



Kauppätieteellinen tiedekunta

Laskentatoimi

Marko Lindeman

**AVAINASIAKASTOIMINTA
TEOLLISUUSMARKKINOINNISSA
- TAPAUSTUTKIMUS**

20.05.2013

Työn ohjaaja / tarkastaja: Satu Pätäri

Toinen tarkastaja: Jaana Sandström

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Lindeman, Marko
Tutkielman nimi:	Avainasiakastoiminta teollisuusmarkkinoinnissa - tapaustutkimus
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine / Maisteriohjelma:	Laskentatoimi / Laskentatoimen maisteriohjelma
Vuosi:	2013
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 125 sivua, 19 kuvaa, 4 liitettä
Tarkastajat:	Satu Pätäri Jaana Sandström
Hakusanat:	Avainasiakastoiminta, teollisuusmarkkinointi, avainasiakas- päällikkö
Keywords:	Key account management, industrial marketing, key account manager

Etenkin teollisuusmarkkinoinnissa toimivat toimittajayritykset ovat havainneet, että parantunut asiakas-toimittaja-suhde parantaa asiakkaiden pysyvyyttä ja uskollisuutta sekä mahdollistaa tehokkaamman kilpailukyvyn ja tämä on keskeinen syy avainasiakastoiminnan aloittamiselle. Toinen tärkeä syy avainasiakastoiminnan aloittamiselle on asiakasyritysten globalisoituminen, koska tällöin toimittajayritysten tulee pystyä palvelemaan asiakasyrityksen eri puolella maailmaa olevia yksiköitä koordinoitusti.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvälinen ymmärrys avainasiakastoiminnan keskeisistä menestystekijöistä ja sen pohjalta selvittää, miten kohdeyrityksen avainasiakastoimintaa saataisiin kehitettyä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä avainasiakastoiminta voi antaa sekä toimittajayritykselle että asiakasyritykselle sekä löytää keinoja, joilla avainasiakastoiminnan tuloksellisuutta voidaan mitata ja arvioida.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen tapaustutkimusta. Tutkimusote on konstruktiivisuonteinen, koska tutkimustyössä pyritään ratkaisemaan aidon reaali maailman ongelma ja keskeinen osa työtä on käytännön relevanssi. Tutkimusaineistona käytettiin yhdelle teknologiateollisuudessa toimivalle toimittajayritykselle ja yhdelle tämän metsäteollisuudessa toimivalle avainasiakkaalle tehtyä puolistrukturoitua haastattelua.

Toimittajayrityksen avainasiakastoiminnan haasteet liittyvät keskeisesti organisaation sisäisiin ristiriitoihin ja lähinnä siihen, mikä on avainasiakastoiminnan rooli yrityksen muussa toiminnassa. Avainasiakastoiminnan tuomia etuja ovat asiakkaan näkökulmasta liiketoiminnan helpous ja toimittajayrityksen näkökulmasta tehostunut liiketoiminta. Tämän lisäksi tärkeässä roolissa on luottamuksen lisääntyminen se sen aiheuttama suhteen syveneminen. Keskeisiä menestystekijöitä avainasiakastoiminnalle ovat avainasiakaspäällikkö sekä avainasiakkaan sopivuus ja halukkuus avainasiakastoimintaan. Sopivia mittareita avainasiakastoiminnan arvioimiseksi ovat liikevaihto, kannattavuus, markkinaosuuden kehitys sekä asiakastytyväisyys.

Tutkielmassa annetaan toimittajayrityksen avainasiakastoiminnalle toimenpide-ehdotukset, joissa arvioidaan seuraavat kehityskohteet: avainasiakastoiminnan rooli, avainasiakaspäälliköiden rooli, avainasiakkaiden luonne ja valinta, asiakassuhteiden mittaaminen sekä yhteinen asiakastietokanta.

ABSTRACT

Author: Lindeman, Marko
Title: Key account management in industrial marketing context - case study
Faculty: LUT, School of Business
Major / Master's Programme: Accounting / Master's Degree Programme in Accounting
Year: 2013
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
 125 pages, 19 figures, 4 appendixes
Examiners: Satu Pätäri
 Jaana Sandström
Keywords: Key account management, industrial marketing, key account manager

Supplier companies on industrial marketing have recognized good customer-supplier relationship improve retention, customer loyalty and competitiveness of the companies. This is the key reason for initiation of key account management. Another key reason for key account management is globalization of the customer, because then suppliers have to serve customers all over the world in a coordinated way.

This study aimed to identify and understand the success factors of the key account management in order to find out how to improve key account management of the target company. The additional aims were to explore the benefits of the key account management from the point of supplier and customer, and to find out how to measure those.

This qualitative study utilizes a case study approach. Semi structured interviews with one supplier company in technology sector and one key account company in forest industry were conducted and content analyzed.

The challenges of the key account management of supplier company were related to internal organization and the role of key account management in the company. Benefits cited for key account management were easiness of the business from the customer point of view, strengthened business from the supplier point of view, and deepened relationship because of the increased trust. Key success factors for the key account management were the key account manager and suitability and willingness of the customer for the key account management. Sales volumes, profitability, development of the market share were identified as suitable values for measuring the success of the key account management.

Development proposals for the key account management of the supplier company were presented on the report and those are: role of the key account management, the role of the key account manager, nature and selection of the key accounts, measuring of the key account management and corporate wide customer relationship database.

ALKUSANAT

Tämä Pro gradu-tutkielma on tehty toimittajayritys X:lle ja toteutettu Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa vuosien 2012 ja 2013 aikana. Suurkiitokset professoreille Satu Pätäri ja Jaana Sandström, joilta olen saanut ammatti- maista ohjausta. Tämän lisäksi he ovat tarkastaneet tutkielmani. Erityiskiitokset annan työnantajani edustajalle, DI Ari Pinjamaalle, joka on antanut projek- tin aikana oivallisen oppitunnin siitä, mitä asiakaslähtöinen toiminta oikein on.

Lämpimät kiitokset myös kaikille kollegoille ja asiakkaille, jotka ovat tukeneet ja kannustaneet minua työssäni sekä tarjonneet käyttööni valtavan määrän kokemusta ja osaamista.

Haluan osoittaa lämpimät kiitokseni myös kaikille sukulaisille ja tutuille, jotka ovat tukeneet minua ikuisuusprojektini aikana. Erityiskiitokset osoitan Janille ja Marikalle, jotka ovat motivoineet, tukeneet ja haastaneet minua sekä tar- jonneet akateemista näkemystä monivuotisen projektini aikana todella usein.

Lopuksi haluan esittää syvimmän kiitokseni rakkaalle perheelleni, jota ilman tämänkään projektin loppuunsaattaminen ei olisi ollut mahdollinen. Liisa, mi- nun muusani, kiitos valtavasta kärsivällisyydestäsi ja pyyteettömästä tuestasi, sinä teit tämän mahdolliseksi. Ja erityisesti haluan kiittää Aadaa ja Roosaa kärsivällisyydestä ja ymmärryksestä, nyt isin gradu on valmis, lopullisesti.

Espoossa 20.5.2013

Marko Lindeman

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	8
1.1. Taustaa ja aiheen motivointia	8
1.2. Tutkimusongelma, tutkielman tavoitteet ja rajaukset	10
1.3. Tutkimusmetodologia.....	12
1.4. Tutkielman rakenne	13
2. AVAINASIAKASTOIMINNAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	14
2.1. Avainasiakastoiminta	14
2.1.1. Avainasiakastoiminta käsitteenä sekä teollisuusmarkkinointi toimintaympäristönä.....	15
2.1.2. Organisoituminen avainasiakastoiminnassa.....	24
2.1.3. Syyt ja edellytykset avainasiakastoiminnalle.....	31
2.2. Avainasiakastoiminnan menestystekijät.....	39
2.2.1. Avainasiakaspääällikkö	42
2.2.2. Johdon sitoutuminen	46
2.2.3. Asiakasyrityksen sopivuus avainasiakastoimintaan	47
2.2.4. Asiakastiedon hyödyntäminen.....	51
2.3. Avainasiakastoiminnan haasteet ja hyödyt.....	53
2.3.1. Avainasiakastoiminnan haasteet.....	53
2.3.2. Avainasiakastoiminnan hyödyt toimittajayritykselle.....	57
2.3.3. Avainasiakastoiminnan hyödyt asiakasyritykselle	61
2.4. Avainasiakastoiminnan arviointi.....	64
2.4.1. Asiakastyytyväisyys.....	65

2.4.2.	Referenssiarvo.....	68
2.4.3.	Asiakaskannattavuus	72
2.4.4.	Asiakkuuden elinaikainen arvo.....	75
3.	EMPIIRINEN ANALYYSI: AVAINASIAKASTOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN TOIMITTAJAYRITYKSESSÄ.....	79
3.1.	Tutkimusstrategia.....	79
3.1.1.	Tutkimusprosessi.....	79
3.1.2.	Aineiston hankinta	80
3.1.3.	Aineiston käsittely.....	82
3.1.4.	Tutkimuksen luotettavuus.....	83
3.2.	Tutkimusympäristön kuvaus.....	84
3.3.	Toimittajayritys X:n nykyinen avainasiakastoiminta	85
3.4.	Avainasiakastoiminnan kehittäminen haastattelujen pohjalta	87
3.4.1.	Tavoitteet.....	88
3.4.2.	Haasteet	89
3.4.3.	Hyödyt.....	90
3.4.4.	Menestystekijät	91
3.4.5.	Toiminnan arviointi	95
3.4.6.	Kehitysehdotukset toimittajayritykselle X	95
4.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	99
4.1.	Havaintoja avainasiakastoiminnan perusteista.....	99
4.2.	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	100
4.3.	Johtopäätökset tutkimustuloksista	101
4.4.	Tutkimuksen hyödyntäminen, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	106
4.5.	Yhteenveto.....	108

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset toimittaja

Liite 2: Haastattelukysymykset toimittaja

Liite 3: Aineiston keruu

Liite 4: Haastatellut henkilöt

KUVALUETTELO

- Kuva 1. Avainasiakastoiminnan elementit.
- Kuva 2. Avainasiakastoiminnan vaiheittainen malli.
- Kuva 3. Avainasiakkaan ja toimittajan väliset vuorovaikutukset avainasiakastoiminnassa.
- Kuva 4. Avainasiakastoiminnan kehittyminen teoriassa ja käytännössä.
- Kuva 5. Teollisuusmarkkinoinnin käsitteen kuvaus.
- Kuva 6. Päätöksentekomalli avainasiakastoiminnan organisoimiseksi.
- Kuva 7. Kaaviokuva avainasiakastoimintaan liittyvistä ajavista voimista ja kriittisistä menetystekijöistä.
- Kuva 8. Syyt avainasiakastoiminnan implementoinnille.
- Kuva 9. Tuote/prosessimatriisi.
- Kuva 10. Avainasiakastoiminnan kyvykkyyksien ja suorituskyvyn kehys.
- Kuva 11. Avainasiakkaiden valinta kannattavuuden perusteella.
- Kuva 12. Asiakastietojärjestelmän rakenne.
- Kuva 13. Asiakassuhteeseen liittyvät erot avainasiakastoiminnan ja normaalin asiakas-toimittajasuhteen välillä.
- Kuva 14. Avainasiakkaan saamat edut avainasiakassuhteessa.
- Kuva 15. Neljän asiakasryhmän kokema toimittajasuhteen laatu.
- Kuva 16. Referenssiarvon elementit.
- Kuva 17. Asiakaspääoman kehys.
- Kuva 18. Toimittajayritys X:n vuorovaikutusmalli erään asiakkaan kanssa.
- Kuva 19. Asiakasyritys A:n tärkeimpien toimittajien hallinnointimalli.

1. JOHDANTO

1.1. Taustaa ja aiheen motivointia

Tänä päivänä useat yritykset ovat siirtyneet pelkästä vaihdantaan perustuvas- ta markkinointistrategiasta kohti pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen perustu- vaa markkinointistrategiaa (Abratt & Kelly 2002, 467; Reid 2000, 9; McDonald et al. 1997, 737). Toimittajayritykset ovat havainneet, että parantunut asiakas- toimittaja-suhde lisää asiakkaiden pysyvyyttä ja uskollisuutta sekä mahdollis- taa toimittajayritykselle tehokkaamman kilpailukyvyn markkinoilla. Tämä on synnyttänyt uuden markkinointifilosofian, avainasiakastoiminnan (KAM = Key Account Management), joka onkin ollut yksi merkittävimmistä markkinointi- trendeistä viimeisten vuosikymmenien aikana. Ojasalo (2001, 199) kuvaa avainasiakastoimintaa suhteeseen perustuvaksi markkinointistrategiaksi, joka keskittyy teollisuusmarkkinoinnissa tärkeimpiin asiakkaisiin. Zupancic (2008, 323) vielä täydentää, että avainasiakastoiminta tarkoittaa tärkeimpien, sekä nykyisten että potentiaalisten, asiakkaiden systemaattista valintaa, analysoin- tia ja johtamista sekä tarvittavan infrastruktuurin ylläpitoa. Avainasiakastoi- minnassa toimittajayrityksen organisaatio tuottaa palveluja potentiaalisille, useissa paikoissa toimiville ja monimutkaisia tarpeita omaaville asiakkaille, jotka vaativat yksilöllisiä toimia suhteen hoitamiseksi (Abratt & Kelly 2002, 467; McDonald et al. 1997, 737). Yksi keskeinen syy avainasiakastoiminnan aloittamiselle on se, että asiakkaat ovat globalisoituneet ja haluavat toimia toimittajiensa kanssa globaalisti esimerkiksi sopimusehtojen, palveluiden ja hintojen osalta. Tämä pakottaa toimittajayritykset toimimaan globaalisti ja tätä toimintaa toteuttamaan tarvitaan kattava verkosto, esimerkiksi erityinen avainasiakasorganisaatio (Homburg 2002, 38; Montgomery & Yin 2000, 22). Workman et al. (2003, 3) vielä osuvasti jatkaa, että avainasiakastoimintaa

tarvitaan silloin, kun myyntiprosessi on yksittäisen henkilön resurssien tavoittamattomissa eli se vaatii yhteistyötä eri tuotteiden, eri myyntialueiden, eri toiminnallisten ryhmien ja jopa eri divisioonien välillä.

Tärkeimpien asiakkaiden johtamisen toimintamalli on luotu jo 1960-luvun alussa, eli sinänsä mistään uudesta toimintatavasta ei ole kyse (Weilbaker & Weeks 1997, 52). Zupanzic (2008, 323) havaitsi tutkimuksissaan avainasiakastoiminnan olevan paljon monimutkaisempaa kuin olemassa oleva kirjallisuus antaa ymmärtää ja mitä yritykset usein luulevat sen olevan. McDonald et al. (1997, 742) korostaa, että avainasiakastoiminta on erittäin pitkäjänteistä toimintaa ja tutkimuksensa mukaan toiminnan aloittamisen arvioinnista täyden hyödyn saavuttamiseen kestää jopa 10 vuotta. Salojärvi et al. (2010, 1399) vielä muistuttaa, ettei ole olemassa universaalia, organisaation laajuista tapaa vastata asiakkaan tarpeisiin, vaan toiminnan laatu sekä laajuus riippuvat asiakasyrityksestä ja tämän strategisesta statuksesta toimittajayritykselle. Sopivan toimintamallin löytäminen onkin keskeisessä roolissa avainasiakastoiminnan onnistumisen kannalta.

Keskeinen tavoite avainasiakastoiminnan aloittamiselle on saavuttaa ”win-win”-tilanne eli molempien osapuolien tulee saavuttaa toiminnasta etua, muuten koko toimintaa ei kannata aloittaa tai jatkaa. Avainasiakastoiminnassa toimittajayrityksen ja asiakasyrityksen organisaatioiden pitäisi muodostaa monitahoinen verkosto, jossa on useita kontaktitasoja ja -pintoja (Birkinshaw et al. 2001, 234). Verkostoituminen ja suhteiden rakentaminen sekä tätä kautta luottamuksen lisääntyminen on keskeinen osa avainasiakastoimintaa. Salojärvi et al. (2010, 1307) mukaan yrityksen ylin johto on avainasemassa siinä, minkä roolin ja aseman avainasiakastoiminta yrityksessä saa ja tämä va-

linta on kriittinen avainasiakastoiminnan onnistumisen kannalta. Ilman johdon tukea avainasiakastoiminta ei voi olla toimiva. Tutkielman tekijän omien havaintojen perusteella myös keskijohto on erittäin tärkeässä roolissa avainasiakastoiminnan onnistumisen osalta, koska juuri keskijohdon kautta avainasiakastoimintaan tulee tarvittava konkretia ja tarvittavat resurssit.

1.2. Tutkimusongelma, tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Pro gradu -tutkielmassani tutkitaan avainasiakastoimintaa lähinnä toimittajayrityksen näkökulmasta ja tutkielmani tavoitteena on selvittää, miten kohdeyrityksen avainasiakastoimintaa saataisiin kehitettyä tehokkaammaksi. Tässä on toki muistettava myös asiakasyrityksen avainasiakastoiminnan kehittyminen, koska toiminnan kehittymisessä on kyse koko suhteen kehittämisestä. Avainasiakastoimintaan ja sen tehokkuuteen liittyy paljon erilaisia ulottuvuuksia ja näin ollen tämän selvittämiseksi on tärkeää saada syvälinen ymmärrys avainasiakastoiminnan keskeisistä menestystekijöistä. Tärkeää on myös selvittää tavat, joilla avainasiakastoiminnan tuloksellisuutta voidaan mitata ja arvioida. Keskeistä tutkielman kannalta on myös se, mitä hyötyjä avainasiakastoiminta voi antaa sekä toimittajayritykselle että asiakasyritykselle, koska ilman hyötyjä avainasiakastoimintaa ei kannata harjoittaa.

Seuraavassa esitettävä päätutkimusongelma alatutkimusongelmineen määrittelevät, mihin kysymyksiin tutkimuksella pyritään vastaamaan:

Päätutkimusongelma:

- Miten avainasiakastoimintaa voidaan tehostaa kohdeyrityksessä?

Alatutkimusongelmat:

- Mitkä ovat avainasiakastoiminnan keskeiset menestystekijät?
- Miten avainasiakastoiminnan menestystä voidaan mitata?
- Mitä hyötyjä sekä toimittajayritys että asiakasyritys voivat avainasiakastoiminnasta saada?

Päätutkimusongelmassa keskitytään löytämään keinoja, joilla tehostaa kohdeyrityksen avainasiakastoimintaa. Tässä on hyvä huomioida myös asiakasyrityksen toiminnan tehostuminen, koska se on perusedellytys avainasiakastoiminnalle. Tärkeä osa kehitysideoiden löytämistä on selvittää nykyiseen toimintaan liittyvät haasteet ja ongelmat. Ensimmäisessä alatutkimusongelmassa taas keskitytään avainasiakastoiminnan keskeisiin menestystekijöihin eli pyritään löytämään tekijät, joiden on havaittu vaikuttavan merkittävästi avainasiakastoiminnan onnistumiseen. Toinen alatutkimusongelma keskittyy avainasiakastoiminnan menestyksen mittaamiseen. Jotta toimintaa voitaisiin kehittää, tulee ensin pystyä arvioimaan toiminnan nykytila ja myöhemmin taas vastaavasti arvioimaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutus menestykseen. Eli toiminnan hyvyyden arviointi ja sopivien kriteereiden löytäminen on ensiarvoisen tärkeää. Kolmas alatutkimusongelma on käytännössä perusta koko avainasiakastoimille eli jotta avainasiakastoimintaa voitaisiin ylipäänsä harjoittaa, tulee sen tarjota hyötyjä molemmille osapuolille ja näitä hyötyjä siis pyritään löytämään.

Tutkielma on rajattu empiirisen osan osalta siten, että työssäni tutkitaan vain yhtä toimittajayritystä ja yhtä tämän avainasiakasta ja tästä johtuen tutkimuksen havainnot ja tulokset ovat varauksella hyödynnettävissä muiden yritysten tapauksissa. Toisaalta molemmat tutkituista yrityksistä ovat suuria, globaaleja

yrietyksiä ja oman alansa kärkiyrietyksiä, jotka ovat harjoittaneet avainasiakastoimintaa useita vuosia. Näin ollen tutkimuksen tulokset ovat hyvinkin jalostuneita niin toimittajayrietyksen kuin asiakasyrietyksen osalta ja ainakin pääosin hyödynnettävissä muiden yrietysten tapauksissa. Teoriaosassa vastaavaa rajausta ei ole tehty, vaan siellä etsitään mahdollisimman avaraa näkemystä avainasiakastoiminnan mahdollisuuksista.

1.3. Tutkimusmetodologia

Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan lähinnä laadullisen tutkimuksen keinoin ja tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Kvantitatiivisia menetelmiä tutkimuksessa ei hyödynnetä, joskin sekin voisi olla mahdollista. Tutkimusote on konstruktiivisluonteinen, koska tutkimustyössä pyritään ratkaisemaan aidon reaali maailman ongelma ja keskeinen osa työtä on käytännön relevanssi. Tapaustutkimuksessa keskitytään vain yhteen asiakassuhteeseen, mutta se tehdään syvällisesti ja tämä on uutta avainasiakastoimintaan liittyvissä tutkimuksissa.

Aineiston hankintaa varten suoritettiin haastattelut sekä toimittajayrietyksen että avainasiakasyrietyksen edustajille ja näin ollen haastattelujen tuloksena saadaan sekä toimittaja- että asiakasnäkökulma liittyen avainasiakastoimintaan. Haastateltavista voidaan mainita, että he kaikki ovat olleet vuosikautia tai jopa vuosikymmeniä tekemisissä avainasiakastoiminnan kanssa ja näin ollen heidän vastauksensa sisältävät valtavan määrän konkreettista kokemusta aiheen tiimoilta. Tämä tietämys antaa erittäin suuren lisän sille, mitä aiheesta löytyy kirjallisuudesta. Tämän lisäksi tutkimusaineistoa on hankittu toimittajayrietyks X:n asiakastietokannoista sekä yrietysten verkkosivuilta. Tärkeä

aineistonhankinnan muoto on havainnointi, koska Pro gradu -tutkielman tekijä työskentelee toimittajayrityksessä X ja on aktiivisesti tekemisissä avainasiakasyritys A:n kanssa. Näin ollen näkemys sekä päivittäisestä että pitkän aikavälin asiakastoiminnasta on vahva.

1.4. Tutkielman rakenne

Pro gradu -tutkielmani rakentuu siten, että johdanto-osassa lukija johdatetaan aiheeseen kuvaamalla tutkimuksen taustaa sekä määrittämällä tutkimuksen tavoitteet. Valitut tutkimusmenetelmät on myös esitelty ja perusteltu näiden valinta. Toisessa luvussa paneudutaan aiempaan kirjallisuuteen ja käydään läpi avainasiakastoiminnan teoreettiset lähtökohdat, kuten itse käsite, menestystekijät sekä toimintaan liittyvät haasteet ja hyödyt sekä näiden arviointi. Teoreettisen tarkastelun avulla siis pyritään saamaan haastavaan toimintamalliin riittävä ymmärrys. Luku kolme taas sisältää empiirisen analyysin liittyen kohdeyrityksen tapaan hoitaa avainasiakastoimintaansa ja etenkin yhtä avainasiakastaan. Luvun alussa esitellään tutkimusstrategia, jonka jälkeen kuvataan tutkimusympäristö ja lopuksi esitetään analyysin tulokset sekä esitetään kehitysehdotukset kohdeyritykselle. Empiirinen osa perustuu lähinnä toimittajayritykseltä ja asiakasyritykseltä hankittuun haastatteluaineistoon. Luvussa neljä eli ”Johtopäätökset ja yhteenveto” analysoidaan tutkimuksen havaintoja ja saatuja tuloksia, vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen hyödyntämismahdollisuuksia ja rajoitteita sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita. Tutkielman lopussa esitetään lyhyt yhteenveto tutkielmasta.

2. AVAINASIAKASTOIMINNAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Avainasiakastoiminnasta on kirjoitettu todella paljon ja useasta eri näkökulmasta eli lähdeaineistoa on runsaasti tarjolla, mutta usein näistä puuttuu konkreettiset havainnot sekä käytäntöön liittyvät toimenpiteet. Saman on havainnut myös Ivens & Pardo (2008, 301), jonka mukaan avainasiakastoimintaan liittyvissä tutkimuksissa empiirinen puoli sivuutetaan kohdassa ”jatko-toimenpide-ehdotuksia” ja näin ollen konkreettiset toimet sekä toiminnan varsinaiset hyödyt ja erot normaaliin asiakas-toimittaja-suhteeseen jää osoittamatta. Huomioitava on myös se, että juuri yksikään löydetyistä artikkeleista ei koske investointeihin perustuvaa teollisuutta palvelevaa toimittajayritystä.

2.1. Avainasiakastoiminta

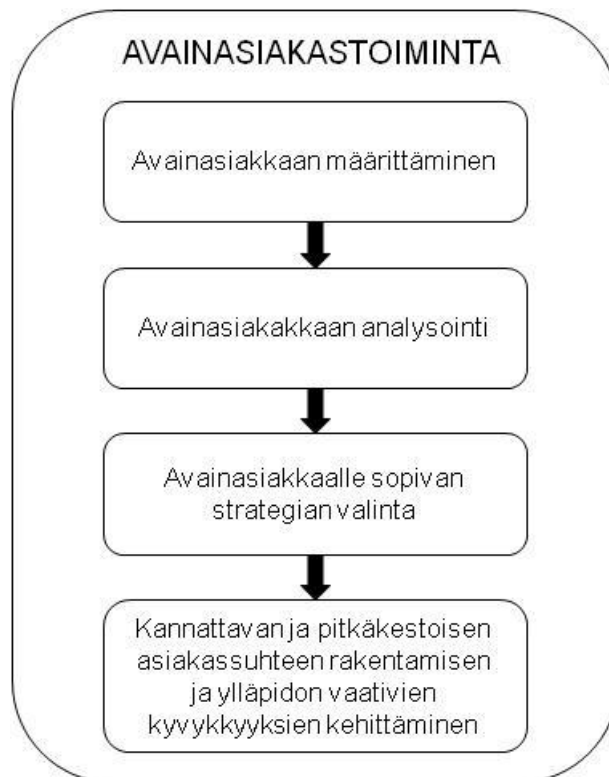
Avainasiakastoimintaa kuvattaessa kirjallisuudessa on käytetty useita eri termejä. Toisinaan puhutaan GAM-toiminnasta (Global Account Management), joskus taas KAM-toiminnasta (Key Account Management) sekä ainakin NAM-toiminnasta (National Account Management). Pro gradu -tutkielmassani näistä kaikista käytetään yhteistä termiä avainasiakastoiminta (Key Account Management, KAM), koska kaikkien edellä mainittujen toimintamallien tarkoitus on tarjota erikoispalveluja erityisen tärkeille asiakkaille, jotka toimivat useilla eri markkina-alueilla. Vastaavan ratkaisuun ovat päätyneet myös Piercy & Lane (2006, 151), Homburg et al. (2002, 39), Ojasalo (2001, 200) sekä Napolitano (1997, 1), joten ratkaisun voidaan katsoa olevan yleisesti hyväksytty.

2.1.1. Avainasiakastoiminta käsitteenä sekä teollisuusmarkkinointi toimintaympäristönä

Workman et al. (2003, 7) määrittää avainasiakastoiminnan tärkeimmille asiakkaille tiettyjen henkilöiden tuottamiksi erityistoiminnoiksi ja näkee, että avainasiakastoiminta on enemmän lähestymistapa tiettyjä asiakkaita kohtaan kuin muodollisen rakenteen omaava toimintamalli. Erityistoimintoja ovat mm. avainasiakkaan tarpeita varten järjestettävä tuotekehitys, logistisen järjestelmän mukauttaminen sekä erityisten palveluiden tarjoaminen. Gosselin & Bauwen (2006, 376) sanoo, että parhaimmillaan avainasiakastoiminta voidaan nähdä pro-aktiivisena kehityksenä kohti asiakassuuntautunutta organisaatiota, jolla parannetaan yrityksen taloudellista suorituskykyä ja joka lopulta johtaa osakkeenomistajien arvon luontiin. Montgomery & Yip (2000, 24) ja Yip et al. (1996, 24) määrittävät avainasiakastoiminnan monikansallisen yrityksen organisaatiomuodoksi ja prosessiksi, jonka avulla maailmanlaajuisista asiakasta palvellaan joko yhden henkilön tai tiimin koordinoimana. Kempeners & van der Hart (1999, 311) jatkaa, että avainasiakastoimintaprosessin avulla rakennetaan ja ylläpidetään liiketoimintasuhdetta huolellisesti valitun asiakasyrityksen kanssa eri tasoilla ja eri toiminnoissa sekä eri yksiköissä. Ojasalo (2001, 201) vielä muistuttaa, että myös palveluliiketoiminta kuuluu teollisuusmarkkinointiin ja on tärkeä osa avainasiakastoimintaa.

Ojasalo (2001, 202) mukaan menestyksekkäs avainasiakastoiminta pitää sisällään neljä elementtiä ja nämä on esitetty kuvassa 1. Avainasiakas-käsitteen määrittelyssä arvioidaan, ketkä nykyisistä tai potentiaalisista asiakkaista ovat strategisesti merkittäviä nyt ja tulevaisuudessa sekä mitkä ovat merkittävyyden kriteerit. Seuraavaksi analysoidaan avainasiakkaan perusominaisuudet, kuten taloudellinen tilanne ja tuotteet, asiakassuhteen historia, suhteen sitou-

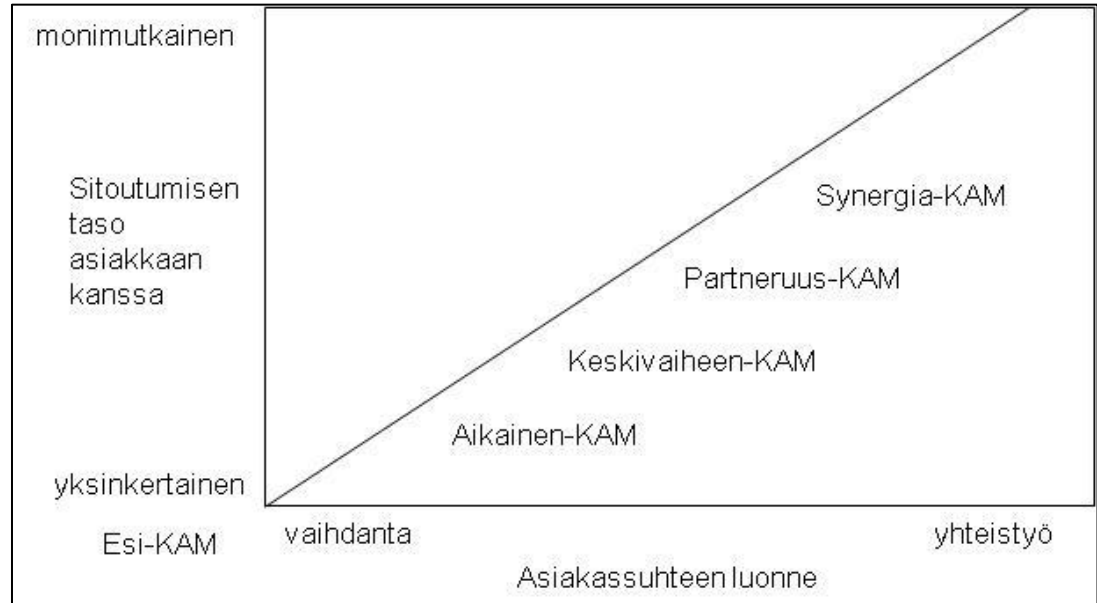
tumisaste ja sen kehittyminen, tavoitteiden yhteneväisyydet sekä vaihtokustannukset. Sopivan strategian valinta kullekin avainasiakkaalle riippuu erityisesti voimasuhteesta asiakkaan ja toimittajan välillä. Toiminnallisen tason kyvykkyyksillä tarkoitetaan tuotteita ja palveluita, organisatorista rakennetta, tiedon vaihtoa sekä toiminnassa mukana olevia henkilöitä. Eli näitä kehittämällä pyritään varmistamaan avainasiakassuhteen ylläpito ja jatkuva kehittyminen.



Kuva 1. Avainasiakastoiminnan elementit (mukaillen Ojasalo 2001, 202).

McDonald et al. (1997, 742) esittää avainasiakastoiminnan suhteellisen kehittymisen mallin kuvassa 2. Malli muodostuu viidestä eri vaiheesta: Esi-KAM, Aikainen-KAM, Keskivaiheen-KAM, Partneruus-KAM sekä Synergia-KAM. Tässä siis asiakassuhde kehittyy ajan kuluessa ja luottamuksen lisääntyessä siirrytään pelkästä vaihdantasuhteesta syvälliseen yhteistyöhön. Onnistues-

saan tämä saattaa johtaa Partneruus-KAM-vaiheeseen, jossa toimittajayritys nähdään asiakasyrityksessä strategisena, ulkoisena voimavarana. Tällöin yritykset jakavat keskenään tärkeitä tietoja ja tekevät yhdessä ongelmanratkaisua, hinnoittelu on sovittu pitkäksi ajaksi stabiiliksi ja vielä siten, että molemmat osapuolet voivat olla kannattavia. Tämän lisäksi avainasiakas testaa toimittajayrityksen uudet innovaatiot, joten heillä on mahdollisuus saada ensimmäisenä viimeisin teknologia. Avainasiakas olettaa myös saavansa taatun toimitusvarmuuden ja laadun sekä asiantuntijuutta jaetaan puolin ja toisin. Äärimmilleen vietynä avainasiakastoiminnassa voidaan saavuttaa, ainakin teoriassa, Synergia-KAM-vaihe, jolloin yritykset luovat yhdessä arvoa markkinoilla, ns. kvasi-integraationa. Kustannusrakenteesta tulee läpinäkyvä ja yritykset toteuttavat yhteisiä tutkimushankkeita. Organisaatioiden välillä tapahtuu kommunikointia kaikilla tasoilla eri funktioissa ja ylimmän johdon sitoutuminen osoitetaan johtokuntien sekä erilaisten katselmusten avulla. Yritykset tekevät yhteisiä liiketoimintasuunnitelmia, strategioita ja markkinatutkimuksia sekä tietojärjestelmiä yhdistetään ja integroitumisen myötä myös transaktiokustannukset alenevat. Edellä mainittujen viiden vaiheen lisäksi on olemassa myös Irrotus-KAM-vaihe, joka tarkoittaa avainasiakastoiminnan loppumista tai vähintään siirtymistä edelliseen vaiheeseen ja tämä voi tapahtua minkä tahansa vaiheen aikana. Asiakassuhteen kehittyminen on siis pitkäkestoinen prosessi, jonka edetessä luottamus lisääntyy ja se mahdollistaa suhteen syvenemisen. Luottamus on aina asiakassuhteen perusedellytys ja sen kehittyminen vie aikaa, mutta se voidaan menettää hyvinkin nopeasti.

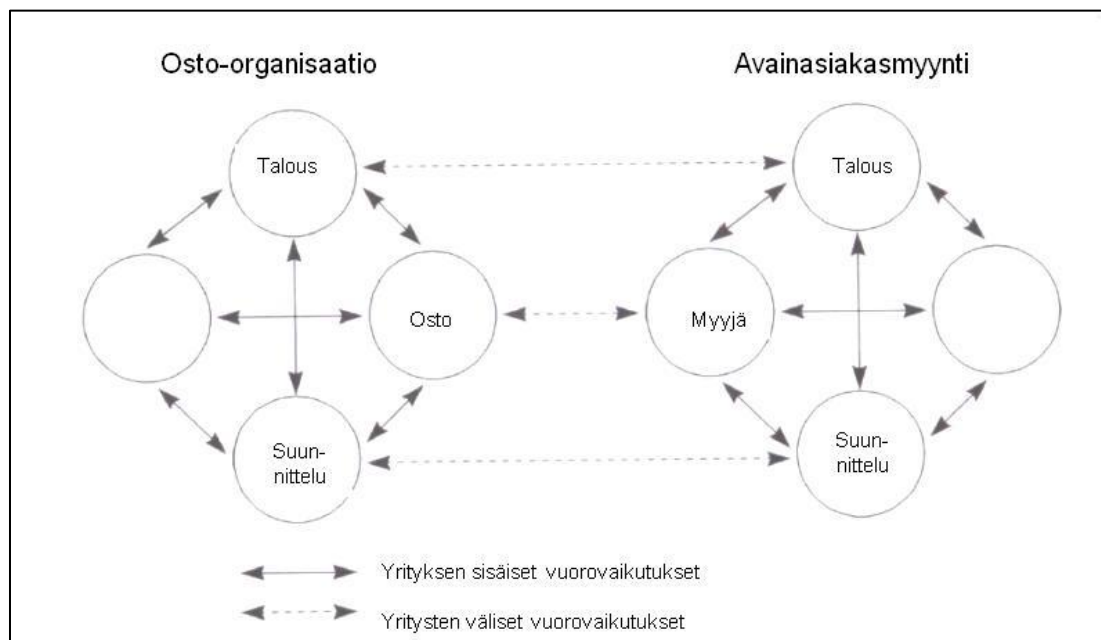


Kuva 2. Avainasiakastoiminnan vaiheittainen malli (mukaillen McDonald et al. 1997, 744).

Wengler et al. (2006, 107) toi tutkimuksessaan esille käsitteen ”piilotettu avainasiakastoiminta”. Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että vaikka useat yritykset kohtelevat erityisen tärkeitä asiakkaita eri tavalla kuin muita asiakkaita, nämä eivät kuitenkaan koe harjoittavansa avainasiakastoimintaa. Gosselin & Bauwen (2006, 379) taas vastaavasti sanoo, että useat yritykset eivät ole ottaneet käyttöön tai eivät edes ymmärrä käsitettä suhdemarkkinointi, vaikka ovat harjoittavinaan avainasiakastoimintaa, joka on voimakkaasti suhteeseen perustuvaa toimintaa. Boles (1994, 25) vielä jatkaa, että jokseenkin jokaisella teollisuusmarkkinoinnissa toimivalla yrityksellä on jonkinlainen avainasiakkaita palveleva toiminto. Edellä mainittujen esimerkkien perusteella voidaan väittää, että avainasiakastoiminta on jo käsitteenä vaikea ymmärtää, saati ottaa käyttöön osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Avainasiakastoiminnalle ei ole siis olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan yritykset tulkitsevat ja käyttä-

vät sitä eri tavoin. Käsitteen kunnollinen ymmärtäminen varmasti edesauttaisi toiminnan implementointia ja sen harjoittamista.

Sharma (1997, 29) esittää kuvassa 3 avainasiakastoiminnan toimintaperiaatteen, jossa vuorovaikutusta tapahtuu useilla eri tasoilla, sekä yrityksen sisällä että yritysten välillä. Vuorovaikutussuhteiden, sekä sisäisten että ulkoisten, toimivuus on yksi keskeinen tekijä avainasiakastoiminnan onnistumisen kannalta. Sisäisen vuorovaikutuksen avulla toimittajayritys hyödyntää tehokkaasti omat resurssit asiakasta palvellessaan ja ulkoinen vuorovaikutus taas yhdistää asiakkaan tarpeet ja toimittajayrityksen tarjonnan.



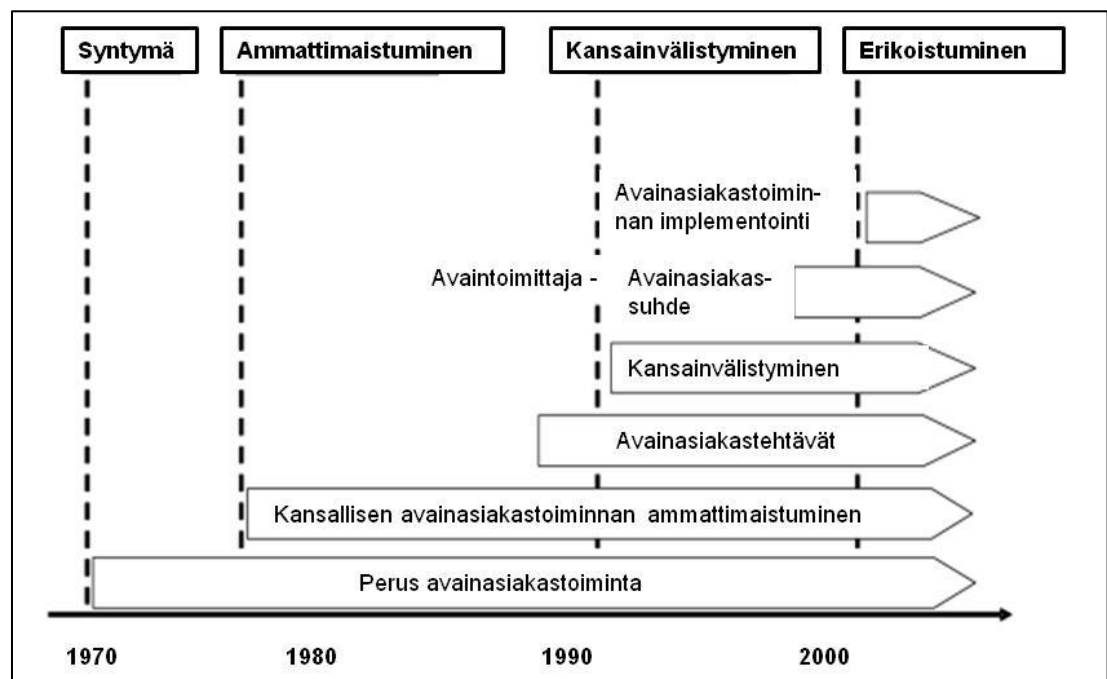
Kuva 3. Avainasiakkaan ja toimittajan väliset vuorovaikutukset avainasiakastoiminnassa (mukailien Sharma 1997, 29).

Avainasiakkailla tarkoitetaan teollisuusmarkkinoinnissa toimivan toimittajayrityksen näkökulmasta strategisesti kriittisiä asiakkaita. Kriittisyydellä tarkoite-

taan lähinnä sitä, ettei toimittajayrityksellä ole varaa menettää kyseisiä asiakkaita, koska kyseisten asiakkaiden arvo on toimittajayritykselle niin suuri (Zupancic 2008, 323; McDonald et al. 1997, 737). Abratt et al. (2002, 468) jatkaa, että muutaman asiakkaan synnyttäessä suuren osan toimittajayrityksen liikevaihdosta, tulee tämän kehittää palvelujaan ja laajentaa toimintaansa palvelemaan kyseisten asiakasyrityksen muilla alueilla sijaitsevia yksiköitä. Zupancic (2008, 324) toteaa, että avainasiakas saattaa olla yrityksen vahva tai jopa vahvin omaisuuserä. Gosselin & Bauwen (2006, 377) vielä korostaa, että suuriin ja tärkeisiin asiakkaisiin keskittyminen on lisääntynyt erityisesti kehittyneillä ja kypsillä liiketoiminta-alueilla sekä etenkin teollisuusmarkkinoilla. Asiakkaiden merkityksen kasvu on jatkunut jo vuosia ja useissa toimittajayrityksissä on pyritty siirtymään asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska toimittajayritys on aina riippuvainen asiakkaistaan, ilman asiakkaita ei toimittajayritykselläkään olisi mitään syytä olla olemassa. Toimittajayrityksen on kuitenkin tärkeää muistaa, ettei tämä ajaudu liian riippuvaiseksi jostakin asiakkaasta, koska asiakkaan mahdollinen menetys voisi olla toimittajayritykselle hyvinkin kohtalokas.

Avainasiakastoiminta on ollut yksi merkittävimmistä markkinointitrendeistä viimeisten vuosikymmenien aikana. Yritykset ovat havainneet, että asiakassuhteet kestävät paremmin perustuessaan suhdetoimintaan, ei pelkkään vaihdantaan (Abratt & Kelly 2002, 467). Avainasiakastoiminnan esiaste on luotu jo 1960-luvun alussa, eli mistään uudesta toimintatavasta ei ole kyse (Weilbaker & Weeks 1997, 52). Zupancic (2008, 324) mukaan avainasiakastoimintaa havaittiin ensimmäisen kerran 1970-luvulla, vaikka se ei vielä sillä nimellä tai erikseen huomioituna toimintatapana kulkenutkaan. 1980-luvulla avainasiakastoiminnan ammattimaistuminen alkoi kansallisella tasolla Yhdysvalloissa ja tuolloin puhuttiin NAM-toiminnasta (National Account Manage-

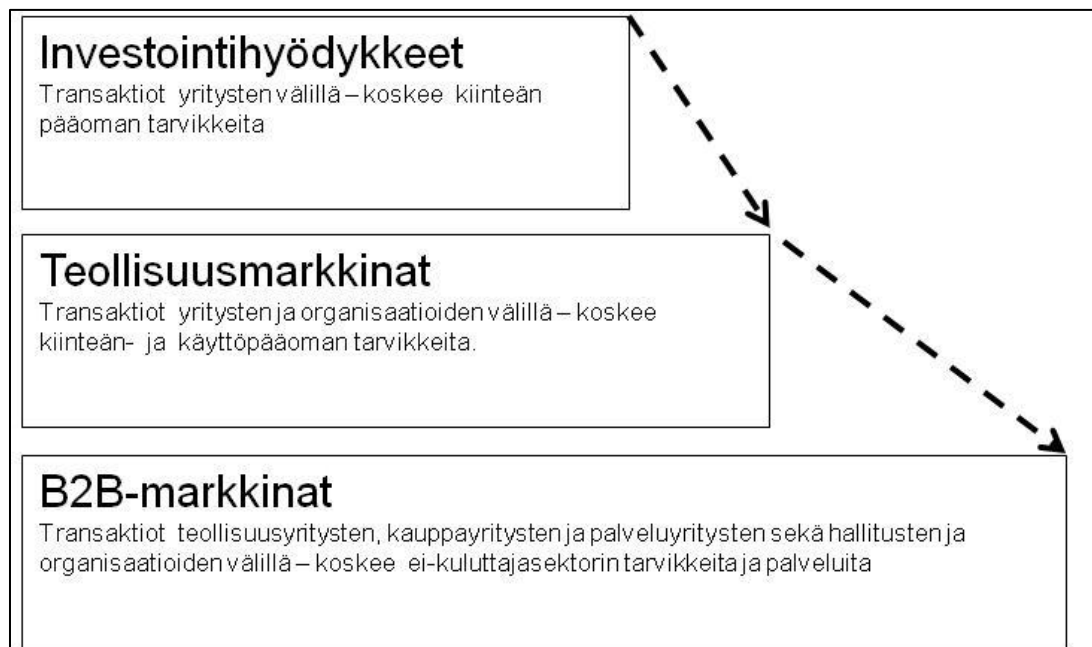
ment) (Stevenson 1981, 120). 1990-luvulla toimittajayritykset reagoivat asiakkaiden kansainvälistymisen ja globalisoitumisen aiheuttamiin, muuttuneisiin tarpeisiin systemaattisella toimintojen koordinoinnilla ja tällöin voidaan sanoa varsinaisen avainasiakastoiminnan alkaneen (Zupancic 2008, 324). Kuvassa 4 on esitetty avainasiakastoiminnan historia eli kuinka toiminta on kehittynyt syntymästä ammattimaistumisen ja kansainvälistymisen kautta erikoistumiseen. Zupancic (2008, 324) mukaan tähän mennessä moni asia on kehittynyt, mutta selkeä ja yksiselitteinen toimintamalli vielä puuttuu. Kenties sellaista ei voi syntyäkään, vaan avainasiakastoimintamalli riippuu toimittajayrityksen ja asiakasyrityksen välisestä suhteesta tapauskohtaisesti.



Kuva 4. Avainasiakastoiminnan kehittyminen teoriassa ja käytännössä (mukaillen Zupancic 2008, 325).

Avainasiakastoimintaa harjoitetaan käytännössä vain teollisuusmarkkinoilla, jossa yritykset ja näiden organisaatiot toimivat transaktioiden osapuolina. Yk-

sittäisten kuluttajien ollessa asiakkaina puhuttaisiin kuluttajamarkkinoista. Teollisuusmarkkinoita voidaan kutsua myös investointihyödykkeiden markkinoiksi ja tällöin transaktiot tapahtuvat yritysten välillä ja transaktiot koskevat vain kiinteään pääoman tarvikkeita. Teollisuusmarkkinointiin voivat kuulua myös erilaiset palvelut ja tässä yhteydessä palveluita kutsutaan investointipalveluiksi tai teollisuuspalveluiksi. Asiakkaina teollisuusmarkkinoilla toimivat esimerkiksi teollisuusyritykset, hallituksen organisaatiot ja muut organisaatiot. Kuvassa 5 on kuvattu teollisuusmarkkinointi-käsite (Frauendorf et al. 2007, 9).



Kuva 5. Teollisuusmarkkinoinnin käsitteen kuvaus (mukaillen Frauendorf et al. 2007, 9).

Teollisuusmarkkinoinnissa asiakasyritys hankkii tuotteet ja palvelut, koska tarvitsee ne suoraan tai epäsuoraan valmistamiensa tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen. Tällöin yritys siis toimii sekä asiakkaana toimittajalleen että tuotteita ja/tai palveluita tuottavana toimittajayrityksenä asiakkailleen. Näin ollen loppuasiakkaan kysyntä vaikuttaa koko toimitusketjun kysyntään (Frau-

endorf et al. 2007, 8). Teollisuusmarkkinoinnissa onkin tärkeää tuntea myös omien asiakkaidensa asiakkaat, näiden liiketoiminta sekä mahdolliset muutokset markkinatilanteessa, koska tällä voi olla hyvin merkittävä vaikutus omien tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Loppuasiakkaiden kuluttajakäyttäytymistä ja sen muutossuuntia tuntemalla yritys voi jopa muokata omaa strategiaansa siihen suuntaan, että kyetään jatkossakin vastaamaan omien asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Frauendorf et al. (2007, 11) sanoo, että kuluttajamarkkinointi ja teollisuusmarkkinointi voidaan erottaa toisistaan seuraavasti:

- kohdeasiakas: loppuasiakas vs. organisaatio/teollisuusyritys
- tarkoitus: kulutus vs. prosessi/tuotanto
- päätöksenteon rakenne: itsenäinen päätös vs. formalisoi-
tu/ryhmäpäätöksenteko
- tarpeen tyyppi: suora tarve vs. johdannainen tarve (monitasoinen
markkinarakenne)

Kuvaavaa teollisuusmarkkinoinnille on siis se, että kohdeasiakas on yritys tai organisaatio, jossa hankintapäätös tehdään tietyn henkilöryhmän toimesta ja usein noudattaen tiettyä hankintaprotokollaa. Hankittava tuote tai palvelu on usein osa suurempaa, monitahoista kokonaisuutta ja näin ollen hankintakriteerit ovat myös hyvin monitahoiset. Monitahoisten suhdeverkostojen ja monivaiheisten toimintamallien takia avainasiakastoimintaa harjoitetaan juuri teollisuusmarkkinoilla.

2.1.2. Organisoituminen avainasiakastoiminnassa

Kirjallisuuden (Zupancic 2008, 324) sekä tutkielman tekijän kokemusten perusteella avainasiakastoiminnalle ei selvästikään ole yhtä oikeaa toimintamallia, vaan sopivan toimintamallin määrää asiakkaan luonne sekä toimittajayrityksen rakenne ja muut ominaisuudet. Toiset asiakkaat haluavat samanlaista palvelua joka paikassa, kun taas toiset asiakkaat haluavat aina kyseiseen kohteeseen sopivaa palvelutasoa. On siis erittäin tärkeää tuntea asiakkaat ja näiden tarpeet, jotta toimittajayritys pystyy tuottamaan asiakkaalle arvoa ja näin ollen rakentamaan menestyksekkään asiakassuhteen.

Zupancic (2008, 324) sanoo, että ammattimaisen avainasiakas-organisaation rakentaminen vaatii systemaattisen ohjelman, jossa kehitetään tilanteeseen sopivat rakenteet ja prosessit sekä valitaan oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Gosselin & Bauwen (2006, 381) jatkaa, että yrityksen täytyy tuntea asiakkaan arvonluontiprosessi ennen päätöstä avainasiakasorganisaation rakenteesta, koska avainasiakastoiminnalla tavoitellaan oikeita, asiakkaalle arvokkaita, asioita. McDonald et al. (1997, 752) muistuttaa, että synergian saavuttamiseksi on tärkeää löytää oikeat toimittajayrityksen ja avainasiakkaan organisaation osat, jotka integroidaan. Eräässä tapauksessa projektiorganisaatiot tekevät jatkuvasti syvällistä yhteistyötä, jonka avulla etsitään alueita, joissa kustannuksia voidaan vähentää tai laatua parantaa. Integroituja toimintoja on tyypillisesti useita ja ne valitaan aina asiakas-toimittajasuhteesta riippuen.

Tutkimuksissa (Salojärvi et al. 2010, 1399; Nätti et al. 2006, 316; Arnett et al. 2005, 37) on osoitettu, että toimiva ja tehokas avainasiakastoiminta vaatii erityisen avainasiakastiimin koordinoimaan strategisen liiketoimintasuhteen ke-

hittämistä valitun asiakkaan kanssa sekä mahdollistamaan organisaation tehokkaan hyödyntämisen tarvittavalla laajuudella. Avainasiakastiimi auttaa syvällisen yhteistyösuhteen rakentamisessa sekä lisää yrityksen myyntiä kyseiselle asiakkaalle. Suhteen syvenemisen myötä toimittajayrityksen merkitys asiakkaan näkökulmasta kasvaa ja tehokas avainasiakastiimi lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle onkin avainasiakastiimin tärkein tehtävä ja se on myös avain suhteen kehittymisen kannalta. Wengler et al. (2006, 107) jatkaa, että avainasiakasorganisaation tärkeimmät tehtävät ovat luottamuksen vahvistaminen asiakkaan kanssa, suhdetoiminnan parantaminen, asiakaslähtöisen strategian luominen sekä asiakastyytyväisyyden lisääminen.

Avainasiakastiimi koostuu tyypillisesti eri toimintojen edustajista, kuten myynnistä, asiakaspalvelusta, tuotekehityksestä, tuotannosta ja logistiikasta (Arnatt et al. 2003, 30). Tällöin tiimi sisältää monenlaista osaamista, joka on parhaimmillaan toisiaan täydentävää. Toisaalta eri toiminnoista tulleilla henkilöillä saattaa olla erilaiset ajattelutavat sekä tavoitteet ja tämä saattaa aiheuttaa erilaisia konflikteja tiimin sisällä (Weitz & Bradford 1999, 249). Katzenbach & Smith (2005, 167) vielä muistuttaa, että tiimi, kuten esimerkiksi avainasiakastiimi, on tehokas, kun tällä on selvä tarkoitus ja selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet. Tällöin tiimi tietää, missä se on ja mihin se on menossa. Tiimillä pitää olla myös oikea koko ja sen tulee sisältää oikeanlaista osaamista. Johdon tuki on myös tärkeä, koska se antaa tiimille tarvittavat resurssit ja mahdollisuuden menestyä. Avainasiakastoiminnan kuuluminen yrityksen normaaliin toimintaan on erittäin tärkeää ja Zupancic (2008, 324) sanookin, että suurimmat avainasiakastoimintaan liittyvät ongelmat ovat omaan organisaatioon liittyviä. Ojasalo (2001, 204) korostaa, että menestyksekkäs avainasiakastoiminta vaatii sekä organisatorisen että henkilökohtaisen tason toiminnan hallitsemis-

ta. Avainasiakastoiminnassa mukana olevilla henkilöillä tulee olla siis riittävä ja sopiva osaaminen sekä yrityksellä tulee olla avainasiakastoimintaa tukeva organisaatorakenne. Weitz & Bradford (1999, 248) mukaan avainasiakasitiimin perustaminen tiettyä asiakasta varten voi parantaa tarjonnan laatua ja siten lisätä liikevaihtoa. Tiimin perustaminen sitoo kuitenkin aina resursseja ja siten se aiheuttaa kustannuksia, joten tiimiä perustettaessa pitää aina tehdä kustannus-hyöty-vertailu ja varmistaa, että toiminta on kustannustehokasta eikä esimerkiksi erillisellä avainasiakasorganisaatiolla ja paikallisella organisaatiolla ole toiminnassaan päällekkäisyyksiä.

Birkinshaw et al. (2001) havaitsi tutkimuksessaan, että avainasiakastoimintaa voidaan harjoittaa kolmella eri tavalla. Ensimmäisessä tavassa myynti hoidetaan paikallisten myyntiorganisaatioiden voimin ja avainasiakasorganisaation rooli on koordinoita toimintaa eri maiden välillä. Tässä rakenteessa avainasiakasorganisaatiolla ei ole muodollista valtaa ja näin ollen paikalliset asiakkaan ovat paikallisen myyntipäällikön ”omaisuutta”, mutta malli lienee henkilöstökustannusmielessä tehokas. Toinen tapa on matriisi, jossa avainasiakasorganisaatio raportoi suoraan yrityksen pääkonttoriin ja vastuu avainasiakkaista on jaettu avainasiakasorganisaation ja paikallisen myyntiorganisaation välillä tilanteen mukaan. Kolmas tapa on muodostettu asiakaslähtöisesti, jossa avainasiakkaat on erotettu muista asiakkaista. Toimintaa johdetaan avainasiakasorganisaation toimesta ja paikallisen myyntiorganisaation rooli on sovittujen asioiden implementointi. Tutkimuksen tekoaikana (2001) suurin osa yrityksistä toimi kahden ensimmäisen rakenteen mukaan eli varsinainen, laajan avainasiakastoiminnan harjoittaminen oli käytännössä melko vähäistä. Wengler et al. (2006, 106) havaitsi tutkimuksessaan, että tyypillisesti avainasiakastoiminta sijoitetaan osaksi olemassa olevaa myyntiorganisaatiota. Täl-

löin se saattaa jäädä sivurooliin tai pelkäksi tukifunktioksi ilman tarvittavaa päätösvaltaa ja avainasiakastoiminnan menestysmahdollisuudet ovat heikot.

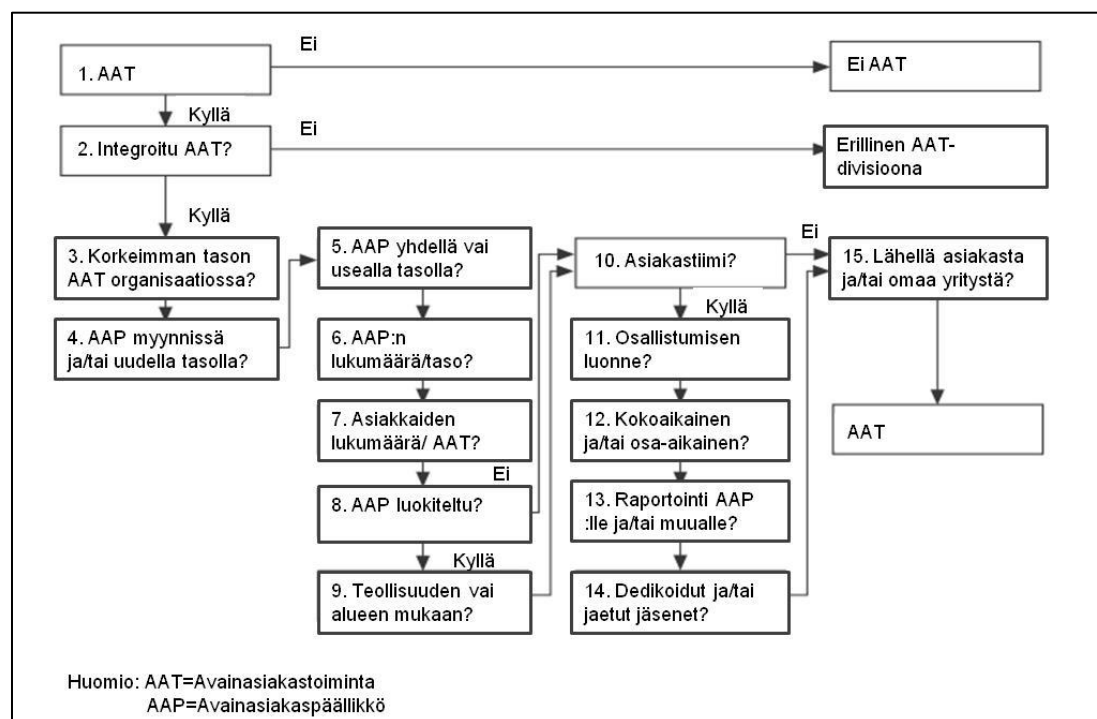
Montgomery & Yip (2000, 25) sanoo, että avainasiakastoimintamallin valinta riippuu toimittajayrityksen toimialasta ja sen luonteesta sekä toimialan asiakkaiden tarpeista ja vaatimuksista. Esimerkkinä artikkelissa mainittiin tietokonevalmistaja HP sekä rahoitusalan yritys Citibank. HP:n toiminta on samantyyppistä markkina-alueesta riippumatta, mutta Citibankin palvelut poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan eri markkina-alueilla. Toimittajayrityksen tulee tarkoin tuntea toimialansa ja asiakkaansa sekä näiden tarpeet, jotta tämä osaa valita oikean toimintamallin avainasiakastoimintaansa. Asiakasyritys saattaa toimia hyvinkin paikallisesti, vaikka olisi globaali yritys, eli käytännöt eri alueiden liiketoimintayksiköiden välillä saattaa erota toisistaan hyvin paljon ja yhteinen, globaali linja saattaa puuttua kokonaan. Avainasiakastoiminta voidaan organisoida siten, että operatiivinen toiminta tapahtuu paikallisten yksiköiden kautta paikallisia toimintatapoja noudattaen, mutta toiminta arvioidaan ja koordinoitetaan kokonaisuutena globaalisti (Napolitano 1997, 5; Millman 1996, 636). Globaalia asiakasta tulee siis käsitellä globaalisti, mutta operatiivisen toiminnan osalta tulee aina huomioida kunkin markkina-alueen erityispiirteet sekä hyödyntää yrityksen paikalliset resurssit ja näiden asiakas- ja markkinatuntemus. Kirjallisuudessa esitettiin kaksi erilaista esimerkkiä myyntiorganisaation muokkaamisesta asiakaslähtöiseksi. Ensimmäisessä esimerkissä yritykset siirtyivät useista tuoteryhmämyyntiin erikoistuneista myyntiryhmistä tiettyjä asiakkaita palveleviksi tiimeiksi, joihin kuuluu asiantuntijoita logistiikasta, markkinoinnista sekä laskentatoimesta. Tiimin jäsenet ovat pysyviä ja tiimi on sijoitettu lähelle asiakkaan pääkonttoria. Toisessa esimerkissä taas toimitaan ”ad hoc”-tyylisesti eli asiakastiimi perustetaan aina tarvittaessa ja puretaan,

kun tehtävä on suoritettu (Weitz & Bradford 1999, 248; Sengupta et al. 1997, 30).

Avainasiakaspäällikön rooli on myös yksi organisoitumista ohjaava tekijä. Sengupta et al. (1997, 30) havaitsi tutkimuksessaan, että vaikka yhteistyötä tehtäisiinkin läpi organisaation eli yritysten välillä olisi useita kontaktipintoja, 76 % tutkituista yrityksistä toimii asiakkaan kanssa pelkästään avainasiakaspäällikön kautta ja vain 24 %:lla tutkituista yrityksistä on pysyvä avainasiakasorganisaatio. Avainasiakaspäällikön kautta toimiminen selkeyttää toimintaa asiakkaan näkökulmasta, koska tällöin toimittajayrityksessä on vain yksi kontaktipinta. Toisaalta avainasiakaspäällikön kyky ymmärtää substanssi riittävän hyvin saattaa olla rajallinen ja tällöin voisi olla hyödyllistä, jos esimerkiksi toimittajayrityksen ja asiakkaan tuotekehitys kommunikoisivat suoraan keskenään, toki siten, että avainasiakaspäällikkö on tietoinen kaikesta kommunikoinnista.

Edellä mainitut esimerkit tukevat väitettä, ettei ole olemassa yhtä oikeaa toimintatapaa avainasiakkaiden hoitamiseksi, vaan sopivan toimintatavan määräävät sekä asiakkaan että toimittajayrityksen luonne. Esimerkiksi investointihyödykkeisiin liittyvän liiketoiminnan erityispiirre on se, että investointeja tehdään kohtalaisen harvoin ja tällöin voi olla perusteltua muodostaa varsinaisen, useita toimintoja sisältävä avainasiakastiimi aina investointihankkeen yhteydessä ja normaali suhdetoiminta hoidettaisiin taas kevyemmällä organisaatiolla.

Kempers & van der Hart (1999, 324) esittää artikkelissaan päätöksentekomallin (kuva 6), jonka avulla yritys voi organisoida oman avainasiakastoimintamallinsa. Päätöksentekomallia voidaan hyödyntää avainasiakastoimintaa arvioitaessa joko kokonaisuudessaan tai soveltaen huomioimalla asiakasyritysten ja toimittajayrityksen erityispiirteet. Malli sisältää useita tärkeitä seikkoja, joita on syytä miettiä ja jotka on syytä ottaa huomioon avainasiakastoimintaa suunniteltaessa.



Kuva 6. Päätöksentekomalli avainasiakastoiminnan organisoimiseksi (mukaillen Kempers & van der Hart 1999, 324).

Ensimmäinen päätös liittyy luonnollisesti siihen, että aloitetaanko avainasiakastoimintaa ollenkaan. Päätös voi olla kielteinen, jos perusteita avainasiakastoiminnan aloittamiselle ei ole eli arvioidut haasteet ja ongelmat koetaan suuremmiksi kuin saavutettavissa olevat edut. Seuraavaksi päätetään, integ-

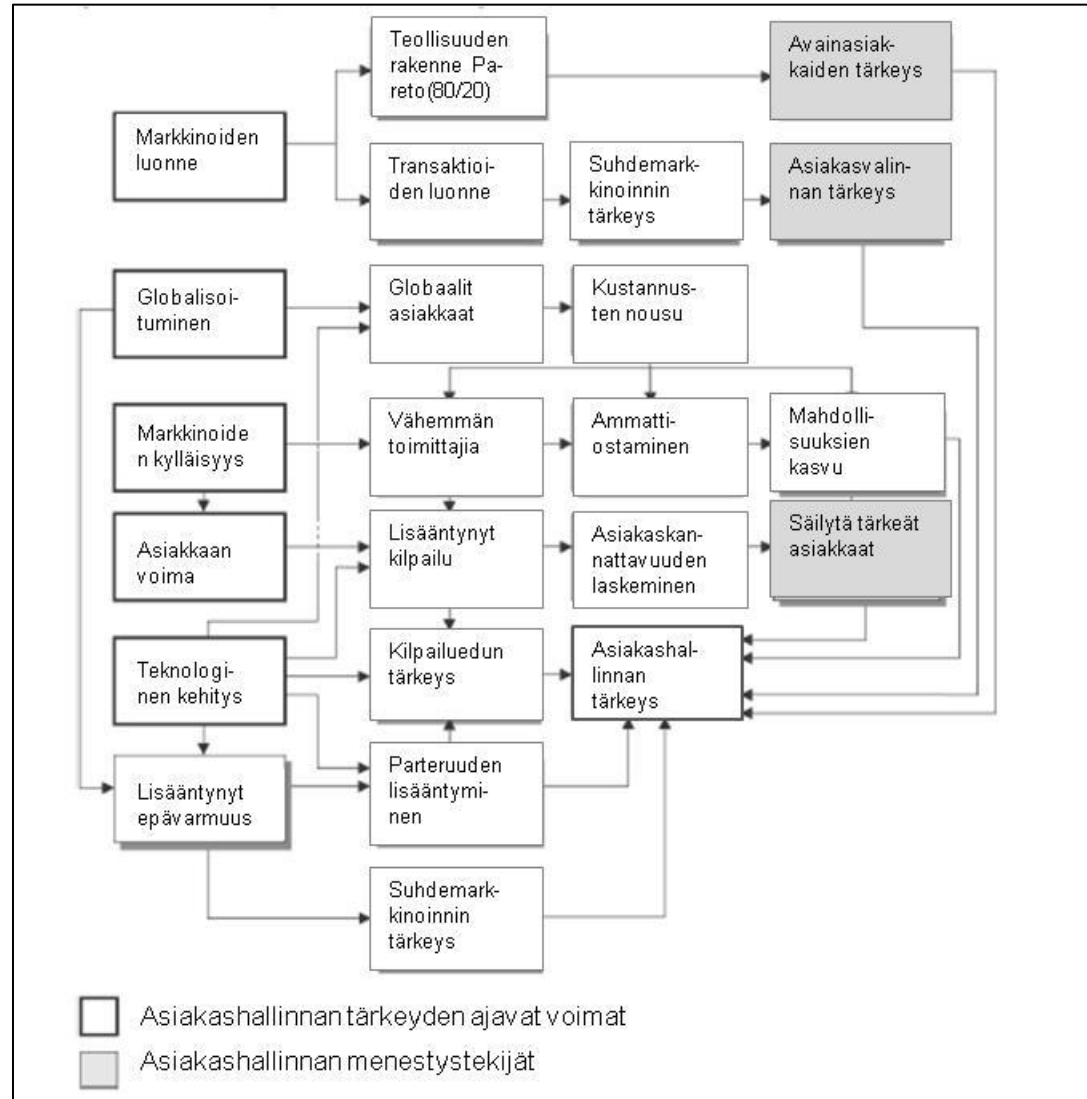
roidaanko avainasiakastoiminta olemassa olevaan organisaatioon vai muodostetaanko avainasiakastoimintaa hoitamaan erillinen yksikkö. Tyypillisesti erillinen avainasiakasyksikkö päätetään muodostaa, jos suunnitellut avainasiakkaat ovat erityisen suuria. Muita syitä erillisen yksikön perustamiselle voivat olla mm. avainasiakkaiden erilaisuus muihin asiakkaisiin nähden eli avainasiakas ostaa esimerkiksi erilaisia tuotteita kuin muut asiakkaat tai jos myynnin ja asiakkaan tuotannon välinen koordinointi on erityisen tärkeää. Muussa tapauksessa on perusteltua integroida avainasiakastoiminta olemassa olevaan organisaatioon ja sen toimintaan. Tällöin pitää tehdä myös valinta siitä, onko toiminta hajautettua tulosyksikkötasoista, keskitettyä konsernitasoista vai molempia. Valinta riippuu esimerkiksi siitä, kuinka paljon eri yksiköillä olisi samoja asiakkaita ja näiden eri yksiköitä, eli mitä enemmän samoja asiakkaita, sen keskittyneempi järjestelmä on parempi. Päätös tulee tehdä myös avainasiakaspäällikön ja avainasiakkaiden sijoittelusta. Avainasiakaspäällikkö voidaan sijoittaa paikalliseen myyntiosastoon eräänlaiseksi seniormyyntihenkilöksi, mutta tämä ratkaisu ei ole kovin tyypillinen, koska se jättää avainasiakaspäällikön melkoisen heikoksi päätäntävällän ja käskyvällän osalta. Tässä mallissa muu myyntihenkilöstö voi pitää avainasiakaspäällikköä jopa turhana, koska paikallinen myynti hoitaa organisaationsa puitteissa kohdeasiakkaat. Tyypillisempi päätös on se, että yhdistetään tietyn asiakkaan alueet ja divisioonat ja tehdään yritykseen erityinen avainasiakasryhmä, joka operoi pääkonttorivetoisesti. Suurin riski tässä on se, että avainasiakaspäällikkö jää erilleen paikallisesta myynnistä ja yhteistyö paikallisen myyntiosaston kanssa voi olla haastavaa. Avainasiakastoimintamallia suunniteltaessa tulee päättää avainasiakaspäälliköiden tasojen määrä, eli onko organisaatiossa asiakasta kohden yksi varsinainen avainasiakaspäällikkö ja tämän alla joitakin, esimerkiksi alueellisesti jaettuja asiakaspäälliköitä vai olisiko pelkkä avainasiakaspäällikkö riittävä. Tämä päätös riippuu asiakkaan koosta ja rakenteesta. Tämän jälkeen tehdään päätös avainasiakaspäälliköiden määrästä

kullakin tasolla ja tämä päätöksenteko riippuu samoin kuin edellinenkin, asiakkaiden koosta ja rakenteesta. Tärkeää on päättää asiakkaiden lukumäärä per avainasiakaspäällikkö ja tämä päätös perustuu taas asiakkaiden luonteeseen. Tärkeää on myös päättää, sijoitetaanko avainasiakaspäälliköt erityisiin ryhmiin, tyypillisesti perustuen maantieteelliseen alueeseen tai teollisuuden mukaan. Avainasiakastoiminnan organisaatio on keskeinen valinta eli toimiiko avainasiakaspäällikkö itsenäisesti vai onko hänellä avainasiakasryhmä. Jos päädytään ryhmään, kuten tyypillistä on, tällöin tulee valita toiminnot, joita ryhmässä tarvitaan, kuten myynti, asiakaspalvelu, tuotanto ja tehdä päätös myös siitä, ovatko eri toimintojen henkilöt avainasiakasryhmässä täysipäiväisesti vai osa-aikaisesti. Tähän päätökseen vaikuttaa asiakassuhteen laatu ja laajuus sekä toimittajayrityksen oma koko ja organisoituminen. Raportointiin liittyvä hierarkia tulee myös valita eli tehdään päätös siitä, kuka raportoi ja kenelle ja miten. Lopuksi tehdään päätös avainasiakaspäällikön ja/tai avainasiakasryhmän sijainnista, eli onko se lähellä asiakkaan pääkonttoria vai omaa pääkonttoria. Tähän päätökseen vaikuttaa luonnollisesti asiakkaan pääkonttorin sijainti toimittajan pääkonttoriin verrattuna ja tietenkin myös se, missä toimittajayritys tyypillisesti operoi (Kempers & van der Hart, 1999, 316). Päätöksentekomallin ja sen eri kohtien systemaattinen läpikäynti antaa hyvät lähtökohdat avainasiakastoiminnan sopivuuden arviointiin juuri omaa yritystä ajatellen.

2.1.3. Syyt ja edellytykset avainasiakastoiminnalle

Avainasiakastoiminnan aloittamiseen johtavat syyt voivat olla ulkoisia ja tällöin ne liittyvät asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin tai esimerkiksi kilpailijoiden uusiin toimiin. Syyt voivat olla myös sisäisiä ja tällöin yritys pyrkii proaktiivisesti parantamaan kilpailukykyään asiakassuhteitaan kehittämällä.

Gosselin & Bauwen (2006, 377) esittää kuvassa 7 kaaviokuvan avainasiakas-toimintaan liittyvistä ajavista voimista, syy-seuraussuhteista sekä menestystekijöistä, jotka lisäävät mielenkiintoa avainasiakastoiminnan aloittamiseksi. Ajavia voimia ovat liikevaihdon jakautuminen liiketoiminnassa, etenkin teollisuusmarkkinoilla, eli yhä pienempi osa asiakkaista synnyttää yhä suuremman osan liikevaihdosta ja liiketoiminta on siirtymässä yhä enemmän suhdetoiminnan suuntaan. Tämän lisäksi asiakkaiden globalisoituminen vaatii toimittajayritykset huomioimaan asiakasyrityksen eri markkina-alueilla toimivat yksiköt. Toimittajien lukumäärää on vähentänyt markkinoiden kypsyys eli useiden tuotteiden ja palveluiden kysyntä vähenee ja tällöin osa toimittajayrityksistä on pakotettuja siirtymään tai omasta halustaan siirtyvät toisille markkinoille. Ostotoiminnan keskittyminen on lisännyt asiakkaan neuvotteluvoimaa ja tämä vaatii toimittajayritystä muokkaamaan omaa myynti- ja asiakaspalvelutoimintaansa uuteen tilanteeseen sopivaksi. Teknologinen kehitys on nopeuttanut kilpailutilanteen sekä markkinoiden muutosta ja tähän toimittajayritysten on myös reagoitava.



Kuva 7. Kaaviokuva avainasiakastoimintaan liittyvistä ajavista voimista ja kriittisistä menestystekijöistä (mukaillen Gosselin & Bauwen 2006, 378).

Toimittajayrityksen pitää pystyä vastaamaan muuttuvien markkinoiden muuttuneisiin tarpeisiin. Parhaimmillaan toimintaa kehitettäessä luodaan myös kilpailuetua, joka mahdollistaa entistä paremman menestyksen markkinoilla. Kehitystoiminnan keskeinen kohde on ehdottomasti asiakassuhteet, koska

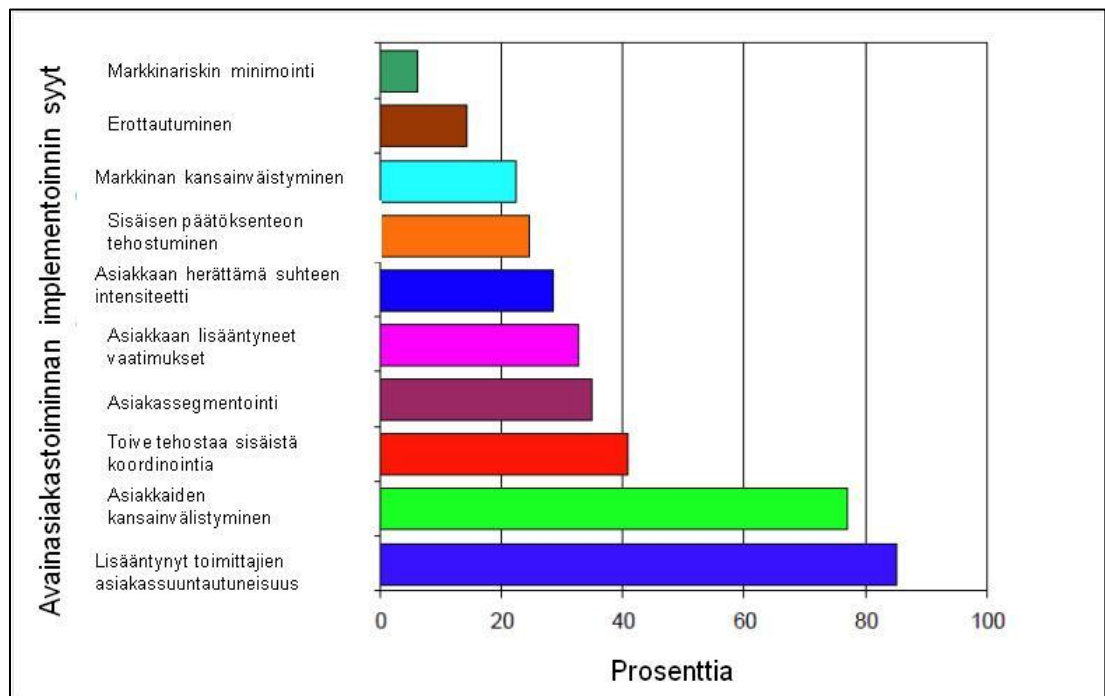
asiakassuhteet ovat voimavara, joiden avulla kovenevilla markkinoilla voidaan menestyä entistä paremmin.

Workman et al. (2003, 15) sanoo, että avainasiakastoiminnan aloittamiseen liittyvää päätöstä tehtäessä ja toimintaa analysoitaessa tulee pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka laajasti yritys käytännössä kohtelee avainasiakkaitaan eri tavalla?
- Toimeenpaneeko yritys pro-aktiivisesti näitä toimintoja?
- Onko ylin johto sitoutunut avainasiakastoimintaan?
- Onko yrityksessä kehitetty kulttuuri, joka tukee avainasiakastoiminnan parissa toimivien tiimihenkeä?
- Onko avainasiakastoimintaa koordinoivilla tahoilla riittävä myynti- ja markkinointiresurssien saatavuus?

Ennen avainasiakastoiminnan aloituspäätöstä yrityksen tulee olla varma siitä, että se todella haluaa aloittaa avainasiakastoiminnan ja tulee myös olla varma siitä, että yrityksellä on edellytykset ja resurssit aloittaa avainasiakastoiminta. Avainasiakastoimintaa ei tule aloittaa sen vuoksi, että kaikki muutkin yritykset harjoittavat sitä, vaan avainasiakastoiminnan on sovittava yrityksen toimintaan ja strategiaan tai yrityksen on muutettava toimintaansa siten, että avainasiakastoiminta sopii muuhun toimintaan. Muussa tapauksessa avainasiakastoiminnasta saattaa tulla irrallinen ja tehoton toiminto, joka hämmentää vain muun organisaation toimintaa eikä siitä ole yrityksen toiminnalle mitään hyötyä.

Wengler et al. (2006, 106) tutkimuksessaan havaitsi, että tärkeimmät syyt avainasiakastoiminnan implementoinnille ovat asiakasnäkökulmia, kuten asiakkaiden lisääntynyt toimittajakohtainen orientoituminen sekä asiakkaiden lisääntynyt kansainvälistyminen, kun taas kilpailulliset tekijät, kuten erottautuminen tai markkinariskin minimoiminen ovat vähäisessä roolissa. Tutkimuksessa havaitut avainasiakastoiminnan implementointisyys on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Syyt avainasiakastoiminnan implementoinnille (mukaillen Wengler et al. 2006, 107).

Tulos kertoo siis siitä, että avainasiakastoiminnan implementointi on reaktiivista toimintaa asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen muuttumisen myötä. Asiakasyritykset pyrkivät siis selvästi vähentämään toimittajiensa lukumäärää ja samalla syventämään yhteistyötä valitsemiensa toimittajayritysten kanssa

ja näin ollen näillä on valmius avainasiakastoimintaan. Beckett-Camarata et al. (1998, 75) mukaan yksi syy yritysten halulle kehittää asiakassuhteitaan on globaaleiden kilpailijoiden siirtyminen asiakaslähtöiseen markkinointistrategiaan. Asiakassuhteen kehittämisestä, kasvattamisesta ja ylläpitämisestä on tullut monen kilpailijan strateginen tavoite ja tällöin siis avainasiakastoiminnan implementointi olisi proaktiivista kilpailuedun tavoittelua. Tällöinkin avainasiakastoiminnan aloittaminen vaatii toki sen, että asiakasyritys on halukas aloittamaan avainasiakastoiminnan eli ilman asiakkaan halua toimintaa ei voida käytännössä aloittaa.

McDonald et al. (1997, 744) mukaan avainasiakastoiminnan edellytykset voidaan arvioida tuote- ja prosessimatriisin avulla, joka on esitetty kuvassa 9. Potentiaali avainasiakastoiminnan aloittamiselle riippuu voimakkaasti asiakkaan prosessin monimutkaisuudesta sekä toimittajayrityksen tuotteen ja teknologian monimutkaisuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että jos sekä toimittajan tuote että asiakkaan prosessi ovat monimutkaisia, paras etu asiakkaalle saavutetaan vertikaalisen integraation avulla ja juuri tästä syystä synergistiset suhteet toteutuvat juuri teollisuusmarkkinoilla. Jos taas sekä tuote että prosessi ovat yksinkertaisia, toimittaja-asiakassuhde tulee säilyttää transaktiosuhteena ja tämä tilanne on tyypillinen kuluttajamarkkinoinnissa. McDonald et al. (1997, 751) vielä lisää, että jos sekä toimittajan että asiakkaan liiketoiminta on organisoitu globaaliksi, tällöin on mahdollista saavuttaa synergiaa ja avainasiakastoiminnan aloittaminen voi olla perusteltua.

		ASIAKKAAN PROSESSI	
		Yksinkertainen	Monimutkainen
TUOTE	Monimutkainen	Esimerkit 1. Tekninen konsultointi 2. Lääketeollisuus	Esimerkit 1. Monimutkaiset yksitäsvalmistettavat tuotteet 2. Rääätälöidyt tietojärjestelmät
	Yksinkertainen	Esimerkit 1. Kulutuselektroniikka 2. Nopeasti liikkuvat kuluttajatuotteet	Esimerkit 1. Rääätälöidyt talouspalvelut 2. Logistiikkapalvelut

Kuva 9. Tuote/prosessimatriisi (mukaillen McDonald et al. 1997, 744).

McDonald et al. (1997, 746) korostaa kolme tärkeintä avainasiakastoiminnan aloittamiseen ja sen kehittämiseen liittyvää tekijää. Ensimmäinen tekijä on muuttujat, joiden perusteella toimittajayritykset valitsevat ja määrittävät avainasiakkaat. Näitä ovat liikevaihto ja liikevaihdon potentiaali, liikevoiton potentiaali, asiakkaan statukseen liittyvät tekijät, kuten asiakkaan mahdollinen referenssiarvo. Toinen tekijä on valintakriteerit, joiden perusteella asiakasyritykset valitsevat suositut- ja partneruustoimittajat. Näitä ovat liiketoiminnan helppous toimittajan kanssa, tuotteen ja palveluiden laatu sekä henkilöressurssien laatu. Kolmas tekijä on avainasiakaspäällikön tarvittavat taidot sekä toimittajayrityksen että asiakasyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksesta kävi selvästi ilmi, että avainasiakaspäällikkö tarvitsee paljon enemmän taitoja kuin tavallinen myyntihenkilö. Esimerkkinä mainitaan erityiset johtamistaidot, joiden avulla pystytään toimimaan yritysten raja-aitojen ylitse sekä toimimaan erilaisissa yrityskulttuureissa.

Abratt et al. (2002, 474) sanoo, että avainasiakasohjelman kunnollinen implementointi ja sen ymmärtäminen ovat avainasiakastoiminnan onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä. Implementointi vaatii sen, että toimittajayrityksen eri tasot ja eri yksiköt, kuten tuotanto, jakelu, hankinta, markkinointi ja myynti, ymmärtävät avainasiakasohjelman syyt ja seuraukset. Tämän lisäksi on varmistettava, että toimittajayrityksen työntekijät ymmärtävät avainasiakaskonseptin sekä sen roolin ja merkityksen yrityksen toiminnassa. Avainasiakas-toimintaan sitoutuneen johdon on siis uskottavasti viestittävä organisaatiolle, miksi yritys on päättänyt aloittaa avainasiakastoiminnan.

Yrityksen on tärkeää miettiä itselleen sopiva avainasiakkaiden määrä sekä keinot hallita tätä (Ryals 2006, 107). Huomionarvoista on se, että avainasiakastoiminnassaan menestyneet yritykset pystyvät tarkasti tunnistamaan avainasiakkaansa. Tyypillisesti yritysten avainasiakkaiden lukumäärä on välillä 12-100 ja yritykset, joilla on avainasiakkaita enemmän kuin 50, esittivät huolensa avainasiakkaidensa lukumäärästä. Avainasiakasporfolio voisi olla eräs toimintamalli hallinnoida avainasiakkaita, jonka avulla yritys siis ylläpitää sopivaa avainasiakkaiden määrää valitsemalla uusia ja mahdollisesti luopumalla sopimattomista. Portfolion hallintateorian mukaan investoijat pitävät yllä tasapainotettua portfoliota, jossa jotkut investoinnit menestyvät heikosti lyhyellä aikavälillä, mutta tilanteen tasapainottaa vastapainona toimivat, erittäin hyvin menestyvät investoinnit. Tämän perusteella siis toimittajayritysten pitäisi rohkaistua sijoittamaan pitkiin asiakassuhteisiin, vaikka lyhytaikaiset tulokset kyseisen asiakkaan kanssa olisivatkin heikot. Todellisesta avainasiakasportfolion hallinnasta on löytynyt vain vähän todisteita, koska toimittajayrityksillä on taipumus käsitellä suuria ja tärkeitä avainasiakkaitaan yksittäisinä tapauksina. Eräs toimittajayritys oli mennyt asiassa askeleen pidemmälle ja oli luonut selkeät kriteerit tappion hyväksymiselle normaalia pidemmäksi aikaa tilan-

teessa, jossa asiakas on strategisesti tärkeä tai on yhteenliittymässä strategisesti tärkeän yrityksen kanssa. Tässäkin tapauksessa on kyse yksittäisestä asiakkaasta.

2.2. Avainasiakastoiminnan menestystekijät

Abratt et al. (2002, 475) ja McDonald et al. (1997, 749) tutkimusten mukaan avainasiakastoiminnan menestykseen vaikuttaa keskeisesti avainasiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen eli toimittajayrityksen pitää tuntea asiakkaan arvonluontiprosessi. Tärkeää on myös tietää, mitä asiakas toimittajayritykseltään odottaa, koska asiakkaan uskollisuus perustuu toimittajan kykyyn tuottaa arvoa oikeassa paikassa oikeaan aikaan sekä tarjota ratkaisuja tulevaisuutta varten. Arnatt et al. (2003, 29) jatkaa, että suurin tekijä avainasiakastoiminnan menestymiselle tai epäonnistumiselle on kyky tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kilpailijoita enemmän. Millman (1996, 635) vielä korostaa, että arvonluonti tai sen lisääminen vaatii usein muutosta liiketoiminnan harjoittamisessa asiakkaan kanssa, pelkkä uusi tuote tai palvelu ei yksin riitä. Ojasalo (2001, 211) mukaan toimivan avainasiakassuhteen kannalta on tärkeää, että tuotteita ja palveluita kehitetään jatkuvasti ja että kehitystyö on yhdistetty asiakassuhteen kehittämiseen, esimerkiksi tiedon vaihtoa ja suhdetoimintaan liittyviä rutiineja tulee kehittää jatkuvasti osana normaalia toimintaa.

Abratt et al. (2002, 475) mukaan muita menestystekijöitä ovat avainasiakaspäällikön sopivuus, yrityksen sitoutuminen yhteistyöhön sekä avainasiakastoiminta-konseptin implementointi ja ymmärtäminen yrityksessä. Erityisesti esille nostetaan luottamus, joka on perusedellytys suhdetoimintaan perustu-

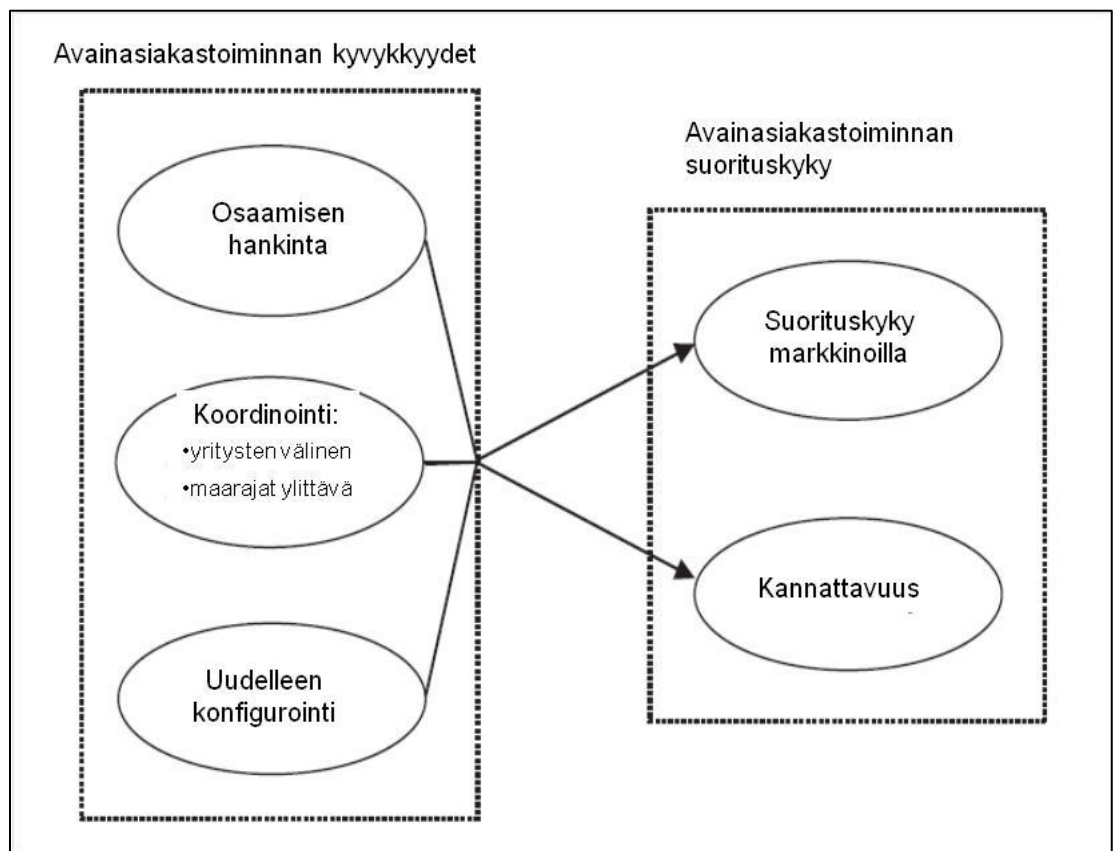
valle markkinoinnille ja jota ilman toimittaja-asiakas-suhdetta ei edes olisi (Abratt et al. 2002, 470; Ojasalo 2001, 211; Hunt et al. 1994, 25).

Ojasalo (2001, 211) mukaan avainasiakasta palvelevan organisaation tavoitteiden saavuttamista on tärkeää seurata ja mitata sekä analysoida toimintaa. Workman et al. (2003, 7) pitää avainasiakastoiminnan tehokkuutta keskeisenä mittarina. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon parempi asiakassuhde saadaan avainasiakastoiminnalla verrattuna keskimääräiseen asiakassuhteeseen. Tehokkuuden parantuminen taas tarkoittaa suorituskyvyn parantamista markkinoilla kilpailijoihin verrattuna eli haluttua liikevaihdon kasvua, markkinaosuuden kasvua, asiakastyytyväisyyden kasvua sekä asiakkaiden kiinnostuksen lisääntymistä.

Liiallisen muodollisuuden ja sen aiheuttaman jäykkyyden on todettu haittaavan avainasiakastoimintaa, mutta toisaalta tietty formaalisuus tuo toimintaan tarvittavan järjestelmällisyyden (Workman 2003, 11). Argouslidis et al. (2007, 487) jatkaa, että formaalisuuden tuomalla systemaattisuudella voidaan vähentää asiakkaan kokemaa epävarmuuden tunnetta ja sitä kautta parantaa asiakastyytyväisyyttä. Formaalisuus saattaa myös nostaa avainasiakastoiminnan yrityksen normaaliksi toiminnaksi ja näin ollen muu organisaatio sitoutuu toimintaan paremmin (Salojärvi et al. 2010, 1399).

Shi et al. (2005, 101) mukaan avainasiakastoiminnan menestys perustuu ensinnäkin osaamisen hankintaan, jossa seurataan ja arvioidaan globaalin asiakkaan tarpeita sekä niiden muutoksia ja näin ollen ollaan jatkuvasti tietoisia olemassa olevasta tilanteesta ja asiakkaan tarpeista. Toiseksi menestys pe-

rustuu koordinointiin, jossa yhdistetään kahden yrityksen eritasoisia toimintoja sekä hyödynnetään sisäisiä, globaaleja resursseja siten, että tällä vastataan asiakkaan tarpeeseen, missä ikinä asiakas on ja miten ikinä palvelu on parhaiten tarjottavissa. Ja kolmas menestyksen perusta liittyy uudelleenkonfigurointiin, jossa yritys muokkaa resursseja ja toimintojaan ympäristössä tapahtuvien muutosten tai asiakkaan muuttuneen tarpeen mukaan. Malli on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Avainasiakastoiminnan kyvykkyysien ja suorituskyvyn kehys (muokailen Shi et al. 2005, 101).

Jotta avainasiakastoiminta voisi olla menestyksenkäs, tulee yrityksellä olla kyvykäs avainasiakaspäällikkö, jolla on käytössään riittävät resurssit ja ennen

kaikkea johdon tuki takanaan. Tämän lisäksi ehdoton perusedellytys toiminnalle on se, että asiakasyritys on sopiva avainasiakastoimintaan ja ennen kaikkea halukas tähän. Tärkeää on myös tuntea asiakas mahdollisimman hyvin ja tässä asiakastieto ja siihen liittyvät järjestelmät ja menetelmät ovat avainroolissa. Seuraavassa keskitytään tarkemmin edellä mainitun ja koko teoriaosan perusteella valittuihin avainasiakastoiminnan menetystekijöihin eli avainasiakaspäällikköön, johdon sitoutumiseen ja tukeen, asiakasyrityksen sopivuuteen ja halukkuuteen avainasiakastoimintaan sekä asiakastiedon hallintaan.

2.2.1. Avainasiakaspäällikkö

Avainasiakaspäälliköllä tarkoitetaan henkilöä toimittajayrityksessä, joka edustaa toimittajayritystä ja tämän kyvykkyksiä asiakasyrityksen suuntaan. Tämän lisäksi avainasiakaspäällikkö edustaa asiakasyrityksen tarpeita toimittajayrityksen suuntaan ja pyrkii yhdistämään nämä kaksi yritystä (Bradford et al. 2010, 239; Ojasalo 2001, 201; Napolitano 1997, 3; Sengupta et al. 1997, 29). Avainasiakaspäällikön tulee siis pystyä toimimaan sekä oman yrityksen sisällä että oman yrityksen ja asiakasyrityksen välillä tehokkaasti ja tämä vaatii sekä poliitikon että yrittäjän ominaisuuksia (Wilson & Millman 2003, 156; Weitz & Bradford 1999, 249). Poliitikkona avainasiakaspäällikön tulee pystyä mahdollistamaan suhteeseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen, joka hyödyttää ostajaa, myyjää ja myös avainasiakaspäällikköä itseään sekä samalla pystyä rakentamaan monikulttuurisia suhteita. Samanaikaisesti yrittäjänä avainasiakaspäällikön tulee hakea liiketoimintamahdollisuuksia ja havaita synergiapotentiaaleja, jotka tuottavat lisäarvoa ostajalle ja myyjälle sekä avainasiakaspäällikölle itselleen (Wilson & Millman 2003, 154).

Oikean avainasiakaspäällikön valinta on hyvin kriittinen tekijä avainasiakas-toiminnan onnistumisen kannalta (Abratt et al. 2002, 473; Napolitano 1997, 5). Avainasiakaspäällikön tärkein tehtävä on hallinnoida yritysten välisiä suhteita siten, että niistä hyötyisivät sekä toimittaja- että asiakasyritys. Avainasiakaspäälliköllä tulee olla analyyttinen kyky ymmärtää asiakkaan keskeiset tuotos- ja tuottavuustavoitteet sekä jalostunut tuntemus asiakkaasta, tämän vahvuuksista ja heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sekä kilpailuetua kehittävästä strategiasta, koska vasta riittävä asiakastuntemus mahdollistaa arvon tuottamisen asiakkaalle (Weitz & Bradford 1999, 249; Napolitano 1997, 5). Georges & Eggert (2003, 21) mukaan hyvä asiakastuntemus kehittyy sillä, että avainasiakaspäällikkö vierailee riittävän usein asiakkaan eri yksiköissä. Avainasiakaspäälliköllä tulee olla myös riittävä näkemys edustamansa yrityksen eri toiminnoista ja resursseista sekä siitä, kuinka näiden avulla voidaan löytää sopivia ratkaisuja avainasiakkaan ongelmiin (Lambe & Spekman 1997, 71; McDonald et al. 1997, 750; Napolitano 1997, 5). Avainasiakaspäällikön keskeinen rooli on koordinoita monimutkaista, asiakkaaseen liittyvää prosessia yrityksen organisaation sisällä sekä yhdistää sopivia osaamisresursseja siten, että tämän avulla luodaan jotain uutta, joka taas lisää asiakkaan havaitsemaa arvoa (Ivens et al. 2009, 518; Georges & Eggert 2003, 21). Avainasiakaspäällikkö ryhmänsä kanssa suorittaa asiakkaan ja kilpailijoiden sekä yrityksen oman toiminnan analyysin, jonka perusteella luodaan strategia kyseisen avainasiakkaan johtamiseksi (Zupancic et al. 2008, 326). Edellä mainitut avainasiakaspäällikköön liittyvät vaatimukset ja ominaisuudet ovat yhteisiä sekä asiakasyrityksen että toimittajayrityksen näkökulmasta. Ero näkökulmien välillä syntyy myyntitaitoon liittyvästä osaamisesta, asiakkaan mielestä avainasiakaspäällikön ei tarvitse osata myydä, kun taas toimittajayrityksen näkökulmasta myynnin synnyttäminen on avainasiakaspäällikön yksi tärkeimmistä ominaisuuksista (McDonald et al. 1997, 746).

Guenzi et al. (2007, 129) sanoo, että kulttuurilliset erot on tärkeä huomioida myös avainasiakastoiminnassa. Esimerkiksi italialainen avainasiakaspäällikkö on lähempänä normaalia myyntipäällikköä keskittyen ulkoisiin aktiviteetteihin, kuten asiakaslähtöinen myynti, kun taas yhdysvaltalainen avainasiakaspäällikkö keskittyy tämän lisäksi voimakkaasti yrityksen sisäisiin toimintoihin koordinoitua avainasiakastoimintaa. Avainasiakastoimintaa on ollut Yhdysvalloissa paljon kauemmin kuin Italiassa ja tästä syystä se on siellä myös jalostuneempaa.

Avainasiakaspäällikön tehtävä on järjestää riittävä, eri tasoilla tapahtuva kommunikointi toimittajan ja asiakkaan välillä (Napolitano 1997, 5). Schultz et al. (2002, 28) havaitsi tutkimuksessaan, että avainasiakaspäällikön kommunikoinnilla, etenkin strategista sisältöä sisältävällä kommunikoinnilla, on merkitystä luottamuksen lisääntymiseen ja koko suhteen syventymiseen avainasiakkaan ja toimittajan välillä. Schultz et al. (2002, 29) jatkaa, että kommunikointi on kriittinen menestystekijä avainasiakaspäällikön suorituskykyä arvioitaessa asiakkaan suunnalta. Abratt et al. (2002, 468) korostaa myös tiedonhallinnan merkitystä avainasiakaspäällikön menestymisen perustana, koska avainasiakaspäälliköllä tulisi olla mahdollisimman hyvä analysoitu ja suodatettu asiakastieto käytössä, jotta tämä pystyisi kommunikoimaan sekä asiakkaan että yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa mahdollisimman tehokkaasti. Pardo (1999, 282) kuitenkin muistuttaa, että ns. ”yhden äänen” malli eli että kommunikointi tapahtuisi ainoastaan avainasiakaspäällikön kautta, ei toimi, vaan kommunikointi tulee toteuttaa avainasiakastiimin sopivimman jäsenen kautta tapauskohtaisesti. Esimerkiksi molempien yritysten teknologiahenkilöiden ja taloushallinnon henkilöiden tulisi keskustella keskenään. Pardo (1999, 283) vielä jatkaa, että avainasiakastoiminta tapahtuu ns. avainasiakasryhmän toimesta, ei yksittäisen avainasiakaspäällikön toteuttamana, tosin avainasia-

kaspäällikön koordinoimana. Tämä siksi, koska ei ole olemassa yksittäistä ihmistä, joka kykenisi hallitsemaan kaikki yritystoiminnan osa-alueet suvreenisesti.

Potentiaalinen avainasiakaspäällikkö löytyy usein talon sisältä ja tämä on toiminut vaihtelevissa toiminnoissa yrityksen sisällä tuntien eri toimintojen toimintatavat ja henkilöt. Tämän lisäksi avainasiakaspäällikön tulee siis tuntea hyvin asiakasyritys. Avainasiakaspäälliköllä tulee olla ongelmanratkaisukykyä ja innovatiivisuutta, kykyä hallita konfliktitilanteita sekä ennen kaikkea kykyä rakentaa luottamusta (Weitz & Bradford 1999, 249). Guenzi et al. (2007, 130) jatkaa, että johdon tulee määritellä huolella avainasiakaspäällikön osaamiset ja taidot ja valita näiden perusteella sopivin tai sopivimmat kandidaatit sekä panostaa näiden koulutukseen, jotta näiden ominaisuudet vastaisivat mahdollisimman hyvin tavoiteltuja ominaisuuksia. Avainasiakaspäällikön rooli on siis hyvin monitahoinen, eivätkä esimerkiksi pelkät myyntitaidot riitä tehtävän onnistuneen hoitamisen kannalta (Wilson & Millman 2003, 154). Myyntitaitojen lisäksi avainasiakaspäälliköllä tulee olla myös erinomaiset ihmissuhdetaidot (McDonald et al. 1997, 750; Napolitano 1997, 5). Sengupta et al. (1997, 29) vielä jatkaa, että avainasiakaspäällikkyys on niin haastava tehtävä, että se soveltuu vain parhaille myynnin ammattilaisille. Guenzi et al. (2007, 130) mukaan avainasiakaspäällikön pitää tiedostaa, että tehtävä on erilainen kuin myyntipäällikön ja ymmärtää, millaista käyttäytymistä ja toimintaa vaaditaan menestyksekkään avainasiakasohjelman implementoinnissa. Abratt (2002, 469) mukaan avainasiakaspäällikön tulee osoittaa implementointivaiheessa avainasiakastoiminnan tärkeys ja merkitys asiakkaalle, jotta asiakas voi kokea toiminnan tärkeäksi.

Avainasiakaspäällikön toiminnan arviointi on vaikeaa, koska toimintaan liittyy erilaista tiimimyyntiä ja ei-suorat myyntiaktiviteetit ovat tärkeitä, näin ollen tulokset saadaan usein vasta pitkällä aikavälillä. Tämä saattaa johtaa avainasiakaspäällikön vähäiseen arvostukseen muun organisaation toimesta (Guenzi et al. 2007, 130). Suuri haaste avainasiakastoiminnassa on usein myös se, ettei avainasiakaspäälliköllä ole valtuutta tehdä päätöksiä, joita asiakas olettaa tällä olevan. Samoin avainasiakaspäälliköltä usein puuttuu muodollinen valta hyödyntää organisaatiota asiakasta palvellessaan ja tämä heikentää merkittävästi avainasiakastoiminnan menestymismahdollisuuksia (McDonald et al. 1997, 753). Sen Gupta et al. (1997, 30) tutkimuksen mukaan avainasiakaspäällikön suorituskyky on kääntäen verrannollinen asiakkaiden lukumäärään verrattuna. Kuitenkin pääosa avainasiakaspäällikön vuosittaisista bonuksista on sidottu myyntimäärään ja kannattavuuteen, ei niinkään pitkäjänteiseen suhteen rakentamiseen ja tämä vaikeuttaa suhteen rakentamista. Näiden esimerkkien perusteella avainasiakastoiminta ja avainasiakaspäällikö eivät helpolla löydä paikkaansa yrityksen muussa toiminnassa.

2.2.2. Johdon sitoutuminen

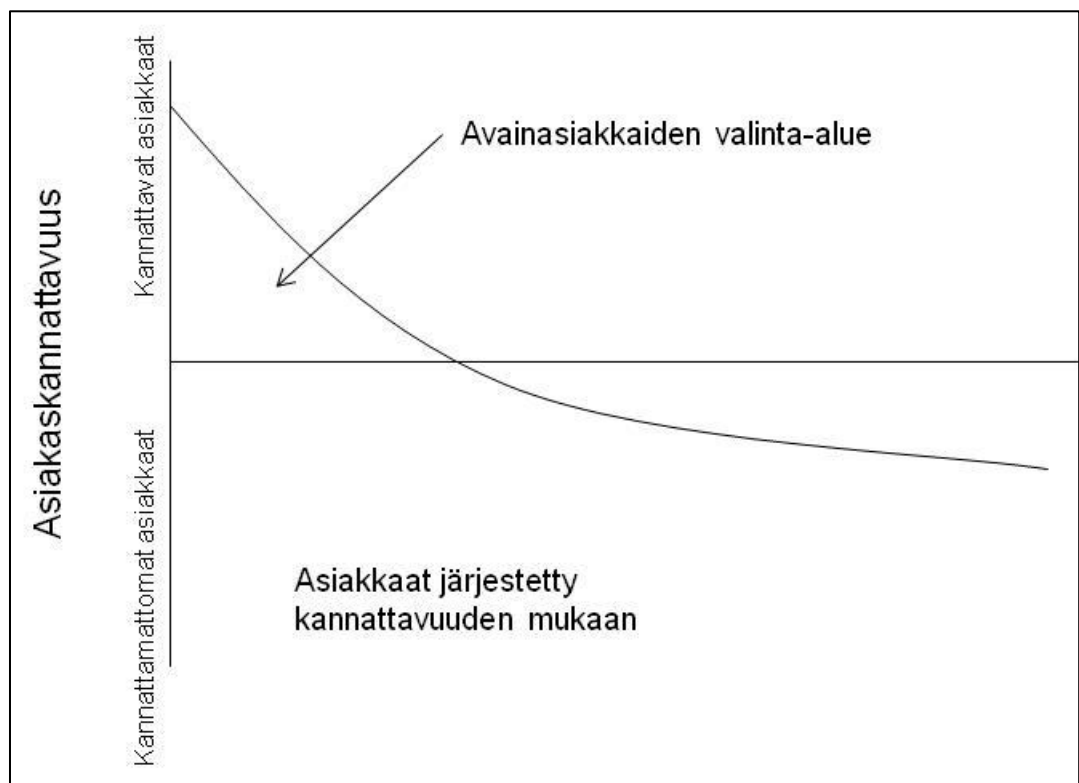
Onnistuakseen avainasiakastoiminta ja sen suunnittelu vaativat ylimmän johdon sitoutumista, jotta suunnitelmat olisivat strategian mukaisia ja jotta organisaation eri toiminnot ja resurssit olisivat riittävässä määrin käytettävissä (Zupancic et al. 2008, 326; Abratt et al. 2002, 469; Workman et al. 2002, 55). Napolitano (1997, 5) näkee, että ylimmän johdon sitoutuminen avainasiakastoimintaan olisi jopa kriittisin menestystekijä ja ilman johdon tukea menestyksenkäs avainasiakastoiminta ei olisi mahdollinen. Salojärvi et al. (2010, 1399) mukaan ylin johto käytöksellään ja toiminnallaan näyttää muulle organisaatiolle avainasiakkaiden erityisen statuksen ja siten pystyy lisäämään alueellisten

ja toiminnallisten yksiköiden hyödynnettävyyttä avainasiakastoimintaa varten. Myös keskijohdon sitoutuminen on tärkeää, koska resurssien saatavuus on usein heidän käissään. Pardo (1999, 285) jatkaa, että johdon täytyy vahvistaa avainasiakastoiminnan tärkeys osana yrityksen strategiaa ja johdon tulee myös taata avainasiakastoiminnalle tarvittava legitimitetti. Zupancic et al. (2008, 326) sanoo, että ylin johto määrittelee avainasiakkaiden valintakriteerit ja toteuttaa itse valinnan tai on ainakin siinä vahvasti mukana. Tämän lisäksi ylin johto tuo mahdollisesti uusia tuotteita avainasiakkaiden tarpeisiin tai hoi-taa tarpeen tyydytyksen jonkun kumppanin avulla. Ylin johto huolehtii myös kyvykkäiden resurssien olemassaolosta, istuttaa avainasiakastoiminnan sy-välle yrityksen toimintaan ja luo tarvittaessa muodollisen organisaation avain-asiakastoiminnalle sekä pitää huolen siitä, että yritys raportoii avainasiakas-toiminnan menestyksen riittävän selvästi, sekä määrällisesti että laadullisesti. Salojärvi et al. (2010, 1399) ja Abratt et al. (2002, 469) mukaan ylimmän joh-don sitoutumisella on positiivinen vaikutus siihen, kuinka yrityksessä hyödyn-netään asiakkuustietoa ja tämän avulla voidaan tehostaa avainasiakastoimintaa. Guesalaga et al. (2010, 1067) kuitenkin muistuttaa, ettei ylimmän johdon tulisi koskaan tehdä avainasiakasta koskevaa päätöstä ilman avainasiakas-päällikköä, koska tällä on paras tietämys asiakkaasta ja tämän tilanteesta.

2.2.3. Asiakasyrityksen sopivuus avainasiakastoimintaan

Tutkimuksissa on havaittu, että nykyinen tai potentiaalinen liikevaihto on do-minoiva avainasiakkaan valintakriteeri (Ryals 2006, 107; Wengler et al. 2006, 107; Workman et al. 2002, 49). Abratt (2001, 468) ja Sharma (1997, 35) kui-tenkin korostavat, että sopivan avainasiakkaan valinta ei saa perustua pel-kästäään liikevaihdon suuruuteen. Sharma (1997, 35) jatkaa, että avainasiak-kaita valittaessa tulee kiinnittää huomiota asiakaskannattavuuteen eli sopivan

asiakkaan tulee olla myös kannattava ja tämä ajatus on esitetty kuvassa 11. Wengler et al. (2006, 107) tutkimuksen mukaan asiakaskannattavuutta ei nostettu juurikaan valintakriteerinä esiin. Tämän perusteella voidaan todeta, että asiakaskannattavuus koetaan teoriassa tärkeäksi, mutta käytännössä asiaa ei kuitenkaan hyödynnetä eikä usein edes seurata. Asiakkaan synnyttämä liikevaihto on toimittajayritykselle paljon helpompi suure seurata kuin asiakaskannattavuus, joten se on varmasti yksi syy sen dominoivalle asemalla avainasiakkaita valittaessa. Selvästikään se ei saisi olla ainoa valintakriteeri, vaan asiakaskannattavuus olisi ehdottomasti huomioitava ainakin jollain tavalla avainasiakasta valittaessa ja avainasiakassuhdetta arvioitaessa.



Kuva 11. Avainasiakkaiden valinta kannattavuuden perusteella (mukaillen Sharma 1997, 37).

Muita avainasiakkaan valintakriteerejä ovat mm. asiakkaan teknologinen taso, asiakkaan kansainvälinen rakenne sekä mahdollisuus käyttää asiakasta referenssinä (Ryals 2006, 107; Workman et al. 2002, 49; Pardo 1999, 279; McDonald et al. 1997, 744). Merkitystä on havaittu olevan myös asiakkaan markkinaosuudella sekä asiakkaan imagolla (Wengler et al. 2006, 107). Ryals (2006, 107) mukaan asiakkaan taipumus ostaa kehittyneempiä osia toimittajayrityksen tarjonnasta lisää sen sopivuutta avainasiakkaaksi. Arnatt et al. (2003, 31) sanoo, että jos asiakasyrityksellä on kilpailuetua, on se erittäin hyvä asia myös toimittajalle. Avainasiakasta valittaessa tulee myös huomioida tämän strateginen merkitys toimittajayritykselle (Abratt 2002, 475). Gosselin & Bauwen (2006, 381), Abratt (2002, 468), McDonald et al. (1997, 744) ja Napolitano (1997, 5) sanovat, että asiakas- ja toimittajayrityksen välinen, strateginen yhteensopivuus on yksi merkittävimmistä avainasiakastoiminnan menestyksestä selittävistä muuttujista. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimittajayrityksen ydinosaaminen ja vahvuudet sopivat hyvin asiakkaan tarpeisiin eli toimittajayrityksen keskeiset tuotteet ja palvelut ovat tärkeitä avainasiakkaan toiminnassa. Tärkeä on myös asiakkaan halukkuus harjoittaa avainasiakastoimintaa, koska ilman tarvittavaa halukkuutta avainasiakastoiminta ei ole mahdollista kyseisen asiakkaan kanssa.

Asiakasyrityksen hankintatoiminta vaikuttaa merkittävästi avainasiakastoimintaan eli mitä mittavampi vertikaalinen hankintatapa ja mitä enemmän aikaa päätöksentekoon käytetään, sitä paremmin avainasiakastoiminta asiakasyritykselle sopii (Abratt 2002, 468; Sharma 1997, 28). Sharma (1997, 32) lisää, että avainasiakastoimintaa pitää hyvänä suuret asiakkaat, joiden päätöksenteko tapahtuu useiden toimintojen ja tasojen yhteistyönä. Montgomery & Yip (2000, 25) ja Abratt (2002, 469) vielä jatkavat, että avainasiakastoiminnan onnistumista tukee asiakkaan keskitetty hankintatoiminta.

Gosselin & Bauwen (2006, 382) mukaan monimutkaisessa kilpailutilanteessa tuotto tärkeältä asiakkaalta riippuu enemmän toimittajayrityksen ulkoisesta yhdenmukaisuudesta asiakkaan kanssa kuin sisäisestä organisoitumisesta. Siten avainasiakasvalinta, joka perustuu asiakkaan ja toimittajayrityksen väliseen yhteensopivuuteen, kehittää asiakassuhdetta ja johtaa lisääntyneeseen asiakasuskollisuuteen ja syntyvä kilpailuetu perustuu erityisten resurssien heterogeeniseen jakautumiseen yritysten välillä.

Napolitano (1997, 4) esittää seuraavassa yhden listan ominaisuuksista, jotka ovat merkittäviä avainasiakkaan sopivuuden kannalta:

- Liikevaihdon kokonaispotentiaali
- Asiakkaan liiketoiminnan ennustettu kasvu
- Asiakkaan oma kannattavuus
- Tarvittavien myyntiaktiviteettien määrä asiakasta kohti
- Asiakkaan luo pääsyn esteet
- Vaihtokustannukset
- Asiakaskannattavuus
- Asiakkaan yrityskulttuuri
- Asiakkaan halu partneruuteen

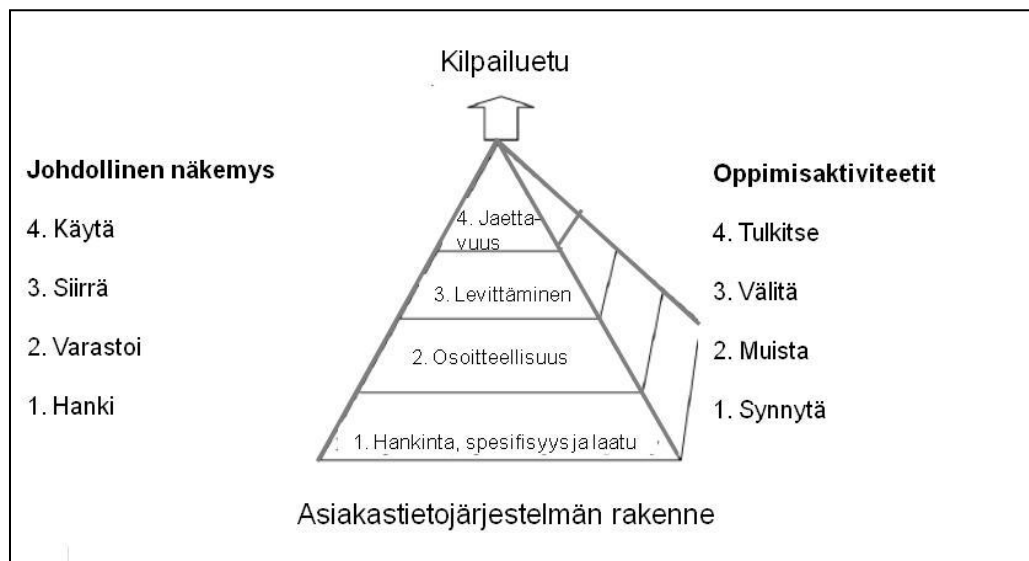
Pardo (1999, 286) kuitenkin muistuttaa, että avainasiakastoiminnassa tietyn asiakkaan kanssa tulee välttää liiallinen erityispalvelu, koska tämä on kustannustehotonta ja johtaa heikkoon asiakaskannattavuuteen. Gosselin & Bauwen (2006, 381) ja McDonald et al. (1997, 744) lisäävät, että toimittajan on aina tärkeä tunnistaa, millainen suhde on asiakkaan kanssa eli onko suhde

strateginen vai pelkkä vaihdantasuhde ja valita sen perusteella oikea toiminnan ja panostuksen taso.

2.2.4. Asiakastiedon hyödyntäminen

Asiakastieto ja sen hyödyntäminen on tärkeässä roolissa asiakassuhteen toimivuuden kannalta ja siten se on keskeinen menestystekijä avainasiakastoiminnassa. Asiakastiedon avulla yritys tuntee asiakkaansa paremmin, tämän tarpeet ja käyttäytymisen ja näin ollen pystyy paremmin tuottamaan asiakkaalle tämän tarvitsemia tuotteita ja palveluita sekä ennen kaikkea tuottamaan lisäarvoa (Salojärvi 2010, 1396; Jayachandran et al. 2005, 177; Mithas et al. 2005, 203; Abbratt & Kelly 2002, 468). Asiakastiedon lisääntyminen mahdollistaa laajemman kontaktipinnan sekä parantaa asiakassuhdetta, joka tyypillisesti perustuu tiedonvaihtoon (Birkinshaw et al. 2001, 237). Asiakastiedon hyödyntäminen arvon luomiseksi asiakkaalle on haastavaa ja sen tulisi olla kehityskohde jokaisessa yrityksessä (Zahay 2008, 271). Birkinshaw et al. (2001, 234) korostaa kommunikoinnin ja tiedon vaihdon merkitystä avainasiakastoiminnassa. Mitä useampi taso kommunikoi toimittaja- ja asiakasyrityksen välillä ja mitä useammin asiakkaan kanssa kommunikoidaan sekä mitä kattavampia kyseistä asiakasta tukevat sisäiset järjestelmät ovat, sitä parempi tilanne on toimittajayrityksen näkökulmasta. Salojärvi & Sainio (2010, 348) tutkimuksen mukaan asiakaskohtainen tiedonhankinta parantaa avainasiakastoiminnan suorituskykyä. Tämä saattaa johtua itse asiakastiedon lisääntymisen lisäksi myös siitä, että tiedonvaihdon tapahtuessa toimittaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja näin ollen osapuolet oppivat lisää toisistaan ja suhde syvenee sekä luottamus kasvaa.

Asiakastiedon hallinnassa toimiva asiakastietojärjestelmä on keskeisessä asemassa ja järjestelmän tulee sisältää seuraavat toiminnot: datan keruu, analysointityökalut sekä asiakkaaseen kytketty tiedonhallintaprosessi (Salojärvi 2010, 1397; Payne & Frow 2005, 168). Campbell et al. (2003, 378) tutkimuksen mukaan yritykset ovat parempia luomaan asiakastietoa kuin hyödyntämään sitä. Pelkkä datan keräys tai asiakastietojärjestelmä itsessään ei riitä, vaan yrityksessä tulee olla soveltuva toimintatapa tai prosessi asiakastiedon hyödyntämiselle (Salojärvi 2010, 1399; Stein & Smith 2009, 199). Salojärvi et al. (2010, 1399) ja Birkinshaw et al. (2001, 237) jatkavat, että lisääntynyt asiakastiedon käsittelykapasiteetti tarjoaa toimittajayritykselle ylivoimaisen tiedon asiakkaasta ja tämä taas mahdollistaa tiedon tehokkaan jakamisen organisaation sisällä. Mithas et al. (2005, 206) vielä korostaa, että asiakastietojärjestelmän hyödyntäminen ja asiakastuntemus tehostuu, kun yritykset ovat halukkaita jakamaan tietoa toimitusketjun muille jäsenille. Asiakastietojärjestelmän rakenne ja sen hyödyntäminen on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Asiakastietojärjestelmän rakenne (mukaillen Zahay 2008, 265).

2.3. Avainasiakastoiminnan haasteet ja hyödyt

Avainasiakastoiminta, ainakin teoriassa, yksinkertaistaa ja tehostaa toimittajayrityksen toimintaa asiakkaan kanssa, mutta käytännössä toimintamallin implementointi ja käyttö on haastava. Seuraavassa esitetään haasteita, joita avainasiakastoimintaan saattaa liittyä. Haasteiden jälkeen esitetään avainasiakastoiminnan tarjoamia hyötyjä sekä toimittajayritykselle että asiakasyritykselle.

2.3.1. Avainasiakastoiminnan haasteet

Keskeinen avainasiakastoimintaan liittyvä haaste on löytää tälle sopiva rooli yrityksen muussa toiminnassa. Kempeners et al. (1999, 312) sanookin, että organisaatorakenne on kenties yksi mielenkiintoisimmista ja kiistanalaisimmista tekijöistä avainasiakastoiminnassa. Sisäinen organisaatorakenne häiritsee usein avainasiakastoiminnan koordinoitua, koska samaa asiakasta saatetaan palvella samanaikaisesti useista eri yksiköistä ilman kunnollista koordinoitua. Paikallinen myyntiorganisaatio haluaa pitää tiukasti kiinni asiakkaasta jo siitäkin syystä, että heidän palkitsemisensa usein riippuu liiketoiminnan suuruudesta kyseisen asiakkaan kanssa (Birkinshaw et al. 1999, 232; McDonald et al. 1997, 750). Tämän lisäksi myyntiorganisaatio ei kykene hoitamaan haastavia myyntitapauksia yksin, vaan tarvitsee siihen muiden toimintojen osallistumista, mutta myyntiorganisaation koordinoimana. Pardo (1999, 286) sanookin, että avainasiakastoiminnan organisointi ja koordinoitua ovat toiminnan keskeisimpiä haasteita, mutta myös menestystekijöitä. Jos sekä asiakkaan että toimittajayrityksen organisaatiot ovat monimutkaisia sekä kansainvälisiä tai globaaleita, on avainasiakastoiminta erittäin monimutkainen

koordinointiprosessi eri tuotteiden ja palveluiden hallitsemiseksi useilla maantieteellisillä alueilla. Keskeistä on siis hallita monitahoinen, eri henkilöiden ja toimintojen muodostama verkosto. Työnjako globaalin ja paikallisen organisaation välillä avainasiakkaan kanssa toimittaessa on aina haastava tilanne (Gosselin & Bauwen 2006, 379). Montgomery & Yip (2000, 23) jatkaa, että tyypillisesti yrityksen johtaminen ja koko yrityksen rakenne on tehty palvelemaan asiakkaita paikallisesti tai kansallisesti, ei globaalisti. Perry et al. (1999, 41) vielä lisää, että haaste saattaa liittyä avainasiakasta palvelemaan tiimiin, koska tiimin jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan ja avainasiakaspäälliköstä ja tämä saattaa heikentää ryhmän toimintaa tiiminä, joka kykenisi tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tällöin ryhmä saattaa ollakin enemmän joukko yksilöitä kuin että se olisi tehokas tiimi. Spekman et al. (1986, 523) jatkaa, että yksi merkittävä ongelma saattaa liittyä siihen, ettei avainasiakaspäälliköllä on ole muodollista valtaa hyödyntää muita organisaatioyksiköitä.

Keskeinen haaste on myös oikeiden avainasiakkaiden valinta, koska avainasiakastoiminnan aloittaminen on haastavaa ja se saattaa aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. Johdon pitää siis tarkoin miettiä, mitkä asiakkaat kannattaa valita avainasiakkaiksi ja kuinka monta avainasiakasta yrityksellä voi ylipäänsä olla (Montgomery & Yin 2000, 24).

Pierce & Lane (2006, 159) ja Kempeners & van der Hart (1999, 312) toteaa, että on yrityksiä, jotka ovat tunnistaneet avainasiakastoiminnan hyödylliseksi, mutta ovat havainneet implementoinnin liian vaikeaksi ja ovat siksi luopuneet koko ajatuksesta. Jotkut yritykset ovat jopa aloittaneet implementoinnin, mutta voimakas vastustus organisaatiossa on saanut hankkeen jäämään kesken.

Avainasiakastoiminnan organisointi ja avainasiakaspäällikön aseman ja tehtävän määrittäminen on vaikeaa ja tämä johtaa usein liian suuriin ja nopeisiin muutoksiin yrityksen toiminnassa ja näin ollen toimintamallin sisäänajovaihe jää vajavaiseksi ja siten se epäonnistuu. Tämän lisäksi yrityksillä on hyvin erilaisia tulkintoja käsitteelle ja siksi organisoitumisen muodot avainasiakastoiminnalle ovat hyvin erilaisia, eli ei ole olemassa ns. oikeaa organisaatiomallia.

Liiallinen riippuvuus tietyistä asiakkaista saattaa olla avainasiakastoiminnan merkittävä haaste. Tämä saattaa osoittautua hyvinkin kriittiseksi tilanteessa, jossa avainasiakkaan omat markkinat muuttuvat oleellisesti tai avainasiakkaan koko liiketoiminta romahtaa ja avainasiakas joutuu muuttamaan strategiaansa. Tästä esimerkkinä on rengasvalmistaja Dunlop, jonka avainasiakas MG Rover romahti ja samalla romahti myös Dunlopin liiketoiminta, joka oli erittäin riippuvainen yhdestä asiakkaasta eli MG Roverista. Tämän lisäksi Dunlop menetti sijoituksensa, jotka se oli tehnyt kehitysyhteistyöhön MG Roverin kanssa (Pierce & Lane 2006, 152). Teknologinen muutos markkinoilla voi aiheuttaa rajunkin muutostarpeen avainasiakkaan strategiaan, esimerkiksi musiikkialalla siirtyminen CD-levyistä Internet-latauksiin. Tällöin tärkeäkin toimittaja voi muuttua täysin tarpeettomaksi, jos tällä ei ole tarjolla markkinoiden valitsemaa, uutta teknologiaa. Asiakkaan muuttuneet tarpeet tai teknologian tuomat uudet mahdollisuudet saattavat siis yllättää toimittajayrityksen, jos tämä ei ole riittävän tietoinen asiakkaansa tilanteesta (Millman 1996, 642). Muutosvauhti on tänä päivänä niin kova, ettei ole mitään varmuutta asiakassuhteen jatkumisesta pitkään. Todellisuutta on se, että avainasiakassuhde on toimittajalle väliaikainen ja tilapäinen, koska avainasiakas kehittää jatkuvasti omaa markkinastrategiaa ja omaksuu uusia teknologioita. Asiakassuhde saattaa hävitä kokonaan tilanteessa, jossa asiakas muuttaa esimerkiksi hankintastrategiaansa. Suhteen häviäminen johtaa liiketoiminnan loppumiseen

kyseisen asiakkaan kanssa ja se saattaa johtaa hyvinkin dramaattisiin seurauksiin, jos toimittaja on ollut erityisen riippuvainen kyseisestä asiakkaasta (Pierce & Lane, 2006, 158). Investointihyödykkeiden hankinnan osalta suhteen katoaminen ei ole niin todennäköinen, koska kyseiset hankinnat ja niihin liittyvä palvelutoiminta on yleensä hyvinkin pitkäkestoista. Ja hyvällä ja avoimella kommunikoinnilla tällainenkin tilanne on vältettävissä.

Avainasiakas on tyypillisesti kooltaan suuri ja tärkeä toimittajayritykselle ja näin ollen asiakkaalla on suurempi neuvotteluvoima kuin pienillä tai keskisuurilla asiakkailla olisi. Ja kokemusten perusteella osapuoli, jolla on suurempi voima suhteessa, tulee käyttämään sitä hyväkseen ennemmin tai myöhemmin. Esimerkiksi komponenttivalmistajat joutuvat ottamaan vastaan kohonneet raaka-ainekustannukset, mutta eivät kuitenkaan pysty siirtämään niitä täysin omien tuotteidensa hintoihin, koska vahvat ostajat eivät hyväksy hinnan korotuksia. Tästä esimerkkinä autoteollisuus, jossa vuonna 2005 komponenttivalmistajat joutuivat ottamaan vastaan kohonneet raaka-ainekustannukset, mutta näiden asiakas eli Volkswagen taas vaati 10 % alennuksen komponenteista seuraaviksi kahdeksi vuodeksi. Tästä syystä komponenttitoimittajat yrittävät laajentaa asiakaskuntaansa, etteivät nämä olisi niin riippuvaisia muutamasta vahvasta avainasiakkaasta (Pierce & Lane 2006, 153). Pierce & Lane (2006, 154) vielä jatkaa, että usein toimittajayritys on asiakkaasta riippuvainen ja tämä kuvittelee, että myös asiakas on heistä riippuvainen. Tutkimuksessa haastateltu, erään yrityksen Euroopan ostojohtaja kuitenkin sanoi, että heillä on yli 2600 toimittajaa, joista vain 14 on ns. strategisia. Eräs ostopäällikkö vielä lisäsi, että 25 vuoden aikana heillä on ollut vain yksi toimittajasuhde, jota voidaan kutsua strategiseksi. Avainasiakas on myös tärkeää erottaa suuresta asiakkaasta, koska suuri asiakas saattaa olla huonosti kannattava, koska se pystyy neuvottelemaan alhaisemmat hinnat

kuin pienemmät asiakkaat. Suuri asiakas sitoo myös paljon resursseja ja tämä saattaa johtaa tilanteeseen, ettei toimittaja pystykään palvelemaan koko asiakaskuntaansa, etenkin pieniä asiakkaita, tarvittavan laadukkaasti ja nämä saattavat vaihtaa toimittajaa. Tällöin saatetaan menettää hyvinkin kannattavia asiakkaita ja toimittajan kokonaissuorituskyky saattaa heiketä merkittävästi (Pierce & Lane 2006, 156). Tärkeää on tiedostaa myös se, että asiakas, joka on houkutteleva yhdelle toimittajalle, on sitä luultavasti myös kilpailijoille. Tällöin voimakas kilpailutilanne mahdollistaa asiakkaalle helpomman toimittajavaihdon, koska vaihtoehtoisia ja halukkaita toimittajia on useita. (Pierce & Lane, 2006, 155).

Usko avainasiakkaan uskollisuuteen toimittajaa kohtaan saattaa muodostua kriittiseksi ongelmaksi. Pitkä asiakassuhde yleensä lisää asiakasuskollisuutta, mutta merkittävä hintaetu kilpailijalta saattaa ohittaa uskollisuuden. Eräs tekstiili- ja vaatetusalan toimittaja luotti siihen, että heidän suhde Marks & Spencerin kanssa on turvattu, mutta kustannuspaineiden alla asiakas siirtyikin hankkimaan vastaavat tuotteet halpatuotantomasta. Toinen esimerkki on Wal-Mart, joka on usean paikallisen vaatevalmistajan avainasiakas, mutta on samalla yksi suurimmista kiinalaisten halpatuotteiden ostaja. Tässä tapauksessa alhainen hinta siis näyttää merkitsevän enemmän kuin näennäisesti hyvät suhteet paikallisten toimittajien kanssa (Pierce & Lane 2006, 156).

2.3.2. Avainasiakastoiminnan hyödyt toimittajayritykselle

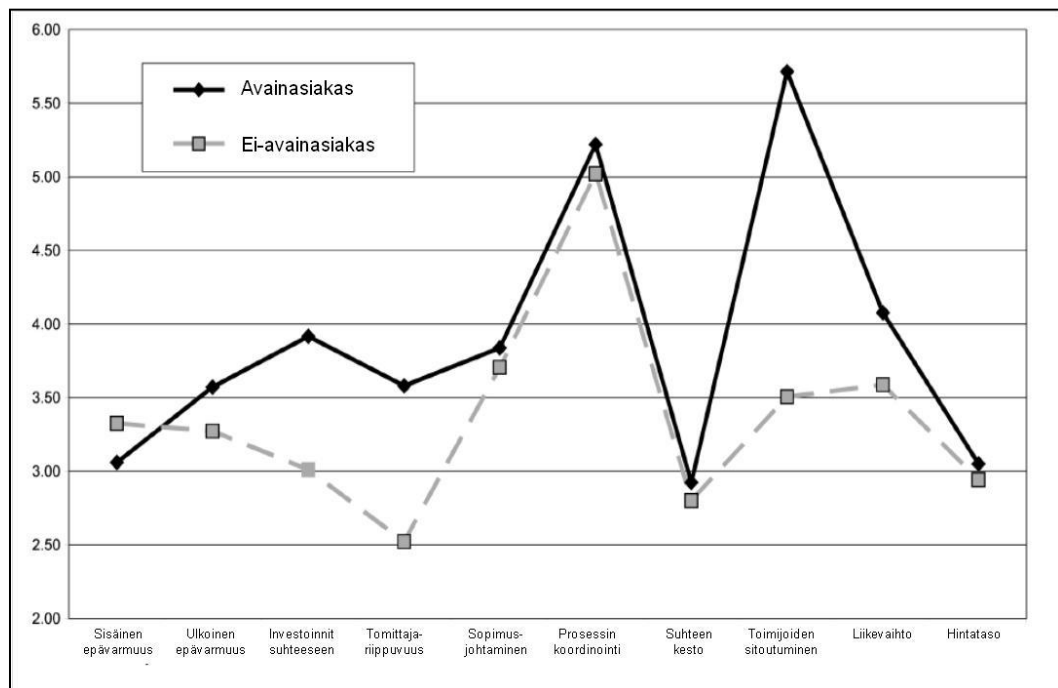
Montgomery & Yip (2000, 28) tutkimuksen mukaan avainasiakastoiminnan implementointi on parantanut asiakastyytyvyyttä 20 %, liikevaihtoa 15 % sekä kannattavuutta 15 % viiden vuoden aikana. Hyvä tulos saavutettiin ni-

menomaan yrityksissä, joissa avainasiakastoiminta otettiin täysimittaisesti käyttöön eli sisältäen avainasiakaspäällikön, tukiorganisaation, asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen, ohjausryhmän perustamisen, liikevaihdon ja voiton mittaamisen, raportointiprosessin sekä henkilöstön arvioinnin ja palkitsemisen. Yritykset, jota ottivat avainasiakastoiminnan osittain käyttöön, esimerkiksi nimeämällä vain avainasiakaspäällikön, saavuttivat selvästi vähäisemmät hyödyt.

Homburg et al. (2003, 55) havaitsi tutkimuksessaan, että avainasiakastoiminta parantaa kannattavuutta verrattuna yrityksiin, joilla ei ole avainasiakastoimintaa. Homburg et al. (2003, 44) jatkaa, että asiakassuhde vahvistuu avainasiakastoiminnan myötä ja tämä antaa uusia mahdollisuuksia tehostaa ja hyödyntää kyseistä asiakassuhdetta. Homburg et al. (2003, 46) vielä toteaa, että avainasiakastoiminnan myötä yrityksen suorituskyky markkinoilla paranee verrattuna kilpailijoihin eli yrityksen tulokset ovat kilpailijoita paremmat. Moon & Gupta (1997, 36) havaitsi avainasiakastoiminnan aikaansaaneen asetettujen tavoitteiden paremman saavuttamisen sekä tehostuneen herkkyyden ymmärtää asiakkaan toiveita ja siten myös paremman kyvyn vastata näihin. Barrett (1996, 64) taas havaitsi avainasiakastoiminnan vähentävän konfliktien määrää asiakkaan ja toimittajan välillä. Avainasiakastoiminnan on myös havaittu parantavan yritysten välistä kommunikointia (Shultz & Evans 2002, 29). Liiketoiminnan suunnittelun on havaittu olevan parempaa yrityksissä, jotka harjoittavat avainasiakastoimintaa, koska tällöin myyntihenkilöt ovat erittäin tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa ja havaitsevat aikaisessa vaiheessa mahdolliset ongelmat ja mahdollisuudet (Cespedes 1993, 47). Edellä mainittujen havaintojen mukaan siis avainasiakastoiminta mahdollistaa syvällisen asiakas-toimittaja-suhteen, joka parhaimmillaan johtaa kilpailijoihin verrattuna erinomaisiin taloudellisiin tuloksiin. Arnett et al. (2005, 30) nostaa esil-

le seikan, että avainasiakastoimintaan liittyvät yhteistyömuodot ja muut toimintamallit on erittäin vaikea kopioida tai korvata, koska ne perustuvat voimakkaasti luottamukseen sekä toimittaja-asiakassuhteeseen ja parhaimmillaan siis avainasiakastoiminta tuottaa yritykselle erittäin merkittävää kilpailuetua. Gosselin & Bauwen (2006, 382) jatkaa, että kilpailuedun avulla voidaan saavuttaa parempi kannattavuus, suurempi kassavirta, parantunut asiakkaan elinaikainen arvo sekä lopulta lisääntynyt osakkeenomistajan arvo.

Ivens & Pardo (2008, 310) teki tutkimuksen, jossa verrattiin avainasiakastoimintaa ja normaalia asiakas-toimittaja-suhdetta keskenään ja tutkimuksen tulokset on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Asiakassuhteeseen liittyvät erot avainasiakastoiminnan ja normaalin asiakas-toimittajasuhteen välillä (mukaillen Ivens & Pardo, 2008, 306).

Tutkimuksen mukaan avainasiakastoiminnan ei havaittu parantavan asiakas-toimittaja prosessin koordinoitua, sopimukseen perustuvaa toimintaa, asiakassuhteen kestoa eikä hinta-preemion saavuttamista. Prosessin koordinoitun tulos on yllättävä, koska avainasiakastoiminta on tai ainakin pitäisi olla resurssien koordinoitua asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi ja tällöin sen olettaisi automaattisesti parantavan koordinoitua. Tulosta saattaa selittää esimerkiksi se, että avainasiakasohjelma on juuri implementoitu ja koordinoituprosessi on vielä kesken eikä näin ollen toiminnasta ole vielä saatu kaikkia etuja irti. Toinen syy saattaa liittyä siihen, että avainasiakaspäälliköllä ei ole tarvittavaa valtaa käyttää yrityksen eri toimintojen resursseja ja siten koordinoitua on vaikeaa. Ilmiö liittyy avainasiakastoiminnan keskeiseen haasteeseen eli omaan organisaatioon ja sen hyödyntämiseen (Ivens & Pardo 2008, 306). Avainasiakassuhteen keston oletettiin olevan pidempi kuin normaalin asiakas-toimittaja-suhteen, mutta näin ei siis tämän tutkimuksen mukaan ollutkaan. Syynä tähän saattaa olla se, että avainasiakastoiminnassa asiakkaalle pyritään tuottamaan arvoa erityisellä organisaatorakenteella ja suhteen kesto ja kumuloitunut liikevaihto eivät välttämättä olekaan keskeisiä kriteereitä. Tällöin siis toimitaan enemmän tilanteen mukaan ja toimintaan liittyvät valinnat perustuvat esimerkiksi asiakkaan potentiaaliin eli esimerkiksi tietotaitoon, innovatiivisuuteen tai verkostojen integraatioon (Ivens & Pardo 2008, 307). Toinen selittävä tekijä saattaa olla se, että tutkimuksen aikajänne on liian lyhyt. Hinta-preemiota ei myöskään havaittu saavutettavan avainasiakastoiminnan avulla, vaikka näin usein oletetaan olevan. Hinta-preemio on tyypillisesti yksi tärkeä tekijä yrityksen arvioidessa avainasiakastoiminnan aloittamista. Hinta-preemio ei siis välttämättä tarkoita saman tuotteen tai palvelun myymistä kalliimmalla hinnalla, vaan preemio-termi liittyy myös suurempaan volyyymiin eli myydään useampia tuotteita yksikköhinnan ollessa sama ja parhaimmillaan alhaisemmilla yksikkökustannuksilla (Ivens & Pardo 2008, 307). Myöskään formaaliseen avainasiakastoimintaan liittyvän sopi-

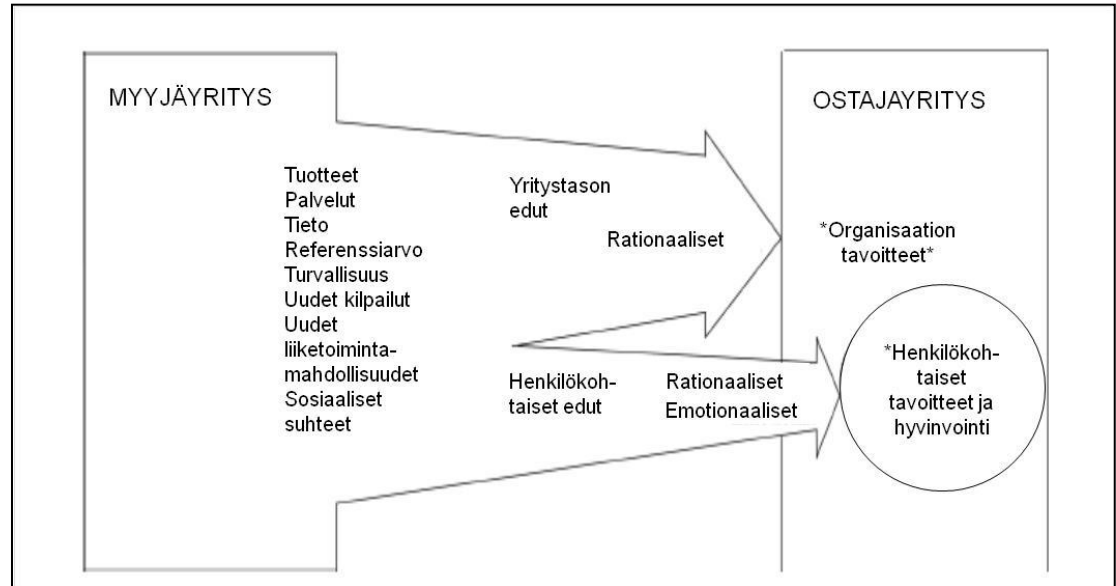
muksen merkitystä ei voitu todistaa eli ns. avainasiakassopimuksella ei havaittu olevan merkittävää lisäarvoa esimerkiksi luottamuksen lisääjänä (Ivens & Pardo 2008, 307). Tutkimuksen mukaan avainasiakastoiminnalla saavutettuja etuja ovat lisääntynyt suhteeseen investointi, lisääntynyt toimittajariippuvuus, toimijoiden sitoutumisen kasvu sekä kasvanut liikevaihto. Sitoutumisen ja riippuvuuden lisääntymisen myötä vastaavan tutkimuksen tulokset tulisivat olemaan oletettavasti selvästi paremmat myöhemmin toteutettuna.

2.3.3. Avainasiakastoiminnan hyödyt asiakasyritykselle

Avainasiakaskonsepti on selkeä ja yksinkertainen asiakkaalle, koska heillä on toimittajayrityksen puolella yksi kontaktihenkilö (Birkinshaw et al. 2001, 232, Montgomery & Yip 2000, 26). Montgomery & Yip (2000, 26) tutkimuksen mukaan muita tärkeitä avainasiakastoiminnan tarjoamia hyötyjä asiakasyritykselle ovat asiakasta palvelevien resurssien koordinointi, yksi yhtäläinen hinnoittelu ja kaupan ehdot, tuotteiden ja palveluiden standardointi, palvelulaadun tasaisuus sekä palvelu markkinoilla, joilla toimittajayrityksellä ei ole ollut toimintaa. Kaikki edellä mainitut hyödyt liittyvät liiketoiminnan helppouteen ja tällä onkin suuri merkitys asiakasyrityksille. Workman et al. (2003, 8) mainitsee, että saadessaan parempaa suorituskykyä toimittajayritykseltä, on tämä merkki sitoutumisen lisääntymisestä ja näin ollen asiakasyritys pystyy luottamaan enemmän toimittajayritykseen. Vastaavasti saadessaan räätälöityjä tuotteita tai esimerkiksi logistiikkajärjestelmien integroinnin, asiakasyritys voi alentaa kustannuksiaan tai muutoin tehostaa toimintaansa ja tämä taas parantaa yrityksen asemaa markkinoilla. Arnett et al. (2005, 30) mainitsee, että syvällinen yhteistyö toimittajayrityksen kanssa tarjoaa alhaisemman epävarmuuden toimitusten suhteen, joka on etenkin kriittisten tuotteiden tai palveluiden osalta erittäin merkittävä tekijä eli ”asiakas voi nukkua yönsä rauhassa”. Syvällinen

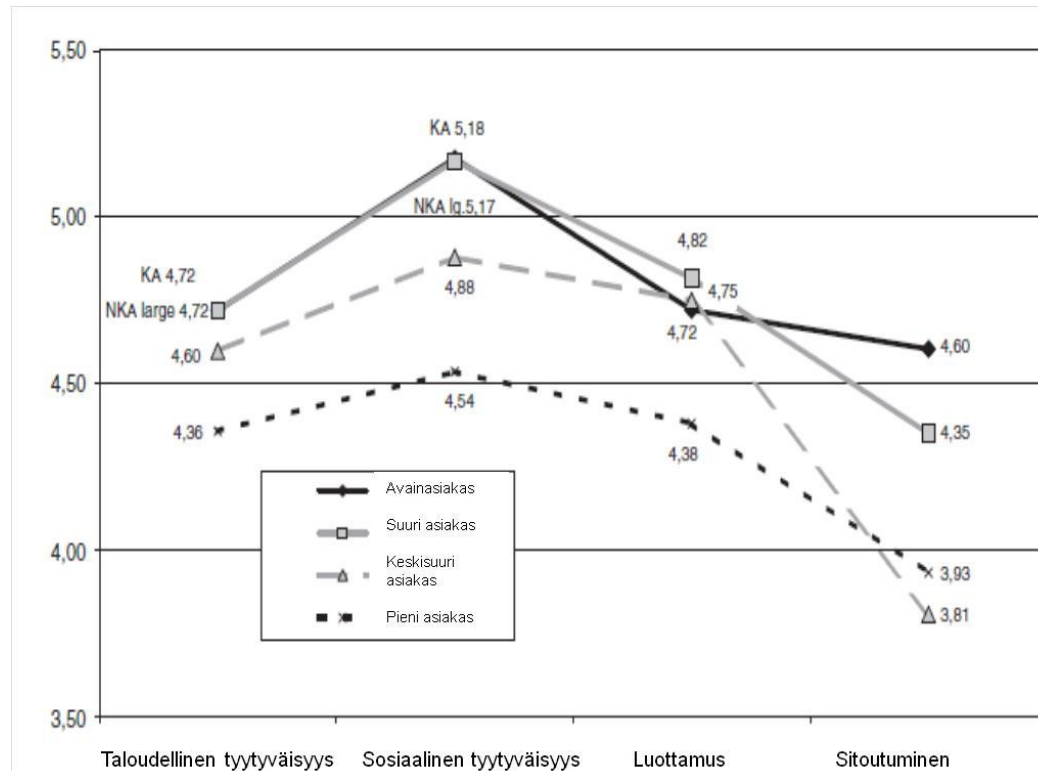
yhteistyö mahdollistaa myös alhaisemmat vaihtokustannukset toimittajayritykselle ja siten se antaa asiakkaalle mahdollisuuden hankkia tuote tai palvelu edullisemmin.

Ojasalo (2001, 207) esittää kuvassa 14 avainasiakasyrityksen saamat edut sekä yrityksen että henkilökohtaisella tasolla. Tunteeseen perustuvat, henkilökohtaiset edut perustuvat pääsääntöisesti henkilökohtaisiin suhteisiin ja ystävyyteen. Rationaaliset edut ovat käytännössä samoja kuin yrityksen edut, joskin yhtenä lisätavoitteena on oman uran edistäminen. Kehittäessään avainasiakastoimintaa yrityksen tulee huomioida sekä rationaaliset että emotionaaliset tekijät, koska asiakkaan päätökset perustuvat molempiin. Usein, etenkin teollisuusmarkkinoinnissa, toimittajayritykset panostavat rationaalsiin tekijöihin, kun emotionaaliset tekijät saattavat taas jäädä vähemmälle huomiolle. Tämä seikka saattaakin olla ratkaiseva tekijä toimittajayrityksen tai ratkaisun valinnassa, koska aina lopullisen ratkaisun tekevät ihmiset. Tämä on varmasti seikka, johon toimittajayritysten kannattaa panostaa ja avainasiakastoiminta tarjoaa tähän oivallisen ympäristön ja toimii hyvänä työkaluna suhdetoiminnan kehittämisessä.



Kuva 14. Avainasiakkaan saamat edut avainasiakassuhteessa (mukaillen Ojasalo 2001, 207).

Ivens & Pardo (2007, 476) toteaa tutkimuksessaan, etteivät avainasiakkaat kokisikaan saavansa parempaa laatua toimittajasuhteesta kuin mitä ei-avainasiakkaat saavat. Mittareina laadulle on käytetty taloudellista ja sosiaalista tyytyväisyyttä sekä luottamusta ja sitoutumista. Ainoastaan sitoutumisen havaitaan olevan hieman suurempaa avainasiakkailla kuin ei-avainasiakkailla, mutta esimerkiksi luottamukseen tai asiakastyytyväisyyteen toimittajan avainasiakas-toimenpiteet eivät ole vaikuttaneet. Tämä tulos on esitetty kuvassa 15 ja kertoo varmasti siitä, että tehdyt toimenpiteet avainasiakastoiminnassa eivät ole parhaita mahdollisia ja tämä taas saattaa johtua siitä, ettei toimittajayritys tunne asiakastaan ja tämän arvonluontiprosessia riittävän hyvin.



Kuva 15. Neljän asiakasryhmän kokema toimittajasuhteen laatu (mukailen Ivens & Pardo 2007, 476).

Asiakasyrityksen saamien etujenkin osalta tuloksissa oli erittäin paljon vaihtelua ja tämä vahvistaa ajatusta siitä, että avainasiakastoimintamalli ja sen tehokas hyödyntäminen on erittäin vaikeaa.

2.4. Avainasiakastoiminnan arviointi

Kaikkea toimintaa tulee arvioida ja mitata, jotta sitä voitaisiin kehittää oikeaan suuntaan. Sama pätee myös avainasiakastoimintaan, jonka arviointi ja mitaaminen ovat toiminnan menestystekijöitä, niin toiminnan alkuvaiheessa avainasiakkaita arvioitaessa kuin avainasiakassuhdetta kehitettäessä. Avain-

asiakastoimintaa voidaan arvioida esimerkiksi asiakastyytyväisyydellä, avainasiakkaan referenssiarvolla sekä asiakaskannattavuudella ja asiakkuuden elinaikaisella arvolla.

2.4.1. Asiakastyytyväisyys

Cardozo et al. (1987, 25) mukaan avainasiakastoiminnan on havaittu lisäävän asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan tyytyväisyyttä hankkimaansa tuotteeseen tai palveluun eli kuinka hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakastyytyväisyyttä mitataan tyypillisesti yritysten tekemillä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Huber et al. (2007, 560) mukaan asiakkaan kokemalla arvolla on erittäin suuri merkitys siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun. Eli mitä suuremman lisäarvon asiakas kokee saaneensa yrityksen tuottamasta palvelusta, sitä korkeampi on asiakastyytyväisyys. Pitta et al. (2006, 423) mukaan asiakkaan kokema arvo perustuu saatujen etujen ja syntyneiden kustannusten erotukseen. Parantaakseen asiakastyytyväisyyttä, yrityksen tulee tuntea mahdollisimman hyvin asiakkaan kokema arvo ja arvonmuodostus, jotta yritys osaisi vaikuttaa oikeisiin, asiakkaalle tärkeisiin tekijöihin. Tähän avainasiakastoiminta antaa hyvät edellytykset syvällisen yhteistyön ja avoimen kommunikoinnin myötä. Howell (1990, 47) sanookin, että yrityksen keskeinen tavoite toiminnalleen on lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä ja tämän avulla saavuttaa parempi taloudellinen lopputulos.

Pelkkä asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ei ole itseisarvo, vaan lisääntynyt tyytyväisyys tulee pystyä ulosmittaamaan liiketoiminnan tehostumisella. Yu (2007, 555) ja Keiningham et al. (2005, 174) ovat tutkineet asiakastyytyväi-

syiden vaikutusta toimittajayrityksen liiketoimintaan ja molemmissa tutkimuksissa liikevaihdon havaittiin kasvavan. Yu (2007, 555) tutkimuksen mukaan liikevaihto kasvoi lähinnä uudelleenostohalukkuuden lisääntyessä, kun taas Keiningham et al. (2005, 174) tutkimuksen mukaan liikevaihdon kasvu perustuu toimittajayrityksen kasvaneeseen osuuteen asiakkaan kaikista ostoista (share-of-wallet). Kummassakaan tutkimuksessa ei kuitenkaan löydetty selvää yhteyttä asiakastyytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden välillä. Yksi syy tähän on se, korkean asiakastyytyväisyyden saavuttaminen tai ylläpito voi synnyttää hyvin korkeat kustannukset ja näin ollen se voi jopa heikentää asiakaskannattavuutta (Horngren et al. 2000, 383; Keiningham 2005, 178; Yu 2007, 561). Sopiva kustannustaso tulee aina huomioida avainasiakastoimintaa kehitettäessä.

Keiningham et al. (2005, 178) havaitsi tutkimuksessaan, että vain kannattavissa asiakassuhteissa lisääntynyt asiakastyytyväisyys kasvatti liikevaihtoa ja asiakaskannattavuutta. Kannattamattomissa asiakassuhteissa parantuneen asiakastyytyväisyyden kasvattama liikevaihto ei taas johtanut parantuneeseen asiakaskannattavuuteen. Niraj et al. (2008, 461) mukaan asiakastyytyväisyyden parantamistoimet tulee kohdistaa liikevaihdoltaan suuriin ja suhteellisen tyytyväisiin asiakkaisiin, koska näiden asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä saadaan parannettua kaikkein tehokkaimmin. Kaikkein tyytymättömien asiakkaiden saaminen tyytyväiseksi vaatii kohtuuttoman suuret panostukset ja näin ollen asiakaskannattavuuden parantaminen on lähes mahdotonta. Liikevaihdoltaan pienten asiakkaiden liikevaihdon kasvupotentiaali on vähäinen ja näin ollen tällaisiin asiakkaisiin keskittyminen ei ole kannattavaa.

Jacobs et al. (2001, 356) näkemyksen mukaan tulevaisuuden tuotot asiakkaalta ja asiakaskannattavuus perustuvat asiakastyytyvyyteen. Hänen mukaansa parantunut asiakastyytyvyys johtaa kasvaneeseen liikevaihtoon, alhaisempiin kustannuksiin ja siten parantuneeseen asiakaskannattavuuteen. Lisääntyneet tuotot perustuvat lisääntyneisiin uusostoihin ja alhaisemmat kustannukset perustuvat taas asiakassuhteen myötä tehostuneeseen yhteistyöhön ja sitä kautta alhaisempiin vaihtokustannuksiin. Eli parhaimmillaan asiakastyytyvyys ja pitkäaikainen asiakassuhde johtavat parantuneeseen asiakaskannattavuuteen ja tästä syystä yritysten kannattaa panostaa asiakassuhteisiinsa. Aina tulee kuitenkin muistaa kohtuullisuus eli yrityksen tulee tarjota asiakkaalle juuri sellainen asiakaspalvelutaso, joka pitää asiakkaan tyytyväisenä. Muussa tapauksessa liiallinen asiakaspalvelutaso johtaa liian korkeisiin kustannuksiin ja hyvän asiakaskannattavuuden saavuttaminen on vaikeaa, jopa mahdotonta.

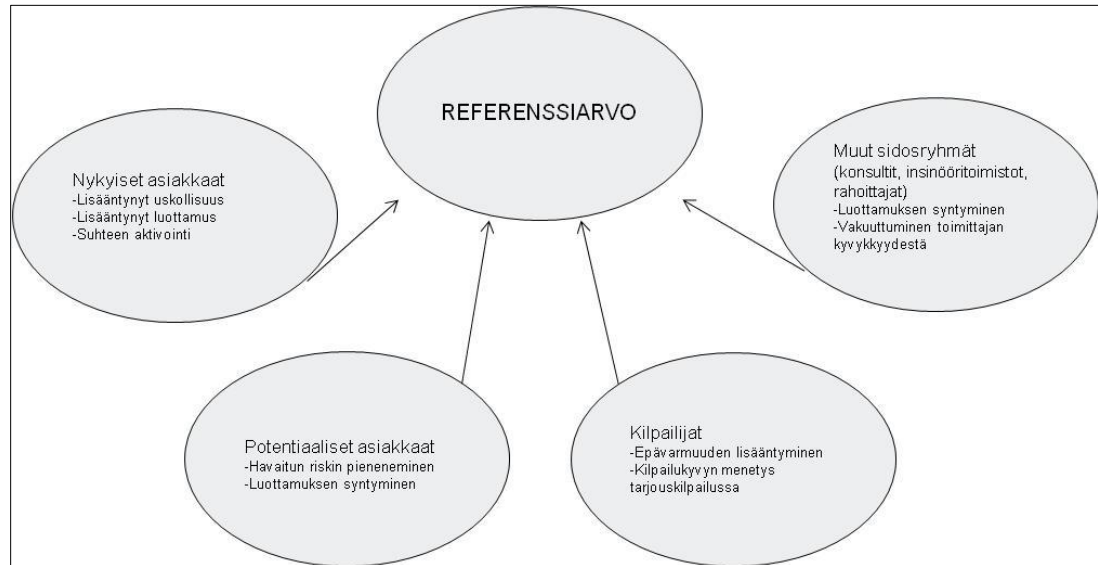
Bolton (1998, 62) on tutkinut asiakastyytyvyyden vaikutusta mm. asiakassuhteen keston. Tutkimuksessa todettiin, että asiakastyytyvyyden taso selittää ainakin jossain määrin (selitysprosentti 26 %) asiakassuhteen kestoa. Varovaisesti voidaan siis sanoa, että mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä pidempi on asiakassuhteen odotettu kesto ja näin ollen tällä on vaikutusta asiakkuuden elinaikaiseen arvoon.

Henkilökohtaisilla suhteilla on suuri vaikutus asiakassuhteeseen. Palmatier (2008, 86) on tutkinut sosiaalisen verkoston ja vaihdantateorian yhteisvaikutusta asiakassuhteeseen teollisuusmarkkinoinnissa. Tutkimuksen mukaan asiakassuhteen hyvyteen vaikuttavat asiakassuhteen yksittäisten suhteiden vahvuus, asiakassuhteen yksittäisten suhteiden lukumäärä sekä yksittäisten

suhteiden kyky tehdä päätöksiä. Yritykselle on siis tärkeää, että asiakkaita hoitaa oikeanlainen organisaatiomalli sekä oikeat henkilöt, koska yksittäiset henkilöt tai ryhmä henkilöitä tekevät asiakkaan lopulliset päätökset. Jos asiakas on tyytymätön asiakkuutta hoitaviin henkilöihin, johtaa se lopulta myös ei-toivottuihin tapahtumiin yrityksen ja asiakkaan välisessä liiketoiminnassa. Tämä on juuri yksi syy avainasiakastoiminnan aloittamiselle tärkeimpien asiakkaiden kanssa, koska se parhaimmillaan johtaa asiakkaan ja yrityksen syvälliseen yhteistyöhön ja merkittäviin taloudellisiin etuihin.

2.4.2. Referenssiarvo

Yksi merkittävä tekijä avainasiakastoimintaa arvioitaessa ja avainasiakasta valittaessa on asiakkaan referenssiarvo. Jalkala et al. (2007, 3354) määrittelee referenssiarvon yksittäisen asiakkaan kyvyksi ja haluksi luoda toivottua referenssivaikutusta toimittajan liiketoimintaverkostossa. Päätavoitteet referenssien käytölle ovat uusien asiakkaiden tavoittelu sekä nykyisten ja uusien tuotteiden lisääntynyt myynti nykyisille asiakkaille (Salminen et al. 2004, 136). Referenssien käyttö on tehokas markkinointikeino teollisuusmarkkinoinnissa ja yksittäisen asiakkaan käyttö referenssinä voikin tehostaa yrityksen liiketoimintaa merkittävästi. Toimittajayritys voi hyödyntää referenssinsä artikkeleina alan lehdissä, lehdistötiedotteina, referenssilistoina, myynninedistämismateriaaleina ja seminaareina sekä referenssivierailuina (Salminen & Möller 2004, 134; Salminen 2001, 487). Jalkala et al. (2007, 3354) esittää artikkelissaan mallin, joka sisältää referenssiarvon elementit (kuva 16). Mallin avulla yritys pystyy paremmin konkretisoimaan referenssiarvo-käsitteen ja tämä mahdollistaa tehokkaamman referenssien hallinnan.



Kuva 16. Referenssiarvon elementit (mukaillen Jalkala et al. 2007, 3354).

Asiakkaan referenssiarvo voi siis generoida lisää liikevaihtoa sekä nykyisiltä että uusilta asiakkailta. Lisäarvoa voi syntyä myös siitä, että toimittajayrityksen vahva referenssi muuttaa potentiaalisen asiakkaan tarjouspyynnön sellaiseen muotoon, joka on edullinen toimittajayritykselle ja hyvin epäedullinen kilpaileville yrityksille. Referenssiarvo voi liittyä myös parantuneeseen toimintaan rahoituslaitosten kanssa eli referenssiarvon myötä yritys saa rahoitusta aiempaa paremmin ehdoin.

Salminen et al. (2008-1, 4) mukaan ostajan havaitsema riski pienenee referenssin avulla. Potentiaalisen asiakkaan havaitsemaan riskiin vaikuttavat referenssiasiakkaan referenssiominaisuudet eli kuinka samankaltainen referenssiasiakkaan prosessi on tämän omaan prosessiin verrattuna ja mitkä ovat tuotteen tai palvelun tarjoamat edut referenssiasiakkaalle. Havaittuun riskiin vaikuttavat myös referenssiasiakassuhteen ominaisuudet eli suhteen jatku-

vuus sekä suhteeseen liittyvä sitoutuminen ja luottamus. Kolmantena tekijänä havaittuun riskiin vaikuttavat referenssiasiakkaan ominaisuudet eli kuinka uskottavana referenssinä referenssiyritystä pidetään niin osaamisen kuin samankaltaisuuden osalta verrattuna potentiaaliseen asiakasyritykseen. Edellisten kolmen tekijän lisäksi itse ostotilanne vaikuttaa havaittuun riskiin eli mitä monimutkaisempi tai mitä tärkeämpi hankittava tuote potentiaaliselle asiakkaalle on, sitä suurempi painoarvo myös referenssillä on. Möller et al. (1984, 10) mukaan havaittu riski on erittäin merkittävä tekijä potentiaalisen asiakkaan hankintapäätöksessä teollisuusmarkkinoilla ja näin ollen havaitun riskin pieneneminen on hyvin tärkeä referenssiarvosta saatava hyöty. Salminen et al. (2004, 150) vielä jatkaa, että toimittajayritys voi käyttää referenssiään painottamalla kokemustaan ja osaamistaan kyseisen tuotteen tai palvelun osalta sekä referenssiasiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista toimittajayritykseen. Näillä seikoilla on todettu olevan positiivista vaikutusta asiakkaiden päätöksentekoon.

Referenssivierailut ovat keskeisessä roolissa teollisuusmarkkinoinnissa, koska tällöin potentiaalinen asiakas näkee mahdollisen hankintansa aidossa teollisuusympäristössä ja referenssin ylläpito liittyy keskeisesti avainasiakastointintaan. Salminen (2001, 501) mukaan referenssivierailun keskeisiä menestystekijöitä ovat toimittajayrityksen voimakas vaikutus referenssikohteen valinnassa sekä toimittajayrityksellä tulisi olla ainakin yksi luotettava referenssi jokaisella markkina-alueella, joilla toimittajayritys kohtaa kovimman kilpailun. Tämän lisäksi referenssiasiakkaan tulee varmasti olla positiivinen referenssi ja referenssiasiakkaasta on pidettävä hyvä huoli vierailun aikana. Tärkeää on myös se, että jos referenssivierailu epäonnistuu jostakin syystä, toimittajayrityksen tulee varmistaa potentiaalisen asiakkaan osallistuminen uudelle referenssivierailulle, koska epäonnistuneen referenssivierailun lopputuloksena

yritys todennäköisesti menettää potentiaalisen asiakkaan. Lopuksi tulee aina muistaa, että referenssivierailu on mitä suurimmissa määrin luottamuksen rakentamisprosessi. Useilla toimialoilla referenssivierailut ovat mahdollisia vain konsernin sisäisesti eli kilpailevan konsernin kanssa referenssivierailut ovat lähes mahdotonta järjestää. Tällöin tehokkain referenssi on sisäinen referenssi, josta saadaan tietoa ja saavutettuja etuja hyvinkin paljon, kun taas ulkoisen referenssin tietomäärä on hyvin rajallinen.

Oikeanlainen referenssiviestintä on kriittinen menestystekijä referenssiarvon luomista ajatellen. Salminen & Jalkala (2008-2, 4-11) mukaan yrityksen pyrkiessä lisäämään myyntiä asiakasreferenssinsä avulla, tulisi sen keskittyä, niin verkko kuin muussakin viestinnässään, referenssiasiakkaan saavuttamiin konkreettisiin etuihin ja lisäarvoon. Toimittajayrityksen tulisi pystyä esittämään referenssiasiakkaan saamat edut numeerisessa muodossa, jotta tämä pystyisi esittämään potentiaaliselle asiakkaalle laskettavissa olevia etuja.

Edellä mainittujen referenssiarvon tuomien etujen vastapainoksi Horngren et al. (2000, 581) esittää artikkelissaan argumentin, että referenssiarvoon panostaminen voi lisätä alennustasoa ja näin ollen sillä olisi negatiivinen vaikutus asiakaskannattavuuteen. Asiakas siis tietää referenssiarvonsa merkityksen toimittajayritykselle ja siihen perustuen voi vaatia suuremmat alennukset. Yritys joutuu myös käyttämään tiettyjä resursseja siihen, että referenssiasiakas on todellakin referenssiasiakas ja tämä aiheuttaa kustannuksia. Referenssiarvon tarjoamiin etuihin kyseisessä artikkelissa ei otettu kantaa. Asiakaskannattavuus on huomioitava referenssiarvoa luotaessa eli sitä ei tule tehdä hinnalla millä hyvänsä, mutta kiistaton tosiasia on, että referenssiarvo ehdottoman positiivinen tekijä asiakasta arvioitaessa.

2.4.3. Asiakaskannattavuus

Asiakassuhteita voidaan arvioida erilaisilla laadullisilla suureilla, kuten asiakastyytyväisyys tai referenssiarvo. Yritysten toiminta perustuu kuitenkin taloudellisiin faktoihin ja näin ollen olisi erittäin tärkeää, jos asiakassuhdetta voitaisiin mitata taloudellisin numeroarvoin, kuten esimerkiksi asiakaskannattavuus, asiakkuuden elinaikainen arvo, osuus asiakkaan ostoista tai esimerkiksi kassavirta. Liikevaihto on tyypillisin asiakassuhteesta mitattava rahallinen suure ja toki se erittäin merkittävä onkin, mutta ennen kaikkea asiakassuhteen tulisi olla kannattava nyt tai ainakin tulevaisuudessa. Lind et al. (2006, 1264) mukaan sopivimman asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän valinta riippuu asiakassuhteen laadusta. Laskentamenetelmän valinta perustuu siis siihen, kuinka laajasti toimittajayritys ja asiakas tekevät yhteistyötä. Pelkässä vaihdantasuhteessa riittää perinteinen tai toimintolaskentaan perustuva asiakaskannattavuuden määrittäminen, kun taas organisaatioiden syvässä yhteistyössä, kuten avainasiakastoiminnassa, olisi syytä määrittää asiakkuuden elinaikainen arvo.

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan asiakassuhteen kannattavuutta toimittajayrityksen näkökulmasta eli asiakaskannattavuus kuvaa tietyn asiakkaan synnyttämän liikevaihdon ja asiakassuhteen ylläpidon aiheuttamien kustannusten välistä erotusta tietynä ajanjaksona (Pfeifer et al. 2005, 14). Raaij:n (2005, 375) ja Van Triest (2005, 151) mukaan asiakaskannattavuuslaskennalla pyritään siis löytämään kaikki asiakassuhteen hoitamiseen liittyvät kustannukset, ei pelkästään tuotteeseen liittyviä kustannuksia. Asiakaskannattavuuslaskennan avulla toimittajayritys pystyy määrittämään asiakkaat, jotka luovat arvoa toimittajayritykselle ja asiakkaat, jotka taas tuhoavat sitä (Lester et al. 2008, 261). Niraj et al. (2008, 460) tähdentää, että asiakassuhteiden

hoitamisen kustannukset olisi erittäin tärkeää kohdistaa toimintojen mukaan, ei asiakassuhteen liikevaihtoon perustuen, koska kustannusten oikea kohdistaminen saattaa muuttaa asiakaskannattavuusprofiilia merkittävästi. Tällöin puhutaan toimintolaskentaan perustuvasta asiakaskannattavuudesta (Horngren et al. 2000, 581). Guilding et al. (2002, 56) näkemyksen mukaan asiakaskannattavuutta tutkivat eniten yritykset, jotka ovat voimakkaassa kilpailutilanteessa tai jotka ovat vahvasti markkinaorientoituneita. Hellman et al. (2009, 118) ja Lester et al. (2008, 261) korostavat, että tehokas asiakaskannattavuuden määrittäminen antaa yritykselle voimakkaan kilpailuedun liittyen asiakasstrategioihin, koska se antaa vastauksen siihen, keitä asiakkaita palvelullaan jatkossa ja mikä on optimaalinen palvelutaso kullekin asiakkaalle.

Homburg et al. (2008, 126) on tutkinut avainasiakastoiminnan vaikutusta asiakaskannattavuuteen sekä teollisuusmarkkinoinnissa että kuluttajamarkkinoinnissa. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden priorisointi vaikuttaa positiivisesti tärkeimpien asiakkaiden liikevaihtoon sekä asiakaskannattavuuteen, mutta ei kuitenkaan negatiivisesti vähemmän tärkeisiin asiakassuhteisiin. Jacobs et al. (2001, 361) kuitenkin muistuttaa, että toimittajayrityksen asiakaskannattavuuden parantamistoimien tulee olla linjassa asiakkaan oimien liiketoimintansa arvoa parantamaan pyrkivien tavoitteiden kanssa. Yrityksen asiakaskannattavuuden parantamistoimet eivät siis saa heikentää asiakkaan kokemaa arvoa tai vähentää asiakkaan liiketoiminnan arvoa, koska tässä tapauksessa asiakas tulisi luopumaan toimittajasuhteesta.

Yksi mahdollinen, mutta hyvin haastava, tapa parantaa asiakaskannattavuutta on arvopohjainen hinnoittelu. Kaario et al. (2004, 112) jopa sanoo, että hinnoittelun tulisi aina pohjautua asiakkaan kokemaan arvoon, ei arvon luon-

nissa syntyneisiin kustannuksiin, joskin siten, että vaadittu katetaso säilyy joka tilanteessa. Howell (1990, 47) sanoo, että asiakkaan halukkuus maksaa tuotteista ja palveluista perustuu tämän kokemaan lisäarvoon. Tällöin siis yrityksen tulee tuntea oman tarjonnan tuottama lisäarvo asiakkaan liiketoimintaprosessiin eli yrityksen tulee tuntea asiakkaan arvonluontiprosessi. Ryals (2006, 107) mukaan toimittajayritykset raportoivat kehittäneensä lisäarvoelementtejä asiakkailleen, joita asiakkaat eivät kuitenkaan halua ja kieltäytyivät maksamasta näistä. Suurin ongelma tässä lienee se, ettei toimittajayritys tunne asiakkaan arvonluontiprosessia riittävän hyvin ja näin ollen tämä ei pysty tarjoamaan asiakkaalle todellista lisäarvoa. Blessington (1992, 34) mukaan myyntitoiminnan suuri haaste on siinä, kuinka pystyä muuttamaan tarjoamansa ratkaisun edut rahamääräiseksi, koska vasta tällöin asiakas kokee saavansa konkreettista lisäarvoa. Storbacka et al. (1999, 83) mukaan arvonluontipotentialit ovat asiakkaan korkeammat tulot, asiakkaan alhaisemmat kustannukset, asiakkaan sitoutuneen pääoman alhaisempi määrä sekä asiakkaan alhaisempi liiketoimintariski.

McKay (2008, 23) kuitenkin vielä muistuttaa, että asiakkaan todellisen tarpeen tunnistaminen on ensi arvoisen tärkeätä hinnoittelun ja asiakaskannattavuuden onnistumisen kannalta. Esimerkiksi jos asiakas haluaa ostaa pelkän tuotteen ilman syvällisempää yhteistyötä tai erityisiä palveluita, tulee asiakkaan saada toimia näin ja tällaisessa tilanteessa hinta ratkaisee tuotteen tai palvelun toimittajan. Jossain tapauksissa asiakas, joka aina tavoittelee alinta hintaa, on poistettu avainasiakasohjelmasta tavalliseksi asiakkaaksi (Ryals 2006, 105). Jotkut asiakkaat haluavat kansainvälisesti tai jopa globaalisti harmonisoidun hinnoittelun ja tämä aiheuttaa ongelmia toimittajille, koska nämä ovat eri tavalla läsnä eri markkina-alueilla ja näin ollen tuotteiden ja palveluiden toimittaminen eri alueille samaan hintaan on lähes mahdotonta.

Tähän onkin kehitetty erilaisia kompromisseja, esimerkiksi maailma on jaettu kolmeen alueeseen ja jokaisella alueella on oma hinnoittelu (Ryals 2006, 106).

Yksi toimittajayrityksen tapa hallita asiakaspalvelukustannuksia avainasiakkaan kanssa on lisätä läpinäkyvyyttä tuotteiden ja palveluiden kannattavuuden osalta. Teoriassa tämän avulla toimittajayritys ja avainasiakas voivat yhdessä sopia järkevät katetason, joka suojaisi toimittajayritystä kovalta hintapaineelta ja asiakasta taas toimittajayrityksen hyväksikäytöltä (Ryals 2006, 108). Käytännössä kuitenkin yritysten sisäiset toimintatavat ja toimittajien kilpailutussäännöt tekevät edellä mainitun toimintamallin käyttämisen vaikeaksi.

2.4.4. Asiakkuuden elinaikainen arvo

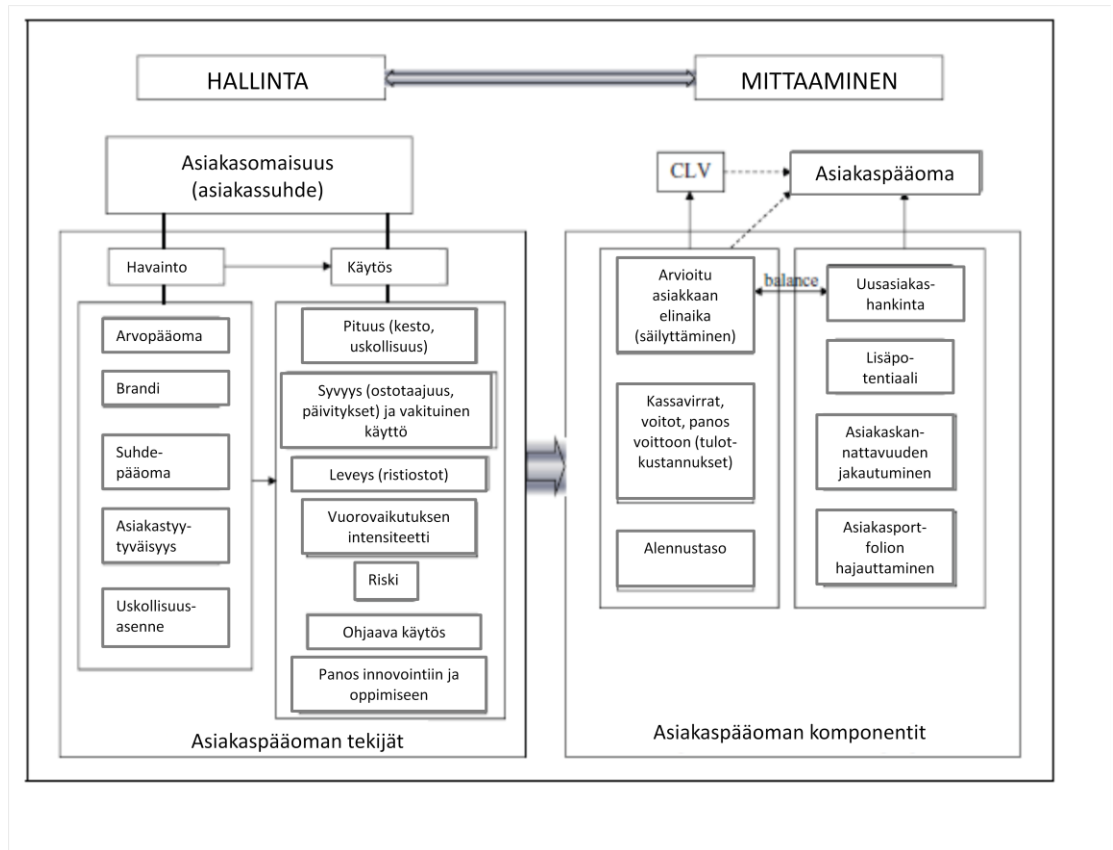
Avainasiakastoimintaan sopiva kannattavuusmittari on asiakkuuden elinaikainen arvo, jonka laskennassa asiakas nähdään yrityksen omaisuutena ja asiakkuuden aiheuttamia kustannuksia käsitellään investointeina (Epstein 2008 56; Kumar 2006, 281; Pfeifer et al. 2005, 17). Pfeifer et al. (2005, 17) mukaan asiakkuuden elinaikainen arvo määritetään tulevaisuuden kassavirtojen nykyarvona. Toisen näkemyksen mukaan asiakkuuden elinaikaisen arvon laskenta perustuu asiakkuuden tulevien voittojen nykyarvoon (Benoit 2009, 2; Epstein 2008, 57; Kumar 2006, 281). Asiakkuuden elinaikaisen arvon laskenta tulee aina kohdistaa yksittäiseen asiakkaaseen, koska muutoin määritettäisiin asiakasryhmän keskimääräistä arvoa ja tämän tiedon perusteella olisi mahdotonta profiloida asiakkaita todellisen asiakkuuden elinaikaisen arvon perusteella. Asiakasryhmän elinaikaisen arvon määrittämistä tukisi ainoastaan se, jos toimittajayritys on arvioimassa, mihin toimialaan tai mihin asiakasryhmään

se jatkossa tulee keskittymään. Kumar et al. (2006, 278) korostaa, että asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittäminen on yritykselle paras keino arvioida asiakkaan tärkeys sekä suunnitella tarvittavat resurssit asiakassuhteen hoitamiseksi. Asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittäminen antaa yrityksen johdolle pitkän tähtäimen näkemystä yrityksen menestysmahdollisuuksista sekä arvokasta tietoa markkinoinnin päätöksentekoon liittyviin haasteisiin (Berger et al. 1998, 29). Ryals et al. (2006, 825) mukaan asiakkuuden elinaikaisen arvon laskemiseksi yrityksen tulee tuntea asiakkuuden odotettu kesto-aika, tulevaisuuden katetaso sekä alennustaso. Epstein et al. (2008, 57) lisää edelliseen listaan vielä asiakkaan ostokäyttäytymisen tuntemisen, jonka perusteella toimittajayritys voi tehdä sopivia toimenpiteitä esimerkiksi liikevaihdon kasvattamiseksi tai kustannusten vähentämiseksi. Yritys voi siis parantaa asiakkuuden elinaikaista arvoa lisäämällä liikevaihtoa, alentamalla kustannuksia tai pidentämällä asiakkuuden kestoaikaa.

Benoit et al. (2009, 2) ja Ryals et al. (2006, 831) kuitenkin huomauttavat, että asiakkuuden elinaikaisen arvon ongelmana on sen perustuminen erilaisiin arvauksiin ja ennustuksiin. Asiakkuuden kestoikää on hyvin vaikea ennustaa, koska se riippuu niin monesta tekijästä, niin yrityksen sisäisestä kuin ulkoisestakin tekijästä. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailijoiden toimet ja toimialalla tapahtuvat muutokset sekä esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnan päättyminen. Liiketoiminnan kehittymistä vuosiksi eteenpäin on myös vaikea ennustaa, koska maailmanlaajuiset muutokset saattavat muuttaa liiketoimintaympäristön täydellisesti. Myöskään asiakkaan käyttäytymistä ei voida ennustaa kovin luotettavasti. Potentiaaliseksi ongelman helpottajaksi Ryals et al. (2006, 831) esittää toimintamallin, jossa asiakkuuden elinaikaista arvoa korjataan asiakassuhteeseen liittyvällä riskillä. Asiakassuhteeseen liittyvä riski määritetään tulokortin avulla, joka perustuu avainasiakaspäälliköiden ja mui-

den tärkeimpien asiakkuutta hoitavien henkilöiden arvioihin. Mallissa siis pyritään arvioimaan asiakassuhteen ja sen säilymiseen liittyvä riski hyödyntäen asiakasrajapinnassa olevien asiantuntijoiden näkemyksiä ja tätä riskiarviota hyödynnetään asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittämisessä.

Persson & Ryals (2010, 421) kehitti erityisen kehyksen asiakaspääomalle ja sen hallinnalle (kuva 17). Kehys rakentuu siten, että itse asiakassuhde eli omaisuus on kehyksen vasemmassa reunassa. Toimittajan tulee hallita asiakassuhdettaan siten, että se johtaa asiakkaan haluttuun käyttäytymiseen, joka on taas tekijä asiakaspääoman muodostumiselle. Asiakaspääoma-arvon mittaaminen on kehyksen oikeassa reunassa. Asiakaspääoma ja asiakkuuden elinaikainen arvo siis muuttuvat perustuen siihen, kuinka hyvin toimittaja hoitaa asiakassuhdetta eli omaisuuseräänsä. Toimittajayrityksen tulee pitää asiakas tyytyväisenä ja uskollisena sekä varmistaa, että brändi on hyvässä kunnossa. Asiakkaan ollessa tyytyväinen toimittajaansa, mahdollistaa se suhteen syvenemisen ja keston pidentymisen, useampien tuotteiden ostamisen ja nykyisten tuotteiden osalta vakituisen käytön sekä erilaiset yhteistyömuodot toiminnan kehittämiseksi. Näillä asioilla lisätään liikevaihtoa ja kassavirtaa, kasvatetaan asiakkaan elinaikaista arvoa sekä kannattavuutta. Jotta toimittajayritys pystyisi lisäämään asiakaspääomaansa, tulee sitä pystyä myös jatkuvasti mittaamaan. Eli suhteen aktiivinen mittaaminen ja sen perusteella tehtävät toimenpiteet ovat menestyksekkään asiakassuhteen menestystekijä. Jos toimittajayritys ei tiedä, missä taloudellisessa tilassa suhde on tai mihin se on menossa, ei se pysty myöskään tekemään tarvittavia toimenpiteitä suhteen kehittämiseksi.



Kuva 17. Asiakaspääoman kehys (mukailien Persson & Ryals 2010, 422).

3. EMPIIRINEN ANALYYSI: AVAINASIAKASTOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN TOIMITTAJAYRITYKSESSÄ

3.1. Tutkimusstrategia

Empiirisessä analyysissä tutkitaan yhden toimittajayrityksen (X) toimintaa yhden avainasiakkaansa (A) kanssa. Analyysin keskeinen tavoite on ymmärtää avainasiakastoiminnan nykytila mahdollisimman hyvin ja sen perusteella löytää kehityskohteita toimittajayritys X:n avainasiakastoimintaan sekä empiirisen osan että teoriaosan havaintoja hyödyntäen. Toimittajayrityksen kehityskohteiden tulee toki olla sellaisia, että avainasiakastoiminta kehittyy myös asiakasyrityksen näkökulmasta. Tutkimusstrategian aluksi kuvataan itse tutkimusprosessi. Toisessa vaiheessa taas kuvataan aineiston hankintaa ja keskeinen osa tätä on tehdyt valinnat, koskien niin haastattelukysymyksiä kuin valittuja yrityksiä ja henkilöitä. Tutkimusstrategian loppuksi kuvataan kerätyn aineiston käsittelyä sekä arvioidaan lyhyesti tutkimuksen luotettavuutta.

3.1.1. Tutkimusprosessi

Kuvaavaa tutkimusprosessille oli se, että tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin palattiin usein ja itse ongelma muokkautui ja jalostui prosessin kuluessa lopulliseen muotoonsa. Aluksi alkuperäiseen ongelmaan liittyvän esiyymmärryksen perusteella tehtiin linjaukset aineiston osalta. Tämän perusteella tehtiin ensi vaiheen teoreettinen tarkastelu avainasiakastoiminnasta ja siihen liittyvistä menestystekijöistä sekä haasteista ja mahdollisuuksista. Ymmärryksen lisääntyessä koko teoriaosan rakenne muuttui useita kertoja ja vasta lopussa rakenne ja sisältö jalostuivat lopulliseen muotoonsa. Jalostu-

mista ja ymmärryksen lisääntymistä edesauttoivat myös aiheesta käydyt keskustelut erilaisten, avainasiakastoiminnassa mukana olevien tahojen kanssa ajallisesti pitkäkestoisen tutkimusprosessin aikana, niin suoraan tutkielman tekijän omassa työelämässä kuin työelämän ulkopuolellakin. Teoreettisen tarkastelun ja erilaisten keskustelujen myötä tutkimussuunnitelma muotoutui pääosin ennen empiiristä osuutta ja siinä kirkastettiin vielä tutkimusongelmia, valittiin tutkimusmenetelmät sekä tehtiin karkea aikataulu jatkotoimille, kuten aineiston hankinnalle.

3.1.2. Aineiston hankinta

Keskeinen tavoite aineiston hankinnalle oli saada näkemykset avainasiakastoiminnan molemmilta osapuolilta, koska kyseessä on äärimmäinen suhde-toiminnanmuoto ja keskeinen tavoite on saavuttaa win-win-tilanne. Pelkkä toimittajayrityksen haastattelu olisi antanut kuvan ainoastaan tämän omasta näkemyksestä ja toisen osapuolen näkemys eli ns. asiakasnäkemys olisi jäänyt puuttumaan ja tällöin lopputulos olisi ollut erittäin vajavainen. Keskeinen lähtökohta kaikille Pro gradu-tutkielmaan liittyville valinnoille, aiheen valinnasta lähtien, oli se, tutkielman tekijällä on 15 vuoden kokemus asiakaspalvelu- ja myynti- sekä avainasiakastoiminnasta teollisuusmarkkinoilla. Tämä tausta antaa hyvät edellytykset suhtautua kriittisesti tutkijoiden tekemiin havaintoihin ja reflektoida näitä elävän elämän tilanteisiin sekä parhaimmillaan tuottaa jotakin uutta avainasiakastoiminnan kehittämiseksi. Tutkielman tekijällä on myös yhdeksän vuoden kokemus toimittajayritys X:n palveluksessa, joten näkemystä tämän yrityksen toimintaan ja tapaan hoitaa avainasiakkaitaan löytyy runsaasti, etenkin asiakasyritys A:n osalta. Tätä taustaa vasten yritysten valinta tutkimukseen oli helppo ja hyvän verkoston myötä myös oikeiden henkilöiden valinta ja mukaan saaminen oli suoraviivaista. Toimittajayritys X:stä

valittiin kaikki avainasiakas A:ta palvelevat avainasiakaspäälliköt eli yhteensä kolme, koska näillä on luonnollisesti paras kokemus ja näkemys toiminnasta avainasiakas A:n kanssa. Tämän lisäksi haastatteluun valittiin myös yksi entinen avainasiakasorganisaatiota koordinoanut henkilö, koska hänellä oli ja on loistavia ajatuksia avainasiakastoiminnan kehittämiseksi. Tänä päivänä hän vastaa merkittävän myyntialueen johtamisesta toimittajayritys X:n toisessa segmentissä. Avainasiakkaan puolelta valittiin kaksi ostopäällikköä globaalista hankintatoiminnasta, koska näiden henkilöiden kanssa käytännössä avainasiakastoimintaa harjoitetaan ja ennen kaikkea kehitetään.

Edellä mainittua taustaa vasten ensimmäinen ja hyvin konkreettinen aineistonhankinnan keino oli päivittäinen havainnointi sekä aktiivinen keskustelu kokeneiden ammattilaisten kanssa. Toisessa vaiheessa eli talvella 2012-2013 kerättiin yritysten perustiedot toimittajayritys X:n ja avainasiakasyritys A:n verkko-sivuilta. Syvällisempää aineistoa kerättiin samaan aikaan toimittajayritys X:n tietokannoista, jotka sisältävät asiakastiedon lisäksi myös erilaisia raporteja ja muistioita liittyen avainasiakas A:han. Varsinainen haastattelututkimus toteutettiin keväällä 2013, jossa on haastateltu toimittajayritys X:n avainasiakastoiminnan kannalta neljää avainhenkilöä sekä avainasiakasyritys A:n kahta avainhenkilöä avainasiakastoiminnan näkökulmasta. Haastateltavien lupa haastatteluun kysyttiin joko puhelimitse, sähköpostitse tai kasvotusten sopivassa tilanteessa. Haastattelut olivat henkilökohtaisia sekä puolistrukturoituja ja ne toteutettiin sähköpostin avulla helmi- ja maaliskuun 2013 aikana. Tarpeen mukaan asioita tarkennettiin puhelimen ja sähköpostikeskustelun avulla. Ensi vaiheessa ajatus oli toteuttaa haastattelut kasvokkain, mutta eri henkilöiden aikataululliset haasteet tekivät tämän menetelmän mahdottomaksi. Sähköpostihaastattelu toimi tässä tapauksessa erittäin hyvin ja menetelmän vaivattomuus varmisti sen, että sain haastateltua kaikki tavoittelemani

henkilöt. Tämän lisäksi kysymyspatteriston räätälöinti haastateltavan ryhmän mukaan oli helppoa ja tähän olikin tarvetta siksi, että haastattelukysymysten tuli olla hieman erilaisia toimittajayritykselle ja asiakasyritykselle. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1 (toimittajayritys) ja liitteessä 2 (asiakasyritys) sekä aineiston keruu on esitetty liitteessä 3. Varsinaisten haastattelujen lisäksi aineistoa ja ymmärrystä avainasiakastoiminnasta on tullut hyvin monen eri henkilön myötävaikutuksella useassa eri yhteydessä ja tällä on merkityksensä tutkimusongelman ymmärtämisen kannalta.

3.1.3. Aineiston käsittely

Aineiston analyysin toteutettiin siten, että saatua aineistoa verrattiin ja peilattiin kirjallisuuden havaintoihin sekä teorioihin ja keskeisenä tavoitteena oli synnyttää konkreettista uutta avainasiakastoimintaan liittyen.

Aineiston käsittely on toteutettu pääosin visuaalisen tarkastelun avulla ja tämän apuna on käytetty aineiston taulukointia. Haastateltavien vähäisen lukumäärän ansiosta eri vastaukset pystyttiin laittamaan rinnakkain taulukkoon ja näin ollen eri vastausten vertailu oli selkeää. Keskeinen aineiston analyysitekniikka oli teemoittelu, jolla pyritään löytämään aineistosta esille nousevia, yhteisiä piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 201, 173). Teoriaosasta saadun esiymmärryksen avulla oli hyvä näkemys siitä, mitkä asiat ovat tutkimusongelman kannalta relevantteja ja nämä asiat nousivat myös teemoina selvästi esille. Tämän lisäksi aineistoa vertailtiin siten, että ensin vertailtiin toimittajayritys X:n vastauksia keskenään ja asiakasyritys A:n vastauksia keskenään ja näistä muodostettiin yhtenäiset teemat. Lopuksi suoritettiin vertailu toimittajayritys

X:n ja asiakasyritys A:n teemojen välillä ja tämän avulla tehtiin tietynlainen synteesi aiheesta.

3.1.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tyypillisesti tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla (Hirsjärvi et al. 2004, 216). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että valittu tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kyseinen tutkimusongelma on sen kaltainen, että vain laadullisen tutkimuksen ja haastattelujen avulla on mahdollista saada halutut vastaukset. Validiutta on lisätty haastattelemalla sekä toimittajayritystä että asiakasyritystä, koska vain näin toimimalla saadaan riittävän kattava ja suhteen molemminpuolinen näkemys asiasta. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkimuksessa päästään samaan lopputulokseen riippumatta siitä, kuka tutkija on tai mikä tahansa tutkimuskerta on kyseessä samalle tutkittavalle. Tämän avulla siis minimoidaan tutkimuksen vääristymät tai virheet ja tässä tutkimuksessa virheitä on pyritty välttämään suunnittelemalla hyvin kaikki haastattelututkimukseen liittyvät osatekijät, kuten kysymykset ja haastateltavien henkilöiden valinnat. Luotettavuutta lisää myös suorien lainausten käyttö eli totuus ei muutu mahdollisten suodatusten yhteydessä. Yksi tärkeä luotettavuuden lisääjä on myös se, että työn ovat tarkastaneet tutkimuksen ohjaajat sekä yrityksen että yliopiston puolelta (Hirsjärvi et al. 2004, 216).

Tutkimusmenetelmä on case-tutkimus, jossa tutkitaan yhtä toimittajayritystä ja tämän yhtä avainasiakasta ja tutkimusote on konstrukttiivinen, eli tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia.

3.2. Tutkimusympäristön kuvaus

Tutkimusaineiston muodostaa kuusi erillistä tapausta, neljä toimittajayrityksen ja kaksi asiakasyrityksen näkemystä. Kaikki tapaukset koskivat ennen kaikkea yritysten välistä suhdetta sekä avainasiakastoiminnan roolia ja merkitystä sen keskeisenä osana. Ainutlaatuisen syvyyden ja erityisen painoarvon aineistolle antaa se, että vastausten takana on vuosikymmenien kokemus ja näkemys avainasiakastoiminnasta käytännön tasolla, niin asiakasyrityksen kuin toimittajayrityksenkin puolelta.

Haastattelujen luottamuksellisuuden takia haastateltavat on kuvattu kirjaimin. Toimittajayrityksen edustajat on esitetty kirjaimin A, B, C sekä D ja he kaikki ovat siis joko avainasiakaspäälliköitä tai muulla tavalla avainroolissa avainasiakastoiminnan kannalta. Asiakasyrityksen edustajat on esitetty kirjaimin V ja W ja he molemmat toimivat keskitetyssä, globaalissa hankintaorganisaatiossa. Haastateltavat on kuvattu tarkemmin liitteessä 4.

Tutkittavista yrityksistä toimittajayritys X on kansainvälinen teknologia- ja palvelutoimittaja prosessiteollisuuden asiakkailleen kaivos-, maarakennus-, massa ja paperi- sekä öljy- ja kaasualalla. Yritys X:n palveluksessa toimii 30000 ammattilaista yli 50 maassa ja liikevaihto on yli 6,5 miljardia euroa. Yritys muodostuu kolmesta segmentistä. Asiakasyritys A on globaali metsäteollisuusalan yritys.

3.3. Toimittajayritys X:n nykyinen avainasiakastoiminta

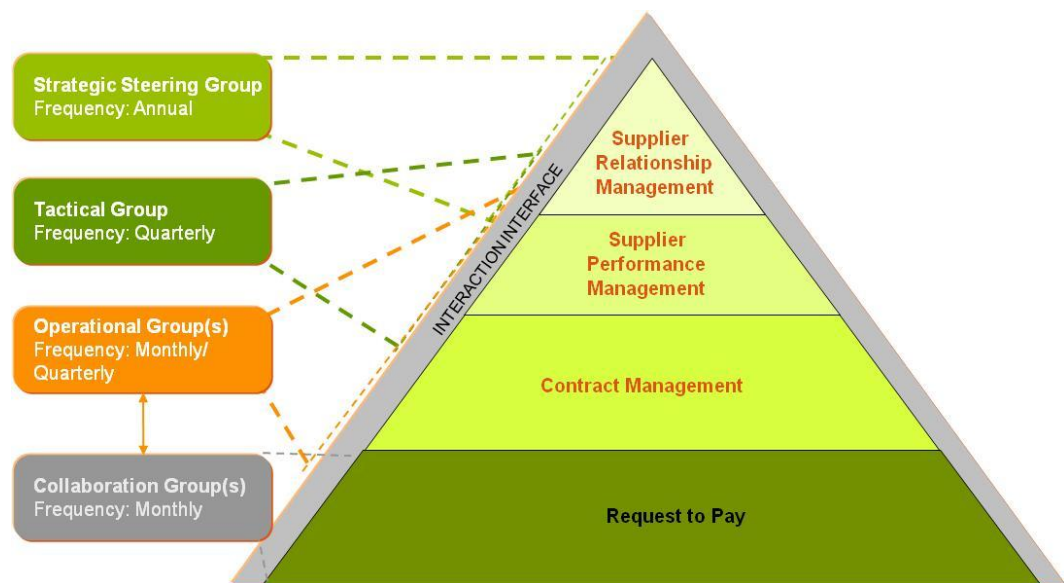
Toimittajayritys X:n avainasiakastoiminta on melko kirjavaa tällä hetkellä. Yrityksellä on useita, erilaisia avainasiakkaita, kuten konsernitason avainasiakkaita, segmenttitason avainasiakkaita ja jopa segmentin sisällä eri liiketoimintayksiköiden omia avainasiakkaita. Myös avainasiakaspäällikkö-kuvio on monitahoinen, koska joidenkin segmenttien tietyillä avainasiakkailla on kokopäiväinen avainasiakaspäällikkö, kun taas suurimmalla osalla asiakkaita on pelkästään oman toimen ohessa avainasiakaspäällikkyyttä hoitavia henkilöitä. Esimerkiksi asiakas A on avainasiakas kahdelle eri segmentille, toisessa segmentissä on yksi oman toimen ohessa toimiva avainasiakaspäällikkö, kun taas toisessa segmentissä on kaksi eri liiketoimintalinjojen avainasiakaspäällikköä, joista toinen on kokopäiväinen ja toinen taas oman toimen ohessa toimiva. Avainasiakaspäällikköiden lisäksi avainasiakastoimintaan kuuluvat aluekohtaiset asiakaspäälliköt, jotka hoitavat tietyn markkina-alueen liiketoimintaa avainasiakkaan kanssa ja raportoivat alueensa tilanteen kahdesti vuodessa avainasiakaspäällikköiden organisoimissa katselmuksissa. Tästä kokonaisuudesta siis muodostuu avainasiakastiimi asiakasyritykselle A, joka toki tämän lisäksi hyödyntää myös muuta organisaatiota tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Kolmen avainasiakaspäällikön mallin taustalla on toimittajayrityksen oma rakenne, jossa toinen segmenteistä valmistaa paperikoneita ja toinen automaatio-alan tuotteita, kuten prosessiautomaatiota ja venttiileitä. Asiakas A:n näkökulma on tietyllä tavalla toinen, koska se tarvitsee molempien segmenttien palveluita saadakseen toimivan kokonaisuuden omiin tarpeisiinsa. Tämän perusteella voidaan väittää, että nykyinen avainasiakastoimintamalli ei ole muodostettu asiakaslähtöisesti, vaan selvästi toimittajayrityksen oman rakenteen perusteella. Toiminta on sinänsä toimivaa ja eri avainasiakaspäälliköt pelaavat hyvin yhteen, vaikka organisaatorakenne ei yhteistyötä erityisesti tuekaan. Avainasiakaspäälliköt käyvät esimerkiksi yhdessä tapaa-

massa asiakasyrityksen keskijohtoa. Yksi keskeinen syy kolmeen avainasiakaspäällikköön on siinä, että eri segmenttien liiketoiminnot ovat hyvin erilaisia ja jopa segmentin sisällä olevien liiketoimintalinjojen liiketoiminnot eroavat toisistaan ja näin ollen ollaan tultu siihen johtopäätökseen, ettei ole sellaista toimintatapaa tai henkilöä, jonka toimesta avainasiakastoiminta voisi hoitua asiakkaan suuntaan yhden avainasiakaspäällikön voimin.

Toimittajayritys X:llä on runsaasti asiakastietoa, mutta haasteen tähän tuo se, että eri segmenteillä ja jopa segmenttien sisällä eri liiketoimintalinjoilla on omat asiakastietojärjestelmät, joten esimerkiksi avainasiakas A:n tiedot ovat melkoisen sirpaleisina toimittajayrityksen X eri järjestelmissä. Edellisten havaintojen perusteella voidaan siis sanoa, että toimittajayritys X:n avainasiakastoiminnassa on varmasti kehitettävää.

Yksi hyvä esimerkki toimittajayritys X:n avainasiakastoiminnasta on yhteistyö erään asiakasyrityksen kanssa. Avainasiakastoiminta kyseisen asiakasyrityksen kanssa on voimakkaasti asiakasvetoista ja tämä kertoo siitä tärkeästä asiasta, että asiakas on valmis ja hyvin halukas syvälliseen yhteistyöhön avaintoimittajansa kanssa. Tämä on myös yksi esimerkki lisääntyvästä trendistä, jossa asiakasyritykset syventävät ja kehittävät yhteistyötä avaintoimittajiensa kanssa erilaisten avaintoimittaja-ohjelmien avulla. Kirjallisuudessa (Wengler et al. 2006, 106) oli näkemys, että jos avainasiakastoiminta on asiakasvetoista eli reaktiivista, se ei välttämättä olisi ideaalitalanne toimittajayrityksen kannalta. Kuitenkin asiakkaan halu syvälliseen yhteistyöhön on perusedellytys koko toiminnalle ja siten se on ehdottoman tärkeä asia. Erään asiakasyrityksen ja toimittajayritys X:n välille on luotu kiinteä ja muodollinen toimintamalli ja sen tavoitteena on toimittajayhteistyön kehittäminen. Mallin toi-

mintaperiaate on esitetty kuvassa 18, joka siis toimii konkreettisenä esimerkkinä ja todisteena siitä, että asiakasyrityksillä on halua syventää suhdettaan avaintoimittajiin ja näin ollen osoitetaan halukkuus myös avainasiakastoimintaa kohtaan. Yhteistoimintamallin avulla vuorovaikutetaan yhdessä, mitataan suorituskykyä sekä noudatetaan sopimuksia.



Kuva 18. Toimittajayritys X:n vuorovaikutusmalli erään asiakkaan kanssa (mukailleen toimittajayritys X:n tietokanta).

3.4. Avainasiakastoiminnan kehittäminen haastattelujen pohjalta

Haastattelututkimuksen perusteella arvioidaan toimittajayritys X:n avainasiakastoimintaa avainasiakas A:n kanssa ja keskeiset selvitettävät seikat ovat avainasiakastoiminnan tavoitteet, haasteet, hyödyt, menestystekijät sekä itse avainasiakastoiminnan arviointi.

3.4.1. Tavoitteet

Henkilö B kiteyttää hyvin avainasiakastoiminnan tavoitteita toimittajayritys X:n kannalta seuraavassa:

”Avainasiakastoiminnan tavoitteena on kartoittaa asiakkaan tavoitteet ja niihin pääsemistä tukevat tarpeet, olla tietoinen asiakkaan konsernitason suunnitelmista ja jakaa tieto omassa yhtiössä, koordinoida toimintaa oman firman sisällä asiakkaan tavoitteet huomioiden sekä myynnin, asiakaskannattavuuden ja asiakastyytyvyyden kehittäminen”.

Avainasiakastoiminta perustuu vahvasti suhdetoimintaan ja tähän liittyvät pyrkimykset esittää seuraavassa toimittajayrityksen henkilö A:

”Avainasiakastoiminnan avulla pyritään rakentamaan pitkäaikainen ja syvällinen asiakassuhde, joka palvelee kumpaakin osapuolta. Avainasiakastoiminnan avulla asiakas saa meiltä parempaa palvelua ja toimivat kanavat organisaatioiden välille sekä ensimmäisenä tiedon viimeisimmästä teknologiasta. Tämän lisäksi asiakas saa samat kasvot isoihin myyntiprojekteihin ja näin ollen tämän ei tarvitse joka projektissa selittää tarpeitaan ja vaatimuksiaan.”

Keskeinen tavoite avainasiakastoiminnalle on siis kommunikoinnin parantaminen niin yrityksen sisällä kuin yritysten välillä ja tämän avulla pyritään lisäämään luottamusta ja rakentamaan syvällinen suhde. Tämä ajatuksen vahvistaa myös asiakasyrityksen henkilö V:

”Ehkä luottamuksen lisääminen olisi asia, joka veisi toimintaa eteenpäin ja luottamus syntyy tekojen kautta”.

Toimittajayrityksen henkilö C:n näkökulmasta yksi tavoite liittyy siihen, että avainasiakkaan kanssa opitaan tuntemaan toimialaa paremmin ja tätä oppia voidaan hyödyntää muiden, saman toimialan asiakkaiden kanssa.

3.4.2. Haasteet

Toimittajayrityksen näkökulmasta avainasiakastoiminnan keskeinen haaste liittyy avainasiakaspääällikköön ja sen ajankäyttöön ja henkilö A kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Tällä hetkellä varmaan ajan puute, eli lähes kaikki avainasiakaspääälliköt ovat osapäivätoimisia ihmisiä”.

Haasteen toimittajayrityksen näkökulmasta avainasiakastoiminnalle antaa myös oman yrityksen organisaatio sisäisine toiminnan eroavuuksineen, sisäisine intressiristiriitoinen eri yksiköiden välillä eli toiminnan koordinointi kokonaisuudessaan on haaste ja tämän vahvistivat kaikki toimittajayrityksen henkilöt. Asiakasyritys vahvistaa saman haasteen henkilön V toimesta:

”Toisinaan tuntuu että on melkein eri yhtiöistä kyse kun miettii eri liiketoimintojen tapaa toimia ja suhtautumista asiakasyritys A:han (esim. jaolla Capital- ja service- puoli sekä eri segmentit)”.

Toimittajayrityksen henkilö B tunnisti yhdeksi haasteeksi ”mustasukkaisuuden omista bisneksistä” eli paikallinen myyntiorganisaatio pitää avainasiakaspääällikön ”pimennossa” meneillään olevista liiketoimista. Tämä kertoo siitä, että avainasiakastoiminto ei ole riittävästi mukana päätöksenteossa, vaan päätösvalta on paikallisilla ja samaa kommentoi myös asiakasyrityksen henkilö V:

”Liiketoiminnan vaikutusvaltaa päätöksentekomielessä en ole kovin selvästi nähnyt kuitenkaan tässä toiminnassa meidän välillä, joka mielestäni on puute. Omasta mielestäni roolia pitäisi kehittää siihen suuntaan että avainasiakastoiminnalla olisi hyvin läheinen yhteys liiketoimintaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Näen asian niin että yhteistyöfoorumia pidetään ja suunnitelmista ollaan varmasti selvillä (toimittajayrityksessä tiedetään mitä asiakasyri-

tyksessä aiotaan tehdä), mutta usein käy niin että toteutuksessa emme ole löytäneet kuitenkaan toisiamme eli kilpailijoiden kanssa on sitten lopulta edetty. Ehkä sellainen strategisen yhteistyön elementti on suurin puute”.

Toimittajayrityksen henkilöt A ja C kommentoivat, että haasteeksi voi osoittautua myös se, jos asiakkaan organisaatio ei ole valmis tai halukas tällaiseen toimintaan tai että asiakkaan eri yksiköiden toimintamallit poikkeavat toisistaan merkittävästi. Avainasiakastoiminnan kannalta sekä asiakkaan että toimittajan tahtotilan pitää olla kehitystoiminnassa ja toimittajalla on siinä vahva rooli, koska toisinaan toimittajan pitää hieman aktivoida asiakasorganisaatiota toiminnan kehittämiseksi. Toimittajayrityksen henkilö C nosti esille vielä merkittävän haasteen liittyen vastakkaisiin tavoitteisiin eli kuinka saavuttaa win-win-tilanne, jossa asiakasyritys voisi alentaa kustannuksiaan ja toimittajayritys taas lisätä tuottojaan samanaikaisesti.

Asiakasyrityksen henkilö V esittää vielä mielenkiintoisen haasteen liittyen siihen, onko toiminnasta hyötyä asiakkaalle:

”Uskon että on, mutta meidän pitäisi nähdä selkeämmin tämän statuksen liiketoiminnan lisäarvo konkreettisesti joka on mitattavissa taloudellisilla tunnusluvuilla”.

3.4.3. Hyödyt

Asiakkaan näkökulmasta avainasiakastoiminnan hyödyt liittyvät liiketoiminnan helpouteen eli selkeään kontaktipintaan, toiminnan hyvään koordinointiin sekä yhteiseen toiminnan kehittämiseen. Toimittajayrityksen edustajien yhteinen näkemys eduista liittyy liiketoiminnan tehostumiseen, jonka taustalla on lisääntynyt asiakastyytyväisyys, referenssiarvo sekä yleensä parantunut suh-

detoiminta. Haastattelujen perusteella avainasiakastoimintaan liittyy paljon enemmän haasteita kuin etuja ja tämä tukee ajatusta siitä, että toiminta vaatisi vielä kehittämistä ja kertoo varmasti myös siitä, etujen konkretisointi on vaikeaa.

3.4.4. Menestystekijät

Merkittävä avainasiakastoiminnan menestystekijä on avainasiakaspäällikkö ja toimittajayrityksen henkilöistä A, B ja D olivat ehdottomasti sitä mieltä, että avainasiakaspäällikön tulisi olla kokopäiväinen, etenkin suurille asiakkaille. Hyvin hoidettuna tehtävä vaatii paljon työtä sekä vie paljon aikaa ja näin tärkeää tehtävää ei kannata hoitaa huonosti. Toimittajayrityksen henkilö C oli myös kokopäiväisen avainasiakaspäällikön kannalla, mutta ei ollut siinä täysin ehdoton, vaan tarjosi rinnalle vaihtoehdon, jossa osa-aikaisuuskin toimii, kunhan toiminnassa olisi sopiva ryhmä mukana. Avainasiakaspäälliköiden lukumäärästä asiakasta kohden oli erimielisyyttä toimittajayrityksen sisällä. Henkilöiden A, B ja C näkemyksen mukaan asiakkaan suuntaan olisi hyvä olla vain yksi kontakti ja tämän tukena olisi sitten muista liiketoiminnoista nimetyt kontaktihenkilöt. Yhden kontaktin mallilla toimittajayritys X voisi eliminoida asiakkaan kokeman hämmennyksen siitä, että tämän ongelmaa saattaa olla ratkaisemassa useita tahoja eri segmenteistä ja liiketoimintalinjoista koordinoinnin ollessa pahimmillaan heikkoa. Parhaimmillaan siis avainasiakaspäällikkö kommunikoi tai ainakin koordinoisi kommunikoinnin asiakkaan suuntaan sekä hoitaisi koordinoinnin ja tarvittavan resursoinnin toimittajayrityksen sisällä. Asiakkaan monitahoisten ongelmien ymmärtäminen sekä sisäisten resurssien tunteminen ja tehokas hyödyntäminen vaatii avainasiakaspäälliköltä erityistä kyvykkyyttä. Toimittajayrityksen henkilön D:n vastakkaisen näkemyksen mukaan olisi järkevä toimia siten, että tarvittavista liiketoimin-

noista vastaisi oma avainasiakaspäällikkö eli tämän näkemyksen mukaan olisi mahdotonta, että kukaan pystyisi hoitamaan yksin niin monitahoista tehtävää. Tämä siksi, koska toimittajayrityksen liiketoiminnat ovat kovin erilaisia ja riittävä liiketoimintalogiikan ymmärtäminen on avainasiakastoiminnan perusedellytys. Asiakkaan puolella oli hieman eroavaisuuksia rajapintojen lukumäärän liittyen. Henkilö V:n mukaan yhden rajapinnan malli olisi toimivampi:

”Meillä on itsellämme keskitettyä ”supplier managementia” ja arvelisin ”one Toimittajayritys” istuvan siihenkin paremmin. Mahdollisten synergioiden ja isompien yhteisten liiketoimintakuvioiden löytämiseksi ja mahdollistamiseksi myös uskoisin että yksi yhteinen rajapinta olisi parempi”.

Henkilö W taas ei nähnyt suurtakaan eroa sille, olisiko rajapintoja toimittajayrityksen kanssa yksi tai useampi:

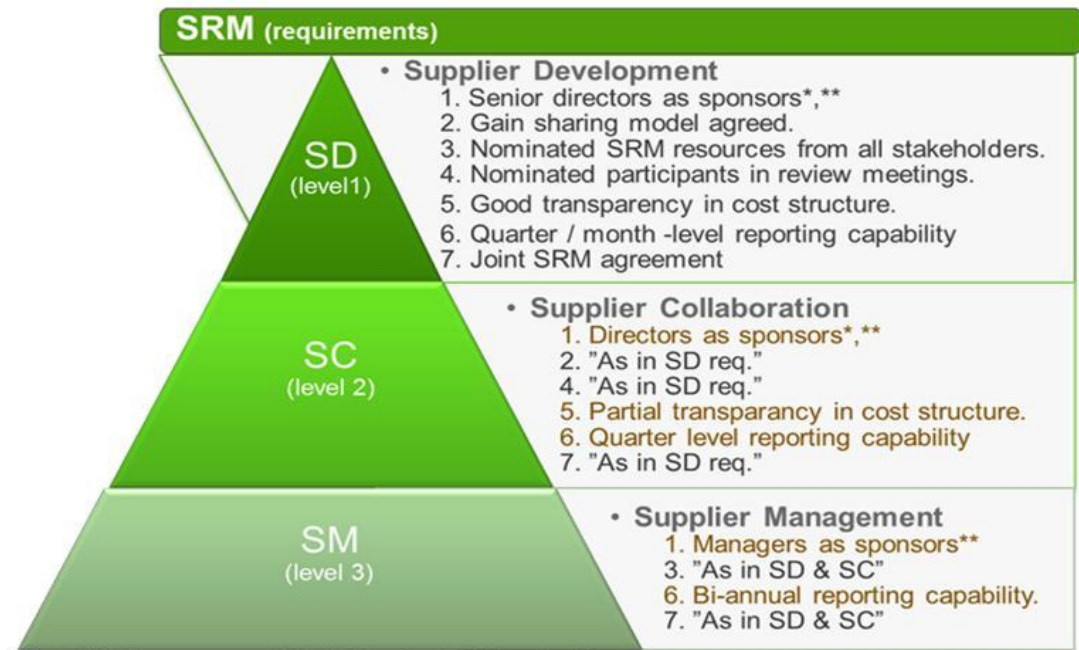
”En näe tätä ongelmana, koska kyseessä kuitenkin tavallaan erilliset asiat myös asiakasyritys A:ssa. Päällekkäisetkin asiat on tyypillisesti saatu hoidettua”.

Kaikki toimittajayrityksen edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että avainasiakkaan kanssa on luotava laaja kontaktipinta, mikään yksittäinen kontakti ei voi riittää. Tärkeitä asiakaskontakteja ovat ostojohtaja, tehtaanjohtaja ja muu tuotantojohto sekä kehitysjohtaja. Isossa konsernissa, kuten avainasiakas A on, tärkeä kontakti on myös koko konsernin kehityksestä vastaava kehitysjohtaja. On siis tärkeää, että kontakteja löytyy sekä konsernitasolta että tuotantolaitostasolta, koska tietyt hankkeet lähtevät liikkeelle pääkonttorivetoisesti ja tietyt hankkeet taas tuotantolaitosvetoisesti. Ja varmaa on myös se, että molempien osapuolien hyväksyntä tarvitaan merkittävien hankkeiden eteenpäinviemiseksi.

Tärkeä avainasiakastoiminnan menestystekijä on asiakkaiden sopivuus ja halukkuus avainasiakastoimintaan. Toimittajayrityksen henkilö A kuvaa asian osuvasti:

”Asiakkaiden valmius tällaiseen toimintaan vaihtelee, jos asiakkaalla ei valmiutta, ei kannata”.

Täsmälleen samaa mieltä oli myös toimittajayrityksen henkilö D. Toimittajayrityksen henkilö C jatkaa, että asiakkaalla tulee olla myös tahtotila tehdä yhteistyötä toimittajayrityksen kanssa ja tämän lisäksi asiakasyrityksen tulisi olla monikansallinen. Asiakasyritys A:n sopivuus ja halukkuus avainasiakastoimintaan ilmenee selvästi tämän halusta hallinnoida tärkeimpiä toimittajiaan. Toimittajien hallinnointiin liittyy erityinen toimintamalli, jonka toimintaperiaate on esitetty kuvassa 19. Mallin avulla siis asiakasyritys laittaa toimittajansa järjestykseen kolmelle eri tasolle tiettyjä kriteereitä noudattaen. Valittujen avaintoimittajien kanssa pyritään sitten syventämään yritysten välistä suhdetta lisäämällä toiminnan läpinäkyvyyttä sekä seuraamalla ja analysoimalla yritysten välistä liiketoimintaa säännöllisesti. Tämän lisäksi säännöllisissä tapaamisissa pyritään löytämään kehityskohteita, joiden avulla molempien yritysten toiminta tehostuisi. Tapaamisten yhteydessä verkostot yritysten välillä laajenevat sekä kommunikointi paranee. Toimittajayritys X on siis avainasiakas A:n avaintoimittaja.



Kuva 19. Asiakasyritys A:n tärkeimpien toimittajien hallinnointimalli (mukailen toimittajayritys X:n tietokanta).

Henkilö A:n mukaan tärkeimmät kansainväliset konsernit on käytännössä valittava, jos heidän toimintamallinsa tukee avainasiakastoimintaa. Asiakkaan tulee myös olla sellainen, jonka kanssa ylipäänsä tehdään liiketoimintaa ja tärkeää olisi myös se, että asiakasyrityksen johdossa olisi yhteistyön mahdollistavia henkilöitä. Toimittajayrityksen henkilö D vielä lisää, että liiketoimintaa pitää harjoittaa alueella, joka on toimittajayrityksen ydinosasta ja näin ollen edellytykset tuottaa lisäarvoa asiakkaalle on olemassa. Toimittajayrityksen edustajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että avainasiakasvalinnan tekee ylin johto myyntijohdon tukemana ja perusteet valinnalle liittyvät liikevaihtoon, sijaintiin, referenssiarvoon ja ennen kaikkea asiakkaan kriittisyyteen toimittajayritykselle.

3.4.5. Toiminnan arviointi

Avainasiakastoiminnan arviointiin liittyvään kysymykseen tuli toimittajayrityksen suunnasta neljä hieman toisistaan eroavaa vastausta. Henkilö A:n mukaan tärkeitä mittareita suhteen arvioimiseksi ovat liikevaihto, kannattavuus sekä markkinaosuuden kehittyminen. Henkilö B:n mukaan taas tärkeitä mittareita ovat myynti, kannattavuus ja asiakastyytyväisyys. Edellä mainittujen lisäksi henkilö C otti esille myös reklamaatioiden lukumäärän, mahdollisen hintapreemion, osuuden asiakkaan ostoista sekä yksittäisenä strategisena kohteena palvelumyynnin kehittämisen. Toimittajayrityksen vastausten perusteella voidaan huomata, että mittareissa on eroja vastaajien välillä eli täysin selkeää, konsernitasoista mittaristoa ei varmastikaan ole. Asiakkaan näkökulman liittyen toiminnan arviointiin tuo henkilö W:

”Lisäksi yhteisesti on sovittuna tietyt rutiinit esim. ”business review” palaverit, joissa seurataan yhtiöiden välistä kauppaa ja kehitetään toimintaa”.

Eli toimintaa arvioidaan yhdessä asiakkaan kanssa ja tämä on ehdottoman tärkeä elementti ja hyödyllinen työkalu yhteistyön kehittämiseksi sekä suhteen syventämiseksi.

3.4.6. Kehitysehdotukset toimittajayritykselle X

Seuraavassa on esitetty toimittajayritys X:n avainasiakastoimintaan liittyviä kehityskohteita, jotka ovat siis teoriaosan ja empiirisen osan perusteella tehdyn analyysin lopputulos ja ne koskevat monilta osin yhteistyötä avainasiakas A:n kanssa. Asiakkaat ovat käytännössä aina erilaisia ja näin ollen myös toimintamallit näiden kanssa tulee olla asiakaskohtaisesti räätälöityjä ja siinä

mielessä kehityskohteet eivät ole täysin yleistettävissä. Toisaalta monet havaituista ongelmakohdista koskevat taatusti kaikkia asiakassuhteita ja näin ollen ne ovat taas selkeästi kehityskohteita yleisellä tasolla. Ja etenkin kun huomioidaan kohdeyritysten status toimialoillaan ja kokemus avainasiakastoiminnasta, voidaan sanoa, että tulokset lienevät hyvinkin hyödynnettävissä muiden yritysten tapauksessa. Kehityskohde ja sen yleistettävyys on huomioitu jokaisessa kehityskohdassa erikseen.

Toimittajayritys X:n sisäisten ristiriitojen, siis eri yksiköiden välisten sekä paikallisten organisaatioiden ja avainasiakasorganisaation välisten, parantamiseksi avainasiakastoiminnalle tulisi antaa riittävä oikeutus yrityksen toiminnassa, jotta se pystyisi toimimaan tehokkaasti. Tämän lisäksi toiminnolla pitäisi olla riittävä päätäntävalta, jotta yhdessä asiakasyrityksen kanssa tehdyt kehityskohteet voitaisiin ottaa käyttöön, muussa tapauksessa kehitysideointi on tehotonta. Roolitus paikallisen organisaation ja avainasiakasorganisaation välillä tulisi selkiyttää siten, että paikallinen organisaatio hoitaisi paikallisen asiakkaan paikallisin pelisäännöin ja avainasiakasorganisaatio koordinoisi toimintaa globaalisti ja pitäisi huolen siitä, että iso kuva olisi kunnossa. Paikallisen organisaation ja avainasiakasorganisaation välisen kilpailun muodostuminen tulisi välttää kaikin keinoin, samoin erilaisten päällekkäisyyksien. Yhden avainasiakaspäällikön malli voisi tuoda helpotusta eri yksiköiden välisiin ristiriitoihin eli liiketoimintaa asiakkaan kanssa katsottaisiin vain yhdestä suunnasta, kattaen siis kaikki toimittajayritys X:n yksiköt. Organisaatioiden sisäiset ristiriidat ovat selvästi toimittajayrityksille yleinen kehityskohde, mutta toki jokaiseen ratkaisumalliin liittyvät yksityiskohdat tulee valita tapauskohtaisesti, asiakasyritys huomioiden.

Toimittajayritys X:n tulisi miettiä avainasiakaspäällikön rooli uudestaan ja pyrkiä toteuttamaan asia siten, että avainasiakkaalla olisi vain yksi kokopäiväinen avainasiakaspäällikkö ja tämän tukena olisi sitten sopiva organisaatio muista segmenteistä ja liiketoimintayksiköistä. Asiakkaan suuntaan näkyisi siis vain yhdet kasvot ja näin ollen se helpottaisi asiakkaan näkökulmasta liiketoimintaa ja tarvittava resurssien koordinointi tapahtuisi avainasiakaspäällikön toimesta. Laajan ja haastavan tehtäväkentän myötä sopivan henkilön valinta on erittäin haastava ja valinnan jälkeen olisi tärkeä panostaa avainasiakaspäällikön riittävään koulutukseen, jotta tämä voisi menestyä haastavassa tehtävässään. Myös avainasiakaspäällikköön liittyvät haasteet on yleinen kehityskohde, toki yksityiskohdat tulee tässäkin valita tapauskohtaisesti eli avainasiakaspäällikköön liittyvät valinnat riippuvat toimittajasta ja asiakkaasta, näiden rakenteista ja toimintatavoista.

Avainasiakkaiden valintaan liittyen toimittajayritys X:n tulee arvioida, tulisiko kaikkien avainasiakkaiden olla konsernitasoisia vai voisiko eri segmenteillä ja liiketoimintayksiköillä olla omia avainasiakkaitaan, kuten nykyisin on. Ja syytä olisi miettiä myös sitä, mikä olisi sopiva avainasiakkaiden lukumäärä. Ja voisiko valinta tapahtua eri yksiköissä eri tavalla, vai tulisiko tässä olla koko konsernin kattava valintakriteeristö? Toimittajayrityksen rakenne on aina tietynlainen ja se määrää perustan, jonka pohjalta avainasiakkaita tulisi valita, joskin kaikilla yrityksillä on vastaavanlaisia haasteita.

Asiakassuhteen arvioinnissa toimittajayritys X:n tulisi arvioida, miten avainasiakastoimintaa ja yksittäisiä asiakassuhteita tulisi mitata. Tärkeää tässä olisi miettiä, että olisiko mittaristo koko konsernin kattava vai voisiko eri yksiköillä olla omat, toisista yksiköistä riippumattomat mittaristot? Samoin tulisi arvioida,

että olisiko mahdollista ottaa käyttöön kirjallisuuden mukaan soveliaan avain-asiakastoiminnan kannattavuutta kuvaava mittari eli asiakkuuden elinaikainen arvo. Tässä toimittajayrityksen monitahoinen rakenne antaa reunaehdot mittareihin liittyvään problematiikkaan ja näin ollen tämä kohta ei ole sellaisenaan yleistettävissä, mutta mittaristoihin liittyvät valinnat koskevat jokaista yritystä.

Haastattelututkimuksessa ei noussut esille asiakastiedon hallintaa, johtuen osin kysymysasettelusta, mutta tällä hetkellä toimittajayritys X:n eri yksiköillä on omat itsenäiset asiakastietokantansa. Eli selkeä kehityskohde olisi saada yksi yhteinen asiakastietokanta, jonka avulla asiakastieto olisi mahdollisimman täydellistä ja sama tieto olisi käytössä kaikilla yksiköillä samaan aikaan. Tämäkin on toimittaja-spesifinen haaste ratkaisumallin osalta, mutta yleinen haaste kaiken kaikkiaan.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

4.1. Havaintoja avainasiakastoiminnan perusteista

Koventunut liiketoimintaympäristö on pakottanut yritykset kehittämään asiakkuksiensa johtamista ja siirtymään puhtaasta vaihdantaan perustuvasta markkinointistrategista kohti asiakassuhteeseen perustuvaa markkinointistrategiaa, avainasiakastoimintaa. Avainasiakastoiminta voidaan määritellä tärkeimmille asiakkaille tiettyjen henkilöiden tuottamaksi erityistoiminnoksi, joka tapahtuu maailmanlaajuisesti. Toimittajayritykset ovat havainneet, että parantunut asiakas-toimittaja-suhde parantaa asiakkaiden pysyvyyttä ja uskollisuutta sekä mahdollistaa tehokkaamman kilpailukyvyn. Yksi keskeinen syy avainasiakastoiminnan aloittamiselle on asiakkaiden globalisoituminen. Keskeinen tavoite avainasiakastoiminnan aloittamiselle on saavuttaa win-win-tilanne eli molempien osapuolten tulee saavuttaa toiminnasta etua, muuten kyseistä toimintaa ei kannata aloittaa tai jatkaa. Avainasiakastoiminta on lisääntynyt erityisesti kehittyneillä ja kypsillä liiketoiminta-alueilla ja etenkin teollisuusmarkkinoinnissa.

Päätös avainasiakastoiminnan aloittamiseksi on strateginen eli toimittajayrityksen tulee ennen päätöksentekoa pohtia, ketkä nykyisistä tai potentiaalisista asiakkaista ovat strategisesti merkittäviä nyt ja tulevaisuudessa ja mitkä ovat merkittävyyden kriteerit. Strategisesti merkittävillä asiakkailla tarkoitetaan lähinnä yrityksiä, joita toimittajayrityksellä ei ole vara menettää. Jos strategisia asiakkaita ei taas ole, toimittajayrityksen ei kannata aloittaa avainasiakastoimintaa.

4.2. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Pro gradu-tutkielman päätutkimusongelma oli, että miten avainasiakastoimintaa voidaan tehostaa toimittajayrityksessä, huomioiden toki asiakasyrityksen tarpeeseen. Tässä arvioitiin ensiksi toiminnan nykytila ja sen pohjalta luotiin kehitysehdotukset. Nykytilanteen haasteet liittyvät toimittajayrityksen näkökulmasta ajankäyttöön ja organisaation sisäisiin ristiriitoihin sekä avainasiakastoimintaan liittyvän päätösvallan puutteeseen. Toimittajayrityksen sisäiset ristiriidat ja päätösvallan puute on havaittu myös asiakkaan puolelta eli tällöin on kyse merkittävästä ongelmasta. Kehitysehdotukset liittyvät selkeämpään roolitukseen paikallisen organisaation ja avainasiakastoiminnon välille ja ennen kaikkea siihen, että avainasiakastoiminnalla olisi riittävä päätösvalta asioiden eteenpäin viemiseksi. Tämän lisäksi olisi syytä siirtyä kokopäiväiseen avainasiakaspäällikköön ja vielä siten, että asiakasyrityksen suuntaan olisi vain yksi avainasiakaspäällikkö muun organisaation tukemana. Selkeyttä toisi myös koko yrityksen kattava kriteeristö, niin avainasiakkaiden valinnalle kuin avainasiakastoiminnan arvioinnille. Lopuksi toimittajayrityksen tulisi harmonisoida asiakastietokantansa, jotta joka yksikössä olisi oikea ja ajantasainen tieto asiakkaista.

Ensimmäisenä alatutkimusongelmana pohdittiin avainasiakastoiminnan keskeisiä menestystekijöitä ja näiden havaittiin olevan avainasiakaspäällikkö, asiakkaan halukkuus ja muu soveltuvuus avainasiakastoimintaan sekä johdon ja muun yrityksen tuki ja hyväksyntä.

Toisena alatutkimusongelmana pohdittiin avainasiakastoiminnan menestyksen mittaamista eli menestyksen kannalta olisi tärkeää seurata tavoitteiden

saavuttamista ja analysoida syitä, jos tavoitteisiin ei päästä. Tutkimuksen mukaan toimittajayrityksen mittarit ovat vastaavia kuten kirjallisuudessa eli liikevaihto, kannattavuus, markkinaosuuden kehittyminen ja asiakastyytyväisyys. Toimittajayrityksen vastausten perusteella voidaan kuitenkin huomata, että mittareissa on eroja vastaajien välillä eli täysin selkeää, konsernitasoista mittaristoa ei varmastikaan ole. Asiakkaan näkökulmasta tärkeä osa toiminnan arviointia ovat ”*business review*”-palaverit, joissa seurataan yhtiöiden välistä kauppaa ja kehitetään toimintaa.

Kolmantena alatutkimusongelmana arvioitiin, mitä hyötyjä sekä toimittajayritys että asiakasyritys voivat avainasiakastoiminnasta saada. Asiakkaan näkökulmasta avainasiakastoiminnan hyödyt liittyvät liiketoiminnan helppouteen eli selkeään kontaktipintaan, toiminnan hyvään koordinointiin, yhteiseen toiminnan kehittämiseen sekä ennen kaikkea luottamuksen lisääntymiseen. Toimittajayrityksen edustajien yhteinen näkemys eduista liittyy liiketoiminnan tehostumiseen, jonka taustalla on lisääntynyt asiakastyytyväisyys, referenssiarvo sekä yleensä parantunut suhdetoiminta.

4.3. Johtopäätökset tutkimustuloksista

Avainasiakastoiminnan menestys on usean eri tekijän summa ja sopivien tekijöiden valinta ja näiden painoarvo on vahvasti tapauskohtainen asia. Keskeisiä menestystekijöitä ovat etenkin avainasiakaspäällikkö kaikkine piirteineen sekä asiakkaan halukkuus ja muu soveltuvuus avainasiakastoimintaan. Tärkeää avainasiakastoiminnan onnistumisen kannalta on myös saada johdon ja muun yrityksen tuki sekä hyväksyntä, jotta toiminnalla olisi riittävät resurssit ja näin ollen edellytykset onnistua. Avainasiakastoimintaan liittyy lukuisia haas-

teita ja etuja, jotka tulee pystyä arvioimaan, jotta avainasiakastoimintaa voitaisiin kehittää eli toiminnan mittaaminen on tärkeää.

Avainasiakaspäällikkö on kriittinen menestystekijä avainasiakastoiminnan kannalta. Avainasiakaspäällikön tehtävä on hyvin haastava ja tämän tärkein tehtävä on hallinnoida yritysten välisiä suhteita siten, että niistä hyötyisivät sekä toimittaja- että asiakasyritys. Erityishuomio tulee kiinnittää luottamuksen lisääntymiseen, joka on perusedellytys suhdetoimintaan perustuvalla markkinoinnilla. Avainasiakaspäälliköllä tulee olla analyyttinen kyky ymmärtää asiakkaan keskeiset tulos- ja tuottavuustavoitteet sekä jalostunut tuntemus asiakkaasta, tämän vahvuuksista ja heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sekä kilpailuetua kehittävästä strategista, koska vasta riittävä asiakastuntemus mahdollistaa arvon tuottamisen asiakkaalle (Weitz & Bradford 1999, 249; Napolitano 1997, 5). Toimittajayrityksen pitää siis ymmärtää, mihin asiakkaan arvonluonti perustuu ja tietää, mitä asiakas toimittajayritykseltään odottaa. Hyvä asiakastuntemus kehittyy sillä, että avainasiakaspäällikkö vieraillee riittävän usein asiakkaan eri yksiköissä (Georges & Eggert 2003, 21). Avainasiakaspäälliköllä tulee olla myös riittävä näkemys edustamansa yrityksen eri toiminnoista ja resursseista sekä siitä, kuinka näiden avulla voidaan löytää sopivia ratkaisuja avainasiakkaan ongelmiin (Lambe & Spekman 1997, 71; McDonald et al. 1997, 750; Napolitano 1997, 5). Avainasiakaspäällikön tehtävä on järjestää riittävä, eri tasoilla tapahtuva kommunikointi toimittajan ja asiakkaan välillä (Napolitano 1997, 5). Kommunikointi pelkästään avainasiakaspäällikön kautta ei riitä, vaan sekä kirjallisuuden (Pardo 1999, 283) että empiirisen tutkimuksen mukaan kommunikoinnin tulee tapahtua riittävän laajalla ja oikeaa osaamista sisältävällä verkostolla. Kirjallisuuden mukaan potentiaalinen avainasiakaspäällikkö löytyy usein talon sisältä ja tämä on toiminut vaihtelevissa toiminnoissa yrityksen sisällä tuntien eri toimintojen toimintatavat ja

henkilöt (Weitz & Bradford 1999, 249). Myös empiirisessä osassa havaittiin avainasiakaspäällikön tehtävän haastavuus ja erään näkemyksen mukaan oltiin jopa sitä mieltä, ettei kukaan yksittäinen henkilö pystyisi hoitamaan toimittajayritys X:n avainasiakastoimintaa asiakasyritys A:n kanssa. Ja jotta avainasiakaspäällikkö pystyisi toimimaan vaativassa ja laajakenttäisessä tehtävässään tehokkaasti, tulee huomio kiinnittää henkilön valintaan ja ennen kaikkea riittävään koulutukseen valinnan jälkeen, jotta avainasiakaspäällikkö pystyisi vastaamaan tälle asetettuihin vaatimuksiin (Guenzi et al. 2007, 130). Tutkimuksen perusteella avainasiakaspäällikön tulisi olla kokopäiväinen ja yksi avainasiakaspäällikkö asiakasta kohti olisi selkein malli sekä toimittajajetta asiakasyrityksen näkökulmasta. Tämän lisäksi avainasiakaspäälliköllä tulisi olla käytössään riittävät resurssit eri toiminnoista, jotta avainasiakastoinnilla voitaisiin saavuttaa korkealle asetetut tavoitteet. Kirjallisuuden mukaan resurssit voivat olla joko pysyviä eli kiinteä avainasiakasorganisaatio, tai ad-hoc-tyyppinen organisaatio, joka muodostetaan aina tarvittaessa (Weitz & Bradford 1999, 248; Sengupta et al. 1997, 30). Näistä jälkimmäinen soveltuu paremmin toimittajayritys X:lle, koska asiakkaiden lukumäärä on niin suuri, ettei näin suurta resurssimäärää voida sitoa kiinteästi yhteen asiakkaaseen. Kokopäiväisellä avainasiakaspäälliköllä voisi olla yksi suuri avainasiakas tai 2-3 pienempää.

Oikeiden avainasiakkaiden valinta on myös keskeinen menestyksen määräävä tekijä, koska avainasiakastoinnin aloittaminen ja harjoittaminen on haastavaa sekä kallista. Johdon pitää siis tarkoin miettiä, mitkä asiakkaat kannattaa valita avainasiakkaiksi ja se, että kuinka monta avainasiakasta yrityksellä voi ylipäänsä olla. Kirjallisuuden mukaan nykyinen tai potentiaalinen liikevaihto on dominoiva avainasiakkaan valintakriteeri (Ryals 2006, 107; Wengler et al. 2006, 107; Workman et al. 2002, 49), mutta Sharma (1997, 35)

mukaan avainasiakkaita valittaessa tulee kiinnittää huomiota asiakaskannattavuuteen eli sopivan asiakkaan tulee olla myös kannattava. Haastattelujen perusteella toimittajayritys X:n eri yksiköt valitsevat avainasiakkaansa eri kriteereillä ja tämän perusteella eri yksiköillä on erilaisia avainasiakkaita ja konsernitasoinen lähestyminen siis puuttuu. Avainasiakkaiden valinnassa käytetään liiketoimintasuhteen hyvyyttä kuvaavia mittareita, kuten liikevaihtoa ja kannattavuutta ja nämä ovat kirjallisuudenkin mukaan hyviä valintakriteerejä. Yksi keskeinen näkemys on teoriaosan ja empiirisen osan välillä liittyy siihen, tulisiko avainasiakastoiminnan aloittamisen olla asiakaslähtöistä vai toimittajalähtöistä. Kirjallisuuden mukaan tärkeimmät syyt avainasiakastoiminnan implementoinnille ovat asiakasnäkökulmia, kun taas kilpailulliset tekijät ovat vähäisessä roolissa (Wengler et al. 2006, 106). Tällöin toiminta olisi reaktiivista, ei proaktiivista kilpailuedun hakemista ja tätä pidettiin huonona. Asiakaslähtöisyys kertoo kuitenkin asiakkaan halusta aloittaa avainasiakastoiminta ja tämä on empiirisen tutkimuksen mukaan perusedellytys avainasiakastoiminnalle. Eli tulokset olivat molemmissa osissa vastaavia, mutta tulkinnoissa oli eroja.

Kirjallisuuden perusteella avainasiakastoiminnan on havaittu parantavan asiakastyytyvääisyyttä sekä lisäävän liikevaihtoa ja kannattavuutta. Hyvä tulos saavutettiin nimenomaan yrityksissä, joissa avainasiakastoiminta otettiin laajasti käyttöön. Yritykset, jotka ottivat avainasiakastoiminnan vain osittain käyttöön, esimerkiksi nimeämällä vain avainasiakaspäällikön, saavuttivat selvästi vähäisemmät hyödyt (Montgomery & Yip 2000, 28). Tämän lisäksi kirjallisuudessa nostettiin esille se, että suhdetoimintaan liittyviä tekijöitä on vaikea kopioida ja tämä antaa yritykselle selkeää kilpailuetua (Arnett et al. 2005, 30). Empiirisen osan perusteella toimittajayrityksen osalta päädyttiin myös asiakassuhteen ja liiketoiminnan kehittymiseen. Asiakas taas näki eduksi hel-

pomman liiketoiminnan selkeämmän kontaktoinnin myötä. Asiakasyrityksen ja toimittajayrityksen välisen kommunikoinnin on havaittu lisääntyvän avainasiakastoiminnan ansiosta. Tämän avulla toimittajayritys oppii tuntemaan asiakkaansa paremmin ja tämä voi mahdollistaa uuden liiketoiminnan syntymisen. Empiirisen osan mukaan myös referenssiarvoa voidaan hyödyntää paremmin syventyneen asiakassuhteen ja lisääntyneen luottamuksen myötä. Avainasiakastoiminnan tarjoamat edut vaihtelevat erittäin paljon eri tutkimusten välillä ja edut on saavutettu hyvin erilaisilla toimintamalleilla. Tästä voidaan siis päätellä, ettei ole olemassa yhtä tiettyä avainasiakastoimintamallia, joka johtaa tiettyyn lopputulokseen, vaan toimittajayrityksen on valittava itselleen ja omaan tilanteeseen sopiva toimintatapa. Hyvä on myös muistaa, että avainasiakastoimintaan liittyvät yhteistyömuodot ja toimintamallit on erittäin vaikea kopioida tai korvata, koska ne perustuvat erittäin voimakkaasti luottamukseen ja itse toimittaja-asiakassuhteeseen. Tästä syystä avainasiakastoiminta luo merkittävää kilpailuetua.

Sekä kirjallisuuden (Kempeners et al. 1999, 312) että empiirisen tutkimuksen perusteella keskeinen haaste avainasiakastoiminnalle on yrityksen sisäinen organisoituminen ja avainasiakastoiminnan rooli yrityksen muussa toiminnassa. Toimittajayritys X:n avainasiakastoiminnan keskeinen haaste liittyy organisaation sisäisiin ristiriitoihin, eli eri yksiköiden välisiin sekä paikallisen myynnin ja avainasiakastoiminnan välisiin ristiriitoihin. Oikea roolitus ja hyvä kommunikointi paikallisen organisaation ja avainasiakasorganisaation välillä ovat tärkeässä asemassa, unohtamatta tahtotilaa tehdä yhteistyötä. Sekä kirjallisuuden (Spekman et al. 1986, 523) että empiirisen osan mukaan haasteen aiheuttaa usein se, ettei avainasiakaspäälliköllä tai -organisaatiolla ole riittävää oikeutusta toimintaansa ja tällöin yrityksen johdon tulee korjata tilanne. Jos siis yritys aikoo harjoittaa avainasiakastoimintaa, tulee tälle antaa riit-

tävä päätöksentekovalta heti alussa, koska muuten toiminnasta tulee operatiivisesta toiminnasta irrallista ja siten tehotonta. Haasteen aiheuttaa myös avainasiakaspäällikön ajankäyttö, koska tämä on usein ”oman toimen ohessa” oleva toiminto. Avainasiakastoiminnan perushaaste on käytännössä aina se, että toimittajayrityksen ja asiakasyrityksen tavoitteet suhteessa ovat lähtökohtaisesti vastakkaiset, koska asiakas haluaa alentaa kuluja ja toimittaja taas lisätä tuottoja.

Avainasiakastoiminnan menestyksen kannalta on tärkeää seurata tavoitteiden saavuttamista ja analysoida syitä, jos tavoitteisiin ei päästä. Tutkimuksen mukaan toimittajayritys X:ssä käytetään kirjallisuuden (Homburg et al. 2008, 126; Lind et al. 2006, 1264) mukaisia mittareita, kuten liikevaihtoa ja kannattavuutta. Haastattelututkimuksen perusteella toimittajayritys X:n eri yksiköillä on erilaiset avainasiakastoimintaa arvioivat mittarit ja on siis hyvä miettiä, että onko tämä oikea tapa. Toinen huomioitava seikka on se, että kirjallisuudessa (Epstein 2008 56; Kumar 2006, 281; Pfeifer et al. 2005, 17) mainittiin asiakkuuden elinaikaisen arvon olevan paras kannattavuutta kuvaava mittari, mutta tämän käytöstä ei ollut mitään viitteitä toimittajayrityksen X tapauksessa.

4.4. Tutkimuksen hyödyntäminen, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielma on suunnattu lähinnä teollisuusmarkkinoinnissa toimiville toimittajayrityksille, jotka tarjoavat asiakkailleen investointihyödykkeitä ja tähän liittyviä palveluita. Avainasiakastoiminta on hyvin tapauskohtaista toimintaa eli jo ennen toiminnan aloittamista on syytä arvioida, onko toimittajayritys itse halukas ja kyvykäs avainasiakastoimintaan ja myös selvittää, ovatko asiakkaat

valmiita ja halukkaita aloittamaan avainasiakastoiminnan. Aloituspäätös on ehdottomasti suuri ja yrityksen kannalta strateginen eli sitä ole syytä tehdä kevein perustein.

Tutkimuksessa käytetty laadullinen tutkimustapa ei mahdollista tulosten tilastollista yleistettävyyttä ja näin ollen tulokset ovat varauksella käytettävissä muissa tapauksissa, toki suuntaviivoja se antaa kaikkiin tapauksiin. Laadullinen analyysi on kuitenkin lisännyt avainasiakastoiminnan ymmärrystä ja laadullisen mittariston rinnalle voitaisiin tuoda kvantitatiivisia mittareita, kuten liikevaihdon tai kannattavuuden kehittyminen ajan kuluessa. Ja tapaustutkimuksen jälkeen olisi mahdollista aloittaa kehitysehdotusten toimeenpano ja näiden aiheuttamien muutosten seuraaminen eli selvitetäisiin, että kehittykö avainasiakastoiminta tutkimuksessa havaittujen kehitysehdotusten myötä. Sähköpostin avulla tehty haastattelututkimus saattoi aiheuttaa tietyn rajoitteen tutkimustulosten osalta, koska tällöin kasvokkain syntyvä vuorovaikutustilanne jäi puuttumaan. Tilannetta toki helpotti tutkielman tekijän hyvät suhteet kaikkiin haastateltaviin ja näin ollen monia seikkoja pystyttiin tarkentamaan ja selventämään epämuodollisesti päivittäisessä kanssakäymisessä. Tämä epämuodollinen kanssakäyminen jalosti haastattelutulosta ja koko asian ymmärtämistä merkittävästi.

Tutkimuksen hyödynnettävyyttä saattaisi rajoittaa se, että työssäni tutkitaan vain yhtä toimittajayritystä ja yhtä tämän avainasiakasta. Toisaalta molemmat tutkituista yrityksistä ovat suuria, globaaleja yrityksiä ja oman alansa kärkiyrityksiä, jotka ovat harjoittaneet avainasiakastoimintaa useita vuosia. Näin ollen tutkimuksen tulokset ovat hyvinkin jalostuneita niin toimittajayrityksen kuin

asiakasyrityksen ja ainakin pääosin hyödynnettävissä muiden yritysten tapuksissa.

4.5. Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää keinot, joiden avulla avainasiakastoiminta saataisiin tehokkaammaksi kohdeyrityksessä, asiakasyrityksen tarpeita tietenkään unohtamatta. Avainasiakastoimintaan liittyy paljon erilaisia ulottuvuuksia, joten tutkimuksessa pyrittiin saamaan syvälinen ymmärrys avainasiakastoiminnan keskeisistä menestystekijöistä. Tärkeää oli myös selvittää tavat, joilla avainasiakastoiminnan tehokkuutta voidaan arvioida sekä löytää avainasiakastoiminnan tarjoamat hyödyt sekä toimittajayritykselle että asiakasyritykselle.

Ensi vaiheessa aiheeseen perehdyttiin hankkimalla tietoa kansainvälisistä teellisistä julkaisuista sekä monista muista kanavista, jotka olivat käytettävissä johtuen tutkielman tekijän asemasta työelämässä. Aihepiiristä löytyi paljon aineistoa, mutta usein ne olivat lopputuloksiltaan melko vaatimattomia eikä täysin yhtenäistä näkemystä toiminnalle löytynyt. Muista lähteistä sen verran, että avainasiakastoiminta herättää suuria tunteita eri toimijoissa, joidenkin mielestä se on erinomainen liiketoiminnan muoto, kun taas joidenkin mielestä se on täysin turha toiminto ja pelkkä ylimääräinen kustannuserä.

Tutkielma toteutettiin laadullisin menetelmin ja tutkimusstrategia oli tapaustutkimus. Tutkimusta varten haastateltiin sekä toimittajayrityksen että asiakasyrityksen edustajia, jolloin saatiin kattava näkemys avainasiakastoiminnasta mo-

lempien osapuolten osalta. Haastatellut henkilöt omaavat valtavan kokemuksen avainasiakastoiminnan saralta ja näiden henkilöiden saaminen haastatteluun oli kiistatta koko tutkielman suurin voimavara.

Avainasiakastoiminnan kehityskohteiksi toimittajayritys X:n osalta löydettiin siirtyminen yhden avainasiakaspäällikön käyttöön sekä toimen vahvistaminen kokopäiväiseksi. Tämän lisäksi tärkeiksi kehityskohteiksi todettiin päätösvalan lisääminen avainasiakastoiminnalle ja ylipäänsä toiminnan selkeyttäminen asiakkaan suuntaan, jotta asiakas voisi saada haluamansa päätavoitteen eli liiketoiminnan helpottumisen toimittajayrityksen kanssa. Tutkimuksen mukaan toimintaa tehostaisi myös se, jos avainasiakkaiden valinta ja mittaaminen toteutettaisiin konsernitason, yhtenäisin mittarein.

Loppuyhteenvetona voidaan todeta, että avainasiakastoiminta on siis ehdottomasti haastava toiminnanmuoto, mutta toimiessaan hyvin antaa se toimittajayritykselle erinomaiset työkalut parantaa omaa suorituskykyään markkinoilla. Tänä päivänä maailma on muuttunut siihen tilanteeseen, että suuret, globaalit asiakasyritykset jopa vaativat avaintoimittajayrityksensä aloittamaan avainasiakastoiminnan jossain muodossa eli tämäkin muutos pakottaa toimittajayritykset arvioimaan avainasiakastoiminnan liittämistä osaksi omaa toimintaa.

LÄHDELUETTELO

Abratt, R., Kelly, P.M. 2002. "Customer-supplier partnership. Perceptions of a successful key account management program". *Industrial Marketing Management*, 31, 467-476.

Argouslidis, P.C., Baltas, G. 2007. "Structure in product line management: The role of formalization in service elimination decisions". *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 35, 475-491.

Arnett, D.B., Macy, B.A., Wilcox, J.B. 2005. "The role of core selling teams in supplier-buyer relationship". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 25, No. 1, 27-42.

Barrett, J. 1986. "Why Major Accounts Selling Works". *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, issue 1, 63-73.

Beckett-Camarata, E.J., Camarata, M.R., Barker, R.T. 1998. "Integrating Internal and External Customer Relationships through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment". *Journal of Business Research*, 41, 71-81.

Benoit, D.F., Van den Poel, D. 2009. "Benefits of quantile regression for the analysis of customer lifetime value in a contractual setting: An application in financial services". *Expert system with Applications*, doi:10.1016/j.eswa.2009.01.031, 1-10.

Berger, P., Nasr, N. 1998. "Customer lifetime value: Marketing models and applications". *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, No. 1, 17-30.

Birkinshaw, J., Toulan, O., Arnold, D. 2001. "Global Account Management in Multinational Corporations: Theory and Evidence". *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2, 231-248.

Blessington, M. 1992. "Designing a Sales Strategy with the customer in Mind". *Compensation & Benefits Review*, Vol. 24, 30-42.

Boles, J.S., Pilling, B.K., Goodwyn, G.W. 1994. "Revitalizing your national account management program". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9, No. 1, 24-33.

Bolton, R.N. 1998. "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction". *Marketing Science*, Vol. 17, No. 1, 45-65.

Bradford, K., Brown, S., Ganesan, S., Hunter, G., Onyemah, V., Palmatier, R., Rouzies, D., Spiro, R., Sujjan, H., Weitz, B. 2010. "The embedded sales force: Connecting buying and selling organisation". *Market Letter*, Vol. 21, 239-253.

Campbell, A.J. 2003. "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically". *Industrial Marketing Management*, 32, 375-383.

Cardozo, R.N., Shipp, S.H., Roering, K.J. 1987. "Implementing New Business-to-Business Selling Methods". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 7, 17-26.

Cespedes, F.V. 1993. "Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, No. 2, 37-55.

- Epstein, M.J., Friedl, M., Yuthas, K. 2008. "Managing Customer Profitability". *Journal of Accountancy*, December 2008, 54-59.
- Frauendorf, J., Kähm, E., Kleinaltenkamp, M. 2007. "Business-to-business Markets – Status Quo and Future Trends". *jbm*, Vol. 1, 7-39.
- Georges, L., Eggert, A. 2003. "Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationship". *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 10 (4), 1-22.
- Gosselin, D.P., Bauwen, G.A. 2006. "Strategic account management: customer value creation through customer alignment". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 6, 376-385.
- Guenzi, P., Pardo, C., Georges, L. 2007. "Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study". *Industrial Marketing Management*, 36, 121-133.
- Guesalaga, R., Johnston, W. 2010. "What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioner's priorities". *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 1063-1068.
- Guilding, C., McManus, L. 2002. "Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – A managerial accounting approach". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, 45-59.
- Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. *Kariston Kirjapaino Oy*. 224 s.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Helsinki Yliopistopaino*.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. *Helsinki Tammi*.

Homburg, C., Workman, J.P., Jensen, O. 2002. "A Configurational Perspective on Key Account Management". *Journal of Marketing*, Vol. 66, April, 38-60.

Homburg, C., Droll, M., Totzek, T. 2008. "Customer Priorization: Does It Pay-off, and How Should It Be Implemented?" *Journal of Marketing*, Vol. 72, September, 110-130.

Hornigren, C.T., Foster, G., Datar, S.M. 2000. *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. 10. painos. Prentice Hall. 906 s.

Howell, R.A. 1990. "Customer Profitability – As Critical as Product Profitability". *Management Accounting*, October 1990, 43-47.

Huber, F., Herrman, A., Henneberg, S.C. 2007. "Measuring customer value and satisfaction in services transactions, scale development, validation and cross-cultural comparison". *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31, 554-564.

Hunt, S.D., Morgan, R.M. 1994. "Relationship Marketing in the Era of Network Competition". *Marketing Management*, Vol. 3, No. 1, 18-28.

Ivens, B.S., Pardo, C. 2007. "Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer results". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 470-482.

Ivens, B.S., Pardo, C. 2008. "Key account management in business markets: an empirical test of common assumptions". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 5, 301-310.

Ivens, B.S., Pardo, C., Salle, R., Cova, B. 2008. "Relationship keyness: The underlying concept of different forms of key relationship management". *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, 513-519.

Jacobs, F.A., Johnston, W., Kotchetova, N. 2001. "Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting?". *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 353-363.

Jalkala, A., Salminen, R., Helm, S. 2007. "Reference Value of Customer Relationships". *ANZMAC 2007 Conference Paper*, University of Otago, New Zealand, 3350-3358.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Raman, P. 2005. "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management". *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, 177-192.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. *WS Bookwell Oy*. 182 s.

Katzenbach, J.R., Smith, D.K. 2005. "Discipline of Teams". *Harvard Business Review*, July-August 2005, 162-171.

Keiningham, T., Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Estrin, D. 2005. "Does customer satisfaction lead to profitability". *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2, 172-181.

Kempeners, M.A., van der Hart, H.W. 1999. "Designing Account Management Organization". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 4, 310-335.

Kumar, V., Shah, D., Venkatesan, R. 2006. "Managing retailer profitability – one customer at time!". *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 4, 277-294.

Lambe, C.J., Spekman, R.E. 1997. "National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance?". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 17, No. 4, 61-74.

Lester, E., Heitger, L.E., Heitger, D.L. 2008. "Jamestown Electric Supply Company: Assessing Customer Profitability". *Issues in Accounting Education*, May 2008, 261-280.

Lind, J., Strömsten, T. 2006. "When do firms use different type of customer accounting". *Journal of Business Research*, 59 (2006), 1257-1266.

McDonald, M., Millman, T., Rogers, B. 1997. "Key Account Management: Theory, Practice and Challenges". *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 737-757.

McKay, J. 2008. "Creating customer value". *CMA MANAGEMENT*, May 2008, 22-25.

Millman, T.F. 1996. "Global Key Account Management and System Selling". *International Business Review*, Vol. 5, No. 6, 631-645.

Mithas, S., Krishnan, M.S., Fornell, C. 2005. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management". *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, 201-209.

Montgomery, D.B., Yip, G.S. 2000. "The Challenge of Global Customer Management". *Marketing Management*, Winter 2000, 22-29.

Moon, M.A., Gupta, S.f. 1997. "Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptual Framework". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 17, No. 2, 31-41.

Möller, K.E., Laaksonen, M. 1984. "Situational dimensions and decision criteria in industrial buying: Theoretical and empirical analysis". *European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper 84-12*, Brussels.

Napolitano, L. 1997. "Customer-supplier partnering: a strategy whose time has come". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 17, No. 4, 1-8.

Nirai, R., Foster, G., Gupta, M.R., Narasimhan, C. 2008. "Understanding customer level profitability implications of satisfaction programs". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23/7, 454-463.

Nätti, S., Halinen, A., Hanttu, N. 2006. "Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 4, 304-319.

Ojasalo, J. 2001. "Key account management at company and individual levels in business-to-business relationship". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 3, 199-218.

Ojasalo, J. 2002. "Key Account Management in information-intensive services". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, 269-276.

Palmatier, R.W. 2008. "Interfirm Relational Drivers of Customer Value". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, 148-155.

Payne, A., Frow, P. 2005. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management". *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, 167-176.

Pardo, C. 1999. "Key Account Management in the Business-to-Business Field: A French Overview". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 4, 276-297.

Perry, M.L., Pearce, C.L., Sims, H.P., Jr. 1999. "Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 19, No. 3, 35-51.

Persson, A., Ryals, L. 2010. "Customer assets and customer equity: Management and measurement issues". *Marketing Theory*, Vol. 10, 417-436.

Pfeifer, P.E., Haskins, M.E., Conroy, R.M. 2005. "Customer Lifetime Value, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending". *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, 11-25.

Piercy, N., Lane, N. 2006. "The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies". *European Management Journal*, Vol. 24, Nos. 2-3, 151-162.

Pitta, D., Franzak, F., Fowler, D. 2006. "A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers". *Journal of Consumer Marketing*, 23/7, 421-429.

Reid, D.A., Plank, R.E. 2000. "Business marketing comes of age: a comprehensive review of the literature". *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 7 (2/3), 9-185.

Ryals, L., Knox, S. 2006. "Measuring and managing customer relationship risk in business markets". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 823-833.

Ryals, L. 2006. "Profitable relationship with key customers: how suppliers manage pricing and customer risk". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14, 101-113.

Salminen, R. 2001. "Success factors of a reference visit – a single case study". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 6, 487-507.

Salminen, R., Möller, K. 2004. "Use of References in Industrial Bidding – A Decision Process Analysis". *Journal of Marketing Management*, 20, 133-155.

Salminen, R., Arpalo, J., Pekkarinen, O., Jalkala, A., Mirola, T. 2008-1. "Characteristics of a good customer reference for a process equipment supplier". *Competitive paper proposal for the 24th IMP Conference*, Uppsala University, September 4-6, 1-5.

Salminen, R., Jalkala, A. 2008-2. "Communicating customer references on industrial companies' Web sites. *Industrial Marketing Management*, doi:10.1016/j.indmarman.2008.04.009, 1-13.

Salojärvi, H., Sainio, M.-L., Tarkiainen, A. 2010. "Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships". *Industrial Marketing Management*, 39, 1395-1402.

Salojärvi, H., Sainio, L-M. 2010. "Customer knowledge processing and key account performance". *European Business Review*, Vol. 22, No. 3, 339-352.

Schultz, R.J., Evans, K.R. 2002. "Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 22, No. 1, 23-31.

Senqupta, S., Krapfel, R.E., Pusateri, M.A. 1997. "A Strategic Sales Force: Work load, compensation, and technology all affect key account management". *Marketing Management*, Summer 1997, 28-34.

- Sharma, A. 1997. "Who prefers key account management program? An investigation of business buying firm characteristics". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 17, No. 4, 27-39.
- Shi, L.H., Zou, S., White, J.C., McNally, R.C., Cavusgil, S.T. 2005. "Executive Insights: Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers". *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 2, 93-113.
- Spekman, R.E., Johnston, W.J. 1986. "Relationship Management: Managing the Selling and and the Buying Interface". *Journal of Business Reseach*, Vol. 14, December, 519-531.
- Stein, A., Smith, M. 2009. "CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets". *Industrial Marketing Management*, 38(2), 198-206.
- Stevenson, H. 1981. "Payoffs from national account management". *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, Issue 2, 119-124.
- Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 1999. Create Value with Strategic Accounts. *Multiprint*. 175 s.
- Zahay, D. 2008. "Successful B2B customer database management". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, Issue 4, 264-272.
- Zupancic, D. 2008. "Towards an integrated framework of key account management". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 5, 323-331.
- Van Raaij, E. 2005. "The Strategic Value of Customer Profitability Analysis". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 4, 372-381.

- Van Triest, S. 2005. "Customer size and customer profitability in non-contractual relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, 148-155.
- Weilbaker, D.C., Weeks, W.A. 1997. "The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective". *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. 17, No. 4, 49-59.
- Weitz, B.A., Bradford, K.D. 1999. "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, 241-254.
- Wengler, S., Ehret, M., Saab, S. 2005. "Implementation of Key Account Management: Who, why and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs". *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 103-112.
- Wilson, K., Milman, T. 2003. "The global account manager as political entrepreneur". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 151-158.
- Workman, J.P. Jr., Homburg, C., Jensen, O. 2003. "Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness". *Journal of the Academic of Marketing Science*, Vol. 31, No. 1, 3-21.
- Yip, G.S., Madsen, T.L. 1996. "Global Account Management: The New Frontier in Relationship Marketing". *International Marketing Review*, Vol. 13, Issue 3, 24-42.
- Yu, S-H. 2007. "An Empirical Investigation on the Economic Consequences of Customer Satisfaction". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, 148-155.

**Pro gradu, Marko Lindeman
AVAINASIAKASTOIMINTA TEOLLISUUSMARKKINOINNISSA**

Puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltava saa kuitenkin vastata omin sanoin avainasiakastoimintaan liittyviin kysymyksiin. Haastattelija haastaa haastateltavan mahdollisin lisäkysymyksin ja tarkennuspyyntöjen avulla.

- **Mitkä ovat mielestänne avainasiakastoiminnan keskeiset tavoitteet?**
- **Mitkä ovat mielestänne avainasiakastoiminnan haasteet?**
- **Millainen avainasiakastoimintamallin tulisi mielestänne olla avainasiakaspäällikön osalta?**
 - Pitäisikö avainasiakaspäällikön olla kokopäiväinen vai tulisi-ko se hoitaa oman toimen ohessa? Ja miksi?
 - Pitäisikö toimittajayritys X:lla olla yksi vai useampi avainasiakaspäällikkö avainasiakasyritys A:ta varten? Ja miksi?
- **Miten avainasiakkaiden valinta tulisi toteuttaa?**
 - Kenen/keiden tulisi valita avainasiakkaat?
 - Millä kriteereillä avainasiakkaat tulisi valita?
- **Millä tavalla avainasiakassuhdetta tulisi mitata?**
 - Mitkä ovat keskeiset suorituskykymittarit?
- **Voiko avainasiakas menettää avainasiakas-statuksen, jos esimerkiksi asiakassuhde suorituskykymittareiden mukaan heikko?**
- **Vapaa sana**

Pro gradu, Marko Lindeman
AVAINASIAKASTOIMINTA TEOLLISUUSMARKKINOINNISSA

Puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltava saa kuitenkin vastata omin sanoin avainasiakastoimintaan liittyviin kysymyksiin. Haastattelija haastaa haastateltavan mahdollisin lisäkysymyksin ja tarkennuspyyntöjen avulla.

- **Tietääkö asiakasyritys A olevansa toimittajayrityksen X avainasiakas?**
 - jos tietää, niin mistä?
- **Onko hyvä, että asiakasyritys A on avainasiakas sekä toimittajayritys X:n A-segmentille kuin B-segmentin kahdelle eri liiketoimintalinjalle? Vai olisiko selkeää, jos teitä palvelisi vain yksi toimittajayritys X:n avainasiakasorganisaatio? Jos, niin miksi?**
 - mitä etuja/lisääarvoa koette saavanne avainasiakastoiminnasta?
 - olisiko tilanne sama ilman avainasiakas-statusta?
 - onko asiakasyritys A:lla halu olla toimittajayritys X:n avainasiakas?
- **vastaako toimittajayritys X:n avainasiakastoiminta asiakasyritys A:n odotuksia?**
 - jos ei, niin mitä puuttuu?
- **parannusehdotuksia toimittajayritys X:n avainasiakastoiminnalle?**
 - mitä avainasiakastoiminnassa pitäisi muuttaa ja miksi?
 - miten toimintaa pitäisi kehittää eli mitä toimittajayritys X:n pitäisi tehdä toisin/paremmiin, jotta avainasiakastoiminta toisi asiakasyritys A:lle enemmän lisäarvoa?
 - voisiko asiakasyritys A toimia avainasiakkaana toisin?
- **Vapaa sana**

Haastattelut:

Toimittajayritys X:

Henkilö A, sähköposti, 26.3.2013

Henkilö B, sähköposti, 19.3.2013

Henkilö C, sähköposti, 4.4.2013

Henkilö D, sähköposti, 18.3.2013

Asiakasyritys A:

Henkilö V, sähköposti, 14.4.2013

Henkilö W, sähköposti, 8.4.2013

Muu aineisto:

Verkkosivut, toimittajayritys X

Verkkosivut, asiakasyritys A

Asiakastietokanta, toimittajayritys X

Toimittajayritys X

Henkilö	Asema	Aika avainasiakas-toiminnassa	Rooli avainasiakastoiminnassa
A	Myyntijohtaja, EMEA	5 vuotta	Entinen avainasiakasjohtaja segmentin B osalta. Merkittävä rooli toimittajayritys X:n avainasiakas-toiminnan kehittämisessä.
B	Myyntipäällikkö, Suomi	15 vuotta	Avainasiakas A:n globaali avainasiakaspäällikkö segmentin A osalta. Vuosien työ avainasiakassuhteen ja luottamuksen rakentamisessa.
C	VP, Sales & Marketing, Nordic	> 20 vuotta	Avainasiakas A:n globaali avainasiakaspäällikkö segmentin B osalta. Vuosien työ avainasiakassuhteen ja luottamuksen rakentamisessa.
D	Täysipäiväinen avainasiakaspäällikkö.	8 vuotta	Avainasiakas A:n globaali avainasiakaspäällikkö segmentin B osalta. Merkittävä panos uusien toimintamallien luomisessa avainasiakkaan kanssa.

Avainasiakasyritys A

Henkilö	Asema	Aika avainasiakastoiminnassa	Rooli avainasiakastoinnassa
W	Hankintapäällikkö, tietty kategoria	5 vuotta	Keskeinen rooli asiakasyrityksen osalta avainasiakastoinnin kehittämissä toimittajayritys X:n B-segmentin kanssa
V	Hankintapäällikkö, tietty kategoria	10 vuotta	Keskeinen rooli asiakasyrityksen osalta avainasiakastoinnin kehittämissä toimittajayritys X:n A-segmentin kanssa