtee liikkeelle sisäisen palvelun laadusta. Kun tämä osio on kohdallaan, työntekijät ovat tyytyväisiä, motivoituneita ja toimivat tuottavammin. (Puusa et al., 2015; 169).

## 2.6 Prosessitehokkuus

Prosessi on toiminnallinen käsite, se tarjoaa vakiintuneen ja toistettavan toimintamallin toistuvien tapausten hoitamiseen. Prosesseja on yrityksessä tuotannossa ja toimistossa. Prosessi tunnistamisen jälkeen, se voidaan määritellä ja kuvata, jonka jälkeen suorituskyky voidaan mitata. (Salomäki, 1999; 99–101).

Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Liiketoimintaprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Liiketoimintaprosessi voi olla esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen tai tarjouksen laatiminen. (Salomäki, 1999; 100).

Ydinprosessi on liiketoimintaprosessin asiakkaan palvelemiseen keskittyvä osuus. Tukiprosessit puolestaan mahdollistavat ydinprosessien toiminnan, mutta ne eivät suoraan palvele ulkoista asiakasta. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli työntekijöitä. (Salomäki, 1999; 100–101).

Yrityksen kannattavuus muodostuu prosessien kustannustehokkuudesta ja siitä, kuinka hyvin prosessien suoritteilla täytetään yrityksen asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Avainasemassa on se, miten yritys onnistuu organisoimaan prosessien kehityksen. Tämän tulisi tapahtua siten, että prosessien laatu ja tehokkuus onnistutaan maksimoimaan sekä tarvittavan osaamisen tulee kehittyä niin nopeasti, että yritys pystyy vastaamaan kilpailuun. (Tuominen, 2001; 165.)

Grönroos (2009; 423-424) käsittelee kirjassaan yrityksen palvelun tuotantoprosessia seuraavasti. Yrityksen asiakas ja heidän tarpeet kuluttavat yrityksen tuotantokapasiteettiä aina kulloinkin sen verran, mitä palvelua asiakas yritykseltä haluaa. Asiakas ja heidän palvelemiseen käytettävä kulutusprosessi muodostavat palvelun tuotantoprosessin. Tämä on yritykselle tärkeä palvelun luonteen, tuotannon ja kulutuksen erottamattomuuden tähden.

Palvelun kulutusprosessi voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

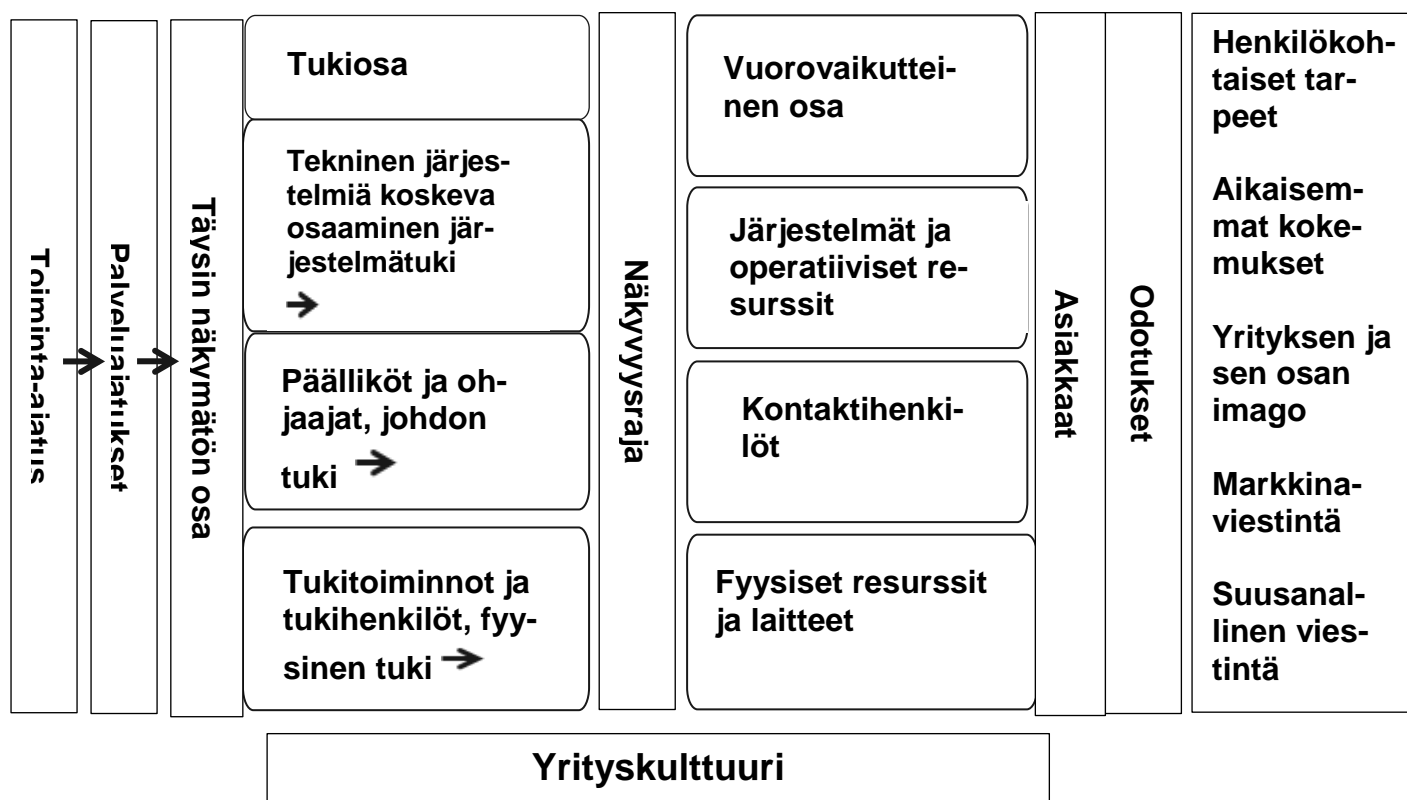
1. Liittymisvaihe
2. Varsinainen kulutusvaihe
3. Eroamisvaihe

Liittymisvaihe on ensimmäinen missä asiakas on kosketuksissa palvelutarjoajan kanssa ostaakseen ja kuluttaakseen yrityksen ydinpalveluita. Tähän kohtaan voi liittyä yrityksen tarjoamat tukipalvelut esimerkiksi puhelinpalvelu tai sähköiset palvelut. Varsinainen kulutusvaihe on palvelun kulutusprosessin päävaihe. Tässä kohtaa yritys täyttää asiakkaan tarpeet ja tukee asiakkaan arvonluontiprosessia. Yritys suorittaa asiakkaalle lupaamansa palvelun sekä siihen liittyvän mahdollisen tukipalvelun. Tämä osa tuotantoprosessia on se mikä kuluttaa yrityksen resursseja. Viimeisenä vaiheena tulee eromaisvaihe, tällöin asiakas on saanut palvelun mitä hän on halunnut hankkia. Edellä kuvattu kuvaa peru palveluprosessia, mutta tähän on hyvä liittää saavutettavuus, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen, jotta prosessin toiminnallinen laatu tulee myös huomioiduksi. Tällöin puhutaan laajennetusta palvelutarjonnasta eli palvelujärjestelmämallista. (Grönroos, 2009; 423-425).

Sisäisiin tuotantoprosesseihin vaikuttaa monet toisistaan riippuvaiset tekijät, ja tämä ketju koostuu monista eri alaprosesseista. Näiden kaikkien tulee nitoutua yhteen, sillä ulkoinen asiakas on todellisuudessa kosketuksissa muutaman alaprosessin kanssa, niitä osa-alueita sanotaan näkyvyysrajoiksi. Hyvin usein organisaatiossa on haasteena, se että ei ole ymmärretty tämän merkitystä tai siitä ei ole osattu puhua organisaation sisällä siten, että kaikki ovat sen ymmärtäneet. Tällöin muodostuu organisaation sisäisiä psykologisia ongelmia ja nämä johtuvat nimeen omaan tästä, että asiasta ei ole puhuttu riittävässä määrin. Yksinkertaistaen, lähes jokaisella työntekijällä on asiakkaita, ne ovat joko sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita tai sekä että. Hyvä lähtökohta on, että tämä tiedostetaan yrityksessä ja sitä halutaan kehittää. Palvelujärjestelmän kehittämiseen voi käyttää useita eri strategioita, tähän vaikuttavat yrityksen tahtotila miten asiakkaiden halutaan asioivan yrityksen kanssa sekä mitkä ovat käytettävissä olevat fyysiset resurssit ja järjestelmät. (Grönroos, 2009; 415).

## Palvelujärjestelmämalli

Palvelujärjestelmämalli (Grönroos, 2009; 425) on malli, jonka avulla yritys voi analysoida ja suunnitella palveluprosesseja ja -järjestelmiään. Siinä yhdistetään eri laatuja tuottavat resurssit järjestelmällisesti toisiinsa.



Kuvio 11 . Palvelujärjestelmämalli. (Grönroos, 2009; 425).

Yllä oleva palvelujärjestelmämalli (kuvio 12) kuvaa sitä, miten yritys voi analysoida ja suunnitella omaa palveluprosessiaan tai -järjestelmiään. Siinä yhdistyy eri laatuja tuottavat resurssit järjestelmällisesti toisiinsa. Keskellä oleva iso kuva (näkyvä alue ja asiakkaan välinen alue) kuvastaa palvelua tuottavan organisaatiota asiakkaan näkökulmasta. Tuottajan kannalta mukana voi olla useita toimintoja tai osastoja, mutta asiakas näkee kaiken yhtenä kokonaisuutena.

Asiakas on nelikulmion sisällä, koska hän on palvelun tuotantoon osallistuva prosessi. Usein ajatellaan että asiakas on täysin ulkopuolella prosessia, johtuen teollisuuslähtöisestä ajattelumallista. Asiakkaat eivät ole etäisiä ja kokonaan ulkopuolella, vaan kuuluvat osana organisaation prosessia. He ovat palveluprosessissa vuorovaikutuksessa organisaation osien kanssa ja palvelun tuotantoresursseja. Näkyvyysraja erottaa organisaation asiakkaalle näkyvän ja hänelle näkymättömän osan toisistaan.

Kuvan oikealla puolella näkyy asiakkaan odotukset, tarpeet ja toiveet, aikaisemmat kokemukset, yrityksen imago sekä yrityksen viestintä tai sen puuttuminen. Toiminta-ajatus ja palveluasetukset kuvastavat puolestaan sitä, miten palvelujärjestelmä on suunniteltu ja johdettu. Kuvion alla oleva yrityskulttuuri kuvastaa miten ihmisten normit ja yhteiset arvot näkyvät toiminnassa. Palvelujärjestelmämallin näkyvin osa vuorovaikutteinen osa on välittämässä yhteydessä asiakkaisiin. Se koostuu asiakkaista ja muista laatua tuottavista resursseista, joihin asiakkaat ovat suoraan yhteydessä. Tässä on kyse myyjän ja ostajan välisestä vuorovaikutuksesta miten käytännön toimet sujuvat. Vuorovaikutus osaan laatua tuottavat tekijä ovat:

- Prosessien mukana olevat asiakkaat
- Asiakaspalvelijat sekä kontaktihenkilöt
- Järjestelmät ja operatiiviset rutiinit
- Fyysiset resurssit ja laitteet

Vuorovaikutteisen osan osalta asiakkaan kanssa kontaktiyhteys voi tapahtua millä tavalla ja viestimellä tahansa ja yrityksestä kuka tahansa voi tehdä tätä., työtehtävään ja asemaan katsomatta. Järjestelmät ja rutiinit, näillä on suora yhteys asiakkaan kokemaan laatuun. Lisäksi näillä on sisäinen vaikutus työntekijöihin. Fyysiset laitteet ja resurssit sisältävät kaiken palvelujärjestelmän käytettävissä olevat resurssit. Näillä on myös iso vaikutus työntekijöihin. Kaikki nämä edellä kuvatut muodostavat palveluprosessin näkyvän osan. (Grönroos, 2009; 423-432).

Näkyvyysrajan takana olevat osat ovat niitä millä on vaikutus vuorovaikutteisen osalta mahdollisiin saavutuksiin. Tärkein tuki näistä on johtamistuki, esimiesten tulee pitää yllä kulttuuria, jos yritys haluaa noudattaa palvelukulttuuria. Heidän tehtävä on pitää yllä palveluhenkeä sekä kiinni osastojen yhteisistä arvoista, ajattelu. Ja työskentelytavoista. He johtavat toimillaan yrityksen prosesseja ja palveluhenkisyyttä, he ovat avain asemassa tämän osalta. Kontaktihenkilön on tukeuduttava yrityksen näkymättömiin toimintoihin ja saatava heiltä fyysistä tukea. Tässä kohtaa korostuu yrityksen sisäinen asiakaspalvelun toimivuus. Kolmantena kohtana näkyvyysrajan takana tulevat järjestelmätuet. Tämä tuki voi olla fyysistä järjestelmä ja laite tukea, mutta myös henkilöiden itsensä tietämään järjestelmien käytön myötä opittua tukea. Tällä osa-alueella on iso merkitys millaista palvelua asiakkaalle voidaan antaa, miten hyvin tämä toimii yrityksessä. Palveluprosessimallin tarkoitus on auttaa yritystä hallitsemaan palveluprosesseja, jotta ne palvelevat asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. (Grönroos, 2009; 423-432).



### 3. MYYNIN JA ARVOKETJUN NÄKÖKULMA ASIAKASSUHTEN JOHTAMISESTA

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vakuutus- ja pankkitoimialalla toimivan yrityksen osalta tapahtuvaa asiakassuhteen johtamista, ja sen vaikutusta case - yrityksen arvoketjun toimintoihin, prosesseihin sekä yrityksen asiakkaisiin.

Tämä tutkimuksen tarkoituksena on kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, puoli strukturoimattoman teemahaastattelujen pohjalta tehdä ymmärrettäväksi myynnin edustajien asiakassuhteen johtamista. Lisäksi tutkimuksella halutaan selvittää, tapahtuuko asiakassuhteen hoitamisesta tiedostamattomia toimia, ja mikä näiden vaikutus on yrityksen arvoketjutoimintoihin ja prosesseihin sekä yrityksen asiakkaisiin. Lisäksi tutkimuksessa haastatellaan yrityksen arvoketjun edustajia ja pyydetään myös heitä kertomaan miten he tällä hetkellä kokevat yrityksessä tapahtuvan asiakassuhteen johtamisen toteutuvan. Tutkimus keskittyy myynnin henkilöiden toimiin sekä näiden vaikutuksesta arvoketjun prosessien yhteyksien toimimiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ne tekijät ja toimet, mitkä vaikuttavat prosesseihin sekä selvittää osataanko ne tiedostaa tällä hetkellä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös saada käsitys siitä, miten tämä kaikki edellä kuvatut vaikuttavat asiakkaisiin ja heille annettavaan asiakaspalveluun.

Tämän tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin puoli strukturoitua teemahaastattelua siten, että jokainen haastateltavaksi valittu myynninhenkilö saa vapaasti kertoa oman näkemyksensä asiakassuhteen hoitamisesta omien asiakkaidensa osalta. He kertovat myös mitä asiakassuhteen johtamisessa käytännön työssä tapahtuu sekä mikä tämän vaikutus on heidän oman näkemyksensä mukaan yritykselle ja sen sisäisiin prosesseihin. Vastaavasti haastateltavat organisaation arvoketjun edustajat saivat myös vapaasti kertoa, mitkä heidän näkemyksensä ja kokemuksensa ovat tällä hetkellä yrityksessä tapahtuvasta asiakassuhteen johtamisesta. Avointa haastattelua käytetään tiedon löytämiseen, jotta saadaan mahdollisimman laaja, ja tarkka kuva asiakassuhteen johtamisesta tapahtuvasta toimesta nykytilanteesta, sekä miten erilaiset tilanteen hoidetaan yrityksessä asiakassuhteen johtamisen osalta. Lisäksi mikä vaikutus tällä on yrityksen asiakkaisiin. Haastateltavat saivat vapaasti omin sanoin kertoa omasta työstään. He saivat vapaasti

nostaa esille ne asiat mitkä he itse kokivat tärkeiksi, mikä heidän mielestään tämän hetkinen tilanne on, mitä he näkevät tämän vaikutuksen yrityksen kannalta asiakassuhteen johtamisen, asiakaspalvelun sekä kannattavuuden näkökulmasta. Onko heidän mielestään jotakin toimintoja mitä tulisi tai pitäisi muuttaa tai parantaa, jotta pystyttäisiin palvelemaan asiakasta entistä paremmin.

Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään useita eri nimityksiä ja yksi niistä on avoin haastattelu. Kun henkilöä haastatellaan avoimella haastattelulla, esitetään haastateltavalle tällöin avoimia kysymyksiä. Haastateltavan päätehtävänä on syventää haastateltavan vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Haastattelutilaisuus muistuttaa hyvin pitkälle normaalia keskustelua, sillä haastateltava ja haastattelija eivät aina tiedä, että antamiaan tietoja käytettävän tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008; 45-46).

Teemahaastattelussa haastattelutilanteen teemat on tutkijan etukäteen miettimät ja määrittelemät, sen mukaan mitä tutkija haluaa saada selville. Lähtötason tietona tutkijalla on se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tai tietty toimintatapa on heillä käytössä. Haastattelutilanteessa ei aiheiden käsittelyjärjestyksellä ole väliä, vaan keskustelun kulku määrää käsittelyjärjestyksen. Haastattelija pystyy määräämään sen, miten syvälle haastatteluissa mennään, ja myös sen mikä on tutkimukselle oleellista tietoa. Haastatteluissa tutkija antaa henkilöiden itse kertoa ja esittää tarkentavan kysymyksen vaan niiden asioiden osalta mitä halutaan saada tarkemmin esille. (Hirsjärvi & Hurme. 2008; 47-48).

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Siinä haastattelijalla on etukäteen valitut teemat, joiden ymmärtämiseksi haastattelu tehdään. Haastattelumuoto on hyvin vapaa, tutkittavat saavat kertoa asiasta hyvin vapaasti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. (Puusa et al., 2015; 86).

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin pääosin kesän 2015 aikana, muutamia haastatteluja vielä syksyn aikana. Haastateltavat henkilöt eivät tienneet mitä asioita tutkija halusi tutkimuksen avulla selvittää. Näin taattiin se, että haastateltavat aidosti kertoivat omasta työstään asiakassuhteen johtamisen osalta, sekä vastaavasti ar-

voketjun edustajat, mikä heidän näkemyksensä on, ja miten se tällä hetkellä toteutuu. Tutkimuksessa tutkijan tavoitteena oli päästä käsiksi niihin tekijöihin, mitkä aiheuttavat tiedostamattomia toimia myynnille, arvoketjulle sekä palvelun tuottamisen osalta prosesseihin, sekä loppu viimein mikä näiden vaikutus on yrityksen asiakkaille. Haastateltavia pyydettiin miettimään asiakassuhteen johtamista käytännön toimintojen ja prosessien kautta, sekä miten tämä näkyy heidän päivittäisessä työssään.

Asiakassuhteen johtamisen näkökulmasta asiakassuhteen johtamisen tulee tukea myös tutkittavan yrityksen brändiä "Teemme sen mahdolliseksi". Brändilupaus on yksinkertainen: haluamme tehdä tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi asiakkaillemme. (Yrityksen internet sivut, tietoa Nordeasta, viitattu 20.2.2016)

Lisäksi asiakassuhteen johtamisen tulee tukea tutkittavan yrityksen strategia, mikä voidaan kiteyttää seuraavaan neljään elementtiin: asenne, tehtävä, teemat ja perusta.

- Asenne kohdassa on, että me osaamme, me välitämme
- Tehtävä: tuemme asiakkaiden omia arvoketjuja ja annamme heille mahdollisuuden kehittyä liiketoiminnassaan
- Teemat: helppous ja saatavuus, palveluratkaisut, erinomainen palveluratkaisu
- Perusta: Tuottavuus, teknologia, varainhankinta ja pääoma, henkilöstö, riskienhallinta, kohde- ja toimiala osaaminen.

Näiden lisäksi on määritelty keinot, millä edellä kuvatut voidaan saavuttaa, mm. helppous ja tavoitettavuus tarkoittaa sitä, että varmistetaan helppo saatavuus asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja pankille. Palveluratkaisujen osalta varmistaa arvon tuottaminen asiakkaalle kaikissa prosesseissa sekä työskentelemällä yhdessä koko arvoketjussa. Tarkemmin avattuna, nämä ovat kohdat mitkä pitää toteutua asiakassuhteen johtamisessa niin kuin muussakin työssä kohde yrityksessä. (Yrityksen intranet, Yrityksen strategia esitys, viitattu 2.1.2016)

### 3.1 Kohdeyritys

Tämä tutkimus toteutettiin yhdelle vakuutus- ja pankkitoimialalla toimivalle yritykselle, joka kuuluu osana suurempaan konserniin. Konsernilla on toimintaa Suomen markkinoiden lisäksi myös muissa Pohjoismaissa, sekä Baltian alueella. Tässä tutkimuksessa tutkittavana oleva yritys toimii Suomessa, ja yrityksen luottokanta on 5 miljardia euroa (2014). Vastaavasti uusmyynti on 5 miljardia euroa (2014). Yritys työllistää 400 henkilöä Suomessa. Kohdeorganisaatiolla on erittäin vahva jalansija Suomessa henkilö- ja yritysasiakkaiden pankkitoiminnasta ja rahoittamisesta. Case -yrityksellä on puolestaan vahva osaaminen rahoitusyhtiötuotteiden ja palveluiden tarjoamisesta kuluttaja- sekä yritysasiakkaille Suomessa, Pohjoismaissa sekä Baltian alueella. Yrityksen asiakkaat muodostuvat pääosin suomalaisista sekä globaaleista kuluttaja- sekä yritysasiakkaista. Tutkimuksessa mukana olevan case -yrityksen toiminta jakaantuu Suomen markkinoilla kolmelle eri liiketoiminta-alueelle, joista tässä tutkimuksessa käytetään nimiä A, B ja C -yksiköt. Tässä tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksen kolmeen liiketoimintayksikköön ja siellä myynnin henkilöiden asiakassuhteen johtamiseen sekä sen vaikutuksesta kohdeyrityksen asiakkaisiin sekä arvoketjuun.

Liiketoimintayksikkö A:n osalta pääosin myynnin kaikki henkilöt istuvat muualla kuin pääkonttorin yhteydessä. Liiketoimintayksikkö B:n osalta kaikki istuvat pääkonttorin yhteydessä. Vastaavasti liiketoimintayksikön C:n osalta 2/3 osaa istuu pääkonttorin yhteydessä, ja 1/3 osa muualla maakunnissa.

Myyntiprosessin kuvaus kohdeyrityksessä



Kuvio 12. Yrityksen myyntiprosessi mallinnettuna. (Yrityksen intranet, myyntiprosessi, viitattu 1.3.2016).

Myyntiprosessi kuvaa vaiheita, miten asiakasvastuullinen johtaja valmistautuu ja hoitaa oman asiakassalkkunsuasiakkaita tuloksellisesti. Vuosisuunnitelman osalta laaditaan kaikki kalenterivuoden aikana tehtävät toimenpiteet ja aikataulut mitä asiakkuuden osalta on suunniteltu toteutettavan. Lyhyen aikavälin suunnitelman avulla puolestaan täydennetään ja tarkennetaan niitä kohtia, mitä vuosisuunnitelmassa on laadittu. Lyhyen aikavälin suunnitelma elää asiakassuhteen hoidon mukaan tarvittavin toimenpitein. Myyntiprosessi pitää sisällään myös asiakaskontaktiin valmistautumisen toimintamallin, asiakaskontaktin hoitamisen mallin, seurannan sekä toimitusvaiheen prosessit, käytännön toimenpiteet, miten asiakastapamiseen valmistaudutaan sekä miten ne hoidetaan. Lisäksi toimenpiteet mitä asiakassuhteen hoitamiselta edellytetään. Myynnin seuranta on yksi tärkeä osa myyntiprosessin vaiheista, ja näin voidaan varmistaa laadukkaan asiakassuhteen johtamisen toteutuminen. (Yrityksen intranet, myyntiprosessi, viitattu 1.3.2016).

### 3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus kohdistettiin kohdeyrityksessä henkilöihin, jotka työskentelevät myynnissä, ja vastaavat yrityksessä asiakassuhteiden johtamisesta. Lisäksi tutkimuksessa on mukana asiakasvastuullisten henkilöiden kanssa päivittäisessä tekemisessä olevia arvoketjun edustajia, jotka toimivat tiimien esimiehinä.

Tutkimukseen osallistui liiketoiminta-alue A:n osalta 3 asiakasvastuullista johtajaa. Yksikössä työskentelee yhteensä 15 asiakasvastuullista johtajaa, heidän esimies ja yksikönjohtaja. Myyntitiimin lisäksi liiketoiminta-alue A:ssa työskentelee asiantuntijatiimi, jossa työskentelee 16 henkilöä sekä heidän esimies. He eivät osallistuneet tutkimukseen.

Liiketoiminta-alue B:n osalta tutkimukseen osallistui myös 3 asiakasvastuullista myyntijohtajaa. Yksikössä työskentelee myynnissä 6 asiakasvastuullista johtajaa ja 2 myyntipäällikköä, heidän esimies sekä yksikönjohtaja. Lisäksi yksikköön kuuluu case -yrityksen tytäryhtiön henkilökunta kokonaisuudessaan.

Liiketoiminta-alue C:n osalta haastatteluun osallistui myös 3 henkilöä, heistä kaksi toimii asiakasvastuullisena myyntijohtajana ja yksi myyntipäällikkönä. Koko yksikössä työskentelee myynnin puolella yhteensä 12 henkilöä. Näistä 4 henkilöä toimii asiakasvastuullisena johtajana ja 8 henkilöä myyntipäällikkönä, sekä heidän kaksi esimiestä ja yksikönjohtaja. Lisäksi yksikköön kuuluu tukipalveluita tuottava tiimi, jossa työskentelee 13 henkilöä erilaisissa myynnin tukitoimitehtävissä sekä heidän esimies. He eivät osallistuneet tähän tutkimukseen.

Arvoketjun osalta tutkimukseen osallistui 8 esimiestä edustaen yrityksen eri arvoketjuja, jotka ovat päivittäisessä tekemisessä myynnin edustajien kanssa. Haastatelluista 1 henkilö edusti luottohallintotiimiä, 2 henkilöä Leasing- ja osamaksurahoittajat tiimiä, 1 henkilö Leasing limiitit tiimiä, 1 henkilö leasing asiakaspalvelua, 1 henkilö osamaksun asiakaspalvelua, 1 henkilö Kuluttajarahoituksen rahoittajat tiimiä sekä 1 myyntisaamisten rahoittaminen tiimiä. Tutkimuksessa mukana olleista haastatelluista henkilöistä 13 oli miehiä ja 4 henkilöä naisia. Miesten osuus vastaajista oli 76,5 % ja naisten osuus 23,5 %.

### 3.3 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen kohteena on valitun case -yrityksen valitut myynnin asiakassuhteen johtamisesta ja hoitamisesta vastaavat henkilöt sekä yrityksen arvoketjun edustajat. Tutkimuksen tarkoituksena on päästä käsiksi niihin tekijöihin, miten kohde organisaatiossa hoidetaan asiakassuhteen johtamista sekä mikä vaikutus tällä on yrityksen arvoketjun toimintoihin ja prosesseihin sekä miten nämä vaikuttavat loppu viimein yrityksen asiakkaisiin. Tutkimuksella haluttiin päästä käsiksi niihin tekijöihin, mistä muodostuu yritykselle tiedostamattomia toimintoja, miten nämä vaikuttavat yrityksen asiakaspalvelu prosesseihin sekä niiden tuottamiseen. Sekä minä näiden yhteisvaikutus on asiakkaalle. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, tapahtuuko yrityksessä myynnin tai arvoketjun toimesta tiedostamattomia myönnytyksiä asiakkaille asiakassuhteen hoidon osalta. Mikä näiden vaikutus on tällä hetkellä case -yritykselle sekä osataanko nämä kohdat tiedostaa lainkaan.

Samalla haluttiin saada näkemys toteutuuko myös yrityksen laatimat yhtenäiset myyntiprosessin vaiheet sekä toimintaohjeet kaikkien kolmen liiketoiminta-alueen osalta saman sisältöisenä.

Lähtökohtana oletuksena on, että todennäköisesti nämä tutkimus kohteena olevat tiedostamattomat toiminnot eivät välttämättä ole tällä hetkellä myynnin tiedossa niin hyvin kuin arvoketjun edustajien. Oletuksena on myös, että niiden tämän hetkistä vaikutuksen laajuutta eikä merkitystä välttämättä osata hahmottaa kummankaan osapuolen taholta riittävässä laajuudessa, huomioiden yrityksen suuret volyymit. Poikkeava toiminta voi olla yksittäisenä toimintona hyvin pieni, mutta vaikutus kertaantuu, kun kysymyksessä on suuret volyymit ja tällöin lopputuloksella onkin merkittävä merkitys yritykselle. Lisäksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys siitä, miten tämä kaikki edellä kuvattu vaikuttaa asiakkaaseen ja heille annettavaan asiakaspalveluun.

### **3.4 Tutkimusote ja lähetysmistapa**

Tässä tutkimuksessa tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkittavaa asiaa pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan metodeja, joissa tutkittavien omat näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen siten, että siinä pyritään kuvamaan tilannetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi et al., 1996; 156-158).

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada selvyys siihen, mitä myönnytyksiä tai tiedostamattomia toimia tehdään asiakassuhteen johtamisen osalta case -yrityksessä, sekä selvittää liiketoiminta-alueelliset toimintatapa eroavuudet, saada selville miten asiakassuhteen johtaminen vaikuttaa sekä case -yrityksen arvoketjun toimiin ja sisäisiin prosesseihin peilaten, sekä kannattavuus vaikutukseen ja asiakkaalle toteutettavan asiakaspalvelun näkökulmasta tarkastellen.

### 3.5 Aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen tapahtui puoli strukturoimattoman teemahaastattelujen avulla henkilöhaastatteluina, joissa jokaisen haastateltavan henkilön osalta haastattelu kesti tunnista – puoleentoista tuntiin mittaisina keskusteluina. Haastateltavat edustajat oli etukäteen sattumanvaraisesti valitut henkilöt siten, että haastattelussa haluttiin saada näkemys pääkonttorin yhteydessä toimivien myynnin henkilöiden osalta sekä maakunnassa työskentelevien myynnin henkilöiden osalta. Jokainen haastateltava osallistui tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti omasta tahdostaan. Kaikki haastattelu nauhoitettiin ja haastattelut litteroitiin tämän jälkeen haastattelijan toimesta. Kaikki haastattelut tapahtuivat täysin luottamuksellisesti ja siten, että ainoastaan haastatteluaineisto ja haastatellun henkilön tiedot ovat haastattelijan hallussa. Tutkimuksessa ei kerrota kenenkään henkilökohtaista mielipidettä tai toimintatapaa, vaan ne käsitellään koko organisaatiokohtaisella tai yksikkökohtaisella tasolla. Litteroinnin jälkeen aineisto on tuhottu.

Myynnin edustajien osalta haastattelu tilanteet tapahtuivat siten, että haastateltava sai täysin vapaasti kertoa omasta tavastaan hoitaa asiakassuhteen johtamista ja siihen liittyviä toimia, sekä millaisia asioita hänen tyypillinen työpäivänsä pitää sisältänsä. Tutkija esitti tämän aikana tai sen jälkeen haastateltavalle ainoastaan lyhyitä vapaita tarkentavia kysymyksiä niiden osalta, mitä haastateltava oli nostanut esille, ja joihin haastateltava halusi saada syvällisemmän vastauksen. Myynnin edustajat eivät saaneet missään vaiheessa tietää sitä mitä todellista asiaa mitä tutkija haastatteluissa halusi saada selville, vaan kaikki haastattelut muodostuivat puhtaasti sen pohjalta miten henkilö itse koki hoitavansa asiakassuhteen johtamista. Haastattelun osalta ei toimitettu kysymyksiä etukäteen.

Arvoketjun edustajien haastattelut olivat hyvin pitkälle samantapaisia kuin myynnin edustajien haastattelut. Niissä henkilö sai myös vapaasti kertoa, miten hän koki asiakassuhteen johtamisen yrityksessä tällä hetkellä tapahtuvan, sekä miten tämä näkyi arvoketju suuntaan ja mahdollisesti oliko tällä kokonaisuudella vaikutusta myös asiakkaalle. Arvoketjun edustajien osalta haastateltava pyysi kertomaan niitä käytännön tilanteita ja kohtia miten asiakassuhteen johtaminen ja hoitaminen heille



näkyi sekä miten he ovat päivittäin mukana tässä työssä. Hidasteita heidän näkökulmasta. Arvoketjun edustajien haastattelujen tukena käytettiin myös puoli strukturoitua teemahaastelu menetelmää. Haastattelijalla esitti haastattelun aikana ainoastaan tarkentavia kysymyksiä, kohdissa joita hän toivoo haastateltavan avavaan ja kertovan vielä tarkemmin. Arvoketjun osalta haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta se, että sillä haluttiin tutkia sitä mikä on heidän näkemys eri liiketoiminta-alueen myynnin osalta asiakassuhteen johtamisesta, heijastuuko tämä jotenkin case -yrityksen arvoketjun toimintaan sekä lisäksi onko nämä yhtenevät vai onko näissä eroavaisuuksia.

Näin tutkimuksessa esille nousseita asioita ja kohtia voitiin verrata ovatko ne yhteneviä ja onko esille nousseet asiat samoja, kun asiaa tarkastellaan myynnin sekä arvoketjun näkökulmista. Samalla tutkimus nosti esille ne kohdat, jotka vaikuttavat case -yrityksen arvoketjun prosesseihin ja loppu viimein asiakassuhteen johtamiseen ja palveluiden tuottamiseen asiakkaalle sekä asiakkaan kokemaan palveluun laatuun.

### 3.6 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi tapahtui siten, että ensin kaikki haastattelut litteroitiin jokainen haastateltava omana tiedostonaan, joista jokaisesta tehtiin tämän jälkeen yhden sivun mittainen tiivistelmä. Tämän jälkeen esille nousseet aiheet lajiteltiin eri aihealueittain, jossa ne koottiin tiivistettyyn muotoon. Tämän jälkeen aihealueista valittiin neljä eniten esille noussutta aihe-alueita, jotka kaikki koskivat kaikkia liiketoiminta-alueita tutkimus kohteena olevassa yrityksessä. Nämä aihealueet ovat niitä mitkä otettiin mukaan tähän tutkimukseen, ne avataan ja käsitellään tässä tutkimuksessa tarkemmin. Lisäksi koottiin erikseen ne erityisesti tutkimuksessa tiettyä liiketoiminta-alueita koskevat tulokset omaksi liiketoiminta-alue kohtaiseksi koosteeksi. Ne aiheet millä ei ole tässä tutkimuksessa merkitystä, jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

### 3.7 Tutkimuksen luotettavuus

#### 3.7.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti voidaan todeta vastausten toistettavuudella, kun sama tulos ilmenee useamman kerran eri henkilöiden toimesta. (Hirsjärvi et al., 1996; 226).

Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta että, reliabiliteetti oli hyvä, sillä tutkimustuloksissa keskeiseksi nousseet vastaukset nousivat esille jokaisen tai lähes jokaisen haastateltavan osalta. Tutkimuksessa haastateltiin 17 henkilöä ja kaikki pääsivät antamaan oman näkemyksensä yrityksen tilanteesta asiakassuhteen johtamisessa sekä siitä miten asiakasta tällä hetkellä palvellaan eri tuoteyksiköiden näkökulmasta. Kaikki arvoketjun edustajat kattavasti yrityksen arvoketjun näkökantaa eri tuotteiden osalta ja myös myynnin henkilöiden osalta saatiin näkemys kaikkien kolmen liiketoimintayksikön näkökulmasta.

#### 3.7.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti puolestaan mittaa tutkimuksessa pätevyyttä, tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä oikeaa, mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi et al., 1996; 226).

Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti toteutui, sillä tutkimuksen empiria osuus koostui case -yrityksestä ja sen sisällä tapahtuvasta asiakassuhteen johtamisesta eri teorian tekijöiden näkökannasta katsottuna.

Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen, olisi tutkimustulokset oletettavasti samantyyppiset, sillä tutkimushaastattelu oli laaja ja asiakassuhteen johtamista tarkasteltiin myynnin lisäksi myös yrityksen eri arvoketjun osatekijöiden näkökulmasta katsottuna. Näin tutkimustuloksesta saatiin laaja-alainen näkökulma kaikkien osatekijöiden osalta ketkään ovat rajapintayhteydessä asiakkaaseen.

#### 4. TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tässä haastattelututkimuksessa nousi tuloksena esille neljä keskeisintä eri aihealuetta, jotka kaikki koskettivat kaikkia kolmea eri myynnin liiketoimintayksikköä ja sitä kautta mukana olleita yrityksen arvoketjuyksiköitä. Nämä neljä esille nousutta asiaa olivat: organisaation sisäinen asiakasluokitus ja priorisointi, palvelupalkkioiden veloitukset asiakkailta, myynnin ja arvoketjun välinen yhteistyö ja prosessitehokkuuden hyödyntäminen sekä luottoprosessit. Edellä kuvatut kohdat tulivat tavalla tai toisella esille kaikkien haastatelluiden henkilöiden osalta tai merkittävän osuuden osalta haastatelluista henkilöistä. Esille nousseet aihealueet olivat tällä hetkellä hyvin monelta osin riippuvuus suhteessa toisiinsa. Kaikilla esiin nousseilla asioilla on vaikutus asiakassuhteen johtamiseen, arvoketjun toimintaan prosessien näkökulmasta sekä ennen kaikkea asiakkaan saamaan palveluun ja kokemukseen. Lisäksi esille nousseilla kohdilla on toiminnallinen ja taloudellinen vaikutus yrityksen toimintaan.

##### 4.1 Organisaation sisäinen asiakasluokitus ja priorisointi

Haastatteluissa nousi esille asiakkaiden sisäinen asiakasluokitus sekä priorisointi tarve, erilaisissa päivittäisissä arvoketjun ja myynnin toiminnan tilanteissa. Tällä hetkellä tätä ei toteuteta yrityksessä ja tämän puuttumisen vaikutus koettiin monessa kohtaa yrityksen sisäisissä prosesseissa. Asiakasluokituksen ja priorisoinnin puuttuminen näkyi haastatteluissa hyvin ja se nostettiin esille valtaosan tai kaikkien haastateltavien osalta. Näiden puuttuminen näkyy hyvin monessa päivittäisessä toiminnassa ja käytännön prosessissa. Erityisesti arvoketjun edustajien osalta tähän toivottiin yhtenäistä ohjeistusta sekä käytäntöä, mitä koko organisaation tulisi noudattaa. Tällä hetkellä ohjeistus tai pelisäännöt puuttuvat koko yrityksen osalta.

#### 4.1.1 Asiakasluokituksen puuttuminen

Sisäisen asiakasluokituksen osalta haastatteluissa nousi käytännön esimerkkeinä seuraavat asiat:

Koettiin, että myynniltä puuttuu hahmotuskyvyn manuaalitöitä vaativien asiakastoetusten osalta, esimerkiksi mitä toimintoja on järkevä lähteä toteuttamaan pienen kokoluokan asiakkaalle, josta saatavat tuotot jäävät alhaisiksi. Lisäksi sekä mikä näiden vaikutus on yrityksen arvoketjuprosesseihin. Tyypillinen tilanne on, että asiakkaan kanssa on sovittu paljon erikoispalvelua sisältäviä palveluita ja ei olla osattu hahmottaa, mikä näiden vaikutus on yritykselle itselleen. Tästä syntyy piilokustannuksia ja prosessit usein hoidetaan täysin manuaaliryöstönä. Esimerkkinä tämän osalta nousi rahoituskampanjat, räätälöidyt limiittituotteet tai poikkeavat räätälöidyt rahoitukset.

Sisäisen asiakasluokituksen puuttuminen koettiin heijastuvan myös siihen, että eri palveluita eri kohderyhmille myydään ja miten myytävien palveluiden sisältö vaikuttaa yritykseen arvoketju prosesseihin. Kaikki tuotteet eivät sovellu kaikille ja kun palvelu on myyty aiheuttaa tämä huomattavia ja jatkuvia hankaluuksia toiminnan kannalta niin asiakakalle sekä yrityksen omiin sisäisiin prosesseihin.

Lisäksi asiakasluokituksen puuttuminen heijastuu ja vaikuttaa arvoketjussa oikeanlaiseen töiden priorisointiin ja työjärjestykseen. Tyypillinen tilanne on että asiakkaalle myytävän palvelun kokoluokka. Myynnillisesti asiakas on pieni, mutta siihen käytettävä prosessiaika arvoketjussa ja myynnin osalta on huomattavan suuri. Pieni asiakas kuluttaa prosesseja saman verran tai enemmän kuin iso asiakas. Tämä näkyy suoraan asiakastuotoissa sekä asiakkaan käyttämien palvelujen koossa, esimerkiksi käytössä olevana vähäisenä limiitin määränä ja käyttöaktiivisuutena.

Tutkimus toi esille myös sen, että pienen ja keskisuuren kokoluokan asiakkaita palvellaan tällä hetkellä jopa paremmin, kuin ison kokoluokan asiakkaita. Ison kokoluokan asiakkaat ovat volyymiltaan suuremmat ja tuottavat todennäköisesti yritykselle enemmän. Pienen kokoluokan asiakkaat työllistävät myyntiä sekä arvo-

ketjua jatkuvalla manuaalityö tarpeilla ja poikkeavilla pyynnöillä säännöllisesti, esimerkkinä nostettiin esille erilaiset tilastot, manuaaliraportointi pyynnot, rahoitusehtojen muutokset, tuotelisäykset, kampanjat, rahoitukseen liittyvät kyselyt, selvitystyöt, kampanjat sekä ohjeistukset tuotteisiin tai palvelun käyttöön liittyen. Manuaalityövaiheet korostuvat erityisesti asiakassuhteen alussa, mutta myös jatkossa koko asiakassuhteen hoidon ajan. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että pienet ja keskisuureen kokoluokan asiakkaat lähettävät huomattavan paljon kyselyjä sähköpostitse. Tyypillisesti tämän kokoluokan asiakas voi lähettää päivän aikana kymmenen eri sähköpostia ja pyytää myyntiä tai asiakaspalvelua selvittämään heille asioita. Käytännössä nämä kysytyt tiedot löytyisivät hyvin case -yrityksen tarjoamien sähköisten palveluiden kautta, mikäli niitä käytettäisiin. Pienen tai keskisuuren kokoluokan asiakas on tyypillisesti sellainen, joka pyytää kaiken palvelun yleensä soittamalla myynnin henkilölle tai asiakaspalveluun, eikä käytä lainkaan tai hyvin vähän case -yrityksen tarjoamia sähköisiä palveluita. Sähköiset palvelut olisivat asiakkaiden jokapäiväisessä käytössä ja kaikki manuaalisesti pyydetty aineistot pääosin löytyisi sieltä. Asiakkaat eivät osaa hakea haluamaansa tietoa sieltä, tai jostakin syystä sähköisiä palveluita ei haluta käyttää. Yhtenä syynä nähtiin se, että asiakkaille ei ole annettu kunnollista ohjeistusta ja opastusta näiden käytöstä myynti tilanteen ja yhteistyön aloituksen yhteydessä. Sähköisen palvelun tulisi tukea prosesseja, ilman myynnin tai arvoketjun jatkuvaa manuaalista työtarvetta. Tämä näkyy myös asiakkaalle nopeampana tiedon saamisena.

Haastatteluissa todettiin, että edellä kuvatut toiminnon ovat sellaisia mitkä aiheuttavat niin myynnille kuin arvoketjulle ylimääräistä työtä sekä vievät päivittäistä työaika pois oikeasta tekemisestä sekä hidastavat osaltaan prosessitoimintoja. Haastatteluissa nostettiin tässä yhteydessä esille asiakasluokituksen käyttöönotto, sillä koettiin että tämän voitaisiin osittain nämä välttää. Asiakasluokituksen osalta koettiin että yritys pystyisi tarkemmin määrittelemään, mitä palveluja eri kokoluokan asiakkaille pääsääntöisesti tarjotaan ja kohdentamaan tarjoaman paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Arvoketjun osalta koettiin, että tällä hetkellä kaikki myydyt tuotteet eivät palvele kaikkia asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi koettiin, että asiakasluokituksen käytön avulla pystyttäisiin paremmin kohdistamaan yrityksen resursseja paremmin. Lisäksi koettiin, että myynnillä on

iso vaikutus tässä yhteydessä. Miten tuote on asiakkaalle myyty ja sillä se vaikuttaa suoraan arvoketjun prosesseihin.

#### 4.1.2 Priorisoinnin puuttuminen

Toisena kohtana haastatteluissa nousu esille priorisoinnin puute ja tämä heijastui läpi organisaation. Tämän puuttuminen nousi esille kaikkien tuotteiden ja koko arvoketjun osalta molempien haastateltujen osalta.

Priorisoinnin osalta haastatteluissa nousi esille seuraavat käytännön asiat:

Koettiin voimakkaasti, että selvä ohjeistus asiakkaiden priorisoinnissa puuttuu ja tämä vaikuttaa muun muassa siihen, missä tärkeysjärjestyksessä asiakkaita esimerkiksi palvellaan ja mitäkin toimintoja yrityksen sisällä priorisoidaan. Tällä hetkellä selkeä koko talon ohjeistus puuttuu, on hyvin yleistä, että pieneksi asiakkaaksi luokiteltava asiakas työstetään kiireellisenä työjonon ohi ja näin ollen isompi ja kannattavampi asiakas joutuu odottamaan. Tällä hetkellä töiden priorisointiin ei vaikuta millään tavalla se, miten suuresta asiakkuudesta tai rahoitettavasta määrästä kulloinkin on kyse.

Haastateltavat nostivat esille seuraavia kysymyksiä:

Uudet sisään tulevat asiakkaat ja näiden työstäminen, miten nämä tulisi priorisoida arvoketjun työvaiheiden osalta? Mitkä kriteerit arvoketjun tulisi huomioida ja miten niitä tulisi noudattaa. Mikä asiakas on yritykselle tärkeä? Nämä kysymykset ja epä-tietoisuus tärkeysjärjestyksestä nousi esille molempien haastateltujen osalta.

Priorisoinnin osalta ison vaikutuksen yrityksen arvoketun prosesseihin tuo myös myynnin ”kiire” sanan väärin käyttäminen. Kiire -sanaa käytetään väärin asioiden läpiviemiseksi nopeammalla aikataululla arvoketju prosesseissa, toisin sanoen sen avulla saadaan oma asia jonon ohi. Arvoketjun osalta haastatellut henkilöt nostivat jokainen tämän kohdan esille, sillä kokivat sen vaikuttavat negatiivisesti yrityksen arvoketjun prosessien toimintaan. Haastatteluissa tämä nousi esille kaikkien tuotteiden osalta sekä lisäksi tämän vaikutus on suuri arvoketjun prosesseissa. Kun

kesken prosessin tulee kiireellinen asia työstöön, pysäyttää tämä normaalin prosessin täysin siksi ajaksi. Hyvin tyypillinen havainto arvoketjun osalta oli, että nämä kiireelliset tapaukset ovat usein kokoluokaltaan pieniä ja mikä pahinta, näitä ei oikeasti mene rahoitukseen saakka lainkaan tai hyvin pitkän ajan kuluttua. Havaintojen mukaan toteutus olisi oikeasti voinut odottaa normaalin prosessien työstöajan. Tämän koettiin vaikuttavan muun muassa prosesseissa käsittelyä odottavan isomman rahoituksen viivästymiseen. Tämä vaikuttaa se joutuu odottamaan työstöä ja näin ollen yrityksen kannalta rahoituksen tekeminen ja palkkiotuottojen saaminen viivästyy. Huomioitavaa on, että välillä käsittelyssä on oikeasti kiireellisiä toimeksiantoja ja ne tulee saada kiireellisesti toteutettua. Tässä yhteydessä ei tarkoiteta oikeaa aitoa kiirettä, vaan keinotekoisesti haettua kiirettä. Kiire -sanankäyttö nousi esille myös myynnin edustajien osalta ja se koettiin, siten että sen avulla saa oman asiansa nopeasti valmiiksi.

Arvoketun edustajan osalta asian esille nostaminen haastattelussa:

*”Pankkikanavan kautta tulevat rahoitukset, niissä kun käytetään sanaa kiire tosi usein, on tilanteita että päätös tulee iltapäivällä puoli 5 ja paperit pitää olla aamulla konttorilla asiakkaalla. Joku jää aina tekemään nämä ylityönä. Osalla aluemyynnistä on paha tapa käyttää tätä jatkuvasti ja se ei ole oikein. Sillä se vie resurssin pois jostain muusta, mikä on pitänyt saada valmiiksi. Joskus toki on oikeasti kiire, mutta se tilanne ei voi olla jatkuvaa ja aina samoilta henkilöiltä”.* Haastateltava J.

Priorisoinnin puutumisen koettiin vaikuttavan myös henkilöstön oikeanlaisen resursointiin. Arvoketjun osalta koettiin, että tällä hetkellä tämä osa-alue on heikkoa, eikä aina pystytä vastaamaan tarpeeksi nopeasti tarvittavaan tilanteeseen. Tämä koettiin haasteeksi esimerkiksi ison uuden käyttöönoton läpiviemiseksi tai tarpeesta soittaa asiakkaille puutteellisten rahoitussopimusten perään. Sopimusta ei päästä rahoittamaan ennen kuin kaikki liitteet on saatu ja asianmukaisesti toimitettu. Tällä hetkellä tämä voi vielä aikaa kahdesta – kolmeen viikkoa, eikä näihin pystytä reagoimaan riittävällä nopeudella. Mikäli yrityksessä olisi käytössä selvä priorisointiohjeistus, helpottaisi tämä myös parempaan resurssien kohdistamiseen ja enna-

kointiin. Ennakoitiin vaikuttaa lisäksi myynnin ja arvoketjun välinen riittävän ajoissa tapahtuva kommunikointi.

#### 4.1.3 Asiakasluokituksen ja priorisoinnin vaikutukset

Vaikutus yritykselle itselleen

Selkeällä asiakasluokituksen sekä priorisointiohjeen puuttumisella on vaikutus asiakkaille tuotettavien palveluiden tuottamisen nopeuteen, yrityksen sisään tulevien tuottojen viivästymiseen, kaupan menetykseen sekä asiakaspalveluresurssien oikeanlaiseen kohdistamiseen ja käyttämiseen.

Asiakasvaikutukset

Asiakkaan näkökulmasta tämä aiheuttaa suoraa viivettä palvelun saatavuuden suhteen ja pahimmassa tapauksessa asiakas päätyy valitsemaan toisen palveluntarjoajan, liian pitkään kestävä odotuksen vuoksi. Tämä kohta nousi esille erityisesti myynnin taholta, kaikkien liiketoimintayksiköiden osalta. Lisäksi koettiin, että oikeanlaisella priorisoinnilla nämä pullonkaulat saataisiin vältettyä, sillä tyypillisesti nämä rahoitukset tulevat suuri volyymisilta yhteistyökumppaneilta. Arvoketjun osalta tämä sama asia tiedostettiin ja nähtiin selvästi, että asiakkaiden priorisointi auttaisi tässä. Myynnin sekä arvoketjun osalta toivottiin organisaation sisäisen asiakasluokituksen käyttömahdollisuutta sekä priorisoinnin osalta selkeää koko talon ohjeistusta asiaan, mikä olisi kaikkien tiedossa.

#### 4.2 Palvelupalkkioiden veloitukset asiakkailta

Toisena kohtana tutkimuksessa nousi esille asiakkailta veloittettavien palvelupalkkioiden veloittaminen tai veloittamatta jättäminen. Case -yrityksessä on hyvin tarkkaan laadittu ohjeistus palkkioiden veloittamisesta ja tämän osalta käytössä on avauspalkkioiden veloittamisen osalta toimintamallit sekä palvelupalkkioiden veloituksen osalta tuotekohtaiset palvelupalkkiohinnastot.



Asiakkaalta veloitettavat palvelupalkkiot voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, ensimmäinen on asiakkaalta uuden luoton avaamisen yhteydessä perittävä luoton järjestely- tai avauspalkkio, toisena on kaikkia asiakkaita koskeva tuotekohtaiset palvelupalkkiohinnastot ja kolmantena kohtana myyjäyhteistyö asiakkaalta perittävä vuosimaksupalkkio yhteistyön osalta. Tämä kolmantena esille nostettu palkkioveloitus jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Toisena kohtana esille nousi palvelupalkkiohinnaston mukaiset palkkioveloitukset. Yrityksessä tuotekohtaiset palvelupalkkiohinnastot on laadittu tuotekohtaisesti ja ne on käytössä ja voimassa koko organisaatiossa, myynnin lisäksi koko arvoketjussa, kaikissa asiakaspalvelua tuottavissa yksiköissä. Palvelupalkkiohinnaston mukaiset palkkiot veloitetaan asiakkailta, esimerkiksi tuotekohtaisten sopimuksiin tehtävien muutoksien, lisäselvityksien tai muu tuntityönä tehtävän erikoistyön pohjalta.

#### 4.2.1 Luoton avauspalkkio

Tutkimushaastattelussa kävi ilmi, että uuden luoton avauksesta perittävä palvelupalkkioveloituksen osalta liiketoimintayksiköissä on erilainen käytäntö luoton järjestelypalkkion tai luoton avauspalkkion osalta. Case -yrityksessä luoton avauspalkkion osalta on laadittu selvä ohjeistus, minkä suuruinen avauspalkkio tulee olla myytävän tuotteen osalta ja haettuun luottoon nähden. Tutkimus toi esille sen, että käytännössä palvelupalkkiot ovat eri liiketoiminta-alueella erisuuruisia ja niitä noudatetaan eri käytännöillä, vaikka tarjottava tuote asiakkaille voi olla sama.

#### 4.2.2 Luoton avauspalkkion veloituskäytännöt

Tutkimuksessa tuli ilmi yksikkökohtaiset eroavuudet seuraavasti.

Liiketoiminta-alue A:n osalta, kulu veloitetaan aina, kun asiakkaalle avataan uusi luotto tai rahoitusratkaisu. Avauspalkkioveloitusta noudatetaan liiketoimintayksiköissä parhaiten ja sen tulee olla aina kirjattuna luottopäätökselle veloitettavana

euromääränä, mitä asiakkaalta tullaan veloittamaan palkkiona. Mikäli myynnin henkilö haluaa tämän osalta poikkeaman tai jostakin syystä halutaan luopua palkkiosta, tulee hänen saada siitä kirjallinen vahvistus sähköpostitse yksikönjohtajalta tai joltakin yksikön esimieheltä. Palkkion veloittaminen on sidottu siihen, että muuten myynti ei saa luottopäätöstä hakemalleen asiakkaan luotolle.

Liiketoimintayksikkö B:n osalta palkkioveloitus nähdään kahdenlaisena, osan haastateltujen osalta näkemys oli, että se veloitetaan aina ja tieto siitä kirjataan luottopäätökselle. Osa puolestaan haastateltavista oli sitä mieltä, että ei ole välttämättä pakko veloittaa ja sen voi itse poistaa, mutta tieto pitää kirjata luottopäätökselle. Liiketoiminta alueessa B:n osalta on luoton avauspalkkion osalta valmiiksi määritelty matala hinta, joka veloitetaan asiakkaalta luotonavauksen yhteydessä. Jos myynti haluaa, he voivat veloittaa myös suuremman summan, mutta käytännössä näin tehdään harvoin. Yksikön myynnin henkilöillä oli hyvin erilainen käsitys palkkioveloituksesta luopumisen osalta, osa kertoi, että erillistä lupaa esimieheltä tai yksikönjohtajalta ei vaadita, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että lupa tarvitaan aina.

Liiketoimintayksikkö C:n osalta avauspalkkio veloitetaan, mikäli tieto on kirjattu luottopäätökselle tai sovittu myyjäyhteistyösopimuksessa, mutta palkkio on mahdollista myös jättää veloittamatta.. Mikäli se on myyjäyhteistyön kautta perittävä uuden luotonavauksen yhteydessä veloitettava luotonavauspalkkio, veloitetaan tämä yhteistyösopimuksen tai sovitun kampanjan mukaisesti. Liiketoiminta yksikön osalta myynnillä on itsellään mahdollisuus luopua palkkiosta tai määritellä summa mitä asiakkaalta veloitetaan, yhtenäistä käytäntöä tämän osalta ei ole käytössä. Pääosin luoton avauspalkkiot veloitetaan yhteistyösopimuksen mukaisesti. Kun kysymyksessä on yhteistyökumppanille myytävästä muusta rahoitustuotteesta tai palvelusta, veloitetaan avauspalkkio yrityksen käytännön mukaisesti ja se tulisi se olla kirjattuna luottopäätöksellä. Mikäli myynti haluaa tästä luopua, riittää kun he itse ilmoittavat tästä luottopäätöskäsittelyn yhteydessä. Erillistä lupaa esimieheltä tai yksikönjohtajalta ei vaadita.

B:n ja C:n liiketoimintayksiköiden oli osalla myynnin henkilöiden huonosti tiedossa, minkä suuruinen palkkioveloitusten tulisi olla, kun kysymyksessä on luottokäsittelyn vaativa rahoitustuote ja kuka palkkiosta luopumisesta voi päättää.

Haastattelussa mukana olleiden arvoketjun edustajien, sekä osan myynnin henkilöitä nousi tutkimuksessa esille luoton avauspalkkioiden veloituskäytäntö. Myynnin edustajien ja varsinkin liiketoimintayksikkö A:n osalta tämä hetkinen toiminta koettiin erittäin kömpelöksi ja työlääksi käytännöksi. Myynnin henkilö joutuu pyytämään aina luvan, mikäli veloitettava luoton järjestelypalkkio määrittelystä tasosta poikkeava. Myynnin edustajan kommentti aiheeseen liittyen:

*”Niiden osalta yleensä saan poikkeaman nopeasti, kun tunnen ihmiset keneltä se on mahdollisuus saada. Ja sekin että tämä voisi olla valtuus kysymys miten myynti voi liukua. Sillä se on ylimääräinen työ ja toisaalta pankki määrittelee hyvin pitkälle sen mitä palkkioita voidaan veloittaa. Pitäis mieltä uudelleen koko juttu”.* Haastateltava C.

Tutkimuksessa sama aihe nousi esille myös arvoketjun edustajien osalta. Sen osalta koettiin arvoketjun edustajan sanoin:

*”Pitäisikö koko uuden luoton avaamisesta perittävä palkkioveloitus käytäntö mieltä uudelleen. Tällä hetkellä lähes poikkeuksetta tämän palkkion osalta myönnetään aina poikkeava lupa. Onko mitään järkeä?”.* Haastateltava L.

Poikkeavan luvan pyytäminen, sen saaminen ja kirjaaminen luottopäätökselle sekä arvoketjun eri työvaiheisiin, vie paljon aikaa monelta taholta. Sekä lisäksi se mihin kaikkeen tämä tieto vaikuttaa, on todennäköisesti kustannusvaikutukseltaan huomattavasti suurempi, kuin siitä saatu hyöty mitä poikkeavalla pyynnöllä on haluttu saada. Tämä palaute tuli ilmi, niin myynnin kuin arvoketjun edustajien haastatteluissa ja sen osalta esitettiin kysymys, saavutetaanko tällä käytännöllä ne tavoitteet mitä sillä on haettu? Vai toisiko vastuun ja valtuuksien jakaminen myynnin henkilöille yritykselle saman tuloksen? Lisäksi haastatteluissa nousi esille se,

että case -yrityksessä ei ole tällä hetkellä toimivaa seuranta palkkioveloitusten osalta, poikkeuksena liiketoimintayksikkö A:n yksi tuotetiimi.

#### 4.2.3 Palveluhinnaston mukaiset palkkiot

Toisena tutkimuksen tuloksena palkkioveloitusten osalta selvisi, että palvelupalkkioveloitusten osalta on valtaosin käytäntönä niiden veloittamatta jättäminen tai ne veloitetaan hyvin satunnaisesti.

Case -yrityksessä on käytössä tuotekohtainen palveluhinnasto, missä on määritellyt ne työvaiheet mistä veloitetaan erillinen lisäpalkkio asiakkaalta. Tällainen palkkio veloitetaan tyypillisesti mm. erikoistöiden, sopimukseen tehtävien muutoksien, lisäyksien ja manuaalisten tuntityönä tehtävien selvitystöiden osalta tuotekohtaisen palveluhinnaston mukaisesti. Tuotekohtainen palkkiohinnasto on asiakkaalla aina etukäteen tiedossa, sillä se on yhteistyösopimusten tai rahoitussopimusten liitteenä sopimuksen allekirjoitus vaiheessa. Tutkimuksessa tuli erittäin voimakkaasti ilmi, että näitä palkkioita ei pääsääntöisesti asiakkailta veloita, vaan ne jätetään veloittamatta, poikkeuksena yrityksen yksi tuoteyksikkö.

Palveluhinnastojen olemassa olo tiedostetaan, mutta käytännössä palkkioita ei käytetä, niin myynnin kuin arvoketjun toimesta. Lisäksi selvisi, että myynnillä on hyvin huonosti selvillä palvelupalkkioiden muodostuminen ja veloitustarve, pois lukien uuden limiitin järjestelypalkkiot tai luoton avauspalkkiota. Myynnin osalta koettiin että, nämä avauspalkkiot ovat ainoastaan ne mitä myynnin tulee tietää ja muut palkkioveloitukset kuuluvat arvoketjulle.

Tutkimus toi esille myös sen, että case -yrityksen arvoketjussa on yksi tuotetiimi, missä tämä palkkioveloituskäytäntö on automaattista, järjestelmällistä ja järjestelmän tukemaa toimintoa ja tällöin palvelupalkkiot veloitetaan aina. Lisäksi veloitettujen palvelupalkkiot ovat säännöllisessä seurannassa esimiesten toimesta. Kyseissä tiimissä on myös sääntönä, että tiimin esimiehillä ei ole oikeutta poistaa palkkiota, vaan lupa siitä luopumiseen pitää tulla sen liiketoimintayksikön johtajalta tai yksikön esimiehiltä.

*”Vielä ehkä suurempi ongelma on se, oikeastaan meidän kaikkien ongelma on se, ei pelkästään myynnin ongelma, että ei tarpeeksi tehokkaasti hyödynnetä meidän palveluhinnastoja.” Haastateltava N.*

*”Tämä on just hei sitä, että missä menee raja laadukkaan asiakaspalvelun ja kustannustehokkaan palvelun välillä? Mut kun ei niitä voi veloittaa hyviltä asiakkailta, ja tietysti tiedän sen, että siitä tulee kustannusmenetys firmalle.” Haastateltava A.*

Lisäksi tutkimus toi ilmi sen, että asiakkaalta palkkiot veloitetaan, mikäli veloitettava tieto on kirjattu luottopäätökselle. Tällöin kulu veloitetaan asiakkaalta varmasti. Muussa tapauksessa kulu jää veloittamatta, vaikka tiedetään että se pitäisi veloitaa. Luottopäätökselle viedyt tiedot ovat niin vahvat, että niiden toteutumisesta huolehditaan eikä niistä voida ohittaa. Tällöin palkkioveloitukset toteutetaan sellaisenaan, kun tieto niihin on kirjattu. Kun palkkiokulu on kirjattu luottopäätökselle, sen poistamien onnistuu vain liiketoimintayksikön vetäjän tai esimiehen toimesta ja vaatii aina uuden päivityksen luottopäätökselle. Tutkimus paljasti myös sen mielenkiintoisen seikan, että mikäli luottopäätökselle on kirjattu pelkästään luoton avauspalkkio, mutta asiakkaalta tulisi veloittaa myös muita työprosessiin kuuluvia palkkiokuluja, ei näitä veloiteta jos niitä ei ole kirjattu luottopäätökselle.

Huomioitava kohta palvelupalkkioiden osalta on se, kun jossakin tapauksissa asiakkaalta on veloitettu luotonavauspalkkio voi pitää sisällään joitakin muita myöhemmin toteuttavia palvelumaksuja, esimerkiksi tuontirahoituksen osalta veloitettavat palkkiot. Tällöin asiakkaan kanssa on sovittu kiinteä kokonaispalkkio eikä erillisistä töistä veloiteta erillisiä palkkiota muiden töiden osalta.

Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että mikäli asiakaspalveluprosesseissa on asiakkaalta muutostöiden osalta veloitettu esimerkiksi tuntityöveloitustyö palkkio laajan selvitystyön osalta, myynti usein haluaa, että kulut mitätöidään. Mitätöinti tapahtuu vetoamalla hyvään asiakassuhteeseen eikä näiden osalta ole vaadittu välttämättä erillistä yksikönjohtajan tai esimiehen hyväksyntää. Tutkimus toi hyvin esille, että myynnillä oli hyvin yleisesti mielipide palvelupalkkioiden osalta ja että, nämä palk-

kiokulut eivät välttämättä ole se mitä heidän tulee tietää tai mikä vaikutus näillä on yritykselle.

*”Hei, ei oo myynnin juttu tietää mitä palkkioita jostakin selvityksestä veloitetaan, eikä sillä oo oikeesti mitään merkitystä, muutama kymppi sinne tänne”.* Haastateltava I.

*”Kyllähän meidänkin täytyy olla sillä tavalla ammattilpeitä että me veloitetaan kulu siitä meidän työstä.”* Haastateltava Q.

Yleisesti tutkimuksessa voidaan todeta, että myynnin tietoisuudessa oli huonosti mistä erilliset palkkiokulut asiakkaille voivat muodostua ja miten suuri merkitys näillä on yritykselle. Yleisesti koettiin että yksi palkkioveloitus sellaisenaan on pieni, eikä välttämättä osattu hahmottaa sitä mikä on sen kokonaisvaikutus sekä koettiin, että palveluhinnaston mukaiset palkkiot ovat arvoketjun asia. Liiketoimintayksikkö A:n osalta koettiin vahvasti, että he itse eivät voi vaikuttaa palkkio muodostumiseen vaan sen tulee saneltuna ehtona pankin asiakasvastuullisen taholta. Liiketoimintayksiköt B:n ja C:n osalta ei tämä ilmennyt lainkaan, sillä he pystyivät halutessaan määrittelemään palkkiotason itse, jos näin katsoivat tarpeelliseksi.

#### **4.3 Myynnin ja arvoketjun välien yhteistyö sekä prosessitehokkuuden hyödyntäminen**

##### 4.3.1 Myynnin ja arvoketjun välinen yhteistyö

Tutkimuksessa tämän tuloksen esille nouseminen näkyi erittäin voimakkaana monessa kohtaan ja tämän toiminto vaikuttaa organisaatiossa kaikkeen tekemiseen niin myynnin kuin arvoketjun osalta. Arvoketjun merkitys lähtee siitä, kun myynti myy tuotteen tai palvelun asiakkaalle ja tämän jälkeen tämä siirtyy arvoketju prosesseissa työstettäväksi palveluksi asiakkaalle. Lisäksi arvoketju hoitaa käytännön yhteistyötä asiakkaan suuntaan esimerkiksi asiakaspalvelun antamisena tai asiakkaan limiitin hoitajana. Arvoketjun osalta koettiin voimakkaasti, että myynnin rooli

säilyy asiakassuhteen johtamisena koko asiakassuhteen ajan yhdessä arvoketjun kanssa, vaikka myynti ei olekaan asiakkaan kanssa tekemisissä päivittäin. Käytännössä näin tapahtuu harvoissa tapauksissa. Tutkimuksessa nousi esille se seikka, että eniten tehostamisen osa-alueita löytyy myynnin ja arvoketjun välisestä yhteistyöstä sekä siitä, miten sitä tulisi eri osa-alueilla kehittää. Lisäksi molempien tahojen tulisi oppia tiedostamaan, mitkä kohdat yhteistyössä ovat tällä hetkellä heikkoja. Tutkimuksen osalta tämä oli kohta, jonka jokainen haastateltava henkilö otti esille omassa haastattelussaan eri näkökulmista katsottuna. Arvoketjuyhteistyö on yrityksen toiminnan kannalta yksi keskeisimpiä kohtia, jolle tulee antaa iso painoarvo.

*”Arvoketjuyhteistyö on todella tärkeä. Se parantaa paljon asiakkaan ymmärtämistä sekä miten prosessit menee meillä, kun on arvoketjun henkilöt mukana säännöllisesti tapaamisessa. Haastateltava H.*

Jokaisen vastaajan osalta nousi esille kohta, että myynnin ja arvoketjun yhteistyön tulisi saada paremmalle tasolle. Tällä hetkellä taso koettiin heikoksi tai todella huonoksi. Tämä yhteistyön tärkeys korostui jokaisen liiketoiminta-alueeseen sekä arvoketjuun tuotteeseen katsomatta. Lisäksi koettiin, että tämä näkyy myös asiakkaan suuntaan negatiivisena, kun myynti ja arvoketju eivät pysty kommunikoimaan riittävällä tasolla asiakkaan tietojen osalta. Hyvin toimivalla ja sujuvalla arvoketjun yhteistyöllä nähtiin suora vaikutus ulospäin asiakkaalle hyvänä asiakaspalveluna sekä lisäksi myös yritykselle itselleen, sen koettiin vaikuttavan tuottavuuteen.

*”Yhteistyö arvoketjun kanssa on hyvin vähäistä ja kaukaista. Tämän osalta pitäisi pystyä parantamaan molemmin puolin.” Haastateltava O.*

*”Hirveesti paranettavaa. Ihmiset sitoutuvat paremmin työn tekemiseen kun heille annetaan tarvittavaa tietoa myynnin osalta.” Haastateltava P.*

#### 4.3.2 Asiakkuustiimien toimintamalli

Haastatteluissa tuli hyvin vahvasti ilmi asiakkuustiimi ajattelumallin miettiminen ja käyttöönottoaminen. Tämän nähtiin erittäin kannattavana asiana, niin myynnin kuin arvoketjun edustajien osalta jo pelkästään asiakaspalvelun parantamisen osalta. Tällöin henkilöt ketkä ovat päivittäin tekemisissä asiakkaan kanssa, oppisivat tuntemaan asiakkaan tavan toimia, toimialan ja tarpeet paremmin. Myynnin ja arvoketjun välillä voitaisiin paremmin jakaa vastuuta asiakassuhteen hoitamisen osalta, siten kuitenkin, että myynti kantaa päävastuun asiakassuhteesta. Ennen kaikkea asiakkuustiimi ajattelulla koettiin, että asiakasta voitaisiin palvella paremmin ja jopa niin että yli tuoterajojen.

*”Asiakkaan kannalta se tietysti että me näyttäisi pelkän asiakasvastuullisen lisäksi asiakkuustiiminä asiakkaan suuntaan.”* Haastateltava B.

Hyvällä arvoketjuyhteistyöllä nähtiin olevan ehdottoman suora vaikutus asiakastytyväisyyteen sekä asiakkaan parempaan palvelun laatuun. Jo asiakkuustiimi toimintaa aikaisempaan vaihtoehtona nähtiin se, että jos myynti jakaisi saamaansa asiakasta koskevaa tietoa paremmin ja säännöllisemmin arvoketjun edustajille. Tiedonjakamiseen osalta jo se riittäisi, että myynti osallistuisi esimerkiksi myyntityökokouksiin tai istuisi alas säännöllisesti niiden henkilöiden kanssa ketkä ovat päivittäin tekemisissä asiakkaan kanssa. Näin tietoa saadaan vaihdettua säännöllisesti ja molemmat osapuolet olisivat tilanteen ajan tasalla. Yhteiset palaverit myynnin ja arvoketjun kanssa asiakkaaseen liittyen toisivat ison lisäarvon. Ihanteellinen toimintamalli olisi, jos tapaamisissa olisi mukana kaikki ne henkilöt ketkä ovat asiakkaan kanssa tekemisissä tuotteeseen ja yksikköön katsomatta. Yhteistyön tämän hetkistä tasoa ei nähty kovin hyvänä ja sen osalta koettiin, että sitä pitää kehittää systemaattisella toiminnalla, mihin kaikki osapuolet sitoutuvat.



#### 4.3.3 Arvoketjuyhteistyön vaikutukset

Heikko myynnin ja arvoketjun välinen yhteistyö vaikuttaa hyvin moneen kohtaan organisaatiossa. Asiakkaan suuntaan tämän hetkinen tilanne näkyy toimitusviiveinä, hitautena, asiakkaita käsitellään ”massana”, ei tunneta asiakkaan toimialaa tarpeeksi hyvin, menetetään tuottoja, turhina toimitus viiveinä, tietokatkoksina asioiden hoidon osalta eikä pystytä reagoimaan ja ennakoimaan asiakkaan tarpeisiin tarvittavalla nopeudella. Lisäksi huono sisäinen tiedonsiirto ja sisäinen asiakaspalvelu näkyvät siinä, että myynti sekä arvoketju tekevät molemmat päällekkäisiä piilotöitä esimerkiksi asiakkaan selvitystöiden tai raportoinnin osalta. Huono arvoketjuyhteistyön koettiin vaikuttavan monelta osin kustannuksia lisäävänä tekijänä yrityksen sisäisiin prosesseihin. Heikko myynnin ja arvoketjun yhteistyö näkyy asiakkaalle.

Hyvän arvoketjuyhteistyön osalta asiakkaaseen positiivisesti vaikuttaviksi asioiksi koettiin, parempi taso talon sisäiseen tiedonsiirtoon asiakkaan tietojen osalta, vahvistavan yhteistyötä asiakkaan suuntaan, asiakkaan parempana tuntemisen, parantavan reagointinopeutta asiakkaan suuntaan sekä näkyvän entistä parempana asiakaspalveluna asiakkaalle. Lisäksi nähtiin että, hyvällä arvoketjuyhteistyöllä on suuri vaikutus asiakkaan kokemaan asiakastyytyväisyyteen sekä se toimii asiakasuskollisuutta lisäävänä tekijänä. Kun myynnin ja arvoketjun toiminta on sujuvaa, koettiin että se mm. parantaa myyntitulosta, auttaa ymmärtämään asiakkaan tilannetta paremmin, syventää asiakastuntemusta, parantaa asiakaspalvelua ja sen laatua, vahvistaa yrityksen reagointinopeutta, toisi apua mm. uusmyynnin tehostamiseen asiakkaalle, palvelupalkkioiden veloittamiseen, ongelma-asioiden parempaan ratkomiseen ja reagointiin. Paremmalla yhteistyöllä koettiin myös vaikuttavan myönteisesti prosessitehokkuuteen sekä lisäksi se koettiin henkilöstöä sitouttavana ja motivoivana tekijänä. Lisäksi arvoketjussa työskentelevien henkilöiden osalta yhteistyön koettiin lisäävän tunnetta, että heidän työtä arvostetaan. He kokevat itsensä tärkeiksi siinä, että auttavat myynti saavuttamaan heille asetetut tavoitteet.

*”Tällä hetkellä keskittynyt vain muutamaasi asiakkaaseen missä luottotiimi kokee että ovat olleet mukana tukemassa myyntiä asiakastavoitteen toteutumisessa ja asiakkaan palvelemisessa..”* Haastateltava K.

Arvoketjuyhteistyön merkitys korostuu myös haastatteluissa esille nousevana prosessien osalta tapahtuvina virheinä ja heikkoina kohtina. Virheiden osalta syy tähän on tiedon puute, sillä arvoketju ei voi toteuttaa toimeksiantoja, jos näistä ei heille kerrota ja informoida riittävästi. Isoimmaksi ongelmaksi koettiin erilaajuiset kampanjat, niiden osalta tulee ennakoivaa tietoa hyvin vähän, pääosin ei lainkaan. Tämä aiheuttaa paljon manuaalityötä sekä niiden osalta tehdään paljon virheitä. Kustannusmielessä tämä nähtiin erittäin isona syypäänä ylimääräisten kustannusten syntymiselle. Haastattelutilanteissa tuli ilmi myös se, että myynnin henkilöillä ei ollut kaikilla ymmärrystä siitä, mihin kaikkeen eri arvoketjun prosesseihin kampanjan tekeminen vaikuttaa, eikä sitä, jos arvoketjulla ei ole tarvittavaa tietoa myynnin toteuttamasta kampanjasta. Tämä vastaus nousi esille monen eri arvoketjun edustajan osalta. Lisäksi koettiin, että nykyiset järjestelmät tekevät tällä hetkellä räätälöityjen kampanjoiden toteutuksesta kalliita.

Lisäksi virheiden osalta nousi esille toinen näkökulma, arvoketjun osalta myynnin tekemiä virheitä piilotellaan. Ei haluta nostaa esille myynnin henkilöä, kenen toimesta virheet ovat tapahtuneet, vaan ne on korjattu vaivihkaa eikä niistä haluta puhua. Nämä on nousseet esille sattumanvaraisesti ja sitä kautta saatu selville. Näiden esille nostamisessa ei ole se lähtökohta, että halutaan etsiä syyllistä, vaan näiden avulla virheitä voitaisiin jatkossa välttää ja jopa ehkäistä. Tällä hetkellä näistä ei ole kerrottu virheen tekijälle eikä hänen esimiehelleen lainkaan. Mikäli arvoketju yhteistyö olisi luontevaa, koettiin että ilmenneitä virheitä olisi helpompi käsitellä yhdessä läpi avoimena keskusteluna. Yksittäisen virheen osalta koitunut kustannus välttämättä ole iso, mutta kun volyyymi kertaantuu, muuttuu tämä merkittäväksi. Ennen kaikkea se, jos virhe voidaan korjata esimerkiksi toiminta tapa muutoksella, on vaikutus moninkertainen. Asiakkaan suuntaan virheisiin parempi ennakoiminen näkyy laadukkaana palveluna sekä sopimuksen mukaisena toimeksiantona. Sujuvamman arvoketjuyhteistyön koettiin lisäävän avoimempaa ilmapiiriä yrityksen sisällä.

Lisäksi sujuvalla myynnin ja arvoketjun välisellä yhteistyöllä koettiin olevan suuri vaikutus ennakointiin. Kun myynti myy tuotteita ja palveluita, tiedossa ison asiakkaan kanssa tuleva sopimus, pystyttäisiin tämän osalta arvoketjussa paremmin ennakoimaan ja ohjaamaan resursseja paremmin. Tämä näkyisi suoraan nopeutena asiakkaan suuntaan. Tällä hetkellä myynnin suunnalta tulevaa ennakointi ei pääsääntöisesti tule, vaan tapaukset tulevat arvoketjun tietoon siinä vaiheessa kun asialla on kiire ja joka kerta joudutaan tekemään poikkeavia järjestelyjä, mitkä aiheuttavat prosessijärjestelyjä ja hidastuksia koko palvelun tuottamiseen. Kaikki muut työt hidastuvat ja joku muu yhtä tärkeä asia joutuu odottamaan. Ennakointimattomuus koskee kaikkia liiketoimintayksiköitä.

Arvoketjuyhteistyön kehittäminen tuli voimakkaasti esille niin myynnin kuin arvoketjun edustajien haastattelujen osalta. Myynnin edustajien osalta tahtotila kehittämiselle on vahva, sillä sen nähtiin isona asiana asiakassuhteen hoidon osalta. Tutkimuksessa tuli vahvasti esille se, että myynti tarvitsee ja toivoo itse apua arvoketjuyhteistyön parantamiseksi.

*”Kyl sen osalta pitäis saada neuvoa enemmän, en mä oikein sitä osaa. Se on vaan jotekin niin hankalaa. Olis kyllä hyvä jos sitä vähän käytäis yhdessä läpi, silleen tiitäkö, että joku joka on hyvä kertois miten homma toimii.”* Haastateltava F.

#### 4.3.4 Prosessitehokkuuden hyödyntäminen

Tutkimushaastatteluissa tuli ilmi myös case -yrityksen prosessit ja niiden täysimääräinen hyödyntäminen. Tämän osalta koettiin, että prosessit ovat hyvin hiotut, mutta niitä ei hyödynnetä tällä hetkellä sillä tasolla kuin pitäisi. Kolmen liiketoimintalueen osalta koettiin, että prosessi osaaminen on erittäin hyvällä tasolla, mutta sitä ei osata vielä hyödyntää täysimääräisesti ristiin case -yrityksen myyntiyksiköiden välillä. Koettiin, että jokaisessa yksikössä on asioita mihin mietitään ratkaisuja ja vaihtoehtoja niiden toteuttamiselle, joko sisäisten prosessien osalta tai asiak-

kaalle tuotettavan palvelun osalta, mutta näistä ei puhuta yksiköiden välillä keskenään. Tämän osalta koettiin, että ratkaisuja voitaisiin miettiä yhdessä ja siten, että ne parhaimmillaan palvelisi kaikkia. Toisessa yksikössä kyseinen asia on jo voitu ratkaista.

*”Tottakai meillä on myynnin yhtenäinen toimintaprosessi, mutta se on ehkä vähän raskas ja se tekee sen että niistä aletaan joustamaan. Se että vaihdettasi keskenään mielipiteitä ja annettais hyviä vinkkejä miten ollaan onnistuttu jossakin asiakkaan hoidossa, siitä olisi helppo ottaa kaikkien oppia.”* Haastateltava D.

Prosessi osaamista yrityksessä löytyy ja ne ovat hiotuneet vuosien varrella hyvin toimiviksi. Jokaisessa kolmessa liiketoiminta-alueessa on paljon sellaisia prosesseja ja toimintoja, mitä pitäisi pystyä hyödyntämään myös case yrityksen kaikkien yksiköiden sekä arvoketjun osalta ristiin, entistä tehokkaammin yksiköiden välillä. Tämän prosessin eroavaisuudet nähtiin eritoten myynnin osalta ja koettiin, että tätä osaamista pitäisi pystyä jakamaan paremmin.

Haastateltavien osalta koettiin, että sisäisissä prosessikäytännöissä on tälle hetkellä eroja esimerkiksi myyntiyksiköiden välillä, yhtenä esimerkkinä nousi esille sopimusten laadinta ja sen jälkeinen prosessointi. Tällä hetkellä käytäntö on hyvin kirjava. Kun tiedetään, että jokin prosessi toimii yhdessä yksikössä hyvin, se sama pitäisi monistaa käyttöön myös muissa yksiköissä. Prosessien entistä tehokkaampi yhtenäistäminen, nostaisi case - yrityksen prosessitehokkuutta entisestään paremmalle tasolle. Prosessitehokkuuden hyöty ei koske pelkästään myyntiä vaan koko yritystä ja tämän tehostamisen koettiin tuovan erittäin paljon hyötyä arvoketjulle, kun kaikki toiminnot olisivat yhtenevät.

Lisäksi prosessi tehokkuus nousi myös esille se, että kun case -yrityksessä on vahva osaaminen prosesseissa, mutta tätä ei osata hyödyntää täysin sidosryhmien sekä asiakkaiden suuntaan. Tänä päivänä jokainen yritys, asiakas tai sidosryhmän edustaja arvostaa sitä, jos saa jotakin toimintoja saa muutettua tehokkaammaksi omissa toiminnoissaan. Lisäksi case yrityksen tulisi rohkeammin vaa-

tia tätä prosessien hyödyntämistä omilta asiakkailtaan ja sidosryhmiltä. Sillä ainoastaan vaatimalla tätä heiltä, saadaan aikaiseksi tehokkaampi prosessitoiminta ja poistettua ylimääräisiä toimintoja, niin myynnin kuin arvoketjun päivittäisestä työstä. Tämä nousi esille tutkimuksessa myynnin toimesta tahtotilana prosessiosaamisen myymisestä.

Tutkimuskohteena olevassa case yrityksessä on myyjäyhteistyökumppaneilla pääosin käytössä sähköiset ja automaattiset luotonhakujärjestelmät, mutta niitä ei kaikilta osin hyödynnetä täysin kaikkien liiketoimintayksiköiden osalta. Nämä tulisi olla käytössä sekä niitä, tulisi vaatia kaikilla myyjäyhteistyökumppaneilta kenelle tehdään ja annetaan luottopäätöksiä, siinä laajuudessa miten, se on tällä hetkellä mahdollista toteuttaa. Kaikki manuaalityövaiheet ovat kustannuslisiä sekä muodostavat korkeamman riskin case -yritykselle. Sillä kaikki se mikä tapahtuu manuaalisesti hidastaa yrityksen prosessitoimintoja, niin asiakkaan kuin case -yrityksen suuntaan. Lisäksi prosessien automaattisten toimintojen hyödyntämisellä pystytään minimoimaan mahdollisia manuaaliprosessien tuomia virheitä. Tällä hetkellä kaikilta asiakkailta ei vaadita sähköisten palveluiden käyttöönottoa esimerkiksi myyjäyhteistyökumppaneilta asiakkaiden luottopäätöksiä varten, aiheuttaa manuaalisesti toteutettu työ prosessipoikkeavuuden ja sitä kautta lisäkustannuksia case yritykselle.

Haastatteluissa yhtenä esimerkkinä prosessi eroavuudesta liiketoimintayksiköiden välillä nousi esille ulos lähtevien yhteistyösopimusten mukaiset palkkiotilitykset. Osassa case yrityksen prosesseja ne hoidetaan täysin automaattisesti, mutta toisessa yksikössä sama toiminto voi olla täysin manuaalinen. Manuaalityö vaatii aina oman muistamisensa, jotta toiminto lähtee toteutukseen ja tätä myöten virhemahdollisuus kasvaa. Tällä hetkellä osassa yksiköitä tilityksen muistaminen on hyvin pitkälle myynnin vastuulla ja tapahtuu täysin manuaalisesti.

Haastatteluissa tuli lisäksi ilmi se, että koko case -yrityksen osalta pitäisi tehdä sisäinen ryhtiliike prosessien yhtenäistämiseksi ja sekä systemaattista prosessiosaamisen hyödyntämistä ristiin eri yksiköiden ja tiimien välillä, tarkastelemalla eri työvaiheita koko organisaation osalta. Tehokkaat ja hiotut prosessit ovat tänä

päivänä monelle organisaatiolle kilpailuetu kilpailijoita vastaan. Myös yritykset asiakkaat osaavat arvostaa, kun yritys pysty tarjoamaan myös heille vahvaa prosessiosaamista.

*”Enemmän tehostamista asiakkaiden kanssa ja ehdotetaan suoraan toimintamallia. Rohkeampi ote sähköisten järjestelmien käytön läpiviintiin, miksi annetaan niiden tehdä meille manuaali hakemuksia?”*

Haastateltava E.

Tutkimuksessa tuli ilmi se, että tällä hetkellä koetaan, että kaikki prosessit eivät vastaa enää sitä tarkoitusta, miten ne on alkujaan suunniteltu, ennen yrityksen toimitilojen muuttoa. Erityisesti arvoketun osalta nousi esille, että kaikki päivittäistoiminnot eivät sellaisenaan palvele kaikkein tehokkaimmalla tavalla yrityksen sisäisiä toimintoja, vaan ne tulisi tarkastella uudelleen.

#### 4.3.5 Teknologian hyödyntäminen asiakastyössä

Yhtenä aiheena haastatteluissa nousi esille prosessitehostaminen ja teknologia palveluiden hyödyntäminen asiakastyössä. Tällä hetkellä koettiin, että se on vielä hyvin vähäistä ja sitä ei osata hyödyntää sillä tasolla kuin sen pitäisi olla myynnin kuin arvoketjun osalta. Palvelua olisi hyvä hyödyntää asiakkaan kanssa käytäväsä kommunikoinnissa sekä organisaation sisällä arvoketjun välisessä yhteistyössä. Yhtenä esimerkkinä tämän osalta haastatteluissa nousi esille Lync- palvelun tai vastaavan palvelun paremmin hyödyntäminen ja sitä kautta toimien tehostamista koettiin tuovan hyötyä molemmille osapuolille, muun muassa oman työn tehostamisena, turhana materiaalien tulostamisena, asioiden parempana ymmärtämisenä, kustannussäästöinä asiakastyöskentelyssä.

Myynnin osalta koettiin, että organisaatiossa olemme vasta alkumetreillä Lync- palvelun tuomien mahdollisuuksien osalta ja tätä ei osata vielä edes hyödyntää tarpeeksi tehokkaasti. Ehdottomasti hyvänä nähtiin, että tämän käyttäminen päivittäisessä työssä parantaa ja tehostaa omaa työn hoitamisessa asiakassuhteen johtamisessa sekä organisoimaan omia työtehtäviä paremmin. Lync –palvelun mah-

dollisuuksina nähtiin myös sen auttavan tehostamaan asiakastapaamisia sekä tuomaan lisäarvoa asiakkaalle. Case -yrityksen kannalta sen koettiin tuovan paljon kulusäästöjä. Ennen kaikkea koettiin, että tämän osittain käyttäminen tapaamisissa on myös osoitus asiakkaalle heidän ajankäytön arvostamisesta. Jokainen asiakas arvostaa sitä, että tapaamiset saadaan hoidettua tehokkaasti. Myynnin toimesta tuli haastatteluissa ilmi se, että osa tapaamisista vaatii fyysisen tapaamisen kasvokkain, mutta on paljon tapaamisia mitä voidaan hoitaa puhtaasti Lync -palvelun välityksellä, joko myynnin toimesta, arvoketjun kanssa yhdessä tai arvoketjun toimesta.

Asiakassuhteen johtamisen osalta koettiin, että sähköisten palveluiden lisäämisen käyttäminen parantaisi omalta osaltaan myös laadukkaamman myyntityön varmistamisen asiakkaan suuntaan, niin myynnin kuin arvoketjun osalta. Myynnin haastateltavat itse kokivat sähköisten palveluiden olevan tulevaisuudessa entistä suuremmassa roolissa ja niin tämän osalta toivottiin enemmän opastavaa koulutusta. Tällä hetkellä haastateltavat kokivat, että palvelun vähäinen käyttö ja osaamattomuus aiheuttaa heille paljon ylimääräistä selvitystyötä ja manuaalipapereiden tuostamisia. Lync -palvelun avulla materiaalit voidaan käydä asiakkaan kanssa sähköisessä muodossa läpi, samalla asiaa opastaen.

*”Kyllä se on niin, että myynti ei ole vielä ymmärtänyt Lyncin tärkeyttä, mutta se pitäisi saada avattua myynnille hyvin. Ja se päivä, kun kaikki oivaltavat miten sillä saa tehostettua omaa työtä olemme vahvoilla. Oikeesti näin se on. Tämän avulla saadaan paljon kulusäästöä ja työn tehostamista aikaiseksi.”* Haastateltava G.

Myynnin ja arvoketjun välisen yhteistyön osalta esimerkiksi Lync -palvelun käyttö koettiin erittäin merkitykselliseksi, muun muassa yhteyden pitämisen, tiedon välittämisen, materiaalien läpikäymiseen sekä olemassa olevien ja uusien asiakkaiden käyttöönotto opastamisessa.

#### 4.3.6 Prosessitehokkuuden hyödyntäminen ja laatumyynti

Haastatteluissa koettiin isoksi haasteeksi uusien asiakkaiden yhteistyön aloittaminen ja käynnistäminen siten, että aloitusvaihe palvelisi yrityksen sisäisiä prosesseja parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii myynniltä huolellista myyntityötä sekä sujuvaa yhteistyötä arvoketjun kanssa uuden asiakkaan aloituksen yhteydessä. Haastattelujen osalta koettiin, että mikäli myynnin ja arvoketjun yhteistyö on sujuvaa ja arvoketju saa olla mukana alusta saakka käytännön toimien osalta, tuo tämä ison vaikutuksen yrityksen sisäisten prosessien toimimiseen sekä sujuvan aloituksen asiakkaalle.

Tutkimuksessa tuli ilmi se, että mikäli myynti on myynyt palvelun asiakkaalle mahdollisesti huonosti ja käynnistymisen osalta ei ole käyty huolellisesti tuotetta ja palvelua läpi, näkyy tämä jatkuvana asiakkaiden kyselyinä ja selvitystyönä arvoketjun suuntaan sekä sitä kautta prosessihidastuksina. Nämä selvitystyöt kohdistuvat arvoketjun lisäksi myös myynnin henkilöiden arkipäivään. Valtaosa asiakkaan epäselvyyksistä ja jatkuvista kyselyistä johtuu siitä, että asiakas ei ole tiennyt mitä heidän ostama palvelu pitää kokonaisuudessaan sisällä. Lisäksi asiakas ei ole tietoinen, miten he pystyvät sitä parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään tai mihin tarkoitukseen tuote heillä soveltuu. Kaikki manuaalinen selvitystyö arvoketjun eri osastojen sekä myynnin toimesta aiheuttaa täysin tiedostamattomia kustannuksia sekä hidastuksia yrityksen prosesseihin. Näitä jatkuvia selvitystyöitä on hyvin vaikea kohdistaa suoraan mihinkään. Lisäksi asiakasta ei pystytä palvelemaan prosessitoimintojen mukaisesti, vaan palvelu tuotetaan manuaalisena selvitystyönä.

Molempien haastateltujen osalta nousi esille Lync -palvelun hyödyntäminen prosesseja tukevana toimena. Sen koettiin tuovan myös apua esimerkiksi uuden palvelun käyttöönottovaiheessa yhteispalaverina myynnin, asiakkaan ja arvoketjun kesken. Tämän tulisi olla automaattinen toimenpide ennen kuin tuote voidaan ottaa käyttöön. Erityisesti koskien asiakasta, ketkä eivät ole aikaisemmin vastaavaa



palvelua käyttäneet. Tämän koettiin tuovan suoraan prosessi hyödyn ja helpotuksen asiakaspalvelu rajapintaan. Sen koettiin auttavan eritoten helpottamaan neuvontatyötä muun muassa asiakaspalveluyksiköissä, missä joudutaan paljon opastamaan asiakkaita päivittäisten asioiden osalta, esimerkkinä myyntisaamisten asiakaspalvelu. Lisäksi koettiin, että Lync- palvelu toimisi hyvin myös Help Desk tyyppisenä palvelutukena, missä asiakasta voidaan opastaa puhelimen välityksellä tietokoneen ruutua jakamalla esimerkiksi sähköisten järjestelmien käytössä. Eritoten koettiin, että Lync -palvelun käyttäminen tässä yhteydessä toisi varmasti kustannussäästöjä organisaatiolle moninkertaisesti vähentyneenä selvitystöiden määränä sekä parantaisi asiakaspalvelun laatua ja tyytyväisyyttä. Lync -palvelun käyttö on tällä hetkellä jo hyvällä tasolla organisaation sisäisissä palavereissa.

#### 4.3.7 Myynnin ja arvoketjun välinen yhteistyö

Haastateltavista niin myynti kuin arvoketjun edustajat kokivat, että tiedon vaihdossa on parannettavaa arvoketjuyhteistyön osalta. Yrityksen sisäisiin tiimien palaverihin osallistuminen tulisi olla säännöllisempää ja jouhevampaa toimintaa yrityksen sisällä ja Lync -palvelun koettiin olevan oiva apuväline tässä. Myynti koki tämän osalta heikkoutta, että ei ole pystynyt tätä toteuttamaan. Pääkonttorin ulkopuolella työskentelevät myynnin edustajat kokivat Lync -palvelun mahdollistavan aikaisempaa paremman yhteistyön asiakkaan, myynnin ja arvoketjun välisessä yhteistyössä. Lync -palvelun käyttämisen osalta tuli haastattelussa ilmi myös se, että Lync -palvelun käyttö on korvannut puhelimella tapahtuvan selvitystyön hyvin pitkälle, sillä Lyncin avulla on mahdollisuus käydä asioita läpi kuvaruutua ja aineistoa jakamalla. Tätä toimintoa tulisi hyödyntää entistä enemmän, niin asiakkaan, myynnin ja arvoketjun sisäisessä kanssa käymisessä. Suurimpana säästönä nähtiin palvelun hyödyntämisessä työaikasäästö ja vapautunen ajan käyttäminen muuhun esim. asiakassuhteen johtamisen osalta kannan läpikäyntiin. Palvelun koettiin tuovan lisäksi aikasäästöä sekä kustannussäästöä esimerkiksi matkustuksen osalta. Haasteena tämän palvelun tehokkaammalle käytölle on se, että kaikilta osin ei osata käyttää palvelua ja eikä hyödyntää, sitä tällä hetkellä oikealla tavalla. Sen osalta eritoten myynti toivoikin lisäkoulutusta. Koettiin, että ollaan vielä alkute-

kijöissä palvelun hyödyntämisen suhteen. Lisäksi tutkimuksessa nousi molempien haastateltujen osapuoli osalta esille se, mihin muuhun palvelua olisi mahdollisuus.

#### 4.4 Luottoprosessit

Tutkimushaastatteluissa luottoprosessien toimimattomuus nousi esille voimakkaasti. Tämän osalta koettiin, että myynnin henkilöt sekä arvoketjun henkilöt joutuvat tekemään paljon manuaalista selvitystyötä asian prosessivaiheiden, muutosten sekä asian tilanteen selvittämisen aikana. Yleisesti luottoprosessit koettiin erittäin kömpelöksi, toimimattomaksi, työlääksi ja paljon aikaa vieväksi vaiheeksi, vähiten kaupalliseksi prosessiksi. Sen ei koettu tuottavan lisäarvoa, vaan päinvastoin olevan välillä myynnin esteenä asiakkaan suuntaan. Prosessista koettiin, että siinä on liian paljon henkilöitä mukana toteuttamassa prosessia ja liian monta vaihetta mitä pitää työstää.

Loppu viimein asian etenemisen seurannan vastuu on myynnillä ja he kokivat, että seuranta on todella haasteellista. Luottoprosessin kestävyys osalta jouduttiin luottopäätöksen tilannetta usein selvittämään puhelimen, Lync- palvelun tai sähköpostin välityksellä, missä vaiheessa prosessia käsittely on menossa. Lisäksi koettiin hankalaksi ja paljon työtä sisältäväksi vaiheeksi, se kun prosessissa on paljon osatekijöitä niin yrityksen kuin pankin osalta. Edellä olevat asiat nousivat esille erityisesti liiketoimintayksikkö A: ja B:n osalta.

Myynnin edustajien osalta tutkimuksessa nousi esille, että luottoprosessien kankeus koetaan jopa kaupan toteutumisen esteeksi. Asiakasta joudutaan kiireellisissä olemaan yhteydessä useamman kerran tilanteen osalta ja tämän osalta viivästyttämään asiakkaan lopullista ostopäätöstä. Kun prosessi kestää, joudutaan usein tekemään asiakkaan suuntaan myönnytyksiä esimerkiksi palkkiomaksun alentamisen osalta tai lupaamaan myyjäyhteistyökumppanille jotakin ylimääräistä hyvitykseksi. Myönnytysten tekeminen asiakkaalle nousi esille eritoten liiketoiminta-alueiden B:n osalta. Liiketoiminta-alue C:n edustajat törmäsivät tähän haasteeseen satunnaisesti. Pääosin heidän osalta luottoprosessit toimivat hyvin.

Haastatteluissa nousi esille myyjäyhteistyökumppaneiden rahoitushakemusten tekeminen. Tämän prosessin osalta koettiin, että on paljon tehostettavaa, sillä käytäntöjä ja variaatioita on useita miten tätä toteutetaan, rahoitushakemus voi tulla yritykseen sisälle täysin automaattisesti sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen, pankkikanavan kautta, myynnin henkilöltä tulevalla sähköpostiviestillä, asiakkaan suoralla sähköpostilla tai vaikka matkapuhelimella otetulla valokuvalla.

Liiketoimintayksikkö A:n osalta luotto prosessi on tarkkaan määritelty ja kaikki rahoitushakemukset menevät tämän toimintatavan mukaan. Ainoastaan haasteeksi koettiin se, että rakenteeltaan prosessi on rankka ja se edellyttää kaikkien rahoitushakemusten osalta saman mallin, esimerkiksi onko kysymyksessä yksi yksittäinen auto vai kokonainen tehdas investointi. Näiden osalta joudutaan työstämään täysimääräinen luotto prosessi ja se koettiin kankeaksi ja hitaaksi, niin myynnin kuin arvoketjun osalta.

Liiketoimintayksikkö B:n osalta luotto prosessit koettiin yhtä haasteelliseksi kuin liiketoimintayksikkö A:ssa. Myynti koki prosessin hyvin voimakkaasti kaupan esteeksi, koska ei pystytä vastamaan kilpailuun sillä nopeudella, kuin olisi tarve. Tästä syystä liiketoimintayksikössä B on käytössä erittäin kirjava käytäntö luotonhakemisen menetelmiä ja niitä räätälöi jokainen myynnin henkilö tilanteen mukaan itse. Haastateltujen mukaan pääasiana vain se, että saa kaupan aikaiseksi. Kaikki haastateltavat eivät kokeneet yrityksen toimintatavoilla olevan väliä.

Parhaiten prosessi koettiin toimivaksi haastateltujen osalta liiketoiminta-alue C:n osalta. Tämän liiketoimintayksikön osalta myynnin toimintatapa luottihakemus prosessin osalta on täysin yhtenäinen kaikkien myyjäyhteistyökumppaneiden suuntaan ja kaikille toimintatapa prosessi on sama, mitä heiltä edellytetään. Ainoastaan samaa edellä kuvattua hidastetta koettiin luottoryhmän käsittelyä vaativien päätösten osalta.

#### 4.4.1 Luottopäätöksiin tehtävät muutokset

Haastatteluissa nostettiin esille myös limiitteihin ja luottoihin tehtävät muutokset, joita on esimerkiksi rahoittajan muutokset, rahoitussopimukseen tulevat muutokset, kauden aikaiset muutokset tai kauden jälkeen tehtävät muutokset ja niin edelleen. Nykyinen prosessi koettiin erittäin hitaaksi ja kankeaksi systeemiksi, sekä paljon aikaa vieväksi. Tämän osuuden katsottiin työllistävän myyntiä sekä myös arvoketjua hyvin paljon, sillä kaikki nämä muutokset kierrätetään myynnin kautta, mitä niihin halutaan tehdä. Myynti koki voimakkaasti tässä yhteydessä, että asiakaspalvelulla pitäisi olla osittain valtuus prosessoida muutoksia tämän hetkistä enemmän, siltä osin kun se on mahdollista. Tämän koettiin säästävän aika sekä lisäävään asiakastyytyvyyttä, sillä tällä hetkellä se koettiin hyvin työlääksi.

Myös arvoketjun suunnalta tuli palautetta tämän toimimattomuudesta. Pienenkin muutoksen lisääminen tai muuttuminen aiheuttaa koko prosessin uudelleen käynnistymisen ja paljon manuaalityötä niin myynnille kuin arvoketjulle. Tämä sama koettiin niin uuden haettavan luoton kuin voimassa olevan luoton osalta. Luotto-prosessi vaiheet koettiin ottava paljon aikaa sekä aiheuttavan hyvin paljon ylimääräistä työtä ja seurantaa, mitä ei aina osata edes arvioida. Lisäksi tämä prosessi koettiin voimakkaasti asiakaspalvelua hidastavana tekijänä. Pahimmassa tapauksessa samaa luottihakemuksen prosessin etenemistä seuraa toisistaan tietämättä myynnin että arvoketjun ja molemmat tahot käyttävät aikaa asian selvittämiseen. Hyvin yleistä on, että jossakin vaiheessa hakemukselle tulee kiire ja tämän seurauksena joudutaan luottopäätös priorisoimaan arvoketjussa ohi muiden töiden. Luotto-prosessin koettiin olevan yksi tekijä, mikä aiheuttaa sitä että, arvoketjussa joudutaan tekemään töiden uudelleen priorisointia. Todellisuudessa, se priorisoinnin tieltä syrjään siirretty rahoitus olisi ollut talon kanalta kannattavampi toteuttaa ensin. Tämä on kohta mitä on tällä hetkellä hyvin vaikea seurata. Lisäksi kaikki se aika mitä sisäinen prosessi vie päätöksen osalta, on menetystä tuottojen osalta, kun kauppaa ei päästä toteuttamaan ennen sitä.

#### 4.4.2 Luottoprosessin toiminnan vaikutus asiakkaalle tai sidosryhmille

Asiakkaan suuntaan luottoprosessin toimimattomuus näkyy siinä, että asiakas joutuu odottamaan päätöstä liian kauan. Näin ollen asiakas ei pysty tekemään päätöstä haluamassaan ajassa. Pahimmassa tapauksessa tämä prosessin kestäminen aiheuttaa sen, että asiakas päätyy toiseen ratkaisuun. Luottoprosessi vaihetta ei koe tällä hetkellä miltään osin onnistuneena ratkaisuna asian toteuttamisen osalta.

Lisäksi esille nousi se, että tämän osalta joudutaan työstämään paljon sellaisia vaiheita mitkä pitäisi mennä automaattisesti prosesseissa eteenpäin ja läpi. Tyypillinen esimerkki on liiketoimintayksikkö A:n osalta, siellä pankin puolelta tulee käytännössä kaikki työvaiheet rahoitusyhtiön edustajan työstettäväksi ja nämä työstehtään manuaalisesti. Työvaiheet vievät paljon henkilön työresurssia. Myynnin ja arvoketjun osalta koettiin että ohjeistus pankin suuntaan ei ole ollut riittävää.

#### 4.5 Liiketoimintayksikkökohtaiset tulokset

Tutkimuksessa nousi esille lisäksi asioita, mitkä voidaan kohdistaa suoraan tutkimuksessa mukana olleeseen liiketoimintayksikköön. Tässä kappaleessa käydään läpi oleellisimman asiat, mitä ei luokiteltu tutkimuksen päälöydökseksi, mutta niillä on merkitystä case –yritykselle tai yrityksen liiketoimintayksiköille.

##### 4.5.1 Liiketoimintayksikkö A:n kohdistuneet tulokset

#### **Kiireelliset sopimukset**

Liiketoiminta yksikkö A:n osalta tutkimuksessa nousi esille, että yksikön osalta käytetään systemaattisesti väärin sanaa ”kiire” tai ”kiireellinen” sopimus. Vaikka ”kiire” sanan käyttö nousi esille koko talon osalta ja mitkä sen vaikutukset ovat koko organisaatiolle, korostui tämä käyttäminen eritoten liiketoiminta yksikkö A:ssa.

Ylivoimaisesti eniten tämä yksikkö käyttää sanaa ”kiire” prosessien läpiviemiseksi oman asiansa osalta. Kiireellisyydessä vedotaan siihen, että asiakkaalla on kiire saada haluttu palvelu käyttöön. Todellisuudessa arvoketjun edustajien seurattessa tilannetta, kaikki kiireellisenä tulleet rahoitukset eivät ole olleet oikeasti kiireellisiä. Usein näiden osalta on tilanne, että nämä rahoitukset on jäänyt täysin toteutumatta tai niihin tullut rahoitus on toteutunut vasta pitkän ajan kuluessa. Arvoketjun osalta toiminnon käyttäminen henkilöityy muutamaan henkilöön, sillä he ovat huomanneet asian nopeuttavan oman asian läpivientä. Tässä yhteydessä ei osata huomioida, mitä vaikutuksia tällä on koko organisaatiolle. Tilapäiset tai satunnaiset kiireelliset rahoitukset on täysin ymmärrettäviä ja arvoketjun osalta tässä ei ole kysymys siitä. Tämä kohta tuli esille useamman tuotteen palveluprosessin osalta.

### **Laadukkaan myyntityön merkitys**

Toisena kohtana liiketoimintayksikkö A:n osalta nousi tutkimuksessa esille laadukkaan myyntityön puuttuminen. Tällä hetkellä koettiin, niin myynnin kuin arvoketjun haastateltujen osalta, että tämä ei toteudu tai se toteutuu tällä hetkellä hyvin vaihtelevasti. Laadukkaalla myyntityöllä tarkoitetaan sitä, miten palvelu on myyty asiakkaalle, miten asiakas on ymmärtänyt käyttöönottamansa palvelun. Tässä yhteydessä tuli ilmi, että tuotteen ominaisuuksissa ja sen käyttötarkoituksessa on paljon kohtia, mitä asiakkaat eivät tällä hetkellä tiedosta. Arvoketjun edustajien osalta, asia tuli esille siinä, että nämä asiakkaat ovat päivittäin yhteydessä asiakaspalvelu yksiköihin ja haluavat tietoa tuotteeseen liittyvissä asioissa. Normaali tilanteessa asiakkaalla tulisi olla ostopäätös hetkellä jo tieto siitä mitä he ovat hankkimassa sekä mihin tätä tuotetta voidaan käyttää. Toisena kohtana esille nousi laadukkaan myyntityön osalta käyttöönottovaihe. Tämän osalta koettiin, että se hoidetaan tällä hetkellä hyvin kevyesti tai sitä ei hoideta lainkaan. Lisäksi arvoketjun edustajien osalta nousi esille se, että myynti myy asiakkaille tuotteita, mitkä ei heille välttämättä edes sovellu. Kaikki nämä vaiheet mitkä jää pois laadukkaan myyntityön osalta heijastuu lisätyönä asiakaspalvelun suuntaan lisätyönä ja manuaaliselvitystyönä. Haastatteluissa myynnin haastatellut edustajat nostivat itse tämän asian esille ja kokivat, että tällä hetkellä laadukas myyntityö ei toteudu, vaan sen osalta

olisi paljon parantamisen varaa. Osa haastatelluista näki jo itse suoran vaikutuksen, mihin myyntityön heikko laatu heijastaa organisaatio tasolla.

#### 4.5.2 Liiketoimintayksikkö B:n kohdistuneet tulokset

##### **Puutteelliset rahoitussopimukset**

Tämän nousi esille myynnin sekä arvoketjun haastatelluiden henkilöiden osalta ja se koettiin, että tämä aiheuttaa organisaatiossa monelle taholle ylimääräisen työn lisäksi turhia prosessiviivytyksiä. Puutteelliset rahoitussopimukset tai vakuutustodistuksen tiedon puuttuminen näyttelee merkittävää osaa tämän liiketoimintayksikön rahoitusprosesseissa. Kun rahoitussopimus on puutteellisesti toimitettu, esimerkiksi vakuutustodistuksen puuttumisen osalta, joudutaan rahoituksen lopullista tekemistä ja rahojen tilitystä viivästyttämään niin kauan, kun puuttuva dokumentti on saatu. Tämän selvittämiseen ja odottamiseen voi helposti kulua aikaa kahdesta – kolmeen viikkoa. Vaikutukset tällä viiveellä on myyjäliikkeen suuntaan rahatilityksen viivästyminen, case -yrityksen itselleen rahoituskohteen rahoittamisen osalta myynnin lukujen vääristymä, tuottomenetykset sekä viivästykset, lisäksi vaikutus ostaja-asiakkaalle on tuotteen käyttöönoton viivästyminen. Erityisenä huolena nähtiin se, kun prosessi kestää, vaikuttaa tämä myös tehtyjen kauppojen purkaantumiseen sekä myyjän ja asiakkaan osalta toisen rahoittajan valintaan.

##### **Myyntiprosessin mukainen toiminta**

Tämän osalta tuli haastatteluissa ilmi kohtia, miten tässä liiketoimintayksikössä otetaan vastaan myyjäyhteistyökumppaneilta tulevat rahoitushakemukset. Niiden vastaanottamien eroaa oleellisesti muiden liiketoimintayksiköiden osalta. Nämä poikkeavuudet nousivat esille yksikön myynnin edustajien sekä arvoketjun haastattelujen osalta. Liiketoimintayksikön myyjäyhteistyökumppanit eivät pääosin käytä tällä hetkellä case -yrityksen tarjoamia sähköisiä luotonhakujärjestelmiä uuden luoton luottopäätöksen hakemiseen, vaan toimittavat nämä tiedot joko sähköpostitse suoraan luottokäsittely-yksikköön tai suoraan liiketoimintayksikön myynnin

edustajalle. Myynnin edustaja ottaa vastaan hakemuksen vastaan faksilla toimitettuna tai matkapuhelin kamerakuvana. Tässä esille nousseessa tapauksessa myynnin henkilöt vastaanottavat omalta asiakkaalta rahoitushakemustiedot vastaan matkapuhelimen kuvana ja siirtävät tästä itse rahoitushakemukselle tulevat tiedot sähköpostiin ja laittaa rahoitushakemuksen luottokäsittelyyn. Tämä toimintatapa ei ole sellainen mitä organisaatiossa on käytössä, sillä se ei täytä mitään asetettuja case yrityksessä laadittuja ohjeistuksia eikä turvallisuus vaateita. Lisäksi tällainen toimintatapa antaa ulkopuoliselle asiakkaalle kuvan erittäin epäammattimaisesta toimintatavasta. Osa haastatelluista henkilöistä eivät käytä tätä toimintatapaa, sillä he kokevat sen epäammattimaisena toimintatapana sekä yrityksen ohjeistuksen vastaisena toimintana. Yrityksen prosessit luottihakemuksen vastaanottamisen osalta on tarkkaan määritelty ja laadittu, joita yrityksessä tulee noudattaa sekä vaatia omilta asiakkailtaan näiden noudattamista. Normaali prosessin mukaisesti rahoitushakemukset tulevat case -yrityksen sisälle sähköisiä palveluita käyttämällä, pankkikanavan kautta tai puhelinpalvelun kautta.

### **Rahoituskampanjat**

Tämän osalta haastattelututkimuksessa tuli ilmi, että kampanjoiden osalta ei informaatio organisaation sisällä kulje toivotulla tavalla. Lisäksi koettiin, että kampanjat eivät toteudu sovituksen mukaisesti tai niihin tehdään toistuvasti muutoksia. Tämä koettiin haasteellisena luottopäätöksen tekijöiden sekä käytännön prosessien toteuttajien taholta, sillä asiakkaalle tehtävä rahoitusdokumentti tehdään väärin perustein ja ne toimitetaan asiakkaan hyväksyttäväksi väärillä tiedoilla. Pahimmassa tapauksessa paperit pyydetään asiakkaalta takaisin ja työstetään uudelleen, edellyttäen että kampanjatieto on saatu myös asiakkaan luottopäätökselle rahoitusehtojen osalta. Eritoten tämän osalta korostui se, että asiakkaan dokumentit joudutaan tekemään moneen kertaan. Yksikössä on hyvin kirjava käytäntö kampanjoita käytössä ja niiden yhdeksi syyksi arveltiin ammattitaidon puute kampanjoiden suunnittelussa. Kampanjoiden koettiin olevan iso haaste tällä hetkellä, sillä niiden hallinnointi koettiin myynnin toimesta myös haasteelliseksi.



#### 4.5.3 Liiketoimintayksikkö C:n kohdistuneet tulokset

##### **Rahoituskampanjat**

Tämän nousi erittäin voimakkaana esille liiketoimintayksikkö C:n molempien X ja Y liiketoiminta-alueita osalta ja niiden koettiin aiheuttavan paljon ongelmia, lisätöitä sekä haasteita case -yrityksen sisällä kuin asiakkaiden suuntaan. Rahoituskampanjoiden osalta koettiin sama tilanne kuin liiketoimintayksikkö B:n osaltakin, kampanjat on sovittu asiakkaan kanssa, mutta niistä ei ole muistettu informoida organisaation sisällä tietoa tarvitsevia yksiköitä. Tämän seurauksena tehdyt rahoitukset joudutaan manuaalisesti purkamaan ja tekemään uudelleen sekä lisäksi mahdollisesti toimittamaan myös loppuasiakkaalle sopimukset ja laskutusmateriaalit uudelleen hyväksyttäväksi. Virheellisesti tehdyillä rahoituskampanjoilla nähtiin myös iso prosessivaikutus tilityksien osalta. Virheellisesti myyjäliikkeelle lähteneisiin tilitykset joudutaan jälkikäteen korjaamaan manuaalisesti, jokainen tapahtuma erikseen. Tämä korjausvaihe aiheuttaa yrityksen lisäksi työvaiheita myös myyjäliikkeelle.

Haastatteluissa tuli myös ilmi se, että kampanjoiden osalta ei ole välttämättä saatu edes tarvittavaa hyväksyntää yksikönjohtajan tai esimiehen toimesta. Yhdeksi haasteeksi näiden osalta koettiin se, että näiden osalta ei ole tällä hetkellä kunnollista seuranta.

##### **Yhteistyösopimukset ja niiden räätälöinti**

Toisena kohtana haastatteluissa kävi ilmi liiketoimintayksikkö C:n osalta myyjäyhteistyökumppaneiden kanssa laadittavat yhteisösopimukset. Tämä osa koskee yksikön Y liiketoiminta-alueita. Sen osalta koettiin, että käytäntö on tällä hetkellä erittäin kirjavaa eikä selkeää ohjeistusta ole tai sitä ei noudateta. Nyt tehtyjen yhteistyösopimusten osalta koettiin, että tekeminen ei välttämättä ole oikeissa asiak-

kaissa ja yritykselle koituvat kustannukset ei tule oikeista asioista. Tämä nähtiin erittäin isona haasteena sekä ongelmana ja varsinkin, kun tulossa olevien järjestelmäuudistuksien osalta tämä tulee väistämättä vastaan. Tämän osalta joudutaan tekemään radikaalimpi harmonisointi, johon olisi hyvä kiinnittää huomio jo tässä vaiheessa.

### **Puutteelliset rahoitussopimukset**

Tämän osalta tutkimustulos toi saman esille kuin liiketoiminta-alue B:n osalta, puutteelliset rahoitussopimukset työllistävät yrityksen arvoketjua paljon, hidastavat prosesseja sekä aiheuttavat ylimääräistä työtä myyjäliikkeelle sekä yhteistyökumppaneille rahojen tilityksen viivästymisenä sekä ylimääräisenä työnä. Tässä nähtiin, että merkittävän edun toisi, asiakkaiden kanssa käytäisiin läpi prosessia ja kerrottaisiin mitkä aiheuttavat pullonkauloja ja mikä vaikutus näillä on myös heille. Puutteellisesti toimitetun rahoitussopimuksen puutteet kun poikkeuksessa johtuu myyjäliikkeen huolimattomuudesta, piittaamattomuudesta tai väärinymmärryksestä.

## 5. PÄÄTELMÄT

### 5.1 Asiakassuhteen johtamiseen vaikuttavat tekijät

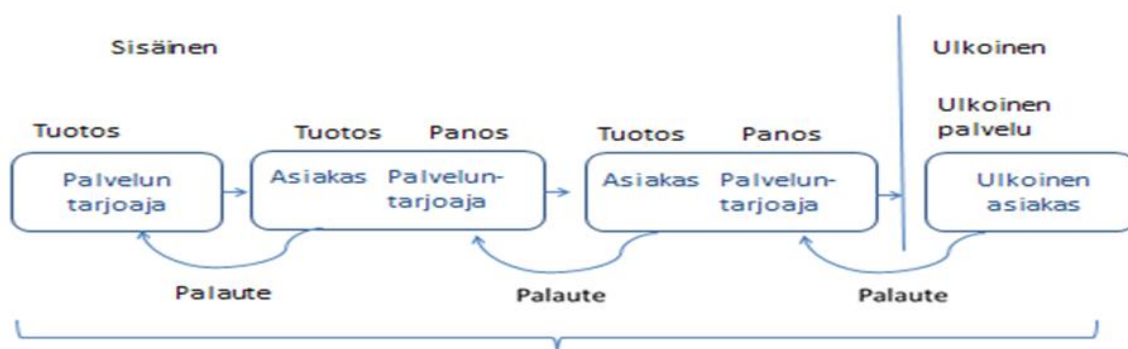
Asiakassuhteen johtamisesta vastaavalla henkilöllä on asiakassuhteen johtamisen ja sen mukaisten myyntitavoitteiden lisäksi iso rooli yrityksen sisäisten prosessien tehokkaasta hyödyntämisestä sekä käytöstä. Myynnin toiminnalla ja asiakassuhteen johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen sisäisten prosessien toimivuuteen ja resurssien oikeanlaiseen kohdistamiseen. Kun nämä toimivat hyvin, pystytään asiakkaalle tuottamaan laadukasta ja hyvää asiakaspalvelua.

Henkilökohtainen myyntityö tarkoittaa yleensä kasvatusten tapahtuvaa interaktiivista kommunikaatiota, jossa organisaation edustaja informoi kohderyhmän edustajaa tuotteesta, suostuttelee häntä tekemään ostoon liittyviä toimenpiteitä tai muistuttaa häntä sellaisista. Henkilökohtainen myyntityö ei ole vain myyntiä, vaan siihen kuuluu myös toimintoja ennen ja erityisesti jälkeen myynnin. (Puusa et al., 2015; 142).

Asiakassuhteen johtamisessa henkilöllä on kyky hallita monia asioita samanaikaisesti ja huomata tilanteen toteuttamiselle oikea aika. Tällaisia kykyjä mitä asiakassuhteen johtamisessa tulisi olla, on kyky hahmottaa kaupankäynnin oikea ajankohda, kyky nähdä markkinoilla oleva tarve ja vastata näihin riittävän kattavasti. Kyky johtaa toimintaa siten, että asiakkaan saama hyöty sekä sisäinen tehokkuus ovat mahdollisimman suuret. Johtaa ihmisiä siten, että näyttää heille suuntaviivat sekä saada ihmiset mukaan tavoittelemaan samaa asiaa. Lisäksi saada heidät toimimaan siten, että toiminnalla luodaan asiakkaalle hyötytekijöitä ja hinnan yhtymäkohtaan kilpailuetuja. Edellä kuvattu vaatii johtamiselta hyviä liikemiestaitoja sekä johtamisen taitoja. (Karlöf, 1999; 31-32). Lisäksi Karlöf (1999: 31-32) toteaa kirjassaan, että liikemiestaidon kulmakivi on siinä, että osaa ymmärtää asiakkaan saaman hyödyn, mutta toteuttaa sen oman yrityksen resursseja säästeliäästi käyttäen.

Yrityksessä sisäisen asiakaspalvelun toimivuus on merkittävässä roolissa asiakkaalle annettavan asiakaspalvelun laadun osalta. Myynnin sekä arvoketjun vahva tavoite on saada parannettua myynnin sekä koko arvoketjun välistä yhteistyötä. Hyvällä ja sujuvalla yhteistyöllä koettiin tutkimuksessa olevan suora vaikutus myynnin kasvattamiseen ja lisämyynnin mahdollisuuteen sekä paremman asiakaspalvelun tuottamiseen asiakkaalle. Tällä hetkellä yhteistyön taso ei ole toivotulla tasolla ja sen vaikutuksesta syntyy molemmille osapuolille tiedostamattomia toimia. Esimerkkinä tästä nousi esille se, että molemmat osapuolet selvittävät samaa asiaa toisistaan tietämättä.

Yrityksen sisäisen asiakaspalvelun laatu ja toimivuus koskevat koko organisaatiota, mihin kaikkien on sitouduttava ja mitä johdon tulee omalta osaltaan tukea.



Kuvio 13. Sisäiset palvelutoiminnot ja sisäiset asiakkaat Grönroosin kirjasta s. 414)

Jos yrityksessä ei ole ymmärretty sisäisen asiakaspalvelun merkitystä tai sen osalta on asenneongelmia, on yksi keino saada tähän muutos ottamalla käyttöön sisäisten asiakkaiden käsite (kuviot 12 yllä). Sisäisiä palveluntarjoajia voi olla yrityksessä useita, kaikilla on sama tehtävä toimia palveluntarjoajana toiselle sisäiselle asiakkaalle. Lopulta viimein se tuotos mikä lähtee yrityksestä ulos, on ulkoisen asiakkaan saama ja kokema palvelu. Kaikki kuvatussa toimintoketjussa on hoidettava

asiakaslähtöisesti, koska se vaikuttaa ulkoisella asiakkaalle annettavaan asiakaspalveluun. (Grönroos. 2009; 413-414).

Myynnin osalta arvoketjuyhteistyö nähtiin ehdottoman tärkeänä ja sen osalta toivottiin selvää käytännön koulutusta sekä neuvontaa, miten tämä saadaan nostettua paremmalle tasolle. Lisäksi koettiin, että omaa osaamista ei kaikilla ole tarpeeksi. Asiakassuhteen johtamisen osalta sujuva yhteistyö kaikkien yrityksen arvoketjun toimintojen kanssa on ehdoton edellytys tehtävän hyvälle hoitamiselle sekä asiakkaille laadukkaan palvelun takaamiseksi. Sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin lopullisia, ulkoisia asiakkaita odotetaan palvelevan. (Grönroos. 2009; 415). Sisäisiä asiakkaita ovat kaikki yhtiön työntekijät. Asiakaspalvelija tarvitsee omien työtehtäviensä hoitamiseen työtoveriensa palveluja. Sisäiset palvelutilanteet ovat tärkeitä, ne mahdollistavat hyvän ulkoisen asiakaspalvelun. (Ylikoski et al., 2006; 69-70).

Tutkimuksessa nousi esille haastateltavien osalta myös se, että vastuu myynnin lisäksi asiakkaan hoitamisesta olisi myös arvoketjussa. Ensisijaisesti myynnillä on iso rooli tämän osalta, jakaa tietoa asiakkaasta sekä heidän tarpeista ja toimintatavoista case -yrityksen sisällä koko arvoketjulle. Ideaalinen toimintatapa olisi, että näitä asiakkuuksia hoidettaisiin jatkossa asiakkuustiimeissä. Asiakkuustiiminä nähtiin se, että pystytään paremmin siirtämään asiakkaaseen liittyvää tietoa organisaation sisällä, opitaan tuntemaan asiakas paremmin sekä huomaamaan mahdolliset esille nousevat epäkohdat yhteistyön osalta. Asiakassuhteen johtamisen osalta asiakkuustiimi toimintamalli lisäisi asiakkaan suuntaan kontaktien määrää ja palvelunopeutta. Tämä vaikuttaisi todennäköisesti asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Lisäksi, kun organisaatiossa on monta eri tuoteyksikkö, parantaisi tämä keskinäistä kommunikaatiota organisaation sisällä tiedonsiirron osalta, sillä samalla asiakkaalla voi olla käytössä useita eri tuotteita yrityksen eri tuoteyksiköistä. Asiakasvastuullinen johtajan rooli olisi toimia päävastuun vetäjänä asiakkuuden osalta, sillä myynnin tulee vastata asiakassuhteesta, koko asiakassuhteen keston ajan.

Suhteen lujittumiseen vaikuttaa sosiaaliset suhteet ja ne syntyvät asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. Oma yhteyshenkilö voi olla asiakkaalle tärkeä syy pysyä yhtiön asiakkaana. (Ylikoski et al., 2006; 82).

Yhtenä kohtana tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa nousi esille myös asiakasluokituksen käyttöönotto. Tämä helpottaisi myyntiä myymään ja kohdistamaan myytävät palvelut oikein ja oikeankokoiselle asiakkaalle. Lisäksi myynnin tulisi ymmärtää, miten asiakkaalle myytävät palvelut ja asiakkaan kokoluokka vaikuttavat arvoketjuprosesseihin. Lisäksi oikeanlaisella asiakasluokituksella koettiin olevan vaikutus asiakkaan saamaan asiakaspalvelun sekä laatuun. Case – yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen arvoketjussa pystyttäisiin kohdistamaan yrityksen käytössä olevat resurssit oikein ja tehokkaasti, sekä palvelemaan oikeanlaisia asiakkaita oikealla tavalla, huomioiden asiakkaan koko ja asiakkaasta saatavat tuotot. Myynnillä tulisi myös olla riittävän selvästi tiedossa eri asiakasluokkien vaikutukset yrityksen kannattavuuteen, sisäisten prosessien kuluttamiseen sekä mitä nämä asiakkaat tuottavat yritykselle.

Asiakassuhteen johtamisessa on tärkeää, että yritys tuntee oman asiakaskantansa ja keskittää resurssit tärkeisiin ja kannattaviin asiakkaisiin. (Puusa et al., 2015; 195)

Asiakkaiden oikeanlaisella asiakasluokituksella on suora vaikutus siihen, mitä myynti myy yrityksen asiakkaalle ja mitä kyseisen kokoluokan asiakkaalla on mahdollisuus saada ja miten se puolestaan kuluttaa yrityksen resursseja. Yksi mahdollisuus miten yritys voi tehostaa omia resursseja asiakkaiden hoitamisen osalta, on ohjata pienen kokoluokan asiakkaat käyttämään yrityksen sähköisiä palvelukanavia ja auttaa heitä sitä kautta päivittäisten kysymysten kanssa. Tekniikan ja palvelun yhdistäminen taitavasti kasvattaa asiakkaan palvelukokemuksen arvoa ja tekee asiakkaan olon turvalliseksi. (Ylikoski et al., 2006: 57).

Myönnytyksien osalta tutkimus toi esille sen, että asiakkailta perittävien palkkioiden perimisen osalta myynnille tulee lisätä tietoisuutta palkkiotuottojen merkityksestä. Avata tarkemmin, mikä merkitys yritykselle on palkkioveloituksilla, olkoon tämä uuden luoton yhteydessä perittävä avauspalkkio tai tuotekohtainen palvelupalkkio. Tämä osalta tietoa oli hyvin vaihtelevasti tai se rajoittui pelkästään luoton

avauksen yhteydessä perittävään avauspalkkioon. Muiden palvelupalkkioiden osalta myynnillä on huonosti käsitys mistä nämä muodostuivat, sekä miten ne yleensä liittyvät myyntiin. Palkkio voi olla yksittäisenä kuluna pieni, mutta kun vo-lyymit nousevat suureksi, muodostuu näistä tuotoista merkittävä tulonlähde.

Asiaa on syytä tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta. Jokainen asiakas saa aina jokaisen tuotteen osalta rahoitussopimuksen liitteenä tietoonsa tuotekohtai-sen palvelupalkkiohinnaston ja on näin ollen tietoinen tuotteeseen liittyvästä palve-lumaksusta mikäli sen tarve tulee. Asiakas hyväksyy sopimuksen allekirjoitus vai-heessa palvelupalkkiohinnaston mukaiset palkkiot erillistöiden osalta, mutta käy-tännössä asiakkaalta tätä kuluu ei pääsääntöisesti koskaan veloitetä. Herää ky-symys, onko dokumentti turhaan sopimuksen liitteenä? Toki on tapauksia, että hyvään palveluun ja asiakassuhteeseen vedoten kulu voidaan jättää veloittamatta. Näiden tilanteiden tulisi olla poikkeus tapauksia, ei jatkuvana käytäntönä.

Liiketoimintayksiköiden välillä asiakassuhteen johtaminen tapahtui pääosin saman toimintatavan mukaisesti. Eroavuudet ilmenivät lähinnä käytännön toimintojen osalta, esimerkiksi kuka valmistelee yhteistyö- tai rahoitussopimuksen asiakkaalle, miten käytännön prosesseja hoidetaan esimerkiksi kampanjoiden toteutuksen osalta tai palkkioiden poikkeusluvan käytännöissä. Isoimpana eroavaisuutena tut-kimuksessa nousi esille luotopäätöksen hakuprosessi, joka oli erittäin paljon poik-keava liiketoimintayksikkö B:n osalta. Heidän osalta käytännöissä oli erittäin iso kirjoa yksikön sisällä ja osa toimintatavoista ei vastaa millään tavoin yrityksen voi-massa olevaa toimintamallia sekä laadittuja asetuksia. Liiketoimintayksiköiden vä-lillä on eroavaisuuksia myyntitavoissa sekä uusien käyttöönottojen osalta. Tämä on kohta, mitä yrityksen tulisi tarkastella kolmen liiketoimintayksikön kesken ja näin löytää mahdollisesti hyvin toimivia malleja kaikkien myyntiyksiköiden käyt-töön.

## 5.2 Arvoketjun toimintaan ja prosesseihin vaikuttavat tekijät

Tutkimuksessa tuli ilmi, että myynnin toimilla on iso vaikutus arvoketjun prosesseihin ja niiden toimintoihin. Myynti pystyy omalla toiminnallaan ja myyntitavallaan helpottamaan arvoketjuun kohdistuvaa selvitystyötä, kun myyntityö ja tuotteiden käyttöönotto on hoidettu riittävällä huolellisuudella ja kohdistettu oikeisiin asiakkaisiin. Tässä kohtaa myynnin pitäisi tehdä entistä vahvempaa yhteistyötä arvoketjun kanssa esimerkiksi uuden tuotteen käynnistysten sekä asiakasta koskevien säännöllisten palaverien osalta yhdessä arvoketjun kanssa. Tämä takaisi asiakkaalle myös sen, että heille myyty palvelu ja tuotettu asiakaspalvelu on täyttänyt asiakkaan omat laatuvaatimukset ja asiakastyytyväisyyden. (Ylikoski et al., 2006: 55).

Arvoketjun prosesseihin vaikuttaa tutkimuksen mukaan oleellisesti myös, se miten hyvissä ajoin myynti on antanut tietoa tulevasta tai voimassa olevasta asiakkaasta. Tieto helpottaisi arvoketjua priorisoimaan omat resurssit oikealla tavalla oikeaan aikaan ja näin yrityksen arvoketjun prosessit toimisivat normaalin käytännön mukaisesti miten ne suunniteltu toimivan. Prosesseissa toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita organisaatiossa tehdään. Prosessi voidaankin määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määriteltä tuotteet ja niiden vastaanottajat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä. (Kiiskinen et al. 2002; 28).

Luottoprosessin osalta koettiin, että valtuustasoja tulisi miettiä uudelleen esimerkiksi asiakaspalvelun henkilöille, että heillä olisi oikeus tehdä osa muutoksista itse. Sen koettiin tuovan joustavuutta itse yrityksen näkökulmasta, kuin myös suoran vaikutuksen asiakkaalle palvelunopeuden parantumisena.

Luottoprosessien osalta myynnin tulee käydä asiakkaiden kanssa tarkemmin ja säännöllisemmin läpi luottoprosessiin liittyvät yksityiskohdat sekä ohjata asiakkaat käyttämään yrityksen sähköisiä luotonhakukanavia. Tarvittaessa asiakaspalvelu voi auttaa asiakasta näiden kouluttamisessa sekä ohjeistamisessa. Kaikki manuaalihakemukset mitkä saadaan menemään sähköisten kanavien kautta, alentavat



yrittäjien kustannuksia sekä vähentävät virheiden mahdollisuutta. Yrittäjien itsensä tulee tietysti miettiä minkä verran manuaali teitse tapahtuvat luottihakemuksia tulee sisälle yritykseen ja onko jossakin vaiheessa mahdollista luopua kokonaan manuaalisesti tulevista rahoitushakemuksista ja ottaa vastaan ainoastaan vain sähköisiä hakemuksia. Tämä muutos tukisi suoraan yrityksen omia prosesseja ja auttaisi toimien tehostamisen lisäksi myös tehostamaan kustannuksia. Lisäksi asiakkaan osalta kaikki automatisointi toisi prosessi helpotuksen myös asiakkaalle itselleen. Asiakkaille tarjottava parempi teknologia merkitsee yleensä paremman laatuisten palvelun antamista. (Ylikoski et al., 2006: 57).

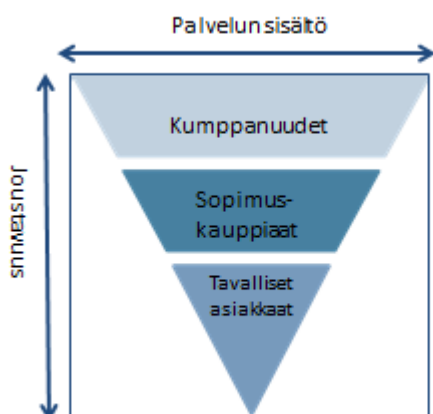
Yrityksessä tulisi tarkastella uudelleen läpi palkkioveloitus käytäntö ja harmonisoida se koskemaan kaikkia liiketoimintayksiköitä saman sisältöisenä ja asettaa näille samat toimintatavat jokaisen tuotteen osalta. Yhteneväinen toimintatapa loisi selviä toiminta ohjeet niin myynnille kuin arvoketjulle. Tällä hetkellä tämä osa-alue oli hyvin häilyväinen ja palkkioiden veloittamiset jäivät usein velottamatta. Tutkimuksessa tämän osalta ilmeni isona puutteena säännöllinen seuranta. Palkkioveloitukset koettiin tärkeänä, mutta niiden veloittamista ei ollenkaan niin tärkeänä. Tunnesyyt sekä muistaminen pääsevät ohjaamaan liikaa veloittamista. Palkkioiden perimisen osalta ne tulisi saada mahdollisimman automaattisiksi toiminnoiksi, sillä kaikki manuaali muistaminen lisää riskiä sen perimättä jättämisestä. Sekä lisäksi palkkioista luopumisen valtuustasoja tulisi miettiä uudelleen.

Asiakasluokituksen lisäksi tutkimuksessa nostettiin esille asiakkaiden priorisointi. Tämän osalta oli toive saada koko yritystä koskeva priorisointiohjeistuksesta sekä koko talon yhtenäinen politiikka tämän osalta. Tämä parantaisi niin myynnin kuin arvoketjun ennakkointia, miten eri tilanteissa tulisi kulloinkin toimia. Tällä hetkellä selvä asiakkaiden luokitus tai priorisointi puuttuu ja kaikkia toimintoja hoidetaan sattumanvaraisesti, mikä kulloinkin on tilanne. Yrityksessä on aikaisemmin osittain tehty asiakkaiden luokitusta ja toimittu sen mukaisesti, mutta sen ajan tasalla pitäminen on jäänyt. Tutkimus toi ilmi sen, että priorisoinnin tai asiakkaiden luokituksen puute aiheuttaa sen, että arvoketjun esimiesten on vaikea kohdistaa yrityksen prosesseja oikein esimerkiksi nopeaan reagoinnin tarpeessa. Sekä lisäksi tällä on

vaikutus siihen miten eri kokoluokan asiakkaita palvellaan tehokkaasti ja kannattavasti.

Sisäisellä asiakasluokituksella eli segmentoinnilla tarkoitetaan sitä toimintoa mitä organisaatiossa käytetään työaikaasi asiakkaan palvelujen työstämisen, asiakaspalveluun tuottamiseen ja mikä suhde tällä on asiakkaasta saatavaan tuottoon. Ajankäytön osalta tähän vaikuttaa myynnin sekä arvoketjun työpanos asiakkaalle tuotettavan palvelun tuottamisesta. Priorisoinnin osalta puolestaan tarkoitetaan sitä, mitä näitä erikokoisia ja eri tuottoisia asiakkaita osattaisiin priorisoida myynnin sekä arvoketjun osalta työn ohjautuvuuden suhteen. Lisäksi näillä molemmilla on iso vaikutus siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy ohjaamaan omia resursseja nykytilanteessa sekä tarvittaessa nopean muutoksen edessä, esimerkiksi miten voidaan ennakoida henkilöstön resurssien oikeanlaisessa kohdistamisessa. (Ylikoski et al., 2006: 20-28)

Yritykselle on kannattavampaa valita ja oppia tuntemaan hyvin ne kohderyhmät mahdollisimman hyvin ja pyrkiä täyttämään niiden tarpeet, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnalle kaikkein tärkeimpiä. Segmentoinnin avulla yritys pystyy jaottelemaan omat asiakkaansa asiakasryhmiin ja palvelemaan heitä tehokkaammin ja kannattavammin yrityksen resursseja keskittäen. (Puusa et al., 2015; 91-92).



Kuvio 14. Suhdestrategian ulottuvuudet. (Grönroos. 2009; 216).

Teoriaan nojaten Christian Grönroos (2009; 216) on käsitellyt kirjassaan aihetta asiakassuhde strategia. Sen osalta hän on laatinut yllä olevan kuvion (kuvio 11.) tutkimustulosten perusteella, että yrityksissä pienet ja isot asiakkaat saivat samansisältöistä palvelua sekä kuluttivat yrityksen prosesseja samalla tavoin. Lisäksi asiakkaiden kannattavuuksissa saattaa olla merkittäviä eroja, vaikka ne kuluttaisivat yrityksen resursseja yhtä paljon. Yllä kuvattu suhdestrategia malli kuvaa sitä, miten asiakkaat voidaan jakaa kolmeen eri suhdestrategia kategoriaan kumppanuudet, sopimusasiakkaat sekä tavalliset asiakkaat. Jokainen näistä kolmesta suhdestrategian kategoriasta kuvataan yksityiskohtaisesti ja niiden osalta määritellään tarkkaan kullekin kohderyhmälle oma tarjoaman, niiden tuottamiseen vaadittavat resurssit ja prosessit sekä työn organisointi. Suhdestrategiat eroavat toisistaan kahdella tavalla, jakautuen palvelun sisältöön ja joustavuuteen. Palvelun sisältö on kohta joka voi vaihdella ja tyypillisesti palvelun sisältöä ovat esimerkiksi yrityksen tarjoamat koulutukset, markkinointituet, vaihtoehtoiset laskutusmenetelmät, strateginen suunnittelu tai jokin muu tarvittava tuki. Palvelun sisältö on riippuvainen asiakkaan kokoluokasta ja palvelunkäytöstä. Joustavuus on puolestaan sitä, että halutaan hakea asiakaskohtaisia ratkaisuja ja sopeuttaa nämä yrityksen prosesseihin. Joustavuus mahdollistaa sen, että voidaan tuottaa monenlaisia ratkaisuja, tavalliset asiakkaat saavat vakiopalvelua ja kumppaneille palvelu voidaan räätälöidä. (Grönroos. 2009; 216).

Kun yritys haluaa tuottaa hyvää asiakaspalvelua asiakkailleen, on sen lähtökohtana tunnistaa se mihin asiakaspalvelusegmenttiin palvelua käyttävä asiakas kuuluu. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2006: 28).

Asiakassegmentoinnin avulla asiakkaiden tarpeita voidaan ryhmitellä siten, että samaan segmenttiin kuuluvilla asiakkailla on yhtenevät palvelutarpeet. Segmentoinnin avulla on helppo määritellä mitä yrityksessä tavoitellaan sekä huomioida yrityksen tavoitteet ja resurssit. Lisäksi tämän avulla voidaan saada selville eri asiakkaiden tärkeysjärjestys, missä järjestyksessä asiakkaita palvellaan sekä mihin kohderyhmän halutaan panostaa. (Ylikoski et al., 2006: 20-22)

### 5.3 Asiakkaaseen vaikuttavat tekijät

Asiakkaalle annettavaan palveluun vaikuttaa koko kokonaisuus mitä yrityksessä työstedään asiakkaan rahoituksen osalta. Siitä muodostuu se asiakaspalvelukokemus, miten laadukkaaksi asiakas on kokenut saamansa palvelun.

Asiakassuhteen johtamisen osalta asiakkaaseen vaikuttaa se, miten ammattimaisesti kyseinen palvelu on myyty sekä miten se ostopäätöksen jälkeen on heille toteutettu ja miten asiakas tämän kokee. Suuri merkitys on sillä miten, myynti on osannut ohjeistaa saadun toimeksiannon läpi organisaation.

Arvoketjun kaikki prosessivaiheet ja toiminnot ovat oleellisena osana sitä, miten annettu palvelukokemus vaikuttaa asiakkaaseen. Kuinka sujuvaksi, ammattimaisesti ja joustavaksi asiakas kokee saamansa palvelun. Kuinka nopeasti yritys pystyy antamaan luottopäätöksen asiakkaalle sekä viemään tämän käytännön toteutuksen tasolle. Asiakkaan kokemus yrityksen laadusta voi muodostua jo yhden yksittäisen palvelukokemuksen perusteella. (Ylikoski et al., 2006: 55).

Yrityksen tarjoamat sähköiset palvelut, luotohakujärjestelmät tai kannanhallinta järjestelmät tai online -palvelut ovat kaikki toimintoja, mistä asiakas saa henkilökohtaisen asiakaspalvelun lisäksi lisäarvoa ostamalleen palvelulle. Case -yrityksellä on erittäin vahva osaaminen ja hienot palvelut mitä he pystyvät tarjoamaan heidän asiakkailleen. Tutkimuksessa tuli molempien haastateltavien ryhmien osalta esille, että näiden tehokkaampi myynti asiakkaalle olisi yritykselle suora etu ja lisäarvopalvelu asiakkaalle. Näiden osalta yrityksen pitäisi pystyä enemmän vaatimaan prosessitehokkuutta asiakkailta, sillä kaikella poikkeavalla toiminnalla on suora vaikutus yrityksen prosesseihin. Lisäksi koettiin rohkeampaa otetta Lync-palvelun hyödyntämisessä asiakastyössä. Tämän osalta toivottiin lisäkoulutusta.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksena nousi esille neljä eri aihealuetta, mitkä kaikki koskettavat tutkimuskohteena olevaa organisaatiota. Nämä tekijät nousivat esille niin myynnin kuin arvoketjun henkilöiden haastattelujen osalta, kun tutkimuksessa haluttiin tutkia asiakassuhteen johtamista ja kehityspotentiaaleja arvoketjussa.

Kaikilla esille nousseilla asioilla on vaikutusta asiakassuhteen johtamiseen, yrityksen sisäiseen asiakaspalveluun ja arvoketun toimintaan sekä loppu viimein asiakkaalle annettavan asiakaspalvelun. Haastateltujen henkilöiden osalta voidaan todeta, että henkilöstöllä on erittäin vahva tahtotila ja halu saada parannettua asiakkaalle annettavaa palvelua. Lisäksi halutaan panostaa siihen, että sisäinen asiakaspalvelu eli arvoketjuyhteistyö saadaan nostettua paremmalle tasolle. Sujuvalla yhteistyöllä on suora vaikutus annettavaan asiakaspalvelun laatuun. Asiakkaiden tyytyväisyys perustuu palveluprosesseissa koettuun asiakaspalveluun. (Ylikoski, et al., 2006; 55).

Tutkijan johtopäätökset etenevät päätutkimusalueita analysoiden eli mitä myönnytksiä tai tiedostamattomia toimia tehdään asiakassuhteen johtamisen osalta, eroavuudet liiketoimintayksiköiden toimintatapojen osalta, miten tämä vaikuttaa case -yrityksen arvoketjuun ja sisäisiin prosesseihin ja onko näillä vaikutusta kannattavuuteen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui asiakassuhteen johtamisen, asiakaspalvelun, asiakaspalvelun laadun, prosessi tehokkuuden sekä sisäiseen asiakaspalvelun ympärille. Teoreettista viitekehystä tutkimuksessa verrattiin saatuihin tutkimustuloksiin, siihen miten yrityksessä tapahtuu asiakassuhteen johtaminen, arvoketju toiminta sekä prosessien tuottaminen prosessivaikutukset yritykselle sekä sen vaikutus asiakkaille tuotettavaan asiakaspalveluun. Näitä tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan saatujen vastauksien osalta todeta, että yrityksessä on

myynnin sekä arvoketjun osalta vahva tahtotila saada sisäinen yhteistyö paremmalle tasolle sekä nähdä sen tuomat vaikutukset asiakassuhteen johtamiseen sekä arvoketjun tuottamaan asiakaspalveluun. Yrityksessä tulee kiinnittää huomiota niihin pieniin, mutta tärkeisiin tekijöihin mitkä vaikuttavat annetun asiakaspalvelun laatuun, sekä aiheuttavat tiedostamattomia toimia ja kustannuksia yritykselle tällä hetkellä. Henkilöstön osalta tulisi käydä läpi sisäisen asiakaspalvelun merkitys sekä miten tämä vaikuttaa yrityksen asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi tulisi luoda selvä tavoitetaso tämän saavuttamiseksi. Myynnin sekä arvoketjun henkilöille tulisi lisätä ymmärrystä ja tietoa kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, muun muassa palkkiotuottojen osalta, luoda koko organisaatiota koskevat selvät toimintaohjeet asiakkaiden priorisoinnin osalta, vaatia yrityksen asiakkailta prosessitehokkuuden hyödyntämistä ja sähköisten palveluiden käyttöä sekä lisäksi lisätä ohjeistusta ja informaatiota asiakkaille palveluiden käytettävyydestä.

Tällä tutkimuksella haluttiin saada vastaus kysymykseen ***”Löytyykö asiakassuhteen johtamisen osalta kehityspotentiaaleja arvoketjussa?”*** Tämän osalta voidaan todeta, että tutkimus toi selvästi esille aiheita mitä tulisi kehittää asiakassuhteen johtamisen osalta tapahtuvassa työssä sekä sen vaikutuksesta yrityksen arvoketju prosesseihin.

Tutkimuksessa nousi esille sisäisen asiakaspalvelun parantamisen tarve ja sen vaikutus koko arvoketjuun. Arvoketjuyhteistyön ympärille kiteytyy koko toiminta mitä palveluja yritys tuottaa omille asiakkailleen sekä miten tyytyväiseksi asiakkaat kokevat saamansa palvelun. Yrityksen itsensä kannalta hyvällä sisäisellä asiakaspalvelulla voidaan vaikuttaa siihen laatuun, mitä palvelua asiakkaille kokonaisuudessaan tuotetaan, miten tämä palvelu asiakkaalle tuotetaan yrityksen palveluprosessien osalta sekä miten nämä sitovat yrityksen resursseja arvoketjun osalta. Merkityksensä tuo myös se, mikä vaikutus tällä on yritykselle kustannuksia lisäävänä toimena kun prosessit ja resurssit eivät kohtaa oikealla tavalla. Hyvin pitkälti tutkimuksessa esille nousseet kustannusvaikutukset koskevat sisäisiä prosessi-poikkeamia tai tiedostamattomia kuluja tai tuotoista luopumista. Tällä hetkellä myynnin ja arvoketjun yhteistyö ei koettu olevan hyvällä tasolla ja tämä heijastuu kokonaisuutena yrityksen toimintaan ja luo osaltaan pohjan koko toiminnalle. Tä-

män vaikutus heijastuu myös yrityksen asiakkaisiin, muun muassa toimitusviiveinä, palvelun laadun puutteina, epätietoisuutena ja virheinä.

Panostaminen arvoketjuysteistyöhön parantaisiin yrityksen sisäistä asiakaspalvelua oleellisesti. Lisäksi tämän vaikutus heijastuisi myös asiakastyytyväisyyden nousemiseen sekä vaikuttaisi myynnin ja arvoketjun henkilöstön työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen nousemiseen. Lisäksi yrityksen luottoprosessien uudelleen läpikäynti ja toiminnan yksinkertaistamisella koettiin olevan suora vaikutus asiakassuhteen johtamiseen.

Asiakassuhteen hoitaminen on asiakaspalvelua, mitä myynti toteuttaa yhdessä arvoketjun kanssa asiakkaalle. Tänä päivänä menestyvän yrityksen avain asia on pystyä tuottamaan asiakkailleen laadukasta asiakaspalvelua, siten että tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimustasoa. Käsitys voi muodostua jo yksittäisestä palvelukokemuksesta. (Ylikoski et al., 2006; 55-56).

Yhtenä tutkimuskysymys mihin haluttiin saada vastaus ” ***Onko liiketoiminta-alueiden välillä eroja asiakassuhteen hoidon toimintatavoissa?***” Yleisellä tasolla liiketoimintayksiköiden toiminta vaikuttaa hyvin yhteneväiseltä asiakassuhteen johtamisen osalta. Tarkemmin tutkimustuloksia analysoiden ja henkilöitä haastatellen, voidaan todeta, että eri liiketoiminta-alueissa on erilaisia toimintatapoja eri liiketoiminta-alueiden välillä sekä lisäksi myös eri toimintatapoja saman liiketoiminta-alueen sisällä. Osassa liiketoiminta-alueissa nämä eroavuudet asiakassuhteen hoidon osalta olivat poikkeavia ja yrityksen toiminnan kannalta erittäin kyseenalaisia. Yleisellä tasolla liiketoimintayksiköissä tapahtuvan asiakassuhteen johtamisen osalta jo yhden myynnin henkilön toiminta voi saada aikaan merkittävän prosessi poikkeavuuden sekä aiheuttaa organisaation arvoketjulle lisätöitä tai prosessien hidastamista. Asiakassuhteen hoitamisen osalta case yrityksessä on hyvin tarkasti määritelty myyntiprosessiin vaiheet minkä mukaisesti jokainen myynnin henkilö hoitaa omia nimettyjä asiakkaitaan tai määriteltyä aluettaan. Tämän osalta organisaatiossa on käytössä seuranta sekä raportointi. Tästä voidaan todeta, että sitä pääsääntöisesti noudatettiin ohjeistuksen mukaisesti, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta.

Asiakassuhteen hoidon osalta nousi tutkimuksessa esille lisäksi se, että jokaisella myynnin henkilöllä on oma tapa hoitaa asiakassuhdetta. Tähän vaikuttivat jokaisen oma työhistoria sekä kokemus. Lisäksi vaikutuksen toi myös se millä liiketoiminta-alueella henkilö työskentelee tai mistä tuotteista hänellä on syvä osaaminen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että mikäli myynnin henkilö osaa käyttää luovuutta mukaan työssään, nämä henkilöt menestyivät paremmin myyntityössä sekä lisäksi heillä oli vahva käsitys siitä, mikä vaikutuksia hyvällä johtamisella on asiakaskannattavuuteen.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä esitettiin, että **”Miten asiakassuhteen hoitaminen koetaan myynnin ja arvoketjun edustajien näkökulmasta sekä mitä vaikutuksia tällä on case yrityksen prosesseihin?”** Tämän kysymyksen osalta saatiin tutkimuksessa esille useita eri kohtia, millä on vaikutusta asiakassuhteen hoitamisessa myynnin ja arvoketjun osalta sekä mikä näiden vaikutus on yrityksen prosesseihin. Yrityksen sisäisellä asiakaspalvelulla, arvoketju yhteistyöllä on merkittävin vaikutus siihen, miten myynti ja arvoketju voivat palvella asiakasta laadukkaasti ja tuottaa asiakkaalle hyvää asiakaspalvelua. Tämän hetkinen yhteistyöntaso ei miellytä kumpaakaan haastateltavan ollutta osapuolta, vaan sen osalta koettiin erittäin paljon parannettavaa. Molempien osapuolinen vahva tahtotila on saada yhteistyö paremmalle tasolle. Sujuvalla yhteistyöllä on suora vaikutus koko yrityksen prosessien toimintaan sekä siihen, minkälaista palvelua asiakkaalle pystytään tuottamaan.

Arvoketjun edustajat kokivat, että yrityksen sisäiset käytännön prosesseja tulisi tarkastella uudessa valossa ja miettiä miten niitä voidaan entisestään tehostaa. Myynnin osalta koettiin että myyntiyksiköiden välinen hyvien toimintatapojen vaihtaminen, tehostaisi myynnin omaa toimintaa. Yrityksen kannattavuuteen ja tuottoihin vaikuttavana tekijänä yrityksen tulisi lisätä myynnin sekä arvoketjun edustajille tietoisuutta palkkiotuottojen ja palveluhinnaston mukaisten palkkioiden merkityksestä. Veloittamatta jättämien palkkiotuottojen vaikutus on yritykselle suuri, kun otetaan huomioon yrityksen suuret volyymit. Tutkimus toi selvästi esille puutteen palkkioveloitusten perimisen osalta. Sen tulisi olla koko organisaatiota koskeva ohjeistus ja yhtenevä toimintatapa liiketoimintayksikköön ja tuotteeseen katsomatta.



Prosessitehokkuuden osalta koettiin asiakkaiden luokituksen sekä priorisoinnin olevan merkittävässä asemassa, kuin myös sisäisten luottopäätösprosessien toimivuuden. Näillä molemmilla koettiin olevan merkittävä vaikutus käytännön töiden priorisointiin, henkilöstön oikeanlaiseen resursointiin sekä asiakkaalle tuotettavaan asiakaspalveluun. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että lähes poikkeuksetta räätälöinnin tai huonosti hoidetun myyntityön vaikutus arvoketjulle ja sitä kautta asiakkaalle.

Lisäksi koettiin, että sähköisten palveluiden osuutta tulee lisätä ja teknologian tuomia apuvälineitä hyödyntää asiakassuhteen hoidossa, esimerkiksi Lync - palvelun monipuolisempi käyttö. Nämä kaikki edellä luetellut tekijät vaikuttavat suoraan asiakkaaseen ja heidän kokemaan palveluun. Myynnin ja arvoketjun yhteisellä panoksella on merkittävä vaikutus.

Asiakaspalvelijoita ovat kaikki organisaation jäsenet, jotka kohtaavan asiakkaan kasvokkain, puhelimitse, sähköpostitse tai internetin välityksellä. Välillisesti asiakaspalvelijoita ovat myös ne henkilöt organisaatiossa, jotka tuottavat sellaista informaatiota, jota muokkaa asiakkaan kuvaa organisaatiosta ja sen palvelujen laadusta ja luotettavuudesta. Palvelun laatu ei voi siis pitää vain niiden henkilöiden vastuulle, joiden pääasiallinen tehtävä liittyy asiakaspalveluun. (Pesonen et al. 2002; 44, 64)

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä haluttiin saada vastauksia ja lisätietoa siihen **”Miten myynti pystyy vaikuttamaan asiakassuhteen johtamisessa tiedostamattomien kustannusten syntymiseen?”** Tutkimustulokset osoittivat sen, että myynnillä on iso rooli tämän osalta ja he pystyvät vaikuttamaan tiedostamattomien kustannusten syntymiseen omalla työllään asiakassuhteen johtamisessa. Myynnin tulee kiinnittää huomiota asiakkaalle myytävien palvelujen sisältöön sekä olla tietoisia siitä, mikä vaikutus näillä on yrityksen sisäisiin prosesseihin. Lisäksi myynnin tulee kantaa vastuu siitä, että heidän asiakkaat saavat hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua läpi koko yrityksen arvoketjun sekä koko asiakassuhteen ajan. Myynnin rooli ei lopu siihen, kun kaupat on saatu aikaiseksi, vaan tästä yhteistyö vasta

alkaa. Pelkästään arvoketjun osalta ei pystytä tuottamaan koko tätä palvelua, vaan myynnin tulee olla sen tukena. Myynnin tulee huolehtia siitä, että kaikilla osapuolilla yrityksessä on riittävästi tietoa asiakkaasta ja heidän tarpeista. Lisäksi myynnin tehtävä on huolehtia, että asiakkaalle myytävä palvelu on myyty laadukkaasti, asiakas ymmärtää mitä he ovat ostaneet. Kaikki epäkohdat aiheuttavat euromääräisiä kuluja, tai tuottomenetyksiä sekä lisäävät manuaalityövaihteita, tai prosessi hidastumia yrityksen arvoketjun prosesseihin. Myynnillä on mahdollisuus vaikuttaa näihin toimintoihin omalla toiminnallaan asiakassuhteen johtamisessa ja kantaa vastuu tämän osalta.

Lopuksi voidaan tutkimuksen osalta todeta, että myynnin henkilöiltä löytyy vahva tahtotila kehittää omaa asiakassuhteen johtamistaan sekä saada siitä entistä kannattavampaa. Sekä lisäksi jokainen haastateltava myynnin henkilö haluaisi saada arvoketjuyhteistyön entistä paremmalle tasolle, sillä sen koettiin oleva suora yhteys asiakaskannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Myynnin osalta toivottiin ai-toa tukea ja opastusta, jotta he onnistuvat työssään. Lisäksi myynnin henkilöiden haastattelun osalta nousi tutkimuksessa esille toive vaihtaa ristiin hyviä havaittuja toimintatapoja liiketoimintayksiköiden kesken ja hyödyntää niitä ristiin. Organisaation kollegat koettiin erittäin vahvaksi voimavaraksi, jota jokaisen pitäisi rohkeammin antaa apua sekä ottaa sitä vastaan. Jokainen osaa varmasti jonkin asian hyvin, minkä voi toisille jakaa.

## 7. JATKOTUTKIMUS JA KEHITYS EHDOTUKSET

Tutkimuksessa esille nousseiden asioiden osalta on tähän osioon poimittu kohdat joidenka osalta on kehitysehdotus sekä mahdollinen jatkotutkimus ehdotus. Esille nousseet kohdat on lajiteltu aihe-alueittain.

### 7.1 Palvelupalkkioiden veloittaminen

Kehitysehdotuksena olisi hyvä lisätä tietoutta myynnille sekä asiakaspalveluhenkilöille palvelupalkkioiden merkityksestä sekä sen vaikutuksesta yrityksen tuottoihin.

Palvelupalkkiosta luopuminen osalta kehitysehdotuksena tarkemmin määriteltynä valtuudet, kenellä on mahdollisuus luopua kuluista. Sama toimintamalli tulisi olla läpi organisaation. Palvelupalkkioista luopumisen tulisi olla mahdollista vain liiketoimintayksikön yksikönjohtajan tai yksikön esimiehen luvalla. Asiakaspalvelussa esimiehillä ei olisi mahdollisuutta poistaa kuluja. Hyvänä esimerkkinä tässä voisi käyttää liiketoimintayksikkö A:n yhtä tuoteyksikköä. Olkoon kysymyksessä uuden palvelun avaaminen asiakkaalle tai nykyiseen palveluun tehtävä muutos tai lisäpalvelu, joka joudutaan asiakkaalle tekemään. Arvoketjuprosessin toimihenkilöllä ei olisi oikeutta poistaa kuluja tai jättää veloittamatta palkkioita.

Kehitysehdotuksena olisi hyvä luoda kattava ja säännöllinen palkkiotuottojen raportoinnin perustaminen sekä lisäksi säännöllinen seuranta. Kun seuranta on jatkuvaa joka yksikössä tapahtuva toimenpide, on palkkiotuottojen veloittaminen tällöin huomattavasti tärkeämmässä roolissa mitä se on tällä hetkellä.

Jatkotutkimus ehdotuksena olisi hyvä selvittää paremmin mahdollisuudet automatisoida palvelupalkkioiden veloitukset sekä mitä kuluja on mahdollista lisätä automaatti oletuksena annettavalle luottopäätökselle. Tutkimuksessa tuli selvästi ilmi tieto, että mikäli palkkiokulu on kirjattu veloittavaksi luottopäätökselle, asiakas-

palvelu veloitta kulun asiakkaalta. Tämän osalta olisi hyvä käydä läpi, mitä kaikkia eri kuluja luottopäätökselle voisi olla lisättävissä nykyisen käytännön lisäksi.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi hyvä selvittää, miten järjestelmä uudistukset mahdollistavat automaattisen palvelupalkkioveloituksen.

Lisäksi jatkotutkimusehdotuksena selvittää mahdollisuus antaa myynnille osittaiset valtuudet määrittellä avauspalkkio osuuden suuruus. Tämä osalta tulisi tehdä jatkotutkimus mitä tämä toimintamalli mahdollistaisi sekä miten se mahdollisesti vaikuttaisi palkkiotuotto kehitykseen. Saavutettaisiinko tällä kenties parempi palkkiotuotto ansainta, kun palkkiotuotot ovat osa myynnin tulokortti seurantaan ja siihen pystyisi paremmin itse vaikuttamaan.

## 7.2 Sisäinen arvoketju yhteistyö ja prosessivaikutus

Kehitysehdotuksena arvoketju yhteistyön osalta olisi selkeän toimintaohjeistuksen laatiminen sekä toimenpiteet yhteistyötason nostamiseksi. Arvoketju yhteistyön merkityksen tärkeys tulisi käydä läpi koko henkilöstölle, mitä tarkoittaa ja mikä merkitys on sisäisellä asiakaspalvelulla yritykselle itselleen sekä miten tämä vaikuttaa yrityksen asiakkaisiin. Hyvä sisäinen asiakaspalvelu on jossakin vaiheessa mahdollinen kilpailuetu yritykselle. Annettavan ohjeistuksen tulee olla selkeä ja kannustava, jotta jokainen osaa omaksua ne omassa työssään sekä nähdä sen tärkeyden itse. Vain itse oivaltamalla asian tärkeyden on mahdollisuus saada oikeita muutoksia aikaiseksi. Jokainen tulee osallistuttaa tämän osalta tavoittelemaan samaa tavoitetta. Ensimmäinen askel toteuttamisen osalta olisi myynnin henkilöiden asian ymmärtäminen sekä mihin kaikkeen tämä vaikuttaa. Kun myynti oivaltaa tämän hyvin, he saavat valtavan voimavaran käyttöön, kun organisaation sisäinen tuki on heitä tukemassa asiakassuhteen johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Myynnille sekä koko organisaatiolle tulee kerto, miten tätä yrityksessä tullessaan tavoittelemaan. Lisäksi tulee asettaa selvät tavoitteet, mitä sisäiseltä asiakaspalvelulta odotetaan ja mikä tämän tason tulee olla. Myynnin ja arvoketjun välinen kommunikointi ja yhteistyö tulee olla jatkuvaa katkeamatonta ja sujuvaa tiedon

vaihtoa yrityksen asiakkaiden osalta, jotta asiakasta pystytään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yhtenä toimenä on tiimien toiminnonohjaus kokouksiin säännöllinen osallistuttaminen.

Arvoketjuyhteistyöhön vaikuttavan tekijän, ehdotan yhtenä jatkokehitysehdotuksena yritykselle tämän hetkisten prosessien läpikäyntiä. Näiden osalta koettiin, että ne eivät palvele enää parhaalla mahdollisella tavalla. Liiketoiminta-alueiden sisäisiä prosesseja tulisi rohkeasti yhtenäistää sekä poimia jokaisesta yksiköstä parhaat mahdolliset prosessitoiminnot käyttöön. Sama koskee myös yrityksen eri arvoketjujen prosesseja.

### **7.3 Laatumyynti**

Kehitysehdotuksena laatumyynnin toteutumisen varmistamiseksi, tulisi asiakkaalle olla aina uuden tuotteen käyttöönoton yhteydessä perusteellinen aloitusopastus. Tämän tulisi tapahtua yhteistyössä myynnin ja arvoketjun kanssa ja tällä varmistetaan asiakkaan ymmärrys ostetusta palvelusta. Tämä osalta olisi hyvä luoda oma prosessi, joka olisi käytössä koko organisaatiossa. Mikäli mahdollista, tässä yhteydessä olisi luontevaa hyödyntää Lync- palvelua asiakkaan kanssa materiaalien läpikäymiseksi. Tällä huolellisella paneutumisella parannettaisiin yritykseen kohdistuvaa reklamaatioiden määrää, vähennettäisiin asiakaspalveluun kohdistuvia kyselyitä sekä nostettaisiin asiakaspalvelun tasoa.

### **7.4 Yrityksen sähköisten palveluiden hyödyntäminen**

Jatkotutkimuskohteena olisi osittainen asiakkaiden käytön aktivoiminen yrityksen sähköisten palveluiden käyttöön. Sähköisten palveluiden tukena olisi hyvä olla sitä tarkoitusta varten perustettu online -tuki, esimerkiksi Lync -palvelun tai muun vastaavan avulla, interaktiivista kommunikointia asiakkaan kanssa online palvelun käytön ja opastuksen osalta. Tällä hetkellä ongelmana on se, että valtaosa asiakkaista ei osaa käyttää palvelua, koska eivät ole saaneet siihen kunnollista opas-

tusta ja tästä syystä palvelu on jäänyt hyvin vähäiselle käytölle. Pelkkä paperinen manuaali ei auta järjestelmän käytön opetteluissa, jos palvelua ei käytä jatkuvasti ja ole itse aktiivinen sen käytön opetteluissa.

Tässä yhteydessä olisi myös hyvä tehdä jatkotutkimus, miten yritys pystyisi entistä enemmän siirtämään ja aktivoimaan asiakkaita sähköisten palveluiden käyttäjiksi. Voidaanko mahdollisella myyntitavan muutoksella sekä asiakaskohderyhmien paremmalla analysoinnilla valita kohderyhmät, mitkä olisi mahdollista siirtää sähköisten palveluiden käyttäjiksi.

### 7.5 Luottoprosessit

Kehitysehdotuksena sekä jatkotutkimus toimenpiteenä on luottoprosessien uudelleen arviointi. Tämän osalta tuli hyvin paljon negatiivista palautetta ja tämä koettiin kaikkien haastateltavien osalta hyvin haasteelliseksi ja ei kaupalliseksi osuudeksi. Jatkotutkimus ehdotuksena nykyiset luottoprosessien uudelleen läpikäynti sekä arviointi, miten toimintoja voidaan helpottaa ja keventää. Lisäksi valtuustasojen jonkin asteinen palauttaminen asiakaspalvelurajapintaan pienempien muutostöiden osalta, voisi lisätä töiden joustavuutta sekä asiakastyytyvyyttä. Lisäksi jatkotutkimuksena miten pankki kanavan kautta saadaan aktivoitua pankin väkeä itse työskentelymalliin, sillä osassa alueita pankki työllistää myynnin henkilöä työvaiheilla, jotka he voisivat hoitaa myös itse.

### 7.6 Asiakassegmentointi ja priorisointi

Asiakkaiden luokitus auttaa yritystä kohdistamaan myytävät tuotteet ja palvelut oikeille yrityksille oikein mitoitettuna sekä kohdistamaan näihin liittyvät palvelut oikein. Ja huomioimaan tässä kohtaa myös asiakkaasta saatava kannattavuus. Tämän osalta olisi hyvä jatkotutkimusehdotuksena selvittää, miten yrityksen nykyiset asiakkaat voitaisiin kategorioida ja jaotella ryhmiksi. Tässä yhteydessä voidaan

mieltä myös pankin hyödyntämistä tässä asiassa sekä mahdollisesti heillä käytössä olevaa asiakasluokittelua.

Voisiko tätä hyödyntää esimerkiksi vaikka osittain ryhmittelyn määrittämiseksi.

Priorisoinnin osalta yrityksen tulisi laatia selvät koko organisaatiota koskeva ohjeistus, miten asiakkaat tulee priorisoida sekä mitkä tekijät vaikuttavat kulloinkin priorisointiin. Mitä tekijöitä priorisoinnissa tulee ottaa huomioon ja miten priorisointiin asioihin vaikuttaa henkilöstöressurssien kohdistaminen.

## LÄHTEET

Grönroos Christian. 2009, Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY

Grönroos Christian. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Haslam Aleksander S., Reicher D. Stephen, Platow J. Michael. 2009. Uusi johtamisen psykologia. Tallinna: Gaudeamus.

Havunen, Risto. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.

Helgesen Ø. 2007. Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry- A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management* 36, 757-769.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu. 2009. Arvokas asiakas – Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Hämeenlinna: Economica, Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008, Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Jokinen, Tarja, Heinämaa, Lea ja Heikkonen. Iris. 2000, Tervetuloa asiakas, Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab.



- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Korkeamäki, Anne & Pulkkinen, Irma & Seilinheimo, Raili 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- McKenzie, Ray, 2000. The Relationship-Based Enterprise: Powering Business Success Through Customer Relationship Management. Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Parasuraman, A., Berry, Leonard L., Zeithaml, Valarie A., 1991. Understanding Customer Expectations of Service. Sloan Management Review; 32, 3;. ABI/INFORM Global (39-48)
- Pesonen, Hanna-Leena, Lehtonen, Jarkko & Toskala, Antero, 2002. Asiakaspalvelun vuorovaikutuksena – markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Puusa, Anu, Reijonen, Helen, Juuti, Pauli & Laukkanen, Tommi, 2015. Akatemias-ta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi. Liettua: Talentum Media Oy/ Balto Print.
- Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tehoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.
- Salomäki, Rauno, 1999. Suorituskykyiset prosessit - Hyödynnä SPC. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Storbacka, K., Strandvik, t., & Grönroos , C., 1994. Managin cusotmerr relationship for profit: the dynamics of relation-ship quality. Internationalt Journal of Service Industry Managemet, 5 (5); 23)

Tikkanen, Henrik, 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum.

Tuominen, K. Muutoshallinnan mestari. 2001. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Ylikoski, Tuire & Järvinen, Raija & Rosti, Pirre. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finva – Finanssi – ja vakuutuskustannus.

#### **Internet lähteet:**

Yrityksen intranet. Yrityksen strategia esitys [verkkodokumentti].

[Viitattu 2.1.2016]. Ei julkisesti saatavilla.

Yrityksen intranet. Myyntiprosessin vaiheet [verkkodokumentti].

[Viitattu 20.2.2016]. Ei julkisesti saatavilla.

Nordean internet sivut. Tietoa Nordeasta [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.1.2016].

Saatavissa: <http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-palvelemme>

## KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1. Liiketoiminnan ydindynamiikka, (Hellman & Värilä. 2009;15)
- Kuvio 2. Tikaspuumalli, suhteiden kehittyminen asennetasolla. (Puusa et al., 2015; 191).
- Kuvio 3. Porrasmalli, käyttäytyminen asiakassuhteen muodostumisessa. (Puusa et al., 2015; 191).
- Kuvio 4. Markkinointiprosessi vaihto ja suhde näkökulmasta. (Grönroos, 2009: 51).
- Kuvio 5. Suhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. (Puusa et al., 2015; 194).
- Kuvio 6. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Grönroos. 2009; 103).
- Kuvio 7. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos. 2009; 105).
- Kuvio 8. Menestyksen kehä: Asiakkaan ja asiakaspalvelijan toiminnan positiiviset vaikutukset. Mukailten Schlesinger & Heskett. (1991). (Ylikoski et al., 2006; 60).
- Kuvio 9. Asiakassuhteen kannattavuuden malli; kannattavien asiakkaiden taustalla vaikuttavat mekanismit. (Grönroos, 2009; 201, alkuperäinen Storbacka, K. et al., 1994; 23)
- Kuvio 10. Segmentoinnin vaiheet. ( Ylikoski et al. 2006; 20-21, Alkuperäinen Kotler. 2003).

- Kuvio 11. Palvelujärjestelmämalli. (Grönroos. 2009; 425).
- Kuvio 12. Yrityksen myyntiprosessi mallinnettuna. (Yrityksen intranet, myyntiprosessi, viitattu 1.3.2016).
- Kuvio 13. Sisäiset palvelutoiminnot ja sisäiset asiakkaat Grönroosin kirjasta s. 414).
- Kuvio 14. Suhdestrategian ulottuvuudet. (Grönroos. 2009; 216)

## **Liite 1. MYYNNIN HENKILÖIDEN TEEMAHAASTATTELUN TUKI KYSYMYKSET**

Kysymyksiä käytettiin tarpeen vaatiessa, asian tarkentamiseksi.

Kerro omasta työstäsi asiakassuhteen johtamisesta sekä millainen on sinun tyypillinen työpäivä? Entä millainen on tyypillinen asiakastapaaminen?

Mitä käytännössä tarkoittaa kohdallasi asiakassuhteen johtaminen?

Kerro asiakkaistasi, osaavatko asiakkaat ovat tänä päivän vaatia? Mitä on tyypilliset esimerkit tämän osalta? Miten tämä näkyy tai tulee ilmi?

Joudutko tekemään työssäsi myönnytyksiä tai joustoja asiakkaille? Mitä nämä ovat? Entä missä tilanteessa näitä joutuu tekemään?

Päätätkö itse tuotteiden hinnoittelusta vai miten tämä käytännössä toimii? Joudutko pyytämään poikkeavalle luvan?

Mitä käytännössä joudut tekemään organisaation sisällä, jotta tuote saadaan asiakkaalle käyttöön? Mitä nämä toimenpiteet ovat? Kerro eri työvaiheita, mitä joudut käytännössä tämän osalta tekemään.

Tekeekö myynti ja arvoketju yhteistyötä? Kuinka paljon? Mitä tämä käytännössä on? Kerro esimerkkejä.

Millaisen roolin näet yrityksen arvoketjulla osallisena asiakassuhteen hoidossa? Vai onko sillä roolia?

Teetkö yhteistyötä yrityksen sisäisten prosessiyksiköiden kanssa? Mitä tämä käytännössä on?

Kuvaile millaiseksi näet tällä hetkellä yhteistyön arvoketjun kanssa?

Mitä mielestäsi pitäisi muuttua, jotta se toisi vaikutuksen asiakassuhteen johtamiseen ja näkyisi myös asiakkaalle? Vai onko mitään tarvetta muuttaa nykyisestä?

Miten mielestäsi asiakas kokee tällä hetkellä saamansa palvelun? (eri tilanteissa)

Voidaanko asiakkaan kokemukseen vaikuttaa? Miten?

Miten koet sen, että istut etäällä pääkonttorista? Näkyykö se sinun työssäsi miten?

## **Liite 2. ARVOKETJUN HENKILÖIDEN TEEMAHAASTattelun tuki kysymykset**

Kysymyksiä käytettiin tarpeen vaatiessa, asian tarkentamiseksi.

Kerro omin sanoin, miten tällä hetkellä hoidetaan asiakassuhteen johtamista yrityksessä? Miten te sen näette arvoketjun sunnasta katsottuna?

Mitä tämä käytännössä tarkoittaa?

Miten paljon myynti tekee yhteistyötä arvoketjun kanssa? Miten tämä käytännössä tarkoittaa? Mitä onnistumisia tai haasteita on tullut vastaan? Kerro esimerkkejä.

Näkyykö teille mitenkään se, jos myynti on tehnyt myönnytyksiä asiakkaalle? Mitä nämä ovat? Entä missä tilanteessa näitä joutuu tekemään? Miten tämä käytännössä toteutetaan? Kenellä on valtuudet näitä tehdä?

Mitä te käytännössä teette arvoketjun prosessi toiminnoissa, jotta tuote saadaan asiakkaalle käyttöön? Mitä nämä toimenpiteet ovat? Mikä on myynnin osuus tästä? Kerro eri työvaiheita mitä joudutte käytännössä tekemään.

Millaisen roolin näet arvoketjulla osallisena asiakassuhteen hoidossa? Onko arvoketjulla käytännössä millainen rooli? Saatteko te tarpeeksi tietoa asian hoitamiseksi? Kerro esimerkkejä.

Millaista käytännössä myynnin ja arvoketjun välinen yhteistyö tulisi olla?

Miten yrityksen sisäinen toiminta mielestäsi näkyy tällä hetkellä asiakkaalle? Miten mielestäsi asiakas kokee tällä hetkellä saamansa palvelun? (eri tilanteissa)  
Mitä mielestäsi pitäisi muuttua, jotta se näkyisi entistä parempana asiakkaalle?

Voidaanko asiakkaan kokemukseen vaikuttaa? Miten?

Miten, näkyykö teille arvoketjuun se että myynnistä osa istuu muualla kuin pääkonttorin yhteydessä? Mitä tämä käytännössä on?

Mitkä on niitä toimintoja, jotka myynnin toimesta työllistää teitä kaikkein eniten? Entä voiko myynti vaikuttaa yrityksen sisäisten prosessien toimimiseen omalla toiminnallaan? Mitä nämä käytännössä ovat?

Onko sellaisia toimintoja missä olisi tehostamisen varaa? Mitä nämä ovat?

Kuinka paljon myynti pitää yhteyttä teihin arvoketjun yksiköihin? Miten tämä käytännössä tapahtuu?