



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**AVAINASIAKASTOIMINNAN
IMPLEMENTOINNIN HAASTEET B-TO-B
YRITYKSESSÄ**

Case: DNA Palvelut / Lounais-Suomi

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro
gradu -tutkielma

Laatija
Tiitus Unhola 9808

Ohjaajat
KTT Aino Halinen-Kaila
KTM Hannu Makkonen

25.2.2008
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Avainasiakastoiminta.....	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	10
2	AVAINASIAKASTOIMINNAN IMPLEMENTOINNIN HAASTEET	13
2.1	Avainasiakastoiminnan implementointi.....	13
2.1.1	Avainasiakastoiminnan implementointiprosessit	15
2.1.2	Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteet	20
2.2	Asiakkuuspäällikön rooli avainasiakastoiminnan implementoinnissa	27
2.2.1	Asiakkuuspäälliköltä vaadittavat ominaisuudet	28
2.2.2	Asiakkuuspäälliköltä vaadittavat taidot ja tehtävät	30
2.2.3	Asiakkuuspäällikön sitoutuminen.....	36
2.3	CRM-järjestelmä avainasiakastoiminnan tukena	38
2.3.1	CRM-järjestelmän hyödyt avainasiakastoiminnassa	40
2.3.2	CRM-järjestelmän haasteet avainasiakastoiminnan kannalta	42
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	48
3.1	Tutkimusstrategia	48
3.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	50
3.1.2	Tapaustutkimus.....	52
3.2	Tiedonkeruumenetelmä.....	54
3.2.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	55
3.2.2	Teemahaastattelu	56
3.3	Aineiston analysointi	60
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	62
3.4.1	Validiteetti.....	63
3.4.2	Reliabiliteetti	64
3.4.3	Yleistettävyys	65
4	AVAINASIAKASTOIMINNAN IMPLEMENTOINNIN HAASTEET DNA PALVELUIDEN LOUNAIS-SUOMEN YKSIKÖSSÄ.....	67
4.1	Avainasiakastoiminnan implementointi.....	70
4.1.1	Avainasiakastoiminnan implementointiprosessit	71
4.1.2	Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteet	72
4.2	Asiakkuuspäällikön rooli avainasiakastoiminnan implementoinnissa	75
4.2.1	Asiakkuuspäälliköltä vaadittavat ominaisuudet	75
4.2.2	Asiakkuuspäälliköltä vaadittavat taidot ja tehtävät	77

4.3	CRM-järjestelmä avainasiakastoiminnan tukena	83
4.3.1	CRM-järjestelmän hyödyt avainasiakastoiminnassa	83
4.3.2	CRM-järjestelmän haasteet avainasiakastoiminnan kannalta	85
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	88
6	YHTEENVETO.....	96
	LÄHTEET	100
	LIITTEET.....	106
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	106

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tehokkaan avainasiakastoimintastrategian implementoinnin esteet (Brady 2004, 151).....	23
Kuvio 2	CRM-järjestelmän tuomat hyödyt yrityksille ja asiakkaille (Zikmund ym. 2003, 6 mukailleen).....	41
Kuvio 3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	47
Kuvio 4	Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 67).....	57
Kuvio 5	Avainasiakastoiminnan ja CRM-järjestelmän implementoinnin aikataulut yhteistyöyrityksessä	69
Kuvio 6	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset.....	94

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Avainasiakastoiminnan arviointi (McDonald & Woodburn 2007, 274 mukailleen).....	19
Taulukko 2	Markkinoinnin suunnittelun uudet ja vanhat esteet (Simkin 2002, 14)22	
Taulukko 3	Tutkimuksen operationalisointi	58

1 JOHDANTO

Asiakkaiden valta ja vaatimukset markkinoilla ovat kasvaneet. Asiakkaat vaativat yhteistä palvelua ja ovat keskittäneet hankintatoimensa. (Homburg, Workman & Jensen 2002, 38.) Asiakkaiden lisääntynyt valta on seurausta tämän päivän markkinoiden ominaispiirteistä. Valta on kasvanut, koska markkinat muuttuvat nopeasti. Yritysten täytyy olla nopeita liikkeissään, jotta ne voisivat saavuttaa kilpailuetua. Nopeita muutoksia ovat aiheuttaneet esimerkiksi tuotteiden ja teknologian lyhentyneet elinkaaret, yritysten tehostuneet ja asiakaslähtöisemmät prosessit, globalisaation mukanaan tuomat asiakkaiden yhä eriytyneemmät tarpeet sekä erityisesti markkinoiden kypsyminen. Kypsät markkinat ovat johtaneet siihen, että kasvua voidaan saavuttaa vain voittamalla itselleen kilpailijan asiakkaita. Nämä tekijät yhdessä ovat vaikuttaneet avainasiakastoiminnan kehittymiseen. Yritysten on pystyttävä saamaan mahdollisimman suuri osa markkinoiden asiakkaista oman yrityksen asiakkaiksi toimimalla kilpailijoita asiakaslähtöisemmin ja paremmin. Näistä asiakkaista on lisäksi pystyttävä pitämään kiinni. Avainasiakastoiminta voi olla ratkaisu tällaisten tavoitteiden saavuttamiseen. (McDonald & Woodburn 2007, 6–14.)

Avainasiakastoiminta ei ole käsitteenä uusi. Jo 1980-luvulla Shapiro ja Wyman (1981, 104) havaitsivat, että pieni osa yrityksen asiakkaista tuo suuren osan myyjäyrityksen myynnistä ja näitä avainasiakkaita kannattaa kohdella eri tavalla kuin muita asiakkaita. Näin on erityisesti silloin kun myyntiprosessi asiakkaan kanssa on monimutkainen.

1990-luvulla avainasiakastoimintaa on tutkittu varsin paljon. 1990-luvun avainasiakastoiminnan kirjallisuudessa esiin ovat nousseet avainasiakastoimintaa määrittelevät, käsitteellistävät ja ns. best practice -ratkaisuja avainasiakastoimintaan tarjoavat tutkimukset (ks. esim. Millman & Wilson 1995, 9–21; Millman & Wilson 1996, 7–22; McDonald, Millman & Rogers 1997, 737–757; Pardo 1999, 276–290), avainasiakkaiden valintaa käsittelevät tutkimukset (ks. esim. Boles, Johnston & Gardner 1999, 264–275) sekä avainasiakastoiminnan yritykselle asettamia organisatorisia vaatimuksia tarkastelevat tutkimukset (ks. esim. Kempeners & Hart 1999, 310–327; Millman & Wilson 1999, 328–337).

Tänä päivänä avainasiakastoiminnasta on tullut osa liiketoiminnan kehitystä. Takalan (2005, 8-12) mukaan monet yritykset pyrkivät parhaillaan implementoimaan avainasiakastoimintaa. Asiakkaat puolestaan erittelevät ja valitsevat sopivimpia tavarantoimittajia. Itse avainasiakastoiminnan implementointi on kuitenkin havaittu varsin vaikeaksi asiaksi ja monet suomalaiset yritykset ovat kokeneet sen erityisen haastavaksi. Ongelmat avainasiakastoiminnan implementoinnissa ovat johtuneet esimerkiksi siitä, että avainasiakastoimintaan on suhtauduttu liian kevyesti, eikä siihen ole panostettu riittävästi. Joskus puolestaan avainasiakastoiminnan merkitystä yritykselle ei ole ymmärretty

tai yritykset eivät ole pystyneet muuttamaan liiketoimintamallejaan riittävästi. (Zolkiewski & Turnbull 2002, 575; Storbacka 2005, 39–40.)

Toinen selkeä avainasiakastoiminnan implementoinnin haaste liittyy asiakkuuspäälliköiden toimintaan. Wotruba ja Castleberry (1993, 49–65) havaitsivat jo 1990-luvulla, että avainasiakastoiminta vaatii asiakkuuspäälliköiltä tiettyä erityistä roolia ja että asiakkuuspäälliköt ovat merkittävässä osassa siinä, miten avainasiakastoiminta onnistuu. Avainasiakastoiminnassa asiakkuuspäälliköille nimetään tietyt asiakkaat hoidettavaksi. Nimeäminen on tarpeen, jotta asiakkaat voivat tuntea olevansa avainasiakkaan asemassa, ja jotta asiakkuuspäälliköt voivat puolestaan keskittyä hoitamaan vain tiettyjä asiakkuuksia. (Boles ym. 1999, 264–265; Abratt & Kelly 2002, 475.)

Yrityksen myyjistä on usein avainasiakastoiminnan yhteydessä tullut asiakkuuspäälliköitä. Asiakkaiden nimeäminen on avainasiakastoiminnan mukanaan tuoma selkeä muutos verrattuna vanhaan entisten myyjien toimintatapoihin. Asiakuuspäälliköiden tulisi osata toimia uudella tavalla, tavalla, joka on avainasiakastoiminnan mukaista. Ongelma on nykyään siinä, ettei myyntihenkilöstö ymmärrä, mitä tehtäviä avainasiakastoiminta heiltä vaatii tai hyväksy näitä uusia avainasiakastoiminnan toimintatapoja. Näin myyntihenkilöstö usein vaikeuttaa avainasiakastoiminnan implementointia merkittävästi. Tämä on suuri ongelma, koska juuri myyntihenkilöstön rooli suhteisiin perustuvien strategioiden, kuten avainasiakastoiminnan, implementoinnissa on erityisen merkittävä. Ongelma korostuu yritystenvälisillä markkinoilla, koska näillä markkinoilla toimivista yrityksistä monet ovat nykyään valinneet juuri avainasiakastoiminnan keinoksi rakentaa pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin. (Guenzi, Pardo, Georges 2007, 121–123.)

Toisaalta implementoinnin ongelmista ei voida aina syyttää myyntihenkilöstöä ja asiakkuuspäälliköitä. Avainasiakastoimintaa aloittaessaan myös yrityksen johdon on ymmärrettävä, ettei asiakkuuspäällikkö ole sama asia kuin myyjä, eikä pelkkä titteliin muuttaminen riitä avainasiakastoiminnan vaativien muutoksien aikaansaamiseksi. (Storbacka 2005, 39.) Asiakuuspäälliköiltä avainasiakastoiminnassa vaadittavien tehtävien ja ominaisuuksien tunnistamista ja ymmärtämistä vaikeuttaa lisäksi se, että aiheetta on sen tärkeydestä huolimatta tutkittu varsin vähän ja avainasiakastoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa on myyntihenkilöstön roolin sijaan keskitytty 1990-luvun kirjallisuudessa esiintyviin aihealueisiin (Guenzi ym. 2007, 121–123).

Avainasiakastoiminnassa pyritään pitkäaikaisiin suhteisiin asiakkuuspäälliköille nimettyjen asiakkaiden kanssa. Paitsi että asiakkuuspäälliköiden toiminta vaikuttaa siihen miten hyvin asiakassuhteet avainasiakastoiminnassa onnistuvat, auttavat myös CRM-järjestelmät yritystenvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiä säilyttämään asiakkaitaan ja ylläpitämään näitä asiakassuhteita (Richard, Thirkell & Huff 2007, 927). CRM-järjestelmien avulla pyritään ymmärtämään asiakkaita ja niiden avulla voidaan hyödyntää informaatioteknologiaa asiakkaiden ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen tehostami-

seksi. Ne voivat auttaa luomaan avainasiakastoiminnan vaatimia syvällisiä asiakassuhteita ja helpottaa asiakkaiden säilyttämistä lisäämällä asiakkaiden uskollisuutta, parantamalla palvelua, helpottamalla tiedonsiirtoa ja tuomalla asiakasta lähemmäksi myyjäryitystä. Hyötyjä saadaan CRM-järjestelmän avulla aikaiseksi siksi, että CRM-järjestelmä mahdollistaa tarkan asiakastiedon keräämisen jokaisesta asiakaskohtamisesta ja tämän tiedon laajan jakamisen myyjäryityksessä. Tämä puolestaan johtaa siihen, että asiakkaita voidaan palvella yksilöllisemmin. Ilman CRM-järjestelmää asiakkaiden kanssa tekemisissä olevan henkilöstön, kuten esimerkiksi asiakkuuspäälliköiden, pitäisi muistaa jokaisen asiakkaan yksilölliset vaatimukset ja ominaispiirteet, eikä tämän tiedon jakaminen koko organisaation kanssa olisi varmasti kovin helppoa. Erityisesti alat, joilla toimitaan läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, hyötyvät CRM-järjestelmistä varsin paljon. Näihin aloihin kuuluu myös telekommunikaatioala. (Chen & Popovich 2003, 672–675; Nguyen, Sherif & Newby 2007, 102–113.)

CRM-järjestelmä vaikuttaa varsin hyödylliseltä työkalulta avainasiakastoiminnassa ja voi auttaa kilpailuedun saavuttamisessa. Silti järjestelmiin ja esimerkiksi niiden käyttöönottoon (ks. esim. Apicella, Mitchell & Dugan 1999, 68; Hughes, Foss, Stone & Cheverton 2007, 316) liittyy paljon ongelmia ja haasteita. Haasteista, jotka voivat johtaa CRM-järjestelmän epäonnistumiseen ja sitä kautta avainasiakastoiminnan epäonnistuneeseen implementointiin, on syytä olla tietoinen (Nguyen ym. 2007, 102–113).

1.1 Avainasiakastoiminta

Avainasiakastoiminta on kehittynyt kasvaneen asiakaslähtöisyyden ja yhä tiiviimmän suhdemarkkinoinnillisen ajattelutavan pohjalta (McDonald ym. 1997, 737). Muun muassa Ojasalo (2000, 1; 2001, 199–201) on määritellyt käsitteen avainasiakastoiminta (engl. Key Account Management). Hänen mukaansa käsitteellä tarkoitetaan systemaattista markkinoinnin johtamisen ajatustapaa yritystenvälisillä markkinoilla, jonka tarkoituksena on rakentaa kannattavia ja pitkäkestoisia suhteita yrityksen tärkeimpiin asiakkaisiin. Näiden suhteiden rakentaminen ja sitä kautta avainasiakastoiminta onnistuu, kun myyjäryitys pystyy menestyksekkäästi toteuttamaan neljä avainasiakastoiminnan pääaktiviteettiä. Näitä ovat ensiksi *avainasiakkaiden tunnistaminen*, toiseksi *avainasiakkaiden analysointi*, kolmanneksi *sopivien strategioiden valinta avainasiakkaille* ja neljänneksi *kyvykyys luoda ja ylläpitää tuottavia pitkäkestoisia asiakassuhteita*. Myös *avainasiakastoiminnan implementointi* kuuluu tähän neljänteen pääaktiviteettiin. Avainasiakastoiminta soveltuu sekä palveluita että tuotteita myyville yrityksille. Lisäksi on tärkeää huomata, että vaikka yrityksen maksavat asiakkaat b-to-b markkinoilla ovat organisaatioita, asiakkaiden edustajat ovat silti aina yksittäisiä henkilöitä. Ojasalon (2000,

1–2) mukaan avainasiakastoiminnassa on myös kysymys johdon toteuttamasta strategiasta, joka on lähtöisin suhdemarkkinoinnista.

Avainasiakastoiminta on paljon muutakin kuin vain parempi tapa toteuttaa asiakassuhdemarkkinointia. Pelkkä yksittäisen asiakkaan kannattavuuden tai yksittäisten, tietyille asiakkaalle myytyjen palveluiden tai tuotteiden määrän tarkastelu ei riitä kuvaamaan sitä, mistä avainasiakastoiminnassa kokonaisuudessaan on kyse (Spencer 1999, 291). Avainasiakastoiminta sisältää laajalti asioita, jotka lähtevät yrityksen strategiselta tasolta, käsittävät asiakkuuksien valinnan ja päättyvät monia toimijoita sisältävien monimutkaisten verkostojen johtamiseen. Verkostojen jäsenet vaikuttavat eri tavoin myyjäyrityksen ja avainasiakasyrityksen väliseen suhteeseen. Onnistuneelle avainasiakastoiminnalle on tyypillistä, että asiakas pitää myyjäyritystä enemmänkin partnerina kuin tavaroiden toimittajana. Spencerin (1999, 291–299) tutkimuksessa asiakasyritys pystyi esimerkiksi vaikuttamaan myyjäyrityksen teknologiseen strategiaan omien etujensa mukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että myyjäyritys kehittää ja sopeuttaa tuotteitaan asiakasyrityksen vaatimusten mukaisesti. Myyjäyritys ei millään muotoa kärsi tällaisesta tilanteesta, vaan se pystyy yleensä jälkeempään tarjoamaan tietyille asiakkaalle kehittämäänsä tuotteita myös varsin laajasti muille asiakkailleen. Avainasiakastoiminta tarjoaa siis kiistattomia taloudellisia hyötyjä ja mahdollisuuksia molemmille asiakassuhteen osapuolille (McDonald ym. 1997, 737).

Myös asiakkailta on avainasiakastoiminnassa tiettyjä erityisiä ominaispiirteitä. Näiden ominaispiirteiden tunnistaminen helpottaa avainasiakastoiminnan suunnittelua ja auttaa avainasiakastoiminnan implementoinnissa. Myyjäyrityksen avainasiakkaille on avainasiakastoiminnassa tyypillistä:

- että ne ovat suuria asiakkaita, joiden suhteellinen arvo on myynnin tai tuoton suhteen usein merkittävä
- että ne ovat asiakkaita, jotka ovat pysyvästi arvokkaita myyjäyritykselle
- että ne ovat organisaatiorakenteeltaan monimutkaisia asiakkaita
- että ne ovat yrityksiä, jotka noudattavat selkeitä osto- ja liiketoimintastrategioita
- että saman toimialan avainasiakkailta on usein samantapaisia vaatimuksia ja tarpeita
- että ne ovat asiakkaita, joiden kanssa asiakassuhteen tulee olla syvälinen ja joiden kanssa yhteistyön tulee olla saumatonta. (Spencer 1999, 303–304.)

Avainasiakastoiminnasta käytetään varsinkin englanninkielisessä kirjallisuudessa useita eri nimiä. Muun muassa termit Key Account Management (KAM), National Account Management (NAM), Strategic Account Management, Global Account Management (GAM) ja Account Management (ks. esim. Homburg, ym. 2002, 39; Hughes ym. 2007, 315) kuvaavat avainasiakastoimintaa hieman erilaisin, lähinnä alueellisin, painotuksin. Tämän tutkimuksen kannalta alueellisuudella ei ole merkitystä. Avainasiakas-

toiminta mielletään lisäksi tässä tutkimuksessa aina strategiseksi valinnaksi, joten termin Strategic Account Management käyttöä erikseen ei pidetä tarpeellisena. Tutkimuksessa näitä termejä ei siis ole erotettu toisistaan, vaan termeistä käytetään suomenkielistä nimeä avainasiakastoiminta.

Key Account Managerista käytetään tutkielmassa suomenkielistä nimeä asiakkuuspäällikkö. Suomenkielisissä yrityksissä on asiakkuuspäälliköstä tänä päivänä usein käytössä myös lyhenne KAM. KAM lyhennettä on kirjallisuudessa käytetty myös kuvaamaan termiä Key Account Management eli avainasiakastoiminta. Tässä tutkielmassa termiä KAM ei epäselvyyden välttämiseksi käytetä lainkaan.

Termejä asiakassuhteidenhallinta, asiakkuuksienhallinta ja CRM käytetään synonyymeinä. CRM-järjestelmiä puolestaan kutsutaan tutkielmassa myös asiakkuudenhallintajärjestelmiksi tai asiakkuuksienhallintajärjestelmiksi. Näillä kolmella käsitteellä tarkoitetaan samaa asiaa ja niitä kaikkia myös käytetään tässä tutkielmassa. Vaikka käsite CRM-järjestelmä on lyhenne englanninkielisestä Customer Relationship Management -termistä, se on varsin vakiintunut ja käytetty lyhenne myös suomenkielessä ja suomalaisissa yrityksissä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Wengler, Ehret ja Saab (2005, 105) toteavat tutkimuksessaan, että avainasiakastoiminnan implementointia on kirjallisuudessa pidetty pitkään tärkeänä aiheena. Kuitenkin se, millainen prosessi avainasiakastoiminnan implementointiin liittyy, on jätetty lähes huomiotta. Cheverton (2004, 162) toteaa, että avainasiakastoiminnan esteet ovat lähes poikkeuksetta myyjäyrityksen organisaatiossa, eivätkä ole esimerkiksi asiakkaista tai kilpailijoista johtuvia. Tämän vuoksi tutkielmaan on valittu yrityksen näkökulma.

Avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteita tarkastellaan yrityksen näkökulmasta myös siksi, että tutkimus tehdään toimeksiantona DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikölle. Toimeksiantajana toimivassa yrityksessä on hiljattain aloitettu avainasiakastoiminta ja otettu käyttöön CRM-järjestelmä. Yrityksellä oli tarve saada tietoa siitä, miten oma henkilöstö on suhtautunut avainasiakastoimintaan ja CRM-järjestelmään. Tästä syystä yrityksen asiakkaita ei haastateltu tutkimusta varten. Luettaavuuden parantamiseksi toimeksiantajasta käytetään tutkielmassa nimeä yhteistyöyritys.

Tutkielmassa kuvataan avainasiakastoiminnan implementoinnin prosessit ja niiden haasteet. Prosesseista edetään muiden avainasiakastoiminnan implementointia vaikeuttavien tekijöiden selvittämiseen. Näistä tarkastellaan nimenomaan avainasiakastoiminnassa asiakkuuspäälliköltä vaadittavia ominaisuuksia, taitoja ja tehtäviä sekä asiakkuudenhallintajärjestelmien avainasiakastoimintaa tukevia ominaisuuksia ja esteitä asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönotossa.

Tutkielman tarkoitus on *kuvata avainasiakastoiminnan implementoinnin keskeisimmät haasteet b-to-b yrityksissä avainasiakastoiminnan prosessien, myyntihenkilöstön ja CRM-järjestelmän kannalta*. Nämä haasteet kuvataan avainasiakastoiminnan aloittaneen yrityksen näkökulmasta. Pääongelma on jaettu kolmeen osaongelmaan, jotka ovat:

1. Millaisia prosesseja avainasiakastoiminnan implementointiin liittyy ja mitä ongelmia avainasiakastoiminnan implementointiprosesseissa voi esiintyä?
2. Mitä asiakkuuspäälliköiltä vaaditaan yrityksessä, joka on aloittanut avainasiakastoiminnan?
3. Miten asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) tukee avainasiakastoimintaa?

Tutkimuksen ulkopuolelle on tutkimuksen rajaamiseksi jätetty joitakin avainasiakastoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa tarkasteltuja avainasiakastoiminnan osa-alueita. Rajaukset on tehty siksi, että tutkimuksessa halutaan keskittyä nimenomaan tarkastelemaan avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteita prosessien, asiakkuuspäälliköiden ja CRM-järjestelmän osalta. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään avainasiakkaiden valintaan liittyvät tekijät. Myöskään avainasiakkaiden salkuttamista eli portfoliointia ja sen perusteita ei tarkastella tässä tutkimuksessa.

Suhdemarkkinointia sekä avainasiakastoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan usein avainasiakastiimeistä (ks. esim. Helfert & Vith 1999, 553–564; Kempeners & Hart 1999, 310–327) Avainasiakastiimit jätetään kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Pardo (1999, 283–284) esittää, että avainasiakastiimien ja tiimihierarkioiden sijaan avainasiakastoiminnassa ja etenkin tarkasteltaessa asiakkuuspäälliköiden tehtäviä on tärkeää tarkastella sitä, miten asiakkuuspäällikkö onnistuu saamaan asiakkaalle lupamaansa resurssit käyttöönsä edustamastaan yrityksestä. Tällöin tarkastellaan siis lähinnä sitä, miten myyjäyrityksessä tuetaan avainasiakastoimintaa helpottamalla asiakkuuspäälliköiden työtä. Tämä näkökulma soveltuu paremmin tähän tutkimukseen, koska näkökulma on nimenomaan yrityksen. Lisäksi myös Workman, Homburg ja Jensen (2003, 13) toteavat, että avainasiakastoiminnan tehokkuus ei välttämättä rakennu tiimien varaan, vaan paremminkin sen varaan, että myyjäyritykseen syntyy avainasiakastoimintaa tukeva ilmapiiri ja yrityksen resurssit kohdistetaan erityisesti avainasiakastoimintaa tukien.

CRM-järjestelmän osalta keskitytään ainoastaan järjestelmän mukanaan tuomien, avainasiakastoiminnassa keskeisten, hyötyjen ja haasteiden kuvaamiseen. CRM-tekniikka, esimerkiksi CRM-järjestelmien asettamat laitteisto- ja ohjelmistovaatimukset sekä niiden ongelmat jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Yhteistyöyrityksen toiveet ovat myös osaltaan vaikuttaneet tutkimuksen rajauksiin.

Tutkimus etenee rakenteellisesti siten, että teorialuvun ensimmäisessä alaluvussa selvitetään ensin avainasiakastoiminnan implementointiprosesseja. Tämän jälkeen käsitellään implementointiprosessien ongelmia ja haasteita. Asiakkuuspäällikön roolia avainasiakastoiminnassa ja sen käyttöönnotossa kuvataan teorialuvun toisessa alaluvussa. Tä-

mä alaluku on edelleen jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä näistä selvitetään, mitä ominaisuuksia asiakkuuspäälliköiltä vaaditaan avainasiakastoiminnan valinneissa yrityksissä. Toisessa osassa tarkastellaan, mitä tehtäviä asiakkuuspäälliköillä on ensin yleisesti eri tutkijoiden mukaan ja lopuksi asiakassuhteen eri kehitysvaiheissa. Tämän jälkeen siirrytään tutkimaan asiakkuuspäälliköiden sitoutumista avainasiakastoimintaan ja sitä harjoittavaan yritykseen. Teorialuvun päättää asiakkuuksienhallintajärjestelmien avainasiakastoimintaa tukevaa roolia ja järjestelmien hyötyjä sekä järjestelmien avainasiakastoiminnalle asettamia haasteita tarkasteleva alaluku.

Teorialuvun jälkeisessä luvussa käydään läpi, kuinka tämä tutkimus on toteutettu. Luku sisältää käytettävän tutkimusstrategian esittelyn, tiedonkeruumenetelmän tarkastelun sekä aineiston analysointitapojen esittelyn. Näiden lisäksi on selvitetty yksityiskohtaisesti, miten tämä tutkimus tehtiin. Luvun lopuksi on arvioitu tutkimuksen luotettavuutta.

Neljännessä luvussa eli empiricaluvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia haasteita DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikkö on kohdannut avainasiakastoiminnan implementoinnissa. Neljännen luvun alussa myös esitellään yhteistyöyrityksen avainasiakastoiminnan implementoinnin aikataulu sekä yhteistyöyritys yleisesti. Viidennessä luvussa raportoidaan lopulta tutkimuksen johtopäätökset. Lopuksi tehdään yhteenveto tutkimuksesta.

2 AVAINASIAKASTOIMINNAN IMPLEMENTOINNIN HAASTEET

Avainasiakastoiminnan onnistumisen edellytyksenä on asiakassuhdemarkkinoinnin hyötyjen ymmärtäminen. Asiakassuhdemarkkinoinnissa ostavan ja myyvän yrityksen välille syntyy suhde tai vuorovaikutus, jonka seurauksena asiakkaalle luodaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa (Grönroos 2001, 53–74). Tämä edellyttää, että sekä myyvä että ostava yritys tarjoavat toisilleen osaamista sekä muita sellaisia resursseja, joita kummallakaan yrityksellä ei ilman toista yritystä olisi. Resurssien ja osaamisen jakamisen seurauksena molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Asiakassuhteet voivat kuitenkin vaatia suuria uhrauksia ja investointeja suhteen hyväksi. Tämä taas johtaa siihen, että molempien asiakassuhteessa olevien yritysten tulee haluta olla osallisena kyseisessä suhteessa. Se, kuinka halukkaita yritykset sitten ovat, vaikuttaa suhteen onnistumiseen. (Biong, Wathne, Parvatiyar 1997, 91–92.)

Mattinen (2006, 17) esittää, että asiakkuusosaamisesta ja asiakastietämyksestä saatavat tänä päivänä löytyä yrityksen kriittiset menestystekijät. Jos yrityksessä on vahvaa asiakkuuksiin liittyvää osaamista ja näkymätöntä syvällistä asiakkaiden ymmärrystä, muodostuu tällaisesta osaamisesta useimmiten yrityksille kilpailuetu. Jotta kilpailuetua voitaisiin saavuttaa, on avainasiakastoiminnan onnistuttava. Onnistumista helpottaa avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteiden tunnistaminen. Kun haasteet tunnetaan, niihin voidaan varautua paremmin.

2.1 Avainasiakastoiminnan implementointi

Kun myyjäyritys on päättänyt aloittaa avainasiakastoiminnan, yrityksen on kehitettävä sopivat sisäiset menettelytavat ja prosessit avainasiakastoiminnan onnistumiseksi. Ei riitä, että ylin johto kehottaa henkilöstöä toimimaan asiakaslähtöisemmin ja nimittää asiakkuuspäälliköt tehtäviinsä. Myyjäyritys voi jonkin aikaa edetä avainasiakastoiminnassa pienin askelin muuttamatta juuri prosessejaan, mutta ennemmin tai myöhemmin asiakaslähtöisen ajattelutavan vieminen eteenpäin vaatii laajoja, toimintojen rajat ylittäviä tarkastelutapoja. Organisaation perinteisiä prosesseja ja rakenteita on lopulta muutettava, pelkkä vanhojen prosessien laajentaminen ei riitä. Etenkin myynti-, asiakaspalvelu- ja jakelutoiminnot on syytä ottaa heti mukaan muutokseen (Millman & Wilson 1996, 11.)

Koska avainasiakastoiminnan aloittaminen vaatii suuren muutoksen, ei implementointi myöskään ajallisesti onnistu käden käänteessä. Kun avainasiakastoiminta aloitetaan, tarvitaan tarkka aikataulu. Se, millainen tämä aikataulu on, riippuu paljon esimerkiksi yrityksen toimialasta ja markkinoista. Varmaa kuitenkin on, että kyse on vuosista,

ei suinkaan kuukausista tai vuosineljänneksistä. Aikataulusta on myös mahdollista tehdä yksityiskohtaista. On selvää, että laaditun aikataulun eri vaiheet tulevat menemään päällekkäin ja usein saatetaan joutua palaamaan takaisin edelliseen vaiheeseen. (Cheverton 2004, 334–335.) Chevertonin (2004, 335) on esittänyt esimerkinomaisen avainasiakastoiminnan implementointiohjelman. Ohjelma muodostuu eri vaiheista, joita on kaiken kaikkiaan 11.

1. Avainasiakastoiminnalle asetettavien odotusten määrittely
2. Esteiden tunnistaminen
3. Ylimmän johdon tuen varmistaminen
4. Markkinoiden segmentointi
5. Asiakkaiden luokittelu
6. Asiakkuuspäälliköiden ja mahdollisten tiimien nimittäminen
7. Strategiat tarjooman erilaistamiseksi eri asiakkaille
8. Vaadittavien tukijärjestelmien olemassaolon varmistaminen
9. Asiakkuustiimien osaamisen kehittäminen
10. Avainasiakassuunnitelmien valmistelu
11. Jatkuva analysointi ja kehittäminen

Tämä lista on vahvasti yksinkertaistettu, mutta se auttaa luomaan yleiskuvan siitä, mitä avainasiakastoiminnan implementointi voi sisältää. Listaa voidaan käyttää yrityksissä ajattelun pohjana. On kuitenkin syytä huomata, että jokainen avainasiakastoiminnan aloittava yritys tulee täydentämään ja muuttamaan listaa huomattavasti, jotta se sopisi paremmin juuri kyseisen yrityksen avainasiakastoiminnan implementoinnin tueksi. (Cheverton 2004, 335.)

Klein ja Sorra määrittelevät implementoinnin olevan prosessi, jossa pyritään saamaan valitut työntekijät käyttämään jotakin innovaatiota tarkoituksenmukaisesti ja sitoutuneesti (Klein & Sorra 1996, 1055). Innovaation implementoinnin sijaan tässä tutkielmassa tarkastellaan avainasiakastoiminnan implementointia. Avainasiakastoiminnan aloittaminen on Kempenersin ja Hartin (1999, 311–312) mukaan pitkäkestoinen ja vaativa prosessi, jonka aikana lukuisia, usein strategisia päätöksiä joudutaan tekemään. Avainasiakastoiminnan prosesseilla puolestaan tarkoitetaan niitä aktiviteetteja, mekanismeja ja menetelmiä, jotka mahdollistavat avainasiakkaiden tehokkaan hallinnan. Avainasiakastoiminta ja sen prosessit kehittyvät yleensä ilman varsinaista suunnittelua tai dokumentointia. Tämä asettaa haasteita prosessien hallitsemiselle. (Millman & Wilson 1999, 329.)

Myös McDonald ja Woodburn (2007, 237–250) painottavat prosessien merkitystä avainasiakastoiminnan implementoinnissa. He määrittelevät prosessien olevan kokonaisuus tietyllä tapaa toteutettuja systemaattisia toimintoja, jotka jokin tavoite määrittelee. Lisäksi heidän mukaansa asiakkaan saamasta lisäarvosta vähintään yhtä paljon tulee nykyään yrityksen prosesseista kuin itse yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista.

Erittäin hyvin onnistunut implementointi luo yritykselle todellista kilpailuetua, kun taas pelkästään hyvin suoritettu implementointi alkaa nykyään olla minimivaatimus avainasiakkaiden tasolla (McDonald & Woodburn 2007, 237–250).

Jos tarkastellaan avainasiakastoiminnan implementointia aluksi varsin yleisellä tasolla, voidaan todeta, että käyttöönotto edellyttää esimerkiksi seuraavanlaista prosessia. Alkuun on kerättävä organisaatiosta laaja ryhmä avainasiakastoiminnasta kiinnostuneita henkilöitä, esimerkiksi toimintojen johtajia. Tämän jälkeen on varmistettava, että tyytymättömyys nykytilanteeseen on kaikkein tiedossa ja avainasiakastoimintaa pidetään ainakin yhtenä potentiaalisena tulevaisuuden toimintatapana. Jotta näin voisi olla, on varmistettava, että henkilöstö ymmärtää avainasiakastoiminnan periaatteet, tavoitteet ja käytännöt. Kun nämä asiat ovat kunnossa, on syytä pyrkiä tunnistamaan avainasiakastoiminnan esteet. Esteiden jälkeen on vielä tunnistettava kriittiset menestystekijät, jotta esteet voidaan myös ylittää. (Cheverton 2004, 203–204.)

2.1.1 Avainasiakastoiminnan implementointiprosessit

McDonald ja Woodburn (2007, 249–263) toteavat, että avainasiakastoimintaa koskevia implementointiprosesseja on lukuisia, mutta ne voidaan jakaa kolmeen selkeään päätasoon. Ensinnäkin *strategisiin prosesseihin*, jotka koskevat yrityksen johtoa, toiseksi *strategian realisointiprosesseihin* ja kolmanneksi *operationaalisiin prosesseihin*. *Strategian realisointiprosessit* luovat arvoa myyjäyritykselle ja asiakkaalle realisoimalla sovittua strategiaa. Asiakkuuspäälliköt käyttävät suurimman osan ajastaan näihin prosesseihin. *Operationaaliset*, tai toiselta nimeltään *transaktioprosessit* huolehtivat siitä, että se, mitä on luvattu todella myös toimitetaan. Strategiset prosessit sisältävät puolestaan paljon erilaisia tehtäviä. Näitä ovat esimerkiksi resurssien allokointi, yli toimintorajojen tapahtuva koordinointi, oppivan organisaation mahdollistaminen, yritys- ja asiakkuussuunnitelmien sisällyttäminen yritykseen sekä avainasiakkaiden valinta ja hallinta. Strategian realisointiprosessit sisältävät muun muassa hinnoittelua, myyntiä ja neuvottelua, suhteiden ja yrityksen kehittämistä, tarjoaman kustomointia, tilaus-toimitusketjun hallintaa, sisäisten suhteiden luomista, tiedon tarjoamista sekä markkinointiohjelmien kehittämistä. Operationaaliset prosessit ovat yksinkertaisempia ja niitä ovat esimerkiksi myynti, tilausten prosessointi, asiakaspalvelu, jakelu ja maksujen vastaanotto.

Avainasiakastoiminnan prosessien jakaminen tiettyjen erityisvaatimuksien mukaisesti auttaa korostamaan niitä tavallisuudesta poikkeavia toimintatapoja, joita on syytä noudattaa, jotta implementointiprosessit vastaisivat avainasiakkaiden vaatimuksia. Näitä, nimenomaan avainasiakastoiminnan implementointia ohjeistavia pääprosesseja on viisi.

1. Kommunikaatioon liittyvät prosessit
2. Asiakassuhteen kehittämisprosessit
3. Asiakkaan tarpeisiin sopeutettavat prosessit
4. Operationaaliset prosessit
5. Suoritusta arvioivat prosessit

(McDonald, Rogers & Woodburn 2000, 247–248.)

Kommunikaatioon liittyviä prosesseja pidetään erittäin tärkeinä avainasiakastoiminnan implementoinnissa. Kommunikaatio ei avainasiakastoimintaa aloitettaessa hoidu automaattisesti, kuten joskus luullaan. Oikeastaan asia on päinvastoin. Kommunikaatioon liittyvien prosessien voidaan ajatella tukevan kaikkia muita avainasiakastoiminnan prosesseja. Vaikka myyjäyrityksellä on yritystenvälisillä markkinoilla usein vain muutama avainasiakas, joskus vain yksi, ei asiakkaiden pieni määrä vähennä kommunikaation tarvetta. Avainasiakkaiden organisaatiossa on useita eri henkilöitä, joiden kanssa kommunikaation on toimittava. Niinpä kommunikaatioon liittyviin prosesseihin on syytä yritystenvälisillä markkinoilla panostaa vähintään yhtä paljon kuin kuluttajille suunnatuissa kampanjoissakin. Sen lisäksi, että kommunikaatioon on kiinnitettävä huomiota myyjäyrityksen ja asiakkaiden henkilöstön välillä, myös myyjäyrityksen sisällä kommunikaation on syytä toimia. Lopulta kommunikaatioon liittyviä prosesseja pitäisi pystyä hyödyntämään asiakkaiden odotusten johtamisessa. Jotta odotuksia voidaan johtaa, ja ennen kaikkea jotta asiakkaiden odotukset voidaan täyttää tai ylittää, kommunikaatiota tarvitaan siis paljon. Kommunikaatioon liittyvät prosessit voivat auttaa odotusten täyttämässä, kun niiden avulla kerätään tietoa asiakkaasta ja tarpeista, kerrotaan odotusten täyttymisestä ja mahdollisista ongelmista sekä mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä. Mikäli tarkasti määritellyt kommunikaatioprosesseja ei implementointiprosessin yhteydessä kehitetä, saattaa ongelmia ilmetä. (McDonald ym. 2000, 247–255.)

Myös Millman ja Wilson (1996, 12) pitävät kommunikaatioon liittyvää osaamista yhtenä tärkeimmistä asioista avainasiakastoiminnassa. Tämä tukee ajatusta, jonka mukaan kommunikaatioon liittyvät prosessit ovat avainasiakastoiminnassa ratkaisevassa asemassa. Kun avainasiakkaat on valittu, on oman yrityksen sisällä tiedotettava, että näitä asiakkaita on syytä käsitellä erityisellä, omassa organisaatiossa yhtenäisellä tavalla. Myyjäyrityksen on myös Millman ja Wilsonin (1996, 12) muistettava viestiä yrityksen ulkopuolelle. Avainasiakkailta on oltava selkeä kuva siitä, mitkä viestintäkanavat ovat heidän käytettävissään ja mihin tarkoitukseen eri kanavia voidaan käyttää. Jos avainasiakastoiminnassa onnistutaan rakentamaan kunnollinen virallisten ja epävirallisten viestintäkanavien verkosto, tulee avainasiakassuhteesta usein vuorovaikutteisempi ja asiakassuhteen epäonnistumisen riski pienenee. Lisäksi kommunikaatio esimerkiksi yhteisen suunnittelun, yhteisen tuotekehityksen ja säännöllisen informaation jakamisen myötä voi vahvistaa asiakassuhdetta huomattavasti myyjäyrityksen ja asiakasyrityksen välillä (Millman & Wilson 1996, 12.)

Kun tarkastellaan *asiakassuhteen kehittämisprosesseja* implementointiprosessien kolmen päätason suhteen, kuuluvat asiakassuhteen kehittämisprosessit strategian realisoitiprosessien päätasoon. Strategian realisoitiprosessit käsittelevät muutosta. Yleinen harhaluulo yrityksissä on, että henkilöstö kuvittelee, ettei asiakassuhteen kehittämiseen ole käytössä prosessia. Virheellisesti kuvitellaan, että henkilöstö tietää automaattisesti, miten asiakassuhteita kehitetään. Tästä huolimatta yrityksissä ollaan tyytymättömiä yrityksen asiakassuhteisiin. Syynä on usein asiakassuhteiden kehittämisprosessin puute, ja tällaisen prosessin olemassaolosta olisi usein paljon hyötyä. Asiakassuhteen kehittämisprosessi selvittää ihmisille, mikä heidän roolinsa prosessin eri vaiheissa voi olla. Lisäksi prosessin avulla voidaan muun muassa verrata asiakassuhteita ja niiden kehittymistä keskenään. Kun prosessi on olemassa, eivät yksittäiset prosessin vaiheet myöskään pääse unohtumaan (McDonald & Woodburn 2007, 256–257.)

Toiminnan sopeuttaminen asiakkaiden tarpeisiin on olennainen osa avainasiakastointia. Asiakkailta voidaan saada tukea uusien ideoiden tutkimisessa ja yhteistyö asiakkaiden kanssa voi olla opettavaista. Oman toiminnan räätälöinti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti tulisi olla hyväksytty normaaliksi prosessiksi myyjäyrityksessä. Näin prosessi saadaan toimimaan virtaviivaisesti ja tehokkaasti. Yleisesti *asiakkaiden tarpeisiin sopeutumisen prosessi* alkaa siitä, että räätälöinnin tarpeesta kerrotaan kaikille osastoille, jota kyseinen räätälöinti koskettaa. Näin tehdään, jotta saataisiin välitöntä palautetta. Palautteen jälkeen sopeuttamisprosessissa arvioidaan räätälöintiehdotusta, tarkastelemalla esimerkiksi mitä se vaatii, miten paljon aikaa ja resursseja siihen kuluu. Tällä tavoin saadaan tarvittava tieto siitä, lähdetäänkö sopeuttamista tekemään. Sopeutettaessa prosesseja asiakkaiden tarpeisiin, on syytä tarkastella myös esimerkiksi tuotannon ja logistiikan prosesseja, jotta sopeuttaminen olisi helpompaa. Tuotannon osalta joustavuus ja modulaarisuus esimerkiksi helpottavat sopeuttamista (McDonald ym. 2000, 255–259.)

Rakennettaessa asiakkaiden tarpeisiin sopeutuvia prosesseja pitäisi myyjäyrityksen pystyä tunnistamaan ne asiakkaat, jotka vaativat sopeutumista liittyen omaan strategiseen toimintaansa. Myyjäyrityksen on pidettävä räätälöintiä ja asiakkaan tarpeisiin sopeutumisen prosesseja edellä esiteltyjen tasojen ylimmän portaan, strategisen tason prosesseina ja pyrittävä löytämään ne asiakkaat, joiden strategiset tavoitteet sopivat yhteen myyjäyrityksen omien strategisten tavoitteiden kanssa. Näiden asiakkaiden löytämistä varten on oltava olemassa prosessi. Lisäksi asiakkaiden tarpeisiin sopeutumisen myötä myyjäyrityksellä on oltava olemassa prosessi, jonka avulla strategisesti tärkeistä räätälöidyistä toimintatavoista tehdään standardisoituja toimintatapoja. Vaikka sopeuttamisprosessien lähtökohtana on strateginen ajattelu, niiden onnistuminen riippuu myös operationaalisista prosesseista. (McDonald ym. 2000, 255–259.) *Operationaalisten prosessien* tehtävänä on huolehtia siitä, että avainasiakkaille luvatut asiat myös toimitetaan.

McDonald ja Woodburn (2007, 263–265) painottavat erityisesti kommunikaatioprosessien tärkeyttä myös operationaalisten prosessin tapauksessa.

Avainasiakastoiminnan onnistumista on syytä mitata. Onhan kyseessä varsin mittava investointi ja koko organisaatiota koskeva muutos. *Suoritusta arvioivien prosessien* suhteen on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet arvioinnille. Implementoinnin arvioimisen lisäksi voidaan tarkastella asiakkaiden-, kaupankäynnin-, avainasiakastiimin-, projektien- ja suhteiden tehokkuutta. Painopiste suorituksen arvioinnissa on oltava ongelmien tunnistamisessa jo ennen kuin ne syntyvät. Tähän voi auttaa myyjäyrityksen sisäisten asioiden, asiakassuhteiden, projektijohtamisen ja asiakkuuksien kannattavuuden säännöllinen tarkastelu. (Cheverton 2004, 333–340.)

Itse suoritusta arvioivat prosessit voidaan myös jakaa alussa esitellyille kolmelle tasolle. Jokaiselle tasolle on luotava omat mittarinsa, jotka kertovat eri tasojen johtajille, mitä he voivat tehdä, jotta yrityksen toiminta vastaisi mahdollisimman tarkasti avainasiakastoiminnan tavoitteita. Strategisten prosessien tasolla ollaan kiinnostuneita siitä, että tehdään oikeita strategisia päätöksiä. Tällöin tarkastellaan toiminnan tuottavuutta, mittaamalla esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoa (ROI), riskejä ja mahdollisuuksia. Tarkastelu on tehtävä sekä lyhyellä- että pitkällä aikavälillä.

Strategian realisointiprosessien kohdalla tarkastellaan muutosta eli sitä, miten hyvin avainasiakastoiminnan implementointi vastaa strategiaa. Tässä kohtaa on syytä keskittyä mittaamaan, kuinka paljon avainasiakastoiminta luo arvoa yritykselle itselleen. (McDonald & Woodburn 2007, 268–272.) Mittaamisen kohteina ovat Chevertonin (2004, 333–340) mainitsevat asiat. Näitä ovat esimerkiksi asiakassuhteen mittaaminen eri tavoin, avainasiakkaiden kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen sekä asiakkaiden säilyttämisen onnistumisen tarkastelu.

Myös operationaalisen tason prosesseja on syytä mitata. Operationaalisten prosessien mittaaminen ja operationaalisen tiedon kerääminen tapahtuu yrityksen eri toiminnoissa, kuten vaikkapa asiakaspalvelussa. Avainasiakastoiminnan onnistumiseksi ja suorituksen arvioimiseksi operationaalisen tiedon on kulkeuduttava avainasiakastoiminnasta vastaavan johdon ja esimerkiksi asiakkuuspäälliköiden tietoon. Operationaalisen tason prosessien suhteen suoritusta arvioidaan tarkastelemalla esimerkiksi kustannuksia ja hintaa, palvelutasoa ja epäonnistumisten määrää. Operationaalisen tason suoritusta tulee tarkastella vertaamalla sitä asiakkaalle luvattuun sopimukseen palvelun tasosta (palvelusopimus, SLA). (McDonald & Woodburn 2007, 272–274.) Taulukosta 1 käy ilmi miten avainasiakastoimintaa arvioidaan eri tason prosessien osalta.

Taulukko 1 Avainasiakastoiminnan arviointi (McDonald & Woodburn 2007, 274 mukailten)

<i>Yrityksen taso</i>	<i>Strateginen taso</i>	<i>Strategian realisoinnin taso</i>	<i>Operationaalinen taso</i>
<i>Mittaustuloksista kiinnostunut taho</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Ylin johto – Osakkeenomistajat 	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakkuuspäälliköt – Toimintojen ja yksiköiden johtajat 	<ul style="list-style-type: none"> – Käytännön linjajohto – Ostajat – Asiakkuuspäälliköt
<i>Mittauksen painopiste</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Tuotto 	<ul style="list-style-type: none"> – Arvo ja kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Suoritustaso
<i>Mitattavat asiat (mm.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Sijoitetun pääoman tuotto (ROI) – Riskit – Mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakkaiden kiinnostavuus – Asiakkaiden kannattavuus – Riskien arviointi – Asiakastyytyväisyys – Asiakkaiden säilyttäminen / pysyvyys – Asiakkuussalkun kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> – Kustannus / hinta – Myyntituotto / volyymi – Palvelutaso – Onnistumisprosentit
<i>Benchmarkkina käytetään</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Onnistumista verrattuna liikeideaan 	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakkaan odotuksia 	<ul style="list-style-type: none"> – Suoritusta verrattuna aiempaan vastaavaan jaksoon – Suoritusta verrattuna sopimukseen
<i>Tarkastelun ajallinen fokus</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Asioiden tarkastelu pitkän aikavälin mukaan (joskus myös lyhyen ajan) 	<ul style="list-style-type: none"> – Keskipitkän aikavälin tarkastelu 	<ul style="list-style-type: none"> – Lyhyen aikavälin fokus

Lopuksi on muistettava, että vaikka avainasiakastoiminnan onnistunut käyttöönotto edellyttää tiettyjen prosessien hoitamista, on syytä ymmärtää, ettei näitä prosesseja voi avainasiakastoiminnassa käsitellä kronologisesti etenevinä tehtävinä tai yhtenä suurena lineaarisena prosessina. Eri prosessit ja niiden vaiheet ovat yleensä käynnissä toistensa kanssa samaan aikaan ja prosessien sisäiset tehtävät muodostuvat monimutkaisemmiksi prosessien edetessä. (Cheverton 2004, 43.)

2.1.2 Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteet

Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteitä etsittäessä on syytä aloittaa ensin asiakassuhdemarkkinoinnin esteistä. Asiakassuhdemarkkinointi on avainasiakastoiminnan lähtökohta. Mikäli suhdemarkkinoinnin esteitä ei onnistuta ylittämään, on selvää, ettei myöskään avainasiakastoiminnan implementointi onnistu.

Biongin, Wathnen ja Parvatiyarin (1997, 91–105) mukaan suhdemarkkinointia toteuttavien yritysten menestys on kiinni molempien suhteen osapuolten sitoutumisesta suhteeseen. Molemmat osapuolet tuovat suhteeseen toisiaan täydentäviä elementtejä. Tästä huolimatta jotkut yritykset eivät halua lähteä mukaan tiivistä yhteistyötä vaativiin suhteisiin. Syitä siihen, miksi yritykset eivät ryhdy suhteisiin toisten yritysten kanssa, voidaan eritellä viisi. Ensinnäkin yritykset saattavat pelätä tulevansa liian riippuvaisiksi toisesta yrityksestä. Toiseksi yritykset saattavat olla sitä mieltä, ettei suhde ole heille riittävän arvokas, jotta siihen kannattaisi ryhtyä. Asiakassuhteesta on saatava jonkinlaista hyötyä esimerkiksi kustannussäästöjen tai uuden osaamisen muodossa. Kolmanneksi asiakassuhteeseen ei ehkä haluta ryhtyä, koska kumppaniin ei luoteta. Tämä saattaa johtua vaikkapa kumppanin huonosta maineesta tai kumppanuusyrityksen pienestä koosta. Neljäs syy siihen, miksi asiakassuhteisiin ei lähdetä, voi olla se, ettei yritys pidä asiakassuhteita tärkeänä asiana. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että yrityksen tuotteet ovat varsin yksinkertaisia ja standardoituja, eivätkä vaadi tiivistä asiakassuhdetta. Lopulta yritykset, joiden toimialoilla teknologia kehittyy nopeasti, eivät välttämättä halua kiinnittyä tiettyihin yrityksiin ja näin jäädä ikään kuin vanhan teknologian loukkuun.

Heide, Grønhaug ja Johannessen (2002, 223–224) tutkivat strategian implementointia norjalaisessa laivayhtiössä. Avainasiakastoiminnan implementointi on vaativa, strategisen tason päätöksiä edellyttävä prosessi. Niinpä Heiden ym. (2002, 223–224) esittämiä implementoinnin esteitä voidaan soveltaa myös avainasiakastoiminnan implementoinnissa. Tutkimuksen 42 vastaajaa esitti jopa 174 erilaista estettä strategian implementoinnin onnistumiselle. Heide ym. (2002, 223–224) jakoivat nämä esteet lukumäärän mukaan kategorioihin. Tärkeimmäksi kategoriaksi nousivat erityyppiset kommunikaatio-ongelmat. Itse asiassa pelkästään kommunikaatio-ongelmia mainittiin enemmän kuin muita ongelmia yhteensä. Kommunikaatioprosessien onnistuminen on myös avainasiakastoiminnassa äärimmäisen tärkeää. Jos kommunikaatio epäonnistuu, kehittyy siitä tulevaisuudessa helposti yksi suurimmista haasteista liiketoiminnan jokaisesta näkökulmasta. Asiaa ei helpota se, että kommunikaation määrä yrityksissä on vain lisääntynyt ja sen laatu on sen vuoksi heikentynyt. Viestejä lähetetään, mutta ellei vastaanottaja ymmärrä niitä, niin kuin usein onkin, kommunikaatio epäonnistuu. Tässä kohtaa olisi siksi hyvä muistaa armeijan vanha periaate siitä että kommunikaatio on kommunikoijan vastuulla. (McDonald ym. 2000, 248.) Myös Cheverton (2004, 178) toteaa kuinka liian suuri kommunikaation määrä voi johtaa ongelmiin. Vaarana on, että

lisääntynyt raporttien ja jaetun informaation määrä tekee avainasiakastoiminnasta liian byrokraattista. Tähän ongelmaan vastaaminen on selvä haaste ja voi vaatia uusia tapoja johtaa viestintää ja kommunikaatiota.

Kommunikaatio-ongelmien jälkeen toiseksi merkittävin strategian implementoinnin este oli Heiden ym. (2002, 224) tutkimuksessa yrityksen organisaatorakenne. Kun syitä tähän kysyttiin henkilöstöltä ja keskijohdolta, joihin asiakkuuspäällikötkin usein kuuluvat, he pitivät ongelmana liian suurta johtajien määrää, ja sitä, ettei kukaan näistä johtajista ollut halukas tekemään implementoinnin seurantatehtäviä. Sama ongelma voisi hyvin toistua avainasiakastoiminnassa, varsinkin jos asiakkuuspäälliköt toimivat varsin operationaalisisessa roolissa, keskittyen vain myyntiin.

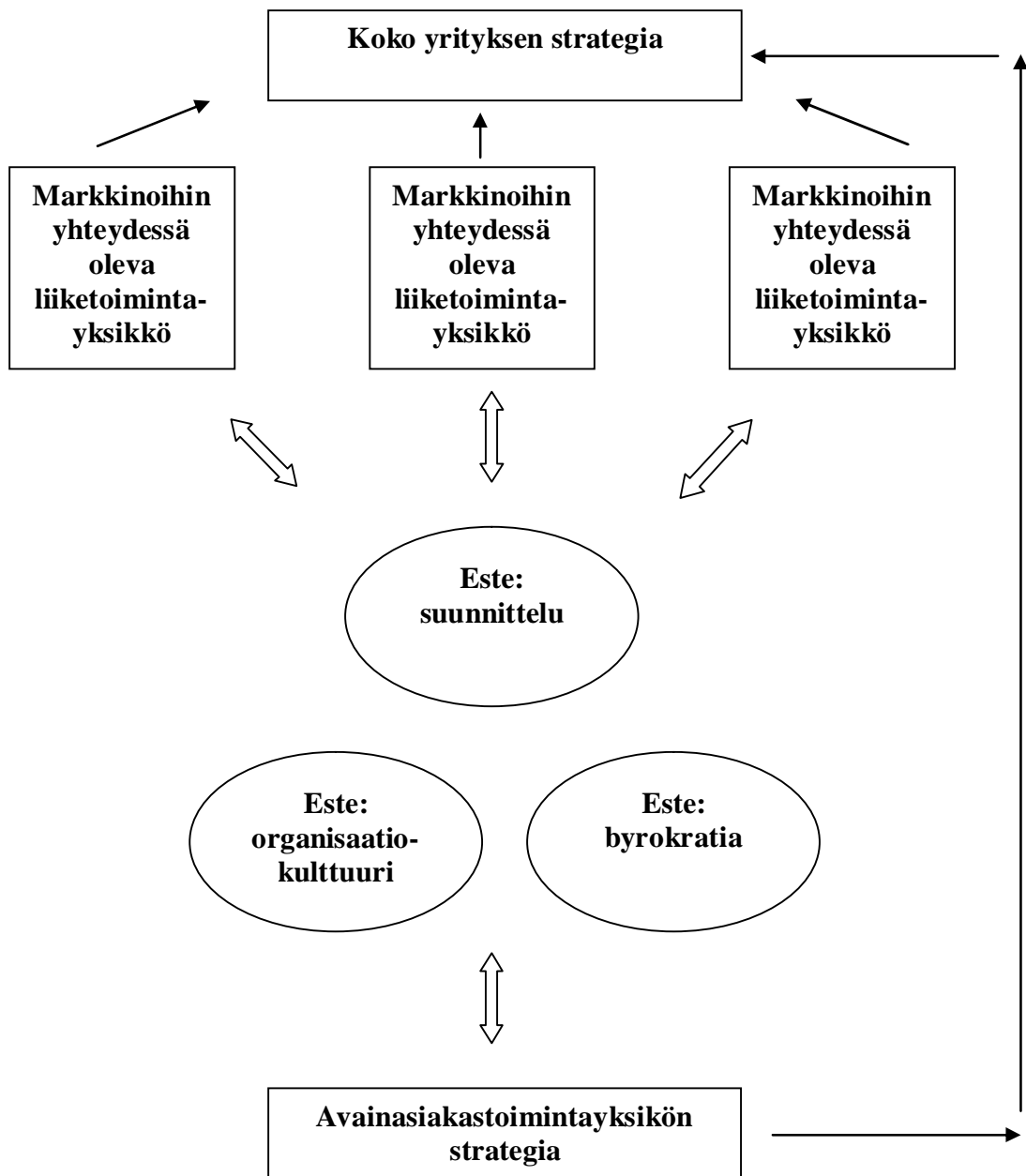
Muita strategian implementoinnin esteitä olivat tässä tärkeysjärjestyksessä oppimiseen liittyvät esteet, henkilöstön johtamiseen liittyvät esteet, organisaatiokulttuuriin liittyvät esteet ja poliittiset esteet. Organisaatiokulttuuri voi toimia myös organisaatiota yhteenliittävänä tekijänä, näin vaikuttaen strategian onnistuneeseen implementointiin (Heide ym. 2002, 219–224). Siksi myös nämä esteet olisi varmasti hyvä tiedostaa ja niiden ylittämiseen olisi löydettävä keinoja.

Myös Simkin (2002, 8–24) on tutkinut markkinointisuunnitelmien implementoinnin esteitä kysymällä niitä eri aloilla toimivien yritysten sekä ylimmän tason että linjajohdon johtajilta kiinnittäen enenevässä määrin huomiota suhdemarkkinoinnillisiin asioihin. Simkinin (2002, 13) tutkimuksessa on listattu 30 johtajien mielestä tärkeintä syytä. Tärkeimpänä tässä listassa on Heiden ym. (2002, 223–224) tutkimusta vastaavasti *riittämätön kommunikaatio*. Neljäntenä on lisäksi *riittämätön informaatio*. Simkin (2002, 14) pitää näitä kommunikaatioon ja informaatioon liittyviä haasteita ikuisina haasteina yrityksissä. Muita tutkimuksessa havaittuja markkinoinnin suunnittelun implementoinnin esteitä ovat tässä tärkeysjärjestyksessä *asioiden harmonisointi yksiköiden ja maiden välillä*, *markkinointiympäristön voimat*, *johdon osaamattomuus ja huonot liike-elämän taidot* sekä *johdon osaamattomuus tarkastella asioita kokonaisuuksien kannalta*. Erityisesti avainasiakastoiminnan kannalta mielenkiintoinen on seitsemänneksi suurin haaste, *avainasiakkaiden tarpeiden ja piirteiden riittämätön ymmärtäminen*. Simkin (2002, 14) toteaa kuitenkin lisäksi, että hänen havaitsemansa 30 suurinta haastetta ovat mahdollisesti hieman vanhanaikaisia ja tutkimuksesta nousee esiin uusia merkittäviä esteitä markkinointisuunnitelmien implementoinnille. Nämä uudet esteet pohjautuvat vanhoihin esteisiin, mutta joukossa on myös muutama uusi yllättävä este. Taulukossa 2 on kuvattu vanhat sekä uudet esteet.

Taulukko 2 Markkinoinnin suunnittelun uudet ja vanhat esteet (Simkin 2002, 14)

<i>Keskeisimmät vanhat esteet</i>	<i>Uudet esiin nousevat esteet</i>
Huono kommunikaatio	Ongelmat aloitteiden harmonisoinnissa toimipaikkojen tai maiden välillä
Puutteellinen informaatio	Markkinointiympäristön voimien vaikutus
Muun kuin markkinointihenkilöstön sekä ylimmän johdon riittämätön sitoutuminen	Johdon epäonnistuminen kokonaiskuvan hahmottamisessa (toimintojen ja markkinoiden osalta)
Riittämättömät resurssit	Monopolivoimat, markkina-asetat
Johtamisen käytäntöjen tehottomuus	Nykyisen menestyksen tuoma ylimielisyys
Ei yhteyttä analysoinnin, strategian ja taktisten markkinointimixin ohjelmien välillä	Yrityksen strategian ja suunnittelun yhteensopimattomuus
	Eettiset tekijät ja johdon rehellisyys

Brady (2004, 144–159) on myöhemmin testannut näitä uusia esteitä nimenomaan avainasiakastoiminnan implementoinneissa yrityksessä ja havainnut lähes kaikkien niiden toistuvan myös avainasiakastoiminnan implementoinnissa. Ainoastaan esteitä, joita olivat eettiset tekijät ja johdon rehellisyys sekä nykyisen menestyksen tuoma ylimielisyys, ei havaittu avainasiakastoiminnan implementoinneissa yrityksessä. Brady (151–154) on lisäksi löytänyt kolme esteryhmää, jotka yhdessä nimenomaan vaikeuttivat avainasiakastoiminnan tehokasta implementointiprosessia hänen tutkimassaan yrityksessä. Kuviossa 1 on esitetty nämä esteet.



Kuvio 1 Tehokkaan avainasiakastoimintastrategian implementoinnin esteet (Brady 2004, 151)

Markkinoihin yhteydessä olevat liiketoimintayksiköt ovat kuviossa yrityksen divisi-oonia, pääasiassa tuotantoyksiköitä, jotka tuottavat tiettyä tuotetta tai palvelua ja joilla on jokaisella omat tukitoimintonsa, kuten markkinointi, henkilöstöosasto sekä oma pääkonttori. Avainasiakastoimintayksikkö ohjaa yhteisesti näiden yksiköiden avainasiakastoimintaa. (Brady 2004, 145–146.)

Esteryhmistä organisaatiokulttuuriin liittyvät avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteet liittyvät liiketoimintayksiköiden ja avainasiakastoimintayksikön väliin, yleisesti avainasiakastoiminnan organisaatorakenteeseen vaikuttaviin tekijöihin ja siihen, ettei liiketoimintayksiköiden henkilöstö hyväksy avainasiakastoimintayksikön

valtaa strategisen suunnan määrittäjänä. Suunniteluun liittyvät esteet puolestaan syntyvät siitä, että liiketoimintayksiköillä on omat liiketoimintasuunnitelmansa, jotka eivät ole aina ajallisesti tai muuten yhteensopivia avainasiakastoimintayksikön suunnitelmiin verrattuna. Myös byrokratia on siis avainasiakastoiminnan implementointiprosesseissa havaittava este. (Brady 2004, 151–154.)

Bradyn (2004) tutkimuksessa on kysymyksessä tietysti vain yksi yritys, jossa avainasiakastoiminnan aloittamisen myötä on päädytty tietynlaiseen organisaatorakenteeseen ja voi olla, että Bradyn (2004) löytämät, juuri esimerkiksi organisaatorakenteeseen liittyvät ongelmat ovat todellisia vain kyseiselle yritykselle. Kuitenkin edellä Heiden (2002, 217–231) tutkimuksessa tärkeänä esteenä mainittiin juuri organisaatorakenne. Samoin Millman ja Wilson (1999, 330) toteavat, että organisaatorakenne ja yrityksen sisäinen, erilaisten osastojen ja nurkkakuntien välinen kilpailu ja omien etujen ajaminen on yksi tärkeimmistä avainasiakastoiminnan prosessien tehokkaan toiminnan esteistä. Millman ja Wilson (1999, 330) pitävät myös organisaatiokulttuuriin liittyviä syitä, ja sitä, että organisaatiokulttuuriin kuuluu koko organisaation osalta asiakaslähtöisyys, tärkeänä asiana avainasiakastoiminnassa.

Millman ja Wilson (1999, 329) ovat lisäksi esittäneet avainasiakastoiminnan prosessien implementoinnin onnistumiselle tiettyjä edellytyksiä tai ennakkoehtoja. Heidän mukaansa ensinnäkin yrityksen johdon tulee olla sitoutunut avainasiakastoimintaan, jotta implementointi sujuisi paremmin. Avainasiakastoiminta on luonteeltaan sellaista, että se muuttaa asioiden nykyistä tilaa ja siksi sillä voi olla organisaation rakenteita sekä syvään juurtuneita asenteita ja uskomuksia hajottava rooli. Jo yksin tästä syystä ylemmän johdon on hyvä osoittaa, että he ovat vahvasti sitoutuneita prosessiin. Millman ja Wilson (1999, 329–330) lisäävät vielä, että kaikissa heidän tutkimissaan tapauksissa avainasiakastoiminta otettiin vakavasti vasta sen jälkeen, kun johto oli osoittanut uskonsa sen tärkeyteen. Myös Capon (2001, 32–33) pitää johdon sitoutumista tärkeänä ja toteaa, että vaikka johto uskoisikin avainasiakastoimintaan ja tuntisi sen edut, voi johto siitä huolimatta suhtautua siihen skeptisesti. Niinpä johdon sitoutuminen on varmasti myös tätä kautta haaste.

Muita Millmanin ja Wilsonin (1999, 329–330) esittämiä avainasiakastoiminnan prosessien implementointia edesauttavia asioita ovat johdon sitoutumisen lisäksi *keskittyminen asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen, vahvat tuote- ja prosessiresurssit, yhteistyöhenkinen kulttuuri ja joustavuus*. Mikäli asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen ei keskitytä, huomaavat asiakkaat tämän helposti. Lisäksi keskittyminen asiakkaan ongelmiin on vietävä pitkälle siten, että keskitytään esimerkiksi ratkaisemaan asiakkaan tuotantoprosesseihin liittyviä ongelmia ja yhdistämään asiakkaan ja oman yrityksen strategioita. Yhteenvetona Millman ja Wilson (1999, 330) toteavat esittämistään avainasiakastoiminnan prosessien implementoinnin ennakkoehdoista, että yritykset, jotka ovat menestyneet avainasiakastoiminnan prosessien implementoinnissa, ovat kehittäneet

vahvat tuote- ja prosessiresurssit ja ratkovat ongelmia erittäin joustavasti. Tällaiset yritykset myös pystyvät muuttamaan omaa toimintaansa asiakkaita paremmin palvellakseen.

Jos tarkastellaan avainasiakastoiminnan prosessien implementoinnin haasteita edellisessä luvussa esitellyillä avainasiakastoiminnan implementointiprosessien kolmella päätasolla (strateginen-, strategian realisointi- ja operationaalinen taso), havaitaan yksi selkeä haaste. Vaikka avainasiakastoiminnan prosessien tulee toimia kaikilla tasoilla, on pääpaino ja suurin huomio oltava muualla kuin operationaalisissa prosesseissa. Avainasiakastoiminnan osaamista ei saavuteta usein siksi, että tyydytään tarkastelemaan lyhyen aikavälin avainasiakasmyyntiä pitkän tai keskipitkän avainasiakassuhteen kehittämisen sijaan. (Millman & Wilson 1996, 11.)

Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteitä voidaan jäsentää myös tarkastelemalla niitä viiden avainasiakastoiminnan implementointia ohjeistavan pääprosessin suhteen. Näiden pääprosessien suhteen voidaan miettiä millaisia haasteita kunkin prosessin alle kuuluu. Kommunikaatioon liittyvien prosessien havaittiin siis olevan tärkeitä ja kommunikaatio-ongelmia tuotiin esille Heiden ym. tutkimuksessa (2002, 219–224). Myös asiakassuhteen kehittämisprosessien ongelmia tuotiin esille näitä prosesseja esiteltäessä. Haasteena korostui siis henkilöstön harhaluulo siitä, että näiden prosessien hoitaminen sujuu itsestään ja tämän seurauksena kunnollisia prosesseja ei ollut. Tästä puolestaan seurasi se, että asiakassuhteisiin oltiin tyytymättömiä. Henkilöstön on siis hyvä ymmärtää, että vaikka ihmiset osaavat vapaa-ajallaan rakentaa henkilökohtaisia suhteita, ei se tarkoita sitä että samat ihmiset osaisivat rakentaa monimutkaisia yritystenvälisiä suhteita. Jopa parhailla asiakkuuspäälliköillä voi olla vaikeuksia ymmärtää tätä asiaa ja heidänkin olisi syytä ymmärtää asiakassuhteiden kehittäminen prosessina. (McDonald & Woodburn 2007, 256.)

Asiakkaiden tarpeisiin sopeutettavien prosessien haasteita on useita. Vaikka toiminnan sopeuttaminen asiakkaiden tarpeisiin on siis erittäin tärkeää, monessa yrityksessä ollaan varsin haluttomia tällaiseen sopeuttamiseen. Yleisimpiä syitä tähän haluttomuuteen on esimerkiksi se, että asiakkaiden tarpeisiin sopeutumiseen vaadittavat prosessit ovat raskaita ja aikaavieviä, sopeuttamista pidetään ylimääräisenä, tarpeettomana työnä ja yrityksessä pelätään, että sopeuttamisen myötä tehokkuus huononee. Lisäksi sopeuttaminen vaatii kapasiteettia, joka on aina pois jostain toisesta yrityksen liiketoimintaan liittyvästä projektista. (McDonald ym. 2000, 255–256.) Myös operationaaliin prosesseihin liittyvät ongelmat ovat usein kommunikaatio-ongelmia. Operatiivisella tasolla ei tiedetä mitä pitää tehdä. Tämä johtuu siitä, että markkinointiosaston ja asiakkuuspäälliköt eivät usein ole riittävän paljon yhteydessä toistensa kanssa. Toisaalta joskus asiakkuuspäälliköt päättävät itse hoitaa asiakkaansa kaikkein operatiivisimmatkin ongelmat. Operatiivisen tason prosesseissa ongelmana on siis operatiivisen tason ja asiakkuuspäälliköiden yhteistyön tasapainon löytäminen. (McDonald & Woodburn 2007, 263–

265.) Lopulta suoritusta arvioivien prosessien ongelmat ovat puolestaan usein siinä, että niitä käytetään vain taloudellisten asioiden ja tulosten mittaamiseen. Tämä on ongelma, koska taloudelliset tulokset kertovat menneestä ajasta. Taloudellisten mittareiden lisäksi olisi pyrittävä saamaan ennakoivaa tietoa suorituksesta. On myös vaikeaa arvioida, koska asioita mitataan liikaa ja koska liian vähän. Lisäksi suorituksen arvioinnissa tulisi aina tietää miksi jotain mitataan ja mitä tuloksilla tehdään. (McDonald & Woodburn 2007, 268–269.)

Yksi suurimmista esteistä avainasiakastoiminnassa on Chevertonin (2004, 334–335) mukaan yritysten malttamattomuus ja avainasiakastoiminnan liian nopea implementointi. Kärsivällisyyden merkitystä ei avainasiakastoimintaa aloitettaessa voi liikaa korostaa (Cheverton 2004, 205). Mikäli avainasiakastoiminta ajetaan sisään organisaatioon liian nopeasti, eikä organisaatio ole siihen valmis esimerkiksi vaadittavan infrastruktuurin puolesta, törmätään varmasti lukuisiin ongelmiin. Tästä puolestaan seuraa se, että kun avainasiakastoiminnan aloittamista yritetään uudelleen, on se erittäin vaikeaa. Vaikeuden aiheuttavat ihmiset ja heidän mielipiteensä, joiden muuttaminen on epäonnistuneen yrityksen jälkeen entistä vaikeampaa. Liiallinen kiirehtiminen voidaan mahdollisesti välttää noudattamalla luvun 2.1. alussa mainittua esimerkinomaista avainasiakastoiminnan implementointiohjelmaa. (Cheverton 2004, 334–335.)

Yhteenvedona havaituista avainasiakastoiminnan implementointiprosesseista voidaan todeta, että avainasiakastoiminnan implementointi on kokonaisuutena suuri, pitkä ja vaativa prosessi, jossa usein joudutaan palaamaan edellisiin vaiheisiin. Yksityiskohtaisemmin avainasiakastoiminnan implementointiprosessit voidaan jakaa kolmeen päätasoon, strategisiin prosesseihin, strategian realisointiprosesseihin ja operationaalisiin prosesseihin. Erityisesti avainasiakastoiminnan implementointia ohjeistavia pääprosesseja on viisi. Näitä ovat kommunikaatioon liittyvä prosessit, asiakassuhteen kehittämisprosessit, asiakkaan tarpeisiin sopeutettavat prosessit, operationaaliset prosessit ja suoritusta arvioivat prosessit. Näitä viittä prosessia ja niiden sisältöä voidaan tarkastella implementointiprosessien kolmen päätason mukaan. Avainasiakastoiminnan implementointiprosesseja ei kuitenkaan tule käsitellä kronologisesti etenevinä tehtävinä, eikä niistä muodostu lineaarista prosessia, vaan eri prosessit ovat käynnissä päällekkäisesti.

Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien suurimpia esteitä ovat kommunikaatioon liittyvät esteet, organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin liittyvät esteet sekä johdon puutteellinen sitoutuminen ja tuki. Kommunikaatioon liittyvät esteet ilmenevät siten, että informaatiota voi olla liikaa tai liian vähän. Jos tietoa tulee paljon, voi oleellisen tiedon erottaminen osoittautua vaikeaksi. Toisaalta informaatiota jaetaan usein liian vähän. Organisatoriset esteet puolestaan syntyvät esimerkiksi siitä, että yrityksen eri yksiköt eivät toimi yhteistyössä avainasiakastoimintaa edistäen. Myös se, ettei henkilöstö hyväksy avainasiakastoimintaa, johtaa usein organisatorisiin esteisiin. Implementointi-

prosessien esteitä voidaan tarkastella implementointiprosessien kolmen päätason ja viiden pääprosessien suhteen.

2.2 Asiakkuuspäällikön rooli avainasiakastoiminnan implementoinnissa

Avainasiakastoiminnan implementoinnissa henkilöstöllä on tärkeä rooli. Se, miten hyvin avainasiakastoiminta omaksutaan yrityksessä, riippuu vahvasti siitä millaisia kykyjä henkilöstöllä on avainasiakastoiminnan aloittamiseen. Näiden kykyjen lisäksi yrityksen työntekijöiden on oltava myös halukkaita rakentamaan läheisiä ja pitkäkestoisia suhteita yrityksen asiakkaisiin. (Millman & Wilson 1995, 9.)

Yrityksen henkilöstöstä asiakkuuspäälliköt ovat avainasiakastoiminnan menestyksen kannalta tärkeässä asemassa. Molemmille asiakassuhteessa oleville yrityksille on tärkeää, että asiakkuuspäälliköiksi on valittu osaavia henkilöitä. Myyvän yrityksen kannalta tämä on tietysti selvä asia. Asiakkuuspäälliköiden toiminta vaikuttaa suoraan yrityksen myyntiin ja menestykseen. Lisäksi myyvä yritys kantaa luonnollisesti itse riskit siitä, että yritykseen onnistutaan rekrytoimaan osaavia asiakkuuspäälliköitä ja että näistä asiakkuuspäälliköistä kehittyvät tehtävissään taitavia työntekijöitä, jotka pystyvät valjastamaan koko organisaation käyttöönsä avainasiakastoimintaa tukevalla tavalla. Toisaalta asiakasyritykset voivat hyötyä avainasiakastoiminnasta paljon ja asiakasyritykset myös luottavat yhä enenevässä määrin siihen, että myyvän yrityksen asiakkuuspäälliköt kykenevät näitä hyötyjä heille tarjoamaan. (McDonald & Rogers 1998, 112.) Koska avainasiakastoiminnassa on pohjimmiltaan kysymys arvon luomisesta asiakkaille, ovat juuri asiakkuuspäälliköt niitä henkilöstön jäseniä, jotka operatiivisella tasolla lopulta vastaavat avainasiakastoiminnan onnistumisesta. (Gosselin & Bauwen 2006, 376.)

Georges & Eggert (2003, 4–6) esittävät, että asiakkuuspäälliköt pystyvät luomaan arvoa yrityksen asiakkaille rakentamalla oman yrityksensä tarjoomasta sopivan yhdistelmän asiakkaan tarpeisiin. Asiakkuuspäällikön rooli on siis Georgesin ja Eggertin (2003, 4-6) mukaan jaettavissa kahteen osaan, jotka ovat yrityksen sisäinen osa sekä yrityksen ulkopuolinen osa. (Georges & Eggert 2003, 4–6.) Toimimalla näiden kahden osan välillä, asiakkuuspäälliköiden tulisi erityisesti pyrkiä parantamaan oman organisaationsa kykyä tuottaa yksittäisille asiakkaille tarkasti suunnattuja palveluratkaisuja. Toinen asiakkuuspäällikön tärkeistä tehtävistä arvonluonnin suhteen, on johtaa yrityksen asiakkaisiin liittyviä toimintoja siten, että ne olisivat mahdollisimman hyvin koordinoituja. (Georges & Eggert 2003, 13.)

2.2.1 Asiakkuuspäälliköiltä vaadittavat ominaisuudet

Asiakkuuspäällikkö saattaa usein olla asiakkaan ainoa kontakti myyjäyritykseen sekä myyvän yrityksen ainoa ulospäin näkyvä osa. Siksi asiakkaat monesti muodostavat käsityksensä myyjäyrityksessä pelkästään asiakkuuspäällikön toiminnan ja persoonan perusteella. (Boles, Brashear, Bellenger & Barksdale 2000, 141–143.) Ei siis ole aivan yhäntekevää miten asiakkuuspäällikkö tehtävässään toimii, varsinkin kun avainasiakkaat ovat myyvälle yritykselle strategisesti juuri kaikkein tärkeimpiä asiakkaita (McDonald ym. 1997, 737).

Suurella osalla asiakkuuspäälliköistä on myyntitausta (McDonald & Rogers 1998, 113). Tämän vuoksi on syytä aluksi tarkastella sitä, millaisia erilaisia myyntityylejä myyjillä on ja lopulta millainen myyntityyli sopii parhaiten avainasiakastoimintaa harjoittavan yrityksen asiakkuuspäälliköille.

Kairisto-Mertanen (2003, 37) toteaa, että myyjän ja ostajan välillä on joko yksittäisiä transaktioita eli vaihdantatapahtumia sisältävä asiakassuhde tai pitkäaikainen suhde, jonka aikana osapuolten välillä tehdään lukuisia vaihdantatapahtumia. Avainasiakastoiminnassa on selkeästi kysymys jälkimmäisestä. Myös myyntityylit ovat Kairisto-Mertanen (2003, 75–85) mukaan jakautuneet transaktioita painottavaan myyntisuuntautuneeseen myyntityyliin sekä pitkäaikaista suhdetta ylläpitävään asiakassuuntautuneeseen myyntityyliin.

Koska avainasiakastoiminta on vahvasti asiakassuuntautunutta ja pyrkii pitkäaikaisiin, arvoa molemmille osapuolille luoviin suhteisiin, on selvää, että asiakassuuntautunutta myyntityyliä toteuttavan myyjän ominaisuudet ovat sovellettavissa myös asiakkuuspäälliköiden toimintaan. Guenzin ym. (2007, 121–130) mukaan avainasiakastoimintaa toteuttavan yrityksen johdon tulisi nimenomaan ymmärtää, että asiakkuuspäälliköiden työ on varsin erilaista verrattuna perinteiseen myyntityöhön. Johdon on saatava yrityksen jokainen asiakkuuspäällikkö ymmärtämään ja omaksumaasi asiakassuuntautunut, adaptiivinen ja tiimimuotoinen myyntityyli.

Millman ja Wilson (1995, 9–21) toteavat lisäksi, että avainasiakastoimintaa toteuttavan yrityksen myyntihenkilöstön tehtävät ovat selvästi transaktiolähtöisen yrityksen myyntihenkilöstön tehtäviä monimutkaisempia. Avainasiakastoiminnassa sekä myyjiltä että myynninjohdolta vaaditaan enemmän osaamista. Niinpä perinteiset myynnin ja myynninjohdon koulutusohjeet ja -tekniikat eivät välttämättä toimi avainasiakastoiminnan kontekstissa. Avainasiakastoiminnassa myyjän on valittava suhdemarkkinoinnin mukainen, konsultoivampi myyntityyli. (Millman & Wilson 1995, 9–21.)

Jotta voidaan tunnistaa asiakkuuspäälliköiltä vaadittavia ominaisuuksia, on varsin perusteltua tutkia millaista on asiakassuuntautuneen myyjän toiminta. Kairisto-Mertanen (2003, 77–78) luettelee muutamia eri tutkijoiden mainitsemia asiakassuuntautuneelle myyjälle tyypillisiä ominaisuuksia sekä muutamia asiakassuuntautuneen toiminnan

edellyttämiä vaatimuksia. ”Asiakassuuntaisesti toimiva myyjä auttaa asiakasta selvittämään omat tarpeensa, tarjoaa ratkaisuja asiakkaansa näin havaitsemiin ongelmiin ja auttaa asiakasta itseään tekemään juuri hänelle parhaan mahdollisen ostopäätöksen” (Rhoads 1988, Kairisto-Mertasen 2003, 77 mukaan). Lisäksi asiakassuuntautunut myyjä pitää lupauksensa, on avoin vastaväitteille ja pyrkii pitkäaikaisiin suhteisiin asiakkaiden kanssa (Dorsch 1998, Kairisto-Mertasen 2003, 79 mukaan). Seuraavassa listassa on lueteltu asiakassuuntautuneelle myyjälle tyypillisiä piirteitä:

- myyjän mielenkiinto on asiakkaassa
- myyjä harjoittaa ns. pehmeää myyntiä
- myyjä esittää paljon kysymyksiä ja pyrkii keskustelemaan asiakkaan kanssa
- asiakkaan kuuntelu on keskeisessä asemassa
- myyjä tarjoaa asiakkaalle erilaisia ostomahdollisuuksia ja etuja
- myyjä tiedostaa asiakkaan tarpeet

(Hersey 1988, Kairisto-Mertasen 2003, 78 mukaan).

Asiakassuuntautunutta myyntityyliä on syytä käyttää tilanteissa ja olosuhteissa, joissa sen käytöstä aiheutuvat kustannukset ovat saatavia hyötyjä pienemmät. Tällaisia tilanteita ovat seuraavat:

- Myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalle laajan valikoiman eri vaihtoehtoja ja myyjällä on riittävä ammattitaito niiden vaihtoehtojen valitsemiseksi, jotka kaikkein parhaiten tyydyttävät asiakkaan tarpeet
 - Asiakkaan ostotehtävät ovat tyypillisesti varsin monimutkaisia
 - Myyjällä on yleensä yhteistyöhakuinen suhde asiakkaisiinsa
 - Uusintaostot ovat myyjän liiketoiminnan menestykselle tärkeitä
- (Saxe & Weitz 1982, 344).

Avainasiakastoimintaa harjoittavassa yrityksessä asiakkuuspäälliköt toimivat usein tämäntyyppisissä olosuhteissa. Niinpä avainasiakastoimintaa implementoitaessa myyntijohdon on syytä varmistua siitä, että asiakkuuspäälliköiden myyntityylit ovat asiakassuuntautuneita. Jos ne eivät ole, on myyntityylejä lähdettävä viemään kohti suu-remppaa asiakassuuntautuneisuutta.

Koska asiakkuuspäällikkö pyrkii avainasiakastoiminnassa pitkäaikaisiin suhteisiin asiakkaidensa kanssa, hänen on syytä ymmärtää, että suhteiden aikaansaamiseksi tarvitaan paitsi asiakassuuntautunutta myyntityyliä, myös adaptiivista myyntityyliä (Guenzi ym. 2007, 121–133). Adaptiivisella myyntityylillä tarkoitetaan sitä, että myyjä muuttaa myyntikäyttäytymistään havaitsemansa asiakastilanteen mukaan. Käyttäytymistään myyjä voi muuttaa toimimalla eri lailla eri asiakkaiden kanssa, mutta myös vaihtamalla toimintatyyliänsä ollessaan vuorovaikutuksessa yhden asiakkaan kanssa ja havaitessaan tässä vuorovaikutustilanteessa syytä toimia eri tavalla (Weitz, Sujan & Sujan 1986, 174–191).

Tärkeintä adaptiivisen myyntityylin suhteen on tässä kohtaa huomata, että erityisesti suurten tilausten ollessa kyseessä, myyjän adaptiivisuuden aiheuttamat kustannukset ovat todennäköisesti saatavia hyötyjä pienemmät ja adaptiivisuus kannattaa, huolimatta siitä että myyjä saattaa joutua uhraamaan muutaman nopean kaupan esimerkiksi asiakastytyväisyyden tai tulevaisuuden myyntien parantamiseksi (Porter, Wiener & Frankwick 2003, 277). Tärkeää tämä on siksi, että avainasiakastoiminnassa asiakkuuspäälliköt hoitavat yleensä juuri avainasiakastoiminnalle tyypillisiä asiakkaita, jotka ovat siis suuria ja joiden arvo myyjäryitykselle on merkittävä (ks. Spencer 1999, 303). Näin ollen adaptiivinen myyntityyli on usein avainasiakastoimintaan kaikkein sopivin.

Sen lisäksi, että asiakkuuspäälliköiden on oltava myyntityyliltään adaptiivisia, on heidän osattava kehittyä ja vaihtaa toimintaansa muissakin tapauksissa. McDonald ja Rogers (1998, 112–113) esittävät, että asiakkuuspäällikön rooli vaihtelee vahvasti sen mukaan missä vaiheessa asiakassuhdetta tietty asiakkuus on.

2.2.2 Asiakkuuspäälliköltä vaadittavat taidot ja tehtävät

Pardo (1999, 282–283) esittää, että asiakkuuspäällikkö on erityisessä mahdollistajan asemassa kahden organisaation välillä. Tämä asema johtaa siihen, että asiakkuuspäälliköllä on kaikkein täsmällisin tieto asiakassuhteesta ja tämä tieto on koko avainasiakastoiminnan kannalta yksi tärkeimmistä asioista. Näin ollen, asiakkuuspäälliköstä tehtävänä on toimia tiedon kerääjän, prosessoijan, rikastuttajan ja uudelleenjakelijan ammatillisena. Tätä tehtävää asiakkuuspäällikkö hoitaa myös Pardon (1999, 282–283) mukaan kahden verkoston, yrityksen ulkoisen ja sisäisen, välillä. Ulkoiseen verkostoon kuuluu itse asiakas ja asiakkaan alihankkijat sekä mahdollisesti myös kilpailijat. Sisäiseen verkostoon kuuluvat kaikki asiakkuuspäällikön edustamasta yrityksestä saatavissa olevat resurssit. Ulkoisesta ja sisäisestä verkostosta koostuvaa asiakkuuspäällikön tehtäväkenttää voidaan tarkastella ajan tai paikan suhteen. Ajan suhteen asiakkuuspäällikön on hallittava keskipitkän- tai pitkän aikavälin ajattelutapa asiakassuhteeseen. Paikan suhteen taas asiakkuuspäällikön on tutustuttava asiakkaan toimintaan niin pääkonttorissa kuin tuotantolaitoksissa ja sivukonttoreissa, myös ulkomailla. Tällainen tehtäväkenttä voi olla laaja ja haastava, mutta asiakkuuspäällikön on pystyttävä toimimaan tehtäväkentällä pääroolin esittäjänä. Asiakkuustiimi voi tietysti toimia apuna tässä (Pardo 1999, 282–283).

Wotruba (1991, 4) esitteli jo vuonna 1991 viisi myyjän kehityksen vaihetta. Nämä ovat hankkija, suostuttelija, prospektien etsijä, ongelmanratkaisija ja (asiakassuhteen)jatkaja. Millman ja Wilson (1995, 9–21) pitivät näitä vaiheita suuntaa antavana kuvauksena myyjän suhdemarkkinoinnillisesta toimintastrategiasta, jossa myyjältä vaaditaan erilaisia taitoja ja jossa asiakkaiden tarpeita lähestytään eri tavalla. Tämän poh-

jalta he kehittävät kuusiportaisen asiakassuhteen vaihemallin. Samassa tutkimuksessa missä vaihemalli esitettiin, Millman ja Wilson (1995, 9–21) esittävät tutkimuksen perusteella luomansa neljä asiakkuuspäällikön roolia kuvaavaa tehtävää. Näistä ensimmäinen asiakkuuspäällikön tehtävä on olla vastuussa myynnin ja tuoton kasvattamisesta yhden tai useamman avainasiakkaan osalta. Toiseksi asiakkuuspäällikön on koordinoitava myyjäyrityksen kokonaistarjoomaa. Tällä tarkoitetaan, että asiakkuuspäällikön on huolehdittava siitä, mitä kokonaistarjoomasta voidaan osoittaa kullekin avainasiakkaalle. Kolmanneksi asiakkuuspäällikön on pystyttävä mahdollistamaan monitasoisten ja toimintojen rajat ylittävien vaihdantaprosessien onnistuminen. Viimeinen asiakkuuspäällikön roolia kuvaava tehtävä on edistää avainasiakastoiminnan toteutumista omassa yrityksessään (Millman & Wilson 1995, 9–21).

Brady (2006, 144–159) on tutkinut avainasiakastoiminnan implementoinutta suurta palveluyritystä. Tämän tutkimuksen tuloksena hän havaitsi, että asiakkuuspäälliköillä on ratkaiseva rooli välittäjänä oman yrityksensä ja yritysasiakkaan välillä. Asiakkuuspäällikön tehtävät kuvattiin Bradyn (2006, 144–159) tutkimassa yrityksessä virallisesti asiakkuuspäällikön toimenkuvassa ja epävirallisesti asiakkuuspäälliköiden itsensä toimesta. Asiakkuuspäällikön rooliin kuului kuusi kohtaa:

1. toimia tehokkaana asiakastiedon johtajana
2. luoda strateginen kumppanuussuhde asiakkaan kanssa
3. avustaa uusien ratkaisujen kehittämisessä asiakkaalle
4. toimia asiakkaan asianajajana ja ongelman paikallistajana omassa yrityksessään
5. neuvotella suurista sopimuksista asiakkaan kanssa
6. vaikuttaa oman yrityksen strategiseen suuntautumiseen tuotteiden ja ratkaisujen rakentamisen suhteen, asiakkaan hyväksi

(Brady 2006, 144–149).

Brady (2006, 144–159) painotti siis varsin samoja tehtäviä kuin esimerkiksi Millman ja Wilson (1995, 9–21) ja Pardo (1999, 282–283) edellä. Asiakkuuspäällikön on toimittava asiakkaan edustajana omassa yrityksessään, hänen on hallittava monimutkaistakin asiakastietoa ja pystyttävä toimimaan oman yrityksensä sisäisenä suostuttelijana sekä kyettävä asiantuntevasti rakentamaan yrityksen tarjoomasta asiakkaiden tarpeiden mukaisia kokonaisratkaisuja (Brady 2006; Millman & Wilson 1995; Pardo 1999).

Pystyäkseen hoitamaan nämä tehtävät menestyksekkäästi, toimimaan tehokkaasti varsin monimutkaisissa myyntitilanteissa ja ratkaistakseen asiakkaiden ongelmat, asiakkuuspäällikön on varmistettava pääsy oikeiden henkilöiden ja oikeiden tietojen luokse (Hutt & Walker 2006, 469–470). Asiakkuuspäällikön on siis saatava oman yrityksensä eri organisaatiotasolla työskentelevän henkilöstön tuki toiminnalleen. Cheverton (2004, 30–31) painottaa tämän lisäksi sitä, että asiakkuuspäällikön on pystyttävä vaikuttamaan myös asiakasyrityksen henkilöstöön usealla organisaatiotasolla. Mikäli asiakkuuspäällikkö tyytyy työskentelemään aina samojen, usein asiakkaan osto-osaston ostajien

kanssa, tulee hänestä varsin riippuvainen näistä henkilöistä. Lisäksi asiakkuuspäällikkö saattaa menettää monia yhteistyön mukanaan tuomia mahdollisuuksia, jos hän ei pyri porautumaan syvemmälle asiakkaan organisaatioon. Asiakkuuspäällikön tulisi päästä tekemisiin ainakin asiakkaan tutkimus & kehitys -yksikön työntekijöiden kanssa. Asiakkaan ideat uusista tuotteista tai palveluista syntyvät kuitenkin usein jo asiakkaan markkinointiosastolla. Niinpä asiakkuuspäällikön olisi pyrittävä verkostoitumaan jopa asiakkaan markkinointihenkilöstön kanssa. Näin tiivis porautuminen asiakkaan organisaatioon ei ole helppoa. Se voi kestää kauan, olla joskus tehottoman tuntuista ja turhauttavaa ajankäytön suhteen. Jotkut asiakkaat pelkäävät myös oman ydinosaamisensa ja kilpailuetunsa joutuvan asiakkuuspäällikön edustaman yrityksen käsiin, eivätkä päästä asiakkuuspäällikköä syvälle yritykseen. Cheverton (2004, 30–31) mainitsee porautumisen olevan kuitenkin varsin hyödyllistä. Asiakkuuspäällikkö voi auttaa asiakasta korottamaan tuotantoon päätyvien ideoiden prosenttiosuutta tuomalla asiakasyritykseen omaa tuotekehitysosaamistaan. Samalla asiakkuuspäällikön yrityksestä tulee asiakkaalle ainoa järkevästi valittavissa oleva yhteistyökumppani tietyn tuotteen tai palvelun suhteen. Asiakkuuspäällikkö oppii myös tuntemaan asiakkaan tarpeet paremmin. (Cheverton 2004, 30–31.)

Myös Hutt ja Walker (2006, 469–470) painottavat suhteiden rakentamisen tärkeyttä asiakkuuspäällikön tehtävänä. Asiakkuuspäälliköt toimivat ympäristössä, jossa suhteiden rakentamisen osaamisella niin oman yrityksen työntekijöiden kanssa, kuin asiakkaan edustajien kanssa, on merkittävä rooli. Mikäli asiakkuuspäällikkö onnistuu näissä suhteissa, pystyy hän usein täyttämään tehtävänsä ja rakentamaan asiakkaiden tavoitteet täyttäviä ratkaisuja. Lisäksi sitoutuminen tällaisiin suhteisiin kasvattaa asiakkuuspäällikön mainetta omassa yrityksessä ja sen myötä menestyminen myös tulevaisuudessa uusien asiakkaiden kanssa on usein helpompaa (Hutt & Walker 2006, 469–470).

McDonald, Millman ja Rogers (1997, 749) kysyivät tutkimuksessaan avainasiakas-toiminnan johtajilta, asiakkuuspäälliköiltä ja asiakkaiden edustajilta mitä asiakkuuspäällikön roolin vaatimia taitoja he pitivät tärkeinä. Seuraavat asiat mainittiin kaikkein useimmin. Asiakkuuspäällikön on oltava luotettava. Etenkin asiakkaat pitivät tätä varsin tärkeänä. Myös tuotetietous on tärkeää. Tätä asiaa nimenomaan asiakkaat pitivät oleellisena. Viestintä- ja kommunikointitaitoja pidettiin merkittävänä asiana. Näistä varsinkin esiintymistaidot ja sujuva verbaalinen ilmaisutapa mainittiin. Asiakkaat liittivät tähän vielä sen, että asiakkuuspäällikön tulee olla mukava ja henkilökemioiden tulee pelata hyvin yhteen. Asiakkuuspäällikön on ymmärrettävä asiakasyrityksen liiketoimintaympäristön piirteitä. Ilman tätä osaamista, ei asiakkuuspäällikkö välttämättä pysty ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Lopuksi mainittiin vielä myynti- ja neuvottelutaidot. Myynnin ei sinällään ajateltu vievän suurta osaa asiakkuuspäällikön ajasta ainakaan asiakassuhteen kypsemässä vaiheessa, ja asiakkaat eivät pitäneet myyntitaitoja kovin tärkeinä. Toisaalta avainasiakasjohtajat ja asiakkuuspäälliköt itse puolestaan olivat sitä

mieltä, että asiakkuuspäällikön tehtävä on lopulta kuitenkin hyödyttää omaa yritystään taloudellisesti ja asiakkuuspäällikkö, joka unohtaa myynnin tärkeyden epäonnistuu tehtävässään. (McDonald ym. 1997, 749.)

Asiakkuuspäälliköiden tehtävät vaihtelevat sen mukaan, miten pitkälle avainasiakastoiminta on yrityksessä edennyt ja millä tasolla asiakkuuspäälliköt ovat asiakassuhteissaan. Avainasiakassuhde kehittyy kuusiportaisen mallin mukaisesti. Tämän mallin avulla voidaan luonnehtia niin asiakkuuspäällikön tehtäviä kussakin mallin vaiheessa kuin myös tutkia johdon käyttäytymistä jokaiselle portaalla (Millman & Wilson, 1995, 9–21; McDonald & Rogers 1998, 112–113). Tässä keskitytään nimenomaan asiakkuuspäälliköiden tehtäviin eri vaiheissa. Chevertonin (2004, 48) mukaan asiakkuuspäällikön mahdollisesti tärkein tehtävä on juuri johdattaa asiakassuhteita kohti mallin ylintä yhteistoiminnan tasoa ja olla aina tietoinen siitä millä portaalla yksittäinen asiakassuhde parhaillaan on.

Mallin vaiheet ovat seuraavat:

1. Avainasiakastoiminnan esiaste
2. Avainasiakastoiminnan alkuvaihe
3. Avainasiakastoiminnan keskivaihe
4. Avainasiakastoiminnan partnerivaihe
5. Synerginen avainasiakastoiminta
6. Avainasiakastoiminnan lopettaminen

(Millman & Wilson 1995, 9–21).

Asiakkuuspäällikön ei välttämättä tarvitse muuttua vaiheiden mukana. Monesti esimerkiksi vanhemmat ja kokeneemmat asiakkuuspäälliköt hoitavat avainasiakastoiminnan alkuvaiheessa olevia asiakkaita, koska heillä on kokemusta siitä, miten saada tällaiset asiakkaat tuottaviksi nopeasti (McDonald & Rogers 1998, 113). Koska tässä tutkielmassa käsitellään avainasiakastoiminnan implementointia ja myyjän tehtäviä sen eri vaiheissa, jätetään mallin viimeinen askel, avainasiakastoiminnan lopettaminen, käsittelyn ulkopuolelle.

Avainasiakastoiminnan esiasteella oleva asiakas vaatii asiakaspäälliköltä aktiivisia toimia. Asiakkuuspäällikön on tutkittava asiakkaan taustat ja esitettävä pitkän aikavälin (3-5 vuotta) suunnitelma asiakkaan vakiinnuttamiseksi avainasiakkaaksi. Tässä vaiheessa asiakkuuspäällikön on oltava varsin perillä myös edustamansa palvelu- tai tuoteratkaisun sisällöstä. Asiakasyritykselle on pystyttävä kertomaan melko tarkasti miten juuri myyjäyrityksen tarjoama tuote voi tuoda asiakkaalle lisäarvoa ja kilpailuetua. Eri-tyisesti esiintymis- ja neuvottelutaidot ovat tässä vaiheessa tärkeitä. Asiakkuuspäällikön on saatava asiakasyritys vakuuttuneeksi siitä, että hän haluaa tyydyttää asiakkaan tarpeet yhtä paljon kuin oman yrityksensä tarpeet. Vaikka asiakkuuspäällikön toiminta tässä vaiheessa vaikuttaa varsin myyntisuuntautuneelta, on syytä muistaa, ettei asiakkuuspäällikkö koskaan harjoita nk. kovaa myyntiä, vaan toimintaa ohjaa pyrkimys

luoda pitkäaikaisia suhteita. Tämä on syytä selvittää myös asiakkaalle (McDonald & Rogers 1998, 113–114).

Kun asiakassuhde on edennyt alkuvaiheeseen, asiakkuuspäällikön tehtävät monimutkaistuvat. Ennen avainasiakastoimintaa monessa yrityksessä meneteltiin niin, että saatu asiakas siirrettiin projektipäällikön hoidettavaksi ja myyjä siirtyi seuraavaan asiakkaaseen. Näin ei avainasiakastoiminnassa voi olla. Asiakkuuspäällikön on hallittava sekä asiakkaan hankkiminen, että projektipäällikön rooli (McDonald & Rogers 1998, 113–114). Brady toteaa artikkelissaan, että tutkimassaan yrityksessä asiakkuuspäälliköt toimivat asiakkaan suuntaan single point of contact -periaatteella, eli asiakkuuspäälliköt hoitavat pääasiassa kaikki yhteen tai kahteen asiakkaaseen liittyvät tehtävät (Brady 2004, 146).

Tämän lisäksi asiakkuuspäällikön on usein hallittava teknisesti haastavia yksityiskohtia myymänsä tuotteeseen liittyen. Siksi asiakkuuspäällikön tärkeä tehtävä tässä vaiheessa on oman organisaation asiantuntijoiden suostuttelu yhteistyöhön asiakkaan hyväksi. Ihmisten johtamistaitoja vaaditaan paitsi oman organisaation sisällä, myös asiakasyrityksen suuntaan, jotta tarjotut ratkaisut saadaan implementoitua asiakkaan luona. Tämä taas vaatii asiakkaan kuuntelua. Vaikka aikataulut olisi laadittu realistisesti, odottavat asiakkaat ongelmiansa ratkeavan usein välittömästi. Asiakkuuspäällikön on pidettävä lupauksensa, vastattava nopeasti ongelmiin, vietettävä aikaa asiakkaan luona ja toimitettava lupaamansa ratkaisut aikataulussa. Lupauksien pitämistä on myös mitattava. Tärkeintä on kuitenkin saada asiakas ymmärtämään, että hän on tehnyt oikean ratkaisun päätyessään myyjäyritykseen. Jotta päästäisiin seuraavaan vaiheeseen, on tärkeää, että asiakkuuspäällikkö myös ymmärtää mikä motivoi asiakasta valitsemaan juuri myyjäyrityksen. Tätä motivaatiota kasvattamalla asiakas saadaan etenemään seuraavaan vaiheeseen (McDonald & Rogers 1998, 114–116).

Kun asiakassuhde etenee kuusiportaisen mallin mukaan, on myyjäyrityksen ansaittava asiakkaan luottamus, joka yleensä on vahva mallin viimeisillä portilla. Millmanin ja Wilsonin (1996, 12–13) mukaan luottamuksen merkitystä korostivat nimenomaan asiakasyrityksen edustajat, kun taas myyjäyrityksen edustajat painottivat sen merkitystä huomiota herättävän vähän. Luottamuksen syntyminen on avainasiakassuhteessa kuitenkin vahvasti tavoittelemisen arvoinen asia. Vahva luottamus voi auttaa suhdetta pysymään hengissä silloinkin, kun ongelmia ilmenee. Tämän seurauksena avainasiakastoiminnan keskivaiheessa asiakkuuspäälliköllä on paljon sosiaaliseen osaamiseen ja luottamukseen liittyviä tehtäviä. Asiakkuuspäällikön on päästävä syvemmälle asiakkaan organisaatioon ja opittava tarkasti tuntemaan asiakkaan tarpeet, jopa ennustamaan tulevia tarpeita. Tässä vaiheessa asiakkuuspäällikön on otettava vahva konsultin rooli, hänen on toimittava asiakkaan tarpeiden tulkitsijana sekä asiakkaan ystävänä (McDonald & Rogers 1998, 116–117; Millman & Wilson 1995, 9–21). Asiakkuuspäällikkö pyrkii suhteen tässä vaiheessa myös myymään lisää tuotteita tai palveluita asiakkaan eri osas-

toille. Moni asiakas ostaa kuitenkin samanaikaisesti aina useammalta toimittajalta, ja asiakas voi vaatia asiakkuuspäällikköä toimimaan yhdessä kilpailijoidensa kanssa jonkin asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Tämä vaatii varmasti sosiaalista osaamista ja luottamusta. Asiakkaita kiinnostaa avainasiakastoiminnan keskivaiheessa myös se, miksi heidän tulisi valita juuri kyseinen myyjäyryitys ”hovitoimittajakseen”. Jotta asiakkuuspäällikkö kykenisi vaikuttamaan asiakkaan päätökseen, on hänen osoitettava, kuinka tärkeänä hän asiakasta pitää. Ja onnistuakseen taas tässä, asiakkuuspäällikön pitää saada asioita tapahtumaan asiakkaan hyväksi omassa organisaatiossaan (McDonald & Rogers 1998, 116–117). Niinpä asiakkuuspäälliköllä on oltava riittävästi toimivaltuuksia, päätäntävaltaa ja auktoriteettia. Päätäntävallan määrä määrittää sen, ovatko asiakkuuspäälliköt riittävän valtuutettuja tekemään tärkeitä asiakassuhdetta koskevia päätöksiä. Tosin pelkällä asemaan perustuva valta ei riitä takaamaan asiakkuuspäälliköllä riittävää auktoriteettia oman yrityksensä osastojen koordinointiin (Georges & Eggert 2003, 7–14). Asiakuuspäällikkö tarvitsee osastojen väliseen koordinoimiseen sekä asemaan perustuvaa valtaa että asiantuntijuutta ja ammattitaitoa sekä näistä muodostuvaa valtaa (Lawrence & Lorsh 1969; Chonko & Burmap 1998, Georgesin & Eggertin 2003, 7–14 mukaan).

Jotta mallin viimeisillä tasoille päästäisiin, on myyjäyrytyksen otettava toimintaansa ohjaavaksi ajatukseksi asiakkaan toiminnan helpottaminen, asiakkaan auttaminen sekä asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen yhdessä (Millman & Wilson 1995, 9–21; Millman & Wilson 1999, 333). Avainasiakastoiminnan partnerivaiheessa myös asiakkuuspäällikön on luonnollisesti hallittava tällainen ajattelutapa. Tässä vaiheessa asiakkuuspäällikön tehtävät yltyvät strategiselle tasolle. Hänen on pystyttävä ohjaamaan asiakkaan liiketoimintaa markkinoiden uusien mahdollisuuksien mukaisesti käyttäen avuksi oman yrityksensä tarjoamia uusia huipputuotteita tai -palveluita. Lisäksi hänen on lisättävä yhteistoiminnan laatua sekä vähennettävä yhteistoiminnasta partnerille aiheutuvia kustannuksia. Jotta seuraavalle tasolle voitaisiin vielä nousta, on asiakkuuspäällikön osattava kehittää pitkän aikavälin suunnitelmia ja pystyttävä parantamaan yritysten välisiä prosesseja. (McDonald & Rogers 1998, 117.)

Asiakassuhteita kuvaavan mallin viimeisellä portaalla, synergisen avainasiakastoiminnan tasolla, asiakkuuspäällikön on syvällisesti osattava integroida yritysten prosesseja. Tämän tehtävän onnistumisen varmistamiseksi asiakkuuspäällikön tulee perinpohjaisesti ymmärtää, miten prosesseja suunnitellaan ja miten tietotekniikkaa voidaan hyödyntää. Koska toiminta tässä vaiheessa on melko monimutkaista, on toiminnan mittaaminen ja valvominen tärkeää ja osaavan asiakkuuspäällikön tehtävät muodostuvat tässä vaiheessa enää poikkeavien tapausten ratkaisemisesta. (McDonald & Rogers 1998, 118.)

Yhden asiakkuuspäällikön on lähes mahdotonta hallita asiakassuhdemallin eri portaiden tehtäviä. Asiakassuhteet, joissa asiakkuuspäällikkö hallitsee vain tuotetiedon ja

osaa myydä ja neuvotella, eivät yleensä yllä viimeisille tasoille. Toisaalta mallin ylimmillä tasoilla toimimaan kykenevät asiakkuuspäälliköt ja asiakkuuspäälliköt, jotka pysyvät pitämään suhteen tällä tasolla, ovat usein erittäin taitavia yritysjohtajia, joilla on kattavaa taloudellista, markkinoinnillista ja konsultoivaa osaamista sekä paljon valtaa niin omassa kuin asiakasyrityksessäänkin (McDonald & Rogers 1998, 118).

Yhteenvedoksi asiakkuuspäällikön varsin laajoista osaamisvaatimuksista käy hyvin Millmanin ja Wilsonin (1996, 19) artikkelissaan esittelemä Sonyn asiakkuuspäällikön tehtävää varten laadittu työpaikkailmoitus. Siinä kerrotaan, kuinka Sonyn etsimän asiakkuuspäällikön on oltava sinnikäs ja kunnianhimoinen neuvottelija, joka pystyy suostuttelutaidoillaan kääntämään asiakkaan oman ajatustapansa kannattajaksi ja samaan aikaan onnistuu rakentamaan vahvoja, pitkäaikaisia suhteita asiakkaaseen. Asiakkuuspäällikön on siis pystyttävä yhdistämään suoraviivainen, myynnillinen toimintatapa suhdemarkkinoinnilliseen, suhteita rakentavaan toimintatapaan.

2.2.3 *Asiakkuuspäällikön sitoutuminen*

Jotta uuden järjestelmän tai toimintatavan, tässä tapauksessa avainasiakastoiminnan implementointi onnistuisi, on jokaisen työntekijän organisaatiossa ymmärrettävä sen tavoitteet ja sitouduttava niihin. Uuden toimintatavan implementoinnin yhteydessä on erittäin tärkeää mitata sitä, miten yrityksen henkilöstö, avainasiakastoiminnan tapauksessa nimenomaan myyntihenkilöstö on omaksunut uuden järjestelmän ja sitoutunut siihen. (Monk & Wagner 2006, 182.)

Monk ja Wagner (2006, 182) ovat tutkineet toiminnanohjausjärjestelmien implementointia yrityksissä. He toteavat, että uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä suurin haaste on ihmisten mukaansaaminen ja ihmisten käsitysten muuttaminen uutta toimintatapaa tukevaksi. Niin toiminnanohjausjärjestelmien, jotka usein sisältävät myös asiakkuudenhallintajärjestelmän, kuin avainasiakastoiminnan tapauksessa kyse on suuresta muutoksesta organisaatiossa. Molemmissa yrityksen toimintatavat saattavat muuttua paljonkin. Monkin ja Wagnerin (2006, 182) toiminnanohjausjärjestelmien implementoinnissa havaitsemien ihmisten mukaansaamisen haasteiden voidaan olettaa olevan havaittavissa myös avainasiakastoimintaa aloitettaessa. Varsinkin, kun molemmat usein sisältävät asiakkuuksienhallintajärjestelmän implementoinnin.

Lassk, Marshall, Cravens ja Moncrief (2001, 291–302) ovat tutkineet nimenomaan myyntihenkilöstön sitoutumista ja sitä, miten sitoutumista voidaan mitata. He toteavat, että se, miten myyntihenkilöstö on sitoutunut työhönsä, on muuttunut viime aikoina huomattavasti. Myynnin henkilöstö ei enää sitoudu organisaatioon ja sen sisällä oleviin asioihin, vaan sitoutumisen kohteena ovat asiakassuhteet. Tämä sopii hyvin suhdemarkkinoinnilliseen ajattelutapaan ja sen myötä myös avainasiakastoimintaan.

Siinä, että myynnin henkilöstö ja asiakkuuspäälliköt sitoutuvat tiukasti asiakkaisiin, on olemassa myös haaste. Haaste syntyy siitä, että myyjän tai asiakkuuspäällikön vahvan asiakassuhdesitoutuneisuuden myötä heidän sitoutumisensa edustamaansa yritykseen on havaittu heikkenevän. Tilanne on sama myös toiseen suuntaan. Yritykset eivät sitoudu myynnin työntekijöihinsä. Tämä voi lisätä vaihtuvuutta ja asiakkuuspäälliköiden liikkumista asiakkaiden mukana yrityksestä toiseen. Tätä ei voida yrityksissä välttämättä pitää hyvänä asiana esimerkiksi siksi, että asiakkuuspäällikkö saattaa viedä mukanaan tärkeitä asiakkaita. Toisaalta yrityksillä on tarve löytää myyntihenkilöitä, jotka ovat vahvasti asiakasorientoituneita. Tällaisia henkilöitä pyritään löytämään siksi, että vahvasti asiakasorientoitunut henkilöstö pystyy luomaan yritykselle kilpailuetua suhteiden luomisen kautta. Tarkasteltaessa tätä vastakkainasettelua ymmärretään, miten tärkeää on tuntea oman myyntihenkilöstön ja asiakkuuspäälliköiden sitoutumisen taso. (Lassk ym. 2001, 291–302.)

Myös Capon (2001, 31–32) on todennut, että erityisesti myyntihenkilöstöstä ja asiakkuuspäälliköistä on huolehdittava avainasiakastoiminnan implementoinnissa. Sen lisäksi, että asiakkuuspäälliköt sitoutuvat avainasiakastoiminnassa vahvasti asiakkaaseen ja siksi usein vähemmän edustamaansa yritykseen, on kuitenkin varmistettava asiakkuuspäälliköiden riittävä sitoutuminen avainasiakastoimintaan. Tämä on erityisen haastavaa juuri myyntihenkilöstön ja asiakkuuspäälliköiden osalta, koska avainasiakastoiminnan aloittaminen vaikuttaa heidän tehtäviinsä kaikkein eniten. Asiakuuspäälliköiden sitoutumiseen vaikuttavia haasteita on esimerkiksi se, että avainasiakastoiminnan aloittaminen muuttaa asiakkuuspäälliköiden vastuualueita ja saattaa alkuun vähentää asiakkuuspäälliköiden mahdollisuutta vaikuttaa itse tehtäviinsä asiakkuuksien uusia myötä. Monesti asiakkuuspäälliköiden sitoutumista omaan yritykseen saattavat vaikeuttaa myös tehdyt muutokset yrityksen tuotanto-osastolla. Ongelmat syntyvät joko siitä, että vahvasti asiakkaaseen sitoutunut asiakkuuspäällikkö haluaisi toimittaa avainasiakkaalleen edelleen jotakin tuotetta, jonka tuotannosta asiakkuuspäällikön edustama yritys on päättänyt luopua. Toinen vaihtoehto on puolestaan se, että asiakkuuspäällikkö pyrkii kaikin keinoin tyydyttämään avainasiakkaansa tarpeet, tarjoamalla jotain sellaista, mitä myyjäyritys ei pystykään tarjoamaan. Näistä tilanteista seuranneet epäonnistumiset vaikuttavat asiakkuuspäälliköiden sitoutumiseen. Tällaiset ongelmat ovat usein parhaiten ehkäistävissä huolellisella avainasiakastoiminnan implementoinnin suunnittelulla.

Yhteenvedona asiakkuuspäällikön roolista voidaan todeta, että asiakkuuspäällikön toiminta vaikuttaa oleellisesti avainasiakastoiminnan onnistumiseen. Asiakuuspäälliköt ovat se henkilöstön osa, joka on tiiviisti tekemisissä asiakkaiden kanssa ja jonka ympärille avainasiakastoiminta perustuu. Avainasiakastoiminta vaatii asiakkuuspäälliköiltä tiettyjä ominaisuuksia ja tiettyjen uusien tehtävien oppimista. Myyntityyliltään ja ominaisuuksiltaan asiakkuuspäälliköiden tulee olla asiakassuuntatuneita ja adaptiivisia.

Asiakkuuspäälliköiden tehtäviin kuuluu tietyistä asiakkuuksista vastaaminen, ja asiakkuuspäälliköillä on yleensä asiakasyhteistyön mahdollistajan ja välittäjän rooli asiakkaan ja myyjäyrityksen välillä, sekä avainasiakastoiminnan puolestapuhujan rooli omassa organisaatiossaan. Lisäksi asiakkuuspäällikön on osattava rakentaa suhteita ja tunnettava asiakkaan liiketoimintaa. Asiakkuuspäällikön tehtävät myös vaihtelevat sen mukaan, missä vaiheessa asiakassuhde on. Yhden asiakkuuspäällikön voi olla vaikea osata suhteen eri vaiheissa vaadittavia tehtäviä. Avainasiakastoiminnan aloittamisen kaltaisen muutoksen myötä myös asiakkuuspäälliköiden sitoutuminen voi olla ongelma. Olisi tärkeää, että asiakkuuspäälliköt sitoutuisivat avainasiakastoimintaan. Usein tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuspäälliköiden on oltava vahvasti sitoutuneita myös asiakkaisiin.

2.3 CRM-järjestelmä avainasiakastoiminnan tukena

Asiakassuhteidenhallinta tai CRM on kirjallisuudessa määritelty monella tapaa. Monessa yhteydessä eri tutkijat ovat viitanneet Chenin ja Popovichin (2003, 672) määritelmään. Sen mukaan CRM on ihmisten, prosessien ja teknologian yhdistelmä, jonka tarkoituksena on ymmärtää asiakkaita ja johtaa asiakassuhteita keskittymällä asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakassuhteiden kehittämiseen.

Chenin ja Popovichin (2003, 672) määritelmä on varsin laaja ja yleinen. Myös Payne (2006, 18–23) toteaa, että CRM:n eli asiakassuhteidenhallinnan käsitettä on vaikea määritellä ja jopa yritysten sisällä on erilaisia määritelmiä siitä, mitä CRM on. CRM-määritelmät voidaan sijoittaa jatkumolle, jossa CRM on määritelty kapeasti operationaalisen tason tietojärjestelmän implementoinniksi tai toisessa ääripäässä strategiseksi asiakassuhteiden johtamiseksi. Payne (2006, 18–23) on lisäksi kuitenkin helpottanut CRM käsitteen ymmärtämistä asettamalla sen hierarkkisesti tietylle tasolle suhteessa asiakassuhdemarkkinointiin ja asiakkaiden hallintaan. Tässä hierarkiassa asiakkaiden hallinta on kaikkein käytännönläheisin termi, ja siinä keskitytään johtamaan operationaalisen tason suhteita asiakkaiden kanssa. Asiakassuhdemarkkinointi taas on kaikkein strategisimman tason käsite, asiakassuhteiden strategiseen johtamiseen liittyvä ajattelutapa. CRM sijoittuu hierarkiassa näiden väliin. Sekin on strategisen tason toimintatapa, jossa asiakassuhteita hallitaan käyttäen hyväksi teknologiaa. Knox, Maklan, Payne, Peppard ja Ryals (2003, 19) toteavat tarkennukseksi, että CRM yhdistää informaatioteknologian ja asiakassuhdemarkkinoinnin hyödyt.

Myös kapea-alaisempia määritelmiä CRM:stä on siis olemassa. Nguyen ym. (2007, 102) esittävät järjestelmälähtöisemmän määritelmän CRM:stä. He toteavat CRM:n olevan ennen kaikkea tietojärjestelmä, joka pyrkii seuraamaan asiakkaiden ja yrityksen välillä tapahtuvaa kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Tämän seurauksena myyjäyrityksen

työntekijät voivat heti saada järjestelmästä tietoa asiakkaista. Tällaista tietoa on esimerkiksi myyntihistoria, tiedot siitä, mitä palveluita asiakkaalle on tarjottu ja toimitettu sekä esimerkiksi vielä ratkaisematta olevat asiakkaan ilmoittamat ongelmat. (Nguyen ym. 2007, 102.)

Koska määritelmiä siitä mitä CRM tarkoittaa on paljon, on Paynen (2006, 22) mukaan tärkeää yleisesti hyväksytyyn määritelmän puuttuessa keskittyä valitsemaan tietty määritelmä ja jakamaan se kaikkien organisaation jäsenten kesken. Näin ollen CRM ymmärretään tässä tutkimuksessa strategisen tason käsitteenä, avainasiakastoiminnan suhteen siihen nivoutuvana, sitä helpottavana ja mahdollistavana työkaluna. Tästä eteenpäin käsitellään kuitenkin nimenomaan CRM-tietojärjestelmiä, joiden käyttöönoton lähtökohdan tulee toki olla strateginen, mutta joiden avulla hoidetaan avainasiakastoiminnan operationaalisia tehtäviä ja tuetaan avainasiakastoimintaa strategiana. CRM-järjestelmiä tarvitaan siis mahdollistamaan strategisten asiakkuuksien ja avainasiakastoiminnan johtamisen onnistuminen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 137–142.)

CRM-järjestelmän voidaan teknisesti toteuttaa pääasiassa kahdella tavalla. Perinteisempi tapa on client/server -ratkaisu, jossa esimerkiksi asiakkuuspäälliköiden tietokoneisiin asennetaan jokaiseen CRM-ohjelman client-versio. Client/server CRM-järjestelmä on usein tehokas ja joustava. Toinen vaihtoehto on selainpohjainen ratkaisu. Siinä asiakkuuspäällikkö käyttää CRM-ohjelmistoa selaimella internetin välityksellä. Tämä ratkaisu on huomattavasti halvempi, se on nopea implementoida eikä edellytä pitkän ajan sitoutumista esimerkiksi palveluntarjoajan huolto- ja tukitoimintoihin. (McKenzie 2001, 151.)

Kirjallisuudessa toistuu usein CRM-kolmijako teknologias-toiminnallisten ominaisuuksien ja sovelluksien mukaisesti. Tässä kolmijaossa erotetaan *operationaalinen CRM*, johon kuuluu asiakkaaseen yhteydessä olevien operatiivisten liiketoimintaprosessien, kuten tilaustenhallinnan ja asiakaspalvelun automatisointi sekä myyntihenkilöstön automatisointi (sales force automation, SFA). Myyntihenkilöstön automatisoinnilla tarkoitetaan myynnin rutiinitehtävien, kuten asiakaskontaktien seurannan automatisointia. Näin myyjille vapautuu enemmän aikaa myyntityöhön. Toisena osana kolmijaossa on *analyttinen CRM*, joka taas sisältää asiakastiedon varastoinnin. Tästä asiakastiedosta voidaan tuottaa erilaisia raportteja ja tulkita asiakkaita. Kolmanneksi mainitaan *kollaboratiivinen- tai yhteistyö CRM*. Tällä tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välisen kommunikaation automatisointia, eli pääasiassa esimerkiksi sellaisia viestintäkanavia kuten internet, sähköposti tai jokin portaali. Lisäksi on olemassa erillisiä partnerisuhteiden johtamiseen käytettäviä sovelluksia (partner relationship management, PRM). (Crosby & Johnson 2001, 10–11; Chen & Popovich 2003, 675–676; Greenberg 2004, 48–49.)

2.3.1 CRM-järjestelmän hyödyt avainasiakastoiminnassa

Nguyen ym. (2007, 102–106) toteavat, että CRM-järjestelmä voi auttaa luomaan yritykselle kilpailuetua kolmella tavalla. Se helpottaa lisäämään asiakkaiden uskollisuutta, asiakkaita voidaan palvella muita paremmin ja yksilöllisemmin ja kolmanneksi osaamisen ja tiedon jakaminen onnistuu helposti.

Chen ja Popovich (2003, 673–675) puolestaan toteavat, että CRM-järjestelmien hyödyt syntyvät pääasiassa kahdesta päätekijästä, siitä, että asiakastietoa pystytään jakamaan koko organisaatioon ja siitä, että voidaan implementoida uutta innovatiivista teknologiaa ja hyödyntää sitä. Tiedon jakaminen mahdollistaa erittäin korkean tason asiakaspalvelun, tuo lisää myyntimahdollisuuksia, helpottaa tarjoaman kohdentamista segmentoiduille asiakkaille, joiden tavat ja preferenssit voidaan tuntea entistä paremmin. Myös asiakaspalvelupisteiden ja puhelinpalvelun tehokkuus paranee. Innovatiivinen tietotekniikan hyödyntäminen taas mahdollistaa personoidun asiakasviestinnän, auttaa asiakkaiden analysoinnissa ja vähentää esimerkiksi perinteisten asiakastyytyväisyyskyselyiden tekemisen tarvetta. Lisäksi CRM-järjestelmät auttavat merkittävästi avainasiakastoiminnan kannalta äärimmäisen tärkeässä asiassa, asiakassuhteiden luonnissa ja niiden ylläpitämisessä. (Chen & Popovich 2003, 672–682.)

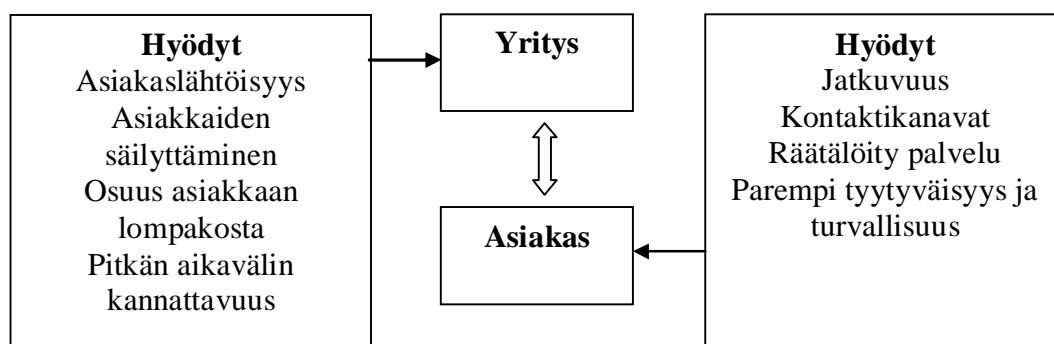
Myös Storbacka ym. (2000, 137) pitävät edellä sekä Chenin ja Popovichin (2003, 672–682) että Nguyenin ym. (2007, 102–106) mainitsemaa asiakastiedon jakamista yrityksessä CRM-järjestelmän tuomana suurena hyötynä. Heidän mukaansa avainasiakastoiminnassa tarvitaan tietoa asiakkaasta ja on tärkeää kehittää tukijärjestelmiä, jotka varmistavat sen, että jokaisessa asiakaskohtaamisessa myyjäyrityksen henkilöstöllä on riittävät tiedot asiakkuudesta ja sen tavoitteista. CRM-järjestelmät varmistavat lisäksi, että asiakkaan kokemukset ovat kaikissa kohtaamisissa ja kanavissa saumattomia. (Storbacka ym. 2000, 137–140.)

Asiakastiedot ovat kiistatta ydinasia ja hyöty CRM-järjestelmissä. Yksittäisille asiakkuuspäälliköille hyödyt ovat usein varsin konkreettisia, ja myös asiakkuuspäälliköt voivat siis CRM-järjestelmän avulla saada tietoa asiakkaista. Tämä tieto on esimerkiksi tietoa toimituksista ja tilauksista. Lisäksi CRM-järjestelmissä voidaan yleensä laatia tarjouksia, tehdä hinnoittelua tai seurata myynnin tuloksia. Myös asiakkuussuunnitelmat eli se, mihin tietyn asiakkaan kanssa pyritään, ovat löydettävissä CRM-järjestelmästä. Lisäksi näitä suunnitelmia voidaan päivittää ja jakaa. Vaikka hyödyt ovat konkreettisia, on silti tärkeää, että niistä kerrotaan henkilöstölle. On tärkeää, että henkilöstölle voidaan esittää selkeitä määrällisiä tuloksia. Tämä helpottaa avainasiakastoiminnan implementointia siten, että henkilöstö hyväksyy avainasiakastoiminnan kannattavana investointina. (Storbacka ym. 2000, 139–151.)

CRM-järjestelmät tuovat myös selkeitä määrällisesti esitettävissä olevia taloudellisia hyötyjä. CRM-järjestelmien avulla voidaan pienentää kustannuksia toimimalla opera-

tionaalisesti tehokkaammin esimerkiksi myyntihenkilöstön ajankäytön suhteen (Monk & Wagner 2006, 67). Kuten huomattiin, prosessien sopeuttamista haittaa avainasiakastoiminnassa henkilöstön pelko tehokkuuden huononemisesta. CRM-järjestelmä voi auttaa tässä ja mahdollistaa prosessien sopeuttamisen avainasiakkaiden mukaan. Lisäksi CRM-järjestelmät lisäävät tuottoa, koska asiakkaita voidaan segmentoida ja löytää näin parempia myyntimahdollisuuksia. Myös yrityksen suorituksen mittaaminen helpottuu CRM-järjestelmän myötä. (Monk & Wagner 2006, 67.)

Vaikka CRM-järjestelmän tuomat asiakastiedon jakamisen mahdollisuudet nostetaan kirjallisuudessa usein tärkeimmiksi hyödyiksi, esittävät Zikmund, McLeod Jr. ja Gilbert (2003, 6–10) useita muita CRM-järjestelmän tuomia hyötyjä, jotka vaikuttavat olevan avainasiakastoiminnan kannalta varsin keskeisiä. Nämä hyödyt on jaettu erikseen hyötyihin asiakkaille ja hyötyihin yrityksille (Kuvio 2).



Kuvio 2 CRM-järjestelmän tuomat hyödyt yrityksille ja asiakkaille (Zikmund ym. 2003, 6 mukaillen)

Koska tässä tutkimuksessa näkökulma on myyjäyrityksen, keskitytään nimenomaan hyötyihin yrityksen kannalta. CRM-järjestelmän asiakkaille tuomat hyödyt on silti hyvä tuntee. CRM-järjestelmä voi auttaa yritystä kehittymään entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tämä sopii avainasiakastoimintaan, ja on sen onnistumiseksi oikeastaan välttämätöntä. Mitä asiakaslähtöisemmin yritys toimii, sitä tyytyväisempiä ja luottavaisempia asiakkaat ovat, ja sitä useammin asiakkaat esimerkiksi suosittelvat yritystä muille. Asiakkaiden säilyttäminen on uusien hankkimista huomattavasti kannattavampaa ja yksi avainasiakastoiminnan lähtökohdista. CRM-järjestelmä voi auttaa avainasiakastoimintaa harjoittavaa yritystä myös saavuttamaan suuremman osuuden asiakkaidensa ostoista. CRM-järjestelmä mahdollistaa ristikkäismyynnin (cross-selling) sekä kokonaisuuksien tai asiakkaiden tarpeiden mukaisten palvelupakettien myynnin asiakkaille. Pitkän aikavälin kannattavuus puolestaan on seurausta sitä edeltävästä kolmesta muusta hyödystä, jotka vähentävät kustannuksia ja lisäävät tuottoja. (Zikmund ym. 2003, 6–8.)

Pelkästään hyötyjen tunnistaminen ei välttämättä kuitenkaan riitä. Vaikka CRM-järjestelmät helpottavat yrityksen suorituksen mittaamista, myös CRM-järjestelmän tuo-

mia hyötyjä on mahdollista mitata. Knox ym. (2003, 262–265) viittaavat Ryalsin, Knoxin ja Maklanin (2000) esittämään listaan siitä, miten CRM-järjestelmän hankkimista investointina ja tämän investoinnin kannattavuutta voidaan mitata. Näitä mittauskeinoja voidaan niiden sisällön vuoksi hyödyntää myös CRM-järjestelmän avainasiakastoimintaan tuomien hyötyjen arvioimiseen. Hyötyjä mitattaessa voidaan tarkastella ensinnäkin sitä, miten asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden säilyttäminen on CRM-järjestelmän myötä parantunut. Ongelmatonta tämä ei ole, sillä esimerkiksi asiakastyytyväisyys ei ole taloudellinen mittari ja sen yhdistäminen taloudellisiin lukuihin on varmasti vaikeaa. Lisäksi voidaan esimerkiksi havaita, että asiakkaiden valituksia tulee odotettua enemmän, mutta tämä voi toisaalta johtua siitä, että on otettu käyttöön CRM-järjestelmä, joka mittaa niitä. Toiseksi voidaan arvioida, miten koko yrityksen kannattavuus on kehittynyt CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä. Myös tämä on erittäin vaikeaa, sillä ei voida tietää mitä olisi tapahtunut, jos CRM-järjestelmää ei olisi-kaan. Kolmantena mittauskeinona on asiakkaiden kannattavuuden arviointi, joka on nykyään varsin suosittu keino CRM-järjestelmien tuomien hyötyjen arvioinnissa. Lisäksi voidaan vielä mitata CRM-järjestelmään sijoitetun pääoman tuottoa (ROI). Myös tämän arviointikeinon suhteen on tosin vaikeaa mitata sitä, miltä osin tietyt vaikutukset johtuvat juuri CRM-järjestelmästä. (Ryals. ym. 2000, Knoxin ym. 2003, 262–265 mukaan.)

2.3.2 CRM-järjestelmän haasteet avainasiakastoiminnan kannalta

CRM-järjestelmien mukanaan tuomat hyödyt, CRM-järjestelmien suuri suosio investointina, CRM-järjestelmämarkkinoiden kasvu sekä suuri kasvupotentiaali etenkin yritystenvälisillä markkinoilla puhuvat CRM-järjestelmän puolesta (Rigby, Reichheld & Schefter 2002, 101–102; Zikmund ym. 2003, 162–163). Silti suuri osa, jopa 80 % CRM-projekteista epäonnistuu (Mäntylä 2007, Tietoviikko 23.2.2007, 13). Epäonnistuminen voi joissain tapauksissa olla yritykselle erittäin huono asia. Sen lisäksi, ettei CRM-järjestelmä tuokaan kaivattua kannattavaa kasvua, voi CRM-projektin epäonnistuminen jopa heikentää yrityksen pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Rigby ym. 2002, 102.) Tämä on puolestaan avainasiakastoiminnan kannalta erittäin epäedullista.

Vaikka CRM-järjestelmästä on paljon hyötyä avainasiakastoiminnassa, on pidettävä mielessä, ettei asiakkuuksienhallintajärjestelmäkään automaattisesti ratkaise yrityksen ongelmia taika-amuletin tavoin (Markus & Benjamin 1997, 55). Jotta CRM-järjestelmää voitaisiin todella hyödyntää avainasiakastoiminnan implementoinnissa, on tunnistettava mitä haasteita CRM-järjestelmä asettaa avainasiakastoiminnalle.

Ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa, on yrityksessä tunnistettava asiakkuusstrategia. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen on tiedettävä, mitä asiakkaita halutaan tavoitella ja mitä piirteitä näillä asiakkailla on. Lisäksi asiakkaiden segmentointia ja seg-

menttien kokoa on mietittävä. (Knox ym. 2003, 44.) Toki mikäli yrityksessä on ennen CRM-järjestelmän hankkimista aloitettu avainasiakastoiminta, on näitä asioita varmasti usein jo mietitty sen yhteydessä. Mikäli asiakkuusstrategiaa ei ole, on vaarana, että CRM-järjestelmää ei tuekaan avainasiakastoimintaa. Myös Gurău, Ranchhod ja Hackney (2003, 199–203) ovat havainneet yhteyden CRM-järjestelmän ja asiakkuusstrategian välillä. Heidän tutkimuksensa mukaan on niin, että CRM-järjestelmä on välttämätön askel asiakaskeskeisen strategian, kuten avainasiakastoiminnan aloittamisessa.

Rigby ym. (2002, 102) pitävät CRM-projektin epäonnistumisen taustalla olevana syynä johdon väärää yleistä olettamusta siitä, että CRM-järjestelmä on ohjelmistotyökalu, joka käyttöönoton jälkeen automaattisesti hoitaa yrityksen asiakassuhteita ja toteuttaa avainasiakastoimintaa. Haasteena myös heidän mukaansa on, että CRM-järjestelmä otetaan käyttöön ennen kuin on luotu strategiat siitä, miten asiakkuuksia hallitaan ja segmentoidaan. Tämä puhuu sen puolesta, että avainasiakastoiminta on syytä aloittaa ennen CRM-järjestelmän hankkimista.

Kun CRM-järjestelmä hankitaan tukemaan avainasiakastoimintaa, on henkilöstön tiedettävä, miten sitä voidaan hyödyntää. Croen (2001) (Xun, Yenin, Linin & Choun (2002, 450–451 mukaan) toteaa, että CRM-järjestelmien käyttöönotossa on huomioitava asiakkaiden ja henkilöstön informoiminen järjestelmään liittyen sekä yrityksen osastojen välisen kommunikaation edesauttaminen. Mikäli informointi on puutteellista, eikä CRM-järjestelmää osata hyödyntää, voi järjestelmästä tulla este avainasiakastoiminnan implementoinnille. Chalmetan (2006, 1022–1023) mukaan CRM-järjestelmää käyttöönotettaessa on kehitettävä erityinen kommunikaatiosuunnitelma, johon sisältyy projektin koko tarkoitus. Tämä tarkoitus on viestittävä organisaatiolle, jotta kaikki tietäisivät, mistä lähdetään ja mitä kohti ollaan menossa, ja jotta tiedettäisiin miten tavoitteet on missäkin vaiheessa saavutettu. CRM-järjestelmiä käyttöönotettaessa on hyvä rakentaa myös tiimejä, jotka ajavat muutosta eteenpäin organisaatiossa. (Chalmeta 2006, 1022–1023.) Informoimalla henkilöstöä riittävästi, jokainen organisaation jäsen voi ymmärtää, miten CRM-järjestelmä helpottaa avainasiakastoiminnan implementointia.

Yrityksen johdon rooli CRM-järjestelmän käyttöönoton kaltaisissa suurissa muutoksissa on äärimmäisen tärkeä. Johto voi tehdä CRM-järjestelmän käyttöönotossa paljon virheitä ja asettaa siten avainasiakastoiminnan implementoinnille huomattavia haasteita. Ensinnäkin voi olla, että johdolta puuttuu riittävä kunnianhimo ja tieto siitä, miten CRM-projekti viedään menestyksekkäästi läpi. (Knox ym. 2003, 11–14.) Johto voi hankaloittaa CRM-järjestelmän käyttöönottoa myös siten, ettei se kiinnitä riittävästi huomiota CRM-projektiin ja CRM-järjestelmään. Tämä ongelma ilmenee niin, ettei johto täysin ymmärrä CRM-järjestelmän merkitystä, ei sitoudu CRM-järjestelmään, eikä ymmärrä millaisia odotuksia CRM-järjestelmää käyttävillä tärkeimmillä ryhmillä on järjestelmän suhteen. (Shah 2002, Zikmundin ym. 2003, 163 mukaan.)

Toisaalta johto itse kohtaa CRM-järjestelmän suhteen muutosjohtamisen haasteen. Henkilöstön innostus uudesta, kenties tehokkaammasta järjestelmästä ja työtavasta voi nopeasti vaihtua käyttöönoton vastustamiseksi. (Zikmund ym. 2003, 168.) Itse asiassa Rigbyn ym. (2002, 104) mukaan 87 % CRM-järjestelmien käyttöönoton ongelmista liittyi riittämättömään muutoksen johtamiseen ja vain 4 % ohjelmistoon liittyviin ongelmiin. On selvää, että myös avainasiakastoiminnan implementoinnissa kohdataan muutosvastarintaa. Mikäli muutosvastarinta on CRM-järjestelmän suhteen suurta, on avainasiakastoiminnan implementointi entistä vaikeampaa.

Johdon on otettava CRM-järjestelmän käyttöönotossa aktiivinen rooli myös siksi, että sen on jo ennen järjestelmän hankkimista pystyttävä todentamaan CRM-järjestelmän yhteys strategiaan ja siihen, miten avainasiakastoiminnassa oleelliset seikat, kuten pitkänajan kannattavuus, pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen ja asiakaslähtöisyys saavutetaan. Lisäksi ensin johdon ja sitten heidän kauttaan muun henkilöstön on ymmärrettävä CRM-järjestelmän mukanaan tuomat muutokset yrityksen prosesseihin jo ennen järjestelmän käyttöönottoa. (Kennedy ym. 2006, 256–268.)

Kun yritykseen hankitaan CRM-järjestelmän avainasiakastoiminnan tueksi, on Chalmetan (2006, 1015–1024) mukaan kysymys suuresta muutoksesta, siirtymisestä uuteen tietojärjestelmään. On selvää, että tällainen muutos voi aiheuttaa haasteita avainasiakastoiminnalle. Vaikka yrityksessä ei varsinaisesti siirryttäisikään vanhasta tietojärjestelmästä uuteen, on yrityksessä varmasti ollut tietty tapa tai järjestelmä, jonka avulla asiakkaita ja asiakassuhteita on hoidettu myös ennen CRM-järjestelmää. Olkoonkin, että tämä järjestelmä tai tapa tarkoittaisi vain tilausten ja tarjousten vastaanottamista puhelimella tai faksilla ja niiden kirjaamista tilausviikkoon. (Chalmeta 2006, 1015–1024). Romney, Steinbart ja Cushing (1997, 375–376) ovat tutkineet laskentatoimen ja kirjanpidon tietojärjestelmiä ja niiden osalta siirtymistä vanhasta järjestelmästä uuteen. Heidän esittämiään siirtymistapoja voidaan niiden sisällön vuoksi soveltaa myös CRM-järjestelmän tapauksessa ja tilanteissa, joissa vanha järjestelmä tosiaan olisi muutakin kuin jokin tietojärjestelmä. Romney ym. (1997, 375) toteavat, että vanhasta järjestelmästä voidaan siirtyä uuteen neljällä eri tavalla ja että siirtyminen vaatii jokataapauksessa merkittäviä muutoksia esimerkiksi menettelytapojen, laitteistojen ja ohjelmistojen sekä tallennetun tiedon suhteen. Siirtymisprosessi on valmis, kun uudesta järjestelmästä on tullut rutiininomainen tapa toimia. On selvää, että toinen siirtymistapa aiheuttaa enemmän haasteita avainasiakastoiminnan implementoinnille, kuin jokin toinen tapa.

Ensimmäinen siirtymistapa on, että vanhan järjestelmän käyttö lopetetaan välittömästi, kun uuden järjestelmän käyttö aloitetaan. Tämä on mahdollista, jos vanhasta järjestelmästä ei tarvitse säilyttää mitään tai uusi on täysin erilainen. Epäonnistumisen riski on kuitenkin tässä tavassa korkea. *Toiseksi* voidaan käyttää vanhaa ja uutta järjestelmää samanaikaisesti jonkin aikaa. Tämä on suosittu siirtymistapa, koska yrityksillä on yleensä ollut ongelmia järjestelmien vaihtamisessa ja tämä tapa vähentää virheitä. Toi-

saalta tapa on kallis ja työläs, koska samoja asioita voidaan joutua tekemään kahteen kertaan. *Kolmanneksi* vanha järjestelmä voidaan korvata uudella vähitellen siirtymällä uuteen asteittain. Tämän tavan avulla voidaan ensin implementoida tiettyjä uuden järjestelmän osia, kunnes uusi järjestelmä on täydellinen. Tämä tapa tosin vie paljon aikaa. *Neljännessä* tavassa järjestelmä otetaan käyttöön vain tietyssä osassa organisaatiota, esimerkiksi tietyssä alueellisessa myymälässä. Kun havaitut ongelmat on tässä myymälässä ratkaistu, otetaan järjestelmä käyttöön koko yrityksessä. Tässä tavassa ongelmat kohdistuvat vain pieneen osaan yritystä ja uuden järjestelmän käyttöä voidaan harjoitella todellisessa ympäristössä. Huono puoli tässäkin tavassa on se, että aikaa kuluu paljon ja usein tarvitaan vanhaa ja uutta järjestelmää yhdistävää tekniikkaa. (Romney ym. 1997, 375–376.) Näistä neljästä siirtymistavasta vanhan toimintatavan tai järjestelmän korvaaminen kertaheitolla uudella järjestelmällä ei Kennedyn ym. (2006, 265) mukaan ole CRM-järjestelmän suhteen sopivin tapa.

Avainasiakastoiminnassa voi CRM-järjestelmän suhteen olla haasteellista myös se, että Rigbyn ym. (2002, 108–109) mukaan CRM-järjestelmää käytetään usein asiakkaiden liialliseen kontaktointiin. Vaikka asiakkuuspäälliköt pystyvät CRM-järjestelmän avulla kontaktoimaan asiakkaita laajalti, ei asiakkaita tule pakottaa liian tiiviiseen asiakassuhteeseen. Myös Knox ym. (2003, 11–12) painottaa, että voi olla haasteellista käyttää CRM-järjestelmää asiakassuhteiden johtamiseen asiakkaiden, ei yrityksen etujen mukaisesti. Tämä tosin ei ole suuri haaste, mikäli yrityksessä on sisäistetty avainasiakastoiminnan periaatteet.

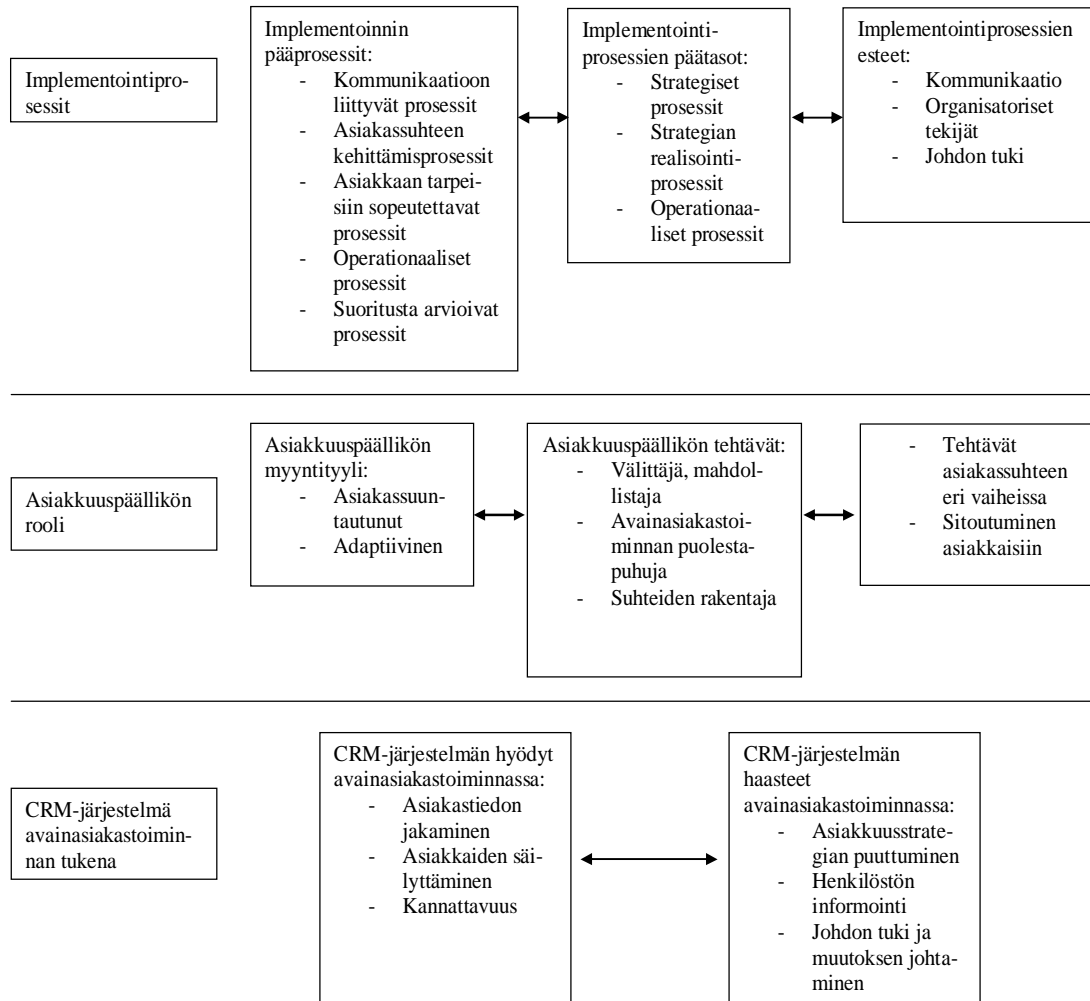
Storbacka ym. (2000, 137–148) on esittänyt CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyviä käytännön tason esteitä. Mikäli CRM-järjestelmän kanssa kohdataan paljon tällaisia käytännön tason esteitä, voivat nämä esteet vaikeuttaa myös avainasiakastoiminnan implementointia. Koska asiakastietoa on yrityksessä paljon, on CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä analysoitava mitä tietoja halutaan tallentaa ja mitä ei. Valinnan tulee perustua siihen, mitä tietoa päätöksenteossa tarvitaan. Tiedon määrästä huolimatta sen kerääminen voi olla vaikeaa. Yrityksen on siksi CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä luotava toimintakulttuuri, jossa asiakkuuspäälliköt ovat motivoituneita tallentamaan oikeita ja riittäviä tietoja järjestelmään. Myös CRM-järjestelmän on oltava sellainen, että asiakastietojen päivittäminen palvelun yhteydessä on helppoa ja asiakastietoja voidaan kerätä järjestelmällisesti. Jos tietoja ei syystä tai toisesta kerätä, on CRM-järjestelmä otettu käyttöön turhaan, eikä se tue avainasiakastoimintaa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että mikäli yrityksessä pidetään johtoa myöden mielessä millaisia hyötyjä CRM-järjestelmän avulla voidaan saavuttaa sekä vältetään CRM-järjestelmien avainasiakastoiminnan implementoinnille aiheuttamia esteitä, voi CRM-järjestelmä olla erinomainen työkalu avainasiakastoiminnassa. Järjestelmä voi auttaa merkittävästi pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisessa ja kannattavuuden parantamisessa, koska sen avulla voidaan jakaa asiakastietoa. Jotta CRM-järjestelmä ei vaikeut-

taisi avainasiakastoiminnan implementointia, on yrityksen henkilöstöä informoitava siitä, mitä CRM-järjestelmällä tavoitellaan ja mitä hyötyjä se voi yritykseen tuoda. CRM-järjestelmät tuovat muutosta, ja tätä muutosta on CRM-järjestelmien käyttöönotossa osattava johtaa. Johdon on myös sitouduttava CRM-järjestelmään. CRM-järjestelmää tulee lisäksi edeltää asiakkuusstrategia, eikä järjestelmää saa ottaa käyttöön vain siksi, että se on trendi markkinoilla. (Ramsey 2003, Nguyenin ym. 2007, 111 mukaan.) Lopuksi on muistettava, että teknologia on CRM-järjestelmien ja avainasiakastoiminnan mahdollistaja, ei niiden ohjaaja. (Rigby ym. 2002, 109.)

Kuvioon 3 on vielä tiivistetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteitä voidaan tarkastella viiden implementoinnin pääprosessin tai kolmen päätason suhteen. Selvitettäessä asiakkuuspäällikön roolia avainasiakastoiminnan aloittaneessa yrityksessä, on syytä ymmärtää millaista myyntityyliä, millaisia taitoja ja tehtäviä sekä millaista sitoutumista asiakkuuspäälliköltä vaaditaan. CRM-järjestelmien suhteen pyritään ymmärtämään niitä hyötyjä, joita järjestelmän avulla voidaan saavuttaa avainasiakastoiminnassa. Myös CRM-järjestelmien haasteet avainasiakastoiminnan kannalta on syytä tietää.

Tutkielman tarkoitus on kuvata avainasiakastoiminnan implementoinnin keskeisimmät haasteet b-to-b yrityksissä avainasiakastoiminnan prosessien, myyntihenkilöstön ja CRM-järjestelmän kannalta.



Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimusta tehdessään tutkija joutuu tekemään paljon tutkimukseen liittyviä valintoja ja päätöksiä. Tämä koskee myös tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmiä valittaessa ei yleensä voida puhua siitä, mikä olisi oikea ja mikä väärä menetelmä ja mitä menetelmää käyttämällä päästäisiin parempiin tai huonompiin tuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 114–115.) Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kannalta sopivimmat valinnat tutkimuksen toteutuksen ja menetelmien suhteen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut tehtiin case-yritys DNA Palveluiden Lounais-Suomen yritysmyyntin yksikössä ja fyysisesti haastattelut toteutettiin Turussa, Raisiossa ja Raumalla. Noin 45 minuuttia kestäneisiin teemahaastatteluihin valittiin seitsemän DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikön asiakkuuspäällikköä, joille on avainasiakastoiminnan aloittamisen yhteydessä nimetty tietyt asiakkaat sekä yksi henkilö, jonka tehtävänimike oli järjestelmäpäällikkö. Tämän haastateltavan tehtäviin ei niinkään kuulunut varsinainen myynti vaan yritysratkaisujen räätälöinti suurasiakkaille. Osa haastatelluista asiakkuuspäälliköistä on vastuussa suurasiakkaista, osa pääasiassa PK-sektorin asiakkaista ja osalla asiakkaat ovat tasaisesti sekä pieniä että suuria. Haastateltuihin asiakkuuspäälliköihin kuului myös asiakkuuspäälliköiden myyntiryhmän johtaja, joka tosin myös itse oli vastuussa nimetyistä asiakkuuksista. Jako suurasiakkaita ja PK-sektorin asiakkaita hoitaviin asiakkuuspäälliköihin voi auttaa luomaan kuvaa siitä, eroavatko avainasiakastoiminnan implementoinnissa havaitut haasteet esimerkiksi erikokoisia asiakkaita hoitavien asiakkuuspäälliköiden välillä.

3.1 Tutkimusstrategia

Hirsjärven ym. (2004, 123) mukaan termillä tutkimusstrategia tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, eli sitä, mikä on tutkimuksen menetelmällinen lähestymistapa. Menetelmällisen lähestymistavan valinta riippuu siitä, mikä on tutkimuksessa tutkittava ongelma. Tämän tutkielman tutkimusongelma on siis *kuvata avainasiakastoiminnan implementoinnin keskeisimmät haasteet b-to-b yrityksissä avainasiakastoiminnan prosessien, myyntihenkilöstön ja CRM-järjestelmän kannalta*. Tarkoituksena on kuvata erityisesti DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikön avainasiakastoiminnan implementointia ja pyrkiä syvällisesti ymmärtämään käyttöönoton haasteita juuri DNA:n tapausta hyväksikäyttäen. Eskolan (1998, 61) mukaan nimenomaan kvalitatiivinen lähestymistapa pyrkii jonkin tietyn tapahtuman kuvaamiseen ja tietyn toiminnan tai ilmiön ymmärtämiseen. Tästä syystä menetelmällinen lähestymistapa tässä tutkielmassa on kvalitatiivinen tutkimus. Eskola ja Suoranta (1998, 61) vah-

vistavat lisäksi vielä Hirsjärven ym. (2004,123) toteamusta siitä, että tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät tulee valita tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaan.

Vaikka edellä määritellään tutkimusstrategian tarkoittavan tutkimuksen menetelmällistä lähestymistapaa, eri tutkijat käyttävät kirjallisuudessa eri määritelmiä siitä, miten käsite tutkimusstrategia tulisi määritellä ja mitä sen alle esimerkiksi kuuluu. (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2004, 123–126; Järvinen & Järvinen 2000, 7.) Tässä tutkimuksessa menetelmällinen lähestymistapa määritellään Hirsjärven ym. (2004, 123–126) mukaan, ja todetaan, että tutkimusstrategia puolestaan valitaan tietyn menetelmällisen lähestymistavan sisällä.

Tutkimusstrategioita on tyypitelty monella eri tavalla. Tietynlaiset tyypittelyt kuitenkin toistuvat muita useammin. Kolmeksi perinteiseksi tutkimusstrategiaksi Hirsjärvi ym. (2004, 125–126) mainitsevat kokeellisen (eksperimentaalisen) tutkimuksen, kvantitatiivisen survey-tutkimuksen ja tapaustutkimukseen. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksessa taas kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja tapaustutkimuksessa kyseessä on yksityiskohtainen, intensiivinen tieto yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 125–126.) Eri tutkijat ovat usein viitanneet myös Yinin (2003, 1) määritelmään, jonka mukaan tapaustutkimus on nimenomaan yksi tutkimusstrategioista.

Kun valitaan tapaustutkimus tutkimusstrategiaksi, keskitytään ymmärtämään jonkin tietyn yksittäisen tapahtuman dynamiikkaa (Eisenhardt 1989, 534). Kuten tutkimusongelman yhteydessä huomataan, pyritään myös tässä tutkielmassa löytämään nimenomaan niitä haasteita, joita avainasiakastoiminnan implementoinnissa on havaittavissa DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikön kontekstissa tai yksittäisessä tapauksessa. Yinin (2003, 1–2) mukaan tapaustutkimuksen avulla päästään ymmärtämään monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä, kuten tässä case DNA Palvelut Lounais-Suomen yksikön kautta sitä, miksi jokin asia avainasiakastoiminnan implementoinnissa on yrityksen henkilöstön näkökulmasta haasteellista. Gummesson (1991, 76) toteaa lisäksi, että tapaustutkimuksen avulla voidaan tarkastella prosesseja, kuten tässä avainasiakastoiminnan implementointiprosesseja, kokonaisuutena omassa ympäristössään ja pyrkiä ymmärtämään niitä. Lisäksi Alloway (1977) on Gummessonin (1991, 76) mukaan todennut, että tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa yrityksen johto on tulosten vastaanottajana ja joissa johdon pitää implementoida tulokset yritykseen. Koska tämän tutkimuksen tulokset raportoidaan yhteistyöyrityksen johdolle, ja voidaan olettaa, että he pyrkivät myös implementoimaan tuloksia sovellettavin osin omaan yritykseensä, on tapaustutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi varsin perusteltua.

Tässä tutkielmassa menetelmälliseksi lähestymistavaksi on siis valittu laadullinen tutkimus. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu ja aineiston analyysimetodina teemoittelu.

3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen vastakkainasettelu ei ole hyödyllinen, kun tarkastellaan tutkimuksen hyvyttä tai huonoutta. Laadullisen eli kvalitatiivisen ja määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen rajat eivät aina ole selkeät. (Eskola & Suoranta 1998, 13–14.)

Myös Hirsjärvi ja Hurme (2004, 21) ovat sitä mieltä, että näiden tutkimustraditioiden asettaminen vastakkain ei enää nykyään ole järkevää. On silti paljon seikkoja joiden suhteen näitä kahta tutkimusstrategiaa voidaan verrata. Vertaaminen on tarpeen, jotta voidaan tehdä tarvittava valinta siitä, kumpi näistä valitaan käytettäväksi tutkimuksessa. Tässä luvussa vertaillaan aluksi lyhyesti kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, jonka jälkeen tarkastellaan kvalitatiivista tutkimusta hieman tarkemmin.

Uusitalon (1991, 79) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eroavat ainakin siinä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on verbaalista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on taas esitettävissä numerollisessa muodossa. Kvalitatiivisella tutkimuksella on myös vahva asema liiketaloustieteissä yrityshallinnossa ja markkinoinnissa.

Paitsi tutkimusaineisto, myös oletukset tutkijan ja tutkittavan suhteesta tekevät eroa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välille. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen. Kvalitatiivisessa lähestymistavassa tutkimuksen kohde ja tutkija puolestaan ovat keskenään vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 23.)

Tutkimusstrategiaa valittaessa sekä vertailtaessa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusstrategia sopivuutta omaan tutkimukseen, voidaan tutustua myös kahteen eri tapaan tehdä johtopäätöksiä, induktiiviseen tapaan ja deduktiiviseen tapaan (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2004, 25; Eskola & Suoranta 1998, 14; Ghauri & Grønhaug 2002, 13). Kun johtopäätöksiä tehdään induktiivisesti, perustuvat ne empiirisiin havaintoihin. Induktiivinen prosessi on siis faktojen havainnoimista teorian luomiseksi. Induktiivisen prosessin kohdalla on syytä huomata, ettei siinä koskaan voida olla täysin varmoja tehdyistä johtopäätöksistä. Näin on, koska johtopäätökset perustuvat tiettyihin empiirisiin havaintoihin. Joskus satoihin havaintoihin perustuvat johtopäätöksetkin voivat olla vääriä. Deduktiivisessa johtopäätösten teossa johtopäätökset vedetään loogisen päättelyn perusteella. Siinä kerätään faktoja, jotta voitaisiin hyväksyä tai hylätä muuttujien välisiä suhteita kuvaavia hypoteeseja. Deduktiivisessa johtopäätösten teossa johtopäätösten ei

välttämättä tarvitse olla totta, kunhan ne ovat loogisia. (Ghuri & Grønhaug 2002, 13–15). Induktiivisessa prosessissa edetään siis yksityiskohtaisesta yleiseen ja deduktiivisessa yleisestä yksityiskohtaiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–97). Induktiivinen prosessi on perinteisesti liitetty kvalitatiiviseen tutkimukseen ja deduktiivinen kvantitatiiviseen (Eskola & Suoranta 1998, 14).

Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että siinä tehdään johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista, asetetaan hypoteeseja ja tehdään numeerista mittaamista. Usein laaditaan myös tarkkoja koehenkilöiden valinta- ja otantasuunnitelmia. Lisäksi aineisto saatetaan muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Päätelmien teko perustuu tilastolliseen analysointiin ja tuloksia voidaan kuvailla esimerkiksi käyttämällä prosenttitaulukoita. (Hirsjärvi ym. 2004, 131.) Myös Alasuutarin (1995, 34) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa argumentoidaan lukujen ja tilastollisten yhteyksien avulla. Usein testataan riippumattoman muuttujan vaikutusta riippuvaan muuttujaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen tapauksessa on kyse usein klassisesta kontrolloidusta koejärjestelystä. Tutkimuksen tekijä määrittelee määrällisessä tutkimuksessa perusjoukon ja otoksen. Kaiken kaikkiaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkimusyksiköiden välisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen. (Alasuutari 1995, 34–37.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohta on erilainen. Tilastollisia todennäköisyyksiä ei voida käyttää, koska usein tutkittavien yksiköiden määrä on varsin rajallinen, eikä ole järkevää tehdä esimerkiksi niin monta haastattelua, että yksilöiden välisistä eroista saataisiin tilastollisesti merkitseviä. Myöskään yksittäisten haastattelujen, vaikkakin ne ovat erillisiä tutkimusyksiköitä, suhteen argumentointia ei voida rakentaa yksilöiden eroihin eri muuttujien suhteen. (Alasuutari 1995, 38.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että yritettäisiin todentaa väittämiä tai totuuksia, jotka ovat jo olemassa. Laadullista tutkimusta leimaa vahvasti myös se, että tutkimus on lähes aina subjektiivista. Siihen, mitä perinteisessä mielessä ymmärretään objektiivisuudella, ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä päästä. Tämä johtuu siitä, että tutkija ja se, mitä tiedetään kietoutuvat kiinteästi toisiinsa. Niinpä laadullisen tutkimuksen tulokseksi saadaan ehdollisia selityksiä, jotka liittyvät tiettyyn aikaan tai paikkaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Näiden piirteiden lisäksi laadullista tutkimusta leimaa hypoteesittomuus. Tilastotieteissä pyritään usein etukäteen muodostamaan tutkimushypoteesit ja testaamaan niitä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole lukkoonlyötyjä ennakkoolettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Toki tutkijan aiemmat kokemukset aina vaikuttavat havaintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija oppii tutkimuksen aikana. Hypoteesittomuus ei silti tarkoita, ettei tutkijan kannattaisi etukäteen yrittää arvella ja ymmärtää, mitä analyysi voi tuoda tullessaan. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20). Laadullisessa tutkimuksessa on usein kuitenkin niin, että hypoteeseja ei

todisteta, vaan ne keksitään aineiston perusteella (Kaplan 1964; Eskolan & Suorannan 1998, 20 mukaan).

Myös se, millainen tutkimuksen tarkoitus on luonteeltaan, ohjaa tutkimuksen menetelmällisen lähestymistavan valintaa. Tutkimuksen tarkoitus voi olla luonteeltaan jokin näistä neljästä: *kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava* tutkimus. Yhteen tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus, ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen mennessä eteenpäin. Kartoittavassa tutkimuksessa etsitään uusia tapoja ymmärtää jotakin asiaa, selvitetään vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehitetään hypoteeseja. Selittävässä tutkimuksessa puolestaan etsitään ongelmille syy-seuraus -suhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista ja ennustava tutkimus taas ilmiöitä seuraavia ihmisten toimintoja tai tapahtumia. Mikään näistä vaihtoehdoista ei suoraan sulje pois tiettyä lähestymistapaa, mutta osaan niistä sopii esimerkiksi laadullinen lähestymistapa muita tapoja paremmin. (Hirsjärvi ym. 2004 129–130.)

Tämä tutkielma on luonteeltaan kuvaileva, koska tutkielmassa dokumentoidaan avainasiakastoiminnan keskeisiä piirteitä ja prosesseja sekä pyritään kuvaamaan avainasiakastoiminnan implementoinnin keskeisimmät haasteet prosessien, henkilöstön ja CRM-järjestelmän kannalta. Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii hyvin luonteeltaan kuvailevaan tutkimukseen (Hirsjärvi 2004, 129–130). Niinpä edellä esitettyjen perusteluiden lisäksi huomataan, että tämän tutkimuksen tapauksessa laadullinen lähestymistapa on sopivin.

3.1.2 Tapaustutkimus

Kirjallisuudessa on siis tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen suhteen useita käsitteitä siitä, miten nämä termit suhtautuvat toisiinsa. Tapaustutkimus ymmärretään siis esimerkiksi Hirsjärven ym. (2004, 125) perusteella laadullisen tutkimuksen kanssa samaksi asiaksi, tai ainakin niin että kysymys on vain eri nimikkeistä, joita on käytetty eri aikoina. Vaikka termi kvalitatiivinen tutkimus sisältää useita merkityksiä, toteavat Hirsjärvi ym. (2004, 153), että tapaustutkimus kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja tai haaroja sisältävään listaan. Tämä vaikuttaa selkeämmältä jaottelulta ja sitä käytetään myös tässä tutkimuksessa. Se myös tukee myös tässä tutkimuksessa valittua käsitteiden tasojen määrittelyä, jonka mukaan kvalitatiivinen tutkimus on tutkimuksen menetelmällinen lähestymistapa ja tapaustutkimus puolestaan siihen sisältyvä tutkimusstrategia.

Tapaustutkimuksessa valitaan yksi tai korkeintaan muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. ”Tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa, osasto, tulosityksikkö, esi-kunta.” (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Tähän tutkielmaan on tapaukseksi valittu DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikkö eli yksi tietty tapaus. Myös

Järvisen ja Järvisen mukaan case-tutkimuksessa voidaan tarkastella yhtä tai useampaa tapausta. He toteavat, että tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelminä ovat yleensä kysely, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö. (Järvinen & Järvinen 2000, 78). Tässä tutkimuksessa käytetään haastattelua.

Tapaustutkimuksen ainutlaatuinen vahvuus syntyy siitä, että sen avulla on mahdollista käsitellä varsin monipuolista aineistoa. Tällaista aineistoa ovat esimerkiksi erilaiset dokumentit, haastattelut ja havainnot. Tapaustutkimus on sopivin tutkimusstrategia, kun halutaan vastata kysymyksiin ”miten” tai ”miksi”. (Yin 2003, 8–9.)

Sen lisäksi, että case-tutkimuksessa erotetaan toisistaan yksittäisen tapauksen tai moneen tapauksen tutkiminen, on Yin (2003, 39–46) lisännyt tähän vielä kaksi muuta tapaa hahmottaa case-tutkimusta. Nämä tavat ovat holistinen (holistic) ja upotettu (embedded) tutkimus. Molempia näistä voidaan käyttää sekä yksittäisen tapauksen että usean tapauksen tutkimuksissa. Holistisessa tutkimuksessa analyysiyksiköitä on vain yksi, olkoon kyse sitten yhdestä tai useasta tapauksesta. Upotetussa tutkitaan useampia analyysiyksiköitä esimerkiksi organisaatiossa eri osastoja. (Yin 2003, 39–46). Tämä tutkimus on holistinen tutkimus.

Yksittäisen tapauksen valitseminen on Yinin (2003, 40) mukaan perusteltua, kun uskotaan, että tietty tapaus, tässä esimerkiksi tietty yritys ja sitä tutkimalla saatu tieto voi edustaa tutkittua asiaa yleisemmin, esimerkiksi kaikkien tietyn toimialan yritysten kesken. Tässä DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikköä tutkimalla voidaan olettaa saatavan tietoa yritystenvälisillä markkinoilla toimivien yritysten avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteista.

Yin (2003, 10–11) jatkaa vielä, että case-tutkimusta on myös kritisoitu monella tavalla. Tapaustutkimuksen ongelmana on pidetty esimerkiksi sitä, kuinka yhdestä tapauksesta voidaan tehdä yleistyksiä. Lisäksi case-tutkimusten on usein todettu kestävän liian kauan ja tuottavan tuloksena suuria, vaikeastiluettavia dokumentteja. Case-tutkimuksen kritiikkiin on esimerkiksi Yinin (2003, 10–11) esittämällä tavalla kuitenkin pystytty vastaamaan. Myöskään muilla tutkimusmenetelmillä tehdyt yksittäiset tutkimukset eivät välttämättä oikeuta yleistyksiin koko populaatiosta, vaan tapaustutkimuksen, kuten muidenkin tutkimustenmenetelmien osalta tarvitaan useampia tutkimuksia ennen kuin voidaan todella yleistää. Toisaalta case-tutkimuksen kesto ja vaikeasti luettavat dokumentit eivät enää nykyisin ole ongelma. Ennakkoluulot pitkästä kestosta ovat usein peräisin siitä, että case-tutkimus sekoitetaan etnografiseen tiedonkeruumenetelmään, joka vaatii usein pitkän kenttätutkimuksen. (Yin, 2003, 10–11.)

3.2 Tiedonkeruumenetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto tulee kerätä niin, että pystytään ymmärtämään tutkimuskohdetta. Siksi on vaikea antaa tarkkaa määritelmää esimerkiksi siitä, miten laaja aineisto tulisi kerätä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi haastateltavien määrää. Siksi on tärkeää muistaa ottaa huomioon aineiston keräämiseen kuluva aika ja muut voimavarat. (Hirsjärvi ym. 2004, 168–174). Tähän tutkimukseen on valittu kahdeksan haastateltavaa ja yhden haastattelun kesto on noin 45 minuuttia. Näitä ratkaisuja voidaan pitää ajankäytöllisesti tutkimuksen laajuuteen verrattuna sopivina. Kun valitaan esimerkiksi haastateltavia tutkimukseen, ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole tapana puhua otoksesta, vaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tämä johtuu siitä, että tilastollisia yleistyksiä ei yritetäkään tehdä, vaan pyritään saamaan tietoa jostain ilmiöstä tai etsimään uusia tarkastelutapoja tapahtumiin. Jo muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada varsin merkittävää tietoa ja päästä tutkimaan yksityiskohtia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58–59.)

Aineiston keräämisessä on syytä ottaa huomioon tiettyjä seikkoja. Ensimmäkin se, kerätäänkö aineisto itse vai onko se valmiina? Tämän tutkimuksen tapauksessa valmista aineistoa ei ole. Tutkimuksen kohde on syytä myös määrittää. Avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteet ovat tässä tutkimuksen kohteena. Informanteina käytetään yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköitä. Myös tutkimuksen aikaulottuvuus on päätettävä. Tämä tutkielma toteutetaan poikittaistutkimuksena, jossa ei seurata jonkin ilmiön kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Aineiston kerääminen vaatii yleensä melko paljon aikaa ja siksi aloittelevan tutkijan on syytä välttää menetelmiä, jotka vaativat pitkän koulutuksen tai joissa aineiston kerääminen vie kohtuuttoman kauan. (Hirsjärvi ym. 2004, 166–168.)

Huolimatta siitä, mikä on tutkimuksessa käytettävä tutkimusstrategia, neljää aineistonkeruun perusmenetelmää voidaan käyttää. Nämä neljä perusmenetelmää ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentit. Myös tiedonkeruumenetelmien on sovelluttava tutkimuksen ongelman ratkaisemiseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 174–181). Tässä tutkimuksessa menetelmäksi on valittu haastattelu. Myös dokumentteja pyrittiin saamaan tutkimuksen aineistoksi. Kyseeseen olisivat tällöin tulleet yhteistyöyrityksen yhteistyössä asiakkuuksien johtamiseen keskittyneen konsulttiyrityksen kanssa laatima asiakkuuksien johtamisen käsikirja sekä muu yhteistyöyrityksen konsulttiyritykseltä saama materiaali. Materiaalia ei kuitenkaan voitu liikesalaisuuksien vuoksi hyödyntää. (Kuusela, puhelinkeskustelu 14.11.2007.) Yhteistyöyrityksen esittelyssä käytetyt perustiedot on saatu yrityksen omasta esittelymateriaalista sekä keskusteluista yhteistyöyrityksen yhteishenkilöiden kanssa. Tätä aineistoa on käytetty tutkimuksessa haastatteluiden lisäksi.

Aineistoa kerätessä ja sen kokoa määriteltäessä on syytä tunnistaa myös aineiston kylläntymisen eli saturaation käsite. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa on riittävästi,

kun esimerkiksi uuden haastateltavan mukaan ottaminen ei enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja kerätty aineisto riittää tuomaan esiin sen tiedon mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Tässä tutkimuksessa kahdeksan haastateltavaa vaikutti sopivalta määrältä, koska viimeisissä haastatteluissa haastateltavat toivat esiin paljon asioita, jotka tutkija oli huomannut jo edellisissä haastatteluissa. Silti viimeisistäkin haastatteluista löytyi muutama mielenkiintoinen aspekti. Voidaan siis olettaa että aineiston keräämisessä päästiin lähelle saturaatiopistettä. Toisaalta haastateltavien määrän määrittäminen myös yhteistyöyritys.

3.2.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelua käytetään paljon laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelun idea on selkeä. ”Kun haluamme tietää jotain ihmisestä – mitä hän ajattelee, minkälaisia motiiveja hänellä on jne. – niin miksi emme kysyisi sitä häneltä suoraan?” (Eskola & Suoranta 1998, 85.) Eskola & Suoranta (1998, 86–87) jatkavat, että haastattelut voidaan jakaa neljään haastattelutyyppeihin. Näitä ovat *strukturoidu haastattelu*, *puolistrukturoidu haastattelu*, *teemahaastattelu* ja *avoin haastattelu*.

Strukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös lomakehaastatteluksi ja siinä kysymysten muotoilu ja järjestys eivät vaihtelee, vaan ne esiintyvät samanlaisina kaikille haastateltaville. Strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoidu haastattelu on muuten samanlainen kuin strukturoitukin, mutta vastausvaihtoehdot ei ole valmiina ja vastaajat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on ennalta määrätty, mutta kysymysten tarkka muoto puuttuu. Avoin haastattelu on lähellä tavallista keskustelua. Kaikkia teemoja ei avoimessa haastattelussa välttämättä käydä läpi. Joskus puhutaan myös syvähaastattelusta, jolla yleensä tarkoitetaan, että samaa henkilöä haastatellaan avointa haastattelua käyttäen useamman kerran. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Vaikka edellä esitettiin haastatteluiden jako neljään eri haastattelutyyppeihin, voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 47–48) mukaan ajatella, että teemahaastattelu on puolistrukturoidu menetelmä. Tämä johtuu siitä, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Teemahaastattelu on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua.

Haastattelut voidaan toteuttaa käytännössä yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelu on näistä yleisemmin käytetty ja se sopii paremmin myös aloittelevan tutkijan menetelmäksi. Ryhmähaastattelut käyvät moneen tilanteeseen ja niitä voidaan käyttää jos halutaan esimerkiksi tarkastella ihmisten kollektiivisia käsityksiä tietystä asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 61). Tässä tutkimuksessa käytetään yksilöhaastatteluja, koska tarkastellaan sitä, millaisia haasteita yksittäiset asiakaspäälliköt löytävät tehtävästään.

Haastattelun valitsemisessa tiedonkeruumenetelmäksi on sekä hyviä että huonoja puolia. Hyviin puoliin lukeutuu joustavuus ja se, että aineiston keruuta voidaan säädellä vastaajia myötäillen. Vastaajat voidaan usein myös tavoittaa jälkeinpäin, mikäli tarvitaan lisäinformaatiota tai täydennystä. Huonona puolena on se, että haastattelut vievät paljon aikaa. Lisäksi haastatteluun sisältyy yleensä lukuisia haastattelijasta ja haastateltavasta johtuvia virhelähteitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 194–195.)

Haastattelu on sopivin tiedonkeruumenetelmä tässä tutkimuksessa, koska sen avulla saadaan syvällistä tietoa monitahoisesti. Haastateltaviksi valittujen asiakkuuspäälliköiden voidaan olettaa olevan hyviä informanteja kuvattaessa avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteita. Asiakkuuspäälliköt ovat läheisesti tekemisissä avainasiakas-toiminnan kanssa ja implementoinnin voidaan olettaa vaikuttavan heidän toimintaansa. Myös tutkijan resursseihin ja yhteistyöyrityksen toiveisiin verrattuna haastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä

3.2.2 *Teemahaastattelu*

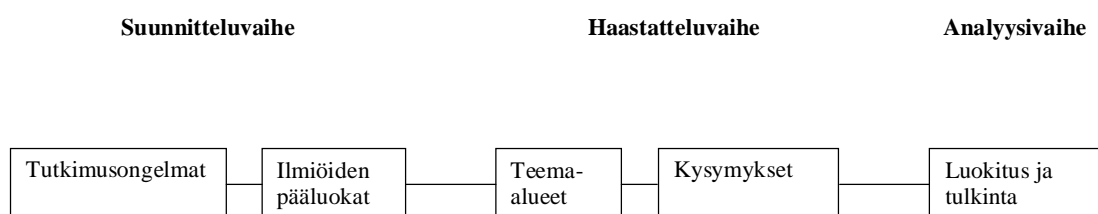
Teemahaastattelun suosio perustuu Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan kahteen seikkaan. Ensinnäkin sen avoin muoto johtaa siihen, että haastateltava voi puhua varsin vapaasti, josta puolestaan seuraa se, että vastaukset edustavat vastaajaa itseään varsin hyvin. Toiseksi teemat auttavat jäsentämään vastauksia ja varmistavat sen, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat asiat. Teemahaastattelu on määriteltävissä varsin selvästi. Siinä tutkija määrää kysymykset, jotka kuuluvat tiettyjen, kaikille vastaajille samojen teemojen alle. Vastaaja vastaa kysymyksiin omin sanoin, mutta vastausjärjestys saattaa vaihdella. (Eskola & Suoranta 1998, 86; Koskinen ym. 2005, 104.)

Teemahaastattelu perustuu Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 47) mukaan kohdennettuun haastatteluun. Kohdennetulla haastattelulla on tiettyjä ominaispiirteitä. Ensinnäkin haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, toiseksi tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavaa ilmiötä, ja mielestään siinä tärkeitä osia, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän tutkimuksen perusteella tutkija on yleensä päätenyt joihinkin olettamuksiin. Kolmanneksi tutkija laatii haastattelurungon ja lopulta haastattelussa mielenkiinto suunnataan vastaajien subjektiivisen kokemuksiin tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.)

Kun tarkastellaan näitä ominaispiirteitä, joihin teemahaastattelu pohjautuu, huomataan, että tämän tutkimuksen kannalta ne ovat varsin sopivia ja siksi myös teemahaastattelu on sopiva valinta tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi. Haastateltavat ovat siirtyneet DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikön strategian mukaisesti tuotelahtoisesta toiminnasta asiakaslähtöiseen ja kokeneet tämän tilanteen. Lisäksi tämän tutkimuksen tutkija on ennen aineiston keräämistä tutustunut tutkittavaan ilmiöön,

avainasiakastoimintaan, ja erotellut sitä osiin sekä hahmotellut avainasiakastoiminnan prosesseja ja avainasiakastoimintaa kokonaisuutena. Tutkija on laatinut myös teema-haastattelurungon, jonka avulla tutkimuksessa pyritään selvittämään asiakkuuspääliiköiden subjektiivisia kokemuksia avainasiakastoimintaan siirtymisestä.

Teemahaastattelurunkoa laadittaessa ei ole tehty yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueuuttelo, joka perustuu tutkimuksen teoriasta esiin nouseviin ilmiöiden pääluokkiin. Nämä ilmiöiden pääluokat kuvaavat samalla tutkimuksen teoreettisia peruskäsitteitä, mutta ovat tutkimusongelmia yksityiskohtaisempia. Teemat ohjaavat haastattelua ja niitä tarkennetaan edelleen kysymyksillä, jotka siis voivat vaihdella haastateltavien kesken, teemojen pysyessä silti kaikille haastateltaville samoina (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66–67.) Kuvio 4 kuvaa sitä, miten teemat muodostetaan ja miten ne sijoittuvat suhteessa tutkimuskokonaisuuteen.



Kuvio 4 Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 67)

Kun tutkija hankkii empiiristä aineistoa, hän joutuu miettimään, miten kerätä havaintoja teoreettisista käsitteistä ja miten teorian käsitteet voidaan kääntää haastateltavien ymmärtämälle arkikielelle. Tätä prosessia kutsutaan tutkimuksen operationalisoinniksi. Prosessi toistuu vastakkaiseen suuntaan, kun havaintoja käännetään teorian kielelle aineiston analyysin jälkeen. Tutkimuksen teoreettiset käsitteet saavat operationaalisen muotonsa esimerkiksi kyselylomakkeessa, tässä tapauksessa tutkimuksen teemarungossa. (Eskola & Suoranta 1998, 74–79). Tästä syystä seuraavaa taulukkoa siis kutsutaan tutkimuksen operationalisointitaulukoksi. Taulukossa 4 on kuvattu, miten juuri tässä tutkimuksessa ilmiöiden pääluokkien perusteella muodostetut, aineiston keräämistä ohjaavat teemahaastatteluiden teemat ovat yhteydessä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi taulukosta selviää miten teemat jakautuvat tutkimuksen osaongelmien suhteen ja mihin kysymyksiin teemoilla pyritään vastaamaan.

Taulukko 3 Tutkimuksen operationalisointi

<i>Tutkimuksen osaongelmat</i>	<i>Pääkäsitteet</i>	<i>Haastatteluiden teemat</i>
Osaongelma 1: Millaisia prosesseja avainasiakastoiminnan implementointiin liittyy ja mitä ongelmia avainasiakastoiminnan implementointiprosesseissa voi esiintyä?	Implementoinnin pääprosessit: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaatioon liittyvät prosessit • Asiakassuhteen kehittämisprosessit • Asiakkaan tarpeisiin sopeutettavat prosessit • Operationaaliset prosessit • Suoritusta arvioivat prosessit Implementointiprosessien päätasot: <ul style="list-style-type: none"> • Strategiset prosessit • Strategian realisointiprosessit • Operationaaliset prosessit Implementointiprosessien esteet: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaatio • Organisatoriset tekijät • Johdon tuki 	<i>Teema 1:</i> Avainasiakastoiminnan implementointiprosessit ja niiden esteet
Osaongelma 2: Mitä asiakkuuspäälliköiltä vaaditaan yrityksessä, joka on aloittanut avainasiakastoiminnan?	Myyntityylit: <ul style="list-style-type: none"> • Asiakassuuntautunut • Adaptiivinen Asiakkuuspäällikön tehtävät: <ul style="list-style-type: none"> • Välittäjä, mahdollistaja • Puolestapuhuja • Suhteiden rakentaja Tehtävät asiakassuhteen eri vaiheissa Asiakkuuspäällikön sitoutuminen	<i>Teema 2:</i> Asiakkuuspäällikön myyntityyli <i>Teema 3:</i> Asiakkuuspäällikön uudet tehtävät
Osaongelma 3: Miten asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) tukee avainasiakas-toimintaa?	Hyödyt: <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastiedon jakaminen • Asiakkaiden säilyttäminen • Kannattavuus Haasteet: <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuusstrategian puuttuminen • Henkilöstön informointi • Johdon tuki ja muutoksen johtaminen 	<i>Teema 4:</i> CRM-järjestelmän tuomat hyödyt <i>Teema 5:</i> CRM-järjestelmän käyttöönotto ja siinä ilmenneet haasteet

Teeman 1 avulla pyritään selvittämään, millainen on avainasiakastoiminnan implementointiprosessi DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikössä ja mitä esteitä proses-

sisä on ollut. Teema 2 vastaa siihen millaisia myyntityylejä yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköillä on ja ovatko ne sopivia avainasiakastoimintaan. Teema 3 puolestaan pyrkii selvittämään, mitä tehtäviä yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt mieltävät itsellään olevan ja ovatko nämä juuri avainasiakastoiminnassa myötä syntyneitä tehtäviä. Lisäksi teeman avulla selvitetään, ovatko asiakkuuspäälliköt huomanneet muutoksia tehtävissään avainasiakastoiminnan aloittamisen myötä ja havaitsevatko he tehtäviensä vaihtelevan asiakassuhteen vaiheen mukaan. Teema 4 tarkastelee sitä, mitä hyötyjä asiakkuuspäälliköt ovat huomanneet CRM-järjestelmän tulon myötä ja auttavatko nämä hyödyt avainasiakastoiminnassa. Tutkimuksessa tarkasteltiin yhteistyöyrityksen toivomuksesta myös CRM-järjestelmän implementointia. Viidettä teemaa käytettiin, koska yhteistyöyrityksessä haluttiin selvittää, mitä hankaluuksia järjestelmän käyttöönotossa havaittiin. CRM-järjestelmien osalta tässä tutkimuksessa raportoidaan kuitenkin vain avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteisiin liittyvät tulokset.

Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin yhteistyöyrityksen tiloissa Turussa, Raisiossa ja Raumalla. Haastattelupaikkana oli pääasiassa suljettu tila, joko neuvotteluhuone tai haastateltavan työhuone. Näin pyrittiin minimoimaan ulkoiset häiriötekijät. Kolme haastattelua jouduttiin tosin tekemään yrityksen sosiaalitallassa, jossa oli hieman taustamelua. Taustamelu saattoi jonkin verran häiritä näitä haastatteluita. Lisäksi kahdessa haastattelussa, jotka muuten tehtiin rauhallisessa tilassa, kummallakin haastateltavalla oli mukanaan puhelin. Puhelimet oli asetettu äänettömälle toiminnalle, mutta tutkija huomasi haastateltavien eleistä niiden soineen useaan otteeseen. Saapuneet puhelut, joihin ei kuitenkaan vastattu, käänsivät selvästi haastateltavien huomion hetkittäin pois haastattelusta.

Haastatteluajat oli sovittu etukäteen haastateltavien kanssa ja haastateltaville kerrottiin haastattelun todennäköinen kesto etukäteen. Haastattelut toteutettiin virka-aikaan joulukuun 2007 alussa. Lisäksi ennen teemahaastatteluiden tekemistä haastattelussa käytettävät teemat lähetettiin haastateltaville sähköpostitse. Haastattelutilanteessa oli läsnä vain haastateltava ja tutkija haastattelijana. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla, eikä kirjallisia muistiinpanoja juuri tehty haastatteluiden aikana. Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon teemojen mukaisesti.

Yhteistyöyrityksen avainasiakastoiminnan implementoinnin aikataulut, avainasiakastoiminnan piirteet sekä CRM-järjestelmän käyttöönoton aikataulut ja järjestelmän tiedot hankittiin samassa tapaamisessa, jossa sovittiin tämän tutkielman laatimisesta. Tiedot saatiin DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikön aluejohtajan ja osastopäällikön kanssa keskustelemalla sekä yrityksen esittelymateriaalista. (DNA Oy, 2007; Kuivalainen, keskustelu 24.9.2007; Kuusela, keskustelu 24.9.2007.) Teemahaastattelurungossa kysyttiin edellä mainittujen viiden teeman lisäksi haastateltavilta muutama taustatieto, kuten nimi, ikä ja tehtävänimike/titteli.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän tutkimusongelmiin saa. Analyysivaihe on siis varsin tärkeä, yksi tutkimuksen ydinvaiheista. Itse aineiston analysointi etenee usein vaiheittaisesti. Ensimmäinen aineisto kuvataan, sitten se luokitellaan, yhdistellään ja lopuksi selitetään. Tosin kvalitatiivisissa analyysissä saatetaan joutua usein palaamaan edelliseen vaiheeseen ja vaiheet toistuvat monta kertaa analyysin edetessä samalla polveilevasti. (Hirsjärvi ym. 2004, 209–212.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida monissa vaiheissa pitkän tutkimuksen ja aineiston kerääminen, käsittely sekä analyysi lomittuvat usein toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2004, 211; Uusitalo 1991, 80.) Lisäksi aineistosta löytyy usein paljon aiheita, joita ei ole osattu etukäteen ajatella. Tästä huolimatta aineistoa analysoidessa on pidettävä mielenkiinto tutkimusongelman kannalta relevanteissa asioissa. Tämä vaatii monesti tiettyjen aineistosta nousevien asioiden rajaamista tutkimuksen ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.) Tuomi & Sarajärvi (2002, 94–95) jatkavat, että aineiston keräämisen ja relevanttien asioiden valitsemisen jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyppitellään. Luokittelu on kaikkein yksinkertaisin analysoinnin tapa. Siinä määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa ne esiintyvät aineistossa. Teemoittelu on lähellä luokittelua, mutta perustuu tiettyihin teemoihin, eikä lukumäärillä ole teemoittelussa välttämättä merkitystä. Tyypittelyssä puolestaan aineistoa ryhmitellään tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia. Tyypittely aineisto esitetään yleensä yhdistettyjen tyyppien avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 181.)

Eskola ja Suoranta (1998, 160) ovat myös eritelleet aineiston analysointimenetelmiä varsin selkeästi. Heidän mukaansa niitä ovat seuraavat kuusi:

- Kvantitatiiviset analyysitekniikat
- Teemoittelu
- Tyypittely
- Sisällönerittely
- Diskursiiviset analyysitavat
- Keskusteluanalyysi

Kvantifioitaessa eli käytettäessä kvantitatiivista analyysitekniikkaa laadulliseen aineistoon, aineistoa pyritään käsittelemään määrällisesti. Tällöin aineistoa voidaan taulukoida ja luokitella eri luokkiin tai laskea esimerkiksi sanojen esiintymistiheyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 164–169) Kvantifioiminen on tässä sama asia kuin Tuomen ja Sarajärven (2002, 94-95) jaottelussa luokittelu. Tyypittely esiteltiin jo aiemmin. Sisällönerittelyssä on useita tapoja luokitella ja järjestää laadullista aineistoa. Perinteisessä sisällön erittelyssä kuitenkin kuvataan tekstin sisältöä kvantitatiivisesti. Voidaan tehdä esimerkiksi tilastollista sisällön erittelyä, jossa mitataan frekvenssien avulla, kuinka usein jotakin termiä on käytetty. Sisällön erittely sopii tutkimuksiin, joissa selvitetään

mistä jollakin alalla keskustellaan ja mistä ei. (Eskola & Suoranta 1998, 185–187.) Diskurssianalyysissä keskitytään siihen, miten erilaisissa puhetavoissa ja puhekäytännöissä tuotetaan ja ylläpidetään kielen sosiaalisia merkityksiä. Voidaan esimerkiksi tarkastella puheen tarkoituksellisia ja ei-tarkoituksellisia seurauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 51; 155.) Keskusteluanalyysissä puolestaan tutkitaan inhimillistä kielenkäyttöä. Kiinnostus ei ole niinkään puheen substanssissa, vaan puheen muodoissa, kuten tauoissa, intonaatioissa sekä puheen aloituksissa ja lopetuksissa. (Eskola & Suoranta 1998, 188–189.)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineiston analyysimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta voi nostaa esiin tutkimusta valaisevia uusia, usealle haastateltavalle mahdollisesti yhteisiä teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 174; Hirsjärvi & Hurme 2004, 173). Tässä tutkimuksessa aineiston teemoittelu perustuu temahaastattelun teemoihin. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 173) mukaan tämä on toimiva menettelytapa, ja on oletettavaa, että ainakin nämä lähtökohtateemat nousevat mahdollisten uusien teemojen ohella esiin aineistosta. Teemoittelu soveltuu lisäksi analyysimenetelmäksi tämän tutkimuksen melko käytännölliseen tutkimusongelmaan. Kolmanneksi teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. Aineisto on kytkettävä teoriaan. Tämä kytkentä on tässä tutkimuksessa läsnä, koska teemoittelun pohjana käytetään nimenomaan teoriasta muodostettuja, koko tutkimuksen läpi kantavia teemoja. (Eskola & Suoranta 1998, 175; Eskola 2001, 150.)

Aineistoa voidaan Eskolan (2001, 136–139) mukaan analysoida joko aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa ollaan lähimpänä teorialähtöistä tapaa, koska teorian pohjalta rakennettuja teemoja käytetään siis aineiston analysoinnin pohjana. Laadullisesta aineistosta onkin harvoin mahdollista nostaa esiin niin selkeitä tuloksia, että ne voisi esittää tulososassa ilman viittauksia teoriaan (Eskola 2001, 137–138).

Alasuutari (1995, 40–48) jakaa aineiston analysoinnin kahteen vaiheeseen, aineiston pelkistämiseen eli redusointiin ja arvoituksen ratkaisemiseen eli päättelyyn. Pelkistämisen idea on, että analyysissä tarkastellaan vain tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisia asioita. Pelkistämisen toinen vaihe on havaintojen yhdistäminen. Arvoituksen ratkaisemisessa puolestaan ensin analysoidaan aineisto ja rakennetaan tulokintoja. Sen jälkeen arvioidaan reliabiliteettia, validiteettia ja yleistämistä. (Alasuutari 1995, 40–48; Koskinen ym. 2005, 230–231; Tuomi & Sarajärvi 2004, 111.) Näitä arvioidaan tämän tutkimuksen seuraavassa luvussa.

Myös Tuomi ja Sarajärvi (2004, 94–95) ovat esittäneet rungon laadullisen aineiston analyysin vaiheista. Tämän rungon mukaan ensin päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa, sitten nämä asiat merkitään käymällä aineisto läpi. Muut asiat jätetään tutkimuksesta pois. Tämän jälkeen aineisto esimerkiksi teemoitellaan ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Eskola (2001, 141–153) esittää puolestaan vastaavanlaiset vaiheet tosin

siinä järjestyksessä, että aineisto ensin teemoitellaan, sitten siitä etsitään mielenkiintoisimmat asiat ja näistä rakennetaan itse analyysi.

Tässä tutkimuksessa noudatettiin näitä Tuomen ja Sarajärven (2004, 94–95) sekä pääasiassa Eskolan (2001, 141–153) esittämiä vaiheita. Aineisto, eli nauhoitetut teema-haastattelut puhtaaksikirjoitettiin eli litteroitiin sanasta sanaan. Aineiston litteroimiseen ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan tutkijan on itse määriteltävä litteroinnin tarkkuus (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138–139). Tässä tutkimuksessa tutkittavien määrän vuoksi pidettiin järkevänä litteroida haastattelut kokonaan. Toisaalta koska analyysimenetelmänä on teemoittelu, ei pidetty tarpeellisena litteroida aineistoa enää tätä tarkemmin. Siksi haastateltavien puheessa esiintyneitä taukoja tai muita vastaavia asioita, kuten huokauksia tai naurahduksia, ei kirjattu ylös. Aineistoon perehdyttiin ensin lukemalla se useampaan kertaan. Tämän jälkeen aloitettiin teemoittelu ja aineisto jäsennettiin teemojen alle. Teemoina käytettiin samoja teemoja, jotka oltiin muodostettu teema-haastattelurunkoa varten ja joita oltiin käytetty haastatteluissa. Tämän jälkeen aineistoa pelkistettiin ja etsittiin sieltä Microsoft Word -ohjelmaa sekä alleviivauskyniä käyttäen mielenkiintoisia kohtia. Tästä edettiin itse analyysin kirjoittamiseen, jossa esiin nousseita asioita tarkasteltiin teorian suhteen ja teoreettista viitekehystä hyväksikäyttäen. Suurasiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt erotettiin analyysissä pääasiassa pk-yrityksiä hoitavista asiakkuuspäälliköistä käyttämällä Microsoft Word -ohjelmassa eri kirjasinlajeja.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan tietää, voiko tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa, voidaan käyttää reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat käsitteitä, joiden tunteminen auttaa tutkimuksen laadun parantamisessa, ja ne ohjaavat tutkimuksen arviointia. Vaikka reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet on hyvä tuntea jo tutkimuksen alusta lähtien ja vaikka ne auttavat vähentämään virheitä tutkimuksessa, on kuitenkin varottava, etteivät ne johda tutkimuksessa liialliseen riskien välttämiseen, joka puolestaan haittaa tutkimuksen päätarkoitusta, uuden tiedon luomista. (Koskinen ym. 2005, 253–254.)

Validiteetin ja reliabiliteetin käyttämistä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kritisoitu, mutta silti niitä käytetään varsin laajasti. Tämä johtuu siitä, ettei yleisesti hyväksyttyä vaihtoehtoa ole esitetty. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat siis käyttökelpoisia laadullisen tutkimuksen arvioinnissa, kunhan muistetaan, että niitä tarkastellaan kvalitatii-visessa tutkimuksessa eri tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Anttila 1996, 407; Koskinen ym. 2005, 255–257.) Myös tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen yleistettävyyttä.

3.4.1 *Validiteetti*

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä arvioitaessa kiinnitetään huomio siihen, miten hyvin tutkimusmenetelmä ilmaisee sitä, mitä on tarkoituskin ilmaista (Grönfors 1985, 173–174; Hirsjärvi ym. 2004, 216). Validiteetti voidaan edelleen jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisessä validiteetissa teoreettisten ja käsitteellisten määritteilyjen suhde toisiinsa tulee olla looginen. Toisin sanoen teoreettis-filosofisten lähtökohtien ja menetelmällisten ratkaisujen tulee olla ristiriidattomassa suhteessa keskenään. Lisäksi sisäinen validiteetti kuvastaa tutkijan tieteellistä otetta ja sitä, että tutkija hallitsee tieteenalansa. Sisäinen validiteetti voidaan tarkastaa päättelyn avulla. (Grönfors 1985, 174; Eskola & Suoranta 1998, 213.) Yin (2003, 36) toteaa, että sisäisen validiteetin ongelma voidaan myös yleistää päätelmien tai olettamuksien tekemiseen, joka tapaustutkimuksissa, kuten tässä tutkimuksessa, on usein tarpeen. Tärkeää onkin miettiä, ovatko nämä päätelmät oikeita.

Sisäistä validiteettia on tässä tutkimuksessa pyritty parantamaan siten, että teoriaa on käytetty pohjana tehtäessä päätelmiä aineistosta. Teoriasta saatu aihepiirin laaja tuntemus ja sen hyväksikäyttäminen johtaa siihen, että päätelmien vaihtoehtoisten selitysten mahdollisuus on tutkimuksessa pienempi. Lisäksi teorian ja aineiston vuoropuhelulla on pyritty siihen että päätelmät ovat yhteneväisiä, ja tutkimus siten sisäisesti validi. Myös teorian käyttö teemahaastattelun teemojen ja kysymysten sekä havaintojen pohjana edesauttaa tämän tutkimuksen sisäistä validiteettia.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Haastattelututkimuksen tapauksessa käytetty aineisto on ulkoisesti validia silloin, kun haastateltava on antanut totuudenmukaisia tietoja asioista. Tämä voidaan tarkistaa vertailemalla samaan asiaan liittyviä tietoja, jotka on saatu eri haastateltavilta tai vertaamalla haastattelutietoja muulla tavalla kerättyyn tietoon. Tutkimus on ulkoisesti validi myös, kun tutkija on tehnyt oikeita johtopäätöksiä havainnoidusta tilanteesta tai kun tutkija kuvaa tilanteen juuri sellaisena kuin se on. (Grönfors 1985, 174; Eskola & Suoranta 1998, 213.)

Vaikka haastateltavien lausunnot ovat lähtöisin haastateltavien subjektiivisista käsityksistä asioista, ei tutkijalla ole tässä tutkimuksessa syytä epäillä, että haastateltavat olisivat esimerkiksi valehdelleet. Niinpä haastateltavien oletetaan antaneen totuudenmukaisia tietoja. Totuudenmukaisten tietojen antamista edesauttaa sekin, että haastattelu käsitteli yhteistyöyrityksen avainasiakastoiminnan implementointia, joka tapahtui yhteistyöyrityksessä hiljattain ja jossa haastateltavat olivat mukana. Niinpä voidaan olettaa, että haastateltavat muistavat tapahtumat ja omat käsityksensä tutkittavaan aiheeseen liittyen hyvin, ja ovat nämä käsitykset haastatteluissa myös tuoneet totuudenmukaisesti esiin. Lisäksi voidaan olettaa, että haastateltavat kertoivat asioista avoimesti, koska

haastateltaville ilmoitettiin, ettei yksittäisen haastattelun osalta raporttiin päätyneitä lausuntoja voida yhdistää yksittäiseen haastateltuun henkilöön.

Ulkoisen validiteetin tarkastelussa auttaa myös se, että tulosluvussa on käytetty haastatteluista saatuja sitaatteja. Yhteenvedona voidaan sanoa, että tutkimus on validi ja siinä tarkasteltiin sitä, mitä oli tarkoituskin, koska teoriasta johdettiin teemat, joiden perusteella aineisto analysoitiin.

3.4.2 *Reliabiliteetti*

Grönforsin (1985, 175) esittää, että validiteettiin liittyy myös reliabiliteetin osoittaminen. On mahdollista, että aineistolla on reliabiliteettia, vaikkei sillä olisikaan validiteettia. Vaikka näin onkin, ei validiteetti kuitenkaan ole mahdollista ilman reliabiliteettia.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta ja sitä että jotkin tapaukset voidaan sijoittaa samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Tutkimuksella on siis reliabiliteettia, kun tulokset ovat toistettavissa, muiden ulkopuolisten arvioitavissa eivätkä ne ole sattumanvaraisia. Arvioitavuus on erittäin kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin suhteen keskeisessä asemassa. Lukijalle on tarjottavat mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. Mikäli havainnot on mahdollista toistaa, voidaan todeta että ilmiö on todellinen ja esitetty tulkinta voidaan hyväksyä. Toisaalta toistettavuudessa on huomioitava myös se, että yhteiskunta muuttuu. Tämä vaikuttaa toistettavuuteen. Jos tutkija esimerkiksi tutkii jotakin asiaa tietyssä yrityksessä, on selvää että esimerkiksi viiden vuoden päästä yritys on varmasti muuttunut ja samoin on käynyt tutkimuksen edellytyksille. (Anttila 1996, 408; Hirsjärvi ym. 2004, 216; Koskinen ym. 2005, 254–258.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta eli reliabiliteettia lisää tutkijan tarkka ja systemaattinen selostus siitä, miten tutkimus toteutettiin. Selostuksen on syytä koskea kaikkia tutkimuksen vaiheita ja sen on oltava totuudenmukainen. Haastattelututkimuksen tapauksessa on kerrottava aineiston keruun olosuhteista, haastatteluun käytetystä ajasta sekä haastattelun häiriötekijöistä. Myös tutkijan itsearvio haastattelusta on hyvä raportoida. Itse tulosten esittämisosassa tekstiä on syytä rikastuttaa esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla. (Grönfors 1985, 178–179; Hirsjärvi ym. 2004, 216–218.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia ja sitä, että tutkijan lisäksi muutkin henkilöt pystyisivät mahdollisimman tarkasti seuraamaan ja arvioimaan tutkimusta, on pyritty lisäämään kertomalla yksityiskohtaisesti tutkimuksen eri vaiheista. Teemahaastatteluun liittyvät tekijät on raportoitu tutkimuksen suorittamista käsittelevässä luvussa tarkasti. Ne löytyvät teemahaastattelua käsittelevän luvun lopusta. Aineiston analysoinnista on puolestaan kerrottu mahdollisimman tarkasti aineiston analyysiä käsittelevässä luvussa.

Tutkimuksessa käytetyt sitaatit tulkintayhteyksineen on tutkimuksen ohjaajien ja kirjallisuuden suositusten (ks. esim. Koskinen ym. 2005, 259–260) mukaisesti hyväksytetty tutkittavilla itsellään. Myös tämän ratkaisun ansiosta tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

3.4.3 *Yleistettävyyys*

Laadullisen tutkimuksen huonona puolena on perinteisesti pidetty yleistettävyyttä. Tulokset ovat usein kvantitatiivista tutkimusta syvällisempiä, mutta tätä tietoa ei voida yleistää. (Alasuutari 1995, 231). Yin (2003, 37–38) toteaa, että yleistämisen ongelma on erityisesti nostettu esiin tapaustutkimuksen kohdalla, jollainen tämäkin tutkimus on. Siihen, että yleistettävyyttä pidetään laadullisessa tutkimuksessa kyseenalaisena, on syynä tapausmäärien pieni koko. Näin on erityisesti tapaustutkimuksen kohdalla, jossa tapauksia voi olla esimerkiksi vain yksi. Pieneen tapausmäärään on yleensä päädytty siksi, että halutaan paljon tietoa pienestä joukosta. Tavoitteena on kuvata esimerkiksi jonkin yrityksen tiettyjä piirteitä. (Koskinen ym. 2005, 263–266.) Tämä on tarkoitus myös tässä tutkimuksessa.

Yleistettävyyttä ei ole syytä pitää ainoana tapana kontribuoida tietoa tutkimusyhteisön tieteelliseen ymmärrykseen. Tällainen ajattelu kaventaa tutkimustoimintaa. (Koskinen ym. 2005, 271.) Yin (2003, 37–38) toteaa, että tapaustutkimuksessa ei pyritäkään tilastolliseen yleistettävyyteen tai tapauksen yleistämiseen toiseen tapaukseen. Sen sijaan pyritään laajempaan teoreettiseen yleistettävyyteen.

Yin (2003, 37) jatkaa, että yleistettävyyden ongelmaan tapaustutkimuksessa on vastattu niin, että jo tapaustutkimuksen tekemiseen johtanut teoria auttaa ymmärtämään, mihin joukkoon tulokset voidaan yleistää. Yin (2003, 37) tarjoaa tämän ymmärtämiseksi hyvä esimerkin. Jos siis halutaan tutkia esimerkiksi asukasprofiilin vaihtuvuutta tietyssä lähiössä, tutkittavan lähiön valinta alkaa sillä, että tunnistetaan lähiöitä, joissa tätä vaihtuvuutta on havaittu. Teoriat asukasprofiilin muuttumisesta ovat siten alue, johon tulokset voidaan yleistää. Alasuutari (1995, 233–235) toteaa lisäksi, että laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden ongelma rakentuu monien piilossa olevien esioletuksien ympärille, joiden oikeutus voidaan kiistää. Yleistettävyydessä oletetaan esimerkiksi, että tutkimuksen tulosten tulisi päteä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen. Näin ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla, vaan voidaan etsiä esimerkiksi jonkin ainutlaatuisen tai yksittäisen asian selitystä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös ottamaan tutkimuksen kohteeksi ilmiö, jonka yleistettävyyys ei ole ongelma.

Myös tässä tutkimuksessa pyritään laajempaan teoreettiseen yleistettävyyteen. Tuloksia voidaan mahdollisesti yleistää koskemaan muita telealan yrityksiä tai yritysten välisillä markkinoilla toimivia yrityksiä, joissa avainasiakastoimintaa ollaan implemen-

toimassa. Toisaalta tällaisen yleistettävyyden esittämisen suhteen ollaan varovaisia ja vaatimattomia, mikä on usein myös suositeltavaa (Alasuutari 1995, 244). Erityisesti tulosten yleistettävyydessä muille aloille on oltava varovainen, sillä haastatteluista nousi esiin käsitys, jonka mukaan telealan toimintatavat muihin aloihin verrattuna ovat varsin erilaisia. Yleistettävyyttä on lisäksi pyritty parantamaan viittaamalla tutkimuksen jokaisessa vaiheessa teoriaan ja muihin tutkimuksiin. Myös tätä voidaan pitää laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden ongelman ratkaisemisessa mahdollisena. (Alasuutari 1995, 245.) On kuitenkin syytä myös huomata, että tutkimuksessa haluttiin nimenomaan saada tarkkaa tietoa juuri yhteistyöyritystä koskien.

Lopuksi voidaan yleisesti miettiä oltaisiinko tutkimuksen luotettavuutta voitu parantaa, jos mukaan oltaisiin otettu asiakkaat tai muut yrityksen muut sidosryhmät. Toisaalta tutkimuksen näkökulma oli nimenomaan yrityksen ja yhteistyöyrityksen halusi saada tietoa siitä, miten sen omat asiakkuuspäälliköt suhtautuvat avainasiakastoimintaan. Lisäksi olisi ollut mahdollista tarkastella useampaa avainasiakastoiminnan implementoinutta yritystä. Tätä ei kuitenkaan voitu tehdä, koska tutkimus tehtiin yhdessä yhteistyöyrityksen kanssa. Useamman yrityksen tarkastelu ei myöskään tutkijan resurssit huomioiden olisi ollut mahdollista.

4 AVAINASIAKASTOIMINNAN IMPLEMENTOINNIN HAASTEET DNA PALVELUIDEN LOUNAIS-SUOMEN YKSIKÖSSÄ

Tässä empirialuvussa raportoidaan tutkimuksen tulokset teoriaa ja empiriaa hyväksikäyttäen. Luku alkaa yhteistyöyrityksen esittelyllä. Tämän jälkeen edetään itse tuloksiin. Tulosten esittämisessä noudatetaan pääpiirteittäin teorialuvun rakennetta ja tutkimuksessa käytetyt teemat on jaettu tutkimuksen operationalisoinnin mukaisesti (ks. Taulukko 4) osaongelmiin perustuvien teorialukujen alle. Tiedot yhteistyöyrityksestä perustuvat yhteistyöyrityksen kahdelta yhteyshenkilöltä saatuihin tietoihin sekä heiltä saatuun yrityksen esittelymateriaaliin. (DNA Oy, 2007; Kuivalainen, keskustelu 24.9.2007; Kuusela, keskustelu 24.9.2007.)

DNA Oy on valtakunnallinen täyden palvelun tietoliikennetalo, joka tarjoaa yksityisille ihmisille, yrityksille ja yhteisöille *puhe-, data-, matkaviestin-, ja digi-tv-palveluita*. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan yritysmyyntiin. DNA Oy - konserni jakautuu edelleen liiketoiminta-alueisiin. Näitä ovat matkaviestinverkon liiketoimintaa hoitava DNA Finland Oy sekä kiinteän verkon liiketoiminnasta vastaava DNA Palvelut. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan vain jälkimmäistä ja sitäkin vain Lounais-Suomen yksikön osalta. DNA Palveluihin kuuluu Lounais-Suomen alueyksikön lisäksi viisi muuta alueyksikköä. DNA:lla panostetaan alueelliseen vahvuuteen ja paikallisuuteen. (DNA Oy, 2007.)

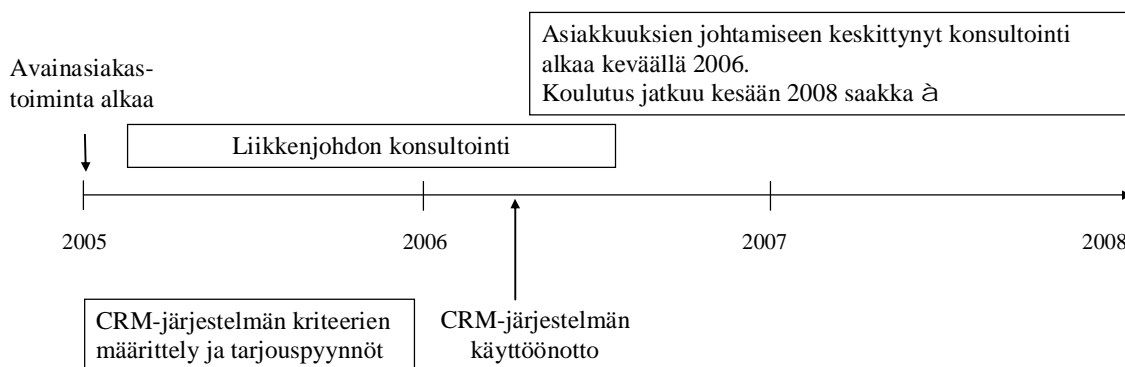
Suuri muutos DNA Oy -konsernissa tapahtui 1.7.2007, kun muutama paikallinen puhelinyhtiö siirsi liiketoimintansa DNA:han. Näiden joukossa oli myös Lounais-Suomen alueella toiminut paikallinen puhelinyhtiö Lännen Puhelin. Tämä on syytä tietää, koska avainasiakastoiminta aloitettiin jo silloisessa Lännen Puhelimessa ja se jatkuu nyt DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikössä. Tässä tutkimuksessa puhutaan luonnollisesti vain DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksiköstä ja sitä kutsutaan luettavuuden parantamiseksi tutkimuksen yhteistyöyritykseksi. (DNA Oy, 2007; Kuusela, keskustelu 24.9.2007.)

DNA Oy:n omistavat pääasiassa puhelinyhtiöt. Kolme suurinta omistajaa ovat tässä järjestyksessä PHP Liiketoiminta Oyj (20,0 %), Oulun Puhelin Holding Oyj (18,94 %) sekä Lännen Puhelin Oy ja LP Sijoitus Oy (16,45 %). Koko DNA Oy – konsernin ja siihen liiketoimintansa siirtäneiden yhtiöiden yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2006 yhteensä 600 miljoonaa euroa, josta kiinteän verkon liiketoiminnan osuus oli noin 250 miljoonaa euroa. Sekä matkaviestinliiketoiminta että kaikki liiketoimintansa DNA:lle siirtäneet puhelinyhtiöt tekivät positiivista tulosta. Kiinteissä verkoissa DNA:lla on yli 800 000 asiakasta sisältäen kotiasiakkaat, yritykset ja yhteisöt. Lisäksi DNA on liiketoimintasiirron tehneiden puhelinyhtiöiden talousalueilla selkeä kiinteän verkon palveluiden markkinajohtaja. (DNA Oy, 2007.)

Yrityksille DNA tarjoaa erilaisia tietoverkkoja ja niiden yhdistelmiä käyttäviä palveluita tiedon välittämiseen, hallintaan ja hankintaan sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. DNA Oy -konsernin ja konserniyhtiöiden pääkonttori on Vantaalla. (DNA Oy, 2007.)

Avainasiakastoiminta yhteistyöyrityksessä aloitettiin vuoden 2005 alussa. Päätös avainasiakastoiminnan aloittamisesta oli strateginen ja siinä oli mukana liikkeenjohdon konsultti 2005 kevästä vuoden 2006 kesään saakka. Avainasiakastoimintaa aloitettaessa tunnistettiin ja valittiin avainasiakkaat sekä nimettiin ja jaettiin ne asiakkuuspäälliköille. Suurasiakkaat on yhteistyöyrityksessä nimetty asiakkuuspäälliköille. Pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden tilanne on se, että osa niistä on nimetty asiakkuuspäälliköille, osa ei. Myös asiakkaiden kannattavuuden seuranta alkoi avainasiakastoiminnan aloittamisen yhteydessä. Asiakkuuspäälliköt toimivat jo aiemmin yhteistyöyrityksen palveluksessa, lähinnä yritysmyynnissä. Asiakkuuspäälliköiden valinnassa tarkasteltiin myyjäprofiileja ja pyrittiin niiden mukaan jakamaan asiakkaat asiakkuuspäälliköille. Jokaiselle asiakkuuspäälliköille määriteltiin oma asiakkuussalkku. (Kuivalainen, keskustelu 24.9.2007; Kuusela, keskustelu 24.9.2007; Kuusela, puhelinkeskustelu 14.11.2007.)

Hieman ennen liikkeenjohdon konsultoinnin päättymistä keväällä 2006 mukaan otettiin asiakkuuksien johtamiseen keskittynyt konsultointiyritys nimenomaan auttamaan avainasiakastoiminnan implementoinnissa tärkeänä osana koko yhteistyöyrityksen strategiaa. Tämän konsultointiyrityksen kanssa tutkimuksen yhteistyöyritys rakensi loppukesällä 2006 asiakkuuden johtamisen käsikirjan, johon kirjattiin asiakkaiden segmentointi ja erilaisten asiakkuuksien hoitomallit ja asiakkuusstrategiat sekä kuvaus avainasiakastoiminnasta. Myös avainasiakastoiminnan tavoitteet ja mittarit on määritelty tässä käsikirjassa. Yhteistyöyritys hankki asiakkuuksien johtamiseen keskittyneeltä konsultointiyritykseltä avainasiakastoimintaan liittyvää koulutusta, joka jatkuu 2008 kesään saakka. Tähän puolitoista vuotta kestäväan koulutukseen valittiin mukaan avainhenkilöitä eri puolelta yrityksen organisaatiota, kuten tuotannosta ja ylläpidosta. (Kuusela, puhelinkeskustelu 14.11.2007; Kuusela, keskustelu 29.11.2007.) Kuvio 5 havainnollistaa avainasiakastoiminnan aloittamisen aikatauluja yhteistyöyrityksessä sekä seuraaviksi käsiteltävän CRM-järjestelmän käyttöönoton aikatauluja. Kuvion 5 suorakulmiot on sijoitettu aikajanelle siten, että suorakulmion paikka kertoo kyseisen vaiheen ajallisen keston.



Kuvio 5 Avainasiakastoiminnan ja CRM-järjestelmän implementoinnin aikataulut yhteistyöyrityksessä

Yhteistyöyritys otti siis CRM-järjestelmän käyttöön vuoden 2006 keväällä. Järjestelmän hankkiminen perustui avainasiakastoiminnan aloittamiseen ja sitä ajateltiin tarvittavan avainasiakastoiminnan mahdollistajana. Ennen CRM-järjestelmää yhteistyöyrityksessä hallittiin asiakastietoja Microsoftin Outlook-sähköpostiohjelman ympärille rakennettuja kansioita sekä yhteisiä tiedostokansioita hyväksikäyttäen. Näistä kansioista löytyivät tiedot esimerkiksi sopimuksista ja asiakaskeskusteluista. Näiden työkalujen käyttö ei kuitenkaan ollut kovinkaan systemaattista. (Kuusela, puhelinkeskustelu 14.11.2007.)

Ennen CRM-järjestelmän valintaa pyydettiin järjestelmien toimittajilta tarjoukset, joista kaksi tarjousta päätyi loppusuoralle valintaa tehtäessä. Nämä olivat Microsoftin CRM-ratkaisu sekä Software Innovation Finland Oy:n PROSPEKTI -niminen CRM-ratkaisu. Jälkimmäiseen päädyttiin pääasiassa siihen saatavissa olevan vahvan käyttöönoton tuen vuoksi. (Kuusela, puhelinkeskustelu 14.11.2007.) Software Innovationilla on Tietoviikko-lehdessä esitetyn tutkimuksen mukaan vahva markkinaosuus suomalaisilla CRM-järjestelmätoimittajamarkkinoilla ainakin pk-yritysten osalta. Tämä markkinaosuus on toimittajista kolmanneksi suurin, ollen 5,4 %. Toki on syytä muistaa, että itse rakennettu CRM-järjestelmä on pk-markkinoilla selkeästi suosituin. (Mäntylä 2007, Tietoviikko 23.2.2007, 14.)

Itse järjestelmää ei räätälöity kovinkaan paljon yhteistyöyrityksen tarpeisiin, vaan kyseessä on melko valmis kokonaisuus, joka tosin integroitiin yhteistyöyritykseen niin, että tilaus-, tarjous- ja laskutusjärjestelmä ovat yhteydessä CRM-järjestelmään. Käytössä oleva CRM-järjestelmä on teknisesti client/server -pohjainen. Järjestelmään on pääsy käytännössä koko organisaatiolla, mutta pääsyoikeuksia on tiettyjen asioiden ja henkilöiden suhteen rajattu. Samaa CRM-järjestelmää käytetään yhteistyöyrityksessä myös kuluttajamyynnin puolella. CRM-järjestelmän käyttöönotto sujui johdon mielestä

nopeasti ja hyvin. Siihen liittyvä koulutus on myös jo loppunut. (Kuusela, keskustelu 29.11.2007.)

4.1 Avainasiakastoiminnan implementointi

Tässä luvussa käsitellään ensiksi sitä, miten avainasiakastoiminnan implementointi on yhteistyöyrityksessä tapahtunut. Luvussa selvitetään, onko yhteistyöyrityksessä voitu havaita teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä tiettyjä prosesseja. Tämän jälkeen keskitytään yhteistyöyrityksen avainasiakastoiminnan implementoinnin prosesseissa havaittujen haasteiden ja esteiden kuvaamiseen.

Avainasiakastoiminta yritystenvälisillä markkinoilla määriteltiin strategisella tasolla tapahtuvaksi systemaattiseksi markkinoinnin johtamisen ajatustavaksi, jossa pyritään pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamiseen yrityksen tärkeimpien asiakkaiden kanssa (Ojasalo 2000, 1; 2001, 199–201; Spencer 1999, 291–299). Avainasiakastoiminnan mahdollistama kilpailuetu voidaan saavuttaa ja avainasiakastoiminta voi onnistua, mikäli avainasiakastoiminnan aloittamisen yhteydessä ymmärretään suhdemarkkinoinnin hyödyt (Grönroos 2001 53–74; Mattinen 2006, 17).

DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikön lähtökohdat avainasiakastoiminnan implementointiin ja sen onnistumiseen olivat kunnossa. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että avainasiakastoiminta ymmärretään tärkeänä strategisena asiana. Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavan haastateltavan käsityksestä avainasiakastoiminnan strategisuudesta:

Mun mielestä se vois kyl ainakin olla strateginen juttu, koska sen tiedän, että kilpailijat ei kauheen hyvin hoida asiakkaita, et yhteydenpito loppuu sen jälkeen kun perävalot on lakannut näkymästä. Et kyllä se olis ihan strateginen asia hoitaa niitä asiakkaita, koska asiakkaat sitä kaipaa.

Myös suhdemarkkinoinnillinen ajattelutapa ja se, että pyritään ymmärtämään asioita asiakkaan näkökulmasta sekä hahmottamaan omaa toimintaa sen mukaisesti, on yhteistyöyrityksessä ymmärretty hyvin. Siitä, että lähtökohdat ovat kohdallaan, kertoo myös se, että haastateltavat olisivat kaivanneet avainasiakastoiminnan aloittamista jo yhteistyöyrityksessä käytettyä aikataulua aikaisemmin. Voidaan siis ajatella, että yhteistyöyrityksessä on ymmärretty avainasiakastoiminnan merkitys yritykselle. Tämä on varsin tärkeä asia avainasiakastoiminnan implementoinnissa (Storbacka 2005, 39–40).

4.1.1 Avainasiakastoiminnan implementointiprosessit

Avainasiakastoiminnan aloittamisen aiheuttama muutos vaatii tiettyjä implementoinnin prosesseja ja tarkkoja aikatauluja. Pelkkä asiakkaiden nimeäminen asiakkuuspäälliköille ei riitä. Ajallisesti avainasiakastoiminnan implementointi ei tapahdu viikoissa, eikä edes muutamassa kuukaudessa ja implementoinnille on tyypillistä, että se etenee ilman varsinaista suunnittelua tai dokumentointia. (Cheverton 2004, 334–335; Millman & Wilson 1996, 11; Millman & Wilson 1999, 329.)

Myös yhteistyöyrityksessä avainasiakastoiminnan implementointi on haastateltavien mukaan edennyt hiljalleen ja vienyt paljon aikaa. Teoriassa esitetyn toteamuksen vastaisesti oli yhteistyöyrityksessä haastateltavien mielestä tunnistettavissa tietynlainen aikataulu tai suunnitelma implementoinnin taustalla, joskaan aina tätä suunnitelmaa ei tunnistettu kovinkaan yksityiskohtaisesti. Suunnitelman olemassaolo ja tunnistaminen on implementoinnin onnistumisen kannalta myönteinen asia. Implementoinnin pitkää ajallista kestoa kuvaavat seuraavat implementoinnista kertovat kaksi toteamusta:

Siinä meni melkein pari vuotta että saatiin oikeasti kunnon prosessit.

Organisaatio on sen verran iso ja aika paikoilleen jämähtäny, niin se oli vähän raskasta osittain. Kaikille se ei kolahtanu, eikä ole varmaan vieläkään kolahtanut.

Avainasiakastoiminnan implementoinnin prosessit voidaan McDonaldirin ja Woodburnin (2007, 249–263) mukaan jakaa kolmeen päätasoon. Strategisiin prosesseihin, strategian realisointiprosesseihin, joihin asiakkuuspäälliköt käyttävät suurimman osan ajastaan sekä operationaalisiin prosesseihin. Tässä tutkimuksessa haastateltavat pitivät avainasiakastoimintaa lähtökohdiltaan strategisen tason asiana. Yhteistyöyrityksessä ei havaittu implementoinnin prosessien jakautuvan tasoittain kolmeen päätasoon. Tämä selittyy mahdollisesti sillä, että haastateltujen asiakkuuspäälliköiden tehtävät rajoittuvat varsin selkeästi yhdelle tasolle, strategian realisoinnin prosessien toteuttamiseen. Siksi asiakkuuspäälliköt eivät välttämättä tunnista avainasiakastoiminnan implementoinnissa prosessien eri tasoja. Strategisten prosessien, kuten yrityksen resurssien allokoinnin hoitaminen on pääasiassa ylimmän johdon vastuulla, kun taas operationaalisista prosesseista huolehtii pääsääntöisesti suorittavan tason henkilöstö. (McDonald & Woodburn 2007, 249–263.)

Erityisiä avainasiakastoiminnan implementoinnin pääprosesseja esiteltiin tutkimuksen teoriaosassa viisi. Kommunikaatioon liittyvät prosessit, asiakassuhteen kehittämisprosessit, asiakkaan tarpeisiin sopeutettavat prosessit, operationaaliset prosessit ja suoritusta arvioivat prosessit. Näistä nimenomaan kommunikaatioprosesseja pidettiin

avainasiakastoiminnan implementoinnissa tärkeinä. (McDonald ym. 2000, 247–248; Millman & Wilson 1996, 12.)

Myös haastateltavat tunnistivat kommunikaation tärkeyden. Kommunikaatiota pidettiin tärkeänä asiana avainasiakastoiminnan implementoinnissa huolimatta siitä, kuinka hyvin se oli haastateltavien mielestä onnistunut, tai kuinka riittävästi sitä oli ollut.

Yhteistyöyrityksessä korostuu kuitenkin vahvasti asiakkaiden mukaan sopeutettava toiminta. Lähinnä tämä perustuu avainasiakastoiminnan aloittamisen yhteydessä tehtyyn asiakkaiden segmentointiin ja siihen, että eri segmenttiin kuuluvia asiakkaita hoidetaan varsin eri tavalla. Tätä korostaa vielä yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiden jako suurasiakkaita hoitaviin asiakkuuspäälliköihin ja pk-yrityksiä hoitaviin asiakkuuspäälliköihin. Sopeuttaminen perustuu paljolti asiakkaan kokoon. Siksi vaikuttaa siltä, että sopeuttaminen on hyväksytty yhteistyöyrityksessä normaaliksi prosessiksi. Kun sopeuttamisen hyväksytään normaaliksi prosessiksi, tulee siitä tehokkaampaa. Muutenkin prosessien sopeuttaminen asiakkaiden mukaan on olennaista avainasiakastoiminnassa. Kun toiminta on sopeutettua, voidaan asiakkailta oppia uusia asioita. Lisäksi sopeuttamisen strateginen lähtökohta, toiminnan sopeuttaminen strategisten asiakkaiden suhteen, havaittiin yhteistyöyrityksessä.

Myyjäyrityksen on pidettävä sopeuttamisen prosesseja strategisen tason prosesseina. On pyrittävä löytämään ne asiakkaat, joiden strategiset tavoitteet sopivat yhteen omien strategisten tavoitteiden kanssa (McDonald ym. 2000, 255–259).

Kommunikaatioon liittyvien prosessien ja toiminnan sopeuttamisen prosessien lisäksi muita pääprosesseja eli asiakassuhteen kehittämisen prosesseja, operationaalisia prosesseja sekä suoritusta arvioivia prosesseja ei yhteistyöyrityksessä tutkimuksen perusteella selvästi voitu havaita. Osittain tähän vaikutti varmasti se, että niitä ei aina osattu tarpeeksi perinpohjaisesti kysyä haastatelluilta. Havaittuja kommunikaatioon liittyviä prosesseja ja toiminnan sopeuttamisen prosesseja voidaan kuitenkin pitää erityisen tärkeinä yhteistyöyrityksen avainasiakastoiminnan implementoinnissa. Esitellyn viiden prosessin ulkopuolelta aineiston perusteella huomattiin selvästi, kuinka haastateltavat painottivat organisaation tuen ja myyntihenkisen ilmapiirin rakentamisen tärkeyttä avainasiakastoiminnan implementoinnin onnistumisessa.

4.1.2 Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteet

Kommunikaatio ja sen onnistuminen vaikuttavat erittäin vahvasti siihen, miten avainasiakastoiminnan implementointiprosessi onnistuu. Joskus kommunikaatiota on liian vähän, mutta toisaalta erilaisten raporttien ja kommunikaation määrä usein myös lisääntyy avainasiakastoiminnassa ja kommunikaatiota voi olla myös liikaa. (McDonald ym. 2000, 248; Cheverton 2004, 178.)

Yhteistyöyrityksessä haastateltavat tunnistivat jonkin verran kommunikaatioon liittyviä ongelmia ja tietyissä tilanteissa tieto olisi voinut olla selkeämpää ja konkreettisempää. Toisin kuin tutkimuksen teoriassa todettiin, kommunikaatio ei yhteistyöyrityksessä kuitenkaan ollut suuri ongelma. Asiakkuuspäälliköt vaikuttivat saaneen hyvin tietoa avainasiakastoiminnasta. Tietoa haastateltavat olivat saaneet yrityksen johdolta.

Organisaation tuen ja organisaation sopeutumisen avainasiakastoimintaan havaittiin haastatteluiden perusteella olevan selkeä ongelma. Ongelma ilmeni nimenomaan organisaation henkilöstön asenteissa. Vaikka haastateltavat itse pitivät avainasiakastoimintaa tärkeänä asiana, tunnistivat he ympärillään niin myynnin yksikössä kuin muissakin yrityksen toiminnoissa, etenkin tuotannossa, paljon henkilöitä, jotka toimivat avainasiakastoiminnan implementointia haittaavalla tavalla. Lisäksi välillä avainasiakastoiminnan muutos on edennyt organisaatiossa lupaavasti, mutta jossain vaiheessa on aina ilmennyt ongelmia. Organisaatiokulttuuriin liittyvät ongelmat havaittiin myös kirjallisuudessa ja niitä pidettiin suurina avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteinä. (Brady 2004, 151). Yhteistyöyrityksessä havaitut organisaatiokulttuuriin liittyvät esteet johtuvat samoista asioista, joita kirjallisuudessa painotetaan esteiden taustalla olevina tekijöinä. Yrityksen yksiköt ajavat usein vahvasti omaa etuaan, jolloin avainasiakastoiminta prosesseja ei pystytä viemään läpi koko organisaatiossa kokonaisuutena. Lisäksi koko organisaatiossa olisi ymmärrettävä asiakaslähtöisyyden suuri merkitys avainasiakastoiminnassa ja muutenkin hyväksyttävä avainasiakastoiminta strategisen suunnan määrittäjän ja toiminnan ohjaajana. (Millman & Wilson 1999, 329; Brady 2004, 151–154.)

Organisaatiokulttuuriin liittyvät avainasiakastoiminnan implementointiprosessien esteet johtuivat yhteistyöyrityksessä myös avainasiakastoiminnan aloittamisen jälkeisistä fuusioista ja niiden mukanaan tuomista radikaaleistakin muutoksista. On tärkeää huomata, että avainasiakastoiminnan implementointiprosessiin voivat vaikuttaa ulkopuoliset tai yllättävät asiat. Kokonaisuudessaan nämä yhteistyöyrityksessä havaitut organisaatiokulttuuriin liittyvät haasteet käyvät ilmi muun muassa seuraavasta haastateltavan esittämästä kommentista:

Kai se on se, että koko organisaatio osallistuu siihen, ettei se jää siihen että se on myyjän ja jonku toisen vastuulla ja muut sitten tekee vanhalla tavalla niinku miellyttää. Että siinä kohdassa se sitten tyssää ja sen huomaa asiakkaatkin.

Koska pääasiassa yrityksen muun kuin myyntihenkilöstön asenteita ja tukea avainasiakastoiminnan implementointiprosesseille pidettiin puutteellisina, kertoo tämä varmasti osaltaan siitä, että yhteistyöyrityksessä kuitenkin esiintyi kommunikaatioon liittyviä ongelmia. Näin on siitä huolimatta, että asiakkuuspäälliköt itse olivat sitä mieltä, että he olivat saaneet riittävästi tietoa avainasiakastoiminnasta. Havaittujen organisaatiokulttuuriin liittyvien ongelmien syy onkin helposti siinä, että vain asiakkuuspäälli-

köitä informoidaan avainasiakastoiminnasta. On tietysti ensisijaisen tärkeää, että juuri asiakkuuspäälliköt tuntevat asiakkuustoiminnan, mutta tämän jälkeen myös organisaation kaikkien muiden jäsenten on tunnettava sen perusteet ja tavoitteet. (Cheverton 2004, 205.) Haastateltavat kaipasivat siis lisää informaatiota muille kuin itselleen.

Ehkä koko talon osalta olisi paremmin voinut tuoda ilmi sen, että jokaiselle työntekijälle sieltä kaukaisimmasta yksilöstä lähtien, ne ketkä on vähiten asiakkaiden kanssa tekemisissä, niin myöskin niille tehdä vielä paremmin selväksi sen, että mitä tässä tehdään ja miksi.

Yhteistyöyrityksessä asiakkuuspäälliköt tuntevat avainasiakastoiminnan tavoitteet ainakin kohtuullisesti, eikä tästä voida asiakkuuspäälliköiden suhteen sanoa muodostuvan ongelmia. Tavoitteiden tunnistamista varmasti edesauttaa se, että asiakkuuspäälliköt empirian mukaan todella ymmärtävät avainasiakastoiminnan strategisen luonteen ja pystyvät toimimaan tavalla, joka on kannattavaa pitkällä aikavälillä.

Joskus avainasiakastoiminnassa haasteena voi olla, että keskitytään liikaa tarkastelemaan lyhyen aikavälin myyntiä pitkän tai keskipitkän aikavälin asiakassuhteen kehittämisen sijaan (Millman & Wilson 1996, 11). Tutkimuksen perusteella tätä ongelmaa ei yhteistyöyrityksessä asiakkuuspäälliköiden suhteen ole. Muun henkilöstön suhteen tilanne voi olla toinen, johtuen juuri riittämättömästä kommunikaatiosta.

Kirjallisuudessa on mainittu monta avainasiakastoiminnan implementointiprosessien haastetta, jotka yhdessä voivat johtaa juuri yhteistyöyrityksessä havaittuun ongelmaan siitä, että yrityksen muu kuin myyntihenkilöstö vaikeuttaa avainasiakastoiminnan implementointiprosessia. Näitä teoriaosassa esiteltäviä haasteita ovat muun muassa henkilöstön johtamiseen liittyvät haasteet, riittämätön informaatio, sekä asioiden harmonisointi yksiköiden välillä. (Heide ym. 2002, 219-224; Simkin 2002, 13-14.)

Johdon puutteellisen sitoutumisen avainasiakastoimintaan on havaittu olevan erityisen merkittävä avainasiakastoiminnan prosessien implementoinnin este ja sitoutumisen puolestaan pakollinen vaatimus implementoinnin onnistumisen suhteen. Johdon sitoutuminen on tärkeää, koska avainasiakastoiminnan aloittamisessa on kysymys suuresta muutoksesta, jossa johdon on toimittava esimerkkinä. Usein on myös ollut niin, että avainasiakastoiminta on otettu yrityksissä vakavasti vasta sen jälkeen, kun johto on osoittanut uskonsa sen tärkeyteen. (Millman & Wilson 1999, 329-330.)

Yhteistyöyrityksessä johdon havaittiin sitoutuneen avainasiakastoimintaan varsin hyvin, eikä sitoutuminen vaikuttanut tässä tapauksessa olevan haastateltavien mielestä, teoriasta poiketen, implementointiprosessin esteenä. Vaikka johdon sitoutumista ja panostusta pidettiin hyvänä ja riittävänä, nousi aineistosta kuitenkin esiin se, että johdon sitoutumisen taso oli jonkin verran vaihdellut avainasiakastoiminnan implementointiprosessin aikana. Tätä asiaa haastateltavat pitivät jonkinlaisena esteenä, ja olisivat selvästi toivoneet sitoutumisen olleen kokonaisuutena tasaisempaa koko implementointiprosessin aikana.

4.2 Asiakkuuspäällikön rooli avainasiakastoiminnan implementoinnissa

Avainasiakastoiminnan omaksuminen yrityksen toimintatavaksi on vahvasti riippuvainen siitä, millaisia kykyjä henkilöstöllä on avainasiakastoiminnan aloittamiseen (Millman & Wilson 1995, 9). Asiakkuuspäälliköt ovat ehkä tärkein henkilöstön osa, joka voi toiminnallaan ja osaamisellaan vaikuttaa avainasiakastoiminnan onnistuneeseen implementointiin.

4.2.1 Asiakkuuspäälliköltä vaadittavat ominaisuudet

Yhteistyöyrityksen kaikki asiakkuuspäälliköt ovat yrityksen entisiä myyjiä. Tämä on asiakkuuspäälliköille varsin tyypillistä (McDonald & Rogers 1998, 113). Asiakkuuspäällikön työ on kuitenkin varsin erilaista verrattuna perinteiseen myyntityöhön (Guenzi ym. 2007, 121–130). Asiakkuuspäällikön on oltava tehtävässään asiakassuuntautunut. Tämä tarkoittaa, että asiakkuuspäällikön on toteutettava konsultoivaa, ns. pehmeämpää, kuuntelevampaa myyntityyliä (Hersey 1988, Kairisto-Mertasen 2003, 77 mukaan).

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköillä korostuu asiakassuuntautunut myyntityyli. Haastateltavilla selvänä toiminnan lähtökohtana oli asiakkaiden tarpeiden perinpohjainen selvittäminen ja oman tarjooman rakentaminen näiden tarpeiden mukaisesti. Aineistosta nousi vahvasti esiin halu löytää asiakkaalle sopiva ratkaisu toimimalla yhteistyössä asiakkaan kanssa. On syytä huomata, että asiakassuuntautuneisuus oli kaikista vahvimmillaan juuri suurasiakasmyyntissä työskentelevien haastateltavien keskuudessa. Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiden mielenkiinto on selvästi asiakkaassa, mikä on asiakassuuntautuneelle myyntityylille varsin ominaista (Hersey 1988, Kairisto-Mertasen 2003, 77 mukaan). Asiakassuuntautuneen myyntityylin vaatimukset ja niiden selvä esiintyminen yhteistyöyrityksessä käy ilmi haastateltavien kommentteista:

Mä olen ehkä enemmän kuunteleva, konsultoiva myyjä. Mä en pysty myymään suklaarasioita kauppatorilla. Aika tarvekohtaisesti mä toimin, kuten sanoin, että mä myyn ensin itteni ja väkisin mä en halua myydä asiakkaalle.

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt, etenkin suurasiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt, pyrkivät pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin asiakkaiden kanssa, vaikkei pitkien suhteiden luomien aina ole kaikkein helpoin ratkaisu. Pitkiin suhteisiin pyrkiminen on kuitenkin yhteistyöyrityksessä luonnollista, koska asiakassuuntautuneisuus oli asiakkuuspäälliköiden myyntityylissä havaittavissa niin vahvasti. Avainasiakastoiminnan kannalta pitkiin asiakassuhteisiin pyrkiminen on luonnollisesti myönteinen asia. Asiakassuhteiden olisi myös oltava mahdollisimman läheisiä. (Millman & Wilson 1995, 9.)

Tähän liittyen aineistosta nousi esiin kuitenkin myös se, että asiakassuuntautuneisuudesta tingitään siinä mielessä, ettei suhteista pääasiassa haluta työajan ulkopuolelle ulottuvia eikä asiakkaista välttämättä haluta ns. kavereita.

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt vaikuttivat olevan varsin osaavia edustamansa yrityksen tarjoaman suhteen. Haastateltavien kommenteista havaittiin se, että asiakkuuspäälliköt tuntevat, mitä tuotteita ja palveluita pystytään tarjoamaan. Osaaminen vaikutti yltävän myös tekniselle puolelle. Oman yrityksen tarjoaman tunteminen on asiakassuuntautuneisuuden kannattavuuden suhteen hyvä asia. Asiakassuuntautunutta myyntityyliä käytettäessä on asiakkuuspäälliköiden tunnettava edustamansa yrityksen tarjooma, jotta asiakassuuntautuneesta myyntityylistä koituvat hyödyt ylittäisivät siitä syntyvät kustannukset. (Saxe & Weitz 1982, 344.)

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt pyrkivät pitkiin asiakassuhteisiin. Jo havaitun asiakassuuntautuneen myyntityylin lisäksi pitkien asiakassuhteiden luominen vaatii asiakkuuspäälliköiltä myös adaptiivista myyntityyliä. Asiakkuuspäällikön on muutettava toimintaansa sekä käyttäytymistään ja käsiteltävä erilaisia asiakkaita eri tavoilla. Tämä on tärkeää erityisesti suurten tilausten tullessa kyseeseen. (Guenzi ym. 2007, 121–133; Weitz ym. 1986; Porter ym. 2003, 277.)

Myös adaptiivinen myyntityyli on yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköillä selvästi käytössä. Yhteistyöyrityksen nimenomaisessa tapauksessa on kirjallisuuden lisäksi mielenkiintoista havaita, millaisten tekijöiden perusteella asiakkuuspäälliköt muuttavat toimintaansa. Aineistosta nousi esiin kaksi tällaista tekijää. Ensinnäkin asiakkaan koko vaikuttaa selvästi siihen, miten asiakkuuspäälliköt toimivat asiakkaiden kanssa. Tässä on taustalla luonnollisesti yhteistyöyrityksessä avainasiakastoiminnan aloittamisen yhteydessä laadittu asiakkaiden segmentointi ja erilaiset asiakkuuksienhoitomallit eri segmenteille. Asiakkuuspäälliköt toimivat siis eri tavalla erikokoisten ja eri segmentteihin kuuluvien asiakkaiden kanssa. Toiseksi asiakkuuspäälliköt muuttavat käyttäytymistään sen perusteella, millaisia ominaispiirteitä asiakkaalla on. Esimerkiksi eri toimialoilla toimivat asiakkaat odottavat asiakkuuspäälliköiltä eri asioita. Lisäksi se, miten myyntihenkilöstöön yleisesti suhtaudutaan, on varsin asiakaskohtaista. Myös asiakkaiden markkina- ja tuotetuntemus sekä asiakassuhteen ikä vaikuttavat asiakkuuspäälliköiden toimintaan. Yhteistyöyrityksessä voidaan kirjallisuuden (ks. Porter 2003, 277) mukaisesti todeta adaptiivisuuden tärkeyden korostuvan erityisesti suurasiakkaiden kanssa.

Asiakkuuspäälliköiden ominaisuudet ja myyntityylit yhteistyöyrityksessä ovat avainasiakastoiminnan onnistuneen implementoinnin kannalta kohdallaan, eikä asiakkuuspäälliköiden ominaisuuksia voida tässä tapauksessa pitää implementoinnin esteenä. Asiakkuuspäälliköt ovat vahvasti asiakassuuntautuneita ja toimivat adaptiivisesti eli pystyvät muuttamaan toimintaansa asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

4.2.2 *Asiakkuuspäälliköiltä vaadittavat taidot ja tehtävät*

Avainasiakastoiminta edellyttää asiakkuuspäälliköiltä uudenlaisten tehtävien hallintaa (Guenzi ym. 2007, 121–123). Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt eivät kuitenkaan olleet sitä mieltä, että heidän omat tehtävänsä olisivat selkeästi muuttuneet avainasiakastoiminnan aloittamisen myötä. Tällaista tilannetta, jossa asiakkuuspäälliköt eivät ymmärrä, mitä tehtäviä avainasiakastoiminta heiltä vaatii, tai eivät hyväksy uusia toimintatapoja, pidettiin kirjallisuudessa ongelmallisena avainasiakastoiminnan implementoinnin kannalta (Guenzi ym. 2007, 121–123). Yhteistyöyrityksen tapauksessa kysymys ei kuitenkaan ole siitä, etteivätkö asiakkuuspäälliköt ymmärtäisi avainasiakastoiminnan tavoitteita. Asiakkuuspäälliköt yhteistyöyrityksessä nimenomaan ymmärsivät avainasiakastoiminnan strategisen luonteen ja pyrkivät pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Tehtävien muuttumisen suhteen asiakkuuspäälliköt olivat sitä mieltä, että heidän tehtävänsä ovat helpottuneet. Syy siihen, ettei tehtävien huomattu merkittävästi muuttuneen, vaan ainoastaan helpottuneen, on ehkä siinä, että aineistosta nousi esiin vahvasti se, kuinka asiakkuuspäälliköiden mukaan avainasiakastoiminta on muuttanut enemmän koko muuta organisaatiota, ei niinkään heidän tehtäviään. Vaikka avainasiakastoiminta on hieman lisännyt asiakkuuspäälliköiden asiakaslähtöisyyttä, ovat yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt jo ennen avainasiakastoiminnan aloittamista toimineet avainasiakastoiminnan edellyttämällä tavalla. Tämän haastateltavat toivat myös ilmi. Siksi voidaan sanoa, että avainasiakastoiminnan aloittaminen vaikuttaa asiakkuuspäälliköiden tehtäviin yhteistyöyrityksessä siten, että muun organisaation suuri muutos on helpottanut asiakkuuspäälliköiden tehtäviä, jotka jo ennestään ovat olleet avainasiakastoiminnan mukaisia. Tämän vuoksi avainasiakastoiminnan implementoinnin esteenä yhteistyöyrityksessä ei välttämättä voida pitää sitä, etteivät yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt olleet havainneet tehtäviensä muuttuneen kovinkaan paljon.

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt pitivät selkeimpänä ja tärkeimpänä tehtävänä avainasiakastoiminnassa asiakkaan ja oman yrityksensä välisenä linkkinä ja tiedonjakajana toimimista. Tämä tehtävä on myös kirjallisuuden mukaan yksi asiakkuuspäällikön päätehtävistä avainasiakastoiminnassa. Asiakkuuspäällikön välittäjän tehtävä on avainasiakastoiminnan implementoinnin kannalta varsin ratkaiseva. Lisäksi asiakkuuspäällikön on toimittava tiedon kerääjänä, prosessoijana, rikastuttajana ja uudelleenjakelijana. (Brady 2006, 144–149; Pardo 1999, 282–283.) Yhteistyöyrityksessä asiakkuuspäälliköiden välittäjänä toimimisen suhteen korostuu erityisesti se, että yrityksen asiakkuuspäälliköt mainitsivat olevansa nimenomaan henkilöitä, jotka vievät tietoa asiakkaalle päin ja pitävät asiakkaan ajan tasalla uusista ratkaisuista ja tuotteista sekä etsivät asiakkaalle sopia kokonaisuuksia oman yrityksensä tarjoomasta. Tämän vuoksi asiakaskäyntejä ja kontaktointia pidettiin asiakkuuspäälliköiden keskuudessa erittäin tärkeänä tehtävänä. Asiakastiedon suhteen yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt mai-

nitsivat olevansa omasta mielestään tiedon uudelleenjakelijoita asiakkaalle päin, eivät välttämättä niinkään asiakastiedon kerääjiä. Seuraava kommentti havainnollistaa hyvin asiakkuuspäälliköiden käsitystä omista tehtävistään yritysten välisenä linkkinä ja asiakkaiden informoijana:

Kai mun tärkein tehtävä on uusista tuotteista kertominen ja sitten ehkä yleinen yhteydenpito, että hiukan pidetään kädestä kiinni. Aika moni asiakas haluaa että vähän pidetään kädestä kiinni.

Yhteistyöyrityksessä korostui siis asiakkuuspäälliköiden tehtävien osalta ennemminkin toimiminen asiakkaan suuntaan kuin oman yrityksen suuntaan. Kirjallisuuden mukaan toinen erittäin merkittävä avainasiakastoiminnan mukanaan tuoma asiakkuuspäälliköiden tehtävä on kuitenkin asiakkuuspäällikön toimiminen nk. avainasiakastoiminnan puolestapuhujana, edistäjänä ja sisäisenä suostuttelijana omassa organisaatiossaan. Tämä on avainasiakastoiminnassa tärkeää, koska asiakkuuspäälliköillä on hallussaan kaikkein yksityiskohtaisin asiakastieto, jota voidaan yrityksessä hyödyntää esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaavien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. (Brady 2006, 144–149; Pardo 1999, 282–283; Millman & Wilson 1995, 9–21.) Yhteistyöyrityksessä pk-asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat asiakkuuspäälliköt pitivät myös tätä puolestapuhujan roolia selvästi omana tehtävänä. Näin oli varsinkin avainasiakastoimintaa aloitettaessa. Suurasiakkaita hoitavilta asiakkuuspäälliköiltä tämä tehtävä ei kuitenkaan saanut yhtä varauksetonta tukea.

Jotta asiakkuuspäällikkö pystyy toimimaan avainasiakastoiminnan puolestapuhujana omassa yrityksessään, ja muutenkin hoitamaan tehtävänsä tehokkaasti, on vaatimuksena, että asiakkuuspäällikkö saa tarvitsemansa resurssit omasta yrityksestä käyttöönsä. Tämä tarkoittaa pääsyä oikeiden henkilöiden ja tietojen luokse omassa yrityksessä. (Hutt & Walker 2006, 469–470.) Resurssien saaminen omasta yrityksestä on asiakkaiden koosta riippumatta yhteistyöyrityksen tapauksessa asiakkuuspäälliköille aineiston perusteella erityisen selkeä ongelma. Syitä tähän ongelmaan on haastateltavien mukaan paljon. Osa syistä, kuten selvästi havaitut toimintojen ulkoistaminen ja organisaatiomuutokset, ovat sellaisia joihin asiakkuuspäälliköiden on vaikea itse vaikuttaa. Toisaalta joihinkin syihin asiakkuuspäälliköt pystyisivät vaikuttamaan. Tällaisista syistä yhtenä esimerkkinä on asennoituminen siten, että resurssien hankkiminen ylipäänsä on asiakkuuspäällikön tehtävä. Toisaalta myös yhteistyön korostaminen olisi varmasti tärkeää. Tällä hetkellä resurssien hankkimisen ongelmaa pyritään yhteistyöyrityksessä kiertämään toimimalla muun muassa yrityksen laatimien prosessien vastaisesti tai niiden ulkopuolella. Tämä ei luonnollisesti ole hyvä asia avainasiakastoiminnan implementointia ajatellen. Yksi asiakkuuspäälliköistä kommentoi resurssien saamisen ongelmaa varsin selkeästi:

Resurssien saamisessa meillä on vielä sarkaa. Et ensimmäinen pykälä tilauksesta eteenpäin, työn suunnittelu ja tilausten tekeminen eteenpäin

toimii hyvin tällä hetkellä, mutta siitä eteenpäin toimitus ja tarkennus ynnä muut, niin siellä on tosi pahasti hakusessa vielä.

Sen lisäksi, että asiakkuuspäälliköiden on saatava oman yrityksen resurssit käyttöönsä, on heidän päästävä vaikuttamaan asiakkaan liiketoimintaan usealla organisaatiotasolla. Tämä on tärkeää vahvan palveluntoimittaja-aseman ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen varmistamiseksi. (Cheverton 2004, 30–31.) Asiakkaiden henkilöstö, jonka kanssa yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt olivat tekemisissä, oli pitkälti päällikötason henkilöstöä, pienissä yrityksissä toimitusjohtaja, muuten lähinnä talousjohto tai it-johto. Yhteistyöyrityksessä vaikuttamista asiakkaan toimintaan ei sinänsä pidetty ongelmallisena ja haastateltavat pääsivät mielestään vaikuttamaan asiakkaan toimintaan ainakin jossain määrin. Erityisesti suurasiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt vaikuttivat tyytyväisiltä siihen, minkä organisaatiotason henkilöstön kanssa he olivat asiakkaiden suhteen tekemisissä. Tämä suurasiakkaita hoitavien asiakkuuspäälliköiden tyytyväisyys nykytilanteeseen on ristiriidassa kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuudessa painotetaan sitä, että tärkeää olisi päästä tekemisiin syvemmillä asiakkaan organisaatiossa olevien henkilöiden kanssa. Tällä tarkoitetaan asiakkaan tutkimus & kehitys -osaston henkilöstöä ja jopa markkinointiosaston työntekijöitä. Toki myös kirjallisuudessa mainitaan, että tällaisen henkilöstön kontaktointi ei ole asiakkuuspäälliköille helppoa ja vaatii aikaa. (Cheverton 2004, 30–31.) Silti ainakin yhteistyöyrityksen suurasiakkaita hoitavien asiakkuuspäälliköiden tulisi ymmärtää eri organisaatiotasolla ulottuvien asiakassuhteiden hyödyllisyys.

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiden vahva asiakassuuntautuneisuus vaikutti siis siihen, että asiakkuuspäälliköt ainakin ymmärsivät asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen tärkeyden ja halusivat lähteä toiminnassaan liikkeelle asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. Asiakuuspäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä avainasiakastoiminnassa on nimenomaan myös pystyä vastaamaan näihin tarpeisiin rakentamalla yrityksen tarjoomasta tarpeiden mukaisia ratkaisuja (Brady 2006, 144–149; Pardo 1999, 282–283; Millman & Wilson 1995, 9–21). Tarpeisiin vastaamisen onnistumiseen oli yhteistyöyrityksessä vahva usko ja luottamus. Asiakkaiden tarpeiden ajoittainen suuri vaativuus tosin tunnistettiin myös, muttei sen todettu lopulta estävän sopivan ratkaisun löytymistä, ainoastaan vaikeuttavan asiakkuuspäälliköiden tehtäviä hieman.

Asiakuuspäällikön tehtävät vaihtelevat sen mukaan, missä vaiheessa asiakassuhde on. Näitä asiakassuhteen kehitysvaiheita on yhteensä viisi, jos jätetään suhteen lopettamisvaihe käsittelyn ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa niin tehdään, koska käsitellään avainasiakastoiminnan implementointia. Asiakuuspäälliköiden on ymmärrettävä, että eri vaiheet vaativat erilaisia toimintatapoja ja asiakassuhdetta tulisi kehittää aina synergiseen vaiheeseen asti. (Millman & Wilson 1995, 9–21; McDonald & Rogers 1998, 112–114; Cheverton 2004, 48.)

Yhteistyöyrityksessä tunnistetaan poikkeuksetta se, että eri asiakkaat ovat asiakassuhteen eri vaiheissa ja eri vaiheissa olevia asiakkaita on hoidettava eri tavoin. Itse asiassa yhteistyöyrityksen tapauksessa tunnistettiin kirjallisuuden ulkopuolelta asiakassuhteen vaiheisiin liittyen sellainen asia, että voi olla vaikeaa tunnistaa, missä suhteen vaiheessa yksittäinen asiakas on, koska asiakkaalle tarjottavat palvelukokonaisuudet voivat keskenään olla varsin eri vaiheissa samallakin asiakkaalla. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että asiakas on jo kauan käyttänyt jotakin yrityksen palvelukokonaisuutta, kuten yhteistyöyrityksen tapauksessa esimerkiksi datapalveluita, mutta on vasta aloittamassa jonkin toisen palvelukokonaisuuden käyttämisen. On siis hankalaa sanoa, miten pitkällä asiakassuhde kokonaisuudessaan on, varsinkin jos eri palveluratkaisuista vastaavat asiakkaalla aivan eri henkilöt. Tämä on varsin mielenkiintoinen aineistosta esiin noussut havainto, joka varmasti vaikuttaa siihen, miten asiakkuuspäällikkö toimii asiakkaan kanssa ja toteuttaa tietyn asiakassuhteen vaiheen mukaisia tehtäviä.

Yhteistyöyrityksessä ei tunnistettu kaikkia viittä asiakassuhteen kehittämissivaihetta. Vaiheet nähtiin yhteistyöyrityksessä selvärajaisemmin, jolloin niitä voidaan sanoa yhteistyöyrityksen tapauksessa olleen kolme. Teoriaosassa esitetyt asiakassuhteen esivaihe ja alkuvaihe voidaan aineiston perusteella yhteistyöyrityksen tapauksessa yhdistää. Suhteen keskivaihe erottuu yhteistyöyrityksessä omana vaiheenaan, mutta partnerivaihe ja synerginen vaihe menevät selvästi päällekkäin. Niinpä nämä kaksi vaihetta yhdistetään esivaiheen ja alkuvaiheen tapaan. Asiakkuuspäälliköiden tehtäviä tarkastellaan siis yhteistyöyrityksen tapauksessa näiden kolmen uuden vaiheen mukaisesti. Yhteistyöyrityksessä tunnistettua kolmea uutta vaihetta nimitetään asiakassuhteen alkuvaiheeksi, keskivaiheeksi ja partnerivaiheeksi, koska nämä nimitykset nousivat esiin aineistosta.

Vaikka asiakassuhteiden vaiheita havaittiin yhteistyöyrityksessä vain kolme, tunnistivat asiakkuuspäälliköt selvästi eri vaiheet ja havaitsivat tehtäviensä olevan erilaisia eri vaiheissa. Asiakassuhteen alkuvaiheeseen haastateltavat laskivat kuuluvan lähinnä tilauksen tekemisen ja sovitun kokonaisuuden toimituksen. Asiakkuuspäälliköiden käsitykset siitä, mitä tehtäviä alkuvaiheeseen kuuluu, vaihtelivat yhteistyöyrityksessä sen mukaan, olivatko kyseessä suuriasiakkaita vai pk-asiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt. Pk-yrityksiä hoitavat asiakkuuspäälliköt korostivat alkuvaiheen tehtävinään aktiivista asiakkaan kontaktointia ja asiakaskäyntejä, joiden tehtävänä on kartoittaa asiakkaan ominaispiirteitä ja toimintaa sekä kertoa asiakkaalle omista tuotteista varsin havainnollisesti. Suurasiakaspuolella alkuvaiheen tehtävänä korostui asiakkaan vakuuttaminen omasta osaamisesta ja panostuksesta sekä pätevän ja joustavan kuvan luominen omasta yrityksestä.

Yhteistyöyrityksessä havaitut asiakkuuspäällikön tehtävät asiakassuhteen alkuvaiheessa vastaavat paljolti sitä, mitä kirjallisuudessa esitettiin asiakkuuspäällikön tehtäviksi asiakassuhteen esi- tai alkuvaiheessa. Kirjallisuuden mukaan asiakkuuspäälliköiden on alkavan asiakassuhteen kohdalla toimittava aktiivisesti ja tutkittava asiakkaan

taustoja. Lisäksi, kuten yhteistyöyrityksen suuriasiakkuuspäälliköt totesivat, myös asiakkaan vakuuttaminen ja lupauksen pitäminen on tässä vaiheessa tärkeää, jotta asiakkaat ymmärtäisivät tehneensä oikean ratkaisun päätyessään tietyn yrityksen asiakkaiksi. Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt eivät kuitenkaan pitäneet asiakassuhteen alkuvaiheen tehtävänä kirjallisuudessa mainittua oman yrityksen henkilöstön suostuttelua yhteistyöhön. (McDonald & Rogers 1998, 113–116.) Resurssien saaminen omasta yrityksestä on kuitenkin ongelma yhteistyöyrityksessä. Ehkä siksi olisi tärkeää, että yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt tiedostaisivat tämän tehtävän kuuluvan jo asiakassuhteen alkuvaiheen tehtäviin.

Vaikka asiakassuhteen alkuvaiheeseen kuuluvat tehtävät yhteistyöyrityksessä noudattelivat kirjallisuudessa esitettyjä tehtäviä, liittyi alkuvaiheen tehtäviin yhteistyöyrityksessä myös vaikeuksia. Toki osittain ongelmia mainittiin liittyvän kaikkiin vaiheisiin, myös vaiheeseen jossa asiakassuhde on varsin tiivis. Ongelmien voidaan sanoa kuitenkin korostuneen enemmän alkuvaiheessa. Seuraava kommentti kuvaa sitä, miten näitä ongelmia havaittiin nimenomaan asiakassuhteen alkuvaiheessa:

Siinä kohtaa on muuten vaikeeta kun kauppa on tullu, niinku henkilökohtasesti. Siinä käy aina niin, että kaupanteko on hauskaa, mutta sitten alkaa tuska, että miten se organisaatiossa menee. Sen jälkeen kun nimi on paperissa, eli kauppa saatu ja aluillaan, niin se et pitääkö organisaatio sen lupauksen minkä mä oon antanu ja hoituuko se ja muuta. Sitten kun nimi on pahvissa, se on kaikista vaikeinta, sen jälkeen sit.

Keskivaiheen tehtävistä yhteistyöyrityksessä ei aineiston perusteella saatu kovin kattavaa kuvaa. Keskivaiheen tehtäviin kuuluvat yhteistyöyrityksessä lähinnä suhteen ylläpidon tehtävät ja lisämyynti. Näin on ainakin lähinnä pk-asiakkaiden kohdalla. Suurasiakkaita hoitavien asiakkuuspäälliköiden osalta ei saatu kuvaa keskivaiheen tehtävistä. Sekä ylläpidon että lisämyynnin tehtävä kuuluvat myös kirjallisuuden mukaan keskivaiheen tehtäviin. Lisäksi kirjallisuudessa painotetaan kuitenkin muitakin tehtäviä tässä vaiheessa. Asiakkuuspäällikön tulisi keskivaiheessa toimia asiakkaan konsulttina ja hankkia lisäksi käyttöönsä riittävästi auktoriteettia ja valtaa, jotta asiakkuuspäällikkö saa asioita tapahtumaan asiakkaan hyväksi omassa organisaatiossaan. Myös luottamuksen rakentamiseen liittyvät tehtävät ovat tässä vaiheessa asiakkuuspäällikön tehtävänä. (Millman & Wilson 1995, 9–21; McDonald & Rogers 1998, 116–117.) Yhteistyöyrityksessä luottamuksen rakentamista pidettiin kuitenkin tehtävänä, jonka tärkeys korostuu enemmän suhteen alkuvaiheessa, mutta joka tosin saattaa jatkua pidempäänkin. Luottamuksen huomattiin yhteistyöyrityksessä olevan tärkeää esimerkiksi reklamaatioita ja vastaavia vikatilanteita hoidettaessa.

Partnerivaiheessa yhteistyöyrityksen tapauksessa todettiin kommunikaation ja yhteistyön muuttuvan vähemmän viralliseksi. Asiakkuuspäälliköiden tehtävänä yhteistyöyrityksessä on tässä vaiheessa haastateltujen mukaan lähinnä asiakkaasta huolehti-

minen ja tuttavallisempi yhteydenpito. Tämä vastaa niitä tehtäviä, joita myös kirjallisuudessa todetaan kuuluvan tähän vaiheeseen. Kirjallisuuden mukaan tehtäviä ovat asiakkaan toiminnan helpottaminen, asiakkaan auttaminen ja asiakkaan ongelmien ratkaiseminen yhdessä (Millman & Wilson 1995, 9–21; Millman & Wilson 1999, 333). Toisaalta asiakkuuspäällikön tehtävät muuttuvat kirjallisuuden mukaan myös strategisemmiksi ja asiakkuuspäällikön on jopa ohjattava asiakkaan liiketoimintaa ja integroitava yritysten prosesseja (McDonald & Rogers 1998, 117–118). Näin strategisen tason tehtäviä edes suurasiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt eivät yhteistyöyrityksessä havainneet tälläkään asiakassuhteen tasolla. Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiden suhtautuminen tämän vaiheen tehtäviin käy hyvin ilmi erään suurasiakkaita hoitavan asiakkuuspäällikön kommentista:

Asiakas, joka on ollut pidempään meidän asiakkaana, ja on myös kaikilta osin meidän asiakas, niin sen kanssa käydään sitten jo sitä tuttavallisempaa keskustelua arkipäiväisistä asioista. Kumppanina kehitetään toinen toistemme palvelua.

Luvun lopuksi tarkastellaan vielä asiakkuuspäälliköiden sitoutumista. Henkilöstön sitoutuminen on uuden järjestelmän tai toimintatavan, kuten tässä avainasiakastoiminnan yhteydessä tärkeää ja haasteellista (Monk & Wagner 2006, 182).

Kysyttäessä yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiltä sitä, miten avainasiakastoiminnan aloittaminen on vaikuttanut heidän sitoutumiseensa omaan yritykseensä, ei aineistosta voitu muodostaa yhtenäistä kantaa asiaan. Sen sijaan voidaan todeta, että sitoutuminen omaan yritykseen riippuu vahvasti asiakkuuspäällikön henkilökohtaisesti käsityksestä avainasiakastoiminnasta ja asiakaslähtöisyydestä sekä asenteesta työntekoon ylipäättään. Tätä havainnollistaa seuraava kommentti:

Vaikea ajatella miten avainasiakastoiminta on vaikuttanut mun sitoutumiseen, kun mä olen aina sitoutunut siihen yritykseen missä mä olen töissä. Olen aina ollut asiakaslähtöinen.

Lassk ym. (2001, 291–302) on todennut, että myyntihenkilöstön tapauksessa sitoudutaan paremminkin asiakassuhteisiin kuin omaan organisaatioon. Avainasiakastoimintaa harjoittavan yrityksen tulisi siis tarkastella, miten asiakkuuspäälliköt ovat sitoutuneet asiakkaisiin. Asiakassuhteisiin yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt sitoutuvat aineiston perusteella erittäin vahvasti. Asiakkuuspäälliköt ovat poikkeuksetta kiinnostuneita siitä, miten ratkaisut toimivat asiakkaalla. Vahvasta sitoutumisesta kertoo se, että yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt eivät ole mielestään vain myyntihenkilöitä asiakkaan suuntaan. Asiakkaisiin sitoutuminen menee yhteistyöyrityksessä jopa niin pitkälle, että eräs asiakkuuspäällikkö kertoi olevansa valmis etsimään tietyissä tilanteissa asiakkaalle ratkaisua jopa oman yrityksen ulkopuolelta ja toinen taas totesi hoitavansa asiakkaan ongelmat työajasta riippumatta. Kirjallisuuden mukaan on tärkeää tietää, että varsin suuri asiakkaaseen sitoutuminen voi lopulta heikentää henkilön sitoutumista

omaan yritykseen ja siksi sitoutumista on syytä tarkkailla (Lassk ym. 2001, 291–302). Tämä voi olla yhteistyöyrityksessä haasteellista, varsinkin kun asiakkuuspäälliköistä yksi nimenomaan kertoi etsivänsä asiakkaalle ratkaisua myös oman yrityksen ulkopuolelta.

4.3 CRM-järjestelmä avainasiakastoiminnan tukena

CRM-järjestelmän tehtävä on asiakastiedon hallinnan avulla auttaa hoitamaan avainasiakastoiminnan pääasiassa operationaalisia tehtäviä, mutta myös tukea avainasiakastoimintaa strategiana ja mahdollistaa strategisten asiakkuuksien johtaminen sekä avainasiakastoiminnan johtamisen onnistuminen. (Storbacka ym. 2000, 137–142.) CRM-järjestelmää pidetään tässä tutkimuksessa käyttöönoton lähtökohdiltaan strategisena järjestelmänä.

4.3.1 CRM-järjestelmän hyödyt avainasiakastoiminnassa

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt pitivät CRM-järjestelmää kiistatta välttämättömänä avainasiakastoiminnassa. Syinä tähän, ja ylipäänsä CRM-järjestelmän käyttöönottoon, pidettiin asiakastiedon keräämisen ja hallinnan tarpeellisuutta sekä sen myötä asiakkaiden seurannan onnistumista. Asiakkuuspäälliköt halusivat tietää, mitä tuotteita ja palveluita asiakkaalla on, ja mitkä asiakastehtävät ovat esimerkiksi vielä kesken. Toisaalta yhteistyöyrityksessä huomattiin myös, että CRM-järjestelmä voi tukea avainasiakastoiminnan myötä tulleita asiakkuuksien hoitomalleja. Eräs haastatelluista totesi myös sen, että CRM-järjestelmää tarvittiin tueksi yrityksen tuotannonohjausjärjestelmään. Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiden käsitykset CRM-järjestelmän käyttöönoton tarpeellisuudesta avainasiakastoiminnassa ja käsitykset siitä, mitä tehtävää CRM-järjestelmä hankittiin täyttämään, ovat samoja kuin kirjallisuudessa esiintyvä määritelmä siitä, mitä CRM-järjestelmällä yrityksessä tehdään. Nguyenin ym. (2007, 102) mukaan CRM-järjestelmällä pyritään seuraamaan asiakkaiden ja yrityksen välistä vuorovaikutusta ja saamaan tietoa asiakkaista. Tällaista tietoa on esimerkiksi asiakkaan historia-tieto. Myös tiedot siitä, mitä asiakkaalle on tarjottu ja toimitettu, ja mitä on kesken voivat löytyä CRM-järjestelmästä. Näin ollen CRM-järjestelmän käyttöönoton tarpeellisuus ja lähtökohdat ymmärrettiin yhteistyöyrityksessä oikein.

Storbacka ym. (2000, 139–151) toteavat, että CRM-järjestelmän tuomat hyödyt ovat asiakkuuspäälliköille usein varsin konkreettisia ja selkeästi havaittavia. Hyödyt asiakkuuspäälliköille muodostuvat asiakastiedon saatavuudesta omiin tarpeisiin sekä esimerkiksi mahdollisuudesta yhdistää tarjousohjelma CRM-järjestelmään. Yhteistyöyrityk-

sessä asiakkuuspäälliköt havaitsivat kirjallisuutta tukien selvästi sen, miten CRM-järjestelmän heidän toimintaansa hyödyttää. Asiakkuuspäälliköiden havaitsemat, heille itselleen koituvat hyödyt noudattelivat juuri Storbackan ym. (2000, 139–151) esittämiä hyötyjä varsinkin asiakastiedon suhteen. Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt pitivät CRM-järjestelmistä itselleen koituvina hyötynä sitä, että järjestelmästä löytyvät asiakkaan historiatiedot, sisältäen sen, mitä tuotteita asiakkaalla on, mitä on tarjottu ja kuka on asiakkaan yhteyshenkilö. Lisäksi yhteistyöyrityksessä havaittiin nimenomaan yksittäiselle asiakkuuspäällikölle koituvana hyötynä kirjallisuudessa esitettyjen hyötyjen lisäksi se, että asiakkuuspäällikön ollessa poissa, voidaan hänen kiireisiä asiakastehtäviään hoitaa CRM-järjestelmästä saatavaa asiakastietoa hyödyntämällä. Eräs asiakkuuspäällikkö kuvasi yksittäiselle asiakkuuspäällikölle koituvia hyötyjä varsin kattavasti:

Kyl mulle on se hyöty, et mä löydän sieltä helposti ja nopeesti asiakkaat, mä löydän, mitkä tuotteet asiakkaalla on, mitä sille on tarjottu, siel on kaikki historia, mitä sille asiakkaalle on tehty. Sieltä löytyy yhteyshenkilöt, kyl mä nään että siinä on paljonkin yksittäisiä komponentteja, mitkä on hyödyllisiä, mutta pääpiirteittäin noin.

Kirjallisuudessa suurimpina CRM-järjestelmän avainasiakastoiminnalle tuomina hyötyinä korostuivat kaksi tekijää. Ensinnäkin asiakastiedon jakamisesta koituvat hyödyt ja toiseksi uuden innovatiivisen teknologian käyttöönotosta syntyvät hyödyt. Asiakastiedon jakaminen mahdollistaa paremman asiakaspalvelun, tuo lisää myyntimahdollisuuksia ja helpottaa tarjoaman kohdentamista segmentoiduille asiakkaille. Teknologian mukanaan tuomat hyödyt puolestaan olivat kirjallisuuden perusteella merkittäviä lähinnä kuluttajamarkkinoilla toimiville yrityksille. Näiden kahden päähyödyn lisäksi kirjallisuuden mukaan CRM-järjestelmien erityinen hyöty nimenomaan avainasiakastoiminnan kontekstissa oli lisäksi asiakassuhteiden luomisen ja ylläpitämisen helpottuminen. (Chen & Popovich 2003, 672–682.)

Yhteistyöyrityksessä koko yrityksen kannalta ehdottomasti suurimpina hyötyinä pidettiin kirjallisuutta tukien asiakastiedon jakamisen mukanaan tuomia hyötyjä. Asiakastietojen jakamisen hyödyntämisen huomattiin yhteistyöyrityksessä myös kytkeytyvän muihin hyötyihin ja tuovan muita hyötyjä mukanaan. Yksi suurasiakkaita hoitavista asiakkuuspäälliköistä liitti asiakastiedon jakamisen asiakastyytyväisyyteen:

No se (hyöty yritykselle) on nimenomaan se, että ne tiedot ei ole yhden henkilön takana, että ne on kootusti siellä. Et sillon joku taso mikä on tekemisissä sen asiakkaan kanssa, et jos niillä tulee joku kysymys tai tilaus etenee, niin se nopeuttaa sen asian käsittelyä ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä.

Asiakastiedon jakamisesta koituvat hyödyt tuntuivat olevan yhteistyöyrityksessä kaikkien CRM-järjestelmän tuomien hyötyjen pohjalla. Näin oli jopa siinä määrin, että voidaan todeta yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiden pitävän CRM-järjestelmästä

saatavia hyötyjä ehkä liian kapealle, vain asiakastietojen jakamisen käsittävälle alueelle ulottuvina. Kirjallisuuden perusteella CRM-järjestelmä tuo avainasiakastoiminnan aloittaneelle yritykselle huomattavasti laajemman kokoelman hyötyjä. Tällaisia ovat esimerkiksi Zikmundin ym. (2003, 6–10) esittämät pitkän aikavälin kannattavuus, parempi asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden säilyttämisen helpottuminen.

Yhteistyöyrityksessä ei havaittu edellä mainittuja (Chen & Popovich 2003, 672–682) teknologian mukanaan tuomia hyötyjä, lukuun ottamatta niitä teknologisia hyötyjä, joita asiakastiedon jakaminen vaatii. Asiakassuhteiden kehittämisen ja hoitamisen suhteen pk-asiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt lopulta pitivät CRM-järjestelmää hyödyllisenä muistakin, kuin suoraan asiakastiedon jakamisesta johtuvista syistä. Lisäksi pk-asiakkaita hoitavat päälliköt olivat sitä mieltä, että CRM-järjestelmä voi auttaa ymmärtämään asiakkaita siinä tapauksessa, jos joutuu hoitamaan kollegan asiakkaita tai joku muu on hoitanut tiettyä asiakasta omien kontaktointien välissä. Suurasiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt olivat puolestaan yhtä mieltä siitä, ettei CRM-järjestelmä auta heitä ymmärtämään asiakkaita.

4.3.2 CRM-järjestelmän haasteet avainasiakastoiminnan kannalta

Yhteistyöyrityksessä CRM-järjestelmä hankittiin avainasiakastoiminnan tueksi ja sen mahdollistajaksi. Avainasiakastoiminnan aloittamisen yhteydessä yhteistyöyrityksessä oli tehty asiakkaiden segmentointi, asiakkuuksien nimeäminen asiakkuuspäälliköille sekä laadittu strategiat ja toimintamallit asiakkuuksien hoitamiseksi. Kirjallisuudessa todetaan, että näiden asioiden tulee edeltää CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja ennen CRM-järjestelmää on oltava selkeä kuva siitä, miten asiakkaita hoidetaan (Knox ym. 2003, 44). Avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteena ei yhteistyöyrityksessä voida tämän vuoksi pitää sitä, että CRM-järjestelmän oltaisiin otettu käyttöön ennen selkeää asiakkuusstrategiaa.

Kirjallisuudessa pidettiin henkilöstön informoimista ja viestintää tärkeänä CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Henkilöstön on tiedettävä mistä tilanteesta yrityksessä lähdetään liikkeelle ja mitkä ovat CRM-järjestelmän tavoitteet, työntekijöiden on siis ymmärrettävä CRM-järjestelmän mukanaan tuomat muutokset. Mikäli henkilöstöä ei informoida CRM-järjestelmän suhteen riittävästi, voi tästä muodostua suuri haaste avainasiakastoiminnan implementoinnin onnistumiselle (Croen 2001, Xun ym. 2002, 450–451 mukaan; Chalmers 2006, 1022–1023; Kennedy ym. 2006, 256–268.)

Informoinnin suhteen yhteistyöyrityksessä pidettiin erityisesti koulutusta varsin tärkeänä asiana CRM-projektissa. Koulutus, ja se, kuinka sillä on suuri vaikutus CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen, nousi selkeästi esiin aineistosta nimenomaan yhteistyöyrityksen tapaukselle ominaisena. Kirjallisuudessa koulutuksen merkitystä ei

erikseen korostettu. Haastateltavat pitivät CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä järjestettyä koulutusta myös onnistuneena ja varsinkin sen määrää pidettiin yhteistyöyrityksessä riittävänä. Koulutus on osaltaan varmasti vaikuttanut CRM-järjestelmän tärkeyden sekä järjestelmän toiminnan ymmärtämiseen, eikä puutteellinen informaatio CRM-järjestelmän osalta ole yhteistyöyrityksessä avainasiakastoiminnan implementoinnin esteenä.

Yhteistyöyrityksessä oltiin CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä rakennettu myös työryhmiä, jotka informoivat muuta henkilöstöä. Tämä tukee kirjallisuudessa havaittua Chalmetan (2006, 1022–1023) toteamusta, jonka mukaan CRM-järjestelmiä käyttöönotettaessa on hyvä rakentaa tiimejä, jotka ajavat muutosta eteenpäin organisaatiossa. Työryhmien lisäksi yhteistyöyrityksessä havaittiin myös eräs koulutukseen liittyvä toimintatapa, jonka voidaan ajatella edesauttaneen CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja siten vähentäneen CRM-järjestelmän avainasiakastoiminnan implementoinnille asettamia haasteita juuri yhteistyöyrityksen tapauksessa. Yhteistyöyrityksen monelta eri osastoilta oli yrityksen omia työntekijöitä mukana CRM-projektissa. Tämä mahdollistaa sen, että vähemmän koulutusta saaneet henkilöt voivat kääntyä CRM-järjestelmän käyttöönottovaiheessa omalla osastollaan enemmän koulutusta saaneen, ja projektissa mukanaolleen henkilön puoleen. Eräs asiakkuuspäälliköistä kuvasi CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessia ja koulutuksen osuutta kommentissaan seuraavalla tavalla:

Siinä infottiin mitä tää tarkoittaa ja myyjilleki koulutettiin et mikä tää on ja miten tää toimii. Se koulutus oli ihan hyvä, se oli meil sisäisesti hoidettu ja saatiin sen puolest ihan hyvin koulutettuu, et tämmönen järjestelmä tulee, clientit on asennettu koneille, tätä ruvetaan käyttämään tänä päivänä.

Kuten avainasiakastoiminnassa, myös CRM-järjestelmien kohdalla on johdon rooli erittäin tärkeä. Johdon on tuettava järjestelmän käyttöönottoa sekä sitouduttava järjestelmään. Toisaalta johto voi olla myös CRM-projektin ja sitä kautta avainasiakastoiminnan implementoinnin esteenä. Mikäli johto ei halua viedä CRM-projektia kunnolla läpi tai ei riittävässä määrin ymmärrä CRM-järjestelmän käyttöönoton mielekkyyttä, voi se itse estää koko järjestelmän onnistuneen käyttöönoton. (Kennedy ym. 2006, 256–268; Knox ym. 2003, 11–14; Shah 2002, Zikmundin ym. 2003, 163 mukaan.)

Yhteistyöyrityksen tapauksessa johdon sitoutuminen ja tuki havaittiin kuitenkin hyväksi, ja näin ollen ennemminkin CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja avainasiakastoiminnan implementointia edistäväksi, kuin sitä haittaavaksi tekijäksi. Vaikka yhteistyöyrityksessä oltiin sitä mieltä, että johto on sitoutunut myös CRM-järjestelmän käyttöönottoon, havaittiin johdon rooliin liittyen myös muutama puute. Johdon olisi pitänyt toimia kannustavammin järjestelmän käyttöönoton suhteen ja lisäksi antaa konkreettisia ohjeita järjestelmän käytöstä käyttöönoton alkuvaiheessa.

Uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto voidaan tehdä joko ottamalla uusi järjestelmä suoraan käyttöön ja lopettamalla vanhan käyttäminen, käyttämällä uutta ja vanhaa järjestelmää rinnan, ottamalla uusi järjestelmä käyttöön vähitellen tai ottamalla se käyttöön vain osassa organisaatiota (Romney ym. 1997, 375–376). Yhteistyöyrityksen tapauksessa vanhaa CRM-järjestelmää ei oikeastaan ollut, ja vaikei suoraa käyttöönottoa nimenomaan CRM-järjestelmää käyttöönotettaessa suositellakaan (Kennedy ym. 2006, 265), oli yhteistyöyrityksen tarkoitus lopettaa vanha tapa hoitaa asiakkuuksia yhteisten kansioiden avulla välittömästi uuden järjestelmän tulon myötä. Ongelmat yhteistyöyrityksessä eivät siis syntyneet niinkään siitä, että päädyttiin uuden järjestelmän suoraan käyttöönottoon, vaan siitä, ettei vanhasta järjestelmästä ole kyetty luopumaan. Tätä pidettiin selkeänä ongelmana ja haasteena yhteistyöyrityksessä. Osin syyt ongelmaan ovat teknisiä ja vanhaa tapaa, eli yhteisiä Outlook-kansioita ja tiedostokansioita, käytetään niiden helpon käytettävyyden vuoksi. Kahden järjestelmän käyttö päällekkäin tarkoittaa kuitenkin yleensä sitä, että samoja asioita joudutaan tekemään kahteen kertaan, jolloin toiminta on kallista ja työlästä (Romney ym. 1997, 375–376). Asiakkuuspäällikön kommentti kuvaa tilannetta:

Pahoin pelkään, että vieläkin tietyt ihmiset käyttää sitä vanhaa. Mutta sähköpostin vieni nykyiseen CRM-järjestelmään on hiukan hankalaa ja edelleenkin tietty serveri on taustalla missä on ne asiakaskansiot. Välttämättä niihin ei enää tarvii suoraan mennä, mutta tavallaan se pohja on siellä.

Muitakin avainasiakastoiminnan implementointia mahdollisesti vaikeuttavia ongelmia CRM-järjestelmän käyttöönoton suhteen havaittiin yhteistyöyrityksessä. Muutosvastarinnan todettiin olleen tietyissä tilanteissa varsin kovaa ja muutosvastarinta havaittiin selkeäksi ongelmaksi yhteistyöyrityksessä. Myös kirjallisuudessa todetaan, kuinka CRM-järjestelmien kanssa kohdataan muutosjohtamisen haaste ja kuinka henkilöstö voi helposti vastustaa järjestelmän käyttöönottoa (Zikmund ym. 2003, 168). Yhteistyöyrityksen tapauksessa muutosvastarintaa havaittiin laajasti koko organisaatiossa. Suurinta vastarintaa oli ehkä tuotanto-osastolla, jossa sitä esiintyy edelleen. Lisäksi vaikka myyntihenkilöstön todettiin ymmärtäneen CRM-järjestelmän tarpeellisuuden avainasiakastoiminnassa, oli myös myyntihenkilöstön keskuudessa havaittavissa vastarintaa perustuen siihen, että CRM-järjestelmän ajateltiin tietyssä tilanteessa lisäävän myyntihenkilöstön ja asiakkuuspäällikön tehtäviä.

Lopuksi voidaan yhteistyöyrityksen CRM-järjestelmän käyttöönotossa havaita aika-tilaan liittyvä ongelma. Haastateltavien mukaan CRM-järjestelmä otettiin yhteistyöyrityksessä käyttöön liian hitaasti. Järjestelmää pidettiin yhteistyöyrityksessä niin tarpeellisena, että sen käyttöönottoa oltaisiin haluttu aikaistaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa raportoitaviin keskeisimpiin johtopäätöksiin on päästy vertaamalla empi-riaosasta saatuja havaintoja olemassaolevaan kirjallisuuteen ja teoriaan. Johtopäätökset käydään läpi vastaamalla tutkimuksen kolmeen osaongelmaan.

Tutkimuksen ensimmäinen osaongelma käsitteli sitä, millaisia prosesseja avainasiakastoiminnan implementointiin liittyy ja mitä ongelmia näissä implementointiprosesseissa voi esiintyä. Avainasiakastoiminnan implementointiin voidaan kirjallisuuden mukaan todeta kuuluvan viisi pääprosessia. Näitä ovat kommunikaatioon liittyvät prosessit, asiakassuhteen kehittämisprosessit, asiakkaan tarpeisiin sopeutettavat prosessit, operationaaliset prosessit ja suoritusta arvioivat prosessit. Lisäksi implementointiprosesseja voidaan tarkastella sen mukaan, mille tasolle ne organisaatiossa kuuluvat. Tällöin voidaan erottaa kolmelle eri tasolle eli strategiselle tasolle, strategian realisointitasolle ja operationaaliselle tasolle kuuluvia implementoinnin prosesseja.

Empiriasta saadut tulokset eivät tässä kohtaa täysin tue teoriaa, eikä tutkimuksen empirian perusteella voida todeta, että avainasiakastoiminnan implementoinnissa on selkeästi havaittavissa viisi pääprosessia ja kolme prosessitasoa. Tämä voi tosin johtua siitä, että asiakkuuspäälliköiden tehtävät ovat yleensä strategian realisointitason tehtäviä ja tutkimuksessa haastateltiin vain asiakkuuspäälliköitä. Sen sijaan empirian perusteella voidaan todeta, että kommunikaatio ja toiminnan sopeuttaminen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ovat keskeisiä tehtäviä avainasiakastoiminnan implementoinnissa, varsinkin kun implementointia tarkastellaan asiakkuuspäälliköiden tasolla. Jotta näihin kahteen tehtävään kiinnitettäisiin riittävästi huomiota, ja jotta avainasiakastoiminnan implementointi onnistuisi, on yrityksissä oltava näiden kahden tehtävän onnistumisen varmistamiseksi selkeät prosessit. Vaikkei empiriassa havaittu muita implementoinnin pääprosesseja, ei tutkimuksen perusteella silti voida tehdä johtopäätöstä, jonka mukaan näitä prosesseja ei lainkaan esiintyisi. Se, ettei muita prosesseja havaittu voi johtua siitä, ettei vain asiakkuuspäälliköitä haastatteleamalla voida selvästi havaita muita prosesseja ja prosessitasoja. Avainasiakastoiminnan implementointi vaatii kuitenkin varmasti muitakin kirjallisuudessa esiteltyjä prosesseja, mutta näitä prosesseja ei empirian perusteella ole ehkä helppo erottaa toisistaan. Lisäksi ne lomittuvat varmasti toistensa kanssa sekä sisältävät elementtejä kolmelta eri prosessitasolta.

Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien suurimpina esteinä voidaan kirjallisuudesta perusteella tehdyn johtopäätöksen mukaan pitää ensinnäkin kommunikaatioon liittyviä esteitä, kuten sitä, että informaatiota jaetaan liikaa tai liian vähän. Toisena esteenä voidaan pitää organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä sekä kolmantena johdon huonoa sitoutumista.

Myös tutkimuksen empirian perusteella kommunikaatioon ja organisatorisiin tekijöihin liittyy ongelmia avainasiakastoiminnan implementointiprosessissa. Empiriasta saa-

tujen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että kaikkein läheisimmin avainasiakastoiminnan implementoinnin kanssa tekemisissä olevat henkilöt, asiakkuuspäälliköt, olivat saaneet yhteistyöyrityksessä riittävästi tietoa avainasiakastoiminnasta, mutta yrityksen muiden osastojen henkilöstöä ei oltu pystytty informoimaan riittävästi. Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien onnistumiseksi olisi syytä varmistua siitä, että koko organisaatio saa tietoa avainasiakastoiminnasta, ja ettei informaatio jakaudu yrityksessä epätasaisesti.

Empiriasta saadut tulokset avainasiakastoiminnan implementointiprosessien organisatorisiin tekijöihin liittyvistä esteistä tukevat vahvasti kirjallisuudessa esitettyjä organisatorisia esteitä. Sekä kirjallisuuden että empirian mukaan avainasiakastoiminnan implementointiprosesseja vaikeuttavat organisaation yksiköiden eroavat näkemykset avainasiakastoiminnan hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta. Eri yksiköt ajavat omaa etuaan, jolloin prosesseja ei pystytä viemään tehokkaasti läpi. Organisaation tulisi kokonaisuudessaan hyväksyä avainasiakastoiminta ja edistää yhteistyössä avainasiakastoiminnan implementointiprosessien onnistumista. Tämä on tutkimuksen perusteella vaikea tehtävä ja suuri haaste varsinkin yhteistyöyrityksessä. Johdon sitoutumisen puutteen ei sen sijaan voida tutkimuksen perusteella todeta olevan erityisen suuri este avainasiakastoiminnan implementointiprosesseille. Silti niin empiriassa kuin kirjallisuudessaakin havaittiin, että johdon sitoutuminen parantaa avainasiakastoiminnan implementointiprosessien onnistumista.

Tulosten perusteella voidaan miettiä johtuuko se, ettei informaatio jakaudu tasaisesti ja se, että yksiköt ajavat omaa etuaan ehkä siitä, että johto ei ole riittävässä määrin painunut organisaation muuttamiseen avainasiakastoiminnan mukaiseksi. Lisäksi organisaation eri yksiköiden todettiin ajavan omaa etuaan. Tätä ongelmaa voidaan osittain pitää sen perustana, että asiakkuuspäälliköt ilmoittivat kommunikaation ongelmien ilmenevät muissa yksiköissä. On selvää, että myös asiakkuuspäälliköt ajavat oman yksikönsä etua ainakin jossain määrin.

Ensimmäiseen osaongelmaan voidaan siis tämän tutkimuksen tulosten perusteella vastata, että avainasiakastoiminnan implementoinnissa voidaan havaita useita erilaisia prosesseja, jotka eivät kuitenkaan selvästi erotu toisistaan. Silti etenkin kommunikaatioprosessien ja sopeuttamisen prosessien merkitys korostuu. Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien haasteena taas on kaksi selkeätä tekijää: riittämätön kommunikaatio erityisesti kaikille organisaation jäsenille sekä avainasiakastoiminnan luonteen ymmärtäminen yrityksen eri yksiköissä ja yhteistyö näiden yksiköiden välillä.

Tutkimuksen toisessa osaongelmassa pyrittiin kuvaamaan avainasiakastoiminnan asiakkuuspäälliköille asettamia uusia vaatimuksia. Sekä kirjallisuuden että empirisen tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että asiakkuuspäälliköt eivät voi avainasiakastoiminnassa valita transaktiolähtöistä myyntityyliä, vaan heidän on toimitettava asiakassuuntautuneesti ja rakennettava pitkiä suhteita asiakkaiden kanssa. Selkeänä

avainasiakastoiminnan asiakkuuspäälliköille asettamana vaatimuksena on siis asiakassuuntautunut myyntityyli, jossa asiakkuuspäälliköiden mielenkiinnon on oltava asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa ja niiden ratkaisemisessa. Tämän lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkuuspäällikön on osattava toimia adaptiivisesti, eli hänen on osattava sopeuttaa myyntityyliään sekä toimintatapaansa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Avainasiakastoiminta edellyttää asiakkuuspäälliköiltä uudenlaisten tehtävien osaamista. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto ei täysin tue tätä käsitystä, sillä varsin asiakassuuntautuneesti ja asiakaslähtöisesti jo aiemmin toiminut asiakkuuspäällikkö ei välttämättä havaitse tehtäviensä muuttuvan erityisen paljon avainasiakastoiminnan aloittamisen myötä. Muutos käy ilmi paljolti asiakkuuspäällikön ympärillä olevassa muussa organisaatiossa, ja tämän muutoksen puolestaan voidaan ajatella vaikuttavan asiakkuuspäällikön toimintaan. Vaikutus on tutkimuksen perusteella lähinnä myönteinen ja usein se helpottaa asiakaslähtöisesti toimivan asiakkuuspäällikön tehtäviä entistään.

Vaikkei asiakkuuspäällikkö välttämättä havaitse tehtäviensä suuresti muuttuvan avainasiakastoiminnan myötä, korostuu tiettyjen tehtävien merkitys. Jotta avainasiakastoiminnan implementointi voi onnistua, asiakkuuspäälliköiden on osattava toimia välittäjän ja tiedonjakajan tehtävässä oman yrityksensä ja asiakkaan välillä. Tätä voidaan tutkimuksen perusteella pitää asiakkuuspäälliköiden tärkeimpänä tehtävänä yhteistyöyrityksessä. Tämä havainto tukee vahvasti kirjallisuutta, jossa tätä tehtävää pidettiin erittäin tärkeänä. Varsin vaativana avainasiakastoiminnan asiakkuuspäälliköille asettamana tehtävänä voidaan lisäksi pitää sitä, että asiakkuuspäällikön on hankittava käyttöönsä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen tarvittavat resurssit omasta yrityksestään. Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella tämä tehtävä on yhteistyöyrityksessä asiakkaan koosta riippumatta varsin vaikea ja aiheuttaa siksi ongelmia asiakkuuspäälliköille. Asiakkuuspäälliköiden on saatava resursseja käyttöönsä pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Koska tämän tehtävän vaikeus korostuu yhteistyöyrityksessä, voidaan todeta, että siihen on avainasiakastoiminnan implementoinnissa kiinnitettävä erityistä huomiota. Asiakkuuspäälliköiden olisi kirjallisuuden mukaan pystyttävä vaikuttamaan myös asiakkaan liiketoimintaan onnistumalla kontaktoimaan asiakkaan suunnittelutason henkilöstöä. Tähän liittyen voidaan todeta, että yhteistyöyrityksessä ollaan ehkä liian tyytyväisiä nykytilanteeseen, jossa asiakkuuspäälliköt pääsivät kontaktiin lähinnä yleisjohdon ja talousjohdon henkilöiden kanssa. Haasteellisena voidaan siis pitää sitä, että asiakkuuspäälliköt ymmärtäisivät, kuinka tärkeää on pystyä porautumaan syvemmälle asiakasyrityksen organisaatioon.

Kun asiakkuuspäällikön tehtäviä tarkastellaan vertailemalla niitä ensimmäisen osaongelman yhteydessä havaittuihin implementointiprosessien ongelmiin, voidaan tutkimuksen perusteella olettaa, että kirjallisuudessa havaittu asiakkuuspäällikön toiminta

avainasiakastoiminnan puolestapuhujana voi osittain ratkaista kommunikaation ongelmia sekä organisatorisia ongelmia. On mahdollista, että eräs keskeinen avainasiakastoiminnan implementoinnin haaste on siinä, etteivät asiakkuuspäälliköt ymmärrä, kuinka he avainasiakastoiminnan puolestapuhujina voisivat itse huolehtia informaation laajemmasta ja tasaisemmasta jakautumisesta sekä voisivat vähentää yrityksen yksiköiden välistä kilpailua ja parantaa yhteistyötä. Empirian perusteella vaikutti siltä, etteivät asiakkuuspäälliköt tiedostaneet tätä mahdollisuutta eivätkä ymmärtäneet, että he itse läheisesti avainasiakastoiminnan lähtökohdat ymmärtävinä henkilöinä voisivat osittain olla vastuussa myös implementoinnin onnistumisesta myös kommunikaation suhteen.

Empirian perusteella asiakkuuspäälliköiden tehtävät vaihtelevat yhteistyöyrityksessä asiakassuhteen vaiheen mukaisesti. Asiakassuhteen vaiheet on kuitenkin empirian perusteella jaettu kirjallisuudessa liian moneen osaan. Empirian mukaan asiakkuuspäälliköt tunnistavat kolme selvää asiakassuhteen vaihetta, joiden perusteella heidän tehtävänsä vaihtelevat. Nämä vaiheet ovat asiakassuhteen alkuvaihe, keskivaihe ja partnerivaihe. Lisäksi havaittiin, että asiakkaan sijoittamista tiettyyn vaiheeseen voi hankaloittaa se, että samalle asiakkaalle on voitu toimittaa eri palvelukokonaisuuksia, jotka ovat toisiinsa verrattuna varsin eri vaiheissa. Asiakkuuspäälliköltä suhteen alkuvaiheessa vaadittavien tehtävien suhteen havaittiin selkeä ero pk-yrityksiä ja suuryrityksiä hoitavien asiakkuuspäälliköiden välillä. Pk-asiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt pitivät tärkeänä asiakkaiden kontaktointia ja suurasiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt taas asiakkaiden vakuuttamista omasta osaamisesta. Tämä voidaan mahdollisesti selittää sillä, että pk-asiakkaita hoitavien asiakkuuspäälliköiden tehtävät ovat lähempänä transaktioihin perustuvaa myyntiä, jolloin asiakkaita on paljon ja niitä on kontaktoitava vielä lisää. Suurasiakkaita hoitaville asiakkuuspäälliköille kuitenkin riittää, että muutama suuri asiakas on tyytyväinen, jolloin näiden yksittäisten asiakkaiden on oltava ehdottoman vakuuttuneita myyjäyrityksen toiminnan laadusta.

Suhteen keskivaiheen tehtäviä ei tämän tutkimuksen perusteella saatu kovinkaan selvästi esille. Niihin voidaan todeta kuuluvan varmasti ainakin erilaiset suhteen ylläpidon tehtävät sekä mahdollisesti lisämyynti asiakkaalle. Partnerivaiheen tehtävät vaativat asiakkuuspäälliköltä tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa ja molempien yritysten palvelun kehittämistä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Partnerivaiheen tehtäviin liittyen voidaan todeta, että asiakkuuspäälliköiden tulisi mahdollisesti paremmin ymmärtää tässä vaiheessa olevan asiakkaan strateginen merkitys.

Vaikka yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt eivät empiirisen aineiston perusteella tunnista kaikkia viittä asiakassuhteen vaihetta, se ei välttämättä tarkoita sitä, ettei asiakassuhteen vaiheita silti voitaisi erottaa viittä, kuten kirjallisuudessa on todettu. Se, ettei vaiheita tunnisteta, voi johtua siitä, että yhden asiakkuuspäällikön on vaikea hallita kaikkia vaiheita ja osata toimia kaikissa niissä. On mahdollista että yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt pystyvät tunnistamaan omalla kohdallaan näistä viidestä vaiheesta

korkeintaan kolme ja nämä kolme vaihetta voivat silti olla viisiportaisen mallin kolme ensimmäistä, kolme keskimmäistä tai kolme viimeistä vaihetta.

Avainasiakastoiminnassa asiakkuuspäälliköiltä vaaditaan sitoutumista nimenomaan asiakassuhteisiin. Empirian perusteella havaittiin yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiden sitoutumisen asiakassuhteisiin olevan erittäin vahvalla pohjalla, eikä sitoutumista voida pitää tässä kohtaa avainasiakastoiminnan implementoinnissa erityisenä haasteena.

Tutkimuksen toiseen osaongelmaan voidaan lopulta vastata, että avainasiakastointi vaatii asiakkuuspäälliköiltä asiakassuuntautunutta ja adaptiivista myyntityyliä sekä välittäjän ja tiedonjakajan tehtävissä toimimista. Resurssien hankkiminen omasta yrityksestä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi on asiakkuuspäälliköille erityisen suuri vaatimus ja varsin haasteellinen tehtävä. Asiakkuuspäälliköiltä vaaditaan lisäksi asiakassuhteiden eri vaiheiden mukaisten tehtävien ymmärtämistä.

Tutkimuksen kolmannen osaongelman avulla haluttiin tutkia, miten CRM-järjestelmän mukanaan tuomat hyödyt voivat tukea avainasiakastointia? CRM-järjestelmää voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella pitää erittäin hyödyllisenä avainasiakastoiminnassa. Järjestelmän avainasiakastointia tukevat hyödyt syntyvät erityisesti asiakastiedon jakamisesta, keräämisestä ja sen myötä asiakkaiden helpommasta seurattavuudesta. Siksi voidaan todeta, että suuri osa CRM-järjestelmien mukanaan tuomista hyödyistä on varsin konkreettisesti havaittavissa. Huolimatta siitä, että yhteistyöyrityksessä havaittiin muutama CRM-järjestelmän tuoma hyöty, joita kirjallisuudessa ei havaittu, voidaan tutkimuksen pohjalta todeta, että yhteistyöyrityksessä havaitut hyödyt jäivät kapea-alaisiksi ja liittyivät poikkeuksetta vain asiakastiedon jakamiseen. Haasteena yhteistyöyrityksessä on varmasti se, että asiakkuuspäälliköt saataisiin ymmärtämään hyödyt laajemmin ja yrityksessä tulisi muutenkin tunnistaa selkeämmin CRM-järjestelmien tuomia hyötyjä. CRM-järjestelmä tukee kirjallisuuden mukaan avainasiakastointia varsin laajasti ja tuo mukanaan myös selkeitä taloudellisia hyötyjä sekä parantaa asiakaslähtöisyyttä. Tämän tutkimuksen empiriassa tällaisia hyötyjä ei kuitenkaan havaittu.

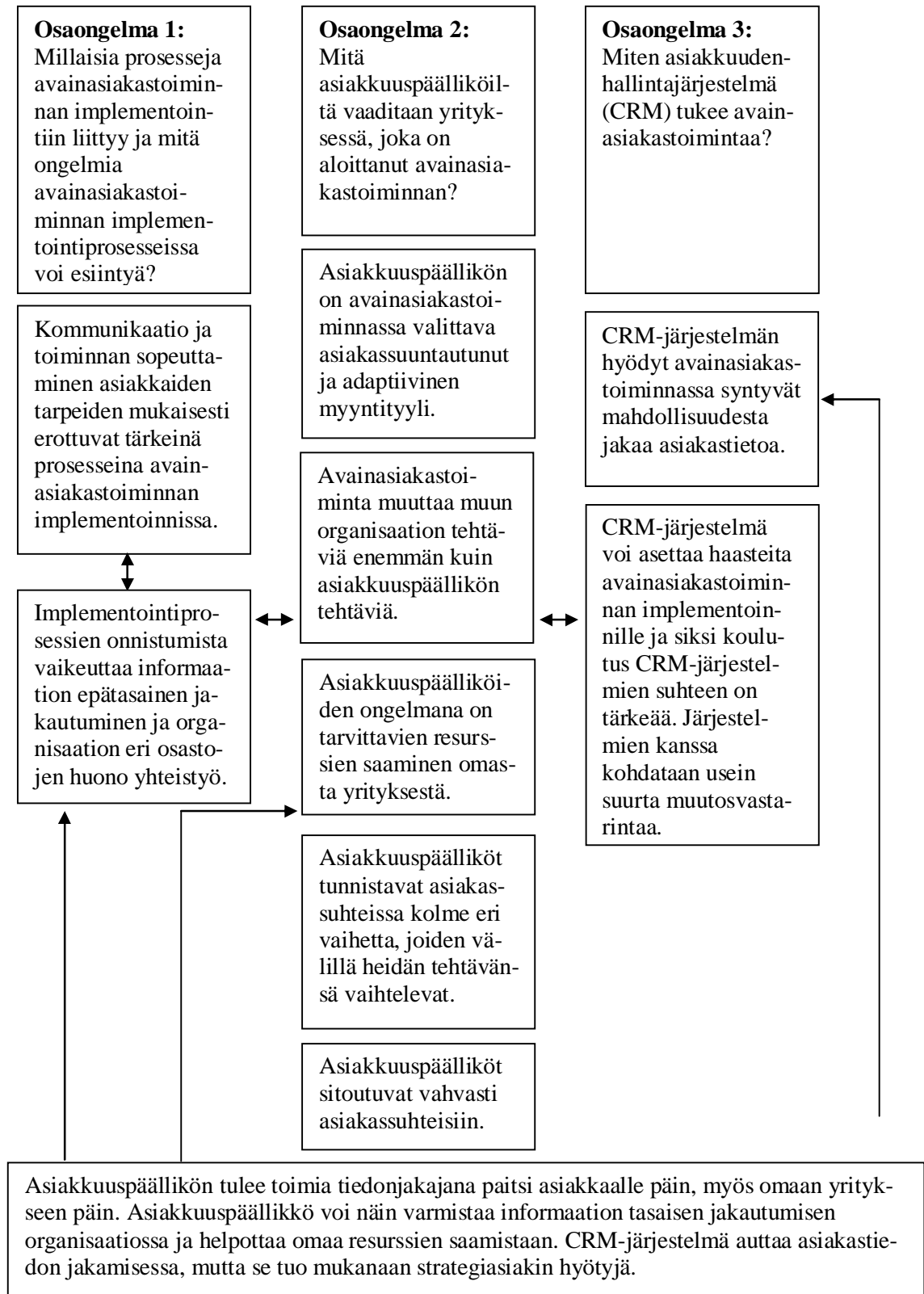
CRM-järjestelmien avainasiakastoiminnan implementoinnille asettamien haasteiden suhteen tämän tutkimuksen empiria tukee kirjallisuutta siinä, että CRM-järjestelmän hyväksymiseen yrityksessä vaikuttaa vahvasti henkilöstön informointi. Etenkin onnistuneen koulutuksen merkitystä CRM-järjestelmän onnistuneessa käyttöönotossa painotettiin yhteistyöyrityksessä huomattavan paljon. Vaikkei kirjallisuudessa suoranaisesti mainita koulutuksen tärkeyttä, voidaan empiriassa painotettu koulutus helposti yhdistää kirjallisuuden toteamukseen siitä, että CRM-järjestelmän käyttöönotossa tavoitteista viestiminen on erittäin tärkeää.

Myös CRM-järjestelmää käyttöönotettaessa voidaan todeta kohdattavan joskus suurtakin muutosvastarintaa. Tämän tutkimuksen perusteella huomataan myös, että muutosvastarinta voi ajallisesti jatkua erittäin pitkään. Yhteistyöyrityksen tapauksessa

se jatkuu edelleen, vaikka CRM-järjestelmä hankittiin jo lähes kaksi vuotta sitten. Siksi voidaan ajatella, että jo ennen järjestelmän käyttöönottoa yrityksen tulisi pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa. Yhteistyöyrityksestä saatujen havaintojen perusteella se onnistuu parhaiten koulutuksen avulla. Johdon rooli yhteistyöyrityksessä oli CRM-järjestelmän suhteen onnistunut. Vain pieniä parannusehdotuksia voitiin havaita.

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköt eivät ymmärtäneet CRM-järjestelmän hyötyjä kovinkaan laajasti. Kirjallisuuden perusteella havaittiin kuitenkin, kuinka CRM-järjestelmän käyttöönoton tulee myös olla lähtökohdiltaan strateginen asia. Etenkin yhteistyöyrityksen suurasiakkaita hoitavien asiakkuuspäälliköiden olisi tärkeä ymmärtää myös järjestelmän strategiset hyödyt. Tätä asiaa voidaan tutkimuksen empirian perusteella pitää CRM-järjestelmän avainasiakastoiminnan implementoinnille asettamana haasteena. Suurasiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt pitivät hyötyjä liian operatiivisina ja siksi ehkä myös liian kapealle alueelle ulottuvina. Vaikka järjestelmän hankinnan strategiset lähtökohdat ehkä ymmärrettiinkin, CRM-järjestelmästä oli tullut yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköille päivittäin operatiivinen työkalu. Kun järjestelmää pidetään operatiivisena työkaluna, vaikuttaa se varmasti siihen, miten tässä tapauksessa suurasiakkaita hoitavat asiakkuuspäälliköt asennoituvat järjestelmään ja asenteensa myötä myös vaikuttavat muiden asenteisiin. Jos järjestelmää vastaan on suurta muutosvastarintaa, olisi tärkeää, että asiakkuuspäälliköt toimisivat vastarintaa vähentäen. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, onko hyötyjen strateginen ymmärtäminen suurasiakkaita hoitavien asiakkuuspäälliköiden tehtävä. On mahdollista, että mikäli johto ymmärtää strategiset hyödyt, tällaista tilannetta voidaan pitää riittävän hyvänä.

Kolmanteen osaongelmaan voidaan siis vastata, että CRM-järjestelmistä saadaan pääasiassa asiakastiedon jakamiseen perustuvia hyötyjä, jotka tukevat vahvasti avainasiakastoimintaa. Hyötyjen saamiseksi tulee huomioida koulutus uuteen järjestelmään liittyen. Avainasiakastoiminnan implementointia voi haitata muutosvastarinta CRM-järjestelmää kohtaan. Tällainen muutosvastarinta voi jatkua pitkään. Yhteenvetona tuloksista on seuraava kuvio (Kuvio 6).



Kuvio 6 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Kuviosta havaitaan kuinka avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteet rakentuvat kommunikaation, informaation jakamisen sekä organisatoristen esteiden ympä-

rille. Asiakkuuspäälliköillä on keskeinen rooli avainasiakastoiminnan implementoinnissa ja asiakkuuspäälliköt pystyvät vaikuttamaan avainasiakastoiminnan implementoinnin onnistumiseen. Toimimalla avainasiakastoiminnan puolestapuhujana ja tiedonjakajana myös omassa organisaatiossaan, asiakkuuspäälliköt voivat vähentää informaation epätasaista jakautumista ja näin helpottaa omia tehtäviään sekä vähentää muutosvastarintaa. CRM-järjestelmä voi auttaa asiakkuuspäälliköitä ja muuta henkilöstöä näissä tehtävissä.

Avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteita olisi mahdollista tutkia varsin monella eri tavalla, ja aihe on mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kannalta. Koska tässä tutkimuksessa todettiin esimerkiksi se, että johto mahdollisesti ymmärtää CRM-järjestelmän ja mahdollisesti koko avainasiakastoiminnan strategiset hyödyt ja lähtökohdat, olisi mielenkiintoista laajentaa tätä tutkimusta niin, että mukaan otettaisiin myös johtotason henkilöstöä. Näin voitaisiin tutkia johdon käsitystä avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteista ja pyrkiä ymmärtämään, miten haasteet havaitaan eri organisaatiotason henkilöstön välillä. Luonnollisesti myös tuotanto-osaston henkilöstön ottaminen mukaan tutkimukseen voisi olla varsin mielenkiintoista. Mielenkiintoiseksi sen tekisi se, että tuotanto-osaston havaittiin tässä tutkimuksessa joissain tilanteissa haittaavan avainasiakastoiminnan implementointia. Myös erilaisten sidosryhmien ja asiakkaiden tutkiminen avainasiakastoiminnan implementointiin liittyen voisi siis olla jatkossa mielenkiintoista. Myös yhteistyöyrityksen vaihtaminen eri toimialan yritykseksi tuottaisi luultavasti varsin erilaisen tutkimusaineiston. Kuten eräs haastateltava totesi, teleala on varsin erilainen muihin aloihin verrattuna.

Tutkimuksessa pyrittiin teorian ja empirian vuorovaikutukseen ja empirian voidaan sanoa varsin laajasti tukeneen aiempaa tutkimusta. Tästä huolimatta tutkimuksessa luotu teoreettinen viitekehys luo sinällään uutta tietoa avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteista. Tutkimuksen toivotaan laajentavan avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteita käsittelevää vähäistä kirjallisuutta erityisesti implementointiprosessien, asiakkuuspäälliköiden roolin ja CRM-järjestelmän avainasiakastoiminnalle tuomien hyötyjen suhteen. Tutkimuksen voidaan olettaa helpottavan avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteiden tunnistamista yritystenvälisillä markkinoilla toimivissa yrityksissä. Erityisesti näin on yhteistyöyrityksessä, joka varmasti hyötyy tutkimustuloksista arvioidessaan avainasiakastoiminnassa havaitsemiaan haasteita ja vertaillen niitä tutkimuksessa havaittuihin haasteisiin. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla yhteistyöyritys voi toivottavasti löytää uusia ongelmakohtia avainasiakastoiminnan implementoinnissa sekä kehittää ratkaisuja näihin ongelmiin. Lisäksi eri haasteiden painoarvoa ja merkittävyyttä voidaan yhteistyöyrityksessä mahdollisesti arvioida tutkimuksen avulla.

6 YHTEENVETO

Asiakkailla on nykyään paljon valtaa markkinoilla. Kypsät markkinat ovat aiheuttaneet sen, että kilpailuetua on haettava asiakkaiden säilyttämisestä ja pitkistä asiakassuhteista. Näihin haasteisiin avainasiakastoiminta voi tuoda ratkaisun. Avainasiakastoiminnalla tarkoitetaan systemaattista markkinoinnin johtamisen ajatustapaa, jonka tarkoituksena on rakentaa kannattavia ja pitkäkestoisia suhteita yrityksen tärkeimpiin asiakkaisiin. Avainasiakastoiminnan implementointi on kuitenkin osoittautunut varsin haasteelliseksi tehtäväksi suomalaisissa yrityksissä. Implementoinnin ongelmat johtuvat monesta syystä. Avainasiakastoiminnan implementointiprosesseista ei tiedetä tarpeeksi, eikä aiheutta ole juuri tutkittu. Avainasiakastoiminnassa erityisen tärkeässä roolissa olevat asiakkuuspäälliköt eivät tiedä, mitä avainasiakastoiminta heiltä vaatii. Lisäksi CRM-järjestelmät voivat mahdollisesti auttaa avainasiakastoiminnan onnistumisessa, mutta toisaalta ne voivat asettaa avainasiakastoiminnan implementoinnille myös haasteita.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuvata näitä avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteita b-to-b yrityksessä nimenomaan implementointiprosessien, myyntihenkilöstön ja CRM-järjestelmien kannalta. Haasteet kuvattiin myyjäyrityksen näkökulmasta. Tutkimusongelma jaettiin edelleen kolmeen osaongelmaan, jotka olivat:

1. Millaisia prosesseja avainasiakastoiminnan implementointiin liittyy ja mitä ongelmia avainasiakastoiminnan implementointiprosesseissa voi esiintyä?
2. Mitä asiakkuuspäälliköiltä vaaditaan yrityksessä, joka on aloittanut avainasiakastoiminnan?
3. Miten asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) tukee avainasiakastoimintaa?

Ratkaisua tutkimusongelmaan haettiin teorian sekä empirian avulla. Empiiriset havainnot saatiin avainasiakastoiminnan noin kaksi vuotta sitten aloittaneesta, telealalla toimivasta yhteistyöyrityksestä. Teoreettinen viitekehys muodostettiin avainasiakastoiminnan implementointiprosessien ja niiden esteiden, asiakkuuspäällikön ominaisuuksien ja tehtävien sekä CRM-järjestelmien hyötyjen ja järjestelmien avainasiakastoiminnan implementoinnille asettamien haasteiden ympärille. Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien suhteen nostettiin viitekehyksessä esiin viisi implementoinnin pääprosessia, *kommunikaatioon liittyvät prosessit, asiakassuhteen kehittämisprosessit, asiakkaan tarpeisiin sopeutettavat prosessit, operationaaliset prosessit ja suoritusta arvioivat prosessit*. Lisäksi implementointiprosessit voitiin teorian mukaan jakaa kolmelle selkeästi erottuvalle tasolle, *strategisiin prosesseihin, strategian realisointiprosesseihin ja operationaalsiin prosesseihin*. Pääprosesseja voitiin tarkastella näillä kolmella tasolla. Avainasiakastoiminnan implementointiprosessien suurimpia esteitä olivat viitekehyksessä kommunikaatioon ja informaatioon liittyvät esteet, erilaiset organisatoriset esteet ja organisaatiokulttuuriin liittyvät esteet sekä johdon puutteellinen sitoutuminen.

Implementointiprosessien esteitä voitiin tarkastella ja jäsentää myös sen mukaan, kuinka ne esiintyvät viiden implementoinnin pääprosessin suhteen.

Asiakkuuspäällikön ominaisuuksilla ja toiminnalla oli viitekehyksen mukaan merkittävä vaikutus avainasiakastoiminnan implementoinnin onnistumiseen. Myyntityyliltään asiakkuuspäälliköiden on teorian mukaan oltava asiakassuuntautuneita ja adaptiivisesti toimivia. Asiakkuuspäällikön tehtävät muodostuivat viitekehyksessä asiakastiedon johtajan, kahden yrityksen välisen toiminnan edesauttajan ja avainasiakastoiminnan puolestapuhujan tehtävistä. Näissä menestyminen vaati onnistuakseen kommunikaatio- taitoja sekä taitoa rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Viitekehyksessä todettiin asiakkuuspäällikön tehtävien vaihtelevan sen mukaan, missä vaiheessa asiakassuhde on. Lisäksi asiakkuuspäälliköiden on teorian mukaan myös sitouduttava vahvasti asiakkaisiin.

CRM-järjestelmien todettiin viitekehyksessä helpottavan avainasiakastoiminnan implementointia ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomista asiakastiedon jakamisen avulla. Järjestelmien todettiin asettavan avainasiakastoiminnan implementoinnille myös haasteita. Haasteet liittyivät johdon riittämättömään tukeen järjestelmän suhteen, henkilöstön puutteelliseen informoimiseen järjestelmästä sekä siihen että järjestelmää ei tue asiakassuuntautunut strategia, tai tällainen strategia puuttuu kokonaan. Myös muutosvastarinta mainittiin haasteena.

Ennen kuin lähdettiin empirian avulla tarkastelemaan sitä, miten teoreettisesta viitekehyksestä löydettyjä asioita voitiin havaita juuri yhteistyöyrityksen tapauksessa, tutkimuksessa käytiin läpi käytetyt tutkimusmenetelmät ja kerrottiin kuinka tutkimus tehtiin. Tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen ja kyseessä on tapaustutkimus. Näihin valintoihin päädyttiin, koska haluttiin syvällisesti ymmärtää, mitä avainasiakastoiminnan implementoinnin haasteita juuri yhteistyöyrityksessä voidaan havaita. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin tekemällä kahdeksan teemahaastattelua. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tämän jälkeen sanasta sanaan. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla eli se jäsennettiin teemojen alle. Tämän jälkeen aineistoa pelkistettiin. Lopulta edettiin itse analyysiin, joka tehtiin yhdistelemällä teoreettisen viitekehyksen tietoja empiirisiin havaintoihin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin tutkimalla sen validiteettia, reliabiliteettia sekä yleistettävyyttä. Validiteettia pyrittiin parantamaan teorian ja empirian vuoropuhelulla ja reliabiliteettia puolestaan kertomalla yksityiskohtaisesti tutkimuksen vaiheista.

DNA Palveluiden Lounais-Suomen yksikkö valittiin yhteistyöyritykseksi, koska siellä oli hiljattain, vuoden 2005 alussa, aloitettu avainasiakastoiminta sekä otettu käyttöön CRM-järjestelmä vuonna 2006. Yhteistyöyrityksen aluejohtaja halusi tietää, mitä haasteita avainasiakastoiminnan implementointiin myyntihenkilöstön mielestä heidän yrityksessään liittyy.

Kun empiriasta saadut havainnot yhdistettiin teoreettiseen viitekehukseen, saatiin ensimmäiseen osaongelmaan vastaukseksi, että avainasiakastoiminnan implementointiin liittyy lukuisia prosesseja, jotka eivät selvästi erotu toisistaan, ovat päällekkäisiä ja sisältävät ominaisuuksia kolmelta eri prosessitasolta. Kuitenkin kommunikaatioon liittyvät implementointiprosessit sekä implementointiprosessit, joiden avulla toimintaa sopeutetaan asiakkaiden tarpeisiin, nousivat muita prosesseja tärkeämmiksi. Tutkimuksessa havaittiin että näihin prosesseihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Lisäksi havaittiin, että implementointiprosessien onnistumista vaikeuttaa riittämätön kommunikaatio. Ongelman havaittiin ilmenevän niin, että asiakkuuspäälliköt saavat riittävästi tietoa avainasiakastoiminnasta, mutta muu henkilöstö ei sitä saa. Jotta implementointiprosessit voitaisiin viedä onnistuneesti läpi, informaatio ei saisi jakautua yrityksessä epätasaisesti. Lisäksi havaittiin, että organisaatiossa saattaa olla osastoja, jotka eivät ymmärrä avainasiakastoiminnan tarpeellisuutta ja osastojen välinen yhteistyö ei tämän vuoksi toimi. Näin ollen implementointiprosesseja ei pystytä viemään tehokkaasti läpi koko organisaation osalta.

Yhteistyöyrityksen asiakkuuspäälliköiden havaittiin toimivan asiakassuuntautuneesti, pyrkivän pitkiin asiakassuhteisiin ja toimivan adaptiivisesti muuttaen toimintaansa asiakkaan koon ja ominaispiirteiden perusteella. Asiakkuuspäälliköt itse olivat mielestään linkkejä kahden organisaation välillä sekä asiakasta informoivia tiedonjakajia. Erityisen ongelmallisena asiakkuuspäälliköt pitivät resurssien saamista omasta yrityksestä. Asiakkuuspäälliköt havaitsivat tehtäviensä olevan erilaisia asiakassuhteen eri vaiheissa ja lisäksi huomattiin, että suhteen vaihetta ei välttämättä ole helppo tunnistaa, koska sama asiakas voi eri palvelukokonaisuuksien suhteen olla varsin eri vaiheissa. Asiakassuhteen vaiheita tunnistettiin yhteistyöyrityksessä kolme. Suhteen alkuvaiheen tehtäviin kuului aktiivinen kontaktointi pk-asiakkaita hoitavilla asiakkuuspäälliköillä ja asiakkaan vakuuttaminen omasta osaamisesta suurasiakkaita hoitavilla asiakkuuspäälliköillä. Asiakassuhteen keskivaiheen tehtävistä ei saatu selkeää käsitystä. Partnerivaiheen tehtävien suhteen korostui tuttavallisempi yhteydenpito asiakkaisiin.

Toiseen osaongelmaan voitiin lopulta teorian ja empirian perusteella vastata, että avainasiakastoiminnan myötä asiakkuuspäälliköiden on myös toimittava asiakassuuntautuneesti ja toiminnan lähtökohtana on pidettävä asiakkaiden tarpeiden tunnistamista. Jo aiemmin asiakaslähtöisesti toiminut asiakkuuspäällikkö ei välttämättä havaitse tehtäviensä muuttuvan avainasiakastoiminnan aloittamisen myötä, mutta muutos muussa organisaatiossa vaikuttaa usein asiakkuuspäällikön tehtäviin helpottaen niitä. Välittäjän ja tiedonjakajan tehtävän todettiin olevan asiakkuuspäällikön tärkein tehtävä avainasiakastoiminnan aloittaneessa yrityksessä. Resurssien saaminen voi olla asiakkuuspäälliköille vaikea tehtävä, joten siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja pyrkiä vähentämään siihen liittyviä ongelmia. Lisäksi havaittiin, kuinka asiakkuuspäällikön tulisi ymmärtää, että on tärkeää päästä porautumaan syvälle asiakkaan organisaatioon. Asiakas-

suhteen vaiheita asiakkuuspäälliköiden todettiin tunnistavan kolme, ja tehtävien todettiin vaihtelevan näissä vaiheissa. Asiakkuuspäälliköiden havaittiin olevan sitoutuneita asiakkaisiin, eikä sitoutumista voitu tämän tutkimuksen perusteella erityisesti pitää avainasiakastoiminnan implementoinnin esteenä.

Lopulta tutkimuksen viimeiseen eli kolmanteen osaongelmaan saatiin vastaukseksi, että CRM-järjestelmä tukee avainasiakastoimintaa erityisesti mahdollistamalla asiakastiedon jakamisen. Samalla todettiin kuitenkin, että kaikki tutkimuksessa havaitut, ja sitten asiakkuuspäälliköiden tunnistamat CRM-järjestelmän hyödyt liittyivät juuri asiakastiedon jakamiseen, vaikka hyötyjä on kirjallisuuden perusteella muitakin. Niinpä todettiin, että hyötyjä tulisi tarkastella laajemmin ja varsinkin strategisemmin. Tutkimuksessa todettiin, kuinka varsinkin suurasiakkaita hoitaville asiakkuuspäälliköille CRM-järjestelmästä oli tullut varsin operatiivinen työkalu.

Koulutuksen havaittiin olevan keskeisessä roolissa, kun tarkasteltiin CRM-järjestelmän avainasiakastoiminnan implementoinnille asettamia haasteita. Lisäksi havaittiin, että CRM-järjestelmä kannattaa hankkia vasta sen jälkeen, kun yritys on laatinut asiakkuusstrategian. On tärkeää huomata, että CRM-järjestelmä hankitaan avainasiakastoiminnan tueksi. Muutosvastarinnan havaittiin selkeästi vaikeuttavan CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja sitä kautta myös avainasiakastoiminnan implementointia. Muutosvastarinta voi myös jatkua erittäin pitkään. Siksi muutosjohtaminen on varsin tärkeää.

Lopuksi voidaan todeta, että avainasiakastoiminnan implementointi on yrityksille haasteellinen tehtävä. Implementointiprosesseihin, asiakkuuspäälliköiltä vaadittaviin ominaisuuksiin ja tehtäviin sekä CRM-järjestelmiin liittyy kaikkiin paljon haasteita. Näiden haasteiden tunnistaminen on kuitenkin tärkeä askel kohti onnistunutta implementointia.

LÄHTEET

- Abratt, Russell – Kelly, Phillip Michael (2002) Customer-supplier partnerships. Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No: 5, 467-476.
- Alasuutari, Pertti (1995) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino: Tampere.
- Anttila, Pirkko (1996) *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. 2. p. Akatiimi Oy: Helsinki.
- Apicella, Mario – Mitchell, Karen – Dugan, Sean M. (1999) Customer relationship management. Ramping up sales service. *InfoWorld*, Vol. 21, No: 33, 68-80.
- Biong, Harald – Wathne, Kenneth – Parvatiyar, Atul (1997) Why do some companies not want to engage in partnering relationships? Teoksessa: *Relationships and networks in international markets*, toim. Hans Georg Gemünden – Thomas Ritter – Achim Walter, 53-64. Elsevier Science Ltd.: Oxford.
- Boles, James – Johnston, Wesley – Gardner, Alston (1999) The selection and organization of national accounts: a North American perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No: 4, 264-275.
- Boles, James - Brashear, Thomas – Bellenger, Danny – Barksdale Hiram Jr. (2000) Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No: 2/3, 141-153.
- Brady, Norman (2004) In search of market orientation. An experiment in key account management. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22, No: 2, 144-159.
- Capon, Noel (2001) *Key account management and planning. The comprehensive handbook for managing your company's most important strategic asset*. The Free Press: New York.
- Chalmeta, Ricardo (2006) Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*. Vol. 79, No: 7, 1015-1024.
- Chen, Injazz J. – Popovich, Karen (2003) Understanding customer relationship management (CRM). People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No: 5, 672-688.
- Cheverton, Peter (2004) *Key account management – a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status. Third edition*. Kogan Page Sterling, VA: London.
- Crosby, Lawrence A. – Johnson, Sheree L. (2001) Technology: Friend or foe to customer relationships? *Marketing Management*, Vol. 10, No: 4, 10-11.
- DNA Oy, DNA – Täyden palvelun tietoliikennetalo. DNA yleisesittely 2007, diaesitys.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No: 4, 532-550.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Eskola, Jari (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 133-157. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Georges, Laurent – Eggert, Andreas (2003) Key account managers' role within the value creation process of collaborative relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 10, No: 4, 1-22.
- Ghuri, Pervez – Grønhaug, Kjell (2002) *Research methods in business studies: A practical guide*. Pearson Education Limited: Harlow.
- Gosselin, Derrick Philippe – Bauwen, Guy André (2006) Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No: 6, 376-385.
- Greenberg, Paul (2004) *CRM at the speed of light. Essential customer strategies for the 21st century. Third edition*. McGraw-Hill: California.
- Grönfors, Martti (1985) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. p. Werner Söderström Osakeyhtiö: Juva.
- Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Guenzi, Paolo – Pardo, Catherine – Georges, Laurent (2007) Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 121-133.
- Gummesson, Evert (1991) *Qualitative methods in management research*. Sage Publications Inc.: Newbury Park, California.
- Gurău, Călin – Ranchhod, Ashok – Hackney, Ray (2003) Customer-centric strategic planning: Integrating CRM in online business systems. *Information Technology and Management*, Vol. 4, No: 2-3, 199-214.
- Heide, Morten – Grønhaug, Kjell – Johannessen, Simen (2002) Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, 217-231.
- Helfert, Gabriele – Vith, Katharina (1999) Relationship marketing teams. Improving the utilization of customer relationship potentials through a high team design quality. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No: 5, 553-564.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2004) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10., osin uud. p. Kirjayhtymä Oy: Jyväskylä.
- Homburg, Christian – Workman Jr., John P. – Jensen, Ove (2002) A Configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No: 2, 38–60.
- Hughes, Tim – Foss, Bryan – Stone, Merlin – Cheverton, Peter (2007) Degrees of separation: technological interactivity and account management. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25, No: 5, 315-335.
- Hutt, Michael D. – Walker, Beth A. (2006) A network perspective of account manager performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21, No: 7, 466-473.
- Järvinen, Pertti – Järvinen, Annikki (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.
- Kairisto-Mertanen, Liisa (2003) *Menestyvää myyjää etsimässä – tutkimus autojen myyntityöstä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-8/2003: Turku.
- Kempeners, Marion A. – Hart, Hein W., van der (1999) Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No: 4, 310-327.
- Kennedy, Aileen – Kelleher, Carol – Quigley, Michael (2006) CRM Best Practice: Getting it right first time at ESB International (ESBI). *Irish Journal of Management*, Vol. 27, No: 1, 255-272.
- Klein, Katherine J. – Sorra, Joann Speer (1996) The challenge of innovation implementation. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No: 4, 1055-1080.
- Knox, Simon – Maklan, Stan – Payne, Adrian – Peppard, Joe – Ryals, Lynette (2003) *Customer Relationship Management*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kuivalainen, Ari, osastopäällikkö, DNA Palvelut / Lounais-Suomi. Nauhoittamaton keskustelu 24.9.2007.
- Kuusela, Jyri, aluejohtaja, DNA Palvelut / Lounais-Suomi. Nauhoittamaton keskustelu 24.9.2007.
- Kuusela, Jyri, aluejohtaja, DNA Palvelut / Lounais-Suomi. Nauhoittamaton puhelinkeskustelu 14.11.2007.
- Kuusela, Jyri, aluejohtaja, DNA Palvelut / Lounais-Suomi. Nauhoittamaton keskustelu 29.11.2007.

- Lassk, Felicia G. – Marshall, Greg W. – Cravens, David W. – Moncrief, William C. (2001) Salesperson job involvement: A modern perspective and a new scale. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No: 4, 291-302.
- Mattinen, Hannu (2006) *Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi*. Talentum: Helsinki.
- Markus, M.Lynne – Benjamin, Robert I. (1997) The magic bullet theory in IT-enabled transformation. *Sloan Management Review*, Vol. 38, No: 2, 55-68.
- McDonald, Malcolm – Millman, Tony – Rogers, Beth (1997) Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13, 737-757.
- McDonald, Malcolm – Rogers, Beth (1998) *Key account management. Learning from supplier and customer perspectives*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- McDonald, Malcolm – Rogers, Beth – Woodburn, Diana (2000) *Key customers. How to manage them profitably*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- McDonald, Malcolm – Woodburn, Diana (2007) *Key account management. The definitive guide. Second edition*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- McKenzie, Matthew (2001) Keep track of your customers online. *PC World*, Vol. 19, No: 7, 151.
- Millman, Tony – Wilson, Kevin (1995) From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No: 1, 9-12.
- Millman, Tony – Wilson, Kevin (1996) Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 2, No: 2, 7-22.
- Millman, Tony – Wilson, Kevin (1999) Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No: 4, 328-337.
- Monk, Ellen F. – Wagner, Bret J. (2006) *Concepts in enterprise resource planning. Second edition*. Thomson Course Technology: Canada.
- Mäntylä, Juha-Matti (2007) Crm:llä on tapana epäonnistua. *Tietoviikko*, 23.2.2007, numero 7, 13.
- Nguyen, ThuyUyen H. – Sherif, Joseph S. – Newby, Michael (2007) Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No: 2, 102-115.
- Ojasalo, Jukka (2000) *Key account management and quality in business-to-business relationships*. Swedish School of Economics and Business Administration Working papers: Helsinki.

- Ojasalo, Jukka (2001) Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No: 3, 199-218.
- Pardo, Catherine (1999) Key account management in the business-to-business field: A French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No: 4, 276-290.
- Payne, Adrian (2006) *Handbook of CRM*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Porter, Stephen S. – Wiener, Joshua L. – Frankwick Gary L. (2003) The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy-selling effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, Vol. 56, No: 4, 275-281.
- Rigby, Darrell K. – Reichheld, Frederick F. – Schefter, Phil (2002) Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No: 2, 101-109.
- Romney, Marshall B. – Steinbart, Paul John – Cushing, Barry E. (1997) *Accounting information systems. Seventh edition*. Addison-Wesley: Reading.
- Saxe, Robert – Weitz, Barton A. (1982) The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No: 3, 343-351.
- Shapiro, Benson P. – Wyman, John (1981) New ways to reach your customers. *Harvard business review*, Vol. 59, No: July-August, 103-110.
- Simkin, Lyndon (2002) Barriers impeding effective implementation of marketing plans – a training agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No: 1, 8-24.
- Spencer, Robert (1999) Key accounts: effectively managing strategic complexity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No: 4, 291-309.
- Storbacka, Kaj – Sivula, Petteri – Kaario, Kari (2000) *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Kauppakaari: Helsinki.
- Storbacka, Kaj (2005) *Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuus pääomaa*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Takala, Hanne-Marie (2005) *Avainasiakastoiminta suomalaisilla yritysmarkkinoilla*. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY: Juva.

- Wengler, Stefan – Ehret, Michael – Saab, Samy (2006) Implementation of key account management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of key account management programs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 103-112.
- Weitz, Barton A. – Sujan, Haris – Sujan Mita (1986) Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, Vol. 50, No: 4, 174-191.
- Workman Jr., John P. – Homburg, Christian – Jensen Ove (2003) Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No: 1, 3-21.
- Wotruba, Thomas R. (1991) The evolution of personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, No: 3, 1-12.
- Wotruba, Thomas R. – Castleberry, Stephen B. (1993) Job analysis and hiring practices for national account marketing positions. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13, No: 3, 49-65.
- Xu, Yurong – Yen, David C. – Lin, Binshan – Chou, David C. (2002) Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 102, No: 8, 442-452.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research: Design and methods. Third edition*. SAGE Publications Inc.: Thousand Oaks, CA.
- Zolkiewski, Judy – Turnbull, Peter (2002) Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No: 7, 575-597.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT

- Nimi?
- Ikä?
- Asema tai titteli?
- Hoidatko suurasiakkaita vai pk-asiakkaita?

TEEMA 1: Avainasiakastoiminnan implementointiprosessit ja niiden esteet

- Implementointiprosessien aikataulut, suunnitelmat ja vastuut, miten avainasiakastoiminta aloitettiin ja implementoitiin?
- Implementoinnista viestiminen ja kommunikaatio?
- Tiesitkö, miten avainasiakkaiden kanssa tulee toimia ja asiakassuhdetta kehittää, oliko siihen ohjeistusta tai jokin prosessi?
- Onko toiminta räätälöity asiakkaiden mukaan, kuka osallistuu räätälöintiin?
- Miten suoritusta arvioidaan, minkä suhteen, miten tarkasti ja usein?
- Onnistuneen avainasiakastoiminnan implementoinnin menestystekijät?
- Johdon suhtautuminen ja sitoutuminen?
- Implementointiprosessien strateginen fokus ja tavoitteet?
- Mitä olisit tehnyt toisin implementointiprosessissa?

TEEMA 2: Asiakkuuspäällikön myyntityyli

- Myyntisuuntautuneisuus ja asiakassuuntautuneisuus?
- Adaptiivisuus?
- Millaisia asiakassuhteita?

TEEMA 3: Asiakkuuspäällikön uudet tehtävät

- Tehtävien muutos, tärkeimmät tehtävät nyt?
- Miten saat omasta yrityksestäsi ja asiakkaalta tarvittavat resurssit käyttöösi, pääsy asiakkaan organisaatioon ja vaikuttaminen siellä, koordinoiva tehtävä?
- Pitkän vai lyhyen ajan toiminnan fokus?

- Sitoutuminen asiakkaaseen ja omaan yritykseen, avainasiakastoiminnan vaikutus sitoutumiseen?
- Mitä muuta kuin myyntityötä?
- Tehtävät asiakassuhteen eri vaiheissa ja koska tehtävät ovat vaikeimmillaan?
- Suhteiden rakentaminen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen?

TEEMA 4: CRM-järjestelmän tuomat hyödyt

- Miksi mielestäsi CRM-järjestelmä otettiin käyttöön?
- CRM-järjestelmän tarve ja hyödyt itselle ja yritykselle?
- Asiakastiedon jakaminen ja asiakkaiden ymmärtäminen?
- Operationaalinen työkalu vai strateginen järjestelmä?

TEEMA 5: CRM-järjestelmän käyttöönotto ja siinä ilmenneet haasteet

- Käyttöönoton aikataulut, suunnitelmat, prosessit, koulutus, vanha järjestelmä?
- Käyttöönoton menestystekijät ja vaatimukset?
- Ongelmat käyttöönotossa?
- Miten muuttaisit tai parantaisit käyttöönottoa?