



Avainasiakkuuksien johtaminen B2B-liiketoiminnassa

Tatu Hynynen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2024

Liiketalouden tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Tatu Hynynen

Tutkinto

Liiketalouden Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Avainasiakkuuksien johtaminen b2b-liiketoiminnassa

Sivu- ja liitesivumäärä

22 + 30

Tässä opinnäytetyössä käsitellään avainasiakkuuksien johtamista osana liiketoiminnallista strategiaa. Työn tavoitteena on selvittää, mitä avainasiakkuuksien johtaminen on, mikä on sen merkitys ja miten eri b2b-yrityksissä sitä tehdään.

Teoriaosuus koostuu avainasiakastoiminnan keskeisistä käsitteistä, niiden merkityksestä ja avainasiakkuuksien johtamisesta. Avainasiakastoiminta on liiketoiminnallinen strategia, jonka tarkoituksena on kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Avainasiakastoimintaa lähdetään avaamaan käsittelemällä asiakkuuksien hallintaa yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käydään läpi, miten asiakkaita segmentoidaan ja millaista teknologiaa yritykset hyödyntävät asiakkuuksien hallinnassa.

Keskeisten käsitteiden läpikäymisen jälkeen syvennyttään siihen, mikä merkitys avainasiakastoiminnalla on. Avainasiakkaat ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita, joten niiden ympärille usein rakennetaan erillinen strategia.

Teoriaosuuden viimeinen osio keskittyy avainasiakkaiden johtamiseen ja mitä se tarkoittaa liiketoiminnallisen strategian näkökulmasta. Tähän sisältyy asiakasymmärrys, strateginen suunnittelu, riskienhallinta ja onnistumisen mittaaminen.

Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyö sisältää laadullisen tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten avainasiakkuuksia johdetaan eri b2b-yrityksissä. Tutkimus tehtiin haastatteleamalla eri yritysten työntekijöitä, joiden työnkuva koostui avainasiakkaiden kanssa työskentelystä.

Tutkimuksen tuloksena saatiin yksityiskohtaista tietoa siitä, millaisista asioista yritysten avainasiakastoiminta koostuu. Tuloksista pystyttiin päättämään, että avainasiakastoiminnassa tärkeää on yritysten välinen kommunikointi, hintapolitiikka, yhteistyö sekä konfliktien ratkaiseminen. Tutkimuksen tuloksia peilattiin teoriaan, joka tuki kyseisiä tuloksia.

Asiasanat

Avainasiakas, liiketoimintastrategia, asiakkuuksien hallinta, business-to-business, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimus	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi	2
2	Asiakkuuksien hallinta	4
2.1	Asiakkuudenhallinta terminä	4
2.2	Asiakkaiden segmentointi	5
2.3	Asiakastietojärjestelmät	8
2.4	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta.....	10
3	Avainasiakkuuksien merkitys.....	11
3.1	Avainasiakkuudet ja niiden hallinta.....	11
3.2	Avainasiakkuuksien hallinnan keskeiset hyödyt	12
3.3	Avainasiakkuuksien valinta	13
4	Avainasiakkuuksien johtaminen	15
4.1	Avainasiakkuuksien hallinnasta niiden johtamiseen	15
4.2	Asiakasymmärrys.....	16
4.3	Avainasiakkuuksien strateginen suunnittelu	16
4.4	Riskien hallinnoiminen	18
4.5	Onnistumisen mittaaminen.....	19
5	Tietoperustan yhteenveto	21
6	Empiirinen osa	24
6.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	24
6.2	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	25
7	Tutkimuksen tulokset.....	27
7.1	Tulokset aiheesta 1	27
7.2	Tulokset aiheesta 2	28
7.3	Tulokset aiheesta 3	28
7.4	Tulokset aiheesta 4.....	29
7.5	Yhteenveto.....	29
8	Pohdinta.....	32
8.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla	32
8.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	32
8.3	Tutkimuksen luotettavuus	33
8.4	Tutkimuksen uskottavuus.....	33
8.5	Tutkimuksen siirrettävyys.....	34
8.6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	34
	Lähteet	35

1 Johdanto

Yritysten välinen liiketoiminta (business-to-business, b2b) on merkittävä osa monia teollisuudenaloja ja palveluita. Toisin kuin kuluttajamarkkinoilla, b2b-liiketoiminnassa kaupan käynti on usein monimutkaisempaa, sillä siihen liittyy pidempiä ostoprosesseja, suurempia sopimuksia ja enemmän riskejä. Yksi b2b-ympäristön tärkeimmistä osa-alueista on avainasiakkaiden johtaminen. Tämä tarkoittaa erityisten, yrityksen toiminnalle tärkeiden asiakkaiden hoitamista ja heidän tarpeidensa ymmärtämistä sekä pitkäaikaisten ja luottamukseen perustuvien suhteiden rakentamista.

Avainasiakkuuksien johtaminen (Key Account Management, KAM) tarkoittaa, että yritys keskittää resurssejaan palvelemaan tiettyjä tärkeitä asiakkaita. Nämä avainasiakkaat voivat olla hyvin merkittäviä yrityksen liikevaihdolle, ja heidän tyytyväisyytensä ja uskollisuutensa ovat tärkeitä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. KAM-strategian tavoitteena on luoda tiivis ja pitkäkestoinen yhteistyö avainasiakkaiden kanssa, jotta molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Tämä voi johtaa parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen, syvempään asiakasuskollisuuteen sekä liiketoiminnan kasvuun.

B2b-markkinoilla kilpailu on usein kovaa, ja yritykset pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan tarjoamalla avainasiakkailleen lisäarvoa. Tämä ei tarkoita vain laadukkaita tuotteita tai palveluita, vaan myös asiakaslähtöistä johtamista ja ongelmanratkaisua, jotka auttavat asiakkaita saavuttamaan omat liiketoimintatavoitteensa. Avainasiakkuuksien johtamisessa tärkeää on ymmärtää syvällisesti asiakkaan liiketoiminta, haasteet ja tavoitteet, jotta voidaan tarjota räätälöityjä ratkaisuja, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet ja ylittävät heidän odotuksensa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia avainasiakkuuksien johtamisen merkitystä b2b-liiketoiminnassa ja selvittää, millaisia strategioita ja toimintatapoja yritykset käyttävät kehittäessään avainasiakassuhteitaan. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, miten hyvä avainasiakkuuksien johtaminen vaikuttaa yrityksen menestykseen ja mitkä tekijät edistävät pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamista. Tavoitteena on tarjota selkeä kuva avainasiakkuuksien johtamisen periaatteista ja käytännön toteutuksesta yrityksissä.

Työ tarkastelee aihetta sekä teoreettisesta että käytännön näkökulmasta, antaen lukijalle kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, miten avainasiakkuuksia voidaan hoitaa tehokkaasti ja mitä haasteita yritykset saattavat kohdata. Tutkimuksen tukena käytetään esimerkkejä ja haastatteluja, joiden avulla konkretisoidaan avainasiakkuuksien johtamisen käytäntöjä ja yritysten parhaita kokemuksia.

Globalisoituvassa ja yhä kovenevassa kilpailussa avainasiakkaiden merkitys korostuu. Hyvin hoidettu asiakassuhde voi tarjota merkittävän kilpailuedun. Tässä opinnäytetyössä pyritään osoittamaan, kuinka yritykset voivat hyödyntää avainasiakkuuksien johtamista parantaakseen liiketoimintaansa ja menestyäkseen muuttuvilla markkinoilla.

1.1 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosassa on hyödynnetty laadullista tutkimusmenetelmää puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastateltavina olivat kaksi eri business-to-business yrityksen työntekijää. Haastateltavat toimivat yrityksessään avainasiakasroolissa, eli heidän työroolinsa koostui suurten asiakkuuksien hoitamisesta. Kirjoittaja koki, että haastateltavien olisi oltava kokeneita työssään, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten b2b-yritykset tyypillisesti hoitavat suurimpia asiakkuuksiaan. Opinnäytetyössä käsiteltiin myös kolmea alakysymystä, joiden tarkoituksena oli saada vastaus pääkysymykseen.

Opinnäytetyön pääongelma:

- Miten avainasiakkuuksia johdetaan?

Pääongelman alaiset alaongelmat:

- Mitä asiakkuudenhallinta on?
- Mitä ovat avainasiakkuudet?
- Mitä asiakkuuksien johtaminen on?

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, tutkimusosiosta sekä pohdinnasta. Tietoperustassa käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa, joka on koottu relevanteista kirjoista, artikkeleista ja verkkosivuilta. Tietoperustassa muodostetaan kuva opinnäytetyön tarkoituksesta.

Tutkimusosiossa käydään läpi kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelut ja niiden tulokset. Näitä tuloksia tarkastellaan ja peilataan teoriaan pohdintaosiossa. Tässä osiossa käydään myös läpi kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä tutkimuksen luotettavuutta.

Seuraavassa peittomatriisissa on eritelty pääkysymys sekä alakysymykset erillisiin loke-
roihiin. Peittomatriisin tarkoituksena on selvittää opinnäytetyön rakennetta. Siinä kerro-
taan mistä kohti työtä vastaukset kysymyksiin löytyvät ja mitä menetelmiä niiden saa-
miseksi on käytetty.

Tavoitteet	Tietoperusta (luku)	Menetelmät	Tutkimuskysy- mykset	Tulokset (luku)
Pääkysymys Miten avainasi- akkuuksia joh- detaan?	5	Kvalitatiivinen tutkimus	1-10	7.5
Alakysymys 1 Mitä asiakkuu- denhallinta on?	2.1-2.4	tietoperusta	3-6	7.2
Alakysymys 2 Mitä avainasi- akkuudet ovat?	3.1-3.4	tietoperusta	1-2	7.1
Alakysymys 2 Mitä asiak- kuuksien johta- minen on?	4.1-4.5	tietoperusta	3-10	7.2-7.4

Kuvio 1: Peittomatriisi

2 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkaat ovat yrityksille elinehto, sillä heidän ostamansa tuotteet tai palvelut mahdollistavat yrityksen olemassaolon ja kasvun. Liikevaihto kasvaa uusien asiakkaiden määrän lisääntyessä tai olemassa olevien asiakkaiden ostovolyymien noustessa. Siksi jokainen voittoa tavoitteleva yritys pyrkii kasvattamaan asiakkaidensa määrää ja lisäämään olemassa olevien asiakkaiden tuottavuutta.

Asiakkuuksien hallinta on yksi keino tehostaa asiakkaiden tuottavuutta yritykselle. Toimiva asiakkuudenhallinta voi auttaa myös saamaan uusia asiakkaita. Tässä kappaleessa käydään tarkemmin läpi mitä asiakkuudenhallinta tarkoittaa ja miksi se on välttämätön osa nykyaikaisen yrityksen liiketoimintaa.

2.1 Asiakkuudenhallinta terminä

Asiakkuudenhallinta on tapa hoitaa ja hallinnoida yrityksen asiakkaita helpottaen yrityksen toimintaa sekä parantaen asiakaskokemusta. Se koostuu yrityksen strategiasta, toiminnoista ja teknologiasta. Asiakkuudenhallintaan viitataan usein termillä CRM, eli Customer Relationship Management. Sillä pyritään rakentamaan yrityksen ja asiakkaiden välisiä suhteita siten, että kummatkin osapuolet hyötyvät siitä. Asiakkuudenhallinta auttaa rakentamaan asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta, joka puolestaan parantaa asiakaskokemusta ja luo uskollisuutta. Se myös yleensä johtaa lisääntyneeseen liikevoittoon, koska asiakasuskollisuus on sidoksissa yrityksen myyntivolyymiin. (Kulpa 24.10.2017)

Asiakkuudenhallinta sisältää asiakastiedon keräämistä, säilyttämistä sekä analysointia siten, että dataa voidaan hyödyntää yrityksen prosessien päätöksenteossa. Tähän lukeutuu myös ydinliiketoimintaprosessien (kuten tuotanto, myynti, markkinointi, taloudenhallinta) tehostaminen, automaatio ja niiden yhdistäminen. CRM:n voima piilee siinä, että sen avulla on mahdollista kehittää yrityksen yksittäistä liiketoiminnan osa-aluetta tai jopa koko yrityksen toimintaa. (Kumar & Petersen 2012, 3)

Yksi tärkeä termi asiakkuudenhallinnassa on asiakasarvo, eli yhden asiakkaan taloudellinen arvo yritykselle. Se voidaan ilmaista nettovoittona tai panosmarginaalina. Asiakasarvoa käytetään laajalti markkinoinnin tehokkuuden arviointiin, mutta se on hyvin yleistävä käsite, joka ei ota huomioon esimerkiksi asiakkuuden kestoja. Parempi käsite asiakkuuden arvosta ja sen kehityksestä on asiakaselinkaaren arvo, eli Customer Lifetime Value (CLV). Sillä tarkoitetaan asiakkuuden nettoarvoa koko sen elinkaaren ajalta. (Kumar & Petersen 2012, 2)

Asiakkuudenhallinnan kehityksen myötä se voidaan määritellä eri tavalla riippuen näkökulmasta. Useat yritykset rakentavat asiakkuudenhallintastrategian CLV:n näkökulmasta, jolloin CRM:n toimivuutta on helpompi mitata. CRM auttaa asiakaskeskeisiä yrityksiä tuotteiden asiakkaiden hankkimisessa, niiden pitämisessä sekä aikaisempien asiakkaiden takaisin tuomisessa. (Kumar & Petersen 2012, 3)

2.2 Asiakkaiden segmentointi

Asiakkuuksien hallinnassa pyritään tehokkaaseen asiakkuuksien hankintaan, ylläpitoon ja kehittämiseen. Toimiva asiakkuuksienhallinta vaatii asiakasymmärrystä, jotta heidän tarpeensa voidaan täyttää. Asiakasymmärryksen kerryttäminen puolestaan vaatii tietoa siitä, millaisiin asiakkaisiin yritys käyttää resurssejaan. Tietyt tuotteet ja palvelut houkuttelevat erilaisia asiakkaita, joka tarkoittaa sitä, että jokaisen asiakkaan tarpeet ovat erilaiset. Yrityksen on siis tärkeä ymmärtää minkälaiset asiakkaat ovat kiinnostuneita juuri heidän tarjoamista tuotteista tai palveluista. Tällöin yritys alkaa segmentoimaan asiakkaitaan. (Mäntyneva 2019, 27)

Segmentointi on prosessi, jossa markkinat ensin jaetaan toisistaan selvästi erottuviin asiakasryhmiin, joista yritys sitten valitsee itselleen sopivimmat kohderyhmät. Sitten yritys suuntaa resurssinsa kyseisiin kohderyhmiin. Segmentoinnin suurimpana etuna on tehokkuus. Esimerkiksi markkinoinnin suuntaaminen tiettyyn kohderyhmään on tehokkaampaa, koska valittuun kohderyhmään kuuluvat asiakkaat ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneempia yrityksen tarjoomasta. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, luku 2.6.2)

Markkinoiden jakaminen toisistaan erottuviin asiakasryhmiin on segmentoinnin ensimmäinen askel. Markkinoiden jakamiseen on olemassa monta eri tapaa ja niitä voidaan myös yhdistellä. Yleisimpiä jakoperusteita ovat esimerkiksi demografiset tai psykografiset tekijät, maantieteellinen alue tai asiakkaiden käyttäytyminen. Demografisiin tekijöihin kuuluu kulluttajamarkkinoilla esimerkiksi ikä, sukupuoli, tulot, ammatti tai koulutus. Psykografisiin tekijöihin puolestaan luetaan esimerkiksi persoonallisuus ja elämäntyyli. Maantieteellisessä ryhmittelyssä voidaan tarkastella vaikkapa väestötiheyttä, kaupungin kokoa tai ilmastoa. Yritysmarkkinoilla jakoperusteina voidaan käyttää esimerkiksi strategiaa, yrityskulttuuria tai henkilöstösuhteita. (Puusa ym. 2012, luku 2.6.2)

Peelen (2013, 149) mukaan B2B markkinoilla on viisi erottavaa tekijää segmentoinnissa:

1. Demografiset tekijät. B2B-markkinoilla tähän kuuluu mm. teollisuusluokitus, yrityksen koko ja sijainti.
2. Toimintamuuttajat, kuten teknologia ja asiakkaan kyvyt, jotka määrittävät kuinka paljon tukea asiakas tarvitsee

3. Ostotavat, jotka kuvaavat ostotoiminnan organisaatiota, suhteiden luonnetta toimittajiin sekä ostokriteereitä ja -ehtoja.
4. Tilannekohtaiset tekijät, kuten kiireellisyys, erityiskäyttö ja tilauksen koko.
5. Henkilökohtaiset ominaisuudet eli työntekijöiden arvot ja normit

Markkinoita voidaan jakaa lukuisin eri tavoin, joten segmentointikriteerien valinta on erityisen tärkeää. Yritys joutuu tekemään valintoja segmenttien määrän sekä käytettävien kriteerien suhteen. Vaikka vaihtoehtoja on paljon, on silti tärkeää, että valitut segmentit täyttävät tietyt ehdot. Ehtoja ovat esimerkiksi:

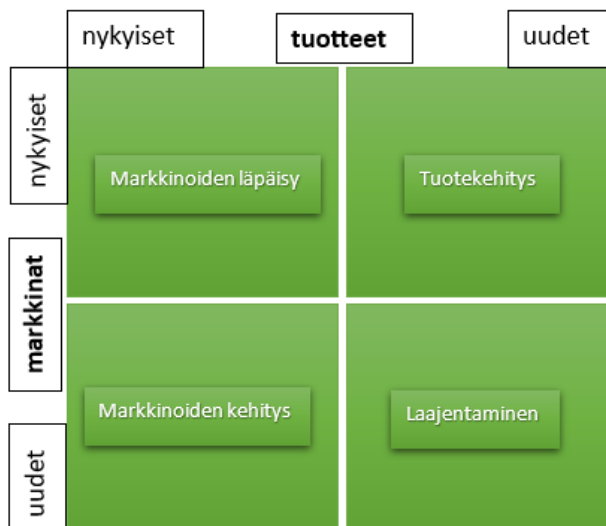
1. Mittauskelpoisuus, eli segmentin koko, ostovoima ja ominaisuudet ovat mitattavissa.
2. Segmenttien on oltava riittävän suuria sekä kannattavia palveltavaksi.
3. Saavutettavuus, jolla tarkoitetaan sitä, että segmenttien on oltava tavoitettavissa helposti, jotta niitä voidaan palvella tehokkaasti
4. Segmentit tulee pystyä erottelemaan selkeästi ja niiden tulee reagoida eri tavalla mainosärsykkeisiin.
5. Toimintakyky, eli segmenttien houkuttelemiseksi ja palvelemiseksi voidaan luoda tehokkaita toimintoja. (Peelen 2013, 149)

Segmentoinnissa on siis tärkeää ottaa huomioon kriteerien valinta, sillä se vaikuttaa niiden toteuttamiskelpoisuuteen sekä markkinointiin. (Peelen 2013, 149)

Kun yritys on identifioinut ja valinnut asiakassegmenttinsä, yrityksen on keskityttävä niiden sisältämiin asiakkuuksien hoitoon. Payne ja Frow (2013, 239) kertovat, että asiakassegmentoinnin lisäksi on hyvä miettiä mitä palveluita ja tuotteita asiakkaille myydään. Yrityksen vaihtoehdot sen tarjoamille tuotteille ja palveluille voidaan jakaa nykyisiin sekä uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Kun myös nykyiset ja uudet markkinat tai asiakassegmentit jaetaan ja asetetaan tuotteiden kanssa taulukkoon, saadaan neljä tuote- tai markkinavaihtoehtoa:

- Nykyisten tuotteiden tai palveluiden markkinointi nykyisille markkinoille
- Uusien tuotteiden tai palveluiden luominen nykyisille markkinoille
- Uusien markkinoiden luominen nykyisille tuotteille tai palveluille
- Laajentaminen uusille markkinoille uusien tuotteiden tai palveluiden kanssa (Payne & Frow 2013, 240)

Seuraavaksi esitelty kuvio muodostaa tuote- ja markkinavaihtoehtojen nelikentän.



Kuva 2. Tuotteiden/palveluiden ja asiakkaiden/markkinoiden vaihtoehdot (Payne & Frow 2013, 240) mukaillen

Kun taulukossa yhdistetään nykyiset tuotteet ja markkinat, saadaan vaihtoehdoksi markkinoiden läpäisy. Tämä voi tarkoittaa neljää eri asiaa; käyttäjämäärien kasvattaminen, ostovolyymien kasvattaminen, keskimääräisen kertaoston kasvattaminen tai asiakaselinkaaren pidentäminen.

Uusien tuotteiden ja nykyisten markkinoiden yhdistäminen johtaa tuotekehitykseen. Silloin yrityksellä on neljä vaihtoehtoa:

1. Tuotteen parantaminen
2. Tuotteen laadun kehittäminen
3. Tuoteperheen laajentaminen
4. Uusien tuotteiden kehitys

Nykyisten tuotteiden ja uusien markkinoiden yhdistäminen johtaa markkinakehitykseen. Silloin vaihtoehtoja on kaksi:

1. Käyttäjämääriä nostetaan uudessa markkinasegmentissä nykyisessä maantieteellisessä markkinassa
2. Käyttäjämääriä nostetaan uudessa markkinasegmentissä
 - (a) Alueellinen laajennus
 - (b) Valtakunnallinen laajennus
 - (c) Kansainvälinen laajennus

Kun uudet tuotteet yhdistetään uusiin markkinoihin, syntyy laajentaminen joko konglomeeraattisesti tai konsentrisesti. Silloin yritys laajentaa liiketoimintaansa uusille markkinoille uusilla tuotteilla. (Payne & Frow 2013, 240)

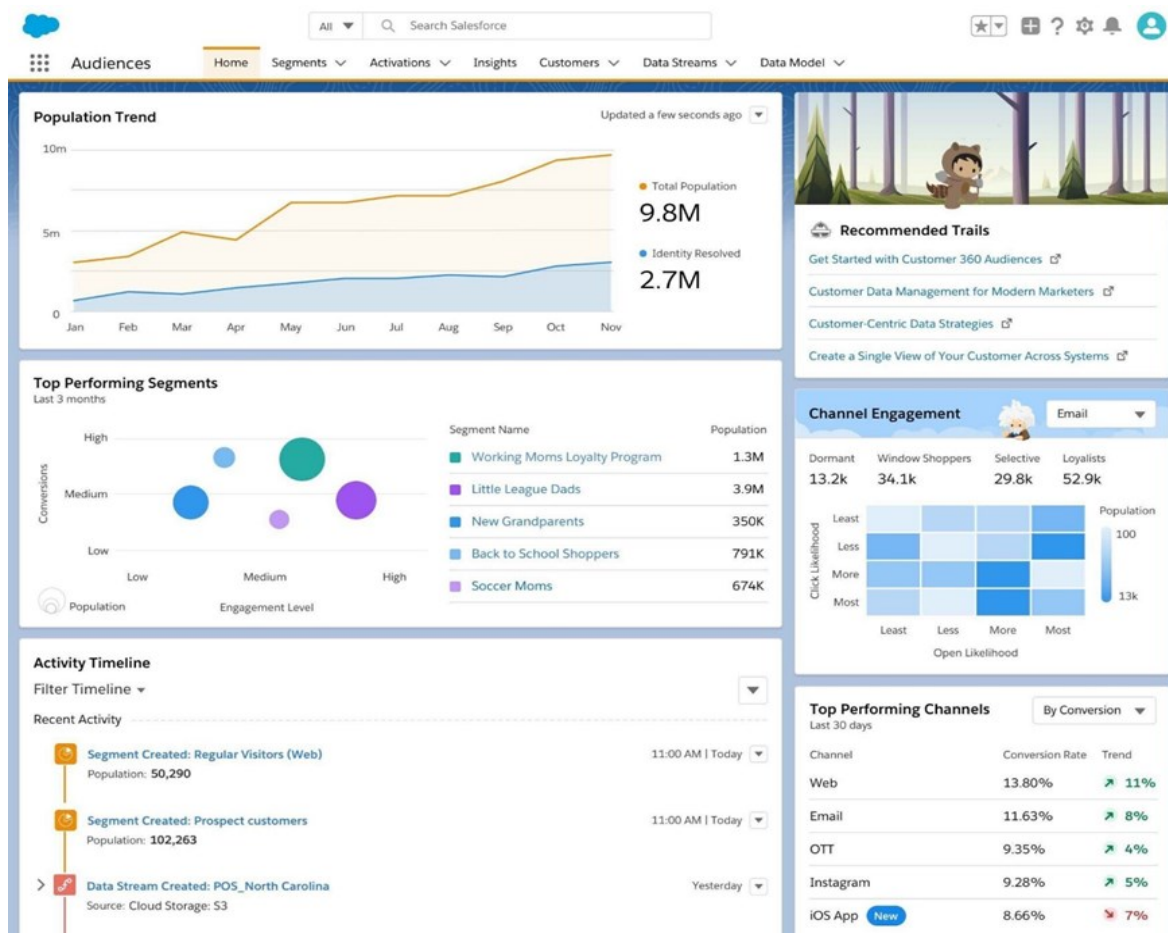
Segmentoinnin lähtökohta on ymmärtää asiakkaiden erilaisuus eikä tarjota tuotteita tai palveluita massalle. Nykyaikainen datan kerääminen, säilyttäminen ja analysointi on mahdollistanut yksityiskohtaisen käytännön tason asiakasymmärryksen. Tätä myötä yritysten tarjooma myös yksityiskohtaistuu, joka näkyy asiakkaille laajempänä valikoimana. Yritykset voivat yhdistää demografisia, psykografisia ja maantieteellisiä segmentointitapoja kehittämään asiakashankintaa. (Kumar & Petersen 2012, 14)

2.3 Asiakastietojärjestelmät

CRM tulee sanoista Customer Relationship Management, mutta sillä voidaan viitata myös asiakkuuksienhallintajärjestelmään. CRM-järjestelmä on työkalu, jota yritys voi käyttää muun muassa asiakkaiden tietojen hallitsemiseen, myynnin hallintaan tai kommunikointiin. Järjestelmiä käytetään usein koko asiakaselinkaaren ajan ulottuen markkinointiin, myyntiin, digitaaliseen kaupankäyntiin ja asiakaspalveluun. Työntekijät voivat käyttää asiakastietojärjestelmään kerättyä tietoa tarjotakseen asiakkaille räätälöityjä palveluita tai tuotteita. (Salesforce)

CRM-järjestelmän ensisijainen tehtävä auttaa yritystä parantamaan kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Esimerkiksi tilaukset, laskutus, maksaminen ja tiedonvaihtaminen kuuluvat yrityksen ja asiakkaan väliseen kontaktiin. Tämä kanssakäyminen asiakkaan ja yrityksen välillä on helpompaa CRM-järjestelmän avulla, sillä järjestelmä tukee ja suorittaa kontaktointiin sisältyviä tehtäviä. Usein CRM-järjestelmä toimii apuna yrityksen työntekijälle, mutta joissain tapauksissa kanssakäyminen voi olla täysin automatisoitua, kuten asiakkaan käyttäessä itsepalveluohjelmia. (Peelen & Beltman 2013, 352) CRM-järjestelmä mahdollistaa muidenkin toimien automatisoinnin, kuten sähköpostien lähettämisen tai aktiveettien luomisen. Sillä voidaan automatisoida myös tiettyjä markkinoinnin toimia, joka auttaa uusien kampanjoiden luomisessa tai uusien liidien hallitsemisessa. (Turunen 16.12.2021)

CRM-järjestelmä voidaan nähdä ikään kuin työkalupakkina, joka helpottaa yrityksen kanssakäymistä asiakkaidensa kanssa. Se sisältää erilaisia käyttövalmiita sovelluksia, jotka auttavat ja parantavat asiakkaisiin liittyviä toimintoja, kuten myyntiä, markkinointia ja asiakastukea. CRM-järjestelmät ovat usein joustavia ja mahdollistavat yrityksen toimintojen mukauttamisen asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen. Kokonaisuudessaan CRM-järjestelmä helpottaa yrityksen toimintaa keskittyen hyvään asiakaskokemukseen ja asiakkuuksien kasvattamiseen. (Kale 2014, 67) Seuraava kuva on esimerkki suositusta CRM-järjestelmästä.



Kuva 3. Kuvakaappaus Salesforce CRM-järjestelmästä (Semrush 2022)

Myynnin ennustaminen ja johtaminen on oleellinen osa yrityksen liiketoimintaa. Monien CRM-järjestelmien avulla on mahdollista rakentaa myyntiputki, joka helpottaa myyntiprosessien seuraamista. Tämän ominaisuuden avulla yrityksen johto kykenee ennustamaan sekä johtamaan myyntiä. (Turunen 16.12.2021)

CRM-järjestelmien menestys perustuu uudelleenkäytettävyyteen, joka juontaa juurensa tietokoneiden alkuaikoihin. Ohjelmointikielten kehittyessä otettiin käyttöön rutineja ja loogisia kokonaisuuksia, jotka voitiin käyttää uudelleen useaan kertaan. Tietokannat mahdollistivat datan uudelleenkäytön ja verkot taas sallivat samojen ohjelmien käytön eri päätelaitteilla eri sijainneissa. (Kale 2014, 68)

CRM-järjestelmät laajensivat uudelleenkäytettävyyttä tarjoamalla valmiita toimintoja. Tästä esimerkkinä toimii SAP, joka perustuu yhteisiin havaintoihin yritysten toiminnasta tietyillä aloilla. Tämä vähensi perinteisen ohjelmistokehityksen vaatimaa projektityötä ja kustannuksia, mikä mahdollisti CRM-järjestelmän nopeamman käyttöönoton ja hyötyjen saamisen aiemmin. (Kale 2014, 68)

CRM-järjestelmät muuttivat tietojärjestelmät pelkästä liiketoimintastrategian mahdollistajasta itse strategian merkittäväksi osaksi. Tämä muutos on vaikuttanut merkittävästi myös tietojärjestelmien rooliin organisaatiossa. (Kale 2014, 69)

2.4 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Yrityksellä tulee aina olla liiketoimintasuunnitelma, johon sisältyy liiketoiminnan eri osa-alueet, riskien hallinta sekä kannattavan liiketoiminnan kasvattaminen. Liiketoimintasuunnitelma määrittää mihin yritys tähtää ja miten se saavuttaa tavoitteensa. (Viljanmaa 25.1.2021) Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta on oleellinen osa liiketoimintasuunnitelmaa ja sen jokaista osa-aluetta. Yksi näistä osa-alueista on asiakkuuksienhallinta. Tällöin myös sille on pystyttävä määrittelemään tavoitteet ja miten niitä seurataan. Jotta asiakkuuksienhallinnan onnistumista voidaan ymmärtää paremmin, on järkevää jakaa osa-alue kahteen avainkysymykseen:

1. Miten yritys voi lisätä liikevoittoa ja arvoa osakkeenomistajille?
2. Miten yrityksen tulisi asettaa standardeja, seurata tuloksia, luoda mittareita ja kehittää toimintaa?

Näiden avainkysymysten avulla yrityksen ymmärrys kasvaa siitä, miten asiakkuuksienhallintaa kannattaa johtaa. (Payne & Frow 2013, 398)

3 Avainasiakkuuksien merkitys

Asiakkuudenhallinta on laaja käsite ja sen sisään usein kuuluu muita strategioita sekä toimintatapoja. Yksi esimerkki näistä on Key Account Management eli avainasiakkuuksien hallinta. Tässä luvussa syvennytään siihen, mitä avainasiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan, mitä se sisältää ja mitä hyötyä siitä on yritykselle sekä sen asiakkaille. Luvussa keskitytään yritysmaailmaan ja yritysasiakkaisiin.

3.1 Avainasiakkuudet ja niiden hallinta

Avainasiakkuudet ovat yritykselle erityisen tärkeitä asiakkuuksia liiketoiminnallisesti, ja niillä on pitkävaikutteinen vaikutus yrityksen toimintaan. Avainasiakkuuksien merkittävyys tarkoittaa sitä, että vain osa yrityksen asiakkaista voi olla avainasiakkaita. (Mäntyneva 2019, 9)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana yritysten ostovoiman keskittyminen b2b-markkinoilla on lisännyt avainasiakkuuksien hallinnan merkitystä. Siirtyminen monista pienistä ja keski-suurista yrityksistä oligopolisiin aloihin, joilla on muutama hyvin suuri yritys, on ollut trendi 1900-luvun puolivälistä lähtien. Esimerkiksi vuonna 1972 viisi suurinta asiakasta vastasi 16 % pakkausteollisuuden tuloksesta. Vuoteen 1996 mennessä viisi suurinta asiakasta vastasivat jo 76 % tuloksesta. Tämä kuvastaa yritysten kasvavaa kokoa ja keskittymistä. Monet tekijät, kuten globalisaatio, tehokkuus koon perusteella ja yrityskaupat, ovat ajaneet tätä oligopolistista trendiä monilla aloilla. Tämä tarkoittaa, että yrityksillä on nykyään vähemmän asiakkaita, mutta ne ovat suurempia, mikä tekee jokaisesta suuresta asiakkaasta entistä tärkeämmän. Jotta yritys voisi kasvaa, sen on pyrittävä näiden suurten asiakkaiden listalle, ja yhdenkin asiakkaan menettäminen voi olla taloudellisesti merkittävä tappio. (Le Bon & Herman 2015, 4)

Avainasiakkuuksien hallinta on strateginen lähestymistapa yrityksen tärkeimpien asiakkaiden hallintaan. KAM tai Key Account Management -strategia alkaa määrittelemällä tärkeimmät asiakkaat ja nimittämällä henkilökuntaa niiden hoitamiseksi. Strategian tarpeellisuus tunnustetaan usein siinä vaiheessa, kun yritys ymmärtää suurimpien ja tärkeimpien asiakkaiden olevan menestyksen keskiössä. Strategia vaatii muutoksen organisaatiossa, sillä avainasiakkuuksien hallinta sisältää monimutkaisia myyntiprosesseja, neuvotteluja sekä yhteistyötä myös ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Le Bon & Herman 2015, 3)

Avainasiakkuuksien hallinta on tärkeä tekijä kilpailullisessa markkinassa. Se voi toimia erottavana tekijänä muihin kilpailijoihin ja jopa kilpailuetuna. Yritys kykenee saavuttamaan

paremman asiakastyytyväisyyden, -kannattavuuden ja -sitoutuvuuden jos asiakkaiden nykyisiin sekä tuleviin tarpeisiin vastataan entistä paremmin. (Mäntyneva 2019, 9)

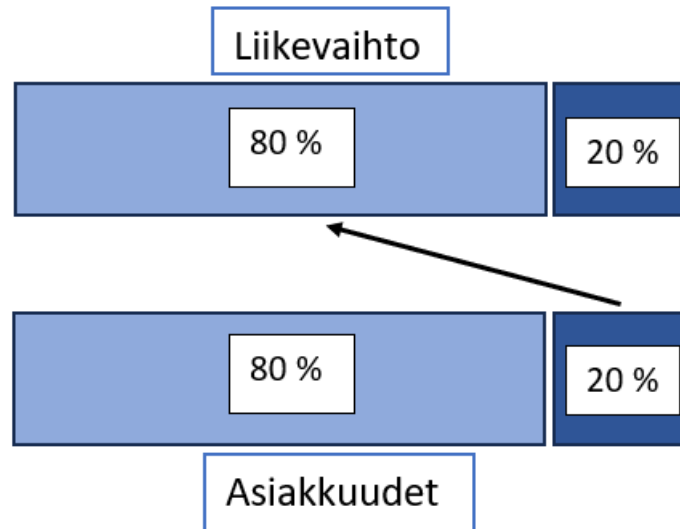
Kaikki asiakkaat eivät voi olla yrityksen avainasiakkaita, joten asiakaskannasta valitaankin vain pieni osa avainasiakkuuksiksi. Asiakkuuden merkittävyyteen usein liittyy niiden ostovolyymi, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että avainasiakkuudet olisivat aina volyymitaan suurimpia asiakkaita. Siksi vaihtoehtoinen tulkintatapa tälle asiakkaiden hoitomallille on termi strategiset asiakkuudet. Se ei ole synonyymi avainasiakkuuksille, vaikka kyse on myös yrityksen merkittävimmistä asiakkaista. (Mäntyneva 2019, 10)

Avainasiakkuudet ja strategiset asiakkuudet usein kulkevat termeinä käsi kädessä, mutta yritykset voivat käyttää hieman eri termejä avainasiakkuusohjelmistaan. (Mäntyneva 2019, 10). Riippuen tilanteesta, yrityksen merkittävimmille asiakkaille on myös muita nimityksiä, kuten globaalit ja kansalliset asiakkuudet. Woodburnin ja Wilsonin (2014, 2) mukaan nämä kaikki nimitykset voidaan viedä termin KSAM alle. KSAM tulee sanoista Key Strategic Account Management, joka tarkoittaa strategisia avainasiakkuuksia. Tämä termi viittaa kaikkiin yrityksen liiketoiminnallisesti merkittävimpiin asiakkaisiin.

3.2 Avainasiakkuuksien hallinnan keskeiset hyödyt

Yrityksen tavoitellessa liikevoiton kasvua, vaatii se asiakkaiden houkuttelemista, pitämistä ja lisäämistä. Tässä yritys onnistuu tuottamalla arvoa asiakkailleen. Yhä kilpailullisemmassa markkinassa yritysten täytyy pitää asiakkaistaan kiinni, ja tässä auttaa avainasiakkuuksien hallinta. (Woodburn & Wilson 2014, 38)

Yrityisasiakkuudet ovat tyypillisesti erityisen merkittäviä asiakkuuksia yritykselle, sillä niiden ostovolyymi on usein suurin. Tämä voi johtaa siihen, että yrityksen liikevaihdosta jopa yli 80 % muodostuu vain kämmenellisestä asiakkaita. Tällöin voidaan puhua Pareto-säännöstä, eli 80/20 säännöstä. Tässä tapauksessa se tarkoittaa sitä, että yrityksen liikevaihdosta 80 prosenttia syntyy 20 prosentilta asiakkaita. Näin suuren asiakkaan menettäminen olisi kova isku yritykselle, jonka takia heistä pyritään pitämään erityisen hyvää huolta avainasiakkuuksien hallinnalla. (Mäntyneva 2019, 17) Seuraava kuvio kuvastaa, sitä miten Pareto-sääntö voi näkyä yrityksen liikevaihdossa.



Kuva 4. Esimerkki suurten asiakkaiden merkityksestä liikevaihtoon Mäntyneva (2019, 17) mukaellen

Avainasiakkuuksien hallinnan hyöty myyvän yrityksen näkökulmasta näyttäytyy useimmiten myynnin lisääntymisenä sekä kasvun nopeutumisenä. KAM-toimintamalli ei kuitenkaan maksa itseään heti kättelyssä takaisin, sillä strategian suunnittelu, implementointi ja toteutus vievät aikaa. Se on kuitenkin usein järkevä investointi, koska laadukkaat ja pitkäkestoiset asiakkuudet ovat yritykselle tuottoisia. (Mäntyneva 2019, 12)

3.3 Avainasiakkuuksien valinta

Yrityksen perustaessa avainasiakkuusstrategiaa on tärkeää, että aloitusvaiheessa ei valita liikaa avainasiakkaita. Yrityksen resurssit ovat rajalliset ja jos avainasiakkuuksia ei ole rajattu tarpeeksi, se voi johtaa huonoon asiakkuuksien hoitoon. Avainasiakkaiden tunnistaminen vaatii yrityksen koko asiakaskannan analysointia. Yleinen virhe avainasiakkuuksia valitessa on ainoastaan katsoa asiakasyrityksen kokoa ja liiketoiminnan volyyymia. Myös asiakkaan vaikuttavuus yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen on huomioitettava tekijä. (Mäntyneva 2019, 52-53)

Ennen kuin asiakkuuksien ryhmittelyssä edetään pidemmälle, on tärkeää miettiä yrityksen asiakaskannan vakautta. Jos asiakaskanta on hyvin vaihtelevaa, ei avainasiakkuuksien valintaa ole välttämättä kannattavaa tehdä. Tämä johtuu siitä, että se vaikeuttaa avainasiakkuuksien suunnittelua sekä johtamista merkittävästi. (Mäntyneva 2019, 53)

On selvää, että yrityksen kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tuottavia. Lukumäärällisesti suurin osa asiakkaista on yleensä kohtuullisesti tai vaatimattomasti tuottavia, jolloin erityisen hyvin tai huonosti tuottavat asiakkaat ovat selvästi vähemmistössä. Tästä voidaan päätellä,

että yrityksen on kannattavaa keskittyä tuottavimpiin asiakkaisiin. Tässä tapauksessa yrityksen kuitenkin tulee pystyä tunnistamaan sen tuottavimmat sekä vähiten tuottavimmat asiakkaat tulevaisuudessa. (Mäntyneva 2019, 54)

Tärkeimpien asiakkuuksien tunnistamisessa voidaan hyödyntää listaa, johon on laitettu yrityksen kaikki asiakkaat suurimmasta pienimpään liikevaihdon mukaan. Listasta usein huomataan, kuinka pieni määrä asiakkaista tuo valtaosan liikevaihdosta. Kun yritys on laskenut, kuinka paljon sillä on resursseja käyttää yhden asiakkaan tukemiseen, voidaan listasta valita tärkeimmät. On hyvä kuitenkin huomioida, että osalla asiakkaista voi olla potentiaalia tuottavampaan yhteistyöhön, mutta sitä ei välttämättä nähdä näin yksinkertaistetun listan avulla. (Le Bon & Herman 2015, 11)

Avainasiakkuuksien valinnan ensimmäinen askel on tunnistaa ne asiakkaat, jotka halutaan nimetä avainasiakkaiksi, samalla sulkien pois asiakkaat, jotka eivät sovi tähän rooliin. Seuraavaksi on kehitettävä myyntikeskus, johon kuuluu asiakkuusvastaava jokaiselle näistä avainasiakkaista. Vasta myyntikeskuksen perustamisen jälkeen yritys voi aloittaa mahdollisten kohdeasiakkaiden tutkimisen, strategian luomisen ja sopivien lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteiden määrittämisen. (Le Bon & Herman 2015, 17)

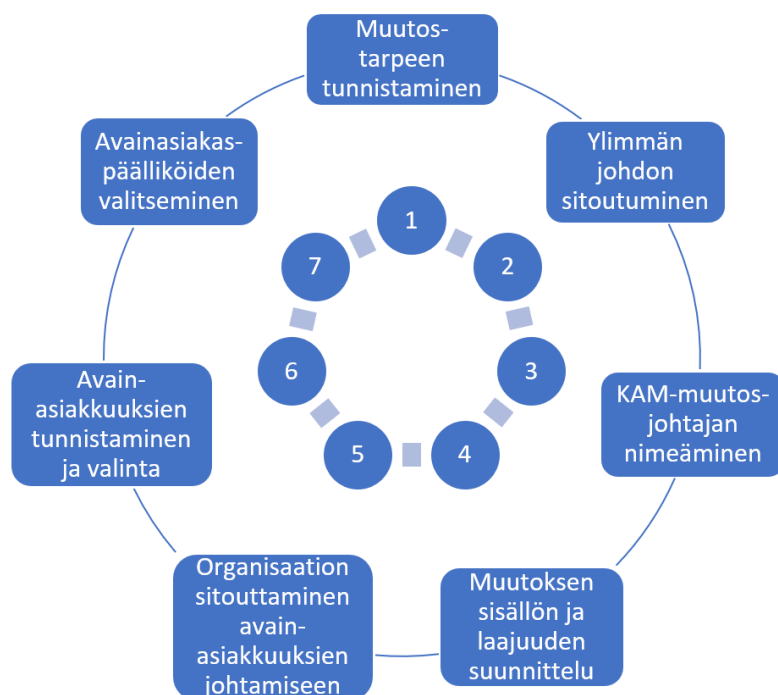
4 Avainasiakkuuksien johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan yritysmaailmassa prosessia, jossa suunnitellaan, organisoidaan, johdetaan ja valvotaan yrityksen tai organisaation toimintaa sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Siihen kuuluu kaikkien yrityksen osa-alueiden valvonta, rahoituksesta ja toiminnoista markkinointiin ja henkilöstöresursseihin. (University of Cincinnati) Avainasiakkuustoiminta on yksi yrityksen osa-alueista, joten sitä voidaan myös johtaa ja sitä kautta kehittää.

4.1 Avainasiakkuuksien hallinnasta niiden johtamiseen

Avainasiakkuuksien strategisesta johtamisesta on tullut vaatimus yrityksille, jotka hakevat kilpailuetua ja onnistumista b2b-markkinoilla. Useissa asiakassegmenteissä avainasiakkaat muodostavat merkittävän osan yrityksen myynnistä. Itse avainasiakastoiminta ei ole uusi keksintö, mutta tieto ja ymmärrys sen toimivasta implementoinnista sekä johtamisesta on lisääntynyt. (Marcos 2018, 2)

Avainasiakastoiminnan käyttöönotto ja kehittäminen lähtee tarpeesta. Yrityksellä saattaa olla jo avainasiakastoimintaa, mutta sille on löydetty kehittämistarpeita. Toinen tarve on yrityksellä, jolta ei entuudestaan löydy avainasiakastoimintaa, mutta kokee sen parantavan yrityksen tulosta. (Mäntyneva 2019, 45) Avainasiakastoiminnan implementointi voidaan Mäntynevan mukaan jakaa seitsemään vaiheeseen, jotka näkyvät kuvassa 5.



Kuva 5. Avainasiakastoiminnan käynnistäminen projektina (mukaillen Mäntyneva 2019, 45)

4.2 Asiakasymmärrys

Asiakaslähtöinen yritys laittaa asiakkaan edun edelle. Yrityksen täytyy kuitenkin tietää mitä lisäarvoa se voi asiakkailleen tuoda. Kun yritys ymmärtää asiakkaan nykyiset ja tulevaisuuden tarpeet, niin vasta silloin asiakaslähtöisyys todella toteutuu. Yrityksen toimintakulttuuri määrittää pitkälti sen, kuinka asiakaslähtöinen se on. Jatkuvan oppimisen kautta yritys pystyy vastaamaan asiakkaan näkyviin sekä piileviin tarpeisiin yhä paremmin, joka tuo lisäarvoa ja vahvistaa asiakassuhdetta. (Mäntyneva 2019, 27)

Markkinoita johtavat yritykset erottuvat kilpailijoistaan usein monella eri tavalla, mutta tärkein tekijä on se, joka sai asiakkaat valitsemaan juuri kyseisen yrityksen. Sillä ei ole merkitystä puhutaanko b2b vai b2c markkinoista, sillä asiakkaan motivaatio ostamisen takana on avain syvällisempään asiakasymmärrykseen. Yrityksen ymmärtäessä ostomotivaation, ymmärretään myös syy ostamiseen. (Papke 2014, 35)

B2b-maailma on jäänyt jälkeen asiakasymmärryksen hankkimisessa verrattuna b2c-markkinoihin. Tämä johtuu muun muassa siitä, että yksittäisen avainasiakkaat eroavat toisistaan merkittävästi, vaikka ne toimisivatkin samalla liiketoiminta-alalla. Tämän takia asiakasymmärryksen hankkimista täytyy lähestyä tapauskohtaisesti. Se luonnollisesti vaatii myös enemmän resursseja. Avainasiakkuussuhteet ovat usein monimutkaisia ja niissä toimii useita päätöksentekijöitä, joilla jokaisella saattaa olla omat vaatimuksensa. Kolmanneksi ongelmaksi muodostuu kulttuurilliset erilaisuudet, etenkin jos puhutaan globaalista toiminnasta. (Marcos 2018, 59)

4.3 Avainasiakkuuksien strateginen suunnittelu

Avainasiakkuuksien identifioiminen on elintärkeä osa avainasiakastoiminnan implementoinnissa. Yrityksen on siis valittava tärkeimmät asiakkuudet ja jätettävä ulkopuolelle ne, jotka eivät ole sopivia. Avainasiakkuuksia valittaessa on tiedettävä, kuinka monta niitä valitaan ja millä kriteereillä. Alussa yrityksen voi olla hankala tietää, kuinka moneen asiakkuuteen resurssit riittävät, joten on helpompi aloittaa valitsemalla kriteerit. Avainasiakkuuksien valinnassa voidaan käyttää seuraavia kriteereitä:

- Koko
- Strateginen merkitys
- CLV
- UPV
- Asiakkuuden sopivuus

- Suhteiden hallintatapa

(LeBon & Herman 2015, 18)

Asiakkuuden kokoa voidaan mitata joko volyymillä tai liikevaihdolla, mutta volyyymi on usein relevantimpi ja siten järkevämpi vaihtoehto. (LeBon & Herman 2015, 18)

Asiakkuuden strategista merkitystä on vaikeampi mitata, kuin kokoa. Tämä johtuu siitä, että asiakkuuden merkittävyys strategisessa mielessä on subjektiivista ja usein riippuu siitä, keneltä tätä kysytään. Markkinointi- tai tuotepäälliköllä saattaa olla yksityiskohtaista tietoa asiakkaan alalla olevista trendeistä, mutta ulkopuolisilla asiantuntijoilla on usein käsitys muistakin aloista ja he tarjoavat eri näkökulmaa. Siksi valintaa kannattaa harkita monesta näkökulmasta. (LeBon & Herman 2015, 18)

CLV mittaa asiakkuuden elinkaaren arvoa. Se lasketaan käyttäen erilaisia arvoja, kuten aikahorisonttia, volyymin vaihtelua ja asiakaspysyvyyttä. Kun asiakkuuksien CLV on saatu laskettua, ne voidaan asettaa suuruusjärjestykseen. Lista auttaa yritystä valitsemaan tärkeimpiä asiakkuuksiaan avainasiakkuustoimintaa varten. (LeBon & Herman 2015, 19)

UPV (Unrealized Potential Value) on numero, joka kertoo asiakkuuden potentiaalista. Tässä tapauksessa koko ei ole merkittävä tekijä, vaan se mikä asiakkuuden arvo voi olla pidemmällä tähtäimellä katsottuna. Se on erilainen tapa katsoa asiakkuuksia ja se vaatii syvää tuntemusta asiakkaasta. UPV kuitenkin mahdollistaa paljon tuote- tai palvelukehitystä. (LeBon & Herman 2015, 19)

Asiakkuuden sopivuutta voidaan katsella strategisesta, kulttuurillisesta tai liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Jos myyvän ja ostavan yrityksen strategiset näkemykset kohtaavat, silloin kummankin yrityksen tavoitteet ovat samantyyllisiä. Liiketoiminnallisella sopivuudella tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, kuinka helppo yritysten on tehdä yhteistyötä toistensa kanssa. Liiketoiminnallisessa yhteensopivuudessa myyvä yritys pystyy tarjoamaan sen mitä ostava osapuoli tarvitsee. Kulttuurinen yhteensopivuus tarkoittaa yritysten samankaltaisuutta niiden yrityskulttuureissaan. Jos esimerkiksi ostava yritys pitää vastuullisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia tärkeänä ja myyvän yrityksen kulttuuri on samanlainen, silloin asiakkuutta voidaan pitää yhteensopivana. (LeBon & Herman 2015, 20)

Ostavalla yrityksellä saattaa olla tietty tapa ja menetelmät, joita se käyttää hankintatoiminnassaan. Tätä kutsutaan suhteiden hallintatavaksi. Vaatimukset vaikuttavat merkittävästi asiakkuuden kannattavuuteen, sillä usein hankintamenetelmä on ostaa mahdollisimman halpaan hintaan. Kilpailukykyisyys on tärkeää, mutta onnistuneen suhteen historia saattaa

olla myös vaikuttaja tekijä ja luoda uskollisuutta ostajan ja toimittajan välille. Silloin ostava yritys saattaa olla valmis maksamaan hieman korkeampaa hintaa. (LeBon & Herman 2015, 22)

Kestävän suhteen rakentaminen avainasiakkaan kanssa vaatii suunnittelua, jotta se voidaan tehdä onnistuneesti. Suunnitelma avainasiakkuuden suhteen kehittämiseen eroaa normaalista markkinointisuunnitelmasta sen henkilökohtaisuudellansa, sillä se rakennetaan yksittäistä asiakkuutta varten. Suunnitelman rakentamiseen voidaan käyttää arvo-suunnittelun viitekehystä (eng. The Value Planning Framework). Viitekehykseen kuuluu seuraavat viisi osaa:

- Arvon ymmärtäminen: Tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan näkökulma ja analysoida sitä.
- Arvomahdollisuudet: Kun yritys on kerännyt mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta, voidaan identifioida mitä erilaisia mahdollisuuksia, vaihtoehtoja sekä reaktioita on olemassa asiakkaan suhteen.
- Arvoehdotus: Tässä vaiheessa luodaan ja kehitetään asioita, jotka tuovat arvoa asiakkaalle. Tärkeintä on asiakaskeskeisyys ja tuoda esille se, miten asiakas pystyy saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteensa.
- Arvon tuominen: Tämän vaiheen tarkoitus on määrittää, miten asiakkaalle luodaan arvoa ja miten onnistumista mitataan kummankin osapuolen osalta.
- Toimeenpaneva tiivistys: Viimeinen vaihe jätetään usein vähäisimmälle huomiolle, mutta on erityisen tärkeää esittää aiemmat vaiheet tiivistetysti ja selkeästi.

(Marcos 2018, 72)

4.4 Riskien hallinnoiminen

Hyvä liiketoiminta edellyttää riskienhallintaa. Myös avainasiakkuustoiminta sisältää riskejä, jotka on otettava huomioon. Mäntynevan (2019, 109) mukaan avainasiakkuuksiin liittyvät riskit voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Asiakkuuksien riskit:

- Taloudelliset riskit
- Henkilöriskit
- Operatiivisen toiminnan riskit
- Avainasiakastoiminnan toteutuksen riskit

(Mäntyneva 2019, 109)

Avainasiakkuudet perustuvat siihen, että vain pieni osa yrityksen asiakkaista muodostaa suuren osan liikevaihdosta. Tämän takia suurimmat asiakkuudet kantavat myös eniten ris-

kiä asiakaskannassa. Jos asiakkuuden tärkeyttä mitataan esimerkiksi liikevaihdon näkökulmasta, silloin kannattavuus ei ole itsestäänselvyys. On mahdollista, että hintataso on liian alhainen, jonka vuoksi asiakkuuden hoidosta kertyvät kulut voivat ylittää tuoton. Tässä tapauksessa suurikin asiakkuus on tappiollinen. (Mäntyneva 2019, 109)

Vaikka kyse onkin b2b-maailmasta, on liiketoiminta silti ihmisten välistä. Asiakkuuksia hoitaa ja kehittää henkilöt, jolloin riskinä on työsuhteen katkeaminen. Se voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkuuden jatkuvuuteen. Tämän vuoksi on tärkeää osallistuttaa sekä sitouttaa asiakastyöhön ja asiakkuuksien hoitoon liittyvät henkilöt. (Mäntyneva 2019, 110)

Operatiiviseen liiketoimintaan liittyvät riskit muodostuvat avainasiakkuuksien valinnassa sekä avainasiakkuustoiminnan käytännön toteutuksessa. Avainasiakkuuksien valintaan on useita eri tapoja ja onkin hankala sanoa, mikä niistä on oikea. Valinta sisältää riskejä, koska myyvä yritys kohdentaa resurssejaan pieneen osaan asiakkaista. Jos valinta ei ole ollut oikea, silloin yrityksen tappio voi kasvaa. Operatiivisen liiketoiminnan toinen riski on avainasiakkuustoiminnan toteutus käytännössä. Avainasiakkuustoimintaa tekevä yritys saattaa puhua tietynlaisesta toimintatavasta asiakkuuksiin liittyen, mutta käytännön toteutus voi olla jotain muuta. Tässä tilanteessa avainasiakas odottaa tiettyä palvelua, mutta todellisuudessa ei saa sitä. Tämän riskin todennäköisyys on suuri silloin, kun myyvän yrityksen johto ja henkilöstö eivät ole sitoutuneet avainasiakastoimintamalliin. (Mäntyneva 2019, 110)

Avainasiakastoiminnan toteutuksessa ilmenevä riski huomataan tilanteessa, jossa toimintaa ei kyetä johtamaan suuremman kokonaisuuden näkökulmasta. Yhden työntekijän nimeäminen avainasiakkuuspäälliköksi ei suoraan johda toimivaan avainasiakkuuksien johtamiseen. Avainasiakastoimintaa tulee katsoa ylhäältä alaspäin ja johtaa keskittymällä avainasiakkuuksien valintaan, toiminnan konseptointiin, henkilöstön osallistamiseen ja palkitsemiseen. Näin systemaattinen avainasiakastoiminnan kehitys on tehokkaampaa. (Mäntyneva 2019, 111)

4.5 Onnistumisen mittaaminen

Yksi avainasiakastoiminnan haasteista on sen onnistumisen mittaaminen. Avainasiakkuuksiin keskitetään paljon resursseja, jonka vuoksi on oleellista pystyä todistamaan liiketoiminnallinen kannattavuus. Suurimpana haasteena on valita oikeat mittarit avainasiakastoiminnan onnistumiselle. Mittareiden tulee olla tarkoin määriteltäviä, mitattavissa, saavutettavissa, relevantteja sekä aikasidonnaisia. Tämän lisäksi mittareiden pitää olla sidoksissa pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamiseen. (Marcos 2018, 190)

Suunniteltaessa miten avainasiakastoimintaa tullaan mittaamaan, myyvän yrityksen tulee kyetä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä onnistumiseen liittyviä näkökulmia mitataan?
- Kuinka valittujen näkökulmien onnistumista mitataan?
- Kuka/ketkä valitaan huolehtimaan mittaamisesta?
- Milloin ja kuinka usein jokaista mittaria tulee arvioida?

(Marcos 2018, 190)

Avainasiakastoiminnassa mitattavat asiat usein ohjaavat tekemistä, jonka takia on merkityksellistä miettiä mitkä mittarit ovat relevantteja. Laatua seuraavat mittarit ovat hyödyllisiä, koska määrälliset mittarit eivät aina kerro tekemisen laadusta. Mittareiden valinnassa on hyvä ottaa huomioon, että suurimmat asiakkuudet eivät aina ole kannattavimpia. Siksi on merkityksellistä mitata kustannuksien kertymistä asiakaskohtaisesti. (Mäntyneva 2019, 180)

Avainasiakastoimintaa mitattaessa on tärkeää ymmärtää katsoa onnistumista eri näkökulmista. Tulosperäiset mittarit ovat tärkeitä, mutta avainasiakasprosessiin liittyviä mittareita ei tule unohtaa. Kumpaakin näkökulmaa pitää tarkastella taloudellisesti ja ei-taloudellisesti, myyvän ja ostavan yrityksen kannalta ja myös yhteisesti. (Marcos 2018, 215.)

5 Tietoperustan yhteenveto

Opinnäytetyön päätavoitteena on saada vastaus siihen, miten yrityksissä tyypillisesti johdetaan avainasiakasstrategiaa. Tietoperusta käy läpi keskeiset käsitteet ja muodostaa kuvan avainasiakasstrategian merkityksestä ja sen johtamisesta. Seuraava kuva havainnollistaa, mitä tietoperusta pitää sisällään.



Kuva 6. Merkittävimpiin yritysasiakkaisiin perustuva liiketoimintastrategia

Asiakkuuksien hallinta on yrityksille elintärkeä prosessi, joka parantaa asiakaskokemusta ja tuottavuutta. CRM:n avulla yritykset hallinnoivat asiakastietoja, kehittävät asiakassuhteita ja analysoivat asiakasarvoa, mikä voi johtaa liikevoiton kasvuun ja asiakasuskollisuuden lisääntymiseen. Asiakkuudenhallinta koostuu strategiasta, eri toiminnoista ja teknologiasta, ja siihen kuuluu asiakastiedon kerääminen, säilyttäminen sekä analysointi.

Avainasiakkuuksien hallinta on strateginen lähestymistapa yrityksen tärkeimpien asiakkuuksien hoitamiseen, mikä on kasvanut viime vuosina merkittäväksi osaksi yritysten liiketoimintaa. Avainasiakkuudet ovat erityisen tärkeitä liiketoiminnallisista syistä, sillä ne

voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen. Keskittyneen kilpailun myötä suurten asiakkaiden merkitys on kasvanut, jolloin yritysten on tärkeää pitää huolta avainasiakkaitaan, sillä yhden suuren asiakkaan menettäminen voi olla taloudellisesti kohtalokasta.

Avainasiakkuuksien hallinnan keskeisiä etuja ovat myynnin kasvu, asiakastyytyväisyyden parantaminen sekä kilpailuedun saavuttaminen. On tärkeää, että yritykset valitsevat avainasiakkaita harkiten, jotta resurssit voidaan kohdentaa oikein. Asiakkaiden ostovoima ja liiketoiminnallinen vaikutus ovat keskeisiä valintakriteereitä, mutta myös asiakassuhteiden potentiaali on tärkeää huomioida.

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on avainasemassa asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa. Yrityksen on jatkuvasti opittava asiakkaidensa nykyiset ja tulevat tarpeet, jotta se voi tarjota lisäarvoa ja vahvistaa asiakassuhteitaan. Asiakasymmärryksen avulla yritykset voivat erottua kilpailijoistaan ja saavuttaa menestystä markkinoilla.

Avainasiakkuuksien johtaminen on keskeinen prosessi yrityksen menestykselle, erityisesti B2B-markkinoilla, jossa avainasiakkaat usein luovat merkittävän osan myynnistä. Johtaminen kattaa kaikkien yrityksen osa-alueiden valvonnan ja kehittämisen. Avainasiakkuustoiminta vaatii strategista lähestymistapaa, joka alkaa muutostarpeen tunnistamisesta ja asiakasymmärryksestä.

Asiakasymmärrys puolestaan on olennainen osa asiakaslähtöistä toimintaa. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaidensa nykyiset ja tulevat tarpeet, mikä parantaa asiakassuhteita ja tuo lisäarvoa. B2B-markkinoilla asiakasymmärryksen kerryttäminen on monimutkaisempaa kuin kuluttajamarkkinoilla, koska avainasiakkaat voivat erota toisistaan merkittävästi.

Avainasiakkuuksien strateginen suunnittelu alkaa asiakkuuksien identifioimisesta ja valitsemisesta. Tärkeitä kriteereitä ovat koko, strateginen merkitys, asiakkuuden elinkaaren arvo (CLV) ja potentiaalinen arvo (UPV). Kestävä asiakassuhde vaatii henkilökohtaista suunnittelua, jossa huomioidaan asiakkaan tarpeet ja arvot.

Riskien hallinta on tärkeä osa avainasiakkuustoimintaa, sillä suurimmat asiakkuudet sisältävät suurimmat riskit, kuten taloudelliset ja henkilöriskit. Riskien hallinnassa on tärkeää sitouttaa henkilöstö asiakastyöhön.

Onnistumisen mittaaminen on yksi avainhaasteista ja yrityksen on valittava oikeanlaiset mittarit, jotka ovat mitattavissa sekä relevantteja. Mittareiden valinnassa tulee huomioida

asiakassuhteen pitkäaikaisuus ja arvioida onnistumista eri näkökulmista. Laadulliset mittarit ovat erityisen hyödyllisiä, koska määrälliset mittarit eivät aina kuvaa asiakassuhteen laatua.

6 Empiirinen osa

Tämän opinnäytetyön empiirinen osa sisältää tutkimuksen vaiheet ja aikataulun sekä menetelmävalinnat perusteluineen. Luvun tarkoituksena on käydä läpi, miten opinnäytetyön teoriaosuus ja tutkimusosuus on tehty.

6.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Aloitin opinnäytetyön vuoden 2023 syksyllä ja tarkoituksena oli saada se valmiiksi vuoden 2024 keväällä. Asetin itselleni aikataulun ja jaoin opinnäytetyön eri vaiheisiin viikoittain. Prosessi alkoi opinnäytetyösuunnitelman teolla, joka sisälsi myös aikataulun. Halusin antaa itselleni tarpeeksi aikaa työn tekemiseen, sillä tiesin sen vievän paljon aikaa sekä jakamista. Aikataulu vaikutti realistiselta ja uskoin sen olevan hyvin toteutettavissa.

Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu:

Viikko 39: Opinnäytetyösuunnitelma valmis

Viikko 40: Tietoperustan suunnittelua ja lähteiden keräämistä

Viikko 41: Tietoperustan suunnittelu valmis, kirjoittamisen aloitus

Viikko 42-44 : Tietoperustan tekemistä

Viikko 45-46: Haastateltavien etsimisen aloitus

Viikko 47-50: Tietoperustan tekemistä

Viikko 1-4: Tietoperusta valmiiksi, haastateltavat valittu

Viikko 5-7: Haastattelut, empiirinen osa

Viikko 8-10: Tulokset, pohdinta

Viikko 11-12: Johdanto, viimeistely

Viikko 13: Työ valmis

Opinnäytetyön varsinainen toteutus ei sujunut loppujen lopuksi täysin alkuperäisen suunnitelman mukaan. Työn tekeminen alkoi hyvin ja pysyin aikataulussa usean viikon putkeen. Huomasin kuitenkin työn edetessä motivaationi hieman hiipuvan, joka olikin yksi kuvaamistani riskeistä. Motivaation hiipuminen johtui osittain aihevalinnasta, sillä se ei ollut yhtä mielenkiintoinen mitä aluksi toivoin. Tämän vuoksi koin tietoperustan tekemisen erityisen työlääksi, joka johti työn etenemisen hidastumiseen. Olin ottanut tämän huomioon riskienhallinnassa siten, että motivaation loppuessa pidän taukoa työn tekemisestä. Tämä ei nopeuttanut työn tekemistä, mutta se esti mielenkiinnon totaalisen tyrehtymisen. Loppujen lopuksi opinnäytetyö oli valmis vuoden 2024 lopussa.

Opinnäytetyön toteutunut aikataulu:

Viikko 39: Opinnäytetyösuunnitelma valmis

Viikko 40: Tietoperustan suunnittelua ja lähteiden keräämistä
 Viikko 41: Tietoperustan suunnittelu valmis, kirjoittamisen aloitus
 Viikko 42-52 : Tietoperustan tekemistä
 Viikko 1-2: Haastateltavien etsimisen aloitus
 Viikko 3-18: Tietoperustan tekemistä ja haastateltavat valittu
 Viikko 19-29: Haastattelut valmiita
 Viikko 30: Tietoperusta valmis
 Viikko 38-48: Haastattelujen tulokset ja pohdinta
 Viikko 49: Työ valmis

Riskienhallinta oli osa aikataulusuunnitelmaa. Koin realistiksi riskeiksi motivaation loppumisen, ajankäytön haasteet ja sairastumiset. Ajankäytön ongelmien ehkäisemiseksi pyrin hyödyntämään suunnittelemaani aikataulua ja tekemään työtä pienissä erissä. Sairastumisen ehkäisemiseksi koin tärkeäksi urheilla, syödä terveellisesti ja muistamalla hygieenisyyden. Suurin riskini oli motivaation loppuminen opinnäytetyötä koskien, sillä se hidastaisi tekemistäni eniten. Tämä kävikin jossain määrin toteen, sillä niin kuin aiemmin mainitsin, koin tietoperustan tekemisen yllättävän raskaaksi.

6.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus. Se tarkoittaa tutkimusta, jossa haastateltavat saavat suhteellisen vapaasti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään. Sitä voidaan käyttää joko itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai kvantitatiivisen tutkimuksen ohella. (Tilastokeskus)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään päämenetelmänä haastattelua, kuten puolistrukturoitu haastattelu. Tällaisessa haastattelussa haastateltaville pidetään sama haastattelu lähtökohtaisesti samassa järjestyksessä. Kysymysten järjestys voi kuitenkin vaihdella hieman haastattelutilanteen mukaan. Tämä haastattelumenetelmä on osittain avoin ja osittain järjestelty. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja puolistrukturoitu haastattelu, koska tutkimusongelman ratkaisemiseksi vaadittiin yksityiskohtaista tietoa alalla työskenteleviltä henkilöiltä. Tätä tietoa ei muuten olisi saatu. Tutkimus ei myöskään voinut olla määrällinen, sillä tutkimuskysymyksiin ei olisi voinut vastata numeroilla. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan tutkia, miten eri yrityksissä johdetaan avainasiakastoimintaa. Haastateltaviksi valikoitui kaksi kokenutta Key Account Manager -työroolissa toimivaa henkilöä eri toimialojen yrityksistä.

Laadullisen tutkimuksen lisäksi aineiston keräämiseksi hyödynnettiin kirjallisuutta, artikkeleita, internet-lähteitä ja blogi-kirjoituksia. Tietoperusta koostui näistä lähteistä ja siinä pyrittiin saamaan laaja käsitys aiheeseen liittyvästä teoriasta.

7 Tutkimuksen tulokset

Haastattelukysymykset oli jaettu neljän eri teeman alle, jotka sisälsivät 2-3 kysymystä.

Teemat olivat avainasiakkuuksien määrittäminen, avainasiakkuuksien hoitaminen, avainasiakastoiminnan haasteet sekä onnistumisen mittaaminen ja jatkuvuus.

Avainasiakkuuksien määrittämisestä kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä tekee asiakkaasta avainasiakkaan ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
2. Millainen on tyypillinen asiakasprofiili, jonka kanssa työskentelet? Minkälaisia ovat näiden asiakkaiden tarpeet ja odotukset?

Avainasiakkuuksien hoitamisesta kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

3. Millaisia strategioita ja lähestymistapoja käytät asiakassuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen avainasiakkuuksien kanssa?
4. Miten varmistat, että avainasiakkaille tarjotut ratkaisut ja palvelut vastaavat heidän tarpeitaan ja odotuksiaan?
5. Millaisia etuja tarjoatte avainasiakkaille verrattuna muihin asiakkaisiin?
6. Miten hyödynnätte teknologiaa ja digitaalisia ratkaisuja avainasiakassuhteiden hallinnassa ja kehittämisessä?

Avainasiakkuuksien haasteista kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

7. Millaisia haasteita kohtaat avainasiakkuuspääällikkönä? Miten käsittelet näitä haasteita?
8. Onko teillä erityisiä prosesseja mahdollisten konfliktien ratkaisemiseksi?

Onnistumisen mittaamisesta ja jatkuvuudesta kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

9. Miten mittaatte ja arvioitte avainasiakassuhteiden tehokkuutta ja kannattavuutta?
10. Miten varmistatte avainasiakastoiminnan jatkuvuuden ja sen kehittämisen?

7.1 Tulokset aiheesta 1

Haastattelun alussa käsiteltiin avainasiakkaita yleisellä tasolla ja miten haastateltavien yrityksessä määritetään tärkeimmät asiakkaat. Tässä vaiheessa käytiin myös läpi, mitä odotuksia asiakkailla on myyvää yritystä kohtaan.

Yrityksessä 1 tyypilliset avainasiakkaat ovat kotimaisia, sillä ulkomailta myynti tapahtuu yhteistyökumppaneiden kautta. He myös jakavat asiakkaat tyypillisesti kolmeen osaan, eli energiayhtiöihin, kiinteistöasiakkaisiin sekä urakoitsijayrityksiin. Avainasiakkaat ovat usein ostovolyymiltaan suuria, mutta tulevaisuuden näkymät otetaan myös huomioon. Näiden asiakkaiden odotuksiin kuuluvat alhaisempi hinta sekä säännöllinen yhteydenpito, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa.

Yrityksessä 2 tyypilliset avainasiakkaat toimivat ainakin Euroopassa, mutta myös maailmanlaajuisesti. Avainasiakkaiden valintaan vaikuttavat muun muassa liikevaihto, mutta

myös pienemmät yritykset voivat kuulua tärkeimpiin asiakkaisiin, jos niissä nähdään potentiaalia. Asiakkaiden odotukset myyvää yritystä kohtaan ovat selkeät ja tärkein asia on huolellinen tavarantoimitus. Tämän lisäksi he odottavat tuotteilta laatua sekä luotettavuutta. Myös ympäristökysymykset ovat tärkeitä, sillä tilaamalla epäeettiseltä tavarantolittajalta mainehaitan riski on suuri, vaikka hinta olisikin pieni.

7.2 Tulokset aiheesta 2

Haastattelun toisen aiheen teemana oli avainasiakassuhteiden hoitaminen asiakaselinkaaren aikana. Tässä kohti käytiin läpi, millaisia avainasiakkuusstrategioita yrityksillä on, miten yrityksessä varmistetaan, että tuotteet/palvelut vastaavat tarpeita ja mitä asiakassuhteen ylläpito vaatii.

Yrityksessä 1 uusien isojen asiakkaiden kanssa kartoitetaan tarpeet ja neuvotellaan, josta asiakassuhde alkaa. Kartoittamisella varmistetaan, että tuotteet vastaavat tarpeita. Aikaisemmat asiakkaat puolestaan tietävät hyvin mitä he haluavat, jolloin heidän kanssaan tarpeiden varmistaminen on helpompaa. Kun asiakassuhde on saatu alkuun, yrityksessä 1 avainasiakkaiden hoitamismalliin kuuluu jatkuva yhteydenpito, tiedon jakaminen, erilaisiin messuihin kutsuminen sekä rennommat illanistujaiset. Heille myös tarjotaan alhaisempaa hintaa tuotteista volyymin mukaan.

Yrityksessä 2 yhteistyö suurien asiakkaiden kanssa alkaa yhteisestä näkemyksestä. Tämä näkemys sisältää esimerkiksi millainen bisnesvolyymi voisi olla 3-5 vuoden aikana, mitkä ovat kummankin yrityksen kasvutavoitteet ja mitä asiakas on valmis maksamaan. Yrityksen 2 avainasiakassuhteiden hoitamisen strategia on yksityiskohtaisempi ja sisältää selkeitä toimenpiteitä hyvän suhteen ylläpitämiseksi. Strategiaan sisältyy säännölliset tapaamiset, joissa käydään läpi nykyhetki ja onko tavoitteet saavutettu. Jos jokin asia ei ole sujunut odotuksien mukaisesti, pyritään siihen tekemään muutos pikaisesti. Kommunikaatio on erityisen tärkeää ja etätapaamisia otetaan tarpeen mukaan useita vuodessa. Joidenkin avainasiakkaiden kanssa on myös erilliset avainasiakastiimit, joihin sisältyy yrityksen eri osa-alueilta henkilöitä. Tällä varmistetaan mahdollisimman toimiva kommunikaatio yritysten välillä.

7.3 Tulokset aiheesta 3

Kolmannen teeman kysymykset keskittyivät avainasiakastoiminnan haasteisiin. Haastateltavat kertoivat millaisia haasteita he kohtaavat työssään ja miten vastoinkäymiset hoidetaan.

Yritys 1 kohtaa avainasiakastoiminnassaan haasteita etenkin ajankäytön kanssa, sillä yksittäisten asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen kuluu paljon aikaa, eli aika per asiakas on rajallinen. Esimerkiksi uusien tuotelanseerauksien yhteydessä asiakkailta tulee merkittävästi kyselyitä ja tämän lisäksi tarjouksien tekeminen vie suuren osan ajasta. Ajankäytön haasteet ilmenevät asiakastapaamisten määrän vähenemisessä. Tätä pyritään ehkäisemään ennakoimalla tulevaisuuden tarpeita ja sopimalla tapaamisia pidemmän ajan päähän. Myös markkinoiden ennustettavuus ja lyhyet toimitusajat vähentävät haasteita.

Yrityksessä 2 iso osa avainasiakkuuksien havaitsemista ongelmista ei välttämättä mene avainasiakkuuspäällikön läpi, sillä yritysten asiakaspalvelut pystyvät hoitamaan yleisimmät ongelmat. Vain suurempien ongelmien kanssa on tarve käydä keskustelua avainasiakkuuspäällikön ja yrityksen johdon kanssa. Mahdolliset haasteet ja konfliktit hoidetaan neuvottelemalla, jotta päästään yhteisymmärrykseen.

7.4 Tulokset aiheesta 4

Haastattelun viimeisenä aiheena oli onnistumisen mittaaminen sekä jatkuvuuden varmistaminen. Haastateltavilta kysyttiin, miten heidän yrityksessään avainasiakastoiminnan onnistumista mitataan ja mitä toimenpiteitä tehdään, jotta asiakastyytyväisyyttä voidaan ylläpitää.

Yrityksessä 1 avainasiakastoiminnan kannattavuutta mitataan asiakkaiden tyytyväisyydellä, joka saadaan selville kyselyillä ja tapaamisissa. Jatkuvuuden varmistamiseksi yrityksessä 1 asiakaspalvelu on tärkeässä roolissa, sillä tarvittaessa asiakkaat saavat apua nopeasti. Tämän lisäksi säännölliset laitehuollot ja tuotteiden elinkaaresta huolehtiminen ovat tärkeitä tekijöitä asiakastyytyväisyyden parantamisessa.

Yrityksessä 2 laaditaan vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyitä, jotka lähetetään jokaiselle asiakkaalle. Kysely on lyhyt ja yksinkertainen, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman hyvä. Kyselylomakkeessa pyydetään esimerkiksi antamaan arvosana yrityksen tyytyväisyydestä tavarantoimittajaan ja kertomaan mahdollisista epäkohdista. Kyselyiden avulla muodostetaan numeerinen arvo, jotta kehitystä voidaan seurata. Avainasiakkaiden vastaukset ovat antaneet yritykselle kehityskohteita, ja tämän myötä asiakastyytyväisyys on parantunut vuosittain.

7.5 Yhteenveto

Seuraavasta kuvasta nähdään haastattelun havaintoja yhteen koottuna. Kuviossa on jaoteltu eri aihealueet omiin kohtiinsa, joiden alle on eritelty kysymyksiin tulleita vastauksia.



Kuva 7. Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen ensimmäinen osio keskittyi avainasiakkaiden määrittämiseen. Haastattelut paljastivat yritysten käyttävän avainasiakkuuksien määrittämisessä yhteisiä kriteerejä, kuten liikevaihtoa, potentiaalia ja tulevaisuuden näkymiä, mutta myös toimialakohtaisia tekijöitä. Yrityksen tärkeimmät asiakkaat tuovat suurimman osan liikevaihdosta, jonka vuoksi se on keskeinen kriteeri avainasiakkaan määrittämiselle.

Yrityksessä 1 avainasiakkaat ovat pääasiassa kotimaisia, ja heidän odotuksensa painottuvat kilpailukykyisiin hintoihin ja säännölliseen yhteydenpitoon. Yritys jakaa asiakkaansa kolmeen pääryhmään: energiayhtiöt, kiinteistöasiakkaat ja urakoitsijat. Yrityksessä 2 avainasiakkaat ovat kansainvälisiä ja heidän vaatimuksensa kohdistuvat korkeaan toimitusvarmuuteen, tuotteiden laatuun ja ympäristöystävällisyyteen.

Yrityksessä 1 asiakassuhteet aloitetaan kartoittamalla asiakkaiden tarpeet ja neuvottelemalla. Yhteydenpito tapahtuu esimerkiksi messukutsujen, tiedon jakamisen ja rentojen tapahtumien kautta. Yritys tarjoaa asiakkaille tuotteista alempaa hintaa, jos volyymit ovat suuria. Yrityksessä 2 asiakassuhteet pohjautuvat yhteiseen liiketoimintanäkemykseen,

jossa asetetaan pitkän aikavälin tavoitteet. Säännölliset tapaamiset ja yksityiskohtaiset strategiat varmistavat asiakastyytyvyyden, jonka lisäksi erilliset avainasiakastiimit varmistavat laadukkaan kommunikoinnin.

Yrityksessä 1 suurimmat haasteet liittyvät ajankäyttöön, erityisesti uusien tuotelanseerausten ja tarjousten laadinnan yhteydessä. Näitä haasteita pyritään hallitsemaan ennakoidulla asiakkaiden tarpeita ja sopimalla tapaamisista etukäteen. Yrityksessä 2 haasteet ilmenevät pääasiassa suurempien ongelmien kanssa, jotka vaativat avainasiakkuuspäällikön tai johdon puuttumista. Ongelmien ratkaisu perustuu neuvotteluihin ja yhteisymmärryksen saavuttamiseen.

Yrityksessä 1 asiakastyytyvyyttä mitataan kyselyillä ja tapaamisilla. Tyytyväisyyttä ylläpidetään nopealla asiakaspalvelulla sekä laitteiden tehokkaalla huoltamisella. Yrityksessä 2 käytetään vuosittaisia kyselyjä, joissa arvioidaan yrityksen asiakastyytyvyyttä numeerisesti. Näiden tulosten perusteella kehitetään toimintaa ja seurataan asiakastyytyvyyden kehittymistä.

Yritysten lähestymistavat avainasiakastoimintaan eroavat, mutta kummassakin korostuvat asiakaslähtöisyys, säännöllinen kommunikointi ja tarpeiden ymmärtäminen. Yritys 1 painottaa tehokasta asiakaspalvelua ja tuotteiden toimintavarmuutta, kun taas yritys 2 hyödyntää yksityiskohtaisempaa strategiaa ja erillisiä avainasiakastiimejä. Näiden lähestymistapojen avulla molemmat yritykset pyrkivät hyvään asiakastyytyvyyteen ja pitkään yhteistyöhön.

8 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tuloksia. Tuloksia arvioidaan kirjoittajan näkökulmasta analysoimalla ja pohtimalla, jonka lisäksi tutkimuksen löydöksiä peilataan opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tarkoituksena on pohtia, vastaavatko tulokset teoriaa vai onko niissä poikkeamia ja mistä tulokset johtuvat.

8.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tämän opinnäytetyön keskeinen tavoite oli selvittää, mitä avainasiakastoiminta on ja miten sitä johdetaan. Tavoitetta lähdettiin purkamaan määrittämällä tutkimusongelmat, joihin vastattiin teoriaosuudessa sekä tutkimuksessa.

Avainasiakkuuksien määrittämisestä nousi tutkimuksessa esille erilaisia kriteereitä, joista osa oli samoja yritysten välillä. Näitä kriteereitä olivat muun muassa liikevaihto, asiakkaiden potentiaali ja erilaiset toimialakohtaiset kriteerit. Kuten teoriakin osoitti luvussa 3.4, avainasiakkaiden valinnassa keskeistä on niiden liikevaihdon suuruus. Tämä ei ole kirjoittajan mielestä yllättävää, koska teoriassa esitetyn (luku 3.2) Pareto-säännön mukaan valtaosa yrityksen myynnistä tapahtuu suurimpien asiakkaiden toimesta. Mutta pienempiäkin asiakkaita voidaan lukea avainasiakkaiksi, jos heissä nähdään tarpeeksi potentiaalia tulevaisuuden yhteistyökumppanina.

Avainasiakkaat ovat liiketoiminnallisesti merkittäviä, joten niistä halutaan pitää kiinni. Tämä vuoksi useissa yrityksissä on muodostettu avainasiakasstrategia, joka sisältää tärkeimpien asiakkaiden hoitamista. Strategiassa korostuu yritysten välinen kommunikointi ja yhteydenpito, jatkuvuus ja halu kehittää liiketoimintaa. Tutkimuksessakin huomattiin, että yhteydenpito on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein osa avainasiakastoimintaa. Teoria osoitti luvussa 4.2, että suurempien asiakkaiden tarpeet ovat kompleksisempia, jonka vuoksi heitä kohdellaan eri tavalla. Tutkimuksessa tuli esille asiakkaan tarpeen kartoittamisen merkitys, joka tukee tätä teoriaa.

Tutkimuksessa ilmeni erilaisia avainasiakastoiminnan haasteita. Yllättävä tulos kirjoittajan mielestä oli ajankäytön haasteet. Se oli yllättävää, koska sitä ei tullut esille teoriassa riskien hallinnan osiossa. Tulos on kuitenkin kirjoittajan mielestä looginen, sillä hyvän asiakassuhteen ylläpito vaatii paljon resursseja sekä aikaa, niin kuin luvussa 3.3 mainittiin.

8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Kirjoittajalle nousi opinnäytetyötä tehdessä kolme eri kehittämis- ja jatkotutkimusehdotusta.

1. Suurempi otanta laadullisessa tutkimuksessa.
Tutkimuksen luotettavuutta parantaisi suurempi tutkimuskanta, koska se antaisi laajempia tuloksia ja enemmän tietoa. Haastateltavia olisi hyvä saada enemmän, jotta opinnäytetyötä voisi hyödyntää paremmin jatkossa.
2. Tutkimuksen rajaaminen eri toimialoihin.
Tutkimusta voisi rajata entisestään ennalta valittuihin toimialoihin. Se antaisi hyvän kuvan erilaisista avainasiakastoiminnan strategioista toimialoittain. Kirjoittajan mielestä olisi mielenkiintoista nähdä millaisia eroja alojen välillä on.
3. Laajemmat haastattelut.
Tutkimuksen haastattelut voisivat olla pidempiä ja sisältää enemmän kysymyksiä, jolloin tutkimuksen luotettavuus parantuisi entisestään ja voisi tuoda uusia näkökulmia.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus riippuu siitä, onko tulokset esitetty kattavasti ja monipuolisesti sekä perusteltu teorian avulla. Luotettavuutta lisää myös, jos tutkimuksesta selviää, miksi aihetta on tutkittu, kuka tutkimuksen on tehnyt, miten tutkimus on toteutettu ja miten tulokset on analysoitu. On tärkeää, että tutkimus vastaa alussa asetettuihin tavoitteisiin ja että tuloksia käsitellään puolueettomasti. Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä perustella miksi tutkimus ei ole määrällinen. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2013, 161)

8.4 Tutkimuksen uskottavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan parantaa olemalla kriittinen ja arvioimalla asioita tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa koko tutkimusprosessin tarkastelua kriittisesti. Tutkimukseen kannattaa suhtautua uteliaasti, mutta myös pienellä epäilyksellä. On tärkeää pohtia peruskysymyksiä tutkimuksen eri vaiheissa:

- Mitä tutkin?
- Miksi tämä aihe on tärkeä?
- Miten aion tutkia?
- Miksi valitsen tietyt menetelmät, ja olisiko parempia vaihtoehtoja?
- Mitä vaikutuksia valinnoillani on?
- Millaisia johtopäätöksiä voin tehdä tuloksistani?

Vastaamalla näihin kysymyksiin varmistetaan, että tutkimus on huolellisesti suunniteltu ja perusteltu. (KvaliMOTV 2017)

Kirjoittajan mielestä tutkimus on uskottava tutkimusmenetelmän valinnan ansiosta. Tutkimusmenetelmän valinnassa on auttanut opinnäytetyön ohjaaja. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tähän opinnäytetyöhön, koska se on ainoa tapa saada hyödynnettävissä olevaa tietoa tutkimusta varten. Tutkimuskysymykseen voidaan vastata vain haastatteleamalla eri yritysten työntekijöitä, jotka työskentelevät avainasiakkaiden kanssa. Tutkimus on uskottava

myös sen takia, että haastateltavilla on paljon kokemusta työstään. Laadullisessa tutkimuksessa voitiin siis hyödyntää usean vuoden aikana kertynyttä tietoa aiheesta.

8.5 Tutkimuksen siirrettävyys

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa toisiin tutkimuskohteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa siirrettävyys näkyy esimerkiksi siten, että tulokset soveltuvat toiseen toimintaympäristöön. Tulosten siirrettävyyteen vaikuttaa se, kuinka samanlaisia ovat tutkittu ympäristö ja paikka, johon tuloksia halutaan soveltaa. Perusteellinen tutkimuksen kuvaus auttaa arvioimaan siirrettävyyttä. (KvaliMOTV 2017)

Kirjoittaja uskoo, että tutkimuksen siirrettävyys on hyvä. Perusteena tälle on haastatteluiden vastaukset ja niiden yhdenmukaisuus. Vaikka haastateltavat toimivat liikevaihdoltaan eri kokoisissa sekä eri toimialojen yrityksissä, vastaukset kysymyksiin olivat pitkälti samankaltaisia. Kirjoittaja uskoo, että myös laajemmalla tutkimusotannalla vastaukset olisivat yhdenmukaisia.

8.6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö ei sujunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, mutta loppujen lopuksi sain siitä paljon irti. Työn aloittaminen sujui niin kuin pitikin, mutta matkan varrella törmäsin ongelmiin, jotka hidastivat prosessin kulkua. Toivoin kuitenkin, että opinnäytetyö antaisi minulle lisätietoa aiheesta, josta olin kiinnostunut. Vaikka mielenkiintoni hiipui hieman prosessin aikansa, opin kuitenkin valtavasti avainasiakastoiminnasta. Tämä olikin tavoitteeni, sillä olen ajatellut joskus työskenteleväni vastaavassa työroolissa.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle itse aiheeseen liittyvän tiedon lisäksi paljon suurempien projektien tekemisestä. En ole ennen tehnyt opinnäytetyön kaltaista projektia, joten prosessi oli minulle täysin uusi. Prosessi oli opettavainen, vaikka se ei sujunut suunnitelman mukaisesti, sillä opin virheistäni ja pystyn jatkossa tekemään vastaavia projekteja tehokkaammin.

Tietoperustan laatiminen vei paljon aikaa, mutta onnekseni siihen löytyi hyviä lähteitä. Opin käyttämään kirjallisuutta paremmin lähteenä ja tiedostan paremmin, miten luotettavaa tietoa kerätään. Tutkimusosuus oli mielestäni mielenkiintoinen, sillä en ole ennen pitänyt haastatteluita. Vaikka en jatkossa tulisikaan vastaavia haastatteluita pitämään, opetti se silti minulle ihmisten välisestä kommunikoinnista lisää.

Lähteet

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Kale, V. 2014. Implementing SAP CRM. Auerbach Publications. Florida.

Kulpa J. Why Is Customer Relationship Management So Important? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/>. Luettu 21.1.2024

Kumar, V. & Petersen, J. A. 2012. Statistical Methods in Customer Relationship Management. John Wiley & Sons. New Jersey.

KvaliMOTV 2017. Validiteetti. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu: 6.12.2024.

Le Bon, J. & Herman, C. 2015. Key Account Management. Business Expert Press. New Jersey.

Marcos, J. 2018. Implementing key account management: designing customer-centric processes for mutual growth. Kogan Page. Lontoo.

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management. Kauppakamari. Helsinki.

Papke, E. 2014. True alignment: linking company culture with customer needs for extraordinary results. Hachette. New York.

Payne, A. & Frow, p. 2013. Strategic customer management: integrating relationship marketing and CRM. Cambridge University Press. Cambridge.

Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer relationship management. Pearson Education. New Jersey.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum. Helsinki.

Semrush 2022. 11 CRM Examples and How to Use Them. Semrush. Boston.

Tilastokeskus. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html. Luettu 7.12.2024.

Turunen, T. 16.12.2021. Viisi parasta CRM-järjestelmää. Vainu. Luettavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/viisi-parasta-crm-jarjestelmaa>. Luettu: 15.2.2024.

Viljanmaa, V. 1.12.2021. Idean kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi. Luettavissa: <https://www.yrityskehitys.com/post/idean-kehittaminen-kannattavaksi-liiketoiminnaksi>. Luettu: 21.2.2024.