



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

AVAINASIAKKAAN ARVOKOKEMUS YRITYSMARKKINOILLA

Case Nordea

Liiketaloustiede,
markkinoinnin pro gradu -tutkimus

Laatija
Maikki Saarelainen 9755

Ohjaajat
KTT Aino Halinen-Kaila
KTM Hannu Makkonen

12.5.2008
Helsinki

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Avainasiakkuusajattelun kehitys yritysmarkkinoilla.....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	7
2	ASIAKKAAN ARVOKOKEMUS	10
2.1	Asiakkaan kokema arvo vs. asiakastyytyväisyys	10
2.2	Asiakkaan arvokokemuksen muodostuminen.....	12
2.2.1	Hyödyt ja uhraukset arvon määrittäjinä	13
2.2.2	Tuotteeseen ja palveluun liittyvät hyöty- ja uhraustekijät	15
2.2.3	Suhteeseen liittyvät hyöty- ja uhraustekijät	16
2.2.4	Arvokokemuksen yksilö- ja yritystaso.....	18
2.3	Arvo avainasiakassuhdekontekstissa	19
2.3.1	Avainasiakassuhteen vuorovaikutteisuus.....	20
2.3.2	Arvonluonti avainasiakkaille.....	23
2.4	Avainasiakastiimi arvolähteenä.....	24
2.4.1	Avainasiakastiimi ja sen tehtävät.....	24
2.4.2	Avainasiakastiimin merkitys arvokokemuksen muodostumisessa.....	27
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	28
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
3.1	Tutkimusstrategia	30
3.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	31
3.1.2	Case- eli tapaustutkimus tutkimusstrategiana	32
3.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	33
3.2.1	Haastattelun ominaispiirteet	34
3.2.2	Teemahaastattelu	35
3.3	Aineiston analysointi	40
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	42
4	NORDEAN AVAINASIAKKAAN ARVOKOKEMUS	45
4.1	Yritysesittely	45
4.2	Asiakkaan kokema arvo vs. asiakastyytyväisyys	47
4.3	Asiakkaan arvokokemuksen muodostuminen.....	48
4.3.1	Hyödyt ja uhraukset arvon määrittäjinä	49
4.3.2	Tuotteeseen ja palveluun liittyvät hyöty- ja uhraustekijät	50

4.3.3	Suhteeseen liittyvät hyöty- ja uhraustekijät	52
4.3.4	Arvokokemuksen yksilö- ja yritystaso.....	57
4.4	Arvo avainasiakassuhdekontekstissa	59
4.4.1	Avainasiakassuhteen vuorovaikutteisuus.....	60
4.4.2	Arvonluonti avainasiakkaille.....	63
4.5	Avainasiakastiimi arvolähteenä.....	64
4.5.1	Avainasiakastiimi ja sen tehtävät.....	64
4.5.2	Avainasiakastiimin merkitys arvokokemuksen muodostumisessa.....	68
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
	LÄHTEET	81
	LIITTEET.....	87

KUVIO- JA TAULOKKOLUETTELOT

Kuvio 1 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen	12
Kuvio 2 Episodin kokonaisarvo (Ravald & Grönroos 1996, 23)	12
Kuvio 3 Asiakkaan arvokokemus (Monroe 1999, Ravald & Grönroos 1996, 22 mukaan)	14
Kuvio 4 Kokonaisarvon muodostuminen (soveltaen Lapierre 2000, 125)	14
Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	29
Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointitaulukko	38
Taulukko 2 Tutkimuksen tulokset osakysymyksittäin.....	77

1 JOHDANTO

Globaali kilpailu, entistä vaativammat asiakkaat ja hitaan kasvun vaiheessa olevat taloudet ja toimialat asettavat yritykset uudenlaisten haasteiden eteen. Tyypillisesti yritykset ovat pyrkineet vahvistamaan kilpailukykyään kehittämällä organisaatiotaan esimerkiksi uudelleenjärjestelyjen ja laatujohtamisen avulla. Vaikka laatu onkin välttämätön tekijä nykypäivän markkinoilla, sen tuottama kilpailuetu ei enää riitä. Seuraavana merkittävänä kilpailuedun lähteenä nähdään asiakasorientoitunut toimintamalli, joka perustuu ylivertaisen arvon tuottamiseen asiakkaalle. (Woodruff 1997, 139–140.) Arvon luonti asiakkaille on avaintekijä pyrittäessä rakentamaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia suhteita yritysmarkkinoilla (Ulaga & Chacour 2001, 526).

Suhdemarkkinointi on erityisen tärkeää b-to-b-markkinoilla, koska yritykset ovat usein riippuvaisia vain muutamasta asiakkaasta, markkinat ovat suhteellisen pysyvät ja olemassa olevien asiakassuhteitten säilyttäminen on ensisijaisen tärkeää menestyksen saavuttamiseksi (Rajagopal & Sanchez 2005, 307; Zolkiewski & Turnbull 2002, 576). Yritysmarkkinat poikkeavat kuluttajamarkkinoista monin eri tavoin, ja eroavaisuudet luovat yrityksille haasteita asiakassuhteiden luontiin, ylläpitoon ja kehittämiseen. Esimerkiksi Fiocca (1982, 53–54) painottaa viittä erityistä tekijää, jotka poikkeavat b-to-c-markkinoista. Yritysmarkkinoilla on kyse usein *keskitetyistä ostoista*. Markkinat koostuvat rajallisesta määrästä tärkeitä ostajia, jotka vastaavat merkittävästä osasta myyjän tuloista. Asiakkailta on ainutlaatuisia, erityisiä tarpeita, ja siksi asiakassuhdetta on hoidettava yksilöllisesti. Koska b-to-b-markkinoilla jokainen asiakas on tärkeä, ovat *markkinoiden valtasuhteet* kuluttajamarkkinoista poikkeavat. Ostajalla on enemmän vaikutusvaltaa, mutta myyjä voi pyrkiä vähentämään sitä luomalla kestäviä ja rakenteellisia verkostosuhteita asiakkaisiinsa. *Ostoprosessin monimutkaisuuden* takia eri ostajien tavoitteet poikkeavat usein huomattavasti toisistaan, ja siksi asiakkaat tulee valita huolella. B-to-b-markkinoilla tuotantoprosessit ovat yleensä pitkäaikaisia ja uusintaostot ensisijaisen tärkeitä, joten vahvan ja kestävä *ostaja-myyjäsuhteen* muodostaminen on myyjäyritykselle tärkeää. Viimeinen merkittävä tekijä on *johdettu kysyntä*. Myyjäyrityksen tulee yritysmarkkinoilla huomioida asiakkaan kysynnän lisäksi myös asiakkaan asiakkaiden markkinatilanne ja muuttuvat tarpeet, jolloin asiakkaan liiketoiminnan tuntemisen merkitys kasvaa.

Myyjäyritykset joutuvat reagoimaan toiminnassaan yritysmarkkinasuhteiden erityispiirteiden luomiin haasteisiin. Avainasiakassuhdekontekstissa myyjäyritykset pyrkivät avainasiakastoimintoja perustamalla tuottamaan lisäarvoa tärkeimmille asiakkailleen ja näin varmistamaan vaihdannan ja suhteen jatkuvuuden (ks. esim. Pardo, Henneberg, Mouzas & Naudè 2006, 1360; Guenzi, Pardo & Georges 2003, 122).

1.1 Avainasiakkuusajattelun kehitys yritysmarkkinoilla

Avainasiakastoiminta määritellään käytännöksi, jossa yritys tunnistaa, valitsee ja analysoi kaikkein tärkeimmät asiakkaansa ja tarjoaa heille henkilökohtaista erityiskohtelua esimerkiksi markkinoinnin, myynnin ja palvelun alueilla (ks. esim. Pardo 1999, 279; Barrett 1986, 64; McDonald, Millman & Rogers 1997, 737; Ojasalo 2001, 201). Avainasiakkaille määritellään erilliset strategiat, ja toimintoja mukautetaan organisaatiotasolla siten, että tärkeimpien asiakkaiden kanssa voidaan rakentaa, kasvattaa ja ylläpitää kannattavia ja pitkäkestoisia suhteita (Ojasalo 2001, 201). Avainasiakastoimintojen tarkoitus on sitouttaa asiakas yritykseen ja pyrkiä hoitamaan suhdetta siten, että asiakas kokee saavansa siitä jotain erityistä. Tähän pyrittäessä tärkeäksi nousee asiakkaan tuotteesta, palvelusta tai suhteesta saama arvo. Kilpailuedun muodostuminen ja taloudellisten tulosten saavuttaminen perustuvat siihen, että yritys ymmärtää, mitkä tekijät luovat arvoa yrityksen tärkeimmille asiakkaille (Gosselin & Bauwen 2006, 383; Lapierre 2000, 122; Lichtenhal, Wilson & Long, 1997, 224; Ulaga 2003, 677).

Onnistuneen avainasiakassuhteen muodostaminen edellyttää useiden henkilöiden yhteistoimintaa sekä myyjäyrityksen sisällä että asiakasyrityksen henkilöstön kanssa (Napolitano 1997, 5–7). Avainasiakassuhteissa on yleistä perustaa avainasiakastiimejä koordinoimaan ja pitämään huolta pitkäaikaisista asiakassuhteista (McDonald ym. 1997, 737). Ajatus tiimeistä ei ole uusi, sillä Barrett (1986, 64) totesi jo vuonna 1986 määritelmässään, että erityiskohtelu avainasiakkaille tulisi järjestää joko avainasiakasjohtajan tai -tiimin avulla. Avainasiakkaiden tarpeet ovat usein moninaisia, ja asiakkaat kokevat, etteivät perinteiset organisaatiomuodot ole riittäviä suhteen hoitamiseen. Avainasiakastiimit tuovat suhteeseen tarvittavaa joustavuutta ja tiivistävät vuorovaikutteista yhteistyötä. (McDonald, Rogers & Woodburn 2000, 191–192.)

Avainasiakkuudet ovat olleet mielenkiinnon kohteena 1980-luvulta lähtien. Avainasiakastoimintojen perustamisen voidaan katsoa olevan luonnollinen kehitystulos asiakaslähtöisyyden ja suhdemarkkinoinnillisen ajattelun omaksumisesta yritysmarkkinoilla. Avainasiakastoiminnot tarjoavat mahdollisuuden parantaa tuottoja sekä myyjäyritykselle että sen asiakkaille (McDonald ym. 1997, 737), ja siksi kiinnostus niitä kohtaan on ymmärrettävää. 1980-luvulla kehittyivät myös portfoliomallit (ks. esim. Fiocca 1982; Campbell & Cunningham 1983), joiden avulla yritykset oppivat tunnistamaan toimintansa kannalta tärkeimmät asiakkaat. Useat keskittyneillä ja vahvasti kilpailuilla markkinoilla toimivat johtavat yritykset alkoivat ymmärtää tehokkaan asiakassuhdemarkkinoinnin tärkeyden sekä tarpeen allokoida rajalliset resurssit huolella (Campbell & Cunningham 1983, 380). Avainasiakastoimintojen kehittämisen tärkeys on siis useissa yrityksissä ymmärretty jo pitkään. Tieteellinen keskustelu aiheesta on pureutunut erityisesti avainasiakastoimintojen ominaispiirteisiin ja toteuttamiseen myyjäyrityksen näkökulmasta (Pardo 1997, 17).

Ennennäkemättömän mittava kansainvälinen kilpailu sekä teknologinen kehitys b-to-b-markkinoilla johtivat 1990-luvulla siihen, että yritykset pyrkivät luomaan itselleen kilpailuetua ja parantamaan toimintansa pysyvyyttä perustamalla tiiviitä suhteita asiakkaidensa kanssa (Millman & Wilson 1995, 9). Vahva asiakassuhde edistää asiakkaitten säilymistä ja lojaaliutta, jolloin suhde myös tehostuu (Abratt & Kelly 2002, 467). Kove-nevassa kilpailuympäristössä on aiempaa tärkeämpää säilyttää tuottoisat asiakassuhteet (Pardo 1997, 17), ja huomio siirtyikin asiakkaiden houkuttelusta toimintoihin, joiden avulla pyritään säilyttämään asiakkaat ja pitämään huolta heistä (Ravald & Grönroos 1996, 19). Yksittäisten myyntitapahtumien maksimointi ei enää ollut haaste, vaan sellaiseksi muodostui asiakastyytyväisyys, sekä asiakkaiden säilyminen ja pitkäaikainen sitoutuminen suhteeseen (Walter 1999, 537).

Asiakkaat on alettu nähdä yrityksen arvokkaana omaisuutena (Rajagopal & Sanchez 2005, 307), ja avainasiakkaiden johtamista pidetään yhtenä viime vuosien merkittävimmistä markkinoinnin trendeistä (Abratt & Kelly 2002, 467). Avainasiakkaat ovat erityisiä, koska yritys uskoo pystyvänsä niiden avulla kasvattamaan taloudellista tehokkuuttaan (Pardo 1999, 280–281). Avainasiakastoimintojen merkitykseen verrattuna niitä on tutkittu yllättävän vähän, ja tutkimus on ollut lähinnä kuvailevaa (Homburg, Workman & Jensen 2002, 38–39). Esimerkiksi näistä syistä myös toimintojen tehokkuutta ymmärretään vain osittain (Millman 1996, Homburgin ym. 2002, 38 mukaan).

Viime vuosina erityisen mielenkiinnon kohteeksi ovat nousseet asiakkaan kokemaan arvoon keskittyvät strategiat (Khalifa, 2004, 645). Arvoa pidetään olennaisena osana suhdemarkkinointia, ja yrityksen kykyä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle on pidetty yhtenä menestyksellisimmistä kilpailustrategioista 1990-luvulta lähtien (Ravald & Grönroos 1996, 19). Arvon käsite on noussut sekä markkinoinnin tutkijoiden että markkinointitehtävissä olevien ammattilaisten mielenkiinnon kohteeksi (Eggert & Ulaga 2002, 107), mutta asiakasyrityksen näkökulmasta arvokäsitettä on tutkittu hyvin vähän (Pardo 1997, 17). Erityisessä avainasiakassuhdekontekstissa asiakkaan arvokokemusta on tutkittu erityisen vähän ja vasta aivan viime vuosina (Pardo ym. 2006, 1362). Avainasiakassuhdekonteksti tuo arvokeskusteluun omat erityispiirteensä, joiden käsittely on tässä tutkimuksessa keskeistä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää avainasiakkaiden arvokokemuksia ja niiden muodostumista yritysmarkkinoilla. Tutkimus yhdistää tuoreita avainasiakkuuteen ja asiakkaan kokemaan arvoon liittyviä keskustelunaiheita sekä tutkii yhteyksiä niiden välillä. Työn näkökulma heijastelee ajankohtaista trendiä, sillä viime aikoina tutkijat ovat nostaneet erityisen huomion kohteeksi arvon suhdemarkkinoinnilli-

sen annin (Ulaga & Eggert 2005, 74). Avainasiakastoimintojen yhteyttä arvokokemukseen käsitellään asiakkaan näkökulmasta, joka on edelleen vähän tutkittu osa-alue arvokeskustelussa. Työn empiirisessä osassa case-yrityksenä on Nordea Pankki Suomi Oyj. Tutkimus voidaan jakaa seuraaviin osaongelmiin:

1. Millaisista elementeistä asiakkaan kokema arvo muodostuu?
2. Kuinka avainasiakassuhdekonteksti vaikuttaa asiakkaan arvokokemukseen?
3. Mikä on avainasiakastiimin merkitys asiakkaan arvokokemuksen syntymisessä?

Tässä tutkimuksessa keskitytään käsittelemään avainasiakkaan arvokokemusta vain yrityspankkimarkkinoilla. Vaikka yrityksen kyky tuottaa arvoa asiakkaille on vahvasti läsnä aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa, pyritään tässä tutkimuksessa keskittymään erityisesti arvon muodostumiseen asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kokeman arvon tutkimus on yritysmarkkinoilla vasta alkutekijöissään, ja tutkimusta on toteutettu lähinnä käsitteellisellä tasolla (Wilson & Jantrania 1997, Eggertin & Ulagan 2002, 108 mukaan; Ulaga 2003, 677). Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä aiheeseen liittyvää ymmärrystä. Tutkimuksessa on rajattu pääosin käsittelyn ulkopuolelle asiakasportfoliointiin ja avainasiakastoimintojen perustamiseen liittyvät aihepiirit, ja niitä käsitellään vain niiltä osin, kuin arvokokemuksen hahmottamisen kannalta on välttämätöntä.

Tutkimuksessa käytetään runsaasti suhdemarkkinointiin liittyvää sanastoa. Sanoja b-to-b-markkinat ja yritysmarkkinat käytetään synonyymeinä tuomaan tekstiin elävyyttä, eikä niillä ole käytännön eroavaisuutta toisistaan. Englanninkielisessä kirjallisuudessa arvokeskustelun yhteydessä käytetään osittain rinnakkain termejä *customer value* ja *customer perceived value*. Tässä tutkimuksessa arvolla tarkoitetaan nimenomaan asiakasyrityksen ja sen edustajien kokema arvoa, ja siihen viitataan termein asiakkaan kokema arvo ja asiakkaan arvokokemus.

Tutkimuksen teorialuvussa 2.1 tarkastellaan asiakkaan kokeman arvon ja asiakastyytyväisyyden välistä suhdetta. Luku 2.2 keskittyy asiakkaan arvokokemuksen muodostumiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan kirjallisuudessa useimmin toistuvia arvomääritelmiä, ja erityinen painoarvo annetaan niille määritelmille, jotka liittyvät läheisesti suhdemarkkinoinnilliseen näkökulmaan. Arvokäsitteen tarkastelun yhteydessä tarkastellaan arvon muodostumisen hyöty- ja uhraustekijöitä erikseen tuotteen ja palvelun muodostaman tarjoaman ja suhteen näkökulmista. Tarkastelussa on myös arvokokemuksen yksilö- ja yritystaso. Luvussa 2.3 pyritään selvittämään, kuinka avainasiakassuhdekonteksti vaikuttaa arvokokemukseen ja kuinka arvoa voidaan luoda asiakkaalle avainasiakastoimintojen avulla. Teorialuku 2.4 keskittyy erityisesti myyjäyrityksen asiakasvastuullisten tiimien merkitykseen avainasiakassuhteelle, sillä Nordeassa, kuten monissa muissakin yrityksissä, tämä on näkyvin avainasiakastoimintojen toteuttamis-

tapa yritysmarkkinoilla. Luvussa 2.5 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli.

Luku 3.1 paneutuu tutkimuksen empiirisen osan toteuttamiseksi liittyviin seikkoihin. Luvussa esitellään valittu tutkimusstrategia ja tuodaan esiin kvalitatiivisen tutkimuksen sekä case- eli tapaustutkimuksen tärkeimmät ominaispiirteet. Tämän jälkeen kuvataan haastattelu tiedonkeruumenetelmänä ja perustellaan tähän tutkimukseen valitun teema-haastattelun sopivuus tutkimukseen (luku 3.2). Luku 3.3 keskittyy aineiston analysointitapojen kartoittamiseen ja teemoittelun hyödyntämiseen tässä tutkimuksessa. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttaneita tekijöitä (luku 3.4).

Työn empiirisen osan aloittaa Nordean yritysesittely luvussa 4.1. Tässä yhteydessä kerrotaan myös tulosten analysoinnin kannalta oleelliset tiedot tutkimuksen kohteena olleista Nordean avainasiakasyrityksistä sekä niistä haastatelluista työntekijöistä. Tämän jälkeen luvusta 4.2 lähtien haetaan haastatteluun kerätyn aineiston avulla empiirisiä vastauksia asetettuihin osakysymyksiin. Analyysissä hyödynnetään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen lopettaa luku, joka sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset (luku 5). Luvussa pohditaan tutkimuksen empiirisestä osasta osaongelmiin saatuja vastauksia ja niiden merkityksiä. Lisäksi annetaan ideoita mahdollisten jatkotutkimusten suuntaviivoiksi.

2 ASIAKKAAN ARVOKOKEMUS

Arvon termiä on käytetty laajalti eri tieteenaloilla. Käsitettä on hyödynnetty esimerkiksi talouden, laskentatoimen ja rahoituksen yhteydessä sekä puhuttaessa strategioista, tuotannon johtamisesta sekä markkinoinnista. (Wilson & Jantrania 1997, Ulagan & Chacourin 2001, 527 mukaan.) Asiakkaan kokeman arvon määritelmä ei olekaan yksiselitteinen. Tutkijat rajaavat sen eri tavoin ja käsitteellä on useita ulottuvuuksia. (Ks. esim. Woodruff 1997; Lapierre 2000; Ravald & Grönroos 1996.) Esimerkiksi Andersonin, Jainin ja Chintaguntan (1993, 5) mukaan arvo muodostuu asiakasyrityksen kokemien taloudellisten ja teknisten sekä palveluun ja suhteeseen liittyvien hyötyjen rahallisen arvon mukaan. Asiakas vertaa toisiinsa maksettua hintaa ja tuotetarjontaa huomioiden samalla saatavilla olevat kilpailijoiden tarjonnat ja hinnat. Woodruffin (1997, 140) mukaan arvokäsitettä tulisi tarkastella ostajayrityksen näkökulmasta ottaen huomioon asiakkaan halut ja tarpeet, sekä sen, mitä asiakkaat kokevat saavansa itselleen käyttäessään myyjän tuotetta tai palveluja. Woodruff (1997, 142) katsoo, että arvokokemukseen vaikuttavat asiakkaan mieltymykset ja arviot tuoteominaisuuksista, tuotteen käytöstä ja käytöstä aiheutuvista seurauksista. Tärkeää on se, kuinka nämä vaikuttavat asiakkaan tavoitteiden täyttymiseen ja käyttötarkoituksiin. Eggert ja Ulaga (2002, 110) puolestaan katsovat asiakkaan kokeman arvon muodostuvan asiakasyrityksen päätöksentekijälle siten, että hän punnitsee lukuisia myyjäyrityksen tarjontaan liittyviä hyötyjä ja uhrauksia. Tässä prosessissa huomioidaan myös kilpailijoiden tarjonta.

Tässä tutkimuksessa arvokäsitteen analysointi aloitetaan tarkastelemalla asiakkaan kokeman arvon ja asiakastyytyväisyyden välisiä kytköksiä. Tämän jälkeen huomio keskitetään arvokokemuksen muodostumiseen erikseen myyjäyrityksen tarjoaman ratkaisun ja suhteen hyöty- ja uhraustekijöitten näkökulmasta. Tarkastelussa on myös arvokokemuksen yksilö- ja yritystaso. Seuraavaksi paneudutaan arvokokemuksen ilmentymiseen erityisessä avainasiakassuhdekontekstissa. Vaikka sekä avainasiakastoiminnot että arvon luonti asiakkaalle ovat molemmat olleet markkinoinnin tutkijoiden ja markkinointitehtäviä toteuttavien ammattilaisten mielenkiinnon kohteina, tiedetään asiakasvastuullisten roolista silti yhä vain vähän (Georges & Eggert, 2003, 1). Tästä syystä viimeisessä alaluvussa keskitytään avainasiakastiimiin sekä sen merkitykseen avainasiakkaan arvokokemuksen muodostumisessa.

2.1 Asiakkaan kokema arvo vs. asiakastyytyväisyys

Asiakkaan kokema arvo ja asiakastyytyväisyys ovat termejä, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa (Woodruff 1997, 14). Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, onko näiden termien välillä merkityksellistä eroa käytännön näkökulmasta. Keskustelua herättänyt ky-

symys kuuluu poikkeavatko mittaukset, jotka liittyvät asiakkaan tuotetta tai palvelua koskevaan tyytyväisyyteen niistä mittauksista, jotka keskittyvät asiakkaan palvelusta tai tuotteesta saamaan arvoon. (Parasuraman 1997, 155.)

Asiakastyytyväisyyden tutkimus on saanut eniten vaikutteita Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1988, 16–17) määritelmästä. Sen mukaan asiakastyytyväisyys syntyy vertailevasta prosessista, jossa asiakas vertailee toisiinsa odotuksiaan ja kokemuksiaan tuotteesta tai palvelusta. Asiakas on tyytyväinen, kun odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan, ja tyytymätön, jos kokemukset jäävät odotuksia alhaisemmalle tasolle. Kokemusten ylittäessä odotukset asiakas on erityisen tyytyväinen. Tyytyväisyys on lähtöisin kognitiivisesta prosessista, mutta toisaalta itse tuntemus on tunneperäistä. (Ks. esim. Eggert & Ulaga 2002, 108; Ulaga & Chacour 2001, 528.) Asiakastyytyväisyydessä yhdistyvät siis kognitiivinen ja tunneperäinen ulottuvuus.

Asiakastyytyväisyyteen on aiheellista kiinnittää huomiota, sillä tyytyväisen asiakkaan oletetaan pysyvän lojaalina yritykselle pitkällä aikavälillä (Khalifa 2004, 646). Tyytyväinen asiakas myös ostaa yleensä enemmän ja useammin kuin asiakkaat, jotka eivät ole niin tyytyväisiä. Pelkkä asiakastyytyväisyyden vahvistaminen esimerkiksi laatua parantamalla ei kuitenkaan riitä arvokokemuksen muodostumiseen, vaan huomio tulisi kiinnittää laajemmin asiakkaan tarpeisiin ja halukkuuteen maksaa parantuneesta laadusta. (Ravald & Grönroos 1996, 20.)

Perinteiset asiakastyytyväisyysmittaukset ja laatuarvioinnit keskittyvät pääosin parantamaan olemassa olevia tuotteita ja palveluita sekä poistamaan niissä mahdollisesti esiintyviä virheitä. Mittausten tarkoituksena on tarjota taktisia työkaluja asiakaspalveluyksiköiden käyttöön. Asiakkaan kokeman arvon arvioinnissa pureudutaan kuitenkin asiakkaan laatutyytyväisyyttä syvemmälle. Asiakkaan kokemaa arvoa mitatessa halutaan selvittää, kuinka asiakas kokee yrityksen tarjonnan verrattuna kilpailijoihin. Pyrkimyksenä on huomioida sekä nykyisten, entisten että mahdollisten tulevien asiakkaiden näkemykset. (Ulaga & Chacour 2001, 528–529.)

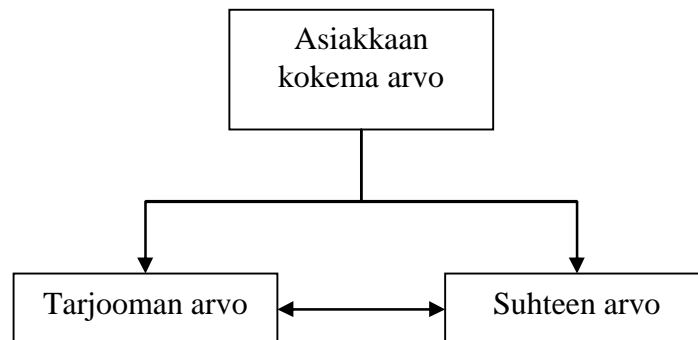
Useat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että asiakkaan tyytyväisyys voi heijastella vahvasti esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymistä, lojaaliutta ja sitä, mihin sävyyn asiakas kertoo suhteestaan toisille markkinoilla toimiville (ks. esim. Ravald & Grönroos 1996, 20). Toisaalta on todettu, ettei tyytyväisyys aina korreloi toimintatapojen ja arvon kanssa. Esimerkiksi Khalifa (2004) toteaa tyytyväisyyden olevan mielentila, joka saattaa ainoastaan heijastella suuntaviivoja esimerkiksi siitä, miten asiakas jatkossa ostaa tuotteita tai miten hän kertoo kokemuksistaan muille. Asiakas voi esimerkiksi sanoa olevansa tyytyväinen, mutta silti käytännössä ostaa tuotteensa toisaalta (Reichheld 1994, Khalifan 2004, 645 mukaan).

Grossin (1997, 6) mielestä yritysmarkkinoilla asiakastyytyväisyyden käsite tulisi korvata asiakkaan kokemalla arvolla. Hänen näkemyksensä mukaan asiakastyytyväisyyden käsite on yritysmarkkinoilla harhaanjohtava. Ensinnäkin asiakkaan kokema arvo

ennustelee asiakkaan käytöstä asiakastyytyväisyyttä paremmin. Lisäksi asiakasyrityksen edustajat perustavat ostopäätöksensä enemmän taloudellisiin kuin tunnepohjaisiin syihin, ja siksi arvokäsitteen tulisi yritysmarkkinoilla olla ensisijainen ulottuvuus. Eggert ja Ulaga (2002, 115) puolestaan toteavat, että asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan kokemaa arvoa voidaan pitää toisiaan täydentävinä käsitteinä. Ymmärtääkseen asiakasyrityksen ostopäätöksien taustalla olevia seikkoja myyjäyrityksen tulisi huomioida sekä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tunneperusteiset tekijät että arvokokemuksen muodostuminen kognitiivinen luonne.

2.2 Asiakkaan arvokokemuksen muodostuminen

Ravald ja Grönroos (1996, 23) esittävät, ettei asiakkaan kokemaa arvoa määriteltäessä voida nojautua vain ydintuotteeseen ja sitä tukeviin palveluihin, vaan huomioida tulisi myös suhteen ylläpidon vaikutus. Arvokokemus ei perustu vain yksin tuotteen ja palvelun muodostamaan tarjoomaan tai suhteeseen, vaan molempiin näihin yhdessä (Kuvio 1).



Kuvio 1 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen

Ravald ja Grönroos käyttävät termiä episodi ja määrittelevät sen tarkoittavan vuorovaikutuksen tilannetta, jolla on selvä alku- ja loppupiste ja joka edustaa koko vaihdantaa osapuolten välillä (Ravald & Grönroos 1996, 29). Kun asiakkaan arvokokemusta tarkastellaan episodien näkökulmasta, voidaan episodin kokonaisarvo määritellä episodi- ja suhdearvon funktiona (Kuvio 2) (Ravald & Grönroos 1996, 23).

$$\text{Episodin kokonaisarvo} = \frac{\text{Episodin hyödyt} + \text{Suhteen hyödyt}}{\text{Episodin uhraukset} + \text{Suhteen uhraukset}}$$

Kuvio 2 Episodin kokonaisarvo (Ravald & Grönroos 1996, 23)

Kuten funktiosta voidaan todeta, huonoa episodiarvoa voidaan tasapainottaa positiivisella kokonaiskuvalla suhteesta. Jos suhteen olemassaolo on tärkeä arvo asiakkaalle, voidaan mahdollista negatiivista episodiarvoa korvata tällä ja näin ollen kokonaisarvo pysyy edelleen tyydyttävällä tasolla. Hyvin hoidetun asiakassuhteen merkitys kasvaa, sillä se nostaa asiakkaan sietokykyä epäonnistuneissa episodeissa. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin pyrittäessä yksittäisen episodin arvon tarkastelusta tulisi siirtyä laajemmin suhteen arvon tarkasteluun ja pyrkiä sen avulla täyttämään asiakkaiden odotukset. (Ravald & Grönroos 1996, 24–25.) Tarjooma ja suhde vaikuttavat siis osaltaan asiakkaan arvokokemuksen muodostumiseen, mutta myös niiden välinen suhde tulee huomioida arvokokemusta tarkasteltaessa.

Eggert ja Ulaga (Eggert & Ulaga 2002, 109) esittelevät neljä tekijää, jotka toistuvat usein arvokokemukseen ja sen muodostumiseen liittyvissä määritelmissä:

- Arvo voidaan määritellä hyötyjen ja uhrausten tasapainon avulla
- Hyödyt ja uhraukset muodostuvat useista elementeistä
- Arvo on subjektiivinen käsite
- Arvokokemukset ovat alttiita kilpailulle

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin asiakkaan kokeman arvon käsitettä ja arvon muodostumista asiakkaille erityisesti näiden arvokäsitteen yhtenevien tekijöiden näkökulmasta.

2.2.1 Hyödyt ja uhraukset arvon määrittäjinä

Yksi yleisimmin tieteellisessä kirjallisuudessa toistuva arvokäsitteen määritelmä perustuu hyötyjen ja uhrausten merkitykseen arvon määrittäjinä (ks. esim. Ulaga & Eggert 2006; Ravald & Grönroos 1996; Lin, Sher & Shih 2005). Lin ym. (2005, 319–320) esittävät, että arvoa voidaan tarkastella joko yksi- tai moniulotteisena käsitteenä. Yksiulotteiset tarkastelutavat eivät eritele saatuja hyötyjä ja menetettyjä uhrauksia, vaan keskittyvät asiakkaan kokonaisarvon mittaamiseen yleisellä tasolla. Yksiulotteiset arvon käsitteellistämistavat ovat tehokkaita, mutta ne eivät ota huomioon asiakkaan kokeman arvon monitahoisuutta.

Kun arvoa lähestytään moniulotteisesta näkökulmasta, kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään, nähdään arvo käsitteenä, joka muodostuu useista hyöty- ja uhrausulottuvuuksista, joita asiakas arvioi käyttäessään tuotetta tai palvelua (ks. esim. Lapierre 2000; Ravald & Grönroos 1996; Lin ym. 2005). Asiakkaan kokema arvo määritellään hyötyjen ja uhrausten suhteen avulla. Monroe (1999) on esittänyt saman lausekkeen muodossa:

$$\text{Asiakkaan kokema arvo} = \frac{\text{Koetut hyödyt}}{\text{Koetut uhraukset}}$$

Kuvio 3 Asiakkaan arvokokemus (Monroe 1999, Ravald & Grönroos 1996, 22 mukaan)

Koettuina hyötyinä voidaan pitää tuote- ja palveluominaisuuksien ja teknisen tuen saatavuuden yhdistelmää tilanteessa, jossa tuotetta tai palvelua käytetään. Lisäksi hyödyiksi voidaan luokitella esimerkiksi ostohinta ja muita laatua osoittavia tekijöitä. (Ravald & Grönroos 1996, 22.) Asiakkaan uhraukset voivat olla joko rahallisia tai ei rahassa mitattavia kustannuksia, kuten esimerkiksi aika, vaivannäkö ja energia, joita asiakas on investoinut myyjäyritykseen ylläpitääkseen liiketoimintaa ja suhdetta (Lapierre 2000, 123). Eggert ja Ulaga (2002, 110) ulottavat määritelmän hieman laajemmalle ja huomioivat myös kilpailijoiden vaihtoehtoisten tarjoomien vaikutukset arvon muodostumiseen.

Lapierre (2000, 125) on eritellyt tarkemmin 13 arvotekijää, jotka voidaan jakaa tuote-, palvelu- ja suhdelahtöisiin arvotekijöihin. Tekijät voidaan edelleen luokitella hyötyjen ja uhrausten mukaan (Kuvio 4).

	Tuote	Palvelu	Asiakassuhde
Hyödyt	Vaihtoehtoiset ratkaisut Tuotteen laatu Tuotteen muokattavuus	Reagointikyky Joustavuus Luotettavuus Tekninen kompetenssi	Imago Luotettavuus Solidaarisuus
Uhraukset		Hinta	Aika/vaivannäkö/energia Konflikti

Kuvio 4 Kokonaisarvon muodostuminen (soveltaen Lapierre 2000, 125)

Lapierren (2000) luokittelu havainnollistaa arvokäsitteen laaja-alaisuutta ja auttaa myös ymmärtämään, miksi arvostrategioiden luomiseen ei ole yksiselitteistä ratkaisua. Tutkimus on yksi harvoista kansainvälisissä julkaisuissa julkaistuista tutkimuksista, jotka käsittelevät yritysmarkkinoiden asiakkaan näkökulmaa arvonluontiin. Tuloksia analysoitaessa on hyvä huomioida, että tutkimus toteutettiin vain kahdella toimialalla, IT- ja finanssialalla, joten tulosten yleistämisen oikeutus jää epäselväksi. (Ulaga & Eggert 2005, 77.) Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää hyvänä

lähtökohtana arvotekijöiden tarkastelulle, sillä case-yrityksenä on asiantuntijapalveluja tarjoava Nordea, joka toimii Lapierrin tutkimuskohteiden tavoin finanssialalla.

Lapierrin (2000) hyötyihin ja uhrauksiin perustuvaa arvotekijöiden luokittelua voidaan hyödyntää myös kilpailijoiden toimien arvioinnissa. Kilpailijoiden arviointi 13 arvotekijän kannalta voi paljastaa menestyksen syitä ja ohjata tuotteen, palvelun tai suhteen parantamiseen. Jos jokin arvotekijöistä ei tuota arvoa asiakkaalle, tulisi se poistaa. Jos taas arvo ei ole kilpailuedun lähde, tulisi yrityksen pohtia toiminnon ulkoistamista. (Woodruff 1997, 134.)

Seuraavaksi paneudutaan Lapierrin (2000) esittämiin arvotekijöihin yksityiskohtaisesti. Tarkasteluun otetaan erikseen tarjoamaan ja suhteeseen liittyvät hyöty- ja uhraustekijät.

2.2.2 *Tuotteeseen ja palveluun liittyvät hyöty- ja uhraustekijät*

Lapierrin (2000) mukaan (ks. kuvio 4) tuotteeseen liittyviä arvon muodostumista edistäviä hyötyjä ovat vaihtoehtoiset ratkaisut, tuotteen laatu sekä tuotteen muokattavuus. *Vaihtoehtoisilla ratkaisuilla* tarkoitetaan yrityksen kykyä räätälöidä tarjoamansa vastaamaan asiakkaan erityisiä tarpeita. Myös vaihtoehtoisten tarjoamien määrä ja laatu voivat olla arvoa lisääviä tekijöitä. Lisäksi yritys voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa osoittamalla kiinnostuksensa ratkaista yhdessä asiakkaan kanssa tämän ongelmia. *Tuotteen laadussa* on keskeistä huomioida tuotteiden kestävyys, luotettavuus, toimivuus sekä jatkuva tuotekehitys. *Tuotteen muokattavuudella* puolestaan tarkoitetaan etupäässä yrityksen kykyä tuottaa ainutlaatuisia, asiakkaan erityiset tarpeet ja toivomukset täyttäviä tuotteita. (Lapierre 2000, 137.)

Palveluun liitettäviä hyötyjä ovat reagointikyky, joustavuus, luotettavuus sekä tekninen kompetenssi. *Reagointikyvyllä* viitataan esimerkiksi yrityksen kykyyn kuunnella asiakkaan ongelmia ja antaa niihin nopeasti ratkaisuehdotuksia. *Joustavuus* merkitsee joustavuutta vastattaessa asiakkaan tiedusteluihin sekä kykyä muokata tuotetta tai palvelua, kun asiakkaan tarpeet muuttuvat ennalta arvaamattomasti. Lisäksi myös sopeutuminen muutoksiin sekä tarvittaessa nopeat tavarain tai palvelun toimitukset luetaan mukaan joustavuuden arvotekijöihin. *Luotettavuus* sisältää kyvyn pysyä sopimuksissa ja tehdä asiat oikein ensimmäisellä kerralla, täsmälliset toimitukset sekä selvän ja täsmällisen laskutuksen. Luotettavuudessa huomioidaan yrityksen työntekijöiden kyvyt ja taidot, ja niitä arvioidessa tarkastellaan myös sellaisten työntekijöiden taitoja, jotka eivät ole suoraan kontaktissa asiakkaan kanssa. Viimeinen palveluun yhdistettävä hyöty liittyy yrityksen *tekniseen kompetenssiin*, jonka tarkastelussa huomioidaan yrityksen luovuus, asiakkaan toimialan erityistuntemus ja kyky vastata asiakkaan ongelmiin uusimpien teknologisten ratkaisujen avulla. (Lapierre 2000, 137–138.)

Arvoon liittyvistä uhraustekijöistä ainoastaan hinta liittyy tuotteeseen tai palveluun, ja kaikki muut tekijät ovat suhdelahtöisiä. *Hinnalla* tarkoitetaan luonnollisesti asiakkaan tuotteista tai palveluista maksamaa konkreettista hintaa. Lisäksi myyjäyrityksen hintoja verrataan kilpailijoiden hintoihin, ja niiden täytyy olla oikeutettuja. (Lapierre 2000, 138.)

Nykyisin asiakkaat toivovat usein myyjäyritykseltä kokonaisvaltaista ratkaisua yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan (Ulaga & Eggert 2003, 79). Kokonaisvaltainen arvokokemuksen ymmärtäminen edellyttää asiakkaan arvoketjun hallintaa, ja siksi on tärkeää tunnistaa tarkkaan, mitä asiakas pyrkii yrityksen tarjonnan avulla saavuttamaan (Ravald & Grönroos 1996, 22). Yhdessä nämä tiedot voivat antaa yritysjohdolle aineksia ja ohjeita arvopohjaisten kilpailustrategioiden kehittämiseen. (Lapierre, 2000, 131–133.)

2.2.3 *Suhteeseen liittyvät hyöty- ja uhraustekijät*

Edellisessä alaluvussa esitellyt tuote- ja palvelulahtöiset arvotekijät ovat tärkeitä hyötyjen ja uhrausten määrittäjiä. Valtaosa asiakkaan kokeman arvon tutkimuksesta onkin keskittynyt erityisesti toimintoihin liittyvään arvonäkökulmaan. (Ulaga & Eggert 2005, 76.) Kuitenkin läheisissä, esimerkiksi juuri avainasiakassuhteissa, asiakas kiinnittää laajemmin huomiota suhteeseen kokonaisuutena erillisen tuote- tai palvelutarjonnan arvioinnin sijaan. Yrityksen ydin, eli se mitä se tuottaa, on luonnollisesti tärkeää asiakkaalle, mutta se ei välttämättä ole ratkaiseva tekijä ostopäätöksen teossa. Pelkästään suhteen olemassaolo, eli molempien osapuolten sitoutuminen suhteeseen voi olla merkittävin tekijä, joka myös saa osapuolet neuvottelemaan, jotta sopimukseen päädyttäisiin. Tällaisessa tilanteessa tärkeintä ei ole se, mitä myyjäyritys tuottaa, vaan millaista suhdetta yritys on kykenevä ylläpitämään. (Ravald & Grönroos 1996, 23.)

Morgan ja Hunt (1994, 20) toteavat menestyksellisen, suhdemarkkinointiin pohjautuvan asiakassuhteen luomisen edellyttävän osapuolten välistä luottamusta ja sitoutumista. Morgan ja Hunt (1994, 23) määrittelevät luottamuksen vallitsevan osatekijöiden välillä silloin, kun suhteen toinen osapuoli voi olla luottavaisin mielin partnerinsa luottavuuden ja rehellisyyden suhteen. Yritystenvälisillä markkinoilla luottamuksella voidaan nähdä olevan kaksi eri ulottuvuutta. Useimmat määritelmät huomioivat yleisen rehellisyyden lisäksi myös osapuolten välillä vallitsevan uskomuksen siitä, että partneri toimii myös toisen suhteen osapuolen edun saavuttamiseksi. Asiakas pyrkii vähentämään kokemaansa riskiä valitsemalla sellaisen palveluntarjoajan, jonka voi kuvitella toimivan luotettavasti sekä lisäksi osoittavan kiinnostusta myös asiakkaan hyvinvoinnin suhteen. (Ulaga & Eggert 2006, 315.) Osapuolten välinen luottamus voi välittyä yritystenväliseen suhteeseen kokonaisuutena. Sullivan ja Petterson (1982) tiivistävät, että niin

kauan kuin osapuolten välillä on luottamusta, on myös mahdollista ratkaista eteen tulevat vaikeudet (Sullivan & Petterson 1982, Ulagan ja Eggertin 2006, 315 mukaan).

Berry ja Parasuraman (1991) ovat todenneet, että suhteet rakennetaan molemminpuolisen sitoutuneisuuden perustalle (Berry & Parasuraman 1991, Ulagan & Eggertin 2006, 315 mukaan). Sitoutuminen perustuu siihen, että osapuolet kokevat suhteeseen panostamisen ja sen yläpidon kannattavaksi (Ulaga & Eggert 2006, 315–316). Sitoutumista käsittelevästä kirjallisuudesta nousee esiin yksi yhteinen suhdetta koskeva piirre. Osapuolet pitävät partnereiden välillä olevaa sitoutumista avaintekijänä omien tavoitteidensa saavuttamiseksi ja pyrkivät siksi kehittämään ja ylläpitämään tätä piirrettä luomissaan suhteissa. (Morgan & Hunt 1994, 23.) Sitoutuneet osapuolet eivät vaihda helposti palveluntarjoajaa, vaikka kilpailijan tarjonta saattaisi jopa ylittää alkuperäisen kumppanin tarjooman arvon. Näin ollen tiivis sitoutuminen helpottaa suhteen vakauttamista, koska molemmilla osapuolilla on halu ylläpitää suhdetta. (Ulaga & Eggert 2006, 315–316.)

Luottamus ja sitoutuminen ovat avaintekijöitä suhteessa esimerkiksi siksi, että ne kannustavat yhteistyökumppaneita toimimaan yhdessä sen eteen, etteivät suhteeseen investoidut resurssit menisi hukkaan. Ne myös ohjaavat osapuolia suosimaan pitkän aikavälin tavoitteita, jotka edellyttävät osapuolten suhteessa pysymistä. Myös riskejä sisältäviin tavoitteisiin uskalletaan pyrkiä, jos osapuolten voidaan olettaa toimivan yhteisen edun nimissä. Tiivistäen voidaan sanoa, että luottamus ja sitoutuminen johtavat yritystenväliseen yhteistyön koordinointiin, mikä on avaintekijä suhteen onnistumisen kannalta. (Morgan & Hunt 1994, 20–22.)

Lapierren (2000) mukaan (ks. kuvio 4) asiakassuhteeseen liittyviä arvotekijöitä ovat imago, luottamus sekä solidaarisuus. *Imagolla* tarkoitetaan yrityksen mainetta sekä luotettavuutta. *Luottamuksella* taas viitataan esimerkiksi myyjäyrityksen antamien tietojen paikkansapitävyyteen, lupauksen pitämiseen ja yrityksen toiminnan vilpittömyyteen. *Solidaarisuus* sisältää yrityksen asiakkaalle ongelmatilanteissa antaman avun sekä auttamisen myös silloin, kun yritys itse ei välttämättä hyödy tilanteen ratkaisemisesta. Lisäksi asiakas arvostaa yrityksen halua täyttää asiakkaan tarpeet, vaikka niitä ei olisi sopimukseen kirjattukaan. (Lapierre 2000, 138.)

Suhteeseen liittyviä uhraustekijöitä on yhteensä kolme. *Ajalla*, *vaivannäöllä* ja *energialla* viitataan esimerkiksi myyjäyrityksen henkilökunnan kanssa järjestettävien tapaamisten määrään, sopimusten aikaansaamiseksi tarvittavien ponnistelujen vaatimaan vaivaan sekä aikaan ja energiaan, joita tarvitaan henkilökunnan kouluttamiseen sekä toimivan liikesuhteen kehittämiseen. Viimeisellä uhrauksiin liittyvällä *konfliktilla* tarkoitetaan yritysten välille kehittyviä liiketoimiin liittyviä riitatilanteita sekä tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä erimielisyyksiä. (Lapierre 2000, 138.)

2.2.4 *Arvokokemuksen yksilö- ja yritystaso*

Vaikka yritysmarkkinoiden maksavat asiakkaat ovat organisaatioita, niitä edustavat aina yksilöt (Ojasalo 2001, 199). Yritysmarkkinoilla asiakkuus muodostetaan yritysten välille, mutta käytännössä toimintaa johtavat yksilöt yritysten sisällä (Ulaga & Eggert 2005, 80). Menestyksenkäs avainasiakassuhteiden hoito edellyttääkin sekä yksilö- että yritystason osaamista ja hyötyjen tuottamista sekä strategisella että operatiivisella tasolla toimiville asiakasyrityksen edustajille (Ojasalo 2001, 205).

Arvo on subjektiivisesti koettu kokonaisuus (Kortge & Okonkwo 1993, Eggertin ja Ulagan 2002, 110 mukaan). Eri asiakassegmentit arvottavat eri piirteitä samassa tuotteessa (Eggert & Ulaga 2002, 110), ja lisäksi asiakasyrityksen ostoprosessissa mukana olevilla työntekijöillä voi olla erilaisia käsityksiä myyjäyrityksen arvotarjonnasta (Perkins 1993, Ulagan & Chacourin 2001, 529 mukaan). Ravaldin ja Grönroosin (1996, 22) mukaan esimerkiksi henkilökohtaiset arvot, tarpeet ja mieltymykset, kuten myös asiakkaan taloudelliset resurssit vaikuttavat arvon muodostumiseen ja selittävät näin individualistisia arvokokemuksia. Arvokäsitteen kompleksisuus on osittain peräisin juuri siitä, että arvokokemuksessa yksilön henkilökohtaiset arvot ja uskomukset ovat väistämättä läsnä. Henkilökohtaiset odotukset suhteelta vaikuttavat kokonaisarvon määrittämiseen. (Ford & McDowell 1999, 431–432.)

Grönroosin (1990) mielestä aina, kun ostaja on organisaatio, myös yksilötaso tulisi huomioida (Grönroos 1990, Ojasalon 2001, 207 mukaan). Voidaan olettaa, että yritystä edustava henkilö haluaa tehdä yrityksen kannalta parhaita ratkaisuja, mutta samalla hän huomioi myös omat henkilökohtaiset etunsa. Yksilötason hyödyt voivat olla rationaalisia tai tunneperusteisia. Rationaaliset yksilötason hyödyt ovat usein myös yritystason hyötyjä. Toisaalta ne voivat olla esimerkiksi yksilön omaa uraa, palkkakehitystä tai työn helppoutta edistäviä tekijöitä. Tunneperusteiset hyödyt puolestaan liittyvät usein henkilökohtaisiin suhteisiin, ystävyyteen, välittämisen tunteeseen ja egon vahvistamiseen. (Ojasalo 2001, 207.)

Yritystason hyödyillä tarkoitetaan niitä hyötyjä, jotka vaikuttavat asiakasyrityksen organisaatiotason tavoitteisiin ja hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Organisaatiotason tavoitteet ovat rationaalisia, ja hyvinvoinnin lisääntymisestä muodostuvat hyödyt ulottuvat yksilötasoa laajemmin koko avainasiakasyritykseen ja sen liiketoimintaan. (Ojasalo 2001, 206.) Hyödyt voivat olla pitkä- tai lyhytkestoisia, suoria tai epäsuoria ja tyypillisesti ne vaikuttavat avainasiakkaan liikevaihtoon, kannattavuuteen, kustannus- säästöihin, organisaation tehokkuuteen ja yrityksen imagoon (Ojasalo 2001, 208).

Yritysmarkkinoilla on yleensä tyypillistä olettaa, että joku tai jotkut yksilöt määrittävät sen, mitkä ovat yritystason hyötyjä. Näiden hyödynmäärittelijöiden tunnistaminen ei ole välttämättä helppoa, ja eri yksilöiden näkemykset yritystä parhaiten tukevista tavoitteista voivat myös poiketa toisistaan. (Ojasalo 2001, 206.) Grönroos (1990) on ke-

hittänyt ostoagentin konseptin, jonka avulla on helpompi ymmärtää tilannetta, jossa asiakas on yksilön sijaan ryhmä (Grönroos 1990, Ojasalon 2001, 206 mukaan). Ostoagentti on henkilö, joka edustaa koko ryhmän näkemystä. Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta juuri tämä vallanpitäjä tekee päätöksen joko suhteen jatkamisesta tai lopettamisesta (Ojasalo 2001, 206).

Yritysmarkkinoilla arvoa tarkasteltaessa tulisi siis huomioida arvon ilmentyminen sekä yksittäiselle työntekijälle että koko yritykselle. Oleellista on myös kiinnittää huomio arvokokemuksen subjektiivisuuteen, joka asettaa haasteita arvonluontiin. Asiakkaan arvokokemus muodostuu osittain asiakasyritystä edustavan työntekijän suhteesta myyjäyritykseen, mutta kokonaisarvon tulisi heijastua myös yritystasolle, jotta sillä olisi merkitystä avainasiakasyrityksen liiketoiminnalle.

2.3 Arvo avainasiakassuhdekontekstissa

Kaikkia yrityksen asiakkaita ei voida kutsua avainasiakkaiksi (Cheverton 2004, 231; Millman & Wilson 1995, 12; Gosselin & Bauwen 2006, 383). Asiakkaat eivät ole tasa-arvoisia, ja kaikkien asiakkaiden kutsuminen avainasiakkaiksi tekee käsitteestä merkityksettömän (Cheverton 2004, 231). Asiakkaat ovat yhdistelmä hyvin erilaisia ominaisuuksia, ja suhteita täytyy johtaa näiden erilaisuuksien mukaisesti (Johnson & Selnes 2005, 13). Yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet ovat strategisesti tärkeitä, ja asiakkuudet voivat puolestaan olla usein eri tavoin arvokkaita (Storbacka ym. 2000, 15). Avainasiakkaiden johtaminen vaihtelee suuresti myyjäyrityksen ja asiakkaan toimialan erityispiirteiden ja asiakkuuden johtamistavoitteiden mukaan (Storbacka ym. 2000, 64). Pardo (1997, 20) toteaa avainasiakkaiden yhtäläisyyksien pohjautuvan asiakaskannan luokitteluperusteisiin. Yhtäläisyydet avainasiakkaiden välillä ovat niitä piirteitä, joita on käytetty kriteerinä avainasiakasstatuksen määrittämisessä. Muuten avainasiakkaat voivat erota toisistaan runsaasti.

Avainasiakkaiden strateginen merkitys perustuu siihen, että yritys uskoo näiden asiakkuuksien mahdollistavan taloudellisen tehokkuuden parantamisen (Pardo 1999, 280–281). Näihin asiakkaisiin yritys on valmis panostamaan resursseja runsaammin, ja usein asiakkaitten yksilöllistä hoitoa varten luodaan avainasiakasohjelmia. Avainasiakas voi olla yritykselle erityisen tärkeä myös muista kuin puhtaasti taloudellisista syistä. Asiakkuus saattaa tuottaa esimerkiksi osaamisarvoa antamalla yritykselle mahdollisuuden osallistua innovatiivisiin projekteihin ja vaatimalla siltä kehittyneempiä tuotteita ja liiketoiminnan hallintatapoja. Jos asiakkaalla on esimerkiksi erityisen hyvä maine markkinoilla, saattaa tällainen asiakas toimia merkittävänä referenssinä muille markkinoilla toimiville. Toisaalta asiakkaalle, joka vaikuttaa sellaisella markkinasektorilla, jonne yritys pyrkii, saatetaan antaa avainasiakkaan status. (Pardo 1999, 279; Millman &

Wilson 1995, 10; Storbacka ym. 2000, 15.) Suuret asiakkaat eivät ole automaattisesti avainasiakkaita, eikä avainasiakkaita myöskään saisi olla liikaa. Liian monen avainasiakkaan valinta johtaa resurssien pirstaloitumiseen, jolloin jokaiseen asiakkaaseen sijoitettu uhraus jää mitättömän pieneksi. (Halinen-Kaila 2005.) Huono resurssien kohdistus tekee yrityksestä haavoittuvaisen kilpailijoiden toimille (Shapiro, Rangan, Moriarty & Ross 1987, 106–107).

Seuraavaksi paneudutaan avainasiakassuhteen vuorovaikutuksellisuuteen ja siihen, millainen merkitys molempien osapuolten panostuksella ja sitoutumisella on suhteeseen ja sen kehittymiseen. Pardo (1997) jaottelee avainasiakkaat kolmeen ryhmään asiakkaiden arvoon liittyvien suhtautumistapojen mukaisesti. Tämä kuvastaa hyvin asiakkaan aktiivisuuden tärkeyttä arvokokemuksen syntymisessä. Luvun lopuksi pohditaan arvonluontikeinoja erityisessä avainasiakassuhteen kontekstissa.

2.3.1 Avainasiakassuhteen vuorovaikutteisuus

Avainasiakkuuksista puhuttaessa painotetaan yleensä myyjäyrityksen näkökulmaa avainasiakkaiden valinnassa. Aihepiirin tutkimuksessa korostetaan myyjäyrityksen aktiivista roolia arvontuottajana ja asiakkaan roolia passiivisena arvon käyttäjänä. On kuitenkin hyvä huomioida, että myös asiakas on suhteessa aktiivinen toimija. Asiakkaalla on yhtäläinen mahdollisuus valita palveluntarjoajansa, samoin kuin myyjäyritys valitsee avainasiakkaansa. Asiakkaiden halu muodostaa läheisiä suhteita ja supistaa palveluntarjoajien määrä vain muutama on vahva trendi yritysmarkkinoilla ja se omalta osaltaan tukee yrityksen avainasiakasajattelua. Myyjäyrityksen on panostettava suhteiden ylläpitoon, jotta se valikoituisi vaihtoehtoisten yritysten joukosta avainasiakkaan palveluntarjoajien joukkoon. (Ulaga & Eggert 2006, 312; Sharma 1997, 27; Ulaga 2003, 677; Pardo ym. 2006, 1360–1363.) Toisaalta myös asiakkaiden täytyy ymmärtää, kuinka kattava palveluntarjoajien verkosto muodostetaan ja kuinka sitä ylläpidetään, jotta suhteesta saatavat hyödyt voidaan maksimoida (Johnson ja Selnes, 2004, 1).

Asiakkaiden aktiivisuus edellyttää yrityksiä panostamaan asiakkaan kokemaan arvoon. Arvokokemuksen tulee ulottua tuotetta laajemmalle, jotta asiakas valitsisi yrityksen kumppanikseen. (Ulaga & Eggert 2006, 312.) Avainasiakkaat osallistuvat itse arvontuottamisprosesseihin, ja tällöin myyjäyrityksen tarjoaman arvo ei voi olla ainoastaan tuotteessa, vaan arvokokemus tulee tuottaa jokaisessa asiakaskohtauksessa sekä aina asiakkaan käyttäessä tuotetta tai palvelua (Storbacka ym. 2000, 76).

Suhdelähtöisten strategioiden tavoin avainasiakassuhde perustuu molemminpuoliseen riippuvuuteen, kriittisen tiedon vaihtamiseen, osapuolten väliseen luottamukseen sekä tiiviiseen suhteeseen, joiden ansiosta sekä myyjä että asiakas hyötyvät suhteeseen panostamisestaan investoinneista (Slater & Olson 2000, 815). Avainasiakassuhteissa asi-

akkaalle muodostuva arvo ei voi perustua vain myyjäyrityksen pyyteettömään toimintaan, vaan myös myyjän tulee hyötyä suhteesta (Pardo ym. 2006, 1362). Strategisten asiakkuuksien johtamisen tulee tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle, ja hyötyjen realisoituminen edellyttää molempien osapuolten sitoutumista suhteeseen. Asiakkaan näkökulmasta strategisten asiakkuuksien johtamisen pitäisi myös lisätä asiakkaan omaa kykyä tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka ym. 2000, 22, 120.) Myyjäyrityksen kyky vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen parantaa suhdetta on merkittävä haaste yrityksille (Helfert & Vith 1999, 555). Vuorovaikutteisuuden merkitys korostuu avainasiakassuhteissa, ja se antaa osapuolille mahdollisuuden kehittää resursseja ja uutta liiketoimintaa esimerkiksi oppimis- ja referenssipotentiaalia hyödyntämällä (Storbacka ym. 2000, 15).

Avainasiakkaan ymmärtämys ja suhtautumistapa yrityksen avainasiakastoimintoihin voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka yritys onnistuu toimintojen avulla luomaan asiakkaalle lisäarvoa. Pardon (1997) tekemä tutkimus keskittyi avainasiakkaiden näemyksiin sellaisista palveluntarjoajista, jotka olivat kehittäneet erityisiä avainasiakastoimintoja asiakkuuksien johtamiseen. Pardo (1997) luokitteli tutkimuksen perusteella avainasiakasyritykset kolmeen eri ryhmään sen perusteella, millaisia käsityksiä avainasiakkailta on avainasiakastoiminnoista ja niistä saatavasta lisäarvosta. Ensimmäisen ryhmän *pettyneet* (engl. disenchantet) avainasiakkaat eivät koe saavansa erityistä hyötyä tai lisäarvoa saamastaan erikoiskohtelusta. Päinvastoin, toimintojen perustaminen ja ylläpito saattavat näiden asiakkaiden mielestä viedä huomion pois liiketoiminnan ydinkysymyksistä ja -ongelmista. Usein ensimmäisen ryhmän avainasiakkaat toimivat toimialoilla, joilla vallitsee kova hintakilpailu, ja siksi pitkän aikavälin suhdetoiminnan kehittämiseen keskittyvät toiminnot nähdään tarpeettomina. Toisen ryhmän *kiinnostuneet* (engl. interested) avainasiakkaat kokevat avainasiakastoiminnot positiiviseksi mutta riittämättömäksi ponnisteluksi asiakassuhteen parantamiseksi. Nämä asiakkaat toivoisivat entistä syvempää yhteistyötä ja ovat siksi valmiit antamaan myyjäyritykselle mahdollisuuden suhteen syventämiseen. Asenne avainasiakastoimintoja kohtaan on positiivinen, kunhan ne eivät aiheuta haittoja asiakkaalle. Kolmannen ryhmän muodostavat *innostuneet* (engl. enthusiasts) avainasiakkaat. Avainasiakastoimintojen katsotaan tuovan todellista parannusta myyjä-asiakassuhteeseen ja ratkaisevan lukuisia suhteessa esiintyviä ongelmia. Myyjäyrityksen yhteyshenkilön katsotaan esimerkiksi helpottavan yhteydenpitoa ja avainasiakasyrityksen toimintojen ja huolenaiheiden ymmärtämistä arvostetaan. (Pardo 1997, 20–21.)

Pardon (1997) tutkimuksen tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että asiakkaan suhtautumistapaan vaikuttivat lukuisat eri tekijät. Mitä tärkeämpi tuote tai palvelu on asiakkaalle, sitä enemmän avainasiakas on kiinnostunut kehittämään suhdettaan myyjäyritykseen. Avainasiakastoimintojen tunteminen ja ymmärtäminen ovat avaintekijöitä arvonnun onnistumiselle, ja avainasiakas myös punnitsee omaa asemaansa yrityksen asia-

kasportfoliossa. Lisäksi suhtautumiseen vaikuttavat asiakkaan ostoprosessin muoto, toimintaympäristöön liittyvät tekijät, asiakkaan yritystoimintaan liittyvät strategiset valinnat sekä asiakkaan avainasiakastoimintoja kohtaan osoittama avoimuus ja vastaanottavuus. (Pardo 1997, 21–23.)

Avainasiakassuhteet kehittyvät ajan myötä. Jokaiseen liiketapahtumaan vaikuttaa suhteen historia, ja suhde myös muokkaantuu toiminnan myötä. (Ford, Håkansson & Johansson 1986, Millmanin ja Wilsonin 1995, 11 mukaan.) Esimerkiksi suhteen vuorovaikutteisuus, kontaktien määrä, sitoutuneisuus sekä osapuolten toiveet ja odotukset vaihtelevat ja muuttuvat suhteen kehityksen myötä (Pillai & Sharma 2003).

Useat tutkijat ovat erottaneet kehityksessä erillisiä vaiheita, joita Millmanin ja Wilsonin (1995, 12–14) mukaan on yhteensä kuusi. *Avainasiakasohjelmaa edeltävän vaiheen* aikana myynti- ja markkinointiyksiköiden tulee pyrkiä tunnistamaan asiakaskannasta ne asiakkaat, joissa on avainasiakaspotentiaalia. Samalla tulisi myös huomioida, ettei potentiaalittomiin asiakkaisiin tuhlatasi resursseja turhaan. Käytännössä yritys tarjoaa tässä vaiheessa asiakkaille peruspalveluita ja pyrkii samalla keräämään tietoja avainasiakkaiden tunnistamista varten. *Aikaisen avainasiakassuhteen vaiheessa* ollaan kiinnostuneita siitä, onko läheisemmän toiminnan toteuttamiseen edellytyksiä. Huomiota kiinnitetään esimerkiksi yritysten motiiveihin sekä toimintakulttuuriin. Myyntitoimien tarkoituksena on rakentaa luottamusta yritysten välille johdonmukaisen toiminnan sekä avoimen kommunikoinnin avulla. *Avainasiakkuuden keskivaiheessa* yritysten välinen luottamus kasvaa, mutta niin tekevät ongelmatkin. Yritysten välisten yhteyksien määrä lisääntyy, ja usein suhteen merkittävyyden kasvaessa suhteen hoito siirtyy ylemmille organisaatiotasolle. *Partnerimainen vaihe* edustaa kypsää avainasiakassuhdetta. Yritykset vaihtavat keskenään arkaluontoisia taloudellisia tietoja pyrkiesään yhteiseen ongelmanratkaisuun. Seuraavassa, *synergisessä vaiheessa* molemmat osapuolet näkevät toisen erillisen organisaation sijaan osana yhtä suurta kokonaisuutta, joka luo synergiaetuja markkinoilla. Viimeinen *irrottautumisen vaihe* on joissain tapuksissa erittäin merkittävä osa avainasiakasohjelmia. Yrityksen tulisi irrottautua sellaisista suhteista, joiden ylläpitämiseen kuuluu arvokkaita resursseja mutta jotka eivät tuo yritykselle tarvittavia tuloja. (Millman & Wilson 1995, 12–14.)

Tässä tutkimuksessa avainasiakassuhteen vaiheeseen kiinnitetään huomiota erityisesti haastateltavien valinnan yhteydessä. Arvokäsitys muodostuu saadun palvelun ja suhteen arvioinnin perusteella, joten avainasiakassuhteen tulisi olla ainakin avainasiakkuuden keskivaiheessa, jotta haastateltavalle on ehtinyt muodostua mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tutkittavan yrityksen, Nordean, arvonluontikeinoista.

2.3.2 *Arvonluonti avainasiakkaille*

Voidakseen rakentaa kilpailuetua itselleen yrityksen tulee tietää, mitkä tekijät tuottavat arvoa asiakkaille (Lichtenthal 1997, 224; Ulaga 2003, 677; Ulaga & Chacour 2001, 525). Arvokokemuksen tuottamiseen pyrkivän yrityksen tulee keskittyä oppimaan asiakkaistaan ja kohdemarkkinoistaan runsaasti. Sen jälkeen tietämys tulisi hyödyntää siten, että avainasiakkaat kokevat saavansa erityisen ansiokasta kohtelua. Tutkijat tuntuivat olevan yhtä mieltä siitä, että arvon lisäämiseen on pyrittävä, mutta kysymykseksi nousevat keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. (Woodruff 1997, 140.)

Arvonluonnin tavoitteiden toteutuminen on epätodennäköistä, jollei asiakaslähtöisyyttä ole otettu huomioon (Ravald & Grönroos 1996, 21). Asiakaslähtöisyys voidaan määritellä valikoimaksi periaatteita, joiden avulla pyritään parantamaan myyjäyrityksen kilpailuasemaa sekä kykyä vastata asiakkaan haluihin ja tarpeisiin. Asiakaslähtöisessä yrityksessä merkittävin painoarvo toiminnassa onkin arvon tuottamisessa asiakkaalle. (Walter 1999, 538, 542.)

Avainasiakastoimintojen perustaminen on tapa pyrkiä luomaan avainasiakkaille lisäarvoa. Myyjäyritysten intresseissä on pitää huoli tärkeimmistä asiakkaistaan ja varmistaa suhteen säilyminen. (Ks. esim. Pardo, Henneberg, Mouzas & Naudè 2006, 1360; Guenzi, Pardo & Georges 2003, 122.) Avainasiakastoimintojen avulla voidaan pyrkiä tuottamaan asiakkaalle arvoa kahdella tavalla. Hyötyihin ja uhrauksiin perustuvan arvomääritelmän mukaisesti arvoa voidaan kasvattaa joko lisäämällä asiakkaan suhteesta saamia hyötyjä tai vähentämällä asiakkaan kokemia uhrauksia ja suhteen aiheuttamia kustannuksia. (Ks. esim. Lapierre 2000; Ravald & Grönroos 1996.)

McDonald ym. (1997, 747–748) ovat tarkastelleet arvonluontia avainasiakkaan arvostamien piirteiden näkökulmasta. Heidän mukaansa avainasiakas arvioidessaan suhdettaan myyjäyritykseen arvostaa erityisesti yritysyhteistyön helppoutta sekä tuotteen tai palvelun ja ihmiskontaktin laatua. Ostopäätöksentekijät antavat arvoa sellaisille myyjäyrityksille, jotka ovat tehneet toiminnan toteutuksen mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Jos suhteessa ilmenee vaikeuksia esimerkiksi toimitusten tai laskutuksen yhteydessä, avainasiakkaat etäännyvät myyjäyrityksestä. Toisaalta asiakkaat olettavat voivansa luottaa yrityksen kykyyn ratkaista ongelmiaan ja kääntyvät mieluiten olemassa olevan yhteistyökumppanin puoleen, jos ovat aikaisemmin olleet kumppaniin tyytyväisiä. Toisekseen tuotteen ja palvelun laadun tulee jatkuvasti täyttää asiakkaan toiminnalleen asettamat kriteerit. Lisäksi niiden tulee viimekädessä myös tuottaa arvoa asiakkaalle. Kolmas avainasiakkaiden arvostama kriteeri on henkilökohtaisen suhteen laatu. Asiakaskontaktin henkilökohtaisuus samoin kuin asiakassuhdetta hoitavien ihmisten taidot ovat avainasiakassuhteessa tärkeitä. Erityisesti rehellisyyttä ja ymmärtävää ilma-
piiriä pidetään arvossaan. (McDonald ym. 1997, 747–748.)

Seuraavassa alaluvussa keskitytään analysoimaan tarkemmin avainasiakkaan ja myyjäyrityksen välillä olevaa henkilökohtaista suhdetta. Erityisen tarkastelun kohteena ovat avainasiakastiimit, jotka ovat vastuussa asiakkuuden hoitamisesta ja kehittamisestä.

2.4 Avainasiakastiimi arvolähteenä

Suhdemarkkinoinnin käytännöt osoittavat, että yleensä merkittävien asiakassuhteiden hoitamiseen osallistuu enemmän kuin yksi henkilö myyjäyrityksestä (ks. esim. Helfert & Vith 1999, 553; Walter 1999, 539). Läheisissä avainasiakassuhteissa on tyypillistä, että asiakkuuden hoitoon osallistuu henkilöstöä sekä myyjä- että asiakasyrityksestä (McDonald, Rogers & Woodburn 2000, 194). Asianmukainen avainasiakassuhteen ylläpito edellyttää useiden henkilöiden panostusta, ja jokainen asiakassuhteeseen osallistuva voi ja vaikuttaa suhteen kehittymiseen. Avainasiakasjohtajan rooli suhteen onnistumisessa on merkittävä, mutta vain johtajan keskittyminen avainasiakkaaseen ei riitä. (Maister 1999, 62.) Yhä suosituimpi tapa on muodostaa avainasiakastiimejä tukemaan asiakassuhteen kehitystä (McDonald ym. 2000, 232). Avainasiakastiimi vastaa yhdessä avainasiakkaiden tarpeiden ratkaisemisesta, joten tiimien jäsenet kannattaa valita huolella. Lisäksi myös tiimille kuuluvat tehtävät kannattaa yksilöidä tarkasti, jotta toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa. (Storbacka ym. 2000, 37.)

Erillisen avainasiakassuhteen hoitamiseen keskittyvän tiimin perustaminen on olennainen osa avainasiakastoimintoja (Workman, Homburg, Jensen 2003, 7), ja siksi aiheeseen pureudutaan tässä yhteydessä tarkemmin. Erityisesti huomion kohteena ovat avainasiakastiimin muodostaminen ja sen tehtävät, sekä tiimien vaikutus avainasiakkaan kokonaisarvon muodostumiseen.

2.4.1 Avainasiakastiimi ja sen tehtävät

Erityisesti yritysmarkkinoilla avainasiakassuhteen menestyksekkäs hoitaminen vaatii niin monenlaisia taitoja ja ominaisuuksia, että on lähes mahdotonta löytää yksittäistä ihmistä, jossa ne kaikki yhdistyisivät. Lisäksi usein eri työtehtäviin liittyviä toimintoja tulisi suorittaa samanaikaisesti, mihin yksi ihminen ei pysty. Avainasiakastiimien käyttö on ensisijaisen tärkeää sekä työn laadusta että määrästä johtuvista syistä. (Helfert & Vith 1999, 554.) Erityisen suuri tarve avainasiakastiimien muodostamiselle on usein silloin, kun asiakkuus on suuri tai monimutkainen (Storbacka ym. 2000, 92; Guenzi ym. 2007, 124–125). Pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostamiseen pyritään näiden syiden takia yhä useammin avainasiakastiimien avulla (ks. esim. Cheverton 2004, 166;

Walter 1999, 540, 549; McDonald 1997, 753; Helfert & Vith 1999, 553–554; Workman ym. 2003, 3).

Avainasiakassuhteiden hoitoon voi osallistua henkilöstöä sekä myyjä että asiakasyrityksen usealta eri organisaatiotasolta (McDonald ym. 2000, 194). Myyjäyrityksessä avainasiakkaita hoitaa yleensä erillinen yksikkö, jonka jäsenillä on tietyt asiakkaihin liittyvät tehtävät (Storbacka ym. 2000, 37). Tiimeihin tulisi valita sellaisia jäseniä, jotka tukevat asiakkaan ominaispiirteitä (Kempeners & van der Hart 1999, 320). Tilanne on ihanteellinen silloin, kun kaikki ne tahot, jotka osaltaan vaikuttavat asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseen, ovat edustettuina tiimissä (McDonald ym. 2000, 232).

Käytännössä osa asiakkuuden hoitoon osallistuvasta henkilöstöstä voi omistautua myyjä-asiakassuhteen ylläpitoon, kun taas toiset voivat tuoda siihen erityistaitojaan ja osaamistaan (McDonald ym. 2000, 195). Koska tiimit koostuvat organisaation eri toimintojen edustajista, on tärkeää, että asiakkuuksien johtamisen roolit ja vastualueet määritellään selvästi. Lisäksi avainasiakkuuksien johtaminen tulisi kytkeä muuhun organisaatioon. (Storbacka ym. 2000, 37.)

Helfert ja Vith (1999, 555–556) toteavat, että se, kuinka tiimi muodostetaan, voi vaikuttaa merkittävästi suhteesta saataviin hyötyihin. He jakavat tiimin toimintaan vaikuttavat tekijät kolmeen eri luokkaan, jotka ovat tiimin rakenteen laatu, ryhmäprosessien laatu sekä organisatorinen konteksti, jossa tiimi toimii. *Tiimin rakenteella* viitataan tiimityöskentelyyn osallistuvien ihmisten ominaispiirteisiin ja taitoihin. Oikeanlainen yhdistelmä tarvittavia taitoja on yksi tiimin menestystä määrittävistä tekijöistä. (Helfert & Vith 1999, 555–556.) Yritykset voivat parantaa yksilöihin liittyvää osaamistaan valitsemalla oikeat henkilöt avainasiakasjohtajiksi sekä avainasiakastiimeihin. Lisäksi on tärkeää kehittää yksilöiden taitoja. (Ojasalo 2001, 205.) Jokaisella ihmisellä on oma yhdistelmänsä kykyjä, ja ne voidaan jakaa ammatillisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Ammatillisia taitoja ovat esimerkiksi tekniset taidot, tietämys lainsäädännöllisistä seikoista, johtamistaidot, sekä asiakkuuksien rajapinnoissa toimimisessa tarvittavat taidot. Sosiaalisiin taitoihin lukeutuvat esimerkiksi kyky kommunikoida, ulospäin suuntautuneisuus sekä yhteistyötaidot. Koska yrityssuhteen voidaan katsoa olevan sarja sosiaalisia tilanteita yritysten välillä, ovat tiimiläisten sosiaaliset taidot suhteen ylläpidon kannalta erityisasemassa.

Ryhmäprosessit syntyvät tiimin jäsenten vuorovaikutuksen ansiosta (Helfert & Gemünden 1998, Helfertin ja Vithin 1999, 556 mukaan). Prosessit sisältävät ryhmän normien muodostamisen, tavoitteiden määrittelyn, ryhmän koheesion rakentamisen sekä kommunikoinnin laadun varmistamisen. Kolmas tiimin toimintaan vaikuttava tekijä on *organisatorinen konteksti*, jossa tiimi työskentelee. Konteksti määrittää sen, kuinka tiimi pääsee hyödyntämään tarvittavia resursseja, millainen päätösvalta sillä on organi-

saatiossa ja kuinka tiimi koulutuksen ja kehityksen avulla voi paremmin vastata asiakkaan tarpeisiin. (Helfert & Vith, 1999, 556–557.)

Tiimin rakenne, ryhmäprosessit sekä organisatorinen konteksti yhdessä määrittävät tiimitoiminnan laadun. Helfert ja Vith (1999) toteavat saksalaisille ja ranskalaisille ohjelmistoyritysten ja mainostoimistojen tiimeille tekemiensä haastattelujen perusteella, että mitä paremmin tiimi on muodostettu, sitä paremmin voidaan hyödyntää suhteessa piilevää potentiaalia. Jotta hyviin tuloksiin päästäisiin, tulee tiimiläisillä tulosten perusteella olla runsaasti ammatillisia kykyjä, sekä korkea sosiaalinen kompetenssi. Tiimin jäsenten tulee myös kommunikoida säännöllisesti keskenään ilman väliportaita, ja tiimiin sekä sen normeihin ja tavoitteisiin sitoutuminen on keskeistä. Lisäksi on tärkeää, että tiimiläisille varataan riittävästi aikaa hoitaa suhteita ja että varmistetaan tiimin mahdollisuus päivittää osaamistaan erilaisten koulutusten avulla. (Helfert & Vith 1999, 557–560.)

Avainasiakastiimi on yhdessä avainasiakasjohtajan kanssa vastuussa siitä, että asiakkuutta hoidetaan asiakkaan toiveiden mukaisesti (Kempeners & van der Hart 1999, 320). Avainasiakkuuksien hoitajat toimivat hyvin erilaisissa organisaatiokulttuureissa yli yritysrajojen, ja usein heillä on vahva auktoriteettiasema ja status sekä omassa yrityksessään että asiakasyrityksessä (McDonald ym. 1997, 748). Menestyksen takaamiseksi on määriteltävä tiimiläisille kuuluvat tehtävät, etsittävä henkilöt toteuttamaan niitä sekä laadittava asiakkaille kehittämisohjelmat (Storbacka ym. 2000, 37).

Cheverton (2004) on tutkinut avainasiakasjohtajassa arvostettuja piirteitä, jotka heijastelevat myös tiimeihin kohdistuvia odotuksia. Chevertonin mukaan asiakkaat arvostavat erityisesti rehellisyyttä, luottamuksellisuutta, lupauksen pitämistä sekä kykyä saada edistettyä asioita avainasiakasjohtajan omassa organisaatiossa. Avainkyvykkyksiä hän mainitsee neljä, joista ensimmäinen on kyky muokata, motivoida ja johtaa myyntitiimiä. Lisäksi johtajan tulee keskittyä luomaan arvoa asiakkaalle sekä muodostamaan pitkäkestoisia, luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Neljäntenä Cheverton mainitsee kyvyn parantaa kannattavuutta oman yrityksen liiketoimintamallien ymmärtämisen avulla. (Cheverton 2004, 165–167.)

Tiimillä on merkittävä rooli laadukkaiden kohtaamisten varmistajana, ja yhdeksi päätehtäväksi voidaan katsoa tiedonvälitys eri toimintojen välillä (Storbacka ym. 2000, 92). Avainasiakassuhteissa yritysten välisen tiedonvaihdon merkitys korostuu erityisesti (Ojasalo 2001, 205). Tiedonkulun varmistaminen on välttämätöntä, jotta sekä myyjäyrityksen avainasiakastiimi, avainasiakaspäällikkö sekä asiakasyrityksen edustajat ovat kaikki ajan tasalla tärkeiden toimintojen sujumisesta (Storbacka ym. 2000, 92). Myös Barrett (1986, 64–65) mainitsi jo 1980-luvulla tiedonvälityksen tärkeyden, mutta totesi tiimien mahdollistavan myös läheisten suhteiden muodostamisen asiakkaisiin. Avainasiakastiimin myötä asiakassuhde ja vuorovaikutus yritysten välillä vahvistuvat,

ja osapuolten on entistä vaikeampaa katkaista läheinen suhde kumppaniin. Näin suhde luo myös kilpailuetua.

2.4.2 Avainasiakastiimin merkitys arvokokemuksen muodostumisessa

Avainasiakastiimin perustaminen on varma ja näkyvä osoitus asiakkaalle siitä, että myyjäyrittäjä haluaa tosissaan panostaa asiakassuhteeseen (McDonald ym. 2000, 191). Tiimin myötä avainasiakasyrittäjä voi saada lisäarvoa mahdollisuudesta hyödyntää myyjäyrittäjän asiantuntijuutta. Tämän ja statusarvon lisäksi tiivis organisaatioiden välinen yhteydenpito tarjoaa mahdollisuuden vaihtaa tehokkaasti tietoa ja uusia ideoita yritysten välillä. Myös asiakassuhteen jatkuvuuden tunne voimistuu, vaikka satunnaisia henkilövaihdoksia ilmenisikin. (McDonald ym. 2000, 232.)

Henkilökohtaisia suhteita pidetään yhtenä avainasiakassuhteiden tärkeistä ulottuvuuksista (Ojasalo 2001). Useilla organisaatioitasoilla tapahtuva yhteistoiminta luo yritysten välille sidoksia, jotka lujittavat suhdetta (McDonald ym. 2000, 232). On myös todettu, että vahvat sosiaaliset ja henkilökohtaiset sidokset asiakkaan ja myyjäyrittäjän henkilökunnan välillä ylläpitävät useita asiakassuhteita. Sidokset ehkäisevät suhteiden katkeamista ja auttavat selviämään vaikeiden aikojen yli. Vahvat henkilökohtaiset suhteet myös luovat suhdetta ylläpitäviä tekijöitä, kuten luottamusta ja sitoutumista. (Pillai & Sharma 2003, 649.) Sharma (2006) on tutkinut Pillain ja Sharman (2003) esittämien sosiaalisten sidosten merkitystä avainasiakaskontekstissa ja todennut sosiaalisten ja henkilökohtaisten suhteiden olevan yksi avainasiakastoiminnan kriittisistä menestystekijöistä. Mitä henkilökohtaisempia suhteita yritysten välillä on, sitä todennäköisemmin avainasiakassuhde toimii ja menestyy. (Sharma 2006, 149.)

Avainasiakastiimien menestystä on usein tarkasteltu lähinnä myyjäyrittäjän näkökulmasta. Mielenkiinto on keskitetty siihen, kuinka myyntihenkilöstö onnistuu pääsemään myynnillisiin huipputavoitteisiinsa. (Boles, Barksdale Jr & Johnson 1996, 16.) Boles ym. (1996) ovat tutkimuksessaan ottaneet huomioon erityisesti vähälle huomiolle jääneiden avainasiakasyrittäjien edustavien asiakkaiden mielipiteet koskien sitä, mitä myyjäyrittäjän henkilöstö voi tehdä suhteen vahvistamiseksi. Ainutlaatuisesta tutkimuksesta on näkökulman lisäksi se, että vastaajiksi valittiin vain sellaisia avainasiakkaita, joilla oli takana suhteellisen pitkä asiakassuhde myyjäyrittäjään. Kyselyn yhteydessä avainasiakkaille esitettiin avoin kysymys liittyen siihen, millaisia neuvoja he antaisivat myyjäyrittäjän myyntihenkilöstölle asiakkuuksien hoitamiseen. Tuloksissa korostui erityisesti pitkän aikavälin tavoitteiden tärkeys. Asiakkaat toivoivat partnerimaista työskentelytapaa, jossa yksittäisiä lyhyen aikavälin myyntitavoitteita tärkeämpää on suhteen kokonaisvaltainen, konsultoiva hoitamistapa, joka myös osoittaa yrityksen halua sitoutua suhteeseen. Toiseksi tärkeimpänä myyjänhenkilöstön ominaisuutena nousi esiin re-

hellisyys, jonka asiakkaat katsoivat vähentävän epävarmuuttaan. Parhaimmillaan rehellisyyden todettiin johtavan parempaan kommunikaatioon, joka puolestaan mahdollistaa asiakaspalvelun kehittämisen avoimen tiedonjaon ansiosta. Kolmas vastauskategoria painotti myynninjälkeisen tuen merkitystä. Avainasiakkaat arvostivat esimerkiksi myyjäyrityksen kykyä vastata kyselyihin nopeasti. Kolme vastauskategoriaa erottuivat muista vastauksista, jotka sisälsivät esimerkiksi luovan ongelmanratkaisukyvyyn, asiakkaiden tarpeiden ja liiketoiminnan ymmärryksen sekä myyjäyrityksen omien tuotteiden tuntemuksen. (Boles ym. 1996, 11–13.)

Georges ja Eggert (2003) ovat tutkineet avainasiakasjohtajan merkitystä asiakkaan arvokokemuksen muodostumisessa. Koska avainasiakasjohtaja on yksi myyjäyrityksen avainasiakastiimin jäsen, voidaan tutkimuksen tuloksia tarkastella myös tiiminäkökulmasta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla ensin 20 avainasiakasjohtajaa. Vastausten perusteella tunnistettiin kahdeksan arvoajuria, joita tarkasteltiin tarkemmin kvantitatiivisin menetelmin. Tulokseksi saatiin kaksi pääasiallista mahdollisuutta vaikuttaa positiivisesti asiakkaan arvokokemukseen. Ensinnäkin avainasiakasjohtajien tulisi parantaa oman organisaationsa kapasiteettia, jotta se voisi toimittaa asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja. Toiseksi avainasiakasjohtajien tulisi johtaa asiakkaaseen liittyviä toimintoja organisaatiossaan, jotta asiakkaat kokisivat toiminnan koordinoituksi. (Georges & Eggert 2003, 12–13.)

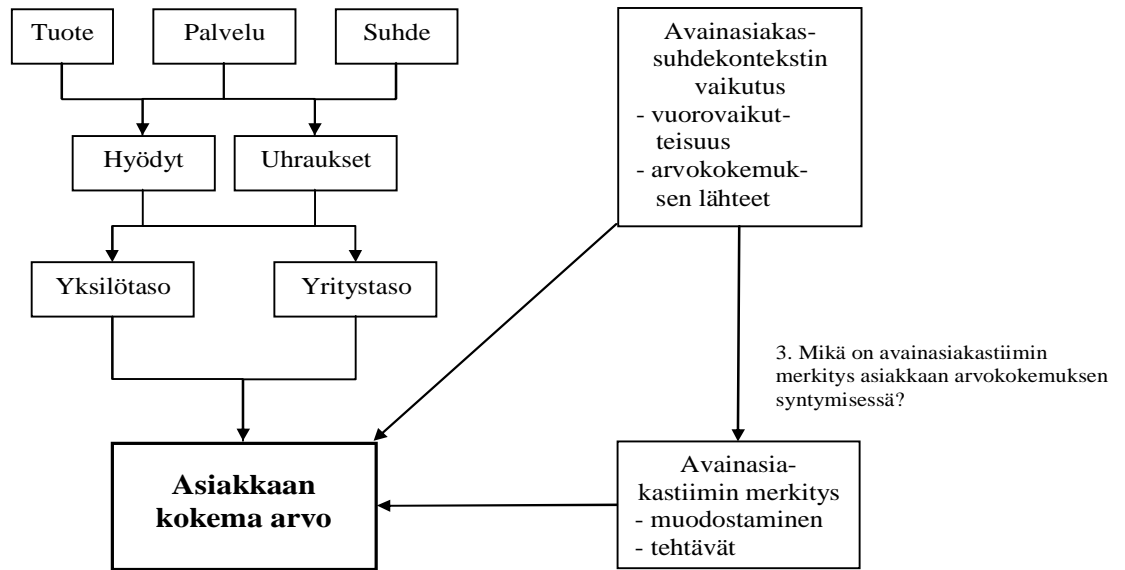
McDonaldin ym. (2000, 232–233) mukaan avainasiakastiimin kriittiset menestystekijät voivat sisältää esimerkiksi aktiivisen kontaktoinnin tiimin jäsenten välillä, kuukausittaisten tavoitteiden asettamisen, toiminnan seuraamisen, mittaamisen ja palautteen antamisen sekä palkitsemisen. Tiimin taitojen ja osaamisten tulee vastata asiakkaan tarpeita, ja suhteessa tulisi vallita keskinäisen luottamuksen ilmapiiri. Lisäksi avoin strategisten sekä operatiivisten tavoitteiden käsittely sekä avainasiakasjohtajan osallistuminen suhteeseen parantavat tiimin mahdollisuuksia onnistua arvonluonnissa.

2.5 Teorettinen viitekehys

Oheiseen kuvioon (Kuvio 5) on koottu edellä esitettyjen teorioiden pohjalta tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys.

1. Millaisista elementeistä asiakkaan kokema arvo muodostuu?

2. Kuinka avainasiakassuhdekonteksti vaikuttaa asiakkaan arvokokemukseen?



Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Arvokokemusta tarkasteltaessa tulee huomioida tuotteeseen, palveluun ja suhteeseen liittyvät hyöty- ja uhraustekijät. Yritystenvälisissä suhteissa lisäksi hyötyjä ja uhrauksia voidaan tarkastella työntekijän näkökulmasta yksilötasolla ja laajemmin koko yrityksen kannalta. Tässä tutkimuksessa painotetaan suhdelahtöisiä arvotekijöitä, ja huomio kiinnitetään omaleimaiseen avainasiakassuhteen kontekstiin. Avainasiakassuhteelle on tyyppillistä vuorovaikutteisuus ja molempien osapuolten osallistuminen suhteeseen. Näin ollen myös suhteesta saatavista arvon lähteistä heijastuu avainasiakassuhdekontekstin erityispiirteet. Tässä tutkielmassa erityisen mielenkiinnon kohteena on avainasiakastiimi sekä sen muodostaminen ja tehtävät. Lisäksi pohditaan tiimin vaikutusta asiakkaan arvokokemuksen muodostumiseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen teossa on keskeistä erityisesti se, että valittu menetelmä sopii juuri kyseessä olevan ongelman käsittelyyn (Eskola & Suoranta 1998, 14). Menetelmän tulee olla yhteensopiva tutkittavan ilmiön teoreettisen käsitteellistämisen ja ilmiön empiirisen esiintymisen kanssa. Teoreettinen viitekehys ja ilmiön teoreettinen käsitteellistäminen määrittävät sen, millainen aineisto tutkimukseen kannattaa kerätä ja millaisin menetelmin aineistoa tulee analysoida (Alasuutari 1994, 74).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää avainasiakkaiden arvokokemuksia, ja tähän tavoitteeseen on pyritty laadullisia aineistonkeruumenetelmiä käyttäen. Tutkimusstrategiana hyödynnetään casetutkimusta, jossa tarkastelun kohteena on usein yksi tai muutamia tapauksia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 170). Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastateltavat edustavat Nordea Pankki Suomi Oyj:n avainasiakasyritysten henkilöstöä.

Seuraavaksi käsitellään tähän tutkimukseen valittua tutkimusstrategiaa. Tässä yhteydessä käydään ensiksi läpi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä ominaispiirteitä. Tämän jälkeen valittu tutkimusstrategia, casetutkimus, esitellään ja perustellaan sen sopivuus erityisesti tähän tutkimukseen. Lisäksi valittua aineistonkeruumenetelmää, puolistrukturoitua teemahaastattelua, tarkastellaan lähemmin. Lopuksi keskitytään aineiston analysointiin liittyviin seikkoihin ja pohditaan tulosten luotettavuuteen vaikuttavia asioita.

3.1 Tutkimusstrategia

Hirsjärven ym. (2004, 123) mukaan tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusongelma määrittää valittavan tutkimusstrategian. Robson (Robson 1995, 40 Hirsjärven ym. 125 mukaan) jaottelee perinteiset tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään, jotka ovat kokeellinen tutkimus, survey- ja tapaustutkimus. *Kokeelliselle tutkimukselle* on tyypillistä, että siinä mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttuajaan. Yleensä mittaukset testataan numeerisesti, ja tavallisesti tällainen tutkimus sisältää hypoteesien testaamista. Kokeellisessa tutkimuksessa yhdistyy siis useita kvantitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä. *Survey-tutkimuksessa* kerätään joukolta ihmisiä tietoa standardoidussa muodossa. Tavallisesti aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kerätyn aineiston pohjalta pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia perustuu Robsonin jaottelun kolmanteen tutkimusstrategiaan eli *tapaustutkimukseen*. Tämän tutkimusstrategian avulla on mah-

dollista saada yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2004, 123–125).

3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat luonteva osa liiketaloustieteellistä tutkimusta. Merkittävä osa liiketaloustieteellisen tutkimuksen ydinteorian perusongelmista ja havainnoista onkin peräisin juuri laadullisista tutkimuksista. Toisinaan laadullinen tutkimus määritellään lähinnä kvantitatiivista tutkimusta edeltäväksi esitutkimukseksi tai määrällisin menetelmien saavutetun tiedon syventämistavaksi. Hyvin toteutettu laadullinen tutkimus on kuitenkin pätevä myös ilman kvantitatiivisen tutkimuksen mukanaan tuomaa oikeutusta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 24–25).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii merkitysten etsimiseen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, ettei aineisto ole numeerista eikä siinä hyödynnetä valmiita mittareita vaan aineiston luokittelu on konteksti-sidonnaista (Kovalainen 2007). Lisäksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu esimerkiksi hypoteesittomuus, tutkijan osallistuminen tutkimustilanteeseen sekä tutkittavien harkinnanvarainen otanta (Eskola & Suoranta 1998, 15). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös pyrkimyksenä pitää kysymyksenasettelu ja tutkimusprosessi avoimena suhteellisen pitkään (Koskinen ym. 2005, 79). Tutkimuksen teossa varaudutaan siihen, että tutkimusongelma saattaa muuttua ja kehittyä tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2004, 117). Hirsjärvi ym. (2004, 155) lisäävät ominaispiirteisiin, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineiston analyysi tehdään induktiivista analyysyä käyttäen.

Laadullisessa tutkimuksessa käsiteltävää ongelmaa lähestytään usein varsin pienen tapausmäärän avulla (Eskola & Suoranta 1998, 18). Aineistona voi olla esimerkiksi vain yksi tapaus, kuten usein tapaustutkimuksessa tai yhden henkilön haastattelu. Toisaalta kyseessä voi olla myös joukko yksilöhaastatteluja, kuten tässäkin tutkimuksessa. Koska laadullinen tutkimus ei pyri keskimääräisten yhteyksien tai tilastollisten säännönmukaisuuksien etsimiseen, aineiston koko ei määräydy niiden perusteella. (Hirsjärvi ym. 2004, 170.) Myöskään aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei näin ollen ole tapausten määrä, vaan laatu. Harkiten valittua tapausjoukkoa pyritään tutkimaan ja analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa ennalta kyetään laskemaan aineiston tarpeellinen määrä, kvalitatiivisen aineiston riittävyyttä joudutaan arvioimaan toisenlaisin kriteerein (Mäkelä 1992, 52). Laadullisen aineistonkeruun yhteydessä on tullut tavaksi puhua aineiston kylläntymisestä, saturaatiosta. Kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä tutkittavasta asiasta ja samat asiat alkavat kertautua haastattelussa, aineisto on riittävä, ja sen keruu voidaan lopettaa. Tällaiseen ajattelutapaan liittyy

kuitenkin myös ongelmia, sillä usein haastattelujen teon ohessa voi olla vaikea havaita, milloin vastaukset alkavat toistaa itseään. Lisäksi tutkijan ammattitaito vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka paljon aineistoa kerättäessä on mahdollista löytää uusia näkökulmia aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 171.) Aineistonkeruu laadullisin menetelmin on useimmiten jatkuva prosessi. Siksi on haasteellista ennalta tietää, missä vaiheessa aineiston kylläntymisen raja tulee vastaan. (Mäkelä 1992, 52.)

3.1.2 Case- eli tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaus- eli casetutkimus on yksi yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisista menetelmistä. Sen yhteydessä tarkastelun kohteena on yksi tai muutamia tietyin kriteerein valittuja tapauksia. (Koskinen ym. 2005, 154.) Tapaustutkimuksesta ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, sillä sitä voidaan tehdä hyvin monella eri tavalla (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Tapaustutkimusta hyödynnetään esimerkiksi tilanteissa, joissa halutaan löytää vastauksia siihen, miten tai miksi jotkin asiat tapahtuvat. Tyypillistä on myös, ettei tutkija voi juurikaan kontrolloida tapahtumia, ja mielenkiinto on nykyhetken arkikontekstiin sijoittuvissa ilmiöissä. (Yin 2003, 9.) Tapaustutkimuksen teko ei rajoita menetelmävalintoja, sillä sen yhteydessä aineistoa voidaan kerätä hyvin monin eri tavoin, sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159; Gummesson 2000, 83). Menetelminä voidaan hyödyntää esimerkiksi haastatteluja, havainnointia, arkistoja ja kyselylomakkeita (Eisenhardt 1989, 534; Yin 2003, 1). Näin ollen tapaustutkimusta ei tulisikaan käyttää synonyyminä laadulliselle tutkimukselle (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Tapaustutkimus ei ole puhtaasti menetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote tai lähestymistapa, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä (Koskinen ym. 2005, 154; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168).

Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2004, 125; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158). Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu (Hirsjärvi ym. 2004, 126), ja sen avulla pyritään ymmärtämään, miksi tai kuinka asiat tai ilmiöt toteutuvat (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 160). Tutkimuskohdetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2004, 152) ja tyypillistä on käyttää hyväksi useita lähteitä, eikä vain yhtä aineistoa (Kovalainen 2007; Hirsjärvi ym. 2004, 126).

Myös tässä tutkimuksessa on hyödynnetty tapaustutkimusta. Nordea Pankki Suomi Oyj on valikoitunut case-yritykseksi, sillä tutkija on töissä yrityksessä kuluttajapuolella, jolloin kontakti yritykseen oli jo valmiiksi olemassa. Tutkijan asema henkilökuntaan kuuluvana on mahdollistanut avoimen ja luottamuksellisen keskusteluyhteyden yritys-

puolen edustajien kanssa. Tutkimuskohteena ovat Nordean yritysavainasiakkaat ja mielenkiinnon kohteena erityisesti asiakkaiden arvokokemukset. Tutkimuksessa on keskitytty neljään eri yritykseen, joilla kaikilla on asiakkuus Turun Nordean yrityspalveluyksikössä. Koska haastateltavat ovat Nordean tärkeimpiä asiakkaita, on haastateltavien kontaktointi hoidettu hienovaraisesti pääosin yrityspuolen asiakkaille entuudestaan tuttujen yhteyshenkilöiden välityksellä. Tapausten valinnassa on kiinnitetty huomiota erityisesti asiakkuuden keston, sillä arvokokemusten muodostuminen vaatii oman aikansa. Tutkimukseen valitut yritykset edustavat eri toimialoja ja yritysmuotoja, minkä voidaan olettaa rikastuttavan aineistoa. Yritykset ovat merkittäviä toimijoita toimialoiltaan, ja tuloksia analysoitaessa voidaan tarkastella vaikuttaako toimiala tai yritysmuoto arvokokemuksen muodostumiseen.

Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus, sillä se antaa parhaimmat mahdollisuudet ymmärtää abstraktia asiakkaan arvokokemuksen käsitettä. Tarkoitus ei ole mitata arvokokemuksia tai pyrkiä muodostamaan yksiselitteistä teoriaa niiden muodostumisesta, vaan ennemminkin tavoitteena on ollut nostaa esiin yrityksen tärkeimpien asiakkaiden arvokokemuksia ja pohtia niiden muodostumiseen vaikuttavia asioita. Kokonaisvaltaiseen aihepiiriin ymmärtämiseen on pyritty haastattelemalla useampaa kuin yhtä henkilöä samasta avainasiakasyrityksestä. Eri henkilöiden arvokokemukset ovat aina subjektiivisia ja saattavat näin ollen antaa mielenkiintoista tietoa, vaikka haastateltavat edustavatkin samaa asiakasyritystä. Tapaustutkimuksen hyödyntämistä puoltaa myös se, että kyseessä on uusi ja vähän tutkittu aihealue (Eisenhardt 1989, 532), jota on siis syytä tarkastella mahdollisimman ennakkoluulottomasti ja ilman tarkkoja etukäteisrajoituksia.

3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tutkimusstrategiasta voidaan erottaa suppeampana käsitteenä tutkimusmetodi (Hirsjärvi ym. 2004, 123). Valitun tutkimusmetodin tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään käsittelemään tutkimusongelmaa mahdollisimman monesta eri näkökulmasta, ja liian varhainen viitekehyksen ja metodien lopullinen valinta saattaa rajata huomattavasti saatuja tuloksia. Jotta tämä ongelma vältettäisiin, pyritään laadullisessa tutkimuksessa syvälliseen aineiston keruuseen. Tällöin aineisto mahdollistaa myös mahdollisimman monenlaiset tarkastelut. (Alasuutari 1994, 74.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmät voidaan yleistäen jaotella neljään eri aineistonkeruutapaan. Vaihtoehtoisesti aineisto voidaan kerätä havainnoimalla, haastattelemalla, dokumentteja tutkimalla tai narratiivisia diskurssi- ja keskusteluaineistoja analysoiden. (Koskinen ym. 2005, 45.) Tiedonkeruumenetelmän käytön tulee aina olla perusteltua

(Hirsjärvi & Hurme 1995, 13). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmä, ja myös tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla.

3.2.1 Haastattelun ominaispiirteet

Haastattelu on siitä ainutlaatuinen menetelmä, että siinä tutkittava ja tutkija ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutussuhteessa keskenään. Henkilökohtaisesta suhteesta voi olla sekä hyötyä että haittaa, mutta yhtenä merkittävänä etuna pidetään aineistonkeruumenetelmän joustavuutta. Haastattelun etenemistä voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla, ja myös lisäkysymyksiä ja tarkennuksia on mahdollista tehdä. Yleensä haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Toisaalta taas haastattelua käytetään, jos kyseessä on vähän tutkittu ja tuntematon alue, ja jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 193–194.)

Vaikka tutkimushaastattelun yleispiirteitä voidaan hahmotella, eroavat haastattelut aina toisistaan (Hirsjärvi & Hurme 1995, 28). Erityyppisten haastattelujen avulla voidaan saavuttaa erilaista tietoa, joten haastattelutyypin tulisi valita tutkimusongelman perusteella (Eskola & Suoranta 1998, 89). Haastattelutyypien erot perustuvat lähinnä siihen, kuinka tarkasti kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Tässä yhteydessä puhutaan kysymysten standardoinnista ja tilanteen strukturoinnista. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 28; Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Hirsjärvi ym. (2004, 197–199) jakavat tutkimushaastattelut kolmeen eri ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teema-haastattelu. *Strukturoitu haastattelu* edustaa kaikista tarkimmin säänneltyä haastattelu-muotoa. Kysymykset ja niiden järjestys on laadittu etukäteen, ja nimensä mukaisesti haastattelu tapahtuu kyselylomaketta käyttäen. *Avoin haastattelu* taas on muodollisesti vapain ja lähimpänä keskustelua. Haastattelua varten ei suunnitella kiinteää runkoa, vaan tutkijalla on mahdollisuus ohjailla tilannetta. Haastattelun avulla tutkija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sitä mukaa kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. *Teemahaastattelu* on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit, eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat.

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna, ja eri haastattelu-muotoja voidaan myös käyttää toisiaan täydentävinä menetelminä. Tavallisin menetelmistä on yksilöhaastattelu, mutta tutkijan on aina pohdittava sitä, millainen menetelmä takaa parhaan mahdollisen tuloksen kunkin tutkimuksen kohdalla. Valinta riippuu sekä

haastateltavista että tutkimuksen aiheesta. Ryhmähaastattelun etuna on sen tehokkuus, sillä tietoa voidaan saada samanaikaisesti useilta henkilöiltä. Ryhmän jäsenet voivat myös tukea toisiaan haastattelutilanteessa ja auttaa muistamaan asioita, mutta toisaalta esimerkiksi dominoivat persoonat saattavat määrätä koko ryhmän mielipiteiden suunnan. Parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun alalaji, ja niitä käytetään erityisesti kasvatustieteellisissä tutkimuksissa, kun halutaan tutkia lapsia, nuoria ja lasten vanhempia. (Hirsjärvi ym. 2004, 199–200.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa yritysavainasiakkaan arvokokemuksesta. Avainasiakasyritysten edustajia on haastateltu yksilöhaastatteluin, sillä tarkoitus on käsitellä erityisesti jokaisen haastateltavan subjektiivisia arvokokemuksia. Ryhmähaastattelutilanteessa esimerkiksi sosiaalinen paine saattaisi ohjata haastateltavat muodostamaan kollektiivisia mielipiteitä aihepiiristä, mikä ei tarkoituksen kannalta ole suotavaa. Yksilöhaastattelujen valintaa aineistonkeruumenetelmänä puoltaa myös se, että niiden avulla on samalla mahdollista tarkastella, kuinka arvokokemus vaihtelee tai saa yhteneväisiä piirteitä yksilö- ja yritystasolla.

Tutkimukseen haastateltavat asiakkaat on valittu tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan harkinnanvaraisesti, jolloin on mahdollista valita sellaisia tapauksia, jotka parhaiten lisäävät ymmärrystä aiheesta tai toisivat käsittelyyn jotain uutta annettavaa (Eisenhardt 1989, 537). Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi on valittu sellaisia avainasiakasyritysten edustajia, jotka ovat säännöllisesti kontaktissa Nordean yhteyshenkilöiden ja asiakasvastuullisten kanssa. Työn tavoitteena on subjektiivisten arvokokemusten ohella saavuttaa myös yritystason tietoa arvokokemuksen muodostumisesta, ja siksi avainasiakasyrityksistä on pyritty haastattelemaan kahta eri työtehtävien hoitajaa. Useamman kuin yhden yhteyshenkilön haastattelulla on pyritty kattavan kuvan saamiseen asiakasyritysten arvoa koskevista näkemyksistä. Mielenkiinnon kohteena on se, ovatko eri haastateltavien näkemykset yrityksen kannalta oleellisista arvotekijöistä yhteneväisiä työtehtävistä tai hierarkia-asetusta riippumatta. Samalla on mahdollista nostaa myös tiiminäkökulma esiin aineistosta. Eri toiminnoista vastaavia tiimiläisiä haastatteleamalla voidaan lisätä ymmärtämystä siitä, vaikuttavatko työtehtävät tai vastualueet siihen, miten asiakasyrityksen edustaja arvioi kokemaansa arvoa ja sen muodostumista.

3.2.2 Teemahaastattelu

Lomaketutkimusten käyttö tiedonkeruumenetelmänä on avainasiakaskontekstissa kyseenalaistettu. Lomaketutkimukset ovat usein hyvin pinnallisia, ja ne paljastavat vain vähän parannusta kaipaavia osa-alueita tai mahdollisuuksia lisätä asiakkaille arvoa avainasiakastoimintojen avulla. Osa ongelmallisuudesta liittyy siihen, että lomaketutki-

muksissa pyritään yleensä keräämään mahdollisimman paljon tietoa, mutta tällainen lähestymistapa ei välttämättä sovellu avainasiakkaiden tarpeiden ja asenteiden tutkimukseen. Lomaketutkimukset keskittyvät enemmistön näkemysten kartoittamiseen, mutta tällöin huomioimatta saattaa jäädä tärkeitä tietoja, joita voitaisiin kerätä strategisesti tärkeiltä vähemmistöiltä, joita avainasiakkaat yritykselle yleensä edustavat. Viime aikoina yritykset ovatkin vähitellen hylänneet lomakemenetelmän käytön ja siirtyneet kohti kasvokkain tehtäviä puolistrukturoituja haastatteluja, joihin osallistuvat henkilöt on valittu huolella. (Millman & Wilson 1999, 335.)

Myös tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmä on valittu Millmanin ja Wilsonin (1999) ajatusten mukaisesti, ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduin teema-haastatteluin. Puolistrukturoitu haastattelu yhdistää strukturoidun ja avoimen haastattelun elementtejä (Kovalainen 2007). Teemahaastattelun käyttö suomalaisissa tutkimuksissa on yleistä, ja se onkin selvästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissä (Koskinen ym. 2005, 105; Eskola & Suoranta 1998, 88). Tiedonkeruumenetelmän suosion ja tehokkuuden voidaan katsoa perustuvan kahteen eri seikkaan. Ensinnäkin teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että vastaajan on mahdollista vastata hyvin vapaamuotoisesti, jolloin kerätty materiaali edustaa pitkälti vastaajien puhetta itsessään. Näin ollen teemahaastattelu antaa haastateltavalle esimerkiksi lomakehaastatteluun verrattuna paremman mahdollisuuden kertoa näkemyksistään omin sanoin. Toisena teemahaastattelun positiivisena puolena voidaan pitää sitä, että juuri teemat takaavat ainakin jossain määrin haastatteluiden yhdenmukaisuuden. Etukäteen luodut teemat käsittelemällä jokaisen haastateltavan kanssa on pääpiirteittäin keskusteltu samoista aihepiireistä. (Eskola & Suoranta 1998, 88.) Lisäksi hyvin toteutettuna haastattelijä voi hallita teemahaastattelua kontrolloimatta sitä täysin. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu haastattelu on myös haastateltavalle miellyttävä ja motivoiva kokemus, johon ihmisiä on suhteellisen helppo suostutella osallistumaan. (Koskinen ym. 2005, 105.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrittelee etukäteen kaikille haastateltaville samat kysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin. On myös mahdollista, että haastateltava ehdottaa uusia kysymyksiä tai poikkeaa kysymysten järjestyksestä. (Koskinen ym. 2005, 104.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, sillä haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa ja etukäteen määriteltä, mutta strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36; Eskola & Suoranta 1998, 87.) Haastattelijä varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi kaikkien haastateltavien kanssa, mutta kysymysten järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastattelumuoto mahdollistaa monipuolisen ja yksityiskohtaisen materiaalin saannin sekä sen, että aineistoja on mahdollista vertailla (Kovalainen 2007).

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että sekä haastattelija että haastateltava esittävät tarkentavia kysymyksiä mahdollisimman kattavan haastattelun takaamiseksi. Tavoitteena on osallistaa haastateltava tutkimukseen maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41; Koskinen ym. 2005, 109.) Haastattelun onnistumisen kannalta on keskeistä laatia haastattelua varten runko, joka pohjautuu aiheen kannalta olennaisimpiin kysymyksiin (Koskinen ym. 2005, 108). Teemahaastattelun yhteydessä ei ole tarpeenmukaista laatia yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan pidemminkin teema-alueuuttelo. Teema-alueet käsittävät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pääkohdat ja haastattelutilanteen kysymysten tulee perustua niihin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41.) Haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja takaa sen, että tarvittavat kysymykset esitetään. Toisaalta se myös varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. (Koskinen ym. 2005, 108–110.)

Teemojen muodostaminen voidaan Eskolan ja Vastamäen (2001, 33) mukaan tehdä joko intuition perusteella, kirjallisuuden avulla tai teoriasta johtamalla. *Intuiitiivisen menetelmän* heikkoutena on se, että tutkimuksesta tulee helposti vaillinainen ja tutkijan vahvimpiin ennakkokäsityksiin nojautuva, jos haastateltaessa vain kysytään mieleen tulevia asioita. Toisaalta tällaisesta aineistosta on vaikea tehdä yhdenmukainen analyysi, koska teoreettiset kytkennät puuttuvat. Teemat on mahdollista myös *etsiä kirjallisuudesta*. Tällöin tarkastelussa on se, mitä aikaisemmin on tutkittu ja millaisia teemoja muusta alan kirjallisuudesta löytyy. Näitä tietoja yhdistelemällä voidaan myös muodostaa käytettävät teemat. Tässä tutkimuksessa *teemat johdetaan teoriasta*, jolloin teoreettiset käsitteet muutetaan haastatteluteemoiksi. Teemojen miettimisen yhteydessä on jälleen olennaista muistaa työn tutkimusongelma. Tutkimusongelma sitoo kokonaisuuden yhteen ja oikeuttaa erilaisten kysymysten esittämisen.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) tämän tutkimuksen tärkeimmät teoreettiset käsitteet on käännetty arkikielisemmiksi haastatteluteemoiksi, eli käsitteet on operationalisoitu. Operationalisointi on oleellinen osa teemahaastattelurungon rakentamista, ja sen tarkoitus on tehdä teoreettisista käsitteistä helpommin ymmärrettäviä. (Eskola & Suoranta 1998, 78.) Taulukkoon on teoreettisten teema-aiheiden ja haastatteluteemojen lisäksi laitettu esimerkkejä haastattelujen yhteydessä läpikäytävistä kysymyksistä.

Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Osaongelmat	Teema-aiheet	Haastatteluteemat & esimerkkikysymykset
Kuvata ja ymmärtää avainasiakkaiden arvokokemuksia ja niiden muodostumista yritysmarkkinoilla.	Osaongelma 1: Millaisista elementeistä asiakkaan kokema arvo muodostuu?	Arvokokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät: luottamus, sitoutuminen, laatu, tyytyväisyys	Teema 1: Arvokokemuksen muodostuminen - Millaisia hyötyjä Nordean ratkaisut saavat aikaan? - Millaisia odotuksia teillä on asiakassuhdetta kohtaan?
		Tuotteen, palvelun ja suhteen arvo: hyödyt ja uhraukset	
		Arvokokemuksen subjektiivisuus	Teema 2: Arvo työntekijälle ja asiakasyritykselle - Miten asiakassuhteesta tai palvelusta saadut hyödyt näkyvät yritystasolla? - Miten suhde vaikuttaa henkilökohtaiseen työnteokoosi?
		Arvokokemuksen yksilö- ja yritystaso	
	Osaongelma 2: Kuinka avainasiakassuhde-konteksti vaikuttaa asiakkaan arvokokemukseen?	Avainasiakkaan asema	Teema 3: Avainasiakkaan aseman merkitys asiakkaalle - Miten avainasiakkuus vaikuttaa konkreettiseen työnteokoon? - Kuinka ylläpidätte suhdetta Nordeaan?
		Avainasiakassuhteen vuorovaikutteisuus	
		Tuotteeseen/palveluun liittyvät arvonluontikeinot: vaihtoehdot ratkaisut, tuotteen laatu ja muokattavuus, reagoitakyky, joustavuus, luotettavuus, tekninen kompetenssi, hinta Suhteeseen liittyvät arvonluontikeinot: imago, luotettavuus, solidaarisuus, aika/vaiva/energia, konflikti	Teema 4: Arvoa luovat tekijät avainasiakassuhteessa - Onko Nordea mielestäsi valmis tarjoamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tai muokkamaan palvelua vastaamaan asiakkaan tarpeita? - Miten Nordea voisi parantaa avainasiakkaitensa kohtelua?
	Osaongelma 3: Mikä on avainasiakastiimin merkitys asiakkaan arvokokemukselle?	Avainasiakastiimin muodostaminen ja tehtävät	Teema 5: Avainasiakastiimin merkitys avainasiakkaalle - Millainen avainasiakastiimi tukee teidän tavoitteitanne asiakkaana? - Mikä on henkilökohtaisen kontaktihenkilön merkitys suhteen ylläpidolle?
		Henkilökohtaisen kontaktihenkilön merkitys suhteelle	

Teema 1 käsittelee arvokokemukseen vaikuttavia tekijöitä melko yleisellä tasolla. Teema johdattelee haastateltavat aihepiiriin ja pyrkii alustavasti kartoittamaan tuotteen ja palveluun sekä suhteeseen liittyviä arvotekijöitä. Toinen teema keskittyy arvokokemuksen yksilö- ja yritystasoon ja niiden välisiin kytköksiin. Teema 3 käsittelee avainasiakkaan aseman ja statuksen merkitystä asiakkaalle, ja samassa yhteydessä käsitellään myös avainasiakassuhteen vuorovaikutteisuutta. Teema 4 tarkastelee arvoa luovia tekijöitä sekä palvelun tai tuotteen että suhteen näkökulmasta erityisessä avainasiakassuhteen kontekstissa. Viimeinen, viides teema, paneutuu avainasiakastiimin merkitykseen avainasiakkaalle ja asiakassuhteelle.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluin Nordean avainasiakasyritysten edustajilta. Haastatteluja tehtiin neljässä avainasiakasyrityksessä yhteensä kuusi. Nordean avainasiakasstrategioihin tutustuttiin lisäksi haastatteleamalla Nordean yrityspankin johtajia sekä Helsingissä että Turussa. Kahdessa avainasiakasyrityksessä haastatteluja tehtiin kaksi, jolloin toinen haastateltava edusti johtotason henkilöstöä ja toinen käytännönläheisempiä toimintoja. Näin tuloksissa voitiin huomioida sekä arvon ilmenemisen strateginen että operatiivinen taso. Koulutukseltaan johtotason henkilöstö oli ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneita ja muut haastateltavat joko ammattikorkeakoulusta tai opistotasoisista laitoksista valmistuneita. Yksi haastateltavista oli oikeustieteiden kandidaatti ja muut kaupallisen koulutuksen saaneita. Haastateltavien pääasialliset työtehtävät liittyivät taloushallinnollisiin asioihin. Tärkeää sekä tutkimuskohteena olevien yritysten että niitä edustavien haastateltavien valinnassa oli se, ettei asiakassuhde ollut aivan tuore. Tällöin asiakkailla oli ollut aikaa muodostaa näkemyksensä suhteesta ja sen tuomasta arvosta. Pitkä asiakassuhde takasi lisäksi sen, että haastateltavat olivat ehtineet omaksua oman roolinsa tiimissä ja myös Nordean tavan hoitaa strategisia avainasiakkuuksia. Osalla tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä olikin jopa kymmenien vuosien takaiset suhteet Nordeaan ja 1990-luvun pankkifuusioita edeltäneisiin pankkeihin. Parhaimmillaan sama yhteyshenkilö oli hoitanut asiakkuutta Nordean päässä yli 30 vuotta, ja haastateltavatkin olivat usein olleen Nordean kanssa tekemisissä jo aiemmissa työtehtävissään.

Haastattelut toteutettiin avainasiakasyritysten tiloissa Turussa helmi- ja maaliskuussa 2008. Haastatteluja varten oli yrityksissä varattu jonkin erillinen neuvottelutila tai haastateltavan työhuoneessa oli neuvottelupöytä, jossa haastattelu voitiin toteuttaa. Tilat olivat suljettuja, jolloin häiriötekijöitä ei juurikaan esiintynyt. Yhdessä tapauksessa haastateltavan täytyi poistua hetkeksi hoitamaan kiireellinen työtehtävä ja toisen haastateltavan kännykkä soi kesken haastattelun. Keskeytyksistä ei kuitenkaan aiheutunut muuta haittaa haastattelulle, vaan niiden tekoa jatkettiin häiriön jälkeen siitä, mihin oli jääty. Haastattelut tallennettiin digitaalisella nauhurilla, mikä mahdollisti sen, ettei muistiinpanoja tarvinnut tehdä itse haastattelujen aikana. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 45 minuuttia, ja lisäksi jokainen haastattelu pohjustettiin lyhyesti. Pohjustuk-

nessa haastateltavat johdateltiin aihepiiriin ja käsiteltävät teemat esiteltiin pintapuolisesti. Lisäksi haastateltavat ohjeistettiin vastaustyylin suhteen ja heille kerrottiin, kuinka haastattelutilanne tulisi etenemään.

3.3 Aineiston analysointi

Aineisto ei muutu teoriaksi tai yleistykseksi ilman tulkintaa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 160). Analyysivaihe onkin yksi tutkimuksen tärkeimpiä osuuksia, sillä sen myötä tutkijalle selviää, millaisia vastauksia tutkimuksen alussa asetettuihin ongelmiin saadaan. Toisaalta erityisesti kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että analyysiä tehdään osittain samanaikaisesti aineiston keruun kanssa, ei omana, erillisenä vaiheenaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 209–211.) Myös tässä tutkimuksessa aiheistoa on analysoitu osittain samanaikaisesti haastattelujen teon kanssa, mikä on mahdollistanut tiettyjen haastatteluteemoihin liittyvien kysymysten tarkentamisen vielä jäljellä oleviin haastatteluihin.

Tutkimuksen tunnusmerkki on, että se johtaa selvään tulkintaan, joka voidaan yhdistää aiempaan tutkimukseen. Kuvaileva tutkimus voi tuottaa uutta tietoa, mutta sen arvo jää sattumanvaraiseksi, jos uusi tieto ei jäsenny osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa pyritään välttämään tämä ongelma analysoimalla tuloksia viitekehystä vasten. Systemaattinen tulkinta on se piirre, joka erottaa tutkimuksen arkijärjestä. (Koskinen ym. 2005, 229.)

Lisääntyneestä suosioista huolimatta tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteita on yksi tai muutamia, on saanut osakseen kritiikkiä riittämättömästä edustavuuden puutteesta ja kurinalaisuudesta aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Gummesson (2000, 88) tiivistää yleisimmin mainitut case-tutkimuksen heikkoudet kolmeen ryhmään. Ensimmäinen useimmiten menetelmältä todetaan puuttuvan tilastollinen validius ja reliabiliteetti. Case-tutkimuksen ei katsota pärjäävän laadultaan kvantitatiivisille tutkimusmenetelmille, joissa otokset ovat suuria ja ne on valittu sattumanvaraisesti. Toiseksi todetaan, että case-tutkimusta voidaan käyttää hypoteesien muodostamiseen, mutta ei niiden testaamiseen. Kolmanneksi tapausten pienen määrän takia laajojen yleistysten tekemistä pidetään mahdollisena vain poikkeustapauksissa. (Gummesson 2000, 88; Koskinen ym. 2005, 167.) Myös tutkijan ja hänen tietolähteidensä subjektiivisuus ja sen vaikutus tutkimustuloksiin on kyseenalaistettu (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159–160).

Toisaalta aineistolähtöinen analyysi, jossa kerätystä aineistosta pyritään rakentamaan jotain yleisemmin kiinnostavaa, on viime aikoina saanut aikaan keskustelua, ja tähän ajattelutapaan tapaustutkimus sopii erittäin hyvin (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159–160). Gummesson (2000, 89) toteaa, että yleistämistä tulisi case-tutkimuksen yhteydessä lähestyä eri näkökulmasta kuin tilastollisia tuloksia analysoitaessa. Vaikka pe-

rinteisesti tutkimuksenteossa arvostettavia yleistyksiä ei case-tutkimuksen avulla voitaisikaan tehdä, voi tavoitteena silti olla teoreettisten yleistysten luominen sekä aihepiiriin liittyvän aiemman tiedon laajentaminen. Jos tutkimuksen kuvaamisessa ja käsitteellistämässä on onnistuttu, voi tapauksen monipuolinen erittely antaa aineksia yleistettävyyteen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163; Yin 2003, 10.) Yleistäminen tapahtuu teoriaan, ei niinkään perusjoukkoon, ja teorian pätevyysalue määrää tiedon yleistämisen mahdollisuuden, ei tutkimuksen kohteena olevien tapausten määrä (Koskinen ym. 2005, 268). Tapaustutkimuksessa yleistämistä tärkeämpää on kuitenkin tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Syrjälä & Numminen 1998, 175, Saarela-Kinnunen & Eskolan 2001, 163 mukaan).

Analyysimenetelmät ovat niitä tapoja ja periaatteita, joiden avulla tutkimuksessa kerätty tieto jäsennetään ja joiden avulla johdetaan tutkimuksen tulokset. Kvalitatiivista aineistoa analysoidaan etsimällä teemoja ja yleistyksiä, joita tulkitaan teorioiden avulla. (Kovalainen 2007.) Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä tilastotieteestä tuttuja menetelmiä ja sääntöjä päätelmien teossa, ja tästä syystä joskus esitetään, että laadullisen tutkimuksen johtopäätökset ovat intuitiivisia. Huolellisesti tehtynä aineistolähtöinen tutkimusote voi tuottaa kuitenkin selvän, helposti viestittävän tulkinnan, joka kuvaa aineiston kattavasti. (Koskinen ym. 2005, 229–230.)

Tässä tutkimuksessa lähestytään aineiston analyysiä teemoittelun avulla. Teemoittelussa pyritään nostamaan aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Kovalainen 2007), ja teemahaastatteluaiheistoa onkin tyypillisesti analysoitu esimerkiksi teemoittelemalla. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineisto ensin jäsennetään teemojen mukaisesti, jonka jälkeen se pyritään pelkistämään. (Eskola & Vastamäki, 2001, 41.)

Aineiston analyysivaiheessa joudutaan tekemään valintoja siitä, mitä aineiston osia valitaan yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteeksi. Tyypillisesti, kuten myös tässä tutkimuksessa, valinnat tehdään teoreettisin perustein tai tutkimuskirjallisuudessa käytyn keskustelun perusteella. (Koskinen ym. 2005, 230.) Laadullisen aineiston analyysin voidaan katsoa koostuvan kahdesta eri vaiheesta, joista ensimmäinen käsittää havaintojen pelkistämisen ja toinen tulosten tulkinnan. Pelkistämävaiheessa aineistoa tarkastellaan vain teoreettisen viitekehyksen ja ongelmanasettelun kannalta olennaisista näkökulmista, jolloin aineisto pelkistyy helpommin hallittavaksi kokonaisuudeksi. Aineiston karsimisen jälkeen havaintojen määrää pyritään supistamaan edelleen yhdistämällä havaintoja, jolloin aineistosta etsitään yhteneväisiä, aineistoa kuvaavia ilmiöitä. Vaikka havaintoja pyritäänkin tiivistämään yksinkertaisempaan muotoon, ovat erot havaintojen välillä laadullisessa tutkimuksessa merkittäviä, eikä niitä voi jättää kokonaan analyysin ulkopuolelle. Aineisto analyysin toisessa vaiheessa tehdään pääosin pelkistettyjen havaintojen avulla merkityksellinen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Havaintoja verrataan viitekehyksen tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tavoitteena on luoda aineistolähtöinen ja

kokonaisvaltainen tulkinta sekä vastata asetettuun tutkimusongelmaan. (Alasuutari 1994, 30–37.)

Tämän tutkimuksen aineiston käsittely on aloitettu digitaalisessa muodossa olleen materiaalin litteroinnilla. Aineisto on litteroitu pääosin sanasta sanaan, mutta jo litterointivaiheessa selvästi aihepiirin ulkopuoliset asiat on jätetty huomioimatta. Aineiston litteroinnin avulla empiirinen aineisto saadaan sellaiseen muotoon, joka sallii sen mahdollisimman helpon käyttämisen. Vähänkin suuremman aineiston käsittely ilman litterointia on lähes mahdotonta, sillä esimerkiksi nauhojen jatkuva kuuntelu vie liikaa aikaa. Tarkasti litteroidusta aineistosta saa luotettavimman kuvan, ja lisäksi se mahdollistaa suorien lainauksien hyödyntämisen tulosten analyysissä. Sanatarkkaa yksityiskohtaisempaan litterointiin ei tässä tutkimuksessa ole tarvetta, sillä tarkoituksena on analysoida ja tulkita puheen sisältöä, ei esimerkiksi tilanteen vuorovaikutusta keskusteluanalyysin näkökulmasta. (Koskinen 2005, 317–323.)

Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin lukemalla sitä useaan kertaan samalla tärkeältä tuntuvia kohtia merkatien. Tämän jälkeen aineistoa pyrittiin selkeyttämään visuaalisesti eri teemojen mukaisesti vastausten käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi. Lopulta aineisto koottiin operationalisointitaulukon (Taulukko 1) haastatteluteemojen alle, jolloin aineiston yhteneväisyydet korostuivat ja niistä oli mahdollista luoda laajempia, yhteneväisiä kokonaisuuksia. Aineiston analyysin ensimmäisen vaiheen, pelkistämisen ja havaintojen yhdistelyn jälkeen havaintoja peilattiin teoreettisen viitekehyksen tutkimuksiin ja teorioihin. Aiempia tutkimuksia ja tämän tutkimuksen aineistonkeruussa saatuja havaintoja hyväksikäyttäen luotiin tulkinta aineistosta ja vastattiin asetettuihin osaongelmiin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään ja estämään virheiden syntyminen, mutta silti saatujen tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tehtyjen valintojen oikeutusta ja tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa termeihin reliabiliteetti ja validiteetti turvaudutaan tavallisesti juuri silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyihin väitteisiin luottaa. Nämä käsitteet ovat keskeisiä tutkimuksen laadun parantamiseen tähtääviä välineitä. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien tulisi olla sellaisia, etteivät ne ole virheiden ja vääristymien lähteenä. (Koskinen ym. 2005, 253–254.)

Hirsjärvi ym. (2004, 216) määrittelevät validiteetin tarkoittavan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti kertoo siis missä määrin jokin väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus

viitata. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkituihin tapauksiin. (Koskinen ym. 2005, 254–255.) Validiteetin huomiointi on tärkeää siksi, että aina mittarit ja menetelmät eivät vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselyyn vastaava henkilö saattaa ymmärtää tutkijan kysymykset tarkoitettusta poikkeavalla tavalla, jonka jälkeen tutkija ei voi enää käsitellä saatuja tuloksia alkuperäisen mallin mukaisesti tutkimuksen validiteetin siitä kärsimättä. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan yhteneväisyyttä ja ristiriidattomuutta, jonka perusteella tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. (Koskinen ym. 2005, 254–255.) Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, miten luotettavasti saadaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen tulosten reliabiliteetti voidaan todeta usealla eri tavalla. Jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samantyyppiseen tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, tuloksia voidaan pitää reliabileina. (Gummesson 2000, 91; Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tutkimuksen perinteisiin kriteereihin liitetään yleensä vaatimus havaintojen toistettavuudesta. Se on yksi tieteellisen tutkimuksen kulmakivistä, sillä usein tilanteen toistamiseen ei yksinkertaisesti ole mahdollisuutta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 164; Koskinen ym. 2005, 258.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin mahdollista kohentaa selostamalla tarkasti, kuinka tutkimus on toteutettu. Vaatimus tarkkuudesta koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.) Vakiintunut käytäntö on, että tutkija antaa lukijalle riittävästi tietoa, jonka varassa on mahdollista arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu yhtenäiseksi tulkinnaksi. (Koskinen ym. 2005, 258.) Lukijan on kyettävä seuraamaan tutkijan päättelyä, ja hänelle on annettava edellytykset arvioida ja joko hyväksyä tutkijan tulkinnat tai kritisoida niitä. Tämä edellyttää tarkkaa kuvausta siitä, millaisen teknisen analyysin ja ajatuskulun myötä tuloksiin on päädytty. (Mäkelä 1992, 53, 59.) Käytännössä tutkijan tulisi siis antaa systemaattinen selostus tutkimuksen varsinaisesta toteuttamisesta ja siitä, miten tuotettu materiaali on tarkistettu. Lisäksi tulisi arvioida tutkijan ja eri organisatoristen seikkojen vaikutusta tutkimustuloksiin. (Grönfors 1982, Koskinen ym. 2005, 258 mukaan.)

Tämän tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on syytä huomioida tutkijan suhde case-yritykseen sekä avainasiakassuhteen erityispiirteiden vaikutukset tutkimustuloksiin. Tutkijan työskentely Nordeassa on mahdollistanut luottamuksellisen tiedonvaihdon pankin sisällä yrityksen avainasiakkuuksiin liittyen. Lisäksi todennäköisesti henkilökuntaan kuulumattomalle ei olisi sallittu pääsyä haastattelemaan näitä yrityksen kannalta strategisesti merkittävimpiä asiakkaita, sillä kyseessä on vaikeasti lähestyttävä ja

herkkä ilmiö. Vaikka tutkijan läheisestä yhteydestä case-yritykseen on varmasti ollut hyötyä, on sen myös todettu vaikuttaneen avainasiakasyritysten edustajien haastattelua koskevaan suhtautumistapaan. Haastatteluja tehtäessä on selvästi ollut havaittavissa, että haastateltavat ovat hieman varoneet sanomisiaan ja huomioineet kommentissaan sen, että tutkimuksen toimeksiantaja on taho, johon yrityksellä on tärkeä liikesuhde. Haastatteluun suostuminen kuitenkin osoittaa avainasiakkailta yhteistyöhalukkuutta, ja asiakasyritysten edustajat ovat haastattelutilanteessa puhuneet avoimesti arvokokemukseen liittyvistä aiheista. Tutkimuksen tuloksiin tutustuvan on kuitenkin hyvä pitää mielessä tutkijan asema kahden yrityksen välissä. Koska tarkastelun kohteena oleva suhde on merkittävä sekä tutkimuksen toimeksiantajalle että tutkimukseen osallistuneille yritykselle, on tutkijan tuloksia esittäessä kiinnitettävä erityistä huomiota luottamuksellisuuteen. Esimerkiksi haastateltavien henkilöllisyys sekä avainasiakasyritysten nimet sekä toimialat on salattu, jolloin vastauksia ei ole mahdollista identifioida. Tutkimuksessa esiin nousevat arvon ilmentymät ovat esimerkkejä siitä, kuinka arvon eri ulottuvuudet näkyvät todellisuudessa tietyissä Nordean avainasiakasyrityksissä.

Luotettavuuteen on tässä tutkimuksessa pyritty kirjallisuuden suositusten mukaisesti tutkimusvaiheiden tarkalla kuvauksella. Lukijalle on annettu perustiedot käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja niiden hyödyntämisestä käytännötasolla juuri tässä tutkimuksessa. Haastatteluiden teemoihin perustuva rakenne, toteutusympäristö, kesto ja kerätyn aineiston analysointimenetelmät on raportoitu yksityiskohtaisesti, ja mahdollisia luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä on pohdittu avoimesti. Lukijalle on kuvattu yhteistyöyritys sekä annettu riittävät tiedot tutkimuksen kohteina olleista yrityksistä ja haastatelluista työntekijöistä, jotta tuloksia on mahdollista tarkastella objektiivisesti. Empiirisessä osassa käytetyt suorat lainaukset on lähetetty sähköpostitse kyseisille haastateltaville tarkastettavaksi sisällön osalta, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä on voitu välttyä. Näiden ratkaisujen voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta ja antavan lukijalle mahdollisuuden arvioida tuloksia objektiivisesti.

4 NORDEAN AVAINASIAKKAAN ARVOKOKEMUS

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää avainasiakkaiden arvokokemuksia ja niiden muodostumista yritysmarkkinoilla. Tässä työn empiricaluvussa raportoidaan tutkimuksen tulokset. Teemahaastatteluin Nordean avainasiakasyrityksiltä kerättyä aineistoa analysoidaan työn teoreettista viitekehystä ja siinä esiteltyjä teorioita hyväksikäyttäen. Luku aloitetaan Nordea Pankki Suomi Oyj:n esittelyllä, ja lisäksi kerrotaan pääpiirteet tutkimuksen kohteina olleista avainasiakasyrityksistä, sekä niistä haastatelluista henkilöistä.

4.1 Yritysesittely

Nordea Pankki on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtava finanssipalvelukonserni. Nordealla on toimintaa 19 maassa, ja Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa Nordealla on suuri valikoima palveluita ja kattavat konttoriverkostot. Muissa maissa tytäryhtiöt, sivukonttorit ja edustustot tarjoavat pankkipalveluita kansainvälistä toimintaa harjoittaville yrityksille. Nordea tarjoaa laajan valikoiman pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vakuutuksiin liittyviä palveluita, ja noin 10 miljoonaa asiakasta palvelee 1300 konttorissa. Koko konsernin henkilöstömäärä on lähes 32 000, ja aktiivisia yritysasiakkaita on Pohjoismaissa yhteensä noin 670 000. Konserni on johtava internetpankkipalvelujen tarjoaja, ja sillä on 4,9 miljoonaa verkkopankkiasiakasta. Nordea noteerataan OMX:n Pohjoismaisessa Pörssissä Helsingissä, Kööpenhaminassa sekä Tukholmassa, ja yrityksen taseen loppusumma oli vuonna 2007 389 miljardia euroa. (Nordea Pankki Suomi Oyj:n vuosikertomus 2007; Nordea Pankki Suomi Oyj:n yleisesittelymateriaali 2008; Nordean internetsivut.)

Nordea Pankki Suomi Oyj on osa Nordea-konsernia. Nordea on useimpien Pohjoismaiden markkinoilla ensimmäisellä tai toisella sijalla, ja Suomessa Nordea on markkinajohtaja pankkialalla. Yritysasiakkaita Suomessa on yhteensä 121 000. (Nordea Pankki Suomi Oyj:n vuosikertomus 2007; Nordea Pankki Suomi Oyj:n yleisesittelymateriaali 2008.)

Nordean tavoitteisiin kuuluu olla pohjoismaiden johtava pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Tämän tutkimuksen kohteena oleva asiakkaan arvokokemus on siis osa yrityksen kirjattuja yleisiä tavoitteita. Visiossa on kuitenkin määritelty, että arvoa mitataan ainoastaan asiakastyytyväisyydellä ja osakkeen kokonaistuotolla, eikä laajemmin suhteen kokonaisyötyjen kannalta, mikä tässä tutkimuksessa on oleellista. Nordean kirjatuissa toimintatavoissa korostuu myös työn toinen teema, tiimimäinen asioiden hoitamistapa. Nor-

dealaiset muodostavat erilaisia tiimejä luodakseen arvoa ja mahdollisimman hyviä asiointikokemuksia asiakkailleen. Arvoissa on todettu, että keskeistä rahoituspalvelualalla, jolla tuotteita ja strategioita on suhteellisen helppo jäljitellä, on keskittyä rakentamaan vahvoja asiakassuhteita osaavan henkilökunnan avulla. (Nordea Pankki Suomi Oyj:n yleisesittelymateriaali 2008; Nordea, toiminta vuonna 2007, 7.)

Nordeassa yritysasiakkaita hoidetaan useassa eri yksikössä. Yritysasiakkaiden ryhmittelykriteereinä käytetään asiakkaiden tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden monimutkaisuutta sekä liiketoimintavolyymia. Yrityksille tarjottavat palvelut eroavat lisäksi esimerkiksi sen mukaan, kuinka vahvasti asiakkaan palvelu perustuu yrityskohtaiseen analyysiin ja tarpeiden huomioimiseen, ja kuinka paljon asiantuntijatukea asiakkuuden hoitamiseen tarvitaan. Ratkaisujen räätälöinti sekä ylimmän johdon osallistuminen asiakassuhteen hoitoon lisääntyvät asiakkuuden suurentuessa. Asiakassegmenttejä ovat kansainvälisesti toimivat suuryritysasiakkaat, suuret yritykset sekä pienet ja keskisuuret yritykset. (Nordea, toiminta vuonna 2007, 11.)

Nordeassa avainasiakkaista puhutaan ainoastaan kuluttajapuolella, eikä vastaavaa vakiintunutta termiä kuvaamaan yrityspuolen strategisesti merkittäviä asiakkuuksia ole käytössä. Yrityksen sisäisessä kommunikoinnissa käytetään näistä asiakkuuksista esimerkiksi nimitystä suurasiakkaat ja L tai L+ asiakkaat. (Lehtosalo, keskustelu 3.12.2007.) Tässä työssä näihin merkittäviin asiakkuuksiin viitataan kuitenkin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti avainasiakas-termiä käyttäen. Haastatteluja tehtäessä haastateltaville on kerrottu, mihin avainasiakkuudella viitataan, ja lisäksi on tehty selväksi, että kiinnostuksen kohteena on yrityksen avainasiakkuus, ei mahdollinen haastateltavan henkilöasiakaspuolen avainasiakkuus.

Tutkimus on toteutettu Nordean Turun yrityspalveluyksiköstä valituille yritysasiakkaille. Suuriin yritysasiakkaisiin kuuluu koko Nordeassa noin 15 000 asiakasta. Nordean yrityspalveluyksikössä asiakkuuksia hoitaa tiimi, jossa eri toimintojen asiantuntijat ovat edustettuina. Asiakasvastuullinen johtaja on asiakkaan tärkein yhteyshenkilö, joka vastaa asiakassuhteen pitkäjännitteisestä kehittämisestä. Asiakasvastuullinen johtaja koordinoi toimintaa asiakkuuksien tasolla, ja käytännön työtehtävien hoitamisessa johtajalla on tukenaan tuoteosaajista koostuva asiakastiimi, joka tuottaa ratkaisuja asiakkaan tarpeiden mukaan. Tiimiläisten joukossa on esimerkiksi maksuliikenneasiantuntijoita ja analyytikkoja sekä laina- ja sijoitusasioista vastaavia henkilöitä. (Lehtosalo, keskustelu 3.12.2007; Nordea, toiminta vuonna 2007, 13.)

Tutkimukseen valitut Nordean avainasiakasyritykset toimivat kaikki eri toimialoilla. Yhtiömuodoista tutkittavien joukossa on esimerkiksi perheyrittäjä sekä säätiö. Koska tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat merkittäviä toimijoita alallaan ja täten yksiselitteisesti tunnistettavissa pelkän toimialan perustella, ei yritysten toimialoja tuoda tutkimuksessa esiin. Tämän ei kuitenkaan katsota vaikuttavan tulosten luotettavuuteen tai niiden arviointiin, sillä aineiston perusteella asiakasyrityksen toimialalla ei ollut vaiku-

tusta siihen, kuinka asiakassuhdetta arvioidaan. Toimialasta riippumatta suuryritysten Nordeaan kohdistuvat tarpeet liittyivät maksuliikenteen hoitamiseen, rahoitukseen sekä laina-asioihin ja finanssialan asiantuntijuuden hyödyntämiseen. Sen sijaan yritysmuoto toi mukanaan erityispiirteitä asiakkuuksien hoitoon. Näitä ominaispiirteitä tuodaan esiin aineiston analyysissä, kun se koetaan tarpeelliseksi tulosten arvioinnin kannalta.

4.2 Asiakkaan kokema arvo vs. asiakastyytyväisyys

Viitekehityksessä todettiin asiakkaan kokeman arvon ja asiakastyytyväisyyden olevan termejä, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa (Woodruff 1997, 14). Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, poikkeavatko mittaukset, jotka liittyvät asiakkaan tuotetta tai palvelua koskevaan tyytyväisyyteen niistä mittauksista, jotka keskittyvät asiakkaan palvelusta tai tuotteesta saamaan arvoon (Parasuraman 1997, 155). Asiakastyytyväisyyden määriteltiin olevan lähtöisin kognitiivisesta prosessista, mutta toisaalta itse tuntemuksen todettiin olevan tunneperäistä (ks. esim. Eggert & Ulaga 2002, 108; Ulaga & Chacour 2001, 528). Tyytyväisyys muodostuu vertailevasta prosessista, jossa asiakas vertailee toisiinsa odotuksiaan sekä kokemuksiaan tuotteesta tai saamastaan palvelusta (Parasuraman ym. 1988, 16–17). Asiakas on tyytyväinen, kun odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan ja tyytymätön, jos kokemukset jäävät odotuksia alhaisemmalle tasolle (ks. esim. Eggert & Ulaga 2002, 108; Ulaga & Chacour 2001, 528).

Nordean avainasiakkaiden odotuksissa korostui melko vahvasti toive siitä, että yritysten välillä oleva suhde pysyisi pääpiirteiltään nykyisellään. Haastateltavat olivat tyytyväisiä toimintatapaan, jolla asiakkuutta ja siinä ilmeneviä ongelmia ratkotaan, ja siksi odotusten määrittely tuntui heistä haasteelliselta. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että haastatellut olettivat avainasiakkaan aseman oikeuttavan esimerkiksi muutoksiin liittyvän tiedonsaannin ensimmäisten joukossa. Avainasiakastiimin yhteydenottojen oma-aloitteisuutta muutoksiin ja uudistuksiin liittyvissä asioissa pidettiin tärkeinä. Asiakkaat myös toivoivat yhteyshenkilöiden huomioivan asiakkaan tuotteiden ajankohtaisuuden päivityksistä ja osoittavan innovatiivisuutta ratkaisuehdotuksissa:

No kyl sillälaila (odotan), et he pitäivät kohtuullisen hinnottelun ja pysyvät ajan tasalla näitten tuotteitten kanssa. Mun mielestä siellä on kyl ollu semmosta innovatiivisuutta, varsinkin lainasysteemin suojauspuolella. Et he tuotekehityksessä ovat eturintamassa.

Erityisesti operatiivisen tason haastateltavat toivat esiin tarpeen saada riittävästi tietoa ajankohtaisista pankkimaailman asioista ja uudistuksista. Säännöllisesti lähetettä-

vien sähköisten tiedotteiden sijaan asiakkaat toivoivat kasvokkaisia tiedotus- tai koulutustilaisuuksia, joissa juuri asiakkaan kannalta tärkeimmät aiheet olisi nostettu esiin. Viime aikoina tarkempaa informaatiota oli erityisesti kaivattu ulkomaanmaksuihin ja SEPA:an (Single Euro Payment Area) liittyviä muutoksia koskien. Seuraava lainaus kuvastaa haastateltavan kokemaa runsaampaa tiedonjaon ja koulutuksen tarvetta sekä odotuksia yksilöllisestä huomioimisesta:

Kyl mä tykkään, et jostain tämmösistä uusista systeemeistä, nytkin tulee kauheesti taas SEPA-juttuja sun muita, niin ei ainakaan mulle asti oo tullu, et pankki olis kutsunut jonkinnäköiseen informaatiotilaisuuteen. Sehän se on kauheen usein, et vastauksen jopa pankkiasioista saa, et ”netistä se löytyy”. Se on kyl mun mielestä kaikist raivostuttavin, ”kyl sieltä löytyy”. Ja paljon tietoa löytyykin, mut aina se on sit, et täytyy niit osata lukea ja etsiä ja odottaa millon ne siel on. Kyl näist uusista asioista sais olla enempi (koulutustilaisuuksia), kyl mä tykkään, et yhteen aikaan oli enempi.

Viitekehyksessä todettiin, että asiakastyytyväisyyteen on aiheellista kiinnittää huomiota, mutta pelkkä asiakastyytyväisyyden vahvistaminen esimerkiksi laatua parantamalla ei kuitenkaan riitä arvokokemuksen muodostumiseen. Huomio tulisi kiinnittää laajemmin asiakkaan tarpeisiin ja halukkuuteen maksaa parantuneesta laadusta. (Ravald & Grönroos 1996, 20.) Grossin (1997, 6) mukaan asiakasyrityksen edustajat perustavat ostopäätöksensä enemmän taloudellisiin kuin tunnepohjaisiin syihin, ja siksi arvokäsitteen tulisi yritysmarkkinoilla olla ensisijainen ulottuvuus. Nordean avainasiakkaille tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta aineiston tukeneen Grossin (1997) näkemystä. Vaikka tunneperäiset tekijät ovat asioiden hoitamisen yhteydessä läsnä, pitivät avainasiakkaat rationaalisia, taloudellisiin etuihin liittyviä hyötyjä ensisijaisina.

4.3 Asiakkaan arvokokemuksen muodostuminen

Tutkimuksen ensimmäisen osaongelman käsittelyssä keskityttiin pohtimaan millaisista elementeistä asiakkaan kokema arvo muodostuu. Viitekehyksessä todettiin, ettei arvokäsite ole yksiselitteinen, ja että siinä voidaan huomioida useita ulottuvuuksia. Esimerkiksi Andersonin ym. (1993, 5) mukaan arvo muodostuu yritysmarkkinoilla asiakasyrityksen kokemien taloudellisten ja teknisten sekä palveluun ja suhteeseen liittyvien hyötyjen rahallisen arvon mukaan. Asiakas vertaa toisiinsa maksettua hintaa ja tuotetarjontaa huomioiden samalla saatavilla olevat kilpailijoiden tarjonnat ja hinnat. Empiirisen osan toteutuksessa kävi ilmi, ettei arvo todella ollut yksiselitteinen termi

haastatelluille avainasiakkaille. Valtaosa haastateltavista yhdisti käsitteen hinnoittelupolitiikkaan tai pelkästään ratkaisun rahalliseen arvoon ja esimerkiksi työn aiheen kuuluaan olettivat sen käsittelevän ilmiötä laskentatoimen näkökulmasta. Kilpailijoiden hintojen vertailu oli haastateltaville tuttua, mutta arvon käsitteleminen laajemmin suhteen ja palvelun perspektiivistä tuntui uudelta ajatukselta usealle haastateltavalle. Kuitenkin haastateltavien kommentteista heijastui hyvin erilaisia ulottuvuuksia, joiden perusteella he arvioivat suhdettaan Nordeaan.

Uлага ja Eggert (2006, 314) ovat nostaneet esiin neljä tekijää, jotka toistuvat usein arvokokemukseen liittyvissä määritelmissä. Ensinnäkin arvo voidaan määritellä hyötyjen ja uhrausten tasapainon avulla. Hyödyt ja uhraukset puolestaan muodostuvat useista elementeistä. Lisäksi arvo on subjektiivinen käsite ja asiakkaiden arvokokemukset ovat alttiita kilpailulle. Viitekehyksessä myös todettiin Ravaldin ja Grönroosin (1996, 23) näkemyksen mukaisesti, ettei asiakkaan kokemaa arvoa määriteltäessä voida nojautua vain ydintuotteeseen ja sitä tukeviin palveluihin, vaan huomioida tulisi myös suhteen ylläpidon vaikutus.

Seuraavaksi käsitellään Nordean avainasiakkaiden arvokokemusten muodostumista pääosin Ulagan ja Eggertin (2006) esittämistä arvon yhteneväisistä näkökulmista lähtien empiirisen aineiston avulla. Ravaldin ja Grönroosin (1996) näkemysten mukaisesti tuloksia analysoidaan hyöty- ja uhraustekijöiden näkökulmasta erikseen tuotteen ja palvelun muodostaman kokonaisratkaisun ja suhteen osalta. Lisäksi käsitellään avainasiakkaiden subjektiivisia arvokokemuksia ja pohditaan, kuinka arvo välittyy yksilö- ja yritystasojen välillä.

4.3.1 Hyödyt ja uhraukset arvon määrittäjinä

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin arvomääritelmien poikkeavan huomattavasti toisistaan. Tieteellisessä keskustelussa toistuva asiakkaan arvokokemuksen määritelmä, jonka mukaan hyötyjä ja uhrauksia käsitellään useiden ulottuvuuksien avulla, hyväksyttiin myös tämän tutkimuksen lähtökohdaksi (ks. esim. Lin ym. 2005; Ravald & Grönroos 1996).

Viitekehyksessä hyötyinä pidettiin tuote- ja palveluominaisuuksien ja teknisen tuen saatavuuden yhdistelmää tilanteessa, jossa tuotetta tai palvelua käytetään. Lisäksi hyödyiksi luokiteltiin esimerkiksi ostohinta ja muita laatua osoittavia tekijöitä. (Ravald & Grönroos 1996, 22.) Haastatellut avainasiakkaat pitivät merkittävänä ratkaisun ominaisuutena sitä, että se todella ratkaisee asiakkaalla olevan ongelman tai tarpeen. Ratkaisun hintaa oleellisempaan pidettiin sitä, että ratkaisu on juuri kyseisen avainasiakkaan kannalta paras mahdollinen, eli Nordean avainasiakastiimin asiakas- ja asiantuntemusta pidettiin arvossa. Avainasiakkaat mainitsivat myös ratkaisun joustavuuden ja nopean pal-

velun hyödyttävän töiden sujuvuutta ja vaikuttavan helpottavasti töiden suorittamiseen. Aineistosta voidaan päätellä, että ratkaisua koskevien hyötyjen nähtiin olevan tiukasti sidoksissa ratkaisun toteuttamisen yhteydessä tarvittaviin palveluun liittyviin seikkoihin. Koska palvelu puolestaan kulminoituu Nordean työntekijöihin ja yhteydenottoihin heidän kanssaan, on suhteen merkitys toiminnassa oleellista.

Asiakkaan uhrausten todettiin voivan olla joko rahallisia tai ei rahassa mitattavia kustannuksia, joita asiakas on investoinut myyjäyritykseen ylläpitääkseen liiketoimintaa ja suhdetta. Viitekehyksessä tuotteeseen tai palveluun liittyviä uhrauksia todettiin olevan vain yksi, hinta. (Lapierre 2000, 123.) Nordean avainasiakkaat eivät kuitenkaan kokeneet hintaa uhrauksena. Erot yritysten hinnoissa ovat finanssialalla pieniä, ja välillä myös niiden vertailu saattaa olla haasteellista, kun kyseessä on kokonaisvaltainen ratkaisu tai asiantuntijuuden hyödyntäminen. Nordealta edellytettiin automaattisesti kilpailukykyistä hintatasoa ja avainasiakkaan aseman huomioimista hinnoittelun yhteydessä.

Tiivistäen voidaan todeta, ettei kokonaisratkaisun ja suhteen arviointi hyötyjen ja uhrausten näkökulmasta ollut haastatelluille avainasiakkaille tuttua. Pyydettyä hyötyjen erittely onnistui, mutta uhrausten luettelu ei ollut yhtä yksinkertaista. Asiakkaat eivät ajatelleet joutuvansa uhrautumaan ylläpitääkseen suhdetta ja työtehtäviin suhtauduttiin hyvin rationaalisesti. Myös ongelmatilanteiden hoitamisen todettiin olevan osa työtehtäviä, eikä niiden eteen tarvittavia panostuksia koettu uhrautumisena.

4.3.2 *Tuotteeseen ja palveluun liittyvät hyöty- ja uhraustekijät*

Viitekehyksessä todettiin, että nykyisin asiakkaat toivovat usein myyjäyritykseltä kokonaisvaltaista ratkaisua yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan (Ulaga & Eggert 2003, 79). Myös Nordean avainasiakkailleen tarjoama ratkaisu on usein tuotteen ja palvelun yhdistelmä. Tämä on tyypillistä finanssialan ratkaisuille, jotka nykypäivänä perustuvat pitkälti järjestelmien muokkaukseen ja rahavirtojen sähköiseen liikkumiseen. Tällöin myös tarjoaman hyötyjä arvioidaan kokonaisvaltaisen ratkaisun näkökulmasta, ei erikseen tuotteen tai palvelun kannalta.

Viitekehyksessä tuotteeseen liittyviä arvon muodostumista edistäviä hyötyjä todettiin olevan vaihtoehtoiset ratkaisut, tuotteen laatu sekä tuotteen muokattavuus. Vaihtoehtoisilla ratkaisuilla ja tuotteen muokattavuudella viitattiin räätälöintiin, vaihtoehtoisten tarjoamien määrään ja laatuun sekä yrityksen kiinnostukseen ratkaista asiakkaan kanssa tämän ainutlaatuisia ongelmia. (Lapierre 2000, 137.) Haastateltavat avainasiakkaat kokivat Nordean avainasiakastiimin olevan aidosti kiinnostunut ratkaisemaan yhdessä asiakkaiden tarpeita. Koska nimetty yhteyshenkilö ja tiimi tuntevat asiakkaan, tulevat spesifit tarpeet huomioitua ehdotuksissa. Valmius räätälöidä ratkaisuja koettiin merkittä-

väksi, ja haastatellut totesivat saavansa yleensä useita vaihtoehtoisia ehdotuksia ongelmiensa ratkaisemiseksi:

Kyllähän niinku tommosessa todellisessa tilanteessa aina useampi vaihtoehto tuodaan esille, ja sit valitaan yhdessä sopivin, mitä esitellään meidän hallitukselle. Se on semmonen, missä on jo käyty läpi monia vaihtoehtoja.

Viitekehityksessä mainittiin, että tuotteen laadussa on keskeistä huomioida tuotteiden kestävyys, luotettavuus, toimivuus sekä jatkuvan tuotekehityksen tärkeys (Lapierre 2000, 137). Nordean avainasiakasyrityksissä tuotteen laatuun liittyvät seikat eivät nousseet kovinkaan vahvasti esiin. Syynä tähän voidaan pitää sitä, että Nordealta tuleva ratkaisu on vain harvoin konkreettinen tuote, joten tarkastelu ulotetaan laajemmin tarjotun kokonaisratkaisun tasolle, jolloin laatua arvioidaan myös palvelun ja suhteen näkökulmista. Tuotekehityksen ja muutoksissa mukana pysymisen suhteen edellytykset olivat kuitenkin korkealla, ja Nordean odotettiin huomioivan avainasiakkaansa niiden suhteen erityisen tarkasti:

Mä luotan siihen, että he kattelee meille sen parhaan vaihtoehdon. Jos tulee jotain uutta, tai mikä on muuttumassa, että sitten otettais yhteyttä. Että hyvälle asiakkaalle tarjotaan aina parasta, ensimmäisenä.

Palveluun liitettäviä hyötyjä olivat reagointikyky, joustavuus, luotettavuus sekä tekninen kompetenssi (Lapierre 2000, 137–138). Haastatellut avainasiakkaat kokivat saavansa ongelmiinsa nopeasti asiakaslähtöisiä ratkaisuehdotuksia. Reagointikykyyn viitattiin useassa eri yhteydessä, ja asioiden hoitumisen nopeutta pidettiin merkittävänä etuna. Avainasiakkaat kokivat, että heitä kohdellaan yksilöinä ja että pikaistenkin kontaktointien yhteydessä asioihin paneudutaan Nordeassa täysipainoisesti:

Kyl mä olettaisin, et me ollaan tärkeä asiakas heille, ja ainakin sen on huomannu palvelussa, et ei olla missään häntäpäässä odottamassa. Et kyl tosi äkkiä on aina kaikki asiat toiminu.

Asiakkaat totesivat saavansa nimetyltä yhteyshenkilöltä neuvoja ja apua joustavasti silloin, kun tarve esiintyy ja luotettavuutta pidettiin suhteen olemassaolon edellytyksenä. Teknistä kompetenssia, jonka tarkastelussa huomioidaan yrityksen luovuus ja asiakkaan toimialan erityistuntemus (Lapierre 2000, 137–138) ei painotettu, ja asiakkaan toimialan syvällisen tuntemuksen sijaan oleellisena pidettiin finanssialan asiantuntijuutta ja siihen vaikuttavien yleisten talousmaailman asioiden tuntemusta.

Arvoon liittyvistä uhraustekijöistä ainoastaan hinnan todettiin liittyvän tuotteeseen tai palveluun. *Hinnalla* tarkoitetaan luonnollisesti asiakkaan tuotteista tai palveluista maksamaa konkreettista hintaa. Lisäksi myyjäyrytyksen hintoja verrataan kilpailijoiden hintoihin, ja niiden täytyy olla oikeutettuja. (Lapierre 2000, 138.) Vaikka hinnalla todettiin olevan merkitystä vaihtoehtoja punnittaessa, eivät Nordean avainasiakkaat kokee neet sitä ratkaisevaksi tekijäksi. Halvimman hinnan sijaan ensisijaista on kokonaisratkaisun laatu ja sopivuus asiakkaalle. Aktiivinen kilpailuttaminen, johon palataan seuraavassa luvussa, ei ollut tyypillistä avainasiakasyrityksille, mutta hintojen edellytettiin kuitenkin olevan oikeutettuja.

Yhteenvedon voidaan sanoa, Nordeassa tuotetta ja palvelua tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ratkaisun näkökulmasta. Tarjotun kokonaisratkaisun räätälöintivalmiutta arvostettiin, ja avainasiakkaat olettivat erityisen asemansa oikeuttavan aina parhaan mahdollisen ratkaisun etsimiseen. Koska nimetty yhteyshenkilö ja tiimi tuntevat asiakkaan, tulevat spesifit tarpeet huomioitua ehdotuksissa. Asiakkaan oman toimialan erityistuntemuksen sijaan avainasiakkaat odottavat yhteyshenkilöiltään finanssialan asiantuntijuutta päätöksenteon tueksi.

4.3.3 *Suhteeseen liittyvät hyöty- ja uhraustekijät*

Läheisissä, esimerkiksi juuri avainasiakassuhteissa, asiakas kiinnittää laajemmin huomiota suhteeseen kokonaisuutena erillisen tuote- tai palvelutarjonnan arvioinnin sijaan (Ravald & Grönroos 1996, 23). Suhteen merkitys on Nordean asiakkuuksien hoidossa erityisen tärkeä, sillä konkreettisen tuotteen tai palvelun sijaan Nordea tarjoaa avainasiakkailleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Luonnollisesti ratkaisu voi olla myös konkreettinen, kuten esimerkiksi tiliote, mutta yleensä konkreettinenkin tuote on vain väline asiakkaan laajemman ongelman ratkaisuun. Toisaalta tilanne voi olla myös päinvastainen, jos kokonaisratkaisun toteuttaminen edellyttää jonkin tuotteen käyttöönottoa. Koska Nordea kuitenkin ensisijaisesti tarjoaa asiantuntijapalveluja ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkailleen, perustuu asiakkuus pitkälti suhteen olemassaolon ja sen hoitamisen ympärille.

Yrityksen ydin, eli se mitä se tuottaa, on luonnollisesti tärkeää asiakkaalle, mutta se ei välttämättä ole ratkaiseva tekijä ostopäätöksen teossa. Tärkeintä ei ole se, mitä myyjäyrytyys tuottaa, vaan millaista suhdetta yritys on kykenevä ylläpitämään. Kuten teoriassa todettiin, pelkästään suhteen olemassaolo eli molempien osapuolten sitoutuminen suhteeseen voi olla merkittävin tekijä, joka myös saa osapuolet neuvottelemaan, jotta sopimukseen päädyttäisiin. (Ravald & Grönroos 1996, 23.) Myös Nordean ja sen avainasiakasyritysten suhteille tyypillistä oli ratkaisujen pohtiminen yhdessä. Suhteille oli ominaista yhteistyöhön ja neuvotteluihin pohjautuva toimintatapa. Avainasiakkaat eivät

juurikaan nostaneet esiin yksittäisiin episodeihin liittyviä asioita, vaan keskittyivät enimmäkseen suhteen laajempaan tarkasteluun. Myös tämä piirre tuki teoriaa, jossa todettiin, että pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin pyrittäessä yksittäisen episodin arvontarkastelusta tulisi siirtyä laajemmin suhteen arvontarkasteluun ja pyrkiä sen avulla täyttämään asiakkaiden odotukset (Ravald & Grönroos 1996, 24–25).

Morganin ja Huntin (1994, 20) mukaan menestyksellisen, suhdemarkkinointiin pohjautuvan asiakassuhteen luominen edellyttää osapuolten välistä luottamusta ja sitoutumista. Luottamus ja sitoutuminen johtavat yritystenväliseen yhteistyön koordinointiin, mikä on avaintekijä suhteen onnistumisen kannalta. (Morgan & Hunt 1994, 20–22.) Yritystenvälisillä markkinoilla luottamuksella todettiin olevan kaksi eri ulottuvuutta. Asiakas valitsee sellaisen palveluntarjoajan, jonka voi kuvitella toimivan yleisellä tasolla luotettavasti sekä lisäksi osoittavan kiinnostusta myös asiakkaan hyvinvointia kohtaan. (Ulaga & Eggert 2006, 315.) Nordean avainasiakasyrityksissä yleinen luottamus Nordeaa kohtaan koettiin vahvaksi. Haastateltavien valinnassa huomioitu asiakassuhteen kesto heijastui luottamukseen ja sitoutumiseen, sillä haastateltavat kokivat yhteisen historian ja pitkät perinteet merkittäviksi suhteen osatekijöiksi. Luottamusta myös pidettiin yhteistyön ja suhteen olemassaolon perusedellytyksinä, kuten seuraavasta kommentista on todettavissa:

Ei kai me oltais näin pitkään tehty yhteistyötä, jos ei me koettais, että (Nordea) on luotettava. Onhan tässä näitä myllerryksiä itse kullakin pankilla ollut viime aikoina ja muuta, mutta kyllä me edelleen ehdottomasti luotetaan.

Myös luottamuksen toinen ulottuvuus, myyjäyrityksen kiinnostus tuottaa asiakkaalle etuja ja taata asiakkaan hyvinvoinnin saavuttaminen, kuvastui haastateltavien vastauksissa selvästi. Kuten viitekehyksessä todettiin, osapuolten välinen luottamus voi välittyä yritystenväliseen suhteeseen kokonaisuutena. Sullivanin ja Pettersonin (1982) mukaan niin kauan kuin osapuolten välillä on luottamusta, on myös mahdollista ratkaista eteen tulevat vaikeudet (Sullivan & Petterson 1982, Ulagan ja Eggertin 2006, 315 mukaan). Erään haastateltavan toteamuksesta heijastuu hyvin sekä pitkän yhteistyön mukanaan tuoma luottamus että usko molemminpuoliseen haluun ratkaista ongelmia yhdessä:

Ehkä ne (pitkät suhteet) tekee siitä vähän erilaisen, kuin ihan joku (uusi yritys), joka tulee (markkinoille). Vaikka ois sama liikevaihto ja sama henkilökuntamäärä, niin jos ei sul ole tämmöstä vuosien kokemusta, ja ku meillä on menny hyvin ja välillä huonosti ja yhdessä ollaan selvitty, niin siitä tulee vähän sellanen meidän yhteinen juttu, et asiat menis hyvin.

Luottamus Nordean haluun pyrkiä asiakkaan etujen saavuttamiseen heijastui myös sitoutumiseen ja kilpailuttamisen tarpeeseen. Sitoutumisen todettiin kirjallisuudessa perustuvan siihen, että suhteeseen panostaminen ja sen ylläpito kannattavat. Sitoutuneet osapuolet eivät vaihda helposti palveluntarjoajaa, vaikka kilpailijan tarjonta saattaisi jopa ylittää alkuperäisen kumppanin tarjoaman arvon. Tiivis sitoutuminen helpottaa suhteen vakauttamista, koska molemmilla osapuolilla on halu ylläpitää suhdetta. (Uлага & Eggert 2006, 315–316.) Haastateltavien vastauksista nousi esiin vahva sitoutuminen Nordeaan ja ehkä ilmeisin osoitus tästä oli viitekehyksen teorioiden mukaisesti suhtautuminen kilpailijoiden tarjontaan. Avainasiakasyrityksissä ei nähty tarpeelliseksi tutustua aktiivisesti kilpailijoiden tarjontaan tai kilpailuttaa Nordean ratkaisuja esimerkiksi tarjouskilpailuin. Yksi haastateltavista totesi myös, että erot eri pankkien tarjonnassa ovat niin pieniä, ettei esimerkiksi yksinomaan hieman halvemman hinnan takia kannata luopua suhteesta. Pienet erot yritysten välillä johtavat siihen, ettei suhdetta kilpailuteta vain hinnan vaan laajemmin suhteen kokonaisuhyötyjen näkökulmasta. Eräs haastateltava tiivistä asian seuraavasti:

Ne on ollut näitä muna vastaan muna juttuja. Ei kannata siirtää Nordeasta esimerkiksi Sampoon, jos me ei saada mitään ekstrahyvää. Et ei vaan vaihtamisen kannalta sitä kannata tehdä, eikä hylätä sitä hyvää, mitä meillä on.

Ulagan ja Eggertin (2006, 331) mukaan tilanteissa, joissa asiakas ei aktiivisesti ole vaihtamassa palveluntarjoajaa, tulisi myyjäyrityksen panostaa asiakkaan kokemaan arvoon yhteistyön kasvattamiseksi ja turvaamiseksi. Haastateltavat eivät pitäneet yhteyttä Nordeaan ainoana mahdollisena hyväksyttävänä vaihtoehtona, vaikka tällä hetkellä ratkaisuun ja olemassa olevaan asiakassuhteeseen oltiin tyytyväisiä. Pääasiallinen asiakkuus Nordeassa ja sitoutuneisuus asiakkuuteen ei tarkoita sitä, etteivät yritykset olisi tietoisia muiden pankkien tarjonnasta. Asiakkaat osoittivat olevansa aktiivisia toimijoita suhteessa, vaikka Nordean tarjoamaa ratkaisua ei aineiston mukaan säännöllisesti kilpailutetakaan. Esimerkiksi perheyrityksessä omistajajohto ja säätiössä hallitus hyödynivät oma tietoaan ja osaamistaan muun muassa marginaaleista sovittaessa, jolloin tarjoaman markkina-arvo tulee testattua ilman perinpohjaista virallista kilpailuttamistakin. Vastauksista kävi myös ilmi, että tarjoamaa oli aiemmin peilattu kilpailijoiden ratkaisuun, mutta Nordea oli todettu joko paremmaksi tai yhtä hyväksi, jolloin vaihtamista ei pidetty tarpeellisena.

Sitoutuneisuus edellyttää haastateltavien mukaan Nordealta sitä, että he tarjoavat aina parhaalle asiakkaalleen parhaan mahdollisen ratkaisun. Jos asiakas kokee, ettei tarjoama pärjää kilpailijoiden vastaavalle, otetaan asia suoraa neuvottelun kohteeksi. Haastateltavien kommentit kuvastavat hyvin asiakassuhteen herkkyyttä:

Kyl sen äkkiä huomaa jossain, jos se (suhde) ei pelittäis, niinku nytten. Kyllän siit tulee äkkiä semmonen, et rupee pitämään silmiä auki ehkä eri tavalla.

Kyllähän yrityksen täytyy aktiivinen olla, et ei voi ajatella vaan, et kyllä ne meidän parasta ajattelee. Täytyy olla vähän silleen, antaa vastapuolen ymmärtää, että mekin ollaan tässä hereillä ja tietoisia niistä ja näistä asioista ja pyydetään tarjouksia.

Asiakassuhteeseen liittyviksi arvotekijöiksi määriteltiin viitekehyksessä imago, luottamus sekä solidaarisuus (Lapierre 2000, 138). Haastatellut avainasiakkaat eivät pitäneet imagoa kovinkaan oleellisena arvotekijänä. Vaikka Nordealla mainittiin olevan yritysmaailmassa hyvä imago, todettiin asiakkuuden perustuvan vahvemmin pitkään yhteiseen historiaan ja henkilökohtaisiin suhteisiin, kuin imagoon. Haastateltavat totesivat, ettei yleisen nykypäivän yritysmarkkinoiden epävarmuuden takia asiakkuutta haluta rakentaa imagollisten tekijöiden varaan. Imagon arviointi koettiin myös haasteelliseksi, eikä sitä pidetty suhteen kannalta ratkaisevana tekijänä.

Solidaarisuuden todettiin sisältävän yrityksen asiakkaalle ongelmatilanteissa antaman avun sekä auttamisen myös silloin, kun yritys itse ei välttämättä hyödy tilanteen ratkaisemisesta (Lapierre 2000, 138). Nordean avainasiakkaat eivät juurikaan kokeneet joutuneensa pyytämään Nordealta sellaisia ratkaisuja, jotka olisivat aiheuttaneet normaalista poikkeavia ponnisteluja tai erityisratkaisuja avainasiakastiimiltä. Toisaalta seuraava kommentti kuvastaa hyvin sekä menneiden aikojen haasteellisia tilanteita että niiden pohjalta muodostettua käsitystä mahdollisesta toimintatavasta vaikeidenkin aikojen keskellä:

On täs lama-aikojakin eletty, jolloin ajat oli tosi huonot liike-elämässä. Mun mielestä meitä kohdeltiin sillonkin (hyvin), yritettiin tehdä kaikki... Jos joku (meidän) liiketoiminta romahtais esimerkiksi ihan totaalisesti ja loppuisi, ja meidän talous romahtaisi ja me oltais vaikeuksissa, niin kyl mä uskon, et he yrittäis takuulla varmaankin jotain keksiä, vaikka heillä ois itsellään vaikeeta.

Ajalla, vaivannäöllä ja energialla todettiin viitekehyksessä tarkoitettavan esimerkiksi myyjäyritysten henkilökunnan kanssa järjestettävien tapaamisten määrää, sopimusten aikaansaamiseksi tarvittavien ponnistelujen vaatimaa vaivaa, sekä aikaa ja energiaa, joita tarvitaan henkilökunnan kouluttamiseen sekä toimivan liikesuhteen kehittämiseen (Lapierre 2000, 138). Mielenkiintoista haastateltavien vastauksissa oli se, ettei yksikään

kokenut suhteesta olevan minkäänlaista haittaa. Päinvastoin avainasiakkaat kokivat suhteen olemassaolon myötä säästävänä Lapierrin (2000) esittämiä suhteen uhrauksia. Merkittävimpänä hyötynä avainasiakkaat pitivät poikkeuksetta Nordean nimettyjä yhteyshenkilöitä. Haastateltavat kertoivat kasvokkaisia tapaamisia järjestettävän yhdessä Nordean tiimiläisten kanssa muutaman kerran vuodessa. Tapaamisten merkitys sekä asioiden että suhteen hoitamisen kannalta tuntui olevan tärkeä. Haastatellut kokivat konkreettisesti hyötывänsä esimerkiksi mahdollisuudesta soittaa yleisen palvelunumeron sijaan suoraan yhteyshenkilölle, joka tuntee yrityksen ja sen tarpeet. Nimetyn yhteyshenkilön todettiin myös nopeuttavan asioiden hoitoa ja säästävän vaivannäköä:

Se on niin helppo. Jos tulee joku ongelma, mä voin soittaa tai lähettää sähköpostia, ja mä saan vastauksen suurin piirtein välittömästi.

Se ois kauheeta, jos joutuis soittamaan moneen paikkaan, ja sä selittäisit sitä asiaa uudestaan ja uudestaan. Se veis aikaa ja turhauttais.

Viimeisellä uhraukseksi mainitulla tekijällä, konfliktilla, tarkoitettiin yritysten välille kehittyviä liiketoimiin liittyviä riitatilanteita sekä tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä erimielisyyksiä (Lapierre 2000, 138). Haastateltavat eivät kokeneet joutuneensa konflikti-tilanteisiin Nordean avainasiakastiimin kanssa. Toiminnassa korostui neuvottelun kulttuuri, tavoitteiden yhteneväisyys ja se, kuinka molemmat hyötывät hyvistä ratkaisuista.

Tiivistäen voidaan todeta, että koska asioiden hoitaminen pankin kanssa edellyttää tiivistä kommunikointia, kulminoituvat avainasiakkuuden hyödyt suhteeseen, joka avainasiakkailla on Nordean tiimin kanssa. Haastatellut avainasiakkaat kokivat yritysten välillä olevan suhteen merkittävimmäksi avainasiakkuuden hyödyksi. Henkilökohtaisen yhteyshenkilön olemassaolo säästää avainasiakkaan aikaa ja energiaa ja lisää suhteen hoitamiseen liittyvää helppouden tunnetta. Seuraava haastateltavan kommentti tiivistää osuvasti avainasiakkaiden näkemykset ratkaisun ja suhteen yhteydestä ja niiden keskinäisestä suhteesta:

Suhde tekee siitä (ratkaisusta) helpommin hoidettavan. Kyllä tavallaan se paketti, ratkaisu ja tuote on se ykkönen. Sen hoitaminen ja ylläpitäminen ja siihen muutosten hakeminen on helpompaa, kun on niin hyvä tää tiimi siellä.

Kirjallisuudessa esitetyt luottamuksen kaksi ulottuvuutta saavat tukea tutkimuksen empiirisestä aineistosta. Asiakkaat luottavat Nordeaan yrityksenä yleisellä tasolla, ja he myös olettavat Nordean toimivan heidän etunsa mukaisesti. Avainasiakkaat ovat myös

sitoutuneita Nordeaan, ja asiakkuus on muodostunut pitkän historian ja yhteistyön perustalle. Avainasiakassuhde ja asiakkaan tietoisuus asemastaan tuo mukanaan sen, etteivät asiakkaat koe tarpeelliseksi päivittää tilannetta jatkuvasti, vaan luottamuksen ilmapiiri hoitaa osan suhteen ylläpidosta. Kilpailuttamisen tarve ei ole akuutti, joskin tilannetta muuten pidetään silmällä. Tästä huolimatta suhdetta ei pidetä itsestäänselvästi ainoana mahdollisena vaihtoehtona. Asiakkaat kokevat tehtäväkseen olla ajan hermolla Nordean tarjonnan suhteen ja vaativat tarvittaessa neuvottelua esimerkiksi sopimusehdoista tai marginaaleista. Sitoutuneisuus sekä ihmisiin että Nordeaan yrityksenä on vahva, mutta b-to-b-suhteille tyypillisesti asiakassuhteen olemassaolo edellyttää tarjoaman kilpailukykyisyyttä. Lisäksi sitoutuneisuutta pidetään tärkeänä osana suhdetta, ja sen uskotaan merkitsevän myös Nordealle paljon.

4.3.4 Arvokokemuksen yksilö- ja yritystaso

Yritysmarkkinoilla asiakassuhde muodostetaan organisaatioiden välille, mutta käytännössä niiden toimintaa johtavat yksilöt yritysten sisällä (Ulaga & Eggert 2005, 80). Viitekehysessä todettiin arvon olevan subjektiivisesti koettu kokonaisuus (Kortge & Okonkwo 1993, Eggertin ja Ulagan 2002, 110 mukaan), ja siksi asiakasyrityksen prosessissa mukana olevilla työntekijöillä voi olla erilaisia käsityksiä myyjäyrityksen arvotarjonnasta (Perkins 1993, Ulagan & Chacourin 2001, 529 mukaan). Niissä Nordean avainasiakasyrityksissä, joista haastateltiin tätä tutkimusta varten sekä operatiivisen että johtotason henkilöitä, arvokokemukset olivat huomattavan yhteneväisiä. Näkemykset arvosta ja sen ilmentymisestä kulminoituivat tiiviisti nimetyn yhteyshenkilön tai tiimin olemassaolon ympärille, ja sama tendenssi oli havaittavissa kaikissa haastatteluissa. Avainasiakastiimin vaikutusta arvokokemuksen muodostumiseen käsitellään tarkemmin omassa alaluvussa (4.5.2), joten tässä yhteydessä tiimeihin paneudutaan vain niiltä osin, kun ne liittyvät arvokokemuksen ilmenemiseen yksilö- ja yritystasolla.

Yritystä edustavan työntekijän voidaan olettaa haluavan tehdä yrityksen kannalta parhaita ratkaisuja, mutta samalla hän huomioi myös omat henkilökohtaiset etunsa. Teoreettisessa viitekehysessä todettiin yksilötason hyötyjen voivan olla rationaalisia tai tunneperusteisia. (Ojasalo 2001, 206–207.) Tutkimusta varten haastateltujen avainasiakkaiden luettelemat hyödyt olivat ensisijaisesti rationaalisia, oli kyse sitten yksilö- tai yritystason hyödyistä. Yksilötason rationaalisista hyödyistä nousi esiin erityisesti teoriassa mainittuja (Ojasalo 2001, 206–207) työn helppoutta edistäviä tekijöitä, kuten yhteyshenkilön työntekoon tuoma varmuus ja mahdollisuus suunnitella omia työtehtäviä. Koska yhteyshenkilö tuntee asiakkaan sekä työtehtävien että henkilöiden osalta, ei asioita tarvitse selittää aina alusta alkaen uudestaan. Yhteyshenkilö osaa suosittaa heti oikeanlaisia vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi. Haastatellut kokivat, että otettuaan

yhteyttä Nordeaan, he pystyivät luottamaan siihen, että asia on hoidossa ja jatkamaan muiden töiden tekemistä. Luottamus suhteeseen oli vahva ja sen koettiin vähentävän omia työpaineita:

Kun on tämmönen tuttu asia, niin silloin, kun tekee sitä omaa työtä, pystyy esimerkiksi omii aikataului tekemään. Sillai voi olla varma, kun tietää, miten se vastapuoli toimii. Kun meilläkin on omat aikataulut ja rutiinit ja systeemit, kaikki tulokset pitää saada valmiiksi. Kyllä se siihen vaikuttaa, et ei oo semmosta oloa, et mitenköhän se onnistuu. Kyl se omia työpaineita vähentää.

Haastateltavat mainitsivat hyvin vähän tunneperusteisia hyötyjä, jotka liittyvät usein henkilökohtaisiin suhteisiin, ystäväyteen, välittämisen tunteeseen ja egon vahvistamiseen (Ojasalo 2001, 207). Syynä voi olla se, ettei tunneperusteisista tekijöistä puhumista koettu haastattelutilanteessa helpoksi tai luontevaksi. Huomionarvoista on pohtia, olisivatko esimerkiksi kirjallisesti pyydetyt vastaukset tuoneet näitä hyötyjä runsaammin esiin. On myös mahdollista, että haastateltavat pyrkivät tietoisesti antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, jollaisiksi tunneperusteisia hyötyjä ei välttämättä koettu. Esiin nousseet tunneperusteiset hyödyt liittyivät rationaalisten hyötyjen tavoin yhteyshenkilöiden kanssa muodostettuun henkilökohtaiseen suhteeseen. Haastateltavat olivat tyytyväisiä heidän kanssaan asioiviin henkilöihin eivätkä pitäneet suhdetta itsestäänselvyytenä. Inhimillisten henkilökemioiden ja niiden yhteensopimisen katsottiin myös vaikuttavan suhteen toimimiseen.

Kuten aiemmin todettiin, organisaatiotason tavoitteet ovat rationaalisia, ja hyvinvoinnin lisääntymisestä muodostuvat hyödyt ulottuvat yksilötasoa laajemmin koko avainasiakasyritykseen ja sen liiketoimintaan (Ojasalo 2001, 207). Haastateltavien kommentit tukivat teoriaa siitä, että rationaaliset yksilötason hyödyt ovat usein myös yritystason hyötyjä. Kun työntekijä saa tiedon siitä, että asia on Nordeassa hoidossa, voi hän viestiä tästä myös muille yrityksessä, jolloin töiden koordinointi paranee ja asiat tulevat oikeaan aikaan hoidetuiksi. Henkilökohtaista työtä helpottavien seikkojen, kuten Nordean hyvän asiakastuntemuksen, nähtiin myös välittyvän yrityksen hyödyiksi. Selvitystyön vähentyessä säästyy työntekijän aikaa ja resursseja yrityksen muuhun käyttöön:

Jos mun työpanos ehdetaan täysin taloushallinnon tehtäviin ja erilaisten selvitysten tekemisiin, niin kylhän se vääjäämättä muualta pois on. Kaikki mikä helpottaa sitä, että mä pystyn tekemään tehokkaammin hommia, on myöskin työnantajan etu.

Vaikka teoriassa todettiin, että asiakasyrityksen ostoprosessissa mukana olevilla työntekijöillä voi olla erilaisia käsityksiä myyjäyrityksen arvotarjonnasta (Perkins 1993, Ulagan & Chacourin 2001, 529 mukaan), ei empiirinen aineisto tukenut tätä kovinkaan vahvasti. Haastateltavat eivät myöskään kokeneet omissa ja yrityksen hyödyissä olevan ristiriitoja. Omien hyötyjen oikeutus tuntui tulevan siitä, että avainasiakkaat tiesivät yrityksen hyötyvän samanaikaisesti. Haastateltavien lojaaliutta ja sitoutumista työpaikkaansa kuvastaa hyvin se, että töissä ollessaan yrityksen edun asettaminen ensisijaiseksi oli haastateltaville luontevaa. Omien uhrauksien tai vaikeina pidettävien asioiden todettiin olevan osa työtä:

Kun mä olen töissä, mä vaan ajattelen mikä yhtiölle on se paras ratkaisu, ja mä lähden vaan siitä näkökannasta. Jos se nyt vaatii multa jotain työtä tai vaivaa, sit mä teen sen. En mä sit ajattele niin, että onpas ikävä juttu, se on vaan osa sitä työtä. Sitä vaan täytyy lähteä siitä, yhtiön etu on mun etu, tässä yhteydessä.

Viitekehyksessä todettiin, että menestyksenkäs avainasiakassuhteiden hoito edellyttää sekä yksilö- että yritystason osaamista ja hyötyjen tuottamista asiakkaille molemmilla tasoilla (Ojasalo 2001, 205). Tiivistäen voidaan teoriaan viitaten todeta, että Nordean avainasiakkaiden arvokokemus muodostui vahvasti asiakasyritystä edustavan työntekijän suhteesta myyjäyritykseen. Erityisen tärkeänä pidettiin henkilökohtaista suhdetta yhteyshenkilöön, ja sen suora vaikutus työtehtävien toteutuksen helppouteen nousi vahvasti esiin. Yhteydenoton Nordean avainasiakastiimiin koettiin lähes aina ratkaisevan ongelmallisen tilanteen, ja tiimin todettiin lisäksi helpottavan, nopeuttavan ja yksinkertaistavan asiointia. Lisäksi voidaan todeta haastateltavien kokeneen kokonaisarvon heijastuvan myös yritystason rationaalisiksi hyödyiksi. Yritystason hyötyjä pidettiin ensisijaisina, ja yksilötason etujen katsottiin saavan oikeutuksensa lähinnä silloin, jos edut välittyivät myös laajemmin organisaatioon.

4.4 Arvo avainasiakassuhdekontekstissa

Tutkimuksen toinen osakysymys liittyi siihen, kuinka avainasiakassuhdekonteksti vaikuttaa asiakkaan arvokokemukseen. Viitekehyksessä todettiin avainasiakkaiden olevan erityisiä, koska yritys uskoo pystyvänsä niiden avulla kasvattamaan taloudellista tehokkuuttaan (Pardo 1999, 280–281). Kaikkia yrityksen asiakkaita ei voida kutsua avainasiakkaiksi (Cheverton 2004, 231; Millman & Wilson 1995, 12; Gosselin & Bauwen 2006, 383), vaan avainasiakkaan statuksen saanti edellyttää, että asiakkuus on myyjäyritykselle jollain tavalla erityisen tärkeä. Yritysmarkkinoiden suhteissa myyjäyritys pyrkii

avainasiakastoimintojen avulla tuottamaan lisäarvoa tärkeimmille asiakkailleen ja näin varmistamaan vaihdannan ja suhteen jatkuvuuden (ks. esim. Pardo ym. 2006, 1360; Guenzi ym. 2003, 122). Avainasiakassuhteen voidaan kuitenkin katsoa olevan molemminpuolinen vuorovaikutussuhde, johon sekä myyjä että asiakas osallistuvat (Pardo ym. 2006, 1360–1363).

Seuraavaksi paneudutaan Nordean ja sen avainasiakkaiden välisen vuorovaikutussuhteen tarkasteluun. Vuorovaikutteisuutta lähestytään sekä haastateltavien avainasiakastoimintoja kohtaan osoittamien suhtautumistapojen avulla (Pardo 1997) että Millmanin ja Wilsonin (1995) esittämien suhteen kehitysvaiheiden näkökulmasta. Toisessa alaluvussa tarkastellaan millaisia erityispiirteitä arvonluontiin avainasiakassuhdekontekstissa liittyy.

4.4.1 Avainasiakassuhteen vuorovaikutteisuus

Teoreettisessa viitekehysessä todettiin, että vaikka avainasiakkuuksista puhuttaessa yleensä painotetaan myyjäyrityksen näkökulmaa avainasiakkaiden valinnassa, on myös asiakas suhteessa aktiivinen toimija. Asiakkaiden halu muodostaa läheisiä suhteita ja supistaa palveluntarjoajien määrä vain muutamiiin on ollut vahva trendi yritysmarkkinoilla, ja se omalta osaltaan tukee yrityksen avainasiakasajattelua. (Ulaga & Eggert 2006, 312.) Osa haastatelluista avainasiakkaista totesi keskittäneensä viime aikoina toimintojaan entistä vahvemmin Nordeaan. Asiakkaat kertoivat esimerkiksi vertailleensa tiettyjä palveluja ja todenneensa Nordean tarjoaman kilpailukykyisemmäksi. Toisaalta haastateltavat totesivat, ettei suuryritys välttämättä voi olla täysin yhden pankin asiakas, sillä asiakkaan omilla asiakkailla pääpankki saattaa olla muu, kuin Nordea. Kaikki haastateltavat pitivät Nordeaa kuitenkin pääpankkina, jonka avulla valtaosa toiminnoista toteutetaan, vaikka yrityksellä saattaakin olla esimerkiksi tili myös jossain toisessa pankissa.

Ulaga ja Eggert (2006, 312) ovat todenneet, että asiakkaiden aktiivisuus edellyttää yrityksiä panostamaan asiakkaan kokemaan arvoon. Arvokokemuksen tulee ulottua tuotetta laajemmalle, jotta asiakas valitsisi yrityksen kumppanikseen. (Ulaga & Eggert 2006, 312.) Seuraava kommentti kuvastaa hyvin sekä avainasiakasyrityksen asemaa useamman pankin asiakkaana että sitä, kuinka kilpailuttamistilanteessa ratkaisun lisäksi punnittavana ovat myös muut suhteen kannalta tärkeät seikat:

Oikeestaan he (Nordea) on mejän pääpankki. Meil on tili yhdes toises pankissa, jost meil oli ennen iso lainakin, mut ihan selvästi Nordea on ykkönen. He (toinen pankki) jäi kaikis ratkasuis, henkilökohtainen pal-

velu, ihmiset ei ollu niin asiantuntevia ja ihan raha ratkaisi myös. Ei ollu tarjous yhtä hyvä, Nordea pesi mennen tullen.

Kuten aiemmin todettiin, avainasiakassuhteissa asiakkaalle muodostuva arvo ei voi perustua vain myyjäyrityksen pyyteettömään toimintaan, vaan myös myyjän tulee hyötyä suhteesta (Pardo ym. 2006, 1362). Strategisten asiakkuuksien johtamisen tulee tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle, ja hyötyjen realisoituminen edellyttää molempien osapuolten sitoutumista suhteeseen (Storbacka ym. 2000, 22, 120). Nordean avainasiakkaat tuntuivat sisäistäneen molemminpuolisen hyötynäkökulman sekä sen edellytykset hyvin. Viitekehyksessä mainitut vuorovaikutteisuuden perusteet, molemminpuolinen riippuvuus, kriittisen tiedon vaihto, osapuolten välinen luottamuksellisuus sekä suhteen tiiviys (Slater & Olson 2000, 815) nähtiin merkittävinä suhteen elementteinä. Esimerkiksi luottamuksen nähtiin rakentuvan vain, jos molemmat osapuolet osoittavat olevansa sen arvoisia, ja toiminnan kehittämiseen liittyvien keskustelujen luottamuksellisuutta pidettiin itsestäänselvyytenä. Samoin Nordean tarve selvittää toimenpiteiden riskit ymmärrettiin, vaikka selvittelyn todettiin välillä hidastavan avainasiakasyrityksen omia suunnitelmia. Vaikka haastateltavat siis olivat tietoisia erityislaatuudesta asemastaan Nordean avainasiakkaina, ei aseman oletettu tarkoittavan sitä, että Nordea unohtaisi omien etujensa varmistamisen.

Viitekehyksessä mainittiin, että avainasiakkaan ymmärtämys ja suhtautumistapa myyjäyrityksen avainasiakastoimintoja kohtaan voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka yritys onnistuu toimintojen avulla luomaan asiakkaalle lisäarvoa. Pardo (1997) luokitteli avainasiakasyritykset pettyneisiin, kiinnostuneisiin ja innostuneisiin avainasiakkaisiin sen perusteella, millaisia käsityksiä asiakkailla on avainasiakastoiminnoista ja niistä saatavasta lisäarvosta. Kaikkien tutkimuksen kohteena olleiden Nordean avainasiakasyritysten voidaan todeta kuuluvan kolmanteen innostuneiden avainasiakkaiden ryhmään. Pardon (1997) teorian mukaisesti avainasiakastoimintojen katsottiin tuovan todellista parannusta myyjä-asiakassuhteeseen ja ratkaisevan lukuisia suhteessa esiintyviä ongelmia. Nordean yhteyshenkilön koettiin helpottavan yhteydenpitoa, ja avainasiakasyrityksen toimintojen ja huolenaiheiden ymmärtämistä arvostettiin. (Pardo 1997, 20–21.) Ylipäätään haastateltavat pitivät asiakkaiden luokittelua välttämättömänä resurssien järkevän hajauttamisen kannalta.

Mielenkiintoista haastateltavien kommentteissa oli se, että vaikka haastateltavat olivat tietoisia erityisestä asemastaan Nordean avainasiakkaana, ei Nordean sisäinen asiakkaiden luokittelu näkynyt asiakkaille. Käytännönongelmien ratkaisumallien ja asiakkuuden hoitotavan katsottiin muodostuneen itsestään yhteistyön myötä, eivätkä haastateltavat välttämättä olleet ajatelleet hyödyntävänsä erityisiä avainasiakastoimintoja. Seuraava kommentti kuvastaa hyvin haastateltavien näkemyksiä avainasiakassuhteen muotoutumisesta:

Itse asiassa mä en oo koskaan ajatellu sitä näin teknisesti, että asiakkaat ois jaettu. Mä oon enemmän mieltänyt sen niin, että meille on vaan ajan myötä muodostunut hyvä asiakassuhde pitkän yhteistyön kautta, ihan luonnollisesti. Tietysti varmaan nyt ajatellaan todella näin, että jotkut on näitä avainasiakkaita ja miten he nyt sit luokitteleekin asiakkaansa. Mut mä en oo ikinä näin mekaanisesti ajatellut, vaan ihan näin, että se liikikumppanuus syntyy ajan myötä, kun luottamus on hyvä molemmin puolin, ikään kuin itsestään.

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin avainasiakassuhteiden kehittyvän ajan myötä. Jokaiseen liiketapahtumaan vaikuttaa suhteen historia, ja suhde myös muok-kaantuu toiminnan myötä. (Ford, Håkansson & Johansson 1986, Millmanin ja Wilsonin 1995, 11 mukaan.) Millmanin ja Wilsonin (1995, 12–14) mukaan asiakkuuden vaiheita voidaan erottaa yhteensä kuusi, ja ne ovat avainasiakasohjelmaa edeltävä vaihe, aikaisen avainasiakassuhteen vaihe, avainasiakkuuden keskivaihe, partnerimainen, synerginen sekä irrottautumisen vaihe. Koska tässä tutkimuksessa on tarkoitus paneutua avainasiakkaiden arvokokemuksiin, valittiin haastateltavaksi sellaisia asiakkaita, joilla suhde Nordeaan ei ollut aivan tuore. Valintakriteerin johdosta haastateltavat edustivat partneri-maista, kypsää avainasiakassuhteen vaihetta. Vaiheelle tyypillisesti yritykset vaihtavat keskenään arkaluontoisia taloudellisia tietoja pyrkiessään ongelmanratkaisuun yhdessä. Vaikka asiakassuhde Nordeaan on ollut olemassa pitkään, ei sitä kuitenkaan voi pitää synergisen vaiheen suhteenä, jossa molemmat osapuolet näkevät toisen erillisen organi-saation sijaan osana yhtä suurta kokonaisuutta, joka luo synergiaetuja markkinoilla. Vaikka asioita välillä hoidetaankin yli yritysrajojen, esimerkiksi epäselviä laskutuksia selvittäessä, kokivat asiakkaat silti yritykset erillisinä kokonaisuuksina.

Yhteenvetona avainasiakassuhteen vuorovaikutuksellisuudesta voidaan todeta, että Nordean avainasiakkaat olivat sisäistäneet idean molemminpuolisesta hyötysuhteesta. Avainasiakkaat olivat myös kirjallisuudessa todetun trendin mukaisesti (Ulaga & Eggert 2006, 312) keskittäneet viime aikoina tiiviimmin toimintojaan Nordeaan. Partnerimai-selle suhteelle tyypillisesti avainasiakastoimintoihin suhtauduttiin positiivisesti, ja niistä koettiin olevan Pardon (1997) teoriaa puoltavasti hyötyä suhteen kehitykselle. Avain-asiakastoimintoja ei kuitenkaan koettu erikseen kehitetyiksi, vaan niitten ajateltiin muo-dostuneen ikään kuin itsestään asiakassuhteen ylläpidon seurauksena.

4.4.2 Arvonluonti avainasiakkaille

Viitekehyksessä todettiin, että avainasiakastoimintojen perustaminen on yleinen tapa pyrkiä luomaan avainasiakkaille erityistä lisäarvoa. Myyjäyritysten intresseissä on pitää huoli tärkeimmistä asiakkaistaan ja varmistaa suhteen säilyminen. (ks. esim. Pardo, Henneberg, Mouzas & Naudè 2006, 1360; Guenzi, Pardo & Georges 2003, 122). Voidakseen rakentaa kilpailuetua itselleen yrityksen tulee tietää, mitkä tekijät tuottavat arvoa asiakkaille (Lichtenthal 1997, 224). Avainasiakastoimintojen avulla voidaan pyrkiä tuottamaan asiakkaalle arvoa kahdella tavalla. Hyötyihin ja uhrauksiin perustuvan arvomääritelmän mukaisesti arvoa voidaan kasvattaa joko lisäämällä asiakkaan suhteesta saamia hyötyjä tai vähentämällä asiakkaan kokemia uhrauksia ja suhteen aiheuttamia kustannuksia. (Ks. esim. Lapierre 2000; Ravald & Grönroos 1996.)

Myös Nordeassa avainasiakkuuksiin panostetaan erityisesti. Strategisesti merkittävimmille asiakkaille kohdistetaan erityistä huomiota ja heitä palvellaan erillisissä yksiköissä. Haastatellut avainasiakkaat olivat myös tietoisia siitä, ettei kaikille asiakkaille kohdisteta yhtäläillä etuuksia. McDonlad ym. (1997, 747–748) painottivat sekä tuotteen tai palvelun ja ihmiskontaktin laatua ja niiden merkitystä avainasiakkaan arvokokemukselle. Myös haastatellut avainasiakkaat kokivat avainasiakkuuden heijastuvan laajalti toimintaan. Seuraava lainaus tiivistää osuvasti haastateltujen näkemykset statusarvosta sekä tuotteeseen, palveluun ja suhteeseen liittyvistä avainasiakkuuden hyödyistä:

Must tuntuu, et meidät otetaan vähän niinku yksilönä. Ehkä se avainasiakkuus tulee parhaiten niin, että tämmöstä yritystä, jolla on pitkät asiakassuhteet ja pitkä yhteistyö, niin asioita ehkä vähän räätälöidään ja saa yrityskohtaista palvelua. Se on varmaan ihan ehdottomasti se suurin hyöty. Erottuu massasta, jos näin kansanomaisesti voi sanoa.

Teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin McDonladin ym. (1997, 747–748) tarkastelleen arvonluontia avainasiakkaiden arvostamien piirteiden näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa mukaan avainasiakkaat arvostivat yritys yhteistyön helppoutta. Ostopäätöksentekijät antavat arvoa sellaisille myyjäyrityksille, jotka ovat tehneet toiminnan toteutuksen mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Myös haastatellut Nordean avainasiakkaat painottivat monessa yhteydessä helppoutta. Avainasiakkuuden koettiin nopeuttavan ja yksinkertaistavan asioiden hoitoa ja säästävän näin haastateltujen aikaa ja vaivannäköä.

McDonladin ym. (1997, 747–748) mukaan erityisen merkittävä tekijä avainasiakkuudessa oli yhteistyökumppaneiden välillä olevan henkilökohtaisen suhteen laatu. Teorian mukaisesti Nordean avainasiakasyrityksissä asiakaskontaktin henkilökohtaisuus samoin kuin asiakassuhdetta hoitavien ihmisten taidot koettiin avainasiakassuhteen en-

sisijaisiksi hyödyiksi. Seuraavaksi paneudutaankin tarkemmin avainasiakastiimiin ja sen merkitykseen asiakkaan arvokokemuksen muodostumisessa.

4.5 Avainasiakastiimi arvolähteenä

Kolmannen osakysymyksen käsittelyssä paneuduttiin pohtimaan, mikä on avainasiakastiimin merkitys avainasiakkaan arvokokemukselle. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostamiseen pyritään yhä useammin avainasiakastiimien avulla (ks. esim. Cheverton 2004, 166; Walter 1999, 540, 549; McDonald 1997, 753; Helfert & Vith 1999, 553–554; Workman ym. 2003, 3). Avainasiakastiimi tukee asiakassuhteen kehitystä (McDonald ym. 2000, 232), ja tiimien käyttö on ensisijaisen tärkeää sekä työn laadusta että määrästä johtuvista syistä (Helfert & Vith 1999, 554). Tässä tutkimuksessa tiimiin katsottiin muodostuvan myyjä- ja asiakasyrityksen työntekijöistä. Läheisissä avainasiakassuhteissa onkin tyypillistä, että asiakkuuden hoitoon osallistuu henkilöstöä sekä myyjä- että asiakasyrityksestä (McDonald ym. 2000, 194).

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto tukee kirjallisuudessa esitettyä tiimimuotoista tapaa hoitaa avainasiakkuuksia. Nordeassa sekä tutkimuksen kohteena olevissa avainasiakasyrityksissä asiakkuuksien hoidossa on mukana useita henkilöitä, jotka yhdessä koordinoivat toimintaa. Aineiston perusteella asiakkuuksien hoito on Nordeassa sidottu avainasiakasyrityksiä tiukemmin tiimimäisen toimintatavan ympärille. Haastatellut avainasiakasyritysten edustajat eivät oikeastaan olleet ajatelleet kuuluvansa tiimiin, vaan näkivät itsensä ensisijaisesti asiakkaana. Käytännössä avainasiakasyritysten työntekijät kuitenkin osallistuvat säännöllisesti asioiden hoitoon ja vaikuttavat näin tiimin toimintaan. Nordeassa asiakkuuden hoitoon osallistuu selvästi avainasiakasyrityksiä useampia henkilöitä, jotka tuovat tarvittaessa omaa osaamistaan tiimiin. Asiakasyrityksistä on koordinoitummin vain muutama henkilö kontaktissa Nordeaan, joskin tarvittaessa myös muut työntekijät voivat ottaa yhteyden asiantuntijoihin.

Seuraavaksi paneudutaan yksityiskohtaisesti Nordean sekä sen avainasiakasyritysten muodostamiin avainasiakastiimeihin. Tarkastelun kohteena on avainasiakastiimin rakenne, tiimin tehtävät sekä tiimin merkitys avainasiakkaan arvokokemuksen muodostumiselle.

4.5.1 Avainasiakastiimi ja sen tehtävät

Kirjallisuuden perusteella todettiin, että myyjäyrityksessä avainasiakkaita hoitaa yleensä erillinen yksikkö, jonka jäsenillä on tietyt asiakkaisiin liittyvät tehtävät (Storbacka ym.

2000, 37). Nordeassa on toimittu juuri näin. Avainasiakkaitten hoito on keskitetty erilliselle yksikölle, joka on vastuussa sekä asiakkuuden kehittamisestä että asiakkaiden tarpeiden hoidosta käytännötasolla. Asiakasvastuulliset johtajat koordinoivat toimintaa, ja tiimiin osallistuu jäseniä asiakkaan tarpeiden mukaan. Kuten aiemmin todettiin, erityisesti yritysmarkkinoilla avainasiakassuhteen menestyksenkäs hoitaminen vaatii niin monenlaisia taitoja ja ominaisuuksia, että on lähes mahdotonta löytää yksittäistä ihmistä, jossa ne kaikki yhdistyisivät (Cheverson 2004, 166). Asiakkaiden hyödynnettävissä onkin Nordean asiantuntijoita esimerkiksi sijoitus-, laina-, panttaus-, maksuliikenne- ja rahoitusasioihin liittyen.

Avainasiakassuhteiden hoitoon todettiin osallistuvan henkilöstöä sekä myyjä että asiakasyrityksen usealta eri organisaatiotasolta (McDonald ym. 2000, 194). Avainasiakastiimi vastaa yhdessä avainasiakkaiden tarpeiden ratkaisemisesta, joten tiimin jäsenet tulisi valita huolella (Storbacka ym. 2000, 37). Myös Nordeassa avainasiakkuuksien hoitoon osallistuu henkilöitä avainasiakasyrityksistä, ja mukana on yleensä ainakin sekä johtavassa asemassa oleva työntekijä, kuten talousjohtaja, että lähemmin käytännön toimia hoitava työntekijä, kuten kassanhoitaja. Asiakkaille tuntui olevan tärkeää, että Nordeassa ollaan tietoisia siitä, ketkä kaikki asiakasyrityksessä hoitavat mitään toimintoja. Asioiden hoito nopeutuu, kun suhde on ainakin jossain määrin henkilökohtainen ja molemmat osapuolet tuntevat toistensa vastualueet.

Suhteen kehittämiseen liittyvissä asioissa ja muiden suurten päätösten yhteydessä tiimit toimivat empiirisen aineiston perusteella melko tiiviisti yhdessä. Asiakkaat pyytävät Nordealta ehdotuksia, joista neuvotellaan, ja joita kehitetään ja muokataan asiakkaan kannalta sopivimmaksi. Käytännötasolla haastateltavat tuntuivat kuitenkin olevan sitä mieltä, ettei heidän tarvitse olla tietoisia Nordean sisällä tapahtuvan asioiden selvitysprosessin kulusta. Asiakkaan kannalta ei ole välttämättä oleellista kuka asian hoitaa, kunhan se ylipäätään tulee hoidetuksi. Asiakkaan vastuulla on ottaa yhteyttä ja kertoa ongelma, kun taas Nordean tehtäväksi jää itse ongelman ratkaisu, tarvittaessa asiakkaan avulla. Seuraava kommentti kuvastaa hyvin asiakkaan suhtautumista asioiden hoitamistapaan:

Kyl he sit hoitaa sen siellä heidän päässä, et he tutkii eteenpäin. Mä luulen, että (se) siinä on tarkoituskin, ei välttämättä tartte (soittaa) suoraan sille, joka sen työn tekee, vaan tää tutkii ja ottaa sit taas yhteyden minuun päin.

Koska tiimit koostuvat organisaation eri toimintojen edustajista, on tärkeää, että asiakkuuksien johtamisen roolit ja vastualueet määritellään selvästi (Storbacka ym. 2000, 37). Nordeassa vastualueet tuntuivat olevan selvästi molempien suhteen osapuolten tiedossa. Haastatellut kokivat tietävänsä hyvin, kehen tarvittaessa ottavat yhteyttä, ja

Nordean eri osa-alueiden asiantuntijat olivat heille tuttuja. Johtotason haastateltavilla oli keskimäärin useampia eri yhteyshenkilöitä, kun taas operatiivisen tason työntekijät kommunikoivat useimmiten vain kahden Nordean työntekijän kanssa. Seuraavasta lainauksesta käy hyvin ilmi avainasiakkaiden näkemykset Nordean avainasiakastiimin organisoinnista. Siitä tulee myös esiin se, kuinka ajan myötä tavat toimia suhteen ylläpitämiseksi selvenevät asiakkaalle:

Mun mielestä (on) aika hyvin organisoitu kyllä nää osa-alueet, tällä hetkellä. Se on parantunut viimeisen kymmenen vuoden aikana tai voi olla, että se on vaan selkiytynyt mulle jollain tavalla tää toimintatapa. Tietää keneen ottaa yhteyttä, ja tehtäväalueet on jaettu siellä selkeesti, et kuka meille päin mistä asiasta vastaa.

Avainasiakkaat olivat hyvin perillä siitä, millaisten ongelmien ratkaisuun he voivat hakea apua Nordean tiimiltä. Tarpeet vaihtelevat yrityksen toiminnan ja sen kehittämisen mukaan. Osa hoidettavista asioista on rutiininomaisia, kun taas toisinaan tarve on syvemmän asiantuntijuuden hyödyntämiselle ja konsultointiavulle. Välillä haastatellut myönsivät ottavansa yhteyttä hyvin pieniinkin asioihin, kuten esimerkiksi tietyn päivän Euribor-korkoon liittyen, vaikka sama tieto olisi selvittävissä esimerkiksi internetistä. Kun tieto on Nordeasta helposti saatavilla, on turha tuhlata omaa tehokasta työaikaa tiedon etsimiseen. Kynnys yhteydenottoon ei ole korkea. Toisaalta useammasta haastateltavien kommentista oli pääteltävissä, ettei asiakas aina tiedä, mitä heidän ongelmiensa ratkaiseminen edellyttää pankin päässä. Siksi asiakkaan kannalta on hyvä, että he voivat vain soittaa jollekin tutuista yhteyshenkilöistä, joka ottaa asian hoitaakseen ja tarvittaessa delegoi sen toiselle asiantuntijalle.

Viitekehityksessä todettiin, että käytännössä osa asiakkuuden hoitoon osallistuvasta henkilöstöstä voi omistautua myyjä-asiakassuhteen ylläpitoon, kun taas toiset voivat tuoda siihen erityistaitojaan ja osaamistaan (McDonald ym. 2000, 195). Tutkimusaineiston perusteella Nordean asiakassuhteissa on havaittavissa tällaisia piirteitä. Karkeasti jaotellen voidaan todeta, että johtavassa asemassa olevat työntekijät keskittyvät enemmän suhteen ylläpitoon ja operatiivisen tason työntekijät käytännönasioiden hoitamiseen. Ne henkilöt, joiden kanssa avainasiakkaat ovat harvemmin tekemisissä, ovat luonnollisesti etäisempiä, ja tällöin huomio keskitetään suhteen kehittämisen ja ylläpidon sijaan käytännönasioiden hoitamiseen. Huomionarvoista on se, ettei jako joko suhteen ylläpitäjäksi tai erityisosaajaksi ole pysyvä. Sama henkilö voi tietyissä tilanteissa edistää enemmän suhteen olemassaoloa ja tarvittaessa paneutua syvällisesti käytännönongelmien ratkaisuun tai toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi perheyrittysten omistajajohdon henkilökohtaiset suhteet Nordean edustajiin ovat merkittävä tekijä suh-

teen ylläpidon kannalta. Toisaalta omistajat ovat myös toimeksiantojen alullepanijoita ja toiminnan kehittämisen suuntaviivojen määrittäjiä.

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että tiimin jäsenten tulee kommunikoida säännöllisesti keskenään ilman väliportaita, ja suhteen hoitamiseen on varattava riittävästi aikaa (Helfert & Vith 1999, 557–560). Johtoportaan työntekijät mainitsivat ylläpitävänsä suhdetta Nordeaan myös henkilökohtaisella tasolla esimerkiksi kysymällä välillä yhteyshenkilöltä yksityiselämän kuulumisia muiden asioiden hoidon ohessa. Eräs haastateltavista totesi, että antamalla jotain henkilökohtaista itsestään, voi saada suhteeseen paljon lisää syvyyttä. Toisaalta yhteydenottoa muuten vaan, ilman konkreettista työasiaa, pidettiin vieraana ajatuksena, ja sen koettiin vievän turhaan arvokasta työaikaa. Vuosittaiset lounastapaamiset, joita voidaan pitää suhteen ylläpidon kannalta ensiarvoisen tärkeinä, järjestetäänkin yleensä jonkin käytännönasian hoitamisen yhteyteen. Yksi haastateltavista tiivistyi yhteydenpidon ja sen sisällön ja tason seuraavasti:

Virallisissa merkeissä tavataan ehkä kerran pari vuodessa, muuten se on tätä asioitten hoitoa, ja se on meidän näkökulmasta ollut ihan hyvä. Toki sitten meidän konserninjohtaja ja heidän konsernijohto hoitavat suhteita omalla tasollaan.

Aiemmin tiedonvälitys eri toimintojen välillä määriteltiin yhdeksi tiimin päätehtäväksi (Storbacka ym. 2000, 92). Haastatellut avainasiakkaat kokivat avoimen tiedonvälityksen olevan perusedellytys sille, että Nordea voi huomioida asiakkaansa edut parhaiten. Omassa organisaatiossaan avainasiakkaat totesivat tiedon kulkevan nopeasti. Asiakkaat kokivat tiedon välittyvän hyvin myös Nordean tiimiläisten keskuudessa, sillä vaikka oma yhteyshenkilö ei aina olisikaan tavoitettavissa, hoituvat asiat silti mutkattomasti. Yhteyshenkilöiden lomien aikaan avainasiakkaille lähetetään etukäteen tieto siitä, kehen he voivat tarvittaessa olla yhteydessä oman yhteyshenkilön poissa ollessa. Vaikka nimetty yhteyshenkilö tuntee kattavimmin asiakkaan ja tämän erityispiirteet, eivät haastateltavat kokeneet ongelmalliseksi tilanteita, joissa he joutuvat olemaan kontaktissa muihin Nordean edustajiin. Kuten aiemmin avainasiakkaiden odotuksia käsitellessä alaluvussa todettiin, erityisesti operatiivisen tason työntekijät toivoivat lisää asiakkaan tarpeiden mukaan spesifioituja koulutus- tai opastustilaisuuksia. Helfertin ja Vithin (1999, 557–560) mukaan avainasiakassuhteissa onkin oleellista varmistaa tiimin mahdollisuus päivittää osaamistaan erilaisten koulutusten avulla.

Helfert ja Vith (1999, 555–556) jakoivat tiimin toimintaan vaikuttavat tekijät kolmeen eri luokkaan, joita olivat tiimin rakenteen laatu, ryhmäprosessien laatu sekä organisatorinen konteksti, jossa tiimi toimii. Tämän jaon pohjalta voidaan tehdä yhteenveto Nordean avainasiakkaiden tiimiin kohdistamista odotuksista ja tiimin toiminnasta. *Tiimin rakenteen laadusta*, eli siihen kuuluvien jäsenten taidoista ja ominaisuuksista

voidaan sanoa, että avainasiakkaat edellyttävät Nordean yhteyshenkilöiltä sekä vahvaa ammatillista että sosiaalista osaamista. Helfertin ja Vithin (1999, 555–556) teorian mukaan yritystenvälisissä suhteissa tiimiläisten sosiaaliset taidot ovat suhteen ylläpidon kannalta erityisasemassa. Myös haastatellut avainasiakkaat pitivät kommunikointitaitoja, yleistä ulospäinsuuntautuneisuutta ja henkilöstön positiivisuutta arvossaan, mutta korostivat lisäksi tarjonnan moitteetonta sisältöä.

Vuorovaikutuksen ansiosta muodostuvien *ryhmäprosessien* voidaan sanoa olevan Nordeassa ja sen avainasiakasyrityksessä vuosien myötä hyvin muodostuneita. Tiimi työskentelee yhteisen edun nimissä, kommunikoi sujuvasti keskenään ja yhdessä luotuihin normeihin sitoutuminen on vahvaa. *Organisatorinen konteksti* tukee tiimin toimintaa, tiimi on pitkälti päätösvaltainen toimissaan, ja pyrkimyksenä on avoimen tiedonvälityksen avulla turvata suhteen kehitys. Operatiivisen tason työntekijöiden näkökulmasta konkreettista opastusta voisi olla enemmän erityisesti silloin, kun kyseessä on täysin uuden palvelun tai ratkaisun käyttöönotto tai merkittävät uudistukset finanssimaailmassa.

4.5.2 Avainasiakastiimin merkitys arvokokemuksen muodostumisessa

Avainasiakastiimin perustaminen on varma ja näkyvä osoitus asiakkaalle siitä, että myyjäyritys haluaa tosissaan panostaa asiakassuhteeseen (McDonald ym. 2000, 191). Nordean avainasiakkaat pitivät haastattelujen perusteella merkittävimpinä avainasiakastiimin arvotekijöinä henkilökohtaista suhdetta yhteyshenkilöön, tiimillä olevaa syvälistä asiakastuntemusta sekä mahdollisuutta hyödyntää Nordeaa asiantuntijuutta vaativissa toimitissa. Näiden ominaisuuksien myötä avainasiakastiimin koettiin helpottavan ja tuovan sujuvuutta työtehtävien hoitoon ja asiakkuuden kehittämiseen. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä avainasiakkaiden tärkeitä pitämiä avainasiakastiimin ominaisuuksia.

Teoreettisessa viitekehityksessä todettiin, että henkilökohtaisia suhteita pidetään yhtenä avainasiakassuhteiden tärkeistä ulottuvuuksista (Ojasalo 2001). Useilla organisaatiotasoilla tapahtuva yhteistoiminta luo yritysten välille sidoksia, jotka lujittavat suhdetta (McDonald ym. 2000, 232). Sidokset ehkäisevät suhteiden katkeamista ja auttavat selviämään vaikeiden aikojen yli. Vahvat henkilökohtaiset suhteet myös luovat suhdetta ylläpitäviä tekijöitä, kuten luottamusta ja sitoutumista. (Pillai & Sharma 2003, 649.) Sharma (2006) onkin todennut sosiaalisten ja henkilökohtaisten suhteiden olevan yksi avainasiakastoiminnan kriittisistä menestystekijöistä. Mitä henkilökohtaisempia suhteita yritysten välillä on, sitä todennäköisemmin avainasiakassuhde toimii ja menestyy (Sharma 2006, 149).

Myös tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan sanoa, että nimetyn yhteyshenkilön ja tiimin olemassaolo on avainasiakassuhteen kannalta ensisijaisen tärkeää. Haastateltavien vastauksissa painottui vahvasti yritysten välillä olevat henkilökohtaiset sidokset, jotka ovat muodostuneet vuosien saatossa. Palvelun ystävällisyyteen ja henkilökohtaisuuteen oltiin tyytyväisiä, ja niiden katsottiin luovan suhteeseen luottamuksellisuutta ja avoimuutta. Erityistä suhdetta osattiin myös arvostaa, ja vaikka avainasiakkuudessa on ensisijaisesti kyse yritysten välisestä suhteesta, myös henkilökemioiden kohtaamista pidettiin tärkeänä:

Ei sitä ollenkaan pidä väheksyä, etteikö sillä olis merkitystä, keitä ne henkilöt siellä ovat.

Asioiden hoidon helppous, nopeus ja yhteistyön sujuvuus nähtiin pitkälti nimetyn yhteyshenkilön ja tiimin ansioiksi. Haastateltavat nostivat esiin esimerkkejä siitä, kuinka muiden yhteistyökumppaneiden yleisiin palvelunumeroihin soitettaessa yksinkertaisenkin asian hoitaminen saattaa edellyttää puhelun yhdistämistä useille eri ihmisille, jolloin asia on kerrattava aina uudelleen. Yhden yhteyshenkilön välityksellä toimiminen helpottaa tilannetta asiakkaan näkökulmasta, kun asiaan liittyvä tieto on keskitetysti yhteyshenkilön tiedossa, eikä asioita tarvitse käydä moneen kertaan läpi. Kun tiimi tuntee yrityksen historian ja on tietoinen toiminnan kehittämisen suuntaviivoista, ei arkipäiväisten asioiden hoito edellytä jatkuvaa tietojen päivittämistä. Syvällistä asiakastuntemusta arvostettiin siis avainasiakasyrityksissä korkealle, ja sen vaikutus asioiden hoitamisen helppouteen nousi haastatteluissa useasti esiin:

Mun mielestä se on ihan ehdottoman tärkeitä, että he tuntee meidät ja meidän tavan toimia. Ei tulla ehdottelemaan esimerkiksi mitään meille sopimattomia, semmosia asioita, että ne on turhia, että me heti laitetaan pois, et ei sovi meille. Et ne ehdotukset on järkeviä, ei tehdä turhaa työtä puolin eikä toisin.

Siel on henkilö, et sä tiedät heti, kenelle soittaa, ja se henkilö tuntee sun yhtiön ja tietää mitä toi nyt ehkä haluaa. Se on ehkä just tätä avainasiakkuutta parhaimmillaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että tiimin myötä avainasiakasyritys voi saada lisäarvoa mahdollisuudesta hyödyntää myyjäyrityksen asiantuntijuutta. Lisäksi tiivis organisaatioiden välinen yhteydenpito tarjoaa mahdollisuuden vaihtaa tehokkaasti tietoa ja uusia ideoita yritysten välillä. (McDonald ym. 2000, 232.) Nämä piirteet olivat vahvasti läsnä myös Nordean avainasiakassuhteissa. Nopeasti muuttuvassa toimintaym-

päristössä muutoksissa mukana pysyminen edellyttää jatkuvaa tiedon päivittämistä, ja tähän asiakkaat kokivat tarvitsevansa asiantuntemusta Nordeasta. Ratkaisun ohella avainasiakkaat kaipasivat finanssialan erikoisosaamista oman tietämyksensä tueksi. Asiantuntijuutta kaivattiin päätöksenteon tueksi esimerkiksi ratkaisuvaihtoehtoja punnittaessa ja lakisääteisyysien tarkastamisessa:

Mä en ole laki-ihminen, mä en välttämättä tiedä kaikkea, niin mä luotan siihen, että ne siellä pankissa tietää sen, mitä johonkin pöytäkirjaan esimerkiksi kirjoitetaan... Tänä viimeksi laitoin sähköpostia, ja pyysin tarkastamaan yhtä pöytäkirjaa, tai se pykälä, että oliko siinä kaikki, mitä pankki haluaa siltä pykälältä. Eikä kestänyt montaa minuuttia, kun sieltä tuli vastaus, et tän voisi vielä lisätä siihen.

Huomionarvoista oli se, että haastattelujen perusteella Nordeasta kaivattiin tietoa myös sellaisista yleisistä talouselämän asioista, joilla voi olla vaikutusta avainasiakkaitten päätöksentekoon. Avainasiakkaiden odotuksissa heijastui olettamus siitä, että Nordea ylläpitää tietämystään, on ajan hermolla ajankohtaisista muutoksista ja tarjoaa näin aina kokonaisvaltaisesti asiantuntivimman ratkaisuehdotuksen asiakkailleen.

Boles ym. (1996) löysivät avainasiakkaiden tiimiin kohdistamiin odotuksiin keskityneessä tutkimuksessaan kolme erillistä seikkaa, joita avainasiakkaat arvostavat asiakassuhteessa. Vastauksissa korostui erityisesti yhteisten pitkän aikavälin tavoitteiden tärkeys, rehellisyys, jonka asiakkaat katsoivat vähentävän epävarmuuttaan sekä myynnin jälkeinen tuki, jolla avainasiakkaat viittasivat esimerkiksi myyjäyrityksen kykyyn vastata nopeasti kyselyihin. Myös Nordean avainasiakkaat painottivat suhteen konsultoivaa hoitamistapaa, jossa yksittäisten ratkaisujen sijaan keskitytään suhteen kokonaisvaltaiseen ylläpitoon ja kehittämiseen. Viitekehyksessä myös todettiin, että avoin strategisten sekä operatiivisten tavoitteiden käsittely parantaa tiimin onnistumisen mahdollisuuksia (McDonald ym. 2000, 232–233). Avainasiakkaat pitivätkin rehellisyyttä avaintekijänä pyrittäessä avoimen kommunikoinnin avulla mahdollisimman hyviin ratkaisuihin. Koska finanssialalla konkreettisten tuotteiden sijaan vaihdannan kohteena on usein laaja palveluratkaisu, ei myynnin jälkeisen tuen tarve korostunut vastauksissa. Kykyä vastata nopeasti kyselyihin toki arvostettiin, mutta sitä ei liitetty vain myynnin jälkeisiin tilanteisiin vaan kokonaisvaltaisesti suhteen ylläpitoon.

Tiivistäen voidaan sanoa, että Nordean avainasiakkaat kokivat avainasiakkaan asemasta heille välittyvän arvon kulminoituvan vahvimmin juuri avainasiakastiimin olemassaolon ympärille. Haastateltavat kokivat oman yhteyshenkilön ja asioiden hoitoon nimetyn tiimin erottavan avainasiakkaat muista asiakkaista. Henkilökohtaista kontaktia tiimiläisiin sekä Nordean asiakastuntemusta pidettiin suhteen ylläpitoa helpottavina tekijöinä, ja niiden mukanaan tuomaa työn sujuvuutta arvostettiin korkealle. Partnerimai-

nen suhteen ylläpito oli tärkeää avainasiakkaille, ja Nordean tiimin asiantuntijuuteen luotettiin vahvasti. Tiimin merkitystä kuvaa hyvin se, että haastateltavat uskoivat vaihtavansa yhteistyökumppania, jos tiimi poistettaisiin:

Jos mun pitäis soittaa jonnekin palvelunumeroon, et näppäile yksi jos haluat lainaa tai näppäile kaksi jos haluat sijoittaa, niin varmaan tää suhde loppuis aika lyhyeen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutokset yritysten toimintaympäristössä ovat asettaneet uudenlaisia haasteita asiakassuhteiden hoitoon. Nykypäivän yritysmarkkinoilla uusien asiakkaiden hankkimisen painottamisesta on siirrytty asiakkaiden säilyttämisen tärkeyteen. Asiakasorientoituneen toimintamallin mukaan arvon luonti asiakkaille on avaintekijä pyrittäessä rakentamaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia suhteita yritysmarkkinoilla. Myyjäyritys pyrkii avainasiakastoimintojen avulla tuottamaan lisäarvoa tärkeimmille asiakkailleen ja näin varmistamaan vaihdannan ja suhteen jatkuvuuden. Koska avainasiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttää useiden osa-alueiden asiantuntijuutta, yhä suosittu tapa on muodostaa avainasiakastiimejä tukemaan asiakassuhteen kehitystä. Vaikka arvonluonnin merkitys on ymmärretty yrityksissä pitkään, on aihepiiriä tutkittu erityisesti asiakkaan näkökulmasta vielä hyvin vähän.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää avainasiakkaiden arvokokemuksia ja niiden muodostumista yritysmarkkinoilla. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen osaongelman avulla:

1. Millaisista elementeistä asiakkaan kokema arvo muodostuu?
2. Kuinka avainasiakassuhdekonteksti vaikuttaa asiakkaan arvokokemukseen?
3. Mikä on avainasiakastiimin merkitys asiakkaan arvokokemuksen syntymisessä?

Osaongelmia tutkittiin kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen aineiston avulla. Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena yhteistyössä Nordea Pankki Suomi Oyj:n Turun yrityspalveluyksikön kanssa. Tutkimusstrategiaksi valittiin case-tutkimus, sillä se mahdollistaa vähän tutkitun aihepiirin tarkastelun mahdollisimman ennakkoluulottomasti ja ilman vahvoja etukäteisrajoituksia. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla on mahdollista saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa ja se sopii hyvin tutkimukseen, jonka tavoitteena on tutkittavana olevan ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaaminen.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun, mutta takaa silti sen, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään samat aihepiirit läpi. Haastateltavat edustivat Nordean avainasiakasyrityksiä ja haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2008. Haastatellut avainasiakkaat valittiin case-tutkimukselle tyypilliseen tapaan harkinnanvaraisesti, ja valinnassa kiinnitettiin huomiota asiakassuhteen kestoon. Arvokokemusten muodostuminen vaatii aikaa, joten tutkimuskohteiksi päätyneet yritykset olivat olleet Nordean asiakkaita jo suhteellisen pitkään.

Aineisto muodostui yksilöhaastatteluista, joita analysoitiin aineiston litteroinnin jälkeen teemoittelemalla. Aineiston pelkistämisen ja havaintojen yhdistelyn jälkeen havaintoja peilattiin teoreettisen viitekehyksen tutkimuksiin ja teorioihin. Aiempia tutkimuksia ja tämän tutkimuksen aineistonkeruussa saatuja havaintoja hyväksikäyttäen muodostettiin tulkinta aineistosta ja vastattiin asetettuihin osaongelmiin.

Teoreettisessa viitekehysessä paneuduttiin ensin asiakkaan arvokokemuksen termin ja asiakastyytyväisyyden määrittämiseen. Asiakastyytyväisyyden katsottiin syntyvän vertailevasta prosessista, jossa asiakas vertaa toisiinsa odotuksiaan ja kokemuksiaan tuotteesta tai palvelusta. Asiakastyytyväisyyteen on aiheellista kiinnittää huomiota, mutta pelkkä asiakastyytyväisyyden vahvistaminen esimerkiksi laatua parantamalla ei riitä arvokokemuksen muodostumiseen. Sekä teorian että empirian perusteella voidaan todeta, että yritysmarkkinoilla asiakasyrityksen edustajat perustavat ostopäätöksensä enemmän taloudellisiin kuin tunnepohjaisiin syihin. Vaikka tunneperäiset tekijät olivat asioiden hoitamisen yhteydessä läsnä, pitivät avainasiakkaat rationaalisia, taloudellisiin etuihin liittyviä hyötyjä ensisijaisina. Näistä syistä arvokäsitteen tulisi asiakastyytyväisyyden sijaan olla yritysmarkkinoilla ensisijainen ulottuvuus suhteita tarkasteltaessa.

Asiakkaan kokeman arvon todettiin olevan moniulotteinen käsite, jota on määritelty lukuisin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa arvokäsitettä tarkasteltiin ostajayrityksen näkökulmasta huomioiden asiakkaan halut, tarpeet ja sen, mitä asiakkaat kokevat saavansa itselleen käyttäessään myyjän tuotteita tai palveluja. Tutkimuksessa nojaututtiin arvomääritelmiin, joiden mukaan arvokokemusta lähestytään hyötyjen ja uhrausten näkökulmasta. Arvolähteitä analysoitaessa huomioitiin erikseen sekä tuotteen ja palvelun muodostamaan kokonaistarjoamaan että suhteeseen liittyvät tekijät.

Tuotelähtöisiksi tekijöiksi määriteltiin vaihtoehtoiset ratkaisut, tuotteen laatu ja muokattavuus. Palveluun liittyviä arvotekijöitä olivat reagointikyky, joustavuus, luotettavuus sekä tekninen kompetenssi. Tuotteeseen tai palveluun liittyviä uhrauksia todettiin olevan vain yksi, hinta. Nordean avainasiakkaalleen tarjoama ratkaisuehdotus on yleensä tuotteen ja palvelun yhdistelmä. Haastatellut avainasiakkaat arvostivat tarjotun kokonaisratkaisun räätälöintivalmiutta, ja avainasiakkaat olettivat erityisen asemansa oikeuttavan aina parhaan mahdollisen ratkaisun etsimiseen. Koska nimetty yhteyshenkilö ja tiimi tuntevat asiakkaan, tulevat spesifit tarpeet huomioitua ehdotuksissa. Asiakkaan oman toimialan erityistuntemuksen sijaan avainasiakkaat odottavat yhteyshenkilöltään finanssialan asiantuntijuutta päätöksenteon tueksi.

Viitekehysessä todettiin menestyksellisen, suhdemarkkinointiin pohjautuvan asiakassuhteen luomisen edellyttävän osapuolten välistä luottamusta ja sitoutumista. Luottamuksella todettiin yritystenvälisillä markkinoilla olevan kaksi eri ulottuvuutta. Asiakas valitsee sellaisen palveluntarjoajan, jonka voi kuvitella toimivan yleisellä tasolla luotettavasti sekä lisäksi osoittavan kiinnostusta myös asiakkaan hyvinvointia kohtaan. Sitoutumisen puolestaan todettiin perustuvan siihen, että suhteeseen panostaminen ja

sen ylläpito kannattavat. Sitoutuminen helpottaa suhteen vakauttamista, kun molempien osapuolten intresseissä on suhteen ylläpito. Empiirisen aineiston perusteella todettiin, että sitoutuminen vähentää asiakkaan kiinnostusta kilpailijoiden toimia kohtaan ja antaa näin myyjäyritykselle hieman liikkumavaraa. Nordean tulisi kuitenkin muistaa, ettei sitoutuminen tapahdu itsestään tai säily ilman edellytyksiä. Jotta asiakas luottaisi yrityksen haluun huomioida asiakkaan etu, tulee odotukset lunastaa käytännötasolla.

Asiakassuhteeseen perustuvia arvolähteitä olivat imago, luotettavuus sekä solidaarisuus. Suhteen uhraustekijöitä olivat puolestaan aika, vaivannäkö, energia sekä konflikti. Empiirisessä aineistossa painottuivat erityisesti asiakassuhteeseen liittyvät arvotekijät, jotka kulminoituivat nimettyyn Nordean avainasiakastiimiin ja omaan yhteyshenkilöön. Tämä on ymmärrettävää, sillä finanssialalla asiakkaille tarjottu ratkaisu on useimmiten tuotteen ja palvelun yhdistelmä, jonka käytössä ja kehittämisessä suhteen laatu tulee punnituksi. Ratkaisun abstraktius edellyttää tiivistä yritystenvälistä yhteistyötä ja korostaa myyjäyrityksen avainasiakastiimin merkitystä. Avainasiakkaan aseman asiakkaat kokivat heijastuvan vahvimmin yksilöllisenä ja henkilökohtaisena palveluna. Asiakkaat odottavat Nordean huomioivan avainasiakkaansa erityistarpeet ja aidosti osoittavan kiinnostuksensa parhaan mahdollisen ratkaisun saavuttamiseksi.

Asiakassuhteen tarkastelu uhraustekijöiden näkökulmasta oli avainasiakkaille vierasta. Nordean näkökulmasta positiivista on se, etteivät asiakkaat kokeneet joutuvansa kuluttamaan esimerkiksi kohtuuttoman paljon aikaa tai vaivaa saadakseen ongelmansa ratkaistuiksi. Päinvastoin avainasiakkaat kokivat suhteen olemassaolon myötä säästävänä mainittuja suhteen uhraustekijöitä. Myönteisyys suhdetta kohtaan oli ilmeistä. Haastatellut eivät myöskään kokeneet tarpeelliseksi kilpailuttaa tarjontaa aktiivisesti. Oleellista on kuitenkin ymmärtää, ettei suhdetta Nordeaan pidetty avainasiakasyrityksissä itsestäänselvästi ainoana mahdollisena vaihtoehtona. Avainasiakkaiden mukaan esimerkiksi hinnan tulee automaattisesti olla kilpailukykyinen, eikä tärkeimpiä arvotekijöitä, kuten avainasiakastiimiä voida poistaa ilman seurauksia.

Viimeisenä asiakkaan arvokokemuksen tarkastelussa todettiin, että arvokäsitettä tarkasteltaessa on syytä kiinnittää huomio arvokokemuksen subjektiivisuuteen. Vaikka teoriassa todettiin, että asiakasyrityksen ostoprosessissa mukana olevilla työntekijöillä voi olla erilaisia käsityksiä myyjäyrityksen arvotarjonnasta, ei empiirinen aineisto tukenut tätä kovinkaan vahvasti. Yksilötason hyötyjen todettiin voivan olla rationaalisia tai tunneperusteisia, ja yritystasolla hyödyt kiteytyvät rationaaliin hyötyihin. Empiirisen aineiston mukaan Nordean avainasiakasyrityksissä yritystason hyötyjä pidettiin ensisijaisina, ja yksilötason etujen katsottiin saavan oikeutuksensa lähinnä silloin, jos edut välittyivät myös laajemmin organisaatioon. Haastateltavat eivät kokeneet omissa ja yrityksen hyödyissä olevan ristiriitoja. Omien hyötyjen oikeutus tuntui tulevan siitä, että avainasiakkaat tiesivät yrityksen hyötyvän samanaikaisesti.

Ensimmäisen osakysymyksen tarkastelussa korostui siis se, että asiakkaan arvokokemuksen termi on yritysmarkkinoilla vielä melko tuore ja laaja-alaisuudessaan vieras käsite. Kun kyseessä on konkreettisen tuotteen sijaan kokonaisvaltaisia ratkaisuehdotuksia tai asiantuntijuutta tarjoava yritys, asiakas punnitsee arvoaan kokonaisuuden kannalta huomioiden tuotteeseen, palveluun ja suhteeseen liittyvät hyöty- ja uhraustekijät. Asiakas punnitsee saamiaan hyötyjä kokonaisuuden kannalta, ja palvelun tarve sitoo arvokokemuksen tiukasti myyjäyrityksen henkilöstöön, jolloin suhteen luomisessa ja ylläpidossa onnistuminen korostuu.

Seuraavaksi tutkimuksessa paneuduttiin siihen, kuinka avainasiakassuhdekonteksti vaikuttaa arvokokemuksen muodostumiseen. Teoriassa todettiin, että arvokokemusten tuottamiseen yrityksen tärkeimmille asiakkaille pyritään usein avainasiakastoimintoja perustamalla. Erityisten toimintojen tavoitteena on arvonluonnin ohella asiakassuhteen jatkuvuuden varmistaminen ja asiakkaitten sitouttaminen yritykseen. Empiirisen aineiston perusteella todettiin, etteivät Nordean avainasiakkaat olleet erityisesti ajatelleet hyödyntävänsä heitä varten nimenomaan kehitettyjä toimintoja. Avainasiakastoimintoja ei koettu erikseen kehitetyiksi, vaan niitten ajateltiin muodostuneen ikään kuin itsestään asiakassuhteen ylläpidon seurauksena.

Nykypäivänä myös asiakkaat ovat aktiivisia toimijoita, ja halu muodostaa läheisiä suhteita ja supistaa palveluntarjoajien määrä vain muutama on ollut vahva trendi yritysmarkkinoilla. Myös haastatellut Nordean avainasiakkaat olivat kirjallisuudessa todetun trendin mukaisesti keskittäneet viime aikoina tiiviimmin toimintojaan Nordeaan. Avainasiakassuhteen vuorovaikutteisuuden todettiin edellyttävän myyjäyritykseltä laatuun panostamista, mutta toisaalta vuorovaikutteisuus myös tukee asiakassegmentointiin perustuvaa ajattelua.

Arvokokemusten luomisen todettiin olevan osittain sidoksissa siihen, kuinka avainasiakkaat suhtautuvat avainasiakastoimintoihin ja niiden tarpeellisuuteen. Viitekehyyksessä asiakkaat luokiteltiin pettyneisiin, kiinnostuneisiin ja innostuneisiin avainasiakkaisiin sen mukaan, millaisia käsityksiä heillä on avainasiakastoiminnoista ja niistä saatavasta lisäarvosta. Kaikkien tutkimuksen kohteena olleiden Nordean avainasiakasyritysten todettiin kuuluvan kolmanteen innostuneiden avainasiakkaiden ryhmään. Teorian mukaisesti avainasiakastoimintojen katsottiin tuovan todellista parannusta myyjä-asiakassuhteeseen ja ratkaisevan lukuisia suhteessa esiintyviä ongelmia.

Avainasiakassuhteiden todettiin myös kehittyvän ajan myötä. Avainasiakkuuden vaiheita todettiin olevan kuusi, ja ne olivat avainasiakasohjelmaa edeltävä vaihe, aikaisen avainasiakassuhteen vaihe, avainasiakkuuden keskivaihe, partnerimainen, synerginen sekä irrottautumisen vaihe. Haastateltujen avainasiakasyritysten todettiin edenneen kypsään partnerimaisen suhteen vaiheeseen, jolle on tyypillistä arkaluontoisten taloudellisten tietojen vaihto ja yhteistyö ongelmia ratkaistaessa.

Avainasiakassuhteen kontekstissa arvonluonnissa korostui yhteistyön helppous sekä tuotteen tai palvelun ja ihmiskontaktin laatu. Teoriassa todettiin myös, että myyjäyrityksen tarjoaman tulisi viimekädessä aina tuottaa arvoa asiakkaalle. Erityisesti sekä teoriassa että empiriassa korostui yhteistyökumppaneiden välillä olevan henkilökohtaisen suhteen laatu.

Tulokseksi toiseen osaongelmaan voidaan todeta, että avainasiakassuhteen kontekstissa merkittävin arvo asiakkaille muodostuu suhteen henkilökohtaisesta hoitotavasta. Avainasiakkaat olettavat, että heitä kohdellaan yksilölliset erityispiirteet huomioiden, ja luottamuksellisuuden ilmapiiri on merkittävä osa suhdetta. Suhdelähtöiset arvotekijät ovat merkittävin arvonalähtö avainasiakassuhteen kontekstissa. Nimetty yhteyshenkilö konkretisoi erityislaatuisen aseman ja helpottaa huomattavasti asioiden hoitoa.

Tutkimuksen viimeinen osaongelma keskittyi avainasiakastiimin merkitykseen arvokokemuksen muodostumisessa. Viitekehyksessä todettiin, että avainasiakastiimin perustaminen on näkyvä osoitus asiakkaalle siitä, että myyjäyritys haluaa tosissaan panostaa asiakassuhteeseen. Yritysmarkkinoilla merkittävien asiakassuhteiden hoitaminen edellyttää monenlaisia taitoja ja ominaisuuksia, ja siksi niiden hoitoon osallistuu yleensä useita henkilöitä. Tiimeihin todettiin voivan osallistua henkilöstöä sekä myyjä- että asiakasyrityksen usealta eri organisaatiotasolta. Se, kuinka tiimi muodostetaan, saattaa vaikuttaa suhteista saataviin hyötyihin. Tiimin rakenteen ohella tiimin toimintaan vaikuttavat lisäksi ryhmäprosessit sekä organisatorinen konteksti, jossa tiimi työskentelee.

Empiirisen aineiston perusteella todettiin, että avainasiakastiimiin pohjautuva ajattelutapa on omaksuttu vahvemmin Nordeassa kuin sen avainasiakasyrityksissä. Haastateltavat näkivät Nordean ja asiakasyritysten tiimit erillisinä, ei yhtenä yhteisenä kokonaisuutena. Vuorovaikutuksen ansiosta muodostuneiden ryhmäprosessien todettiin olevan Nordeassa ja sen avainasiakasyrityksessä vuosien myötä hyvin muodostuneita. Myös organisatorinen konteksti tuki tiimin toimintaa. Operatiivisen tason työntekijöiden näkökulmasta avointa tiedonvälitystä ja konkreettista opastusta kaivattiin enemmän erityisesti silloin, kun kyseessä on täysin uuden palvelun tai ratkaisun käyttöönotto tai merkittävät uudistukset finanssimaailmassa.

Tiimin tärkeimmiksi tehtäviksi määriteltiin tiedonkulun varmistaminen yritysten välillä sekä läheisten suhteiden muodostaminen asiakkaisiin. Vahvat sosiaaliset ja henkilökohtaiset sidokset yritysten henkilökunnan välillä ylläpitävät suhteita ja auttavat selviämään vaikeiden aikojen yli luomalla luottamusta ja sitoutumista. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa korostui avainasiakkaitten vahva sitoutuminen Nordean yhteyshenkilöihin. Haastatellut avainasiakkaat painottivat voimakkaasti yhteyshenkilöihin kulminoitunutta asiakastuntemusta. Vahva yhteys avainasiakasyrityksen edustajan ja Nordean yhteyshenkilön välillä tuottaa pankille mittavia etuja, kun taas yhteyshenkilön tiivis vaihtuminen jättää aina jälkensä asiakassuhteeseen ja edellyttää asiakkaalta ainakin osittain uutta sitoutumisprosessia.

Sekä kirjallisuuden että empiirisen aineiston perusteella kolmannen osakysymyksen tarkastelussa korostui se, että sosiaalisten ja henkilökohtaisten suhteiden olemassaolo on yksi avainasiakastoiminnan kriittisistä menestystekijöistä. Pitkissä asiakassuhteissa henkilöihin sitoutuminen on vahvasti läsnä, vaikka asiakassuhde muodostetaankin ensisijaisesti yritysten välille. Avainasiakastiimin olemassaolo on asioiden sujuvan hoitumisen ja laaja-alaisen asiantuntijuuden hyödyntämisen kannalta oleellista. Lisäksi myyjäyrityksen tiimin asiakastuntemus ja sen mukanaan tuoma asioiden hoidon helppous luovat arvoa asiakkaille. Vaikka asiakkuuden hoitoon osallistuu useita henkilöitä, kulminoitui avainasiakkaiden arvokokemus erityisesti yhteyshenkilöön, jonka kanssa valtaosa asioista hoidetaan. Ainutlaatuisen pitkät suhteet samoihin yhteyshenkilöihin loivat omaleimaisen piirteen asiakassuhteisiin. Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty tutkimuksen tärkeimmät tulokset.

Taulukko 2 Tutkimuksen tulokset osakysymyksittäin

Avainasiakkaiden arvokokemukset ja niiden muodostuminen yritysmarkkinoilla		
1. Millaisista elementeistä asiakkaan kokema arvo muodostuu?	2. Kuinka avainasiakassuhdekonteksti vaikuttaa asiakkaan arvokokemukseen?	3. Mikä on avainasiakastiimin merkitys asiakkaan arvokokemuksen syntymisessä?
<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaan kokema arvo tuore ja melko vieras käsite yritysmarkkinoilla • asiakas punnitsee arvokokemustaan huomioiden tuotteen, palveluun ja suhteen liittyvät hyöty- ja uhraustekijät • palvelun tarve korostaa suhteen merkitystä ja sitoo arvokokemuksen myyjäyrityksen henkilöstöön 	<ul style="list-style-type: none"> • avainasiakaskontekstissa suhdelahtoiset arvotekijät korostuvat • menestyksellisen suhteen luonti edellyttää osapuolten välistä luottamusta ja sitoutumista • merkittävin arvo muodostuu suhteen henkilökohtaisesta hoitotavasta 	<ul style="list-style-type: none"> • tiimin tärkein merkitys sosiaalisten ja henkilökohtaisten suhteiden muodostamisessa • tiimin asiakastuntemus mahdollistaa asioiden hoitamisen helppouden ja sujuvuuden • nimetty yhteyshenkilö konkretisoi erityislaatuisen aseman

Seuraavaksi pohditaan millaisia johtopäätöksiä teorian ja tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä. Johtopäätöksiä analysoitaessa on syytä huomioida tulosten toimialasidonnaisuus sekä valittujen tutkimuskohteiden pitkä asiakkuus Nordeassa, jotka heijastuvat vahvasti tuloksissa.

Tutkimusta varten haastatellut Nordean avainasiakkaat kokivat haasteelliseksi tuoda esiin suhdetta kohtaan olevia odotuksiaan. Vaikka tämän voidaan katsoa heijastelevan asiakastyytyväisyyttä nykytilannetta kohtaan, on aiheellista pohtia myös muita tulkin-toja. Tämän tutkimuksen kohteena oli avainasiakasyrityksiä, joilla on ollut asiakkuus Nordeassa jo huomattavan pitkään. Asiakassuhteen pitkä historia saattaa johtaa siihen, ettei suhdetta kehitetä ja päivitetä samanlaisella innolla, kuin alkuvaiheessa, jolloin asi-akkaan vakuuttaminen ja sitouttaminen yritykseen on edellytys suhteen jatkumiselle. Kohtuulliseen nykytilanteeseen tyytyminen voi kuitenkin olla haitallista sekä asi-akkaalle että myyjäyritykselle. Jolleivät avainasiakkaat tuo selvästi esiin tarpeitaan ja odotuksiaan, on yrityksen vaikea kehittää palvelujaan asiakaslähtöisemmiksi. Koska avainasiakkaat ovat myyjäyrityksen strategisesti merkittävimpiä asiakkaita, tarve vastata ja ylittää odotukset on merkittävä. Nordeassa tulisikin pohtia, kuinka se voisi tehok-kaammin saada tietoa asiakkaiden odotuksista, jotta molemmat osapuolet hyötyisivät suhteen olemassaolosta entistä enemmän. Suhteen vuorovaikutteisuuden omaksuminen ja kehittäminen voivat olla tässä avuksi.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto ei tukenut arvokokemuksen vaihtelua yksilö-ja yritystasolla. Yksi selitys voi olla yritysten välinen pitkä asiakassuhde sekä haasta-teltujen pitkä työura avainasiakasyrityksissä. Vuosien aikana työntekijät ovat saattaneet sisäistäneet yritykselle tärkeät arvot osaksi omia arvokäsityksiään. Arvoa koskevat nä-kemykset ovat yhdenmukaistuneet, ja niistä on tullut osittain itsestäänselvyksiä. Työntekijöiden sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan muodostuu työvuosien myötä ja voi vahvistaa yritykselle lojaalia ajattelutapaa. Työnantajan arvostus heijastuu arvomaail-man omaksumiseen, jolloin yrityksen hyödyt nousevat ensisijaiseksi omiin arvostuksiin verrattuna. Yksilötason tunneperäiset hyödyt saavat oikeutuksensa ainoastaan, jos työntekijät kokevat yrityksen hyötyvän niistä samanaikaisesti. Toisaalta johtopäätöksiä tehtäessä on syytä huomioida haastattelutilanne ja sen vaikutus vastausten sävyyn. On mahdollista, että haastateltavat osittain jopa tiedostamattaan pyrkivät sosiaalisesti hy-väksyttäviin vastauksiin, jolloin yritystason hyödyt korostuivat ja yksilötason tunnepe-räiset hyödyt jäivät vähemmälle huomiolle.

Haastatteluja analysoitaessa todettiin, etteivät avainasiakkaat olleet selvästi havain-neet hyödyntävänsä heitä varten erityisesti kehitettyjä toimintoja. Osoittaessaan parem-min avainasiakkaille tämän saamia etuuksia saattaisi Nordea onnistua vahvistamaan asi-akkaiden hyötykokemuksia ja yksilöllisen huomioon tunnetta entisestään. Toisaalta voidaan pohtia, onko toimintojen alleviivaava osoittaminen olekaan tarpeellista. Myy-jäyrityksen sisäisten prosessien ja toimintatapojen rakenne ei ole asiakkaan kannalta oleellista, vaan tärkeämpää on prosessien lopputuloksena saatu ratkaisu ja sen toimi-vuus. Kirjallisuudessa onkin todettu, että avainasiakasohjelmia saatetaan toteuttaa yri-tyksissä myös sisäisesti (hidden Key Account Management), kertomatta asiakkaille, että he ovat yrityksen avainasiakkaita (Pardo 1999, 281). Voidaan ajatella, että ilman näky-

viä ohjelmia asiakkaan on vaikeampi hahmottaa asemaansa suhteessa yritykseen, jolloin sen neuvotteluasema on myyjäyritystä heikompi. Asiakaslähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna avainasiakastoimintojen toteuttaminen sisäisesti voi antaa asiakkaalle mahdollisuuden keskittyä toimintojen rakenteen sisäistämisen sijaan saadun ratkaisun laatuun ja suhteen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Kaikki haastatellut avainasiakasyritykset olivat suhteen partnerimaisessa vaiheessa. Halutessaan syventää entisestään asiakassuhdetta kohti synergistä avainasiakkuuden vaihetta tulisi Nordean kiinnittää huomio nykyistä laaja-alaisempaan, myös operatiiviselle tasolle ulottuvaan säännölliseen yhteydenpitoon. Nordeassa olisi hyvä huomioida se, kuinka näkyvimpien yhteyshenkilöiden lisäksi avainasiakasyrityksissä asioita saattavat hoitaa useat muutkin työntekijät. Koko tiimin yhteiset tapaamiset voisivat konkretisoida tiimin yritysrajat ylittävän rakenteen. Samoin esimerkiksi yhteisprojektit saattaisivat vahvistaa työntekijöiden tiimiin kuulumisen tunnetta. Toisaalta voidaan pohtia, kannattaako suhteen edistämistä kohti synergistä vaihetta tavoitella. Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset eivät välttämättä voi hyödyntää yritysrajat ylittävän yhteistyön mahdollistamia synergiaetuja samoin, kuin esimerkiksi konkreettisia tuotteita valmistavat yritykset, joissa muun muassa logistiset kustannussäästöt tiiviin yhteistyön myötä voivat lisääntyä huomattavasti. Synergiaetujen tulisi finanssialalla liittyä kattavampaan asiantuntijuuden hyödyntämiseen, mutta jo partnerimainen toimintatapa takaa avoimen tiedonjaon ja tiiviin yhteistyön yritysten välillä.

Haastateltavien vastauksissa korostui asiakkaiden vahva sitoutuminen Nordeaan ja sen yhteyshenkilöihin. Voidaan ajatella, että Nordean kannalta on oleellista avainasiakkaitten sitouttamisen ohella myös oman henkilökunnan sitouttaminen yritykseen. Toisaalta Nordean tulisi kiinnittää huomio siihen, ettei arvokokemus olisi liian vahvasti sidoksissa vain tiettyyn yksittäiseen yhteyshenkilöön. Esimerkiksi suurten ikäluokkien työelämästä poistumisella saattaa olla merkittäviä negatiivisia vaikutuksia avainasiakkaiden arvokokemukseen, jollei henkilöihin sitoutunutta hiljaista tietoa koskien esimerkiksi asiakasyritysten ja -suhteen historiaa saada siirretyksi uusille yhteyshenkilöille Nordeassa. Nordeassa tulisikin huolehtia siitä, että asiakkuuksia koskevat tiedot tallentuvat yrityksessä myös muualle, kuin yhteyshenkilön muistiin, esimerkiksi erilaisiin asiakastietojärjestelmiin. Voidaan myös todeta, että Nordean tulisi kehittää arvokokemusten muodostumista huomioiden laaja-alaisesti tuotteeseen, palveluun ja suhteeseen liittyvät arvotekijät. Vaikka haastatellut avainasiakkaat kokivat suhteen henkilökohtaisuuden ja asiakkaiden huomioimisen yksilöinä tärkeimmäksi avainasiakassuhteen arvotekijäksi, kannattaa Nordean panostaa myös muiden, kuin yhteyshenkilöön liittyvien arvoa tuottavien tekijöiden kehittämiseen. Näin voidaan pyrkiä pienentämään esimerkiksi työntekijävaihdosten vaikutusta arvokokemuksen syntymiseen.

Tiivistäen voidaan todeta, että tutkimuksen perusteella yhteyshenkilöön liittyvää arvonluontia voidaan pitää finanssialalla merkittävimpänä tekijänä pyrittäessä luomaan

pitkäaikaisia suhteita yrityksen strategisesti tärkeimpiin avainasiakkaisiin. Suhdelähtöiset arvonluontikeinot vaikuttaisivat olevan ensisijaisen tärkeitä, kun kyseessä on laajalajaisia kokonaisratkaisuja tuottava yritys. Erityisesti myyjäyrityksen nimettyyn yhteyshenkilöön ja tiimiin panostaminen näyttäisi kannattavan, sillä ne luovat yritysten välille sidoksia, jotka lujittavat yritysten välistä suhdetta henkilökohtaisella tasolla. Arvokokemuksen tuotteeseen, palveluun ja suhteeseen liittyvien arvotekijöiden hahmottaminen voi auttaa yritystä vahvistamaan kilpailukykyään mahdollistamalla entistä parempien ja kokonaisvaltaisempien arvokokemusten tuottamisen.

Avainasiakkaan arvokokemus on aihepiirinä tuore, ja siinä voidaan nähdä monenlaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa keskityttiin sellaisiin avainasiakassuhteisiin, jotka olivat olleet olemassa jo pitkään. Tällöin avainasiakkaiden katsottiin ehtineen muodostaa käsityksensä arvosta ja sen muodostumisesta. Ottamalla tarkastelun kohteeksi tuoreempia asiakassuhteita voitaisiin tutkia sitä, kuinka Nordea onnistuu arvonluonnissa ilman pitkän henkilökohtaisen kontaktin olemassaoloa. Tällöin myös muut, kuin nimettyyn yhteyshenkilöön liittyvät avainasiakassuhteen hyödyt ja uhraukset saattaisivat nousta aineistosta kattavammin esiin. Asiakkuuksia voitaisiin poimia myös useamman eri asiakasvastuullisten salkuista, jolloin yksittäisen yhteyshenkilön vaikutus arvokokemukseen ei olisi niin merkittävä. Tiiminäkökulmaa voitaisiin korostaa haastattelemalla myös Nordean henkilökuntaan kuuluvia yhteyshenkilöitä ja tarkastelemalla heidän näkemyksiään rinnakkain avainasiakkaitten ajatusten kanssa. Mielenkiintoisen vertailupohjan voisi antaa tutkimus, joka keskittyisi muiden, kuin avainasiakkaitten kokemaan arvoon. Tällöin olisi mahdollista tunnistaa ja analysoida avainasiakkaitten arvokokemuksen erityispiirteitä. Luonnollisesti tämän tutkimuksen pankkimaailman konteksti on luonut oman leimansa tuloksiin. Tutkimuksen laajentaminen muille toimialoille toisi aihepiiriin varmasti runsaasti uusia ulottuvuuksia ja arvon ilmentymiä tarkasteltavaksi.

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 (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Anderson, James C. – Jain, Dipak C. – Chintagunta, Pardeep K. (1993) Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 1, No: 1, 3–30.
- Barrett, John (1986) Why major account selling works. *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, 63–73.
- Boles James S. – Barksdale Jr Hiram C. – Johnson Julie T. (1996) What national account decision makers would tell salespeople about building relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, No: 2, 6–19.
- Campbell N. C. G. – Cunningham M. T. (1983) Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, 369–380.
- Cheverton, Peter (2004) *Key account management – a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. Kogan Page Sterling, VA: London.
- Egan, John (2001) *Relationship management: exploring relational strategies in marketing*. Prentice-Hall: Harlow.
- Eggert, Andreas – Ugala, Wolfgang (2002) Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No: 2/3, 107–118.
- 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*. Osuuskunta Vastapaino: Tampere.
- Eskola, Jari – Vastamäki, Jaana (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Aaltola, Juhani – Valli, Raine, 24–42. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Fiocca, Renato (1982) Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, No: 1, 53–62.

- Ford, David – McDowell, Raymond (1999) Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 429–442.
- Georges, Laurent – Eggert, Andreas (2003) Key account managers' role within the value creation process of collaborative relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 14, No: 4, 1–22.
- 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.
- Gross, I. (1997) Evolution in customer value: The gross perspective. Teoksessa: *Customer Value: Moving Forward – Back to Basics*, toim. Donath, B. (Ed.), Pennsylvania State University: College Park, PA.
- Guenzi, Paolo – Pardo, Catherine – Georges, Laurent (2007) Relational selling strategy and key account manager's relational behaviours: an exploratory study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 121–133.
- Gummesson, Evert (1999) *Total relationship marketing: From the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new marketing paradigm*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Gummesson, Evert (2000) *Qualitative methods in management research*, 2. uud. p. Sage Publications, Inc: Thousand Oaks, CA.
- Gummesson, Evert (2004) Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No: 2, 136–148.
- Halinen-Kaila, Aino (2005) Suhdemarkkinoinnin MAS3 luentokurssimateriaali. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
- 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, 553–564.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino 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.
- Johnson, Michael D. – Selnes, Fred (2004) Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No: 2, 1–17.

- Kempeners, Marion A. – Hart, Hein W., van der (1999) Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No: 4, 310–327.
- Khalifa, Azaddin Salem (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, Vol. 42, No: 5, 645–666.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Kovalainen, Anne (2007) Kvalitatiiviset menetelmäopinnot luentokurssimateriaali. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
- Lapierre, Jozée (2000) Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No: 2/3, 122–140.
- Lichtenthal, J. David – Wilson, David T. – Long, Mary M. (1997) Scientific contributions to the field from the Journal of Business-to-Business Marketing. *Journal of Business Research*, Vol. 38, 211–233.
- Lin, Chien-Hsin – Sher, Peter J. – Shih, Hsin-Yu (2005) Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No: 2, 318–336.
- McDonald, Malcom – Millman, Tony – Rogers, Beth (1997) Key account management: theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 737–757.
- McDonald, Malcolm – Rogers, Beth – Woodburn, Diana (2000) *Key customers. How to manage them profitably*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Millman, Tony – Wilson, Kevin (1995) From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No: 1, 9–21.
- Millman, Tony – Wilson, Kevin (1999) Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No: 4, 328–337.
- Morgan, Robert M. – Hunt, Sheiby D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No: 3, 20–38.
- Mäkelä, Klaus (1992) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Mäkelä, Klaus, 42–61. Oy Gaudeamus Ab: Helsinki.
- Napolitano, Lisa (1997) Customer-Supplier Partnering: a strategy whose time has come. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.17, No: 4, 1–8.
- Nordea Pankki Suomi Oyj:n vuosikertomus 2007. Saatavissa www.nordea.fi.
- Nordea, Toiminta vuonna 2007 -esite.

Nordea Pankki Suomi Oyj:n yleisesittelymateriaali 2008.

Nordean internetsivut: www.nordea.com

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.

Ojasalo, Jukka (2006) Quality for the individual and for the company in the business-to-business market, concepts and empirical findings on trade-offs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No: 2, 162–178.

Parasuraman, A. – Zeithaml, Valerie A. – Berry, Leonard, L. A (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No: 1, 12–40.

Parasuraman, A. (1997) Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No: 2, 154–161.

Pardo, Catharine (1997) Key account management in the business to business field: the key account's point of view. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No: 4, 17–26.

Pardo, Catharine (1999) Key account management in the business-to-business field: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No: 4, 276–290.

Pardo, Catharine – Henneberg, Stephan C. – Mouzas, Stefanos – Naudè, Peter (2006) Unpicking the meaning of value in key account management. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No: 11/12, 1360–1374.

Pillai Kishore Gopalakrishna – Sharma Arun (2003) Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation? *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No: 3, 141–150.

Rajagopal – Sanchez, Romulo (2005) Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, No: 6, 307–316.

Ravald, Annika – Christian Grönroos (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No: 2, 19–30.

Saarela-Kinnunen, Maria – Eskola, Jari (2001) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Aaltola, Juhani – Valli, Raine, 158–169. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Shapiro, Benson P. – Rangan, Kasturi V. – Moriarty, Rowland T. – Ross, Elliot B (1987) Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, Vol. 65, No: 5, 101–108.

- Sharma, Arun (1997) Who prefers key account management programs? An investigation of business buying behaviour and buying firm characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No: 4 (Fall), 27–39.
- Sharma, Arun (2006) Success factors in key accounts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No: 3, 141–150.
- Slater, Stanley F. – Olson, Eric M. (2000) Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 813–829.
- Storbacka, Kaj – Sivula, Petteri – Kaario, Kari (2000) *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Kauppakaari Oyj: Helsinki.
- Uлага, Wolfgang (2003) Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 677–693.
- Uлага, Wolfgang – Chacour, Samir (2001) Measuring customer perceived value in business markets, a prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 525–540.
- Uлага, Wolfgang – Eggert, Andreas (2005) Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12(1), 73–99.
- Uлага, Wolfgang – Eggert, Andreas (2006) Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No: 3/4, 311–327.
- Walter Achim (1999) Relationship promoters, driving forces for successful customer relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 537–551.
- Wengler, Stefan – Ehret, Michael – Saab, Sammy (2006) Implementation of key account management: who, why, and how? An exploratory study on the current implementation on key account management programs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No: 1, 103–112.
- Woodruff, Robert B. (1997) Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No: 2, 139–153.
- Workman, John P. – Homburg, Christian – Jensen, Ove (2003) Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, 3–21.
- 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.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research: Design and methods. Third edition*. SAGE Publications Inc.: Thousand Oaks, CA.

Haastattelut

Manelius, Jouni, asiantuntijajohtaja, segment and sales management, Nordea. Ranniko, Harri, osastonjohtaja, strategy implementation, segmentation and concepts, Nordea. Äijö, Tiina, asiantuntijajohtaja, segment and sales management, Nordea. Keskustelu Helsingissä 24.9.2007.

Lehtosalo, Marko, yrityspalveluyksikön 1. johtaja, Nordea. Keskustelu Turussa 3.12.2007.

N.N. Yritys A. Haastattelu Turussa 19.2.2008.

N.N. Yritys B. Haastattelu Turussa 22.2.2008.

N.N. Yritys B. Haastattelu Turussa 22.2.2008.

N.N. Yritys C. Haastattelu Turussa 4.3.2008.

N.N. Yritys C. Haastattelu Turussa 4.3.2008.

N.N. Yritys D. Haastattelu Turussa 11.3.2008.

LIITTEET

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYKSET JA ESIMERKKIKYSYMYKSET

Taustatiedot:

Titteli

Ikä

Työvuodet yrityksessä

Työvuodet tässä tehtävässä

Mitä kuuluu päivittäisiin työtehtäviisi?

Mitä Nordean palveluita hyödynnät työssäsi?

Teema 1

Arvokokemuksen muodostuminen

Mikä käyttämissänne palveluissa on tärkeää?

Mitä piirteitä arvostatte suhteessa?

Millainen ratkaisu on yrityksellenne hyvä? (asiakastyytyväisyys, laatu)

Miten arvoitte ratkaisun laatua? (asiakastyytyväisyys, laatu)

Millaisia uhrauksia hyötyjen saaminen edellyttää?

Miten kuvailisit teidän yrityksen ja Nordean välistä suhdetta?

Millaisia odotuksia teillä on asiakassuhdetta kohtaan?

Mitä suhteen ylläpito edellyttää teiltä?

Onko suhteesta jotain haittaa?

Teema 2

Arvo työntekijälle ja asiakasyritykselle

Mitä koette itse henkilökohtaisesti hyötyväsi asiakassuhteesta?

Miten suhde vaikuttaa henkilökohtaiseen työntekoon?

Miten asiakassuhteesta tai palvelusta saadut hyödyt näkyvät yritystasolla?

Välittyvätkö henkilökohtaiset hyödyt laajemmalle, koko yrityksen hyödyiksi?

Koetko, että omat hyötysi tai yrityksen hyödyt/uhraukset ovat ristiriidassa keskenään?

Teema 3

Avainasiakkaan aseman merkitys asiakkaalle

Millaiseksi koet yrityksenne aseman Nordean avainasiakkaana?

Mikä avainasiakkuudessa on yrityksellenne arvokasta?

Mitä hyötyä avainasiakkuudesta teille on?

Mikä on teidän käsityksenne avainasiakastoimintojen merkityksestä?

Miten avainasiakkuus vaikuttaa konkreettiseen työntekoon?

Kuinka itse ylläpidätte suhdetta Nordeaan?

Kuinka itse osallistutte asiakassuhteen kehittämiseen?

Teema 4

Arvoa luovat tekijät avainasiakassuhteessa

Missä Nordea tällä hetkellä onnistuu arvonaluonnissa, missä ei?

Eroavatko Nordean ja teidän näkemykset arvosta?

Ratkaisseeko Nordean tarjoama tuote/palvelu/ratkaisu sen tarpeen, jonka sillä haluatte ratkaista? (tuotteen laatu)

Onko Nordea mielestäsi valmis tarjoamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tai muokkaamaan palvelua vastaamaan asiakkaan tarpeita? (vaihtoehtoiset ratkaisut, tuotteen muokattavuus)

Miten Nordea mielestänne reagoi pyyntöihinne tai toivomuksiinne? (reagointikyky)

Koetteko Nordean luotettavaksi kumppaniksi? (luotettavuus)

Pärjääkö Nordea palvelun asiantuntemuksessa/luovuudessa/ratkaisujen teknisyydessä vertailussa kilpailijoita vastaan? (tekninen kompetenssi)

Kuinka tärkeää Nordean imago on teille? (imago)

Koetteko voivanne luottaa Nordean apuun myös tilanteissa, jotka eivät välttämättä ole Nordean edun mukaisia? (solidaarisuus)

Millainen merkitys hinnalla on palvelujen valinnassa? (hinta)

Mitä suhteen ylläpito edellyttää teiltä? (aika/vaiiva/energia)

Vieko suhde liikaa aikaa? (aika)

Miten Nordea voisi parantaa avainasiakkaittensa kohtelua?

Kuinka Nordea pärjää arvonaluonnissa vertailussa kilpailijoita vastaan?

Mikä on avainasiakkaan osuus arvonaluonnissa?

Teema 5

Avainasiakastiimin merkitys avainasiakkaalle

Tiedätkö, keitä tiimiin kuuluu?

Onko tiimin jäsenet valittu oikein?

Puuttuuko tiimistä jonkun osa-alueen asiantuntija?

Millainen asema sinulla on tiimissä?

Millaisista asioista tiimin tulisi pitää huolta?

Haluaisitteko siirtää jonkin oman työnne tiimin hoidettavaksi?

Millainen avainasiakastiimi tukee teidän tavoitteitanne asiakkaana?

Millä tavalla nimetty yhteyshenkilö vaikuttaa asioiden hoitamiseen?

Mikä on henkilökohtaisen kontaktihenkilön merkitys suhteen ylläpidolle?

Mitä ajattelisitte, jos tiimi poistettaisiin?

Onko avainasiakastiimi arvotekijä?