



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Asiakastiedon hallinta avainasiakassuhteissa

Customer knowledge management in key account relationships

21.12.2014

Tekijä: Kaisa Rimpiläinen

Opponentti: Pia Hämäri

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.2 Teoreettinen viitekehys	3
1.3 Kirjallisuuskatsaus	4
1.4 Keskeiset käsitteet	5
1.5 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä	6
2. ASIAKASTIEDON HALLINTA	8
2.1 Asiakastieto	8
2.2 CKM mallit	11
2.3 Asiakastiedon hallintaa edistävät tekijät	15
3. AVAINASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN	20
3.1 Avainasiakassuhteiden kehittyminen	22
3.2 Asiakastieto KAM:issa	23
4. CASE KUUSAKOSKI OY	27
4.1 Tutkimusmetodologia	28
4.2 Kuusakoski Oy:n avainasiakassuhteet	28
4.3 Asiakastiedon rooli Kuusakoski Oy:n avainasiakassuhteissa	31
4.4 Asiakastiedon hallintaa edistävät ja rajoittavat tekijät Kuusakoski Oy:n avainasiakassuhteissa	33
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET:	41

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

LYHENNELUETTELO

CKM	Customer Knowledge Management, asiakastiedon hallinta
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuuksien hallinta
KAM	Key Account Management, avainasiakkuuksien hallinta
KM	Knowledge Management, tietojohdaminen
IT	Information Technology, tietotekniikka

1. JOHDANTO

Eräs yrityksen menestystekijöistä millä tahansa alalla on yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisen tiedon mahdollisimman tehokas hyödyntäminen ja jakaminen oikeille henkilöille. Usein yrityksissä keskitytään kuitenkin enimmäkseen yrityksen sisäisen tiedon jakamiseen eli tietojohdantamiseen asiakkailta saatavan tiedon hyödyntämisen sijaan. Toinen yleinen yritysten kompastuskivi on keskittyminen CRM:ssä asiakkaasta saatavaan, eli käytännössä yleensä kvantitatiiviseen tilastotietoon, asiakkailta itseltään saatavan tiedon sijaan. Tämä asiakkailta saatava tieto voi olla luonteeltaan myös hiljaista tietoa, jonka hyväksikäyttö ja jakaminen yrityksen sisällä voi olla vahva kilpailuetu näiden asiakasyritysten kanssa toimittaessa (Gibbert et al 2002).

Asiakastiedon hankinnassa ja hyväksikäytössä tärkeimpiä tietolähteitä ovat yrityksen avainasiakkaat, joiden kanssa yleensä ollaan tiiviimmässä kontaktissa kuin muiden asiakkaiden kanssa. Avainasiakkailta on mahdollista kerätä tietoa helpommin, kun on saatu luotua tiiviit yhteistyösuhteet. Toisaalta tällaisten suhteiden luominen vaatii pitkäjänteistä työtä ja aikaa kuten McDonald et al (2003) malli (luku 3.1) osoittaa. Se kuitenkin kannattaa, sillä kun päästää vaiheeseen, jossa molemmat osapuolet saavat tietoa toisiltaan voidaan näitä tietoja hyödyntää parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen avainasiakkaille.

Tässä kandidaatin työssä tutkitaan asiakastiedon hallintaa (customer knowledge management) avainasiakassuhteiden viitekehyksessä sekä niitä haasteita ja erityispiirteitä joita siihen liittyy. Case-yrityksenä on suomalainen kierrätysyritys Kuusakoski, joka nojaa avainasiakasmarkkinoinnissaan paljon henkilökohtaiseen myyntityöhön, mikä mahdollistaa tiiviiden asiakassuhteiden syntymisen ja tiedon siirtymisen yrityksestä toiseen. Toisaalta henkilökohtainen myyntityö luo myös haasteita, sillä tiedon leviämien word-of-mouth efektillä yrityksen sisällä ei ole mitenkään taattua. Haastattelu Kuusakosken edustajan kanssa tuo selvyyttä siihen miten näihin haasteisiin on tässä yrityksessä vastattu.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämä kandidaatin tutkielma käsittelee asiakastiedon hallintaa, levittämistä ja hyödyntämistä yritysten avainasiakashallinnassa. Tavoitteena on selvittää miten yritykset hallitsevat asiakkailta saatavaa tietoa liiketoiminnassaan ja millä tavoin sitä voisi hyödyntää erityisesti avainasiakkaiden kohdalla. Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti tietoon, joka saadaan asiakkailta, eli siis tietoon, joka on asiakkailla hallussaan ja jonka he ovat valmiita jakamaan.

Tutkielmassa selvitetään mitä asiakastiedon hallinta (Customer Knowledge Management, CKM) on sekä millaisia erilaisia malleja sen kuvaamiseen on luotu. Erityisen tarkkailun kohteena ovat yritysten avainasiakkaat ja se miten niiltä kerättyä tietoa hallitaan, levitetään ja hyödynnetään yrityksessä. Näiden pohjalta tutkielman tutkimuskysymykset ovat muotoa:

Päätutkimuskysymys

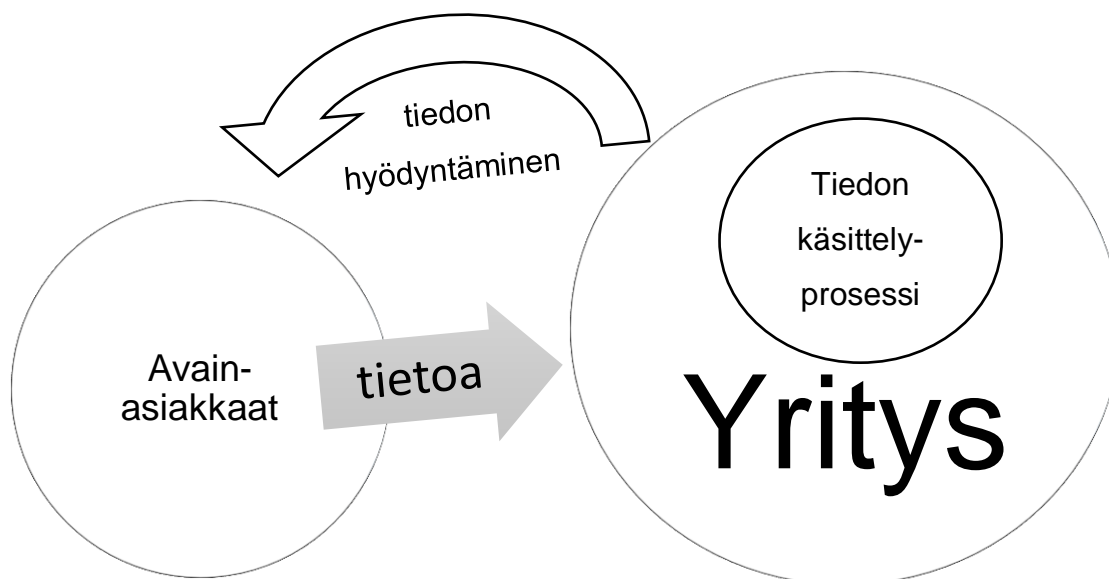
Miten asiakastietoa voidaan hallita yrityksen avainasiakastoiminnassa?

Alatutkimuskysymykset

- Mitä asiakastieto on?
- Mitä on avainasiakassuhteiden johtaminen?
- Mitä erityispiirteitä liittyy avainasiakassuhteiden asiakastiedon hallintaan?

1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys (Kuva 1) kuvaa sitä, miten tieto siirtyy asiakkailta yritykselle ja toisaalta miten tätä tietoa voidaan jatkossa hyödyntää kun yritys tarjoaa tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaille. Asiakkailta saatavaa tietoa käsitellään yrityksen sisällä ja levitetään mahdollisimman laajalle, jotta kaikki työntekijät, jotka ovat tekemisissä avainasiakkaiden kanssa, voivat tätä tietoa hyödyntää. Viitekehyksessä on puhutaan avainasiakkaista, sillä tutkielmassa avainasiakkaat eli yrityksen merkittävimmät asiakkaat ovat erityisessä roolissa ja heiltä saatavaan tietoon ja sen hyödyntämiseen keskitytään. Tätä samaa tiedonhankintatapaa voidaan kuitenkin käyttää myös muissa asiakassuhteissa ja myös muista asiakassuhteista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää avainasiakkaiden kanssa toimittaessa. Tässä tutkielmassa kuitenkin rajataan tarkastelu koskemaan vain yrityksen avainasiakkailta saatavaa tietoa ja sen hallintaa asiakasrajapinnassa ja yrityksen sisällä. Toinen rajaus, mikä tutkimuksessa tehdään on asiakkaita koskemattoman tiedon poisjättäminen tarkasteusta. Avainasiakkaiden ja yrityksen välillä tietoa siirtyy paljon myös muihin asioihin liittyen, mutta tätä tietoa ei tässä työssä huomioida.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Asiakastiedon hallinta (Customer Knowledge Management, CKM) on suhteellisen uusi tieteenala, josta on saatavilla rajallinen määrä tutkimusta, eivätkä kaikki lähteet ole täysin johdonmukaisia tavassa, jolla ne käsittelevät aihetta. Suurin osa aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta on tältä vuosituhannelta. Itse käsite Customer Knowledge Management on lähtöisin García-Murillon ja Annabin vuonna 2002 tehdystä tutkimuksesta. CKM:n konsepti luotiin alun perin CRM:n, eli asiakkuuksien hallinnan, ja tietojohdamisen puutteiden voittamiseksi yhdistämällä CRM ja tietojohdamisen malleja uudeksi näiden rajapintoja rikkovaksi yhtenäiseksi asiakastiedon hallinnan malliksi. Tässä mallissa tieto asiakkaalle, asiakkaasta ja asiakkaalta ovat tietovirtoja CRM:n sisällä ja CKM sisältää osaamisen, yhteistyön, sisällön ja yhdistämisen. (Gebert, Geib, Kolbe ja Brenner 2003, 118).

Avainasiakkuuksien hallinta (Key Account Management, KAM) on huomattavasti asiakastiedonhallintaa tutkitumpi ala ja sen sisältä löytyy lukuisia eri tutkimusvirtauksia. KAM onkin viime vuosikymmeninä noussut yhdeksi tärkeimmistä käsitteistä B-to-B markkinoinnissa (Gounaris ja Tzempelikos 2012, 174). Suuri osa aiemmasta tutkimuksesta liittyy joko KAM-järjestelmien suunnitteluun (esim. Millman ja Wilson, 1995) tai avainasiakaspäälliköiden toimintaan (esim. Sengupta Krapfel, ja Pusateri 2000). Sen sijaan tämän tutkielman näkökulmaan eli avainasiakkailta saatavan tiedon hallintaan ja hyödyntämiseen on kiinnitetty kirjallisuudessa vähemmän huomiota. Tästä näkökulmasta on tehty kuitenkin jonkin verran tutkimusta viime vuosina. Nätti, Halinen ja Hanttu (2006) ovat tutkineet palveluorganisaatioissa tapahtuvaa avainasiakkuuksien asiakastiedon hallintaa. Myös Salojärvi ja Sainio (2010) ovat tutkineet aihetta ja heidän mukaansa menestyksellä avainasiakassuhteiden hallinta vaatii asiakastiedon hankkimista, levittämistä ja hyödyntämistä. Salojärvi (2010) on myös tehnyt väitöskirjansa asiakastiedon prosessoinnista avainasiakashallinnasta ja tähän väitöskirjaan sisältyy viisi aihetta sivuavaa artikkelia, jotka käsittelevät eri osa-alueita avainasiakassuhteiden asiakastiedon hallinnasta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Asiakastiedon hallinta yhdistelee piirteitä tietojohdamisesta (Knowledge Management) ja asiakkuuksien johtamisesta (Customer Relationship Management, CRM) siten, että siinä missä asiakkuuden johtaminen käsittelee ennen kaikkea tietoa asiakkaasta, asiakastiedon hallinnassa korostuu suoraan asiakkailta saatavan tiedon hallinta. (Gibbert, Leibold ja Probst 2002, Gebert et al 2003, Rollins ja Halinen 2005 yms.)

Asiakastiedon hallinta on osa kokonaisvaltaisempaa asiakkuuksien hallintaa (Customer Relationship Management), josta käytetään yleisesti lyhennettä CRM. Asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuuksien hallinta ovat suomenkielisiä käännöksiä englannin Customer Relationship Management -termille ja niillä tarkoitetaan samaa asiaa, eli yritykselle tärkeiden nykyisten ja tulevien asiakassuhteiden johtamista ja hallintaa. Asiakkuuden hallinnan avulla yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet ja siten vastaamaan niihin paremmin sekä muuttumaan yrityksenä asiakaslähtöisempään suuntaan (Mäntyneva 2001, 9-10).

Asiakkuuden hallinnalla on kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä, joista osalla tarkoitetaan pelkkää asiakastietojärjestelmää ja toisissa korostetaan asiakaslähtöisen filosofian merkitystä. Rababah, Mohd ja Ibrahim (2011, 223) ovat tutkineet eri määritelmiä ja yhdistäneet ne seuraavaan muotoon:

”CRM:llä rakennetaan asiakaslähtöistä kulttuuria, jonka strategia on luotu hankkimaan asiakkaita, parantamaan kannattavuutta ja säilyttämään olemassa olevia asiakassuhteita. Tämän mahdollistaa IT-sovellus; tarkoituksena on hyödyttää sekä organisaatioita, että asiakkaita.”

Toinen tutkimussuuntaus, joka vahvasti linkittyy asiakastiedon johtamiseen, on **tietojohdaminen**. Tietojohdamisen tehtävänä organisaatiossa on muodostaa kokonaiskuva tiedosta, joka on organisaation hallussa ja valjastaa se hyödyttämään liiketoimintaa (Laihonen et al 2013, 13).

Gebert et al (2003, 107) sanovat CRM:n keskittyvän hallitsemaan suhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä kun taas tietojohdamisessa nähdään tieto yrityksen menestystekijänä. Suhteiden hallinnointi vaatii kuitenkin myös asiakastiedon

hallinnointia; sekä asiakkaista että asiakkailta saatavan tiedon hallinnointia. Gibbert et al (2002, 459) näkevät CKM:n asiakkailta saatavan tiedon hallintana tai johtamisena eli sen tiedon johtamisena, joka on asiakkailla hallussaan.

Avainasiakassuhteiden hallinta (englanniksi Key Account Management, josta lyhenne KAM) on McDonaladin, Millmanin, ja Rogersin (1997, 737) määritelmän mukaan myyvien yritysten lähestymistapa, jonka tarkoituksena on rakentaa uskollisten avainasiakkaiden portfolio tarjoamalla heille jatkuvasti heidän omiin tarpeisiinsa räätälöityjä tuotteita ja/tai palveluita. Millmanin ja Wilson määritelmä (1995, 10) täydentää tätä kuvaamalla avainasiakkaat sellaisiksi asiakkaiksi, joilla on strategista merkitystä yritykselle.

1.5 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä

Tässä kandidaatintutkielmassa on kolme pääosuutta: johdanto, kahteen erilliseen osaan jakautuva teoreettinen osuus sekä empiriaosuus. Johdanto-osiossa käydään läpi tutkimuksen taustoja ja rakennetta sekä selvitetään tutkimusongelmat ja keskeiset käsitteet. Teoreettinen osuus esittelee tutkielman eri osa-alueet: avainasiakkuuksien hallinnan ja asiakastiedon hallinnan sekä sen, mikä näitä kahta yhdistää. Ensimmäinen osuus teoriasta keskittyy asiakastietoon ja siihen liittyviin teorioihin ja kirjallisuuteen. Tässä osuudessa käydään läpi myös niitä tekijöitä, jotka edistävät onnistunutta asiakastiedon hallintaa. Toinen teoriaosuus keskittyy avainasiakkuuksien hallintaan ja siihen miten avainasiakkuudet liittyvät asiakastietoon. Empiriaosuutta varten on haastateltu Kuusakoski Oy:n aluepäällikköä Juha Ahvenaista ja siinä selvitetään miten Kuusakoskella hallitaan asiakastietoa avainasiakassuhteissa. Viimeisessä kappaleessa tuodaan teoria ja empiria yhteen johtopäätösten muodossa ja pohditaan sitä mitä Kuusakoskella on tehty oikein ja missä on vielä parantamisen varaa.

Tutkimuksen teoriaosuus on kirjallisuuskatsaus, joka perustuu pääosin tieteellisiin artikkeleihin koskien asiakastiedon hallintaa ja avainasiakassuhteita. Myös muita

kirjallisia lähteitä on käytetty hyödyksi. Empiirinen osio puolestaan koostuu tapaustutkimuksen eli case-tutkimuksen avulla kerätystä aineistosta liittyen Kuusakoski Oy asiakastiedon hallintaan erityisesti avainasiakassuhteissa. Tapaustutkimus on Yin (1987, 23) mukaan luonteeltaan sellainen empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan määriteltyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Se sisältää Hirsjärven Remeksen ja Sajavaaran (2008, 130) määritelmän mukaan yksityiskohtaista intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tässä tutkimuksessa rajataan tutkimusympäristöksi Kuusakoski Oy avainasiakkaineen. Toiminta, jota tarkastellaan, on asiakastiedon hallinta tässä rajapinnassa ja yrityksen sisällä. Voidaan ajatella, että Kuusakoski ja sen avainasiakkaat ovat joukko toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimuksen lajiksi on valittu tapaustutkimus toisaalta siksi, että sen avulla saadaan luotua laaja kuva yksittäiseen ilmiöön yksittäisessä yrityksessä, mutta myös sen takia, ettei avainasiakassuhteiden asiakastiedon hallinnasta ole tehty aiemmin tapaustutkimusta.

Tutkimuksessa on hyödynnetty kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään yhtenäisenä kokonaisuutena, jonka avulla tarkastellaan yksittäisen kokonaisuuden sisäistä rakennetta. Laadullinen tutkimus pyrkii ennen kaikkea aiheensa ymmärtämiseen, ei niinkään tilastolliseen selittämiseen (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari 1995, 126).

2. ASIAKASTIEDON HALLINTA

Asiakastiedon hallinta on asiakkaalta saatavan tiedon hallintaa, jossa linkittyvät tietojohdamisen ja asiakkuuksien johtamisen teorit (Gibbert et al 2002, Gebert et al 2003, Rollins ja Halinen 2005, Zhang 2011 yms.). Siinä missä CRM:ssä yrityksen ja sen tämänhetkisen asiakaskunnan välisen suhteen hallinta nähdään tärkeänä yrityksen menestystekijänä, korostetaan tietojohdamisessa tiedon merkitystä yrityksen menestykselle (Gebert et al 2003, 107). Nykyään kiinnitetään yhä enemmän huomiota suoraan asiakkailta saatavaan tietoon (Buchonowska 2011, 34). Fiksut yrityksen ymmärtävätkin, että yritysasiakkailta on enemmän tietoa kuin mitä aluksi voisi luulla ja pyrkivätkin siksi saamaan tietoa suoraan asiakkailtaan myyntiedustajiltaan saatavan tiedon lisäksi (Gibbert et al 2002, 461).

2.1 Asiakastieto

Asiakastieto on yksi kenties yksi monimutkaisimmista tietotyypeistä, joita yrityksellä on käytössään. Sitä saadaan useista eri lähteistä, sillä voi olla asiayhteyteen sidottu merkitys, se on dynaamista ja se muuttuu nopeasti (Davenport ja Klahr 1998, 199–200). Osa asiakastiedosta kerätään liiketoimintatapahtumista, kun taas osan saaminen vaatii suoraa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa (Garcia-Murillo & Annabi 2002, 875). Erityisesti hiljainen tieto (tacit knowledge) välittyy vain suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. Asiakastiedon hallinta on paitsi asiakkailta olevan tiedon keräämistä, myös sen jakamista ja laajentamista hyötyjen saavuttamiseksi sekä yritykselle että sen asiakkaille (Gibbert et al 2002, 460).

Asiakastietoa on olemassa kahta eri tyyppiä: selkeää ja helposti lausuttavaa eli eksplisiittistä sekä vaikeammin hahmotettavaa hiljaista tietoa. Monissa yrityksissä, joissa ylipäänsä asiakastietoa tietoisesti hyödynnetään tai pyritään hyödyntämään, keskitytään lähinnä eksplisiittisen tiedon järjestelemiseen ja varastointiin. Polanyi (1966, 22) näkee eksplisiittisen tiedon sellaisena tietona, joka on helposti siirrettävissä formaalissa systemaattisessa kielessä. Dawson (2000, 17) puolestaan

täsmentää sen olevan liikutettavissa välikäden, kuten-IT järjestelmän, kautta. Hiljainen tieto ei sen sijaan taivu yhtä helposti tällaiseen liikutteluun. Hiljaisella tiedolla on aina henkilökohtainen ulottuvuus, mikä tekee siitä vaikeasti formalisoitavaa ja eteenpäin viestittävää (Polanyi, 1966, 4-5). Se liittyy vahvasti toimintaan, sitoutumiseen ja osallistumiseen jossakin tietyissä kontekstissa (Nonaka 1994, 16) sekä työntekijöiden omiin taitoihin ja osaamiseen (Hall 1992, 139). Nelson ja Winter (1982) kertovat että hiljainen tieto voi yhtä hyvin myös olla varastoituneena organisaation rutiineihin. Sen eteenpäin siirtämiseen vaaditaan aktiivisuutta ja konkreettista osallistumista (Nonaka 1994, 23–24). Ainut tapa välittää hiljaista tietoa on sosiaalisen siirron kautta (Dawson, 2000, 17), joka tapahtuu suorassa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa.

Asiakastieto ei tässä yhteydessä ole pelkästään dataa, vaikka sitäkin analysoidaan. Se ei myöskään ole pelkästään sosiaalisia tai transaktionaalisia suhteita, vaan sen tulisi sisältää molempia – tietoa, jota saadaan asiakkaista ja tietoa, jota asiakkailla on ja joka voi auttaa organisaatiota saamaan etua suhteessa kilpailijoihin. Siksi organisaatioiden tulisi kehittää strategioita, jotka helpottavat heitä käyttämään dynaamista integraatioita molemmista: järjestelmistä ja ihmisistä. (Rowley 2002, 269). Asiakastietoa (customer knowledge) luodaan systemaattisesti asiakasinformaatiosta, joka muunnetaan asiakasdatasta integroimalla informaatio läpi organisaation (Campbell 2003, 376).

Vaikka asiakastieto onkin monimutkaista ja usein hiljaista tietoa, voidaan sitä myös hallita ja hyödyntää yrityksissä. García-Murillon ja Annabin (2002) mukaan asiakastiedon hallinta luo parempaa ymmärrystä asiakkaista sekä heidän todellisista tarpeistaan ja odotuksistaan. Näiden asioiden hahmottaminen onkin tärkein motivaattori asiakastiedon hallinnalle. Gibbert et al (2002) puolestaan korostavat CKM:n lisäävän yhteistyön kautta innovaatioita ja kasvua, joka saadaan aikaan asiakkaita hankkimalla ja harjoittamalla aktiivista arvoa luovaa vuoropuhelua heidän kanssaan.

Tietovirrat CRM-prosessissa voidaan, Gebert et al (2003, 109) mukaan, lajitella kolmeen kategoriaan. Nämä ovat tietoa asiakkaille (knowledge for customers), tietoa asiakkaista (knowledge about customers) ja tietoa asiakkailta (knowledge from customers). Näistä viimeisin on merkittävimmissä osassa asiakastiedon hallinnassa,

joskin kaikki ovat tärkeitä palasia laadukkaassa asiakkuuksien hallinnassa. Tiedon välittäminen asiakkaille on ennen kaikkea asiakkaiden tiedon tarpeisiin vastaamista, mutta myös luottamuksen rakentamista. Esimerkkejä asiakkaille annettavasta tiedosta ovat tiedot tuotteista, markkinoista ja toimittajista. Tietoa asiakkaista kerätään, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan motiiveja ostaa tuotetta tai palvelua ja jotta näihin motiiveihin osataan vastata personoidulla tavalla. Tietoa kerätään mm. asiakkaiden ostohistoriasta, yhteyksistä, vaatimuksista sekä ostoaktiiviteeteista. Tieto asiakkailta on nimensä mukaisesti asiakkailta itseltään saatavaa tietoa, joka voi asiakkaille tarjottavan tiedon tapaan koskea tuotteita, toimittajia ja markkinoita. Tätä tietoa kootaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tavoitteena on ylläpitää jatkuvaa kehitystä eli palvelujen kehittymistä ja tuotekehitystä. (Gebert et al 2003, 109). Yritykset, jotka ymmärtävät asiakastiedon hallinnan luonteen, etsivät tietoa suoran vuorovaikutuksen kautta asiakkailta itseltään sen lisäksi, että he hankkivat tietoa asiakkaista eri lähteistä (Gibbert et al 2002, 461).

Asiakastiedon hallinnalla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, mutta sen kompastuskivet on myös tiedostettava. Gibbert et al (2002, 466) ovat löytäneet kaksi tällaista sudenkuoppa, joita yritysten pitäisi välttää. Ensinnäkin haasteita luo oikeanlaisen yrityskulttuurin luominen, jossa asiakkaita ei nähdä vain tulolähteenä vaan myös tiedonlähteenä. Asiakkaan rooli pitää siis muuttaa yrityksen työntekijöiden silmissä, eikä tämä välttämättä ole helppoa. Toinen vaikeuksia mahdollisesti tuottava osa on osaamishaaste. Tällä tarkoitetaan niiden taitojen ja prosessien sisältämistä yritykseen, joita tarvitaan ottamaan kaikki hyöty irti asiakastiedon hallinnan osallistavista tekniikoista. (Gibbert et al 2002, 466)

2.2 CKM mallit

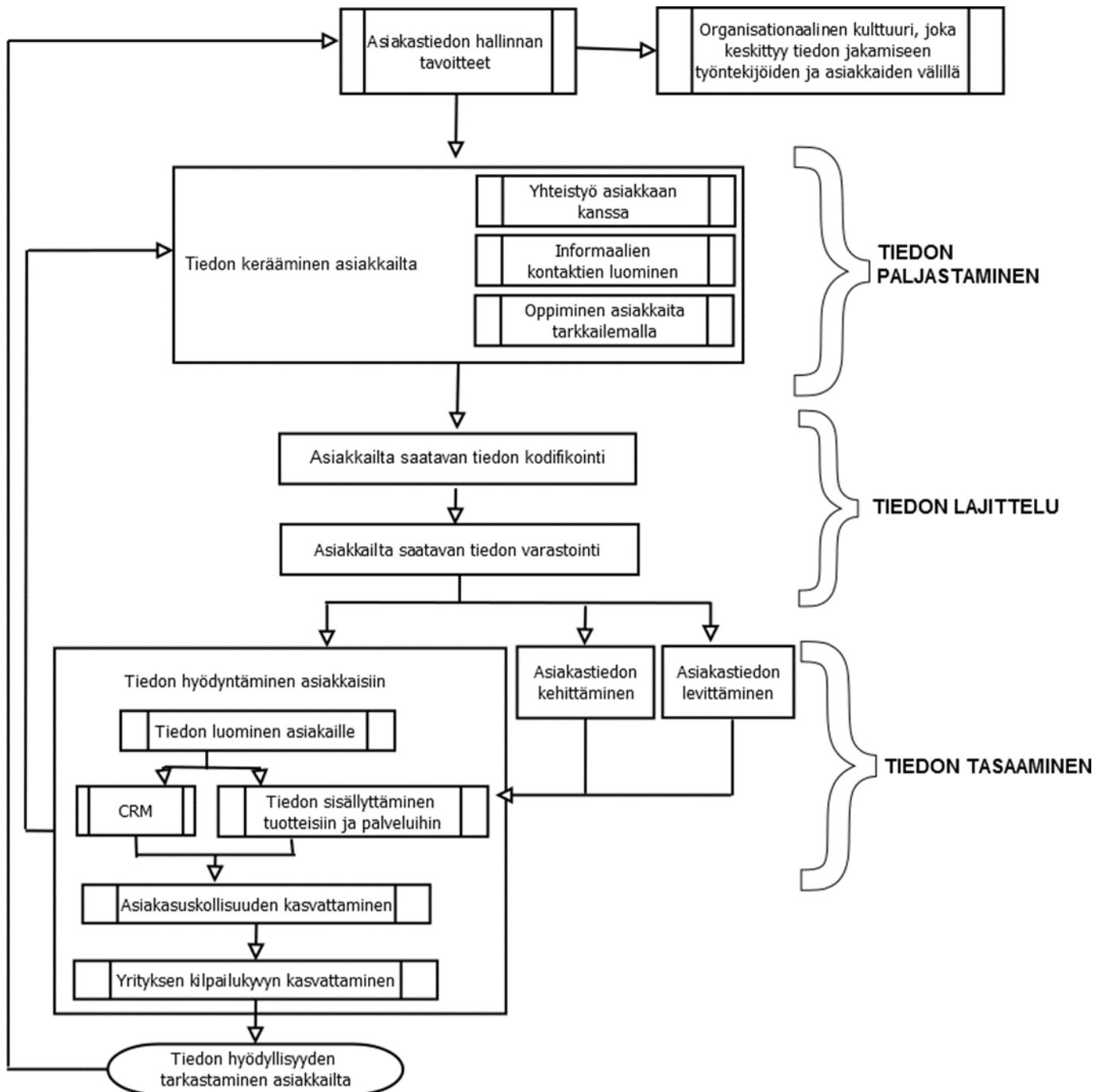
Asiakastiedon hallintaa (CKM) kuvaamaan on luotu jonkin verran malleja, joista tässä kappaleessa esitellään muutamia olennaisimpia avainasiakassuhteiden asiakastiedon hallinnan kannalta.

García-Murillon ja Annabin (2002, 879–882) malli kuvaa tietovirtaa asiakkaan ja organisaation välillä asiakas–yritys vuorovaikutuksessa. Tämä malli koostuu kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat 1) tiedon paljastuminen, 2) tiedon lajittelu ja 3) tiedon tasaaminen. Tiedon paljastumisen vaiheessa myyjä antaa asiakkaalle kaiken vaaditun tiedon keskittyen erityisesti myytävää tuotetta koskevaan tietoon. Myyjä ei ole tilanteessa vain tuotteen perustietojen kertoja, vaan hän on samalla tarkkaavainen kuuntelija, joka asiakkaan tiedottamisen lisäksi voi kerätä tietoa asiakkaan mieltymyksistä koskien tuotetta, kilpailevia tuotteita ja sitä mikä tekee niistä houkuttelevia sekä jopa toimialan trendeistä. Myyjän keräämä tieto kertoo siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Vaikka nämä seikat eroaisivatkin eri ihmisillä, voidaan keräämällä laajasti tietoa luoda yleisiä suuntalinjoja siitä, mikä asiakkaita miellyttää. Tiedon lajittelun vaiheessa myyjä luo henkisen kartan asiakkaan tarpeista perustuen ensimmäisessä vaiheessa esille tulleeseen tietoon. Asiakkaan mieltymykset voivat tässä vaiheessa muuttua ja myyvän osapuolen tulee reagoida näihin muutoksiin ja muovata tiedonjakamisen tekniikoitaan vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan tarpeisiin. Viimeinen vaihe García-Murillon ja Annabin (2002, 880) mallissa on tiedon tasaaminen, joka pitää sisällään yhteisymmärryksen saavuttamisen molempien osapuolten tarpeista ja perspektiiveistä. Parhaassa tapauksessa päästään tilaan, jossa sekä myyjän että ostajan tavoitteet ja yhteisymmärrys saavutetaan.

Myös Buchonowska (2011, 34–35) on luonut mallin, jossa käydään asiakastiedon hallinnan vaiheita kronologisesti läpi. Hänen mallinsa auttaa ymmärtämään asiakastiedon luomisen ja hyväksikäytön prosessia yhdistämällä siihen kolme eri asiakastiedon tyyppiä: tieto asiakkaasta, tieto asiakkaalta ja tieto asiakkaalle (Buchonowska 2011, 34). Koska tässä tutkielmassa on määritelty asiakastiedon (customer knowledge) olevan erityisesti asiakkaalta saatavaa tietoa, jätetään tässä asiakkaasta saatava tieto vähemmälle huomiolle. Buchonowskan mallin

ensimmäinen vaihe on määrittellä yrityksen asiakastiedon hallinnalle relevantit tavoitteet. Tavoitteiden määrittely koostuu kolmesta ala-prosessista: 1) asiakkailta tarvittavien tietojen määrittely, 2) aukkojen löytäminen jo asiakkaista olemassa olevasta tiedosta sekä 3) asiakastiedon lähteiden ja hankintametodien määrittely. Tarkoituksena on, että prosessissa voidaan keskittyä yritykselle olennaiseen asiakastietoon ja siten estää informaatiohäky. Seuraavana Buchonowskan mallissa on vuorossa asiakastiedon hankinta, joka on tiedon siirtämisen prosessi yrityksen ulkopuolelta yrityksen sisälle sekä samalla yrityksen sisäisen tiedon keräämisen prosessi. Tämä tieto tulisi kodifioida eli järjestellä ja varastoida yrityksen tietokantoihin. Tiedon hankinnan lisäksi pitäisi kehittää jo olemassa olevaa asiakastietoa tuottamalla uusia taitoja ja tuotteita, jotka vastaavat entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Samanaikaisesti asiakastietoa tulisi jakaa yrityksen sisällä. Molemmat näistä vaativat yrityskulttuurin, joka tukee oppimista organisaatiossa, yhteistyötä asiakkaiden kanssa sekä tiedon jakamista muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Prosessin viimeinen osuus on asiakastiedon hyödyntäminen, jossa aiemmin hankittua tietoa sovelletaan, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Tässä vaiheessa tuotetaan tietoa asiakkaille. Asiakastiedon hallinnan prosessi ei ole niin suoraviivainen kuin tämä malli antaa ymmärtää. Prosessia pitää ylläpitää jatkuvasti ja saavutettu asiakastieto varmistaa oikeaksi asiakkailta itseltään.

Tutkielmaa varten on yhdistetty García-Murillon ja Annabin (2002) ja Buchonowskan (2011) mallit yhdeksi malliksi (kuva 2), jossa kuvataan asiakastiedon hallinnan prosessi. Tässä mallissa García-Murillon ja Annabin kolme vaihetta (tiedon paljastaminen, tiedon lajittelu ja tiedon tasaaminen) esitetään osana Buchonowskan prosessia siten, että tiedon kerääminen asiakkailta vastaa tiedon paljastamisen vaihetta, tiedon lajittelu asiakkailta saatavan tiedon kodifiointia ja varastointia ja tiedon tasaaminen asiakastiedon kehittämistä ja levittämistä sekä tiedon hyödyntämistä asiakkaisiin. Mallit eivät osu aivan yksi yhteen, sillä Buchonowska ei ole omaa mallia tehdessään ottanut García-Murillolta ja Annabilta vaikutteita. Niistä löytyy kuitenkin selkeästi yhteisiä piirteitä, joten yhdistäminen on mahdollista. Tätä kautta voidaan muodostaa teoreettinen malli sille, miten asiakastiedon hallinnan prosessi tyypillisesti etenee. Aluksi tulee olla tavoitteet, joiden saavuttamista varten tietoa kerätään. Varsinainen ensimmäinen vaihe prosessissa on tiedon kerääminen asiakkailta. Tässä hyödynnetään suoria kontakteja, yhteistyötä asiakkaan kanssa,



Kuva 2 Asiakastiedon hallinta prosessi (Mukaillen Buchonowska 2011 ja García-Murillo & Annabi 2002)

suhteiden luomista ja oppimista asiakkaita tarkkailemalla. Seuraava vaihe on tiedon lajittelu ja kodifointi eli sen jäsentäminen ymmärrettävään ja helposti käsiteltävään muotoon. Viimeisessä vaiheessa asiakkailta saatavaa tietoa hyödynnetään liiketoiminnassa varmistamalla, että valmistetut tuotteet ja tarjotut palvelut vastaavat asiakkaan toiveita ja tarpeita. Tämän jälkeen tarkastetaan vielä, että työ ei ole mennyt hukkaan varmistamalla tiedon oikeellisuus asiakkailta. Samalla voidaan

asettaa tavoitteet seuraavalle kierrokselle, mikäli joku tarpeellinen asia ei ole vielä selvinnyt.

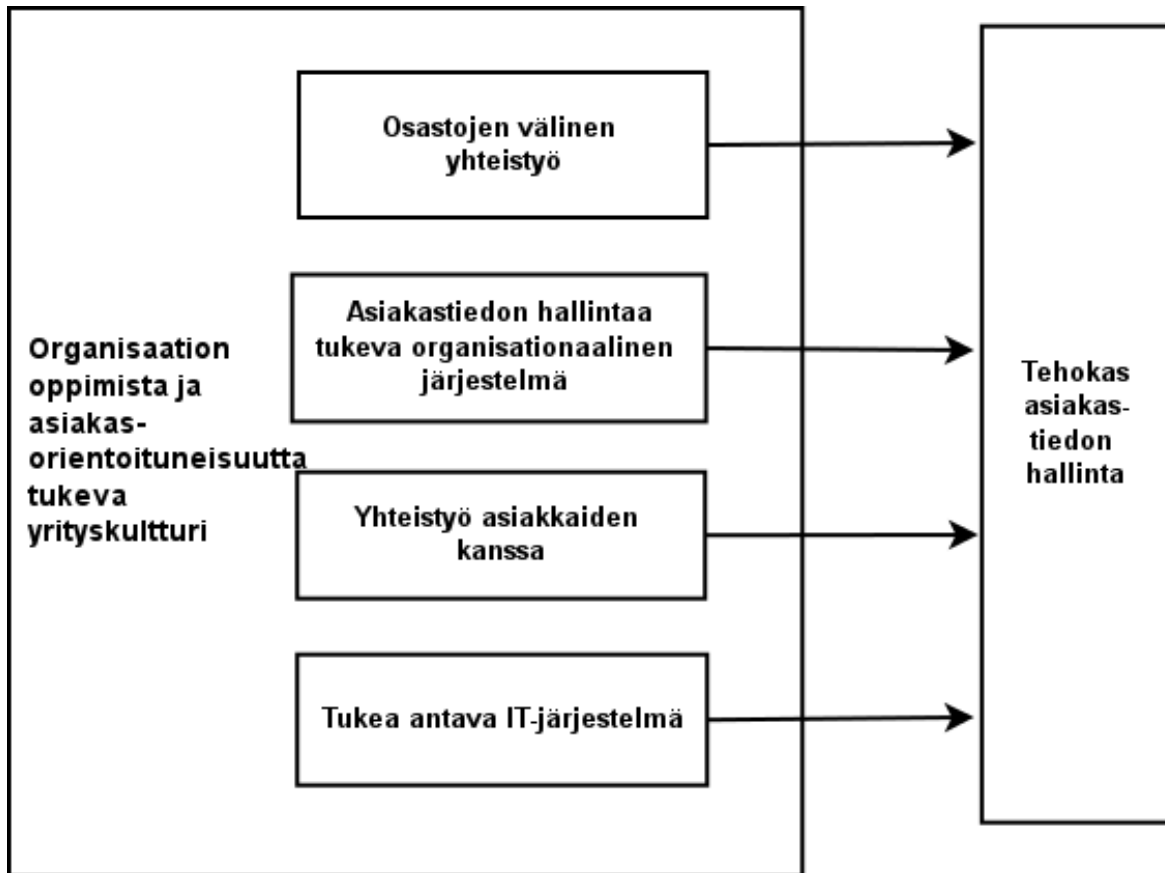
Prosessimallisessa asiakastiedon hallinnan kuvauksessa García-Murillon ja Annabin (2002) sekä Buchonowskan (2011) tapaan on myös heikkouksia, sillä nämä mallit ottavat huomioon vain tietovaihdon asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Myöhemmin tehdyt asiakastiedon hallinnan mallit paikkaavat tätä heikkoutta. Niillä on myös erilainen tarkastelulähtökohta asiakastiedon hallintaan. Gebert et al. (2003, 118–120) esittelevät mallin, joka ottaa yksittäisen myyjän lisäksi huomioon myös yrityksen markkinointi-, myynti- ja palvelutoiminnot. Gebertin et al (2003) mallissa tietojohdaminen toimii palveluntuottajana CRM:lle. Tietojohdamisen elementit kääntävät fokuksen hyvin teknologiaorientoituneesta CRM:stä kohti inhimillisempää asiakastiedon hallinnan prosessia. Erilaisia hallintatapoja on käytetty ymmärtämään asiakastietoa; näistä esimerkkeinä kampanjat ja sopimushallinta. Gebert et al (2003, 116) mallissa asiakastiedon tulee olla läpinäkyvää, jotta sitä voivat kerätä ja käyttää kaikki olennaiset osastot, toiminnot ja henkilöt yrityksessä. Avainasiakassuhteiden tiedonhallinnassa tulee näin ollen varmistaa, että juuri kyseisen asiakkaan kanssa työskentelevät yrityksen edustajat saavat helposti käsiinsä tältä asiakkaalta kerätyn tiedon. Toisaalta tulee myös varmistaa, ettei arvokas tieto jää vain avainasiakassuhteista vastaavien käsiin, vaan että se myös leviää laajemmin organisaatiossa.

Viimeinen tässä kappaleessa esiteltävä asiakastiedon hallinnan malli on, Gibbert et al:in (2002, 464–466) luoma kuvaus viidestä eri tavasta tehdä asiakastiedon hallintaa. Nämä tavat ovat prosumerismi, tiimiperusteinen yhdessä oppiminen, yhteinen innovaatio, luomisyhteisöt sekä yhteinen omistajuus. Nämä eroavat toisistaan sen perusteella, kuinka aktiivisesti asiakas on mukana luomassa valmista tuotetta. Prosumerismissä on kyse asiakkaan osallistumisesta tuotteen lopulliseen kasaamiseen käytännössä räätälöinnin muodossa (Gibbert et al 2002, 464). Asiakas saa siis luoda tuotteesta tai palvelusta omanlaisensa tiettyjen reunaehtojen sisällä. Tiimiperusteinen yhdessä oppiminen on yrityksen sisäisten toimintatapojen muuttamista asiakastiedon hallinnan ja hyödyntämisen suuntaan siten, että luodaan tiimiperusteisia oppimissuhdekettuja tai – järjestelmiä, joissa hyödynnetään asiakkailta saatavaa tietoa (Gibbert et al 2002, 464). Yhteisen innovaation tavassa hyödyntää asiakkailta saatavaa tietoa useimmat innovaatiot tulevat tuotteita

valmistavan yrityksen sijaan sen asiakkailta aktiivisen osallistamisen kautta (Gibbert et al 2002 465). Luomisyhteisöissä tuodaan yhteen asiantuntijaryhmiä yrityksen asiakkaista. Nämä yhteisöt ovat ihmisryhmiä, jotka työskentelevät yhdessä pitkän aikaa, joilla on sama mielenkiinnon kohde ja jotka haluavat yhdessä luoda ja jakaa tietoa (Gibbert et al 2002 465). Kaikista läheisin CKM:n hyödyntämisen tapa on yhteinen omistajuus, jossa asiakkaat kirjaimellisesti omistavat palveluita tai tuotteita tuottavan yrityksen ja siten kaikki tietokin on yhteistä ja jaettua (Gibbert et al 2002, 465).

2.3 Asiakastiedon hallintaa edistävät tekijät

Asiakastietoa voidaan hallita eri lailla eri yrityksissä eikä prosessi aina suinkaan toistu samanlaisena kaikissa yrityksissä. Tutkimuksissa (esim. Rollins ja Halinen 2005, Nätti et al 2006, Salojärvi ja Saarenketo 2013) on kuitenkin löydetty joitakin tekijöitä, jotka edesauttavat onnistunutta asiakastiedon hallintaa prosessista riippumatta. Rollins ja Halinen (2005, 6-7) esittelevät mallin, jossa käsitellään asiakastiedon hallinnassa tarvittavia kompetensseja eli käytännössä asiakastiedon hallintaa edistäviä tekijöitä. Asiakastiedon hallinnan kompetenssi on Rollinsin ja Halisen mukaan (2005, 1) kykyä integroida ja soveltaa asiakastietoa organisaation CRM-prosesseihin ja -operaatioihin. Heidän mallissaan (kuva 3) esitellään viisi onnistuneen asiakastiedon hallinnan mahdollistavaa tekijää, jotka ovat: 1) organisaation oppimista ja asiakasorientoituneisuutta tukeva yrityskulttuuri, 2) osastojen välinen yhteistyö, 3) asiakastiedon hallintaa tukeva organisationaalinen järjestelmä, 4) yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä 5) tukea antava IT-järjestelmä



Kuva 3 Asiakastiedon hallintaa edistävät tekijät (Mukaillen Rollins & Halinen 2005)

Ensimmäinen Rollinsin ja Halisen esittelemä asiakastiedon hallintaa edistävä tekijä on **yrityskulttuuri, joka tukee organisaation oppimista ja asiakasorientoituneisuutta**. Yrityksen oppimisorientaatio eli yrityksen halu oppia uutta on elintärkeä tekijä onnistuneelle CRM:lle (Herhausen ja Schögel 2013,1679) ja siten myös asiakastiedon hallinnalle. Asiakastiedon kerääminen on epäoleellista, jos siitä ei oikeasti haluta oppia eikä sitä aiota hyödyntää vaan sitä kerätään sen keräämisen vuoksi. Herhausen ja Schögelin tutkimus (2013, 1692) tuo esiin generatiivisen oppimisorientaation merkityksen yrityksen asiakassuhteille. Generatiivisen oppimisen suorat vaikutukset asiakassuhteille liittyvät merkittävästi vuorovaikutukseen yrityksen CRM valmiuksien ja generatiivisen oppimisorientaation välillä. Heidän mukaansa (2013, 1693) generatiivinen oppimisorientaatio on merkittävässä asemassa, mikäli yritys haluaa saada kaiken hyödyn irti CRM-osaamisestaan. Osa CRM-osaamista on asiakastiedon hyödyntäminen. Yrityksen halu oppia asiakkailtaan, eli asiakassuhteisiin liittyvä oppimisorientaatio, on näin ollen

myös merkittävässä asemassa onnistuneessa asiakassuhteiden johtamisessa. Atuahene-Giman, Slaterin ja Olsonin (2005, 447) mukaan generatiivinen oppimisorientaatio on se aste, jonka mukaan yrityksen ylin johto edistää uusien taitojen kehittämistä, oppimisesta nauttimista, uteliaisuutta uusille tavoille parantaa liikevaihtoa, mieltymystä haastavaa työtä kohtaan ja kriittistä pohdintaa organisaation perusoletuksia kohtaan. Oppimisorientaatio on myös mekanismi, joka vaikuttaa suoraan yrityksen kykyyn haastaa vanhat oletukset koskien markkinoita ja sitä miten yrityksen tulisi organisoida pystyäkseen vastaamaan markkinoiden vaatimukseen (Baker ja Sinkula 1999, 412). Markkinat voidaan nähdä tässä tilanteessa myös asiakaskenttänä ja oppimisorientaatio kykynä haastaa vanhat oletukset koskien asiakkaita ja hyväksyä heiltä saatavissa oleva tieto osaksi yrityksen potentiaalista tietovarantoa. Oppimisorientaatio voidaan myös määritellä olevan sellaisten organisationaalisten arvojen synnyttäjä, jotka vaikuttavat yrityksen taipumukseen luoda ja käyttää tietoa (Sinkula, Baker ja Noordewier 1997, 309), joka voi olla peräisin paitsi yrityksen sisältä, mutta myös sen ulkopuolelta asiakkailta ja erityisesti avainasiakkailta. Jotta oppimiseen voidaan rohkaista, yrityksen sisällä tulisi olla vahva ylimmän johdon sitoutuminen, jaettu visio CRM-yksikön sisällä sekä yleisesti kaikilla työntekijöillä avoin mieli uusien vaikutteita kohtaan (Sinkula et al 1997, 309). Mikäli näitä vaatimuksia ei saavuteta, on hyvin vaikea oppia asiakkailta ja toisaalta hyväksikäyttää oppimaansa. Jos johto ei kannusta oppimiseen eikä yrityksessä vallitse yleinen avoin mieli uusille asioille, ei asiakastietoa voi hyödyntää tehokkaasti. Jos taas yritys on oppimisorientoitunut, on sen mahdollista löytää piilossa olevaa tietoa suurista tietokannoista, ennustaa asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä ja mieltymyksiä ja lopulta erottaa kaikkein tärkeimmät eli avainasiakkaat muiden asiakkaiden joukosta (Herhausen ja Schögel 2013, 1693).

Toinen tekijä on **osastojen välinen yhteistyö**, mikä vastaa suunnilleen Gerbet et al (2003, 116) peräänkuuluttamaa tiedon läpinäkyvyyttä. Jokaisella, joka on tekemisissä asiakassuhteen kanssa, pitäisi olla mahdollisuus päästä käsiksi asiakastietoon osastosta riippumatta (Rollins ja Halinen 2005, 6). Osastojen välisen yhteistyön tärkeydelle on Rollinsin ja Halisen (2005, 6) mukaan kaksi tärkeää syytä. Ensinnäkin asiakastietoa luodaan ja levitetään virallisissa ja epävirallisissa tapaamisissa ja keskusteluissa eri osastojen henkilöstön välillä. Näissä vuorovaikutustilanteissa tietoa siis jaetaan ja hiljaisesta tiedosta tehdään eksplisiittistä, organisaation sisäistä,

tietoa. Toiseksi osastojen välistä yhteistyötä tarvitaan asiakasrekisterin luomiseen ja ylläpitämiseen. Asiakastietoa käytetään eri aikaan eri osastoilla, joten yhtenäiselle paikalle, josta tieto on kollektiivisesti saatavilla, on selkeä tarve. Asiakasrekisterin ylläpitämiseksi pitää olla myös yhteiset säännöt, jotta voidaan päättää mitä asiakastietoa tarvitaan ja säilytetään ja missä formaatissa tietojen tulee olla niiden analysoinnin mahdollistamiseksi.

Kolmas tekijä on **asiakastiedon hallintaa tukeva organisationaalinen järjestelmä**. Sillä tarkoitetaan muun muassa palkkiojärjestelmiä ja työtehtävien ja vastuiden hierarkiaa (Rollins ja Halinen 2005, 6). Erityisen tärkeänä Rollins ja Halinen (2005, 6) pitävät ylintä johtoa. Sillä on merkittävä rooli asiakastiedon hallinnan tärkeyden viestimisessä koko organisaatioon. Johto voi myös näyttää omalla esimerkillään, että asiakkaat voivat olla arvokas tietolähde. Salojärvi et al (2009, 10) tutkimus vahvistaa tätä väitettä, sillä se paljastaa, että ylimmän johdon osallistuminen vaikuttaa epäsuorasti asiakastiedon leviämiseen yrityksessä muokkaamalla organisaation arvoja, kasvattamalla työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luomalla säännöt ja normit, sille miten avainasiakassuhteita yrityksessä hallitaan. Tällainen strukturoitu avainasiakashallintajärjestelmä organisaatiossa helpottaa myös Nätin et al (2006, 315) mukaan asiakastiedon leviämistä. Muuten hajanaisessa organisaatiossa yksittäisen avainasiakassuhteen kanssa työskentelevät työntekijät voivat muodostaa tiimin, joka toimii keskustelupaikkana eri alojen asiantuntijoille (Nätti et al 2006, 315) ja on osaltaan luomassa myös osastojen välistä yhteistyötä. Toisaalta Salojärven et al (2009, 10) osoittaa, että pelkästään tiimien luominen ei vielä edistä tiedon leviämistä, vaan tiimissä tulisi vallita hyvä yhteishenki, jotta tietoa halutaan aidosti jakaa toisille. Jotta työntekijöitä voidaan rohkaista keräämään ja jakamaan asiakastietoa toistensa kanssa sekä käyttämään sitä, yrityksen palkkiojärjestelmän tulisi tukea tätä (Rollins ja Halinen 2005, 6).

Neljäs kriittinen tekijä onnistuneelle CKM:lle on Rollinsin ja Halisen mukaan (2005, 7) **yhteistyö asiakkaiden kanssa**. Kuten Garcia-Murillo ja Annabikin (2002, esim. 880) Rollins ja Halinen toteavat, että asiakkailta saadaan arvokasta informaatiota koskien paitsi yrityksen omia, myös niiden kilpailijoiden tuotteita ja palveluita. Tietoa asiakkaista on mahdollista kerätä ilmankin suoranaista yhteistyötä asiakkaiden kanssa esimerkiksi erilaisista tietokannoista. Sen sijaan suoraan asiakkaalta saatavan tiedon kerääminen on luonnollisesti mahdotonta ilman kontaktia eli

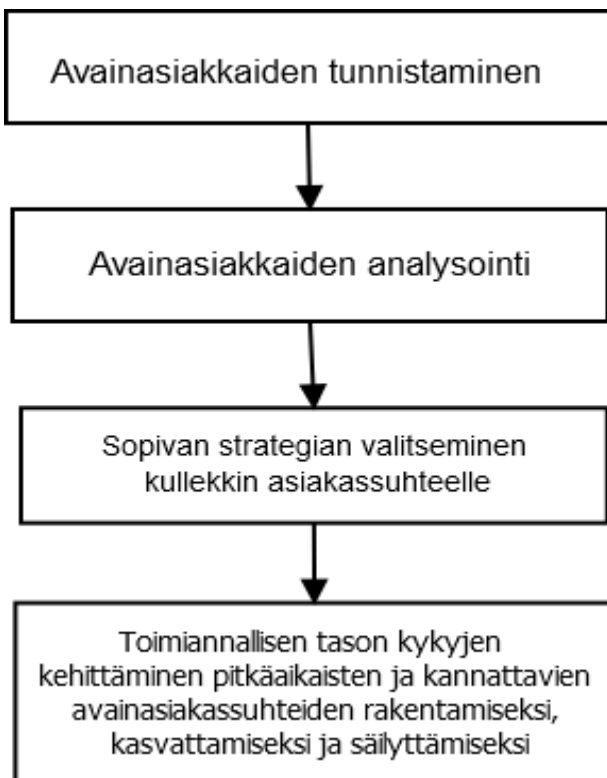
jonkinasteista yhteistyötä kyseisen asiakkaan kanssa. Tietotekniikan kehittymisen ansiosta asiakkaista on useissa liikesuhteissa tullut yhä aktiivisempi osapuoli (Rollins ja Halinen 2005, 7). Yhteinen alusta tiedon jakamiselle voi toimia hyvänä välineenä asiakastiedon keräämiselle ja luomiselle. Tällaisella alustalla voidaan yhteistyössä asiakkaan kanssa luoda arvoa asiakkaille (Rollins ja Halinen 2005, 7) ja välitön palaute on mahdollista.

Viimeinen kriittinen tekijä asiakastiedon hallinnan onnistumiselle ovat **IT-järjestelmät** ja niiden integroiminen keskenään toimiviksi, sillä niiden kautta tiedon tuottaminen ja jakaminen on huomattavasti helpompaa (Rollins ja Halinen 2005, 7). IT-järjestelmät voivat auttaa asiakastietojen hankkimisessa, säilyttämisessä sekä saatavuudessa ja mahdollistaa tätä kautta asiakastietojen analysoinnin (Becker et al 2009, 208–209). Liberona et al (2013, 353) toteavat, että tietotekniikka voi tukea organisaation oppimista tarjoamalla pysyvät ja hyvin järjestetyt työkalut yhteiseen tiedonhallintaan. Pelkkä työkalujen olemassaolo ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksellä pitää myös olla jonkinlainen systemaattinen käytäntö, jonka mukaan näitä työkaluja käytetään asiakastiedon hallinnassa (Liberona et al 2013, 353).

3. AVAINASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN

Avainasiakassuhteet ovat yrityksen merkittävimpiä asiakassuhteita ja erityisesti B-to-B markkinoilla niillä on suuri merkitys. Avainasiakkaat ovat tyypillisesti niitä asiakkaita, joihin käytetään eniten aikaa ja resursseja ja joista yritys myös hyötyy eniten. Jukka ja Katri Ojasalon mukaan (2010, 144 – 146) jokaisella yrityksellä voi olla eri määritelmä avainasiakkaille ja säännöt avainasiakkaiden ja tavallisten asiakkaiden erottamiselle. Usein kuitenkin avainasiakkuudet määritellään samojen raamien sisällä. Nämä raamit muodostuvat asiakkaan taloudellisesta arvosta sekä siitä, kuinka hyvin asiakkaat sopivat yhteen yrityksen sisäisen- ja ulkoisen kulttuurin, rakenteen sekä tulevaisuuden suuntaviivojen kanssa. Avainasiakkaat ovat monella yrityksellä hyvinkin toiminnan keskiössä, sillä myynti niille saattaa tuottaa jopa suurimman osan yrityksen tuotoista. Ne ovat avainasemassa yrityksen olemassaololle ja siksi nämä suhteet vaativatkin erityistä huolenpitoa (Wengler 2006, 26).

Key account management (KAM), suomeksi avainasiakassuhteiden johtaminen, voidaan ymmärtää suhdeorientoituneeksi johtamistavaksi, jossa keskitytään käsittelemään tärkeimpiä asiakassuhteita B-to-B markkinoilla eli yritysmarkkinoilla (Ojasalo 2001, 199). KAM on siis kaikkea sitä, mitä näiden suhteiden kehittäminen ylläpitäminen vaatii. Workman, Homburg ja Jensen (2003, 7) määrittelevät KAM:in olevan niiden erityistoimenpiteiden suorittamista tai erityisen henkilöstön palkkaamista, jotka liittyvät jollain tavalla yrityksen tärkeimpiin asiakkaisiin. Käytännössä KAM viittaa myyvän yrityksen niihin toimintoihin, jotka liittyvät avainasiakkaiden tunnistamiseen ja analysointiin sekä sopivien strategioiden valitsemiseen niiden kanssa toimimiseen ja yrityksen toiminnallisten kyvykkyyksien kehittämiseen pitkäaikaisten ja tuottavien avainasiakassuhteiden rakentamiseksi, kasvattamiseksi ja ylläpitämiseksi (Ojasalo 2001, 201).



Kuva 4 KAM elementit

(Mukaiillen Ojasalo 2001, 202)

Ojasalo (2001) on luonut mallin (kuva 4), jossa hän esittelee neljä tärkeintä KAM:in peruselementtiä: 1) Avainasiakkaiden tunnistaminen, 2) Avainasiakkaiden analysointi, 3) Sopivan strategian valitseminen kullekin asiakassuhteelle sekä 4) Toiminnallisen tason kykyjen kehittäminen pitkäaikaisten ja kannattavien avainasiakassuhteiden rakentamiseksi, kasvattamiseksi ja säilyttämiseksi. Ensimmäinen, toinen ja kolmas vaihe ovat enemmän tai vähemmän suhteen pohjustamista ja rakentelua ja viimeisessä vaiheessa aletaan kunnolla kehittää yrityksen osaamista vastaamaan kunkin avainasiakkaan tarpeita. Ojasalo (2001, 204–205) esittelee yhdeksi tärkeimmistä kehitettävistä yrityksen kyvyistä tiedon vaihdon yrityksen ja asiakkaan välillä. Ojasalo viittaa tekstissään Walteriin (1999, 539), joka kertoo, että yksi tärkeä tehtävä on etsiä, suodattaa, arvioida ja varastoida tietoa asiakkaiden organisaatioista, päämääristä, potentiaalista ja ongelmista ja tarkoituksella levittää tämä tieto kaikille ihmisille ja osastoille, jotka tekevät yhteistyötä kyseisen asiakkaan kanssa. Ojasalon (2001, 205) mukaan tämän tiedon saaminen ja levittäminen on kuitenkin paljolti kiinni molempien osapuolien luottamuksesta toisiinsa ja asenteista toisiaan kohtaan sekä teknologisista järjestelyistä. Yrityksen on itse ansaittava avainasiakkaan luottamus ajan kanssa kun taas teknologinen osuus on esim. IT-järjestelmien kautta helposti järjestettävissä (Ojasalo 2001, 205). Asiakkaan luottamus on ensiarvoisen tärkeää pidemmän päälle tiedon saamiseksi heiltä. Tietoa on kuitenkin mahdollista saada asiakkailta, vaikka kovinkaan vahvaa luottamusta ei olisi vielä ehtinyt syntyä. García-Murillo ja Annabi (2002, 877) toteavat, että jokaisen asiakaskohtaamisen näkeminen tiedon lähteenä voi auttaa yritystä saamaan kilpailuetua esimerkiksi tuotekehityksessä, sillä jokainen

Ojasalo (2001) on luonut mallin (kuva 4), jossa hän esittelee neljä tärkeintä KAM:in peruselementtiä: 1) Avainasiakkaiden tunnistaminen, 2) Avainasiakkaiden analysointi, 3) Sopivan strategian valitseminen kullekin asiakassuhteelle sekä 4) Toiminnallisen tason kykyjen kehittäminen pitkäaikaisten ja kannattavien avainasiakassuhteiden rakentamiseksi, kasvattamiseksi ja säilyttämiseksi. Ensimmäinen, toinen ja kolmas vaihe ovat enemmän tai vähemmän suhteen pohjustamista ja rakentelua ja viimeisessä vaiheessa aletaan kunnolla kehittää yrityksen osaamista vastaamaan kunkin avainasiakkaan tarpeita. Ojasalo (2001,

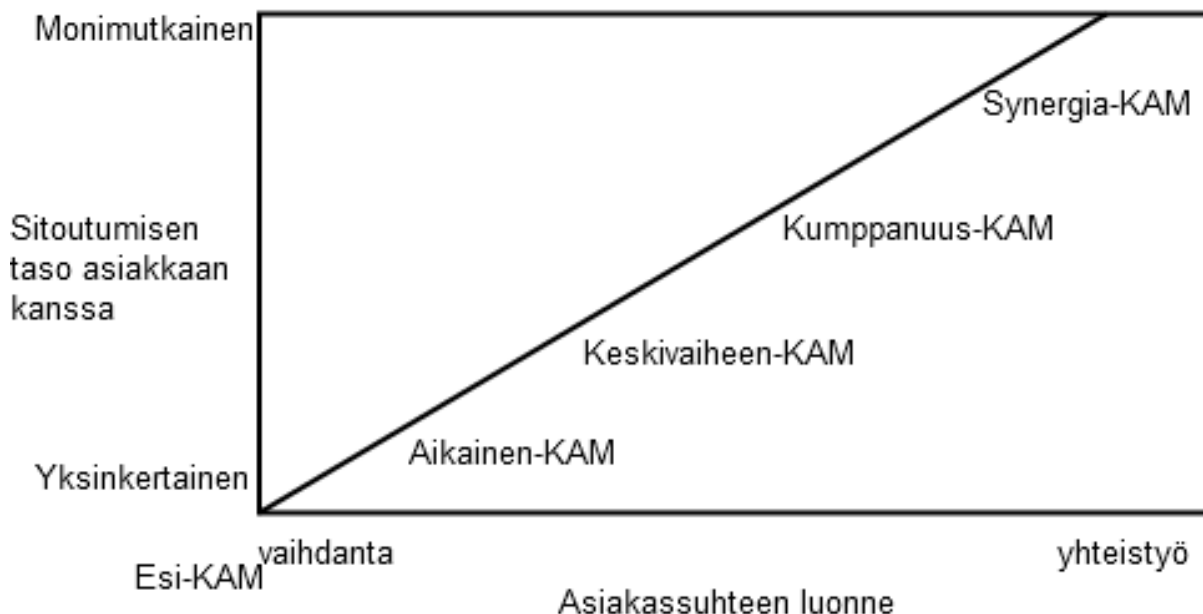
hetki asiakkaan kanssa on ikään kuin pieni markkinatutkimus juuri tämän asiakkaan mieltymyksistä.

3.1 Avainasiakassuhteiden kehittyminen

Avainasiakassuhteissa vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä usein leviää laajemmalle organisaatiossa kuin pelkän myyjän ja asiakkaan väliseksi suhteeksi, ja siksi se vaatiikin laajempaa paneutumista kuin perinteinen myyminen (Workman et al 2003, 3). Usein yrityksissä on palkattu henkilöitä vastaamaan avainasiakas-toiminnasta. Nämä avainasiakaspäälliköt (key account managers) ovat McDonald et al (1996, 58) mukaan tuotteita tai palveluja myyvän yrityksen henkilöitä, jotka esittelevät ostavalle yritykselle myyvän yrityksen tarjonnan, myyvälle yritykselle ostavan yrityksen tarpeet ja lopulta tuovat nämä yhteen.

McDonald et al. (1997, 742–744) esittelevät avainasiakassuhteen kehittymisen mallin (kuva 5), jossa on viisi vaihetta: 1) Esi-KAM, 2) Aikainen-KAM, 3) Keskivaiheen-KAM, 4) Kumppanuus-KAM ja 5) Synergia-KAM. McDonaldin et al. (1997, 742) mallissa asiakassuhde kehittyy siten, että ajan kuluessa ja luottamuksen lisääntyessä siirrytään pelkästä vaihdantasuhteesta kohti syvällisempää yhteistyötä. Esi-KAM on vaihe, jossa varsinaista vaihdantaa ei vielä tapahdu, mutta asiakasyritys on otettu toimenpiteiden kohteeksi. Aikainen-KAM puolestaan kuvaa vaihetta, jossa avainasiakassuhde on vasta alkamassa eikä kumpikaan osapuoli vielä tiedä toisistaan paljoa toisin kun Keskivaiheen-KAM:issa, jossa myyvä osapuoli on saavuttanut jo jonkin verran luottamusta ostajan silmissä. Keskivaiheen KAM:issa myyjä on myös saavuttanut aseman, jossa sen tuotteet muodostavat valtaosan ostavan yrityksen kyseisistä tuotteista. Suhteen kehittyessä saatetaan päästä Kumppanuus-KAM -vaiheeseen, jossa toimittajayritys nähdään asiakasyrityksessä strategisena ulkoisena voimavarana. Tässä vaiheessa yritykset jakavat keskenään tärkeitä tietoja ja ratkaisevat yhdessä ongelmia, eli asiakastiedon hyödyntäminen on hedelmällisimmillään. Tämän lisäksi asiakasyritys tyypillisesti testaa toimittajan uusimmat innovaatiot ja sillä on siten mahdollisuus päästä ensimmäisenä käsiksi

uusimpaan teknologiaan. Avainasiakas olettaa myös saavansa taatun toimitusvarmuuden sekä laadun ja asiantuntijuutta jaetaan molemmin puolin. Tästä vielä astetta korkeampi sitoutuneisuuden ja yhteistyön vaihe on Synergia-KAM, jonka saavutettuaan yritykset luovat yhdessä arvoa markkinoilla ns. kvasi-integraationa. Organisaatioiden välillä kommunikoidaan kaikilla tasoilla eri funktioissa ja yritykset saattavat toteuttaa yhteisiä tutkimushankkeita. Edellä mainittujen lisäksi on olemassa vielä kuudes vaihe, Irtautumis-KAM, joka tarkoittaa avainasiakastoiminnan loppumista kokonaan tai vähintään siirtymistä edelliseen vaiheeseen. Tämä voi tapahtua missä vaiheessa vaan ja useimmiten syy tähän on luottamuksen menetys. (McDonald et al. 1997, 742–744).



Kuva 5 Avainasiakassuhteen kehittyminen (Mukaihen McDonald et al. 1997, 741)

3.2 Asiakastieto KAM:issa

Avainasiakassuhteista on mahdollista saada normaalia markkinatietoa enemmän tietoa, sillä tieto kumuloituu päivittäisessä kanssakäynnissä avainasiakkaan kanssa (McDonald et al 2003, 246). Salojärvi ja Sainio (2010, 340) sanovat tästä seuraavan,

että KAM:in monimutkaisuus ja avainasiakkaiden strateginen merkitys, eli kehittyminen korkealle tasolle McDonald et al (1997, 742–744) mallin mukaisesti, nostavat tiedon saamisen mahdollisuuden kokonaan uudelle tasolle. Ojasalon (2001, 211) mukaan toimivan avainasiakassuhteen kannalta on tärkeää, että tuotteita ja palveluita kehitetään jatkuvasti ja että tämä kehitystyö on yhdistetty asiakassuhteen kehittämiseen. Esimerkiksi tiedonvaihtoa ja suhdetoimintaan liittyviä rutiineja tulee jatkuvasti kehittää osana normaalia toimintaa. Ilman asiakaskohtaista tietoa yritys on kyvytön rakentamaan juuri oikeanlaista palvelua asiakkaalle, ylläpitämään proaktiivisuutta ja innovatiivisuutta yrityksessä tai kehittämään asiakassuhteita pitkällä aikavälillä (Nätti et al 305) Avainasiakassuhteissa on tarjolla valtavasti tietoa molemmin puolin ja tätä tietoa tulisi tasaisesti jakaa yritykseltä toiselle ja myös yrityksen sisällä esimerkiksi tuotekehitystä tehtäessä.

Birkinshawn, Toulainin ja Arnoldin tutkimus vuodelta 2001 paljastaa, että Global Account Management (globaalien avainasiakassuhteiden hallinta) -rakenteet kasvattavat yrityksen tiedonkäsittelyvalmiuksia. Yritys voi siis paitsi hyötyä avainasiakkailta saavastaan tiedosta, myös samalla kasvattaa omia valmiuksiaan käsitellä tietoa myös muissa yhteyksissä. Myös Nätin et al (2006, 304) tutkimuksessa puhutaan yrityksen KAM-järjestelmän ja -rakenteiden merkityksestä. Tehokkaasti johdettuna ne voivat toimia yhdistävänä tekijänä osastojen välillä ja siten edesauttaa asiakastiedon välittämistä. Toisaalta organisaation hajanaisuus ja riittämättömät viestintäkanavat asiantuntijoiden ja muun yrityksen henkilöstön välillä aiheuttavat ongelmia tiedon välittämisessä.

Homburg et al (2002, 52) tutkimus osoittaa, että avainasiakassuhteiden hallinta on kaikkein tuloksellisinta yrityksissä, joissa niitä hoidetaan osastojen rajat ylittävän mallin mukaisesti. Tässä mallissa avainasiakas on osastojen yhteinen prioriteetti eikä sitä jätetä esimerkiksi vain myyntiosaston hoidettavaksi. Tällaisessa ympäristössä myös asiakastiedon levittäminen on huomattavasti helpompaa: toimitaan yhteistyössä ja esimerkiksi tuotekehitysosasto pääsee heti kuulemaan, mitä toiveita asiakkaalla on seuraavalta mallilta. Tieto on tässä mallissa läpinäkyvää, kuten Gebert et al (2003, 116) sen toivoivat olevan ja jokaisella, joka on tekemisissä asiakassuhteen kanssa, on mahdollisuus päästä käsiksi asiakastietoon osastosta riippumatta Rollinsin ja Halisen (2005, 6) ideaalin mukaisesti.

Avainasiakaspäällikön ja avainasiakastiimin merkitys korostuu asiakastiedon hallinnassa (Nätti et al 2006, 315–316). Ne toimivat yrityksen eri osastoja yhdistävänä tekijänä. Avainasiakaspäällikkö on vastuussa asiakassuhteesta ja hänen tehtävänänsä saattaa olla asiakastiedon kerääminen asiakassuunnitelmiin tai case-kuvauksiin, jotka ovat merkittäviä tekijöitä kun kasataan kollektiivista ymmärrystä asiakasta koskien. Hänellä on usein hallussaan myös hiljaista tietoa asiakkaista. Avainasiakastiimi on keskustelukanava, jossa voidaan puhua asiakkaaseen liittyvistä asioista ja näin jakaa ja hyväksikäyttää asiakkaalta saatua tietoa. Asiakaskohtaisena keskustelukanavana tiimi tarjoaa mahdollisuuden eri alojen asiantuntijoille päästä osallisiksi KAM:iin. Tiimissä voidaan myös käyttää laaja-alaista asiantuntemusta arvionluontiprosessissa, kun tiedosta luodaan uutta tietoa. (Nätti et al 2006, 315–316).

Millman ja Wilson (1996) erittelevät avainasiakkuuksien johtamisen merkittäviä kompetensseja ja yksi näistä on viestintä. Avainasiakkaille tulee olla selvillä mitkä viestintäkanavat myyvistä yrityksistä ovat heille avoinna, miten näihin pääsee käsiksi ja mitä tarkoitusta varten mikäkin kanava on. Avainasiakaspäällikkö on usein merkittävässä asemassa myymisrajapinnassa. Hänen tulisi muistaa, että inhimillisten elementit tässä kohtaamisessa luovat mahdollisuuden tiedon löytämiselle ja suodattamiselle, mutta myös välirikolle. Formaalien viestintäkanavien verkon rakentaminen, mikä on usein tapahtunut KAM:n myöhemmissä vaiheissa, kasvattaa vuorovaikutusta ja vähentää välirikon riskiä. Millman ja Willson (1996, 12) ovat lisäksi huomanneet, että virallinen kanssakäyminen yhteisissä suunnittelukokouksissa, tilannekatsauksissa, tuotekehityksen yhteydessä sekä säännöllinen tiedonvaihto koskien kaupallista ja teknistä tietoa voi vahvistaa huomattavasti yhteenkuuluvuutta kauppaa käyvien osapuolien välillä. Myös Birkinshaw et al (2001, 234) korostavat, että avainasiakkaan ja toimittajayrityksen edustajien välillä tulisi olla monitahoinen kontaktiverkosto, jossa on useita kontaktitasoja ja -pintoja. Mitä laajempi suhde myyjä- ja asiakasorganisaation välillä vallitsee, sitä suurempi tietovirta liittyen asiakkaan tarpeisiin tulee organisaatioon ja sitä paremmin menestytään tämän asiakassuhteen hoitamisessa.

Asiakastiedon systemaattinen prosessointi on erityisen tärkeää avainasiakassuhteissa, kertovat Salojärvi ja Sainio (2010, 339). He ovat tutkineet asiakastiedon prosessoinnin merkitystä avainasiakassuhteiden hallinnan

suorituskyvyille ja havainneet, että asiakastiedon hankinnalla oli korkea korrelaatio tämän kanssa (Salojärvi ja Sainio 2010, 348). Tämä johtunee siitä, että asiakkailta itseltään jokapäiväisessä kanssakäymisessä saatu tieto on tiettyä asiakasta koskevaa hiljaista tietoa ja voi siksi olla arvokkaampaa, kuin markkinatutkimuksista saatu tieto (Salojärvi ja Sainio 2010, 348). Myös asiakastiedon hyödyntämisellä oli yhteys avainasiakasjohtamisen suorituskykyyn. Salojärven, Saarenkedon ja Puumalalaisen tutkimus (2013, 390) vahvistaa että myös asiakastiedon leviämällä yrityksen sisällä on positiivinen vaikutus sen avainasiakassuhteiden johtamiseen. Kun asiakastieto liikkuu vapaasti organisaation sisällä, avainasiakassuhdetta voidaan hallita koordinoitusti ja asiakaskohtaiset päätökset voidaan tehdä ajantasaiseen ja täsmälliseen tietoon perustuen. Salojärven ja Sainion (2010) tutkimus siis osoittaa, että asiakastiedon hallinta on olennainen osa avainasiakastoimintaa. Kasvottoman markkinatiedon sijaan menestyksekkäs KAM vaatii asiakaskohtaista tietoa. Mitä parempi yritys on keräämään ja hyödyntämään asiakastietoa, sen paremmin se selviytyy avainasiakashallinnasta.

4. CASE KUUSAKOSKI OY

Kuusakoski Oy on satavuotias suomalainen pohjoisen Euroopan johtava kierrätysyritys, jonka toimintaan kuuluu teollinen kierrätys ja kierrätysmetallien jalostus sekä toimittaminen eteenpäin. Yrityksellä on ympäri maailmaa yli 75 toimipistettä, joista noin 20 sijaitsee Suomessa. Lisäksi Kuusakoski toimii Venäjällä, Virossa, Liettuassa, Puolassa, Ruotsissa, Englannissa, Kiinassa, Taiwanissa, Tanskassa ja USA:ssa. Kuusakoski Oy on osa Kuusakoski Group Oy:tä, johon kuuluvat kierrätysliiketoimintaa harjoittava Kuusakoski Oy:n tytäryhtiöineen sekä valimoliiketoimintaan erikoistunut Alteams Oy:n tytäryhtiöineen. Vuonna 2013 yrityksen kierrätystoimintaan keskittyvän osan Kuusakoski Recyclingin liikevaihto oli 622,2 miljoonaa euroa ja se työllisti keskimäärin 1491 henkilöä. Kierrätettävän ja käsiteltävän materiaalin kokonaisvirta oli yhteensä noin 2,5 miljoonaa tonnia, joten mistään pienestä yrityksestä ei todellaankaan ole kyse. (Kuusakoski Recycling 2014).

Haastatellun Kuusakoski Oy:n eteläsuomen aluejohtajan Juha Ahvenaisen mukaan yhtiön toimintaa on viimeaikoina supistettu huomattavasti Venäjällä. Hänen oma toiminta-alueensa rajoittuu pääsääntöisesti Etelä-Suomeen, joten tässä tutkimuksessa käsitellään lähinnä tämän alueen toimintoja ja Suomen sisäisiä toimintoja kokonaisuudessaan.

Koska Kuusakoski Oy on kierrätysyritys, sillä on kaksi erillistä asiakasrajapintaa; hankinta-asiakkaat, eli ne yritykset ja yksityiset henkilöt, joilta Kuusakoski ostaa kierrätettävän materiaalin ja sekä ostavat asiakkaat, eli esimerkiksi terästehtaat, energialaitokset ja valimot. Toinen asia, mihin kierrätysalan luonne erityisesti vaikuttaa on liikevaihto. Ahvenaisen mukaan yrityksen liikevaihto vaihtelee kurssiheilahtelujen mukaan eli kun metallien kurssit ovat ylhäällä Kuusakosken liikevaihto on suurimmillaan ja kun taas metallien hinnat on alhaalla, on liikevaihto vähän alemmalla tasolla..

4.1 Tutkimusmetodologia

Tässä tutkimuksessa on aineiston keruussa käytetty hyödyksi teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua empiriaosuuden aineiston hankinnassa. Haastateltavana oli Kuusakoski Oy:n Etelä-Suomen aluejohtaja Juha Ahvenainen, joka on toiminut seitsemän vuotta erilaisissa operatiivisissa johtotehtävissä yrityksessä ja keskittynyt viimeiset vuodet palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Käytetyt kysymykset löytyvät liitteestä 1 ja ne lähetettiin Ahvenaiselle etukäteen, jotta hänellä olisi mahdollisuus miettiä vastauksia valmiiksi. Haastattelu on toteutettu syyskuussa 2014 puhelimen välityksellä ja sen pohjana on käytetty teoriaosuudesta kumpuavaa tietoa, kuten teemahaastatteluissa usein on tapana. Sellaista tehdessä on yleensä jo alustavasti selvitelty tutkittavan ilmiön keskeisiä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47). Oleellisinta teemahaastattelussa on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan se keskittyy keskeisten teemojen käsittelyyn (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, 48). Hirsjärven & Hurmeen (2001, 41) mukaan haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on ”välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista”. Tarkoituksena oli haastattelua tehdessä saada aineistoa, joka mittaa haastateltavan käsityksiä tutkielman aihepiireistä. Haastattelu on litteroitu kokonaisuudessaan ja sen analysointi on tehty litteroidun tekstin pohjalta.

4.2 Kuusakoski Oy:n avainasiakassuhteet

Kuusakoskella on Juha Ahvenaisen mukaan paljon erityyppisiä asiakkuuksia ja niiden tunnistaminen on yritykselle hyvin olennaista. Koska kyseessä on kierrätysliiketoiminta ja erityisesti erilaisten metallien ja muiden materiaalien erottelu, käsittely ja jalostus, on Kuusakoskella kaksi erillistä asiakasrajapintaa, Ahvenainen kertoo.

Eli meillä on asiakkaita siellä hankinta päässä eli se maanpäällinen kaivos, mistä sitä materiaalia meille tulee oli se sitten metallia, muovia, energiaa, puuta. Niin siellä

on yksi asiakaspinta ja siellähän se asiakaslukumäärä niin kun voit kuvitella niin on iso.

Ahvenainen arvioi, että hankintapäässä asiakkaita olisi toistakymmentä tuhatta. Toisessa päässä Kuusakosken liiketoimintaa ovat heidän tuottamiensa materiaalien loppukäyttäjät eli tuotantolinjan alkupään asiakkaat. Näihin asiakkaisiin kuuluvat muun muassa terästehtaat, energialaitokset ja valimot ja näitä asiakkaita on luonnollisesti huomattavasti hankintapään asiakkaita vähemmän. Ahvenainen painotti haastattelussa, että vaikka kaikilla yrityksillä tavallaan on asiakkaita tai oikeastaan toimittajia tuotannon alkupäässä, niin Kuusakoskelle nämä asiakkaat ovat selkeästi asiakkaita. Kuitenkin kyseessä ovat arvomateriaalit, joiden ostaja Kuusakoski tässä tilanteessa on.

Varsinaista avainasiakkaiden luokittelua tai listausta ei Kuusakoskella Ahvenaisen mukaan ole. Avainasiakkaat pystytään kuitenkin selkeästi tunnistamaan ja tunnustamaan määrällisten ja taloudellisten indikaattorien mukaan. Nämä ovat todellakin niitä asiakkaita, joihin käytetään eniten aikaa ja resursseja ja joista Kuusakoski hyötyy eniten. Aiemmin yrityksessä on harjoitettu asiakkaiden luokittelua A, B ja C -luokan asiakkaisiin tiettyjen parametrien mukaan, mutta tästä käytännöstä on sittemmin luovuttu. Avainasiakkaisiin kuuluvat Ahvenaisen mukaan ainakin kaikki sellaiset asiakkaat tai toimittajat, joiden kanssa yrityksellä on vuosisopimus. Toisaalta sellaiset asiakkaat, joilta saadaan harvinaista materiaalia, jota voidaan sekoittaa arvottomampaan materiaaliin ja toimittaa edelleen, ovat selkeästi yritykselle avainasiakkaita. Myös kaikki loppupään asiakkaat, kuten terästeollisuusyritykset ovat kiistattomasti Kuusakosken merkittävimpiä asiakkuuksia eli avainasiakkaita.

Toimialakohtaista erottelua suhteiden hoidossa ei ole, vaan ratkaisevan tekijänä on asiakkailta saatava tai asiakkaille myytävä materiaali ja sen määrä. Avainasiakkaiden kanssa on enemmän kanssakäymistä ja palvelutilanteita jo siitäkin syystä, että materiaalia kuljetetaan asiakkaalle ja sieltä pois useammin kuin pienemmillä asiakkailla. Ahvenainen viittaa myös asiakassuhteiden jaottelussa perinteiseen 80-20-sääntöön, eli Pareto-sääntöön, jonka mukaan valtaosa tapahtumista on seurausta suhteellisen pienen, mutta merkittävän, osan teoista (Juran ja Godfrey, 1999, 5.20-5.21). Hänen mukaansa, jos Kuusakoskella on 25 000 rekisteröityä asiakasta, joista osa on myös kertaluontoisia peräkärriasiakkaita, niin käytännössä noin 80% sisään

tulevasta tavarasta on noin 20% asiakkaista toimittamia. Ahvenaisen mukaan siis nämä 20% ovat avainasiakkaita. Hän kuitenkin korostaa myös ”peräkärriasiakkaiden” olevan tärkeitä, sillä heiltä voidaan saadaan pääsääntöisesti edullisemmin materiaalia kuin isoilta toimittajilta.

Avainasiakassuhteiden hoito Kuusakoski Oy:ssa eroaa muiden asiakassuhteiden hoidosta Ahvenaisen mukaan käytännössä kahdella tapaa. Merkittävä osa avainasiakkaista on niitä, joilla on Kuusakosken kanssa vuosisopimus. Tällaisen asiakkuuden hoitaminen eroaa nimenomaan vuosisopimuksen perusteella. Sopimuksessa on määritelty tietty irtisanomisaika, jossa on klausuuleita, joiden mukaan voidaan sitten puolin ja toisin sitten neuvotella uudestaan tarpeen mukaan. Vastaavasti jos maailmamarkkinoilla tapahtuu jotain mullistavaa, voidaan muutoksista keskustella ja sitä kautta ylläpitää asiakassuhdetta.

Toinen merkittävä tekijä avainasiakassuhteiden hoidossa ovat asiakaspäälliköt, joiden tehtävänä on huolehtia esimerkiksi juuri vuosisopimusasiakkaista. Yhteydenpito kyseiseen asiakkaaseen kulkee pääosin tämän henkilön kautta. Asiakaspäälliköitä on Kuusakoskella monia ja heillä on määritelty tietyt toimialueet, joiden asiakkaista he vastaavat. Varsinaisia Key Account Managereja eli avainasiakaspäälliköitä ei Kuusakoskella ole, mutta käytännössä eri työnimikkeillä hoidetaan kuitenkin yrityksessä vastaavia tehtäviä. Ahvenainen mainitsi esimerkkeinä tällaisista tittleistä asiakaspäälliköt, myyntipäälliköt tai jopa myyntijohtajan. Hänellä itselläänkin Etelä-Suomen aluejohtajana on joitakin asiakkaita, joista hän on henkilökohtaisesti vastuussa. Ahvenaisen mukaan merkittävä tekijä tässä avainasiakaspäälliköiden puuttumisessa nimikkeenä on yrityksen luonne perheyriksenä. Tämänkaltaisia väliportaan johtajia eli heidän kielellään ”ihmisiä, jotka eivät tee oikeita töitä”, pyritään välttämään.

Yleisesti ottaen Kuusakoskella yksi henkilö vastaa yhdestä asiakassuhteesta ja siihen liittyvistä neuvotteluista. Kuitenkin yrityksellä on myös joitakin valtakunnallisia asiakkaita, joiden kanssa suhteen hoidossa on mukana useampia henkilöitä. Esimerkkinä tällaisesta asiakkuudesta Ahvenainen mainitsi puolustusvoimat, jolla on tehtaita ympäri Suomea.

Meillä on yks henkilö, joka käytännössä asioi tai siis käy kaupallisia keskusteluja puolustusvoimien kanssa. Mutta sitten totta kai jokaisessa paikassa, missä on niitä

kasarmeja tai puolustusvoimien varikoita, niin siellä on sitten paikalliset asiakaspäälliköt, jotka sitten totta kai käytännön asioita junailee sitten siellä. Sitten näitä kaupallisia keskusteluja käy se asiakaspäällikkö.

Eräs ongelma, jonka Ahvenainen tunnustaa olevan olemassa Kuusakosken ja sen asiakkaiden välisessä suhteessa, on henkilökohtaisen kontaktin vähyys. Vaikka Kuusakoskella olisi hyvinkin laajamittainen sopimus jonkin asiakkaan kanssa, ei henkilökohtaista kanssakäymistä tapahdu samoissa määrin. Jos esimerkiksi jonkin asiakkaan luota kerätään materiaalia kahdesti päivässä, sen tekee yrityksen ulkopuolinen toimija. Kuljetustoiminta yrityksessä on kokonaan ulkoistettu ja materiaalin keräyksen ja kuljetuksen tekee näin ollen toinen yritys.

Niin käytännössä se on kaikkein kiintein kontakti Kuusakoskelta asiakkaaseen on valitettavasti ulkopuolinen autoilija, auton kuljettaja.

Ahvenainen toivoisi, että yhteistyö Kuusakosken avainasiakkaiden kanssa olisi tiiviimpää kuin se tällä hetkellä on.

4.3 Asiakastiedon rooli Kuusakoski Oy:n avainasiakassuhteissa

Asiakastiedolla on Ahvenaisen mukaan hyvinkin keskeinen rooli Kuusakosken asiakassuhteissa varsinkin, kun puhutaan palvelun lupaukseen liittyvistä asiakastiedoista. Sen sijaan Ahvenainen ei ole varma siitä, korostuuko yrityksessä asiakastiedon rooli erityisesti avainasiakassuhteissa.

En tiedä onko se avainasiakassuhteissa enemmän keskeinen kun muullakaan, mutta vuosiasiakkailla se on tärkeä asia että puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä. Kuitenkin vuosisopimuksen liikevaihto, tietysti on eri kokoisia, mutta isoimmissa puhutaan muutamista miljoonista, eli totta kai se on keskeinen asia silloin tietää mistä puhutaan ja mitä ollaan tarjoamassa.

Toisaalta aiemmin Ahvenainen määritteli vuosisopimusasiakkaat avainasiakkaiksi, joten voidaan ajatella, että asiakastiedon merkitys kuitenkin korostuu erityisesti

merkittävimmissä asiakassuhteissa eli avainasiakassuhteissa.

Mistä puhutaan ja mitä ollaan tarjoamassa? Vastatakseen näihin kysymyksiin mahdollisimman hyvin Kuusakoskella tulee olla tiedossa, millaisiin yrityksiin he ovat kierrätyspalveluitaan tai teollisuuden raaka-ainetta myymässä. Asiakastiedon keräämisessä Kuusakoski hyödyntää useita eri kanavia. Ensinnäkin asiakkaiden kanssa käydään henkilökohtaisia keskusteluja ja tämän kanssakäymisen avulla hankitaan asiakastietoa. Ahvenaisen mukaan useilla sofistikoituneilla suuremmilla yrityksillä, joiden kanssa he käyvät kauppaa on ympäristöpäälliköitä, joilla on hyvä käsitys asiakasyritysten kierrätysasioista. Näiden henkilöiden kanssa käydään keskusteluja ja heiltä saadaan ennakkoon tietoa varsinkin Kuusakoskelle myytävän materiaalin määristä. Tämä on olennaista esimerkiksi tilanteessa, jossa Kuusakoski on tekemässä tarjouta, koska se vaikuttaa puolestaan logistiikan hinnoitteluun. Toisaalta tietoa asiakkaista saadaan myös historian perustella. Kuusakoski on tehnyt kierrätysliiketoimintaa jo sata vuotta, joten heillä on Ahvenaisen mukaan senkin takia hyvä tieto siitä millaisia määriä heitä kiinnostavaa materiaalia syntyy Suomessa. Hänen mukaansa voidaan sanoa, että Kuusakoskella on jokaisen suomalaisen laitoksen kanssa ollut jonkinlainen liikesuhde, jonka perusteella voidaan päätellä millaisia kierrätettäviä materiaaleja missäkin syntyy. Kuusakoskella on siis olemassa eri asiakkaista yrityksen sisäiset rekisterit, joiden perusteella pyritään ennustamaan erilaisia asioita näistä asiakkaista ja heidän toiminnastaan. Nämä kaksi ovat Ahvenaisen mukaan pääasialliset keinot kerryttää asiakastietoa. Sen lisäksi hiljaista tietoa kerätään kuulostelemalla tarkalla korvalla, mitä asiakkailla on meneillään. Esimerkiksi asiakasyrityksessä tapahtuvista omistusjärjestelyistä he ovat saaneet tätä kautta tietoa ennen tiedon varsinaista julkistamista. Tällaisten heikkojen signaalien havaitseminen perustuu Kuusakoskella usein, Ahvenaisen mukaan jopa harmittavan usein, ihmisten välisiin henkilökohtaisiin suhteisiin.

Selkeimmin asiakastiedosta ammentaminen näkyy Kuusakoskessa joustavana toimintana palvelutilanteissa. Yritys pyrkii aina mahdollisuuksien mukaan joustamaan asiakkaidensa tarpeiden mukaan muun muassa logistiikkaan liittyen ja tämä on Ahvenaisen mukaan myös kirjoittamaton pelisääntö kierrätysalalla. Materiaalien kierrättäminen on heidän hankinta-asiakkailleen tietyllä tavalla vain sivuseikka eikä se näin ollen kuulu millään lailla asiakasyritysten ydinliiketoimintaan tai -

osaamiseen. Tästä johtuen he eivät muuta omia järjestelmiään kierrätyksen vaatimusten mukaan. Kierrätysyrityksen, tässä tapauksessa Kuusakosken, on joustettava.

Asiakastietoa hyödynnetään Kuusakoski Oy:ssä myös tuotannon kehityksessä. Esimerkkinä tästä Ahvenainen mainitsi metallien sekoittamisen, jossa asiakkaiden tietotaitoa hyödynnetään muun muassa sen selvittämiseksi minkälaisia pitoisuuksia mitäkin metallia tarvitaan optimaalisen yhdisteen sekoittamiseksi. Tämän kaltaisessa tuotannon ja tuotteiden kehityskysymyksessä Kuusakoskella seurataan varmaankin suorimmin asiakastiedon hallinnan prosessia, joka esiteltiin kappaleessa 2.2. Tavoitteena on selvittää optimaalinen yhdiste mahdollisimman hyvän ruostumattoman teräksen valmistamiseksi. Tietoa kerätään suorilla kontakteilla ja yhteistyöllä asiakkaan kanssa, sekä asiakkaita tarkkailemalla. Se kodifoidaan yrityksen sisällä sopivaan muotoon, jonka jälkeen tietoa hyödynnetään konkreettisesti uuden sekoituksen luomisessa. Kun materiaali sitten menee loppukäyttäjälle, siitä saadaan palautetta, jota hyödynnetään edelleen sekoituksen tekemiseksi vieläkin paremmaksi.

4.4 Asiakastiedon hallintaa edistävät ja rajoittavat tekijät Kuusakoski Oy:n avainasiakassuhteissa

Kappaleessa 2.3 esiteltiin tekijöitä, jotka edistävät asiakastiedon hallintaa. Osa näistä on Kuusakoski Oy:ssä todella hyvällä mallilla ja toisissa riittää vielä kehitettävää, ennen kuin saavutetaan toimintatapa jossa asiakastietoa voidaan hyödyntää niin hyvin kuin mahdollista.

Ahvenaisen mukaan Kuusakoskella on **oppimista tukeva yrityskulttuuri**. Virheitä saa tehdä, mutta ei kahdesti. Toinen asia, joka viittaa oppimisorientoituneeseen yritykseen on tahto ja pyrkimys joustaa asiakkaan tarpeiden mukaan ja toisaalta halu kehittää yrityksen omia toimintatapoja eteenpäin. Asiakasorientoituneisuutta ja oppimisorientaatiota on yrityksessä pyritty viime aikoina parantamaan erilaisten koulutusten ja workshoppien keinoin. Kuusakoskella on kaksi vastuullista henkilöä,

joiden tehtävänä on kouluttaa työntekijöitä tunnistamaan asiakkaan tarpeet paremmin. Toisaalta asiakastiedon saaminen ja siitä kertyvän lisäarvon ymmärtäminen on yrityksessä liiankin paljon asiakaspäällikkökohtaista. Toisilla on suurempi into kerätä ja jakaa tietoa yrityksen sisällä kuin toisilla. Tämä on Kuusakoskella selkeä kehityskohta.

Kuusakoskella on käytössä matriisiorganisaatorakenne, mikä osaltaan mahdollistaa tehokkaan **eri osastojen välisen yhteistyön**. Matriisiorganisaatio on tapa rakentaa organisaatio kahden tai useamman ulottuvuuden ympärille. Nämä ulottuvuudet voivat olla toimintoja, tuotteita tai alueita. Käytännössä matriisiorganisaatiossa työntekijöillä on vähintään kaksi johtajaa, kun rakennetta johdetaan samanaikaisesti vähintään kahdesta eri suunnasta (Galbraith 2009, 3). Ahvenaisen mukaan Kuusakoskella eri osastojen välillä tehdään hyvinkin tiivistä yhteistyötä, mikä edesauttaa asiakastiedon leviämistä yrityksen sisällä. Yrityksessä on erikseen esimerkiksi logistiikasta ja tuotannosta vastaavat henkilöt sekä näiden lisäksi asiakaspäälliköt, jotka vastaavat oman alueensa asiakkaista. Nämä eri tahot toimivat yhteistyössä varmistaakseen, että asiointi Kuusakoski Oy:n kanssa sujuu mahdollisimman jouhevasti. Yrityksessä myös sisäinen liikenne on massiivisissa mittasuhteissa. Ahvenainen kertoo: *jos Suomessa kerätään 400 000 tonnia tavaraa, niin käytännössä me kuljetetaan miljoona tonnia tavaraa*. Kuusakoskella on keräyspisteitä ympäri Suomen, joista tavara kuljetetaan muutamille osastoille, joissa varsinainen romun työstö myytäväksi tavaraksi tapahtuu. Tämä pakottaa osastot toimimaan tiiviisti yhdessä.

Kuusakoskella käytössä oleva matriisiorganisaatorakenne on samalla **asiakastiedon hallintaa tukeva organisationaalinen järjestelmä**. Se omalla tavallaan pienentää yrityksen sisäisiä valtaetäisyyksiä ja mahdollistaa hyvien käytäntöjen leviämisen organisaation sisällä. Vastuiden hierarkia on myös melko matala yrityksessä, kun avainasiakassuhteista ovat yhtä lailla vastuussa niin alueelliset asiakaspäälliköt kuin korkeammalla yrityksen hierarkiassa olevat Ahvenaisen tapaiset henkilötkin. Myös johdon oma esimerkki on merkittävä tekijä asiakastiedon hallinnan vakiinnuttamiseksi yrityksessä ja mikäli Ahvenainen kumppaneineen saa myös viestittyä alaspäin asiakkailta saatujen tietojen merkitystä, ollaan hyvällä tiellä. Palkkiojärjestelmää, joka erityisesti tukisi asiakastiedonhallintaa ei Kuusakoskella ole ja sellainen voisikin toimia hyvänä motivaattorina asiakastiedon

kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden osallistamiseksi paremmin osaksi tätä prosessia.

Yhteistyö avainasiakkaiden kanssa voisi olla tiiviimpääkin kuin se tällä hetkellä on. Kuitenkin Ahvenaisen mukaan Kuusakosken ja sen asiakkaiden välillä *"on kyllä ihan aitoa partnershippiä"*, eli molemmin puolta luottamusta sisältävät välit on saatu luotua merkittävimpiin asiakkaisiin. Suhteen sitoutumisen taso riippuu myös hyvin paljon asiakaspäälliköstä tai muusta kyseisestä asiakassuhteesta vastaavasta Kuusakosken edustajasta. Toisilla asiakaspäälliköillä on paremmat suhteet asiakkaisiinsa kuin toisilla ja tässä Kuusakoskella on vielä tekemistä, että saadaan hyvät käytännöt leviämään yrityksen sisällä. Toisaalta tämä on asia, jota voi kouluttaa vain tiettyyn pisteeseen asti. Suhteiden luominen ja ylläpito on haastava tehtävä ja toisille se on luontevampaa, joten rekrytoinneissa tulisi panostaa siihen, että oikeanlaiset verkosto-osaajat saadaan yritykseen. Tekesin vuonna 2013 tekemässä julkaisussa (Paavola, 119) puhutaan myös Kuusakosken verkosto-osaamisesta. Sen mukaan yrityksessä hyödynnetään verkostoja niin hankinnassa, jakelussa kuin liiketoiminnan kehittämisessäkin ja näiden verkostojen kehittämisen taustalla on ennen kaikkea tarve täyttää arvolupaus asiakkaalle kaikissa palvelun vaiheissa.

Kenties eniten kehitettävää asiakastiedon hallintaa tukevista tekijöistä Kuusakoskella on sen **IT-järjestelmissä**, erityisesti CRM-järjestelmässä ja sen käytössä. Nykyinen järjestelmä on yli kymmenen vuotta vanha ja siinä on monia puutteita. Huomattavin ongelma on, ettei tämä järjestelmä kommunikoi yrityksen muiden tietojärjestelmien kanssa. Myös olennaisen tiedon suodattaminen järjestelmästä on hankalaa. Sitä varten on olemassa moderaattori, joka pystyy kyllä tarvittaessa etsimään sen, mutta tiedon löytäminen on kenelle tahansa muulle lähtökohtaisesti hankalaa. Toinen ongelma, joka liittyy läheisesti CRM-järjestelmään on se, että vaikka kaikkia Kuusakosken asiakaspäälliköitä on ohjeistettu syöttämään tietoa asiakkaistaan järjestelmään, on tässäkin suurta vaihtelua henkilöstä riippuen. Tiedon syöttämisen järjestelmään pitäisi olla systemaattista, mutta käytännössä se ei sitä kuitenkaan ole. Yrityksessä on aivan hiljattain uudistettu toiminnanohjausjärjestelmä, intranet ja sähköpostijärjestelmät, joten yrityksen henkilöstöllä on Ahvenaisen mukaan jo nyt pää täynnä uutta eikä heitä haluta sekoittaa enää lisää. Siispä uuden CRM-järjestelmän lanseeraaminen ei ole juuri nyt ajankohtaista, mutta se lienee seuraava,

uusittava tietojärjestelmä. Ahvenaisen toiveissa olisi järjestelmä, joka toimisi aidosti työkaluna myyjille. Tällä hetkellä järjestelmä ei sitä ole. Niin kauan kun järjestelmästä on vaikea saada tietoa ulos ja kynnys tiedon syöttämiseen on korkea, ei siitä voida saada maksimaalista hyötyä irti.

Kuusakoski Oy:n suurin kompastuskivi avainasiakassuhteiden asiakastiedon hallinnassa tulee vastaan tiedon tasaamisen vaiheessa. Heillä ei ole selkeitä käytäntöjä, joiden mukaan asiakastietoa levitetään yrityksessä eteenpäin, mikä taas puolestaan vaikeuttaa asiakastiedon hyödyntämistä asiakassuhteiden hoidossa ja paremman palvelukokemuksen luomisessa. Tietoa kyllä saadaan kerättyä asiakkailta ja sitä syötetään yrityksen CRM- järjestelmään ja intranettiin avoimesti ja laajasti. Ahvenainen puhuu työntekijöiden kokemasta informaatioähkystä. Tämä lienee seurausta siitä, että yrityksen sisällä ei olla vielä tehty järjestelyjä tiedon suodattamiseksi siten että vain työntekijöille olennainen tieto saavuttaisi heidät.

Tämä on viestinnän yks näitä perustavalaatuksia ongelmia. Ja tämän kanssa painitaan, eli tällä hetkellä viestitään hyvin läpinäkyvästi ja laajalti. Meillä on intranetti otettu viime keväänä käyttöön, jossa on hyvinkin paljon tietoa mutta siinä sitten taas perus problematiikka on just tämä että se ei ole hyvää viestimistä, että mä kerron ihan kaiken mutta jos se vastaanottaja ei sitä vastaanota tai se ei ymmärrä sitä. Tai se ei niin kun pysty suodattamaan sitä sieltä materiaaleista ja informaation seasta.

Yrityksen uudet tietojärjestelmät ja mahdollisesti tulossa oleva uusi CRM-järjestelmä mahdollistavat, että kaikilla on sama tieto koko ajan käytettävissä. Mutta eri asia on, käyttävätkö ihmiset tätä saatavilla olevaa tietoa. Toisaalta myös yksittäisillä asiakaspäälliköillä ja muilla avainasiakkaiden kanssa työskentelevillä Kuusakosken henkilöstön jäsenillä on paljon vastuuta tiedon levittämisessä. Hiljainen tieto on heidän käsissään ja sen levittäminen ja hyödyntäminen yrityksessä laajemmin on riippuvainen asiakaspäälliköiden motivaatiosta ja kyvystä viestiä tiedosta oikeille ihmisille oikeaan aikaan.

Kuusakoski Oy on myös vaarassa sortua asiakastiedon hallinnan yleisimpiin sudenkuoppiin oikeanlaisen yrityskulttuurin puuttumiseen ja osaamishaasteeseen. Asiakkaat nähdään edelleen ensisijaisesti tulonlähteenä vaikka niiden potentiaali myös tiedon lähteenä on havaittu. Asiakaspäälliköstä riippuu, kuinka paljon panostetaan tämän tiedon hankintaan eikä sen merkitystä ole välttämättä tarpeeksi

korostettu koko yrityksen laajuudelta. Osaamishaasteeseen yrityksessä on pyritty vastaamaan järjestämällä koulutuksia. Kuitenkin on vielä paljon tekemistä ennen kuin kaikki ne tiedot, taidot ja prosessit, joita tarvitaan ottamaan kaikki hyöty irti asiakastiedon hallinnan osallistavista tekniikoista on saatu sisällettyä osaksi koko yrityksen toimintaa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakastiedolla ja sen hallinnalla on eittämättä merkittävä rooli avainasiakassuhteiden rakentamisessa ja ylläpidossa. Siinä missä kuluttaja-asiakkaita ja heidän mahdollista palvelemistaan paremmin voidaan selvittää erilaisten markkinatutkimusten ja kyselyiden avulla, on avainasiakassuhteiden hoitamiselle ensiarvoisen tärkeää saada tietoa asiakasyritykseltä itseltään. Asiakkaalla on tässä tapauksessa paras ymmärrys omista tarpeistaan ja toisaalta yhteistyössä asiakkaan kanssa voidaan pohtia miten yritys voi parhaalla mahdollisella tavalla omien toimintaedellytystensä rajoissa vastata näihin tarpeisiin. Avainasiakassuhteissa on myös mahdollista kerätä aivan erilaisia määriä asiakastietoa kanssakäymisen ollessa muita asiakassuhteita huomattavasti tiiviimpää. Tietoa vaihtuu puolin ja toisin paljon ja myös yhteinen arvonluonti on helpompaa, kun suhteet ovat tiiviitä myös henkilökohtaisella tasolla.

Asiakastieto on usein luonteeltaan hiljaista tietoa ja sen keräämiseksi tarvitaankin näin ollen suoraa kanssakäymistä kasvokkain asiakasyrityksen edustajien kanssa. Mitä pidemmällä avainasiakassuhteen kehityksessä ollaan McDonaldin et al. (1997) avainasiakassuhteen kehittymisen mallin mukaan, sitä parempi luottamus yritysten välillä on ja sitä enemmän tietoa ollaan valmiita jakamaan molemmin puolin. Usein avainasiakassuhteesta on vastuussa yksittäinen avainasiakaspäällikkö ja hänen merkityksensä korostuu tässä luottamuksen rakentamisessa. Näin on käynyt myös Kuusakosken avainasiakkaiden kanssa. Saatavan asiakastiedon määrä, laatu ja hyödynnettävyys riippuu hyvin paljon kunkin asiakaspäällikön luomista henkilökohtaisista suhteista asiakasyritykseen ja sen edustajiin.

Myös asiakastiedon leviäminen yrityksissä kaikille sitä mahdollisesti hyödyntäville henkilöille riippuu paljon avainasiakaspäälliköistä ja avainasiakassuhteista vastaavista tiimeistä. Vaikka järjestelmät ja rakenteen ympärillä olisivat kuinka hyvät, ei tieto siirry automaattisesti asiakaspäällikön päälle yrityksen muihin yksiköihin. Hänen tulee itse olla aktiivinen tiedon siirtämisessä. Asiakastiedon hallintaa ja hyödyntämistä tukevalla yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa näihin

henkilöihin, kun yleiset toimintatavat muuttuvat tiedon jakamista tukevaan suuntaan Rollinsin ja Halisen (2005) tiedon hallintaa edistävien tekijöiden mallin mukaisesti. Tämä vaatii laajaa koulutusta, jotta kaikki osalliset henkilöt saadaan ymmärtämään saatavilla olevan asiakastiedon merkitys tuotteiden, palveluiden ja prosessien parantamiselle. Avainasiakassuhteissa on resursseja ja mahdollisuuksia räätälöidä tuotteista ja palveluista mahdollisimman hyvin toimivia kokonaisuuksia yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin ja tähän räätälöintiin usein tarvitaan eri osastojen välistä yhteistyötä.

Jotta asiakastietoa voidaan hallita tehokkaasti, tarvitaan sitä varten selkeä toimintaohjeistus. Oikean tiedon keräämiseksi pitää olla luotuna tavoitteet siitä mitä tietoa yritykseen halutaan avainasiakkailta jo ennen prosessin aloittamista kuten Buchonowskan (2011) asiakastiedon hallinnan prosessimallissa puhutaan. Näitä tavoitteita voidaan tarvittaessa täsmentää prosessin edetessä. Myös asiakastiedon levittämiseen yrityksen sisällä tarvitaan selkeät käytännöt. Sen, mitä tietoa syötetään mihinkin järjestelmään ja kenet kaikki tiedolla halutaan tavoittaa, tulee olla selvillä kaikilla asiakaspäälliköillä ja muilla asiakassuhteista vastaavilla henkilöillä. Muuten riskinä on Kuusakoskenkin sisällä tapahtunut informaatioähky. Tietoa on kyllä saatavilla, mutta sitä on niin paljon, että olennainen ja tarpeellinen tieto hukkuu. Toisaalta ei edes osata etsiä tietoa välttämättä oikeista paikoista ja sen hyödyntäminen tuomaan aitoa lisäarvoa asiakkaille vaikeutuu. Kuten Liberona et al (2013, 353) korostivat, tietotekniikka voi tukea organisaation oppimista ja sitä kautta myös asiakastiedon omaksumista tarjoamalla pysyvät ja hyvin järjestetyt työkalut yhteiseen tiedonhallintaan. Pelkkä työkalujen olemassaolo ei itsessään riitä, vaan yrityksessä tulee myös olla jonkinlainen systemaattinen käytäntö, jonka mukaan näitä työkaluja käytetään asiakastiedon hallinnassa.

Tutkimus on tapaustutkimus suomalaisesta kierrätysyrityksestä, joten sellaisenaan tulokset eivät vastaa täysin eri toimialojen tilannetta tai toisaalta tilannetta kansainvälisesti. Kyseessä on suuren kokoluokan yritys, jossa myös tiedon levittämisen haasteet ovat suuria verrattuna pk-yrityksiin. Näissä pienemmissä yrityksissä tiedon leviäminen yrityksen sisällä lienee huomattavasti mutkattomampaa kun työyhteisö on tiiviimpi, joten tämän tutkimuksen havainnot eivät täysin vastaa pienempien yritysten tilannetta. Haastattelussa on ollut

ainoastaan yksi Kuusakosken edustaja, mutta tiedot on sen lisäksi tarkastettu asiakaspäällikkö Nils Halsakselta, joten kuvauksen voidaan olettaa vastaavan hyvin yrityksen tilannetta sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Ahvenainen oli lisäksi hyvin avoin vastauksissaan ja vaikutti kaikin puolin luotettavalta.

Tämä kandidaatintutkielma on ollut kuvaus asiakastiedon hallinnasta avainasiakassuhteissa ilmiönä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista nähdä malli siitä miten yrityksissä pitäisi ottaa huomioon, jotta asiakastiedon hallinta olisi mahdollisimman hyvin hoidettu avainasiakassuhteissa. Käytännötoimien ja ohjeistuksien luominen konkreettisista hyvistä käytännöistä ja toimintatavoista voisi olla tarpeen. Toinen mahdollinen tutkittava asia aiheeseen liittyen on henkilöstön vaihtuvuuden merkitys asiakastiedon siirtymiseen. Henkilökohtaisilla suhteilla on valtava merkitys luottamukseen yritysten välillä ja sitä kautta asiakastiedon siirtymiseen yrityksestä toiseen. Selvitys siitä miten asiakastiedon määrä ja laatu muuttuu kun esimerkiksi avainasiakaspäällikkö vaihtuu voisi tuoda selvennystä siihen kuinka suuri merkitys henkilökohtaisilla suhteilla onkaan tässä ilmiössä.

LÄHTEET:

Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. & Olson, E.M. (2005) The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management* 22, 6, 464-482.

Baker, W. & Sinkula, J. (1999) The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 4, 411-427.

Becker, J. U., Greve, G. & Albers, S. (2009) The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing* 26, 3, 207–215.

Birkinshaw J., Toulan O. & Arnold D. (2001) Global Account Management in Multinational Corporations: Theory and Evidence. *Journal of International Business Studies* 32, 2nd quarter, 231-248

Buchonowska D. (2011) Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal. *Research in Systems Analysis and Design: Models and Methods, Lecture Notes in Business Information Processing* 93, 25-38

Campbell, A.J. (2003) Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management* 32, 5, 375-383.

Davenport, T.H. & Klahr, P. (1998) Managing customer support knowledge. *California Management Review* 40, 3, 195-208.

Dawson, R. (2000), *Developing Knowledge-based Client Relationships: The Future of Professional Services*, Butterwood-Heinemann, Woburn, MA

Galbraith, J., Kazanjian, R. 1986, *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*. 2p. West Publishing Company, St.Paul, MN

García-Murillo, M. & Annabi, H. (2002) Customer knowledge management. *Journal of Operational Research Society* 53, 875-884.

- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. (2003) Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management* 7, 5. 107-123
- Gibbert, M., Leibold, M. & Probst, G. (2002) Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20, 5, 459–469
- Gounaris S. & Tzempelikos N. (2012) Conceptualization and Measurement of Key Account Management Orientation. *Journal of Business Market Management* 5, 3, 173-194
- Hall, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13, 2, 135-144
- Herhausen D. & Schögel M. (2013) Profiting from customer relationship management, The overlooked role of generative learning orientation. *Management Decision* 51, 8, 1678-1700
- Hirsjärvi S. ja Hurme H. (2001), Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki, Yliopistopaino
- Hirsjärvi S., Remes P. ja Sajavaara P. (2008) Tutki ja kirjoita, 13.–14. osin uudistettu painos, Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Homburg C., Workman J. P. jr, & Jensen O. (2002) A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66, 2, 38-60
- Juran J.M. & Godfrey A.B. (1999) Juran's Quality Handbook, 5. p. New York, McGraw-Hill
- Kuusakoski Recycling (2014), [www-lähde]. [Viitattu 25.11.2014] Saatavilla <http://www.kuusakoski.fi>
- Laihonen H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V., Yliniemi T. (2013) Tietojohdaminen. Tampere, Juvenes Print
- Liberona D., Ruiz M., Fuenzalida D. (2013) Customer Knowledge Management in the Age of Social Networks. 7th International Conference on Knowledge Management in

Organizations: Service and Cloud Computing, July 11 - July 13, Salamanca, Spain, 353-364

McDonald, M.H.B., Millman, A. & Rogers (1996) Key account management: Learning from supplier and customer perspectives, Research Report, Cranfield University, Cranfield School of Management

McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. (1997). Key account management: theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management* 13, 8, 737-757

Millman T. & Wilson K. (1996) Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2, 1, 7 – 22

Millman T. & Wilson K. (1995) "From key account selling to key account management", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1, 1, 9 - 21

Mäntyneva, M. (2001) Asiakkuudenhallinta. 1. p. Vantaa, Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Nelson, R. R. & S. G. Winter (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

Nonaka I. (1994). "A dynamic theory of organisational knowledge creation", *Organisation Science*, 5, 14-37

Nurmi, R., Kontkanen, L., Lehtimäki, J. & Viitanen, P. (1992), "Knowledge organizations: a typological and a structural note", *The Finnish Journal of Business Economics*, 41, 1, 13-20.

Nätti S., Halinen A. & Hanttu N., (2006). "Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations". *International Journal of Service Industry Management*, 17, 4, 304-319

Ojasalo J. (2001), "Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 3, 199-218

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2010) "B-to-B-palvelujen markkinointi" Helsinki, WSOYpro

Paavola, H. (2013) "Kysytyjä kokonaisratkaisuja kierrätykseen". In: Paavola, H. & Uusikylä, M. "Rajatonta rohkeutta, Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä". Tekes, Lahti, MarkPrint Oy

Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Lontoo, Routledge and Kegan Paul

Rababah K., Mohd H. & Ibrahim H. (2011) "A unified definition of CRM towards the successful adoption and implementation", *Academic Research International*, 1, 1, 220-228

Rollins, M. & Halinen, A. (2005) "Customer knowledge management competence: towards a theoretical framework", 38th Hawaii International Conference on System Sciences.

Rowley, J. E. (2002) "Reflection on customer knowledge management in e-business", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5, 4, 268 – 280

Salojärvi H. (2010) *Customer knowledge processing in key account management. Väitöskirja*. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto. Acta Universitatis Lappeenrantaesis 388.

Salojärvi H. & Saarenketo S. (2013) "The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management", *European Journal of Marketing*, 47, 5/6, 987 - 1005

Salojärvi H., Saarenketo S. & Puumalainen K. (2009) "Organizational determinants of key account- related knowledge dissemination" In Vrontis, D., Weber, Y, Kaufmann, R. and Tarba S. (Eds.), *Managerial and Entrepreneurial Developments in Mediterranean Area*, EuroMed Press: Cyprus

Salojärvi H., Saarenketo S. & Puumalainen K. (2013) "How customer knowledge dissemination links to KAM", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28, 5, 383 - 395

Salojärvi S. & Sainio L-M. (2010) "Customer knowledge processing and key account performance", *European Business Review*, 22, 3, 339-352

Sanchez, R. (1997) in Sanchez, R. and Heene, A. (Eds), *Strategic Learning and Knowledge Management*, Wiley, Chichester, s. 163-187.

Sengupta, S., Krapfel, R.E. & Pusateri, M.A. (2000). An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 4, 253-261

Sinkula J., Baker W. & Noordewier T. (1997) "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4, 305-318

Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma, Kirjapaino West Point Oy

Walter, A. (1999), "Relationship promoters - driving forces for successful customer relationships", *Industrial Marketing Management*, 28, 5, 537-551

Wengler S. (2006) "Key Account Management in Business-to-Business Markets, An Assessment of Its Economic Value" Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH

Workman, J.P. Jr, Homburg, C. & Jensen, O. (2003), "Intra organizational determinants of key account management effectiveness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 1, 3-21.

Yin, R.K. (1987). *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, Sage Publications.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Minkälaisin keinoin Kuusakoskella tunnistetaan avainasiakkaat?

Miten avainasiakassuhteiden hoito eroaa muiden asiakassuhteiden hoidosta?

Miten Kuusakoskella ylipäänsä hoidetaan avainasiakassuhteita?

Miten avainasiakassuhteiden hoito on huomioitu yrityksen organisaatorakenteessa?
(esim. avainasiakaspäälliköt, tiimit jne.)

Tehdäänkö Kuusakoskella paljon osastojen välistä yhteistyötä muuten?

Miten kuvailisitte avainasiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä?

Missä määrin yrityksessänne panostetaan asiakastiedon keräämiseen?

Minkä tyyppistä tietoa kerätään?

Minkä tyyppistä tietoa saadaan suoraan asiakkaalta itseltään?

Minkälaisia kanavia käytetään tiedon keräämiseen, miten varmistetaan, että tieto on organisaatiossa kaikkien saataville?

Onko tämä tiedon kerääminen systemaattista vai satunnaista?

Millaisia keinoja käytetään asiakastiedon keräämiseen?

Miten Kuusakoskella hyödynnettään asiakkailta saatavaa tietoa? Missä ja kuka?

Onko Kuusakoskella käytössä CRM järjestelmiä? Hyödynnetäänkö niitä asiakastiedon hallinnassa? Jos kyllä.. miten kuvailisitte CRM-järjestelmän roolia asiakastiedon hallinnassa?

Koetko, että Kuusakoskella olisi asiakasorientoituneisuutta tukeva yrityskulttuuri? Miksi, miksi ei?

Koetko, että Kuusakoskella olisi oppimista tukeva yrityskulttuuri? Miksi, miksi ei?

Minkälainen rooli asiakastiedolla on mielestänne avainasiakassuhteiden hallinnassa?

Miten Kuusakoskella varmistetaan, että avainasiakkaita koskeva tieto saavuttaa kaikki henkilöt, jotka tätä tietoa voisivat käyttää?

Jos sinulle annettaisiin vapaat kädet kehittää asiakastiedon hallintaa yrityksessänne, mitä tekisitte/mihin kiinnittäisitte huomiota?