

**ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN HAASTEET JA  
MENESTYSTEKIJÄT INFRA-ALALLA**

Itä-Suomen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta  
Kauppätieteiden laitos  
Innovaatiojohtamisen tema-alue  
Pro gradu -tutkielma  
Jari-Pekka Raatikainen  
Helmikuu 2014

TIIVISTELMÄ  
ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Kauppatieteiden laitos  
Innovaatiojohtaminen

RAATIKAINEN, JARI-PEKKA: Asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla,  
Challenges and Success Factors of Customer Relations Management in the infra sector  
Pro gradu -tutkielma, 79 sivua, 1 liite  
Tutkielman ohjaaja: Yliopistotutkija Saara Julkunen

---

Avainsanat: asiakkuuksien johtaminen, CRM, avainasiakkuusjohtaminen, KAM, haasteet ja menestystekijät, infra-ala, PPP, P3

Pro gradu -tutkielma käsittelee asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä infra-alalla. Asiakkaiden lisääntyneet vaatimukset sekä kiristynyt kilpailu on johtanut siihen, että yritykset muuttavat strategioitaan tuote- ja brändikeskeisestä asiakaslähtöisempään suuntaan. Erityisen merkittävä rooli on myös pitkäaikaisten ja tuottavien asiakkaiden hankinnalla ja pitämisellä sekä tähän liittyvällä asiakkuuksien johtamisella, jolla pyritään palvelemaan yhtiöiden tärkeimpiä asiakkaita entistä paremmin. Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisia asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä infra-alalla on. Aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu tällä toimialalla, joten tutkimus on uutta tietoa tuottava, tärkeä ja ajankohtainen. Tutkimuksessa sovelletaan Pekkasen (2005) väitöskirjan tuloksissa esitettyä rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden viitekehystä.

Tässä tutkimuksessa kuvattiin asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä infra-alalla laadullisen tapaustutkimuksen keinoin Mikkelin kaupungin ja YIT Rakennus Oy:n omistaman julkisyksityisyrittäjä (P3) YIT Kuntatekniikka Oy:n toimeksiantotutkielmana. Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin Mikkelissä YIT Kuntatekniikka Oy:n ja tämän asiakasyritysten toimitiloissa haastatteleamalla yhteensä yhdeksää asiakkuuksista vastaavaa avainhenkilöä sekä tilaajan että tuottajan roolissa. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista, aineistolähtöistä päättelyä: Aineistoa kuvailtiin, luokiteltiin ja yhdisteltiin aineistosta litteroinnin jälkeen esiin tulleiden teemojen mukaan sisällönanalyysin avulla, josta päädyttiin tutkimustuloksiin ja niiden analyysiin. Haastateltujen asiantuntijoiden näkemyksiä tarkasteltiin sisällönanalyysin sekä Pekkasen (2005) viitekehysessä kuvattujen menestys- ja uhkatekijöiden avulla.

Tutkimustuloksissa havaittiin infra-alalle erityisiä piirteitä tutkimuksen toimeksiantajayrityksen asiakkuuksissa. Näitä olivat potentiaalisina menestystekijöinä molemminpuolinen luottamus, avoin kommunikaatio, systemaattinen ja molemminpuolinen tiedonvaihto, yhteinen ongelmanratkaisu ja yhtenäiset tavoitteet sekä molemminpuolinen osallistuminen asiakassuhteen kehittämiseen. Potentiaalisia uhkia olivat tiedon huono hyödynnettävyys, asiakassuhteen osapuolten erilaiset odotukset, heikko prosessien hallinta sekä erityisesti epäselvät ja puutteelliset vastuut ja valtuudet sekä näihin liittyvät sopimukset. Lopuksi havaittiin molemminpuolinen tarve ja halu strategiselle kumppanuudelle kohdeyrityksen ja sen avainasiakkaiden välillä.

Jatkotutkimuskohteina voisivat olla jatkotutkimus kohdeyrityksen asiakkuuksien kehittymisestä, suhdannevaihteluiden vaikutukset asiakkuuksiin sekä erot julkisyhteisö- ja yksityisasiakkuuksissa.

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

1. JOHDANTO .....	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet.....	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys .....	6
1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne .....	7
2. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN JA INFRA-ALAN TUTKIMUS.....	9
2.1 Asiakkuuksien johtaminen (CRM).....	9
2.2 Avainasiakkuusjohtaminen (KAM).....	12
2.3 Asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät .....	15
2.4 Infra-alan määritelmä ja aikaisempi tutkimus.....	19
2.5 Asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla .....	21
2.6 Tutkimuksen teoreettinen näkökulma ja viitekehys .....	23
3. METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYSOINTI.....	27
3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa .....	27
3.2 Aineisto ja sen kerääminen.....	28
3.3 Aineiston analysointimenetelmä .....	34
3.4 Kohdeyrityksen taustat.....	36
3.5 Haastateltavien taustat.....	39
4. EMPIIRINEN ANALYYSI JA TULOKSET .....	41
4.1 Asiakkuuksien kehittyminen nykytilaan ja vertailu muuhun toimialaan .....	42
4.2 Asiakkuuksien johtamisen haasteet infra-alalla .....	46
4.3 Asiakkuuksien johtamisen menestystekijät infra-alalla .....	55
4.4 Tutkimuksen vertailu aikaisempaan tutkimukseen .....	65
5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
5.1 Yhteenveto tutkimuksesta .....	69
5.2 Tutkimuksen arviointi .....	71
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	74
LÄHTEET .....	76
LIITTEET.....	80

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet

Asiakkuuksien johtaminen (CRM, customer relationship management) ja avainasiakkuusjohtaminen (KAM, key account management) ovat kaksi merkittävimmistä aiheista myynnin johtamisen osa-alueella ja niitä on viime vuosina tullut merkittävä asia käytännössä kaikkien toimialojen yrityksille. Sekä tutkijat että yritykset ovat havainneet tarpeen tutkia toimintojen kehittämistä entistä asiakaslähtöisemmiksi. (Hart ym. 2004; Ryals & Humphries 2007; Malkamäki 2010; Kujansuu 2010; Nykänen 2011.) Nykyään tuotteita ja palveluita pyritään entistä enemmän tuottamaan asiakaslähtöisesti, mikä on korostanut asiakkuuksien johtamisen merkitystä tuotteiden ja palveluiden tuottamis-, suunnittelu- ja toteutusvaiheessa (Reinartz ym. 2004). Asiakkuuksia pyritään kehittämään esimerkiksi panostamalla asiakastyytyväisyyden parantamiseen (Palic ym. 2011) tai jopa kehittämällä yhteisiä strategioita yrityksen ja asiakkaan välillä. Käytännössä strateginen kumppanuus voi näkyä asiakkuudessa siten, että tuotteen tai palvelun tuottaja suunnittelee merkittävän osan toiminnastaan perustuen strategisen asiakkaansa tarpeisiin ja vaatimukseen pitkällä aikavälillä. Asiakkaat ovat nykyään vaativampia kiristyneen kilpailun myötä markkinoilla. Asiakkaat vertailevat usein eri kilpailijoiden välisiä eroja ja osaavat vaatia hyvää hintaa ja laatua tuotteissa ja palveluissa. (Gamble 2009.) Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää tutkimuksen asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä sekä asiakkuuksien tilaaja- että tuottajanäkökulmasta.

Asiakkuuksien johtaminen (CRM, customer relationship management) tarkoittaa kokonaisvaltaista asiakassuhteiden ylläpitoa, jonka tarkoituksena on parantaa asiakkaalle saatavaa arvoa transaktioista saatavan asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakkuuksien johtamista on tutkittu enemmän osana suhdemarkkinoinnin tutkimusalaa erityisesti 1990-luvun puolivälistä lähtien. (Minami & Dawson 2008.) Avainasiakkuusjohtamisesta on tullut viimeisen 15 vuoden aikana tärkeä ja kasvava akateemisen tutkimuksen aihe ja merkittävä tekijä yrityksille. Avainasiakkuusjohtaminen on systemaattinen prosessi, jolla johdetaan yritysten välisiä ja tuottajalle strategisesti merkittäviä suhteita, johon kuuluu olennaisimpana osana yhteistyöpainotteinen kanssakäyminen asiakkaan kanssa perinteisen vaihtoon tai vastakkainasetteluun perustuvan asiakassuhteen sijaan. (Ryals &

Davies 2013.) Useat yritykset ovat kovan kilpailun ja teknologisen murroksen vuoksi ryhtyneet etsimään kilpailukykyä ja operationaalista vakautta muodostamalla strategisia kumppanuuksia asiakkaidensa ja toimittajiensa kanssa. Asiakassuhteissa on tapahtunut rakennemuutosta, jonka vahvoja ominaispiirteitä ovat keskittynyt ostovoima sekä tuotantotehokkuuden hyödyntäminen. Tämän rakennemuutoksen seurauksena avainasiakkuusjohtamisesta on tullut yksi suosituimmista myyjälähtöisistä strategisten kumppanuuksien muodoista. Avainasiakkaaksi määritellään yritysten välisillä markkinoilla asiakas, jonka myyjäyritys näkee strategisesti merkittävänä. (Millman & Wilson 1995.)

Asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä on pohdittu useissa eri tutkimuksissa. Asiakkuuksien johtamiseen käytettävien menetelmien menestyminen tai epäonnistuminen riippuu laajalti työntekijöiden yhteistyöstä ja alkuvaiheen menetelmänalyysin tarkkuudesta ja täydellisyydestä (Chang 2007). Lisäksi asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen ja arvoa lisäävien palveluiden tarjoamisen on tutkimuksissa havaittu olevan yritysten menestyksen tai epäonnistumisen määrittäviä tekijöitä (King & Burgess 2008). Asiakkuuksien kehittäminen nähdään laajalti yhteistyöprosessina, mutta teoreettinen pohdinta perustuu tuottajien näkemyksiin ja erityisesti siihen, miten tuottajat itse organisoivat toimintojaan ja johtavat asiakassuhteitaan. Huolimatta siitä, että asiakkuuksien kehittämismenetelmien pääpaino on huolellisessa asiakasvalinnassa, avainasiakkuuksien johtamisessa sekä tuottajien kannattavuudessa, edellä mainittu tuottajanäkökulma sivuuttaa tärkeän asiakasnäkökulman. Tämä voi johtaa merkittäviin virheisiin esimerkiksi molempien osapuolten välistä symmetriaa ja strategista yhteensopivuutta ajatellen. (Ryals & Davies 2013.) Yleisesti asiakkuuksien johtamisen menestyksen tärkeimpänä lähteenä on tutkimuksissa havaittu olevan luottamus ja siihen vaikuttavat tekijät. Näin ollen luottamusta heikentävät uhat ovat asiakkuuksien johtamisen haasteista oleellisimpia. Myös tässä tutkimuksessa luottamuksen vaikutusta asiakkuuksien johtamiseen tarkastellaan erityisesti infra-alan näkökulmasta.

Rakennus- ja kiinteistöklusteri, johon infra-ala kuuluu, on erittäin ajankohtainen toimialakokonaisuus asiakkuuksien johtamisen tutkimuksen kannalta, sillä esimerkiksi asiakkuuksien uhka- ja menestystekijöitä rakennushankkeissa tutkineen Pekkasen (2005) mukaan näillä toimialoilla on perinteisesti ollut yritysten kilpailukyvyn kannalta kannattavaa keskittyä osaamiseen ja kustannustehokkuuteen rajun hintakilpailun vallitessa. Kuitenkin viime vuosina toimialan asiakkuuksissa tapahtuneiden muutosten myötä asiakaslähtöisyyden merkitys on noussut

suureksi kustannustehokkuuden rinnalle, minkä lisäksi hyvällä asiakassuhteiden johtamisella on havaittu saavutettavan pitkäkestoisempia ja kannattavampia asiakkuuksia. Tämä toimiala kaipaa lisätutkimusta, sillä Pekkasen (2005) väitöskirja keskittyy infra-alan sijaan rakennushankkeisiin.

Tämän tutkimuksen aiheena on asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla. Aihe on merkittävä ja ajankohtainen sekä akateemiselle tutkimukselle että yritysten strategiатыön kannalta. Empiirisen tutkimuksen avulla laajennetaan asiakkuuksien johtamisen tutkimusta sille ennestään tuntemattomalle toimialalle ja näin ollen on mahdollista tuottaa uutta tutkimustietoa aiheesta. Aiemmin tehdyn akateemisen tutkimuksen vähäisyys sekä kyseisellä toimialalla että erityisesti Suomessa tekee aiheesta haastavan ja mielenkiintoisen, minkä lisäksi julkisen palveluntuotannon vaiheittainen ulkoistaminen julkisyksityistä yritysmuotoa (PPP) käyttäen on Suomessa uudenlainen toimintatapa, ja julkisen sektorin tarjoamien palveluiden tuottamisen ulkoistaminen ja ulkoistaminen muutenkin on ollut Suomessa vähäisempää kuin useissa muissa länsimaissa. Tämä lienee osaltaan vaikuttanut myös siihen, miksi tutkimustietoa on vähän saatavilla.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tutkimustietoa siitä, millaisia asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä infra-alalla on. Aiemmin on tutkittu asiakkuuksien johtamista ja sen uhka- ja menestystekijöitä, sekä jonkin verran infra-alaa muiden tutkimusaiheiden kannalta, mutta edellä mainittuja ei kuitenkaan ole akateemisessa tutkimuksessa ennen yhdistetty. Tämän tutkimusaukon kautta muodostuu tutkielman tutkimuskysymys. Infra-alan asiakkuuksien kehittämisen kannalta avainasemassa ovat asiakkuuksien nykytilan ja siihen liittyvien onnistumisten ja epäonnistumisten sekä asiakkuuksien kehittämismahdollisuuksien tutkimisen kautta toimialalle ominaisten menestystekijöiden ja haasteiden analysointi.

Tutkielman tutkimuskysymys on:

- Millaisia ovat asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla?

### 1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämän tutkimuksen aiheeksi on rajattu asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla. Tutkimuksen kautta pyritään luomaan syvällistä tietoa tutkimusalueelle uudelta toimialalta. Tutkimus ei pyri ottamaan suoraan kantaa asiakkuuksien johtamisen haasteisiin ja menestystekijöihin muilla toimialoilla tai Suomen ulkopuolella, sillä jokaisella toimialalla ja eri maissa on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat valintoihin asiakkuuksien johtamisessa. Empiirinen tutkimus on kohdistettu toimeksiannon kautta YIT Kuntatekniikka Oy:n asiakkuuksiin, joita tutkimalla on mahdollista saada tarpeeksi asiantuntijoiden näkemykseen perustuvaa aineistoa kuvaamaan nimenomaan murrosvaiheessa olevan infra-alan yhtiön asiakkuuksien johtamisen kehittämistä ja siihen liittyviä uhka- ja menestystekijöitä. Haasteiden ja menestystekijöiden tutkiminen on tärkeää siksi, että niiden tunnistamisen avulla infra-ala saa hyvin sovelluskelpoista tietoa asiakkuuksien johtamisesta. Aiemmissä aihetta sivuavissa tutkimuksissa keskustellaan myös haasteista tai uhkista sekä menestystekijöistä, joten aiheen samankaltainen rajaus helpottaa tutkimustiedon vertailua ja analysointia.

Tutkimuksen kirjallisuusosio on aiheajauksen mukaisesti rajattu tarkastelemaan asiakkuuksien johtamisen menestystekijöitä ja haasteita, joita on aikaisemmin lähestytty lähinnä muilla toimialoilla tai yleisellä tasolla. Tämän lisäksi käsitellään kokonaisuutena asiakkuuksien johtamisen (CRM) ja avainasiakkuusjohtamisen (KAM) keskeisimpiä osa-alueita, sillä asiakkuuksien johtamisen peruseriaatteiden tunteminen on tutkimuksen kannalta tärkeää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muotoiltu mukaillen Pekkasin (2005) väitöskirjaa asiakkuuksien menestys- ja uhkatekijöistä rakennushankkeessa.

Johdannon jälkeen tutkimuksessa suoritetaan pääluvussa 2 perusteellinen katsaus tutkittavaan toimialaan, asiakkuuksien johtamiseen, avainasiakkuusjohtamiseen sekä asiakkuuksien johtamisen haasteisiin ja menestystekijöihin liittyvään tieteelliseen kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin sekä määritellään tutkimuksen viitekehys. Työn kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen metodologia, eli tutkimusmenetelmä ja sen valitsemisen perusteet, empiirisen aineiston keräämistapa sekä aineiston analyysiin käytettävä menetelmä. Neljännessä eli tutkimuksen empiriaosiossa esitellään kenttätutkimus ja sen tulokset, joita analysoidaan tarkemmin sisällönanalyysimenetelmää käyttäen ja teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Lopuksi tutkimuksen

pohdinta- ja yhteenveto-osiossa esitellään yhteenveto sekä vastataan tutkimuskysymykseen. Yhteenvedossa arvioidaan myös tutkimusta ja sen laatua sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.



## **2. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN JA INFRA-ALAN TUTKIMUS**

Tässä osassa esitellään asiakkuuksien johtamisen kannalta avainasemassa olevat käsitteet CRM (asiakkuuksien johtaminen, customer relationship management) sekä KAM (avainasiakkuusjohtaminen, key account management), jonka jälkeen syvennyttään tarkemmin infrapalveluiden määritelmään, esitellään aikaisempi infra-palveluita koskeva tutkimus ja arvioidaan sitä kriittisesti. Koska tutkimus keskittyy asiakkuuksien johtamisen haasteisiin ja menestystekijöihin, laajasta avainasiakkuuksien tutkimuskentästä käsitellään nimenomaan näihin haasteisiin ja menestystekijöihin liittyviä teoksia ja tutkimuksia. Näiden pohjalta määritellään tutkimukselle teoreettinen näkökulma ja viitekehys sekä saadaan tarpeellinen teoreettinen pohja analysoida tutkimustuloksia kenttätutkimuksen jälkeen, milloin vastataan myös tutkimuskysymykseen.

### **2.1 Asiakkuuksien johtaminen (CRM)**

Asiakkuuksien johtaminen (CRM, customer relationship management) tarkoittaa kokonaisvaltaista asiakassuhteiden ylläpitoa, jonka tarkoituksena on parantaa asiakkaalle saatavaa arvoa asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakkuuksien johtamisesta käytetään vaihtoehtoisesti suomen kielessä termejä asiakkuudenhallinta, asiakassuhteen hoito ja myynnin johtaminen. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytettyä termiä CRM on tutkittu enimmäkseen osana suhdemarkkinoinnin tutkimusalaan erityisesti 1990-luvun puolivälistä lähtien. (Minami & Dawson 2008.) Paynen ja Frow'n (2005) tutkimuksessa esiteltyjen erilaisten määritelmien mukaan CRM on muun muassa molemminpuolisesti hyödyllisten suhteiden kehittämistä ja ylläpitoa strategisesti merkittävien asiakkaiden kanssa. CRM:ssä käytetään olemassa olevia asiakastietoja ja se pyrkii rakentamaan strategisen sillan informaatioteknologian sekä markkinointistrategioiden välille, minkä tarkoituksena on luoda pitkäkestoisia suhteita ja tuottavuutta. CRM:n tavoitteena on pitkäkestoisen suhteen ja arvon luominen sekä yritykselle että asiakkaalle.

Reinartzin ym. (2004) mukaan organisaatiot ovat siirtymässä tuote- tai brändikeskeisestä markkinoinnista kohti asiakaslähtöistä lähestymistapaa. Tällöin organisaatiot muokkaavat tarjoamaansa perustuen asiakkaidensa tarpeisiin verrattuna usein vanhanaikaisena pidettyyn tapaan,

jossa asiakkaille tarjotaan organisaation olemassa olevaa tarjontaa ja keskitytään itse tuotteen laatuun. Vaikka CRM-strategioiden voidaan tulkita olevan konseptuaalisesti vankkoja, niiden täytäntöönpanossa vaikuttaa olevan merkittäviä haasteita, kuten kaupalliset markkinatutkimukset ovat todistaneet. Vuonna 2003 tehdystä Gartner Groupin tutkimuksesta kävi ilmi, että jopa noin 70 prosenttia asiakkuuksien kehittämishankkeista (CRM-projektit) päättyivät joko menetyksiin tai perustavanlaatuisten muutosten saavuttamattomuuteen yhtiön suorituskyvyssä. (Reinartz ym. 2004.) Lisääntyneen kilpailun sekä asiakkaiden vaatimusten myötä erityisesti tietyillä toimialoilla CRM-strategioita tarvitaan ja niitä tulee kehittää, jotta organisaatiot pystyvät pitämään ja kasvattamaan liiketoimintaansa. Asiakkaat ovat nykyään vaativampia, vertailevat usein eri kilpailijoiden välisiä eroja ja osaavat vaatia sekä hyvää hintaa että laatua tuotteissa ja palveluissa. Tämä voi johtua osittain siitä, että aiemmin ihmiset näkivät itsensä merkityksen enemmän heidän oman työpanoksensa kautta, kun taas nykyään he voivat määritellä arvon itselleen heidän kulutustottumuksiensa kautta. (Gamble 2009.)

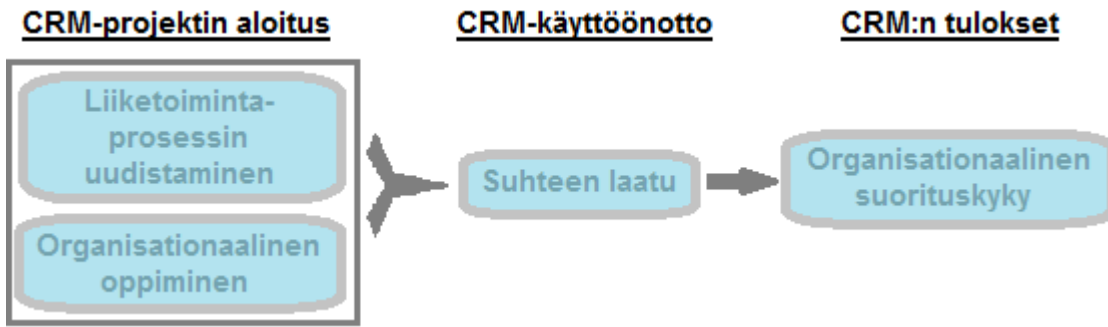
Minamin ja Dawsonin (2008) mukaan CRM:n arvo on asiakkuuden lojaaliuden saavuttamisessa ja asiakassuhteiden jatkuvassa rakentamisessa. Usein CRM mielletään myös asiakassuhteen hoitoon käytettävänä teknologiona, joihin kuuluvat olennaisesti asiakkaasta saatavan tiedon kerääminen, varastointi ja hyödyntäminen myyntitilanteissa ja yleensä myös asiakkaiden kanssa asioidessa. Mikäli asiakkaat kokevat saavansa heihin kohdistuvan asiakkuuksien johtamisen olevan laadukasta ja saavat siitä lisäarvoa, he todennäköisesti syventävät suhdettaan yhtiöön jatkuvasti ja tämän myötä lojaalius tuotteisiin ja brändiin lisääntyy, asiakkaat ostavat enemmän ja suosittelevat yhtiötä myös muille potentiaalisille asiakkaille. Tällaiset lojaalit ja toistuvasti yhtiön kanssa asioivat asiakkaat tuovat merkittävää taloudellista hyötyä yhtiöille. CRM:n käsitteellistämisen alkuvaiheessa Parvatiyar ja Sheth (2001) kehittivät CRM:n käyttöönoton prosessimallin, joka koostuu neljästä komponentista: CRM-suhteen rakentuminen, johtaminen ja hallinnointi, suorituskyky sekä evoluutio. He pitävät lojaliteettia ja asiakastyytyvää yksinä CRM:n suorituskyvyn määrittelijöinä strategisten ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi. He esittävät, että CRM:n perimmäinen tarkoitus on parantaa markkinoinnin tuottavuutta ja antaa lisäarvoa asiakassuhteen molemmille osapuolille. Blandin (2003) mukaan pienet yritykset voivat harjoittaa asiakkuuksien johtamista hyvinkin yksinkertaisilla menetelmillä ja työkaluilla suuryrityksiin verrattuna. CRM on hyödyllinen etenkin yrityksille, jotka tarvitsevat tehokasta liikkeenjohtoa yksittäisten asiakkuuksien johtamiseen, eikä niinkään suurivolyymisille yrityksille, kuten esimerkiksi suurille tavarataloille.

Paynen ja Frow'n (2005) mukaan CRM:n kannalta tärkeässä arvonluontiprosessissa muunnetaan

yrittäjien aiemmin luoma strategia hankkeiksi, jotka sekä tuottavat että toimittavat arvoa. Arvonluontiprosessin kolme tärkeää elementtiä ovat 1) määrittely siitä, mitä arvoa yritys kykenee tuottamaan asiakkaalleen, 2) määrittely siitä, mitä arvoa yritys voi saada asiakkailtaan, ja 3) näiden kahden onnistunut johtaminen, johon kuuluu yhteisluomisen ja yhteistuottamisen prosessi. Asiakkuuksien johtamiseen kuuluu olennaisesti myös asiakasvalinta. Ryalsin (2009) mukaan johtajien tulisi seurata kolmea sääntöä johtaakseen asiakkuuksia kannattavasti. Ensiksi on ymmärrettävä eri asiakkaiden välinen ero tuottavuudessa, sillä toisten asiakkuuksien ylläpito aiheuttaa enemmän kuluja sen lisäksi, että asiakkuuksien kesto, syvyys ja ostovalmius vaihtelevat. Toiseksi on tärkeää määrittellä riittävä asiakastytyväisyyden taso ja päättää, mitä asiakkaalle ollaan valmiita tarjoamaan ja mihin hintaan. Lopuksi tulee hankkia kannattavampia asiakkaita, mikä edellyttää yritykseltä kykyä tunnistaa tuottoisan asiakkuuden ominaispiirteet.

Yrityksen on useimmiten valittava korkean asiakastytyväisyyden tai asiakkuuden korkean tuottopotentialin ylläpitämisen välillä, vaikka usein matalalta palvelutasolta ylemmäs siirtyessä asiakas tuntee saavansa asiakkuudestaan lisäarvoa itselleen ja luultavammin suosittelee yhtiön tuotetta tai palvelua muille, mikä lisää yhtiön tuottoa. Yritys joutuu panostamaan reilusti enemmän resurssejaan luodakseen asiakkaalle hyvän sijasta erinomaista palvelua, mikä lähtökohtaisesti maksaa yhtiölle paljon enemmän kuin palvelun parantaminen huonosta hyväan. Yritykset saattavat tuottavuuden kustannuksella panostaa liikaa saadakseen mahdollisimman monelle asiakkaalle parasta mahdollista palvelua. Yrityksen ei ole järkevää pitää erinomaisen tyytyväisiä asiakkaita, jos se menettää näistä asiakkuuksista rahaa. Joidenkin tutkimuksien mukaan asiakastytyväisyys on ollut laajalti laskussa länsimaissa, esimerkiksi Yhdysvalloissa huolimatta siitä, että yritykset ovat panostaneet paljon resurssejaan asiakaspalvelun parantamiseen. ”Surullinen totuus onkin, että yritys menee konkurssiin kauan ennen kuin 100 prosenttia sen asiakkaista ovat tyytyväisiä”. (Ryals 2009.)

Yritykset ovat entistä kiinnostuneempia oppimaan kilpailemaan mahdollisimman tehokkaasti (Panagopoulus ym. 2011), mikä merkitsee myös asiakkuuksien kehittämistä. Ylläpitääkseen kilpailuetua markkinoilla yritysten täytyy kehittyä toimintaympäristönsä mukana. Changin (2007) mukaan strategian, valmentamisen, käytäntöjen ja rakenteen tulee edesauttaa jatkuvaa henkilöstön oppimista varmistaakseen yhtiön menestymisen. Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) käyttäminen vaatii suuria muutoksia organisaatiokulttuurissa sekä yritystoiminnan harjoittamisessa erityisesti myynti- ja markkinointiryhmien sekä tietojärjestelmien osalta. Asiakkuuksien kehittämisprosessi voidaan kuvata alla olevalla tavalla:



Kuva 1. Asiakkuuksien kehittämisprosessi

Lähde: Chang, 2007

Yllä kuvattu prosessi on hyödynnettävissä myös suomalaisella infra-alalla, jonka asiakkuuksien johtaminen on vielä kehitysvaiheessa. Koska rakennusklusteri on kaikista toimialoista erityisen herkkä suhdannevaihteluille, vaikuttaa kysynnän vähentyminen myös infra-alaan, jonka kilpailutilanne kiristyy heikon suhdanteen vallitessa. Osaltaan myös tämä korostaa asiakkuuksien johtamisen tärkeyttä jopa muita toimialoja enemmän infra-alalla toimiville yrityksille.

## 2.2 Avainasiakkuusjohtaminen (KAM)

Avainasiakkuusjohtaminen (KAM, key account management) on tuottajien käyttämä strategia, jonka tarkoituksena kohdistaa resursseja palvelemaan korkeapotentiaalisia ja monimuotoisia tarpeita omaavia asiakkaita erityiskohtelulla markkinoinnissa, hallinnossa ja palvelussa. Avainasiakkuusstatus annetaan todennäköisimmin asiakkaille, joilla on korkea myyntipotentiaali ja jotka ovat valmiita solmimaan pitkäaikaisen liittouman tai kumppanuuden. Tällaiset suhteet tarjoavat ostajille useita etuja, kuten toimitusvarmuutta, pienempää riskiä, helpompaa ongelmanratkaisua, parempaa viestintää ja korkealaatuista palvelua. Maantieteellisesti laajoja avainasiakkuuksia kutsutaan usein kansallisiksi asiakastileiksi, joihin voidaan soveltaa erillistä termiä global account management (GAM). (Jobber & Lancaster 2009.)

Ryalsin ja Daviesin (2013) mukaan viimeisen 15 vuoden aikana avainasiakkuusjohtamisesta on tullut tärkeä ja kasvava akateemisen tutkimuksen aihe ja merkittävä tekijä yrityksille. Avainasiakkuusjohtamiseen kuuluu systemaattinen prosessi, jolla johdetaan yritysten välisiä ja

tuottajalle strategisesti merkittäviä suhteita. Siihen kuuluvat olennaisimpina osina yhteistyöpainotteinen kanssakäyminen sekä molemminpuolinen sitoutuminen. Pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden tilaajan ja tuottajan välillä on havaittu johtavan parempaan suorituskykyyn sekä tilaaja- että tuottajaosapuolella verrattuna pelkästään transaktioihin liittyviin asiakassuhteisiin. Vaikka avainasiakkuusjohtaminen nähdään laajalti yhteistyöprosessina, pääosa teoreettisesta pohdinnasta pohjautuu tuottajien näkemyksiin toimintojen organisoinnissa ja asiakassuhteiden johtamisessa. Vaikka pääpaino on huolellisessa asiakasvalinnassa, avainasiakkuuksien johtamisessa sekä tuottajien kannattavuudessa, tuottajanäkökulma sivuuttaa tärkeän asiakasnäkökulman. Tämä voi johtaa merkittäviin virheisiin molempien osapuolten välistä symmetriaa ja strategista yhteensopivuutta ajatellen.

Ryals ja Davies (2013) tutkivat yhdeksää avainasiakkuutta sekä tilaajan että tuottajan osapuolilta 18 eri yhtiössä. Lisäksi he haastattelivat 13 eri yhtiön avainasiakkuusjohtajia ymmärtääkseen KAM-suhteiden ajureita. Tutkimuksessa havaittiin, että tilaaja- ja tuottajaosapuoli voivat nähdä ja arvioida keskinäisen suhteensa hyvin eri tavalla. Asiakas voi nähdä pitkäkestoisenkin asiakassuhteen syvyyden vähäisempänä, vaikka tuottajan näkökulmasta asiakkuus koettaisiin strategisena kumppanuutena. Tutkimuksessa selvisi, että osapuolet voivat toimia avainasiakkuuden periaatteiden mukaisesti, vaikka ne olisivat asymmetrisia keskenään ja niiltä puuttuisi selkeät yhteiset tavoitteet. Ryals ja Davies (2013) mainitsevat Toulainin ym. (2007) päätyneen samaan lopputulokseen, mutta esimerkiksi McDonald ja Rogers (1998) olivat päätyneet tutkimuksissaan siihen, että todellisen avainasiakkuuden toteutumiseksi vaaditaan nimenomaan symmetriset eli yhtä vahvat ja yhteisen strategisen aikomuksen omaavat osapuolet. Lopuksi Ryals ja Davies (2013) ottavat esille tilaajan ja tuottajan välillä vallitsevan eron valmiudessa kehittää asiakkuuksiaan syvemmälle tasolle. Tuottaja voi mahdollisesti allokoida enemmän resursseja asiakkuuden syventämiseen, kuin mihin asiakkaat ovat valmiita sitoutumaan, sillä asiakkaat voivat kokea asiakassuhteensa olevan jo tarpeeksi läheinen.

Millman ja Wilson (1995) tunnistavat avainasiakkuusjohtamisen suhteellisessa kehityksessä viisi eri vaihetta: esi-KAM, varhais-KAM, väli-KAM, kumppanuus-KAM, synerginen-KAM sekä erkaantumis-KAM. Esi-KAM tarkoittaa niiden asiakkuuksien tunnistamista, joilla on potentiaalia siirtyä kohti avainasiakkuusstatusta. Uuden asiakkuuden saaminen voi olla vaikeaa, mutta siihen voi toisinaan riittää potentiaalisen asiakkaan nykyisen tuottajan virhe tai haluttomuus jatkaa asiakkuuden laadukasta johtamista. Varhais-KAM-vaiheessa panostetaan tarkemmin läheisemmän

yhteistyön mahdollisuuksiin perehtymällä asiakkaan motiiveihin, kulttuuriin, huoliin ja päätöksentekoyksiköihin. Tätä kautta pyritään vakuuttamaan asiakas etuoikeutetumman avainasiakkuuden hyödyistä. Asiakas seuraa yrityksen suorituskykyä ja avainasiakkuusjohtaja pyrkii antamaan luotettavan ja houkuttelevan kuvan yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista samalla, kun suhdetta asiakkaaseen syvennetään. Väli-KAM-vaiheessa luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä on saavutettu ja tuottaja on päässyt asiakkaan suosituimpien yritysten joukkoon. Samalla yhteydenpidon määrä ja tavat lisääntyvät ja moninaistuvat. Tämän jälkeen asiakkuutta ryhdytään seuraamaan yrityksessä ylemmällä päätöstopella, minkä lisäksi kilpailijoiden toimia seurataan entistä tarkemmin, sillä asiakas ei ole vielä poissulkenut niitä.

Kumppanuus-KAM-vaiheessa ostajaorganisaatio pitää tuottajayritystä tärkeänä strategisena kumppanina. Tässä vaiheessa osapuolet luottavat toisiinsa tarpeeksi jakaakseen hienotunteisuutta vaativaa informaatiota ja kiinnittävät huomiota yhteiseen ongelmanratkaisuun, tuotekehitykseen sekä molempien osapuolten henkilöstön kouluttamiseen. Tässä vaiheessa asiakkuus keskittyy lähinnä yhdelle tuottajalle, jonka kanssa solmitaan monivuotisia sopimuksia, joiden aikana seurataan suorituskykyä sekä tiivistetään yhteydenpitoa. Yhteistyön äärimmilleen edistävässä synergisen-KAM-vaiheessa molemmat yritykset näkevät toisensa osana suurempaa kokonaisuutta, jossa yritysten ylimmät johtoelimet toteuttavat yhdessä liiketoimintasuunnitelmaa, tutkimus- ja kehitystyötä sekä markkinatutkimusta. Lisäksi kustannusrakenteesta tulee läpinäkyvää, tarpeettomista kuluista hankkiudutaan eroon ja prosesseja parannetaan yhdessä. Kehitysvaiheista viimeinen, erkaantumis-KAM-vaihe, tarkoittaa yritysten keskinäisen kanssakäymisen lakkaamista johtuen yleisemmin tuottajayrityksen luotettujen avainhenkilöiden vaihtumisesta tai luottamuksen rikkomisesta esimerkiksi aikataulutuksen pettäessä, laadun heikentyessä tai asiakkuuden pitämisestä itsestänselvyytenä. Asiakkuuden tasoa voidaan alentaa tai se voidaan irrottaa myös tuottajayrityksen toimesta, mikäli esimerkiksi asiakkaan markkinaosuus pienenee tai asiakasyritykselle tulee talousongelmia, jotka tekevät asiakkuuden ylläpidosta vähemmän houkuttelevaa. (Millman & Wilson 1995.)

Avainasiakkuuksiin keskittyminen on osittain lisääntyvän ostajakeskittymisen seurausta. Yritykset ovat keskittymisen seurauksena vähentäneet myyntihenkilöstöään ja sijoittaneet yksittäisen myyjän hoitamaan ja kehittämään vain muutamia asiakkuuksia, jotta avainasiakkaat saavat parempaa palvelua. Avainasiakkaat vaativat erityiskohtelua, sillä yhdenkin menetys vaikuttaisi merkittävästi toimittajan myyntiin ja voittoihin. Yritykset ovat todenneet myös ostajiin kohdistuneet lisäpainot

kustannuksien pienentämiseksi, asiakkaiden koventuneet vaatimukset viestinnän parantamiseksi sekä lisääntyneen halun kehittää kumppanuuksia. (Weilbaker & Weeks 1997.) Asiakkuuden vastuuhenkilöä kutsutaan yleensä avainasiakaspäälliköksi (key account manager). Suomessa tätä vastaavia titteleitä ovat muun muassa yhteys-, myynti-, rahoitus- ja asiakkuuspäällikkö, -asiantuntija tai -johtaja, joita yleensä kuvaillaan tai kutsutaan yleisellä termillä ”asiakasvastaava”.

Asiakasvastaavan tärkein tehtävä on vahvistaa korkeaa luottamustasoa asiakkuudessa, jotta potentiaaliset kilpailijat saadaan pidettyä loitolla. Tähän liittyy suhteiden suunnitteleminen ja kehittäminen asiakasyritysten kanssa, myyjien omien henkilöstö- ja muiden resurssien liikkeelle pano sekä kenttämyyntihenkilöstön tavoitteiden ja viestinnän koordinointi ja motivointi. Avainasiakkuuksien johtaminen vaatii monimuotoista työtä erilaisissa ryhmissä, kuten suunnittelussa, markkinoinnissa, rahoituksessa, tietotekniikassa, tutkimuksessa ja kehittämisessä sekä logistiikassa. Tällaisilla poikkitoiminnallisilla myyntitiimeillä on kyky lisätä organisaation kilpailuetua. (Jobber & Lancaster 2009.) Hisen ja Reidin (1994) mukaan kuusi kriittisintä avainasiakkuusjohtamisen menestykseen vaikuttavaa tekijää ovat avainasiakkuusohjelman integraatio yrityksen kokonaisyrittäjänsä tavoitteeseen, ylimmän johdon ymmärrys ja tuki avainasiakkuusyksikön roolille, selvät ja käytännölliset viestintäväylät ulkopuolisille myynti- ja palveluyksiköille, tavoitteiden ja tehtävien luominen, yhteensopivat työskentelysuhteet myynnin johdon ja kenttämyyntihenkilöstön välillä sekä selkeä määrittely ja tunnistaminen asiakkaista, joille annetaan avainasiakasstatus.

### **2.3 Asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät**

Tutkimukset asiakkuuksien johtamisesta ovat osoittaneet, että CRM-mallin käyttöönotto voi olla haastavaa. CRM-mallin käyttöönotossa on tärkeää ottaa huomioon siihen tarvittava prosessi, joka vaatii muutosjohtamista ja minkä menestyminen on hyvin riippuvaista prosessiin osallistuvista henkilöistä (Durand & Kuukkanen 2004). Goldenberg (2001) kyseenalaistaa onnistumisen tai epäonnistumisen mittaamistavat ja toteaa, että reilusti yli puolet asiakkuuksien johtamisen projekteista ovat menestyksekkäitä. Goldenbergin (2001) mukaan onnistuminen tulee mitata niin, että ensin asetetaan mittarit arvioinnin kohteena oleville liiketoiminnoille, sitten asetetaan tavoitteet jokaiselle järjestelmän kohteena olevalle liiketoiminta-alueelle ja tämän jälkeen näitä mitataan ja raportoidaan säännöllisesti yhtiön ylimmälle johdolle. Projektien arviointi on haastavaa, mutta

oletettavaa on, että kehitystä tapahtuu, vaikkei kaikkia tavoitteita saavutettaisikaan.

Bland (2003) on todennut, että epäonnistuminen asiakkuuksien johtamisessa johtuu yleensä organisaatioiden kyvyttömyydestä sitoutua ja siirtää ymmärrystä asiakkuuksien johtamisesta ja sen merkityksestä ylimmältä johdolta myös asiakkaiden kanssa tekemisissä oleville työntekijöille. Bland (2003) esittelee asiakkuuksien johtamisen kymmenen menestystekijää seuraavasti:

1. Informaatioteknologiakeskeinen CRM-käsite tulisi unohtaa ja keskittyä käytännön järjellä miettimään, miten voidaan tuottaa parempia palveluita
2. Nykyistä asiakkuuksien johtamista täytyy arvioida eri mittarein
3. CRM:n investointeihin täytyy asettaa selkeä budjetti
4. CRM kannattaa aloittaa pienessä mittakaavassa ja pienillä investoinneilla, tehdä pilottihankkeita ja keskittyä kerralla vain tiettyihin osa-alueisiin
5. Yrityksen tulisi hankkia kokeneen ulkopuolisen CRM-asiantuntijan mielipide ja suositukset
6. Asiakkuuksien johtamisen, datankeruun ja datan oikeaoppisen käytön ymmärtäminen
7. Olemassa olevaa dataa ja käytäntöjä ei tule korvata uusilla vaan niitä täytyy kehittää
8. Tulostittauksessa on oltava kärsivällinen, sillä menestyminen voi viedä vuosikymmeniä
9. Menestyksen saavuttamiseksi henkilöstö täytyy sitouttaa CRM-strategian toteuttamiseen
10. Keskity asiakkuuksien tuottavuuteen, molempia osapuolia tyydyttävään kommunikaatioon ja molemminpuoliseen hyötyyn (Bland 2003.)

Rigby ym. (2002) ovat havainneet asiakkuuksien johtamisessa neljä vaaraa. Yritykset investoivat asiakkuuksien johtamiseen miljoonia, ja tämän vuoksi mahdolliset haasteet täytyy tuntea ja osata välttää. Ensimmäisenä vaarana on se, että CRM-sovelluksien lupauksiin ongelmien ratkaisemisesta luotetaan sokeasti ja ohjelma otetaan käyttöön ennen perinpohjaista asiakkuusstrategian laatimista. CRM-ohjelma voi toimia vasta perinteisten asiakashankinta- ja ylläpitostrategioiden kehittämisen ja käyttöönoton jälkeen. Toisena vaarana on se, että CRM-ohjelma otetaan käyttöön ennen kuin organisaation toimintatavat ovat muuttuneet asiakaslähtöisiksi. Yrityksen tulee uudistaa kaikki asiakkaisiin kohdistuvat prosessit aina asiakaspalvelusta tilauksen toimittamiseen ja arvioida



olemassa olevia yksikkö- tuote- ja maantieteellisiä rakenteita. Kolmas vaara on oletus siitä, että asiakkuuksien johtamisen tulisi olla teknologiapainotteista ja että se vaatisi suuria investointeja. Todellisuudessa asiakkuuksien johtamista voi toteuttaa monin yksinkertaisin tavoin, kuten motivoimalla henkilöstöä panostamaan asiakkaiden toiveisiin. Neljäs vaara on se, että yritetään syventää sellaista asiakkuutta, jossa asiakas ei ole kiinnostunut. Monet yritysjohtajat yrittävät joko syventää asiakkuuksia väärin asiakkaiden kanssa, tai oikeiden asiakkaiden kanssa väärin keinoin. Mikäli näin tapahtuu, toiminta voi karkottaa potentiaalisia asiakkaita ja tekee heistä yrityksen kritisoijia.

Eid (2007) tutki 159 CRM-järjestelmän käyttöönottanutta pankkia luodakseen integroidun mallin CRM:n käyttöotosta. Integroitu malli muodostettiin aikaisemman kirjallisuuden ja hypoteesien perusteella ja näitä testattiin pankeille kohdistetun kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen tuloksina esitetään CRM:n käyttöönoton menestystekijöitä kolmessa kategoriassa, joita ovat strateginen, taktinen ja operationaalinen. Strategisella tasolla saavuttaakseen strategisia etuja yrityksen ylimmän johdon tulee olla henkilökohtaisesti tietoisia CRM:n potentiaalista ja keskittyä proaktiivisesti sen sisäiseen käyttöönottoon johtaakseen sitä tehokkaasti. Käytettäessä CRM:ää markkinointitarkoituksiin tavoitteiden on oltava selkeät ja CRM:n käyttöönoton menestys riippuu näiden organisaation strategisten tavoitteiden asettamisen onnistuneisuudesta. Vaikka teknologia ja liiketoimintaprosessit ovat kriittisiä CRM-aloitteiden menestykselle, yksittäiset työntekijät toimivat asiakassuhteiden rakentajina, minkä vuoksi CRM:n käyttöönotto vaatii muutoksia myös organisaatiokulttuuriin. Lisäksi suorituskyvyn mittaamisella on merkittävä rooli muokatessa asiakkuuksien johtamisen strategista suuntaa. Taktisessa kategoriassa asiakkuuksien johtamiseen liittyviä asioita pohditaan keskipitkällä aikavälillä. Kuitenkin työntekijöiden hyväksyntä tai muutosvastarinta, integraatio muiden järjestelmien kanssa, CRM-ohjelmiston valinta ja henkilöstön kouluttaminen ovat merkittäviä haasteita. Lopuksi operationaalisella tasolla asiakkuuksien johtamisen kriittisinä menestystekijöinä esitetään realistinen CRM:n käyttöönoton aikataulu, yrityksen CRM:n tuottavuuden mittariston asettaminen, personalisointi, asiakaslähtöisyys ja datankeruu. Eid (2007) tukee siis aiemmin esitettyjä näkemyksiä asiakkuuksien johtamisen haasteista ja menestystekijöistä nimenomaan CRM:n käyttöönoton näkökulmasta, mikä syventää aiempia Rigbyn ym. (2002) huomioita CRM:n käyttöönottoon liittyvistä riskeistä.

Kros ja Molis (2004) ovat tutkineet CRM:n menestystekijöitä lääkealan näkökulmasta. He nostavat aikaisemmista tutkimuksista esille yrityksen CRM-ohjelman menestystä määritteleviä tekijöitä ja

vertaavat niitä lääkealalla CRM-ohjelman käyttöönotteisiin yrityksiin kyselytutkimuksen keinoin, mikä vahvistaa aiemmin esitettyä kirjallisuutta. Näitä tekijöitä ovat muun muassa seuraavat:

- Loppukäyttäjän kokonaisymmärryksen saavuttaminen asiakkuuksien johtamisesta
- Yrityksen ylimmän johdon sitoutumisen saavuttaminen ja ylläpitäminen
- Loppukäyttäjien kouluttaminen ja mukaan ottaminen
- Asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltainen tunnistaminen
- CRM-työkalujen ja teknologioiden tutkiminen
- Kokonaiskuvan näkeminen käyttöönottokustannuksien edessä
- Konsultti- ja toimittajasuhteiden menestyksekkäs johtaminen
- Kärsivällinen CRM-strategian kehittymisen seuranta
- Koko prosessin pitäminen yksinkertaisena
- Tunnistaa ulkoistamisen kannattavuus (Kros & Molis 2004.)

Ellram (1995) on tutkinut toimittajien ja asiakasyritysten kumppanuuden menestys- ja uhkatekijöitä eri toimialoilla. Aineisto käsittää lähes sata yritystä ja tutkimuksen tuloksena tärkeimmiksi kumppanuuden menestystekijöiksi esitetään vuorovaikutteinen informaation kulku, yritysjohton sitoutuminen, yhteiset tavoitteet, lisäarvon tuottaminen sekä kattava laadunhallinta. Uhkatekijöiksi taas esitetään huono tiedonvälitys, yritysjohton sitoutumisen-, luottamuksen-, yhteistyön strategisen tavoitteen ja yhteisten tavoitteiden puutteet. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia samantyyppisiä asioita nimenomaan suomalaisen infra-alan näkökulmasta. Ozakin (2003) mukaan palveluliiketoiminnan kolme tärkeintä menestystekijää asiakkuuksissa ovat hyvän palvelun lisäksi joustavat ja asiakaslähtöiset ratkaisut ja laadukkaat tuotteet sekä aukoton tiedonkulku ja kommunikointi asiakkaan ja yrityksen välillä. Kommunikaation merkitystä korostaa myös Pekkasen (2005) siteeraamat Ellinger ym. (1999). Heidän mukaansa hyvän asiakkuuden mahdollistavaan vuorovaikutukseen kuuluu useita toisiaan tukevia osia, kuten säännölliset tapaamiset ja kokoukset, molemminpuolinen palaute, toimintojen kehittäminen palautteen pohjalta sekä yhteydenpito molempien organisaatioiden keski- ja ylemmän johdon välillä pelkän asiakasrajapinnan sijaan. Koska infra-alan toimintaan liittyy paljon teknisiä Aspekteja ja niihin liittyviä yksityiskohtia, on myös hyvin oletettavaa, että myös tämän tutkimus päättyy samantyyppisten asioiden korostumiseen asiakkuuksien johtamisen kannalta. Seuraavassa alaluvussa syvennyttään tarkemmin infra-alan käsitteeseen ja siihen liittyvään aiempaan tutkimukseen.

## 2.4 Infra-alan määritelmä ja aikaisempi tutkimus

Infrastrukturi tarkoittaa yleisellä tasolla tie-, katu- ja raideliikenneverkostoja, vesitieverkostoja, energiahuoltoverkostoja, lentoasemia, vesihuoltoverkostoja erilaisia ympäristörakenteita, kuten puistoja, vapaa-ajan rakenteita sekä maanalaisia rakenteita. Infra-ala käsittää näiden infrastruktuurin osien rakentamis- ja ylläpitotehtävät. (Günther 2006.) Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa käsiteltävän YIT Kuntatekniikka Oy:n tuottamiin infra-alan palveluihin kuuluvat aluepalveluista ympäristön ylläpito, liikennealueiden ylläpito, rakentaminen ja konekeskuspalvelut sekä tilapalveluista suunnittelu ja rakennuttaminen, tekniset ylläpitopalvelut ja puhtauspalvelut. (Mikkelin kaupunki 2008). YIT Kuntatekniikka Oy vastaa Mikkelin kaupungin ja nykyään osittain myös joidenkin lähikuntien puistojen ja taajama-alueiden eri julkisten alueiden ja katujen rakentamisesta sekä kunnossapidosta aina ruohonleikkauksesta hiekoitukseen ja kiinteistöjen ylläpitoon.

Infrapalveluiden sijasta kyseisiä palveluita voidaan laajemmin kutsua myös yhdyskuntateknisiksi palveluiksi tai erityisesti kuntien osalta kunnan tekniseksi palvelutuotannoksi (tekninen toimi). Siitosen ja Martikaisen (2005) Kuntaliitolle tekemässä tutkimuksessa kunnan tekniset palvelut ryhmiteltiin palvelukokonaisuuksiin Tilastokeskuksen ylläpitämän kuntien talous- ja toimintatilaston toimialaluokitusten pohjalta. Ensimmäiset kolme toimialuetta eli yhdyskuntasuunnittelu, liikenneväylät sekä puistot ja yleiset alueet muodostavat yhdyskuntapalveluiden kokonaisuuden. Teknisten infrastruktuuripalveluiden palvelukokonaisuus käsittää vesi-, ja jätehuollon. Rakennusvalvonta, ympäristön huolto ja palo- ja pelastustoimi muodostavat ympäristön valvonta- ja turvallisuuspalvelut. Erityiset palvelut käsittävät kuntien järjestämät toimitilapalvelut, energiahuollon sekä muut mahdolliset palvelut. Tässä tutkimuksessa käytettävä määritelmä kohdistuu yllä mainituista ensimmäisen palvelukokonaisuuden palveluihin, joita tässä tutkimuksessa on kutsuttu yleisnimikkeellä infrapalvelut ja jonka toimialarajaus on esitetty infra-alana. Seuraavaksi perehdytään infra-alan aiempaan tutkimukseen, jota on tehty hyvin niukasti etenkin asiakkaiden johtamisen osalta.

Patja (2012) on tutkinut laadullisen tapaustutkimuksen kautta infra-alaa Varkauden kaupungin teknisen palvelutuotannon ulkoistamiseen liittyen. Kyseinen tutkimus toteutettiin Varkauden kaupungin teknisen toimen tilaajaorganisaatiolle sähköisenä kyselytutkimuksena, jota täydennettiin

ja tarkennettiin yhden kaupunkiorganisaation kohdehenkilön workshop-tyyppisellä, avoimella teemalla tehdyllä haastattelulla. Työssään Patja (2012) on selvittänyt ulkoistamisen onnistumista tukevat menestystekijät ja palvelutuotannon johtamiseen liittyvät kehittämisen kohteet, mutta asiakkuuksien johtamisen tutkimusalueelle kyseinen työ ei tuo suurta lisäarvoa.

Koska tämän tutkimuksen empiirinen aineisto pohjautuu infra-alan pk-yritykseksi luokiteltavan YIT Kuntatekniikan asiakkuuksiin, on tärkeää arvioida myös Kujansuun (2010) pro gradu-tutkielmaa, jossa tutkittiin asiakkuuksien johtamista kuljetusalan pk-yrityksessä. Tutkimuksen viitekehysten ytimenä olivat asiakaskannan analysointi, asiakkuuksien arvonmääritys sekä asiakassalkutus. Yrityksen taloushallinnon tietokannoista kerättiin aineistoa asiakkuuksien arvonmääritystä ja asiakassalkutusta varten. Kuljetusyrityksen yhden asiakasyrityksen johto- ja asiantuntijatasojen henkilökuntaa haastatteleamalla taas kerättiin aineistoa kuljetusyrityksen palveluprosessien parantamiseksi. Tutkimus osoitti, että asiakkuuksien johtamisen avulla myös pk-yritys saa hyvät edellytykset menestyä kilpailuilla markkinoilla. Kalliit tietojärjestelmäinvestoinnit, jotka ovat useiden pk-yritysten ulottumattomissa, eivät automaattisesti takaa onnistumista asiakkuuksien johtamisessa. Koska yritysten resurssit ovat rajalliset, on tärkeää osata kohdistaa ne yrityksen kannalta arvokkaimpien asiakkaiden palvelemiseen. Kilpailuetua voidaan saada myös parantamalla yrityksen palvelun laatua. Tutkimuksen tuotoksena esiteltiin pk-yritykselle sopivia tapoja tehdä asiakkuuksien arvonmääritys ja asiakassalkutus. Tutkimus on kuitenkin tehty nimenomaan kuljetusyrityksen näkökulmasta, eikä siksi ole suoraan sovellettavissa infra-alalle. Aineistonkeruussa haastateltiin vain yhden pääasiakkaan henkilökuntaa, joten näkemys palveluprosessien kehittämisestä jää suppeaksi. Myös Nykänen (2011) tutki asiakkuuksien johtamisen kehittämistä suomalaisessa pk-yrityksessä opinnäytetyössään todeten pitkälti samoja asioita kuin Kujansuu (2010) ja päätyen niin ikään käytännön toimintaohjeisiin tutkitun yrityksen liiketoiminnan muokkaamiseen tuotelähtöisestä liiketoimintatavasta asiakaslähtöiseksi.

YIT Kuntatekniikka on teettänyt muutaman opinnäytetyön ainutlaatuisesta tilanteestaan, strategiastaan ja koko yhtiön perustamisen ja sen suorituskyvyn arviointiin liittyen, mistä esimerkiksi Valtosen (2011) diplomityössä perehdytään aiheeseen ”Kuntien yhdyskuntateknisten palveluiden ulkoistaminen”, jossa käsitellään YIT Oyj:n tytäryhtiöiden toimintaa julkisen sektorin palveluntuotannon ulkoistamisissa Varkauden ja Mikkelin kaupungeissa. Lisäksi on merkillepantavaa, että YIT Kuntatekniikan kaltaisia julkisyksityisomisteisia (public-private partnership, P3) yrityksiä ei ole juuri tutkittu Suomessa, mikä voi johtua myös siitä, että kyseistä

yhtiömuotoa on hyödynnetty Suomessa hyvin vähäisesti. Seuraavassa alaluvussa syvennyttään itse tutkimusaiheen kannalta asiakkuuksien johtamisen sekä infra-alan tutkimuksen yhdistämiseen, jonka jälkeen tiivistetään tutkimuksen teoreettinen näkökulma ja viitekehys.

## **2.5 Asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla**

Aiemmin esitellyn kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että asiakkuuksien johtamista haasteineen ja menestystekijöineen on tutkittu runsaasti useista näkökulmista, mutta infra-alan osalta akateeminen kirjallisuus tältä tutkimusalueelta puuttuu lähes kokonaan. Kreutzerin (2007) insinööritutkimuksen opinnäytetyö tutkii pääurakoitsijan ja alihankkijan välisiä kumppanuussopimuksia infra-alalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa kumppanuutta edistäviä tekijöitä ja edistää infra-alan kehitystä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin strukturoidulla, määrällisellä kyselytutkimuksella, joka lähetettiin Suomen kymmenelle suurimmalle pääurakoitsijalle sekä 20:lle tieliikelaitoksen urakoitsijarekisteristä satunnaisotannalla valitulle aliurakoitsijalle. Lopputuloksena esitetään toimenpidesuosituksia kumppanuuden edistämiseksi. Nämä ovat tiedon jakaminen, luottamuksen lisääminen ja kumppanin valintakriteerit. Opinnäytetyö on tehty käytännöntasolla eikä siinä ole käytetty juurikaan akateemisia lähteitä tai teoriapohjaista pohdintaa, joten työ ei ole sinänsä akateemisesti pätevä tai luotettava ja antaa käytännössä ainoastaan toimenpide-ehdotuksia infra-alan yrityksille täydentävän akateemisen tiedon tuottamisen sijaan asiakkuuksien johtamisesta ja sen haasteista ja menestystekijöistä infra-alalla.

Lisäksi infra-alaa on tutkittu verkostoitumisen näkökulmasta case-tutkimuksena Güntherin (2006) diplomityössä, jossa esitetään syitä ja motiiveja verkostoitumiseen infra-alalla, tietoja kumppanuuksien hyödyistä ja haitoista sekä selvitetään verkostoitumisen rakennusvaiheeseen sopivia valmiita työkaluja. Tutkimuksen aineiston kerrotaan koostuvan luonnollisen toimialaympäristön havainnoimisesta ja siinä käytetään ainoastaan kirjallisuuslähteitä lopputuloksiin pääsemiseksi. Kyseinen tutkimus kuitenkin perehtyy lähinnä verkostoitumisen teorioihin ja niistä sovellettuihin verkostoitumistyökaluihin ja näiden arviointiin eikä niinkään testaa niitä empiirisesti tai tutki asiakkuuksien johtamista, sillä tutkimuksen verkostot liittyvät lähinnä tuottajien välisiin verkostoihin.

Ainoa suomalaisen infra-alan ja asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät yhdistävä tutkimus ja sitä kautta potentiaalisin tämän tutkimuksen viitekehys on Pekkasen (2005) väitöskirja, jossa tutkitaan asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöitä rakennushankkeessa sekä näihin liittyviä toimintatapamuutoksia, joilla on mahdollista tukea hyvän asiakkuuden muodostumista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä rakentamisprosessin kehitystoimenpiteet tukevat hyvän asiakkuuden muodostumista sekä asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamista ja uhkatekijöiden torjumista. Tutkimuksen ensisijainen aineisto kerättiin asiantuntijahaastatteluilla, jotka toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja joihin valittiin rakennushankkeiden tilaajatehtävissä toimivia asiantuntijoita sekä rakennusliikkeiden hankkeiden kokonaistoteutuksesta vastaavia henkilöitä. Lisäksi haastateltaviksi valittiin useiden eri hankkeiden toteutusmuotojen kokemusta omaavia henkilöitä, jotta varmistettaisiin asiantuntemuksen monipuolisuus. Haastatteluissa saadun tiedon täydentämiseksi järjestettiin kaksi workshop-tilaisuutta, joista ensimmäiseen valittiin viisi kokenutta tilaajaosapuolen edustajaa ja toiseen seitsemän urakoitsijan edustajaa. Tutkimuksen tulokset tiivistetään seuraavasti:

*”Tärkeimmät asiat, joihin rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät liittyvät ovat hankkeen osaprosessien yhteensovittaminen, kustannus-, aikataulu- ja laatuavoitteiden saavuttaminen, loppuasiakkaan eli tilojen käyttäjän tarpeiden huomioon ottaminen sekä luottamus, vuorovaikutus ja vastuunjaon selkeys osapuolten välillä. Rakennushankkeen hyvän asiakkuuden syntyedellytysten parantaminen edellyttää nykyistä parempaa kokonaisprosessin hallintaa. Kehitystoimenpidesuositukset kohdistuvat rakennushankkeen sopimuskokonaisuuden, toteutusmuotokohtaisesti osaprosessien yhteensovittamisen sekä osapuolten välisten yhteistyömenettelyiden ja tiedonvaihdon kehittämiseen” (Pekkanen 2005).*

Pekkasen (2005) mukaan käytännössä kaikkien toimialojen yritysten tulee organisoida liiketoimintansa tuotokeskeisestä asiakaslähtöiseen suuntaan saavuttaakseen ja säilyttääkseen kilpailuetua. Infra-ala voidaan nähdä osana rakennus- ja kiinteistöklusteria. Tämä on erittäin ajankohtainen toimialakokonaisuus asiakkuuksien johtamisen tutkimuksen kannalta, sillä esimerkiksi Pekkasen (2005) mukaan näillä toimialoilla on perinteisesti ollut yritysten kilpailukyvyyn kannalta kannattavaa keskittyä osaamiseen ja kustannustehokkuuteen rajun hintakilpailun vallitessa, jolloin rakennushankkeiden toteutus on usein tehty rakennusprosessiin ja lopputuotteen kustannusten perusteella eikä ensisijaisesti asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Viime

vuosina tämän toimialakokonaisuuden asiakkuuksissa on kuitenkin tapahtunut muutosta, jonka myötä asiakaslähtöisyyden merkitys on noussut suureksi kustannustehokkuuden rinnalle. Lisäksi on havaittu, että hyvällä asiakassuhteiden johtamisella on saatavilla pitkäkestoisia ja kannattavia asiakkuuksia. Tämä toimiala kaipaa lisätutkimusta, sillä Pekkasen (2005) väitöskirja keskittyy nimenomaan rakennushankkeisiin liittyvien asiakassuhteiden menestys- ja uhkatekijöihin, eikä se siten kohdistu suoraan tässä tutkimuksessa määriteltyyn infra-alaan. Myös Pekkanen (2005) toteaa, että aihetta on tutkittu liian vähän tällä toimialalla.

Pekkasen (2005) tutkimuksesta voidaan soveltaa joitakin asioita asiakkuuksien johtamiseen suomalaisella infra-alalla, sillä toimialana infra-ala nähdään pienenä osana rakennusalaan. Kyseinen tutkimus keskittyy kuitenkin ainoastaan rakennushankkeisiin eikä tutkimuksen antia voida yleistää täysin toimialarajojen yli, vaikka siinä esitetyissä menestys- ja uhkatekijöissä on löydettävissä jonkin verran universaliteettia eri toimialoille hyödynnettäviksi. Tästä huolimatta tutkimuksen päätavoite on yleisesti lisätä asiakaslähtöisyyttä rakennushankkeissa, jotka ovat perusluonteeltaan projektimaisia ja kertaluonteisia. Infra-alalla yleisesti suurin osa liiketoiminnasta koostuu erityisesti tämän pro gradu -tutkimuksen toimeksiantajayhtiössä jatkuvista ylläpitotehtävistä, joista on tehty pitkäaikaisia kumppanuussopimuksia, eikä niinkään kertaluonteisista rakennushankkeista. Pekkasen (2005) tutkimustuloksiin palataan kuitenkin tämän tutkimuksen pohdinnassa, jossa vertaillaan molemmissa tutkimuksissa esiintyviä asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä.

## **2.6 Tutkimuksen teorettinen näkökulma ja viitekehys**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, millaisia ovat asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla. Tämän tutkimuksen viitekehys muodostuu Pekkasen (2005) tutkimuksesta, joka koskettaa samaa tutkimusaihetta rakennushankkeiden osalta. Tutkimuksen edellisessä alaluvussa on esitetty Pekkasen (2005) väitöskirjan pääkohdat ja keskeisimmät lopputulokset. Tuloksissa kuvataan rakennushankkeiden asiakkuuksien uhka- ja menestystekijöitä asiakassuhteiden SWOT-analyysin tyyppisesti. Pekkasen (2005) mukaan näitä tekijöitä ovat:

## Menestystekijät:

1. Avoin kommunikaatio
2. Systemaattinen tiedonvaihto
3. Yhteinen ongelmanratkaisu ja kyky saavuttaa asetetut tavoitteet
4. Osapuolten välinen luottamus
5. Joustavuus muutostilanteissa
6. Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen

## Uhat:

7. Tiedon huono hyödynnettävyys
8. Osapuolilla erilaiset tuote- ja prosessitulosten odotukset
9. Heikko osaprosessien hallinta
10. Epäselvät tai puutteelliset vastuut ja valtuudet

Lisäksi Pekkanen (2005) tunnistaa infra-alan toimitilarakentamisessa vahvuuksiksi henkilöstön yhteistyökyvyn, tavoitettavuuden, palvelutason, muutoksista sopimisen ja työnjohdon ammattitaidon, kun taas heikkouksina esitetään laadunvarmistus, itselleluovutusmenettely, luovutusaineiston ja huoltokirjan taso, työturvallisuusasioiden hoitaminen sekä viranomaisvelvoitteiden hoitaminen. Tutkimuksessaan Pekkanen (2005) vertaa näitä vahvuuksia ja heikkouksia yllä mainittuihin asiakkuuden uhka- ja menestystekijöihin toimitilarakentamisessa.

Pekkasen (2005) tutkimuksessa ei esitetä aikaisempaa valmista viitekehystä, johon kyseinen väitöskirja pohjautuu. Hän on tehnyt kattavaa kirjallisuustutkimusta joka ei keskity yksittäisiin laajoihin teorioihin vaan koostuu laajasta joukosta eri kirjallisuusviitteistä. Hän on muun muassa selvittänyt hyvän asiakkuuden muodostumiseen ja toiminnan asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat teoreettiset perusteet sekä toteutusmuotojen vaikutukset niihin ja sitten tehnyt haastattelurungon kirjallisuuslöydösten pohjalta. Pekkasen (2005) tutkimuksen pohjana oleva kirjallisuustutkimus käsittelee asiakkuuksien johtamisen teema-alueen lisäksi runsaasti rakennushankkeen toteutusmuotoja, niiden valintaa ja käyttöä. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on tutustua niihin Pekkasen (2005) käyttämiin kirjallisuuslähteisiin, jotka käsittelevät asiakkuuksien johtamiseen liittyen asiakassuuntautuneisuutta, osapuolten välistä luottamusta ja muita onnistuneen asiakassuhteen edellytyksiä.



Ventovuoren ym. (2002) mukaan urakoitsijat voivat lisätä kilpailukykyään keskittymällä asiakaslähtöisyyteen ja tuottamalla lisäarvoa asiakkailleen. Lisäksi ilmiselvien laadun, hinnan ja osaamisen ohella urakoitsijan yhteistyökyky aikaisempien kokemusten perusteella nähdään vaikuttavana tekijänä (Kärnä 2005). Tämä lisää jatkuvuutta asiakassuhteissa ja mahdollistaa kumppanuuden, joka hyödyttää asiakkuuden molempia osapuolia erityisesti strategisen suunnittelun, ajankäytön ja kustannustehokkuuden osalta, sillä erityisesti rakennushankkeiden myötä vaihtuvat urakoitsijat tuottavat molemmille osapuolille haasteita (Poutiainen 2004; Reichheld 1996). Myös asiakastarpeen tunnistaminen ja siihen vastaaminen on olennainen asia (Eerola 2000), mihin on mahdollista päästä aktiivisen vuorovaikutuksen avulla (Storbacka & Lehtinen 1997).

Luottamus on olennainen asiakkuuksien johtamisen menestystekijä (Ellram 1995; Millman & Wilson 1995) erityisesti rakennushankkeissa, joissa kokonaispalvelun ymmärtäminen ja sen laadun arviointi puolueettomasti on haastavaa (Boyt & Harvey 1997). Luottamus perustuu oikeiden asioiden tuottamiseen oikealla tavalla, kun taas liialliset lupaukset ja virheet heikentävät sitä (Poutiainen 2004; Kadefors 2004). Luottamus on teknisen osaamisen ja laadun lisäksi avaintekijä pitkäaikaisen yhteistyön kehittymisessä ja kilpailukykyyn lisäämisessä (Barney & Hansen 1994; Sharma & Patterson 1999). Asiakassuhteen alkuvaiheessa luottamus perustuu ulkoisiin tekijöihin, kuten imagoon, kun taas kumppanuusvaiheessa se koostuu lupauksien pitämisestä, avoimuudesta ja rehellisestä kanssakäymisestä (Lehtonen 2004).

Pekkasen (2005) siteeraaman Lehtosen (2004) mukaan asiakaslähtöisen liikesuhteen menestystekijöitä ovat avoin kommunikaatio, systemaattinen tiedonvaihto, yhteistyö ongelmanratkaisussa, selkeät tavoitteet sekä molemminpuolinen sitoutuminen tavoitteisiin, asiakkuuden kehittämiseen ja taloudelliseen kannattavuuteen. Vuorela (1997) tarkentaa näitä prosessitasolle odotusten täyttämiseksi laadun, joustavuuden, aikataulujen ja kustannusten pitämisen, vaivattomuuden, kokonaisvastuun, tiedonsaannin, vastaavan mestarin toiminnan ja yhteyshenkilöiden toiminnan osalta.

Verrattuna aiemmin tässä pääluvussa esitettyyn kirjallisuuteen ilmenee Pekkasen (2005) tutkimuksesta pääosin samankaltaisia teemoja: esimerkiksi menestystekijöinä asiakaslähtöisyys, strategioiden kehittäminen yhdessä, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen sekä ennen kaikkea molemminpuolinen luottamus, ja pääosin uhkina näissä epäonnistuminen. Tutkimustuloksissaan Pekkanen (2005) on tiivistänyt tilaajien ja urakoitsijoiden mielipiteet hyvän asiakkuuden muodostumiseen vaikuttavista asioista ja ryhmitellyt ne yhteensä kymmeneksi menestys- ja

uhkatekijäksi, joita hän analysoi tarkemmin. Näiden tunnistettujen menestys- ja uhkatekijöiden perusteella hän on tehnyt toimenpidesuosituksia oman asiantuntemuksen ja kenttätutkimustulosten pohjalta. Lopuksi hän on vertaillut tuloksiaan asiakkuuksien uhka- ja menestystekijöistä lukuisiin eri tutkimuksiin Suomesta ja maailmalta. Pekkasen (2005) väitöskirjan tuotokset luovat uuden teoreettisen viitekehyksen, jota sovelletaan tähän tutkimukseen siten, että aiemmin tässä pääluvussa esitelty kirjallisuus lähestyy Pekkasen (2005) tutkimuksessa esitettyjä asioita ja löydöksiä useasta sekä asiakkuuksien johtamisen, sen haasteiden ja menestystekijöiden että infra-alan tutkimuksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastelen haastateltavien asiantuntijanäkemyksiä asiakkuuksien johtamisen haasteista ja menestystekijöistä tutkimuksen viitekehyksen ja siihen liittyvän kirjallisuuskatsauksen avulla.

Pekkasen (2005) tutkimus on valittu tämän tutkimuksen viitekehykseksi, sillä vastaavia tutkimuksia tästä toimialakokonaisuudesta ja tutkimusaiheesta ei ole löydettävissä. Kyseinen väitöskirja luo hyvän vertailukohdan tälle tutkimukselle, jossa tarkennetaan aiheen tutkimustietoa infra-alalla Suomessa, minkä lisäksi samalla testataan Pekkasen (2005) tutkimustuloksia infra-alan asiakkuuksien johtamisen haasteiden ja menestystekijöiden pohjalta. Pekkanen (2005) on tehnyt kenttätutkimuksensa jokseenkin samalla tavalla kuin tämä tutkimus, sillä siinä on haastateltu sekä tilaajan että tuottajan edustajia. Täten voidaan verrata myös, antavatko sekä toimialakokonaisuuden ja infra-alan tilaajat sekä tuottajat samansuuntaisia vastauksia keskenään. Tuloksia arvioidaan Pekkasen (2005) omien tuloksien näkökulmasta joko muokaten tai vahvistaen kyseisen väitöskirjan tulokset myös suomalaisella infra-alalla yleisemminkin ainoastaan kapean kertaluontoisten infrarakennushankkeiden tutkimuksen sijaan. Lähtökohtaisesti voidaan odottaa, että toimialakokonaisuuden alla ilmenee samantyyppisiä vastauksia tutkimusaiheesta myös infra-alalla, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja samalla vahvistaa Pekkasen (2005) tutkimuksen tuloksia ja laajentaa niitä infra-alalle.

### 3. METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYSOINTI

#### 3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaisia ovat asiakkuuksien menestystekijät ja haasteet infra-alalla. Tutkimuksen metodinen lähestymistapa on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Valitsin tutkimuksellisen lähestymistavan tutkittavan joukon koon, tutkittavan aiheen sekä tutkimuksen tavoitteiden vuoksi. Laadullisen tutkimuksen valinta perustuu siihen, että aiempaa tutkimustietoa suomalaiselta infra-alalta ei ole saatavilla, vaan kyseessä on uuden tiedon tuottamista, joka vaatii kokonaisvaltaista tutkimista pyrkimyksenä löytää tutkimusaiheeseen kytkeytyviä teemoja jo tunnistettujen tulosten tilastollisen testaamisen sijaan. Syvällisen tiedon tuottamiseksi perehdyn tutkimuksessa ainoastaan yhden yhtiön asiakkuuksiin, jolloin laadullinen tutkimus on selkeä valinta.

Hirsjärven ym. (1997) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään lähtökohtaisesti kuvaamaan todellista elämää, mihin sisältyy todellisuuden moninaisuuden huomioiminen. ”Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti” (Hirsjärvi ym. 1997). Tutkijan on myös huomioitava arvojen vaikutus tutkittavien ilmiöiden ymmärtämisessä. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista saada tuloksiksi selityksiä, jotka ovat sidoksissa vain tiettyyn aikaan ja paikkaan. ”Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa asioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä” (Hirsjärvi ym. 1997).

Kvalitatiivisen tutkimuksen vastavaihtoehtona olisi tehdä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, jota yleensä harjoitetaan kyselytutkimuksen keinoin. Kyselytutkimuksen etuna olisi laajan aineiston saaminen nopeasti, mutta sen heikkouksia ovat pinnalliselle tasolle jäävä aineisto sekä teoreettinen vajaavaisuus. Lisäksi kyselytutkimuksen avulla ei ole mahdollista varmistaa luotettavasti, kuinka syvällistä asiantuntemusta ja suhtautumista vastaajat kykenevät tai haluavat osoittaa tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 1997.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa johdetaan yleensä hypoteeseja jostakin

tutkimukselle oleellisesta teoriasta, jonka kuvaavuutta testataan esimerkiksi kyselytutkimuksen keinoin. Vaikka myös laadullisessa tutkimuksessa testataan hypoteeseja, nämä tuotetaan yleensä vasta siinä vaiheessa, kun aineistoa kerätään ja tutkimustuloksia analysoidaan. (Koskinen ym. 2005.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja aineiston käsittelyyn käytetään induktiivista analyysia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan yleensä tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotosmenetelmällä. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä sillä kvalitatiivisen tutkimuksen kulkua ei voi tarkoin ennustaa. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997.)

Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusaiheeseen parhaiten, kun otetaan huomioon infra-alan ja YIT Kuntatekniikka Oy:n erityispiirteet sekä näihin tehdyn tutkimuksen lähes olematon määrä sekä haastateltavan kohdejoukon koko. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ei sovellu tähän tutkimukseen, sillä sen lähtökohtana on suuri otoskoko ja tuloksissa keskitytään numeerisiin suureisiin ja prosenttiosuuksiin. Kvantitatiivisen aineiston keruussa käytetään yleensä strukturoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja/tai kuvioin. (Heikkilä 2008.) Asiakkuuksien johtamisen haasteiden ja menestystekijöiden tutkimiseen tarvitaan enemmän pienemmästä kohteesta syvällistä kuin suuresta joukosta laajaa ja pinnallista aineistoa. Kenttätutkimuksen tuloksista on tarkoituksena löytää toistuvia teemoja ja samansuuntaisuutta aiemman tutkimuksen kanssa, tuottaen kuitenkin uutta tietoa uudelle toimialalle.

### **3.2 Aineisto ja sen kerääminen**

Tutkin aihetta kvalitatiivisen teemahaastattelun keinoin perehtymällä YIT Kuntatekniikka Oy:n merkittävimpiin asiakkuuksiin haastatteleamalla yhtiön asiakkuuksista vastaavia johtohenkilöitä sekä asiakkaiden avainhenkilöitä. Kyseinen yhtiö on erinomainen tälle tutkimukselle, koska yritys on iältään, organisaatioltaan ja asiakkuuksiltaan nuori ja murrosvaiheessa oleva yritys, jossa

asiakkuuksien johtamiseen perehtyminen on ajankohtaista. Yritys on sen ikäinen, että asiakkuuksien merkitystä ja suuntaa on ehditty pohtia mutta vakiintuneita toimintatapoja asiakkuuksien johtamiseksi ei ole muodostunut. Näistä syistä kyseiseen yritykseen perehtymällä saadaan syvällistä ja rikasta tietoa tutkimusaiheesta. Perehtymällä asiantuntijoiden näkemysten kautta yhtiön asiakkuuksien nykytilaan, tähänastisiin kehitysvaiheisiin, onnistumisiin ja epäonnistumisiin sekä kehittämismahdollisuuksiin pyrin muodostamaan kokonaiskuvan toimialalle tyypillisistä asiakkuuksien johtamisen haasteista ja menestystekijöistä. Tämän empiirisen aineiston sekä aikaisemmin esitetyn akateemisen kirjallisuuden avulla teen päätelmiä ja vastaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen: Millaisia ovat asiakkuuksien menestystekijät ja haasteet infra-alalla? Haastattelututkimuksen kautta tarkoituksena on vahvistaa aiheen tutkimustietoa suomesta ja saada käyttökelpoista tietoa infra-alan asiakkuuksien johtamisesta koko toimialan käyttöön.

Pätevän aineiston saamiseksi haastateltaviksi valitsin YIT Kuntatekniikka Oy:n asiakkuuksista vastaavia henkilöitä sekä avainasiakkaiden johtohenkilöitä. Aineistoon valittujen haastatteluiden perusteena on se, että asiakkuuksien johtamisen haasteiden ja menestystekijöiden tutkimiseen tarvitaan sekä tilaaja-, että tuottajanäkökulma. Lisäksi haastatteluihin valituilla henkilöillä on eniten kokemusta infra-alan asiakkuuksista ja siten myös vahvin näkemys alalle ominaisista haasteista ja menestystekijöistä asiakkuuksien johtamiseen liittyen. Haastateltavan ryhmän koko ja laatu ovat riittäviä sillä perusteella, että molempien osapuolien edustajia on tasapuolisesti, kuitenkin eritasoisista johtotehtävistä. Näin kaikki mahdolliset näkökulmat ja tärkeimmät seikat tulevat varmimmin ilmi. Pätevän aineiston perusteena ei laadullisessa tutkimuksessa ole aineiston määrä vaan laatu, sillä mikäli samat teemat ja tulokset toistuvat tietyn haastattelumäärän jälkeen selvästi, ei suurempi määrä haastatteluita johda todennäköisesti parempiin tuloksiin. Kaikki haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa nimensä ja tittelin julkaisemiseen, sekä yksilöityjen vastausten tunnistettavaan käyttöön. Tulokset esittelen kuitenkin pääosin nimettömässä muodossa. Yksittäisiä kommentteja esitän kuitenkin haastateltavien suostumuksen ja tulosten esittelyn sujuvuuden vuoksi esimerkkeinä niin, että henkilö tai organisaatio on tunnistettavissa.

Haastateltaviksi kutsuin YIT Kuntatekniikasta toimitusjohtaja Kari Piispasen, kiinteistöjen ylläpidon yksikönpäällikkö Kari Pitkäsen, katujen ja viheralueiden ylläpidosta vastaava työmaapäällikkö Matti Sihvosen ja ajoneuvojen välitys- ja asiantuntijapalvelut -toimintojen vastuhenkilö ja yhtiön pääluottamusmies Martti Paavilaisen. Asiakkuuksien johtamisen menestyksellisen kehittämisen sekä mahdollisten haasteiden ja menestystekijöiden arvioinnin kannalta asiakasnäkökulma on vähintään yhtä tärkeä kuin asiantunteva tuottajanäkökulma (Ryals &

Davies 2013). Tämän vuoksi haastattelin myös YIT Kuntatekniikan avainasiakkaiden työnjohdon edustajia, joita olivat Mikkelin kaupungin tekninen johtaja Jouni Riihelä, Mikkelin kaupungin entinen tekninen johtaja ja nykyinen Naistinki Oy:n toimitusjohtaja Jorma Holopainen, Etelä-Savon Energiasta kaukolämpöliiketoiminnan johtaja Arto Salmela, Mikkelin vesilaitoksen johtaja Reijo Turkki, Mikkelin kaupungin yhdyskuntatekniikan päällikkö Maini Väisänen.

Valitsin kvalitatiivinen teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun, koska sen avulla on parhaiten mahdollista tutkia haastateltavien käsityksiä ja kokemusta tutkittavasta ongelmasta. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelusta puuttuivat strukturoidulle haastattelulle ominaiset yksityiskohtaiset kysymykset, tarkka järjestys ja valmiit vastausvaihtoehdot. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu eteni tiettyjen keskeisten teemojen varassa, ja ennalta suunniteltu teemarunko varmisti haluttavien asioiden kattavan käsittelyn haastateltavan kertoessa omia näkemyksiään ja mielipiteitään. Teemahaastattelussa yhdistyvät strukturoidun ja avoimen haastattelun hyvät puolet. Se on hyvin joustava menetelmä, sillä haastattelussa ollaan avoimessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Sekä haastateltava että haastattelija voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2000.)

Teemoitin tässä tutkimuksessa käytetyn haastattelun siten, että teemat palvelevat tutkimusongelmaa. Haastattelun aluksi tutustuin henkilön ja organisaation taustoihin. Nämä ovat aiheeseen orientoivia lämmittelykysymyksiä, joiden tarkoituksena on osoittaa haastateltavan asiantuntijuus aiheesta, sekä luoda luottamusta tutkijan ja haastateltavan välillä. Seuraavaksi perehdyin varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi vaadittaviin aihepiireihin. Näitä ovat asiakkuuksien kehittyminen nykytilaan, sinä aikana asiakkuuksien johtamisessa hyvin ja huonosti kehittyneet asiat, asiakkuuden vertailu muuhun toimialaan, asiakkuuksissa kohdatut onnistumiset ja epäonnistumiset sekä kehittämissuhteet asiakkuuksien johtamisen parantamiseksi, eli menestystekijöiden vahvistaminen ja haasteiden voittaminen.

Haastatteluiden otanta on kattava, sillä valitsin haastateltavia henkilöitä tutkimukseen YIT Kuntatekniikka Oy:ltä toimitusjohtajan lisäksi kolme sekä asiakkaista viisi infra- ja rakennusalan kokemusta omaavaa, lähinnä työn- ja liikkeenjohdossa työskentelevää henkilöä, joista kaikki omasivat kattavasti näkemystä tutkittavasta aiheesta eli asiakkuuksien johtamisesta ja siinä

kohdattavista haasteista ja menestystekijöistä sekä tilaaja- että tuottajaorganisaation kannalta. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja aineiston laadukkuuden varmistamiseksi harkitsin potentiaalisia avainasemassa olevia haastateltavia yhdessä YIT Kuntatekniikan toimitusjohtajan kanssa. Näillä perusteilla tutkimuksen empiirisestä aineistosta muodostui tarpeeksi kattava sisällönanalyysiä ja tutkimusaihetta koskevan pätevän uuden tiedon tuottamista varten. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteerinä onkin sen laatu määrän sijaan, ja aineiston tavoitteena on, että tutkija kykenee käsittelemään tutkittavaa ilmiötä konseptuaalisesti.

Lisäksi haastattelukohteiksi rajattuja avainasiakkuuden kriteeriä täyttävää organisaatiota ei tähän tutkimukseen olisi ollut saatavilla juuri yllä mainittuja enempää. On huomioitavaa, että pienempiä asiakkuuksia olisi myös voinut sisällyttää kenttätutkimukseen, mutta infra-alan ja erityisesti tutkimuksen toimeksiannon antaneen yrityksen asiakkuuksien johtamisen käytäntöjen ollessa vasta kehitysvaiheessa on olennaista keskittyä ensiksi suurempiin ja keskenään mahdollisimman samantyyppistä kannattavuuspotentiaalia omaaviin asiakkaisiin, joilla on strateginen merkitys myös yritykselle jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Lopuksi tutkimuksen kannalta ei ole oletettavaa, että tavoittelemalla enemmän haastateltavia olisin saanut merkittävästi kattavampia tuloksia, sillä jo näissä haastatteluiden vastauksissa oli havaittavissa samoja teemoja ja samankaltaisia vastauksia.

Teemahaastattelut toteutettiin yhtä Kuopiossa järjestettyä haastattelua lukuun ottamatta minun ja kunkin haastateltavan kanssa erikseen heidän henkilökohtaisissa työhuoneissaan Mikkelissä kasvotusten, yhteensä kolmen haastattelupäivän aikana maaliskuussa 2012. Kenttätutkimuksessa suosin haastattelujen pitämistä haastateltavien omissa toimitiloissa, jotta kohdehenkilöt voisivat keskustella tuttujen tilojen puitteissa rennommin. Haastattelumuotona tutkimuksessa käytin puolistrukturoitua, maksimissaan 45–60 minuutin mittaiseksi suunniteltua teemahaastattelua, missä esitin haastateltaville henkilöille aiheeseen liittyviä pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole olemassa valmiita tai lyhyitä vastauksia. Esitin sekä tilaaja- että tuottajaorganisaation edustajille samat haastattelupohjan mukaisia kysymyksiä, joita muokkasin näiden välillä ainoastaan siten, että ne kohdistuivat asiakkuuksien johtamisen kannalta joko tilaajan tai tuottajan omaan asiakkuuden näkökulmaan. Haastattelun runko löytyy tämän tutkimuksen lopusta liitteenä.

Tiedotin haastateltavien henkilöiden organisaatioita ennen haastatteluiden tekemistä tutkimuksesta

YIT Kuntatekniikka Oy:n toimesta ja että tulen lähestymään heitä tarkemmin haastatteluaiakataulujen sopimiseksi. Sovittaessa haastatteluajoista ja -paikoista puhelimitse noin viikko ennen kenttätutkimusvaihetta kerroin haastateltaville lyhyesti tutkimuksen aiheesta, mutta kysymyksiä haastateltaville en antanut etukäteen. Kaikki haastateltaviksi kaavailut henkilöt suostuivat haastatteluun ja suhtautuivat sekä tilaaja- että tuottajaosapuolen edustajina tutkimukseen positiivisesti ja kokivat sen tarpeelliseksi ja hyödylliseksi omien asiakkuuksiensa johtamisen kannalta.

Haastattelutapaamisten aluksi kerroin haastateltaville vielä tutkimuksen ja itseni taustasta ja tutkimuksen tavoitteista, kokonaispiirteittäin haastattelun aikana keskusteltavista asioista sekä kannustin mahdollisimman avoimeen ja asiantuntijamaiseen kertomukseen. Koska tutkimuksessa haastateltavat henkilöt toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään myös tulevaisuudessa, huomioin jo etukäteen henkilösuhteiden ylläpitämisen vuoksi mahdollisuuden jättää joitakin tutkimuksen lopputuloksen kannalta merkityksettömiä vastauksia pois tutkimustuloksista. Tällä tarkoitan keskustelun aikana mahdollisesti esiin tulevaa, johonkin tiettyyn henkilöön tai asiaan kohdistuvaa vahvaa kritiikkiä, jonka julkaisu ei tuo tutkimukselle mitään hyötyä mutta voi vaikuttaa mahdollisesti negatiivisesti asiakkuuksiin, eikä siksi ole mainitsemisen arvoista tietoa. Tutkimuksen aikana ei kuitenkaan ilmennyt tällaisia salassa pidettäviä asioita. Lisäksi ennen haastattelun alkua kysyin kultakin haastateltavalta erikseen tämän halukkuutta salata kyseisen haastattelun tiedot, mutta yksikään haastateltavista ei halunnut vastauksiaan salattavan.

Haastatteluvaiheen alussa pyysin haastateltavia kertomaan omasta taustastaan ja kokemuksistaan erityyppisistä asiakkuuksista ja niihin liittyvistä työtehtävistä, minkä jälkeen selvitin kunkin organisaation taustat sekä organisaation pinnallisesti. Haastattelun alkuvaiheen pyrkimyksenä oli kysyä helpohkoja ja ei-tulkinnanvaraisia kysymyksiä, joiden oletin lisäävän luottamusta itseni ja haastateltavan välillä samalla, kun henkilötaustojen selvittämisellä varmistettaisiin tutkimuksen kannalta kunkin haastateltavan asiantuntemus ja kokemus tutkittavasta aiheesta. Seuraavaksi selvitin YIT Kuntatekniikka Oy:n edustajien osalta, missä tilassa yhtiön asiakkuuksien johtaminen on ja miten se on kehittynyt nykytilaansa, kun taas avainasiakkuuksien edustajilta kysyin, millaisena ne kokevat asiakkuutensa nykytilan ja miten se on siihen kehittynyt (haastattelupohjan kysymys 6).



Tämän jälkeen siirryin tutkimuksen tavoitteiden ja Pekkasen (2005) tutkimuksesta johdetun viitekehyksen mukaisesti asiakkuuksien johtamisen menestys- ja uhkatekijöiden tunnistamiseen infra-alalla (kysymykset 7–10). Kysymykset 7–10 lähestyivät tutkimusaihetta selvittäen käytännössä samaa asiaa mutta muotoiltuna eri tavoin. Koska haastattelin ainoastaan yhden yrityksen tilaaja- ja tuottajaosapuolia, kysyin haastateltavien kokemuksia YIT Kuntatekniikka Oy:n asiakkuuksista myös muihin infra-alan toimijoihin verrattuna varmistaakseni myös näiden asiakkuuksien vertailukelpoisuuden muuhun infra-alaan. Lopuksi päätin haastattelun pyytämällä kehitysehdotuksia infra-alan asiakkuuksien johtamiseen aikaisempien vastausten pohjalta samalla pyytäen mahdollisia lisäkommentteja aiheesta yleisesti.

Haastatteluista saamani kokemuksen perusteella kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin pääosin avoimesti, laajasti ja esittivät vastakysymyksiä sekä keskustelivat eri asioista tutkimuksen kannalta tarpeen mukaan syvällisemmin. Kuitenkin eri haastateltavien ja kysymysten välillä oli havaittavissa jonkin verran eroja siinä, kuinka kattavasti haastateltavat vastasivat eri kysymyksiin. Silti jokaisesta haastattelusta oli löydettävissä yhteneviä teemoja ja haastateltavien väliset pienet erot kohdistuivat pitkälti mielipiteiden voimakkuuseroihin sekä asiakkuuksien johtamisen vahvuuksista että heikkouksista ja näiden tärkeydestä. Tutkimuksessa pidetyt haastattelut olivat luonteeltaan vuorovaikutteisia ja keskustelunomaisia, ja tarkentavia kysymyksiä esitin sen verran, että keskustelun fokus säilyi tutkittavassa aiheessa, ja keskustelua eri aiheista tarkensin tarpeen mukaan riittävän konkreettisen datan saamiseksi.

Lisäksi kaikki haastateltavat tiedostivat YIT Kuntatekniikan olleen vielä suhteellisen nuori ja suuressa murroksessa viimeiset pari vuotta ollut organisaatio, ja henkilöt pyrkivätkin peilaamaan kokemuksiaan aiempiin kokemuksiinsa sekä tarkastelemaan yrityksen asiakkuuksien johtamista molempien osapuolten kannalta, mistä kehittyi lopulta rakentavia vastauksia. Avointen kysymysten ja osittain eri aihealueiden välillä risteilleen keskustelun kautta halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden vastata kysymyksiin itselleen luontevalla tavalla ja haluamassaan järjestyksessä. Aiempaan kysymykseen saatettiin palata, mikäli esille nousi tähän liittyviä ajatuksia. Lisäksi pyrin löytämään sellaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, jotka tarkasti rajattujen kysymysten ja ohjatun keskustelun kautta olisi muutoin saatettu sivuuttaa. Täten puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi hyvin tämän tutkimuksen empiirisen datan keräämiseen, kuten aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella oli myös oletettavaa. Asiakkuuksien johtamista käsittelevistä aiemmista tutkimuksista valtaosa on toteutettu nimenomaan laadullisen haastattelututkimuksen keinoin.

### 3.3 Aineiston analysointimenetelmä

Tutkimuksen empiirisen aineiston analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysia, joka on Elon ja Kynkään (2007) mukaan menetelmä kirjallisten, verbaalisten ja visuaalisten viestien analysointiin. Menetelmää käytettiin aluksi hymnien, sanomalehtien, aikakauslehtiartikkeleiden, mainosten ja poliittisten puheiden analysointiin 1800-luvulla. Nykyään sisällönanalyysin käyttö on lisääntynyt tasaisesti viestinnän, journalismin, sosiologian, psykologian ja liiketalouden tutkimuksessa. Tutkimuksellisenä menetelmänä sisällönanalyysi tarjoaa järjestelmällisen ja objektiivisen tavan kuvailla ilmiöitä, ja sitä käyttämällä on mahdollista suodattaa dataa erillisiin sisältökategorioihin. Menetelmää voidaan hyödyntää sekä laadullisen että määrällisen datan analysointiin sekä induktiivisella että deduktiivisella tavalla. Sisällönanalyysin etuna on tutkimusmallin mukaan joustava ja tutkimuksen sisällölle herkkä menetelmä. Sisällönanalyysissa sekä induktiivinen että deduktiivinen analyysiprosessi etenevät kolmessa päävaiheessa, jotka ovat valmistelu, organisointi ja raportointi. Tästä huolimatta datan analysointiin ei ole erityisiä järjestelmäsääntöjä, vaan pääasiassa data jäsenellään ryhmiin tai kategorioihin tutkimukselle tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tässä tutkimuksessa käytän induktiivista sisällönanalyysia, jossa ryhmittelen teemahaastatteluiden avulla kerätyn laadullisen datan kahteen pääkategoriaan asiakkuuksien johtamisen haasteet ja asiakkuuksien johtamisen menestystekijät sekä alakategorioihin, jotka ovat näihin liittyvät tilaaja- ja tuottajaosapuolten yhtenevät ja eriävät näkemykset. Koska pyrin tutkimuksessani YIT Kuntatekniikka Oy:n asiakkuuksia tutkimalla luomaan kuvan asiakkuuksien johtamisen haasteista ja menestystekijöistä infra-alalla, on Elo ja Kyngästä (2007) mukailleen sisällönanalyysi sopiva menetelmä induktiiviseen laadulliseen tutkimukseen, sillä täten on koodaamalla mahdollista löytää ja tarkentaa haastatteluista esiin tulevia yhteisiä piirteitä. Toivosta (1999) mukailleen koodit ovat esimerkiksi käsitteistä, hypoteeseista, tutkimuskysymyksistä tai eri teemoista muodostettuja kategorioita, joita käyttämällä voidaan luokitella raakadatan muodossa oleva teksti koodittamalla.

Kvalitatiivisessa sisällön analyysissä ollaan teemojen esiintymistiheyden sijaan kiinnostuneita tutkittavaan ilmiöön liittyvistä sisällöllisistä merkityksistä. Sisällön analyysissa on tavoitteena etsiä käsitteellisiä samankaltaisuuksia. Analyysi päättyy yleensä vasta, kun uudesta aineistosta ei enää löydy uusia näkökulmia. Haastattelujen litterointi tehdään kirjoittamalla äänitallenteet tekstimuotoon esimerkiksi haastattelukohtaisiksi tiedostoiksi. Ennen samankaltaisuuksien luokittelua aineistoa kannattaa lukea monta kertaa ja miettiä mitkä sisällöt ovat tutkimuksen

kannalta olennaisia. Luokittelun toteuttaminen eli koodaaminen perustuu vertailuun ja se voi tarkoittaa käytännössä analysoitavaan tekstiin tehtäviä muistiinpanoja ja tekstiin liittyviä tulkintoja. Lähtökohtana luokittelulle ovat aina jotkin muuttujat ja teema-alueet. Sisällön analyysin kannalta on tärkeää saada aineistolle ja teorialle käsitteellinen vastaavuus siten, että teoria ja tutkittava aineisto tukevat toisiaan. Luokittelurunko syntyy silloin, kun keskeisemmät käsitteet alkavat nousta teoreettisten käsitteiden tasolle. Tutkimusaiheesta ja teoreettisesta viitekehystä voi johtaa aineiston analyysiluokkia. Sisällönanalyysin vaiheet ovat siis tiivistetysti aineiston saaminen tekstimuotoon (litterointi), datan perusteellinen läpiluku, koodaaminen, luokittelu/segmentointi sekä raportointi. (Seitamaa-Hakkarainen 2000.)

Nauhoitin kaikki haastattelut kokonaisuudessaan haastateltavien luvalla. Tämän jälkeen kuuntelin äänitallenteet ja litteroin eli purin haastatteluaineiston erillisiin tekstitiedostoihin noin viikon aikana haastattelupäivien jälkeen. Tämän jälkeen koostin haastatteluista saadun raakadatan yhteen ja koodasin eri teemojen ja esiinnoisseiden asioiden mukaan, mitä helposti yhteneväinen haastatteluissa käytetty runko. Suoritin tämän tutkimuksen analyysin luokitteluosuuden tutkimusaiheen ja viitekehysten mukaisesti päätyen kahteen pääkategoriaan, joita olivat asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla. Tulostaulukossa on eritelty vielä alakategorioina haasteet ja menestystekijät tilaaja- ja tuottajaosapuolten yhteneviin ja eriäviin näkemyksiin. Tämän luokittelun jälkeen koodasin aineistoa haastattelukysymys ja haastattelu kerrallaan useaan kertaan kategorioiden mukaisesti jättäen samalla pois tutkimuksen kannalta epäolennaisia taustatietoja ja aiheen ohittavia seikkoja. Samalla tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset ja toistuvat sisällöt nousivat esiin. Listasin nämä koodauksessa tulkitsemäni merkityksellisimmät sisällöt kunkin kategorian alle taulukoihin 1 ja 2.

Kategoriat, joiden alla eritellään osapuolten yhtenevistä ja eriävistä näkemyksistä tuotetut pääkohdat, ovat ikään kuin välivaiheen tuloksia, sillä haasteita ja menestystekijöitä löytyi niin runsaasti, että ne vaativat vielä jalostamista ja tiivistämistä. Tämä edellä mainittu kategoriointi antaa pelkkiin haasteisiin ja menestystekijöihin jakoa syvällisempää ja moniulotteisempaa tutkimustietoa, minkä lisäksi se selkeyttävää ja korostaa kaikista merkityksellisimpien tekijöiden tunnistamista jatkoanalyysiä varten. Tutkimuskysymys, ”millaisia ovat asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla”, vaatii tulosten jatkoanalysointia ja tiivistämistä, jotta alakategorioiden sisällä olevat merkityksellisimmät yhtenevät löydökset sulautuvat vertailemalla yhteen ja muodostavat ytimekkään vastauksen tutkimuskysymykseen. Nämä lopputulokset ovat esitettynä

taulukoiden 1 ja 2 alla. Tulokset on esitetty Pekkasen (2005) viitekehysten tavoin, jotta vanhan ja uuden tiedon vastaavuutta voidaan parhaiten verrata.

Samanlaista analyysitapaa on käytetty myös muissa aihetta sivuavissa tutkimuksissa, kuten Hakovirran (2008) pro-gradussa, jossa tutkittiin asiakassuhteen johtamisen kriittisiä menestystekijöitä. Tutkimuksessa purettiin haastatteluiden avoimista kysymyksistä saadut vastaukset taulukoiksi teemoittain. Tulosten yhteenveto tehtiin jokaiseen teemaan liittyvien vastausten määrän perusteella sillä perusteella, että mitä enemmän teema sai vastauksia, sitä tärkeämpi sen merkityksen oletettiin olevan. Hakovirta (2008) koki, että onnistuneen teemoittelun lähtökohta on haastattelurungon selkeä teemoittelu. Tämän vaiheen jälkeen suoritettiin vielä aineiston tarkempi tyypittely, jonka tuloksena asiakkuuden johtamisen kriittiset menestystekijät jaoteltiin kuuteen erilliseen luokkaan ja keskeisimmät tulokset on esitelty näiden luokkien mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa ennen varsinaisia tutkimustuloksia perehdyn tarkemmin tutkimuksen empiirisen osion kohteena olevaan yritykseen sekä haastattelun alussa kartoitettuihin taustatietoihin haastateltavista ja heidän organisaatioistaan. Seuraavassa pääluvussa käsittelem tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu kolmeen osaan; taustoihin, haasteisiin ja menestystekijöihin. Lopuksi vertailen tuloksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Raportin viimeisessä luvussa on tiivis yhteenveto tutkimuksesta, vertailua aiempien tutkimusten tuloksiin, tutkimuksen laadun arviointia sekä jatkotutkimusideoita.

### **3.4 Kohdeyrityksen taustat**

YIT Kuntatekniikka Oy on mikkililäinen julkisyksityinen yhteisyritys. Yhtiön omistavat 60 prosentin osuudella Mikkelin kaupunki ja 40 prosentin osuudella YIT Rakennus Oy. YIT Kuntatekniikan liiketoiminta liikevaihdollisesti sekä henkilöstöressurssien tarpeen osalta koostuu puoliksi Mikkelin kaupungin ja sen omistamien yhtiöiden infrapalveluiden tuottamisesta ja puoliksi kiinteistö rakentamisesta, kiinteistöjen ylläpidosta sekä saneerauksista erityisesti Mikkelin kaupungille. YIT Kuntatekniikan tilauskannasta noin 80 prosenttia koostui vuonna 2012 Mikkelin kaupungin tekemistä tilauksista. Yritys on tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoinen ja antoisa

erityisesti siksi, että se on Suomessa käytännössä alallaan ensimmäinen vaiheittain kaupungin liikelaitoksien toimintojen ulkoistamiseksi perustettu julkisyksityisomisteinen yritys (public-private partnership, P3), joka on kasvattanut liiketoimintaansa voimakkaasti muutaman vuoden aikana ja pyrkii jatkamaan sitä edelleen tulevaisuudessa. Infra-ala yleisestikin on erittäin vähän tutkittua Suomessa, joten alaa ennakkoluulottomasti muokkaavan yrityksen tutkimista voitaisiin pitää jopa etuoikeutena. Yritys on perustettu vuonna 2008 Mikkelin kaupungin ja YIT Rakennus Oy:n kesken korvaamaan Mikkelin aluepalveluliikelaitoksen ja tuottamaan infra-alan palveluita Mikkelin kaupungille tehokkaammin. Toimintansa aikana yritys on kasvanut rajusti, minkä lisäksi yritykselle on ulkoistettu myös vuoden 2011 alusta lähtien Mikkelin kaupungin Tilapalvelut-liikelaitoksen liiketoiminta, ja yritys on ruvennut tuottamaan palveluita entistä enemmän myös yksityissektorille erityisesti suurille yritys- ja yhteisöasiakkaille. Tästä tilanteesta yritys pyrkii laajentamaan asiakkuuksia entistä selvästi enemmän yksityissektorille ja pitkäkestoisempiin asiakkuuksiin.

YIT Kuntatekniikka Oy sopii asiakkuuksien johtamisen haasteiden ja menestystekijöiden tutkimiseen hyvin siksi, että yhtiö pyrkii entistä enemmän luomaan taloudellista menestystä hakemalla kasvua liiketoimintaansa yksityissektorilta nykyisten julkisen sektorin asiakkuuksiensa ohella. Koska yhtiön perustamisesta on vielä alle viisi vuotta, voidaan sen tulkita olevan vielä iältään nuori yritys, joten on tärkeää ensiksi selvittää sen asiakkuuksien nykytila ja kehityspotentiaali. Yhtiön murrosvaiheen ja kasvun seurauksena asiakkuuksiin paneutuminen on ajankohtaista juuri tällä hetkellä. Empiirisen tutkimuksen ja aiempien akateemisten julkaisujen yhteensovittamisella tutkimuksessa voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä ovat infra-alan asiakkuuksien keskeisimmät haasteet ja menestystekijät sekä näiden tunnistamisen avulla saadaan tietoa siitä, miten YIT Kuntatekniikan ja yleisesti toimialan asiakkuuksien johtamista on mahdollista kehittää.

Tutkimus tehdään tilanteessa, jossa YIT Kuntatekniikka Oy on murrosvaiheessa sen kasvettua yli kaksinkertaisesti sekä liikevaihdollisesti että henkilöstöltään Mikkelin kaupungilta yhtiölle ulkoistamisen myötä siirtyneiden palveluiden ja henkilöstön myötä. Vuoden 2011 aikana yritys on vasta päässyt suunnilleen nykyiseen kokoonsa ja alkaa hiljalleen vakiinnuttaa paikkaansa ja tarjoamiaan palveluita nykyisissä asiakkuuksissaan. Täten yritys keskittyykin nyt liiketoiminnan ja kannattavuuden kasvattamiseen yksityisellä sektorilla, mikä on selkeä haaste, sillä tähän asti liiketoiminta on ollut suhteellisen vähäistä yksityisellä sektorilla, joka generoi tällä hetkellä noin 20 prosenttia yhtiön liikevaihdosta. Lisäksi nykyiset talousnäkymät tuottavat yritykselle haastavat olosuhteet kehittää asiakkuuksiaan yksityissektorilla, sillä taantuma luultavasti vähentää

asiakkuuksien määrää ja niistä saatavien sopimuksien laajuutta, sekä täten kehittämispotentiaali on oletettavasti vähäisempää vallitsevaa vakaampaan taloustilanteeseen verrattuna.

YIT Kuntatekniikka Oy:n yhtenä erityispiirteenä on jatkuva muutos, sillä aiemmin mainittujen muutoksien lisäksi vuonna 2014 Mikkelin kaupungin alustavissa suunnitelmissa on myydä nykyinen omistusosuutensa YIT Kuntatekniikka Oy:stä YIT Rakennus Oy:lle. Tällöin myös Mikkelin kaupungin aluepalveluiden tuottaminen avautuu kilpailulle. Kilpailun lisääntyminen korostaa yrityksen tarvetta kehittää ja hoitaa pääasiakkaansa Mikkelin kaupungin sekä sen tytäryhtiöiden asiakkuuksia erityisen hyvin. Olosuhteista on tärkeää ottaa huomioon myös yrityksen henkilöstön raju lisääntyminen, mahdollinen lisäkoulutustarve ja muutosvastarinta sekä vastikään rekrytoitu henkilöstö. YIT Kuntatekniikan kohdalla on lisäksi erityispiirteenä yhteisyrityksen hyvät ja haasteelliset seikat liittyen yksityisyrittäjien ja kaupungin väliseen yhteisomistukseen ja tämän omistuksen ainutkertaisuuteen Suomessa.

Yhtiön virallinen päätoimiala on Yhdyskuntasuunnittelu (YTJ-tietopalvelu 2013). Yhtiön liikevaihto 31.12.2011 päättyneellä tilikaudella oli noin 12,7 miljoonaa euroa, jossa kasvua edellisestä tilikaudesta oli 95,90 prosenttia. Tulosta yhtiö teki vuonna 2011 vain noin 1 000 euroa liikevoiton jäädessä nolnaan verrattuna edellisvuoden 122 000 euron tulokseen ja 2,40 prosentin liikevoittoon. Henkilöstöä YIT Kuntatekniikalla oli vuoden 2011 lopussa 123 henkilöä, kun vuoden 2010 lopussa henkilöstöön kuului 64 henkilöä (Taloussanomat 2012). Tunnuslukujen valossa yhtiön kannattavuus on ollut suhteellisen pientä tai jopa heikkoa johtuen pienestä ja olemattomasta liiketuloksesta tilikausina 2010 ja 2011. Tämän voidaan nähdä kuvastavan sitä, että yhtiön merkittävä, liikevaihdon lähes kaksinkertaistava kasvu ja samaan aikaan uusien liiketoimintojen ja henkilöstön haltuunotto eivät ole vielä toistaiseksi tuottaneet merkittävää kannattavuutta. Ottaen huomioon yhtiön lyhyen historian, ainutkertaisen luonteen sekä jatkuvan muutoksen on kuitenkin mahdollista ennakoita, että yhtiön kannattavuus tulee paranemaan lähitulevaisuudessa, kun yhtiön liiketoiminnot ja nykyasiakkuudet on saatu kehitettyä ja vakiinnutettua erityisesti kustannusten, henkilöstön sekä johtamisen osalta. Nämä tulkinnat yhtiön tunnuslukujen kehityksestä ja tulevaisuudesta ovat omia näkemyksiäni ja yksi tulevaisuuden mahdollisia tutkimusaiheita samantyyppisiin yhtiöihin liittyen.

Yrityksen toimitusjohtaja Kari Piispasen mukaan yrityksen suorittava henkilöstö on ehtinyt jo tottua nykyiseen työantajaansa, mutta itse asiakkuuksien kehittämisessä on vielä kehittämistä. Tämä voi johtua myös siitä, että aiemmin kaupungin liikelaitoksissa asiakkuuksista vastaavat päälliköt ovat

käytännössä vastanneet vain Mikkelin kaupungin tilauksista, mitkä ovat lähtökohtaisesti vakaampia ja yksinkertaisempia hoitaa. Nykytilanteessa YIT Kuntatekniikka Oy pyrkii kuitenkin lisäämään ja kehittämään pitkäkestoisempia ja tuottavia asiakkuuksia lisäksi yksityisellä sektorilla, mikä tuottaa uusia haasteita myös yrityksen asiakkuuksista vastaaville avainhenkilöille, sillä yksityisen sektorin tilausten luonne vaihtelee suhteellisen vähätuottoisista kerta-asiakkuuksista potentiaaliin strategisiin kumppanuuksiin, jotka taas ovat ennustettavampia ja lähtökohtaisesti varmemmin tuottavia. Täten lähestyn tutkimusaihetta asiakaslähtöisesti siten, että pyrin selvittämään asiakkaiden tarpeita asiakkuuksien kehittämiseksi samalla, kun selvitän YIT Kuntatekniikka Oy:n avainhenkilöiden valmiutta ja näkemyksiä asiakkuuksien kehittämiseen ja sen haasteisiin ja menestystekijöihin liittyen.

### **3.5 Haastateltavien taustat**

Liitteessä 1 on nähtävissä kenttätutkimukseen käytetty teemahaastattelun pohja. Haastattelupohjasta kysymyksien 1-4 vastauksilla ei ole niinkään analyysin kannalta varsinaista merkitystä, vaan niiden pääasiallinen tarkoitus oli osittain testata haastateltavien pohjatietoja omasta yrityksestään ja tilaaja-/tuottajatoiminnasta aiemmin. Samalla ensimmäiset kysymykset toimivat ”lämmittelykysymyksinä” ennen tutkimuksen tavoitteiden kannalta tärkeitä kysymyksiä, millä sain haastateltavia avautuneemmiksi ja orientoitumaan kohti tulevia laajoja ja sisällöltään merkittävämpiä kysymyksiä. Lisäksi haastateltavien taustoja selvittämällä varmistuin siitä, että kutakin haastateltavaa voidaan pitää alan ja aiheen asiantuntijana. Tämän lisäksi kysymyksissä 7–10 kysyin osittain samaa asiaa, mutta erilaisesta kysymyksenasettelusta oli selvästi hyötyä, sillä niin kutsutut kontrollikysymykset tuottivat lisää ja syvällisempiä vastauksia sekä lisäsivät vastausten luotettavuutta.

Kaikilta haastateltavilta ensimmäisiin kysymyksiin organisaatioiden kooksi selvisi yhtä lukuun ottamatta vähintään 40 henkilöä työllistäviä organisaatioita. YIT Kuntatekniikkaa ja Naistinki Oy:tä lukuun ottamatta haastateltavien organisaatiot ovat vuosikymmeniä vanhoja ja kaikilla haastatelluilla on kymmenien vuosien kokemus infra-alalta joko tilaaja-, tuottaja- tai molempien organisaatioiden työtehtävistä. Kaikkien vastaajien tähänastinen kokemus pohjautuu nimenomaan infra- ja rakennustoimialaan, joten näiden erottelu analyysissa ei ole tutkimuksellisesti tarkoituksenmukaista.

Johtuen YIT Kuntatekniikan toiminnan lyhyestä historiasta vastaajista käytännössä kukaan ei ollut niin pitkään kokemusta asiakkuuksista YIT Kuntatekniikan kanssa, että asiakkuus olisi päässyt vielä vakiintumaan ja että nykytilaa voitaisiin reflektoida yhtiön aiempaan toimintaan pitkäaikaisen asiakassuhteen perusteella. Kuitenkin kaikki haastateltavat tiedostivat, että kenttätutkimuksessa käsitellyt asiakkuudet tulevat jatkumaan pitkäkestoisina YIT Kuntatekniikka Oy:n kanssa tulevina vuosina ja että asiakkuuksia enemmän kehitetään kuin vähennetään tänä aikana molemminpuolisesti. Kaikilla haastateltavilla on selvä mielipide siitä, miten asiakkuuksia YIT Kuntatekniikassa tulisi kehittää sekä sisäisesti yhtiössä että asiakkaiden näkökulmasta. Kysymys 5 tuotti yllättävän samankaltaiset vastaukset kaikilta, eli käytännön päätöksenteko on molemmin puolin työnjohtajien vastuulla ja tätä ylemmällä tasolla käsitellään lähtökohtaisesti vain yhteystyösopimukset ja mahdolliset suuremmat sopimuskiistat.



#### 4. EMPIIRINEN ANALYYSI JA TULOKSET

Analyysi- ja tulososiossa esittelen aluksi asiakkuuksien kehittymistä nykytilaansa litteroimastani aineistosta muokkaamani yhteenvedon muodossa, jotta tutkimuksen lukijan olisi mahdollista arvioida esitettyä empiiristä dataa pelkkää analyysiä ja lopputuloksia yksityiskohtaisemmin sekä samalla sisäistää paremmin haastateltujen henkilöiden mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Haastatteludatan analysoinnin tuottamat asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät esittelen eriteltyinä alaluvuissa 4.2 ja 4.3. Myös näiden osioiden alussa käytän yllä mainitusta syystä yksityiskohtaista kerrontaa, ja jaoin ne jo havaituksi haasteiksi ja menestystekijöiksi sekä potentiaalisiksi haasteiksi ja menestystekijöiksi. Sisällönanalyysimenetelmän mukaisesti aineistolle tehdyn koodauksen perusteella luokittelin havaitsemani teemat kategorioihin, joita ovat tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennaiset asiakkuuksien johtamisen haasteet tilaaja-, tuottaja- sekä yhteisten näkemysten mukaisesti ja asiakkuuksien johtamisen menestystekijät tilaaja-, tuottaja sekä näiden yhteisten näkemysten mukaisesti. Nämä on esitetty taulukoissa 1 ja 2. Taulukoista on havaittavissa, että sekä tilaaja- että tuottajaosapuolten edustajien näkemyksissä on useita yhteneväisyyksiä. Kuitenkin haastateltujen henkilöiden näkemyksien välillä on nähtävissä painotuseroja. Taulukoissa esitetyt tulokset on analysoitu uudelleen ja näistä voimakkaimmin esiin nousevat on koostettu taulukon perään tutkimuksen päätuloksiksi ja näin ollen tutkimuskysymyksen vastauksiksi. Nämä merkittävimmät haasteet ja menestystekijät on esitetty Pekkasen (2005) viitekehyksen mallin mukaisesti. Tämä helpottaa tutkimustulosten vertailemista viitekehykseen.

Taulukoissa eri osapuolten välisien eriävien näkemysten painoarvoja asiakkuuksien johtamisen haasteista ja menestystekijöistä ei ole lajiteltu eikä tekijöitä ole luokiteltu tärkeysjärjestyksen mukaisiksi, mutta molempien osapuolten yhteiset näkemykset taulukoin karkeassa tärkeysjärjestyksessä perustuen kyseisten teemojen toistuvuuteen haastateltujen henkilöiden keskuudessa. Tärkeysjärjestys on suuntaa antava, sillä tekemieni haastattelujen lukumäärän sekä haastateltujen henkilöiden näkemysten kirjon ja eri tavoin esitettyjen mutta samankaltaisten teemojen vuoksi todellisen yhteisten näkemysten tärkeyden arviointi on haastavaa.

Taulukoista en ole poissulkenut yksittäisten haastateltujen henkilöiden näkemyksiä, vaan esitän ne sellaisinaan. Haastattelusta saadusta datasta kuitenkin jätin taulukoiden ulkopuolelle sellaisia

näkemyksiä, jotka eivät liity asiakkuuksien johtamisen haasteisiin tai menestystekijöihin. Tällaisia ovat esimerkiksi kommentit yksittäisenä onnistumisena tietyn uuden asiakkaan saaminen tai spekulatio YIT Kuntatekniikan tulevasta omistuspohjasta. Tutkimustuloksia vertaan alaluvussa 4.4 tutkimuksen viitekehyksenä olevaan Pekkasen (2005) tutkimukseen. Lopuksi teen tutkimuksen yhteenvedon ja arvioin tutkimusta kriittisesti.

#### **4.1 Asiakkuuksien kehittyminen nykytilaan ja vertailu muuhun toimialaan**

##### **Asiakkuuksien kehittyminen nykytilaan**

Haastatteluiden varsinaisesti asiakkuuksiin liittyvistä teemoista keskustelin haastateltavien kanssa ensimmäiseksi asiakkuuksien kehittämisestä nykytilaansa sekä tilaaja- että tuottajaorganisaatioiden edustajien näkökulmasta, jotta kykenin taustoittamaan tutkittavien asiakkuuksien kehityshistoriasta mahdollisesti löytyviä haasteita ja menestystekijöitä sekä niihin liittyviä syitä. Asiakkuuksien johtamisen haasteiden ja menestystekijöiden tutkimiseksi oli tärkeää tutkia asiakkuuksia niiden koko tähänastisen elinkaaren ajalta. Haastatteluista poimitut tutkimusaiheen kannalta keskeiset pääkohdat on raportoitu suorien lainauksien kanssa ennen aineiston analyysiä, jotta yksityiskohdat ja analyysin taustat käyvät ilmi ja analyysin pohja avautuu myös lukijalle.

Kaikkien vastaajien kesken oli yhteinen näkemys siitä, että asiakkuus YIT Kuntatekniikan ja tämän asiakkaiden välillä on ollut jatkuvasti kehittyvää ja lähestulkoon jatkuvassa murroksessa. Yhtiön edustajien mukaan omaa prosessia kehitetään koko ajan, mikä on yhtiölle pakollista, sillä valmista mallia ei ole vielä olemassa. Samoin kaikki haastateltavat kokivat, että asiakkuuden kehittäminen yhtiön kanssa on ollut uuden luomista ja jatkuvaa sekä alkanut yhteistyösopimuksien myötä:

*”Tähän on ollu tietenkä uuden tekemistä aika paljon. Siinä on monta kehitysvaihetta ollut ja varmaan tulee olemaankin tästä eteenpäinkin. Kyllä tämä varmasti on kehittynyt tämä ihan asiakkuudenkin hoitaminen sitten sen sopimuksen syntymisen jälkeen ja nythän tää kiinteistöhoitopuolella on sitten jo tavallaan aikalailla kehittyneempikin ja vaativampikin ja moninainen” (haastattelu 3)*

Lisäksi haastatelluista nykyisistä asiakkaista kaikilla on voimassaoleva yhteistyösopimus jo tällä

hetkellä YIT Kuntatekniikan kanssa lähivuosille, kunnes kilpailutusta hiljalleen vapautetaan ja sopimukset muokataan uudelleen. Tässä mielessä kyseiset asiakkuudet ovat YIT Kuntatekniikan kannalta vakaita ja omaavat kasvupotentiaalia nykyisestään lyhyellä aikavälillä.

Vuonna 2011 YIT Kuntatekniikalle kaupungin liikelaitokselta siirtyneessä kiinteistöjen ylläpitotoiminnassa on ollut Mikkelin kaupungin edustajien mukaan lähtökohdiltaan aiempien kokemusten perusteella paremmin luonnosteltu selkeä urakkasopimus verrattuna aluepalveluiden siirtymiseen YIT Kuntatekniikka Oy:tä perustettaessa. Aiempi aluepalveluiden yhteistyösopimus YIT Kuntatekniikan kanssa on luonteeltaan paljon karkeampi ja on vaatinut paljon enemmän neuvotteluja ratkaisusta, joita ei sopimuksen teossa osattu ottaa aiemmin huomioon näitä sopimuksia valmistelleiden haastateltujen henkilöiden mukaan. Saman haasteen on tunnistanut myös kunnallistekniikan parissa työskentelevä YIT Kuntatekniikan johto.

*”Ensimmäinen sopimus joka tehtiin, oli aika karkee yleissopimus, joka sitten on vaatinut aika paljon neuvotteluja (sen täytäntöönlaittaminen), ja tietenkin aika paljon ollut kehitettävää sekä tilaaja- että tuottajan taholta, ja jouduttu neuvottelee ratkasuja joita ei silloin siinä sopimuksessa osattu ottaa huomioon. Nyt sitten kun lähdettiin tätä kiinteistöhoitosopimusta kilpailuttaa, ja tekemään ni osattiin tietenkin jo aika paljon. on otettu oppia siitä vanhasta ja osattiin tehdä yksityiskohtasempi siitä. Et ilman muuta se on kehittynyt” (haastattelu 3)*

Toisaalta YIT Kuntatekniikan ja Mikkelin kaupungin edustajat mainitsivat kaikki, että löyhemmän sopimuksen ollessa voimassa pitäisi molempien organisaatioiden vastuuhenkilöiden kyetä toimimaan paremmin keskenään toisiinsa luottaen ja joustaa asioissa tarpeen mukaan, mitä erityisesti ylimmän tason päättäjät painottivat haastatteluissa.

*”Ehkä siinä kuitenkin olis se entistä läheisempi yhteistyö sen tilaajan kanssa ja sitten yhteisen julkilausuman antaminen tuonne ulospäin jos aattelee kansalaisen kannalta sitä... On vielä meillä opettelemista ja jotenki saaha tilaajan kanssa niinku tähän asiakkaan ja tekijän välit sillai että myös luotetaan enemmän toinen toisiimme” (haastattelu 2)*

Mikkelin kaupungin edustajan mukaan aluepalveluiden laatupalaute Mikkelin kaupunkilaisilta on ollut YIT Kuntatekniikan aikaan samantyyppistä kuin aiemmin liikelaitoksen aikaan. Kaupungin asiakkuus on hänen näkemyksensä mukaan kehittynyt nykytilaansa aiemman tilaaja-tuottajamallin

pohjalta, mikä tunnistettiin myös YIT Kuntatekniikan taholta. Muiden ohella yksi asiakkaista tarkentaa, että asiakkuuden kehittämisessä erityisesti tilaajataholla on mennyt pitkään yrityksen oman roolin uudelleenmäärittämiseen, koska osa toiminnoista on siirtynyt YIT Kuntatekniikan hoidettavaksi aiemman oman tuotannon sijaan. Kustakin yhteistyösopimuksesta kaikki osapuolet vakuuttivat sopimuksien olevan ainutlaatuisia, sillä tämäntyyppistä ulkoistamista julkisyksityisomisteiselle (P3) yritykselle ei ole ennen harjoitettu Suomessa. Jotta yhtiö pääsisi kehittämään toimintaansa rauhassa, ovat myös sopimukset laadittu YIT Kuntatekniikan liiketoiminnan alkuajalle monivuotiseksi, mistä päätettäessä ajateltiin myös liikelaitokselta yhtiöön siirtyneen henkilöstön näkökulmaa, kuten aluepalveluiden ulkoistamisesta neuvotelleet tahot totesavat.

### **Asiakkuuksien vertailu muuhun toimialaan**

Vertailu muuhun toimialaan on olennaista samasta syystä kuin asiakkuuksien nykytilaan kehittymisen tutkiminen. Haastateltavien kokemukset muualta saman toimialan piiristä voivat tuoda esiin asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä. Verrattuna YIT Kuntatekniikan haastateltujen henkilöiden aikaisempiin kokemuksiin YIT Kuntatekniikka poikkeaa asiakkuuksissaan siinä, että yhtiöllä on pääasiassa kunnallisen sektorin asiakkaita, kun taas aiemmin heillä on ollut lähinnä kokemuksia teollisuusasiakkaista. Yhtiön ylin johto näkee, että yhtiöllä on entistä enemmän tarvetta laajentua yksityissektorille ja tähän panostetaan parhaillaan. YIT Kuntatekniikan omistuspohjalla ei ole yhtiön edustajan mukaan ollut merkitystä vertailussa muuhun toimialaan. Eroa on kuitenkin ollut siinä, että kaupungin kanssa tehdyt kumppanuussopimuksen puitteissa taatut työt tuovat omalla tavallaan turvaa liiketoiminnan jatkuvuudelle, mutta muutoin yhtiöllä ei muuhun toimialaan verrattuna ole niinkään eroa. Mikkelin seudulla erona esimerkiksi Jyväskylään koetaan se, että Mikkelin seudulla on vähemmän kilpailijoita ja asiakkaiden saaminen on helpompaa. YIT Kuntatekniikka on kilpailukykyinen toimija muihin toimialan yrityksiin nähden myös siinä, että yhtiön henkilöstö tietää jo valmiiksi eri Mikkelin kaupungin kohteet, kun taas uusia palveluntuottajia pitäisi opastaa eri kiinteistöissä.

Yksi haastatelluista toteaa, ettei hänellä ole paljoa kokemuksia muista pitkäkestoisista asiakkuuksista toimialalta, sillä hänen aiemmin johtamansa asiakkuudet on hoidettu urakkapohjaisesti. Verrattuna urakkapohjaiseen kilpailutukseen YIT Kuntatekniikan kanssa strateginen kumppanuus on tulevaisuuden suuntaus. Tilaa ja yksityissektorin osaamista on parempi kehittää yhdessä kumppanina toimien. Sopimuksia tarvitaan, mutta haastateltavat kokivat,

että vapaammalle kumppanuudelle ja yhteistoiminnalle tulee antaa tilaa, jotta toimintaa voidaan innovoida. Tämän oppiminen ei ole kuitenkaan ollut helppoa. Esimerkiksi julkisen sektorin omistamien mutta silti osakeyhtiömuotoisten asiakkaiden osalta hoidetaan päätökset huomattavasti nopeammin kuin kaupungilla. Käytännön tasolla kaupungin viranhaltijat voivat kuitenkin tehdä itsenäisesti päätöksiä Tilakeskus-yksikössä. Kaupungin entisen teknisen johtajan mukaan organisaatiota uudistettiin yhteistyösopimuksen myötä yksittäisille henkilöille, jotka voivat päättää itsenäisemmin laajemmista asiakokonaisuuksista.

Yhdellä haastatelluista YIT Kuntatekniikan edustajista on kokemusta tieliikennevirastosta muodostetusta Destia Oy:stä. Hänen mukaansa asiakkuuksien johtaminen oli Destiassa paremmalla tasolla kuin YIT Kuntatekniikassa. Itse YIT-konsernissa asiakkuuksien kehittäminen on kuitenkin ollut haastatellun mukaan asianmukaista. Muuhun toimialaan verrattuna erityisen positiivista ovat kuitenkin pidempiaikaiset asiakkuudet, mikä on hyvä puoli yhtiön kaupunkiorganisaatiotaustasta. Tilaajaosapuolen näkemysten mukaan muuhun toimialaan verrattuna asiakkuus kumppanuusyhtiön kanssa on erilaista, koska sen kanssa ei ole sanktiomahdollisuutta, kun taas tavallisemmassa urakasopimuksessa asioita on pakko sopia nopeammin. Parempaa kumppanuussopimuksessa on se, että se kasvattaa vastuuhenkilöitä sopimaan asioista ja katsomaan molempien etua yhdessä.

*”Mut toisaalta meidän sopimus kaupungin kanssa, eihän se oo sillälaililla ihan normaali urakasopimus kun se on nimeltäänkin kumppanuussopimus. siellä on paljon semmosia asioita joista sais hirveen riian aikaseks, mutta riidoilta on välttytty että on koitettu enemmänkin niinkun mennä keskustellen” (haastattelu 4)*

Heikkoa muuhun toimialaan verrattuna on se, että huolimatta sakkujen puuttumisesta asiat pitäisi saada hoidettua oikeassa aikataulussa. Yhteistyösopimus tuo joustavuutta keskinäisesti, mutta vaatii myös enemmän asiakkuuksien johtamiselta molemminpuolisesti. Yksityissektorin asiakkaalla valvonta lienee tarkempaa ja tiukempaa kuin kaupungin asiakkuuden osalta. YIT Kuntatekniikan tavoitteiden täyttymisen kannalta on haastatelluille ollut yksi pettymys se, että yritys keskittyy tuloksen tekemiseen, kun taas liikelaitoksen aikana talousajattelu oli joustavampaa kaupungin sisäisesti. Erään tilaajaosapuolen edustajan mukaan YIT Kuntatekniikka on luokiteltu hyväksi kumppaniksi verrattuna muihin toimialan toimijoihin, sillä joidenkin muiden yritysten kanssa on ollut ongelmia aiemmin.

## 4.2 Asiakkuuksien johtamisen haasteet infra-alalla

YIT Kuntatekniikka ja sen avainasiakkaat ovat yhteistyössä tunnistaneet ja purkaneet selvitettäviä ja korjattavia asioita asiakkuuksien johtamisessa. YIT Kuntatekniikan edustajat toteavat yleisesti asiakkuuksien johtamisesta ja sen kehittymisestä, että vuodessa on tehty paljon, mutta toiminnoissa on edelleen paljon kehitettävää. Kuten johtuen YIT Kuntatekniikan murrostilasta ja sekä ainutlaatuisesta yritystaustasta oli oletettavaa, kenttätutkimuksessa kävi ilmi suuri määrä asiakkuuksien johtamisessa kohdattuja haasteita ja epäkohtia. Suurin osa kritiikistä kohdistuu ulkoistamisprosessiin, joten asiakkuuksissa heikosti kehittyneet asiat jaottelin aihealueen perusteella pienempiin osiin.

### Tuottajaorganisaatioon kohdistuva kritiikki

Kaupungin edustajat kritisoivat sitä, ettei YIT Kuntatekniikka anna tarpeeksi informaatiota. Tällä hetkellä tapaamisia pidetään työmaakokouksissa kerran kuussa, mitä sekä tilaaja- että tuottajaosapuoli pitävät riittämättömänä. Kuukausikokouksissa käydään läpi myös sellaisia asioita, joita tulisi käsitellä viikoittain alemman tason työnjohdossa.

*”Siellä sokeuvutaan oikeesti nippeleihin. Kun tuota... normaalimaailmassa työmaakokouksissahan käyvään läpi isot asiat mut täällä tuo etenki tilaajapuoli tuo kaikki semmoset nippeleit sinne työmaakokoukseen jotka pitäis niinku käyvä tilaajan valvojan ja minun työnjohdon kesken läpi ihan jossain muualla” (haastattelu 4)*

Parannettavaa yhtiön henkilöstön sisällä on muun muassa se, että työnjohdossa vallitsee edelleen liikelaitoksella omaksuttu asenne työntekoa kohtaan verrattuna yksityisen sektorin toimintaan. Tämän mukaisesti yhtiössä nähdään, että koko henkilöstön olisi sisäistettävä asiakkuuden merkitys, ja se että raha ei tule suoraan kaupungin budjetista vaan loppuasiakkaalta eli Mikkelin asukkailta ja yrityksiltä. Yhtenä pettymyksenä yksi haastateltavista yhtiön edustajista toteaa sen, että vuokratalojen pihojen talvihoito ei soveltunut yhtiölle, sillä näille kiinteistöille ei ollut sopivaa kalustoa.

## Tilaaajaorganisaatioon kohdistuva kritiikki

Mikkelin kaupungin yhtenä ongelmana esitettiin, ettei kaupunkiorganisaatiossa ole vielä totuttu tilaajana toimimiseen ja samalla on kasvatettu kaupungin organisaatiota, mitä YIT Kuntatekniikan edustajan mukaan pitäisi ennemmin pienentää. Näkemys tilauksien hoitamisen erosta YIT Kuntatekniikassa verrattuna kaupungin tai muiden toimialan yritysten tyyliin on se, että ylimääräisiä käyntejä työkohteessa pyritään vähentämään. Vaikeutena on se, että tilaaja ei ole asiaan vielä totunut. Tämän vuoksi luottamuksen parantamisen kannalta tilaajan tulisi seurata toteutunutta tehdyn työn laatua eikä yhtiön kohteissa tekemien käyntien määrää. Yhtenä pettymyksenä mainitaan Mikkelin kaupungin asiakkuuden laajentuminen, joka on ollut lupauksiin nähden vähäisempää kuin aikanaan YIT ja kaupunki ennakoivat. Esimerkiksi kaupungin lentokenttää tai liikuntatiloja ei ole tullut yhtiön hoitoon, mikä on ollut yhtiön edustajalle pettymys.

*”No kyllähän se vähän ehkä YIT:n puoleltakii niinku vähän tuotiin suurempaa positiivisuutta, kun mitä nyt on sitte tapahtunu... YIT merkinä on iso kyltti selässä, mutta ei se oo niinku sillai uusia asiakkuuksia tuonu juurikaan kovin paljoo. ja kyl ne on meidän yhtiönä pitäny hakee ne urakkatarjoukset ja laskee ja laittaa verkkoja sinne ja sinne likoon”*  
(haastattelu 2)

Tilaajaa kritisoitiin siitä, että julkisen sektorin päätöksenteko on hidasta. Yksityissektorilla päätöksenteko on nopeampaa ja asiakasyrityksen edustajat päättävät asioista suoraan, sillä näillä on selkeät päätöksentekijät, joiden kanssa YIT Kuntatekniikan edustajat voivat päättää tilauksista. Kaupungin kanssa toimiessa taas yksinkertaisempien päätöksien tekeminen saattaa venyä liikaa:

*”Ei niin pientä asiaa, ettei siitä 5-10 hengen palaveria saada aikaiseksi”* (haastattelu 1)

Yksityissektorin asiakkaissa ei koolla ole juurikaan merkitystä, vaan päätökset henkilöityvät suoraan tietylle tilauksista vastaavalle henkilölle. Kaupungin tilauksista päätetään tilahallinnossa, jossa esimerkiksi kaupungin puutarhuri esittää tilahallinnolle puistoalueisiin kohdistuvat tilaukset samoin kuin muiden osa-alueiden vastuuhenkilöt. Yhtiön edustajien mukaan kaupungin päätöksenteko on kankeaa, ja tilaajan koetaan yrittävän usein saada olemassa olevan kumppanuussopimuksen nojalla teetettyä YIT Kuntatekniikalla lisätöitä, vaikka ne kuuluisivat erillisiin sopimuksen ulkopuolisiin urakoihin. Haastateltavien mukaan kumppanuussopimuksen puitteissa monesta asiasta saataisiin muodostettua konflikteja, mutta niiltä on välttytty asioista

keskustelemalla. Vaikka kysymys on kumppanuudesta, välillä tilaaja toimii lähinnä valvojana ja vaatii sopimukseen nähden liikaa.

*”Vaikka tuota kumppanuusyhtiöstä on kysymys niin väkällä tuntuu joissakin asioissa että meiltä puuttuu se kumppani... Tavallaan se että kaupunki tilaaja... siin on se ongelma että tavallaan niinku veti sen seinän siihen väliin et hyö vaan valavoo tätä urakkaa ja vaatiivat meiltä aivan hemmetisti. vaatiivat jopa enemmän kuin urakkasopimus ja laatukäsikirja edellyttävät. et sillä tavalla karkas sieltä kaupunkiorganisaatiosta se ajatus että tää on kumppanuusyhtiö ja ennenkaikkee se että mikkelin kaupunki omistaa tästä 60%”*  
(haastattelu 4)

Lisäksi YIT Kuntatekniikan luottamusmiehen ja johtajan mukaan yhtiön henkilöstössä on aiheuttanut hämmennystä se, miksi aiemmin Mikkelin aluepalveluiden liikelaitoksen työnjohtajina toimineet ja nykyiset kaupungin valvojat ovat muuttaneet käyttäytymistään henkilöstöä kohtaan negatiivisemmaksi, vaikka aiemmin he olivat osana samaa organisaatiota. Uusi tekninen johtaja on muokkaamassa tilaajaorganisaatiota vuorovaikutteisempaan kumppanuuteen. Hänen mukaansa teknisen toimen ylläpidon ja rakentamisen työnjohto ei vielä osaa mieltää kaupunkia teknisen toimen näkökulmasta asiakkaaksi kuten yksityisellä sektorilla aiemmin työskennelleet johtajat.

### **Tuottajaorganisaation sisäiset heikkoudet**

Johtaminen YIT Kuntatekniikassa henkilöityy toimitusjohtajaan. Henkilöstön näkökulmasta toimitusjohtaja on osaava ja älykäs erityisesti talousasioissa, mutta työntekijöiden näkemyksen mukaan olisi toivottavaa, että hänellä olisi lisää tietämystä myös insinöörin koulutusta vaativissa asioissa, mitä on tällä hetkellä lähinnä hänen alaisinaan olevilla työnjohtajilla. Haasteellista on ollut myös saada pitkäaikaisia työntekijöitä kehittymään työssään. YIT Kuntatekniikan asiakkuudenhallintastrategia ei ole vielä jalkautunut suorittajatasoon asti, sillä myynnin osalta yhtenä ongelmana on ollut myyntiketjun jääminen kesken, eli myynti on aloitettu innokkaasti, mutta kaupan päättäminen on jäänyt tekemättä. Asentajahenkilöstössä on yrityksen edustajan mukaan loistavia yksilöitä, jotka osaavat keskustella asiakkaiden kanssa ja tehdä lisämyyntiä, mutta toisaalta jotkut työntekijät ovat olleet asiakkaiden kommenttien mukaisesti ”hämärää porukkaa”.

Aiemmin ongelmana on ollut huoltokirjan täyttämättä jättäminen ja koulutusta pidetäänkin nykyään aiheesta jatkuvasti. Yhtiön huoltomiehille on hankittu kymmenen kannettavaa tietokonetta, jotta he



voivat jatkossa itse ottaa työtilauksen vastaan, toteuttaa sen ja kuitata työn tehdyksi. Kari Pitkänen Erityishuomiota on kiinnitettävä myös siihen, miten asiakkaiden kanssa asioidessa ollaan edustavia. Tähän asti on pidetty lähinnä asiakaspalveluun ja raportointiin liittyvää koulutusta. Yrityksen sisäisen raportoinnin koettiin olleen aiemmin heikkoa tai olematonta, mikä hankaloitti laskutusta, sillä vain asentaja tiesi kohteessa tehdyt työt. YIT Kuntatekniikan edustaja toteaa, että myös henkilöstö olisi hyvä ottaa mukaan miettimään mahdollisia koulutustarpeita.

Vanhojen työntekijöiden siirtyminen yhtiöön kaupungin liikelaitoksilta on koettu yhtiön sisällä jonkinasteiseksi rasisiteeksi johtuen osittaisesta muutosvastarinnasta, asenteesta ja osaamisesta, mutta koko ajan uudistuvan henkilöstön myötä on mahdollista päästä entistäkin kilpailukykyisempiin hintoihin, sillä yhtiön on mahdollista palkata pätevämpää ja osaavampaa henkilöstöä. Molemminpuolinen pettymys yhtiön ja henkilöstön välillä on ollut se, ettei molemminpuolista joustavuutta ole ollut tarpeeksi ja molemmat osapuolet kaipaavat edistysmielisempää asennetta. YIT Kuntatekniikalle liikelaitokselta siirtyneiden henkilöiden kanssa tulee yhtiön edustajien mukaan kehittää asiakkuuksien johtamista unohtamalla vanha, virasto-organisaatiosta saatu oppi siirtyneen henkilöstön osalta, mutta sekä vanhan että uuden organisaation ulkopuolelta tulleet työntekijät ovat valmiita omaksumaan asiakkuuksien johtamisen. Yhtiön edustajien karkean arvion mukaan noin kolmannes henkilöstöstä on valmiina asiakkuuksien johtamiseen jo tällä hetkellä, toinen kolmannes ovat oppimiskykyisiä ja viimeinen kolmannes odottaa vain eläkkeelle siirtymistä. YIT Kuntatekniikassa on haastateltavien mukaan laajalti tiedostettu, että kaupungin puolelta periytynyt työnteon kulttuuri on ollut radikaalisti erilainen kuin YIT-konsernissa yleensä. Tämä johtuu aiemmin kaupungin liikelaitoksessa työskennelleen henkilöstön mukaan entisen liikelaitoksen esimiehistä, joiden ajattelutapana oli, ettei työntekijä ajatellut itse vaan teki sen, mitä käskettiin. Nykyään tavoitteena on saada itsenäisesti toimivia ryhmiä ja pitää yhtiön hallinto mahdollisimman pienenä:

*”Kaikki se semmonen hallintoon liittyvä säälä niin vähäseks ku suinkin ja ennenkaikee keskittyminen siihen tekemiseen ja sen miettimiseen” (haastattelu 4)*

Yleisesti YIT Kuntatekniikan edustajan mukaan asiakkaat ovat hämmästyneitä vielä vuosien jälkeen siitä, että tällainen toimija on Mikkelin seudulla olemassa. Paikalliset toimijat eivät ole vielä sisäistäneet, että YIT Kuntatekniikka voi tuottaa käytännössä kaikki infra- ja kiinteistöpalvelut. Tämä kuvaa sitä, että markkinoinnissa ja viestinnässä on vielä parannettavaa. YIT Kuntatekniikan näkyvyys on yhtiön edustajan mukaan kuitenkin levinnyt Mikkelin seudulla hyvin viimeisen parin

vuoden aikana. Tuotannonohjauksen osalta esille nousee se, että YIT Kuntatekniikalla on ollut erilaiset järjestelmät kuin YIT Kiinteistötekniikalla ja ne toimivat aiemmin paremmin kiinteistöjen ylläpidon puolella. Mikkelin kaupungin kanssa asioiden hoitaminen on ollut yhtiölle jonkinlainen pettymys etenkin päätöksenteon hitauden ja vaikeuden vuoksi erityisesti yksityissektorin asiakkuuksiin verrattuna.

### **Ulkoistamisprosessiin liittyvä kritiikki**

YIT Kuntatekniikka on omistuspohjaltaan alallaan ainutlaatuinen, sillä esimerkiksi Varkaudessa aluepalvelut on ulkoistettu suoraan YIT-konsernille. Kaupungilla kaikki eivät hyväksyneet aikanaan YIT Kuntatekniikan perustamista ja edelleen jonkin verran muutosvastarintaa on osassa suorittajatason työntekijöitä havaittavissa. Yleisesti kaikki haastateltavat kokevat suurimmaksi haasteeksi asiakkuuksien johtamisen kannalta sen, että YIT Kuntatekniikan mallista yhteistyötä ei ole ollut.

*”Tässä on tätä muutama vuos nyt harjoteltu. Kehitettävää joka päivä löytyy. Että ei voi sanoa että ois valmis. Eikä se varmaan ois valmis vaikka ois toisenlainenki malli että paljo on kehitettävää molemmin puolin. Varmaan opittavaa. Tähän on ihan uus systeemi. Aikasemmin ei monessakaan kunnassa oo ollu tämmöstä ulkoista [toimintaa]” (haastattelu 5)*

Ulkoistamistakin on ollut vain Varkaudessa ja muissa pienemmissä kunnissa. Lisäksi Vantaa on ulkoistanut kiinteistöjen kunnossapidon ja Turun kaupunki on perustanut oman palveluyhtiön, joka kilpailee muiden kilpailijoiden kanssa. Näitä yhteistyöyrityksiä on kuitenkin tullut vähitellen ja Mikkelin malliin on käynyt tutustumassa 20–30 kaupungin edustajia, mutta vain harvat ovat omaksuneet kyseisen mallin. Kunnat ovat ryhtyneet ostamaan palveluita kunnan oman palveluntuottajan sijasta ulkopuolelta vähitellen, sillä tilaajapuoli ei ole tällä hetkellä valmis tähän. Iso ongelma on se, että ulkoistaminen on kaikissa muodoissaan hankala ja raskas poliittinen kysymys. Yleisesti tiedostetaan palvelutuotannon uudistustarve, mutta poliittiset toimijat pitävät asiaa poliittisesti hankalana. Kaupungin edustajien mukaan pienyrittäjät kokevat yhteistyöulkoistamisen haastavana, sillä nämä joutuvat neuvottelemaan tilauksista enemmän.

Henkilöstön ja johdon välistä tiedottamista tulisi parantaa siten, että on selkeää, mitä ollaan tekemässä ja mitä se tarkoittaa tilauksen kannalta, etenkin ulkoistettujen liiketoimintojen

muokkaamisessa vanhasta organisaatiosta uuteen. Lisäksi pitäisi huomioida liiketoimintojen siirtämisen sekä yleensä liiketoiminnan riskit, ja tiedostaa, että henkilöstö on koulutettu aiemmin toimimaan mahdollisesti eri järjestelmien mukaan, kuten entisen kaupungin liikelaitoksen ja YIT Kuntatekniikka Oy:n siirroksen yhteydessä on huomattu. Esimerkiksi laskutusjärjestelmästä päättäminen venyi YIT Kuntatekniikkaa perustaessa liian myöhään ja yhtiön kassa tyhjeni paljon tästä syystä laskuttamattomien myyntisaamisten patoutumisen takia. Näiden asioiden perusteella YIT Kuntatekniikan edustajien mukaan kaupunki olisi voinut siirtää prosessit YIT Kuntatekniikalle jaksotetummin, sillä tässä tapauksessa kaupunki jätti vastuun YIT Kuntatekniikalle käytännössä heti, kun päätös aluepalveluiden ulkoistamisesta tälle yhtiölle oli tehty.

Sekä tilaaja- että tuottajaosapuolen mukaan aiemmin YIT Kuntatekniikkaa perustettaessa olisi ollut hyvä kiinnittää huomiota myös itse yhteistyösopimuksen laatimiseen tarkemmin ja kattavammin yhtiön ja kaupungin välillä. Erityisen haastavana koettiin se, ettei valmista yhteistyösopimusmallia ollut olemassa P3-mallista yritystä suunnitellessa. Tässä mielessä Mikkelin kaupunki on alue- ja tilapalveluiden järjestämisessä esimerkillinen muihin julkisen sektorin tilaajatahoihin verrattuna. Sopimuksen tekoon lähdettiin kumppanuus-/yhteistyöajattelumallista. Tilaajan rooli on vaativa, koska ei ole valmista sopimus pohjaa, mihin vedotaan. Tämä vaatii osaamista ja luottamusta yhteistyösopimusta tehtäessä ja seuratessa. Haastatellut kaupungin edustajat kokevat, että kaupungin työntekijät ovat olleet melko kriittisiä, mutta kaupungin teknisen toimen johto on suhtautunut prosessiin myönteisesti ja tiedostanut, että se on aikaa vaativaa ja asenteen on oltava positiivinen, jotta voidaan nähdä tuloksellisuutta.

Verrattuna Varkauden kaupunkiin, jossa ulkoistettiin ilman yhteistyösopimusta, Mikkelissä on päästy parempaan kumppanuuteen sekä YIT Kuntatekniikan että kaupungin edustajien mukaan. Kaupungin ylemmällä tasolla asiakkuuteen YIT Kuntatekniikassa on oltu tyytyväisiä, kun taas kaupungin valvojatehtävissä toimivat henkilöt ovat kriittisempiä asiaa kohtaan. Periaatteellisia erimielisyyksiä sopimusteknisistä asioista on haastateltavien mukaan jouduttu usein ratkomaan ylemmän johdon tasolla tavanomaisesta asiakasrajapinnassa tapahtuvasta erimielisyyksien käsittelystä poiketen. Vaikka tehokkuuteen on päästy hyvin tavoitteisiin nähden, prosessi on kuitenkin edelleen kesken ja hyötyjä tullaan näkemään enemmän vasta jatkossa. Sekä yhtiön että kaupungin edustajat toteavat, että YIT Kuntatekniikan kilpailukykyä testaava vaihe käydään varsinaisesti ensimmäisessä aluepalveluiden kilpailutusvaiheessa muutaman vuoden aikana, kun taas aiemmin kilpailukykyä testattiin lähinnä potentiaalisten kaupungin yhteistyökumppaneiden hankintavaiheessa, jossa YIT-konserni valittiin kaupungin kanssa perustettavan yrityksen

kumppaniksi. Yhtiön luottamusmiehen näkemyksen mukaan YIT Kuntatekniikan sijaan olisi lopputuloksen kannalta voinut perustaa kaupungin omistaman yhtiön Etelä-Savon Energian tyyliin. Aiemmin kunnallisella puolella on määrärahoista pidetty kiinni siinä pelossa, että raha vähenee, mikäli koko toiminnalle osoitettu budjetti jäisi käyttämättä. Mikkelin kaupungin haastateltujen edustajien mukaan tärkein parannettava asia asiakkuuden kehittämisessä jälkikäteen ajateltuna olisi ollut tarkemmat sopimusehdot kumppanuussopimukseen kaupungin ja YIT Kuntatekniikan välille, mitä ei osattu ennakoida YIT Kuntatekniikkaa perustaessa ja kumppanuussopimuksen valmisteluvaiheessa.

*”Jos kumppanuudesta puhutaan niin se pitää olla kilpailutettu kumppanuussopimus, jossa on ehdot. Sen mä niinku ymmärrän, se on ihan ok ja hyvä mutta kun saahaan vaan oikeen hyvät ehdot sinne ja hyvät porkkanat ja hyvät sanktiot – molempia pitää olla. Ni se on musta semmonen paras vaihtoehto” (haastattelu 5)*

Koska yrityksen pitää tehdä voittoa, yhtiö pyrkii tehostamaan toimintaansa paljon enemmän liikelaitokseen verrattuna. Lisäksi asiakkaiden näkökulmasta koetaan, että asiakkuuksien valmisteluvaiheessa olisi tullut valmistautua tilaajaorganisaatioiden painopisteen muuttumiseen. Esimerkiksi Mikkelin vesilaitoksen osalta valvonnan toteuttaminen on ollut haastavaa, sillä se on joutunut käyttämään kaupunkiorganisaation ulkopuolista valvontaa. Asiakkuuksien valmisteluun uuden toimijan kanssa ei koeta olleen tarpeeksi aikaa ennen toimintojen siirtymistä liikelaitokselta YIT Kuntatekniikka Oy:lle, sillä toiminta oli aluksi vain saatava käyntiin, eikä tämän jälkeen tilanteesta voitu enää peräänkyä. Ensimmäiset vuodet kuuluivat asiakassuhteen luomiseen ja toiminnan kehittämiseen, mutta kaikki YIT Kuntatekniikan avainasiakkaiden edustajat toteavat yhtiön tuntevan asiakaskunnan tarpeineen hyvin.

Kenttätutkimuksessa ilmenneet asiakkuuksien johtamisen haasteet koostin alla olevaan taulukkoon 1 alaluvussa 3.3 esitetyllä sisällönanalyysimenetelmällä. Taulukko esittää haastatteludatasta koodatun sisällön ensin pääkategoriassa asiakkuuksien johtamisen haasteet, joka koostuu alakategorioista yhtenevät ja eriävät näkemykset tilaaja- ja tuottajaosapuolten välillä. Taulukossa esitetyt haasteet ovat koostettu versio tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Varsinainen analyysi tapahtui näitä lukuisia haasteita tarkastelemalla siten, että haastatteluissa useimmiten toistuvat ja painotetuimmat haasteet yhdistämällä ne vastaavat tutkimuskysymykseen osoittaen tässä tutkimuksessa havaitut merkityksellisimmät asiakkuuksien johtamisen haasteet infra-alalla.

**TAULUKKO 1. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN HAASTEET INFRA-ALALLA**

<b>YHTEISET NÄKEMYKSET</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erimielisyys toimintatavoissa ja sopimusteknisissä asioissa</li> <li>• julkisen sektorin tahojen päätöksenteon hitaus</li> <li>• joustavuuden vähäisyys</li> <li>• henkilöstön muutosvastarinta prosessien muutoksia ja ulkoistamista kohtaan</li> <li>• muutoksista viestiminen johdon ja henkilöstön välillä heikkoa</li> <li>• kaupungin edustajien negatiivinen asenne henkilöstöä kohtaan ulkoistamisen jälkeen</li> <li>• asiakkuuksien johtamisen kehittäminen pitkäaikainen ja positiivisuutta vaativa prosessi</li> <li>• tuottajan omavalvonnan laadun vaihtelevuus</li> <li>• asiakkuuksien valmisteluun ei ole ollut käytettävissä tarpeeksi aikaa toimintojen siirtyessä</li> <li>• YIT Kuntatekniikan tyyppistä yhteistyömallia (P3-yritys) ei ole aiemmin ollut</li> <li>• ulkoistamisen poliittinen hankaluus</li> </ul>	
<b>ERIÄVÄT NÄKEMYKSET</b>	
<b>TILAAJAOSAPUOLEN NÄKEMYS</b>	<b>TUOTTAJAOSAPUOLEN NÄKEMYS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaupungin teknisen johdon suhtautuminen positiivisempaa yhteistyösopimuksiin, muu henkilöstö kriittisempi</li> <li>• pitkän aikavälin suunnittelu haastavaa kaupungin organisaation muuttuessa</li> <li>• kumppanuussopimus vaatii asiakkuuksien johtamiseksi enemmän molemmilta osapuolilta</li> <li>• kumppanuussopimuksen ehtojen epäselvyys</li> <li>• ei sanktioita kumppanuussopimuksessa</li> <li>• sanktioiden puuttumisesta huolimatta asiat saatava hoidettua aikataulussa</li> <li>• asiakkuuksien valmisteluvaiheessa ei ole valmistauduttu tilaajaorganisaation painopisteen muutokseen</li> <li>• liiallinen kumppanin tuloskeskeisyys</li> <li>• projektien aikataulujen viivästyminen</li> <li>• tilaajapuolella ei tarpeeksi asiakaslähtöisyyttä loppukäyttäjää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liikelaitokselta siirtyneen henkilöstön muutosvastarinta, asenteet ja osaamisen puutteet</li> <li>• koko henkilöstö ei sisäistä asiakkuuksien merkitystä yhtiölle</li> <li>• henkilöstössä osa ”myyntitykkeitä”, osa ”hämää porukkaa”</li> <li>• henkilöstöstä noin kolmannes jäämässä eläkkeelle lähitulevaisuudessa</li> <li>• asiakkuudenhallintastrategia ei ole jalkautunut suorittajatasolle asti</li> <li>• myyntiprosessin jääminen kesken</li> <li>• asiakkuuksien johtamisen kehittämisprosessi vielä alkuvaiheessa</li> <li>• yhtiön ja sen tarjooman markkinoinnissa ja viestinnässä parannettavaa</li> <li>• erilaiset tuotannonohjausjärjestelmät muuhun tuottajaorganisaatioon verraten</li> <li>• ylimääräisten työkohteissa tehtyjen käyntien vähentäminen</li> <li>• sopimuksen ulkopuolisten lisätöiden</li> </ul>

<p>ajatellen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· tuottaja ei anna tarpeeksi informaatiota</li> <li>· riittämättömät tapaamiset / kokoukset</li> </ul>	<p>teettäminen kumppanuussopimukseen vedoten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· tilaajan rooli välillä lähinnä valvojana, vaatii liikaa kumppanuussopimukseen verrattuna</li> <li>· julkisen sektorin tahojen päätöksenteon hitaus</li> <li>· kaluston sopivuus eri asiakkuuksien tarpeisiin</li> <li>· huoltokirjan täyttämättä jättäminen</li> </ul>
--	--

Koska tutkimuskysymyksessä halutaan selvittää asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla, tutkimustulokset muodostuvat tilaaja- ja tuottajaosapuolten yhteisistä näkemyksistä, jolloin molempien osapuolten näkemykset on huomioitu ja tulokset kattavat toimialan yleisesti eivätkä painota yksittäistä näkökulmaa. Eriävät näkemykset on kuitenkin hyvä tiedostaa, sillä ne osoittavat potentiaalisia mutta tulkinnanvaraisia ja kriittisesti arvioitavia haasteita, mutta niitä ei voida laskea varsinaisiin tutkimustuloksiin. Tiivistetysti tämän tutkimuksen empiirisen aineiston sisällönanalyysin perusteella sekä tilaaja- että tuottajan näkökulmasta keskeisimmät infra-alan asiakkuuksien johtamisen haasteet ovat:

- 1) sopimustekniset erimielisyydet
- 2) päätöksenteon hitaus
- 3) joustavuuden puute
- 4) muutosvastarinta ja asenteet
- 5) puutteellinen viestintä
- 6) CRM-prosessin hitaus
- 7) ajankäytön hallinta
- 8) omavalvonnan laatuerot

### 4.3 Asiakkuuksien johtamisen menestystekijät infra-alalla

#### Asiakkuuksissa hyvin kehittyneet asiat

Ensimmäinen YIT Kuntatekniikan puolelta esiin nostettu erityisen hyvin kehittynyt asia on entiseltä liikelaitokselta siirtyneen henkilöstön asennemuutos markkinahenkisemmäksi viime vuosien aikana alkuperäisestä osittaisesta periaatteellisesta muutosvastarinnasta huolimatta. Tämä havaittiin sekä yhtiön johdossa että asiakkaiden suunnalta.

*”No kyllä minun mielestä se henkilöstön asennemuutos on ykkönen... Koko viimevuosi [2011] meni sen porukan kouluttamiseen ja asenteiden muuttamiseen ja tuossa just kun tulit niin oli parasta aikaa niitä henkilöitä koulutuksessa. Mut se on mennä hyvään suuntaan”  
(haastattelu 1)*

Lisäksi yhtiö on saanut rekrytoitua osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä yhtiön ulkopuolelta liiketoiminnan rajusti kasvaessa. Yrityksen johto nostaa esimerkiksi hiljattain kiinteistöjen huoltomiehille pidetyn osaamistestin, missä työntekijät olivat menestyneet yllättävänkin hyvin. Vaikka yhtiön ja kaupungin vastuuhenkilöiden yhteistyössä onkin ilmennyt yhteistyön aikana myös korjattavia asioita, pitävät molemman tahon edustajat onnistuneena myös luottamuksen kehittymistä ja asioiden jatkuvaa etenemistä yleisesti.

Yhtiön johto pitää erityisnäkökulmistaan myös sopimusta paikallisen teollisuusyhtiö Pellos Oy:n kanssa, jonka yhteistyöstä myös asiakas on antanut yhtiölle hyvää palautetta. Yksi YIT Kuntatekniikan edustaja kertoo niin yrityksen kuin henkilöstön kannalta muutoksen vanhasta liikelaitoksesta edenneen oikeaan suuntaan. Siinä, missä aiemmin liikelaitoksen aikana on saatettu tehdä töitä ilman selkeitä suunnitelmia ja välillä jopa käytännön kannalta turhia tehtäviä, on nykyään yhtiön työskentelyssä havaittavissa selkeää positiivista kehitystä ja suunnitelmallisuutta. Käytännössä kaikki vastaajat kertovat yhtiön perustamisen jälkeen palvelun laadun parantuneen, joskin muutamat haastateltavat nostavat esille omavalvonnan vaihtelevuuden, mitä ollaankin edelleen kehittämässä. Erityisnäkökulmistaan kaupungin veronmaksajien ja tilaajan näkökulmasta on ollut myös taajama-alueiden talvikunnossapito ja erityisesti lumenpoisto, mikä on onnistunut kiinteän yhteistyösopimuksen puitteissa hankalista talvikausista huolimatta, kun taas muissa kunnissa vaikeat talvet ovat aiheuttaneet kulujen reilua nousua näiltä osin. Samalla yhtiö on kuitenkin kyennyt tekemään positiivista tulosta, joka kehittyy jatkuvasti. Myös kustannusrakenne

on YIT Kuntatekniikalla muihin YIT:n yksiköihin nähden erilainen, jolloin hintataso saadaan alhaisemmaksi, mistä on hyötyä myös asiakkaille. YIT Kuntatekniikassa panostetaan ennen kaikkea laatuun siten, että työtilaukset pyritään hoitamaan tehokkaasti:

*”Myö on yritetty sitä niinku siinä mielessä parantaa että uudelleenkäyntiä siellä työkohteessa ei olis että tehään kaikki mitä siellä on... Pyritään siihen että tehään se työ loppuun, siivotaan se paikka ja ennakkoon jos tietään ni ilmotetaan sinne taloon että myö sillon ja sillon tullaan ja aikataulusta pietään kiinni” (haastattelu 2)*

Etelä-Savon Energian edustaja nostaa selvänä hyvänä asiana YIT Kuntatekniikan laajenemisen myötä tulleet synergiaedut, minkä vuoksi yhtiö on toiminut Etelä-Savon Energian strategisena kumppanina kaukolämpöliiketoiminnassa, sillä se kykenee nykyisellä tietotaidollaan hoitamaan kaukolämpöprojekteja sähköyhtiön loppuasiakkaille avaimet käteen -periaatteella. Tätä kautta myös luottamusta tuottajaa kohtaan on saatu luotua, sillä myös yksi asiakkaista huomauttaa, että luotettavilta tuottajilta tilataan infra-alalla aina enemmän, vaikka hinnat eivät olisikaan halvimpia. Lisäksi hänen mielestään parasta asiakkuuden kehittymisessä YIT Kuntatekniikan kanssa on ollut eteneminen yhteisen oppimisen kautta, vaikka oppimisvaihe onkin monen vastaajan mukaan ollut myös välillä tuskallisen hidasta. Toinen kaupungin edustaja pitää hyvänä yhtiön ja tilaajan välisiä kuukausittain pidettäviä työmaapalavereja, joissa käsitellään ajankohtaiset asiat ja kohdataan haasteet. Toisaalta keskinäistä vuorovaikutusta toivotaan sekä tilaajien että yhtiön työnjohdon toimesta pääsääntöisesti lisää. Kaiken kaikkiaan vuosi 2011 on vaikuttanut kehittävän yhtiön ja tilaajien välistä yhteistyötä paljon eteenpäin ja hiljalleen sekä yhtiön henkilöstö että tilaajaorganisaatiot alkavat tottua uusiin rooleihinsa.

### **Asiakkuuksien kehittämistoimenpiteet**

YIT Kuntatekniikan edustajien suurimpana toiveena on, että asiakkuuksien johtamisen kannalta erityisesti kaupungin kanssa selvittävät asiat saadaan hoidettua ja että vuoteen 2015 asti kestävä kumppanuussopimus jatkuu edelleen kilpailutuksen jälkeenkin. Yleisesti yhtiön johto odottaa hyvää tulosta, vähäisiä poissaoloja ja liiketoiminnan kasvua, sillä ilman liiketoiminnan kasvua yhtiön on vaikeaa kehittyä entisestään.

*”Tietenki että tulosta tulee ja reklamaatiot on vähäisiä ja väki pysyy terveenä ja tyytyväisenä... Kasvu... Että ei tässä oo mitään mieltä ellei tätä ei saada kasvamaan tätä*



*toimintaa” (haastattelu 1)*

Asiakasvastaavan työn tekemisen kannalta haastatellut ehdottavat entistä läheisempää yhteistyötä asiakkaiden ja erityisesti kaupungin tilaajaorganisaation kanssa. Loppukäyttäjiä eli Mikkelin asukkaita ajatellen ehdotetaan yhteisiä kannanottoja yhtiön osalta, sillä tällä hetkellä vain kaupunki viestii julkisesti YIT Kuntatekniikkaan liittyvistä asioista. Asiakasvastaavan toiminnan kehittämiseksi yksi haastateltava ehdottaa myös työsuunnittelun kehittämistä yhtiön työnjohdossa, jotta urakkatarjouspyyntöihin ja tarjousten tekemiseen ehditään paneutua kunnolla. Yhtiötä perustaneessa työryhmässä sovittiin, että molemmat omistajat pyrkivät kehittämään YIT Kuntatekniikasta kilpailukykyisen toimijan Mikkelin toimialueella.

Kaupungin edustajat toteavat, että kaupungilla on tällä hetkellä kaksijakoinen rooli – toisaalta se on tilaaja ja toisaalta omistaja. YIT Kuntatekniikka Oy:tä perustettaessa teknisen johtajan oli oltava molemmissa rooleissa yhteistyön kehittämiseksi yhtiön ja kaupungin välillä. Jatkossa olisi kuitenkin hyvä erottaa nämä roolit toisistaan, sillä kaupungin ei tule ohjata omistamaansa yhtiötä, jotta yhtiön on mahdollista kilpailla reilusti vapailla markkinoilla. Yleisesti sekä nykyinen että entinen kaupungin tekninen johtaja näkevät, että tulevaisuudessa kaupungin on järkevää vähentää omistajuuttaan kilpailluilla markkinoilla toimivista yrityksistä. He myös odottavat asiakkuuden kehittyvän jatkossa YIT Kuntatekniikan kanssa siihen suuntaan, että kokonaisvastuuta kyetään ottamaan enemmän ja että pienten yksityiskohtien ja erillissopimusten kautta tehtävän yhteistyön tarkentaminen vähenee. Lisäksi odotetaan laajemman yhteistyön huomioimista ja esimerkiksi mietitään erityisesti tilapalveluiden osalta kiinteistöjen energiatehokkuutta. Tilapalveluiden osalta odotetaan myös lisääntyneitä asiakaslähtöisyyttä avainasemassa olevien loppukäyttäjien huomioimisen kautta.

Kaikki haastatellut korostavat, että kumppanuutta tarvitaan entistä enemmän ja osa kokee, että tuottajalle pitäisi antaa enemmän vastuualueita. Seuraavassa kehitysvaiheessa hyödynnetään ensimmäisen vaiheen kokemuksia Mikkelin kaupungin eri alueiden aluepalveluiden kilpailutuksessa. Haastatellut tiedostavat, että laajempi yhteistyösopimus on tavoiteltavaa, mutta halutaan välttää sen kehittämistä liian yksityiskohtaisiksi sopimuksiksi. Kaupungit ja kilpailijat ovat epäilleet, syntykö toimivia kilpailumarkkinoita. Koska kustannusedut perustuvat toimivaan kilpailuun, kaupungin nykyinen ja entinen tekninen johtaja painottavat, että on hyvä katsoa ensimmäinen kilpailutuskierrös, jotta kaupunki voi vetää siitä tarkemmat johtopäätökset myöhemmin.

*”Nyt tää on ensimmäinen vaihe sen käynnistymisen jälkeen kun tää uus kilpailu vapautuu. Toisaalta varsinkin tuolla niinkun kollegat ja muut kaupungithan on aina vähä epäilly sitä että syntyykö niitä todellisia markkinoita. Jos niitä ei synny niin joutuuko kaupunki maksaakkin sitten niinkun enempi palveluiden ostamisesta kuin ehkä omana tuotantonaan koska se perustuu siihen että kilpailu toimii” (haastattelu 3)*

Kenttätutkimusta tehdessä ei haastateltavilla ollut vielä selvää käsitystä siitä, haluaako YIT Kuntatekniikka jatkaa omana yhtiönään vai esimerkiksi sulautua osaksi emoyhtiötään YIT Rakennus Oy:tä. YIT halunnee kuitenkin olla jatkossa enemmistöosakkaana ja tämäntyyppisen omistuskumppanuuden arvon pohtiminen on myös tärkeää tulevia, muissa kunnissa tehtäviä ulkoistamisia ajatellen.

Merkittävänä käytännön asiakkuuksien johtamisen kehittämistoimenpiteeksi haastatellut nostavat myös kouluttamisen. Tilaajakoulutusta tarvitaan, sillä Mikkelin kaupungilla ei ole enää omaa alue- ja tilapalveluiden tuotantoa vaan se on nykyään ainoastaan tilaajayksikkö, jonka vastuulle kuuluvat sopimukset, käytännöt ja taloudelliset mittarit, joita tulee luoda ja kehittää. Helsingin ja Espoon kaupungit ovat käynnistäneet tämäntyyppistä kouluttamista, mutta tämän kerrotaan olevan koko kuntasektorille uusi asia ja pitkä prosessi. Samoin palveluntuottajan tulee nähdä roolinsa uudella tavalla ja tehostaa koulutusta. Kaiken kaikkiaan yhteistyötä pitäisi kehittää pitämällä yhteyttä ja lisäämällä vuorovaikutusta entistä enemmän. Lisäksi sopimusmallien kehittämistä tulee jatkaa. Esimerkiksi rakennusosalalla sopimusmallien kerrotaan olevan vuosien kehittämisen tulos alan järjestöjen ja kuntien välillä. Kunnallistekniikan osalta tulisi kehittää myös parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa. Tällä hetkellä 20 kaupungin välillä on olemassa Kehto-konsortio, joka on mukana ollut yliopistovetoisissa kehityshankkeissa. Mikkelin entisen teknisen johtajan mukaan hankkeista ei ole kuitenkaan saatu konkreettisia tuloksia, vaan hankkeet ovat jääneet teoreettiselle ”puuhastelutasolle”. Kaiken kaikkiaan hänen mukaansa kaupunkien ja järjestöjen tulisi kehittää yhteistyömalleja keskenään kunnallistekniikan alalla.

Lisäksi kaupungin tilaajaorganisaation edustaja ehdottaa yhteisten laatutavoitteiden asettamista:

*”Kyllähän keskusteluja pitää vaan lisätä ja yhteistä säveltä ettiä tai sitte yhteistä näkemystä että mitä sillä sopimuksella ihan oikeesti tarkotetaan ja mitä haetaan ja mikä on se laatu, että ollaan samaa mieltä siitä minkä näkönen se laatu mitä haetaan ni on” (haastattelu 5)*

Sovun aikaansaaminen riippuu pitkälti henkilökemiasta ja yhdessä toimimisesta, ja yhteinen näkemys on löydettävä. Sekä tilaajan että tuottajan vastuuhenkilöiden kehityspäiviä on ollut ja pidetään jatkossakin, jotta päästään enemmän yhteisymmärrykseen. Asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi haastateltu antaa käytännön ohjeen, että keskustelua tulisi käydä nykyistä enemmän ja erityisesti YIT Kuntatekniikan työnjohdon sekä tilaajapuolen valvojien välillä. YIT Kuntatekniikan suoritustason osaaminen on ollut hyvää, mutta alihankkijoiden soveltuvuuteen ja osaamiseen tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota. Talvikauden jälkeen järjestetään myös palautetilaisuus YIT Kuntatekniikan ja kaupungin välillä. Haastateltu tilaajan edustaja kokee myös, että sopimuksen ulkopuolisten tehtävien osalta ei ole valmista mallia vaan erityisesti YIT Kuntatekniikan tulisi kiinnittää enemmän huomiota havaitsemiinsa epäkohtiin ylläpitämässään kohteissa. Lisäksi tilaaja toivoisi, että YIT Kuntatekniikan työnjohtajat kiertäisivät alueita etupainotteisesti, jotta omavalvonta ehtisi toimia ennen valitusten saamista.

Yhteydenpidon aikaväliksi useampi haastateltava ehdottaa, että päivittäisten suorittajataso tapaamisten lisäksi tilaajan ja tuottajan asiakkuuksista vastaavat henkilöt tapaisivat kerran viikossa, jolloin keskusteltaisiin näiden välillä merkittävimmistä ajankohtaisista asioista. Tällä hetkellä tapaamisia pidetään työmaakouksissa kerran kuukaudessa. Kuukausikouksissa käydään läpi myös sellaisia asioita, jotka tulisi olla käsiteltyjä viikoittain alemmalla tasolla työnjohdossa. Tässäkin suhteessa haastateltavat toteavat, että YIT Kuntatekniikalla on totuttelua tuottajan rooliin ja tilaajalla totuttelua rakennuttajan rooliin.

Tilajaosapuolten mukaan heillä on halua pitkäaikaisiin sopimussuhteisiin, kun ensin nähdään tuottajan osaavan työnsä. Siksi urakoitsijan luotettavuus on tärkeää. Lisäksi erityisesti vesihuollon huoltovarmuskriittisyyden vuoksi urakoitsijoiden määrää pyritään pitämään vähäisenä myös turvallisuussyistä. Lisäksi tilaajien edustajilla on näkemys, että kaupungin organisaatio tulee muuttumaan ajan myötä. Tämän ja tuottajaosapuolen muutoksien myötä pitkän aikavälin suunnittelu on haastavaa.

*”Se on niinku aika hankala niinku tehä viisvuotissuunnitelmia että panostanpa nyt johonki asiaan että sitten viien vuoen päästä niin homman osaa tehä noin mut helkkari jos semmosta hommaa ei enää viijen vuoden päästä ole ja sitä ei tehä näin. Niin se on sillätavalla tota niinku... ei niin kirkasta tuo tulevaisuus ja se että mihin niinku panostaa ja miten töitä tekee. Et se on vaan hyväksyttävä semmonen tietty epävarmuus” (haastattelu 7)*

Seuraava kehitysvaiheena pidetään palvelun hinnan saaminen kilpailukykyiseksi. Vesilaitos kuuluu samaan kaupungin ja YIT Kuntatekniikan välillä tehtyyn yhteistyösopimukseen. Palveluntuottajan kilpailutus on tulossa vuonna 2015, johon mennessä sopimushinta putoaa hiljattain, ja tuolloin näköpiirissä kumppanuuden jatko tai toisen sopimuskumppanin valinta YIT Kuntatekniikan tilalle.

Erään tilaajatahon edustajan mukaan erityisesti kesäaikana rakennettaessa on joskus jäänyt kiireen keskellä sellainen vaikutus, että joitakin asioita on jäänyt hoitamatta ja että jotkin projektit viipyvät. Rakentamisen osalta aloitus- työmaa- ja loppukokoukset ovat seuraava integraation vaihe YIT Kuntatekniikan kanssa, sillä tähän mennessä näitä ei ole pidetty tilaajan toimesta. Erään haastatellun mukaan tällä hetkellä ei ole selvää palaverikäytäntöä valvojan ja työmaapäälliköiden kesken, vaan keskusteluja käydään keskimäärin kerran kuukaudessa, vaikka halu olisi pitää muodollisia työmaakokouksia tätä useammin. Yksi käytännön ohje asiakkuuden kehittämiseksi olisi avata keskustelu kaupungin suuntaan tulevien vuosien yhteistyön jatkamiseksi. Tilaaajan suosituksen mukaan asiassa olisi hyvä olla liikkeellä mahdollisimman aikaisin. Lisäksi yhtiön kannattaa panostaa jatkossakin kilpailukykyensä kehittämiseen pärjätäkseen kilpailun vapautuessa. Tilaaajan näkökulmasta kilpailuttaminen työllistää turhankin paljon, joten strateginen kumppanuus olisi positiivinen asia tilaajalle esimerkiksi puitesopimuksen muodossa muutaman toimijan kanssa.

Vesilaitoksen johtaja kuvailee olevansa avoin YIT Kuntatekniikan ehdotuksille asiakkuutensa hoitamisesta, missä lähtökohtana on saada esimerkiksi tietyt urakat valmiiksi kokonaiskustannuksiltaan mahdollisimman edullisesti. YIT Kuntatekniikan urakkahinnat eivät ole tällä hetkellä vesilaitoksen näkökulmasta Mikkelin seudulla kilpailukykyisiä kilpailijoihin nähden, mikä on käytännössä yhtiön ainoa heikkous kyseisessä asiakkuudessa. Yhtiön tuleekin saada urakkahintojaan alemmaksi tulevaisuuden kilpailutusta ja asiakkuuden jatkuvuutta ajatellen. Infra-alalla myös tilaajapuolella tiedostetaan avainasiakkuuden merkitys tuottajayhtiölle ja arvostetaan tehokkuutta aikaansaavuuden muodossa ja urakoinnissa myös hinnoittelun osalta. Mikäli yhteistyökumppani on hyvä, niin tilaaja myös käyttää kyseistä tuottajaa paljon todennäköisemmin.

YIT Kuntatekniikan asiakkuuksien johtamisen parantamiseksi esitetään henkilöstön asenteen muuttamista kouluttamalla henkilöstöä ymmärtämään asiakkuuden merkitys osittain massakoulutuksena mutta myös yksittäisten työntekijöiden valmennusta esimiehen toimesta. Esimiesten tulisi toimia tässä esimerkkinä. Koulutuksille ei ole vielä erillistä pidempiaikaista koulutussuunnitelmaa:

*”Ei oikeestaan mitään semmosta etukäteisohjelmaa oo tehty että nyt koulutetaan tätä ja tätä ja tätä vaan se tulee aina sen tilanteen mukaan kun huomataan että tässä on meillä ongelma” (haastattelu 1)*

Yrityksen edustaja kuvaa koulutuksen tarvetta esimerkiksi raportointiin liittyen näin:

*”Kaikki tunnithan pitäis olla laskutettavia tunteja. Ei meillä oo minkään näköstä vararahastoo mistä me raha otettas, että se tulee asiakkaalta kaikki ja sitä kautta me maksetaan palkat. Jos täällä on hupitunteja niin ei tämä niin hyvää liiketoimintaa oo että tämä vapaakyytiläisiä kestäis” (haastattelu 1)*

Yrityksen sisäinen käytännön ohje asiakkuuksien johtamisen parantamiseksi ja kasvun saamiseksi sekä ammattitaitoisen henkilöstön säilyttämiseksi yhtiössä on se, että taloon pitäisi saada uutta ja nuorta henkilöstöä perehtymään asiakkuuksiin, kiinteistöihin ja markkinoinnin kehittämiseen ennen kuin nykyinen ikääntynyt sukupolvi jää eläkkeelle. Liikelaitoksen aikaan eri kaupungin yksiköt eivät työskennelleet niin paljoa keskenään, kun taas YIT Kuntatekniikassa nykyään on paljon synergiaetuja eri yksiköiden välillä. Yhtiön henkilökunnassa on jo nyt joitakin ”myyntitykkeitä”, jotka markkinoivat YIT Kuntatekniikan palveluja asiakkaiden kohteissa työskennellään, mutta toisaalta yksi haastateltavista totesi seuraavaa:

*”paljon on kuitenkin vielä vanhaa kaupungin jäämää, missä hommat vain tehdään ilman muita puheita” (haastattelu 2)*

Yhtiön asiakkuuksista vastaavien henkilöiden mukaan merkittävänä haasteena on myös saada uusia asiakkaita. Tähän tarkoitettua toimintamallia kehitetään koko ajan ja potentiaalisia asiakkuuksia on tutkittu paljon sekä niiden hoitamista on mietitty. Asiakkuuksien luonne vaihtelee paljon, mikä on myös pyritty ottamaan huomioon. Asiakkuuksien johtamisen kannalta YIT Kuntatekniikan edustajien mukaan merkittävin edistys on ollut se, että yhtiön työnjohdossa on ymmärretty asiakkuuksien merkitys – se, että asiakkaalla on yhtiön potentiaaliset rahat. Koko organisaatio ei ole vielä kuitenkaan sisäistänyt sitä, että asiakkuuksien johtaminen vaatii yhteydenpitoa koko ajan, vaikka urakkaa ei olisikaan käynnissä. Eräs yhtiön työmaapäällikkö kertoo käyvänsä muutaman isoimman asiakkaansa kanssa muutaman viikon välein palautekeskustelua. Myös isoimmat yksityissektorin asiakkaat ymmärtävät myös itse asiakkuuksiensa johtamisen arvon. Pienemmät asiakkuudet hoidetaan suorittajatason työntekijöiden toimesta. Strategian jalkauttamiseksi olisi

yhtiön asiakasvastaavan näkemyksen mukaan tärkeää tunnistaa yhtiön useista eri osastoista se henkilö, joka keskustelee asiakkaan kanssa asiakassuhteesta. Synergiaetuja on havaittu yhtiössä yllättävän paljon ja näiden tarjoamiseksi asiakkaille vaaditaan esimiesten keskinäistä avoimuutta.

*”Yks iso asia on se että kun meillä on niin monta erilaista toimialaa, se että kuka keskustelee asiakkaan kanssa niin se pitää aina olla niinku korvan takana se ajatus siitä että jos myö puhutaan jostakii ulukoalueitten hoijosta ni myö pystytään samalla tarjoamaan myös ne talon sisäpuoleen liittyvät työt, myö pystytään tarjoamaan vihertyöt, pystytään tarjoamaan väylätyöt, pystytään tarjoamaan niille rakentaminen. Et se on niinku se iso juttu et se pitää aina muistaa” (haastattelu 4)*

Asiakkaat eivät ole vielä tunnistanee kaikkia YIT Kuntatekniikan palveluita ja asiakkuuksien eteen on vain jaksettava tehdä työtä. Asiakasvastaavan näkemyksen mukaan nykyisiä asiakkuuksia tulee johtaa taidokkaasti, minkä ohella haetaan uusia asiakkuuksia nimenomaan niiltä osaamisalueilta, missä yhtiöllä on valmiuksia palveluntarjontaan ja asiakkuuksien johtamiseen.

Kenttätutkimuksessa ilmenneet asiakkuuksien johtamisen menestystekijät koostin alla olevaan taulukkoon 1 alaluvussa 3.3 esitetyllä sisällönanalyysimenetelmällä. Taulukko esittää haastatteludatasta koodatun sisällön ensin pääkategoriassa asiakkuuksien johtamisen menestystekijät, joka koostuu alakategorioista yhtenevät ja eriävät näkemykset tilaaja- ja tuottajaosapuolten välillä. Taulukossa esitetyt menestystekijät ovat koostettu versio tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Varsinainen analyysi tapahtui näitä lukuisia menestystekijöitä tarkastelemalla siten, että haastatteluissa useimmiten toistuvat ja painotetuimmat menestystekijät yhdistämällä ne vastaavat tutkimuskysymykseen osoittaen tässä tutkimuksessa havaitut merkityksellisimmät asiakkuuksien johtamisen menestystekijät infra-alalla.

## **TAULUKKO 2. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN MENESTYSTEKIJÄT INFRA-ALALLA**

<b>YHTEISET NÄKEMYKSET</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• luottamuksen kehittäminen</li> <li>• vuorovaikutus ja yhteydenpito</li> <li>• kumppanuuden syventäminen (laajat kumppanuussopimukset)</li> <li>• yhteiset tavoitteet</li> </ul>	

- palvelun kilpailukykyinen hinta ja laatu (tehokkuus)
- erilaisten asiakkuuksien tarpeiden huomioiminen ja ymmärtäminen
- asiakkaiden sitouttaminen (sopimusten jatkuminen kilpailutuksessa)
- henkilöstön kouluttaminen (myyntihenkisyys, asiakkuuden merkitys, asenteet)
- uusiin tilaaja- ja tuottajarooleihin tottuminen
- prosessien pitkäjänteinen kehittäminen
- luotettavan tuottajan asema
- tuottajan vastuun lisääminen
- tuottajan laajenemisen tuomat synergiaedut
- P3-mallilla päästy parempaan kumppanuuteen kuin suoralla ulkoistamisella
- kaupungin tilaajan ja omistajan roolien erottelu toisistaan

### ERIÄVÄT NÄKEMYKSET

TILAAJAOSAPUOLEN NÄKEMYS	TUOTTAJAOSAPUOLEN NÄKEMYS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eteneminen yhteisen oppimisen kautta</li> <li>• strateginen kumppanuus vs. urakkapohjainen kilpailutus</li> <li>• tiedostetaan asema avainasiakkaana</li> <li>• tuottajan kilpailukyvyyn arvioiminen</li> <li>• urakkakustannusten vähentäminen</li> <li>• selvät sanktiot, ehdot ja kriteerit kumppanuussopimukseen</li> <li>• tuottajan omavalvonnan parantaminen</li> <li>• urakoitsijan luotettavuus</li> <li>• henkilökemioiden ja yhdessä toimimisen sovittaminen</li> <li>• avoin, molemminpuolinen palaute</li> <li>• yhteistyömallien kehittäminen</li> <li>• kaupungin omistajuuden vähentäminen yrityksistä kilpailluilla markkinoilla</li> <li>• loppukäyttäjien huomioonottaminen asiakaslähtöisyydessä</li> <li>• asiakkuuden arviointi kilpailutuksen yhteydessä</li> <li>• parhaiden käytäntöjen käyttöönotto</li> <li>• alihankkijoiden soveltuvuuden arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivoituneen ja osaavan uuden henkilöstön rekrytointi</li> <li>• suunnitelmallisuus</li> <li>• liiketoiminnan ennustettavuus</li> <li>• yhtiön johto ymmärtää asiakkuuksien johtamisen ja sen kehittämisen merkityksen</li> <li>• työsuunnittelun kehittäminen</li> <li>• tarjouspyyntöihin paneutuminen, riittävä ajankäyttö</li> <li>• yhteisiä kannanottoja infrapalveluista</li> <li>• erityisesti kaupungin asiakkuuden johtamiseen keskittyttävä</li> <li>• liikevaihdon ja kannattavuuden kasvu</li> <li>• asennekoulutus asiakkuuksien johtamisen merkityksen ymmärtämiseksi</li> <li>• pidempiaikaisen koulutussuunnitelman kehittäminen ja käyttöönotto</li> <li>• henkilöstö mukaan kehitysohjelmaan</li> <li>• laskutettavien työtuntien raportointi</li> <li>• henkilöstön uudistaminen</li> <li>• markkinoinnin kehittäminen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>· kumppanuussopimusneuvottelut kaupungin kanssa etupainotteisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· uusien asiakkuuksien saaminen</li> <li>· kullekin asiakkuudelle valittava parhaiten sopiva asiakasvastaava</li> <li>· sisäisen yhteistyön parantamiseksi ja synergiaetujen saavuttamiseksi esimiesten toimittava avoimesti</li> <li>· henkilöstön ulkoisen edustavuuden parantaminen</li> <li>· vanhentuneista työtavoista luopuminen</li> <li>· tavoitteena itsenäisesti toimivat ryhmät</li> <li>· hallinnon säilyttäminen pienenä</li> </ul>
---	--

Koska tutkimuskysymyksessä halutaan selvittää asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla, tutkimustulokset muodostuvat tilaaja- ja tuottajaosapuolten yhteisistä näkemyksistä, jolloin molempien osapuolten näkemykset on huomioitu ja tulokset kattavat toimialan yleisesti eivätkä painota yksittäistä näkökulmaa. Eriävät näkemykset on kuitenkin hyvä tiedostaa, sillä ne osoittavat potentiaalisia mutta tulkinnanvaraisia ja kriittisesti arvioitavia menestystekijöitä, mutta niitä ei voida laskea varsinaisiin tutkimustuloksiin. Tiivistetysti tämän tutkimuksen empiirisen aineiston sisällönanalyysin perusteella sekä tilaaja- että tuottajanäkökulmasta keskeisimmiksi infra-alan asiakkuuksien johtamisen menestystekijät ovat:

- 1) molemminpuolinen luottamus
- 2) keskinäinen yhteydenpito
- 3) kumppanuus (sopimukset)
- 4) yhteiset tavoitteet
- 5) palvelun hinta, laatu ja tehokkuus
- 6) asiakaslähtöiset ratkaisut
- 7) osapuolten sitouttaminen
- 8) koulutus
- 9) osapuolten välinen roolitus
- 10) prosessien kehittäminen



11) tuottajan luotettavuus ja vastuu

12) synergiaetujen hyödyntäminen

#### 4.4 Tutkimuksen vertailu aikaisempaan tutkimukseen

Tämän tutkimuksen viitekehyksenä käytän Pekkasen (2005) tutkimusta, jossa tutkittiin rakennushankkeiden asiakkuuksien uhka- ja menestystekijöitä. Tarkoituksena on verrata tutkimuksessa esiin nousseita keskeisimpiä haasteita ja menestystekijöitä Pekkasen (2005) löydöksiin ja muuhun akateemiseen kirjallisuuteen, ja oletan, että näiden välillä on samankaltaisuuksia. Mikäli tulokset ovat yhteneviä, tämä tutkimus vahvistaa tähän toimialaklusteriin liittyvää asiakkuuksien johtamisen akateemista tutkimusta ja on ensimmäinen laatuaan edustamaan koko infra-alan tilannetta. Vertailun helpottamiseksi alla on esitettyinä luettelomuodossa sekä Pekkasen (2005) että tämän tutkimuksen lopputulokset.

Pekkasen (2005) mukaan rakennushankkeiden asiakkuuksien menestystekijät ja uhat ovat:

Menestystekijät:

1. Avoin kommunikaatio
2. Systemaattinen tiedonvaihto
3. Yhteinen ongelmanratkaisu ja kyky saavuttaa asetetut tavoitteet
4. Osapuolten välinen luottamus
5. Joustavuus muutostilanteissa
6. Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen

Uhat:

1. Tiedon huono hyödynnettävyys
2. Osapuolilla erilaiset tuote- ja prosessitulosten odotukset
3. Heikko osaprosessien hallinta
4. Epäselvät tai puutteelliset vastuut ja valtuudet

Tämän tutkimuksen mukaan infra-alan asiakkuuksien johtamisen menestystekijät ja haasteet ovat:

Menestystekijät:

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Molemminpuolinen luottamus</li> <li>2. Keskinäinen yhteydenpito</li> <li>3. Kumppanuus (sopimukset)</li> <li>4. Yhteiset tavoitteet</li> <li>5. Palvelun hinta, laatu ja tehokkuus</li> <li>6. Asiakaslähtöiset ratkaisut</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Osapuolten sitouttaminen</li> <li>8. Koulutus</li> <li>9. Osapuolten välinen roolitus</li> <li>10. Prosessien kehittäminen</li> <li>11. Tuottajan luotettavuus ja vastuu</li> <li>12. Synergiaetujen hyödyntäminen</li> </ol> |
|--|---|

## Haasteet:

- |                                   |                            |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 1. Sopimustekniset erimielisyydet | 5. Puutteellinen viestintä |
| 2. Päätöksenteon hitaus           | 6. CRM-prosessin hitaus    |
| 3. Joustavuuden puute             | 7. Ajankäytön hallinta     |
| 4. Muutosvastarinta ja asenteet   | 8. Omavalvonnan laatuerot  |

Kuten tutkimustuloksista näkyy, tämän tutkimuksen tuloksissa voidaan nähdä selkeitä yhteneväisyyksiä Pekkasin (2005) tutkimuksen sekä siinä esitetyn rakennusalaan yleisemmin kohdistuneen tutkimustiedon kanssa. Tässä tutkimuksessa esitetyt asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät on analysoitu ja esitetty jonkin verran eri muodossa, mutta pääpiirteittäin yhtä lukuun ottamatta kaikkien tekijöiden asiasisällöt ovat keskenään samantyyppisiä. Verrattuna väitöskirjaan tämän tutkimuksen yhteydessä haastatellut henkilöt eivät tuoneet esille tiedon huonoa hyödynnettävyyttä vaan pikemminkin painottivat sitä, että keskinäistä tiedonvaihtoa tulee saada lisättyä. Tiedon hyödynnettävyyteen ja vaihtoon liittyen samansuuntaisia tuloksia esittivät tutkimuksissaan myös Lehtonen (2004) ja Vuorela (1997). Sen sijaan Pekkasin (2005) tutkimuksen tärkeimpien tekijöiden joukosta puuttuvat verrattuna tähän tutkimukseen asiakkuuksien johtamisen haasteista päätöksenteon hitaus, muutosvastarinta ja asenteet sekä CRM-prosessin hitaus. Näistä Vuorela (1997) painotti tutkimuksessaan yhtenä olennaisena asiana aikatauluissa pysymistä, mihin päätöksenteko ja sen nopeus olennaisesti vaikuttaa, kun taas Durand & Kuukkanen (2004) sekä Bland (2003) huomauttivat CRM:n käyttöönottamisen muutosjohtamisen vaatimuksesta sekä hitaudesta.

Menestystekijöistä verrattuna tämän tutkimuksen tuloksiin Pekkasin (2005) tutkimustuloksissa puuttuvat palvelun hinta, laatu ja tehokkuus, asiakaslähtöiset ratkaisut, osapuolten sitouttaminen, koulutus, osapuolten välinen roolitus sekä synergiaetujen hyödyntäminen. Kuitenkin esimerkiksi Kärnä (2005) painottaa palvelun hintaa, laatua ja palveluntuottajan osaamista menestyksekkään asiakassuhteen perustekijöinä, kun taas Lehtonen (2004) mainitsee molemminpuolisesta sitoutumisesta sekä tehokkuudesta ja synergiaetujen hyödyntämisestä taloudellisen kannattavuuden osalta ja Vuorela (1997) vastaavan mestarin toiminnasta osittain liittyen osapuolten väliseen roolitukseen. Molempien osapuolten koulutustarpeesta taas mainitsevat Millman ja Wilson (1995) kumppanuus-KAM-vaiheessa sekä tuottajaorganisaation henkilöstön koulututtamisesta Eid (2007).

Yleisesti voidaan todeta, että Pekkasin (2005) tekemä väitöskirja on tätä tutkimusta laajempi ja

samalla käytännönläheisempi tutkimushanke, sillä siinä tehdään menestystekijöiden ja uhkien tunnistamisen lisäksi myös konkreettisia ja yksityiskohtaisia toimenpidesuosituksia rakennushankkeiden asiakassuhteiden menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi. Kuitenkin oman tutkimusaiheeni osalta tämä tutkimus on hyvin vertailukelpoinen ja tuottaa pääpiirteittäin samansuuntaisia tuloksia Pekkasen (2005) tutkimuksen kanssa samalla lisäten joitakin infra-alan asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä, joita erityisesti tutkimusta liiketoiminnassaan hyödyntävien tahojen on syytä huomioida.

Tutkimuksellisesti Pekkasen (2005) väitöskirja eroaa tästä tutkimuksesta myös siinä, että hän käyttää aineiston keräämiseen kahta eri menetelmää haastattelututkimuksen ja workshopien muodossa sekä näihin valikoitujen henkilöiden määrä on moninkertainen, haastattelupohja etukäteen testattu ja merkittävästi laaja-alaisempi sekä haastatellut ja workshoppeihin osallistuneet henkilöt edustavat lukuisia eri yrityksiä. Tämän vuoksi väitöskirjaan koottu aineisto on selvästi kattavampi, vaikka myös tutkittu toimiala tarjoaa enemmän haastattelupotentiaalia kuin tässä tutkimuksessa käsitelty infra-ala. Kuten aiemmin tämän tutkimuksen kirjallisuusosiossa olen todennut, tutkimustieto asiakkuuksien johtamisesta infra-alalla Suomessa puuttuu lähes kokonaan, minkä vuoksi tällä tutkimuksella on selkeää uutuusarvoa, eikä siksi tutkimusaiheen laajentaminen infra-alan kontekstiin vaadi välttämättä väitöskirjatason tutkimusta ollakseen pätevä ja luodakseen uutta akateemista tutkimustietoa.

Koska tämän tutkimuksen empiirisenä aineistona on käytetty ainoastaan yhden murrosvaiheessa olleen infra-alan yrityksen asiakkuuksia, oli luontevaa, ettei Pekkasen (2005) laaja-alaisesti rakennushankkeisiin keskittyvä tutkimus tunnistanut kaikkia samoja tekijöitä. Tämä johtunee osaksi siitä, että tässä tutkimuksessa sekä tilaajan että tuottajan edustajat arvioivat asiakkuuksien johtamista ainoastaan kohdistuen yhteen tuottajayritykseen ja siitä saatuihin, ainutlaatuisiin asiakaskokemuksiin. Tämän lisäksi on tutkimuksen tuloksista havaittavissa yleisesti infra-alan lisäksi joitakin nimenomaan murrostilanteessa olevan infra-alan yrityksen tilanteeseen liittyviä teemoja, joita ei välttämättä olisi havaittavissa koko toimialalla. Kuten tutkimuksen empiriaosiossa YIT Kuntatekniikka Oy:n taustoja esittäessä olen todennut, yhtiöllä on Suomessa ennen kokematon lähtötilanne, sillä se on ensimmäinen julkisyksityisyrittäjä (P3) Suomessa infra-alalla ja yhtiön henkilöstö sekä asiakkuudet ovat lähtöisin merkittävästi erilaisista virasto-organisaatioista, minkä lisäksi yhtiö on ehtinyt toimia vasta alle viisi vuotta. Täten tutkimuksen tuloksista on hyvä huomioida YIT Kuntatekniikka Oy:öön liittyvät taustatekijät. Tutkimuksen tavoitteena ei

kuitenkaan ole tutkimustulosten laaja yleistettävyys vaan tuottaa käyttökelpoista uutta akateemista tutkimustietoa asiakkuuksien johtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista ja menestystekijöistä vähän tutkitulla toimialalla. Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa teen koko tutkimuksesta yhteenvedon, arvioin tutkimuksen laatua ja esitän mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Yhteenvedo tutkimuksesta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa siitä, millaisia asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä infra-alalla on. Tutkimuksen taustamateriaali koostui aiemmasta tutkimustiedosta sekä suomalaisen infra-alan asiakkuuksien ja niistä vastaavien avainhenkilöiden kokemusten analyysistä. Asiakaslähtöisyys on viime vuosina noussut entistä merkittävämpään rooliin tuotteiden ja palveluiden tuotannossa (Reinartz ym. 2004). Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkuuksien kehittäminen on tärkeää tuotteiden ja palveluiden tuottamis-, suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Asiakkuuksia pyritään kehittämään esimerkiksi panostamalla asiakastyytyväisyyden parantamiseen (Palic ym. 2011) tai jopa kehittämällä yhteisiä strategioita yrityksen ja asiakkaan välillä. Tähän on pyritty erityisesti tutkimuksen toimeksiantajan liiketoiminnassa infra-alalla, jossa kumppanuuden merkitys korostuu pitkäaikaisten yhteistyö-, puite- ja kumppanuussopimusten myötä pelkkiin yksittäisiin urakoihin verrattuna. Koska suomalainen infra-ala sekä siihen liittyvää asiakkuuksien johtamista on tutkittu hyvin vähän, on tämä tutkimus merkittävä sekä akateemisen tiedon tuottamisen että tutkimuksen toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Tutkielman tutkimuskysymys oli:

- Millaisia ovat asiakkuuksien johtamisen haasteet ja menestystekijät infra-alalla?

Tutkimus ei ota kantaa asiakkuuksien johtamisen haasteisiin ja menestystekijöihin muilla toimialoilla tai Suomen ulkopuolella, sillä jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat valintoihin asiakkuuksien johtamisessa. Tutkimuksen viitekehyskäytinä käytin Pekkasen (2005) väitöskirjatutkimusta, joka suuntautui infra-alalle toimitilarakentamisurakoiden asiakkuuksien uhka- ja menestystekijöihin. Empiirinen tutkimus suuntautui toimeksiannon kautta YIT Kuntatekniikka Oy:n asiakkuuksiin. Näitä kvalitatiivisen teemahaastattelun kautta tutkimalla sain tarpeeksi kattavan aineiston, joka perustui sekä tilaaja- että tuottajaosapuolen asiantuntijoiden näkemykseen ja jonka kautta kykenin analysoimaan nimenomaan murrosvaiheessa olevan infra-

alan yhtiön asiakkuuksien johtamisen kehittämistä ja siihen liittyviä uhka- ja menestystekijöitä peilaten tuloksia aiempaan tutkimustietoon. Aineistonkeruuvaiheen jälkeen analysoin haastattelun raakadatan sisällönanalyysin avulla sekä peilasin tuloksia viitekehyksenä käyttämäni Pekkasen (2005) tutkimustuloksiin. Elon ja Kynkään (2007) mukaan sisällönanalyysi on sopiva analysointimenetelmä induktiiviseen laadulliseen tutkimukseen, sillä sisällönanalyysin avulla haastatteluaineiston koodaamalla on mahdollista löytää ja tarkentaa haastatteluista esiin tulevia yhteisiä piirteitä ja käsitteellisiä samankaltaisuuksia. Tutkimusmenetelmä osoittautui onnistuneeksi valinnaksi, sillä tutkimuskysymyksen laajuus vaati menetelmän, jonka avulla saadaan mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti tietoa aiheesta alalla, jolla sitä on tutkittu hyvin vähän. Näin ollen laadullinen tutkimus oli ainoa oikea valinta ja käyttämäni puolistrukturoitu haastattelurunko mahdollisti edellä mainitun seikan lisäksi sen, että haastateltavat toivat esiin asioita ja ilmiöitä, joita ei kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin olisi välttämättä tullut ilmi ja joita ilman vastaajien näkemykset olisivat voineet jäädä suppeammiksi.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen on vastattu alaluvussa 4.4 (sivu 62). Yleisesti viitekehyksenä käytettyyn Pekkasen (2005) väitöskirjaan verrattuna tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain yhteneviä ja osittain tarkentavia sekä uusia tuottaen lisää akateemista tietoa asiakkuuksien johtamisen haasteista ja menestystekijöistä infra-alalla Suomessa. Tutkimuksen tärkein johtopäätös on se, että asiakkuuksien johtamisen kannalta olennaisin asia on molemminpuolinen luottamus, sen rakentaminen, ylläpito sekä parantaminen palvelutuottajan ja asiakkaan välillä. Luottamuksen tärkeys ilmeni eri haasteista ja menestystekijöistä vahvimmin sekä tutkimuksen teemahaastatteluissa että lukuisissa kirjallisuuslähteissä (Millman ja Wilson 1995; Jobber & Lancaster 2009; Pekkanen 2005; Ellram 1995; Boyt & Harvey 1997; Poutiainen 2004 ; Kadefors 2004; Barney & Hansen 1994; Sharma & Patterson 1999; Lehtonen 2004; Kreutzer 2007). Näin ollen luottamusta heikentävät uhat ovat asiakkuuksien johtamisen haasteista oleellisimpia, sillä yleisesti ottaen heikennettyä luottamusta on vaikeaa rakentaa esimerkiksi aikataulutuksen pettäessä, laadun heikentyessä tai asiakkuuden pitämisestä itsestäänselvyytenä (Millman & Wilson, 1995).

Tuloksista on havaittavissa, että nykyään suomalaisella infra-alalla sekä muissa maissa ja muilla toimialoilla sekä palvelutuottaja että asiakkaat tuntevat enenevässä määrin halua syventää kumppanuuttaan ja siten saavuttaa synergiaetuja toiminnan toteuttamisesta laaja-alaisessa yhteistyössä. Täten tutkimuksen akateemisen kirjallisuusosion sekä toteutetun kenttätutkimuksen ja

analyysin kautta on pääteltävissä, että asiakaslähtöisyyden merkitys on korostunut viime vuosina ja korostuu entisestään tulevina vuosina infra-alalla Suomessa. Tämän vuoksi sekä yritysten että asiakkaiden olisi syytä panostaa enenevässä määrin asiakkuuksiinsa, ei ainoastaan myyjä- vaan myös ostajaosapuolen osalta ja lisätä merkittävästi muun muassa keskinäistä kommunikaatiota sekä muita kumppanuutta tai sen tunnetta lisääviä pyrkimyksiä. (Palic ym. 2011; Millman & Wilson 1995; Gamble 2009; Ryals & Davies 2013; Jobber & Lancaster 2009; Weilbaker & Weeks 1997; Ellram 1995; Kreutzer 2007; Günther 2006; Poutiainen 2004; Reichheld 1996; Lehtonen 2004.) Tutkimuksen yleistoteamukseksi aiheen tärkeydestä tiivistyy hyvin Weilbakerin ja Weeksin (1997) huomio, että yritykset ovat todenneet myös ostajiin kohdistuneet lisäpaineet kustannuksien pienentämiseksi, asiakkaiden koventuneet vaatimukset viestinnän parantamiseksi sekä lisääntyneen halun kehittää kumppanuuksia, sillä tutkituissa asiakkuuksissa YIT Kuntatekniikan ja Mikkelin kaupunkikonsernin välillä tämä teema oli hyvin havaittavissa molempien osapuolten asiantuntijoiden näkemyksissä. Lopuksi voidaan todeta, että infra-alan asiakkuuksien johtamisen olennaisimmat menestystekijät ovat kumppanuuksien ja luottamuksen rakentaminen sekä muut niihin tähtäävät toiminnot, kun taas olennaisimmat haasteet ovat tekoja ja toimintoja, jotka heikentävät näitä.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi

Kuten oli odotettavissa, tuotti tutkimus uutta tietoa suomalaisen infra-alan yritysten asiakkuuksien johtamisen haasteista ja menestystekijöistä sekä vahvisti aikaisempaa akateemista tutkimustietoa yleisemmin asiakkuuksien johtamisesta ja koko suomalaisesta rakennusteollisesta toimialakokonaisuudesta. Toimeksiannon antaneelle yritykselle sekä tämän asiakkaille tällä tutkimuksella on suoraa merkitystä siihen, mihin asioihin heidän olisi hyvä kiinnittää huomiota toimintoja kehittäessään. Lisäksi tutkimus antaa hyödyllistä tietoa kaikille julkisen sektorin päättäjille siitä, mitä on hyvä ottaa huomioon, kun palvelutuotantoa ulkoistetaan YIT Kuntatekniikka Oy:tä vastaavalla tavalla julkiselta taholta yhteis- ja myöhemmin yksityisyrityksille asteittain. Lopuksi tutkimus avaa infra- ja kunnossapitorakennuspalveluiden alan Suomessa myös jatkotutkimusta varten. Uskon, että tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan soveltaa yhtiön erityispiirteet huomioon ottaen muualle infra- ja rakennusalalle, joista usein ja myös tämän tutkimuksen haastatteluiden kautta saatu vaikutelma on sellainen, että aktiivisen myynnin sijasta keskitytään monesti lähinnä tilauksien vastaanottamiseen ja ainoastaan tilatun työn suorittamiseen.

Tämä voitaisiin määritellä enemmän passiiviseksi asiakaspalveluksi kuin aktiiviseksi myynniksi ja asiakkuuksien johtamiseksi. Täten tutkimustuloksia hyödyntäen voitaisiin edistää myyntiä myös muissa infra- ja rakennusalan yrityksissä Suomessa ja muuallakin maailmassa.

Lisäksi tutkimuksella voidaan nähdä olevan jossain määrin yhteiskunnallista merkitystä, kun myös Mikkelin ulkopuolella harkitaan infrapalveluiden ulkoistamista yksityisille yrityksille, jotka palvelevat kaupunkikonsernin lisäksi myös yksityisen sektorin asiakkaita. Kaiken kaikkiaan tutkimuksesta on hyötyä asiakkuuksien johtamisen tutkimukselle laajentamalla tutkittuja aloja infra-alalle, minkä lisäksi myös alan muut yritykset ja päätöksentekijät voivat hyötyä tutkimuksesta saaduista tuloksista asiakkuuksiensa johtamista kehittäessään.

Yksi tärkeä yhteiskunnallinen mutta tämän tutkimuksen kannalta marginaalinen merkitys on myös sillä, miten julkinen sektori kykenee saamaan tarvitsemansa palvelut tuotettua mahdollisimman kustannustehokkaasti varsinkin nykyisessä taloustilanteessa. Tutkimus sivuaa tätä kysymystä, sillä YIT Kuntateknikka Oy:n pääasialliset asiakkaat ovat julkisen sektorin tahoja. Asiakkuuksien johtaminen ja sen kehittäminen on tärkeää kaikilla toimialoilla, joten tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää varauksella ainakin osittain laajemmin kuin tutkimuskohteena olleiden asiakkuuksien johtamisen haasteiden ja menestystekijöiden infra-alalla Suomessa, vähintäänkin vertailutietona.

Tutkimuksen laatua arvioitaessa on otettava huomioon kolme olennaista asiaa: 1) reliabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys), 2) validiteetti (pätevyys, oikeiden asioiden tutkiminen) ja 3) saturaatio (aineiston riittävyys). Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää pysyvinä, kun on hyvinkin oletettavaa, että toisen henkilön tutkiessa samaa aihetta päädytään samankaltaisiin tutkimustuloksiin. Olennaista tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on, että tutkija ei johdattele haastateltavia ennalta määrättyjä tutkimustuloksia kohtaan vaan pyrkii tutkimaan aihetta mahdollisimman objektiivisesti. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on painotettu haastattelutilanteessa objektiivisuuden varmistamisen lisäksi erityisesti jo kenttätutkimusvaiheen teemahaastattelupohjaa luotaessa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista on ollut se, että tutkijana en ole ottanut liikaa kantaa asiakkuuksien johtamiseen yleisesti perustuen henkilökohtaiseen työkokemukseeni asiakasvastaavana ja sitä kautta saatuun näkemykseen. Objektiivisuuden varmistaa myös se, että myös tutkimuksen kannalta epäedulliset tulokset tuodaan ilmi sellaisinaan eikä valita puolia. Tietosuoja-asiat eivät nouse tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa merkityksellisiksi, sillä



jokainen haastateltava suostui vastaamaan omalla nimellään jolloin nimettömyyden varmistamista ei tarvittu. (Hirsjärvi ym. 1997.)

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys ovat selkeät ja huolellisesti asetetut, otos on edustava ja haastattelukysymykset on muodostettu niin että ne kattavat koko tutkimuskysymyksen. Täten jo kenttätutkimuksen valmisteluvaiheessa korostuvat tutkimusmenetelmän valinta ja sen kautta haastatteluista saatavan datan laatu ja määrä. Tästä tutkimuksesta on todettavissa, että sen validiteetti on hyvällä tasolla, sillä kenttätutkimuksesta saatiin tarpeeksi laadukasta dataa ja tutkimuksen tavoitteet olivat selkeät ja täyttyivät. Haastateltujen määrä oli täysin riittävä, sillä molemmilta osapuolilta saatiin pätevä joukko asiantuntijoita mukaan ja jo tästä haastattelumäärästä oli nähtävissä samanlaisten vastausten toistumista. Tutkimukseen kerätty aikaisempi kirjallisuus- ja haastatteluista saatu aineisto eli saturaatio on riittävä, sillä jo yhteensä alle kymmentä henkilöä haastatteleamalla puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa oli havaittavissa, että vastaajien esiin nostamat asiat ja niiden kautta muodostuneet teemat rupesivat toistumaan haastattelusta toiseen. (Hirsjärvi ym. 1997.)

Kaiken kaikkiaan koen, että teemahaastatteluiden käyttö ja niistä saadun datan käsittely sisällönanalyysiä hyödyntäen oli tälle tutkimukselle sopiva menetelmä, sillä teemahaastatteluiden tavoitteiden mukaisesti saavutin tutkimustuloksia muodostuen useasta eri näkökulmasta. Itse kenttätutkimusvaihe sujui jouhevasti huolimatta siitä, että tutkimusta varten oli sovittava haastattelut kahdelle mahdolliselle haastattelupäivälle, joita varten matkustin paikan päälle Mikkeliin. Haastattelut sopivat haastateltavien aikatauluihin yllättävänkin hyvin, ja yksi aiemmin peruuntunut haastattelu saatiin kuitenkin tehtyä kotipaikkakunnallani myöhemmin, kun se sopi kyseiselle haastateltavalle. Kaiken kaikkiaan koko tutkimuksen suorittaminen alusta loppuun kesti useista syistä johtuen ajallisesti liiankin kauan, minkä vuoksi myös tutkittujen asiakkuuksien nykytila on ehtinyt muuttua puolentoista vuoden aikana. Jälkikäteen ajatellen olisin ennen kaikkea pyrkinyt suorittamaan tutkimuksen ja sen raportoinnin loppuun paljon toteutunutta aikaisemmin siirtämällä henkilökohtaisia työkiireitä syrjemmäksi. Kokonaisuutena tutkimus päättyi kuitenkin toimeksiannon ja tutkimusongelman tavoitteiden mukaisiin tutkimustuloksiin, joten olen sisällöllisesti siihen tyytyväinen.

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Koska tutkimus on ainutlaatuinen kohdistettuna YIT Kuntatekniikkaan yrityksen luonteen sekä yhtiön tuottamien palveluiden ulkoistamisen vähäisyyden takia, voidaan tutkimustuloksia soveltaa myös muihin tuleviin julkisalan palvelutuotannon ulkoistamisiin siinä, missä ulkoistaminen hoidetaan muissa julkisissa yksiköissä Mikkelin aiempien alue- ja tilapalveluiden liikelaitoksien tyyliin. Tutkimustulosten luotettavuutta ei ole mahdollista arvioida muihin vastaaviin tutkimuksiin vertailemalla, sillä näitä ei ole tätä tutkimusta tehdessä vielä tehty.

Samasta syystä tutkimuksesta kumpuaa runsaasti aiheita jatkotutkimuksia varten. Koska YIT Kuntatekniikan toimintaa ja asiakkuuksien kehittämismallia ei voida pitää vielä läheskään vakiintuneena, olisi tämän tutkimuksen ensisijainen luonnollinen jatkumo seurantatutkimus, joka suoritettaisiin 5-10 vuoden päästä tämän tutkimuksen valmistumisesta, jolloin yhtiön liiketoiminnan voidaan olettaa jo tasaantuneen ja yhteistyösopimusten vakiintuneen kilpailutusvaiheiden jälkeen ja yhtiön kasvun tasaannuttua. Seurantatutkimuksessa olisi hyvä tutkia nimenomaan sitä, ovatko nykyiset asiakkuudet parantuneet asiakkuuksien kehittämisprosessin ja tästä tutkimuksesta saatujen tietojen myötä, minkä lisäksi liiketoiminnan ja tilaajatoiminnan vakiintumisen myötä olisi asianmukaista arvioida ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset sekä kumppanuusyhtiölle että palvelun tilaajalle. Infra-alan lisäksi olisi syytä myös vertailla tätä tutkimusta ja muutoinkin tutkia muita asiakkuuksien johtamisen kannalta vähän tutkittuja toimialoja, jolloin asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä olisi tutkittu entistä laajemmin. Samoin tutkimusongelman käsittely uudelleen kvantitatiivisten menetelmien avulla olisi mahdollista testata tutkimustuloksia laajemmin. Täten olisi mahdollista vahvistaa tämän tutkimuksen kautta esille nostettuja infra-alan asiakkuuksien johtamisen haasteita ja menestystekijöitä esimerkiksi vastaajien osalta runsaamman mutta vastausvaihtoehtojen osalta rajatumman kyselyn avulla.

Lisäksi yksi filosofisempi aihe olisi tutkia, olisiko julkisen sektorin tahojen kuten kaupunkien ja kuntien hyödyllistä toimia yhteistyöyhtiöiden osakkaana enemmistö- tai vähemmistöomistajana, kuten tällä hetkellä Mikkelin kaupunki toimii edelläkävijänä enemmistöosakkaana YIT Kuntatekniikassa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia yleisesti asiakkuuksien kehittämisen ja avainasiakkuusjohtamisen näkökulmasta vuonna 2008 alkaneen maailmanlaajuisen taantuman vaikutukset. Toisin sanoen olisi hyvä tietää tulevia suhdannemuutoksia ajatellen, tuleeko asiakkaille

säästöpainneissa tarpeellisemmaksi tilata alihankintana tuotetut palvelut yksinomaan halvimman hinnan mukaan luotettavamman ja pitkäkestoisemman kumppanin käyttämisen sijaan, ja mitä riskejä näihin vaihtoehtoihin liittyy molempien osapuolten näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Barney, J. B. & Hansen, M. H. 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 175-190.
- Bland, V. 2003. 10 steps to CRM heaven, *Management*, May, 45.
- Boyt, T. & Harvey, M. 1997. Classification of Industrial Services - A Model with Strategic Implications, *Industrial Marketing Management*, vol. 26, 291-300.
- Chang, H. H. 2007. Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management, *Total Quality Management*, vol. 18, 483–508.
- Durand M. N. & Kuukkanen S. K. 2004. Change process during a CRM system implementation – The journey of a CRM system at Volvo Truck Corporation, Master Thesis, Göteborg University, School of Economics and Commercial Law. Saatavissa [www-muodossa: <URL:http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2272/1/gbs\\_thesis\\_17.pdf>](http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2272/1/gbs_thesis_17.pdf) (Luettu 24.2.2012)
- Eerola, H. 2000. Asiakassuhteen ydin on toimiva viestintä. *Suomen lehdistö*.
- Eid, R. 2007. Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model, *The Service Industries Journal*, vol. 27, 1021–1039.
- Ellram, L. M. 1995. Partnering Pitfalls and Success Factors, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 31, 36-44.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process, *Journal of Advanced Nursing*, April, 107-115.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 2. painos, Tampere: Vastapaino.
- Gamble, J. 2009. Demanding customers in the Chinese context, *Asia Pacific Business Review*, Special Issue, The Changing Face of Retailing in Asia Pacific, vol. 15: 93-105.
- Goldenberg, B. 2001. CRM projects: Why the doom and gloom? *Eweek*, Apr, 63.
- Günther, J. 2006. Yrityksen verkostoitumiskyky – Verkostoitumisen hyöty- ja haittasapainon arviointi. Pro gradu –tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto.
- Hakovirta, A. 2008. Asiakassuhteen johtamisen kriittiset menestystekijät, Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos.
- Hart, S., Hogg, G. & Banerjee, M. 2004. Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, 549– 560.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

- Hise, R. T. & Reid, E. L. 1994. Improving the performance of the industrial sales force in the 1990s, *International Marketing Management*, vol. 23, 273–94.
- Jobber D. & Lancaster G. 2009. *Selling and Sales Management*, 8<sup>th</sup> edition, Essex: Pearson Education Ltd.
- Kadefors, A. 2004. Trust in project relationships – inside the black box, *International Journal of Project Management*, vol. 22, 175-182.
- King, S. F. & Burgess, T. F. 2008. Understanding success and failure in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, vol. 37, 421–431.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kreutzer, E. 2007. *Kumppanuus infra-alalla. Opinnäytetyö*, Tampereen ammattikorkeakoulu, yhdyskuntatekniikka.
- Kros, J. F. & Molis, J. 2004. Keys to CRM Success, *Marketing Health Services*, winter: 32-36.
- Kärnä, S. 2005. *Rakennustuotannon asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöinen viestintä. Väitöskirjan käsikirjoitus*. Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalouden laboratorio.
- Kujansuu, A. 2010. *Asiakkuuksien johtaminen kuljetusalan pk-yrityksessä. Pro gradu –tutkielma*, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.
- Lehtonen, T. 2004. *Liikesuhteen laatu toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisessä yhteistyössä*, Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalouden laboratorio.
- Malkamäki, K. 2010. *Luottamus asiakkuuden johtamisessa – tapaustutkimus kaupan alan organisaation kahdesta toimintayksiköstä. Pro gradu -tutkielma*, Itä-Suomen yliopisto, kauppatieteiden laitos.
- McDonald, M. & Rogers, B. 1998. *Key Account Management*, Lontoo: Butterworth-Heinemann.
- Mikkelin kaupunki 2008. [Mikkelin kaupungin Internet-sivuilla] Saatavissa [www-muodossa: <URL:https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet\\_mikkeli.nsf/3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/cb05f17807aa808bc22574b3001feeac/\\$FILE/Seuranta\\_31.7.2008.pdf>](https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet_mikkeli.nsf/3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/cb05f17807aa808bc22574b3001feeac/$FILE/Seuranta_31.7.2008.pdf) (Luettu 24.2.2012)
- Millman, T. & Wilson, K. 1995. From key account selling to key account management, *Journal of Marketing Practice*, vol. 1, 9–21.
- Minami, C. & Dawson, J. 2008. The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, 375–385.
- Nykänen, T. 2011. *Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen PK-yrityksessä*, Case Ikaros Finland Oy. Opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma.
- Ozaki, R. 2003. Customer-focused approaches to innovation in housebuilding, *Construction Management and Economics*, Sep, 557-564.

- Palic, M., Maricic, M. & Kovac, I. 2011. Impact of Personal Service on Customer Satisfaction in FMCG Retail in Croatia, *International Journal of Management Cases*, vol. 13, 8-17.
- Panagopoulos, N. G., Lee, N., Bolman Pullins, E., Avlonitis, G. J., Brassier, P., Guenzi, P., Humenberger, A., Kwiatak, P., Loe, T. W., Oksanen-Ylikoski, E., Peterson, R. M., Rogers, B. & Weilbaker, D. C. 2011. Internationalizing Sales Research: Current Status, Opportunities, and Challenges, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 31, 219–242.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. 2001. Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline, *Journal of Economic and Social Research*, vol. 3, 1–34.
- Patja, R. 2012. Kunnan palvelutuotannon kehittäminen: Case Varkaus. Opinnäytetyö, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma.
- Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, vol. 69, 167-176.
- Pekkanen, J. 2005. Asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät rakennushankkeessa. Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu, Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto.
- Pekkanen, J. 2005. Asiakkuus ja asiakkuuden hallinta infrahankkeissa. Rakennusteollisuus RT ry:n esitystilaisuus, Helsinki, 2.5.2007, Suomi.
- Poutiainen, T. 2004. Rakennushankkeen projektinaikainen asiakasviestintä. Lisensiaatintyö, Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalous.
- Reichheld, F.F. 1996. Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, vol. 60, 56-69.
- Reinartz, W., Kraft, M. & Hoyer, W.D. 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, vol. 41, 293-305.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. R. & Schefter, P. 2002. Avoid the four perils of CRM, *Harvard business review*, Feb, 101-109.
- Ryals, L. & Davies, I. A. 2013. Where's the strategic intent in key account relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Feb, 111–124.
- Ryals, L. & Humphries, J. 2007. Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain Management, *Journal of Service Research*, vol. 9, 312-326.
- Ryals, L. 2009. Managing customers profitably, *Management Focus*, Apr, 20-22.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2000. Kvalitatiivinen sisällön analyysi. Academia.edu. [Academian Internet-sivuilla] Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa): <URL:[http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen\\_sisallon\\_analyysi](http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi)> (Luettu 21.3.2013)
- Sharma, N. & Patterson, P. 1999. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services, *The journal of Services Marketing*, vol. 13, 151-170.

Siitonen, P. & Martikainen, J.-P. 2005. Kunnat perusrakenteita turvaamassa – Kuntien tekniset palvelut 1995 –2004, KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 55, Helsinki: Kuntaliitto.

Storbacka, K. & Lehtinen, R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Espoo: Vectia.

Taloussanommat. 2012. Yrityshaku. [Taloussanomien Internet-sivuilla] Saatavissa [www-](http://www.muodossa: <URL:http://yritys.taloussanommat.fi/y/yit-kuntatekniikka-oy/mikkeli/2218454-1/>)  
(Luettu 21.9.2012)

Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Helsinki: WSOY.

Valtonen, J 2011. Kuntien yhdyskuntateknisten palveluiden ulkoistaminen: Case-tutkimus toteutetuista ratkaisuista, Diplotyön lopputyöesitys. Aalto yliopisto, Teknillinen korkeakoulu.

Ventovuori, T., Kankainen, J. & Pekkanen, J. 2002. Projektituotannon asiakkuus. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 206. Teknillinen korkeakoulu.7

Vuorela, K. 1997. Palvelun kehittäminen rakennusyrityksessä, Teknillinen korkeakoulu, rakentamistalouden laboratorio.

Weilbaker, D. C. & Weeks, W. A. 1997. The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 17, 49-59

YTJ-tietopalvelu 2013. Yrityshaku. [YTJ-tietopalvelun Internet-sivuilla] Saatavissa [www-](http://www.muodossa: <URL:http://www.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=2154837&kielikoodi=1&tarkiste=F9769B1CB163633B2A98B22086EF05520B44868B&path=1547;1631;1678>)  
(Luettu 21.3.2013)

**LIITTEET**

## Liite 1. Haastattelupohja

- 1) Nimi ja tehtävä yrityksessä
- 2) Yritys:
  - a. Tausta ja liiketoiminta
  - b. Henkilöstö ja johtaminen
  - c. Tämänhetkinen suorituskyky (prosessien tehokkuus)
- 3) Kokemus erityyppisistä asiakkuuksista aiemmin tuottaja- ja / tai tilaajatehtävistä
- 4) Kokemus asiakkuuksien hoitamisesta ja kehittamisestä:
  - a. YIT Kuntatekniikan vastuuhenkilöt: Kuinka pitkään on hoitanut asiakkuuksia?
  - b. Asiakkaiden johtohenkilöt: Miten pitkään hoitanut yrityksensä tai yhteisönsä asiakkuutta YIT Kuntatekniikan suuntaan?
- 5) Millaisia ovat (asiakas)yhteisönne päätöksentekoyksiköt?
- 6) Miten asiakkuus on kehittynyt YIT Kuntatekniikan kanssa nykytilaansa?
- 7) Mitkä asiat asiakkuudessa ovat kehittyneet hyvin?
- 8) Mihin asioihin olisi ollut hyvä kiinnittää enemmän huomiota asiakkuutta kehittäessä?
- 9) Verrattuna muuhun toimialaan, millä tavoin asiakkuuksien kehittyminen on ollut
  - a. parempaa?
  - b. kehittämisen tarpeessa?
- 10) Oletteko kokeneet YIT Kuntatekniikan asiakkuuksissanne erityisiä
  - a. pettymyksiä?
  - b. onnistumisia?
    - Miten nämä ovat vaikuttaneet asiakkuuksiinne?
- 11) Millaisia käytännön ohjeita antaisitte
  - a. asiakkuutenne kehittämiseksi YIT Kuntatekniikalle?
  - b. asiakkuusvastaavan työnne kehittämiseksi YIT Kuntatekniikassa?