

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

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	23.12.2020
Tekijä	Sini Toivonen	Sivumäärä	73+liitteet
Otsikko	Tulevaisuuden asiakkuuksien johtaminen		
Ohjaaja(t)	KTT Joachim Ramström		

Tiivistelmä

Tutkimuksessa selvitetään tulevaisuuden asiakkuuksien johtamista, sillä yritysten on löydettävä uusia keinoja asiakassuhteiden johtamiseen, hoitamiseen, kasvattamiseen ja syventämiseen menestyäkseen muuttuneilla markkinoilla. Tänä päivänä ja tulevaisuudessa on reagoitava nopeasti, jotta ei menetetä olemassa olevia asiakkuuksia ja pystytään johtamaan asiakkuuksia asiakkaan tarpeiden mukaan niissä kanavissa, missä asiakkaat liikkuvat. Asiakkuuksien johtamisen siirtyessä verkon yli, tulee samalla tarkastella mitä yrityksen asiakkuuksien johtaminen pitäisi olla tulevaisuudessa, jotta se olisi samalla asiakaspysyvyyttä vahvistavaa ja organisaatiolle kannattavaa asiakkuusjohtamista. Asiakkuuksien johtamisen teorian lisäksi tarkastellaan organisaation luovuutta ja sitä, miten voimme ymmärtää luovaa asiakkuuksien johtamista? Vastaamalla näihin tutkimuskysymyksiin osaamme arvioida, mitä osia asiantuntijaorganisaation asiakkuuden johtamisessa tulee muuttaa tulevaisuudessa, jotta sitä voidaan kutsua luovaksi asiakkuusjohtamiseksi.

Tulevaisuutta tutkitaan delfoi-menetelmällä sekä haastatteleamalla asiakkuuksien johtamisen asiantuntijoita. Lisäksi perehtymällä luovuuden ja asiakasjohtamisen kirjallisuuteen tutkitaan asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta ja sitä, miten asiantuntijaorganisaatiot tulevat hoitamaan asiakkuuksien johtamista tulevaisuudessa? Tämä tutkimus tarkastelee sitä, mikä on mahdollista ja etsii yhden näkymän vuoden 2025 asiakkuuksien johtamiseen.

Tutkimuksen mukaan asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakkuusstrategiaan, asiakkuusprosessiin ja luovaan asiakkuuksien johtamiseen. Luovuuden ajatellaan edistävän asiakkuuden hoidon innovatiivisuutta, tuottavuutta ja kasvua. Tutkimuksen tulokset kertovat asiakkuuksien johtamisen olevan tulevaisuudessa vuorovaikutteista, nopeatempoista, teknologian ja tekoälyn avulla käytävää kommunikaatiota. Tuloksissa korostuivat myös sosiaalisen vastuun ja johtamisen merkitys.

Luovuus osana asiakkuuksien johtamista nähdään arvokkaana, kun se parantaa yrityksen kykyä tehdä tulosta ja mahdollistaa asiakkuuksien hoidon ja johtamisen kannattavasti. Lisäksi yritysten ideoiden nopea pilotointi ja innovaatioiden julkaiseminen ja työskentely yhdessä asiakkaiden kanssa lisää tutkimuksen mukaan luovuutta asiakkuuksien johtamisessa.

Avainsanat	Asiakkuuksien johtaminen, luovuus ja tulevaisuudentutkimus.
-------------------	---

TULEVAISUUDEN ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Markkinoinnin johtaminen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sini Toivonen

Ohjaaja:
KTT Joachim Ramström

23.12.2020
Pori

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkielman tausta	9
1.2	Tutkimusongelma	11
1.3	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	12
1.4	Tutkimuksen rajaukset	13
1.5	Keskeisimmät käsitteet.....	15
1.6	Tutkimuksen metodologia ja rakenne	16
2	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	18
2.1	Asiakassuhteen määritelmä	18
2.1.1	Asiakaspysyvyys ja suhdetoiminta	19
2.1.2	Arvonluonti.....	22
2.1.3	Asiakkuuksien kannattavuus.....	24
2.2	Asiantuntijaorganisaatioiden asiakkuuksien johtaminen.....	26
2.3	Yhteenvedo asiakkuuksien johtamisesta	28
3	LUOVUUS ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA	29
3.1	Luovuus.....	29
3.1.1	Organisationaalinen luovuus.....	30
3.1.2	Luovuus sosiaalisena prosessina.....	30
3.1.3	Luovuus kognitiivisena prosessina	31
3.2	Luovuuden johtaminen organisaatiossa	33
3.3	Asiantuntijaorganisaatioiden luovat ominaispiirteet	34
3.4	Luovuus asiantuntijaorganisaatioissa.....	34
3.5	Yhteenvedo luovuudesta organisaation näkökulmasta.....	36
3.6	Koonti teoreettisesta viitekehystä	37



4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
4.1	Ontologinen realismi.....	38
4.2	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä.....	39
4.2.1	Empiirinen ja teoreettinen tutkimus.....	39
4.2.2	Tulevaisuudentutkimus.....	40
4.2.3	Delfoi-menetelmä	41
4.2.4	Delfoi-tutkimuksen toteutus	43
5	AINEISTON ESITTELY	46
5.1	Ensimmäisen kierroksen aineisto	46
5.2	Toisen kierroksen aineisto.....	48
5.3	Kolmannen kierroksen aineisto	49
6	TUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TULOKSET	51
6.1	Megatrendit asiakkuuksien johtamisessa	51
6.2	Asiakkuusstrategia.....	55
6.3	Asiakkuusprosessi.....	57
6.4	Luovuus asiakkuuksien johtamisessa	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
7.1	Tutkimukselliset johtopäätökset	61
7.2	Tutkimuksen onnistuminen	63
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	65
8	LOPUKSI.....	66
8.1	Yhteenveto	66
8.2	Tarpeet tuleville tutkimuksille.....	68
	LÄHTEET	69
	LIITTEET.....	73
	Liite 1. Delfoi-tutkimusrunko.	73



KUVIOT

Kuvio 1. Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen 2007, 463.).....	14
Kuvio 2. Winerin asiakkuudenhallintaprosessin kuvaaminen (Winer 2001, 91.)	19
Kuvio 3. Asiakassuhdemarkkinointi ja liiketoiminnan johtaminen (Bergström & Leppänen 2007, 461.)	20
Kuvio 4. Kolme ulottuvuutta asiakkaan kehittämiseksi arvonäkökulmasta (Lehtinen 2004, 148.)	23
Kuvio 5. Asiakkaan arvo yritykselle (Bergström & Leppänen 2007, 470.)	25
Kuvio 6. CRM strategia ja asiakashallinnan eri osa-alueet (CRMGuru.com 2003.).....	28
Kuvio 7. Luovuuden käsitteen kolme yleistä määritelmää (Malmelin & Poutanen, 2017, 24.)	32
Kuvio 8. Yhteenveto asiantuntijaorg. luovasta asiakkuuksien johtamisesta	37
Kuvio 9. Asiakstarpeet ja trendit tulevaisuudessa (McKinsey & Company 2020.).....	55
Kuvio 10. Yhteenveto asiantuntijaorg. luovasta asiakkuuksien johtamisesta delfoi tutkimuksen analyysiin peilaten.....	55

Kuvio 4. Kolme ulottuvuutta asiakkaan kehittämiseksi arvonäkökulmasta. (Lehtinen 2004, 148.)

TAULUKOT

Taulukko 1. Myynnin ja asiakkuuksien ohjaaminen (Rubanovitsch, 2009,105.)	27
Taulukko 2. Luovuus organisaation näkökulmasta (Malmelin & Poutanen, 2017.).	36
Taulukko 3. Todennäköinen asiakkuuksien johtamisen tulevaisuus 2025	60

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Niin Suomessa kuin maailmalla, monet organisaatiot ovat joutuneet luomaan viime kuukausina toimintatapojaan uudelleen. Etätyöhön siirtyminen, työskentely verkossa ja kohtaamisten rajoittaminen ovat tuoneet myös uusia lähtökohtia ja muutostarpeita asiakkuuksien johtamiseen. Vaikka digitalisaation myötä verkon yli työskentely on lisääntynyt jo ennestään, on tänä päivänä asiakkuuksien johtaminen siirtynyt lähes kokonaan verkkoon. Kun asiakkuuksien kasvokkain kohtaaminen on ainakin hetkellisesti pysähtynyt, on pitänyt löytää uusia keinoja, miten asiakkaiden kanssa yhdessä vietettävien lounastapaamisten tai asiakastapaamisten sijaan syvennetään ja johdetaan asiakassuhteita. On tärkeä oivaltaa, että tulevaisuudessa yritysten on löydettävä uusia keinoja asiakassuhteiden johtamiseen, hoitamiseen, kasvattamiseen ja syventämiseen menestyäkseen kilpailluilla markkinoilla. (Harva Marketing 2020.)

Forbesin yrityspuolen asiakkuuksien johtamista käsittelevän artikkelin mukaan vaikeina aikoina on tärkeämpää kuin koskaan ylläpitää tai parantaa asiakassuhdetta, asiakaspysyvyyttä ja asiakkuuksien johtamista. (Forbes 2020). Vaikka vielä ei ole laajoja tutkimustuloksia, miten asiakkuuksien johtamisesta on selvitty ilman kasvokkain tapaamista, on selvää, että reaaliaikainen keskustelu ja asiakkaiden kuunteleminen ja nopea reagointi ovat välttämättömiä yrityksen selviytymiselle ja avainasemassa asiakkuuksien johtamisessa. Mc Kinsey & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan, kun yritykset keskittyvät asiakkuuksien hoitamiseen ja yhteydenpitoon niissä kanavissa, missä asiakkaat tavoitetaan tänä päivänä, niin myös asiakaspysyvyyttä pystytään rakentamaan niitä kanavia pitkin uudelleen. Näin asiakkuuksien johtamiselle on vahva pohja ja valoisa tulevaisuus. Tulevaisuuden kannalta on äärimmäisen tärkeää huolehtia asiakassuhteista nyt, sillä pitkän hiljaiselon jäljiltä suhteiden lämmittäminen on haastavaa. (Mc Kinsey & Company 2020.)

Tulevaisuudentutkimuksessa ei luoda pelkästään ennusteita siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, vaan tulevaisuudentutkimus tuottaa erilaisia skenaarioita ja selvittää, miten haluttuun lopputulemaan päästään. (Kuusi & Kamppinen 2002, 117–119.) Tulevaisuudentutkimus asiakkuuksien johtamisen osalta pyrkii kuvaamaan,



selittämään ja ymmärtämään laaja-alaisia asiakkuuksien johtamiseen liittyviä asioita ja niihin liittyviä eri prosesseja. Tulevaisuudentutkimuksessa tieteellinen lähtökohta yhdistyy teoreettiseen näkökulmaan ja tieteen menetelmiin. (Turun Yliopisto 2020.) Kun tutkitaan tulevaisuutta, tarkastellaan samalla tekemiseen vaikuttavia kehitystrendejä tulevaisuuden näkökulmasta. Tässä työssä tutkitaan erityisesti, minkälaisiin toimenpiteisiin yritysten tulisi asiakkuuksien johtamisen suhteen ryhtyä tulevaisuudessa?

Tähän mennessä asiakkuuksien johtaminen on esiintynyt kasvavissa määrin tutkimusten aiheena jo 2000-luvulta alkaen. Tieteellisissä tutkimuksissa asiakkuuksien johtaminen on rinnastettu usein asiakaslähtöiseen yritystoimintaan. Yritystoimintaan, jossa keskitytään asiakkuuksien hoitamiseen ja johtamiseen, ja jolla pyritään edesauttamaan pitkien asiakassuhteiden syntyä ja asiakassuhteiden syventymistä. Asiakkuuksien asiakaslähtöinen yritystoiminta edellyttää, että asiakas on keskiössä. (mm. Korkman 2004, 1-9.)

Voidaan siis todeta, että asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuuksien johtamisen tutkimus on yleistä ja sillä voidaan nähdä olevan tärkeä rooli yritystoiminnassa. (Kumar ym. 2019, 276). Tällä hetkellä tulevaisuuden asiakkuuksien johtaminen ja sen ymmärrys ovat tärkeämpiä kuin koskaan. Tutkimusten mukaan asiakkuuksien parempi hallinta ja johtaminen ovat strategisten valintojen tekemistä ja valintoja siitä, miten yritys kasvattaa ja kehittää toimintaansa asiakkaiden kanssa ja miten se tarjoaa tai räätälöi palveluvalikoimaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Vain ymmärtämällä ja kuuntelemalla asiakkaita ja mukautumalla muuttuvaan ympäristöön voidaan varmistua, että asiakkuusstrategia valitaan oikein ja asiakkaalle tarjotaan riittävää lisäarvoa. On myös huomioitava, että digitalisaation myötä perinteiset asiakkaan hoitamiseen ja asiakassuhteen syventämiseen liittyvät kanavat ja hoitotavat saattavat muuttua. Tässä työssä tutkitaan, miltä tulevaisuus voisi näyttää asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta.

Markkinoinnin eri koulukunnista juuri suhdemarkkinoinnin koulukunta on keskittynyt asiakassuhteisiin. (Lagrosen & Svensson 2006, 379). Suhteiden hoitaminen ja asiakaspysyvyys ovat suhdemarkkinoinnin keskiössä. Asiakaskeskeisyyttä voidaan kuitenkin hoitaa myös väärin ja tämä voi heijastua kannattamattomana liiketoimintana. On huomioitava, että asiakas ei välttämättä ole aina oikeassa, eikä asiakaskeskeisyys tarkoita, että asiakasta yli palvellaan, joka voisi tulla helposti kalliiksi. (Homburg ym. 2011, 68.) Asiakaspysyvyyttä ja asiakaskannattavuutta tutkitaan tarkemmin työn seuraavassa luvussa.

Asiakkuusjohtamisessa taloudellisesti kannattava ja innovatiivinen liiketoimintaosaaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä ja siksi suhdemarkkinoinnin koulukuntaa täydennetään tässä tutkimuksessa luovalla tutkimuksella sekä käsitellään asiakkaiden kannattavuutta omana lukunaan. Kannattava asiakassuhde on edellytys toimivalle liiketoiminnalle. Luovuuden avulla voidaan taas päästä lopputulokseen, jossa irtaudutaan vanhoista asiakkuuksien johtamisen tavoista ja luodaan rohkeasti uutta asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta. Viime aikoina luovuutta onkin tarkasteltu yksilön sijaan myös yhteisöllisesti, ja luovuustutkimuksessa on otettu huomioon myös vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyviä seikkoja. (Malmelin & Putanen 2017,8.)

Näin ollen luovuudesta voidaankin puhua osana asiakkuuksien hoitoa ja kasvattamista. Esimerkiksi luovuuden ajatellaan edistävän asiakkuuden hoidon innovatiivisuutta, tuottavuutta ja kasvua. (Malmelin & Putanen 2017,14.) Tästä syystä tässä työssä tullaan keskittymään asiakkuuksien johtamiseen myös luovuuden kontekstissa.

1.2 Tutkimusongelma

Samaan aikaan, kun asiakkuuksien hoito on muuttunut koronan leviämisen takia kasvokkain kohtaamisista lähes kokonaan etätaapaamisiksi, ovat yritykset myös taloudellisten ja ympäristötekijöiden johdosta heikon tilanteen edessä. Asiakaskokemus ja asiakaskäyttäytyminen ovat saaneet uuden määritelmän ja ulottuvuuden COVID-19 vallitsevassa tilanteessa. Asiakasjohtajat, jotka välittävät ja tekevät innovatiivista ja uutta asiakasjohtamista kriisin aikana ja ennakoivat asiakkaiden muuttavan tottumuksiaan, luovat vahvempia suhteita, jotka kestävät kauas kriisin ohi. (Mc Kinsey & Company 2020.)

Tämä tutkimus pureutuu tulevaisuuden asiakkuusjohtamiseen uudessa todellisuudessa. Ongelma on laaja, sillä asiakkuuksien johtaminen on toimialasta ja yrityskoosta riippumaton. Asiantuntijaorganisaatiot, jotka tuotteiden sijaan myyvät palveluita, ovat myös eniten herkimmillä asiakkuuksien johtamisessa, sillä asiakaskokemus tai asiakassitoutuneisuus ei perustu tiettyyn tuotteeseen vaan palveluun ja yrityksen henkilöstön asiantuntijuuteen ja asiakassuhteiden hoitamiseen.

Tämän lisäksi uudessa tilanteessa ja tulevaisuutta tutkittaessa asiantuntijaorganisaatiot tarvitsevat uutta ja luovaa ymmärrystä, jotta organisaatioiden ja



ihmisen kyky luoda ja uudistua osattaisiin hyödyntää ja kehittää entistä paremmin asiantuntijaorganisaatioiden hyväksi. (Malmelin & Poutanen, 2017, 19).

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Koska tämän tutkimuksen tutkimusongelman ytimessä on asiakkuuksien johtaminen ja luovan asiakkuusjohtamisen kehittäminen tulevaisuuteen sopivaksi, niin, työn teorian ja empirian pohjalta tutkielman päätavoitteena on selvittää: Miten asiantuntijaorganisaatiot voisivat hoitaa asiakkuuksien johtamista tulevaisuudessa?

Niin kuin edellä on todettu, samaan aikaan kun asiakaskäyttäytyminen on muuttunut ovat yritykset myös taloudellisten ja ympäristötekijöiden heikon tilanteen edessä. Asiakkuuksien johtamisen tulee olla tulevaisuudessa kannattavaa, jotta yrityksellä on edellytykset menestyä. Lisäksi muutokseen tarvitaan innovatiivisuutta ja luovuutta, ja siksi tässä tutkimuksessa paneudutaan myös luovuuteen asiakkuusjohtamisen kontekstissa, ja pyritään selvittämään mitkä ominaisuudet voisivat olla tulevaisuudessa tärkeitä. Näin ollen asiantuntijaorganisaatioiden asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta pyritään käsittelemään seuraavilla kysymyksillä:

- Mitä yrityksen asiakkuuksien johtaminen pitäisi olla tulevaisuudessa, jotta se olisi samalla asiakaspysyvyyttä vahvistavaa ja organisaatiolle kannattavaa asiakkuusjohtamista?
- Miten voimme ymmärtää luovaa asiakkuuksien johtamista?
- Mitä osia asiantuntijaorganisaation asiakkuuden johtamisessa tulee muuttaa tulevaisuudessa, jotta sitä voidaan kutsua luovaksi asiakkuusjohtamiseksi?

Paneutumalla näihin tutkimuskysymyksiin, haastatteleamalla asiakkuuksien johtamisen asiantuntijoita sekä perehtymällä luovuuden ja asiakasjohtamisen kirjallisuuteen pääsemme tutkimaan asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on ymmärtää syvemmin asiantuntijaorganisaatioiden luovaa ja kannattavaa asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta uudessa normaalissa, analysoimalla asiakkuusjohtajien asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisesta. Työn teoreettisen ja empiirisen osuuden kautta tutkitaan asiantuntijaorganisaatioiden asiakaspysyvyyteen, kannattavuuteen ja luovuuteen liittyviä tekijöitä sekä asiakkuudenhallintaa ja johtamista, joita on jo olemassa tai on mahdollista luoda ja kehittää tulevaisuudessa. Tällä hetkellä tutkimuksissa on jo todettu, että maailma on muuttumassa ja myös asiakkuuksien johtaminen on muuttunut COVID-19 tilanteesta johtuen.

Lisäksi työn tavoitteena on tutkia millaiselta asiakkuuksien johtaminen voisi näyttää tulevaisuudessa sekä nimetä tutkimuksessa esille tulleiden asiantuntijalausuntojen pohjalta tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisen avaintekijöitä. Parhaimmillaan tunnistamalla ja tiedostamalla tulevaisuuden asiakkuuksien johtamiseen liittyviä trendejä, voi yritysten asiakastyytyväisyys ja asiantuntijapalveluiden ostohalu ja käytettävyys sekä asiantuntijapalveluiden tuottavuus kasvaa. Tutkimuksen lopputuleman kannalta on myös hyvä tiedostaa asiantuntijaorganisaatioiden asiantuntijapalveluihin ja asiakkuuden johtamiseen vaikuttavat ominaispiirteet ja tekijät. Tutkijalle itselleen on kiinnostavaa selvittää, miten asiantuntijapalveluiden asiakkuuksien johtaminen voi olla samaan aikaan kannattavaa ja luovaa.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

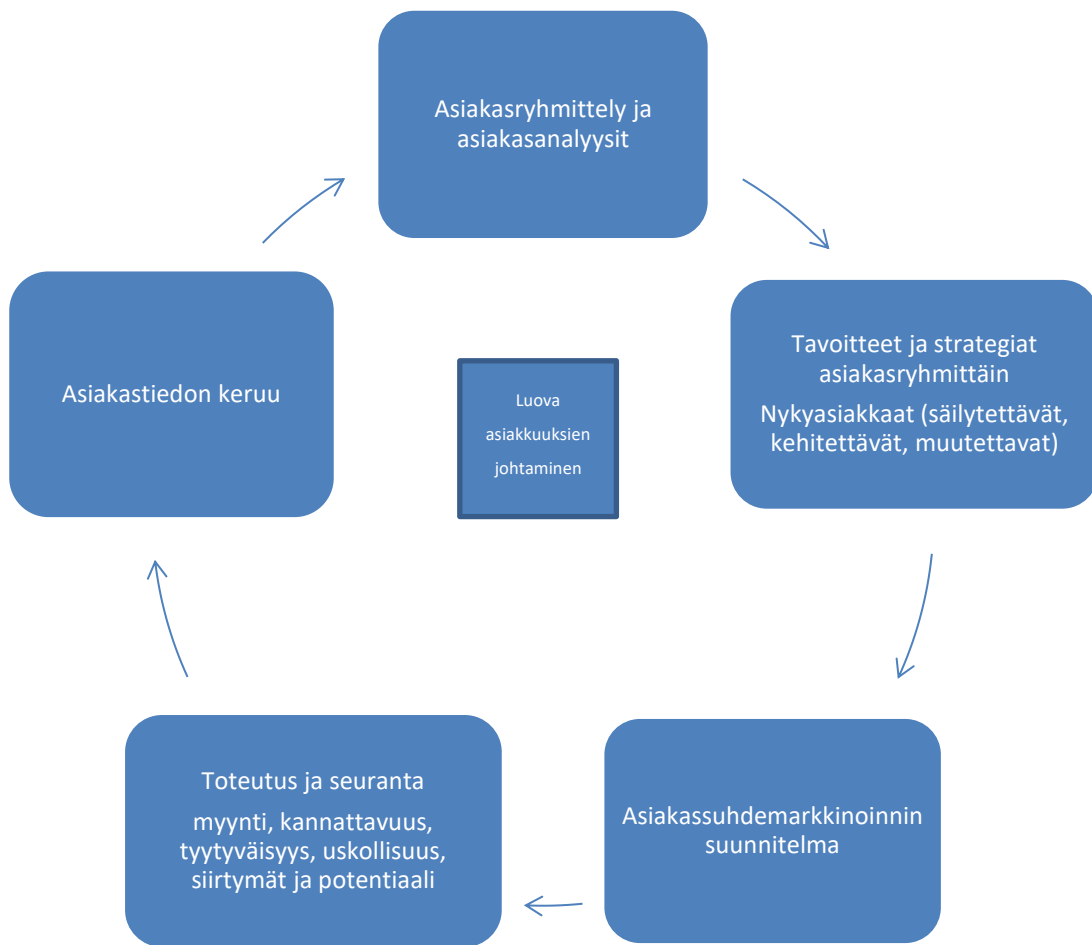
Tutkimus rajataan koskemaan asiakkuuksien johtamista asiantuntijaorganisaatioita tarjoavissa asiantuntijapalveluyrityksissä. Lisäksi tässä työssä keskitytään yrityksille myytäviin palveluihin, eikä kuluttajakauppaan. Tutkimuksessa käytetään kansainvälistä lähdeaineistoa, mutta työn empiirisen osan asiantuntijoiden profiilin vuoksi keskitytään lähinnä Suomessa tapahtuvaan asiakkuuksien johtamiseen, joten kulttuuri- tai tapajeroja ei huomioida erikseen tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa asiakkuusjohtamisen teoria ja empiria koostuu asiakkuusstrategiasta ja asiakkuusprosessista sekä luovasta asiakkuuksien johtamisesta. Asiakkuusprosessi koostuu asiakkuuksien johtamisesta, asiakkuustiimien tekemisestä sekä myynnin digitaalisten eli teknologiaa sisältävien apuvälineiden ja kanavien hyödyntämisestä. Tässä työssä asiakkuusstrategian ja asiakkuusprosessin kautta



määrityy arvonluonti asiakkuuksien johtamisessa. Työn lähtökohtana on, että asiakassuhteen säilyttäminen on uuden asiakkaan hankintaa edullisempaa. (D'Haen & Van den Poel 2013, 544.) Tästä syystä työstä rajataan myös uusasiakashankinta ja myyntiprosessin ensimmäiset vaiheet pois, ja oletus on se, että asiakassuhde on jo muodostunut asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan välille.

Seuraavassa kuvassa esitellään asiakkuuksien johtamisprosessi, johon työ syvennyy tarkemmin.



Kuvio 1. Asiakkuuksien johtamisprosessi. (Bergström & Leppänen 2007, 463.)

Bergström ja Leppänen kuvio 1. mukaisesti luova asiakkuuksien johtaminen pitää sisällään asiakastiedon keruun ja sen tarkemman tarkastelun, tavoitteellisen strategian sekä asiakassuhdemarkkinointiin ja asiakkuuksien johtamisen toimenpiteisiin ja seurantaan liittyvät osa-alueet. (Bergström & Leppänen 2007, 463).

Asiakkuuksien johtaminen ja strateginen asiakkuustyö ymmärretään tässä tutkielmassa Storbackan ym. (2008) yritysten strategisten asiakkuuksien valintaan vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Kunkin asiantuntijaorganisaation lähtökohtien lisäksi strategisen asiakkaan valitsemiseen vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnan koko, tulevaisuuden kasvunäkymät, kannattavuus, referenssiarvo sekä yhteensopivuus. Tähän teoriaan tutustutaan syvemmin työn luvussa kaksi.

Asiakassegmentointi ymmärretään tässä työssä asiakkaiden luokittelun näkökulmasta eli asiakkaiden jakamisena yhtenäisiin ryhmiin asiakkaan tarpeiden ja ostohalujen mukaan sekä näiden asiakkuuksien arvontuottamisen näkökulmasta. (Kotler ym. 2012, Storbacka ym. 2000.) Asiakkaan arvontuottamisen näkökulma on erityisen tärkeä asiakkuuksien johtamisesta puhuttaessa. Työn teoriaosuus on asiakkuusjohtamisen kontekstissa melko laaja ja pirstaleinen, sillä asiakkuusjohtaminen pitää sisällään useampia osa-alueita ja termistöä. Seuraavassa luvussa tutustumme tarkemmin tutkimuksen käsitteisiin.

1.5 Keskeisimmät käsitteet

Customer Relationship Management, CRM

Englanninkielinen määritelmä customer relationship management (CRM) on tunnettu termi, mutta suomenkielisessä kirjallisuudessa suositaan termejä kuten asiakkuudenhallinta, asiakkuuden johtaminen ja hoitaminen. Asiakkuuden johtaminen määritellään myös teoriassa monilla tavoin, välillä prosessiksi ja välillä strategiaksi. (Arantola, 2006; Payne 2006; Lehtinen 2004.) Tässä työssä perehdytään kumpaankin.

Key Account Management, KAM

Key Account Management (KAM) kuvaa taas yrityksen avainasiakkaita. Myös Key Account Management on peräisin englannin kielestä, ja käsitteellä Key Account viitataan yrityksen avainasiakkaisiin. Avainasiakkaat ovat asiakkuuksia, joilla on erityisen tärkeä merkitys yritykselle ja pitkävaikutteinen vaikutus niiden toimintaan. Avainasiakastoiminta keskittyy strategisesti merkittävien asiakkaiden hoitamiseen ja johtamiseen ja siksi se kuuluu oleellisesti asiakkuuden johtamisen tutkimukseen. (Mäntyneva 2019, 9.) Mäntyneva määrittelee strategisten avainasiakkaiden hoitamisen ja johtamisen prosessina, siten, että strateginen avainasiakkaiden johtaminen on malli, jossa



organisaatioiden välisen tekemisen avulla luodaan arvoa myyjä-organisaation ja strategisesti tärkeiden asiakkaiden välillä.

Customer Relationship Marketing, RM

Asiakkuusjohtamiselle on siis todistetusti erilaisia määritelmiä. Customer relationship marketing (RM) eli suomeksi suhdemarkkinointi on osa asiakkuuksien johtamisen kokonaisuutta. Suhdemarkkinoinnin edustaja Christian Grönroosin (1996, 11) määrittelee suhdemarkkinoinnin seuraavasti: suhdemarkkinointi on suhteiden nimeämistä, ylläpitoa ja kehittämistä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa, siten, että kaikkien osapuolien tavoitteet tulevat saavutetuksi ja ymmärretyksi. Wengler ym. (2006, 103) määrittelevät asiakkuusjohtamisen suhdemarkkinoinnin tärkeäksi arvonluonnin lähestymistavaksi, jossa lähestytään kaikista strategisimpia asiakkuuksia.

1.6 Tutkimuksen metodologia ja rakenne

Tämä työ on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tieteelliset tutkimukset voidaan jakaa yleisesti empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin. Tässä työssä käytetään teoreettista ja empiiristä tutkimusta ja työn empiirisessä osuudessa menetelmänä käytetään delfoi-tekniikkaa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 145.)

Työn teoreettisessa osiossa keskitytään käsitteiden ja niiden välisten suhteiden määrittelyyn. (Uusitalo 1991, 38). Tutkimuksessa asiakkuudenhallinnan teemat liittyvät asiakkuusjohtamisen eli CRM (customer relationship management) -termiin ja suhdemarkkinoinnin eli RM (relationship marketing) aihealueisiin. Työn pohjalta muodostuu näkemys, mihin asiakkuuksien johtaminen on menossa tulevaisuudessa.

Työn empiirisessä osiossa käytettävä delfoi-tekniikka on menetelmä, jolla arvioidaan tulevien tapahtumien todennäköisyyttä ja tulosta. Tässä tutkimuksessa asiakkuusjohtajista koostuva asiantuntijaryhmä antaa asiakkuuden johtamiseen liittyviä näkemyksiä ja arvioita sekä oletuksia siitä, mihin asiakkuuksien johtaminen on menossa tulevaisuudessa. Menetelmä on kolmivaiheinen ja kunkin vaiheen jälkeen asiantuntijoilla on mahdollista kommentoida kollektiivisia vastauksiaan ennen lopullisten loppupäätelmien ja yhteenvedon muodostumista. (Fundamental Analysis 2020.)

Ensimmäisen kierroksen jälkeen asiantuntijoita pyydetään vastaamaan analysoituihin vaihtoehtoihin ensimmäisen kierroksen vastausten perusteella. Kierrosten

välillä ryhmän vastaukset analysoidaan, tiivistetään ja välitetään osallistujille. (The Delphi Technique 2020.) Tässä tutkimuksessa pyritään pääsemään kolmeen kysymyskierrokseen.

Tutkimusongelma eli minkälaisiin toimenpiteisiin yritysten tulisi asiakkuuksien johtamisen suhteen ryhtyä tulevaisuudessa? määritellään luvussa 1 ja siihen vastataan luvussa 2 hyödyntäen asiakkuuden johtamisen teoriaa. Luvussa 3 tutustutaan tarkemmin luovuuden kontekstiin ja siihen, miten voimme ymmärtää luovaa asiakkuuksien johtamista organisaation näkökulmasta? Luvussa 4 esitellään tutkielman toteuttamisen strategia. Tutkielman tutkimuksen tulokset kuvataan tutkielman empiirisessä osuudessa luvussa 5. Lopuksi luvussa 6 esitellään tutkimukselliset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Työn teoriaosuuden viitekehyksen ja asiantuntijapaneelin analyysin pohjalta rakentuu työn yhteenveto ja loppupäätelmät. Aivan viimeisenä tässä tutkielmassa esitellään tutkimusprosessin aikana selvinneitä ja esille nousseita aiheita ja teemoja tuleville tutkimuksille.

Tutkimuksen empiirinen osuus sisältää viiden asiantuntijaorganisaation asiakkuusjohtamisen parissa työskentelevältä asiantuntijan lausunnon asiakkuuksien tulevaisuudesta. Kyseiset asiakkuuden johtamisen ja hoitamisen asiantuntijat esiintyvät anonymisti. Kunkin asiantuntijan henkilökohtaiset vastaukset ja kommentit kerätään sähköisiä työkaluja, kuten sähköpostia ja zoom-videopuhelua hyödyntäen. Vaikka delfoi-menetelmää voitaisiin jatkaa useita kierroksia, tutkija on valmistautunut siihen, että tutkimukset eivät ole osoittaneet oleellisesti mitään merkittävää muutosta kolmannen kierroksen jälkeen. Tutkimus on tavoitteena päättää kolmanteen tutkimuskierrokseen, jonka pohjalta saadaan yhteneväinen ja kollektiivinen asiakkuuksien johtamisen tulevaisuuskatsaus.

Seuraavassa työn ensimmäisessä teorialuvussa tutustutaan asiakkuuksien johtamiseen ja kappale vastaa tutkimuksen kysymykseen: Mitä yrityksen asiakkuuksien johtaminen pitäisi olla tulevaisuudessa, jotta se olisi samalla asiakaspysyvyyttä vahvistavaa ja organisaatiolle kannattavaa asiakkuusjohtamista?



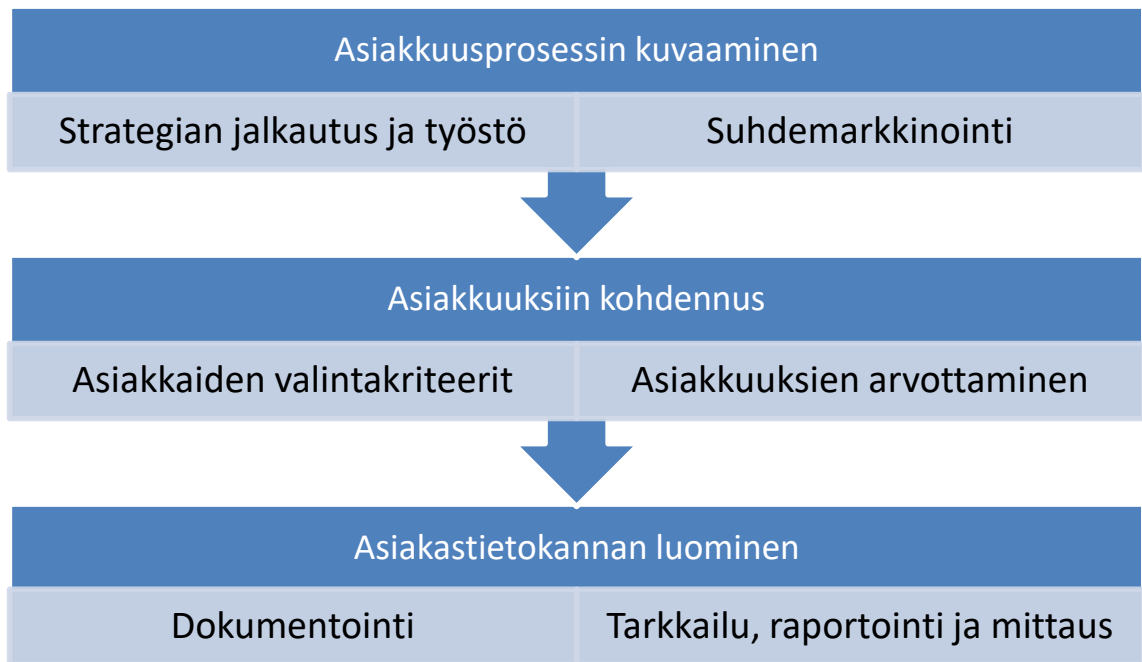
2 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakkuuksien johtaminen on yritysten strateginen elintärkeä kysymys juuri nyt, kun liikevaihtoa tarvitaan lisää ja nykyisiä kannattavia ja tärkeitä asiakkaita ei voida menettää. Lisäksi mahdollisten henkilöstövaihdosten vuoksi on erityisen tärkeää, että yrityksissä on toimiva asiakkuushallintastrategia ja asiakkuusprosessi, eikä asiakkuuden hoito perustu vain yksittäisten henkilöiden osaamisen ja tiedon varaan. Tästä johtuen yritysten johdon tulee muodostaa näkemys, miten se haluaa kehittää asiakaspääomaansa niin, että yrityksen liiketoimintatavoitteet voivat toteutua ja yritys menestyy. Customer Relationship Management eli asiakkuuksien johtaminen on yrityksen johtamistapa, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti. (Bergström 2009, 461.)

Pyrkimys ymmärtää asiakkaita yhä paremmin on johtanut useampaan eri käsitykseen asiakkuuksien hoitamisesta ja johtamisesta. On totta, että vastaamalla tulevaisuudessa paremmin asiakkaidensa nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin, yritys pystyy helpommin saamaan paremman kannattavuuden, sitoutumisasteen ja asiakkaiden asiakastyytyväisyyden. (Mäntynevä 2019, 10.) Tässä luvussa tarkastellaan syvemmin edellä mainittuja osa-alueita.

2.1 Asiakassuhteen määritelmä

Yleisesti ajatellaan, että asiakassuhteen hoito on koko yrityksen kattava liiketoimintastrategia, jossa asiakaskohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi pyritään tekemään asiakaskohtaisia toimia. Winerin (2001) määrittelee asiakassuhteen ydinliiketoimintastrategiaksi, joka integroi sisäiset prosessit ja toiminnot sekä ulkoiset suhteet, jotta voidaan luoda ja tuottaa arvoa kohdennetuille asiakkaille voittoa tavoittelemalla. Näin ollen asiakassuhde perustuu korkealaatuiseen asiakastietoon, jonka mahdollistaa data. Seuraavalla sivulla kuvattu tarkemmin Winerin asiakkuudenhallintamalli:



Kuvio 2. Winerin asiakkuudenhallintaprosessin kuvaaminen (Winer 2001, 91.)

Asiakassuhde nähdään myös liiketoimintastrategiana, joka käyttää dataa tarjoamaan yritykselle kattavan, luotettavan ja integroidun näkymän asiakaskunnastaan, jotta kaikki liiketoimintaprosessit ja asiakasvuorovaikutus auttavat ylläpitämään ja laajentamaan molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita. Näin ollen asiakassuhteen johtaminen on liiketoimintastrategia arvokkaimpien asiakassuhteiden valitsemiseksi ja hallitsemiseksi. Asiakkuuksien johtaminen vaatii asiakaskeskeistä liiketoimintafilosofiaa ja -kulttuuria tehokkaiden markkinointi-, myynti- ja palveluprosessien tukemiseksi. CRM-sovellukset voivat mahdollistaa tehokkaan asiakassuhteiden hallinnan edellyttäen, että yrityksellä on oikea johtajuus, strategia ja kulttuuri. (CRMGuru.com 2003.)

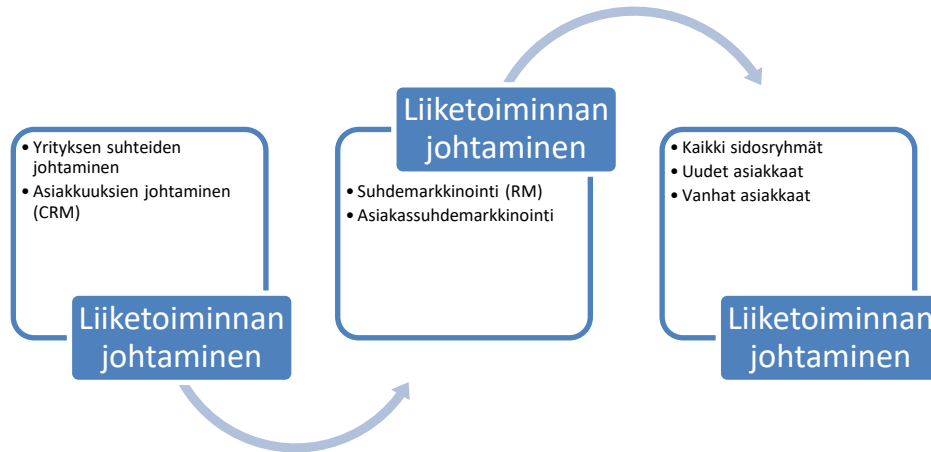
2.1.1 Asiakas pysyvyys ja suhdetoiminta

Asiakassuhteen tunnistaminen, synnyttäminen tai kasvattaminen ei onnistu ilman kunnollista asiakassuhteen määritelmää ja tunnistamista. Molempien osapuolien on tunnistettava suhde. (Site Administrator 2020.)

Asiakkuuksien johtaminen on edellä olevien ajatusten johtamista käytännössä. Erityisesti asiakkuuksien johtamisessa ongelmana on se, että se on sekä strategista että

erittäin käytännönläheistä. (Lehtinen 2004, 152.) Asiakkaat ovat se sidosresurssi, jolta tulevat lopulta yrityksen kaikki käytössä olevat resurssit. (Lehtinen 2004, 11).

Kuviossa 3 on kuvattu asiakassuhdemarkkinointi ja liiketoiminnan johtamiseen vaikuttavat osa-alueet, jotka ylettyvät niin vanhoihin kuin uusiinkin yrityksen asiakkuuksiin sekä muihin suhteisiin, kuten sidosryhmätyöskentelyyn ja eri kumppanuusmalleihin.



Kuvio 3. Asiakassuhdemarkkinointi ja liiketoiminnan johtaminen (Bergström & Leppänen 2007, 461.)

Niin kuin edellä mainittu, asiakkuuslähtöisen johtamisen keskeisenä näkökulmana on saada aikaan mahdollisimman luja asiakkuus eri kanavia hyödyntäen ja samalla mahdollisimman arvokas asiakkuus palveluntarjoajan näkökulmasta. (Lehtinen 2004, 40).

Asiakkuuden lujuus ja asiakasuskollisuus ovat lähes synonyymeja. Yleensä asiakasuskollisuudella tarkoitetaan emotionaalista uskottavuutta. Useissa tutkimuksissa on todettu, että lujista asiakkuussuhteista on merkittävää hyötyä yritykselle. Näiden tutkimusten aineistojen perusteella voidaan sanoa, että:

1. Lujasti sitoutuneet asiakkaat lisäävät asiakasuskollisuutta, ostavat enemmän ja paremmalla hinnalla.
2. Referenssit ja tarinat asiakkuudesta sitouttavat asiakasta.
3. Luja asiakassuhde nostaa vaihtamiskynnystä toiselle toimittajalle.
4. Pienempi asiakaskannan kiertonopeus kasvattaa asiakasikää.

5. Syntyy mahdollisuus ristiinmyyntiin eri asiakasryhmien välillä, joka on erityisen tyyppillistä asiantuntijaorganisaatioissa. (Lehtinen 2004, 25.)

Toivotuille asiakkaille voidaan kehittää uskollisuusohjelmia. Uskollisuusohjelmissa edut, tuotteet, palvelukanavat ja viestintä voidaan räätälöidä asiakkaille sopivaksi. Suhdetoimintaedut tai rahaedut ovat esimerkki asiakkuuksien sitouttamisesta. (Bergström 2009, 479.)

Asiakastyytyväisyyttä seurataan yleensä jatkuvasti spontaanin palautteen, tyytyväisyystutkimusten ja suosittelumäärän perusteella. (Bergström 2009, 484). Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemasta laadusta, asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Lisäksi Storbackan mukaan rakenteelliset sidokset ja koetut sidokset vaikuttavat myös asiakkaan asiakasuskollisuuteen.

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteiden ja strategioiden määrittely sisältää koko asiakaskantaa ja asiakassuhdemarkkinointia ohjaavien kokonaisuuksien laadinnan. Asiakkuuksien johtamisessa tulee ottaa huomioon, mitkä ovat tärkeimmät asiakkaat, mitkä ovat hyödyt ja arvo asiakkaille, haluttujen asiakkuuksien kehittäminen sekä asiakkuuksien ja toiminnan tulosten seuranta.

Asiakassuhdemarkkinointia on täydennetty suhdemarkkinointi eli Relationship Marketing (RM) termillä. Suhdemarkkinoinnissa yrityksen on huolehdittava asiakassuhteiden lisäksi suhteistaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Koska suhdemarkkinointi on markkinointia, jota tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena, se on paljon asiakassuhdemarkkinointia laajempaa. (Bergström 2009, 460-461.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin seurannassa käytetään esimerkiksi asiakasuskollisuuden mittareita, kuten: myyntimäärää, myynnin arvon kehittymistä, keskiostosten kokoa, ostotilheyden muutoksia, viimeisintä ostoajankohtaa, asiakasosuuden säilymistä sekä muutoksia ja asiakassuhteen kokonaiskestoja vuosina. Strateginen suhdemarkkinointi kuuluu vahvasti asiakkuuksien johtamisen aihekokonaisuuteen ja on hyvä huomioida asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta tutkittaessa asiakaspysyvyyden näkökulmasta.

Myös Bergström ja Leppänen määrittelevät suhdemarkkinoinnin osana asiakassuhdemarkkinoinnin kokonaisuutena, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan. Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on arvon tuottaminen



asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja asiakkaan sekä myyjä-organisaation molemminpuolinen yhteisymmärrys. (Bergström 2009, 460.)

Lisäksi yhteinen oppiminen on yrityksen vastuulla, yhteisen oppimisen tavoitteena on saada asiakkaat oppimaan yrityksen tuotteet ja toimintamallit. Yhteinen oppiminen luo myös tunnesiteitä ja se on omiaan lujittamaan asiakkuutta. (Lehtinen 2004, 70.)

Asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi, joita yritykset tarvitsevat sekä olemassaolonsa että kasvunsa turvaamiseksi. Key Account Management (KAM) on viime vuosina noussut ilmiöksi, joka käsittelee yrityksen tärkeimpien asiakkaiden johtamista. Avainasiakastoiminnan keskeisenä tavoitteena on luoda aitoa asiakasarvoa, jota myös asiakas arvostaa. (Mäntyneva 2019, 9-25.)

Vastaamalla paremmin asiakkaiden tulevaisuuden tarpeisiin ja tarjoamalla asiakkaalle arvoa nykyhetkellä, yritys pystyy saavuttamaan paremman asiakkaiden sitoutumisasteen, kannattavuuden ja asiakastyytyvyyden sekä tarkemman kannattavuusennusteen asiakkuuksiensa suhteen. (Mäntyneva 2019, 10).

2.1.2 Arvonluonti

Kuten edellä mainittu, keskeistä on tuntea asiakkaiden arvo ja potentiaaliarvo. Puhuttaessa asiakkaan merkityksestä yritykselle on tunnettava myös asiakkuuden lujuus, sekä asiakkaan sitoutumisen että sitouttamisen näkökulmasta. Tulevaisuudessa asiakkaan merkitykseen tulevat vaikuttamaan myös muut kuin taloudelliset ja rationaaliset tekijät. Yhteinen oppiminen ja kehittyminen ovat merkittäviä asiakkuuden arvoja. Lisäksi asiakkaan merkitys osana verkostoa tulee kasvamaan. (Lehtinen 2004, 145.)

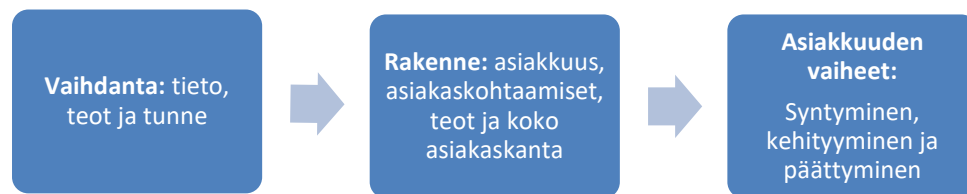
Lehtisen mukaan asiakaspääoman ja asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi on ensin tunnistettava, minkälaisia asiakkaita yrityksellä on ja mitkä ovat yritystoiminnan kasvumahdollisuudet näissä asiakkaissa. On selvää, että asiakkaat ovat erilaisia ja heillä on erilaisia toimintatapoja ja tarpeita. Esimerkiksi kaikkia asiakkaita ei kannata nimetä tai palvella avainasiakkaina, mikäli se ei ole strategisesti kannattavaa. Yrityksen tulee siis luoda asiakkuudenhoidostrategia, jolla rakennetaan oikeanlaisia asiakassuhteita yritykselle parhaiten sopiviin asiakkaisiin niin, että toiminta on vastavuoroista ja myös asiakkaalle sopivaa. (Lehtinen 2004, 145.)

Moncrief ja Marshall (2005) ovat luoneet kehitetyn asiakkuuksien johtamisen seitsemän portaan mallin, jossa asiakkuuden pitäminen, tietojärjestelmät ja tiedolla johtaminen, suhdemarkkinointi, asiakkaan ongelmaan pureutuminen, arvon tuottaminen sekä asiakassuhteen hoitaminen nousevat keskiöön.

Asiakkuusajattelun suurin anti on pitää asiakasta aktiivisena osallistujana. (Korkman 2009, 25.) Näin ollen pyrkimys on toimia yhdessä ja tuottaa arvoa molemmille. Korkmanin mukaan kyse ei ole pelkästään rahan vaihdannasta vaan arvon tuottamisesta toiselle osapuolelle.

Palveluissa arvonluonti tapahtuu myyjä-organisaation ja ostajan välillä ja näin ollen kummatkin osapuolet osallistuvat arvonluontiprosessiin. Asiakkaan saama arvo on myös syy siihen, miksi asiakas ostaa hyvin usein yrityksen palveluita. Usein asiakasarvon ylläpitäminen onkin yhteistyön päällimmäinen tarkoitus. Tämän saavuttaakseen, on asiakas pistetty yritystoiminnan keskiöön. (Grönroos & Ravald 2011, 15.) Kun arvoa luodaan yrityksen asiakkaiden kautta, on kyse asiakassuhteen ylläpitämisestä, syventämisestä ja asiakassuhteen kasvattamisesta.

Seuraavassa kuvio 4, käydään tarkemmin läpi kolme ulottuvuutta asiakkaan arvon kehittämiseksi, jotka pitävät sisällään vaihdannan, rakenteen ja asiakkuuksien eri vaiheet.



Kuvio 4. Kolme ulottuvuutta asiakkaan kehittämiseksi arvonäkökulmasta. (Lehtinen 2004, 148.)

Aikaisemmin mainittuun emotionaaliseen arvoon liittyy myös seuraavia näkökohtia:

1. Luotettavuus, sekä yrityksen luotettavuus että kontaktihenkilön luotettavuus.
2. Asiakkuuden fiilis, onko miellyttävä tehdä yhteistyötä, joka liittyy syvästi henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen.
3. Arvoyhteensopivuus, sekä organisaation että henkilöiden välillä.

On hyvä pohtia, miten etätyöskentely ja videoyhteydet edustavat yrityksen ja henkilöiden tunnesidettä ja arvoja. (Harva Marketing 2020).

2.1.3 Asiakkuuksien kannattavuus

Kun asiakkuuden arvoa tarkastellaan palveluntarjoajan ja asiakkaan näkökulmasta. Niin asiakkaan kannattavuutta ja arvoa myyjä-organisaatiolle mitataan sen perusteella, mikä on asiakkaan arvo tällä hetkellä ja mikä on asiakkuuden potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Sitä voidaan tarkastella kahdella mittarilta eli volyymin ja käyttöasteen yhteydellä. Jossain tapauksessa voidaan myös ajatella niin, että mikäli asiakkaan volyymi kasvaa, kasvaa myös yrityksen riski. (Lehtinen 2004, 123.)

Laskusuhdanteessa kustannusten leikkaaminen on väistämätöntä. Mutta sen ei tarvitse tapahtua hyvän asiakkuuksien johtamisen kustannuksella. Usein paras tapa parantaa asiakaskokemusta ja tehokkuutta samanaikaisesti on lisätä digitaalista itsepalvelua ja tehdä älykkäämpiä operatiivisia ratkaisuja, jotka perustuvat asiakkaiden kannalta tärkeimpiin asioihin. Asiakkaiden siirtäminen digitaalisiin kanaviin on usein onnistunut tapa lisätä säästöjä ja tyytyväisyyttä. Yritykset voivat omaksua tämän asiakaslähtöisen ajattelutavan missä tahansa kustannusten leikkauksessa, mukaan lukien asiakkaiden siirtäminen itsepalvelukanaviin, yksinkertaistamalla tuoteportfoliota tai optimoimalla palvelutasosopimuksia. (Mc Kinsey & Company 2020.)

Asiakkuuksien johtamiseen panostaminen auttaa asiakaspysyvyydessä ja joka taas tuo kannattavien asiakkaiden osalta menestystä yritykselle. Toinen näkökulma on, että kustannuksia syntyy, kun menetetään tärkeitä asiakassuhteita. Asiakassuhteiden menetysten johdosta menetetään kyseisten asiakkaiden tulevat kassavirrat, tilalle voidaan

saada epätyytyväinen asiakas, joka 75 prosentin todennäköisyydellä kertoo palveluntarjoajan vaihdoksesta. Lisäksi päälle tulevat uuden asiakkaan hankintakustannukset, jotka tulevat hyvin usein kalliimmaksi, kun olemassa olevan asiakkaan lisämyynti- ja hoitokustannukset. (Lehtinen 2004, 25.)

On myös totta, että pitkiä asiakassuhteita pitäisi palkita, mutta toisaalta pitkät asiakassuhteet voivat joskus olla kannattamattomia. Näille kannattamattomille asiakkaille on mahdollisesti luvattu poikkeavia hinta- ja palvelulupauksia, jotka rasittavat asiakkaan kannattavuutta. Tämän johdosta asiakkaita ryhmitellään usein asiakastarpeiden ja asiakkuuden arvon perusteella. Asiakkaan arvoa yritykselle voidaan mitata muullakin tavoin kuin asiakkaan ostojen perusteella. Asiakkaan kannattavuutta voidaan mitata esimerkiksi kuvion 5 osoittamalla tavalla.

Asiakastulot

Keskiostos, ostotiheys, asiakassuhteen pituus ja suositteluarvo

Asiakaskustannukset

Asiakkaan hankintakulut, ylläpitokulut, asiantuntijoiden hankintakustannukset, palvelukustannukset

= Asiakkaan arvo yritykselle

Kuvio 5. Asiakkaan arvo yritykselle. (Bergström & Leppänen 2007, 470.)

Lisäksi kannattavuutta ajateltaessa tehokkuus on iso mitattava tekijä asiakkaan, asiakkuuden ja yrityksen tehokkuuden näkökulmasta. Yrityksen kannattavuus ei kuitenkaan riipu ainoastaan asiakkaiden kannattavuudesta vaan myös käyttöasteesta. (Lehtinen 2004, 36-43.)



2.2 Asiantuntijaorganisaatioiden asiakkuuksien johtaminen

Aikaisemmin asiantuntijat hoitivat asiantuntijatyön sivussa asiakkuussuhteita, kun nykyään yhä useammalla asiantuntijaorganisaatiolla on oma myynti- ja asiakkuustiimi palvelemaan asiakkaita heidän tarpeidensa mukaan. Asiakkuusvastaavan roolin nähdään sisältävän asiakkuuksien hallinnan ja kehittämisen sekä konsultatiivisen myynnin. Asiakasvastaava toimii esimerkiksi tiettyjen asiakkaiden nimettynä asiakasvastaavana sekä osallistuu roolissaan aktiivisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakaspalautekeskusteluihin. (Harva Marketing 2020.)

Asiakkuudenhallinta ja asiakkuuksien johtaminen osaksi yrityksen asiakkuusstrategiaa ja prosesseja on tärkeää, sillä hyvän asiakasymmärryksen avulla voidaan luoda kilpailuetua asiantuntijaorganisaatioiden keskuudessa. Yritysten onnistuminen tulee näin ollen tulevaisuudessa keskittymään asiakaslähtöiseen liiketoimintaan sekä luottamukselliseen ja sitoutuneeseen asiakassuhteeseen. Asiakassuhteista tulee vahvempia, kun asiakas kokee saavansa yksilöllistä palvelua. Lisäksi on tärkeää, ettei myyjä-organisaation edustaja oleta tietävänsä asiakkaan tarpeita vaan jatkuvasti päivittää ja seuraa asiakkaansa tilannetta. (Rubanovitsch 2013, 24.)

Asiantuntijaorganisaation tuotteita ja palveluja tarjoavan asiakasvastaavan merkitys asiakkaalle on erityisen tärkeä, koska kyse on ennen kaikkea ihmisten välisten suhteiden luomisesta ja henkilökemioista. Lisäksi palvelua ostavan osapuolen osallistaminen ostoprosessiin on tärkeää. Tämä johtuu lähtökohtaisesti siitä, että asiantuntijapalveluita tarvitaan, kun kehitetään jotain uutta tai ratkaistaan asiakkaan ongelmia. Palvelut syntyvät näin ollen asiakkaan ja palvelujen tuottajan yhteistyönä. (Lehtinen 2005, 11.) Tähän tarvitaan usein myös luovaa ongelmanratkaisua.

Työn toisessa teorialuvussa käsitellään tarkemmin luovuutta organisaation näkökulmasta, jotta ymmärretään vielä paremmin organisaatioiden ja asiantuntijaorganisaation ominaisuuspiirteet asiakkuuksien hoidossa ja johtamisessa sekä luovuus osana asiantuntijaorganisaatioiden asiakkuuksien johtamista. Taulukko 1 kokoaa yhteen myynnin ja asiakkuuksien ohjaamiseen liittyvät tekijät Rubanovitschin oppien mukaan.

Asiakashallinnan hyödyt:	Toimet:	Lopputulema:
Tehokkuutta ja asiakaskannattavuutta saadaan nostettua arvottamalla ja segmentoimalla.	Asiantuntijoiden ajankäyttöön kiinnitetään huomiota. Laitetaan tekeminen valittuihin asiakkuuksiin.	Riittävän usein korkealaatuisia tapaamisia ja viestintää valittujen asiakkaiden kanssa.
Ei turhia asiakaskäyntejä ja päällekkäisiä yhteydenottoja.	Asiakkaan toiveisiin reagoidaan reaaliaikaisesti sovittujen henkilöiden toimesta.	Kokonaisvaltainen asiakkuus, jota johtaa yksi asiakkuushenkilö.
Asiakkuuden koko potentiaali huomioidaan.	Säännöllinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa.	Asiakkaan tunteminen, tarvekartoitus ja myydään hyödyt edellä.
Luodaan asiakkuushoitomallit.	Toimintaa ohjaa asiakkuuksien oleminen keskiössä ja siihen perustuvat arvot.	Asiakasluokittelu sekä asiakkuuden ohjaus, johtaminen ja seuranta.
Hoidetaan asiakkaita asiakkuuksien luokitusten ja arvotusten mukaan.	Opitaan tuntemaan ja arvottamaan asiakkaat paremmin.	Asiakkuuden hoidon tuloksista ja asiakkuuden hoidosta vastuu on myyjällä ja johdolla.
Pyritään tavoittamaan parempi asiakastyytyväisyys.	Asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset analysoidaan sekä jalostetaan osaksi hoitomalleja.	Asiakkaan palautteen kuunteleminen ja nopea reagointi.
Asiakkuuksien seuranta tehdään läpinäkyväksi.	Asiakkuuksien luokittelua hyödynnetään myyjien palkitsemisessa.	Asiakasvastaava johtaa suhdetta ja projektia.
Asiakkuuksien tieto CRM:ssä kaikkien saatavilla.	Luodaan selkeät prosessit ja mallit asiakashoidon dokumentoinnin osalta.	Tieto löytyy CRM-ohjelmasta.
Organisaatiossa on yhteinen prosessi johtaa asiakkuuksia.	Luodaan ymmärrettävämpi seuranta, raportointi ja CRM-järjestelmä.	Riskit pienevät, kun asiakkuussuhteet voivat hyvin.

Taulukko 1. Myynnin ja asiakkuuksien ohjaaminen. (Rubanovitsch, 2009, 105.)



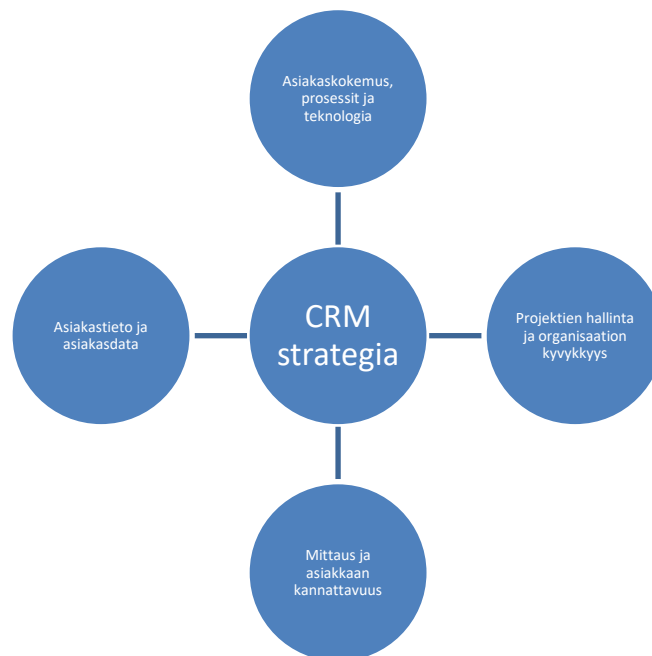
2.3 Yhteenveto asiakkuuksien johtamisesta

Customer Relationship Management eli asiakkuuksien johtaminen on yrityksen johtamistapa, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti ja systemaattisesti asiakkuuksien johtamisen strategian ja prosessien avulla. (Bergström 2009, 461.)

Tulevaisuudessa yritysten suhtautuminen ja ympäristön vaikutukset tulevat heijastumaan myös asiakassuhteisiin. Asiantuntijaorganisaatioiden tavoitteena on jatkossakin saada aikaan mahdollisimman luja asiakkuus eri kanavia hyödyntäen ja samalla mahdollisimman arvokas asiakkuus palveluntarjoajan näkökulmasta. (Lehtinen 2004, 40.)

Kun vastataan entistä paremmin asiakkaiden olemassa oleviin ja tulevaisuuden tarpeisiin yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen arvoa sekä paremman asiakkaiden sitoutumisasteen, asiakaskannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden sekä tarkemman kannattavuusennusteen asiakkuuksiensa suhteen. (Mäntyneva 2019, 10).

Alla avattu tutkimuksen asiakkuuksien johtamisen eri osa-alueet kuvion 6. muodossa, joka toimii yhteenvetona asiakkuuksien johtamisen teorialle.



Kuvio 6. CRM strategia ja asiakashallinnan eri osa-alueet. (CRMGuru.com 2003.)

3 LUOVUUS ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA

Luovuus on ydinkäsite asiakkuuksien johtamisessa. Luovuus ei ole ainoastaan tärkeää strategisessa asiakkuuksien johtamisessa, vaan enemminkin välttämättömyys. Ilman luovuutta teemme asioita samalla tavalla, vaikka ympäröivä maailma muuttuu ja tarvitsemme uusia tapoja. Luovuus on myös yksi yrityksen kannattavuuden mahdollistajista. Luovuus on uudistumiskyky. (Hakanen 2014.)

Tämä luku käsittelee siis työn kysymyksiä: Miten voimme ymmärtää luovaa asiakkuuksien johtamista? sekä mitä osia asiantuntijaorganisaation asiakkuuden johtamisessa tulee muuttaa tulevaisuudessa, jotta sitä voidaan kutsua luovaksi asiakkuusjohtamiseksi? asiakkuuden hoidon ja johtamisen näkökulmasta. Ennen kuin asioita voidaan muuttaa, tulee ymmärtää luovuuden määritelmä ja yhteys asiakkuuden johtamiseen ja asiantuntijaorganisaatioihin.

3.1 Luovuus

Luovuuden käsitteellä viitataan laajasti moniin eri asioihin, ja siksi se tuntuu käsitteenä usein sekavalta. Luovuus onkin käsitteenä abstrakti ja käytännössä monitahoinen ilmiö. Yleensä luovuus käsitellään uusien ja hyödyllisten ideoiden, asioiden ja ratkaisujen luomiseksi. Luovan toiminnan seuraukset vaihtelevat siis pienistä muutoksista, uusin keksintöihin ja merkittäviin läpimurtoihin. Vaikka ideat olisivat uusia ja avoimia, niin niiden hyödyllisyyttä tai uutuutta ei pysty aina todistamaan. Välillä luovuus, uuden oppiminen ja oivallus voivat sekoittua keskenään. Jotkut yritykset ovat radikaaleja ideoissaan, ja toiset pyrkivät jatkuvaan uudistumiseen ja kehittymiseen. Tässä työssä keskitytään jälkimmäiseen luovuuteen. (Malmelin & Poutanen, 2017, 34.)

Innovatiivisuuden yksi osa on luovuus. Luovuus parhaimmillaan saa aikaan uusia ideoita ja hyödyllisiä ratkaisuja yrityksen ongelmiin, kuten asiakaspysyvyyden takaamiseen. Vaikka tässä tutkimuksessa puhutaan organisaatioluovuudesta, voidaan luovuus termiä määrittää organisaatiossa työskentelevien henkilöiden ominaisuutena eli käyttää termiä yksilöluovuus.



3.1.1 Organisaationaalinen luovuus

Organisatorinen luovuus on hyödyllisiä ratkaisuja synnyttävä, omaperäinen, yksilö että ryhmätasolla tapahtuvaan toimintaan liittyvä ilmiö, jota voidaan joko tukea tai estää organisaation johtamiseen ja rakenteisiin liittyvillä ratkaisuilla. Näin ollen olennaista on, että organisaatio ymmärtää ilmiön kokonaisvaltaisuuden ja rakentaa “arjen” sen ympärille. Organisatorisen luovuuden johtaminen on luovuuden mahdollistamista ja luovuudelle suotuisten fyysisten ja henkisten puitteiden luomista. (Malmelin & Poutanen, 2017, 91).

Organisatorisen luovuuden käsitteellä on yritysten yhteydessä korostettu nimenomaan tuotteiden, palvelujen, prosessien ja strategioiden luomista ja kehittämistä. Luovuuden näkökulmasta organisaatio mahdollistaa sen, että ihmiset ja muut tekijät vaikuttivat toisiinsa luovan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Malmelin & Poutanen, 2017, 91). Näitä luovuuden määritelmiä tullaan arvioimaan asiantuntijoiden asiakkuuksien johtamisen tulevaisuuden loppupäätelmissä.

3.1.2 Luovuus sosiaalisena prosessina

Blombergin mukaan sosiaalisesti hajautunut kognitio on useiden ihmisten organisoitu ja tavoitteellinen luova yhteistoiminta. Eli ihmisen tiedonkäsittelykyvyn rajoitusten kiertäminen jakamalla kognitiivinen kuormitus usean yksilön kesken. Lisäksi luovuus voi olla useiden yksilöiden epätäydellinen tieto tai yksilön mahdollisuudet ylittävä tietomäärä. (Blomberg 2014.)

Vaikka luovuuden tutkimusta ollaan tehty, on hyvä huomioida, ettei edelleenkään tieteessä olla yksimielisiä luovuuden määritelmästä, luovasta persoonallisuudesta, luovuuden elementeistä, luovuuden mittaus- tai testausmenetelmistä tai luovuuden ja älykkyyden suhteesta. (Blomberg 2014).

Amabilen mukaan luovuuteen vaaditaan luovan ajattelun taitoja, kuten asiantuntijuutta ja alakohtaista tietoa sekä sisäistä motivaatiota. (Blomberg 2014.) Nämä ovat hyvin tyypillisiä ominaisuuksia asiantuntijaorganisaatioissa. Lisäksi yksilön luovuus pitää sisällään sisäisen motivaation, luovan ajattelun taidot sekä osaamisen. Myös

Woodman ym. 1993 täydentää, että kognitiiviset kyvyt, persoonallisuus, osaaminen, motivaatio ja henkilöhistoria ovat osa luovuutta.

Csikszentmihalyi (1996) kertoo taas flow – tilan olevan iso osa luovuusprosessia. Myös luova minäkuva eli erityinen linkki sisäiseen motivaatioon lisää luovuutta. (Driver 2008). Sternbergin älykkyystyypittelyyn kuuluvat analyyttinen älykkyys eli kyky vertailla ja hankkia tietoa. Luova älykkyys on tietojen yhdistelemistä uudella tavalla tai uuden tiedon löytämistä ongelmiin. Käytännöllinen älykkyys eli niin sanottu maalaisjärki on sosiaalisten taitojen hyödyntämistä ja kykyä soveltaa taitojaan käytännön elämän haasteisiin menestyksekkäästi. (Blomberg 2014.)

3.1.3 Luovuus kognitiivisena prosessina

Tyypillisesti luovat prosessit on esitetty lineaarisina, vaiheesta toiseen etenevinä ongelmanratkaisun malleina. Englantilainen sosiaalipsykologin Graham Wallasin loi luovan prosessin kuvauksen vuodelta 1926, joka on edelleen käytetty. Mallin neljä vaihetta ovat valmistautuminen, hautuminen, valaistuminen ja vahvistuminen. Luovan prosessin ajatellaan silloin etenevän seuraavasti: ensin tiedostetaan ja määritellään ongelma, työskennellään sen parissa ja arvioidaan erilaisia mahdollisuuksia sen ratkaisemiseen. Toisessa eli hautumisen vaiheessa ideoiden annetaan kehittyä ja kolmannessa eli valaistumisen vaiheessa ideoita aletaan tietoisesti kehittää. Neljännessä eli vahvistamisen vaiheessa arvioidaan ideoita, niiden toimivuutta ja kehitetään niitä kohti konkreettisia lopputulemia. (Malmelin & Poutanen, 2017, 51-52.) Tämä luovuuden malli sopii myös hyvin tutkimuksen delfoi-menetelmän kuvaukseen.

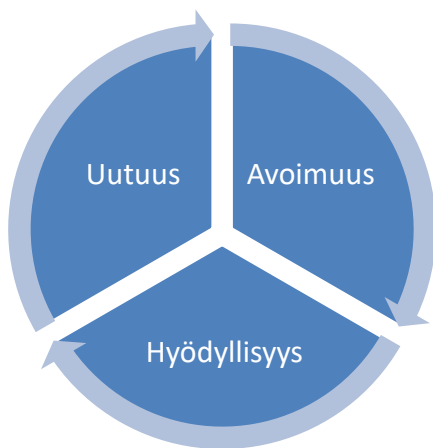
Wallas (1926) pitää luovan prosessin vaiheina:

1. Ongelman määrittelyä ja tavoitteen asettamista.
2. Ongelman hautomista (tiedostamaton tai osin tiedostamaton).
3. Ongelman ratkaisun löytymistä sekä
4. ”intuitiivisen” tai alitajuisen ratkaisun rationaalista ja loogista arviointia.

Usein kuitenkin ideoiminen on prosessin helpoin osuus, vaikeaa sen sijaan on ideoiden hyväksyttäminen, jalostaminen ja hyödyntäminen. (Blomberg 2014).



Hyvin usein markkinoilla uuden palvelun tai prosessin menestymisen määrittävät asiakkaat. Esimerkiksi uusi asiakaspalvelumalli suunnataan jollekin tietylle kohderyhmälle ja asiakassegmentille. Nämä asiakkaat tai asiantuntijat testaavat omia ajatuksiaan ja kehittävät olemassa olevaa. Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta luovuus osana asiantuntijatyötä tai asiakkuuksien johtamisessa on arvokasta yleensä silloin, kun se parantaa yrityksen toiminnan tulosta ja kannattavuutta, joko kehittämällä liiketoimintaprosesseja ja strategiaa sekä luomalla parempia asiantuntijapalvelukokonaisuuksia. (Malmelin & Poutanen, 2017, 39.) Kuvio 7 on nimetty luovuuden käsitteen kolme yleisintä määritelmää eli uutuus, avoimuus ja hyödyllisyys.



Kuvio 7. Luovuuden käsitteen kolme yleistä määritelmää. (Malmelin & Poutanen, 2017, 24.)

Luovuuden kriteerien toteutuminen määritellään siis yhteisöllisesti. Silloin tietty asiaan perehtynyt joukko ihmisiä arvioi, täyttääkö jokin asia luovuuden ehdot tässä kontekstissa. Lisäksi pohdittavaksi jää arvioidaanko toiminnan luovuutta yrityksen, alan tai yhteiskunnan näkökulmasta. (Malmelin & Poutanen, 2017, 42.)

Lisäksi luovuuden tutkimuksessa on kritisoitu sitä ajatusta, että luovuutta tai luovaa arvoa voitaisiin arvioida kestävästi. Tämä siksi, että luovuuden arviointi on väistämättä aikaan sidottua, subjektiivista ja tulkinnanvaraista, jolloin ympäristö ja arvostukset muuttuvat. Luovien prosessien tutkimuksessa on pyritty kehittämään erilaisia malleja ja viitekehyksiä, joiden avulla luovaa prosessia voidaan kehittää ja ymmärtää. Myös luovuuden tarkastelu on ollut laajentumassa innovaatioiden kehittelyyn ja organisaatioiden uudistumisen tutkimukseen. (Malmelin & Poutanen, 2017, 66.)

Tässä tutkimuksessa työn empiirisen osuuden asiantuntijapaneelissa tullaan pohtimaan, mikä tekee asiakkuuden johtamista luovaa ja työn loppupäätelmissä analysoidaan, miten luovuus on tässä tutkimuksessa onnistunut. On kuitenkin huomioitava, että joskus luovan prosessin tavoitteena on myös selvittää tai tarkentaa toiminnan päämäärät ja palvella lopullista tavoitetta. Tähän auttaa asiakkaiden osallistaminen, koska tulevaisuuden asiakkuuden johtamisen suuntaviivoja ollaan työstämässä heille.

Myös Uusikylä kirjoittaa luovuuden lähtevän yhteisöistä. Yhteisöt joko tukahduttavat tai tukevat luovuutta. Luovaa yhteisöä edustavat luottamus, vapaus, leikinomaisuus ja riskinoton salliminen. Luovuuden prosessissa pyritään löytämään uusia ideoita ja annetaan aikaa ideoiden kypsyttelyyn. (Uusikylä 2012, 203-204.) Näin ollen luovuus rohkaisee uuden kokeiluun, luo avointa ilmapiiriä ja kunnioittaa ihmisten erilaisuutta.

3.2 Luovuuden johtaminen organisaatiossa

Kun johdetaan luovuutta, organisaation asiakkuusstrategia täytyy määritellä niin, että innovaatiot ja ongelmanratkaisukyky ovat asiantuntijaorganisaatiossa itsestään selvä tavoite. Koko asiakkuusprosessin tavoitteiden ja suunnitelmien on heijastettava tätä tavoitetta. Hakasen (2012) mukaan eniten luovuutta tarvitaan asiakkuushallinnan ja johtamisen strategiatyössä sekä eri strategioiden ja toimintamallien kehittämisessä. Näiden avulla selviää, pystyykö yritys eroamaan kilpailijoistaan uudella, innovatiivisella palvelulla tai asiakkuudenhoitostrategialla. Hakasen mukaan erityisesti on tärkeää katsoa, mitä tapahtuu yritysten toimialan ja sen palveluiden kehityksen ulkopuolella, josta voi saada uusia luovia ideoita.

Luovuutta johdettaessa on otettava myös huomioon eri persoonat. Uusikylä kuvailee luovilla persoonilla olevan yhteispiirteensä uteliaisuuden, herkkyyden ja riippumattomuuden. Tämä näkyy siinä, että ulkoista maailmaa ja kykyä lähteä rohkeasti uudistamaan totuttuja tapoja. (Uusikylä 2012, 93–94.)



3.3 Asiantuntijaorganisaatioiden luovat ominaispiirteet

Asiantuntijapalvelut määritellään ei kosketeltaviksi palveluiksi, jossa laatu on määrää tärkeämpi tekijä. (Harte ja Dale, 1995, 34). Laadukkuus voi sisältää erinomaisen asiakaspalvelukokemuksen lisäksi ennen näkemättömiä ja luovia ratkaisuja, jotka saavat asiakkaan sitoutumaan ja siten asiakassuhteen syventymään ja kasvamaan entisestään.

Asiantuntijapalvelu on aineeton palvelu, jota ei varastoida. Näitä palveluita ovat esimerkiksi neuvot, ideat ja ohjeet. Asiantuntijapalvelut ovat usein asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä ja täten sopii hyvin työn aikaisemmin esitettyyn vuorovaikutteiseen asiakkuuksien johtamiseen ja vuorovaikutteiseen arvonluontiin. (Jobber & Lancaster 2012, 132.)

Asiantuntijan erityisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan luovaan ongelman ratkaisemiseen. Toimintana asiantuntijaorganisaatioiden työ on suunnittelua ja prosessointia, jonka pohjalla ovat tieto, taito, motivaatio ja luovuus. Asiantuntijapalvelut ovatkin usein asiakkaan pyyntöjen mukaisia ja heidän tarpeisiinsa räätälöityjä. (Jobber & Lancaster 2012, 132.)

3.4 Luovuus asiantuntijaorganisaatioissa

Luovuuteen on olemassa ennalta mainitusti kaksi näkökulmaa: yksilöluovuus ja organisaatioluovuus, on hyvä tunnistaa kunkin luovuusnäkökulman rooli asiantuntijaorganisaatioissa. Organisaatioluovuus on kriittisempi, koska riippuen organisaation johtamistavasta, organisaatioluovuus voi olla lähes olematon. Luovuuden määrittelyn ongelmana on sen suhteellisuus ja moniselitteisyys. Luovuuden ydinasioita asiantuntijaorganisaatioissa ovat Hakasen (2012) mukaan:

1. Luovuus on kyky synnyttää uusia ideoita.
2. Työ on luovaa, jos aikaansaaja itse ja hänen ympäristönsä pitävät työtä merkittävänä oivalluksena.

3. Luovuus on uusien ratkaisumallien löytämistä ja asioiden yhdistelyä uudella tavalla.
4. Työ on luovaa, jos sen tuloksena on ennestään tunnettujen asioiden yhdistelmä, joka on kuitenkin sen tekijälle ja organisaatiolle uusi.
5. Luovuus on asia, mitä kilpailijat eivät ole saaneet aikaan tai jonkin asian tekemistä ensimmäisenä.

Luovuudelle tyypillisiä ominaisuuksia ovat joustavuus ja omaperäisyys. Lisäksi useissa luovuuden määritelmässä toistaa sana uusi, edelläkävijyys ja ainutlaatuinen.

Asiantuntijaorganisaation asiakkuuksien johtamisen kaikissa vaiheissa, myös asiakkuuksien strategisessa hoitamisessa ja johtamisessa tarvitaan luovaa ajattelua. Luovuuden vaikutus asiakkuuden strategiseen prosessiin on erityisen tärkeä yrityksen ylimmän johdon tasolla. Asiakkuusjohdon tulee ymmärtää strategian uudistuminen jatkuvana kehittämisprosessina koko organisaatiolle. (Harva Marketing 2021.)

Asiakkuusstrategiaprosessi sisältää erilaisia vaiheita, joissa organisaatiolta vaaditaan erityistä innovatiivisuutta ja erilaista työskentelytapaa. Strategian muotoilussa on pystyttävä yhdistämään taitavasti sekä luovaa että analyyttistä ajattelua. Mitä enemmän on olemassa tietoa, sitä paremmat lähtökohdat luovien ratkaisujen syntymiselle. Hyvin usein on todettu, että käytettävissä on liian paljon kuin liian vähän tulevaisuutta koskevaa tietoa ja oikean tiedon erottaminen väärästä aiheutuu ongelmaksi. Siksi tarvitaan selkeitä prosesseja ja strategioita, jolla tietoa ja luovuutta johdetaan sekä analysoidaan. (Hakanen 2014.)



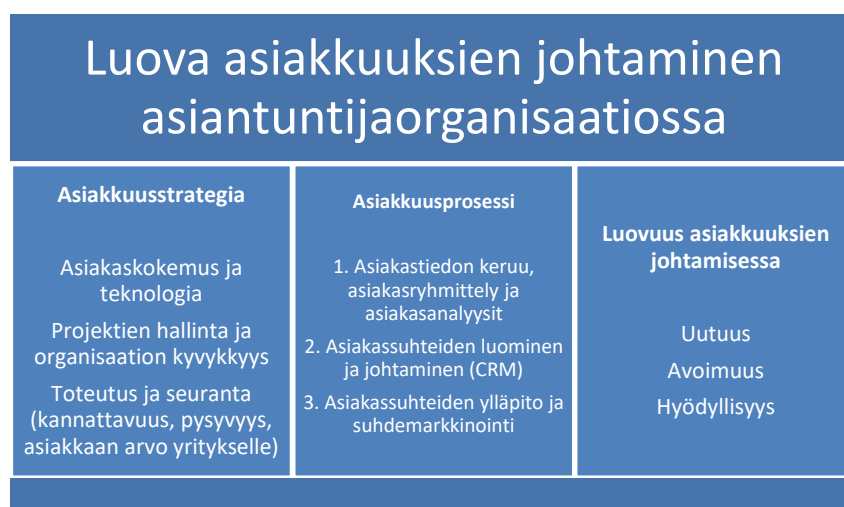
3.5 Yhteenveto luovuudesta organisaation näkökulmasta

Luovuuden hyödyt:	Toimet:	Lopputulema:
Innovatiivisuus on avoimuutta ja joustavuutta uusille ideoille.	Irtiotto kilpailijoista uudella, innovatiivisella toimintamallilla. Seurataan myös mitä on menossa toimialan ja sen palveluiden kehityksen ulkopuolella.	Yrityksen ydinosaaminen ja resurssit osataan käyttää luovaan ajatteluun.
Luovuus on taitoa luoda uusia ideoita ja kehittää niitä.	Vaikka puhutaankin organisaatioluovuudesta myös yksilöluovuuden tukeminen on tärkeää. Mm. luovan minäkuvan ja sisäisen motivaation rakentaminen.	Luovuus uusia näkemyksiä ja yrityksen tulevaisuuden kannalta hyödyllisiä ratkaisuja.
Asiakkuuden ja henkilöstön koko potentiaali tunnistetaan.	Organisatorisen luovuuden johtaminen on luovuudelle suotuisten fyysisten ja henkisten puitteiden luomista. Luottamus, vapaus, leikinomaisuus ja riskinoton salliminen.	Ymmärretään ilmiön kokonaisvaltaisuus ja rakennetaan arki ja johtaminen sen ympärille.
Luodaan oikeanlaiset yhteistyömallit. Uutuus, avoimuus ja hyödyllisyys.	Luovuuden näkökulmasta organisaatio mahdollistaa sen, että ihmiset ja muut tekijät vaikuttivat toisiinsa luovan lopputuloksen saavuttamiseksi.	Yrityksen tuotteiden, palvelujen, prosessien ja strategioiden luominen ja kehittyminen tehostuu.
Flow-tilan ja luovuuden hyödyntäminen.	Kyky vertailla, hankkia ja arvioida tietoa.	Luova älykkyys on kykyä yhdistellä olemassa olevia tietoja. Käytännöllinen älykkyys on eri arkielämän tilanteista selviytymistä, vuorovaikutusta ja kykyä soveltaa taitojaan käytännön elämän ongelmiin menestyksekkäästi.
Luovan prosessin käyttöönotto.	Luovan prosessin käyttöönotto: valmistautuminen, hautuminen, valaistuminen ja vahvistuminen.	Tiedostetaan ja määritellään ongelma, työskennellään sen parissa ja arvioidaan erilaisia mahdollisuuksia sen ratkaisemiseen.

Taulukko 2. Luovuus organisaation näkökulmasta. (Malmelin & Poutanen, 2017.)

3.6 Koonti teoreettisesta viitekehystä

Tämä luku sisältää koko työn teoreettisen viitekehysten eli antaa kuvauksen siitä, mitä luovuus voisi tarkoittaa ja miltä luovuus voisi näyttää asiantuntijaorganisaation asiakkuuden johtamisessa. Edellä esitettyjen asiakkuuksien johtamisen ominaisuuksien sekä organisaation luovuuden johtamisen pohjalta voidaan muodostaa malli asiakkuuksien tulevaisuuden johtamisesta tulevaisuudessa. Malli on esitetty alla olevassa kuviossa 8.



Kuvio 8. Yhteenveto asiantuntijaorganisaatioiden luovasta asiakkuuksien johtamisesta.

Kuviossa on havainnollistettu tulevaisuuden asiakkuuksien johtamiselle tärkeimmät ominaisuudet eli asiakkuusstrategia, asiakkuusprosessi ja luovuus asiakkuuksien johtamisessa. Asiakkuusjohtamisen mallissa edetään asiakkuusstrategia edellä eli huomioidaan asiakaskokemukseen, teknologian tuomiin mahdollisuuksiin, projektien hallintaan ja organisaation kyvykkyteen vaikuttavat tekijät sekä asiakkuuden hoidon toteutuksen ja seurannan, johon kuuluvat asiakkuuden kannattavuus sekä asiakkaan arvo yritykselle. Asiakkuusstrategian jälkeen seuraa asiakkuusprosessi eli asiakastiedon keruu, asiakasryhmittely ja asiakasanalyysit, tavoitteet, kuten yritys-suhteiden ja asiakkuuksien johtaminen (CRM) sekä suhdemarkkinointi ja asiakassuhdemarkkinointi. Viimeiseksi mallissa on esitelty luovuuden piirteitä, joita asiakkuusjohtamisen strategiaa ja prosesseja luodessa tulisi ottaa huomioon. Näitä ominaisuuksia ovat uutuus, avoimuus ja hyödyllisyys.



4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta asiantuntijaorganisaatioissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena selvittää viimeisen yhdeksän kuukauden aikana tapahtuneen murroksen pohjalta, minkälaisia muutostarpeita ja paineita muuttanut toimintaympäristö tuo asiakkuuksien johtamiselle tulevaisuudessa sekä erityisesti mitä luovuus voisi tarkoittaa ja näyttää asiantuntijaorganisaation asiakkuuden johtamisen kontekstissa.

4.1 Ontologinen realismi

Tässä tutkimuksessa käytetään ontologista realismia eli todellisuuspohjaan perustuvaa olemassaolon oppia, joka on ontologinen näkemys. Ontologisen realismin teorian mukaan on olemassa ulkoinen, havaitisijoista riippumaton todellisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että todellisuus on ontologisesti itsenäinen esimerkiksi käsitteellisiin skeemoihin ja kielellisiin käytäntöihin nähden. Nykyfilosofiassa ontologinen realismi liittyy läheisesti tieteenfilosofiseen tieteelliseen realismiin, jonka mukaan teoriat menestyvät, koska ne vastaavat todellisuutta. Tutkimus on realismia. Nykyaikainen diskurssiteoria syntyi 1970-luvulla. Se pyrki kritisoimaan muun muassa positivismiin, strukturalismiin, behaviorismiin, naturalismiin ja rationalismiin teorioita kielestä, kulttuurista ja yhteiskunnasta sekä tarjoamaan vaihtoehtoista diskurssiteoriaa. Tähän työhön valittiin ontologinen realismi, sillä tutkielma pyrkii kehittämään uutta analyyttistä perspektiiviä asiakkuuksien johtamisen kontekstissa.

Ontologisen realismin mukaan tiede onkin jatkuvasti eteenpäin menevää. Ontologisessa realismissa ollaan taipuvaisia näkemään, että tämänhetkinen asiantuntemus esimerkiksi tulevaisuudesta on lähinnä totuutta. (Blackburn, 2005, 188.) Tämän mukaan tällä tutkimuksella on mahdollista saavuttaa tietoa todellisuudesta sellaisena, kuin se tällä hetkellä on nähtävissä. (Niiniluoto, 1999, 82-84.)

4.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä

Tulevaisuutta lähestytään tutkimalla asiakkuuksien hoitamista ja johtamista sekä luovuuden vaikutusta tulevaisuuden asiakkuuden johtamisen trendejä luodessa. Näin pyritään selvittämään minkälaisia asiakkuuksien johtamiseen liittyviä toimintatapoja, ominaisuuksia ja taitoja tulisi kehittää tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisessa, jotta asiakkuuksien johtaminen on tulevaisuudessa luovaa, asiakaspysyvyyttä vahvistavaa ja organisaatiolle kannattavaa asiakkuusjohtamista.

Hirsjärven ym. (2004, 115) mukaan tutkimus on luotettavalla ja hyvällä pohjalla silloin, kun teoria ja empiria kohtaavat. Pääsääntönä on, että kaikki mitä käsitellään teoreettisesti, käsitellään myös empiirisesti. Ja kaikki mitä käsitellään empiriassa, löytyy teoreettisesta viitekehystä. Tutkimuksessa on lähestytty tutkimuksen metodologiaa ja tieteenfilosofisia tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Delfoi-menetelmä valittiin, koska se koettiin sopivaksi tulevaisuuden tutkimukselle.

4.2.1 Empiirinen ja teoreettinen tutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytetään sekä empiiristä että teoreettista tutkimusta. Tutkimuksen teoreettinen osuus keskittyy avaamaan asiakkuuksien johtamisen sekä luovuuden teorioita ja tulevaisuuden modernia asiakkuuksien johtamista. Näin ollen tutkimuksen empiirisessä vaiheessa syvennytään siihen, miten muuttuneessa maailmassa asiakkuuksia ja suhdemarkkinointia nähdään johdettavan tulevaisuudessa.

Empiirisessä tutkimuksessa tulokset syntyvät, kun tutkimuskohteesta tehdään havaintoja, joita pystytään analysoimaan ja mittaamaan. Empiirisen tutkimuksen ytimessä on koottu tutkimusaineisto. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia, ilmiön laatua sekä merkitystä kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 152.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kerätään pieneltä joukolta, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. (Silverman, 2014, 9).

Empiirisen aineiston keruussa toimitaan deduktiivisesti. Teorialuvun pohjalta on luotu teoreettinen viitekehys (kuvio 8). Tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa ja teoriaa analysoimalla selvitetään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan.



Seuraavaksi tutustutaan tulevaisuuden tutkimukseen asiakkuuksien johtamisen tutkimuksen kontekstissa tarkemmin.

4.2.2 Tulevaisuudentutkimus

Anita Rubin (1995) luokittelee tulevaisuudentutkimuksen neljään eri suuntaukseen: ennakoivaan, tulkitsevaan, kriittiseen ja analyttiseen suuntaukseen. Tulkitsevassa tulevaisuudentutkimuksen suuntauksessa tulevaisuus nähdään vahvemmin vaihtoehtoisena. Tässä tutkimuksessa pyritään pääsemään yhteen vaihtoehtoiseen kollektiiviseen näkemykseen, eikä tehdä eri skenaariotyötä tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisen vaihtoehdoista sen laajemmin.

Tässä tutkimuksessa painotettiin humanistista tulevaisuudentutkimista, sillä humanistisen tulevaisuudentutkimuksen näkökulmaa oli esillä tutkimuksen sekundääristä aineistoa kerättyä, kun puhuttiin asiakkuuden johtamisen megatrendeistä. Tällöin esiin nousi niin sosiaalinen kuin ympäristön huomioiminen asiakkuuksien johtamisessa. Sekundäärisen aineiston mukaan yritysten on elettävä arvomaailmassa, inhimillisessä maailmassa ja taloudellisessa maailmassa ja asiakkuuksia johdettaessa on hallittava kaikki kolme.

Tämän lisäksi on huomioitava, että Amaran mukaan toteutuvaan tulevaisuuteen organisaatiot voivat vaikuttaa myös itse. Tulevaisuudentutkimuksessa ollaan mukana tekemässä ja vaikuttamassa tulevaisuuden muotoutumiseen. (Bell, 1997a, 154; Södelund, Kuusi, 2003, 305.) Tämän johdosta työssä käytetty delfoi-menetelmä sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi tähän tulevaisuudentutkimukseen, sillä se osallistaa asiakkuuksien johtamisen parissa työskenteleviä asiantuntijoita ennustamaan ja pohtimaan tulevaisuutta, heidän omasta näkökulmastaan.

Amaran peruslähtökohtia tulevaisuudentutkimukselle on kolme, jotka ovat:

1. Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty.
2. Tulevaisuus ei ole ennakoitavissa.
3. Tulevaisuuteen pystyy vaikuttamaan omalla tekemisellä ja valinnoilla.

(Mannermaa, 1991, 16.)

Vaikka tulevaisuus ei ole ennakoitavissa, eikä siitä voi tietää ennen kuin se on muuttunut todellisuudeksi, niin moni tulevaisuudentutkija pitää kuitenkin vaihtoehtoisten mahdollisuuksien ja riskien ennakoimista hyödyllisenä. Tämä on välttämätöntä tavoitteellisen ja päämäärätietoisen toiminnan kannalta ja sopii siten myös asiakkuuksien johtamisen kontekstiin, joka on perusedellytys toimivalle ja kannattavalle liiketoiminnalle.

Tulevaisuudentutkimusta on perusteltu muun muassa sillä, että se tuottaa ja kerää erilaisia näkemyksiä tulevaisuudesta, jotka helpottavat päätöksentekoa. Tämän takia se sopii tutkimusmetodin erityisen hyvin tähänhetkiseen haastavaan koronatilanteeseen ja asiakkuuksien johtamisen päätöksenteon tueksi. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä toimii delfoi, johon tutustutaan seuraavaksi tarkemmin.

4.2.3 Delfoi-menetelmä

Delfoi-menetelmä on alun perin suunniteltu 1950-luvulla Olaf Helmer ja Norman Dalkey sekä Rand Corporation toimesta. Delfoi-menetelmän avulla asiantuntijat voivat työskennellä keskinäisen sopimuksen aikaansaamiseksi vastaamalla kunkin kierroksen kyselylomakkeisiin ja lisäämällä aiheeseen liittyvää palautetta ja kommentteja, jotta kunkin myöhemmän kierroksen ilmenneitä tuloksia ja käytävää keskustelua voidaan jatkaa. Menetelmälle on tyypillistä, että asiantuntijoiden vastaukset saattavat muuttua, kun kierrokset valmistuvat analyysiin osallistuvien muiden asiantuntijoiden toimittamien vastausten perusteella. Delfoi-menetelmä on siis prosessi, jossa asiantuntijat pääsevät yksimielisyyteen, kommentoimalla omien ja muiden asiantuntijoiden näkemyksiä valitusta aiheesta. (Fundamental Analysis 2020.)

Menetelmään kuuluu oleellisesti asiantuntijaryhmän valinta, joka vastaa anonyymisti kyselylomakkeisiin ja saa myöhemmin yhteenvedon ryhmävastauksestaan, jonka jälkeen prosessi toistuu. Tavoitteena on vähentää vastausten kirjoa ja päästä lähemmäksi yhteistä asiantuntijalausuntoa. Delfoi-menetelmä on laajalti hyväksytty ja on edelleen käytössä tutkimuksissa ja sopii erityisesti tulevaisuuteen katsovaan tutkimukseen menetelmäksi. (Rand, Delphi Method 2020.) Tästä syystä sitä käytetään tämän tutkimuksen päämetodinä.

Tämän tutkimusmetodin avulla on mahdollisuus päästä lopputulemaan, missä valittujen asiantuntijoiden parhaimman tiedon, taidon ja kokemuksen pohjalta voidaan



laatia näkökulma tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisesta. Lopullinen tulos ei välttämättä tarkoita, että oikea vastaus, lausunto tai tuomio on löydetty, vaan se mahdollisesti auttaa tunnistamaan niitä trendejä ja mahdollisuuksia, joita yksi osallistujaryhmä tai asiantuntijaryhmä pitää tärkeänä kyseisen aiheen kannalta. (The Delphi Technique 2020.)

Delfoi-menetelmällä voi nähdä olevan keskeisiä piirteitä kolme (mm. Woudenbergin 1991): argumenttien iteraatio, anonymiteetti ja kaksi tai useampia palautekierroksia. Menetelmän tarkoitus on saada selkeyttä, järjestystä ja merkitystä koko aineistoon, joka lopulta tuottaa uutta tietoa tutkimuksen teemasta. Eritoten laadullisessa tutkimuksessa hyvin usein ongelmallisinta on aineiston analyysi, joka kulkee aineiston keruun kanssa rinnakkain. (Suoranta, 1995.) Tässäkin tutkimuksessa aineiston analyysi ja useampi kysymyskierros koettiin kaikkein haastavimmaksi.

Empiirisen tutkimuksen tarkoitus oli vahvistaa jo tutkielman teoriaosuudessa ilmenneiden asiakkuuksien johtamisen ja luovien asiantuntijaorganisaatioiden suhdemarkkinoinnin teorioita. Tutkimus oli delfoi-tutkimus, jossa käytettiin eri keräysmenetelmiä aineiston hankinnassa. Eri keräysmenetelmien etuna oli, että kysymyksiä voitiin esimerkiksi tarkentaa tai syventää asiantuntijoiden vastauksien mukaan. Näin ollen tutkimuksessa keskitytään asiantuntijoiden tulkintoihin ja antamiin merkityksiin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan kysyä mitä tahansa, vaan tutkijan tarkoituksena oli löytää vastauksia tutkimuksen tutkimusongelman mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87-88.)

Delfoi-menetelmällä tehdyn tutkimuksen kulku voidaan yleisesti kuvata seuraavilla päävaiheilla:

1. Aiheen valinta.
2. Asiantuntijoiden valinta.
3. Aiheen rajaaminen sekä kysymyksen laadinta.
4. Ensimmäinen kierros, joka kokoaa tietoa henkilökohtaisesti asiantuntijoilta.
5. Tutkija kokosi tiedon ja kokoaa asiantuntijoiden yhteenvedon ensimmäisestä kierroksesta.
6. Toinen kierros, asiantuntijat voivat täsmentää vastauksia tai vaihtaa mielipidettään.
7. Tutkija kokoaa tiedot ja analysoi niitä sekä mahdollisesti lähettää ne vielä uudelleen panelisteille.

8. Halutun määrän jälkeen delfoi-kierroksia tutkija kokoaa tiedot.
9. Tutkija kokoaa sekä analysoi kerätyt tulokset. (Metsämuuronen 2006, 299; Mannermaa 1999, 149.)

Delfoi-menetelmän heikkous syntyy siitä, että tutkimukseen tulisi käyttää huomattava määrä aikaa ja organisointia. Ajan kuluessa ja prosessin pitkittyessä osa vastaajista saattaa kyllästyä vastaamiseen ja asiantuntijoiden kiinnostusta voi olla haastavaa ylläpitää kauan, vaikka motivaatiota osallistumiseen olisikin tutkimuksen alkuvaiheilla ja tutkimuksen osallistumiseen kysyttäessä. (Kuusi 1993, 136.) Tätä ongelmaa yritettiin välttää soittamalla kaikille vastaajille etukäteen ja tiedustelemalla heidän halukkuuttaan osallistua kyselyyn sekä käyttämällä eri keräysmenetelmiä tutkimuksen asiantuntijalausuntojen keräämiseen.

4.2.4 Delfoi-tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa etsittiin asiantuntijat tutkimukseen sekä kontaktoitiin heidät. Asiantuntijoiksi haluttiin asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä asiakkuusjohtajia ja sellaisia tulevaisuusorientoituneita ja luovasti ajattelevia henkilöitä, jonka perusteella pyyntö delfoi-menetelmätutkimukseen voitiin lähettää. Näin ollen tutkimukseen valitut asiantuntijat on valittu tutkimukseen tutkittavan aiheen ja tutkimusongelman perusteella. Tutkimukseen valikoitui viisi asiakkuuden johdon ammattilaista, jolla kullakin on yli 10-vuoden kokemus asiakkuuksien johtamisesta, asiakkuuksien hallinnasta ja asiakassuhteen hoitoon liittyvistä tehtävistä. Asiantuntijoiden toiveesta henkilöitä tai heidän edustamiaan yrityksiä ei mainita tutkielmassa. Asiantuntijat työskentelivät viidessä eri asiantuntijaorganisaatioissa, joiden kunkin eri organisaation palveluihin kuuluivat tilintarkastusyhteisölle tyypilliset asiantuntijapalvelut, mainos- ja viestintäpalvelut tai digitalisaatiopalvelut. Kyseisillä asiantuntijoilla on useamman vuoden kokemus asiakkuustyöstä sekä asiakkuuksien johtamisesta.

Tutkimukseen valittiin viisi haastateltavaa, sillä periaatteella, että heidän erityisosaamisensa asiakkuuksien johtamisesta edustaisivat mahdollisimman monipuolisesti asiantuntijaorganisaatioiden asiakkuuksien johtamiseen ja eri organisaatioihin vaikuttavia tekijöitä. Näiden asiantuntijoiden kontaktit tutkijalla oli jo



entuudestaan, mikä auttoi tutkimusosuuden käynnistymistä. Tutkija soitti ja viesti valituille asiantuntijoille ja pyysi heitä mukaan tutkimukseen. Yksi tutkimukseen ajatelluista asiantuntijoista jättäytyi kokonaan pois delfoi-tutkimuksesta, sillä hänellä ei ollut lopulta aikaa tutkimukseen osallistumiseen. Näin ollen tutkimukseen osallistui lopulta viisi asiantuntijaa.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkimukselle suunniteltiin delfoi-menetelmälle sopiva aloituskysymys. Tutkimusosuuden kysymyksiä valmisteltaessa oli tärkeä varmistaa, että kysymykset olivat oikeita ja relevantteja. Kysymysten rakentaminen vei näin ollen aikaa ja vaatii tarkoin harkittuja linjauksia. Lopulta esitettävät kysymykset pyrittiin rakentamaan siten, että kussakin kysymyksessä vältetään kyllä ja ei vastauksia.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tutkimukseen osallistuville asiantuntijoille lähetettiin ensimmäisen kierroksen kysymys sähköpostitse tai yksityisessä facebook messenger -kanavassa, jonka yhteydessä kuvailtiin myös tutkimuksen tarkoitus. Jokaiselle ryhmän jäsenelle lähetettiin ensin kysymys, jossa oli ohjeet kommentoida tutkimuksen aihetta ja kysymystä heidän henkilökohtaisen tai edustamansa organisaation näkökulmasta, kokemuksesta tai aiemman tutkimustiedon perusteella. Tutkimus aloitettiin kysymyksellä, jossa pyydettiin vastaajia mainitsemaan viisi asiaa, joita asiantuntijat näkevät muuttuvan seuraavan viiden vuoden aikana asiakkuuksien johtamisessa. Asiantuntijoille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata ensimmäiseen kysymykseen.

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa tulkittiin ja analysoitiin ensimmäisen kierroksen vastauksia. Tutkimuksen tässä vaiheessa tehtiin myös yhteenveto ensimmäisen kierroksen vastausten perusteella. Yhteenvedon jälkeen suunniteltiin toinen kierros, jonka suunniteltiin toteutettavan zoom-videopuheluna. Tässä otettiin huomioon se näkökulma, että asiantuntijat olivat laittaneet jo tässä vaiheessa omaa aikaansa ensimmäiseen kierrokseen ja heille haluttiin valmistella helppo tapa kommentoida ja keskustella ensimmäisellä kierroksella nousseista tulevaisuuden asiakkuuksien johtamiseen vaikuttavista trendeistä.

Tutkimuksen viidennessä vaiheessa järjestettiin itse zoom-videopuhelut kunkin asiantuntijan kanssa. Avoimen keskustelun kesto oli noin puoli tuntia per asiantuntija. Toisen kierroksen kysymys muodostettiin ensimmäisen delfoi-kierroksen pohjalta ja kysymys pyrittiin muotoilemaan niin, että asiantuntijat pystyivät vastaamaan siihen mahdollisimman vapaasti omin sanoin. Toisella tutkimuskierroksella asiantuntijoita pyydettiin kommentoimaan ensimmäisen delfoi-kierroksen tuloksia ja kertomaan, mikäli

asiantuntija haluaa muuttaa vastauksiaan tämän perusteella. Tämän jälkeen tehtiin yhteenveto ja analyysi toisen kierroksen muutoksista, joita ei juuri tullut.

Tutkimuksen kuudennessa vaiheessa eli kolmannella tutkimuskierroksella kysyttiin asiantuntijoiden näkemyksiä puhelimitse siitä, miten he näkevät etätöiden ja asiakastapaamisten siirtymisen verkkoon vaikuttavan asiakkuuksien johtamiseen tulevaisuudessa? Tämä aihe oli noussut ensimmäisen ja toisen tutkimuskierroksen aikana.

Viimeikseksi tutkimuksessa analysoitiin, miten luovuus nousee esille tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisessa. Kaikki haastattelukysymykset, jota käytettiin delfoi-menetelmässä, löytyvät liitteestä 1. Jokaisessa kierroksessa oli yksi kysymys. Ensimmäiseen kysymykseen asiantuntijat vastasivat sähköpostitse. Toisessa kierroksessa keskusteltiin zoomissa ja kolmannessa puhelimitse.



5 AINEISTON ESITTELY

Aineiston esittelyssä käydään läpi delfoi-menetelmän kolmen kierroksen asiantuntijoiden vastauksia. Asiantuntijoiden lausuntojen pohjalta kerätty aineisto esitellään ja tulkitaan, ja sen pohjalta muodostuu tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksessa ja haastattelussa ilmenneitä suoria lainauksia käytetään tässä laadullisessa tutkimuksessa luomaan läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Delfoi-menetelmän avulla viisi asiakkuusjohtajaa eri asiantuntijaorganisaatioista pohti sitä, mitä asiakkuusjohtaminen voisi olla tulevaisuudessa. Tutkimuksen kysymyksissä tulevaisuus määriteltiin viiden vuoden päähän tapahtuvaan asiakkuuksien johtamiseen. Tutkimus pyrki tuottamaan yhden skenaarion asiakkuuksien johtamisesta vuonna 2025.

5.1 Ensimmäisen kierroksen aineisto

Asiantuntijoiden lausuntoja asiakkuuksien johtamisen tulevaisuudesta kerättiin delfoi-menetelmään sisältyvän kolmen kierroksen avulla. Asiantuntijoita pyydettiin ensimmäisessä kysymyksessä mainitsemaan viisi asiaa, joita he näkevät muuttuvan seuraavan viiden vuoden aikana asiakkuuksien johtamisessa? Kysymyksen pohjalta ilmeni, että asiantuntijoiden näkemysten mukaan asiakkaat tulevat vaatimaan yhä enemmän osaamista ja asiantuntijuutta asiakasjohdolta ja asiakastuntemuksen kehittäminen on yhä tärkeämpää, sillä asiakkuusjohtajan tulee panostaa asiakkaan tilanteeseen ymmärtämiseen ja yhteistyön kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Asiantuntijat näkivät, että ihmisyyys ei katoa etätyöskentelyn takia, vaan se korostuu entisestään. Ihminen haluaa edelleen tehdä töitä ihmisen kanssa, oli kohtaamismuoto sitten etänä tai livenä.

”Sellaisen ihmisen ja kumppanin kanssa halutaan toimia, johon voi luottaa, joka on innostunut ja joka uskoo itse siihen mitä myy / tekee ja joka on aidosti kiinnostunut asiakkaasta.” – Asiantuntija 2.

Toisaalta osa asiantuntijoista oli taas sitä mieltä, että asiakasyritys on oman toimialansa ja erityispiirteidensä asiantuntija, ja asiantuntijaorganisaation kaikkien asiantuntijoiden tehtäväksi jää palvella asiakasta omalla asiantuntijuudellaan tietyn spesifin ongelman ratkaisemisessa. Näin ollen myös asiakkuusorganisaation muoto muuttuu matalammaksi eikä siiloudu. Asiakkuuksien johtaminen koskettaa tässä mallissa kaikkia koko asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntija 5 käytti esimerkkiä, jossa vertailtiin fiksuja yksilöitä ja raskaita asiakkuustiimejä. Hän ennusti, että jatkossa yksittäisten osaajien metsästäminen kasvaa, ja asiantuntijaorganisaatioiden tulee löytää uusia tapoja hoitaa asiakkuuksiaan ja tarjota asiantuntemustaan. Asiantuntija 4 nosti lisäksi esiin yhdessä tekemisen näkökulman, jossa osallistetaan asiantuntijaorganisaation koko henkilöstön lisäksi myös asiakasta.

”Näkemyksellisyys. Vähemmän valmiiden vastausten presentointia, enemmän näkemyksellistä ajattelua yhdessä asiakkaan kanssa.” - Asiantuntija 4.

Tähän erilaiset alustat voisivat tarjota asiantuntijoiden mukaan vaihtoehtoja asiakkuuksien hoitamiseen, kasvattamiseen ja syventämiseen sekä yhdessä tiedon jakamiseen ja työskentelyyn.

Yhdeksi teemaksi asiakkuusosaamisen ja teknologian rinnalle nousi media ja yrityksen brändi.

”Ostopäätöksiä tehdään, ei enää saunassa tai urheilukentällä, vaan some presenssin, median ja omien verkostojen kautta.” - Asiantuntija 1.

Asiantuntija 1 mukaan yksittäinen asiakkuusjohtaja ei pysty hyvälläkään suhdetoiminnalla pelastamaan koko asiakkuutta, onnistumiseen tarvitaan koko organisaation työpanos ja lisäksi ympäröivä maailma, joka määrittää yrityksen brändimielikuvaa. Puolet haastateltavista olivat sitä mieltä, että referenssimyynnin merkitys korostuu entisestään tulevaisuudessa. Ostajat vertailevat palveluntarjoajia verkossa esimerkiksi referenssien perusteella.



”Asiakaslähtöisyys tarkoittaa aidosti myös sitä, että asiakkuuksien johtamisessa kehittymiseen tullaan panostamaan vielä lisää. Tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen paras käyntikortti.” - Asiantuntija 3.

Samalla asiantuntijat olivat huolissaan siitä, että miten asiakaslähtöisyys saadaan haastavina aikoina oikeasti osaksi yrityksen liiketoimintaa. Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että tämä tulee tarkoittamaan useampia muutoksia yritysten toimintaan, prosesseihin ja arvomaailmaan ennen kuin oikeasti asiakaslähtöinen asiakkuuksien johtaminen toteutuu.

5.2 Toisen kierroksen aineisto

Toinen kierros toteutettiin zoom-videopuhelun kautta, jossa pyydettiin vastaajia kommentoimaan ensimmäisen delfoi-kierroksen tuloksia, ja samalla vastaajille annettiin mahdollisuus muuttaa vastauksiaan. Lisäksi asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin Seedin tekemän artikkelin pohjalta, jonka mukaan asiakkuusjohtamisessa vallitsee tällä hetkellä kolme merkittävää trendiä. Ensimmäisinä tärkeinä tekijöinä on nostettu vuorovaikutteinen, oikea-aikainen ja täsmällinen asiakasdialogi. Toisena tekijänä on teknologian ja digitalisaation avulla asiakkuuksista kerätty data ja tätä kautta asiakkuuksin ostokäyttäytymisen parempi ymmärrys. Kolmantena tekijänä taas tekoälyn ja kehittyneiden chat-työkalut, joiden myötä asiakas ei aina voi olla varma viestitteleekö asiakas ihmisen vai robotin kanssa. (Lehtinen 2020.) Lisäksi asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin kyselyn vastauksissa esiintyneestä asiasta, jonka mukaan asiakkuuden ytimessä on edelleen tunne – teknologiasta huolimatta. Lisäksi asiantuntijoilta tiedusteltiin asiakkaan ja toimittajan arvoista, ja siitä tuleeko niiden olla yhteensopivat, jotta vaihdanta tapahtuu. Asiantuntijat eivät kuitenkaan kokeneet, että ensimmäisen kierroksen vastauksia tarvitsee muuttaa, vaan pitivät vastauksia edelleen aiheellisina ja pätevinä. Ainoastaan yksi asiantuntija halusi täsmentää aikaisempaa kumppanuusajattelua.

”Lisäisin sparraavat kumppanuudet kohtaan vielä, vähemmän kertaluontoisia ppt-projekteja, jotka loppuu siihen, kun konsultit kaahaa pois perävalot vilkkuen. Enemmän

tiivistä kumppanuutta, jossa muutoksia viedään arkeen, pilotoidaan ja muutetaan suunnitelmia juohevasti on-the-go.” – Asiantuntija 5.

Lisäksi kanava-ajatteluun ja asiakkaan kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen kaikki asiantuntijat olivat yhtä mieltä.

”Oman asiakastuntemuksen kehittäminen on yhä tärkeämpää ja isompi osa työajasta tulee käyttää asiakkaan tilanteeseen ymmärtämiseen ja yhteistyön kokonaisvaltaiseen kehittämiseen kanavasta riippumatta.” - Asiantuntijat 1.

Osaamisen esiintuomisen ja kehittämisen lisäksi asiantuntijoiden lausuntojen ja Seedin artikkelin keskustelun pohjalta tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisen keskiöön nousivat asiakkuusjohdon työkalut, kuten teknologia ja data, näihin paneuduttiin vielä tarkemmin delfoi-menetelmän kolmannessa vaiheessa. Eritoten siirtyminen etätyöskentelyyn ja asiakassuhteen hoitaminen verkon yli nähtiin vaativan asiakasvastuullisen kykyä vakuuttaa asiakas useammassa eri kanavassa.

”Myös etänä tehtävä asiakkuuden johtaminen korostuu, mikä vaatii kykyä luoda luottamussuhde myös videon välityksellä. Jotkut tai jopa useat asiakassuhteet ovat jatkossa kokonaan etäsuhteita”. – Asiantuntija 2.

5.3 Kolmannen kierroksen aineisto

Kolmannella tutkimuskierroksella kysyttiin asiantuntijoiden näkemyksiä puhelimitse siitä, miten he näkevät etätyön ja asiakastapaamisten siirtymisen verkkoon vaikuttavan asiakkuuksien johtamiseen tulevaisuudessa?

Kolmannen kysymyksen pohjalta oli selvää, että videoneuvotteluja hyödynnetään nyt enemmän asiakkuuksien johtamisessa kuin koskaan, ja tulevaisuuden asiakkuusstrategia ja asiakkuusprosessit rakentuvat sen ympärille. Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että videon välityksellä tapahtuva kommunikointi tulee kasvamaan ja sen sijaan kasvokkain kohtaaminen ja matkustaminen yksittäisten palavereiden takia tulee vähentymään. Noin puolet asiantuntijoista uskoi, että osa ihmisistä alkaa tapaamaan



ihmisiä taas kasvokkain, heti kun se on mahdollista. Vain yksi asiantuntija viidestä epäili, että koronarajoitusten jälkeen ihmiset palaisivat täysin samaan mitä ennen koronaa.

Myös innovatiivisuus ja oman tekemisen muovaaminen nousivat puhelinkeskusteluissa esille, jotta asiakkuuksien johtaminen olisi sekä myyjä-organisaation että ostajan mukaan mahdollisimman ketterää ja sujuvaa, olipa asiakkuuksien hoidon kanava mikä tahansa.

Lisäksi teknologian tuomien mahdollisuuksien lisäksi data ja sen hyötykäyttö nousi useammalla asiantuntijalle esille.

”Digiavusteisuus asiakkuuksien johtamisessa ja datalla johtaminen. Myyjäorganisaatioilla on datan kautta jatkossa parempi tuntemus asiakkaiden piilevistä tarpeista. Samalla kanssakäyminen siirtyy videoneuvotteluihin.” – Asiantuntija 3.

Asiantuntijoiden mukaan asiakasdataa on tulevaisuudessa yhä enemmän ja asiakasdataa kerätään järjestelmällisemmin päätöksenteon tueksi. Kaikki asiantuntijat olivat tästä yksimielisiä. Asiantuntijoiden lausunnoissa nousivat esiin myös erilaiset kanavat.

”Asiakkuusjohtajan työhön kuuluu yhä useamman datajärjestelmän käyttäminen osana omaa työtä (BI-työkalut, CRM, laskutus, markkinoinnin automaatio) ja tämän tiedon hyödyntäminen oman ja asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä.” – Asiantuntija 1.

Kaiken kaikkiaan asiantuntijat olivat samaa mieltä siitä, että etätyön ja asiakastapaamisten siirtymisen verkkoon vaikuttaa asiakkuuksien johtamiseen tulevaisuudessa monilla eri tavoin, kuten sitä, että asiakas vaatii enemmän verkon yli tapahtuvilta kohtaamisilta.

”Ajankäytön tehostaminen korostuu. Asiakas vaatii tiiviitä ja ajankäytöllisesti tehokkaita palavereja, jotka tuottavat aidosti lisäarvoa ja hyötyä.” – Asiantuntija 2.

6 TUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TULOKSET

Tämän luvun ja aineiston analyysin tehtävä on arvioida, miten nykyvuosi ja tämänhetkinen asiakkuuksien johtaminen eroaa tulevaisuuden reaalimaailmasta. Lisäksi analyysin tehtävä on selvittää, onko tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisen reaalimaailma luova. Näyttääkö siltä, että asiakkuuksia pitää johtaa eri tavalla tulevaisuudessa verrattuna nykyiseen? Ja voisiko asiakkuuksien johtamista tulevaisuudessa kutsua luovaksi? Samalla kun tarkastellaan, onko luovuus olemassa, analysoidaan sitä mitä yrityksen asiakkuuksien johtaminen pitäisi olla tulevaisuudessa, jotta se olisi samalla asiakaspysyvyyttä vahvistavaa ja organisaatiolle kannattavaa asiakkuusjohtamista?

Delfoi-tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat kertoivat heidän näkemyksestä tulevaisuuden reaalimaailmasta. Tutkimusta haluttiin lopulta täydentää myös sekundäärisillä lähteillä, joiden kautta on lisätty tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisen tulevaisuustietoa eli megatrendejä asiakkuuksien johtamisessa. Sekundäärisiin lähteisiin tutustutaan seuraavassa luvussa tarkemmin.

6.1 Megatrendit asiakkuuksien johtamisessa

Tutkittaessa asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta, selvisi, että asiakkaiden käyttäytymisen selittäminen ja ennakointi ovat liiketoiminnan kehittäjien suurimpia haasteita. Tiedetään mitä tapahtuu, mutta ei tiedetä miksi. Tai tiedetään miksi, mutta ei keksitä mikä olisi ratkaisu tilanteen kehittämiseksi. Lisäksi tapamme tutkia asiakkaiden tarpeita perustuu oletuksiin, jotka voivat olla väärä. (Korkman 2009, 7.) Onko liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeää ymmärtää esimerkiksi asiakkaan asenteita ja arvoja, vai voidaanko keskittyä muihin asioihin, jotka mahdollistavat luovan asiakkuuksien johtamisen?

Asiakkuuksien ja avainasiakkuuksien johtaminen on systemaattinen toimintamalli, jonka avulla yritykselle strategisesti tärkeitä asiakkuuksia johdetaan. Kilpailuilla markkinoilla avainasiakkuuksien johtamisen taustalla on ostavien organisaatioiden luoma paine myyjä-organisaatioita kohtaan. Tähän liittyviä rinnakkaisilmiöitä ovat globalisaatio, asiakkaiden kasvava neuvotteluvoima, ratkaisujen



monimutkaistuminen ja tarve löytää uusia tapoja työskennellä ja tuottaa arvoa tärkeimpien asiakkaiden kanssa. (Mäntynevä 2019, 11.)

Asiakkuus- ja avainasiakastoiminta merkitsee usein suurta muutosta yrityksen myyntiorganisaation toimintaan. Mc Kinsey & Company tutkimus osoittaa, että 64 prosenttia asiakkaista päättää ostaa sosiaalisesti vastuullisilta palveluntarjoajilta, mikä on kasvanut merkittävästi viimeisten kahden vuoden aikana. (Mc Kinsey & Company 2020.)

Seedin tekemän artikkelin mukaan asiakkuusjohtamisessa vallitsee tällä hetkellä kolme merkittävää trendiä. Ensimmäisinä tärkeinä tekijöinä on nostettu vuorovaikutteinen, oikea-aikainen ja täsmällinen asiakasdialogi. Toisena tekijänä on teknologian ja digitalisaation avulla asiakkuuksista kerätty data ja tätä kautta asiakkuuksien ostokäyttäytymisen parempi ymmärrys. Kolmantena tekijänä taas tekoälyn ja kehittyneiden chat-työkalut, joiden myötä asiakas ei aina voi olla varma viestitteleekö asiakas ihmisen vai robotin kanssa. Näin ollen yrityksellä on aiempaa paremmat mahdollisuudet päästä nopeaan kommunikaatioon asiakkaan kanssa. (Lehtinen 2020.)

On totta, että mikäli asiakkaasta tiedetään nyt jo valtavan paljon, asiakastieto tulee jatkossa olemaan vielä isommin yritysten arvokkainta pääomaa. Markkinoilla tapahtuu keskittymistä sekä polarisaatiota, kun valtavat globaalit yritykset kuten Amazon, Google, Facebook, Alibaba ja Microsoft sekä vastavuoroisesti pienet alustatalouden yritykset keräävät suurimman osan asiakasdatasta. (Jalonen 2020.)

Lisäksi asiakkuuden ytimessä on edelleen mukana tunne – teknologiasta huolimatta. Perinteinen kaupankäynti on muuttunut perinteisestä vaihdannan reaali prosessista ensin reaali prosessiin, joka sopeutetaan asiakkaan tarpeeseen ja sitä kautta tunteiden vaihdantaan. Nykyään asiakkaan ja toimittajan arvojen pitää olla yhteensopivat, jotta vaihdanta tapahtuu. Tämän teorian mukaan yrityksen hallinnoima brändi on kaikilla aisteilla havaittava asia, johon liittyy brändin muodostama suhde maailman megatrendeihin, kuten ilmastonmuutokseen, ympäristön puhtauteen ja kaupungistumiseen. Tulevaisuudessa yritysten suhtautuminen ilmastoasioihin, hiilijalanjäljen tuottamiseen ja kyvykkyys viestiä niistä oikealla tavalla tulevat ohjaamaan yhä enemmän asiakkaan johtamista aikaisemmin mainitun sosiaalisen vastuullisuuden lisäksi. (Lehtinen 2020.)

Mitä nopeammin yritykset pystyvät täyttämään asiakkuuksiensa uudet tarpeet tänä aikana, sitä parempi kaikille osapuolille. Tämä tarkoittaa usein uusien asiakaskokemusten markkinointiajan nopeuttamista, pilotoinnin tekemistä ja toistamista sekä innovaatioiden julkaisemista "vähiten elinkelpoisessa" tilassa, eikä niiden liiallista

odottamista niiden parantamiseksi. Toiminnan joustavuuden rakentaminen muuttuvien asiakastilanteiden käsittelemiseksi on välttämätöntä, ja sillä on pitkäaikaisia etuja. Palvelun ja tuotteiden testaus ja asiakkaan ja asiakasjohtajan yhteistyö antavat yrityksille tyypillisesti mahdollisuuden rakentaa uusia kokemuksia 50 prosenttia nopeammin mitä muut toimijat onnistuvat markkinoilla. Ketterien lähestymistapojen lisäksi yritysten tulisi nopeasti tutkia innovaationsa asettamalla prioriteetit uusille asiakaskokemuksille, jotka sopivat etätekniiikan tai digitaalisiin suuntauksiin. Nämä todennäköisesti erottavat edukseen asiantuntijaorganisaation palveluntarjoajia COVID-19 jälkeisessä maailmassa ja vahvistavat asiakassuhteita entisestään. (MC Kinsey & Company 2020.)

Samaisessa MC Kinsey & Company tekemässä tutkimuksessa kehoitettiin kiinnittämään huomiota asiakkuuksien hoitamiseen ilman aggressiivista myyntiä. Tämä tarkoittaa, että ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaista ja heidän kuulumisistaan, eikä vain markkinoida omaa palvelua yksisuuntaisesti. Lisäksi ymmärretään myös verkon tuomat mahdollisuudet. Toisaalta taas moni taho on ilmoittanut, että perinteisempi yhteydenpito puhelimitse toimii hyvänä vastapainona muulle verkon yli tapahtuvalle viestinnälle, kuten kasvaneelle viestinnälle sosiaalisen median, zoom tapaamisten tai sähköpostin kautta. (Mc Kinsey & Company 2020.)

Lopuksi, asiakasjohtajien ei pidä sulkea silmiään yrityksen virheistä asiakkuuksien ja muun liiketoiminnan hoidossa. Kun osoitetaan huolenpitoa työntekijöistä asiakkaat huomaavat ja arvostavat myös tätä. Lisäksi tutkimuksen mukaan ei tule olettaa, että asiakkaat ja asiakasjohtajat siirtyvät automaattisesti olemassa oleviin digitaalisiin ja etäalustoihin. Pikemminkin aktiivisen tietoisuuden lisääminen ja sisäisten valmiuksien kasvattaminen ovat parempia tapoja digitaalisiin työvälineisiin siirryttäessä. (Mc Kinsey & Company 2020.)

Myös Biit listaa artikkelissaan seuraavat tulevaisuuden asiakkuuden johtamisen trendit:

1. Oppimisympäristöt.
2. Asiakasportaalit.
3. Etämyynti.
4. Monikanavaisuus ja yhdessä tekeminen.

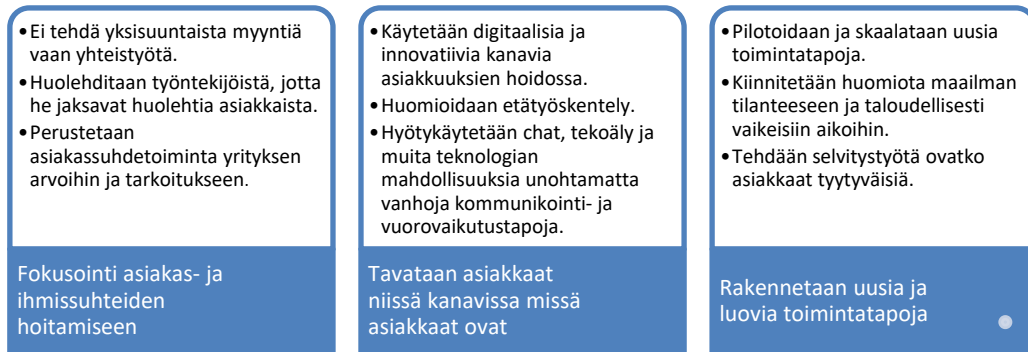
Kehityksen tahti tulee varmasti kriisin myötä kiihtymään. Tärkeintä on löytää yhdessä asiakkaiden kanssa oikeat työkalut, joilla menestystä voidaan hakea myös koronan



jälkeisessä maailmassa. Asiakassuhteiden ylläpitämisessä ei siis ole kyse nyt pelkästään tästä hetkestä, vaan myös tulevaisuuteen valmistautumisesta.

Voidaan siis sanoa, että yritysten on elettävä arvomaailmassa, inhimillisessä maailmassa ja taloudellisessa maailmassa. Johdettava asiakkuuksia on hallittava kaikki kolme. (Lehtinen 2004, 38.) Täten myös luovuuden nähdään olevan yksi asiantuntijaorganisaatioiden tärkeimpiä työkaluja ja voimavaroja, jolla liiketoimintaa ylläpidetään ja asiakkuuksia kasvatetaan. Voidaan kuitenkin todeta, ettei luovasta työstä ole yritykselle hyötyä, ellei se osoita toimivuutensa jollakin tavalla ja antaa siten lisäarvoa asiakasyritykselle. Tämän johdosta luovalle työlle kannattaa asettaa tavoite, jonka pohjalta työ voidaan tehdä, toteuttaa ja arvioida. Näitä tavoitteita voi olla esimerkiksi tunnettuus ja liikevaihto. Näin ollen luovuuden voidaan ajatella olevan omaperäistä ja ainutlaatuista ajattelua, joka vaatii onnistuakseen spontaaneja tekoja, joita ei ole aikaisemmin toteutettu tai ne tehdään jollakin uudella tavalla. Luovuus mielletään hyvin usein vapaan ajattelun tilaksi, mutta usein sen kuitenkin nähdään vaativan ongelman tai tarpeen ratkaistavaksi. On myös selvää, ettei luovuus kuitenkaan ole pelkkä tahtotila tai itseisarvo, joka toimisi paikasta tai ajasta riippumatta koska vain halutaan. (Hakanen 2012.)

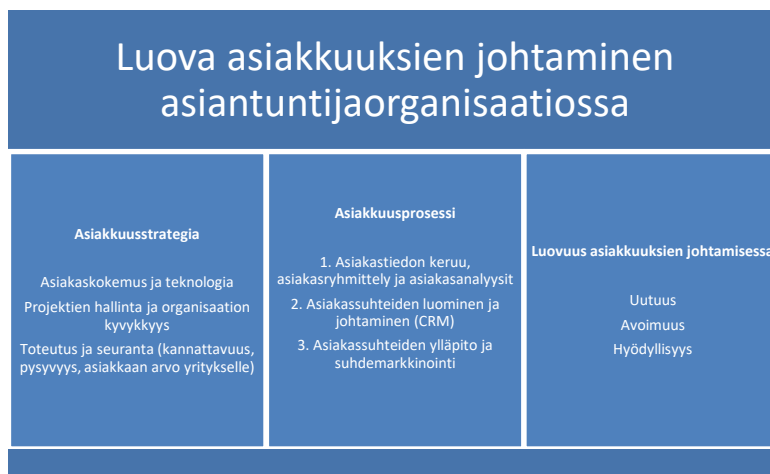
Voidaan siis todeta, että asiakkaiden koko ja olemassaolo on muuttunut viimeisen yhdeksän kuukauden aikana, kun ympäristön olosuhteet ovat muuttuneet ja osa yrityksistä odottaa tuloksensa heikkenevän ja ovat sen johdosta joutuneet tekemään muutoksia omaan toimintaansa. Näistä taloudellisista suuntauksista huolimatta lisääntynyt kilpailu ja vaativammat ostajat edellyttävät, että yritykset tekevät älykkäitä päätöksiä siitä, mitä asiakasstrategioita ja asiakkuuden hoitosuunnitelmia heidän tulisi noudattaa, miten heidän tulisi käyttää resurssejaan ja mitä nämä investoinnit tekevät asiakkailleen. Kuviossa 9 on lueteltu tarkemmin edellä mainittuja McKinsey & Companyn tutkimustuloksia tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisen trendeistä, jossa korostuivat fokusointi asiakas- ja ihmissuhteiden hoitamiseen, asiakkaiden tapaamiseen niissä kanavissa missä asiakkaat ovat sekä kyky innovatiivisten, uusien ja luovien toimintatapojen rakentamiseen.



Kuvio 9. Asiakstarpeet ja trendit tulevaisuudessa. (McKinsey & Company 2020.)

6.2 Asiakkuusstrategia

Työn teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen perusteella asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakkuusstrategiaan, asiakkuusprosesseihin ja luovuuteen asiakkuuksien johtamisessa. Myös samaa jaottelua voidaan käyttää tutkimuksen delfoi-menetelmän ja tutkimuksen teorian ja empirian analysoinnissa.



Kuvio 10. Yhteenvedo asiantuntijaorganisaatioiden luovasta asiakkuuksien johtamisesta delfoi-tutkimuksen analyysiin peilaten.

Tutkimuksen perusteella on selvää, että reaaliaikainen keskustelu ja asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtäminen ja yhdessä tekeminen ovat avainasemassa asiakkuuksien johtamisessa tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksen teorian ja empirian pohjalta voidaan päätellä, että yrityksillä tulee olla asiakkuudenhoitostrategia, jolla rakennetaan oikeanlaisia asiakassuhteita yritykselle parhaiten sopiviin asiakkaisiin niin, jotta toiminta on kannattavaa, pysyvää ja asiakkaalle sekä myyjä-organisaatiolle arvokasta. Delfoi-tutkimuksen asiantuntijalausunnoissa ei noussut kuitenkaan asiakkaan kannattavuuteen liittyviä näkökulmia. Kannattavuus näkökulma nousi vain sekundääriaineistossa luovuudesta puhuttaessa, johon liitettiin tavoitteellinen tekeminen. Tämä voi johtua siitä, että tutkimuksen perusteella erilaiset teknologiset kanavat, kuten videoneuvottelut, chat sekä tekoäly korostuivat asiantuntijahaastatteluissa ja niin sanotut perinteisemmät asiakkuuksiin kannattavuuksiin vaikuttavat tekijät jäivät asiantuntijalausunnoissa taka-alalle.

Sen sijaan asiakaspysyvyyteen ja asiakkaan arvoon liittyviin näkökulmiin koettiin, että tulevaisuudessa tulee käyttää entistä enemmän aikaa ja vaivaa. Asiakkaan kokema asiakaskokemus ja hyvän referenssin antaminen nousivat myös asiantuntijoiden vastauksissa esille. Sinänsä referenssejä on hyödynnetty jo aikaisemminkin, joten tässä ei välttämättä nähdä olevan isoa muutosta nykyisen ja tulevaisuuden välillä. Sen sijaan teknologian ja etätyön lisääntyminen tulee muuttamaan asiakkuuksien johtamista ja asiakkaiden sitouttamista tulevaisuudessa, ja yritysten asiakasvastaavien tulee oppia esiintymään ja tuomaan palveluitaan esille videoneuvotteluiden avulla ilman fyysistä tapaamista asiakkaan kanssa. Niiden asiantuntijapalvelujen osalta, jotka vaativat erityistä luottamussuhdetta, tulee myös arvioida kriittisesti ja tutkia eri tapoja, miten asiakkaan luottamussuhdetta saadaan rakennettua verkon yli.

Koko asiantuntijaorganisaation osallistamista ja kyvykkyyttä asiakkuuden hoitoon tulee asiantuntijoiden lausuntojen pohjalta lisätä tulevaisuudessa. Tämä tulee vaatimaan organisaatiolta hierarkian ja roolien muutosta, ja siilojen purkamista siten, että spesifit asiantuntijat eivät tee omaa työtään asiakkuustyöstä erillään, sillä aikaa kun asiakkuusvastaavat hoitavat asiakassuhteita. Tulevaisuudessa asiakkuustyön tulee olla keskiössä koko yrityksen liiketoiminnassa ja jokaisen työntekijän työnkuvaan sidottu. Tässä yritysten johtaminen ja kulttuuri korostuvat.

Näin ollen asiakkuusjohdon tulee ymmärtää strategian kehittäminen ja uudistuminen jatkuvana prosessina. Innovatiivisinkaan strategia ei kuitenkaan toimi,

elleivät yrityksen ihmiset ole sitoutuneita strategian jalkautukseen. Strategia on olennainen asiakkuuksien johtamisen väline.

Mc Kinseyn & Companyn tekemässä tutkimuksessa nousi myös esille tieto siitä, että ne yritykset, jotka keskittyvät asiakkuuksien hoitamiseen ja yhteydenpitoon niissä kanavissa, missä asiakkaat tavoitetaan tänä päivänä, niin myös asiakaspysyvyyttä pystytään rakentamaan niitä kanavia pitkin kautta uudelleen. Tulevaisuuden kannalta on äärimmäisen tärkeää huolehtia asiakassuhteista nyt, sillä pitkän hiljaiselon jäljiltä suhteiden lämmittäminen on haastavaa. Tämän takia voidaan ennustaa, että iso asiantuntijaorganisaatioiden asiakkuuksista tullaan jakamaan uudelleen ja ne toimijat, jotka eivät pärjää tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisessa ja hoitamisessa verkon yli, eivätkä luo itselleen modernia asiakkuusstrategiaa tulevat menettämään asiakkuuksia kilpailijoilleen.

Asiantuntijoiden lausuntojen mukaan vain ymmärtämällä ja kuuntelemalla asiakkaita ja mukautumalla muuttuvaan ympäristöön voidaan varmistua, että asiakkuusstrategia valitaan oikein ja asiakkaalle tarjotaan riittävää lisäarvoa. On myös huomioitava, että digitalisaation myötä perinteiset asiakkaan hoitamiseen ja asiakassuhteen syventämiseen liittyvät kanavat ja hoitotavat muuttuvat. Tulevaisuudessa asiakkaan kanssa vietetty aika esimerkiksi jalkapallopelissä ei ole ainut keino ylläpitää asiakassuhdetta ja tehdä suhdetoimintaa.

Samoin Mc Kinsey & Companyn aikaisemmin teoriassa ilmenneet trendit, kuten asiakkaan liiketoiminnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen, kiristynyt kilpailutilanne ja yhdessä tekeminen sekä asiakkaiden valitsemien kanavoiden hyödyntäminen nousivat esiin myös delfoi-tutkimuksen aikana.

6.3 Asiakkuusprosessi

Asiakastiedon keruu, asiakasryhmittely ja asiakasanalyysit tulevat säilymään tutkimuksen perusteella tulevaisuudessa ennallaan, eikä niihin ole odotettavissa sen isompia muutoksia tämän tutkimuksen perusteella. Sen sijaan sekundäärisessä aineistossa eritoten data ja keskittyminen siihen, ovatko asiakkaat tyytyväisiä palvelun tasoon nousivat esille. Tällä hetkellä dataa hallitsevat isot jätit, kuten Google, mutta jatkossa datan ennustetaan olevan käytettävissä myös muille heille, jotka sitä osaavat parhaiten hyödyntää myös asiakkuuden johtamisen prosesseissa.



Lisäksi asiakassuhteiden luominen ja johtaminen sekä asiakassuhteiden ylläpito ja suhdemarkkinointi ennustetaan siirtyvän suurimmalta osin verkon yli tapahtuvaksi. Asiantuntijalausunnoissa näkyi, että jatkossa media, kuten sosiaalisen median alustat pystyvät vaikuttamaan yrityksen brändiin yhä enemmän eikä esimerkiksi asiakasvastaavien henkilösuhteet asiakkaiden ostajien kanssa yksinään riitä sitouttamaan asiakasta.

Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että teknologia ja automaatio tulevat ohjaamaan vahvasti asiakkuuksien johtamista tulevaisuudessa. Toisaalta taas asiakkuuden ostokäyttäytymisen osalta oli enemmän hajontaa ja siitä tuleeko korona-ajan jälkeen kohtaaminen siirtymään kokonaan verkkoon vai vaan osaksi. Eroavaisuuksia näkökulmiin toi se lähtökohta, että osa asiantuntijoista uskoo vahvaan huma-to-human näkökulmaan ja toinen osa koko ympäröivän maailman vaikuttavan ostopäätöksiin, referenssin, brändin ja muiden vastaavien tekijöiden kautta, jotka ovat taas helpommin löydettävissä digitaalisesti, eikä välttämättä tarvitse kasvokkain kohtaamista tai isoa asiakkuusvastaavan panosta tulevaisuudessa.

Tutkimuksen ja työn empiirian mukaan asiakkuusprosessi koostuu jatkossakin asiakkuuksien johtamisesta, myynnistä, asiakkuustiimien tekemisestä sekä myynnin digitaalisten eli teknologiaa sisältävien apuvälineiden ja kanavien hyödyntämisestä. Yritysten tulee eritoten valmistautua eri kanavien haltuunottoon ja sähköistää prosessejaan entisestään. Lisäksi tutkimuksen mukaan asiakkuus tulee olla vastavuoroista eikä vain yksipuolista. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas tulee sitoa koko prosessiin mukaan, ja olla näin ollen molemmille osapuolille arvoa tuottava kumppanuus.

6.4 Luovuus asiakkuuksien johtamisessa

Tutkimus pyrki lisäksi selvittämään, onko tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisessa merkkejä luovuudesta ja nousiko asiantuntijalausuntojen pohjalta työn teoriassa esiintyvän luovuuden tekijöitä, kuten innovatiivisuutta, tuottavuutta ja kasvua? Ja käytetäänkö luovuuden ominaisuuksia hyödyllisyyttä, uutuutta ja avoimuutta asiakkuuksien johtamisen kontekstissa.

Asiantuntijoiden lausuntojen pohjalta voidaan todeta, että lisäämällä asiakkuuksien hoitamiseen ja suhteiden ylläpitoon videon välityksellä tapahtuvaa kommunikointia niin sen voidaan ajatella olevan osaltaan innovatiivista ja uuteen

asiakkuuksien tulevaisuuteen muotoutunutta toimintaa, joka samalla helpottaa ihmisten toimintaa ja samalla toimii yrityksen liiketoiminnan kehittymistä vauhdittavana muutoksena.

Niin kuin aikaisemmin todettu, asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta luovuus osana asiantuntijatyötä tai asiakkuuksien johtamisessa ajatellaan olevan arvokasta silloin, kun se parantaa yrityksen kykyä tehdä tulosta ja mahdollistaa asiakkuuksien hoidon ja johtamisen kannattavasti, tehostamalla omia toimintoja. Tulevaisuudessa ennustetaan, että matkustamiseen ja tapaamiseen siirtymiseen kuluvia tunteja ja resursseja pystytään jatkossa käyttämään tehokkaammin muhina asioihin. Tulevaisuudessa ei tarvitse matkustaa palaverieihin, vaan ne voi tehdä omalta tietokoneelta käsin.

Luovuus osana asiakkuuksien johtamista näkyi asiantuntijoiden vastauksissa siten, että asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen pohjautuvat ja asiantuntijaorganisaatioissa yhteisesti niin sisäisesti kuin ulkoisesti työskentelevät asiakkuusjohtajat menestyvät tutkimuksen mukaan paremmin kilpailuilla markkinoilla. Ongelmanratkaisua ja asiakkaan kanssa luovasti ja ideoiden työskenteleviä asiakkuusjohtajia voidaan pitää tutkimuksen teorian pohjalta luovina ja heidän odotetaan menestyvän paremmin.

Toisaalta taas asiakkuuksien strategian tai prosessin muuttaminen luovemaksi ei tutkimuksen perusteella ole välttämättä tarpeen, sillä asiakkuuden johtamisen arvo, kannattavuus ja asiakassuhteen syveneminen tulevat esille jo muuta kautta, eikä luovuus itsessään nähdä niissä itseisarvona. Luovuus nousee prosessimielessä esille siinä vaiheessa, kun halutaan pilotoida jotain uutta palvelua markkinoille. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille nopea reagointikyky, kun puhutaan eri kilpailueduista. Voidaan ajatella, että tulevaisuudessa nopea reagointikyky ja pilotointikyky tulee olla kunnossa, jotta yritys voi menestyä.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kuuluneet luovan asiakkuuksien johtamisen uutuus, avoimuus ja hyödyllisyys eivät suoranaisesti nousseet asiantuntijoiden lausunnoissa esille, joten niiden osalta tulevaisuudessa tulee varautua paremmin. Mikäli asiakkuuksien johtamista ei huomioida näitä ominaisuuksia, se voi menettää osan luovan asiakkuuksien johtamisen eduista.

Lopuksi voidaan todeta, että asiakkuuksien johtamisen nähtiin sisältävän eri vaiheita, joissa koko organisaatiolta vaaditaan erityistä innovatiivisuutta. Strategian muotoilussa on pystyttävä yhdistämään taitavasti luovaa sekä analyyttistä ajattelua.



Tutkimuksen perusteella tulevaisuuden asiakkuuksien johtaminen tulee tarkoittamaan useampia muutoksia yritysten toimintaan, prosesseihin ja arvomaailmaan ennen kuin oikeasti asiakaslähtöinen ja luova asiakkuuksien johtaminen toteutuu.

Ominaisuudet	Todennäköinen tulevaisuus
Asiakkuusstrategia	Vuorovaikutteinen, oikea-aikainen ja täsmällinen asiakasdialogi. Teknologian ja tekoälyn avulla asiakkuuksista kerätty data ja tätä kautta asiakkuuksien ostokäyttäytymisen parempi ymmärrys. Sosiaalisen vastuun ja johtamisen korostuminen.
Asiakkuusprosessi	Ei tehdä yksisuuntaista myyntiä vaan yhteistyötä. Markkinointiajan nopeuttaminen, pilotointi ja innovaatioiden julkaiseminen. Hyödynnetään chat, tekoäly ja muita teknologian mahdollisuuksia unohtamatta vanhoja kommunikointi- ja vuorovaikutustapoja.
Asiakkuuksien luova johtaminen	Luovuus edistää liiketoimintaa, parantaa yrityksen kykyä tehdä tulosta ja toimia kannattavasti. Näitä keinoja ovat palvelujen pilotointi, ongelmanratkaisulle sopiva ympäristö ja luovat tavat hoitaa asiakkuussuhteita.

Taulukko 3. Todennäköinen asiakkuuksien johtamisen tulevaisuus 2025.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen johtopäätöksissä käydään läpi tutkimuskysymykset ja työn tavoite sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja eettisyyttä. Tutkimukselliset johtopäätökset pyritään linkittämään aikaisempaan tietoon asiakkuuksien johtamisesta ja selvitetään tukeeko saadut tulokset aikaisempia tutkimuksia ja niiden tuloksia ja miten ne asettuvat suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon.

7.1 Tutkimukselliset johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää syvemmin asiantuntijaorganisaatioiden luovaa ja kannattavaa asiakkuuksien johtamisen tulevaisuutta uudessa normaalissa, analysoimalla asiakkuusjohtajien asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisesta. Työn teoreettisen ja empiirisen osuuden kautta tutkittiin asiantuntijaorganisaatioiden asiakaspysyvyyteen, kannattavuuteen ja luovuuteen liittyviä tekijöitä sekä asiakkuudenhallintaa ja johtamista, joita on jo olemassa tai on mahdollista luoda ja kehittää tulevaisuudessa. Lisäksi työn tavoitteena oli tutkia millaiselta asiakkuuksien johtaminen voisi näyttää tulevaisuudessa.

Työn johtopäätökseksi voidaan vetää seuraavasti, asiantuntijaorganisaatioiden tulee tulevaisuudessa:

1. Fokusoida yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukseen, dataan ja datan dokumentointiin sekä jatkuvaan kehittämiseen.
2. Lisäksi tulee määrittää yrityksen asiakkuudenhallinta (asiakasstrategia ja asiakasprosessi), ja kehittää olemassa olevien liiketoimintaprosesseja asiakkuuksien, sisäisten roolitusten ja teknologiavalintojen osalta. Asiakkuusjohtamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä ja vaatii johdolta osaamista.
3. Sen sijaan luovuuden lisäämistä asiakkuuden johtamiseen ei tutkimuksen perusteella nähty itsetarkoituksena. Luovuus ei näy asiakkuuden johtamisen ja hoitamisen perinteisissä prosesseissa tai strategiassa, mutta luovuus voi tarkoittaa palvelua tai lopputulemaa sekä tavoite kannattavampaan liiketoimintaan, jossa esimerkiksi pilotoidaan tai tarjotaan entistä luovempia ratkaisuja asiakkaan



tarpeisiin sekä hoidetaan asiakassuhteita kustannustehokkaasti verkon yli. Näin ollen tutkimuksen mukaan asiakkuuksien johtaminen voi olla samaan aikaan kannattavaa ja luovaa.

Jotta asiakkuuksien johtaminen on tulevaisuudessa samalla asiakaspysyvyyttä vahvistavaa ja organisaatiolle kannattavaa asiakkuusjohtamista on tutkimuksen perusteella johtopäätös se, että mitä nopeammin yritykset pystyvät täyttämään asiakkuuksiensa uudet tarpeet sekä kommunikointitavat, sitä parempi se on kaikille osapuolille. Ketterien lähestymistapojen lisäksi yritysten tulisi nopeasti tutkia innovaationsa asettamalla prioriteetit uusille asiakaskokemuksille, jotka sopivat etätekniiikan tai digitaalisiin suuntauksiin. Nämä todennäköisesti erottavat edukseen asiantuntijaorganisaation palveluntarjoajia COVID-19-jälkeisessä maailmassa ja vahvistavat asiakassuhteita entisestään. (MC Kinsey & Company 2020.) Tämän tutkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatiot tulevat hoitamaan asiakkuuksien johtamista tulevaisuudessa yhä enemmän kustannustehokkaasti verkon yli.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan siis kiteyttää seuraavasti: Asiakkuuksien johtaminen on tulevaisuudessa jatkuva prosessi, joka pitää sisällään asiakassuhteen vaalimisen ja datan keräämisen, sen jalostamisen ja hyödyntämisen tarkoituksena tuottaa luovia ratkaisuja asiakkuuden syventämiseksi ja kasvattamiseksi asiakkaan suosimia kanavia hyödyntäen. Asiakas määrittää hänen haluamansa kanavat, joiden avulla käydään vuoropuhelua ja kaksisuuntaista arvontuottamista.

Kun mietitään, miten yritykset voivat ymmärtää luovaa asiakkuuksien johtamista tulee yritysten olla ennen kaikkea innovatiivisia, avoimia ja joustavia uusille ideoille. Luovuus on tutkimuksen mukaan kapasiteettia ja taitoa luoda uusia ideoita ja kehittää niitä hyödynnettäviksi yrityksen toiminnassa tai markkinoilla. Tutkimuksen mukaan innovatiivisuus ja luovuus tarvitsee myös oikeantyyppistä johtajuutta ja oikean ilmapiirin, jotta yrityksen ydinosoaminen ja resurssit osataan käyttää innovaatioiden hyödyntämiseen.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa nousi esille uusien tulevaisuuden teknologioiden lisäksi asiakkuuksien hoitoon liittyvän inhimillinen suhteen rakentaminen tulevaisuuden asiakkuuden johtamisessa. On tärkeä huomioida myös inhimillinen suhde ja sen erityispiirteet, mikäli fyysisiä tapaamisia ei voida tai haluta toteuttaa ja järjestää tulevaisuudessa samalla tavalla mitä aikaisemmin. Eritoten tulee pohtia sitä, miten videon välityksellä saadaan luottamussuhdetta luotua ja ylläpidettyä. Tästä ei löydy aikaisempaa

tutkimusta, koska ympäristön muutos on tullut kaikille yllättäen. Toisaalta taas on yrityksiä, joissa ollaan tehty etätöitä ennen koronaa jo useampia vuosia ja hoidettu kansainvälisiä asiakkuussuhteita verkon yli. Nyt tulee pohtia siitä, mitä teknologiaa tarvitaan tulevaisuudessa, mikäli uusi normaali jatkuu ja on jäädäkseen ja koskee näin ollen tulevaisuudessa kaikkia. Asiantuntijalausuntojen pohjalta voidaan todeta, että monet kanavat, kuten chat ja videoneuvottelut sekä tekoälyn tuomat mahdollisuudet ovat jo nyt olemassa, mutta tutkimuksen perusteella niiden käyttöä ja integrointia asiakkuuksien johtamisen prosesseihin ja strategiaan tulisi lisätä.

7.2 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä osia asiantuntijaorganisaation asiakkuuden johtamisessa tulee muuttaa tulevaisuudessa, jotta sitä voidaan kutsua luovaksi asiakkuusjohtamiseksi? Tähän lopputulemaan mielestäni päästiin melko hyvin, vaikkakin tutkimuksen johtopäätökset pyörivät asiakkuuksien johtamisen ja hoitamisen osalta eniten kohtaamisten siirtymiseen videoneuvotteluihin. Myös tulevaisuuden trendejä esimerkiksi asiakkuuden johtamisen prosesseissa ei pystytty poimimaan asiantuntijoiden lausunnoista ja siksi työssä päädyttiin käyttämään myös sekundääristä lähdeaineisto asiakkuuksien johtamisen megatrendien valossa.

Delfoi-menetelmä paljastui kuitenkin kohtuullisen hyväksi tulevaisuuden tutkimuksen menetelmäksi. Delfoi-menetelmä antoi asiantuntijoille mahdollisuuden muuttaa vastausten kulkua ja suuntaa hallitusti kesken prosessin, mutta tätä mahdollisuutta asiantuntijat eivät juuri hyödyntäneet. Tukijana valmistuin siihen, että delfoi-menetelmää käyttäen tutkimus ei tule kerralla valmiiksi, ja tulevaisuuden asiakkuuksien johtaminen jatkaa kehitystään tämän tutkimuksen jälkeenkin. Lisäksi luovuutta tässä kontekstissa oli hieman haastavampi tutkija, sillä luovuus mielletään usein abstraktiksi käsitteeksi, eikä sen ominaisuudet olleet tutkijallekaan itsestään selvät.

Vaikka asiantuntijat käyttivät aikaa ja antoivat argumentoitua palautetta muiden asiantuntijoiden tuottamiin kommentteihin ja yhteiseen kollektiiviseen yhteenvetoon melko vähän, koin, että kolme tutkimuskierrosta antoi siihen tarpeeksi mahdollisuuksia. Uskon, että syy yhteiseen kollektiivisen näkemyksen puutteeseen johtui prosessin pitkittymisestä ja siitä, että ryhmä ei ollut niin sitoutunut lopulta pääsemään yhteiseen kollektiiviseen tulokseen. Toisaalta kollektiivinen näkemys ei ole delfoi-menetelmän



onnistumiselle pakollista. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiantuntijoiden näkemyksissä on eroja, kun tarkastellaan tulevaisuuden asiakkuuksien johtamista. Jonkun verran myös yhtenäisyyksiä vastauksissa oli jo valmiiksi, ja tämä selittää osaltaan sitä, miksi vastauksia ei haluttu muuttaa toisella kysymyskierroksella.

Tässä tutkimuksessa asiantuntemus ja vastausten uudelleen kommentointi ei osoittanut vastausten paranemista tai tarkkuutta, eikä osoittanut, että asiantuntijat muuttavat vastauksiaan toisten vastausten perusteella. Myös nimettömyys vähensi jonkin verran määräävässä asemassa olevien henkilöiden vaikutusta muihin vastaajiin ja auttoi vähentämään vertaispainetta tai mukautumista muiden vastauksiin. Toisaalta taas ilman anonyymiyttä asiantuntijat olisivat mahdollisesti olleet käytettävissä paremmin, ja olisivat harkinneet ja pohtineet tulevaisuutta tarkemmin.

Delfoi-menetelmän haasteita toivat sen tuntemattomuus tutkijalle ja sitä kautta syntyvä tutkimuksen onnistumisen epävarmuus. Samalla myös korona-aikana kiireellisten asiantuntijoiden ja tutkijan yhteisen ajan löytäminen monivaiheiselle tutkimukselle tuotti haasteita. Tutkimusmetodi vaatii pidempiaikaista ja jatkuvaa sitoutumista osallistujilta, joilta kysyttiin tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi osittain saman aihepiirin kysymyksiä useita kertoja. Myös tutkimusmetodin ollessa uusi tutkijalle, jouduttiin tutkimusta korjaamaan tutkimuksen aikana, joka toisaalta toimi hyvänä oppimisprosessina tutkijalle. Lisäksi tutkimusmetodin luotettavuudesta ei ollut etukäteen näyttöä asiakkuuksien johtamisen mallintamisen tai tulevaisuuden tutkimisessa tässä kontekstissa.

Tutkimusta tekemällä tutkija oppi, että on tärkeää pyrkiä kokoamaan asiantuntijaryhmä, jossa tutkimusongelman eri näkökulmat tulevat selvitettyksi. (Powell, 2003; Kyllönen, 2011; Kuusi, 2013, 225.) Kuusen (2013) mukaan on tärkeää rakentaa asiantuntijaryhmä, jossa erilaiset asiantuntijat kertovat näkemyksiään. (Kuusi, 2013, 225). Onnistuin löytämään eri asiantuntijaorganisaatioissa toimivia asiantuntijoita, mutta näin jälkikäteen arvioisin, että kaikilla ei ollut vahvaa kykyä ennustaa tulevaisuutta. Jatkossa tutkimukseen suosittelisin ottamaan asiantuntijoita, joille tulevaisuuden tutkiminen on tutumpaa. Tutkimuksen aikana tuli ilmi, ettei tule olettaa, että jokaisella asiakkuusjohtajalla on kysy tulevaisuusajatteluun. Delfoin positiiviseksi puoliksi näyttäytyi mahdollisuus löytää uutta tietoa, jollaista ei ollut ennen delfoi-prosessin alkua.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimusprosessin eettisyyden arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa huomioidaan lojaalius, asiantuntijoiden valinta sekä tiedottamisessa ja haastattelutilanteessa toimitaan eettisesti kestäväällä tavalla (Mäkinen 2006, 77). Koska valitsin asiantuntijoiksi jo ennalta tuntemiani asiantuntijoita oli tutkimus helppo suorittaa. Toisaalta taas kesken tutkimusta, mietin useasti, saadaanko asiantuntijoilta tutkimukseen tarvittavia syviä vastauksia ja viekö tutkimus liikaa asiantuntijoiden aikaa valitun delfoi-menettelmän takia.

Lisäksi haastetta tutkimukseen toi se lähtökohta, että delfoi-tekniikkaa määritellään usealla eri tavalla. Mikä on oikeaoppinen delfoi-menettelmä, voi olla vaikea määrittää. Delfoi-menettelmää käytettäessä käytetään usein myös muita menetelmiä kuten skenaariotekniikoita. Tässä työssä käytettiin tutkimuksen lisäksi sekundääristä lähdeaineistoja, joka sisälsi asiakkuuden johtamisen megatrendejä. Delfoi-menettelmä on osoittautunut käyttökelpoiseksi, kun tarkasteltavan ongelma-alueen asiantuntijoita ei ajanpuutteen tai muitten syiden takia saada samaan paikkaan samanaikaisesti tai kun halutaan poistaa ryhmässä esiintyvä vahvojen persoonallisuuksien mahdollinen vaikutus muiden asiantuntijoiden näkemyksiin. Tässä työssä käytettiin useampia eri kommunikointitapoja, kuten sähköpostia, zoom-videopuhelua ja puhelinta, joka oli delfoi-menettelmässä mahdollista. Koin, että delfoi-menettelmä oli luotettava ja sopi hyvin asiakkuuksien johtamisen tutkimiseen tulevaisuudessa.



8 LOPUKSI

Tulevaisuudentutkimus käyttää hyödykseen tieteen ja luovuuden näkökulmia ja menetelmiä. Mannermaa (1991) on kuvaillut tulevaisuudentutkimusta eri tieteitä hyödyntävänä tutkimustyylinä. Tulevaisuudentutkimuksen tehtävänä on saattaa yhteen löydettävissä olevaa tietoa tulevaisuudesta. (Mannermaa, 1991.) Yhteistä tulevaisuudentutkimukselle on se, että siinä pyritään tarttumaan siihen, mikä on vasta tulossa. Seuravaksi kootaan tutkimuksen yhteenveto ja nimetään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

8.1 Yhteenveto

Etätyöhön siirtyminen, työskentely verkossa ja kohtaamisten rajoittaminen ovat tuoneet uusia lähtökohtia ja muutostarpeita asiakkuuksien johtamiseen. Vaikka digitalisaation myötä verkon yli työskentely on lisääntynyt jo ennestään, on tänä päivänä asiakkuuksien johtaminen siirtynyt lähes kokonaan verkkoon.

Tutkielman tavoitteena oli tehdä delfoi-tutkimus tulevaisuuden asiakkuuksien johtamisesta. Tutkielman tutkimuskysymys oli: Miten asiantuntijaorganisaatiot tulevat hoitamaan asiakkuuksien johtamista tulevaisuudessa?

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin delfoi-menetelmällä noudattaen suhdemarkkinoinnin suuntaviivoja. Kolmen tutkimuskierroksen aikana materiaalia kerättiin sekä haastatteluin että tutkimuslomakkein asiantuntijapaneelin avulla, jossa mukana oli viisi asiakkuusjohtajaa eri asiantuntijaorganisaatioista. Asiantuntijat ovat asiakkuuksien johdossa työskenteleviä asiantuntijoita, myynnin ja markkinoinnin tiimivettäjä. Tutkimuksessa hyödynnettävä delfoi-tekniikka toimi asiantuntijoiden kannanottojen keruumenetelmänä, jolla pyrittiin arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia.

Asiantuntijapaneeli toteutettiin delfoi-menetelmällä, jonka katsottiin lopulta sopivan erityisen hyvin tämän tulevaisuudentutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Tutkimus haluttiin suorittaa anonymisti, mikä mahdollisti myös kilpailevassa asemassa olevan asiantuntijaorganisaation asiakkuusjohtajan osallistumisen asiantuntijapaneeliin. Anonyymiys auttoi myös vähentämään asiantuntijoiden mahdollisia suorituspaineita.

Tutkimus suoritettiin henkilökohtaisesti tutkijan ja kunkin asiantuntijan välillä ja näin ollen tutkijalle jäi vastuu varmistaa, että vastauksia painotettiin tasan, joten kukaan asiantuntija ei voi yksin jyrätä ryhmän mielipiteitä. Kysymyskierrosten osuus pystyttiin aikatauluttamaan kunkin asiantuntijan aikatauluihin sopivaksi. Tutkija koki, että moderointi, anonyymiyys ja puolueettomuus vähensi samalla ryhmässä yleisesti tapahtuvaa myönnyttelyä. Kysymyksiin palaaminen ja yhteisen kollektiivisen näkemyksen kerääminen antoi kuitenkin osallistujille samalla mahdollisuuden harkita uudelleen vastauksiaan muiden kommenttien perusteella. Delfoi-menetelmälle on tyypillistä, että asiantuntijoiden kommentit samankaltaistuvat kysymysten edetessä (Powell, 2003; Gordon, 2009), vaikka vastausten yhdistymistä ei enää pidetäkään delfoi-menetelmän tavoitteena. Tässä tutkimuksessa näin ei kuitenkaan ollut, eikä asiantuntijat kokeneet tarvetta muuttaa vastauksiaan ensimmäisen vastauksensa jälkeen.

Vaikka vielä ei ole laajoja tutkimustuloksia, miten asiakkuuksien johtamisesta on selvitty ilman kasvokkain tapaamista, on selvää, että reaaliaikainen keskustelu ja asiakkaiden kuunteleminen ja nopea reagointi ovat välttämättömiä yrityksen selviytymiselle ja avainasemassa asiakkuuksien johtamisessa. Mc Kinsey & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan, kun yritykset keskittyvät asiakkuuksien hoitamiseen ja yhteydenpitoon niissä kanavissa, missä asiakkaat tavoitetaan tänä päivänä, niin myös asiakaspysyvyyttä pystytään rakentamaan niitä kanavia pitkin kautta uudelleen.

Tulevaisuustutkimus asiakkuuksien johtamisen osalta selittää ja ymmärtää asiakkuuksien johtamiseen liittyviä tekijöitä ja niihin vaikuttavia eri vaiheiden muutos- ja kehitystekijöitä. Tulevaisuudentutkimuksessa yhdistyvät tieteenalan omat menetelmät ja teoreettinen näkökulma. (Turun Yliopisto 2020.) Näin ollen voidaan sanoa, että tulevaisuudentutkimus selvittää ympäröivään maailmaan vaikuttavia kehitystrendejä tulevaisuuden ymmärtämisen näkökulmasta. Lisäksi se tutkii, mikä on mahdollista ja etsii vaihtoehtoisia skenaarioita, joiden todennäköisyyttä voidaan arvioida erilaisten tulevaisuudentutkimusmenetelmien avulla.

Tutkimusongelma eli minkälaisiin toimenpiteisiin yritysten tulisi asiakkuuksien johtamisen suhteen ryhtyä tulevaisuudessa? määriteltiin luvussa 1. Luvussa 2 käsiteltiin asiakkuuden johtamisen teoriaa. Luvussa 3 tutustuttiin tarkemmin luovuuden kontekstiin ja siihen, miten voimme ymmärtää luovaa asiakkuuksien johtamista organisaation näkökulmasta? Luvussa 4 esiteltiin tutkielman toteuttamisen strategia ja luvussa 5 aineiston esittely. Tutkimuksen tulokset kerrottiin tutkielman empiirisessä osuudessa luvussa 6, jossa pyrittiin löytämään kosketusta työn teoriaan ja verrattiin tapauksia



keskenään. Taustalla oli teoreettinen viitekehys, jossa kuvattiin asiantuntijaorganisaatioiden asiakkuuksien johtamisen elementtejä. Samalla kuvattiin, mitä asiakkuusjohtaminen on luovuuden kontekstissa (uutuus, avoimuus ja hyödyllisyys). Lopuksi luvussa 7 esiteltiin tutkimukselliset johtopäätökset. Viimeisenä tehtiin lyhyt yhteenveto tutkielmasta ja seuraavaksi esitetään tutkimuksen aikana ja sen jälkeen esille tulleita mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

8.2 Tarpeet tuleville tutkimuksille

Mielenkiintoinen aihe tulevalle tutkimukselle, voisi olla kuluttajien ostokäyttäytyminen ja asiakkuuksien hoito ja ylläpito kuluttajakaupan näkökulmasta. Myös asiakkuusjohtaminen kansainvälisestä näkökulmasta oli rajattu tässä tutkielmassa pois, ja siihen voisi vielä syventyä eri maiden osalta. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden asiakkuusjohtamista osana yritysten välistä myyntiprosessia olisi mielenkiintoista tutkia myös vielä vahvemmin ostavien organisaatioiden näkökulmasta. COVID19 vaikutuksista tullaan todennäköisesti tekemään lukuisia tutkimuksia ja toivottavasti epidemian vaikutuksia asiakkuuksien hoitamiseen ja johtamiseen tullaan tutkimaan lisää.

LÄHTEET

Bergström, Seija & Leppänen, Arja (2009) *Yrityksen asiakasmarkkinointi*, 461-470.

Blackburn, Simon (2005) *Truth a guide*. Oxford University Press.

Blomberg, Annika (2015) *Luovuus asiantuntijatyön voimavarana*.
Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

D’Haen, Jeroen & Van den Poel, Dirk (2013) *Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework*. *Industrial Marketing Management*. Vol 42 (2), 544–551.

Grönroos, Christian (1996) *Relationship marketing logic*. *Asia – Australia Marketing Journal*, Vol. 4 (1), 7–18.

Grönroos, Christian & Ravald, Annika (2011) *Service as a business logic: implications for value creation and marketing*. *Journal of Service Management*, Vol. 22 (1), 5–22.

Hakanen, Petri (2014) *Asiakkuuden hallinta ja asiakaslähtöiset toimintamallit*.
Kursssityö. HAMK University of Applied Sciences. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. (2014) *Tutki ja kirjoita*. 145-146.
Tammi. Helsinki.

Homburg, Christian – Workman Jr, John – Jensen, Ove (2002) *A configurational perspective on key account management*. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (2), 38– 60.

Homburg, Christian – Müller, Michael – Klarmann, Martin (2011) *When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters*. *Journal of Marketing*, Vol. 75(2), 55–74.



Jobber, David & Lancaster, Geoffrey (2012) *Selling and Sales management*. Uudistettu painos. 132-133. Pearson. Englanti.

Korkman, Oskar & Arantola, Heli (2009) *Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. Arki. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kotler, Philip & Keller, Kevin (2009). *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Pearson.

Kumar, Prashant – Sharma, Arun – Salo, Jari (2019) *A bibliometric analysis of extended key account management literature*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 82, 276–292.

Kuusi, Osmo (1993) *Delfoi-tekniikka tulevaisuuden tekemisen välineenä*. *Matti Vapaavuori (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta?* 132-140. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Helsinki.

Kuusi, Osmo & Kamppinen, Matti (2002). *Tulevaisuuden tekeminen*.

Kamppinen, Matti – Kuusi, Osmo – Söderlund, Sari (toim.) *Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovelluksia*, 115–168. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Lagrosen, Stefan & Svensson, Göran (2006) *A seminal framework of marketing schools: revisited and updated*. *Journal of Management History*, Vol. 12 (4), 369–384.

Laine, Pasi (2020) *Asiakkuuksien johtamisen toimintamalli*. Harva Marketing. Helsinki.

Lehtinen, Jarmo (2004). *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*, 11-148. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Mannermaa, Mika (1999) *Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä*. WSOY. Porvoo.

Marshall, Greg – Goebel, Daniel – Moncrief, William (2005) *Hiring for success at the buyer–seller interface*. *Journal of Business Research*, Vol. 56, 247–255.

- Metsämuuronen, Jari (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (tutkijalaitos)*. Jyväskylä: International Methhelp Ky.
- Mäntyneva, Mikko (2019). *Key Account Management - kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia*. Vol.1, 9-13. Helsingin Kauppakamari. Helsinki.
- Malmelin, Nando & Poutanen, Petro (2017). *Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa*, Vol. 56, 2-30. Gaudeamus Oy. Tallinna.
- Niiniluoto, Ilkka (1999) *Critical Scientific Realism*. Oxford University Press. London.
- Payne, Adrian & Frow, Pennie (2005) *A strategic framework for customer relationship*. *Management Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 167–176.
- Rubanovitsch, Mika & Valorinta, Ville (2009) *Älykäs myynnin ohjaaminen*. Oy Imperial Sales AB. Helsinki.
- Silverman, David (2014) *Interpreting Qualitative Data*. 5th ed. SAGE Publications. London.
- Storbacka, Kaj – Sivula, Petteri – Kaario, Kari (2000) *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY. Juva.
- Uusikylä, Kari (2012) *Luovuus kuuluu kaikille*. 92-204. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Wengler, Stefan – Ehret, Michael – Saab, Samy (2006) *Implementation of key account management: who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of key account Management programs*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 103–112.



SÄHKÖISET LÄHTEET

Diebner, Rachel & Silliman, Elizabeth (2020) *Adapting customer experience in the time of coronavirus*. Mc Kinsey & Company 2020. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/adapting-customer-experience-in-the-time-of-coronavirus>>, haettu 8.9.2020.

Dufresne, Kristen (2020) *The Delphi Technique*. <<https://s4be.cochrane.org/blog/2017/11/15/the-delphi-technique/>>, haettu 1.6.2020.

Hyken, Shep (2020) *How To Communicate With Customers During Tumultuous Times*. Forbes. <<https://www.forbes.com/sites/shephyken/2020/03/15/dont-let-the-coronavirus-infect-your-customer-experience/?sh=58faa4a23826#4bbfcb993826>>, haettu 1.5.2020.

Jalonen, Raimo (2020) *Kuinka ylläpitää asiakassuhteita poikkeustilanteessa?* Biit. <<https://www.biit.fi/hub/blogi/kuinkayllapitaaasiakassuhteitapoikkeustilanteessa/>>, haettu 1.5.2020.

Sevelius, Desiree (2019) *The Delphi Method – Theoretical Base for the Use of Delphi Method*, Turun Yliopisto. <<https://tulevaisuus.fi/metodit/delphi-tyoskentely/>>, haettu 10.11.2020.

Waldron, Ted & Wetherbe, James (2020) *Ensure That Your Customer Relationships Outlast Coronavirus*. Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2020/04/ensure-that-your-customer-relationships-outlast-coronavirus>>, haettu 8.9.2020.

LIITTEET

Liite 1. Delfoi-tutkimusrunko.

Kierros 1.

1. Mainitse viisi asiaa, jota näet muuttuvan seuraavan viiden vuoden aikana asiakkuuksien johtamisessa?

Kierros 2.

2. Kommentoi ensimmäisen delfoi-kierroksen tuloksia, ja kerro jos haluat muuttaa vastauksiasi tämän perusteella.

Kerro, miten näet seuraavien tekijöiden vaikuttavan tulevaisuuden asiakkuuksien johtamiseen:

1. Vuorovaikutteinen, oikea-aikainen ja täsmällinen asiakasdialogi?
2. Teknologian ja digitalisaation avulla asiakkuuksista kerätty data ja tätä kautta asiakkuuksin ostokäyttäytymisen parempi ymmärrys?
3. Tekoälyn ja kehittyneet chat-työkalut?

Kierros 3.

3. Miten näet etätyön ja asiakastapaamisten siirtymisen verkkoon vaikuttavan asiakkuuksien johtamiseen tulevaisuudessa?

