



Teknistaloudellinen tiedekunta

Tuotantotalouden osasto

Tekniikan kandidaatintyö

Kevät 2008

**GLOBAALIEN ASIAKKUUKSIEN HALLINTA**

Global Account Management (GAM)

Jenni Heinonen 0293683

Johanna Snell 0293832

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijät:</b> Jenni Heinonen ja Johanna Snell <b>Työn nimi:</b> Globaalien asiakkuuksien hallinta	
<b>Osasto:</b> Tuotantotalous	
<b>Vuosi:</b> 2008	<b>Paikka:</b> Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 44 sivua, 4 kuvaa ja 2 liitettä Tarkastaja: Professori Risto Salminen	
<b>Hakusanat:</b> Globaalien asiakkuuksien hallinta, GAM, globaali asiakas, globalisaatio <b>Keywords:</b> Global Account Management, GAM, global account, globalization	
<p>Työn tavoitteena on luoda lukijalle yleiskuva siitä, mitä globaalien asiakkuuden hallinta (global account management eli GAM) on. Lisäksi selvitetään, millaisella strategialla globaalien asiakkuuksien hallinnassa voidaan menestyä. Työ on tehty kirjallisuustutkimuksena.</p> <p>GAM on globalisaation myötä kehittynyt muoto hallita asiakassuhteita. Sitä käytetään, kun sekä myyjä- että ostajayritys toimivat globaalisti. GAM:ia tarvitaan siksi, että globalisaatio on muuttanut sekä asiakkaiden tarpeita että yritysten strategisia tavoitteita. Tulevaisuudessa GAM:in rooli tulee olemaan vielä merkittävämpi.</p> <p>GAM:in käyttö ei ole helppoa. Se vaatii yrityksiltä paljon resursseja, ja usein sen käyttöönotto ei suju odotusten mukaisesti. Kaikki yritykset kohtaavat haasteita ja ongelmia globaalien asiakkuuksien hallinnassa. Yritysten väliset erot menestymisessä johtuvat siitä, kuinka haasteita hallitaan, ja siitä, miten strategiat toteutetaan.</p> <p>Globaalin asiakkuuksien hallinnan avulla voidaan saavuttaa huomattavia taloudellisia ja strategisia hyötyjä. Menestystä voidaan saavuttaa kovin erilaisilla GAM-strategioilla, ja jokaisen yrityksen tulee löytää itselleen sopiva tapa. Toteutustavasta huolimatta kommunikaatio ja luottamus ovat avaintekijöitä suhteen rakentamisessa.</p>	

## ABSTRACT

<b>Authors:</b> Jenni Heinonen and Johanna Snell	
<b>Title:</b> Global Account Management	
<b>Department:</b> Industrial Management	
<b>Year:</b> 2008	<b>Location:</b> Lappeenranta
Bachelor's thesis. Lappeenranta University of Technology. 44 pages, 4 figures and 2 appendixes Examiner: Professor Risto Salminen	
<b>Keywords:</b> Global Account Management, GAM, global account, globalization	
<p>The purpose of this study is to create a basic understanding of global account management (GAM). In addition, the study examines the elements and formation of successful GAM-programs. The study is based on literary research.</p> <p>Global account management is a frontier of relationship marketing which can be viewed as a result of globalization. It can be used when both the buyer and the seller are global. GAM has been developed because globalization has changed the needs of the customers as well as the strategic goals of companies. In the future the importance of GAM will increase.</p> <p>Using GAM is not easy. It requires lots of resources and the results can differ from the expectations. All companies face risks and challenges in implementing their GAM programs. Whether or not the program is successful depends on how the risks are managed and how the strategies are implemented.</p> <p>Companies can gain significant economical and strategic benefits with Global Account Management. Success can be the result of very different strategies and each company should try to find the strategy that is suitable for them. Despite the strategy, communication and trust are key factors in building a successful relationship.</p>	

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tavoitteet .....	1
1.2	Rajaukset ja menetelmät.....	1
1.3	Työn rakenne .....	2
2	GLOBALIEN ASIAKKUUKSIEN HALLINTA .....	3
2.1	Mikä on globaali asiakas? .....	3
2.2	Taustalla KAM .....	4
2.3	Globalisaation vaikutus.....	5
2.3.1	Globaali talous .....	6
2.3.2	Globaalit markkinat ja jakelukanavat.....	7
2.3.3	Teknologian kehitys .....	8
2.3.4	Globaalit asiakkaat .....	8
2.4	Miten globalisaatio muuttaa asiakkaiden tarpeita?.....	9
2.5	GAM – vastaus sekä yritysten että asiakkaiden tarpeisiin .....	11
3	GAM-STRATEGIAN KEHITYSPROSESSI.....	13
3.1	Strategian muodostaminen .....	14
3.1.1	Asiakkaiden valinta .....	14
3.1.2	Tarvittavat muutokset .....	15
3.2	GAM:in johtaminen .....	16
3.3	Tulosten seuranta ja strategian muokkaus.....	17
3.4	Kustannukset .....	17
4	GLOBALIEN ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN KOHTAAMAT HAASTEET.....	19
4.1	Organisaatioihin liittyvät haasteet .....	19
4.2	Yhdistävien systeemien ja prosessien ongelmat.....	20
4.3	Poliittiset haasteet .....	21
4.4	Kulttuurilliset haasteet .....	22
4.5	Case Marriott International .....	23
4.5.1	Yrityksen sisäiset haasteet .....	23
4.5.2	Ulkoiset haasteet .....	25

5	MENESTYMINEN JA HYÖDYT .....	26
5.1	Globaalin arvon tuottaminen .....	26
5.1.1	Tuotteen tai palvelun tarjonta sekä suhteen hallinta arvon tuottajina .....	27
5.1.2	Logistiikan hallinta ja kommunikaatio arvon tuottajina.....	27
5.2	Hyödyt.....	28
5.2.1	Taloudelliset hyödyt .....	28
5.2.2	Strategiset hyödyt .....	28
5.2.3	Muut hyödyt.....	29
5.3	Case Hewlett-Packard .....	29
5.3.1	Globalisaation vaikutukset alalle .....	30
5.3.2	Organisaation vastaus globalisaatiolle.....	30
5.3.3	GAM toiminnan osatekijät.....	31
5.3.4	GAM:in vaikutukset strategiaan sekä suorituksiin.....	32
5.4	Case Xerox .....	33
5.4.1	GAM-strategian kehitys.....	33
5.4.2	Globaali sisällönhallinta- ja tietojärjestelmä.....	35
5.4.3	GAM haasteet.....	35
5.4.4	Arvon tuottaminen globaalille asiakkuudelle .....	36
6	TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT .....	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
8	YHTEENVETO .....	41
	LÄHTEET .....	42
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Kun kaupankäynnissä ylitetään valtioiden rajoja, liiketoiminta monimutkaistuu. Kansainvälistymisellä ja globaalien verkostojen muodostamisella voidaan kuitenkin saavuttaa myös huomattavia hyötyjä. Yritysjohtajien ongelmana on ollut ratkaista, miten kansainväliset toiminnot voidaan organisoida asiakaskeskeisesti, mutta samalla helposti koordinoitaviksi. (Millman 1996)

Kun sekä yritys että sen asiakkaat toimivat globaalisti, syntyy tarve uudelle yhteistyön muodolle. Globaalien asiakkuuksien hallinta (global account management eli GAM) on kehitetty koordinoimaan maiden rajoja ylittäviä asiakassuhteita. (Yip & Madsen 1996) Tutkimus globaalien asiakkuuksien hallinnasta on vielä suhteellisen tuoretta. Globaaleja asiakkuuksien tutkiminen ja aiheesta kirjoittaminen on alkanut vasta 1990-luvun puolivälissä. (Birkinshaw et al. 2001)

## 1.1 Työn tavoitteet

Tämän työn on tarkoitus olla aihetta yleisesti kuvaileva; tavoitteena on muodostaa lukijalle selvä kuva siitä, mitä globaalien asiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan. Työ pyrkii siis ensisijaisesti vastaamaan kysymykseen ”Mitä on globaalien asiakkuuksien hallinta?”, mutta lisäksi etsitään vastausta kysymykseen ”Millainen on menestyksenkäs GAM-strategia ja miten se rakennetaan?”.

## 1.2 Rajaukset ja menetelmät

Globaalien asiakkuuksien hallintaa tarkastellaan ensisijaisesti myyjäyrityksen kannalta, mutta myös asiakasyrityksen näkökulma pyritään huomioimaan. Koska työn tarkoituksena ei ole ohjeistaa GAM:in käyttöönottoa, vaan yleisesti kuvailla globaalien asiakkuuksien hallintaa, rajataan sisällöstä pois organisaatiomuutosten tarkempi käsittely. Aiheen ymmärtämiseksi tarvittavat muutokset on esitelty pintapuolisesti, mutta työssä ei syvemmin käsitellä yrityksen henkilöstörakenteen ja -politiikan muuttumista. Myöskään globaalien asiakkuuksien johtajien

palkkaamiseen ja erilaisiin rooleihin liittyviä seikkoja ei käsitellä; tärkeimmät asiat ainoastaan mainitaan.

Työ on kirjallisuustutkimus. Aiheeseen perehdytään monipuolisesti kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla, minkä lisäksi lähteistä löydettyjä yritys esimerkkejä käytetään tukemaan teoriaa ja antamaan käytännön näkökulmaa. Esimerkkitapauksina käytetään Marriott Internationalia, Xeroxia ja Hewlett-Packardia.

### **1.3 Työn rakenne**

Ensimmäiseksi pyritään selvittämään, miksi globaalien asiakkuuksien hallinta on olemassa. Ensin perehdytään siihen, mikä on globaali asiakas. Sen jälkeen esitellään GAM:in taustalla olevia tekijöitä: avainasiakkuuksien hallintaa ja globalisaatiota. Jotta lukija ymmärtäisi, miksi globaalien asiakkuuksien hallintaa tarvitaan, perehdytään siihen, miten globalisaatio on muuttanut asiakkaiden tarpeita. Lopuksi kerrotaan, miten GAM vastaa sekä yrityksen että asiakkaiden tarpeisiin.

Seuraavassa kappaleessa tutustutaan GAM-strategian muodostamiseen, jonka prosessi käydään läpi neljän vaiheen avulla. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan globaalien asiakkuuksien hallinnan kohtaamia haasteita sekä teorian että Marriottin esimerkin avulla. Haasteiden jälkeen siirrytään hyötyjen esittelyyn, ja tämän osion lopussa esitellään Xeroxin ja Hewlett-Packardin esimerkkitapaukset. GAM:in menestystekijöitä pohditaan koko työn läpi, mutta niitä tarkastellaan erityisesti hyötyjen ja arvonluonnin yhteydessä.

Työn viimeisessä teoriakappaleessa pohditaan globaalien asiakkuuksien hallinnan tulevaisuuden näkymiä. Tämän jälkeen tehdään johtopäätökset, ja lopuksi kootaan työn tärkein anti yhteenvedossa.

## 2 GLOBAALIEN ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Globalisaation myötä yritysten toimintaympäristö on muuttunut täysin viimeisten vuosikymmenien aikana. Maailmantalouden ja -kaupan kasvu sekä teknologian kehitys ovat luoneet ympäristön, jossa yhä useampi yritys kansainvälistyy ja ajattelee itseään globaalina. (Kotler 2003, s. 29, 402)

### 2.1 Mikä on globaali asiakas?

Termin ”globaali asiakas” määrittely on osoittautunut haasteeksi monille yrityksille. Yritykset käyttävät termiä usein liian laajasti ja kuvaavat sillä lähes kaikkia suuria asiakkaita, jotka toimivat kansainvälisesti. Kun määritellään globaalia asiakasta, on otettava huomioon myös muita seikkoja kuin yrityksen maantieteellinen sijainti. Vaikka globaali asiakas toimii aina kansainvälisesti, ei sillä välttämättä tarvitse olla toimipisteitä kaikilla maailman kolkilla. (Wilson et al. 2002, s. 1) Tärkeää on kuitenkin se, että asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita useissa eri maissa (Montgomery et al. 1999). Globaalin asiakkuuden määrittelyssä maantieteellisen sijainnin lisäksi tärkeitä seikkoja ovat asiakkaan strateginen merkitys yritykselle sekä asiakkaan tarpeet ja liiketoiminnan prosessit (Wilson et al. 2002, s. 1).

Globaali asiakas on yritykselle strategisesti tärkeä. Tämä tarkoittaa, että yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen olisi vaikeaa tai mahdotonta ilman kyseistä, suurta asiakasta. (Wilson et al. 2001, s. 9) On kuitenkin virhe määritellä globaalin asiakkaan tärkeys ainoastaan sen perusteella, kuinka suuret kyseisen asiakkaan myyntiluvut ovat tällä hetkellä. Enemmänkin määrittelyssä tulisi kiinnittää huomiota potentiaalisuuteen eli siihen, kuinka paljon myyntiä voidaan kasvattaa, jos ryhdytään läheisempään yhteistyöhön kyseisen asiakkaan kanssa. (Yip & Bink 2007)

Globaali asiakas vaatii, että yritys tarjoaa sille globaalisti integroituja tuotteita tai palveluita, ja se myös pystyy ottamaan vastaan kyseisen globaalin tarjonnan (Wilson et al. 2002, s. 1-2). Vastaanottoikyky tarkoittaa sitä, että asiakasyrityksen organisaation rakenne, liiketoiminnan prosessit ja tietojärjestelmät ovat sellaisia, että se pystyy koordinoimaan globaalia tarjontaa, ja integrointi on mahdollista. Esimerkiksi asiakkaan tärkeimmät toiminnot, kuten ostojen



koordinointi, on keskitetty globaalille tiimille yksittäisten eri maissa sijaitsevien tiimien sijaan. (Yip & Bink 2007)

Yrityksen on tärkeää tietää, mitkä sen asiakkaista ovat globaaleja ja mitkä vain kansainvälisiä. Näin se välttää tilanteet, joissa yritetään kehittää GAM -sopimus asiakkaan kanssa, mutta asiakas ei lopputulokseksi pystykään ottamaan vastaan globaalia tarjontaa. Tällöin sopimus jää käytännössä vain globaalin hintapolitiikan tasolle, ja GAM voidaan unohtaa. (Wilson et al. 2002, s. 2) On myös mahdollista huomata vasta jälkikäteen, etteivät yrityksen omat resurssit riitäkään GAM:in käyttöönottoon. GAM -strategian kehittäminen on vaikeaa; se vie paljon resursseja ja muuttaa koko yrityksen organisaation rakennetta, jolloin se kohtaa usein yrityksen sisäistä vastustusta ja ongelmia. Näistä seikoista johtuen strategian epäonnistuminen voi tulla yritykselle kalliiksi. (Wilson et al. 2001, s. 39)

On siis tärkeää selvittää, mitkä yrityksen asiakkaat ovat todella globaaleja. Termin oikea määrittely auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa GAM:ista, ja paremman ymmärryksen myötä voidaan välttää turhia kiistoja yrityksen sisällä, arvioida realistisesti GAM:in mahdollisia tuottoja sekä löytää globaalien asiakkaiden joukosta yrityksen kannalta potentiaalisimmat. (Wilson et al. 2002, s. 2)

## **2.2 Taustalla KAM**

Ennen kuin yritysmaailmassa alettiin puhua GAM:ista, oli olemassa käsite KAM (Key Account Management), joka voidaan suomentaa tarkoittamaan avainasiakkuuksien hallintaa. Avainasiakkaita ovat yritykselle strategisesti tärkeät asiakkaat, eli myös globaalit asiakkaat kuuluvat tähän ryhmään. Yrityksissä KAM:in tarkoituksena on luoda lojaaleille ja tärkeille asiakkaille oma portfolio, salkku tai kansio, jolloin avainasiakkaille pystytään tarjoamaan tuote tai palvelupaketti räätälöitynä juuri heidän tarpeisiinsa sopivaksi. (McDonald et al. 2000, s. 25-29)

Avainasiakkuuksien hallinta on syntynyt asiakaskeskeisyyden ja suhdemarkkinoinnin kehittymisestä. On huomattu, että asiakastyytyväisyyttä voidaan kasvattaa laadun, palvelun ja arvon kautta. Sitoutuminen asiakassuhteeseen, pitkän aikavälin suunnittelu ja jatkuva kontakti asiakkaaseen ovat tärkeitä myös asiakkuuksien hallinnassa. Kun yritykset ovat ymmärtäneet,

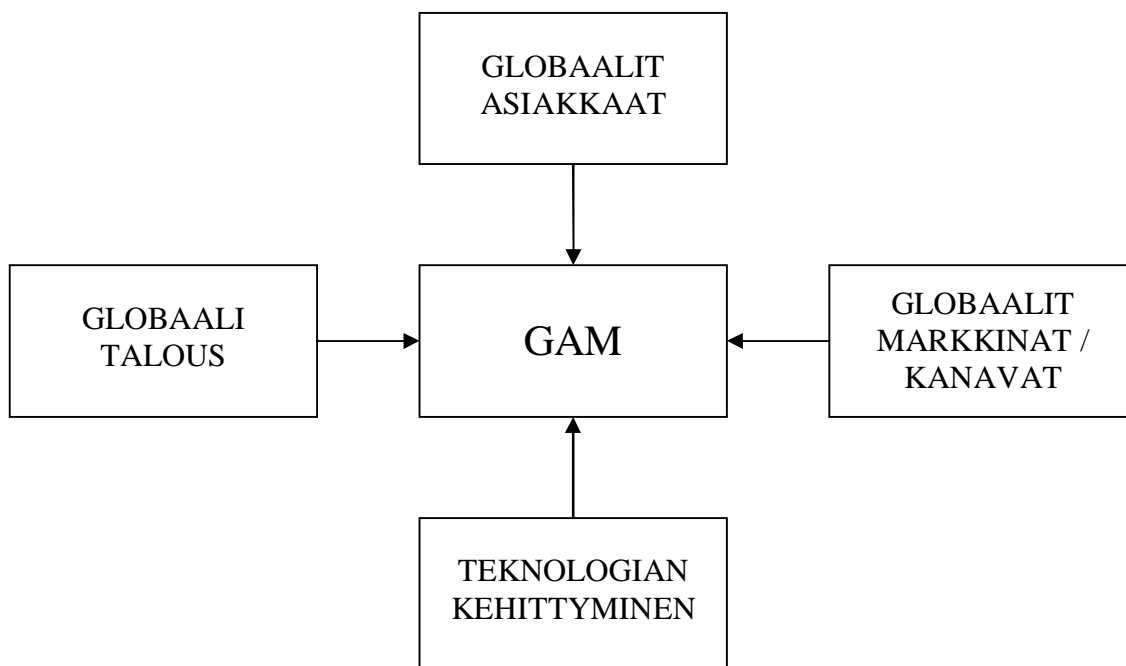
että asiakassuhteita voidaan pitää resursseina ja investointeina, on alettu myös huomata, että pitkän aikavälin yhteistyö asiakkaan kanssa on yritykselle kannattavaa. (McDonald et al. 2000, s. 25-29)

Markkinat ovat muuttuneet jatkuvasti; yritysten tulee olla koko ajan lähempänä asiakasta ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Ollaan tultu siihen, että ei vain valmisteta tuotetta asiakkaalle, vaan valmistetaan ja myydään ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Markkinat ovat usein tyydyttyneitä ja ainoa keino kasvaa on voittaa kilpailijat sekä saada niiden asiakkaat omalle puolelleen. Asiakkaiden osto ja neuvotteluvoima ovat myös vaikuttaneet KAM:in syntyyn; asiakkaat huomaavat, että he voivat vaatia enemmän, kun yritykset kilpailevat heidän huomiostaan. (McDonald et al. 2000, s. 6-14)

Avainasiakkuussuhteet monimutkaistuvat jatkuvasti; asiakkaat voivat olla yhtäkkiä yrityksen kilpailijoita, informaatioteknologia muuttaa markkinoita, yritykset solmivat yhteistyösopimuksia, mikä johtaa jakeluketjujen monimutkaistumiseen, markkinat liikkuvat pois vaihdantataloudesta kohti asiakaskeskeisyyttä ja globaalin kaupan kehittyminen vaatii globaalia tarjontaa (McDonald et al. 2000, s. 20-22). Vähitellen yrityksissä on ymmärretty, että globaaleissa suhteissa pelkkä avainasiakkuuksien hallinta ei riitä; kehitys on jatkunut avainasiakkuuksien hallinnasta globaalien asiakkuuksien hallintaan. KAM:in ja GAM:in selkein ero on erilaiset kriteerit asiakkaiden valinnalle, mutta ne eroavat myös yhteistyön tavoitteiden ja strategian ominaispiirteiden osalta (liite 1). (Parvatiyar & Gruen 2002).

### **2.3 Globalisaation vaikutus**

Globalisaatiota voidaan pitää maailmanlaajuisena verkottumisena; se tarkoittaa toisen maailmansodan jälkeistä yhteiskunnan muutosta, jonka myötä eri maissa ja mantereilla asuvien ihmisten väliset kanssakäymiset lisääntyvät. Asiayhteydestä riippuen globalisaatiolla voidaan tarkoittaa joko ihmisten tai markkinoiden lähentymistä toisiaan kohti, tai jopa politiikan lähentymistä ja globaalia hallintoa. (Scheuerman 2002) Globalisaatio on tärkein syy siihen, että yrityksissä tarvitaan globaalia asiakkuuden hallintaa. Jos halutaan eritellä GAM:in taustatekijät tarkemmin, voidaan ne jakaa neljään ryhmään (kuva 1): globaali talous, globaalit kanavat ja markkinat, globaalit asiakkaat, sekä teknologian kehittyminen. (Parvatiyar & Gruen 2002)



**Kuva 1.** GAM:in taustatekijät. (Mukaillen: Parvatiyar & Gruen 2002)

### 2.3.1 Globaali talous

Kun verrataan 1950-luvun talouslukuihin, huomataan, että reilussa 50 vuodessa maailmankauppa on kasvanut 16-kertaiseksi. Kasvun taustalla on maailman markkinoiden vapautuminen; vapaakauppaa on pyritty edistämään maiden välisillä sopimuksilla, joilla poistetaan esimerkiksi tuontirajoituksia ja tulleja. Rajoitusten vähentymisen myötä yritysten on ollut mahdollista viedä tuotteitaan ulkomaille sekä laajentaa toimintojaan vieraisiin maihin. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 19-20)

Globalisaation alettua erityisesti Euroopan, Pohjois-Amerikan ja Japanin taloudet ovat kehittyneet, ja talouskasvun myötä väestönkasvu on lähtenyt laskuun näissä alueilla. Näistä seikoista johtuen maiden sisäiset markkinat ovat muuttuneet tyydyttyneiksi, ja yritysten on täytynyt etsiä kasvua ulkomailta. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 23) Varsinkin Japani ja Saksa ovat nousseet vakavasti otettaviksi haastajiksi maailman talousmahdille Yhdysvalloille. Lisäksi Neuvostoliiton hajoaminen, Euroopan unionin nousu sekä Intian ja Kiinan taloudellinen potentiaali ovat kaikki osaltaan vaikuttaneet maailmantalouteen; uusia

markkinoita on avautunut, mutta myös kilpailutilanne on kiristynyt. (Wilson et al. 2002, s. 6-7)

Maailma liikkuu kiistämättä kohti yhtä, globaalia markkina-aluetta. Tämä kannustaa yrityksiä kansainvälistymään, yhdistämään liiketoimintojaan ja luomaan globaaleja brändejä sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoille. (Wilson et al. 2002, s. 7)

### **2.3.2 Globaalit markkinat ja jakelukanavat**

Globaaleilla markkinoilla suuruus on valtti, ja monet yritykset pyrkivät kasvattamaan volyymiään yritysostoilla ja fuusioilla. Suuruuden tavoittelu korostuu aloilla, joilla kiinteät kustannukset ja esimerkiksi uusien tuotantolaitosten vaatimat investoinnit ovat suuria, jolloin liiketoiminnan laajentamisella pyritään saamaan paremmat tuotot investoinneille. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi auto- ja lentokoneeteollisuus, joita hallitsevat maailmanlaajuisesti vain muutamat suuret yritykset, jotka toimivat joka puolella maailmaa. Niille yrityksille, joiden asiakkaat ovat esimerkiksi lentokoneiden valmistajia, on siis koko maailmassa vain muutamia, suuria potentiaalisia asiakkaita. Tämä kiristää alan toimittajien kilpailutilannetta huomattavasti. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 30)

Markkinoiden muutokseen on vaikuttanut myös tuotekehityksen ja uusien innovaatioiden nopeus. Globaaleilla markkinoilla kestää vain hetki, kun uusi tekniikka muutetaan hyödykkeeksi, ja vanha tuote korvataan paremmalla. Toisaalta uusi tuote myös kopioidaan hetkessä halvaversioiksi. Tuotteissa tapahtuvien muutoksien nopeus on saanut yritykset ymmärtämään, että hyvä palvelu on avain kilpailijoista erottumiseen, ja sillä voidaan tarjota asiakkaalle lisäarvoa, vaikka yrityksen tuotteet eivät olisikaan aina uusinta uutta. Näin on myös mielletty, että yrityksen todellista pääomaa ovat sen henkilöstö ja osaaminen. (Wilson et al. 2002, s. 7)

Kun palvelun laatuun kiinnitetään enemmän huomiota, korostuvat tuotteiden toimitusaika ja saatavuus. Yritysten ajatustapa on muuttunut; hankintoja ei enää haluta ajatella yksittäisinä transaktioina, vaan pikemminkin osana toimitusketjun hallintaa. (Wilson et al. 2002, s. 7) Lisäksi jakelukanavien kustannuksiin kiinnitetään enemmän huomiota, kun tavaroita lähetetään ja vastaanotetaan joka puolelta maailmaa. Toimittajat tekevät asiakkaidensa kanssa

yhä lähempää yhteistyötä, jotta kustannukset saataisiin mahdollisimman pieniksi. Lähemmän yhteistyön myötä ostot keskitetään yleensä vain muutamalle toimittajalle. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 31)

### **2.3.3 Teknologian kehitys**

Tieto- ja tietoliikennetekniikan kehittymisen sekä Internetin aikakauden myötä yritysten välinen kommunikaatio on helpompaa kuin ennen. Sähköinen kommunikaatio ei ole vain sähköpostien lähettelyä, vaan myös sähköistä kaupankäyntiä, eli tuotteiden elektronista tilausta ja toimitusta, sekä tiedon jakamista. Nykyään yrityksillä on käytössä kehittyneitä ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) ja SCM (Supply Chain Management) -ohjelmistoja, joilla koordinoidaan toimintoja ja kommunikoidaan toimittajien sekä asiakkaiden kanssa. Tämä helpottaa eri puolella maailmaa sijaitsevien yritysten välistä kanssakäymistä, kun fyysisen välimatkan ja eri aikavyöhykkeiden merkitys vähenee. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 32-33)

Internetin myötä saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Nykyään asiakkaat voivat etsiä Internetistä yrityksiä ja nopeasti vertailla tuotteiden ominaisuuksia, hintoja ja saatavuutta. Näin asiakas osaa toimittajaa valitessaan tehdä entistä parempia ja perustellumpia päätöksiä. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 33) Myös yrityksen sisällä tiedon määrä on kasvanut, jolloin tiedon saatavuudesta ja hallinnasta on muodostunut yrityksille yksi tapa erottua kilpailijoistaan. Esimerkiksi yritys, joka voi seurata myyntilukujaan ja taloudellista tilannettaan reaaliajassa, pystyy tekemään parempia päätöksiä ja reagoimaan nopeammin kuin sellainen yritys, jossa luvut raportoidaan kerran kuussa. (Wilson et al. 2002, s. 8)

### **2.3.4 Globaalit asiakkaat**

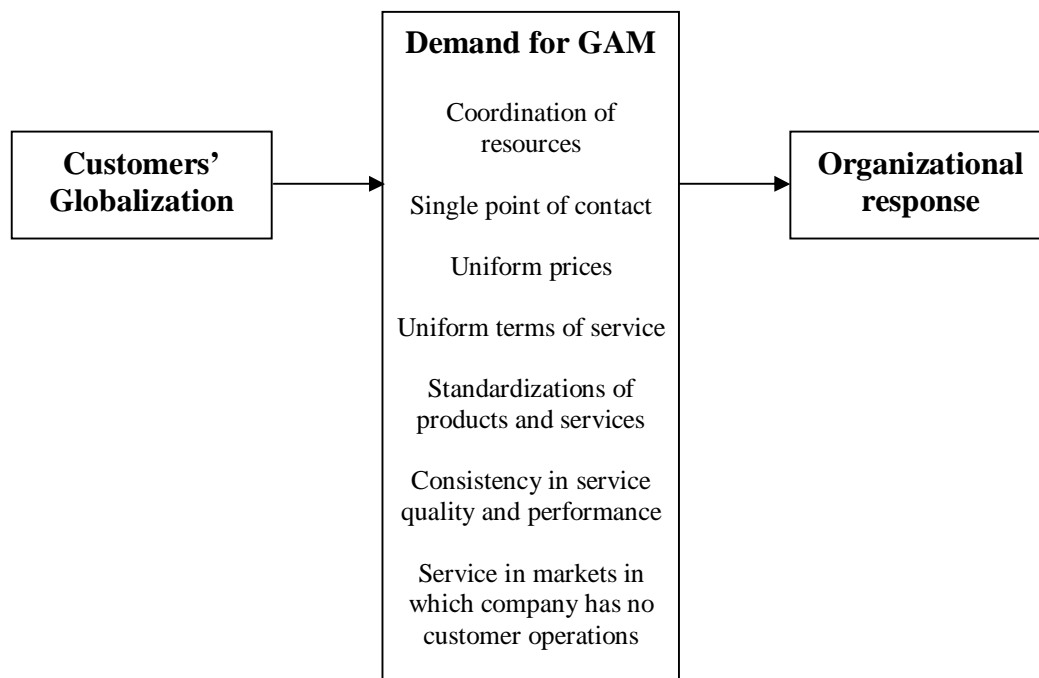
Globaaleja asiakkaita pidetään tärkeimpänä GAM:in taustatekijänä (Montgomery et al. 1999). Lopulta asiakkaiden tarpeet ovat se tekijä, joka painostaa yrityksen ottamaan käyttöön globaalien asiakkuuksien hallinnan. Globaali talous, markkinat ja teknologian kehitys muuttavat asiakkaiden tarpeita, ja muuttuneet tarpeet yhdistettynä strategiaan tavoitteisiin

saavat asiakkaan valitsemaan sen toimittajan, joka pystyy tarjoamaan sille eniten lisäarvoa. (Wilson et al. 2002, s. 8)

Kun yrityksen asiakas laajentaa kansainvälisiä operaatioitaan ja alkaa ajatella toimintojaan globaalisti (entisen maakohtaisen ajattelutavan sijaan), täytyy yrityksen pystyä ottamaan muutos huomioon tarjonnassaan. On asiakassuhteen jatkumisen kannalta olennaista ja yrityksen kilpailukyvyyn kannalta tärkeää, että yritys alkaa kohdella asiakasta globaalina. (Parvatiyar & Gruen 2002)

#### 2.4 Miten globalisaatio muuttaa asiakkaiden tarpeita?

Kuten aiemmin todettiin, asiakkaiden tarpeet muuttuvat globalisaation myötä (kuva 2). Globaalit asiakkaat etsivät toimittajia, jotka tukevat osaltaan heidän monikansallista liiketoimintaansa tarjoamalla globaaleja ratkaisuita. Toimittajilta vaaditaan siis asiakkaan tarpeet täyttääkseen yhä enemmän joustavuutta ja muuntautumiskykyä. (Montgomery et al. 1999)



**Kuva 2.** Globaalien asiakkaiden tarpeet. (Mukaillen: Montgomery et al. 1999)

Asiakaspalveluresurssien koordinointi (coordination of resources) on tärkeää globaaleille asiakkaille. Koordinointi tarkoittaa sitä, että yritysten tarpeet on sovitettu niin, että toimittajan resurssit ovat saatavilla silloin, kun asiakas niitä tarvitsee. Jos esimerkiksi globaalin asiakkaan tuotanto toimii just-in-time-periaatteella, on sen tuotteiden raaka-aineiden ja komponenttien saatavuus vielä tärkeämpää kuin silloin, kun JIT-tuotantoa käytetään pienimmissä yrityksissä. Tämä vaatii toimittajan ja asiakkaan välistä hyvää kommunikaatiota ja tarkkaa resurssien koordinaatiota. (Montgomery et al. 1999)

Globaalit asiakkaat haluavat, että heillä on toimittajaan ns. ”single point of contact”, eli he voivat ottaa aina yhteyttä samaan henkilöön tai tahoon, kun heillä on asiaa toimittajalle. Asiakas ei voi tietää, mikä osasto tai työntekijä vastaa yrityksessä mistäkin asiasta, jolloin on helpompaa, jos asiakkaan asioista vastaa vain yksi kontakti. Näin sekä asiakassuhteen hoitaminen että toimittajan ja asiakkaan väliset neuvottelut onnistuvat ilman turhia välikäsiä. (Montgomery et al. 1999)

Asiakkaat eivät halua maksaa samoista tuotteista eri hintoja eri maissa, ellei erilainen hinnoittelu perustu esimerkiksi korkeampiin kuljetuskustannuksiin tai suurempiin tilausmääriin. Markkinoiden erilainen hintataso ei ole globaaleille asiakkaille hinnoittelun peruste; he haluavat joka puolella maailmaa voimassa olevan vakiohinnan (uniform price), jossa esiintyvät muutokset täytyy perustella eriävillä kustannuksilla, tilausmäärillä tai tuotteen ominaisuuksilla. Hintojen lisäksi myös muut kaupankäynnin ehdot halutaan yhtäläisiksi (uniform terms of service) joka puolella maailmaa. Muita ehtoja ovat esimerkiksi paljousalennukset, kuljetuskustannukset, juoksevat kulut ja muut veloitukset. (Montgomery et al. 1999)

Globaalit asiakkaat pyrkivät tuottamaan standardisoituja tuotteita ja palveluita (standardization of products and services), joita voidaan myydä eri puolilla maailmaa, ja siksi he haluavat myös toimittajiensa tuotteiden ja palvelujen olevan standardisoituja. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 36) Lisäksi asiakkaat, joilla on globaaleja strategioita, haluavat kehittää organisaatiotaan ja johtoaan niin, että ne ovat globaalisti yhtenäisiä. Kehityksen tueksi he tarvitsevat samanlaisia ratkaisuja joka puolelle maailmaa. Jos esimerkiksi tietokoneohjelmat ovat standardeja, eri toimipisteiden käyttämät järjestelmät voidaan integroida yhteen, ja kommunikointi eri laitteiden välillä on helppoa. Koska globaalit asiakkaat pyrkivät

yhtenäisiin ja eheisiin ratkaisuihin omassa liiketoiminnassaan, he vaativat toimittajilta laadukasta palvelua ja korkeaa suorituskykyä (consistency in service and performance). (Montgomery et al. 1999)

Globaalit asiakkaat saattavat toimia laajemmalla maantieteellisellä alueella kuin niiden toimittajat, jolloin toimittajien tulee taata asiakkaan palvelu myös niillä markkinoilla, joilla se ei itse ole läsnä (service in markets in which company has no customer operations). Tämä voi olla toimittajalle erittäin haastavaa, mutta joustavimmat toimittajat saattavat jopa perustaa uusia toimipisteitä siksi, että tietty globaali asiakas vaatii palveluja maassa, jossa yrityksellä ei tällä hetkellä ole toimipistettä. Tämä on usein parempi vaihtoehto kuin asiakkaan menettäminen kilpailijalle. (Montgomery et al. 1999)

## **2.5 GAM – vastaus sekä yritysten että asiakkaiden tarpeisiin**

Globaalit asiakkaat haluavat globaaleja toimittajia. Kehittämällä GAM-strategia annetaan asiakkaalle mitä se haluaa, ja saadaan asiakas tuntemaan olonsa tärkeäksi. Näin asiakassuhde paranee. Lisäksi globaaleja asiakkaita palvellessa yrityksen liiketoiminnan pitäisi kasvaa luonnollisesti; kun asiakas laajentaa toimintojaan, nousevat toimittajan myyntiluvut. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 39) Silti monet yritykset vastustavat GAM:ia, koska ne pelkäävät, että asiakkaat käyttävät sitä vain painostaakseen yritystä alentamaan hintojaan. On kuitenkin tutkittu, että globaaleille asiakkaille halpoja hintoja tärkeämpää on hyvä palvelu, joka pysyy yhtenevänä ja samanlaisena joka puolella maailmaa. (Yip & Bink 2007)

Kun asiakasta palvellaan sen haluamalla tavalla, voi GAM:in käytöstä muodostua yritykselle kilpailuetu. Monilla aloilla tuotepohjainen differointi on vaikeaa, ja erityisesti silloin globaalia asiakkuuksien hallintaa voidaan käyttää keinona rakentaa parempia asiakassuhteita ja sitouttaa asiakas ostamaan jatkossakin yrityksen tuotteita. GAM-yhteistyön myötä yrityksen ja asiakkaan välinen suhde lähenee, jolloin yritys ymmärtää paremmin asiakkaan tarpeita, mistä johtuen se pystyy kehittämään asiakkaalle parempia ratkaisuja kuin kilpailijat. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 40)

Lisäksi kilpailuetuna voidaan pitää sitä, että GAM:in myötä yrityksen saattaa olla entistä helpompi saada uusia asiakkaita. Yrityksellä on yleensä parempi mahdollisuus voittaa

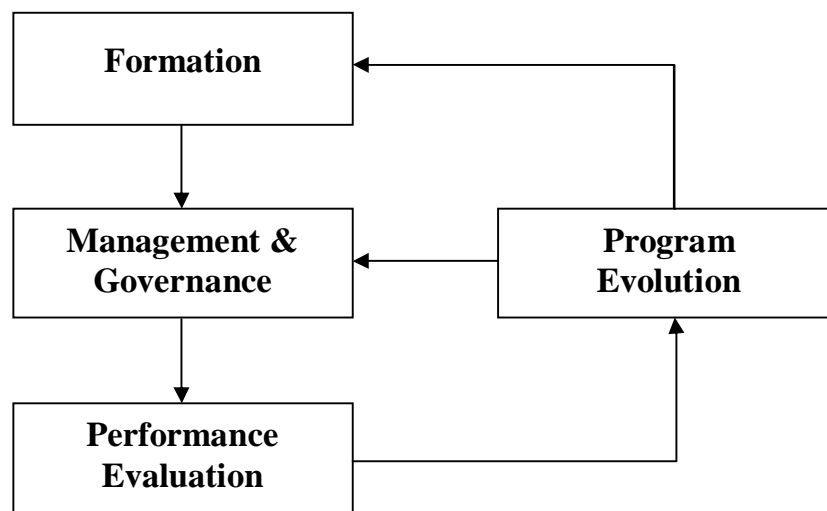


asiakkaan järjestämä tarjouskilpailu globaalilla kuin kansallisella tasolla. Huomattavasti pienempi määrä kilpailijoita pystyy tarjoamaan asiakkaalle globaaleja ratkaisuja, kun taas kansallisella tasolla tarjouskilpailuun osallistuu yleensä kaikenkokoisia yrityksiä, jolloin kilpailijoiden määrä on suuri. (Yip & Bink 2007)

Yrityksen omaan strategiaan kuuluvat usein taloudellisen suorituskyvyn parantaminen ja kansainvälinen laajeneminen. Molemmat näistä toimivat motivaattoreina GAM-yhteistyön aloittamiseen. Vaikka GAM:in käyttöönotto on yritykselle kallista, voidaan sen myötä kasvattaa myyntilukuja, jolloin investoinnit maksavat itsensä takaisin. Myyntilukujen noustessa yritysten liikevaihto kasvaa, jolloin myös voittojen osuus on suurempi. Jos yrityksen intressinä on kansainvälinen laajeneminen, saattaa GAM auttaa sitä pääsemään tavoitteeseensa. GAM:in myötä yritys laajentaa toimintojaan automaattisesti niille markkinoille, joilla asiakas on läsnä. Yritys voi hyötyä asiakkaan valmiista kontakteista sille itselleen vierailta markkinoilla. Näin laajeneminen on riskittämpää kuin yksin, ja investointi asiakassuhteeseen tuntuu yhä kannattavammalta. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 38-39)

### 3 GAM-STRATEGIAN KEHITYSPROSESSI

Globaalin asiakkuuden hallinnan kehittäminen ja toteuttaminen on monimutkaista. GAM vaatii selvät tavoitteet, ja suunnitelmien toteuttaminen onnistuu yhdistelemällä tarvittavia voimavaroja. (Hennessey & Jeannet 2003 s. 221, 6) Parvatiyar ja Gruen (2002) jakavat globaalien asiakkuuksien hallinnan prosessin seuraaviin vaiheisiin (kuva 3): strategian muodostaminen (formation), sen johtaminen ja hallinta (management & governance) sekä tulosten arviointi (performance evaluation). Prosessiin kuuluu myös strategian jatkuva kehittäminen (program evolution), joka onnistuu tulosten seurannan myötä.



**Kuva 3.** GAM-strategiaproessi. (Parvatiyar & Gruen 2002)

Yritys voi päättää, sopiiko GAM-strategian omaksuminen yritykselle neljän kriteerin perusteella. Ensin tulee miettiä, tarvitsevatko yrityksen tuotteet tai palvelut globaalia koordinoitua, ja ovatko ne tarpeeksi tuottavia. Toiseksi kartoitetaan, haluavatko tai tarvitsevatko yrityksen asiakkaat GAM:ia, ja kolmanneksi määritellään, ovatko yrityksen monikansalliset asiakkaat strategisesti tärkeitä. Viimeiseksi kannattaa pohtia, voidaanko GAM:illa saavuttaa kilpailuetua. (Yip & Bink 2007)

Päätöksenteossa täytyy ottaa huomioon yrityksen omat kyvyt ja osaaminen; työntekijöiden tiedot, markkinointikokemus, asiakaspalvelurakenne ja tekninen osaaminen vaikuttavat kaikki osaltaan. Jotta yritys voi palvella globaaleja asiakkaita, pitää näiden osa-alueiden olla

kunnossa. Yrityksen kykyjen ja resurssien täytyy riittää GAM-strategian käyttöönottoon ja hallintaan. (Parvatiyar & Gruen 2002)

### **3.1 Strategian muodostaminen**

Ensimmäisessä vaiheessa, jossa muodostetaan strategiaa globaalien asiakkuuksien hallinnalle, tulee yrityksen analysoida ja kartoittaa, keitä ovat globaalit asiakkaat. Tämän jälkeen luodaan pääpiirteet ohjelmalle. Globaalien asiakkuuksien valintastrategian ja ohjelman rakenteen kartoittamisen jälkeen tulee päättää, miten toimintaa johdetaan, hallitaan ja valvotaan ajan kuluessa. (Parvatiyar & Gruen 2002) Prosessissa tarvitaan ylimmän johdon tuki ja vakaumus siitä, että GAM:ia tarvitaan. Tämä tuki on tärkeää, että voidaan saada voimavaroja ja toteuttaa organisaatiossa tarvittavat muutokset. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 221)

#### **3.1.1 Asiakkaiden valinta**

Ensin yrityksen tulee valita globaalit asiakkaat, jotka ovat strategisesti tärkeitä. Asiakkuuksien valinnalle täytyy olla tietty strategia ja globaalien asiakkaiden tulee täyttää yrityksen asettamat kriteerit (liite 2). Valinnassa tulee suhteuttaa asiakkaan asema yrityksen asemaan, ja miettiä, onko asiakas yhtä globaali kuin yritys itse. Lisäksi kartoitetaan, miten houkutteleva asiakas on yritykselle; kuinka iso asiakas on, mikä on asiakkaan ostopotentiaali, sopiiko asiakas strategisesti yhteen yrityksen kanssa, millainen potentiaalinen suhde tai yhteistyö asiakkaan kanssa saadaan aikaan ja mitä vaihtoehtoisia asiakkaita/resursseja olisi. (Parvatiyar & Gruen 2002) Hennessey ja Jeannet (2003, s. 8) tarkentavat vielä, että kriittinen tekijä asiakkuuksien valinnassa on tunnistaa sellaiset asiakkaat, joiden asiakkuussuhde on molemmille osapuolille strategisesti tärkeä. Lisäksi Yip ja Bink (2007) huomauttavat, että on tärkeää kartoittaa asiakkaan ja yrityksen maantieteellinen ja kulttuurillinen yhteensopivuus, ja miettiä, voidaanko asiakkaan kanssa solmia läheinen ja luottamuksellinen suhde.

Kun on tunnistettu sopivat ja oikeat globaalit asiakkaat, seuraava vaihe on globaalien asiakkuuden hallintasuunnitelman muodostaminen; yrityksen tulee kartoittaa asiakkaan strategia sekä toimiala, varsinkin alan avainmenestystekijät. Perusteellinen asiakkaan

analysointi ja ymmärtäminen antavat toimittajalle mahdollisuuden tuottaa arvoa tietyille asiakkaalle. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 221)

### **3.1.2 Tarvittavat muutokset**

GAM on kahden yrityksen välistä läheistä yhteistyötä, jolloin kommunikointi ja molemmin puoleinen palautteen antaminen on erittäin tärkeää. GAM-strategiassa sovitaan yleensä uudenlaisista kommunikoinnin muodoista; sopimukseen saattaa kuulua esimerkiksi paneeleita ja muita kokoontumisia, joissa kommunikoidaan asiakkaan kanssa ja kehitetään GAM:ia yhdessä. (Montgomery & Yip 2000) Yrityksen tulee päättää, kuinka paljon valtaa se haluaa antaa asiakkaalle GAM-strategian suunnittelussa ja ylläpidossa (Hennessey & Jeannet 2003, s. 6).

Vielä tärkeämpää on kuitenkin se, että yrityksen ja asiakkaan tietojärjestelmät integroidaan niin, että päivittäinen kommunikointi on vaivatonta ja tieto kulkee automaattisesti järjestelmästä toiseen. Ilman tietojärjestelmien integrointia tehokas globaalien asiakkuuksien hallinta on käytännössä mahdotonta. Tärkeää on saada ajan tasalla olevaa tietoa eri puolilla maailmaa tapahtuvista myynneistä ja toimituksista. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 201-202) Tietojärjestelmien tulee myös olla enemmän kuin pelkkiä tietovarastoja; niiden tulee tarjota erilaisia analyysejä ja raportteja, joita käytetään päätöksenteon tukena. (Hennessey & Jeannet 2003, s.206)

Jotta globaali asiakkuuksien hallinta voidaan ottaa käyttöön, täytyy yrityksen organisaatiossa tehdä muutoksia. Ensimmäisenä tulee nimittää Global Account Manager, eli johtaja, joka vastaa tietyn globaalin asiakkaan palvelusta. Lisäksi tulee määritellä, kuinka paljon valtaa johtajalle annetaan, ja kuka toimii hänen esimiehenään. Globaaleja asiakkuuksia ei voi hoitaa vain yksi henkilö, vaan johtajan alaisuuteen tarvitaan muita työntekijöitä, jotka työskentelevät vain yhden globaalin asiakkaan parissa. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 212) GAM-toiminnassa kaikkien osapuolten roolit tulee määritellä selkeästi; on tärkeää tietää, mikä on yksilön tai tiimin tehtävä koko prosessissa. Jokaisen työntekijän täytyy tuntea itsensä tärkeäksi ja merkittäväksi osaksi prosessia. (Parvatiyar & Gruen 2002)

Jotta yrityksen organisaation muutokset onnistuvat, täytyy sen päivittää myös henkilöstön arviointi- ja kannustusjärjestelmänsä. Johtajien on vaikea muuttaa ajattelutapaansa globaaliksi, jos heidän suorituspalkkauksensa ja muut bonukset ovat edelleen maakohtaisia. Suorituspalkoilla on huomattava vaikutus erityisesti myyntijohtajien käytökseen. (Montgomery & Yip 2000) Lisäksi työntekijöiden suorituskykyyn ja motivaatiotasoon voidaan vaikuttaa koulutuksella sekä panostamalla henkilökohtaisiin suhteisiin. (Parvatiyar & Gruen 2002)

Tietojärjestelmien integroinnin lisäksi yrityksen tulee kehittää sen raportointi- ja seurantajärjestelmiä GAM:in vaatimalle tasolle. Jotta voidaan arvioida globaaleja asiakkuuksia hoitavien työntekijöiden suoritusta, täytyy yritys johdon tietää, mikä on yksittäisten globaalien asiakkuuksien tila. Yrityksen täytyy siis tietää asiakkaalta saadut tuotot globaalissa mittakaavassa, ei maakohtaisesti. Tuottojen lisäksi raportteja tarvitaan esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä, voitoista, tappioista sekä siitä, mitä GAM-palveluja asiakas on käyttänyt missäkin maassa. Yrityksen täytyy siis kerätä huomattavasti entistä enemmän tietoa asiakkaistaan, ja osata myös käsitellä sitä paremmin kuin ennen. Globaalista suorituskykyä mittaavien seurantajärjestelmien kehittäminen voi olla vaikeaa, mutta se on välttämätöntä GAM:in käyttöönoton kannalta. (Montgomery & Yip 2000)

### **3.2 GAM:in johtaminen**

GAM-johtajalla on suuri rooli strategian kehityksessä ja käyttöönotossa. Useimmiten johtajat nimitetään yrityksen sisältä, koska heillä tulee olla syvä ymmärrys yrityksen toimintatavoista ja teollisuuden alasta. Lisäksi GAM-johtajilta odotetaan muun muassa terävä-älyisyyttä, analyyttistä ajattelutapaa, kansainvälistä suuntautumista ja kokemusta, kommunikaatio- ja esiintymistaitoa, sekä hyvää päätöksentekokykyä. (Wilson et al. 2001, s. 54-55)

GAM-prosessin johtamiseen on erilaisia tapoja. Jotkut yritykset antavat asiakkaalle osan vastuusta, ja jotkut hoitavat strategian hallinnan itse. Toiset yritykset johtavat GAM:ia omasta pääkonttoristaan käsin, kun toiset taas laittavat GAM-johtajansa työskentelemään mahdollisimman lähelle asiakkaan pääkonttoria. Lisäksi eroavaisuuksia saattaa löytyä siitä, kuinka suuri valta GAM-johtajille annetaan; yrityksissä määritellään eri tavoin, kuka on globaalien johtajien esimies, ja toisaalta ketkä toimivat hänen alaisuudessaan. Globaalien

asiakkuuksien hallinnan koordinointi riippuu siitä, minkälainen yrityksen rakenne on, ja miten GAM:in vaatimat organisaatiomuutokset on yrityksessä toteutettu. (Wilson et al. 2001, s. 87-90)

### **3.3 Tulosten seuranta ja strategian muokkaus**

GAM:in tuloksia seurattaessa tulee kiinnittää huomiota myös muuhun kuin tuottoihin; strategian onnistumista voidaan mitata esimerkiksi myös asiakastyytyvyydellä, vanhojen asiakkaiden kasvaneilla myyntiluvuilla, uusien asiakkaiden saamisella, ja yrityksen sisäisten toimintojen parantumisella. (Montgomery & Yip 2000)

Strategian valvonta tulee suorittaa periodeittain. Helpoin valvonnan muoto on yrityksen ja asiakkaiden tuottamien raporttien tarkastelu. Lisäksi valvonnan tulee sisältää prosessin muutosten hallintaa ja avoimia keskusteluareenoja sekä yrityksen ja asiakkaan välillä että yrityksen sisällä. Seurannalla ja keskustelemalla hallitaan konflikteja ja pidetään prosessin tavoitteet, tulokset sekä voimavarat selkeinä kaikille osapuolille. Näin pystytään estämään epäonnistumisia, kun keskustelujen pohjalta toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Parvatiyar & Gruen 2002)

GAM toiminnan tulosten arviointi ja mittaaminen on vaikeaa; pitää ottaa huomioon asiakas, yritys ja yhteistyö. Toimiva GAM on siis sellainen, että sekä asiakkaan että yrityksen taloudelliset, markkinoinnilliset, toiminnalliset, strategiset ja organisatoriset tavoitteet saavutetaan. On tärkeää mitata GAM:in tehokkuutta siis sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Molemmat ovat kiinnostuneita prosessin tehokkuutta arvioitaessa siitä, mikä on sijoitettujen voimavarojen tuottavuus, ja paljonko suhteen syntyminen on vähentänyt kustannuksia. (Parvatiyar & Gruen 2002)

### **3.4 Kustannukset**

Yritys joutuu uudistamaan organisaatorakenteensa, jotta globaali asiakas voidaan ottaa huomioon. Tulee palkata sopivat johtajat ja henkilöstö, joilla on tiedot sekä taidot toimia ja työskennellä kansainvälisessä ympäristössä. (Yip & Madsen 1996) Uudet prosessit ja uusi

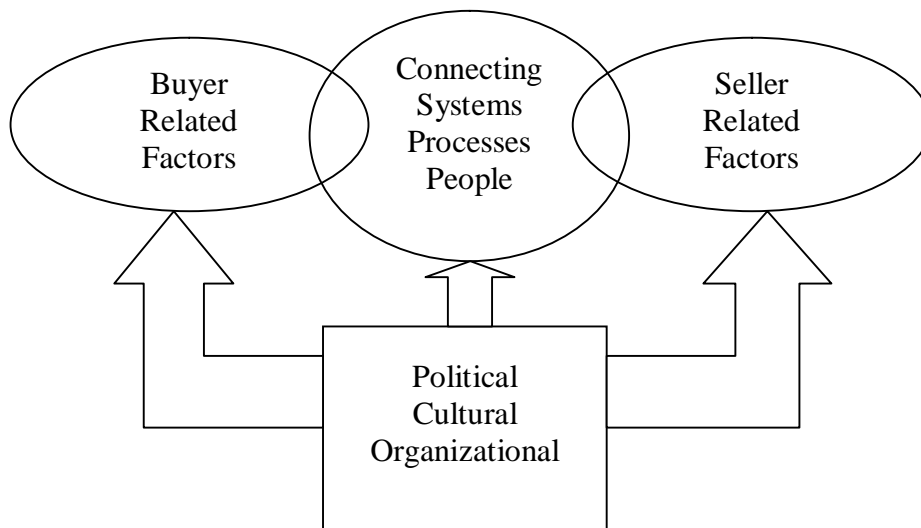
organisaatio, joilla palvellaan globaaleja asiakkuuksia, saattavat aiheuttaa kustannusten nousua. Kustannusten nousua esiintyy etenkin, jos asiakkaat vaativat tai tarvitsevat tilaustyönä tehtyjä tuotteita eli asiakaskohtaista räätälöintiä. GAM:in myötä yksittäisen asiakkaan palvelukustannukset lisääntyvät; käytetty summa kasvaa yleensä 100 000 - 1 000 000 dollaria verrattuna siihen, mitä yritys kulutti ennen yksittäisen asiakkaan eri maissa tapahtuvaan myyntiin ja tukeen. (Yip & Bink 2007)

Globaalien asiakkuuksien määrä vaikuttaa myös siihen, paljonko GAM:in toteuttaminen maksaa yritykselle. (Hennessey & Jeannet 2003, s.221) Kun otetaan huomioon vielä se, että toimittajalla voi olla jopa satoja globaaleja asiakkuuksia, GAM:in kokonaiskustannukset voivat olla suunnattomia. On vaikeaa ja kallista tarjota erilaisia muotoja GAM:ista eri asiakkaille; vain muutamat isot yritykset pystyvät tähän. (Yip & Bink 2007) GAM-toiminnasta aiheutuvat kustannukset tulee punnita hyötyjen ja etujen kanssa, jotta voidaan arvioida globaalien toiminnan toteutettavuus. (Yip & Madsen 1996)

GAM-toiminnasta aiheutuu myös ylimääräisiä kiinteitä kustannuksia. Koko systeemin toimiminen vaatii, että palautetta annetaan molemmin puolin, ja että toimintoja koordinoidaan tehokkaasti. Jotta tämä onnistuisi, yrityksen tulee luoda tehokkaat toiminnanohjaus- ja kommunikaatiojärjestelmät, jotta tieto kulkee eri tason johtoportaiden välillä, ja kommunikointi ylittää maantieteelliset rajat. Kustannuksia aiheutuu sekä sopivien järjestelmien hankinnasta, käyttöönotosta että ylläpidosta. (Yip & Madsen 1996)

## 4 GLOBAALIEN ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN KOHTAAMAT HAASTEET

Globaalien asiakkuiden hallinnan toteuttaminen ei ole helppoa; haasteita on paljon ja asiakassuhteista ei aina muodostu sellaisia kuin yritys oli odottanut (Arnold et al. 2001). Voidaan erottaa neljä tekijää (kuva 4), jotka aiheuttavat haasteita GAM:ille; yritykset kohtaavat globaalien asiakkuiden hallinnassa poliittisia (political), kulttuurillisia (cultural), sekä organisaatioihin liittyviä (organizational) haasteita. Haasteet voidaan toisaalta jakaa liittymään myös joko ostajaan (buyer related factors), myyjään (seller related factors) tai näitä kahta yhdistäviin tekijöihin (connecting systems, processes, people). (Wilson et al. 2001, s. 132)



**Kuva 4.** GAM:in kohtaamat haasteet. (Mukaillen: Wilson et al. 2001, s. 132)

### 4.1 Organisaatioihin liittyvät haasteet

GAM voi kohdata haasteita sekä yrityksen että sen asiakkaan organisaatioista. Kuten jo aiemmin on mainittu, yrityksen täytyy muodostaa globaali tarjonta, ja asiakkaan tulee pystyä ottamaan se vastaan. (Wilson et al. 2002, s. 1-2) Resurssit ovat siis avainasemassa; yrityksen täytyy pystyä sijoittamaan GAM:iin aikaa, rahaa, toimitiloja ja henkilöstöä. Vaikka alkuvaiheessa investoinneille ei saataisi vastinetta, ei resursseja voida siirtää muualle, vaan



GAM:iin täytyy sitoutua pitkällä tähtäimellä. (Wilson et al. 2001, s. 139-140) Jos yritys ei ole osannut arvioida GAM:in kustannuksia oikein, odottamattomat kulut saattavat nostaa koko strategian kustannukset suuremmiksi kuin siitä saatavat hyödyt. (Arnold et al. 2001)

Vaikka asiakas tekisi GAM-sopimuksen yrityksen kanssa, voi sen käyttöönotto olla vaikeaa, jos asiakkaan toimitusketjun ja hankintatoimen koordinointi ei toimi samalla tavalla joka puolella maailmaa. Jos asiakkaan tärkeimmät toiminnot eivät ole yhtenäisiä, menettää GAM suurimman osan merkityksestään. Lisäksi GAM voi saada vastustusta asiakkaan organisaatiosta, jos eri toimipisteiden hankinnoista vastaavat johtajat ovat suosineet paikallisia toimittajia ja luoneet heihin hyviä suhteita. Paikalliset johtajat eivät halua heittää näitä suhteita hukkaan, ja kokevat myös, että globaali hankintasopimus olisi uhka heidän päätösvallalleen. (Wilson et al. 2001, s. 133)

Toimittajayrityksen organisaatiossa huomattava haaste on se, jos yrityksen globaalien ja lokaalien johtajien intressit eroavat toisistaan. Tämä tapahtuu yleensä siksi, että GAM:in vaatimien organisaatiomuutoksen myötä paikalliset johtajat kokevat, että heidän päätöksentekovaltansa otetaan pois ja annetaan globaaleille johtajille. (Arnold et al. 2001) Syynä voi olla se, että yrityksen uusista globaaleista strategioista ja visioista ei ole kerrottu työntekijöille niin, että he olisivat todella ymmärtäneet muutoksen tuomat edut. Vika voi olla myös itse GAM-strategiassa; jos globaalien asiakkuuksien hallintaohjelma ei ota huomioon yksittäisten toimipisteiden tarpeita, uhkaa se niiden työntekijöiden asemaa. (Wilson et al. 2001, s. 133-134)

Haasteellista on lisäksi, jos yrityksen raportointijärjestelmä ei ole selkeä. Organisaatiossa tulee olla selvää, mitkä asiat työntekijät raportoivat paikallisille esimiehille, ja mistä asioista globaalit johtajat haluavat tietää. (Wilson et al. 2001, s. 139)

## **4.2 Yhdistävien systeemien ja prosessien ongelmat**

Jo aiemmin todettiin, että GAM:in toteutuksen kannalta on kriittistä, että yrityksen ja asiakkaan tietojärjestelmät ovat integroitu keskenään. Lisäksi on tärkeää, että yrityksen eri toimipisteiden järjestelmät kommunikoivat keskenään. GAM-strategian toteutus on riippuvainen henkilöistä, jotka ovat fyysisesti eri puolilla maailmaa. Jos näistä henkilöistä

koostuvaa tiimiä halutaan johtaa tehokkaasti, täytyy kommunikaation olla sähköistä. Kommunikaatio on avainasemassa globaalin asiakassuhteen hoidossa; jos tieto ei kulje osapuolten välillä, on toimintojen koordinointi käytännössä mahdotonta. Tämä pätee sekä yrityksen sisäiseen että yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon. (Wilson et al. 2001, s. 135-137)

Jos yrityksen ja asiakkaan väliset logistiset yhteydet eivät pelaa, myöhästyvät toimitukset, ja asiakasta ei pystytä palvelemaan luvatussa tasolla. Globaalin tarjonnan ideana on, että asiakkaalle pystytään tarjoamaan sama palvelutaso joka puolella maailmaa. Toimitusajoista kiinni pitäminen on siis GAM-yhteistyössä erittäin tärkeää, mutta myös haastavaa, kun liiketoiminta-alueena on koko maailma. (Wilson et al. 2001, s. 135)

Ideaalitilanteessa yrityksellä ja sen globaalilla asiakkaalla on toimipisteet kaikissa samoissa maissa. Asia on kuitenkin harvoin näin, ja vaikka asiakas olisi yritykselle strategisesti tärkeä, ei sen välttämättä ole mahdollista investoida uuteen maahan ja toimipisteeseen vain yhden asiakkaan palvelemiseksi. On haasteellista palvella asiakkaita markkinoilla, joilla yritys ei itse ole läsnä, ja ennen kaikkea pitää palvelutaso samana kuin niissä maissa, joissa yrityksellä on toimipisteet. (Wilson et al. 2001, s. 136)

### **4.3 Poliittiset haasteet**

Globaalin asiakkuuksien hallinnan käyttöönottoon liittyvät uudistukset aiheuttavat, että koko yrityspolitiikkaan on tehtävä muutoksia. Valta jakautuu eri tavalla kuin ennen, ja myös päätöksenteko ja toimintojen koordinointi järjestetään uudelleen niin, että lähtökohtana on globaali tarjonta eikä paikallisten toimipisteiden itsenäisyys. Nämä muutokset tuntuvat suurilta, ja GAM saakin yleensä paljon vastustusta yrityksen työntekijöiltä. (Wilson et al. 2001, s. 138)

Poliittisten haasteiden yli pääsemisessä tärkeää on, että yrityksen johto tukee GAM:ia. Kun korkeammat toimihenkilöt ovat GAM:in kannalla, ja osoittavat sen, taipuvat työntekijätkin vähitellen muutosten puolelle. Ylimmän johon rooliin kuuluu organisaatio- ja systeemimuutoksista päättäminen, mutta myös vaikutusvaltansa käyttäminen niin, että

työntekijät hyväksyvät yrityksen tarvitsevan GAM:ia. Heidän tulee myös toimia sovittelijoina GAM:in vastustajien ja kannattajien välillä. (Wilson et al. 2001, s. 138)

#### 4.4 Kulttuurilliset haasteet

Kun yrityksellä on toimipisteitä eri puolilla maailmaa, koostuvat sen työntekijät ja asiakkaat monista eri kansalaisuuksista. Tällaisessa tilanteessa tulee aina ottaa huomioon kulttuurierot ja eri maiden yrityskulttuurit. Eri maissa esimerkiksi kommunikaatio, päätöksenteko ja työntekijöiden palkitseminen hoidetaan eri tavalla. Yrityksen pääkonttorissa joku asia saattaa tuntua itsestäänselvydeltä, mutta paikallisella tasolla se aiheuttaakin kulttuurieroista johtuvia ongelmia. GAM ei voi olla tehokasta, jos yrityksen pääkonttori pitää omaa toimintatapaansa joka asiassa ainoana mahdollisena toimintatapana. Pääkonttorin ei tulisi liikaa määrällä yksiköitten toimintatapoja; jokaisessa kulttuurissa yhteisiin tavoitteisiin saatetaan päästä hieman eri tavalla. (Wilson et al. 2001, s. 140)

Kulttuurierot saattavat johtua kansallisuuden lisäksi myös henkilön asemasta yrityksessä. Esimerkiksi myynnissä ja markkinoinnissa työskentelevillä on yleensä erilainen asenne ja näkökulma kuin vaikkapa insinööreillä ja kirjanpitäjillä. Eroavaisuudet saattavat johtua eri työntekijöiden erilaisesta kannustuksesta, koulutuksesta tai pelkästään eri asemasta. Myös nämä asiat tulee ottaa huomioon, kun yritys muodostaa työntekijöistään globaaleja tiimejä ja asettaa niille tavoitteita. (Wilson et al. 2001, s. 141)

Myös yrityskulttuuri saattaa olla haasteena GAM:ille. Globaalin ajattelutavan omaksuminen voi olla vaikeaa, jos yrityksessä on perinteisesti pidetty toimittaja-asiakassuhdetta vastakkainasetteluna eikä yhteistyönä, tai jos yrityksessä keskitytään liikaa lyhyen tähtäimen suunnitelmien toteutumiseen. On erittäin vaikeaa tehdä GAM-yhteistyötä sellaisen yrityksen kanssa, joka ei suunnittele pitkäaikaista kumppanuutta vaan keskittyy lyhyen tähtäimen strategioihin. Resurssit tulisikin sijoittaa yhteistyöhön, jossa molemmat osapuolet ajattelevat samalla tavalla ja omaavat samanlaiset strategiset tavoitteet. (Wilson et al. 2001, s. 141)

## 4.5 Case Marriott International

Marriott International on Yhdysvalloissa vuonna 1927 perustettu yritys, joka on kasvanut yhdeksi maailman johtavista hotelliketjuista. Kun yritys otti käyttöön globaalien asiakkuuksien hallinnan vuonna 1998, sillä oli noin 1700 toimipistettä 60 eri maassa. Nykyään Marriottilla on noin 3000 toimipistettä 68 maassa. (Marriott 2008) Hotelliketjua voidaankin pitää hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka globaalien asiakkuuksien hallinnassa on onnistuttu. Voidaan tarkastella erityisesti sitä, kuinka yritys huomioi vastaan tulleet haasteet ja selviytyi niistä. (Wilson et al. 2001, s. 147)

Kaikki sai alkunsa, kun Marriottin johtajat huomasivat, että sen tärkeimmille yritysasiakkaille ei riittänyt enää pelkät hotellihuoneet: asiakkaat halusivat kattavia majoitusratkaisuja. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 238) Johtajat kokivat, että yrityksellä oli resursseja vastata muuttuviin tarpeisiin ja tarjota asiakkaalle enemmän lisäarvoa, jolloin alettiin muodostaa GAM-strategiaa. Strategian olennaisena osana oli koko myyntiorganisaation uudistaminen; myyntihenkilöstö ryhmiteltiin markkinoiden mukaan, kun ennen jokaisella hotellilla oli ollut oma myyntihenkilöstönsä. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 239)

### 4.5.1 Yrityksen sisäiset haasteet

Kun yrityksen myyntiorganisaatio uudistettiin kokonaan, hämmensivät muutokset monia Marriottin työntekijöitä. Ongelmana olivat etenkin yksittäisten hotellien johtajat, jotka pelkäsivät menettävänsä vallan myyntiin ja markkinointiin. Marriottin yksittäiset hotellit olivat ennen suhteellisen itsenäisiä; tämä näkyi varsinkin siinä, että jokaisen hotellin tulos laskettiin erikseen. Hotellien johtajilla oli paljon valtaa, ja heille kuului ennen sekä myyntibudjetin että strategioiden suunnittelu. Nyt heidän tuli oppia toimimaan osana suurempaa organisaatiota. (Wilson et al. s. 148)

GAM-strategia ei voi keskittyä siihen, että yksittäisissä hotelleissa on tarpeeksi asiakkaita, vaan se pyrkii johtamaan kokonaisuutta. Toisaalta kun otetaan vastuu kokonaisuudesta, otetaan samalla vastuu myös yksittäisistä hotelleista. Vaikka hotellien johtajat joutuivat osittain luopumaan vallasta, heille jätettiin päätösvalta hinnoittelusta. Hotellibisneksessä

globaalin hintapolitiikan harjoittaminen on mahdotonta, jolloin on hyvä vaihtoehto, että jokainen hotelli itse päättää sen markkina-alueeseen ja kilpailutilanteeseen sopivan hinnan. Lisäksi jokainen hotelli ”tuottaa” omat palvelunsa; yksittäisten hotellien johtajat vastasivat GAM:ista huolimatta palvelun laadusta ja toteutuksesta. (Wilson et al. 2001, s. 148)

Marriottin kokoisessa yrityksessä sisäinen kommunikaatio aiheutti toisen suuren haasteen. Vaikka kaikilla olisikin käytössä tarvittavat järjestelmät, on henkilöstön määrä yksinkertaisesti erittäin suuri tehokkaaseen kommunikaatioon. Globaalia asiakkaiden hallintaa aloitettaessa Marriott työllisti 5000 - 6000 henkeä pelkästään myyntitehtävissä, ja koko organisaation työntekijöiden määrä oli 130 000. (Wilson et al. 2001, s. 148)

GAM:in kohtaamat sisäiset haasteet eivät lannistaneet Marriottia. Yrityksen johtajat ymmärsivät, että uuden strategian sisäinen myyminen, eli omien työntekijöiden kääntäminen strategian puolelle, on yhtä tärkeää kuin sen esittely asiakkaille. Tässä oli kuitenkin paljon työtä; Marriott käynnisti sisäisen kampanjan, jossa työntekijöille kerrottiin GAM:in visioista, tarkoituksesta ja toteutussuunnitelmasta. Jokaista potentiaaliselle globaalille asiakkaalle tehtyä esittelyä kohden pidettiin GAM:ista 3 yrityksen sisäistä seminaaria, joissa työntekijöille painotettiin muutoksen strategista tärkeyttä. Sisäinen kampanja jatkui vielä GAM:in käyttöönoton jälkeenkin. Jokainen uudella strategialla saavutettu menestystarina jaettiin sähköpostin välityksellä henkilöstön kanssa. Näin työntekijöitä kannustettiin jatkamaan hyvää työtä ja myymään yrityksen GAM-strategiaa yhä uusille asiakkaille. Myyntiä edistettiin myös järjestämällä vuosittain yli 500 työntekijälle GAM:iin liittyvää myyntikoulutusta. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 239-240)

Sisäistä myyntiä auttoi myös korkean tahon osallistuminen. Marriottin globaalien asiakkaiden hallinnan toinen pääjohtaja piti yksin ensimmäisen vuoden aikana yli 80 sisäistä kokousta, jossa käsiteltiin GAM:in käyttöönottoa. Marriott voitti työntekijät uudistusten puolelle, koska yrityksen sisäinen kommunikaatio oli jatkuvaa ja tiedon jako avointa. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 239-240)

#### 4.5.2 Ulkoiset haasteet

Marriottin asiakkaiden asenteet olivat haasteena GAM:ille; he kokivat hotelliketjun kanssa tehdyn yhteistyön tarkoituksena olevan, että tärkeimmille asiakkaille tarjotaan parempi hinta ja omat yhteyshenkilöt. Marriott taas oli kiinnostunut huomattavasti syvemmistä asiakassuhteista. Jotta GAM voitiin ottaa käyttöön, hotelliketjun täytyi saada asiakkaansa huomaamaan, että se voi tarjota niille lisäarvoa myös muuten kuin alentamalla hintojaan. Toinen ongelma oli se, että asiakkaat eivät halunneet antaa Marriottille pääsyä sen organisaatioon ja järjestelmiin. Haasteellista oli siis syventää yhteistyötä ja saada asiakas näkemään Marriott yrityksenä, joka pystyy kehittämään asiakkaalle arvokkaita ratkaisuja, eikä ainoastaan toteuttaman asiakkaan suunnitelmia. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 240-241)

Hotelliketju lähti syventämään asiakassuhteitaan askel askeleelta. Ensimmäisenä se toteutti asiakkaan perusvaatimukset; hinnat ja kontaktihenkilöt sovittiin asiakkaan toiveiden mukaisesti. Pienien onnistumisien myötä rakennettiin luottamusta ja vähitellen asiakkaat ymmärsivät, että syvempi yhteistyö voi olla molemmille osapuolille hyödyllistä. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 240-241) Marriottin edustajat voivat parhaassa tapauksessa toimia asiakasyritykselle konsultteina, joiden mielipidettä arvostetaan ja käytetään apuna asiakasyrityksen päätöksenteossa (Wilson et al. 2001, s. 150).

Esimerkkinä voidaan tarkastella Marriottin yhden tärkeimmän globaalien asiakkaiden, IBM:n, tapausta. Myös IBM oli aluksi kiinnostunut vain hintapolitiikkaan liittyvästä yhteistyöstä hotelliketjun kanssa, mutta lopulta se päätyi keskittämään kaikki majoitus- ja kokoustilatarpeensa Marriottin hotelleihin. IBM:lle luotiin arvoa esimerkiksi kehittämällä kokoustilojen varausjärjestelmää. Ennen GAM:ia IBM maksoi Marriottille vuosittain 15 miljoonaa dollaria kokoustilojen vuokria, jonka lisäksi sillä kului pelkästään tilojen peruutusmaksuihin 2 000 000 dollaria. Suhteessa yli 10 % kokousbudjetista, eli aivan liian paljon, kulutettiin peruutusmaksuihin. Marriott kehitti ratkaisuksi sähköisen ”ilmoitustaulun”, johon sekä sen että IBM:n työntekijöillä oli pääsy. Jos joku IBM:n työntekijä joutui peruuttamaan suunnitellun kokouksen, hän pystyi ilmoittamaan siitä Internetin kautta. Lisäksi peruutukset tulivat reaaliajassa näkyviin ilmoitustaululle, josta muut IBM:n työntekijät saattoivat huomata vapautuneen kokoustilan ja hyödyntää sitä toiseen tarkoitukseen. Näin tila saadaan käyttöön, eikä peruutusmaksuja laskuteta. (Wilson et al. 2001, s. 149-150)

## 5 MENESTYMINEN JA HYÖDYT

Yrityksen menestyminen GAM-toiminnassa riippuu paljolti sen tavasta ja strategiasta toteuttaa GAM-prosessi (Hennessey & Jeannet 2003, s.16). Jokainen yritys lähestyy globaalien asiakkuuksien hallintaa eri tavalla riippuen siitä, mikä on sen toimiala, ja minkälainen organisaation rakenne sillä on. Myös menestys aiheutuu siis eri yrityksillä eri tekijöistä. (Yip & Madsen 1996) Yleisesti menestystekijät voidaan jakaa strategisiin, toiminnallisiin ja infrastruktuuriin. Jatkuva menestyminen riippuu siitä, miten yrityksessä huomioidaan ja painotetaan eri tekijöitä. (Wilson et al. 2001, s. 160-162; 177)

Yrityksillä, jotka ovat saaneet globaalien asiakkuuksien hallinnan menestymään, on ennen kaikkea yhtenäinen maailmanlaajuinen palvelu. Maiden rajat ylittävä globaali yhteistyö on kriittinen menestystekijä GAM:issa. Yritysten tulee myös toteuttaa ja välittää globaalien asiakkuuksien hallintaa joustavasti, jotta monikansallisten asiakkaiden muuttuvat tarpeet voidaan ottaa huomioon. Menestyvä toteutus tarvitsee tehokasta johtamista sekä organisaation sisäisissä että ulkoisissa suhteissa. Globaalien ja paikallisten suhteiden yrityksen sisällä on oltava sekä toimivia, että hyvässä kunnossa, jotta GAM-toiminta voi olla mahdollisimman menestyksestä. (Yip & Madsen 1996; Hennessey & Jeannet 2003, s. 151)

### 5.1 Globaalien arvon tuottaminen

Hennesseyn ja Jeannetin (2003, s. 201) mukaan yrityksen tulee keskittää voimavaransa tukemaan globaalien asiakkuuksien strategiaa ja luomaan merkittävää arvoa asiakkaalle. Kun yritys pystyy tunnistamaan ja luomaan arvoa, joka tukee asiakkaan strategiaa, globaalien asiakkuuksien hallinta on todennäköisemmin menestyksestä. Lisäksi Hennessey ja Jeannet (2003, s. 15-17) esittävät, että globaalit asiakkaat valitsevat globaalit toimittajansa perustuen siihen, kuinka suurta arvoa ne kuvittelevat saavansa toimittajan kilpailukykyisestä hinnasta.

Arvon luominen ja tarjoaminen asiakkaalle on GAM-toiminnassa olennaista. Globaalien arvon luominen erottaa GAM:in muista asiakkuuksien hallintamenetelmistä, ja tuo sitä käyttäville yrityksille kilpailuedun muita menetelmiä käyttäviin yrityksiin nähden. Arvon tuottaminen vaatii monimutkaisten liikesuhteiden, kulttuurien ja asiakkaan tulosodotusten ymmärtämistä.

Siihen tarvitaan myös pitkäaikaisia globaaleja suhteita asiakkaaseen. Arvo -käsitteen abstraktius muuttuu GAM-toiminnassa aineellisiksi ja konkreettisiksi asioiksi; tuotteiksi, palveluiksi ja pitkäaikaisiksi molemmiin puolin tuottaviksi suhteiksi. Neljä välinettä, joilla arvoa voidaan tuottaa tai toimittaa asiakkaalle, ovat suhde, tuote tai palvelu, logistiikka ja kommunikaatio. Jokainen näistä tekijöistä on yhteydessä toisiin; tärkeys tai järjestys tekijöiden välillä riippuu GAM-toiminnan ja suhteen luonteesta. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 140-164)

### **5.1.1 Tuotteen tai palvelun tarjonta sekä suhteen hallinta arvon tuottajina**

GAM-suhteen ydin on asiakkaalle tarjottu fyysinen tuote tai palvelu. Tuotteen tai palvelun tulee kohdata asiakkaan vaatimukset ja odotukset, mistä johtuen GAM-toiminta perustuu usein siihen, että tuotetta tai palvelua parannetaan siten, että se tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa. Todellinen parantaminen ja laadun edistäminen arvon tuottamisessa vaatii kuitenkin pitkäaikaisen strategisen suhteen kahden yrityksen välille. Asiakassuhteen alussa tuote on merkittävämpi tekijä kuin suhde; uusia asiakkaita hankitaan perinteisesti myymällä tuotetta, mutta suhde kehittyy vasta pitemmällä aikavälillä. GAM-suhteen kautta toimittaja on paljon paremmassa asemassa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja siten myös tuottamaan asiakkaille arvoa. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 164-166)

### **5.1.2 Logistiikan hallinta ja kommunikaatio arvon tuottajina**

Logistiikalla tarkoitetaan jakeluverkkoja ja prosesseja, joilla saadaan tuote tai palvelu (ja koko GAM-suhde) asiakkaan ulottuville. Logistiikka sisältää siis esimerkiksi oikeiden jakelukanavien valintaa, jakeluteiden kehittämistä, sekä tarvittavien välineiden hankintaa ja valmistamista. Kommunikaatio puolestaan on väline, jolla asiakasyritys saadaan ymmärtämään tarjottua arvoa. Kommunikaatio voi olla esimerkiksi mainonnan, esittelyn tai uutislehden muodossa, mutta tärkeintä ei ole sen muoto vaan vaikutus. Kaikkein vakuuttavin kommunikointi saavutetaan GAM:in välityksellä, kun asiakkaalla ja yrityksellä on läheinen suhde ja luottamus toisiinsa. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 166-167)



## 5.2 Hyödyt

Kokonaishyöty GAM:ista saadaan niin, että vastataan toimialan globalisoitumisen haasteisiin (Yip & Madsen 1996). Sekä asiakas että yritys voi saada GAM:iin liittyvästä yhteistyöstä hyötyä omaan liiketoimintaansa. Hyöty voi olla strateginen, taloudellinen tai liittyä esimerkiksi tuotteen laatuun ja tai asiakkaan saamaan erityiskohteluun. Yrityksen tulee kuitenkin päättää, minkä ja kuinka monien hyötyjen ympärille se haluaa rakentaa GAM-tarjontansa. (Parvatiyar & Gruen 2002)

### 5.2.1 Taloudelliset hyödyt

Gloaalien asiakkuuksien hallinnalla voidaan parantaa taloudellista tehokkuutta. Kustannukset vähenevät, kun voidaan hyödyntää rinnakkaistuotanto- ja mittakaavaetuja. Lisäksi kustannuksia voidaan esimerkiksi jakaa asiakkaan kanssa tai vähentää kehittämällä asiakkaille ratkaisuja, jotka ovat yritykselle itselleenkin kustannustehokkaampia. Yritykset voivat myös saavuttaa lisätuloja asiakkaan kansainvälisen laajenemisen johdosta. (Yip & Madsen 1996) Montgomery ja Yip (2000) tutkivat GAM:in taloudellisia vaikutuksia kyselyllä, jonka täytti 191 ylemmän tason kansainvälistä johtajaa 165 eri yrityksestä. Tutkimuksessa havaittiin, että yritykset ovat saavuttaneet GAM:in avulla keskimäärin 15 % paremman liikevaihdon ja 15 % paremmat tuotot. (Parvatiyar & Gruen 2002)

### 5.2.2 Strategiset hyödyt

Kun yritys tekee yhteistyötä globaalien asiakkaan kanssa, se pääsee osallistumaan asiakkaan liiketoimintaan eri maissa, jolloin asiakkaan tiedoilla ja taidoilla on vipuvaikutusta yrityksen tietoihin. Myös asiakas hyötyy GAM-suhteesta jaetuista tiedoista. Sekä asiakas että yritys voivat saada liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä hyötyjä ja tukea, kuten markkina- ja tuotekehitysapua, sekä markkinointitutkimustietoa. (Parvatiyar & Gruen 2002)

Johtavassa asemassa olevien yritysten kanssa työskentelyyn liittyy myös jatkuvaa oppimista. Hyvän palvelun tarjoaminen asiakkaalle taas johtaa imagoon liittyviin hyötyihin; yritys voi hyvän maineen avulla saavuttaa uusia markkina-alueita ja toimialoja. Ajan myötä suhteiden ja

linkkien rakentuminen eri maiden ja alueiden välillä johtaa vakiintuneempaan ja luotettavampaan yhteistyöhön. Asiakkaiden sitouttaminen on yksi GAM:in hyödyistä; kun on rakennettu pitkäaikainen suhde, asiakkaiden kynnys vaihtaa toimittajaa kasvaa huomattavasti. Uuden toimittajan etsiminen ei ole enää strategisesti ja taloudellisesti kannattavaa. (Yip & Madsen 1996) Kun GAM toteutetaan oikein, voi yritys saavuttaa huomattavaa kilpailuetua sekä sitouttamisen että suhdemarkkinoinnin avulla. (Montgomery & Yip 2000)

### **5.2.3 Muut hyödyt**

Montgomeryn ja Yipin (2000) kyselyssä mitattiin taloudellisten hyötyjen lisäksi asiakastyytyvääsiisyyttä. Tulokseksi saatiin, että toimivalla ja tehokkaalla GAM:illa yritys voi saavuttaa keskimäärin 20 % paremman asiakastyytyvääsiisyyden. (Montgomery & Yip 2000). Asiakas voi saada GAM-toiminnassa laadukkaan tuotteen, joka on saatavilla maailmanlaajuisesti ja juuri silloin, kun asiakas sitä tarvitsee. Asiakas hyötyy myös siitä, että sen asioita hoitaa tiimi, joka on omistautunut ainoastaan kyseisen asiakkaan palveluun ja tuntee asiakasyrityksen tarpeet. Tunneperäinen hyöty voi syntyä asiakkaan saamasta erityiskohtelusta, ja sitä voidaan pitää luottamuksellisen suhteen rakentamisessa tärkeänä. (Parvatiyar & Gruen 2002)

## **5.3 Case Hewlett-Packard**

Hewlett-Packard (HP) on johtava tietokonetuotteiden ja -järjestelmien globaali toimittaja, joka palvelee yli miljardia asiakasta yli 170 maassa ja kuudella mantereella Yrityksen tuotteet sisältävät IT-infrastruktuurit, globaalit palvelut, yritysten ja kotien tietokoneistamisen, kuvankäsittelyn ja tulostamisen. (Hewlett-Packard 2008) Vuonna 2007 HP:n kokonaisliikevaihto oli 104,3 miljardia dollaria (Hewlett-Packard 2007). HP perustettiin vuonna 1939 ja siitä muodostui globaali toimija vuonna 1959 (Hennessey & Jeannet 2003, s. 244).

### 5.3.1 Globalisaation vaikutukset alalle

1990-luvun alussa tietokonejärjestelmälalla markkinointi muuttui asiakaskeskeiseksi. Asiakkaat alkoivat vaatia johdonmukaista maailmanlaajuista palvelua. Monikansalliset asiakkaat vaativat, että myyjien tuli olla strategisia kumppaneita ja ymmärtää asiakkaan tietyt kansainväliset liiketoimintatarpeet. Nopeasti muuttuva teknologia, suuret tuotekehityksen kustannukset, lyhenevä tuotteen vientiaika markkinoille ja jatkuvat innovaatiot pakottivat yritykset arvioimaan uudelleen asiakassuhteitaan. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 246-247; Yip & Madsen 1996) Vaihtoehtoiset jakelukanavat, kuten jälleenmyyjät, alkoivat myös yleistyä ja kasvaa vauhdilla. 1980-luvulla noin 80 % HP:n asiakkaista osti tarvikkeensa suoraan HP:ltä, kun taas tänä päivänä jälleenmyyjät välittävät asiakkaille kaiken paitsi muutaman prosentin pöytäkoneista. HP:n tuli määritellä strategia, jolla vallata vaihtoehtoiset jakelukanavat, joista monet olivat globaaleja, sekä maksimoida niiden edustamat mahdollisuudet. HP:n myyntitoiminnoissa oli esteitä yhteistyölle yli maantieteellisten rajojen. Tuli kehittää globaali ohjelma, josta saataisiin synergiaetuja ja yhteistyö toimimaan yli maantieteellisten rajojen Amerikassa, Euroopassa ja Aasian sekä Tyynenmeren alueilla. (Yip & Madsen 1996)

### 5.3.2 Organisaation vastaus globalisaatiolle

HP toteutti globaalien asiakkuuksien hallinnan testaustoiminnan vuonna 1991 yrityksen laajimmalla eli tietojärjestelmäosastolla. Toiminta aloitettiin kuudella asiakkaalla, jotka ottivat GAM:in vastaan erittäin hyvin. Viidessä vuodessa globaalien asiakkaiden määrä kasvoi 30:een, ja toiminta laajenee yrityksessä vielä tänäkin päivänä (Yip & Madsen 1996; Yip & Bink 2007)

HP:n tarkoituksena on tarjota välitöntä asiakastukea globaaleille avainasiakkaille. GAM-periaate on muuttanut kaiken yrityksessä: sen rakenteen, johtamisprosessit, henkilöstön ja kulttuurin. (Yip & Madsen 1996) HP:n ensimmäinen GAM-organisaatio sisälsi tiimin, joka johti ja hallitsi strategiaa sekä sisälsi muun muassa lähes 250 spesialistia ja eksperttia tuoteratkaisujen kehittämiseen (Hennessey & Jeannet, 2003, s.247). Ajan myötä HP on

lisännyt elementtejä GAM-toimintaansa ja kasvattanut vakaasti globaalien asiakkuuksien johtajien valtaa (Yip & Bink 2007).

### 5.3.3 GAM toiminnan osatekijät

Tärkeimmät osatekijät HP:n GAM-toiminnassa ovat yhteistyö globaalien linjan mukaisesti, maailmanlaajuisen myyntiorganisaation rakenteen ehostaminen vastaamaan monikansallisten asiakkaiden tarpeita, GAM-johtajien valtuuttaminen ja palkitseminen, vaihtoehtoisten jakelukanavien ja -mahdollisuuksien hyödyntäminen, suoritusten mittaaminen ja seuranta globaalein perustein, pääkonttorin asiakasohjelman uudistaminen ja oikeiden asiakkuuksien valinta. (Yip & Madsen 1996)

HP on rakentanut globaalit jakelukanavat ja palkannut lähelle asiakkaan pääkonttoria globaalien asiakkuuksien johtajat, jotka ovat vastuussa välittömien asiakassuhteiden hoitamisesta. Asiakkaille on järjestetty maailmanlaajuinen palvelu ja tuki. HP on määritellyt uuden organisaatorakenteen GAM:ia varten ja luonut raportointijärjestelmään, joka on kriittinen menestystekijä yrityksen toiminnassa. Globaalit johtajat ovat vastuussa koko asiakkuuden tilasta, hyvinvoinnista, tavoitellusta liikevaihdosta ja kustannustavoitteista. Globaalien asiakkuuksien johtajat asettavat myyntitavoitteet yksityiskohtaisten analyysien pohjalta. Lisäksi johtajien tulee pitää huoli, että yksittäisten asiakkuuksien tavoitteet asetetaan niin, että ne tukevat koko yrityksen GAM-strategiaa. (Yip & Madsen 1996)

Globaalien asiakkuuksien hallinnan suorituksia arvioidaan HP:llä globaalissa mittakaavassa. HP:n arviointi- ja seurantajärjestelmä tähtää siihen, että ymmärretään GAM:in toteuttamisesta syntyvät kustannukset minkä tahansa ison asiakkuuden kohdalla ja pystytään seuraamaan globaalien asiakkuuksien suorituksia. Järjestelmä koostuu kahdesta mittarista, joista toinen mittaa kaikkia myyntikustannuksia, ja toinen mittaa kaikkia kustannuksia, jotka liittyvät maailmanlaajuisen GAM-henkilöstön palkkaamiseen ja tukiohjelmien toteuttamiseen. Nämä arviointimallit auttavat HP:tä mittaamaan asiakkuuden suoritusta, eikä vain tuotteeseen tai alueeseen liittyviä suorituksia. (Yip & Madsen 1996)

HP on uudistanut myös pääkonttorin asiakashallintaohjelman. Ohjelman tavoitteena on täyttää globaalien asiakkuuksien kriittiset tarpeet ja tehdä HP:stä yhteistyökykyinen tietokonejärjestelmien

strateginen myyjä pitkäaikaisen myyntikasvun ja asiakastyytyväisyyden avulla. Tukeakseen ohjelmaa ja sen tavoitteita, yritys on perustanut myös ylimmän tason johdon tukijärjestelmän, jota käyttävät myös HP:n toimitusjohtajat. Tukijärjestelmän tarkoituksena on rohkaista HP:n avainjohtajia aktiiviseen kanssakäymiseen niiden suurien asiakkuuksien kanssa, jotka koetaan elintärkeiksi HP:n pitkäaikaisen menestymisen kannalta. Asiakkaat ovat sanoneet arvostavansa kontaktia HP:n ylimpään johtoon. (Yip & Madsen 1996)

#### **5.3.4 GAM:in vaikutukset strategiaan sekä suorituksiin**

Globaaleiksi asiakkiksi HP valitsee ne, joilla on eniten potentiaalia olla menestyksekkäitä pitkällä aikavälillä. Ensin analysoidaan asiakkaan toimialaa, liiketoiminnan olosuhteita ja asiakkaan tarpeita, jonka jälkeen arvioidaan HP:n kykyä toimittaa ratkaisut asiakkaille. Globaalien asiakkaiden tulee myös sitoutua HP:n toimintaan ja tarjota HP:lle mahdollisuus kehittää asemaansa strategisena toimijana. HP siirtyi GAM-toiminnan myötä globaaliin yhtenäisempään markkinointiin, etenkin hintojen ja myyntiehtojen suhteen. Lisäksi GAM sisältää yhtenäisemmän tarjonnan; asiakas saa globaalisti standardoidut tuotteet ja palvelut. Toiminta integroi tuotokeskeisyyden asiakaskeksyyteen ja helpottaa johdonmukaista myyntiä sekä tukea maiden ja alueiden välillä. GAM-toiminnan avulla maailmanlaajuiset myyntitoimintoihin liittyvät yhteistyöesteet ovat poistuneet, ja HP on erilaistunut pääkilpailijoihinsa nähden. Parempi kilpailuasema tarkoittaa parhaiden toimintatapojen jakoa asiakkaan kanssa: yhteistyötä, yhden kontaktipisteen tarjoamista asiakkaalle, vaihtoehtoisten jakelukanavien kehittämistä ja arvonlisätoimintojen tarjoamista asiakkaalle yli maantieteellisten rajojen. (Yip & Madsen 1996)

Globaalien asiakkuuksien hallinnalla on ollut merkittäviä vaikutuksia HP:n suorituskykyyn. Sen liikevaihto kasvoi 20 % GAM-prosessin ensimmäisessä vaiheessa. Myyntikustannukset laskivat 47-50 % vaihteluväliltä 38-41 % vaihteluvälille. Sekä asiakkaat että HP:n johto uskovat, että ohjelma on ollut tehokas, ja HP on alkanut pohtia sitä, miten laajaksi GAM voidaan kasvattaa. (Yip & Madsen 1996) Yrityksen globaalien asiakkuuksien hallinta toimii, liikevaihto on noussut, tuotot ovat kasvaneet ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Kriittinen menestystekijä HP:n kohdalla on ollut prosessin hyvä toteuttaminen osana koko yrityksen toimintaa ja strategiaa. (Yip & Bink 2007)

## 5.4 Case Xerox

Xerox on maailman johtava asiakirjanhallinnan alalla toimiva yritys; se tarjoaa alan laajimman valikoiman teknologiaa, konsultointipalveluja ja ratkaisuja (Xerox 2008). Xeroxin vuoden 2007 liikevaihto oli 17,2 miljardia euroa ja yhtiö toimii yli 160 maassa (Xerox 2007). Xerox oli yksi GAM:in pioneereista; se aloitti globaalien asiakkuuksien hallinnan jo vuonna 1986 kuudella asiakkuudella. Vuonna 1988 yhtiö laajensi toimintaa 12 asiakkuuteen ja vuoteen 1989 mennessä globaaleja asiakkuuksia oli jo 24 kpl. 1990-luvulla GAM-toiminta jatkoi kasvuaan ja ennen vuotta 2002 asiakkuuksia oli 150 kpl. Xeroxilla on yli 100 asiakkuuksien johtajaa, joista jokainen hoitaa yhtä tai kahta asiakasta. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 225-226)

Xerox hallinnoi globaaleja asiakkaitaan ”asiakasliiketoimintayksiköittäin” (CBU eli Customer Business Unit), ja toiminta on integroitu yrityksessä osaksi laajempaa myyntiorganisaatiota. GAM toteutetaan niin, että yrityksellä on suorat myyjät kentällä yhteyksissä asiakkaaseen. Asiakkaat ajattelevat näin Xeroxin olevan kaikkialla, ja GAM-tuki sekä johtaja ovat aina lähellä asiakasta tämän omalla liiketoiminta-alueella. Asiakkaille on myös selvää se, miten Xerox toimii ja miten yrityksen kanssa käydään kauppaa. GAM-johtajat pitävät huolen siitä, että asiakas saa sellaisen palvelun ja huomion, mitä se omassa maassaan tarvitsee. (Wilson et al. 2002, s. 106-107)

### 5.4.1 GAM-strategian kehitys

Xeroxilla on globaalien asiakkuuksien valinnassa kolme kriteeriä. Ensimmäiseksi asiakkaan tulee kuluttaa vähintään 10 miljoonaa dollaria vuodessa Xeroxiin. Toiseksi asiakkaan tulee olla globaali sekä liiketoimintatavoiltaan että organisaatiorakenteeltaan. Asiakkaan ei tarvitse ostaa Xeroxilta globaalisti, mutta sen on myytävä globaalisti. Kolmas kriteeri on, että asiakas on halukas tekemään yhteistyötä Xeroxin kanssa. Asiakkaan tulee jakaa liikeasiat, avainasiat ja strategiat Xeroxin kanssa, jotta on mahdollista kehittää arvon tuottamista asiakkaalle. On myös voitava varmistaa, että asiakas haluaa tehdä yhtä suuria investointeja suhteeseen kuin yritys itse. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 226-227) Asiakkaan globaalinen aseman tulee olla myös Xeroxille hyödyllinen, jotta asiakasta voidaan pitää globaalina asiakkuutena ja

asiakkuus voidaan ottaa mukaan GAM-ohjelmaan. Jos esimerkiksi joku asiakas haluaa globaalın asiakkuuden aseman, johto miettii ensin, haluaako asiakas suhteeseen vain saadakseen halvempia hintoja. Mikäli asiakkaan näkökulma on vain omien tavoitteiden sekä etujen saavuttaminen ja omien tulosten parantaminen, ei asiakasta oteta mukaan GAM-toimintaan. (Yip & Madsen 1996)

Globaaleilla asiakkailla on globaalit sekä alueelliset tai paikalliset sopimukset. Xerox voi näin joustavasti rakentaa suhteita ja strategisesti hankkia asiakkaita, jotka eivät täytä vielä globaalın asiakkuuden kriteerejä, mutta ovat globaalın strategiaprosessin kehitysvaiheessa. Esimerkiksi vuonna 1999 Motorola oli Xeroxin globaali asiakas, mutta ei pystynyt tekemään globaalia sopimusta. Motorolan Aasian toimintojen johtaja halusi rahoittaa lainalla globaalia suhdettaan Xeroxin kanssa, eikä jaksanut odottaa Motorolan pääkonttoria järjestämään rahoitusta ja muita asioita. Motorolan Aasian toiminnot saivat näin globaalın sopimuksen Xeroxin kanssa. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 227)

Uuden globaalın asiakassuhteen suunnitteluun ja kehittämiseen kootaan avainhenkilöt, jotka ovat tekemisissä asiakkaan kanssa. Asiakas otetaan mukaan suunnitteluun tuomaan oma näkökulmansa asioihin. Jos asiakkaan ei ole mahdollista olla suunnittelussa paikalla, Xeroxilta huolehditaan, että yritys hankkii asiakkaalta tarvittavat tiedot, jotka huomioidaan suunnitteluprosessissa. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 228) Globaalien asiakkaiden johtajat ja tiimijäsenet huolehtivat asioiden tiedottamisesta asiakkaalle. Suunnittelukokouksissa saadaan tietoa asiakkaan ongelmista ja kriittisistä menestystekijöistä. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 232)

Xeroxin GAM-arviointijärjestelmä sisältää määrällisiä ja laadullisia mittareita. Tarkoituksena on mitata asiakkuuden liikevaihdon kasvua, kokonaistuottoa ja asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi seurataan asteita, joilla asiakkaat ovat omaksuneet uudet teknologiat, vaihtaneet analogisista laitteista digitaalisiin ja sopeutuneet värituotteiden käyttöön. Xerox arvioi GAM-johtajien suorituksia seuraamalla vuosittaista liikevaihdon kasvua sekä arvioimalla, miten hyvin johtaja on saanut GAM-tiimin käyttämään dokumentinjako-ohjelmaa tai toimimaan yhdessä. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 232-233)

### 5.4.2 Globaali sisällönhallinta- ja tietojärjestelmä

Xeroxilla on GAM-toimintaa avustamassa ns. dokumenttienjako-ohjelmisto ja GAM-tietojärjestelmä, joka seuraa konekantaa ja liikevaihtoa 45 maassa. Dokumenttienjako-ohjelmisto on sisällönhallintajärjestelmä (ECM eli Enterprise Content Management), jolla voidaan hallita, tarkistaa, hyväksyä sekä julkaista tiedostoja ja tietoja, jotka ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Sovelluksen avulla tietojen jakaminen yrityksen sisällä helpottuu. (Xerox 2006) Globaalien asiakkuuksien johtajat voivat perustaa ohjelmistolla www-sivut ilman, että heidän tarvitsee osata käyttää monimutkaisia ohjelmointikieliä. Kaikilla johtajilla on omat www-sivut omilla asetuksillaan. Sivut sisältävät sopimustietoja, hintalistan, henkilötiedot, menestystarinat ja chatin. Asiakkuutta hallitsevan tiimin jäsenet voivat myös päivittää globaalien asiakkuuksien strategisen suunnitelman ohjelman avulla. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 227-228)

GAM-toimintaan liittyy Xeroxilla ”paras käytäntö” -järjestelmä, joka on osa dokumenttienjako-ohjelmistoa. Ideana on jakaa menestystarinoita muiden globaalien asiakkuuksien johtajien kanssa niin, että menestystarinoiden taustalle olevat työntekijät saavat tunnustusta, ja kaikille yrityksessä tarjotaan rakentavia uutisia menestymisestä. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 227-228)

### 5.4.3 GAM haasteet

Xeroxilla GAM-toiminnassa vastaan tulleista haasteista voidaan mainita globaalien hinnan tarjoamisen vaikeus. Asiakkaat haluaisivat saman hinnan kaikkialla maailmassa, mikä ei ole mahdollista, koska yrityksen kustannukset eivät ole samat kaikkialla maailmassa. Hintojen erisuuruutta on yritetty selittää asiakkaille, mutta he eivät sitä aina ymmärrä. Xerox ei ole menettänyt mielestään liian montaa asiakasta hintaongelman takia. Joskus asiakassuhde on menetetty väliaikaisesti tai sitä on lykätty, kun asiakas on tehnyt sopimuksen jonkun toisen yrityksen kanssa. Muut yritykset väittävät tarjoavansa globaalien hinnan, mihin eivät lopulta kuitenkaan pysty. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 234-235) Globaalien asiakkuuksien hallinnan tarpeiden ja päämäärien sekä tuotteiden ja paikallisen hallinnan välillä ilmenee myös joskus kitkaa. GAM on toiminut kuitenkin Xeroxilla jo niin kauan, että useimmat



asiakkaat eivät uskalla kyseenalaistaa GAM-johtajien näkemyksiä ja valtaa. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 229)

#### **5.4.4 Arvon tuottaminen globaalille asiakkuudelle**

Liiketoiminta-alat, joilla Xerox toimii, ovat grafiikka, julkinen sektori, terveydenhoito, rahoituspalvelut ja teollisuus. Näistä muodostuvat viisi liiketoimintayksikköä, jotka luovat alakohtaiset ratkaisut, ja jokainen liiketoimintayksikkö on vastuussa analysoimaan omien asiakkaidensa alaa. Globaalien asiakkuuksien johtajien tehtävänä on tunnistaa tapa, jolla luodaan ainutlaatuista arvoa asiakkaalle. Xeroxin GAM-johtajat kuuntelevat asiakkaita ja ovat selvillä kulttuurien erilaisuudesta; he tuntevat asiakkaan alan ja osaavat kommunikoida eri kulttuureista tulleiden ihmisten kanssa. Näin he pystyvät tarjoamaan eniten arvoa asiakkaalle. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 230-233)

BMW:lle Xerox kehitti tilaustyönä ajoneuvon ohjekirjaa, joka on entistä halvempi tuottaa. Aikaisempi ohjekirja oli paksu, sisälsi vähintään neljä eri kieltä ja ohjeet kaikkiin toimintoihin. Paperia tuhlatiin turhaan, tulostaminen oli kallista ja ohjekirjat veivät varastotilaa paksuuden vuoksi. Xeroxin suunnittelema uusi käsikirja oli 80 % ohuempi: se sisälsi ainoastaan BMW:n asiakkaan tarvitseman kielen ja ohjeet. Käsikirja oli mahdollista tulostaa vain tarvittaessa, ja näin myös varastokustannukset saatiin alas. Ratkaisua sovelletaan myös matkapuhelinyhtiöiden ja tv-valmistajien kanssa. Lääkeyrityksille Xerox on taas luonut sähköisen ohjelmiston, joka auttaa hallitsemaan lääkehyväksyntäprosessia. Lääkkeiden valmistus ja testaus edellyttää pikkutarkan dokumentoinnin; sen tulostamiseen tarvittaisiin täysperävaunurekallinen paperia. Xerox on menestynyt myös pankkialalla kehittämällä räätälöidyt tiliotteet, joka voidaan tulostaa tarvittaessa pankin asiakkaan vaatimalla kielellä. (Hennessey & Jeannet 2003, s. 233-234)

## 6 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

1980-luvulla yritykset alkoivat reagoida maailman talouden globalisaatioon, ja vielä tänä päivänäkin kansainvälinen laajeneminen on kasvava trendi pitkällä aikavälillä tarkasteltaessa. Lyhyellä aikavälillä voidaan huomata, että yritysten into kansainvälistymiseen saattaa aika ajoin hiipua maailman talouden tai poliittisen tilan myötä. 2000-luvulla vaikutus on nähty erityisesti USA:ssa seurauksena maan talouden heikentymisestä, terrorismiuhan kasvusta sekä Irakin sodasta. Esimerkiksi vuonna 2002 Yhdysvaltaisten yritysten kansainväliset investoinnit laskivat 37 % verrattuna vuoteen 2000. Tutkijat ovat kuitenkin varmoja, että yritysten globalisoituminen jatkaa kasvuaan pitkällä aikavälillä, kun poliittiset ja taloudelliset ongelmat ratkeavat tai saadaan hallintaan. (McNeill 2005)

Voidaan siis olettaa, että myös tulevaisuudessa sekä kansainvälistyminen että globaalit yhteistyöilmiot tulevat kasvamaan (Arnold et al. 2001). Se, miten tehokkaasti yritykset tulevaisuudessa hallitsevat GAM:ia ja sen eri rajapintoja riippuu jossain määrin siitä, miten he kykenevät ratkaisemaan ristiriitaisuudet globaalien ja lokaalien ajattelun välillä. (Wilson et al. 2001, s. 188) Vaikka globaalista asiakkuuksien hallinnasta on kirjoitettu viime aikoina paljon, ei sen hallintaprosesseista ja menestystekijöistä ole tullut yksiselitteisiä. GAM:issa menestyminen tulee siis jatkossakin olemaan yritykselle haasteellista. (Wilson et al. 2001, s. 192)

Tulevaisuudessa yritykset ovat halukkaampia kokeilemaan yhteistyösuhteita. On mahdollista, että syntyy uudenlaisia taloudellisia organisaatioita, joissa rajat ostajan ja myyjän välillä hämärtyvät. Yhteistyö jakeluketjun osapuolten välillä laajentuu yhteishankintaa, yhteisten tuotteiden kehittämiseen, sekä integroituihin toimintojen hallintaan ja markkinointiin. Tulevaisuudessa on yhä vaikeampaa määrittää, missä yksi organisaatio loppuu ja mistä toinen alkaa. (Wilson et al. 2001, s. 189)

Gloaalien asiakkuuksien hallinta ilmiönä on parhaiten havaittavissa Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Sen länsimainen luonne onkin saanut tutkijat pohtimaan, missä määrin GAM voidaan siirtää muihin maanosiiin. GAM:issa on olennaista tarjota asiakkaalle yksi yhtymäkohta yritykseen ja toteuttaa se tehokkaalla tiimityöskentelyllä. Länsimaissa on

normaalia, että asiakkuuksien johtajat tekevät itsenäisiä päätöksiä, mikä ei välttämättä tule kuuloonkaan kollektiivisissa kulttuureissa. Jos organisaatiossa tarvitaan muiden jäsenten ja osastojen konsultaatiota kaikkiin päätöksiin, yhden yhtymäkohdan arvo kyseenalaistuu. (Wilson et al. 2001, s.190-191) Länsimaiden ulkopuolella ongelmia voi syntyä myös erilaisista kannustimista sekä neuvottelutyyleistä, ja joissain maissa myös työntekijöiden sukupuoli voi aiheuttaa haasteita. Maailman kehittyvät taloudet kypsyvät ja niiden integrointi globaaliin markkinatalouteen on haasteellista. Toisaalta potentiaali löytää luovia ja uusia tapoja käydä kauppaa ympäri maailmaa kasvaa globalisaation myötä. Varmoja voidaan olla yhdestä asiasta; yritysten, jotka haluavat pysyä globaaleina pelureina, täytyy olla tulevaisuudessa yhä joustavampia, avoimempia, innovatiivisempia ja sietää ristiriitaisuuksia sekä kulttuurista monimuotoisuutta yhä paremmin. (Wilson et al. 2001, s. 192)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Globaalien asiakkuuksien hallinnassa menestyminen on vaikeaa. Sekä teoriaa että case-tapauksia tutkittaessa huomataan, että yritykset kohtaavat paljon haasteita, ja GAM:in käyttöönotto ja hallinta eivät aina suju odotusten mukaisesti. GAM:in riskialttiutta lisää sen suuret kustannukset. On varmaa, että haasteita ja ongelmia tulee vastaan kaikille, mutta yritysten väliset erot muodostuvat siitä, kuinka niitä hallitaan.

Globaalien asiakkuuksien hallinnalla voidaan kiistatta saavuttaa huomattavia hyötyjä. Erilaisia hyötyjä tarkastellaan teoriassa, mutta varsinkin Xeroxin ja HP:n tapaukset tekevät hyödyistä konkreettisia. Xeroxia tarkastellessa nähdään hyödyt asiakkaan näkökulmasta; yritys toimii esimerkkinä siitä, kuinka globaaleille asiakkaille luodaan lisäarvoa käytännössä. HP on taas loistava esimerkki taloudellisista hyödyistä, joita yritys itse voi saavuttaa GAM:in avulla.

Case-yritysten tarkastelu vahvistaa teoriassa esitetyn väitteen, jonka mukaan GAM:in toteuttamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. Menestystä voidaan saavuttaa kovin erilaisilla GAM-strategioilla, ja jokaisen yrityksen tulee löytää itselleen sopiva tapa. Kuitenkin voidaan ajatella, että toteutustavasta huolimatta kommunikaatio on GAM:in elinehto. Sekä yrityksen sisäinen että yrityksen ja asiakkaan välinen kommunikointi ovat menestyksen avaintekijöitä; ilman toimivaa kommunikaatiota koko GAM-suhteen olemassaolo voidaan kyseenalaistaa.

Globaalien asiakkaiden määrittämisen ja oikeiden valintakriteerien käytön tärkeyttä painotetaan teoriassa. Xeroxin tapauksen perusteella huomataan kuitenkin, että kriteereihin tulee jättää myös joustovaraa; vaikka joku asiakas ei ole tällä hetkellä globaali, voi siitä kehittyä sellainen tulevaisuudessa. Jos asiakkaan kehitys voidaan ennustaa, voi yritys vähitellen syventää yhteistyötä ja turvata asiakassuhteen valmiiksi sitä varten, kun asiakkaasta tulee todella globaali. Toinen tärkeä asia on GAM:in myötä yrityksessä tehtävät organisaatiomuutokset. Sekä asiakkaiden valintakriteerit että organisaatiossa tarvittavat muutokset ovat kuitenkin yrityskohtaisia, ja menestystä voidaan saavuttaa kovin erilaisillakin ratkaisuilla. Esimerkiksi HP ja Marriott muuttivat GAM:ia varten koko

myyntiorganisaatioidensa rakenteet, kun Xerox tyytyi pelkästään integroimaan GAM:in olemassa olevaan organisaatioonsa.

Marriottin esimerkkitapausta tarkastelemalla voidaan oppia paljon. Hotelliketjussa on ymmärretty, että GAM:in sisäinen ja ulkoinen myyntityö ovat yhtä tärkeitä. Oman yrityksen työntekijät ovat avainasemassa GAM:in onnistumisessa, ja siksi olisinkin tärkeää, että asiakkaiden lisäksi myös omalle henkilöstölle painotetaan alusta asti GAM:in hyötyjä ja tavoitteita. Henkilökunnan motivointi ja koulutus tulisi olla osa globaalien asiakkuuksien hallinnan strategiaa, ei vain siihen liittyvää oheistoimintaa. Toinen Marriottin tapauksesta ymmärretty asia on se, että GAM-yhteistyössä voidaan päästä hyviin lopputuloksiin, vaikka edettäisiin vain pienin askelin. Luottamus kasvaa jokaisella kerralla, kun yritys onnistuu tyydyttämään asiakkaan uuden tarpeen, ja vähitellen yhteistyö syvenee. GAM:in ei siis tarvitse heti käyttöönoton yhteydessä muuttaa asiakassuhdetta radikaalisti; strategia voi olla myös portaittainen, jolloin yksittäisten onnistumisten myötä yhteistyössä siirrytään seuraaville tasoille.

Voidaan ajatella, että GAM kääntää perinteisen asiakkaiden hankintamallin pääläelleen. Ennen uusia asiakkaita houkuteltiin innovatiivisilla tuotteilla, mutta nyt pääpaino on kokonaisvaltaisilla ratkaisuilla, johon liittyvät tuotteen lisäksi monipuoliset palvelut. Globaaleita asiakkaita hankitaan myymällä suhdetta, ei pelkkää tuotetta.

Tulevaisuudessa GAM tulee olemaan yhä suuremmassa roolissa. Koska tällä hetkellä on näkyvissä globaalien asiakkuuksien hallinnan trendi, voidaan olettaa, että aihetta tullaan tutkimaan lisää, ja siitä kirjoitetaan paljon myös tulevaisuudessa. Näin yritykset saavat lisää tietoa siitä, miten GAM:ia toteutetaan. Kun yritykset ymmärtävät, mistä GAM:issa on kyse, ja kuulevat, kuinka toiset yritykset ovat onnistuneet sen käytössä, madaltuu GAM:in käyttöönoton kynnyks. Kun yhä useammat yritykset ottavat globaalien asiakkuuksien hallinnan käyttöön, kilpailu erilaisten GAM-strategioiden välillä kiristyy. Voidaan myös ajatella, että tulevaisuudessa menestyminen ilman GAM:ia on vaikeampaa kuin ennen.

Globalisaation myötä yrityksille avautuu jatkuvasti uusia kansainvälistymismahdollisuuksia, ja yhä useammat yritykset muuttuvat kansainvälisistä globaaleiksi. Todennäköisesti muutos tullaan ottamaan huomioon markkinoinnin koulutustarjonnassa.

## 8 YHTEENVETO

Globalisaatio ja sen vaikutukset maailman talouteen, markkinoihin ja jakelukanaviin ovat muuttaneet sekä asiakkaiden että yritysten tarpeita. On syntynyt tarve uudelle yhteistyön muodolle: globaalien asiakkuuksien hallinnalle. Tulevaisuudessa GAM tulee yleistymään pitkällä aikavälillä. Yritykset ovat entistä halukkaampia kokeilemaan ja kehittämään uusia yhteistyön muotoja.

GAM-strategian kehittäminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: strategian muodostaminen, sen johtaminen ja hallinta, sekä tulosten arviointi. Prosessiin kuuluu myös strategian jatkuva kehittäminen. Strategian muodostamisvaiheessa tärkeää on globaalien asiakkaiden valinta ja termin oikea määrittely. Lisäksi GAM-strategian muodostamiseen kuuluvat organisaatiomuutokset, uudet kommunikoinnin muodot sekä tietojärjestelmien integrointi, jotka vaativat yritykseltä suuria investointeja heti alussa.

Globaalin asiakkuuden hallinnan kohtaamat haasteet ovat sisäisiä, ulkoisia, kulttuurillisia ja poliittisia. GAM:in toteuttaminen ei ole helppoa, ja muodostuneet asiakassuhteet eivät aina vastaa yrityksen odotuksia. Kaikki yritykset kohtaavat haasteita ja ongelmia globaalien asiakkuuksien hallinnassa. Yritysten väliset erot menestymisessä johtuvat siitä, kuinka haasteita hallitaan, ja siitä, miten strategiat toteutetaan. Esimerkki onnistuneesta hallinnasta voidaan ottaa Marriottista, jonka menestymiseen vaikutti erityisesti yrityksen sisäinen kommunikointi sekä asiakassuhteiden portaittainen syventäminen.

Yritys voi saavuttaa huomattavia taloudellisia ja strategisia hyötyjä globaalien asiakkuuksien hallinnalla. GAM:in menestyminen riippuu siitä, kuinka paljon ja millaista lisäarvoa strategian avulla voidaan tuottaa asiakkaalle. Menestystä voidaan saavuttaa kovin erilaisilla GAM-strategioilla, ja jokaisen yrityksen tulee löytää itselleen sopiva tapa. Toteutustavasta huolimatta kommunikaatio ja luottamus ovat avaintekijöitä suhteen rakentamisessa. Esimerkkeinä saavutetuista hyödyistä ja menestyksestä toimivat Xerox ja HP. HP:n tapauksessa nähdään, kuinka GAM-prosessin hyvä toteuttaminen osana koko yrityksen toimintaa ja strategiaa on johtanut huomattaviin taloudellisiin hyötyihin. Xeroxin menestys taas pohjautuu erityisesti lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle.

## LÄHTEET

Arnold, D. Birkinshaw, J. Toulan, O. 2001. Can selling be globalized? The pitfalls of global account management [PDF-tallenne]. California Management Review. Vol. 44, No 1. p. 8-20. [viitattu 26.3.2008] Saatavissa: Ebsco, Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

Birkinshaw, J. Toulan, O. Arnold, D. 2001. Global account management in multinational corporations: theory and evidence [PDF-tallenne]. Journal of International Business Studies, Vol. 32, Issue 2. p. 231-248. [viitattu 19.3.2008] Saatavissa: Ebsco, Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

Hennessey, H. D. & Jeannet, J-P. 2003. Global Account Management - Creating Value. Chichester, Wiley. 260 s.

Hewlett-Packard 2008. [Hewlett-Packardin www-sivuilla]. Päivitetty 1.4.2008. [viitattu 1.4.2008]. Saatavissa: <http://welcome.hp.com/country/fi/fi/companyinfo/facts.html>.

Hewlett-Packard 2007. Vuosikertomus 2007 [PDF-dokumentti]. Päivitetty 21.2.2008. [viitattu 10.4.2008]. Saatavissa: [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/71/71087/AR2007/pdfs/hp\\_annual\\_report\\_2007.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/71/71087/AR2007/pdfs/hp_annual_report_2007.pdf).

Kotler, Philip. 2003. Marketing management. Upper Saddle River, Prentice-Hall. 11<sup>th</sup> edition. 706 s.

Marriott 2008. [Marriottin www-sivuilla]. Päivitetty 14.4.2008. [viitattu 14.4.2008]. Saatavissa: <http://www.marriott.com/corporateinfo/default.mi>.

McDonald, M. Rogers, B. Woodburn, D. 2000. Key customers: how to manage them profitably. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann. 320 s.

- McNeill, Richard. 2005. The Go-To Market Frontier: Global Account Management (GAM) [PDF-tallenne]. Journal of Global Business and Technology. [viitattu 14.4.2008] Saatavissa: <http://www.gbata.com/docs/jgbat/v1n1/v1n1p3.pdf>.
- Millman, Tony F. 1996. Global key account management and systems selling [PDF-tallenne]. International Business Review, Vol 5, No. 6, s. 631-645. Elsevier Science Ltd. [viitattu 19.3.2008]. Saatavissa: ScienceDirect.
- Montgomery & Yip. 2000. The Challenge of Global Customer Management [PDF-tallenne]. Marketing Management. American Marketing Association, Vol. 9, Issue 4. pp. 22-29. [viitattu 22.3.2008]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Montgomery, D. B., Yip, G. S. Villalonga, B. 1999. Demand for and Use of Global Account Management [PDF-tallenne]. Marketing Science Institute. Cambridge, Massachusetts, USA. [viitattu 10.4.2008]. Saatavissa: <http://www.people.hbs.edu/bvillalonga/MSI99-115.pdf>.
- Parvatiyar, A. & Gruen, T. 2002. Global account management effectiveness: a contingency model [PDF-tallenne]. Working paper. [viitattu 21.3.2008]. Saatavissa: <http://parvatiyar.net/article/GCM/Nov%202002%20GAM%20paper.pdf>.
- Scheuerman, William 2002. Globalization [Stanford encyclopedia of philosophy www-sivuilla]. Päivitetty 16.6.2006. [viitattu 26.3.2008]. Saatavissa: <http://plato.stanford.edu/entries/globalization/>.
- Wilson, K. Millman, T. Weilbaker, D. Croom, S. 2001. Harnessing global potential: Insights into managing customers worldwide. Chicago, Strategic Account Management Association. 200 s.
- Wilson, K., Spear, N. Reese, S. 2002. Successful global account management: Key strategies and tools for managing global customers. London, Kogan Page. 242 s.



Yip, G. S. & Bink, A. J. M. 2007. Managing Global Accounts [PDF-tallenne]. Harvard Business Review, Vol. 85, Issue 9. p. 102-111. [viitattu 22.3.2008]. Saatavissa Ebsco, Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

Yip & Madsen. 1996. Global account management: the new frontier in relationship marketing [PDF-tallenne]. International Marketing Review, Vol. 13 Issue. 3, s. 24-42. USA. MCB University press. [viitattu 22.3.2008]. Saatavissa: Emerald.

Xerox 2007. Vuosikertomus 2007 [PDF-dokumentti]. Päivitetty 3.4.2008. [viitattu 10.4.2008]. Saatavissa:  
[http://www.xerox.com/Static\\_HTML/annualreport/2007/Xerox\\_Annual\\_Report\\_07.pdf](http://www.xerox.com/Static_HTML/annualreport/2007/Xerox_Annual_Report_07.pdf).

Xerox 2008. [Xeroxin www-sivuilla]. Päivitetty 9.4.2008. [viitattu 9.4.2008]. Saatavissa:  
[http://www.xerox.com/go/xrx/portal/STServlet?projectID=ST\\_About\\_Xerox\\_EUR&pageID=ST\\_About\\_Xerox\\_Home\\_EUR&Xcntry=FIN&Xlang=en\\_FI](http://www.xerox.com/go/xrx/portal/STServlet?projectID=ST_About_Xerox_EUR&pageID=ST_About_Xerox_Home_EUR&Xcntry=FIN&Xlang=en_FI).

Xerox 2006. Lehdistötiedote 2006 [Xeroxin www-sivuilla]. Päivitetty 10.4.2008. [viitattu 10.4.2008]. Saatavissa:  
[http://www.xerox.com/go/xrx//template/inv\\_rel\\_newsroom.jsp?ed\\_name=FIN\\_XEROXILTA\\_KAKSI+UUTTA&app=Newsroom&view=NewsroomLite&format=article&Xcntry=FIN&Xlang=en\\_FI](http://www.xerox.com/go/xrx//template/inv_rel_newsroom.jsp?ed_name=FIN_XEROXILTA_KAKSI+UUTTA&app=Newsroom&view=NewsroomLite&format=article&Xcntry=FIN&Xlang=en_FI).

(Mukaiillen: Parvatiyar & Gruen 2002)

	<b>KAM</b>	<b>GAM</b>
<b>Asiakkuuden luonne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suuret tai yksittäiset asiakkaat, joilla merkittävät säännölliset ostot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maailmanlaajuiset, globaalit asiakkaat</li> </ul>
<b>Asiakkaan koko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suuria tai strategisesti tärkeitä asiakkaita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erittäin suuret asiakkaat ja niiden maailmanlaajuiset ostot ovat iso osa yrityksen myynnistä</li> </ul>
<b>Myyntitavoitteet ja myynnin painopiste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kiinteä palvelu asiakkaalle</li> <li>- yritys haluaa olla asiakkaalle etuoikeutettu toimittaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- globaali kumppanuussuhde ja jaettu globaali strategia</li> <li>- keskitytään tarjoamaan asiakkaalle globaaleja ratkaisuja ja maailmanlaajuisia tukea</li> </ul>
<b>Myyntiohjelman piirteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tarjotaan asiakkuuden tarvitsemia palveluja, yksi kontaktipiste asiakkaalle jos tarve</li> <li>- suunnittelua ja hyötyjen tarjoamista asiakkaalle, jotta voidaan kasvattaa myyntiä ja tuottoja asiakkuudesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaiden tarpeisiin vastataan omistautuvalla GAM-tiimillä</li> <li>- myyntipalveluiden, tutkimuksen, tuotekehityksen ja liiketoiminnan globaali koordinointi</li> </ul>

## Asiakkaiden valintatyökalu

LIITE 2/2

(Mukaiillen: Yip & Bink 2007)

Kriteeri	Pisteytysohjeet / suuntaviivat	Pisteet (0-10)
Asiakkuuden suuruus	10 = suurin asiakas 5 = puolet edellisestä 1 = 1/10 suurimmasta	
Potentiaaliset myyntitulot/liikevaihto	10 = voi kasvaa 100 % tai enemmän seuraavan 3 vuoden sisällä 5 = voi kasvaa 50 % 0 = ei kasvupotentiaalia	
Kannattavuus	10 = suurin kate kaikista asiakkaista 5 = puolet edellisestä 0 = ei tuottoja	
Toiminta maantieteellisesti	10 = toimii maissa, jotka kattavat 100 % yrityksen markkinoista 5 = toimii maissa, jotka kattavat 50 % 1 = toimii maissa, jotka kattavat 10 %	
Sopeutumiskyky	10 = täydelliset tarvittavat kyvyt globaaliin sopeutumiseen ja koordinoointiin 5 = kohtuulliset kyvyt 0 = ei kykyä sopeutua	
Strateginen tärkeys	10 = elintärkeä asiakas liiketoiminnan kannalta 5 = kohtuullisen tärkeä 0 = ei strategisesti tärkeä	
Strateginen sopivuus	10 = useita yhteisiä strategioita 5 = joitain yhteisiä strategioita 0 = ei yhteneviä strategioita	
Kulttuurillinen sopivuus	10 = täydellinen sopivuus (mahdollista, jos asiakas toimii samalla alalla, on samasta maasta, ja samankokoinen sekä ikäinen) 5 = osittainen sopivuus 0 = ei sovi	
Maantieteellinen sopivuus	10 = yritys toimii kaikissa samoissa maissa, kuin asiakas 5 = yritys toimii puolissa niistä maista, joissa asiakas 0 = yritys ei toimi missään samassa maassa	
Suhde	10 = läheinen ja luottavainen suhde, jossa jaetaan liiketoiminnan kannalta ratkaisevia tietoja 5 = kohtalainen jakaminen 0 = tietoja ei jaeta	
	<b>KOKONAISPISTEET:</b>	

Kokonaispisteet	Asiakkuuden näkymät..
0-25	ei hyviä GAM:in suhteen
26-50	harkinnan arvoisia
51-75	erittäin lupaavia
76-100	tulisi olla yksi globaaleista asiakkuuksista