

LUT School of Business and Management
A130A3000 Kauppatieteiden kandidaatintutkielma
Talousjohtaminen

Avainasiakashallinta yrityksen strategiana - keinot avainhenkilöiden sitouttamiseen

Key Account Management as a Company's Strategy – Ways to Improve Commitment of the
Key Personnel

08.01.2017

Tekijä: Emma Sippula

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

TIIVISTELMÄ:

Tekijä: Emma Sippula

Tutkielman nimi: Avainasiakashallinta yrityksen strategiana – keinot avainhenkilöiden sitouttamiseen

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatieteet / talousjohtaminen

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

Asiasanat: Avainasiakashallinta, strategia, asiakaslähtöisyys, sitoutuminen, sitouttaminen

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitkä ovat merkittävimmät keinot joiden avulla yritykset voivat tukea avainasiakashallinnan avainhenkilöiden, asiakkuusjohtajan ja asiakkuuspäälliköiden, sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan. Sitoutumiseen liittyen pyritään löytämään kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat avainhenkilöiden sitoutumisen tasoon sekä toimenpiteitä ja ratkaisuja joiden avulla avainasiakashallintastrategiaan sitoutumista voidaan edesauttaa. Tutkielmassa tutkitaan myös organisaation sisäisiä tekijöitä, joita avainasiakashallinnan menestyminen edellyttää organisaatiolta, sillä myös nämä tekijät vaikuttavat avainasiakashallinnan parissa toimivien henkilöiden sitoutumiseen. Tutkielma on toteutettu hyödyntäen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla, mitkä on toteutettu case yrityksen kahdelle avainasiakashallintaan osallistuvalla henkilöllä, asiakkuusjohtajalle ja asiakkuuspäälliköllä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että avainasiakashallintaan osallistuvien henkilöiden strategiaan sitoutumista lisää merkittävästi työtehtävässä ja työympäristössä viihtyminen sekä avainasiakkaiden kanssa toimiminen ja avainasiakassuhteen kehittäminen. Yritysten tulisi rahallisten kannustinten sijaan panostaa erityisesti niihin sitouttamiskeinoihin, jotka saavat avainasiakasrajapinnassa työskentelevän henkilön viihtymään työtehtävässään ja työympäristössään sekä kokemaan työnsä avainasiakashallinnan ja organisaation kannalta merkittäväksi. Yritysten tulisi myös pyrkiä muotoilemaan työtehtävät tarkasti, asettaa selkeät tavoitteet ja antaa avainasiakashallinnan avainhenkilöille riittävästi vapauksia, jotta he voivat kehittää avainasiakassuhteita mahdollisimman vapaasti.

SUMMARY:

Author: Emma Sippula

Title: Key Account Management as a Company's Strategy – Ways to Improve Commitment of the Key Personnel

Academic unit: LUT School of Business and Management

Study program: Business administration / Finance management

Counselor: Hanna Salojärvi

Keywords: Key Account Management (KAM), strategy, customer oriented approach, commitment

This bachelor's thesis' aim is to create comprehensive outlook on which are the most significant ways for companies to improve the strategic commitment of the key personnel of key account management. This study aims to discover the most critical factors and actions which can support the person's commitment to key account management. This thesis also examines the intra organizational factors that key account management requires from the organization in order to achieve success, since these factors have an impact to the commitment of the key personnel of KAM as well.

This study utilizes qualitative research methods. The research material has been collected through semi-structured interviews with key account director and key account manager from the case company of this study.

The results of this study indicate that the most significant factors which improve the strategic commitment of the employees who participate to KAM are pleasant work assignments, work culture, interaction with key accounts and developing the key account relationships. Instead of financial rewarding, companies should focus on the ways how they can support organizational and work task related satisfaction and make employees feel that their work is significant to KAM and to the organization. Companies should also aim to formulate work tasks as precise as possible, place clear targets and allow the key personnel of KAM to develop the key account relationships as they see fit.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	2
1.2	TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET.....	3
1.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	4
1.4	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	5
1.5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	8
1.6	TUTKIELMAN RAKENNE.....	9
1.7	MÄÄRITELMÄT JA KÄSITTEET.....	9
2	AVAINASIAKASHALLINTA YRITYKSESSÄ	12
2.1	MITÄ AVAINASIAKASHALLINTA TARKOITTAÄ?.....	12
2.2	AVAINASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMISEN HYÖDYT.....	14
2.3	AVAINASIAKASHALLINNAN EDELLYTTÄMÄT ORGANISATORISET TEKIJÄT.....	15
2.4	AVAINASIAKASHALLINNAN IMPLEMENTOINNIN EDELLYTYKSET.....	19
3	HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN	21
3.1	SITOUTUMISEN MÄÄRITELMÄ.....	22
3.2	HENKILÖSTÖN SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	23
3.3	KEINOT HENKILÖSTÖN SITOUTTAMISEEN.....	26
4	AVAINHENKILÖIDEN SITOUTTAMINEN AVAINASIAKASHALLINTASTRATEGIAAN	28
4.1	AVAINASIAKASHALLINNAN TAVOITTEET YRITYKSESSÄ X.....	29
4.2	MENESTYKSEKÄÄN AVAINASIAKASHALLINNAN EDELLYTYKSET.....	30
4.3	AVAINASIAKASHALLINTAAN SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	34
4.4	AVAINASIAKASHALLINTAAN SITOUTTAMISEN KEINOT.....	37
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6	LÄHTEET	46

LIITTEET

Liite I. Haastattelukysymykset asiakkuusjohtajalle

Liite II. Haastattelukysymykset asiakkuuspäällikölle

1 Johdanto

Yritykset muuttavat fokustaan jatkuvasti yhä kauemmaksi tuotesuuntautuneisuudesta kohti asiakassuuntautuneisuutta. Liike-elämän kasvavat trendit, kuten teknologian nopea kasvu ja verkostoituminen, ovat ajaneet B2B-yritykset etsimään vastauksia muuttuvaan kilpailutilanteeseen asiakassuhteista, joiden keskiössä on tiivis yhteistyö ja molemminpuolinen mukautuvuus yhteistyökumppanin tarpeisiin. Tämänkaltaisia asiakassuhteita ovat yrityksen avainasiakassuhteet, joiden tyypillisiä ominaisuuksia ovat molemminpuolinen riippuvuus, mukautuvuus, luottamus ja tiedonjako osapuolten kesken. (Marcos-Cuevas, Nätti, Palo & Ryals, 2014) Tyypillinen esimerkki muutoksesta kohti asiakaskeskeisempää ajattelutapaa onkin avainasiakashallinnan ja strategisten asiakkuuksien johtamisen implementointi osaksi yrityksen strategiaa (Guenzi & Storbacka, 2015).

Avainasiakashallinnan avulla yritys kykenee intensiivisesti johtamaan strategisia asiakkuuksiaan ja kasvattamaan asiakassuhteesta syntyvää arvoa. (Marcos-Cuevas et al., 2014). Avainasiakkaat ovat kuitenkin rakenteeltaan usein erilaistuneita ja monimutkaisia, joka tuo omat haasteensa myyjäyrityksen strategiaan (Pardo, 1997; Pardo, 1999). Shapiro ja Moriarty (1982) mainitsevatkin kolme kategorialla, joihin avainasiakkaiden kompleksisuus ilmenee: maantieteellinen kompleksisuus, toiminnan kompleksisuus ja operatiivinen kompleksisuus (Pardo, 1999). Heidän mukaansa avainasiakkaat ovat usein levinneet maantieteellisesti laajalle alueelle ja toimivat useissa eri maissa. (Pardo, 1997). Tämän lisäksi avainasiakkaiden osto- ja päätöksentekoprosesseihin osallistuu usein monia eri tahoja ja prosessi itsessään sisältää monia funktioita ja eri osastojen sekä käytäntöjen osallistumista. Tästä johtuen avainasiakkaiden palveleminen vaatii myyjäyritykseltä usein erityisiä toimenpiteitä ja toiminnan koordinoitua. (Pardo, 1997; Pardo 1999)

Avainasiakashallinta voi onnistuessaan tuoda yritykselle monia etuja. Avainasiakassuhteiden johtaminen mahdollistaa yritykselle paremman taloudellisen tuoton, lisää tulevia liiketoimintamahdollisuuksia ja luo strategista arvoa asiakkaan kautta avautuvien mahdollisuuksien avulla (Storbacka, Sivula & Kaario, 2000, 15). Näitä etuja ei kuitenkaan voida saavuttaa ilman organisaation eri osastojen yhteistyötä ja sitoutunutta henkilökuntaa, joka toimii asiakaslähtöisesti avainasiakashallintastrategian edellyttämien toimintatapojen mukaisesti. Avainasiakkaiden kompleksisuuden asettamista haasteista johtuen onkin hyvin tärkeää tutkia, kuinka avainasiakashallinnan avainhenkilöt, asiakkuusjohtaja ja asiakkuuspäälliköt, saadaan sitoutettua avainasiakashallintastrategian noudattamiseen mahdollisimman hyvin, sillä sitoutunut henkilöstö

on yritykselle merkittävä voimavara, joka edesauttaa yrityksen pyrkimyksiä päästä kohti tavoitteitaan.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimus käsittelee avainasiakashallintaa henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta: mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön työtehtäväänsä sitoutumiseen ja millä keinoilla avainasiakashallinnan avainhenkilöt saadaan toimimaan avainasiakashallintastrategian edellyttämällä tavalla. Tutkimuksessa käsitellään myös niitä organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat avainasiakashallinnan menestymiseen.

Teoriaosuudessa käydään läpi mitä avainasiakashallinnalla tarkoitetaan, minkälaisia hyötyjä avainasiakashallinta tarjoaa, minkälaisia organisatorisia tekijöitä se edellyttää sekä perehdytään hieman avainasiakashallinnan implementoinnin edellytyksiin. Avainasiakashallintaan liittyen pyritäänkin löytämään keskeisiä tekijöitä: mitä se vaatii organisaatiolta ja miten avainasiakashallinta organisaatiota tulisi johtaa, jotta aiheen perusteellinen tutkiminen ja ymmärtäminen olisi mahdollista. Teoriaosuudessa perehdytään myös henkilöstön sitoutumisen motiiveihin ja siihen, mitä henkilöstön sitoutuminen ja sitouttaminen oikeastaan tarkoittavat. Empiriaosuudessa teoriaa sovelletaan käytäntöön ja tutkitaan, miten yritykset voivat tukea avainhenkilöiden sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan ja minkälaisia sisäisiä tekijöitä menestyksessä avainasiakashallinta vaatii organisaatiolta. Empiriassa pyritään löytämään myös vastauksia siihen, ovatko yrityksen käyttämät kannustimet linjassa avainasiakashallintastrategian tavoitteisiin sitoutumiseen ja kuinka tehokkaita nämä kannustimet ovat. Tutkimuksen aihepiiriin liittyen on haastateltu asiakkuusjohtajaa ja asiakkuuspäällikköä suuresta kotimaisesta palveluyrityksestä. Haastattelut on luvattu toteuttaa anonymisti, joten yrityksen tai haastateltujen henkilöiden nimiä ei tästä johtuen tuoda ilmi tutkielmassa. Organisaatioon viitataankin tutkielmassa tästä eteenpäin nimityksellä ”Yritys X”.

Tutkielman tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen näkemys siitä, millä keinoilla yritykset voivat tukea avainasiakashallinnan avainhenkilöiden sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan. Avainasiakkaiden ja avainasiakashallinnan kompleksisuuden aiheuttamista haasteista johtuen on tärkeää tutkia, kuinka nämä avainasiakashallinnan avainhenkilöt voidaan sitouttaa kaikkein tehokkaimmin mahdollisimman menestyksellään avainasiakashallinnan aikaansaamiseksi. Sitoutumiseen liittyen pyritään löytämään kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat avainhenkilöiden

sitoutumisen tasoon, sekä ratkaisuja ja toimenpiteitä joiden avulla sitoutumista voidaan parantaa. Tutkielmassa tutkitaan myös avainasiakashallinnan asettamia organisatorisia vaatimuksia: minkälaisia sisäisiä tekijöitä avainasiakashallinta edellyttää ja kuinka avainasiakashallintaorganisaatiota tulisi johtaa, sillä myös nämä tekijät ovat yhteydessä avainhenkilöiden sitoutumiseen ja avainasiakashallinnan menestymiseen.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen pohjana ovat tutkimuskysymykset, joiden avulla aiheeseen perehdytään syvällisemmin. Tutkielman tutkimusongelmiin pyritään etsimään vastauksia yhden päätutkimuskysymyksen ja kahden alatutkimuskysymyksen kautta. Tutkielman päätutkimuskysymykseksi on muodostunut:

”Millä keinoilla yritykset voivat tukea avainasiakashallinnan avainhenkilöiden sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan?”

Pääkysymyksen tarkoituksena on sitoa tutkielman teoria- ja empiria osuus yhteen sekä kartoittaa, miten yritykset voisivat edesauttaa avainasiakashallintaan osallistuvien henkilöiden sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan. Päätutkimuskysymykseen etsitään vastauksia tutkimuksen alakysymysten avulla mahdollisimman kattavan vastauksen aikaansaamiseksi. Tutkielman ensimmäiseksi alatutkimuskysymykseksi on valittu:

”Mitkä tekijät vaikuttavat avainhenkilöiden sitoutumisen tasoon?”

Kysymykseen etsitään vastauksia haastattelututkimuksen avulla. Haastattelun tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen näkemys siitä, mitä haastateltavat henkilöt pitävät merkittävimpinä sitoutumisen tasoon vaikuttavimpina tekijöinä. Toinen alatutkimuskysymys jatkaa samalla teemalla kuin ensimmäinenkin:

”Minkälaisia organisaation sisäisiä tekijöitä avainasiakashallinnan menestyminen edellyttää?”

Myös tähän kysymykseen etsitään vastauksia haastatteluiden avulla ja pyritään löytämään näkemys siitä, minkälaisia prosesseja, johtamista ja organisoitumista avainasiakashallinta vaatii onnistuakseen. Kysymyksiä tarkastellaan myös suhteessa tutkimuksen teoriaosuuteen: löytyykö

teoriasta ja haastatteluiden tuloksista yhtäläisyyksiä, vai poikkeavatko haastateltavien henkilöiden havainnot henkilöstön sitouttamisen ja avainasiakashallinnan teoriasta.

Tutkielman aihepiiriä on rajattu niin, että avainasiakashallintastrategiaan sitoutumisen keskiössä on avainasiakashallinnalle asetettuihin tavoitteisiin ja prosesseihin sitoutuminen ja itse avainasiakkaisiin sitoutuminen jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty kokonaan myös B2C-yritykset, ja tutkimus keskittyykin sitouttamisen keinoihin ainoastaan B2B -yrityksissä. Tutkimuksen case yritys, yritys X, on kokoluokaltaan suuryritys, joten tutkimus käsittelee sitouttamisen keinoja erityisesti suuryritysten kannalta. Teoriaosuuden suhteen rajaukset on puolestaan toteutettu niin, että avainasiakashallinnan osalta teoriaosuudesta on jätetty pois avainasiakashallinnan riskit sekä tarkempi avainasiakashallinnan prosessien läpikäynti. Myös avainasiakashallinnan implementointia on käsitelty enimmäkseen implementoinnin edellytysten ja vaatimuksien kannalta, eikä niinkään implementointiprosessin näkökulmasta. Henkilöstön sitouttamisen teorian osalta rajaukset on puolestaan toteutettu niin, että teoria käsittelee pääasiassa strategiaan ja työhön sitoutumista tutkielman aihepiirin mukaisesti. Rajaukset on toteutettu edellä kuvatulla tavalla, jotta tutkimuksen aihepiirin mukaiset oleellimmat teoriat tulevat käsitellyiksi. Tutkielman rajauksiin on myös vaikuttanut se, että kandidaatintutkielman laajuus asettaa omat rajoitteensa teorioiden kattavammalle tutkimiselle.

1.3 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuuden lähdeaineistona käytetään avainasiakassuhteiden hallintaan, asiakassuhteiden johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta. Teoriaosuudessa keskitytään avainasiakassuhteiden johtamisen teorian lisäksi henkilöstön sitouttamisen teoriaan. Teoriaosuudessa käsitellään avainasiakassuhteiden hallintaa yleisesti ja määrittellään keskeisimmät käsitteet: mitä on avainasiakashallinta, mitä hyötyjä avainasiakashallinnasta on, minkälaisia organisaation sisäisiä tekijöitä se edellyttää ja mitä avainasiakashallinnan implementointi edellyttää organisaatiolta. Henkilöstön sitouttamisen suhteen teoriaosuudessa puolestaan keskitytään määrittelemään sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteet, sitoutumiseen vaikuttavat tekijät sekä keinot henkilöstön sitouttamisessa. Teorettinen viitekehys rakentuu tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymysten ympärille, jota on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys (Mukaillen Ojasalo, 2001)

Kuten kuviossa 1 on havainnollistettu, avainasiakashallintastrategian onnistuminen edellyttää sitoutunutta henkilökuntaa, jotta organisaation sisäisiä prosesseja sekä toiminnallisia kyvykkyyksiä voidaan kehittää. Toisaalta näiden sisäisten prosessien toimivuus kuitenkin vaikuttaa myös oleellisesti avainhenkilöiden sitoutumiseen. Kuviossa on havainnollistettu myös, kuinka sitoutumiseen vaikuttavat ovat yhteydessä sitouttamiskeinojen tehokkuuteen ja taas, kuinka sitouttamiskeinot vaativat oikeita henkilöitä niiden toteuttamiseen, jotta niiden sitouttamisvaikutus olisi mahdollisimman tehokas.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Tutkielman pohjana on käytetty avainasiakashallinnan ja henkilöstön johtamisen kirjallisuutta, jota on saatavilla runsaasti. Ojasalo (2001) on tutkinut avainasiakashallinnan perus elementtejä ja sitä, mitkä johtamiskäytännöt avainasiakashallinnassa ovat oleellisia organisaation ja yksilöiden kannalta. Hän esittelee artikkelissaan neljä peruselementtiä, joita on hyödynnetty myös tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Tutkimuksesta käy ilmi, että avainasiakashallinta perustuu pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostamiselle ja se sisältää sekä strategisia, että operationaalisia piirteitä. Hänen mukaansa avainasiakashallinnan tärkein tavoite on lisätä tuottavuutta sekä osakkeenomistajien arvoa ja tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää hänen mukaansa sekä organisaation, että yksilöiden menestyksestä johtamista. McDonald, Millman ja Rogers (1997) ovat puolestaan tutkineet avainasiakassuhteiden kehittymistä, avainasiakashallintaan liittyviä haasteita ja oleellisimpia käytäntöjä hyödyntäen laadullisia tutkimusmenetelmiä. He ovat tutkimuksessaan kiinnittäneet huomiota myös avainasiakaspäällikön rooliin ja prosesseihin, jotka vaikuttavat avainasiakashallinnan tehokkuuteen. Heidän mukaansa avainasiakkaiden säilyttäminen ja kehittäminen on oleellista myyntiorganisaation säilymisen

kannalta ja se tarjoaa yrityksille myös merkittävän kilpailuedun. Menestyneen avainasiakashallinnan saavuttaminen vaatii heidän mukaansa myös tehokkaita prosesseja ja taitavaa avainasiakassuhteiden johtamista.

Homburg, Workman ja Jensen (2002) ovat tutkineet avainasiakashallintaan liittyviä lähestymistapoja ja dimensioita kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Heidän tutkimuksessaan käy ilmi, että avainasiakashallinta parantaa yrityksen suorituskykyä huomattavasti niihin yrityksiin nähden, jotka eivät hyödynnä avainasiakashallintaa yrityksessään. He myös painottavat sisäisen verkoston ja organisoitumisen roolia onnistuneen avainasiakashallinnan kannalta ja johdon tulisikin heidän mukaansa käyttää paljon resursseja parhaan mahdollisen organisoitumisen saavuttamiseksi. Workman, Homburg ja Jensen (2003) ovat puolestaan kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntämällä tutkineet avainasiakashallinnan vaikuttavuuden kannalta merkittäviä organisaation sisäisiä tekijöitä kuten resursseja, toimintoja ja johtamista, sekä kehittäneet käsitteellisen mallin näiden tekijöiden pohjalta. Myös heidän tutkimuksessaan käy ilmi, että avainasiakashallinnan tehokkuuteen vaikuttavat enemmänkin pehmeät tekijät, kuten johtamiskäytännöt ja mielentila organisaatiossa, kuin toimintojen uudelleenmuotoilu.

Ivens ja Pardo (2008) ovat artikkelissaan tutkineet yleisimpiä väittämiä avainasiakashallintaan liittyen hyödyntäen kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Heidän mukaansa johdon tulisi kiinnittää huomiota siihen, että avainasiakashallinta ei ole vain korkeamman hinnoittelun ylläpitoa, vaan huomio pitäisi suunnata erityisesti arvontuotannon varmistamiseen. Lisäksi johdon tulisi käyttää paljon resursseja organisaation sisäisen koordinaation parantamiseen ja avainasiakassuhteiden johtamiseen. Pardo, Henneberg, Mouzas ja Naudè (2006) ovat puolestaan tutkineet arvontuotantoa liittyen yrityksen strategisesti tärkeisiin asiakassuhteisiin. Heidän mukaansa avainasiakashallintaan liittyvä arvontuotanto koostuu kolmesta eri tyyppisestä arvosta. He kertovat myös, että arvontuotannon johtamiseen ei yleisesti kiinnitetä tarpeeksi huomiota ja johdon tulisikin ottaa myös arvontuotanto huomioon strategisessa johtamisessaan.

Pardo (1999) on puolestaan tutkinut avainasiakashallinnan prosessia sekä siihen liittyviä yritysten organisoitumisen, eri yksiköiden välisen yhteistyön sekä yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen kehittämisen aiheuttamia haasteita. Pardon lisäksi myös Millman ja Wilson (1999) ovat keskittyneet tutkimuksessaan avainasiakashallinnan prosesseihin liittyviin haasteisiin ja tekijöihin, jotka vaikuttavat avainasiakashallinnan implementoinnin onnistumiseen. Heidän tutkimuksestaan käy

ilmi, että implementoinnin yhteydessä johto kiinnittää usein liikaa huomiota avainasiakkaille myymiseen ja avainasiakashallinnan kannalta oleellinen strateginen johtaminen on usein puutteellista. Avainasiakashallinnan implementointia on tutkittu myös Guenzin ja Storbackan (2015) artikkelissa, jossa kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen on tutkittu 7S-mallin soveltamista avainasiakashallinnan implementointiin. Heidän mukaansa avainasiakashallinnan implementoinnin onnistuminen onkin monien tekijöiden tulos ja siihen vaikuttaa myös avainasiakashallinnan sopivuus kyseiseen organisaatioon.

Henkilöstön sitouttamisen osalta yksi merkittävimmistä tutkimuksista on Meyerin ja Herscovitchin vuonna 2001 julkaisema artikkeli, jossa esitellään yleinen malli työhön sitoutumisesta ja yleisimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Heidän mukaansa henkilön sitoutumiseen vaikuttavat oleellisesti erilaiset mielentilat, jotka ohjaavat henkilön käyttäytymistä. Toinen merkittävä tutkimus henkilöstön sitoutumiseen liittyen on toteutettu Meyerin ja Allenin (1991) toimesta, jossa esitellään sitoutumisen kolmen komponentin malli. Kyseistä mallia on myöhemmin hyödynnetty monissa muissa alan tutkimuksissa. Heidän mukaansa sitoutuminen koostuu kolmesta komponentista, jotka vaikuttavat eri tavalla henkilön sitoutumiseen. Noble ja Mokwa (1999) ovat puolestaan tunnistanee sitoutumisen dimensioita kvalitatiivista tutkimusta hyödyntämällä. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että sitoutumisesta voidaan tunnistaa kolme erilaista dimensiota, joihin henkilö voi sitoutua. Meyer, Curtis ja Wright (2001) ovat puolestaan tutkineet sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja, joilla henkilöitä voidaan tehokkaasti sitouttaa organisaatioon ja työhön. He hyödyntävät tutkimuksessaan Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallia ja heidän mukaansa sitoutumisen eri komponentteihin vaikuttavat eri tekijät, kuten palautteen saaminen, palkkaus ja koulutusmahdollisuudet organisaatiossa.

Whitener (2001) on puolestaan keskittynyt tutkimuksessaan siihen, kuinka henkilöstöjohtamisen keinoilla ja luottavalla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Hänen mukaansa henkilöstö pitää henkilöstöjohtamisen keinoja ja luottavaa johtamista osoituksena siitä, että organisaatio on sitoutunut työntekijään, mikä lisää työntekijän halukkuutta sitoutua organisaatioon vahvemmin. Kohtamäki, Kraus, Mäkelä ja Rönkkö (2012) ovat myös tutkineet henkilöstön sitoutumisen roolia ja tasoa strategian implementoinnissa. Heidän mukaansa henkilöstön osallistaminen strategiseen suunnitteluun vaikuttaa henkilön sitoutumiseen strategian implementoinnissa, millä on positiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn.

1.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma on toteutettu hyödyntäen laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä aiheeseen liittyvän tieteellisen kirjallisuuden lisäksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tilastolliset todennäköisyydet eivät kelpaa johtolangoiksi tutkimuksessa. Kyseinen tutkimusmenetelmä pitää sisällään myös joukon erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, joita on vaikea määritellä selkeästi, sillä tutkimusmenetelmällä ei ole selkeää teoriaa. (Alasuutari, 1999, 38) Metsämuurosen (2006, 88) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi tutkimukseen hyvin silloin kuin ollaan kiinnostuneita tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla, ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista tai, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta. (Metsämuuronen, 2006, 88) Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää, mitä haastateltavat henkilöt pitävät tärkeimpinä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä, mitkä he kokevat tehokkaimmiksi keinoiksi parantaa strategiaan sitoutumisen tasoa yrityksessä ja mitä avainasiakashallinta heidän mielestään vaatii organisaatiolta.

Sopivaksi tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, joka onkin Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 154) mukaan yleisimpiä liiketaloustieteen tutkimuksen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa valitaan yksi tai muutama tarkoituksellisesti valittu tapaus, joka on usein yritys tai yrityksen osa. (Koskinen et al., 2005, 154) Kyseisen tutkimusstrategian luonteeseen kuuluu se, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoa mahdollisimman monella tavalla ja monipuolisesti (Metsämuuronen, 2001, 17). Tässä tutkimuksessa tapauksena toimii yritys X. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tarkoituksena on haastatteluiden avulla tutkia, millä keinoilla yritykset voivat sitouttaa avainasiakashallinnan avainhenkilöitä avainasiakashallintaan käyttäen esimerkkinä case-yritystä. Koska tutkielman aiheesta on jo olemassa aiempaa tutkimustietoa, tutkimuksen tarkoitus voidaan esittää tutkimuskysymyksen muodossa. Tutkimus suoritetaan kuitenkin hypoteesittomana, sillä hypoteesin asettamista varten tulisi olla yleistä tietoa siitä, millainen tutkimuksen tulos todennäköisesti tulisi olemaan. (Metsämuuronen, 2006, 40).

Tutkielman empiirisen osuuden aineisto on kerätty haastattelun avulla, joka Koskisen et al. (2005, 157) mukaan onkin yksi tyypillisimminkin käytetty laadullinen menetelmä. Aineiston keruuseen päätettiin käyttää haastattelua, sillä se on hyvin joustava menetelmä ja haastattelemisen mahdollistaa syvällisen tiedonkeruun aiheeseen liittyen. Haastattelutilanteessa voidaan myös esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 34-35) Haastattelu toteutettiin käyttäen puolistrukturoitua eli teemahaastattelua ja haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin (Metsämuuronen, 2001, 41). Haastattelussa on piirteitä myös strukturoidusta lomakehaastattelusta, sillä haastattelussa on ennalta määritellyt kysymykset, mutta niiden esittämisjärjestys voi kuitenkin vaihdella haastateltavien henkilöiden kesken toisin kuin strukturoidussa haastattelussa yleensä (Metsämuuronen, 2008, 40). Haastattelut toteutettiin niin, että haastateltaville henkilöille lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen, jonka jälkeen haastattelut toteutettiin paikan päällä ja puhelimitse.

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdantokappaleella, jossa käydään läpi tutkielman keskeiset tavoitteet ja tutkimusongelmat, rajaukset, tutkimusmenetelmä, teoreettinen viitekehys ja aiempaa tutkimusta käsittelevä kirjallisuuskatsaus, jonka pohjalta tutkimusongelmia on lähdetty ratkaisemaan. Johdantokappaleessa määritellään myös tutkielman keskeisimmät käsitteet. Johdantokappaleen jälkeen siirrytään tutkielman toiseen osioon, missä käsitellään tutkimukselle olennaista teoriaa. Teoriaosuus lähtee liikkeelle avainasiakassuhteiden johtamisen teoriasta, jonka tarkoituksena on muodostaa lukijalle yleiskuva avainasiakassuhteiden johtamisesta. Tämän jälkeen teoriaosuudessa käsitellään henkilöstön sitoutumisen teoriaa, jonka avulla pyritään luomaan näkemys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen strategian kannalta. Teoriaosuuden jälkeen seuraa tutkielman empiriaosio, jossa etsitään haastatteluiden vastausten ja tutkimuksen teorian avulla ratkaisuja tutkimusongelmiin. Empiriaosion jälkeen seuraa tutkimuksen viimeinen osio, yhteenveto ja johtopäätökset, jossa käydään läpi tutkielman tulokset ja tutkielman kautta koostetut vastaukset tutkimuskysymyksiin, sekä pohditaan kuinka tutkielman aihetta kannattaisi tutkia jatkossa.

1.7 Määritelmät ja käsitteet

Tässä osiossa määritellään lyhyesti tutkielmassa käytettävät käsitteet, jotta tutkielmaa on helpommin luettavissa ja ymmärrettävissä.

Asiakslähtöisyys (Customer orientation)

Asiakslähtöisyys on perinteisesti käsitetty toimintana, jossa yrityksen toimintakulttuuri mahdollistaa systemaattisen asiakastarpeiden selvittämisen ja näiden tarpeiden tyydyttämisen (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 2013, 30). Asiakslähtöinen toimintatapa tarkoittaa asiakkaiden nimenomaisiin, tämänhetkisiin ja tiedostettuihin tarpeisiin vastaamista, joita asiakkaat odottavat yrityksen täyttävän sekä jatkuvaa uusien tarpeiden tunnistamista sekä ennakointia (Herhausen, 2011, 16). Asiakslähtöisyys pitää sisällään myös asiakkaiden päätöksenteon taustalla olevien mieltymysten ja muutosten seuraamista, sekä näihin muutoksiin reagoimista (Helander et al., 2013, 30).

Avainasiakashallinta (Key Account Management)

Avainasiakashallinta on strategisesti tärkeiden asiakkuuksien johtamista ja hallintaa B2B-markkinoilla, joka perustuu oletuksille siitä, etteivät kaikki asiakkaat ole samanarvoisia keskenään ja, että hyvin pieni osuus yrityksen asiakkaista muodostaa suurimman osa yrityksen tuotoista (Piercy & Lane, 2006; Storbacka, 1997; Millman & Wilson, 1999). Avainasiakashallinnalla tarkoitetaan niitä yrityksen toimintoja, joiden avulla pyritään tunnistamaan ja analysoimaan avainasiakkaita sekä valitsemaan kullekin avainasiakkaalle sopiva strategia asiakassuhteen ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi. (Ojasalo, 2001) Se voidaan nähdä myös myyjäyrityksen lähestymistapana, jonka tarkoituksena pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja avainasiakasportfolion rakentaminen tarjoamalla tärkeimmille asiakkaille heidän tarpeidensa mukaisia palveluita ja tuotteita (Ojasalo 2001; McDonald, Millman & Rogers, 1997).

Avainasiakas (Key Account, National Account, Global Account)

Avainasiakkaat ovat niitä merkittäviä asiakkaita, jotka myös yritystä kehittymään ja olemaan kilpailukykyisempi. (Pels, 1992) Avainasiakkaat voivatkin olla kooltaan pieniä tai suuria ja operoida globaalisti, kotimaassa tai paikallisesti. Kriittinen tekijä, joka tekee asiakkaasta avainasiakkaan, on kyseisen asiakkaan strateginen tärkeys myyjäyrityksen silmissä. (Millman & Wilson, 1995) Avainasiakkaan tulisi myös olla linjassa yrityksen strategian kanssa, soveltua yrityksen resursseihin sekä sopia yrityksen avainasiakasportfolioon muihin avainasiakkaihin nähden (Pels, 1992). Avainasiakkaiden tunnistaminen on yritykselle kriittistä, sillä ilman kyseisten asiakkaiden tunnistamista yrityksen on mahdotonta ymmärtää heidän tarpeitaan ja linjata kyvykkyyksiään sekä prosessejaan vastaamaan näihin tarpeisiin. (Millman et al., 1995) Avainasiakkaista (key account) on käytetty myös nimityksiä kansallinen asiakas (national account) ja globaali asiakas (global account)

(Sengupta, Kapfel & Pusateri, 1997), mutta ässä tutkielmassa näistä strategisesti tärkeistä asiakkuuksista käytetään kuitenkin jatkossa nimitystä avainasiakas.

Avainasiakasjohtaja (Key Account Director)

Avainasiakasjohtaja on henkilö, joka johtaa organisaation avainasiakkuuksien kokonaisuutta ja toimii avainasiakaspäällikön esimiehenä. Hän on vastuussa asiakkuustiimin vetämisestä, avainasiakashallinnan prosessin kehittämisestä, toteuttamisesta ja jatkuvasta seurannasta sekä yrityksen sisäisten tukiprosessien koordinoinnista. (Storbacka et al., 2000, 87-89)

Avainasiakaspäällikkö (Key Account Manager)

Avainasiakaspäällikkö on viime kädessä vastuussa yksittäisestä asiakkuudesta. Hänen tehtäviinsä kuuluu myyntityön ja palveluiden tarjoamisen lisäksi asiakkuussuunnittelun ja suunnitelman toteuttamisen johtaminen, tukiprosessin seuranta ja tarpeellisten asiakastietojen tuottaminen yhdessä asiakkuustiimin kanssa. (Storbacka et al., 2000, 90, 161; Ivens et al. 2015) Avainasiakaspäällikkö johtaa sekä suhteita oman yrityksensä ja strategisen asiakkaan välillä, että yrityksensä sisäisiä suhteita avainasiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. (Ivens, Niersbach & Pardo, 2015) Asiakkuuspäälliköllä ei kuitenkaan ole ehdotonta auktoriteettia asiakkuuteen liittyvissä kysymyksissä, vaan hän toimii pikemminkin koordinoijana myyjäyrityksen ja avainasiakkaan välillä. (Storbacka et al., 2000, 88)

Sitoutuminen (Commitment)

Sitoutuminen voidaan käsittää voimana ja tunnepitoisena kiintymyksenä, joka sitoo yksilön toimimaan määriteltyjen tavoitteiden mukaan ja johon liittyy erilaisia tunnetiloja, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. (Meyer & Herscovitch, 2001; Allen & Meyer, 1990) Sitoutuminen voi ilmentyä useissa eri muodoissa ja se voidaan kohdistaa useisiin eri kohteisiin. (Meyer, Becker & Vandenberghe 2004) Tässä tutkielmassa sitoutumisella tarkoitetaan erityisesti henkilöstön sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan, sekä sille asetettujen tavoitteiden noudattamiseen.

2 Avainasiakashallinta yrityksessä

Asiakkaiden vaatimukset, hidas talouskasvu, globaali kilpailu ja hitaasti kasvavat toimialat ovat ajaneet monet organisaatiot etsimään uusia tapoja kilpailuedun saavuttamiseen ja säilyttämiseen (Woodruff, 1997). Monet myyntiorganisaatiot ovatkin läpikäyneet muutoksen, jonka seurauksena organisaation näkökulma on siirtynyt yhä kauemmaksi tuotesuuntaisesta ajattelutavasta kohti asiakasnäkökulmaa. Myös johtaminen on läpikäymässä muutosta, jossa painopistealue siirtyy yrityksen sisältä ulos: erityisesti asiakkaisiin (Storbacka et al., 2000, 16).

Avainasiakassuhteiden hallinta on syntynyt tällaisen muutoksen yhteydessä, kun organisaatiot ovat siirtäneet fokustaan yhä lähemmäksi strategisesti tärkeitä asiakkuuksia (Ivens et al., 2015). Tällaiset strategiset asiakkuudet ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkuuksia ja tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta sekä vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyYTEEN. Vuorovaikutus tämänkaltaisten asiakkuuksien kanssa antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää resurssejaan ja uutta liiketoimintaa hyödyntämällä asiakkaan oppimis- ja referenssipotentiaalia. Tästä johtuen tavat, joilla avainasiakassuhteita hallitaan ja johdetaan ovat erityisen tärkeässä asemassa ja vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailuetuun ja lopulta myös omistajien saamaan arvoon. (Storbacka et al., 2000, 15)

2.1 Mitä avainasiakashallinta tarkoittaa?

Avainasiakashallinnan voidaan katsoa syntyneen siitä, kun yritykset ovat huomanneet, etteivät kaikki asiakkaat ole samanarvoisia keskenään, vaan yrityksen asiakasportfoliossa on tyypillisesti muutamia yrityksiä, jotka näyttävät suurta roolia yrityksen myyntimäärien tai tuottojen suhteen (Pardo, Henneberg, Mouzas & Naudè, 2006). Tämän seurauksena yritykset keskittävät suurimpia resurssejaan näiden avainasiakkaiden palvelemiseen (Pardo, 1997). Nykyisin yritykset hyödyntävätkin yhä enenevässä määrin avainasiakashallintaa heidän tärkeimmissä asiakassuhteissaan ja kiinnittävät jatkuvasti huomiota näiden avainasiakassuhteiden parantamiseen ja kehittämiseen (Sengupta et al., 1997; Ivens & Pardo, 2008).

Millmanin et al. (1999) mukaan avainasiakashallinta on ennen kaikkea asiakkuuksien johtamista ja hallintaa B2B-markkinoilla. Ojasalo (2001) puolestaan kertoo avainasiakashallinnan olevan johtamiskonsepti, joka pitää sisällään sekä myynti- ja organisatorisia strategioita pitkäaikaisten asiakassuhteiden aikaansaamiseksi. Avainasiakashallinta voidaan myös nähdä eräänlaisena

myyjäyritysten lähestymistapana, jonka tarkoituksena on avainasiakasportfolion rakentaminen, tarjoamalla tärkeille asiakkaille tuotteita ja palveluita, jotka on räätälöity heidän tarpeidensa mukaisiksi (McDonald et al., 1997). Kyseessä onkin suhdelahtoinen myyntiprosessi, jonka keskiössä on suhteiden kehittäminen tärkeiden asiakkuuksien kanssa. (Vanharanta, Gilchrist, Pressey & Lenney, 2014) Wenglerin, Ehretin ja Saabin (2006) mukaan avainasiakashallinnalle voidaan osoittaa neljä päätehtävää: asiakkaan luottamuksen vahvistaminen, asiakassuhteen johtaminen, asiakasorientoituneen strategian luominen ja asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Tiivistetysti avainasiakashallinnan voidaan siis sanoa olevan vaivannäköä avainasiakkaan palvelemisen eteen, joka käsittää sekä markkinoinnin ja myynnin toimenpiteitä ja vaatii monien eri funktionaalisten yksiköiden yhteistyötä. (Homburg, Workman & Jensen, 2002).

Avainasiakashallinta perustuu niin sanotulle ”20-80” säännölle, jolla tarkoitetaan, että noin 80 prosenttia yrityksen tuotoista ja voitoista tulevat noin 20 prosentista koko yrityksen asiakasportfolion asiakkaista, sekä oletukselle siitä, etteivät kaikki asiakkaat ole samanarvoisia keskenään (Piercy et al., 2006; Storbacka, 1997, 481). Pardon (1999) ja Ivensin et al. (2008) mukaan avainasiakashallinnan tarkoituksena onkin tunnistaa nämä strategisesti tärkeimmät asiakkuudet ja tarjota näille asiakkuuksille erityistä ja yksilöllistä palvelua suhteessa myyjäyrityksen pienempiin asiakkaisiin. Näitä tunnistettuja avainasiakkaita yritetään myyjäyrityksen toimenpiteiden avulla johtaa systemaattisesti ja proaktiivisesti liiketoimintaympäristön vakauttamiseksi, avainasiakkaiden kontrolloimiseksi ja asiakassuhteen lujuuden varmistamiseksi (Millman et al., 1999; Storbacka et al. 2000, 21). Ivensin et al. (2008) mukaan myyjäyrityksen tekemät tarkoituksenmukaiset toimenpiteet avainasiakkaansa edun vuoksi ovatkin aina olleet avainasiakashallinnan määritelmän keskiössä. Näitä toimenpiteillä tarkoitetaan avainasiakashallinnan prosesseja, jotka ovat niitä toimintoja, menetelmiä ja mekanismeja, joiden avulla tehokkaan avainasiakashallinnan toteuttaminen on mahdollista (Millman et al., 1999).

Homburg et al. (2002) mukaan avainasiakashallinnan tehokkuus ja menestyminen näkyvät siinä, kuinka hyvän suhteen yritys aikaansaa avainasiakkaidensa kanssa verrattuna yrityksen muihin asiakkaisiin. Menestyksekkään avainasiakashallinnan voidaan nähdä sisältävän neljä elementtiä: avainasiakkaiden tunnistaminen, avainasiakkaiden analysoiminen, sopivan strategian valitseminen kullekin avainasiakkaalle ja operationaalisten kyvykkyyksien kehittäminen tuottoisten ja pitkäaikaisten avainasiakassuhteiden rakentamiseksi, kasvattamiseksi ja ylläpitämiseksi (Ojasalo, 2001). Ojasalon (2001) mukaan menestysekäs avainasiakashallinta sisältää lisäksi sekä strategisen

että operationaalisen tason liiketoiminnan johtamista, sillä mikäli yrityksen strateginen johtaminen on keskinkertaista, sitä ei voida pelastaa yksinomaan loistavilla operationaalisilla kyvykkyyksillä ja toisinpäin-

2.2 Avainasiakassuhteiden johtamisen hyödyt

Avainasiakkuuksien johtamisen perimmäisenä tavoitteena on kehittää asiakassuhteen lujutta pitkäaikaisen asiakassuhteen ja arvontuotannon varmistamiseksi (Storbacka et al., 2000, 16). Tehokas avainasiakashallinta auttaa yritystä parantamaan suorituskykyään markkinoilla asiakkaiden säilyttämisen, asiakastyytyvyyden, markkinaosuuden ja tuoton kasvamisen kautta (Workman et al., 2003). Avainasiakashallinnan avulla pyritäänkin vakuuttamaan asiakas asiakassuhteen arvokkuudesta ja jatkamaan asiakassuhdetta, koska se tukee asiakkaan omia tavoitteita ja prosesseja. Avainasiakashallinta auttaa yrityksiä myös kehittämään luottamusta, vähentämään konflikteja ja kasvattamaan tiedonjakoa suhteen jäsenten välillä (Workman et al., 2003). Avainasiakassuhteen yhteistyöllisestä luonteesta johtuen tiedon jakaminen yrityksen ja avainasiakkaan välissä onkin erityisen tärkeää. Tiedon jakaminen edellyttää hyvää luottamusta suhteen jäsenten välillä ja se on vahvasti sidoksissa luottamuksen määrään. Mikäli yritys ansaitsee asiakkaan luottamuksen avainasiakashallinnan myötä, myös tiedonjako suhteen jäsenten välillä paranee. (Ojasalo, 2001) Pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja tiedonjaon myötä yritys oppii tuntemaan asiakkaansa ja kykenee paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja kehittämään asiakkaalle sopivia tuotteita ja palveluita. Kun asiakas kokee, että hänen tarpeisiinsa vastataan, heidän riippuvuutensa myyjäyrityksestä kasvaa, mikä lisää suhteen lujutta ja vaikuttaa positiivisesti myyjäyrityksen myyntimäärään ja tulokseen (Kalwani & Narayandas, 1995).

Avainasiakkuuksien johtamiseen tuleekin panostaa myös siksi, että asiakkuuksista tulisi mahdollisimman tuloksellisia ja tehokkaita (Storbacka et al., 2000, 16). Avainasiakkaat muodostavat usein suuren osuuden yrityksen tuotoista, jolloin näiden asiakkaiden palveleminen vaikuttaa tuottoihin positiivisesti (Workman et al., 2003). Pitkäaikaisten asiakassuhteiden mahdollistama kustannusten väheneminen myös lisää yritysten tuottavuutta suhteessa niihin yrityksiin joiden asiakassuhteet ovat lyhytaikaisia ja yksittäisiin transaktioihin perustuvia, sillä pitkäaikaiset asiakassuhteet tarjoavat yritykselle mahdollisuuden oppia tuntemaan asiakkaansa, jonka myötä yritys voi tehostaa omia toimintojaan kustannusten vähentämiseksi (Kalwani et al., 1995). Pitkäaikaiset asiakkaat ovatkin yritykselle tuottavampia ja näiden asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen (Dipak & Siddhartha, 2002).

Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin panostavien yritysten on myös todettu aikaansaavan parempaa kasvua toiminnassaan verrattuna yrityksiin, joiden asiakassuhteet ovat pääosin lyhytaikaisia (Kalwani et al., 1995).

Avainasiakkaiden tarjoamat taloudelliset hyödyt eivät kuitenkaan ole ainoita myyjäyrietyksen suhteesta saamia hyötyjä, vaan nämä strategisesti tärkeät avainasiakkuudet ovat useilla eri tavoilla arvokkaita (Pardo, 1999; Storbacka et al., 2000, 15). Taloudellisten hyötyjen lisäksi avainasiakashallinta mahdollistaa yritykselle asiakkuuksien täysipainoisen hyödyntämisen, lisäämällä tulevia laajentamismahdollisuuksia asiakkaissa piilevien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisen avulla. (Storbacka et al., 2000, 21-22; Guenzi et al., 2015) Asiakkuuksien johtaminen luokin yritykselle strategista arvoa myös avainasiakkaan kautta avautuvien mahdollisuuksien myötä (Guenzi et al., 2015). Workmanin et al. (2003) mukaan avainasiakkuudet tuovat yritykselle myös tietotaitoa, jonka avulla yritysten on mahdollista ennakoida markkinoilla tapahtuvia muutoksia.

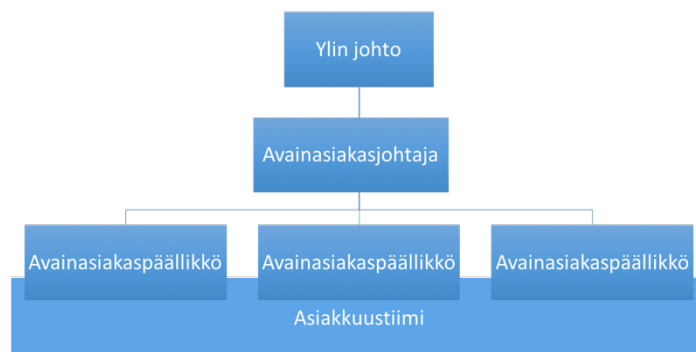
Pels (1992) nimeää neljä tärkeintä muuttujaa, jotka tulisi huomioida avainasiakkaan valintaprosessissa strategista arvokkuutta ja tärkeyttä arvioidessa: mahdollisuus myynnin kasvattamiseen, kapasiteetti kehittää myyjäyrietyksen imagoa, tietotaidon siirtyminen asiakkaalta myyjäyrietykselle sekä asiakkaan kautta avautuvat verkostoitumismahdollisuudet. Storbacka et al. (2000, 15) nimeävät näiden lisäksi vielä tulevat liiketoimintamahdollisuudet ja asiakkaan strategisen arvon uusien markkinoiden avaamisessa, nykyisten asemien vahvistamisessa tai esteiden kehittämisessä uusien tulokkaiden varalta. Pardon (1997) mukaan nämä tekijät voidaan luokitella kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tekijöihin. Kvantitatiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi tämänhetkinen tai ennustettu voitto, odotettu liikevaihto tai korkea osuus markkinasegmentistä, jota avainasiakas edustaa. Kvalitatiivisia tekijöitä ovat puolestaan imagoarvo, uudistamisen kapasiteetti tai mahdollisuus uusille markkinoille levittäytymiseen. (Pardo, 1997)

2.3 Avainasiakashallinnan edellyttämät organisatoriset tekijät

Avainasiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia, yhteistyöhön perustuvia ja strategisesti tärkeitä, mistä johtuen yritykset tyypillisesti investoivat avainasiakassuhteisiinsa muihin asiakassuhteisiin verrattuna enemmän. (Ryals & Humphries, 2007; Ivens et al., 3008). Avainasiakassuhteet ovat luonteeltaan hyvin tärkeitä yritykselle, mutta suhteiden asettamat vaatimukset räätälöidyistä palveluista ja tuotteista sekä näiden hinnoista tekevät suhteista kompleksisia ja aiheuttavat haasteita myyjäyrietykselle. (Ryals et al., 2007) Avainasiakkaiden äärimmäinen tärkeys ja

kompleksisuus johtaakin myyjäryitykset siirtymään tavanomaisista asiakashallinnan käytännöistä kohti omistautuvampia asiakashallinnan käytäntöjä, jotka ovat määritelty erityisesti avainasiakkaiden tarpeisiin sekä suuntaamaan tärkeimpiä resurssejaan avainasiakkaille (Pardo, 1997). Strategisesti tärkeiden suhteiden kääntöpuolena onkin avainasiakkaiden asettamat vaatimukset ja spesifistä asiakassuhteesta aiheutuvat riskit ja kustannukset, jotka hankaloittavat suhteen arvon tuotantoa. (Ryals et al., 2007; Homburg et al., 2002)

Storbackan et al. (2000, 86) mukaan avainasiakashallinnan organisoinnilla on kolme tehtävää: avainasiakkuuksien johtamisprosessien kehittäminen, avainasiakashallinnan toteuttamisen tukeminen ja avainasiakastyöskentelyn seuranta. Heidän mukaansa näillä kolmella tehtävällä on välitön vaikutus siihen, miten avainasiakashallinnan johtamistoiminnot organisoidaan: mitä tehtäviä, rooleja ja prosesseja tarvitaan ja kuinka asiakkuuspäälliköitä ja asiakkuustiimejä johdetaan. Avainasiakkaiden asettamat vaatimukset vaikuttavatkin merkittävästi myyjäryityksen organisoitumiseen ja edellyttävät myyjäryitystä keskittämään resurssejaan yhä enemmän asiakaskeskeisiin toimintoihin, jotta avainasiakkaiden vaatimuksiin vastaaminen onnistuisi mahdollisimman hyvin (Homburg et al., 2002). Avainasiakashallinnalle tyypillistä organisoitumista on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2: Avainasiakashallintaorganisaation organisoituminen (Mukaillen Storbacka et al., 2000, 87)

Organisoitumistaan muuttamalla yritykset voivat vaikuttaa kykyihinsä vastata avainasiakkaiden tarpeisiin, kuten lisäämällä asiakasrajapinnassa työskentelevien kontaktien määrää (Ojasalo, 2001). Avainasiakashallinnan organisoimiseen ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa tapaa vaan siihen vaikuttavat yrityksen toimialan luonne, myyntiorganisaation koko, prosessin tavoitteet sekä globalisaation aste. (Storbacka et al., 2000, 86-87) Vaikka avainasiakashallinnan kannalta ei voida määrittää yhtä oikeaa tapaa organisoitua, avainasiakashallintaa ei kuitenkaan voida jättää yhden ihmisen vastuulle. Avainasiakkaiden kompleksisuudesta johtuen avainasiakashallinnan menestyminen edellyttääkin

suuria asiakkuustiimejä, joiden jäsenet koostuvat yrityksen kaikista funktionaalisista ryhmistä ja tekevät yhteistyötä yli organisaation toiminnallisten rajojen. (Homburg et al., 2002)

Vastuu avainasiakkuuksien johtamisesta kuuluu yrityksen ylimmälle johdolle (Storbacka et al., 2000, 89-90). Yrityksen organisoituminen ja organisatoriset strategiat ovat seurausta ylimmän johdon kiinnostuksen kohteista ja ominaisuuksista, mistä johtuen ylimmän johdon osallistuminen on oleellisen tärkeässä asemassa avainasiakashallinnalle suotuisimman organisoitumisen muodostumisessa (Workman et al., 2003). Ylin johto voi myös esimerkillisellä toiminnallaan toimia suunnannäyttäjänä muulle organisaatiolle ja parantaa poikkitoiminnallisen yhteistyön muodostumista organisaation sisällä. Ylimmän johdon osallistuminen avainasiakashallintaan myös viestii asiakkaalle sitoutumisesta ja luottamuksesta osapuolten välillä (Workman et al., 2003). Ylimmän johdon osallistumisen lisäksi avainasiakashallinnan menestymisen kannalta on myös tärkeää, että avainasiakasjohtajalla olisi kokemusta sekä myyntityöstä että organisaation sisäisistä tukitoiminnoista, sillä hänen vastuullaan on asiakkuustiimin johtamisen lisäksi strategisten asiakkuuksien kokonaisuuden johtaminen ja prosessin toteuttamisesta, jatkuvasta seurannasta sekä kehittymisestä vastaaminen (Storbacka et al., 2000).

Ylimmän johdon ja avainasiakasjohtajan lisäksi avainasiakashallinnassa on tärkeässä roolissa kuitenkin koko organisaatio, sillä avainasiakashallinta työllistää yrityksen monia osia ja vaatii organisaatiolta koordinoituja toimenpiteitä, joiden toteuttamiseen osallistuvat monien eri funktionaalisten ryhmien jäsenet. (Workman et al. 2003). Yritysten toiminnalliset rajat ovatkin pienenemässä ja eri tiimien välinen poikkitoiminnallinen yhteistyö on yhä yleisempää. (Homburg, Workman & Jensen, 2000) Yrityksen sisäinen verkosto on tarpeellinen myös resurssien hyödyntämisen ja avainasiakkaille suunnattujen toimintojen kehittämisen kannalta (Ivens, Pardo, Niersbach & Leischnig, 2016). Jotta yrityksen poikkitoiminnallinen yhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta avainasiakashallinnan kannalta, on erittäin tärkeää, että kommunikointi eri osastojen, sekä avainasiakaspäällikön ja osastojen välillä toimii. Hyvä sisäinen kommunikointi vaikuttaa merkittävästi sitoutumisen ja luottamuksen kehittymiseen yrityksen sisällä ja parantaa yhteistyötä eri osastojen välillä. (Ivens et al., 2016) Nykyajan asiakkaiden kompleksisuus ja heterogeenisuus vaatiikin asiakasrajapinnassa toimivilta henkilöiltä yhä tiiviimpää yhteistyötä, suunnitellumpia toimia ja lisää ennakoivan toiminnan tarvetta. Asiakkaiden tarpeiden ennakointi onkin tärkeää, sillä se antaa yrityksille mahdollisuuden suunnitella toimenpiteitä, jotka sopivat yrityksen tämänhetkisiin rakenteisiin ja kyvykkyyksiin (Workman et al., 2003).

Asiakkaiden kompleksisuus näkyy myös myyntitiimien lisääntymisenä. Avainasiakashallinnan implementoinnin myötä yritysten onkin muutettava myyntityyliään pois transaktioperusteisesta myynnistä, jota toteutetaan yhden myyntihenkilön toimesta ja keskittyttävä enemmänkin myyntitiimien muodostamiseen ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin (Workman et al., 2003). Myynti- tai toiselta nimeltään asiakkuustiimi, koostuu myyntiin ja tukitoimintoihin erikoistuneista henkilöistä ja sen vetovastuussa on usein avainasiakaspäällikkö tai avainasiakasjohtaja. Asiakkuustiimillä on hyvin merkittävä rooli laadukkaiden asiakaskohtaamisten varmistajana ja tiedon välittäjänä avainasiakaspäällikölle tai -johtajalle. (Storbacka et al., 2000, 87, 90) Asiakkuustiimien käyttö myös mahdollistaa toimintojen koordinoitun suuntaamisen tärkeimmille avainasiakkaille. (Workman et al. 2003). Atanasovan ja Sennin (2011) mukaan avainasiakashallinnan tehokkuus onkin seurausta kolmesta tiimiprosessista, jotka ovat heidän mukaansa kommunikointi ja yhteistyö, konfliktien johtaminen sekä proaktiivisuus.

Ivensin et al. (2016) mukaan useimmissa yrityksissä yksi avainasiakashallinnan avainhenkilöistä on myös avainasiakaspäällikkö. Avainasiakaspäällikön voidaankin sanoa olevan avainasiakashallinnan kivijalka, jonka tehtäviin kuuluu pääasiassa pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittäminen ja arvon luominen, eikä niinkään myyntivolyymien maksimointi (Guenzi, Pardo & Georges, 2007). Myyntityön ja palveluiden tarjoamisen lisäksi avainasiakaspäällikkö vastaakin yksittäisestä asiakkuudesta ja johtaa kyseisen asiakkaan asiakkuussuunnittelua sekä suunnitelman toteutusta käytännössä. Asiakkuuspäällikkö on usein vastuussa myös tukiprosessien seurannasta ja toimii läheisessä yhteistyössä asiakkuustiimin kanssa. (Ivens et al., 2015; Storbacka et al., 2000, 90) Avainasiakkuuspäällikön tulisi pyrkiä rakentamaan pitkäaikaisia suhteita avainasiakasyrityksiin ja auttaa avainasiakkaita ratkaisemaan operatiivisia sekä strategisia ongelmia. Vastapalveluksena tästä avainasiakkaat sitoutuvat ostamaan myyjäyrityksen tuotteita ja palveluita pitkäaikaisesti. (Sengupta et al., 1997) Avainasiakaspäällikön tehtävänä on myös organisoida ja johtaa myyjäyrityksen ja avainasiakkaan välisen suhteen kompleksista verkostoa, sekä organisoida myös yrityksen sisäisiä suhteita menestyksekkään avainasiakashallinnan toteuttamiseksi (Ivens et al., 2015) Avainasiakaspäällikön tulisi jatkuvasti kommunikoida organisaation sisäisten toimijoiden kanssa avainasiakkaan vaatimusten saavuttamiseksi, konfliktien välttämiseksi ja arvon tuottamiseksi, sekä asiakkaalle että myyjäyritykselle. (Ivens et al., 2016) Yrityksen sisäisten suhteiden organisointi ja poikkitoiminnallisen yhteistyön saavuttaminen asettavat kuitenkin haasteita organisaatioille. Avainasiakaspäälliköiden tai avainasiakasjohtajan on hankalaa motivoida

organisaation muuta henkilöstöä ja asettaa organisaatioille yhteisiä tavoitteita, koska avainasiakaspäälliköllä ja avainasiakasjohtajalla ei ole riittävää vaikutusvaltaa ja auktoriteettia yrityksen kaikkiin osastoihin nähden (Salojärvi & Saarenketo, 2013; Storbacka et al. 2000, 87).

Organisaation jäsenten motivointiin ja halukkuuteen toimia asiakashallinnan edellyttämällä tavalla liittyy olennaisesti avainasiakashallinnan ”esprit de corps”. ”Esprit de corps” tarkoittaa Workmanin et al. (2003) mukaan sitä määrää, jolla avainasiakashallintaan osallistuvat henkilöt tuntevat olevansa velvoitettuja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin sekä toisiin avainasiakkaiden parissa työskenteleviin henkilöihin. Käsite kuvaa myös avainasiakashallintaan osallistuvien henkilöiden halukkuutta huomioida vastuunsa avainasiakashallinnassa ja toimia yhteistyössä eri yksiköiden kanssa organisaatorajoista huolimatta (Salojärvi et al., 2013). Kyseisen käsite liittyy oleellisesti myös asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin luomiseen (Workman et al., 2003). Mahdollisimman tehokkaan avainasiakashallinnan aikaansaamiseksi johdon ja avainasiakashallinnan avainhenkilöiden tulisikin panostaa mahdollisimman korkean ”Esprit de corps” mielentilan aikaansaamiseen avainasiakashallintaan osallistuvien henkilöiden kesken, sillä sen on huomattu korreloivan positiivisesti avainasiakashallinnan tehokkuuden kanssa. (Workman et al., 2003).

2.4 Avainasiakashallinnan implementoinnin edellytykset

Avainasiakashallinnan implementoinnilla tarkoitetaan yrityksen strategisten tavoitteiden muuttamista jatkuviksi prosesseiksi, jotka vaativat organisaatiolta erityisiä kyvykkyyksiä onnistuakseen (Guenzi et al., 2015). Avainasiakashallinnan implementoinnin avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan nopeampaa kasvua, parempaa tuottavuutta, uuden kilpailukeinon markkinoilla sekä osallistamaan asiakasta yrityksen kehitysprosesseihin (Wengler et al., 2006; Davies & Ryals, 2014). Kyseessä on usein hyvin pitkäkestoinen, raskas ja kompleksinen kaikkiin organisaatiotasoihin vaikuttava muutoksen johtamisen prosessi, joka vaatii organisaatiolta paljon koordinaatiota, vaivannäköä sekä jatkuvaa johtamista onnistuakseen. (Guenzi et al., 2015; Wengler et al., 2006; Davies et al. 2009). Daviesin et al. (2009) mukaan avainasiakashallinnan implementointiprosessi ei ole koskaan täysin valmis, vaan kyseessä on pitkäaikainen sitoutuminen ja jatkuva prosessi parhaiden käytäntöjen löytämiseksi.

Nätti ja Palo (2012) mainitsevat implementoinnin onnistumisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi johdon sitouttamisen, johtamisjärjestelmien muutoksen, tiedonjakoa tukevien järjestelmien rakentamisen sekä avainasiakashallintaorganisaation luomisen. Millman et al. (1999) puolestaan mainitsevat

implementoinnin edellytyksinä yhteistyöhön perustuvan yrityskulttuurin, joustavuuden sekä fokusoimisen asiakkaan ongelmanratkaisuun. (Millman et al., 1999) Avainasiakashallintaa implementoidessa tulisikin huomioida yrityksen sisäiset strategiset ja operatiiviset tekijät, jotka voivat vaikuttaa myös avainasiakashallinnan tehokkuuteen tulevaisuudessa. Strategisilla tekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaativat organisaatiolta erityisiä resursseja ja käytäntöjä ja, jotka siirretään operationaaliseksi toiminnoiksi, joiden avulla avainasiakashallintaa toteutetaan päivittäisessä toiminnassa (Marcos-Cuevas et al., 2014). Implementoinnin onnistuminen edellyttää myös prosessin huolellisesta suunnittelua. Daviesin ja Ryalsin (2009) mukaan yksi yleisimmistä virheistä avainasiakashallinnan implementoinnissa onkin puutteellinen suunnittelu. Yritykset tapaavat implementoida strategian ilman kunnollista suunnittelua tai tietoa siitä, sopiiko kyseinen johtamisratkaisu yritykselle vai ei. Hätäisen implementoinnin aiheuttamana organisaation lupaavat asiakkailleen parempaa palvelutasoa ilman tietoa siitä, voidaanko annetut lupaukset todellisuudessa toteuttaa, sekä puutteellisen asiakkaiden analysoinnin myötä päätyvät ylipalvelemaan sellaisia asiakkaita, jotka eivät välttämättä ole strategisesti tärkeimpiä. (Davies et al., 2009)

Avainasiakashallinnan implementointiprosessi onkin hyvin kriittinen strategian onnistumisen kannalta ja se vaikuttaa myös yrityksen kykyyn muodostaa ja johtaa asiakassuhteita tulevaisuudessa (Marcos-Cuevas et al., 2014). Yritykset, jotka ovat onnistuneet menestyksekkäästi implementoimaan avainasiakashallinnan prosessit toimintaansa, ovat usein vastaanottavaisempia muutokselle omissa rakenteissaan ja toiminnoissaan palvellakseen asiakkaitaan paremmin (Millman et al., 1999). Tällaisten yritysten kyvykkyydet ovat usein kehittyneitä ja niillä on joustava lähestymistapa ongelmanratkaisuun, sillä monimutkaisen implementointiprosessin aikana on todennäköisesti ilmennyt lukuisia konflikteja ja kommunikointiongelmia, jotka yritykset ovat joutuneet ratkaisemaan (Millman et al., 1999; Wengler et al., 2006). Avainasiakashallinnan implementointi vaatiikin muutoksia organisaation rakenteissa ja asenteissa, edellyttää monien organisaation toimintojen osallistumista prosessiin sekä koordinaatiota eri osastojen välillä. (Zupancic, 2008; Guenzi et al., 2007; Guenzi et al., 2015). Wenglerin et al. (2006) mukaan implementoinnin suunnitellessa tulee ottaa huomioon myös implementoinnin aiheuttamat kustannukset, jotka aiheutuvat avainasiakashallinnan toimeenpanosta, organisaatorakenteen muutoksesta ja strategian kehittämisestä jatkossa. Koska avainasiakashallinnan tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkailleen, tämän mahdollistamiseksi yrityksen tulee lisäksi varmistaa, että avainasiakashallinnan vaatima yhteistyön kulttuuri leviää organisaatioon (Guenzi et al., 2015).

3 Henkilöstön sitouttaminen

Organisaatioissa nähdään paljon vaivaa sen eteen, että niiden palveluksessa työskentelevät henkilöt sitoutuisivat työhönsä ja organisaatioon (Juuti, 2015, 121). Ilman sitoutumista organisaation toiminta on epätasaista ja sattumanvaraista, eikä tuloksellisesta toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä voida puhua, elleivät kaikki organisaation jäsenet kaikilla tasoilla ole sitoutuneet yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin (Borgman & Packalén, 2002, 44). Huonosti sitoutunut henkilökunta myös aiheuttaa organisaatiolle turhia taloudellisia kustannuksia, vaikuttaa negatiivisesti henkilöstömoraaliin ja häiritsee työntekoa sekä tavoitteiden saavuttamista (Curtis et al., 2001). Ihannetapauksessa yritys voikin sanoa kaikkien sen palveluksessa olevien henkilöiden olevan sitoutuneita organisaatioon, työhön ja strategiaan. Sitoutuneet ihmiset sitoutuvat täydellä sydämellään organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, sekä ajavat niitä uskomuksia ja arvoja, joita organisaatiossa pidetään tärkeänä. Käytännössä näin on kuitenkin harvoin ja pahimmillaan työssä olevat ihmiset ovat epämotivoituneita ja etääntyneitä arvoista sekä toimintatavoista, joita organisaatiossa arvostetaan. He voivat tehdä työtään vain tavan vuoksi tai siksi, koska muutkin tekevät kyseistä työtä. Tällöin kyseiset henkilöt ovat vain mukautuneet työhön ilman varsinaista sitoutumista. (Juuti, 2015, 123)

Henkilön sitoutumiseen vaikuttavat johdon käyttämät toimenpiteet ja strategiat, joiden avulla johto pyrkii saamaan henkilön työskentelemään organisaation tavoitteiden eteen (Penley & Cloud, 1988). Sitouttamisella voidaankin siis tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joiden avulla johto pyrkii ohjaamaan työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti ja kehittämään työntekijöiden toimintaa. (Penley et al. 1988; Borgman et al. 2002, 44) Henkilöstön sitouttaminen lähteekin ylimmistä johdosta, josta siirrytään päällikköihin, esimiehiin ja lopulta organisaation jokaiseen jäseneseen (Borgman et al., 2002, 44). Ylimmällä johdolla voidaan siis sanoa olevan suurin vastuu henkilökunnan sitouttamisessa. Koska henkilöstön motivaatio, asenteet ja työpaikan ilmapiiri heijastuvat asiakaspalveluun, asiakkaan kokemuksiin ja sitä kautta myyntiin (Juuti, 2015, 127, 137), on erityisen tärkeää, että yritykset saavat avainhenkilöt sitoutumaan avainasiakashallintastrategiaan mahdollisimman hyvin. Tutkielman aihepiiristä johtuen sitouttamisen teorian osalta tullaankin keskittymään seuraavissa kappaleissa enemmänkin strategiaan ja työhön sitouttamiseen organisaatioon sitouttamisen sijaan.

3.1 Sitoutumisen määritelmä

Meyerin et al. (2001) mukaan sitoutuminen on voima, joka sitoo yksilön toimimaan tavoitteiden mukaan ja johon liittyy erilaisia tunnetiloja, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. Kyseessä onkin monimuotoinen eri muodoissa ilmentyvä konsepti, joka sitoo ihmisen organisaatioon, työtehtävään ja strategiaan (Meyer et al., 2004). Henkilöstön sitoutumista käsittelevässä kirjallisuudessa yksi vallitsevista teemoista onkin, että sitoutuminen nähdään tunnepitoisena kiintymyksenä organisaatioon (Allen & Meyer, 1990). Sitoutumista tutkiessa on myös havaittu, että sitoutuminen voi ilmentyä monissa eri muodoissa ja se voidaan kohdistaa moniin eri kohteisiin, kuten organisaatioon, esimieheen, tiimiin, strategiaan, asiakkaaseen tai toimintoon. (Meyer et al., 2004) Meyerin et al. (2001, 308) mukaan sitoutumisesta voidaan myös erottaa sitoutuminen kokonaisuuksiin, kuten työhön tai organisaatioon, ja sitoutuminen käyttäytymiseen, kuten sitoutuminen esimerkiksi asiakaspalvelun parantamiseen.

Meyerin ja Allenin kehittämä sitoutumisen kolmen komponentin malli on yksi merkittävimmistä sitoutumista käsittelevimmistä malleista. Merkittävyytensä vuoksi mallia on myöhemmin sovellettu organisaatioon sitoutumisen lisäksi myös muihin työympäristön sitoutumisen kohteisiin (Meyer et al., 2004). Tästä johtuen malli on merkittävä myös strategiaan sitoutumisen kannalta. Kolmen komponentin mallissa sitoutuminen sisältää kolme komponenttia: Affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Näille komponenteille on yhteistä käsitys, jonka mukaan sitoutuminen on psykologinen tila, joka luonnehtii henkilön suhdetta organisaatioon ja jolla on vaikutuksia henkilön päätökseen pysyä organisaatiossa ja noudattaa organisaation toimintatapoja sekä strategiaa. (Meyer & Allen, 1991). Affektiivisella sitoutumisella Meyer ja Allen (1991) tarkoittavat työntekijän tunnepitoista sitoutumista organisaatioon. Heidän mukaansa ne työntekijät, joilla on vahva affektiivinen sitoutuminen organisaatioon, pysyvät yrityksessä ja noudattavat strategiaa, koska he haluavat tehdä niin. Jatkuvalle sitoutumiselle he puolestaan tarkoittavat organisaatiosta lähtemisen kustannuksia. Työntekijöiden, joiden sitoutuminen perustuu jatkuvaan sitoutumiseen pysyvät yrityksessä ja noudattavat strategiaa, koska heidän täytyy tehdä niin. Normatiivisella sitoutumisen on puolestaan heidän mukaansa velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan: normatiivista sitoutumista kokevat työntekijät tuntevat, että heidän on pakko jäädä organisaatioon ja toteuttaa strategian vaatimia toimenpiteitä. (Meyer et al., 1991) Meyerin et al. (2004) mukaan affektiivisella ja normatiivisella sitoutumisella on todettu olevan suurimmat positiiviset vaikutukset suorituskykyyn ja organisaatiokäyttäytymiseen.

Jatkuvalla sitoutumisella sen sijaan ei ole vastaavia vaikutuksia, tai vaikutukset ovat tyypillisesti negatiivisia. (Meyer et al., 2004)

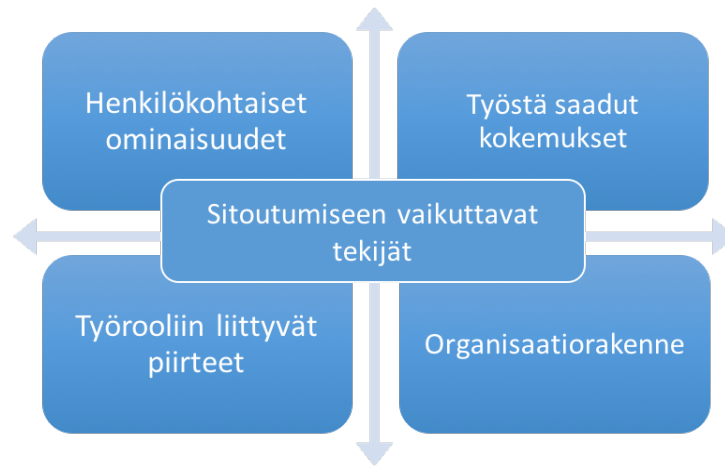
Myös Curtisin et al. (2001) jakavat sitoutumisen kolmeen komponenttiin: 1. Halu pysyä organisaation jäsenenä, 2. Organisaation tavoitteisiin ja arvoihin uskomisen sekä niiden hyväksyminen, 3. Halukkuus nähdä vaivaa organisaation eteen. Noble ja Mokwa (1999) puolestaan esittävät, että sitoutumisessa on tunnistettavissa kolme dimensiota: organisaatioon sitoutuminen, strategiaan sitoutuminen ja rooliin sitoutuminen. Organisaatioon sitoutumisella he tarkoittavat henkilön työskentelyä kohti organisaation arvoja ja tavoitteita. Strategiaan sitoutumisella he puolestaan tarkoittavat työntekijän ymmärrystä ja toimimista strategian mukaan, kun taas rooliin sitoutumisella on heidän mukaansa työntekijän määrätietoisuutta työskennellä hänen henkilökohtaisten vastuidensa mukaan. Roolin sitoutuminen voidaankin rinnastaa työhön tai uraan sitoutumiseen. (Noble et al., 1999)

Kuten edellisissä kappaleissa on tullut ilmi, sitoutuminen voi ilmentyä eri tavoin työyhteisössä ja sillä on vaikutuksia työhyvinvointiin ja yrityksen tehokkuuteen. Viitalan (2004, 162) mukaan sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä: miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä, kuinka henkilö hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot sekä haluaa ponnistella niiden puolesta ja kuinka henkilöstö haluaa säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa. Sitoutuminen ei kuitenkaan ole synonyymi motivaatiolle tai asenteelle, mutta se voidaan nähdä yhtenä työmotivaatioon vaikuttavista komponenteista (Meyer et al., 2001; Meyer et al., 2004).

3.2 Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Henkilöstön työhön sitouttamiseen vaikuttavat keskeisesti työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation kulttuuri, vuorovaikutus työpaikalla, työn sisältö, työn mielekkäänä kokeminen ja esimiesten johtamistavat (Juuti, 2015, 123). Myös työsuhteen kestolla, suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistumisella ja työsuhteen pysyvyyden varmuudella on tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus sitoutumiseen (Viitala, 2004, 162). Larikan (2003, 30) mukaan, nämä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään ryhmään: henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työstä saatuihin kokemuksiin, työrooliin liittyviin piirteisiin ja organisaatorakenteeseen. Voidaankin sanoa, että kaikki työpaikalla henkilölle tapahtuvat asiat vaikuttavat merkittävästi siihen, miten henkilö sitoutuu työhönsä. Sitoutumisen kannalta keskeistä on kuitenkin se, että henkilön

merkittävänä pitävät tapahtumat vaikuttavat työhön sitoutumiseen eniten muihin tapahtumiin verrattuna. (Juuti, 2015, 123).



Kuvio 3: Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Larikka 2003, 30)

Henkilöstön työhön sitoutumisen kannalta on oleellista, että henkilöllä on mahdollisuus koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. Lyhyet kurssimuotoiset koulutukset virkistävät työarkea ja parantavat motivaatiota. Kurssien jälkeen ihmiset ovat usein innostuneita ja kertovat saamistaan opeista muille työryhmän jäsenille. Mikäli työnantaja osoittaa koulutuksen suhteen välinpitämättömyyttä, henkilön into itsensä kehittämiseen laskee nopeasti. Työnantajan onkin tärkeää pyrkiä tarjoamaan työntekijälle vaativampien tehtäviä ja palkitsemaan tätä kasvaneen oppimispotentiaalin ansiosta sitoutumisen parantamiseksi. (Borgman et al., 2002, 46-47)

Koulutuksen lisäksi myös työtehtävien haasteellisuudella onkin vaikutuksia sitoutumiseen. Liian helpoksi tai vaativiksi koetut työtehtävät voivat heikentää henkilön motivaatiota. Myös työtehtävien ja palkkauksen tulisi olla linjassa keskenään, sillä palkkauksella on oleellisia vaikutuksia motivaatioon ja sitoutumiseen: liian alhainen palkka voi siirtää työntekijän ajatuksia kohti työpaikanvaihtoa, eikä motivoi noudattamaan yrityksen strategiaa. (Viitala, 2004, 162) Palkkaus ei kuitenkaan ole ainut sitoutumisen kannalta tärkeä tekijä eikä sillä aina ole sitoutumista nostavia tekijöitä, vaikka näin perinteisesti ajatellaankin (Van der Looij & Benders, 1995). Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat negatiivisesti myös nykypäivänä pinnalla olevat yrityksen tehostamistoimet, joita seuraa jatkuva puhe henkilöstövähennyksistä, lomautuksista ja kustannussäästöistä. Tämä aiheuttaa stressiä henkilöstölle ja vähentää sitoutumista työhön ja strategiaan. (Juuti, 2015, 136)

Myös henkilöstön saama palaute on tärkeässä asemassa sitoutumisen suhteen. Henkilöstön saamalla myönteisellä palautteella on voimistava vaikutus ja ulkoisen palautteen saaminen vahvistaa henkilön uskoa omasta onnistumisesta (Viitala, 2004, 161). Henkilöstö haluaakin kuulla onnistuneensa työssään ja saada positiivista palautetta. Mikäli esimies ja muut työyhteisön jäsenet osoittavat arvostavansa henkilön toimintaa, tämä vaikuttaa henkilön sitoutumiseen usein positiivisesti. (Juuti, 2015, 123, 140) Nämä vahvistavat palautteet lisäävät henkilöstön uskoa omiin kykyihinsä ja rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin, mikä saa aikaan positiivisen kierteen: onnistuminen lisää uskoa itseensä, mikä puolestaan lisää henkilön sitoutumista. Myös negatiivinen palaute voi parantaa sitoutumista, sillä se voi nostattaa ihmisen pyrkimystä parempaan suoritukseen, mutta se voi myös tuottaa arkuutta, vieraantumista ja lamauttaa työntekijää. (Viitala, 2004, 161) Esimiehet voivatkin pahimmillaan heikentää työntekijän sitoutumista arvostuksen puutteellaan. (Viitala, 2004, 162) Esimiesten antaman palautteen lisäksi on tärkeää huomioida myös työtovereiden ja asiakkaiden antaman palautteen merkitys työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Asiakkaan antamalla palautteella onkin suuri merkitys henkilöstön sitoutumiseen etenkin avainasiakashallintaa harjoittavan yrityksen kannalta. (Juuti, 2015, 140)

Avainasiakashallintastrategiaa noudattavan yrityksen kannalta mielenkiintoinen tekijä on asiakaskokemusten vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. Myönteiset asiakaskokemukset vahvistavat henkilöiden mielikuvia itsestään organisaation merkittävänä jäsenenä, kun taas kielteinen asiakaskokemus kuormittaa henkilöstöä ja vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin. (Juuti, 2015, 126-127) Mikäli henkilöstö saa myös itse pohtia asiakkaiden tarpeita ja olla vapaassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, he kokevat usein mielihyvää ja saavat merkitystä työlleen. Tämä vaikuttaa usein työtehtävään sitoutumiseen ja työhyvinvointiin positiivisesti, mikä heijastuu myös asiakaskokemuksiin. (Juuti, 2015, 141)

Viitalan mukaan (2004, 162) myös motivaatiolla on oleellinen rooli sitoutumista lisäävänä tekijänä. Henkilön motivaatioon vaikuttavat monet toimintamalleihin ja järjestelmiin liittyvät seikat, joita ovat hänen mukaansa esimerkiksi selkeiden tavoitteiden määrittely, oikeudenmukainen tulosten arviointi, avoin ja välitön pääasiassa positiivinen palaute, ohjaava tuki, kannustava palkkaus ja työ, joka on itsenäistä, sopivan vaativaa ja vaihtelevaa. Hänen mukaansa motivaation kannalta olennaista on myös sopiva työn määrä tavoitteisiin ja aikaan nähden. (Viitala, 2004, 162)

3.3 Keinot henkilöstön sitouttamiseen

Luottavalla johtamisella ja HR-toiminnoilla on todettu olevan suurimmat vaikutukset henkilöstön sitouttamiseen. Luottavan johtamisen sekä sitoutumisen välillä onkin todettu olevan positiivinen yhteys. Vastaavasti HR-toimintojen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon liittyvään käytökseen ja asenteisiin, sekä vaikuttaa organisaation tehokkuuteen sitouttamalla työntekijät työskentelemään ahkerasti kohti organisaation tavoitteita. (Whitener, 2001)

HR-toiminnot voidaan jakaa sitouttaviin ja kontrolloiviin toimintoihin. Sitouttavat toiminnot pyrkivät lisäämään tuottavuutta ja vaikuttavuutta, sekä rohkaisemaan työntekijöitä työskentelemään kohti organisaation tavoitteita. Kontrolloivat toiminnot puolestaan pyrkivät vähentämään työnteon kustannuksia ja lisäämään tehokkuutta sääntöjen ja toimenpiteiden avulla, sekä palkitsemalla hyvästä suorituksesta. Henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia sitouttavia toimintoja ovat esimerkiksi kehityksen arviointi, rekrytointi, koulutus, henkilöstöä kehittävät toiminnot, työntekijäedut ja palkkaus. (Whitener, 2001) Palkan nostaminen tai palkka itsessään ei kuitenkaan välttämättä ole tehokkain tapa henkilöstön sitouttamiseen (Van der Looij et al., 1995). Sen sijaan palkkauspolitiikan oikeudenmukaisuudella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät säännöt luovat työntekijälle luottamusta, turvallisuuden tunnetta ja vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, kun taas tyytymättömyys palkkaan heijastuu työnteokoon ja saa aikaan negatiivisia vaikutuksia. Yritysten tulisikin pyrkiä mahdollisimman oikeudenmukaiseen palkkauspolitiikkaan henkilöstön sitouttamiseksi ja palkkaus tulisi määritellä niin, että siinä huomioidaan työn vaativuus, työn merkitys liiketoiminnalle sekä henkilön osaaminen (Viitala, 2004, 272-273). Palkkauksen tulisi olla myös oikeudenmukainen suhteessa yrityksen muihin työntekijöihin ja henkilön suorituskykyyn nähden. (Curtis et al., 2001)

Edellä mainittujen HR-toimintojen sitouttavan vaikutuksen kannalta on myös olennaista se, kuinka työntekijät kokevat kyseiset toiminnot. Johdon tulisikin käyttää sitouttavia toimintoja mahdollisimman oikeudenmukaisesti, sillä organisationaalisella oikeudenmukaisuudella on todettu olevan yhteys sitouttavien toimintojen tehokkuuteen (Farndale, Hope-Hailey & Kelliher, 2011, 8). Johdolla on tärkeä tehtävä myös luottamuksen rakentamisessa, sillä luottamuksen on todettu vaikuttavan positiivisesti HR-toimintojen sitouttamistehokkuuteen. (Farndale et al., 2011) Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yritysten tulisi myös pyrkiä muotoilemaan työtehtävät

mahdollisimman hyvin. Mikäli työntekijä kokee työnsä palkitsevana ja merkittävänä ja tuntee, että hän saa osallistua päätöksentekoon, hänen sitoutumisensa tehtyä työtä kohtaan paranee. Sitoutumisen ja työtehtävien kannalta oleellista on myös joustavien työskentelytapojen ja urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. (Curtis et al., 2001)

Henkilöstöä voidaan sitouttaa myös työhönohjauksen avulla. Työhönohjauksella tarkoitetaan henkilön ammatillista kehittymistä tukevaa ohjaavaa toimintaa, jonka myötä työntekijä tulee tietoiseksi omista toimintatavoistaan ja niitä ohjaavista arvoista. Työhönohjauksen seurauksena työntekijä voi yrittää muuttaa toimintaansa oikeana pitämäänsä suuntaan (Borgman et al., 2002, 60, 62-63). Työhönohjauksessa on tunnistettavassa kolme elementtiä: hallinnollinen, tukea antava ja opetuksellinen työhönohjaus, joiden avulla työntekijälle voidaan selkeyttää organisaation toiminnallista kokonaisuutta. Työhönohjaus voi painottua esimerkiksi hallinnollisiin kysymyksiin ja työyhteisöön, kehittämiseen tai asiakkaan ongelmaan. Työhönohjauksen avulla työntekijä voi oppia omasta toiminnastaan ja jakaa kokemuksia toisten työntekijöiden kanssa, jolloin vuorovaikutus ja oppiminen lisäävät työntekijän itsetuntoa ja sitoutumista. Parhaassa tapauksessa työhönohjaus saakin aikaan parempaa sitoutumista ja auttaa työntekijöitä jäsentämään ja erittelemään toimintaansa. (Borgman et al., 2002, 60, 63-64)

Oleellisessa asemassa sitouttamisen kannalta ovat myös johdon tavat johtaa henkilöstöä. Johdon tulisi johtaa henkilöstöä niin, ettei johdon vaatimusten ja asiakkaiden odotusten välille kehkeydy ristiriitaa, jolloin henkilöstö ei pysty toteuttamaan heille annettua tehtävää. Johdon tulisi myös pyrkiä kauemmas perinteisestä taloudelliselle tehokuudelle perustuvasta johtamistavasta, joka aiheuttaa usein stressiä henkilöstölle. Johdolla on tärkeä asema myös palautteen antajana, sillä jokainen työntekijä haluaa onnistua työssään ja saada työstä positiivista palautetta (Juuti, 2015, 140). Johtajat ja esimiehet ovatkin avainasemassa palautteen antamisen kannalta, sillä heillä on asemansa perusteella suurempi vaikutus työntekijään, kuin muilla työtovereilla. He voivat myönteisellä palautteella vahvistaa työntekijät uskoa omiin kykyihinsä ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Esimies voikin kiittämällä hyvästä suorituksesta ja onnistumisista vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen. (Viitala, 2004, 161)

4 Avainhenkilöiden sitouttaminen avainasiakashallintastrategiaan

Tässä kappaleessa syvennyttään tutkimusaineiston avulla saatuun tietoon ja pyritään aineiston sekä teoriakirjallisuuden avulla luomaan kokonaisvaltainen näkemys siitä, millä keinoilla yritykset voivat tukea avainasiakashallinnan parissa työskentelevien henkilöiden sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan, ja mitkä ovat merkittävimmät henkilöstön sitoutumisen tasoon vaikuttavimmat tekijät. Aineistoa ja teoriakirjallisuutta hyödyntämällä pyritään myös saamaan käsitys siitä, minkälaisia sisäisiä tekijöitä menestyksenkäs avainasiakashallinta edellyttää organisaatiolta.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelututkimuksen avulla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina tutkielman case yrityksen (Yritys X) kahdelle avainasiakashallinnan parissa työskentelevälle henkilölle: asiakkuusjohtajalle (Key Account Director) ja asiakkuuspäälliköille (Key Account Manager). Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä I ja II ja yleiset tiedot haastatteluihin liittyen on koottu taulukkoon yksi.

Taulukko 1: Tiedot haastatteluista.

Haastateltava	Asiakkuusjohtaja	Asiakkuuspäällikkö
Haastattelun päivämäärä	14.11.2016	22.11.2016
Haastattelun kesto	1 tunti 15 minuuttia	45 minuuttia
Haastattelun tyyppi	Henkilöhaastattelu	Puhelinhaastattelu

Yritys X on suuri kotimainen palvelualan yritys, joka toimii eri puolilla Suomea ja hyödyntää avainasiakashallintastrategiaa liiketoiminnassaan. Asiakkuusjohtajan mukaan organisaatiossa halutaan puhua enemmänkin avainasiakkaiden johtamisesta avainasiakashallinnan sijaan. Yrityksen tavoitteena onkin johtaa ja kehittää avainasiakkuuksia yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkuusjohtajan mukaan avainasiakkuudet määritellään yrityksessä toimialasegmentointia ja asiakkuussegmentointia hyödyntämällä, joiden avulla löydetty tietyn kokoiset asiakkaat ovat yritykselle avainasiakkaita. Asiakkuusjohtaja kertoo haastattelututkimuksen taustaksi myös, että hänen vastuullaan on yrityksen tietyn toimialan asiakkuusjohtaminen ja, että hänen tiimiinsä kuuluu kahdeksan henkilöä. Asiakkuusjohtamiseen liittyen hänen henkilökohtaisena tehtävänä on asiakkuustiimiin vetäminen ja avainasiakashallinnan kehittäminen. Asiakkuusjohtaja kertoo koko yrityksellä olevan yhteensä 140 avainasiakasta, joista noin puolet on hänen tiiminsä vastuulla.

Henkilökohtaisesti hän vastaa yhdestä avainasiakkaasta. Asiakkuuspäällikkö puolestaan kertoo kuuluvansa asiakkuustiimiin, ja hänen vastuullaan on tällä hetkellä kahdeksan asiakkuutta. Hänen työkuvaansa kuuluu asiakkuuksien kehittäminen, sopimuksien tarkkailu, säännölliset palaverit asiakkuuksien kanssa ja organisaation sisäinen tiedonjako ja organisointi asiakkuuden kehittämiseksi ja tiedon kokoamiseksi. Lisäksi hän toimii yhdyshenkilönä Yritys X:n ja avainasiakasyrityksen välillä ja valvoo, että sopimuksissa sovitut asiat toteutuvat. Hän kertoo tällä hetkellä työskentelevänsä myös muidenkin kuin avainasiakkaiden kanssa, mutta nämä muut asiakkuudet ovat vähitellen väistymässä pois hänen vastuultaan.

4.1 Avainasiakashallinnan tavoitteet yrityksessä X

Asiakkuusjohtajan mukaan avainasiakkaiden johtamisen tärkein tehtävä Yritys X:ssä on asiakkuuden kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseksi. Hänen mukaansa on hyvin tärkeää ymmärtää avainasiakasta sekä sitä mikä avainasiakkaan liiketoiminnassa on tärkeää ja tämän avulla pyrkiä muodostamaan kuva siitä, miten avainasiakasta voidaan tukea ja kehittää luottamuksen ansaitsemiseksi. Hänen mukaansa tavoitteena onkin kumppanuusajattelu asiakkaan kanssa sekä asiakastytyväisyyden kehittäminen pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi. Myös asiakkuuspäällikkö korostaa asiakkuuden kehittämisen ja kasvattamisen tärkeyttä, sekä asiakaspysyvyyden varmistamista. Sekä asiakkuusjohtaja, että asiakkuuspäällikkö painottavatkin erityisesti pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja asiakaspysyvyyden tärkeyttä, sillä heidän mukaansa uusasiakashankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen.

Asiakkuuspäällikön mukaan avainasiakashallinnalla on oleellinen rooli asiakaspysyvyyden varmistajana ja asiakastytyväisyyden lisääjänä. Hänen mukaansa lisääntynyt asiakastytyväisyys edesauttaa organisaation mahdollisuuksia laajentaa tarjontaansa avainasiakkaille. Tämän lisäksi asiakastytyväisyys vaikuttaa hänen mukaansa positiivisesti myös yrityksen imagoon ja antaa yritykselle laajenemismahdollisuuksia myös uusien asiakkaiden kautta, kun yrityksen hyvä imago leviää avainasiakasyrityksiltä toisille. Hän korostaa asiakastytyväisyyden osalta myös palautteen vastaanottamisen ja siihen vastaamisen tärkeyttä. Hänen mukaansa avainasiakashallintaan kuuluukin oleellisena osana palautteeseen ja reklamaatioihin vastaamisen, sekä niiden avulla kehittäminen. Hän uskookin, että reklamaatioihin vastaaminen on yksi tekijä, joilla avainasiakkaat arvioivat heidän organisaationsa hyvyttä.

Liiketoiminnallisten tavoitteiden osalta asiakkuusjohtaja nimeää menestyksekkään avainasiakashallinnan tärkeimmiksi tavoitteiksi avainasiakassalkun arvon säilyttämisen ja kasvattamisen. Hän mukaansa avainasiakkaat ovatkin erittäin tärkeitä organisaation voittojen kannalta ja hänen mukaansa avainasiakkaiden kohdalla pätee se vanha sääntö, että aika pieni prosentuaalinen osa lukumääräisesti asiakkaista tuo todella ison määrän liikevaihtoa”. Asiakkuusjohtajan mukaan asiakkaita ei kuitenkaan pidä nähdä vain ”rahantekokoneina” vaan organisaation tulee keskittyä myös asiakkaan tarjoamiin yhteistyömahdollisuuksiin ja yhdessä tekemiseen. Avainasiakasjohtaja korostaakin kumppanuusajattelun ja asiakastyytyväisyyden tärkeyttä asiakkaiden johtamisessa, sillä ilman tyytyväisiä asiakkaita liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin ei voida päästä. Hänen mukaansa on oleellista myös ymmärtää millä tasolla mikäkin avainasiakkuus on ja ymmärtää kunkin asiakkuuden mahdollinen laajentamispotentiaali.

4.2 Menestyksekkään avainasiakashallinnan edellytykset

Asiakkuusjohtaja kertoo avainasiakashallinnan parissa työskentelevien henkilöiden tärkeimpien elementtien olevan myynnillisuus, kehityshakuisuus ja -orientoituneisuus. Hän korostaa myös kuinka tärkeää on oikeanlaisten ihmisten valitseminen oikeisiin positioihin, sillä avainasiakashallinta on hänen mukaansa ihmisten välistä toimintaa. Myös asiakkuuspäällikkö painottaa kuinka tärkeää on, että avainasiakkaiden kanssa työskentelevä henkilö pitää ihmisten kanssa työskentelemisestä, jotta avainasiakkaan palveleminen ja asiakassuhteen kehittäminen sujuisi mahdollisimman hyvin. Samaa mieltä on myös Juuti (2015, 123), jonka mukaan työssä viihtyminen on erittäin tärkeä tekijä henkilön organisaation tavoitteisiin sitoutumisen ja suorituskyvyn kannalta.

Asiakkuusjohtaja pitää avainasiakashallinnan kannalta erittäin tärkeänä, että organisaatiossa pidetään jatkuvasti keskustelua yllä siitä, kuinka tärkeää avainasiakkaiden johtaminen on ja mitkä ovat organisaation tavoitteet ja päämäärät avainasiakashallinnan suhteen. Tätä mieltä ovat myös Workman et al. (2003), joiden mielestä organisaatioiden tulisi panostaa mahdollisimman korkean asiakaslähtöisen mielentilan ja organisaatiokulttuurin luomiseen tehokkaan avainasiakashallinnan aikaansaamiseksi. Myös Guenzi et al. (2015) korostavat asiakaslähtöisen ja yhteistyöllisen organisaatiokulttuurin leviämisen tärkeyttä jo avainasiakashallintaa implementoidessa. Asiakkuusjohtaja pyrkiikin pitämään tavoitteet kirkkaana säännöllisillä viikko- ja kuukausipalavereilla asiakkuustiimin jäsenten kanssa. Palavereiden lisäksi hän pitää erittäin tärkeänä alaisten kanssa käytyjä kuukausittaisia kahdenkeskisiä keskusteluja, joissa käydään läpi avainasiakashallinnalle asetettuja tavoitteita ja kehityskohteita sekä avainasiakaspäällikön yleistä

vireyttä työnsä suhteen. Asiakkuusjohtajan mukaan hänellä onkin esimiehenä tehtävänä tunnistaa mihin suuntaan asiakkuuspäällikkö on menossa oman kompetenssinsa suhteen. Myös asiakkuuspäällikkö korostaa näiden palaverien tärkeyttä. Hänen mukaansa on erittäin tärkeää saada palautetta tehdystä työstä, sekä keskustella siitä, kuinka asioita voisi tehdä toisin ja paremmin avainasiakassuhteiden kehittämiseksi.

Kuten Storbacka et al. (2000, 89-90) myös molemmat haastateltavat korostavat ylimmän johdon vastuuta avainasiakkaiden johtamisessa. Haastateltavat painottivat johdon roolin, sitoutumisen ja myyntihalukkuuden tärkeyttä avainasiakashallinnan onnistumisen kannalta. He lisäsivät, että johdon tulee olla sen takana, että asiakkuuksien johtamiseen panostetaan ja, että sitä arvostetaan organisaatiossa. Lisäksi johdon tulisi antaa linjat, päämäärät ja tuki sekä tehdä jatkuvaa "taustaraamitusta" avainasiakashallinnan menestymisen takaamiseksi. Asiakkuusjohtajan mukaan johdon tulee myös antaa tuki avainasiakashallinnalle ja tehdä organisaatiolle selväksi, että ylin johto on sen takana mitä isojen asiakkuuksien kanssa tehdään. Tästä johtuen hän pitääkin erittäin tärkeänä myös hyvien suhteiden luomista ja vaikuttamista ylimpään johtoon. Ylimmän johdon osallistumisen lisäksi hän korostaa myös omaa rooliaan ja vastuutaan asiakkuustiimin vetäjänä ja kertookin tärkeimmäksi tehtäväkseen asiakkuustiimin toiminnan koordinoinnin ja avainasiakashallinnan kehittämisen. Asiakkuusjohtaja korostaakin avainasiakashallinnan kehittämisen tärkeyttä ja lisää:

"Jos avainasiakashallintaa ei kehitetä, niin jossain vaiheessa se näkyy myös asiakkaille, että tehdään samoja asioita kuin tehtiin viime vuonna. Pitäisi aina löytää jotain uutta, ja jos sitä ei löydy niin kilpailijat sitten jossain vaiheessa menee ohi vasemmalta tai oikealta."

Ylimmän johdon roolia korostavat myös Davies et al. (2009) sekä Nätti et al. (2012), joiden mukaan johdon sitoutuminen on erittäin tärkeässä asemassa avainasiakkaiden johtamisessa sekä avainasiakashallintaa implementoidessa, joka heidän mukaansa vaatii jatkuvaa johtamista onnistuakseen. Myös Storbacka et al. (2000, 89-90) ja Workman et al. (2003) korostavat ylimmän johdon vastuuta on avainasiakashallinnan jatkuvasta seurannasta ja kehittämisestä sekä korostavat ylimmän johdon roolia suunnan näyttäjänä ja poikkitoiminnallisen yhteistyön parantajana avainasiakashallinnan menestymisen varmistamiseksi.

Asiakkuusjohtaja kertoo myös, että asiakkuuspäällikkö ei välttämättä aina ole oikea henkilö kenen tulee mennä tapaamaan avainasiakasyrityksen ylintä johtoa. Hän painottaakin johdon osallistumisen roolia myös tämänkaltaisissa päättäjätapaamisissa. Asiakkuusjohtaja pitää avainasiakashallinnan kannalta tärkeänä myös sitä, että organisaatiossa määritellään tietyt raamit ja oikeinlaisten tavoitteet avainasiakashallinnalle. Hänen mukaansa johdon tehtävänä onkin määritellä työtehtävät niin, että kaikilla on selkeä käsitys omista tehtävistään ja tavoitteistaan kuitenkin liikaa rajaamatta. Tavoitteiden lisäksi hän korostaa oikeanlaisten mittareiden asettamista näille tavoitteille, jotta tavoitteiden saavuttamisen ja kehittymisen mittaaminen on ylipäättään mahdollista. Hänen mukaansa tavoitteissa tulee myös olla riittävän kunnianhimoisen ja esimerkiksi asiakastyytyväisyydelle tulee asettaa tarpeeksi korkeat tavoitteet. Tavoitteiden asettamisen suhteen samaa mieltä on myös Viitala (2004,162), jonka mukaan selkeästi määritellyt tavoitteet ja oikeanmukainen arviointi vaikuttavat työntekijän motivaatioon positiivisesti ja parantavat näin myös hänen tehokkuuttaan työtehtäviensä suhteen.

Kuten teoriaosuudesta käy ilmi Workman et al. (2003) korostavat koko organisaation roolia avainasiakashallinnan menestymisen takaajana ja kertovat, että avainasiakashallinta vaatiikin organisaatiolta koordinoituja toimenpiteitä, joiden toteuttamiseen osallistuvat monien eri funktionaalisten ryhmien jäsenet. Heidän (2003) mukaansa avainasiakkaiden kompleksisuus näkyy myös myyntitiimien lisääntymisenä, joiden tehtävänä on laadukkaiden asiakaskohtaamisten varmistaminen sekä tiedon välittäminen avainasiakaspäällikölle. Myös Atanasova ja Senn (2011) korostavat tiimityön tärkeyttä ja lisäävätkin, että avainasiakashallinnan tehokkuus on heidän mukaansa seurausta kolmesta tiimiprosessista, joita ovat kommunikointi ja yhteistyö, konfliktien johtaminen sekä proaktiivisuus. Tätä mieltä on myös asiakkuusjohtaja, joka korostaa, että avainasiakashallinnassa on tärkeässä asemassa koko organisaatio ja myyntitiimit, eivätkä ainoastaan asiakkuuspäälliköt, asiakkuusjohtaja ja ylin johto. Hän lisääkin, että esimerkiksi asiakkaille tarjottavien palveluiden osalta työn jäljestä huolehtii kuitenkin yksittäinen kyseistä palvelua työkseen tekevä henkilö. Tästä johtuen hän korostaa eri organisaatiotasojen yhteistyön, työntekijöiden sitoutuneisuuden ja oikeanlaisen työnteokoasenteen tärkeyttä avainasiakashallinnan menestymisen takaamiseksi. Asiakkuusjohtaja lisää myös, kuinka tärkeää luottamuksen rakentaminen on useammalle kuin yhdelle organisaatiotasolle niin oman yrityksen sisällä, kuin avainasiakkaankin yrityksessä ja painottaa myös ulkoisen ja sisäisen verkostoitumisen tärkeyttä avainasiakashallinnan menestymisen kannalta. Verkostoitumisen tärkeydestä mainitsevat myös

Ivens et al. (2016), jotka korostavat yrityksen sisäisen verkoston ja luottamuksen tarpeellisuutta avainasiakkaille suunnattujen toimintojen kehittämisen ja resurssien hyödyntämisen kannalta.

Asiakkuusjohtajan mukaan yksi tärkeimmistä avainasiakashallinnan menestymiseen vaikuttavista tekijöistä on myös viestintä organisaation sisällä. Tätä mieltä ovat myös Ivens et al. (2016), joiden tutkimuksen mukaan hyvä sisäinen viestintä parantaa merkittävästi luottamusta yrityksen sisällä ja vaikuttaa positiivisesti organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Myös Guenzi et al. (2015) painottavat viestinnän tärkeyttä konfliktien vähentämisen kannalta jo avainasiakashallinnan implementointiprosessista lähtien. Asiakkuusjohtajan viestintä on lukuisista viestintäkanavista huolimatta kuitenkin haasteellista, sillä kyseessä on iso organisaatio, jossa tieto tulisi saada kulkemaan ympäri maan ja informaatiotulva on usein valtava. Hän kertoo lisäksi, että avainasiakashallinnan tehokkuuden kannalta oleellisinta olisi saada viestintä läpi oikeille henkilöille organisaatiossa ja korostaakin myös omaa rooliaan viestinnän suhteen:

”Kyllä se tärkein on se, että tarpeeksi paljon olisi itse tuolla esillä ja kiertää tuolla kentällä. Tämäkin on iso talo, että ei se riitä, että täällä pääkonttorilla pitää esityksiä ja juttelee ihmisten kanssa, vaan pitäisi ottaa auto alle ja ajaa tuonne maakuntiin ja käydä siellä puhumassa niistä asioista, kertoa meidän tavoitteista ja edistää sitä yhteistyötä.”

Myös asiakkuuspäällikkö painottaa viestinnän tärkeyttä ja siihen liittyviä haasteita, joita organisaation koko sekä informaation suuri määrä aiheuttavat. Myös hän korostaa täsmennetyt ja reaaliaikaisen viestinnän tärkeyttä ja sitä, kuinka oleellista avainasiakkaiden johtamisen kannalta on, että nämä viestit menevät läpi eri organisaatiotasojen välillä. Hänen mielestään onkin hyvin tärkeää, että kaikki asiakashallinnan parissa työskentelevät henkilöt ymmärtävät kuinka tärkeää on työskennellä avainasiakassuhteiden eteen. Asiakkuuspäällikkö korostaakin eri organisaatiotasojen välisen viestinnän tärkeyttä ja pitää tärkeänä, että muutkin organisaatiotasot tiedottavat häntä asiakkuuksissa tapahtuvissa asioissa. Ivens et al. (2015) lisäävätkin, että asiakkuuspäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin organisoida yrityksen sisäisiä suhteita ja kontakteja menestyksekkään avainasiakashallinnan toteuttamiseksi.

Eri organisaatiotasojen välisen viestinnän lisäksi asiakkuuspäällikkö korostaa viestinnän oikea-aikaisuuden tärkeyttä myös johdon suuntaan. Hän hyödyntääkin työssään CRM-järjestelmiä, joiden avulla johdolle voi reaaliaikaisesti tiedottaa mitä kussakin asiakkuudessa tapahtuu. Viestintään

liittyen hän lisää vielä kuinka tärkeää organisaatiossa on viestiä myös onnistumisista. Hänen mukaansa onnistumisista viestimisen kautta henkilöstö saa kuulla niitä työkaluja ja menetelmiä joiden avulla joku muu avainasiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö on onnistunut työssään ja voivatkin sen avulla mahdollisesti hyödyntää näitä tapoja työssään itsekkin.

Asiakkuusjohtaja kertoo myös, että viestinnän suhteen olisi erittäin tärkeää, että avainasiakashallintaan osallistuvat henkilöt kommunikoisivat oman roolinsa tarvittavan selkeästi organisaation sisällä. Hänen mukaansa on vaikea tehdä yhteistyötä, mikäli organisaatio ei tiedä, mitä tietyiltä henkilöiltä odotetaan tai mikä heidän roolinsa on. Asiakkuusjohtajan mukaan tämä johtaa helposti ”ei tämä minulle kuulu, tee sinä” –tyylisiin tilanteisiin työntekijöiden kesken, jolloin myös avainasiakashallinnan tehokkuus kärsii. Myös asiakkuuspäällikkö korostaa oman roolinsa kommunikointia erityisesti asiakkaan suuntaan, jotta avainasiakkaat ymmärtävät asiakkuuspäällikön roolin moninaisuuden, eivätkä erehdy luulemaan, että kyseinen henkilö on esimerkiksi vain palvelutuotannon edustaja. Hänen mukaansa avainasiakkaille on lisäksi tärkeää, että heillä on koordinoitua yhteyshenkilöitä myyjärytykseen ja kertookin yhden yhteyshenkilön tuovan lisäarvoa asiakkaan suuntaan ja parantavan luottamusta yritysten välillä. Tätä korostavat myös Ivens et al. (2015), joiden mukaan avainasiakaspäällikön tehtävänä onkin myyjärytyksen ja avainasiakkaan välisen suhteen organisointi asiakassuhteen kehittämisen ja arvon tuottamisen edistämiseksi.

4.3 Avainasiakashallintaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Asiakkuusjohtaja kertoo, että avainasiakashallintastrategiaan sitoutuminen lähtee siitä, että työntekijä kokee olonsa hyväksi organisaatiossa ylipäätään. Hänen mukaansa työntekijän sitoutumista organisaatioon edesauttaa, että yritys panostaa työturvallisuuteen, työergonomiaan ja terveydenhuoltoon sekä antaa tukea esimerkiksi liikuntaharrastukseen ja kouluttautumiseen. Tätä mieltä ovat myös Borgman et al. (2002, 46-47), jotka korostavat esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien tärkeyttä organisaatioon sitoutumisen kannalta. Asiakkuusjohtajan mielestä on myös tärkeää, että yrityksestä välittyy työntekijöille sellainen kuva, että työntekijöistä huolehditaan ja hän korostaakin säännöllisten henkilöstökyselyiden ja niistä saatujen tulosten pohjalta toteutettavien korjaavien toimenpiteiden tärkeyttä organisaatiossa. Myös asiakkuuspäällikkö kertoo esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleiden vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen.

Kuten teoriaosuudesta käy ilmi Juutin (2015, 126, 140) mukaan asiakkaan antamalla palautteella ja myönteisillä asiakaskokemuksilla on todettu olevan suuri merkitys henkilöstön sitoutumiseen etenkin avainasiakashallintaa harjoittavan yrityksen kannalta. Tätä mieltä on myös asiakkuusjohtaja, joka kertookin, että asiakkailta saatu palaute on hänen mielestään jopa tärkein motivaattori ja lisää, että on kyseisessä työssään ehdottomasti sen takia, että hän pitää asiakkaiden kanssa toimimisesta ja asioiden kehittämisestä. Asiakuusjohtajan mukaan yksi oleellisimmista avainasiakashallinnan parissa työskentelevän henkilön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä onkin halu toimia asiakkaiden kanssa sekä kehittää asioita. Hänen mukaansa asiakkaiden kanssa tekeminen on ”fiilislaji” ja ”asiakkaiden kanssa tekemisessä pitää olla se tekemisen meininki ja ajatus siitä, että tehdään oikeita asioita”. Asiakuusjohtaja pitääkin tärkeänä asiakkaan kanssa yhdessä tehtyä työtä ja sitä kautta saavutettua menestymistä motivaationsa kannalta. Asiakkailta saadun palautteen osalta hän korostaa erityisesti positiivisen palautteen merkitystä avainasiakashallintaan sitoutumisen kannalta, mutta kertoo myös kriittisen palautteen vaikuttavan motivaatioonsa. Hänen mukaansa kriittinen palaute saa yrittämään entistä kovemmin, korjaamaan mahdolliset epäkohdat ja kehittämään asiakassuhdetta. Tätä mieltä on myös Viitala (2004, 161), jonka mukaan negatiivinen palaute voi parantaa henkilön sitoutumista, sillä se voi nostattaa henkilön pyrkimystä parempaan suoritukseen.

Myös asiakkuuspäällikkö korostaa asiakkailta saadun palautteen tärkeyttä ja hänen mukaansa positiivinen palaute auttaakin jaksamaan sekä lisää halua kehittää asiakassuhdetta eteenpäin. Negatiivisen palautteen osalta hän kertoo sen vaikuttavan laskevasti omaan mielentilaansa, jos tietyltä asiakkaalta saa aina negatiivissävyytteistä palautetta. Asiakkaalta saadun palautteen lisäksi hänen mielestään työtehtävään sitoutumista parantaa myös se, jos hän henkilökohtaisesti keksii ratkaisun johonkin asiakkaan ongelmaan. Näin kertoo myös Juuti (2015, 141), joka korostaa kuinka tärkeää avainasiakashallinnan parissa työskentelevien henkilöiden sitoutumiselle on, että he saavat henkilökohtaisesti pohtia asiakkaiden tarpeita ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Hänen mukaansa vuorovaikutus asiakkaiden kanssa antaa merkitystä henkilön työtehtävälle, joka vaikuttaa positiivisesti kyseisen henkilön sitoutumiseen. Viitala (2004, 161) puolestaan korostaa myönteisen palautteen voimistavaa vaikutusta sitoutumisen kannalta: positiivinen palaute lisää henkilön uskoa omaan kykyihinsä ja vaikuttaa positiivisesti henkilön sitoutumiseen.

Avainasiakashallintaan sitoutumisen ja rahallisten kannustimien välisestä yhteydestä asiakkuusjohtaja kertoo näin:

”Mun mielestä sen pitää olla osa sitä, sen rahallisen palkitsemisen. Kun ollaan myyntityössä, niin se kuuluu siihen. Mutta ei se kyllä ole niin kuin kaikki kaikessa. Et edelleen se työympäristö ja työkuulttuuri on kuitenkin se ykkönen.”

Hän korostaakin työtehtävässä ja -ympäristössä viihtymisen tärkeyttä ja pitääkin sitä tärkeämpänä tekijänä sitoutumisen kannalta, kuin esimerkiksi palkkausta ja rahallisia kannustimia. Työtehtävässä viihtyminen lisääkin henkilön affektiivista sitoutumista, sillä työssään viihtyvät henkilöt usein haluavat noudattaa yrityksen strategiaa ja tuntevat tunnepitoista kiintymystä organisaatioon (Meyer et al., 1991). Asiakkuusjohtaja nimeää viihtymistä edesauttavina tekijöinä joustavat työskentelymahdollisuudet, mahdollisuuden omaan työtehtävään vaikuttamiseen ja sen, että oma työtehtävä koetaan organisaatiossa merkittävänä. Hänen pitääkin joustavia työskentelymahdollisuuksia erittäin tärkeänä, sekä työn ulkopuolista arkielämää helpottavana tekijänä. Hän kertoo myös arvostavansa sitä, että pääsee itse pohtimaan, kuinka asetettuihin tavoitteisiin pääsee ja mitä työkaluja kannattaisi hyödyntää. Joustavan työskentelytavan ja työn merkittävänä kokemisen tärkeyttä painottavat myös Curtis et al. (2001), joiden mukaan nämä tekijät ovat oleellisia sitoutumista parantavia tekijöitä. Asiakkuusjohtaja lisää vielä, että vaikka hän ei koe palkkausta ja rahallisia kannustimia tärkeimpinä ja tehokkaimpina sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä rahallisen korvauksen tulisi kuitenkin olla oikeassa suhteessa tehtyyn työhön, eikä palkkaus saisi olla epäoikeudenmukainen. Näin lisää myös Viitala (2004, 272-273), jonka mukaan palkkauspolitiikan oikeudenmukaisuudella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen. Hänen (2004, 272-273) mukaansa palkkauksen määrittelyssä onkin oleellista huomioida työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys organisaatiolle.

Myös asiakkuuspäällikkö korostaa mielekkään työn merkitystä sitoutumisen kannalta ja kertoo mielekkään työn olevan tärkein sitoutumista nostava tekijä. Hänen mukaansa työn mielekkyys, ihmisten kanssa toimiminen ja mahdollisuus kehittää asioita ovatkin huomattavasti suuremmissa roolissa avainasiakassuhteiden johtamiseen sitoutumisen kannalta kuin rahalliset kannustimet. Hän myös lisää, ettei häntä juurikaan tällä hetkellä hetkauttaisi, mikäli rahalliset kannustimet päätettäisiin poistaa käytöstä. Asiakkuuspäällikkö kertookin, ettei henkilökohtaisesti koe rahallista kannustinta kovinkaan tehokkaana mutta lisää myös, että kannustimen tehokkuuteen voisi vaikuttaa se, jos kannustin olisi rahasummaltaan huomattavasti suurempi kuin tällä hetkellä. Tätä mieltä ovat myös Van der Looij et al. (1995), joiden tutkimuksesta käy ilmi, ettei palkkaus ole

tehokkain tapa sitouttaa henkilöstöä, vaikka näin perinteisesti ajatellaankin. Työn mielekkyyden lisäksi asiakkuuspäällikkö korostaa työn itsenäisyyttä, joustavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia sitoutumista nostavana tekijänä. Hän kuitenkin lisää, ettei työn itsenäisyys sovi kaikille sillä itsenäinen työskentely vaatii hänen mukaansa kykyä ”ottaa itseään niskasta kiinni”.

Asiakkuusjohtaja korostaa myös lähijohtamisen ja työhönohjauksen roolia oman ja alaistensa sitoutumisen kannalta. Hänen mukaansa erityisesti kahdenkeskiset keskustelut ovat isossa roolissa sitoutumisen kannalta. Nämä keskustelut mahdollistavat hänen mukaansa tuen antamisen ja haasteista keskustelemisen, joilla hän uskoo olevan positiiviset vaikutukset sitoutumiseen niin työtehtävän kuin avainasiakashallintastrategiankin kannalta. Myös asiakkuuspäällikkö pitää johdon kanssa käytyjä kahdenkeskisiä keskusteluita tärkeänä sitoutumiseensa vaikuttavana tekijänä. Asiakkuusjohtaja lisää myös ylimmältä johdolta ja johtoryhmältä saamansa palautteen ja arvostuksen lisäävän työtehtävään ja tavoitteisiin sitoutumista. Hän kokeekin, että työn arvostaminen niin organisaatiossa kuin johdossakin parantaa sitoutumista työtehtävään. Tätä mieltä on myös Viitala (2004, 161), jonka mukaan esimiehet ja johto voivat myönteisellä palautteella ja kiittämällä hyvästä suorituksesta vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihinsä ja parantaa työntekijän sitoutumista työhönsä. Viitalan (2004, 161) mukaan johdon hierarkkisesta asemasta johtuen heidän antamansa palaute myös koetaan työntekijöiden silmissä merkittävämpänä verrattuna esimerkiksi työtovereiden antamaan palautteeseen.

Sitoutumista ja motivaatiota laskeviksi tekijöiksi asiakkuusjohtaja puolestaan mainitsee huonon ilmapiirin ja sen, ettei tehtyä työtä arvostettaisi organisaatiossa. Hän mainitsee sitoutumista heikentäväksi tekijäksi myös sen, että kokisi olevansa täysin alipalkattu. Asiakkuuspäällikkö puolestaan kertoo yhteistoimintaneuvotteluiden sekä niiden aiheuttaman negatiivisuuden ilmapiirin sitoutumista heikentävänä tekijänä. Näin mainitsee myös Juuti (2015, 136), jonka mukaan organisaation tehostamistoimet ja jatkuva puhe henkilövähennyksistä sekä kustannussäästöistä aiheuttaa henkilöstölle stressiä ja vähentää työtehtävään sitoutumista.

4.4 Avainasiakashallintaan sitouttamisen keinot

Kuten jo aiemmassa kappaleessa kävi ilmi, sekä asiakkuusjohtaja että asiakkuuspäällikkö korostavat työtehtävässä viihtymisen ja työn miellyttävyyden tärkeyttä avainasiakashallintaan sitoutumisen kannalta. Asiakkuusjohtajan mukaan avainasiakashallintaan sitouttaminen lähteekin siitä, että yrityksessä valitaan ja rekrytoidaan oikeanlaisia ihmisiä oikeisiin positiioihin. Strategiaan

sitoutumisen perustana onkin hänen mukaansa se, että henkilö kokee viihtyvänsä työtehtävässään. Työssä viihtymisen osalta hän mainitsee oleelliseksi tekijäksi sen, että työtehtävien haastavuus on linjassa henkilön osaamisen kanssa, jolloin oikeanlaisten ihmisten rekrytointi oikeaan tehtävään onkin avainasemassa työssä viihtymisen sekä sitouttamisen kannalta. Tätä mieltä on myös Whitener (2001), jonka mukaan rekrytointi onkin yksi tärkeimmistä henkilöstön sitouttamistoimista ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Viitala (2004, 162) puolestaan kertoo työtehtävien haastavuuden vaikuttavan oleellisesti työntekijän sitoutumiseen. Hänen mukaansa liian helpoiksi tai vaativiksi koetut työtehtävät voivat heikentää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista.

Asiakkuusjohtaja kokee sitouttamisen kannalta tärkeänä myös sen, että organisaatiossa ylläpidetään jatkuvasti keskustelua siitä, kuinka tärkeää avainasiakashallinta on organisaation kannalta, sekä muistutetaan organisaation jäseniä avainasiakashallinnalle asetetuista tavoitteista ja päämääristä. Asiakkuusjohtajan mukaan tavoitteiden asettaminen onkin yksi tärkeimmistä keinoista, jolla henkilöstöä voidaan sitouttaa avainasiakashallintastrategiaan. Hänen mielestään tavoitteiden asettamisen osalta tärkeintä on tavoitteiden realistisuus ja se, että tavoitteet ymmärretään työntekijöiden keskuudessa. Tavoitteet tulee hänen mukaansa myös asettaa niin, että ne ovat tarpeeksi haastavia sekä merkityksellisiä työn kannalta, jotta ne motivoivat työntekijöitä. Hänen mielestään yksipuoliset ja merkityksettömät tavoitteet eivät motivoi ihmisiä, vaikka tavoitteiden takana olisikin rahallinen panostus tai ansaintamahdollisuus ja tavoitteiden asetannassa mennäänkin hänen mukaansa usein ”metsään”. Tavoitteiden osalta hän nimeää oleelliseksi tekijäksi myös tavoitteille asetetut mittarit, jotta tavoitteiden saavuttamista on ylipäättään mahdollista seurata. Tätä mieltä on myös Viitala (2004, 162), joka korostaa selkeiden tavoitteiden määrittelyä ja oikeudenmukaista arviointia henkilön motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Asiakkuusjohtaja myös kokee, että tavoitteiden saavuttamiseen sidottujen bonusjärjestelmien ja palkitsemismallien avulla sitouttaminen kuuluu oleellisena osana myyntityöhön. Hän uskookin niiden vaikuttavan positiivisesti työntekijän vaivannäköön avainasiakashallinnan tavoitteiden eteen, vaikka hän ei koekaan rahallisia kannustimia tärkeimpinä sitouttavina keinoina. Hän myös itse kokee niiden vaikuttavan sitoutumiseensa positiivisesti.

Tavoitteiden asettamiseen liittyen asiakkuusjohtaja korostaa myös työtehtävien tarkan määrittelyn tärkeyttä henkilöstöä sitouttaessa. Hänen mielestään tavoitteiden asettaminen onkin mahdotonta, mikäli työtehtävä on liian laveasti määritelty ja henkilön on mahdotonta tietää mitä häneltä odotetaan työnsä suhteen, mikä puolestaan aiheuttaa työntekijälle turhautumista.

Asiakkuuspäällikkö puolestaan korostaa kuinka tärkeää on, että organisaatiossa on mahdollisuus sellaisiin työkaluihin ja järjestelmiin, jotta annetun työtehtävän suorittaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Asiakkuusjohtaja myös korostaa ylimmän johdon antamaa tuen, kannustuksen ja palautteen tärkeyttä avainasiakashallinnan tavoitteisiin sitouttavana tekijänä. Johdon antaman tuen lisäksi asiakkuusjohtajan mukaan sitouttamisen kannalta on tärkeässä roolissa myös aktiivinen kommunikointi työntekijöiden kanssa. Hän korostaakin tavoitteiden läpikäynnin ja onnistumisista viestimisen ja niiden esiin nostamisen tärkeyttä henkilöstön sitouttamisen kannalta ja kokee ylimmän johdon kanssa viestimisen ja palautteen saamisen myös omaa sitoutumistaan nostavana tekijänä. Tätä mieltä ovat myös Ivens et al. (2016) ja Viitala (2004, 161) joiden mukaan johdon antama palaute voimistaa työntekijän uskoa omasta suoriutumisesta ja hyvä sisäinen kommunikointi puolestaan vaikuttaa merkittävästi työtehtävään sitoutumisen kehittymiseen.

Asiakkuusjohtaja kokeekin, että johdolla on erittäin suuri rooli avainasiakashallintaan sitouttamisen kannalta. Hänen mukaansa yksi johdon tärkeimmistä rooleista onkin tukea avainasiakashallinnan ammattilaisia tavoitteiden saavuttamisessa ja työnteossa. Hän korostaakin lähijohtamisen ja työhönohjauksen roolia sitouttamisen osalta ja kertoo, kuinka johdon tulisi parhaansa mukaan pyrkiä havaitsemaan mahdolliset haasteet, joita työntekijät kohtaavat ja pyrkiä tukemaan ja auttamaan parhaansa mukaan, mutta toisaalta myös antaa palautetta ja kehitysehdotuksia työntekijän työntekoon liittyen. Myös asiakkuuspäällikkö korostaa johdon roolia strategiaan sitouttamisessa ja nostaa esille erityisesti kuukausittaiset palaverit ja keskustelut, joissa käydään läpi asetettuja tavoitteita, annetaan palautetta työskentelystä ja keskustellaan niistä keinoista, joiden avulla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tätä mieltä ovat myös Borgman et al. (2002, 62-63), joiden mukaan tämänkaltaiset työhönohjaustilanteet ovat yksi johdon tärkeimmistä sitouttamiskeinoista. Heidän mukaansa työntekijä voi työhönohjauksen avulla oppia omasta toiminnastaan, mikä lisää työntekijän sitoutumista työhönsä. Asiakkuusjohtaja puolestaan korostaa myös, kuinka tärkeää johdon on käydä puhumassa tavoitteista ja olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ympäri Suomen, eikä vain pääkonttorilla toimivien henkilöiden kanssa.

Kuten tutkielman teoriaosuudesta käy ilmi, Whitener (2001) korostaa artikkelissaan luottavan johtamisen positiivisia vaikutuksia työntekijän työtehtävään sitoutumisen kannalta. Tätä mieltä on myös asiakkuusjohtaja, kun hän lisää kuinka tärkeää sitouttamisen kannalta on se, että johto on aidosti läsnä, luottaa alaisiinsa ja ottaa avoimesti vastaan työntekijöiden mielipiteet ja

kehitysehdotukset avainasiakashallintaan liittyen. Asiakkuusjohtajan mukaan esimiehen tärkein tehtävä onkin saada oma tiimi sitoutumaan työtehtäväänsä ja menestymään työssään tarjoamalla alaisille tarvittavat edellytykset, työkalut ja tuen. Tarjottavien työkalujen osalta asiakkuusjohtaja pitää tärkeänä organisaatiossa tarjottavia koulutusmahdollisuuksia tai työntekijän jatkokouluttautumisen mahdollistamista esimerkiksi työajasta joustamisen tai rahallisen avustamisen kautta. Myös Whitener (2001) korostaa koulutuksen tarjoamista yhtenä tärkeimpänä henkilöstöä sitouttavana toimintona.

Asiakkuusjohtaja nimeää myös johtamistyylin yhtenä tärkeimpänä sitouttava tekijänä. Hänen mukaansa johdon tulisikin antaa työntekijöille tarvittavat raamit työntekeä varten, mutta tarjota myös vaikuttamismahdollisuuksia ja joustavia työskentelymahdollisuuksia. Myös asiakkuuspäällikkö korostaa, kuinka tärkeää hänelle on, että organisaatiossa tarjotaan mahdollisuus joustavaan työskentelyyn ja mahdollisuuteen vaikuttaa. Näin ovat todenneet myös Curtis et al. (2001), joiden mukaan joustavat työskentelymahdollisuudet ja päätöksentekoon osallistuminen parantavat työntekijän sitoutumista työtehtäväänsä merkittävästi. Asiakkuusjohtaja kokee sitouttamisessa oleelliseksi myös sen, että johtamistyyli suhteutetaan työntekijän osaamiseen ja työkokemukseen. Hänen mielestään, mikäli henkilö on uusi alalla tai organisaatiossa, johtamisen ja ohjeiden tulisi olla selkeämpiä verrattuna kokeneempaan työntekijään. Hänen mukaansa liian ohjaava johtaminen voi helposti tuhota kokeneen työntekijän motivaation, ja puolestaan jos kokemattomalle tai uudelle työntekijälle antaa liikaa vapauksia ja itsenäisyyttä voi tämä työntekijä ajautua ahdinkoon kokiessaan ohjauksen olevan puutteellista. Kuten Juuti (2015, 140) myös asiakkuusjohtaja korostaakin tilanteiden tunnistamisen tärkeyttä avainasiakashallinnan ammattilaisten johtamisen sekä sitouttamistoimintojen suhteen ja pitää asiaa erittäin tärkeänä myös oman sitoutumisensa kannalta.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Viime vuosikymmenien aikana yhä useammat yritykset ovat tiedostaneet avainasiakashallinnan tarjoamat mahdollisuudet. Strategisesti tärkeisiin avainasiakassuhteisiin panostamalla yritys voi parantaa omaa suorituskykyään markkinoilla pitkäaikaisten asiakassuhteiden, asiakastyytyvyyden, markkinaosuuden sekä tuoton kasvamisen kautta. Avainasiakashallinta mahdollistaakin yritykselle lukuisia taloudellisia sekä strategisia hyötyjä ja tarjoaa merkittävän kilpailukeinon jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Avainasiakkaiden kompleksisuus kuitenkin aiheuttaa yritykselle haasteita, joiden selittäminen edellyttää avainasiakashallinnan parissa työskenteleviltä henkilöiltä sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan ja työtehtäväänsä.

Avainasiakashallinnan menestyminen onkin vahvasti sidoksissa yrityksen verkostoihin, organisoitumiseen ja johtamiseen sekä avainasiakashallinnan parissa työskentelevien henkilöiden sitoutumiseen. Mikäli avainasiakashallinnan asettamat organisatoriset vaatimukset eivät täyty ja avainasiakashallinnan avainhenkilöiden sitoutuminen on puutteellista ei usein voida puhua menestyksekkäästä avainasiakashallinnasta. Avainasiakashallinnan menestyminen vaatiikin yritykseltä monipuolista ymmärrystä sen suhteen, mitkä tekijät ja motiivit saavat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt sitoutumaan työhönsä ja strategiaan kaikkein tehokkaimmin ja mitkä organisaation sisäiset tekijät ja prosessit vaikuttavat sitoutumiseen positiivisesti.

Tämän tutkielman tarkastelun kohteeksi asetettiin avainasiakashallinta erityisesti henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkielman tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen näkemys siitä, mitä keinoja apuna käyttäen yritykset voivat tukea avainasiakashallinnan avainhenkilöiden sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan. Sitoutumiseen liittyen pyrittiin löytämään kriittisimmät tekijät ja keinot, jotka edesauttavat henkilöstön sitoutumista. Tavoitteena oli tutkia myös minkälaisia sisäisiä tekijöitä avainasiakashallinta ja avainasiakkaiden kompleksisuus edellyttää organisaatiolta, sillä myös nämä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja avainasiakashallinnan menestymiseen merkittävästi. Tutkielmassa käytettiin apuna case –yritystä, josta haastateltiin kahta avainasiakashallinnan kannalta merkittävää henkilöä tutkielman aihepiiriin liittyen. Koska case –yritys on hyödyntänyt avainasiakashallintaa liiketoiminnassaan jo pidemmän aikaa, yritykselle on todennäköisesti muodostunut kattava näkemys avainasiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja avainasiakashallinnan

organisatorisista edellytyksistä. Tämä oli tutkimuksen kannalta merkittävää ja mahdollisti tutkimusongelman kannalta oleellisimpien tekijöiden löytymisen.

Tutkielman ensimmäinen alakysymys liittyy tekijöihin, jotka vaikuttavat avainhenkilöiden sitoutumisen tasoon, sillä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät liittyvät oleellisesti yritysten käyttämien sitouttamiskeinojen tehokkuuteen. Kuten aiemmista tutkimuksista kävi ilmi, henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat oleellisesti henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation kulttuuri, vuorovaikutus työpaikalla, työn sisältö, työn mielekkäänä kokeminen ja esimiesten johtamistavat (Juuti, 2015, 123). Näiden lisäksi alan teoriassa mainittiin myös mahdollisuus koulutukseen, vaikuttamiseen sekä päätöksentekoon, riittävän haastava ja itsenäinen työtehtävä, oikeanmukainen palkkaus, sopiva työn määrä, johdon antama palaute ja tuki, selkeät tavoitteet sekä oikeudenmukainen tulosten arviointi (Viitala, 2004, 162). Sitoutumista parantavina tekijöinä mainittiin myös asiakaskokemukset, asiakkailta saatava palaute, asiakkaiden kanssa toimiminen ja asiakassuhteen kehittäminen. Vastaavasti sitoutumista laskevin tekijöinä mainittiin organisaatioiden tehostamistoimet, kielteiset asiakaskokemukset ja työtehtävään nähden alhainen palkkaus. Tutkielman haastatteluista saadut vastaukset mukailevat erittäin hyvin alan tutkimuksissa esitettyjä tekijöitä. Haastateltavin mukaan sitoutumisen perustana on, että työntekijä tuntee olonsa hyväksi organisaatiossa ja, että organisaatiosta huokuu työntekijöistä välittävä kuva. Tärkeimpänä avainasiakashallintaan sitoutumista nostava tekijänä molemmat haastateltavat mainitsivat asiakkaan kanssa tekemisen, asiakassuhteen kehittämisen ja asiakkailta saadun palautteen. Haastateltavat myös kertoivat arvostavansa mielekästä työtehtävää ja työssä viihtymistä enemmän kuin rahallisia kannustimia. Ainoa eroavaisuus teoriaan nähden oli, että haastateltavat eivät maininneet työsuhteensa kesto sitoutumista lisäävänä tekijänä.

Tutkielman toinen alakysymys liittyy organisaation sisäisiin tekijöihin, kuten prosesseihin ja johtamiskäytäntöihin, joita avainasiakashallinnan menestyminen edellyttää organisaatiolta. Kuten alan teoriasta käy ilmi avainasiakkaiden asettamat vaatimukset vaikuttavat merkittävästi myyjäyrittäjien organisoitumiseen ja toimintoihin, jotta avainasiakkaiden vaatimuksiin vastaaminen onnistuisi mahdollisimman hyvin. Aiemmissa tutkimuksissa mainittiin avainasiakashallinnan edellyttäminä sisäisinä tekijöinä ylimmän johdon sitoutuminen ja vastuu avainasiakashallinnan kehittämisestä, koko organisaation osallistuminen ja organisaation poikkitoiminnallinen yhteistyö, asiakkuustiimien hyödyntäminen sekä avainasiakaspäällikön osallistuminen, verkostojen johtaminen ja kommunikointi. Näiden tekijöiden lisäksi korostettiin myös toimivaa sisäistä

viestintää sekä asiakaslähtöisen ja yhteistyöllisen organisaatiokulttuurin tärkeyttä. Samoja edellytyksiä mainittiin aiemmissa tutkimuksissa myös avainasiakashallinnan implementoinnin edellytysten osalta, mutta implementoinnin osalta mainittiin myös joustavuus, tiedonjakoa tukevien järjestelmien rakentaminen, avainasiakkaan ongelmanratkaisuun fokuointi, huolellinen suunnittelu sekä avainasiakashallinta organisaation luominen. Myös tämän tutkimuskysymyksen kohdalla empiriaosuuden avulla saadut vastaukset mukailevat erittäin hyvin teoriaosuudessa esitettyjä organisatorisia vaatimuksia. Teoriaosuudessa esitettyjen tekijöiden lisäksi haastateltavat henkilöt kuitenkin painottivat myös, että avainasiakashallinnan menestyminen edellyttää oikeanlaisia ihmisiä oikeanlaisissa positioissa, jotta avainasiakassuhteen kehittäminen ja avainasiakkaan palveleminen onnistuisi mahdollisimman hyvin. Haastateltavat lisäsivät myös, kuinka tärkeää oman roolin kommunikointi on sekä yrityksen sisällä, että avainasiakkaan suuntaankin. Johdon sitoutumisen lisäksi haastateltavat myös korostivat, että ylimmän johdon olisi tärkeää määritellä työtehtävät ja tavoitteet mahdollisimman hyvin menestyksekkään avainasiakashallinnan aikaansaamiseksi. Haastateltavat henkilöt korostivat myös asiakkuusjohtajan roolia tiimin vetäjänä ja avainasiakashallinnan kehittäjänä. Aiemmista tutkimuksista poiketen haastateltavat henkilöt eivät maininneet ongelmanratkaisuun fokuointia, huolellista suunnittelua tai avainasiakashallintaorganisaation luomista avainasiakashallinnan edellyttämiin sisäisiin tekijöihin liittyen.

Kuten johdannosta käy ilmi, tutkielman päätutkimuskysymykseksi on valittu keinot, joiden avulla yritykset voivat parantaa avainasiakashallinnan avainhenkilöiden sitoutumista avainasiakashallintastrategiaan. Alan Aiemmissa tutkimuksissa henkilöstön sitouttamiskeinoina on mainittu luottava johtaminen sekä sitouttavat HR-toiminnot, joita ovat kehityksen arviointi, rekrytointi, koulutus, henkilöstöä kehittävät toiminnot, työntekijäedut ja palkkaus (Whitener, 2001). Sitouttavien HR-toimintojen lisäksi aiemmissa tutkimuksissa ilmenneitä sitouttamiskeinoja ovat työtehtävien muotoilu, joustavien työskentelytapojen ja urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, työhönohjaus sekä johdon antama palaute. Näiden tekijöiden lisäksi mainittiin myös päätöksentekoon osallistaminen. Empiriaosuudessa esitetyt tekijät ja alatutkimuskysymysten vastaukset vastaavat erittäin hyvin aiemmissa tutkimuksissa mainittuja sitouttamiskeinoja. Kuten alatutkimuskysymysten vastauksista käy ilmi, avainhenkilöt kokevat, että työtehtävään sitoutuminen lähtee organisaatiossa viihtymisestä ja organisaatioon sitoutumisesta. Yritykset voivatkin edesauttaa avainhenkilöiden organisaatioon sitoutumista esimerkiksi panostamalla työturvallisuuteen, työergonomiaan ja terveydenhuoltoon sekä tarjoamalla työntekijäetuja,

joustavia työskentelymahdollisuuksia sekä koulutusta. Yritysten tulisi myös antaa avainasiakashallinnan parissa työskenteleville henkilöille riittävästi vapauksia vaikuttaa omaan tehtävänsä toteuttamiseen ja tarjota vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviin liittyen, jotta avainhenkilöt pääsisivät toimimaan asiakkaiden kanssa mahdollisimman vapaasti. Teorian ja empiriaosuuden perusteella yksi yrityksen tärkeimmistä sitouttamiskeinoista on myös oikeanlaisten ihmisten rekrytointi oikealaisiin tehtäviin. Yritysten tulisi rekrytoinnissa ottaa huomioon rekrytoitavan henkilön ominaisuuksien sopivuus avainasiakashallintatehtävään sekä se, että työtehtävä on riittävän haasteellinen henkilön osaamiseen nähden, jotta rekrytointi olisi mahdollisimman onnistunut. Sitoutumista edistääkseen yritysten tulisi myös panostaa työtehtävän tarkkaan määrittelyyn ja tarjota avainhenkilöille sellaisia työkaluja sekä järjestelmiä, joiden avulla avainasiakassuhteiden kehittäminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Haastateltavat henkilöt korostivat myös realististen tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamisesta palkitsemista yhtenä sitouttamiskeinoja. Näiden keinojen lisäksi yritysten tulisi myös panostaa oikeanlaiseen johtamistyyliin ja lähijohtamiseen avainhenkilöiden sitoutumisen edesauttamiseksi. Yritysten tulisivatkin hyödyntää empiriaosuudessakin mainittuja työhönohjaustilanteita henkilöstönsä sitouttamisessa ja näiden kautta antaa työntekijöille palautetta, kehitysehdotuksia ja tukea avainasiakashallinnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden tekijöiden ohella yritysten tulisi myös panostaa riittävään viestintään ja koordinaatioon organisaation sisällä, jotta työntekijät saadaan sitoutettua avainasiakashallintastrategiaan mahdollisimman hyvin.

Aiempien tutkimustulosten ja tämän tutkielman empiriaosuuden perusteella voidaan todeta, että yritysten tulisi panostaa erityisesti niihin sitouttamiskeinoihin, jotka saavat avainhenkilön viihtymään työtehtävässään ja työympäristössään ja kokemaan työnsä avainasiakashallinnan ja organisaation kannalta merkittäväksi, eikä niinkään rahallisten kannustinten avulla sitouttamiseen. Mikäli avainasiakashallinnan avainhenkilö, avainasiakaspäällikkö tai avainasiakasjohtaja, kokee työnsä miellyttäväksi ja merkitykselliseksi organisaation kannalta, saa riittävästi vapauksia, riittävän palkkauksen, tukea, selkeät tavoitteet, tarvittavat työkalut, palautetta johdolta ja työntekijäetuja, sekä saa kehittää avainasiakassuhdetta yhdessä avainasiakkaan kanssa hänen sitoutumisensa avainasiakashallintaa kohtaan paranee ja hän *haluaa* noudattaa avainasiakashallintastrategiaa. Yritysten tulisivatkin panostaa avainasiakashallinnan avainhenkilöiden affektiivisen (halu noudattaa yrityksen strategiaa) ja normatiivisen (velvollisuus toteuttaa yrityksen strategiaa) sitoutumisen kehittämiseen, sillä niillä on todettu olevan suurimmat positiiviset vaikutukset henkilön

suorituskykyyn ja organisaatiokäyttäytymiseen. (Meyer et al. 2004) Tutkielman tulokset on vielä koottu tiivistetysti alla olevaan taulukkoon 2.

Taulukko 2: Tutkielman tulokset.

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	Tärkeät organisaation sisäiset tekijät	Sitouttamisen keinot
<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiossa viihtyminen • Avainasiakkaiden kanssa toimiminen ja heiltä saatu palaute • Mielekäs työtehtävä • Johtaminen • Johdolta saatu palaute ja tuki • Joustavat työskentelymahdollisuudet • Vaikutusmahdollisuudet • Merkittävä ja riittävän haastava työtehtävä sekä tavoitteet • Positiivinen organisaatiokulttuuri • Oikeudenmukainen palkka • Sitoutumista laskevia tekijöitä: huono ilmapiiri, arvostuksen puute, yhteistoimintaneuvottelut, liian matala palkka 	<ul style="list-style-type: none"> • Oikeanlaiset ihmiset oikeissa positioissa • Ylimmän johdon sitoutuminen ja rooli suunnannäyttäjänä • Asiakkuusjohtajan rooli tiiminvetäjänä ja kehittäjänä • Koko organisaation osallistuminen ja poikkitoiminnallinen yhteistyö • Asiakaslähtöinen ja yhteistyöllinen organisaatiokulttuuri • Joustavuus • Viestintä • Oman roolin kommunikointi organisaatiossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiossa viihtymisen takaaminen tarjoamalla esim. koulutusmahdollisuuksia, työntekijäetuja ja joustavia työskentelymahdollisuuksia • Vapauden antaminen avainasiakashallinnan toteuttamiseen • Rekrytointi • Luottava johtamistyyli, joka on sopeutettava henkilön osaamiseen nähden • Työtehtävien ja tavoitteiden määrittely • Työhönohjaustilanteet: tuen, kehitysehdotusten ja palautteen antaminen, arviointi • Viestintä ja koordinaatio: tavoitteista muistuttaminen • Oikeudenmukainen palkkauspolitiikka

Koska kandidaatintutkielman pituus asetti rajoitteita tutkielman aihepiirin kattavammalle tutkimiselle aihetta olisi syytä tutkia vielä tarkemmin. Tämä tutkimus rajattiin koskemaan vain suuria B2B-yrityksiä ja avainasiakashallintastrategiaan sitoutumista tutkittiin vain avainasiakashallinnan tavoitteisiin ja prosesseihin sitoutumisen kannalta eikä itse avainasiakkaisiin sitoutumisen kannalta. Rajauksia tehtiin myös tutkielman teoriaosuuteen kuten johdannosta käy ilmi. Näiden rajoitteiden lisäksi tutkielmassa haastateltiin vain yhtä yritystä, mistä johtuen tutkielman yleistettävyyttä jää heikoksi. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla tämän tutkielman toteuttaminen uudelleen määrällisesti suuremmalla otannalla, jolloin tulokset olisivat paremmin yleistettäviä ja sitouttamiskeinoja voisi löytyä useampia. Jatkotutkimus voitaisiin kohdistaa myös rekrytoinnin ja avainasiakashallintaan sitoutumisen väliseen yhteyteen, sillä työtehtävässä viihtyminen, avainasiakkaiden kanssa toimiminen ja oikeanlaisten ihmisten valitseminen oikeaan tehtävään vaikuttaa merkittävästi avainasiakashallinnan avainhenkilöiden sitoutumiseen. Jatkotutkimuksessa voisikin keskittyä erityisesti niihin keinoihin, joilla rekrytointitilanteissa voisi varmistaa, että kyseinen henkilö on sopiva tarjottuun työtehtävään nähden.

6 Lähteet

Alasuutari P. (1999) Laadullinen tutkimus. 3. p. Tampere, Vastapaino.

Allen N. J. & Meyer J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No 1, pp. 1-18.

Atanasova Y. & Senn C. (2011) Global customer team design: Dimensions, determinants, and performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 278-289.

Borgman M. & Packalén E. (2002) Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki, Tammi.

Curtis S. & Wright D. (2001) Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*. Vol. 24, No. 8/9, pp. 59-64.

Davies I. A. & Ryals L. J. (2009) A stage model for transitioning to KAM. *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No 9-10, pp. 1027-1048.

Davies I. A. & Ryals L. J. (2014) The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No 7, pp. 1182-1194.

Dipak J. & Siddharta S. S. (2002) Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, No 2, pp. 34-46.

Farndale E., Hope-Hailey V. & Kelliher C. (2011) High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review*, Vol. 40, No 1, pp. 5-23.

Guenzi P., Pardo C. & Georges L. (2007) Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 121-133.

Guenzi P. & Storbacka K. (2015) The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management*, Vol 45, pp. 84-97

Helander N., Kujala J., Lainema K. & Pennanen M. (2013) Avaimia asiakaslähtöisyyteen – Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere, Tampere University Press.

Herhausen, D. (2011) Understanding Proactive Customer Orientation. Germany, Gabler Verlag.

Hesso, J. (2015) Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki, Kauppakamari.

Hirsijärvi S. & Hurme H. (2000) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino

Homburg C., Workman J. & Jensen O. (2000) Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing*, Vol. 24, No 4, pp. 459-478.

Homburg C., Workman J. P. & Jensen O. (2002) A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No 2, pp. 38-60.

Ivens B., Niersbach B. & Pardo C. (2015) Key Account Management: Selling? Providing Services? ... Or Both? *Marketing Review St. Gallen*, Vol 32, No 6, pp. 459-478

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

Ivens B. S., Pardo C., Niersbach B. & Leischnig A. (2016) Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 58, pp. 102-113.

Juuti P. (2015) Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä, PS-kustannus.

Kalwani M. U. & Narayandas N. (1995) Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, Vol. 59, No 1, pp. 1-16

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino

Larikka R. (2003) Avainhenkilöiden sitouttaminen organisaatioon. Pro Gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto.

Marcos-Cuevas J., Nätti S., Palo T. & Ryals L. J. (2014) Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial Marketing Management*, Vol 43 No 7, pp. 1216-1224.

McDonald M., Millman T. & Rogers B. (1997) Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No 8, pp. 737-757.

Metsämuuronen J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki, International Methelp Ky.

Metsämuuronen J. (2001) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2 p. Helsinki, International Methelp Ky.

Metsämuuronen J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3 p. Helsinki, International Methelp Ky.

Meyer J. P. & Allen N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No 1, pp. 61-89.

Meyer J. P., Becker T. & Vandenberghe C. (2004) Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No (6), pp. 991-1007.

Meyer J. P. & Herscovitch L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, Vol. 11, No 3, pp. 299-326.

Millman T. & Wilson K. (1995) From Key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 1, No. 1 pp. 9-21.

Millman T. & Wilson K. (1999) Processual issues in key account management: underpinning the customer facing organisation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 14, No 4, pp. 328-344.

Noble C. H & Mokwa M. P (1999) Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No 4, pp. 57-73.

Nätti S. & Palo T. (2012) Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *The Service Industries Journal*, Vol. 32, No 11, pp. 1837–1852

Ojasalo J. (2001) Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No 3, pp. 199-220.

Pardo C. (1997) Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol 17, No 4, pp. 17-26.

Pardo C. (1999) Key account management in the business-to-business field: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 14, No 4, p. 276-297.

Pardo C., Henneberg S. C., Mouzas S. & Naudè P. (2006) Unpicking the meaning of value in key account management. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No 11-12, pp. 1360-1374

Pels J. (1992) Identification and Management of Key Clients. *European Journal of Marketing*, Vol 26, No 1, pp. 5-21.

Penley L. E. & Gould S. (1988) Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 9, No 1, pp. 43-59.

Piercy N. & Lane N. (2006) The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies. *European Management Journal*, Vol. 24 No 2-3, pp. 151-162.

Ryals, L. J. & Humphries A. S. (2007) Managing key business-to-business relationships: What marketing can learn from supply chain management. *Journal of Service Research*. Vol 9, No 4, pp. 312-326.

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*, Vol. 47, No 5/6, pp. 987-1005.

Sengupta S., Krapfel R. E. & Pusateri M. A. (1997) Switching Costs in Key Account Relationships. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 17, No 4, pp. 9-16.

Storbacka K. (1997) Segmentation Based on Customer Profitability. *Journal of Marketing Management*, Vol 13, No 5, pp. 479-492.

Storbacka K., Sivula P. & Kaario K. (2000) Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki, Kauppakaari OYJ

Van der Looij F. & Benders J. (1995) Not just money: quality of working life as employment strategy. *Health Manpower Management*, Vol. 21, No 3, pp. 27-33.

Vanharanta M., Gilchrist A., Pressey A. & Lenney P. (2014) The reflexive turn in key account management. *European Journal of Marketing*, Vol. 48, No 11/12, pp. 2104-2071

Viitala R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy.

Vuorinen T. (2013) Strategiakirja. Helsinki, Talentum Media Oy.

Wengler S., Ehret M. & Saab S. (2006) Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 103-112.

Whitener E. M. (2001) Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, Vol. 27, No 5, pp. 515-535.

Woodruff R. (1997) Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No 2, pp. 139-153.

Workman J. P., Homburg C. & Jensen O. (2003) Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 31, No 1, pp. 3-21.

Zupancic, D. (2008) Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 5, pp. 323-331.

LIITE I. Haaastattelukysymykset asiakkuusjohtajalle

Organisaatioon liittyvät kysymykset:

1. Miten avainasiakashallinta määritellään organisaatiossasi? Entä kuinka se näkyy organisaatiossasi?
2. Kuinka monta avainasiakasta sinun vastuullasi on? Entä kuinka monta avainasiakasta organisaatiollasi on yhteensä?
3. Mitkä ovat mielestäsi avainasiakashallinnan tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet?
4. Keskustellaanko organisaatiossasi avainasiakashallinnan tärkeydestä?
5. Mitä menestykseks avainasiakashallinta mielestäsi vaatii organisaatiolta?
6. Mikä on mielestäsi ylimmän johdon rooli menestyksekkäässä avainasiakashallinnassa?
7. Onko organisaatiosi sisällä törmätty avainasiakashallintaan liittyviin konflikteihin? Minkälaisia nämä konfliktit ovat olleet?
8. Kuinka avainasiakashallintaan liittyvistä tavoitteista viestitään organisaatiossasi? Onko viestinnässä mielestäsi haasteita ja jos on, niin minkälaisia nämä haasteet ovat?
9. Millä keinoilla ja kannustimilla organisaatiossasi varmistetaan, että avainasiakashallintaan osallistuvat henkilöt sitoutuvat heille määriteltyihin tavoitteisiin ja pyrkivät toteuttamaan nämä tavoitteet? Ovatko nämä keinot mielestäsi tehokkaita?
10. Millä keinoilla voit itse vaikuttaa muiden avainasiakashallintaan osallistuvien henkilöiden sitoutumiseen avainasiakashallinnan tavoitteiden täyttymiseksi?
11. Kuinka avainasiakashallintaan osallistuvien henkilöiden sitoutumista seurataan?

Henkilökohtaiseen työpanokseen liittyvät kysymykset:

1. Kuinka tärkeänä koet oman tehtäväsi yrityksen kannalta?
 2. Kuinka tärkeä oma tehtäväsi on asiakkaan kokemuksen kannalta?
 3. Vaikuttaako asiakkailta saatu palaute työskentelymotivaatioosi?
 4. Mitkä tekijät saavat sinut ponnistelemaan avainasiakassuhteen eteen?
 5. Kuinka ylin johto viestii sinulle asetetuista tavoitteista? Mitä kannustimia käytetään näiden tavoitteiden täyttämiseksi? Ovatko nämä kannustimet mielestäsi tehokkaita?
 6. Millä tavalla palkkauksesi on linjassa avainasiakashallinnan tavoitteiden kanssa? Saatko muita etuja palkan lisäksi?
 7. Vastaako palkkasi mielestäsi työsi vaatimuksia?
 8. Mitkä tekijät koet henkilökohtaisesti tärkeimpinä työtehtävääsi sitoutumista nostavina tekijöinä? Entä laskevina?
- Onko sinulla jotain muuta lisättävää, josta haluaisit erityisesti mainita?

Liite II. Haastattelukysymykset asiakkuuspäällikölle

Organisaatioon liittyvät kysymykset:

1. Mitä avainasiakashallinta tarkoittaa sinulle ja kuinka se määritellään organisaatiossasi? Entä kuinka se näkyy organisaatiossasi?
2. Mitkä ovat mielestäsi avainasiakashallinnan tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet?
3. Keskustellaanko organisaatiossasi asiakaslähtöisen toiminnan tärkeydestä?
4. Mikä on mielestäsi ylimmän johdon rooli menestyksekkäässä avainasiakashallinnassa?
5. Kuinka avainasiakashallintaan liittyvistä tavoitteista viestitään organisaatiossasi? Onko viestinnässä mielestäsi haasteita, ja jos on niin minkälaisia?
6. Millä keinoilla ja kannustimilla organisaatiossasi varmistetaan, että avainasiakashallintaan osallistuvat henkilöt sitoutuvat heille määriteltyihin tavoitteisiin ja pyrkivät toteuttamaan nämä tavoitteet? Ovatko nämä keinot mielestäsi tehokkaita?

Henkilökohtaiseen työpanokseen liittyvät kysymykset:

1. Mitä oma työtehtäväsi pitää sisällään?
2. Kuinka monta avainasiakasta sinun vastuullasi on?
3. Työskenteletkö pelkästään avainasiakkaiden parissa vai työskenteletkö myös muiden asiakkaiden kanssa?
4. Kuinka voit omalla toiminnallasi vaikuttaa avainasiakashallinnan onnistumiseen organisaatiossasi? Entä kuinka tärkeä työtehtäväsi on asiakkaan kokemuksen kannalta?
5. Vaikuttaako asiakkailta saatu palaute työskentelymotivaatioosi? Entä mitkä muut tekijät saavat sinut ponnistelemaan avainasiakassuhteen kehittymisen edesauttamiseksi?
6. Kuinka esimiehesi viestii sinulle asetetuista tavoitteista? Mitä kannustimia käytetään näiden tavoitteiden täyttämiseksi? Ovatko nämä kannustimet mielestäsi tehokkaita?

Yleiset työhön liittyvät kysymykset:

1. Koetko, että saat itse vaikuttaa työskentelytapaasi? Kuinka tärkeää työn itsenäisyys on sinulle?
2. Koetko, että sinulla on vaikutusmahdollisuuksia avainasiakkaisiin liittyvään päätöksentekoon työpaikallasi? Kuinka tärkeää tämä mielestäsi on?
3. Kuinka tärkeänä tekijänä pidät palkkaa ja rahallisia kannustimia työtehtävään sitoutumisen ja motivaation kannalta?
4. Mitkä tekijät koet henkilökohtaisesti työtehtävääsi sitoutumista nostavina tekijöinä? Entä laskevina?

- Onko sinulla jotain muuta lisättävää, josta haluaisit erityisesti mainita?