



Juho Ahvenjärvi

**AVAINASIAKASHALLINNAN HYÖDYNTÄMINEN PIENISSÄ JA KESKISUURISSA
MYYNTIYRITYKSISSÄ**

Kandidaatintutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
Huhtikuu 2022

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimusaiheen esittely	3
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä.....	3
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	6
2.1	Keskeiset käsitteet	6
2.2	Avainasiakkuushallinnan perusteet	7
2.2.1	Avainasiakashallinnan perusajatus	7
2.2.2	Avainasiakashallinnan tavoitteet	8
2.2.3	Avainasiakashallinnan sopivuus organisaatiolle.....	10
2.2.4	Avainasiakashallinnan vaikutus organisaatiorakenteeseen.....	11
3	ANALYYSI	13
3.1	Avainasiakkaiden valinta	13
3.2	Avainasiakashallinnan soveltaminen käytännössä	14
3.3	Avainasiakashallinnan hyödyt	16
3.4	Avainasiakashallinnan riskit.....	17
3.5	Avainasiakashallinnan hyödyntäminen Pk-yrityksessä	19
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	22
4.1	Avainasiakashallinnan keskeiset osa-alueet teoreettisesta näkökulmasta	22
4.2	Avainasiakashallinnan implementoinnin kannalta keskeiset seikat ...	24
4.3	Tutkimuksen tulokset, puutteet ja ehdotuksia jatkotutkimuksille.....	27
	LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen esittely

Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan avainasiakkuuksien johtamisen merkitystä ja vaikutusta pitkäaikaisten asiakkuuksien luonnissa erityisesti pienten ja keskisuurten myyntiyritysten näkökulmasta. Globalisoituvassa maailmassa kilpailu on monilla eri aloilla kovaa kotimaisten yritysten toimiessa samalla kentällä sekä muiden kotimaisten, että ulkomaisten kilpailijoiden kanssa (Wiersema & Bowen, 2008). Perinteisin, puhtaasti työn tuottavuuteen perustuvien menetelmien yrityksen on nykypäivän tietoyhteiskunnassa vaikea saada itselleen kilpailullista etua, joka tekisi heistä ylivertaisen muihin kilpailijoihin nähden (Dobre, 2012). Erityisesti suomalaisten yritysten tapauksessa pelkällä hinnalla kilpaileminen on lähes mahdotonta korkeiden työkustannusten takia (Kaitila, 2019). On siis löydettävä vaihtoehtoisia keinoja, joilla voidaan tuottaa asiakkaille arvoa, joka ylittää näiden kynnyn tehdä valintoja pelkän hinnan perusteella (Yeh et al., 2018). Tällaisia voivat olla esimerkiksi laadullisiin tekijöihin keskittyvät keinot, kuten avainasiakkuuksien hallinta.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on etsiä vastauksia siihen, kuinka avainasiakkuuksien johtamisella voidaan saavuttaa kilpailullista etua ja siten luoda pitkäaikaisia asiakkuuksia ja kehittää niitä pienissä ja keskisuurissa myyntiyrityksissä. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden tärkeys osto- ja myyntiyritysten keskuudessa on yleisesti tunnistettu tekijä alan kirjallisuudessa (Tzempelikos & Gounaris, 2013). Pääasiallinen ajatus suhdemarkkinoinnin takana on juuri painopisteen siirtämisessä lyhytaikaisista transaktiovaihtoista pidempiaikaisiin yhteistyösuhteisiin (Morgan & Hunt, 1994). Tämä sama ajatus piilee myös avainasiakashallinnan ytimessä, sillä niiden perustavoitteet ovat samat: luoda strategisia yhteistyökumppanuuksia avainasiakkaiden kanssa pitkäaikaisia suhteita kehittämällä (Lambe & Spekman, 1997). Ivens ja Pardo (2014) lisäävät, että juuri pitkäaikaiset kumppanuudet ovat otollisia paikkoja suurille kaupoille.

Avainasiakkuus tai niiden johtaminen eivät itsessään ole uusia konsepteja, mutta niiden ymmärrys ja implementointi organisaation rakenteeseen on erittäin vaihtelevaa (Ivens & Pardo, 2014). Tämän lisäksi nykyinen tutkimusmateriaali aiheesta vaikuttaa keskittyvän aiheeseen vain yleisellä tasolla. Yhdestäkään käytetystä tutkimuksesta ei suoraan käynyt ilmi yritysten kokoa, joista lähdemateriaali on kerätty. Suurin osa rekisteröidyistä yrityksistä niin Suomessa, kuin Euroopassakin on kuitenkin juuri pieniä tai keskisuuria yrityksiä (European Commission, 2022), joista erityisesti pienten yritysten resurssit eroavat merkittävästi suurempiin yrityksiin nähden (Woodburn & McDonald, 2011). Näin ollen on perusteltua väittää, että avainasiakashallinnan tutkiminen juuri pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta on tarpeellista. Markkinan luonteen vuoksi on mielekästä keskittyä tarkastelemaan ratkaisuja vain business to business liiketoimintaympäristössä, sillä kuluttajamarkkinoilla yksittäisen asiakkaan rooli on yksinkertaisesti liian pieni ollakseen merkittävä yrityksen liiketoiminnan kannalta, eikä näin ollen olisi perusteltua käyttää yrityksen resursseja yksittäisen kuluttajan erityiskohteluun (Yeh et al., 2018).

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- a) Miten avainasiakashallinta tuottaa hyötyä molemmille osapuolille?
- b) Pystyykö avainasiakkuuksien hallintaa käyttämään asiakassuhteiden vakiinnuttamisessa myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä?

Tässä tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä on kirjallisuuskatsaus, jossa muun muassa tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen pyrin löytämään vastauksia aiemmin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Aineistojen valinnassa olen huomionut lähdekritiikin käyttämällä EBSCO ja ProQuest tietokantoja ja hakemalla niistä vain vertaisarvioituja aineistoja.

Tarkastelen aiemmissa kappaleissa mainittuja aiheita aineistoista saamani tietojen valossa seuraavasti: Ensiksi muodostan aiheita käsittelevän tieteellisen kirjallisuuden perusteella teoreettisen viitekehyksen, jolla pyrin luomaan selkeän kuvan siitä, mitä avainasiakkuudella ja sen johtamisella tarkoitetaan business to business ympäristössä ja mitkä ovat avainasiakkuuksien hallinnan keskeisimmät elementit. Toiseksi pyrin löytämään ja jäsentämään ne avainasiakkuuksien hallinnan keinot, joilla erityisesti

pienien ja keskisuurten yritysten on mahdollista tuottaa avainasiakkailleen molemminpuolista hyötyä ja siten vakiinnuttaa asiakkuussuhteita.

Tutkimukseni ensimmäinen luku koostuu johdannosta, jossa selvitetään tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Toinen luku keskittyy rakentamaan teoreettisen viitekehyksen, jonka valossa aihetta voidaan tarkastella teoreettisesta näkökulmasta. Kolmannessa luvussa vertailen avainasiakkuuksien hallinnan eri keinoja ja niiden kykyä tuottaa molemminpuolista hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen. Työn neljäs, eli viimeinen luku kokoaa yhteen tutkielman keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset, tiivistää pienten ja keskisuurten yritysten kannalta olennaisimmiksi löydetyt asiat, ottaa kantaa tutkimuksen rajoitteisiin ja esittelee aiheen pohjalta nousevia ehdotuksia jatkotutkimuksien aiheiksi.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa keskityn hahmottelemaan teoreettisen viitekehysten, jonka avulla avainasiakkuuksien hallintaa voidaan käsitellä teoreettisesta näkökulmasta. Ensimmäisessä alaluvussa määrittelen aiheen kannalta keskeisiä termejä, jotka on valittu niiden toistuvuuden takia. Termien määrittelyn tarkoituksena on helpottaa lukijaa seuraamaan tutkielmaa sen edetessä. Toisessa alaluvussa puolestaan keskityn kuvaamaan avainasiakkuuden hallinnan keskeisimmät piirteet ja sen tavoitteet.

2.1 Keskeiset käsitteet

Avainasiakas

Yksi tutkimukseni keskeisiä termejä on *avainasiakas* (key account). McDonald, Millman ja Rogers (1997) kuvailevat avainasiakkaiden olevan yrityksiä, jotka ovat jollain tavalla strategisesti merkittäviä myyjäyrityksen liiketoiminnan kannalta. Abratt ja Kelly (2002) puolestaan kuvailevat avainasiakasta sellaiseksi, joka on rooliltaan ratkaiseva myyjäyrityksen kokonaisuimenestyksen kannalta kyseisillä markkinoilla.

Avainasiakashallinta

Tässä tutkimuksessa käytän runsaasti termiä *avainasiakashallinta* (key account management). Avainasiakashallinnalla on useita hiukan toisistaan eriäviä määritelmiä, joiden keskeinen ero on määritelmän painopisteessä. Ojasalon (2001) mukaan avainasiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan niitä myyjäyrityksen toimia, jotka liittyvät yrityksen avainasiakkaiden tunnistamiseen ja analysointiin, sopivan strategian valintaan ja niitä käytännön toimia, jotka parantavat yrityksen valmiuksia ja kykyä rakentaa, kasvattaa ja ylläpitää pitkäaikaisia suhteita avainasiakkaisiinsa. Abratt ja Kelly (2002) puolestaan kuvaavat sen olevan strategia, jota myyjäyritys käyttää palvelukseen korkean potentiaalinen omaavia asiakkaita, joiden monimutkaiset tarpeet vaativat henkilökohtaista lähestymistapaa syvemmän yhteistyön kautta. McDonald ym. (1997) puolestaan painottavat näkemyksessään avainasiakashallinnasta nimenomaan asiakassuhteiden kehittämistä yrityksen uskollisimpien asiakkaiden keskuudessa.

Pk-yritys

Pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi eli *Pk-yrityksiksi* (small and medium-sized enterprises, SME) luetaan määritelmän mukaan kaikki sellaiset yritykset, joiden henkilöstön koko on alle 250 työntekijää ja joko sen vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai sen taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi näiden yritysten tulee täyttää riippumattomuuden kriteerit, joilla tarkoitetaan sitä, ettei kyseinen yritys voi olla jonkin sellaisen yrityksen merkittävässä omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa (25 % yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista), joihin ei voida soveltaa Pk-yrityksen määritelmää (Tilastokeskus, 2022). Määritelmän sisällä on vielä omat kategoriset määritelmät pienille yrityksille ja mikroyrityksille. Pienen yrityksen henkilöstömäärä on alle 50 työntekijää ja vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma on korkeintaan 10 miljoonaa euroa. Mikroyrityksen kohdalla vastaavat luvut ovat puolestaan alle 10 työntekijää ja vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma korkeintaan 2 miljoonaa euroa. Nämä kaikki yritykset kuuluvat Pk-yritysten kategoriaan ja yhdessä ne muodostavat 99 % Euroopan Unionin kaikista yrityksistä (European Commission, 2022).

2.2 Avainasiakkuushallinnan perusteet

2.2.1 Avainasiakashallinnan perusajatus

Avainasiakkuuksien hallinta perustuu yhteistyöhön, molemminpuoliseen sitoutumiseen ja luottamukseen, sekä molempien osapuolten hyötymiseen myyjäyrityksen ja avainasiakkaiden välillä (Crosby et al., 1990; Dorsch et al., 1998; Garbarino & Johnson, 1999). Se on suunta, johon erityisesti tuotteita valmistavat yritykset ovat kehittäneet omaa suhdemarkkinointiaan viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana. Avainasiakashallinnan keskeinen ajatus piilee sen tavoitteessa tunnistaa myyjäyrityksen kannalta strategisesti merkittävät asiakkaat sen asiakasportfoliosta ja tarjota näille erityiskohtelua ei-avainasiakkaisiin nähden markkinoinnin, hallinnoinnin ja palveluiden osalta (Barrett, 1986). Tutkimustulokset osoittavat, että asiakkaiden priorisointi johtaa pitkässä juoksussa korkeampaan keskimääräiseen asiakastuottavuuteen ja parempaan myyntituottoon, sillä se vaikuttaa

positiivisesti yrityksen suhteisiin sen parhaiden asiakkaiden kanssa ja täten vähentää markkinointi- ja myyntikustannuksia (Homburg et al., 2008).

2.2.2 Avainasiakashallinnan tavoitteet

Erityiskohtelulla myyjäyrittäjä pyrkii säilyttämään, kehittämään ja/tai luomaan uusia kauppasuhteita asiakasyritystensä kanssa (McDonald et al., 1997). Säilyttämällä tässä tapauksessa tarkoitetaan käytännössä asiakasuskollisuuden lisäämistä tarjoamalla asiakkaalle sellaista hyötyä, joka nostaa tämän kynnyksen toimittajan vaihtamiselle. Kehittämällä puolestaan käsitetään taloudellisten ja ei-taloudellisten hyötyjen tavoittelua syvennetyn yhteistyön ja paremman asiakastuntemuksen avulla. Uusilla kauppasuhteilla puolestaan tarkoitetaan joko nykyisen tai uuden asiakkaan ilmaantuvaan tarpeeseen vastaamista, jolla myyjäyrittäjä voi kasvattaa ja laajentaa omaa liiketoimintaansa. Aikaisemmat tutkimukset tukevat vahvasti sitä näkemystä, että avainasiakashallinta vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen niin myynnin, tuottavuuden kuin sijoitetun pääoman näkökulmasta (Tzempelikos & Gounaris, 2013; Workman et al., 2003).

Asiakasuskollisuus on yksi avainasiakashallinnan keskeisistä tavoitteista (Pressey et al., 2007; Sheth & Parvatiyar, 2000). On varsin yksiselitteistä, miksi myyjäorganisaation intresseissä on pitää kiinni sen strategisesti merkittävistä asiakkaista, sillä kuten tiedämme, uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa, kuin nykyisen asiakkaan säilyttäminen ja tämä pitää erityisesti paikkansa yrityksen avainasiakkaiden kohdalla. Tarjotessaan avainasiakkaalleen erityiskohtelua, kuten lyhyitä vastausaikoja, määriteltyä yhteyshenkilöä, yhteistyötä tuotekehitysprojekteissa tai jonkinlaista hintaetua, myyjäyrittäjä pyrkii ylittämään asiakkaan odotukset ja siten nostamaan tämän kynnyksen vaihtaa toimittajaa (M. Jones et al., 2000; Yeh et al., 2018). Tällöin myyjäyrittäjällä on paremmat perusteet luottaa asiakkuuden pitkäkestoisuuteen, sillä vaihtokustannukset ovat suorassa yhteydessä asiakasuskollisuuden kanssa (Kim et al., 2004) ja se voi näin ollen huolettomammin investoida asiakkuuden kehittämiseen ja yhteistyön lisäämiseen tarjoten edelleen parempia etuja asiakkaalleen. Pitkäkestoinen asiakkuus on monellakin tapaa tavoiteltava asia, sillä se lisää muun muassa ennustettavuutta ja sitä kautta mahdollistaa paremman suunnittelun ja tehokkuuden (Cespedes, 1993).

Taloudellisia hyötyjä, joita avainasiakashallinnalla tavoitellaan ovat juuri edellä mainitun kaltainen tehokkuuden parantuminen, kuten myös lisääntynyt ostovolyymi nykyisten tai uusien tuotteiden muodossa. Asiakkaan, joka kokee tulleen huomioiduksi myyjäyrityksen toimesta ja johon tämä pystyy luottamaan, on helpompi keskittää ostonsa hyväksi todettuun yrityskumppaniin sen sijaan, että se täyttäisi ilmaantuvan tarpeensa jonkin muun yrityksen avulla (Huntley, 2006; E. Jones et al., 2009). Tällaisen tilanteen tunnistaminen on osa myyjäyrityksen avainasiakashallinnan tavoitteita ja näin yritys pääsee tarjoamaan ratkaisua pystyen yritysten keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön ansiosta keskustelemaan uudesta tuotannosta muutenkin kuin puhtaasti hintalähtöisestä näkökulmasta (Reichheld, 1996).

Ei-taloudellisilla hyödyillä puolestaan tarkoitetaan etuja, joita myyjäyritys ja avainasiakas voivat saavuttaa avainasiakashallinnan tuloksena, mutta joilla ei kuitenkaan ole suoraa rahallista arvoa. Tiivis yhteistyö yritysten välillä on omiaan lisäämään myyjäyrityksen asiakastuntemusta ja tämän asiaosaamista asiakkaan toimialalla, mikä itsessään on myös oleellista toimivan asiakashallinnan näkökulmasta (Conant & White, 1999). Lisääntynyt osaaminen mahdollistaa asiakkaan paremman palvelemisen. Muita ei-taloudellisia hyötyjä ovat myyjäyrityksen mahdollisuus hyödyntää lisääntynyttä markkinatuntemustaan uusien asiakkaiden hankkimisessa (Millman & Wilson, 1999; Pels, 1992), kuten myös mahdollisen, suurelta asiakkaalta saadun referenssiarvon hyödyntäminen samassa tarkoituksessa (McDonald et al., 1997; Ojasalo, 2001) sekä paremman liiketoiminnan ja prosessien organisoinnin suunnittelun mahdollistaminen (Cespedes, 1993; Ojasalo, 2001).

Strategisten kumppanien kanssa tiiviissä yhteistyössä toimittaessa myyntiyrityksen merkittävimmät vahvuudet ja heikkoudet tulevat usein esille, mikä tarjoaa myyntiyritykselle mahdollisuuden tarttua vaadittaviin toimenpiteisiin niiden suhteen (Ivens & Pardo, 2014). Käytännössä tämä tarkoittaa pyrkimistä yrityksen vahvuuksien maksimaaliseen hyödyntämiseen ja vastavuoroisesti sen heikkouksien kehittämiseen, karsimiseen ja niiden vaikutusten minimointiin. Avainasiakkaan näkökulmasta tiivis yhteistyö parantaa myyntiyrityksen kykyä muokata tarjontaansa avainasiakkaan yksityiskohtaisiin tarpeisiin ja auttaa tätä siten erottumaan paremmin kilpailijoistaan esimerkiksi laadun tai hinnan avulla (Boles et al., 1999; Lambe & Spekman, 1997; Montgomery & Yip, 2000). Tällainen kustomointi on kuitenkin erittäin kallista sen

vaatimien resurssien takia, mikä entisestään korostaa asiakkaiden valinnan ja avainasiakashallinnan suunnittelun merkitystä. Myyntiyhtiön tulee pyrkiä varmistamaan, että se saa vastinetta investoinnilleen, eikä asiakkuudesta tule näin ollen tappiollista pitkälläkään aikavälillä (Lehmann & Gupta, 2005; Piercy & Lane, 2006).

2.2.3 Avainasiakashallinnan sopivuus organisaatiolle

Yhtiön tai sen asiakkaiden toimialalla on oma vaikutuksensa avainasiakashallinnan implementointiin ja sen mielekkyyteen. Joillakin toimialoilla avainasiakashallinnan suunnittelussa on enemmän haasteita kuin toisilla alojen runsaan sääntelyn takia (Ryals & Rogers, 2007). Hyvä esimerkki tällaisesta alasta on finanssisektori, joka on sen kriittisen luonteen vuoksi varsin tarkasti säädelty ja vaikeuttaa siten avainasiakashallinnan suunnittelua ja rajoittaa myös sen potentiaalista hyötyä.

Myyntiyhtiön koolla voi olla vaikutusta avainasiakashallinnan implementointiin. Erityisesti suuressa yrityksessä, jonka organisaatorakenne on hyvin vertikaalinen, voi avainasiakashallinnan implementointi edellyttää suuriakin muutoksia, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Avainasiakashallinnan tehokkaan implementoinnin kannalta on tärkeää, että esimerkiksi key account managerilla (myöhemmin KA manageri), joka vastaa avainasiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta, on riittävät toimivaltuudet, jotta tämä voi hoitaa tehtäviään tehokkaasti (Ryals & Rogers, 2007). KA manageri on myyntiyhtiön toimihenkilö, joka vastaa yrityksen yhteydenpidosta sen avainasiakkaisiin ja jakaa saamaansa tietoa oman organisaationsa sisällä sen muille toimijoille (Ivens & Pardo, 2014). Avainhenkilöstön riittävien toimivaltuuksien lisäksi avainasiakashallinnan implementointi vaatii jatkuvaa huomiota ja vaivannäköä, jotta kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävät sen merkityksen ja osaavat näin ollen toimia yhdessä asiakkaan edun mukaisesti kukin omassa tehtävässään (Ryals & Rogers, 2007). Suuressa yrityksessä joudutaan käyttämään enemmän resursseja tämän varmistamiseksi henkilöstön suuremman määrän takia.

Myös myyntiyhtiön asiakasportfoliolla on merkitystä avainasiakashallinnan mielekkyyteen. Mikäli se koostuu vain pienistä asiakkaista, joilla yhdelläkään ei ole

yrityksen kannalta strategista merkittävyyttä, ei avainasiakashallinnan implementoinnista ole juuri hyötyä. Näin ollen voidaan todeta, että jollei yrityksellä ole nykyisessä asiakasportfoliossa tai sen lähitulevaisuudessa tavoittelemien asiakasyritysten joukossa tekijöitä, joiden kohdalla avainasiakashallinnan aiheuttamat kulut ovat perusteltavissa ja niiden voidaan olettaa tuottavan voittoa edes pitkällä aikavälillä, ei yrityksen kannata tällä hetkellä investoida avainasiakashallinnan täysimittaiseen implementointiin.

Avainasiakashallinnan implementoinnin mielekkyyteen vaikuttaa myös myyntiyrityksen markkina-asema ja se kumpi osapuoli joutuu sopeutumaan. Mikäli myyntiyritys toimisi niin merkittävässä markkina-asemassa, että se toimisi hinnan asettajana, jäisivät avainasiakashallinnan implementoinnin tuomat hyödyt luultavasti melko pieniksi suhteessa niiden kustannuksiin. Toinen tilanne, jossa myyntiyrityksen markkina-asema voi aiheuttaa avainasiakashallinnan implementoinnin kannattamattomuutta on sen liika erikoistuminen. Tällaisessa tapauksessa avainasiakashallinnan implementointi voi olla kannattamatonta, jos sen vaatimien muutosten, kuten organisaatiouudistuksen, toimintatapojen mukauttaminen ja tuotevalikoiman sovittamisen kustannukset ovat suuremmat, kuin avainasiakashallinnan implementoinnilla saavutettavat tuotot (Homburg et al., 2000).

2.2.4 Avainasiakashallinnan vaikutus organisaatorakenteeseen

Avainasiakashallinnan implementointi edellyttää organisaatiolta lukuisia asioita. Yksi näistä on muutos koko organisaation laajuudessa ajattelutavassa, sillä kaikkien sen jäsenten pitää olla mukana ja ymmärtää avainasiakashallinnan merkitys niin organisaation, kuin oman tehtävänsä kannalta avainasiakashallinnan onnistuneen toteutuksen kannalta (Davies & Ryals, 2009). Toinen merkittävä vaadittu muutos organisaation ajattelutavassa on toimintojen välisen koordinoinnin ja yhteistyöhalun parantaminen. Vain saumattomalla yhteispelillä voidaan taata resurssien tehokas ja täysimääräinen hyödyntäminen ja siten luoda maksimaalista asiakasarvoa (Narver & Slater, 1990).

Käytännössä tämä tarkoittaa suorittavalla tasolla asiakaslähtöistä toimintaa ja sen korostamista ja johtoportaan kohdalla omistautumista avainasiakashallinnalle ja sen

implementoinnin valvonnalle. Näiden on todettu korreloivan vahvasti keskenään vahvistaen toinen toistaan (Millman & Wilson, 1999; Pardo, 1999). Erityisesti ylimmän johdon sitoutumisen merkitys avainasiakashallinnan kannalta on merkittävää, sillä se on vahvasti sidoksissa asiakaslähtöisyyden kehittymisen kanssa (Kohli & Jaworski, 1990). Juuri ylimmän johdon vastuulla on avainasiakashallinnan aluille paneminen ja implementoinnin tarkkailu prosessin edetessä (Millman & Wilson, 1999). Heidän tehtävänä on myös vakuuttaa koko yritys avainasiakashallinnan asemasta yrityksen merkittävänä strategisena työkaluna (Pardo, 1999).

Avainasiakashallinnan implementointi voi vaatia organisaatiolta myös konkreettisia rakennemuutoksia. Jos organisaatio on jakautunut lukuisiin osastoihin, hankaloittaa se avainasiakashallinnan toteuttamista. Tämä johtuu siitä, että yritys on kankea sen lukuisten osastojen takia ja sen valmius palvella asiakasta kaikissa tämän tarpeissa on näin ollen heikko (Gounaris & Tzempelikos, 2014). Toimivimpia organisaatiomalleja avainasiakashallinnan toteutuksen kannalta ovat juuri ketterät organisaatorakenteet, jotka kykenevät itsenäiseen päätöksentekoon ja yhteistyöhön muiden osastojen kanssa (E. Jones et al., 2005).

Toinen organisaatorakenteeseen liittyvä mahdollinen muutostarve liittyy jo aiemmin esille tulleeseen KA managerin toimivaltaan. Mikäli organisaatorakenne on hyvin horisontaalinen ja avainasiakkaista huolehtiva KA manager sijoittuu rakenteessa liian alas, on yksittäisen KA managerin vaikea hoitaa tehtäviään tehokkaasti tämän joutuessa toimimaan välikäsien kautta. Tällainen tilanne heikentää koko avainasiakashallinnan tehokkuutta ja näin ollen sen kannattavuutta ja sillä saavutettavia hyötyjä. Voi siis olla hyvinkin tarpeellista tarkastella mahdollisia muutostarpeita organisaatorakenteessa maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi.

3 ANALYYSI

Tässä luvussa keskityn käymään läpi keskeisimpiä tekijöitä, joita myyntiyritysten tulisi tutkimusmateriaalin perusteella ottaa huomioon, kun ne implementoivat avainasiakashallintaa omaan organisaatioonsa. Ensimmäisessä alaluvussa keskityn tarkastelemaan avainasiakkaiden valintaan liittyviä seikkoja ja kriteereitä. Toisessa alaluvussa puolestaan keskityn tarkastelemaan avainasiakashallinnan soveltamista käytännössä valituille avainasiakkaille. Kolmannessa ja neljännessä alaluvussa taas keskityn käymään läpi kirjallisuudessa esille nousseita riskejä ja hyötyjä, joita avainasiakashallinta tuo mukanaan. Viidennessä alaluvussa lopulta kokoan ne seikat, jotka ovat merkittäviä juuri Pk-yritysten näkökulmasta, ja tarkastelen, millaisia erityispiirteitä avainasiakashallinnan implementointiin liittyy näiden yritysten kohdalla.

3.1 Avainasiakkaiden valinta

Avainasiakkuuksien hallintaa koskevassa kirjallisuudessa yksi seikka toistuu jatkuvasti, kun käsitellään avainasiakkaiden valintaa: valintojen tulee olla oikeita. Väärät valinnat avainasiakkaiden kohdalla tuottavat yritykselle taloudellisia menetyksiä muun muassa turhien investointien ja vaihtoehtokustannusten muodossa. Avainasiakkaiden oikealle valinnalle puolestaan on runsaasti eri kriteerejä. Toisin kuin on ehkä perinteisesti kuviteltu, myyntiyrityksen tärkeimpiä asiakkaita eivät välttämättä olekaan ne, jotka ovat kooltaan tai ostovolymiltaan suurimpia. Toki nämäkin yritykset voivat olla strategisesti merkittäviä, sillä erityisesti prosessivalmistuksessa mittakaavaedut ovat suuri painopiste, mutta niin voivat olla myös yritykset, jotka ovat aiemmilla mittareilla katsottuna pikkutekijöitä nykyisin, mutta joilla on suuri kasvupotentiaali tai jotka ovat tuottavuudeltaan poikkeuksellisen hyviä (Ryals & Rogers, 2007).

McDonald, Millman ja Rogers (1996) esittävät, että asiakasyrityksen strategista merkittävyyttä tulisi arvioida kahdesta eri perspektiivistä muodostetun asiakasportfolion avulla. Nämä ovat asiakkaan houkuttelevuus yrityksen näkökulmasta ja asiakkaan käsitys myyjäyrityksen liiketoiminnan vahvuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että avainasiakkaan tulisi houkuttelevuutensa lisäksi olla

myös halukas tekemään yhteistyötä myyjäyrittäjien kanssa pidemmällä aikavälillä. Monissa tapauksissa avainasiakashallinnan taloudelliset hyödyt tulevat ainakin myyjäyrittäjien kannalta esille vasta pitkällä aikavälillä, sillä asiakkaan tarpeisiin mukautuminen ja yhteistyön syventäminen vaativat merkittävää ajallista ja usein myös taloudellista investointia (Ryals & Rogers, 2007). Woodburn ja McDonald (2001) puolestaan tunnistavat kolme houkuttelevuustekijää, jotka toistuvat menestyvissä yrityksissä. Näitä ovat palkitsevuus tuottajan näkökulmasta, kuten asiakkaan tuottavuus, mahdollisuus erottuvuuden lisäämiseen esimerkiksi asiakkaan yhteistyöhalun avulla ja riskejä vähentävät tekijät, kuten valmistusvolyymi prosessivalmistuksessa.

Ryals ja Rogers (2007) tunnistavat tutkimuksessaan hiukan toisistaan eroavia painotuksia yrityksen tyypistä riippuen. Esimerkiksi yrityksillä, jotka ovat riippuvaisia muutamasta strategisesta asiakkaasta, painottavat enemmän yritysten välistä strategista yhteensopivuutta ja keskittyvät asiakasarvon analysointiin ja prosessisuunnitteluun.

3.2 Avainasiakashallinnan soveltaminen käytännössä

Avainasiakasvalinnan jälkeen yrityksen täytyy laatia suunnitelmat siitä, miten se aikoo toteuttaa avainasiakashallintaa käytännössä eri avainasiakkaiden kohdalla. Woodburnin ja McDonaldin (2001) mukaan menestyvät yritykset muodostavat pitkäaikaiset suunnitelmat jokaista avainasiakasta varten yhdessä niiden itsensä kanssa. Ryals ja Rogers (2007) huomauttavat myös, että tehokas suunnittelu voidaan toteuttaa nimenomaan vain yhteistyössä avainasiakkaan kanssa. Suunnittelun keskeisimpiä tekijöitä on asiakkaalle tuotettavan arvon määrittäminen. Esimerkiksi Knox ja Maklan (1998) kuvailevat, kuinka oleellinen osa tätä prosessia on sellaisten yrityksen ydintoimintojen tunnistaminen, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Näiden ydintoimintojen tunnistamisen avulla yritys pyrkii kehittämään omia kykyjään, jotta ne vastaavat avainasiakkaan tulevaisuuden tavoitteita. Asiakasarvon suunnittelu yhdessä muun avainasiakashallinnan suunnittelun kanssa nimenomaan asiakkaan näkökulmasta lähtien on keskeistä koko toiminnan kannattavuuden osalta, sillä juuri parantamalla tehokkuutta asiakkaan tarpeisiin vastaamisessa piilee myyjäyrittäjien taloudellinen hyöty koko avainasiakashallinnassa (McDonald & Rogers, 1998).

Christopher, Payne ja Ballantyne (1991) huomauttavat yrityksen asiakassuhteiden laadun olevan vahvasti riippuvaisia yrityksen sisäisten suhteiden laadusta, sillä sen sisällä vallitsevista strategisista tarkoituseristä ja jaetuista arvoista tulee osa yrityksen tuotteita ja/tai palveluita. Myös Dibb (2001) painottaa yrityksen sisäisten suhteiden tärkeyttä jo avainasiakashallintaa suunniteltaessa ja samaan ajatukseen yhtyvät myös lukuisat muut tutkijat. Oiva esimerkki tästä on Phillipsin, Daviesin ja Moutinhon (2001) näkemys, jonka mukaan jo osallistumisasteesta suunnitteluvaiheessa voidaan tehdä johtopäätöksiä avainasiakashallinnan tulevaisuudesta. Siispä onkin erittäin tärkeää, että kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt ymmärtävät heti alusta asti mitä avainasiakashallinnalla halutaan saavuttaa ja kuinka, joskaan tällaisen koko yrityksen laajuisen ymmärryksen saavuttaminen ei ole helppoa (Lane & Clewes, 2000).

Sen sijaan suunnitteluvaiheen käytännön toteutuksesta esiintyy kahta eri koulukuntaa. Osa tutkijoista, kuten Claycomb, Germain ja Dröge (2000) uskovat muodollisemman suunnittelun oleva yhteydessä parempaan suorituskykyyn, kun taas Smith (2004) korostaa nimenomaan joustavuutta osana suunnittelua, jonka avulla on mahdollista paremmin sopeutua asiakkaan organisaatiokulttuuriin ja liiketoimintaympäristöön. Lukuisten eri tutkijoiden mukaan vaikuttaakin siltä, että kyse on pikemminkin itse suunnitteluprosessista kuin sen tuottamasta suunnitelmasta, joka todellisuudessa parantaa yrityksen suorituskykyä (Conant & White, 1999; Lane & Clewes, 2000; Stratis & Powers, 2001).

On myös tärkeää huomioida, etteivät kaikki avainasiakkaat suinkaan ole samalla viivalla, vaan jokaisen kohdalla tulisi erikseen määritellä, kuinka paljon asiakkuuden suunnitteluun on kannattavaa investoida (Ryals & Rogers, 2007). Tutkimuksessaan Ryals ja Rogers (2007) huomasivat myös avainhenkilöstön osaamisen olevan suuressa roolissa lopputuloksen laadun kannalta. Heidän tutkimukseensa osallistuneiden yhtiöiden yleisimpiä ongelmia oli toistettavan ja tasaisen laadun saavuttaminen suunnittelutyössä, jonka nämä pelkäsivät aiheuttavan resurssien tuhlausta. Tutkimuksessa huomattiin, että myös kehittyneimmissä strategisissa suunnitelmissa esiintyi merkittäviä heikkouksia. Nämä olivat yleisimmin yrityksen sisäiseen toimintaan liittyviä, eivätkä yritykset ehkä siksi jakaneet niitä asiakkailleen. Näyttöä löytyi myös asiakkaan osallistamisen kannattavuuden tueksi. Tutkimukseen

osallistuneiden yritysten mukaan suurin osa asiakkaista suhtautui myönteisesti toimittajälhtöiseen yhteistyöhön suunnittelussa, ja osa yrityksistä oli jopa saavuttanut merkittäviä lisäostoja sen seurauksena. Ryals ja Rogers (2007) totesivat, että parhaiten menestyvät yritykset tiedostivat selkeästi ne avainasiakkaat, joihin aikoivat keskittää resurssinsa, heillä oli selkeät tavat asiakkuuden suunnitteluun ja he ottivat avainasiakkaansa mukaan suunnitteluun heti alusta alkaen.

3.3 Avainasiakashallinnan hyödyt

Avainasiakashallinnan käyttöönotolla on lukuisia potentiaalisia positiivisia vaikutuksia sekä myyntiyritykselle, että sen avainasiakkaille. Vaikka se tuottaakin tyypillisesti hyötyä molemmille osapuolille, on huomionarvoista, että ne realisoituvat usein eri kohdissa syventyvää yhteistyötä. On varsin yleistä, että konkreettinen taloudellisin tekijöin mitattava hyöty näkyy ensin avainasiakkaalle ja myyntiyritykselle vasta pidemmällä aikavälillä. Tästä huolimatta myyjäyrityksen näkökulmasta hyödyt ovat usein moninaisempia. Esimerkkejä potentiaalisista hyödyistä, joita myyntiyritys voi avainasiakashallinnan käyttöönotolla saavuttaa ovat tehokkuuden parantuminen, asiakastuntemuksen parantuminen, parantuneet erikoistumismahdollisuudet ja parempi liiketoiminnan ennustettavuus. Joissain tapauksissa myyntiyritys voi saavuttaa lisäksi myös tuottojen kasvua kuten myös nopeampaa liiketoiminnan kasvua (Bolen Jr & Davis, 1997).

Tehokkuuden parantumiselle luontainen selitys piilee myyntiyrityksen keskittymisessä sen strategisesti merkittävimpiin asiakkaisiin, joilla luultavasti on jo nyt tai vähintäänkin tulevaisuudessa suhteessa suuremmat ostot, kuin keskivertoasiakkaalla. Kun myyntiyritys keskittää resurssinsa tehokkaasti avainasiakkaiden palveluun, on varsin todennäköistä, että sen tehokkuus paranee. Läheisesti tehokkuuden parantumiseen liittyy myös asiakastuntemuksen parantuminen. Mitä paremmin myyntiyritys tuntee asiakkaansa, sitä paremmin tämä pystyy avainasiakkaansa tarpeisiin vastaamaan, joka parantaa siis tehokkuutta. Myyntiyritys voi myös hyödyntää parantunutta asiakastuntemustaan markkinasegmentin paremmassa ymmärtämisessä, sillä on hyvin mahdollista, että yrityksen avainasiakkaat ovat merkittäviä tekijöitä omalla alallaan ja heidän liikkeistään voi tehdä johtopäätöksiä markkinasegmentin tulevista trendeistä.

Avainasiakashallinnalle tyypillinen syvälinen ja tiivis yhteistyö myyntiyrityksen ja sen avainasiakkaiden välillä on omiaan mahdollistamaan myyntiyrityksen erikoistumista. Tiiviin yhteistyön kautta myyntiyrityksen on mahdollista kasvattaa osuuttaan avainasiakkaan ostoista ja lisätä näin ollen tarjoamiensa tuotteiden tai palveluiden räätälöintiä juuri kyseisen avainasiakkaan tarpeisiin. Erikoistumisella juuri asiakasehtoisesti on monia potentiaalisia hyötyjä myyntiyrityksen kannalta. Se esimerkiksi vähentää suorien kilpailijoiden määrää, joka on omiaan luomaan parempaa asemaa hintaneuvotteluissa, kuten myös sitomaan asiakasta myyntiyritykseen sen ollessa mahdollisesti ainoa, joka jo tuottaa kyseistä asiakkaan tarvitsemaa tuotetta tai palvelua. Tällainen asiakasehtoinen erikoistuminen ja sen aikaansaama liikekumppanuuden syventyminen ovat myös osaltaan mukana mahdollistamassa liiketoiminnan parempaa ennustettavuutta. Kun myyntiyritys suunnittelee tuotantonsa yhteistyössä avainasiakkaidensa kanssa, on sillä mahdollisuus päästä paremmin perille asiakkaidensa tulevaisuuden suunnitelmista ja hyödyntää tätä kerättyä informaatiota oman liiketoimintansa suunnittelussa ja sen tulevaisuuden ennustamisessa.

Kuten aiemmin todettiin, avainasiakkaan näkökulmasta konkreettiset hyödyt avainasiakashallinnan käyttöönotosta ovat myös varsin monipuolisia, mutta konkreettiset taloudellisesti mitattavat hyödyt ovat vähälukuisempia myyntiyritykseen nähden. Avainasiakkaitten on todettu hyötyvän suuresti siitä, että niiden toimittajat omaksuvat käyttöön avainasiakashallintaohjelman. Hughesin ja Weissin (2007) mukaan yhteistyöhön perustuvat kumppanuudet tuottavat keskimäärin 10 % ja 100 % välillä enemmän arvoa avainasiakkaalle.

3.4 Avainasiakashallinnan riskit

Avainasiakashallinnan käyttöönottoon liittyy myös lukuisia riskejä, joista osa on mahdollisia, mutta vältettävissä hyvällä suunnittelulla ja toteutuksen valvonnalla, osa riippuvaisia yrityksestä ja sen markkina-asemasta ja osa taas täysin yrityksestä riippumattomia. Yksi tällainen riski on se, että yrityksen muut asiakkaat huomaavat, etteivät ne ole prioriteetteja, ja joko jättävät yrityksen ja/tai levittävät huonoa sanaa siitä (Brady, 2000; Gerstner & Libai, 2006). Tällaisella voi olla potentiaalisesti haitallisia seuraamuksia. On kuitenkin huomioitava, että yrityksen merkittävimmät

asiakkaat ovat juuri niitä, jotka hyötyvät priorisoinnista ja näin ollen on varsin epätodennäköistä, että tällä olisi vaikutusta näihin asiakkuuksiin. Toinen potentiaalinen riski voi toteutua, mikäli avainasiakkaiden määrän on suhteellisen pieni. Tällöin myyntiyrityksen tehokkuus voi kärsiä mittakaavan mukanaan tuomien etujen jäädessä saavuttamatta (Johnson & Selnes, 2004, 2005). Toinen avainasiakkaiden lukumäärään liittyvä riski on avainasiakkaan kasvava vipuvoima hinnoittelussa (Ryals & Davies, 2013). Mikäli yksittäisen asiakkaan merkitys myyntiyritykselle kasvaa liikaa avainasiakashallinnan implementoinnin myötä, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa tällainen suuri avainasiakas saa tarpeettoman paljon sanavaltaa hintaneuvotteluissa ja näin ollen laskee myyntiyrityksen potentiaalisia hyötyjä avainasiakashallinnasta.

Yksi merkittävimpiä riskejä, jotka liittyvät avainasiakashallintaan johtuvat sen huonosta toteutuksesta ja/tai suunnittelusta. Tehottomasti hoidettuna avainasiakashallinta on kallis työkalu, muttei juuri hyödytä ketään. Syynä voi olla esimerkiksi organisaatorakenteen toimimattomuus, joka ei salli resurssien oikeamääräistä kohdentamista. On myös mahdollista, että myyntiyritys on yhdessä avainasiakkaan kanssa tehnyt hyvän suunnitelman, mutta sen toteutus ontuu ja molemmat päätyvät keskittymään vain omiin etuihin lyhyellä tähtämellä yhteisen pitkäaikaisen hyödyn kustannuksella (Gounaris & Tzempelikos, 2014). Osaltaan huonoon suunnitteluun liitettävissä oleva riski on mahdollinen kustannusten nousu. Myyntiyrityksen onkin oltava tarkkana, että lisäinvestoinnit asiakkuuksiin kannattavat ja että se tulee saamaan vastinetta sijoitukselleen vähintäänkin pitkällä aikavälillä. Davies ja Ryals (2014) kuitenkin huomauttavat, ettei avainasiakashallinta ole oikea työkalu kustannustehokkuuden hallintaan, vaan yrityksen on edelleen oltava tarkkana omien kustannustensa ja hinnoittelunsa suhteen ja nähdä avainasiakashallintaohjelmansa pikemminkin kasvu- ja investointistrategiana.

Osa avainasiakashallintaan liittyvistä riskeistä on puolestaan sellaisia, joihin myyntiyrityksen on hankalampi vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi avainasiakashallinnan henkilöityminen KA manageriin, jolloin voi olla, että asiakas on todellisuudessa uskollinen vain tätä kohtaan myyntiyrityksen sijaan. Tällainen riski on luultavasti todennäköisempi pienemmissä yrityksissä, joissa asiakkaan kanssakäyminen yksittäisen toimihenkilön kanssa on suurempaa ja henkilösiteillä on

näin ollen suurempi mahdollisuus syventyä yrityksen kannalta epäsovivan paljon. Toinen avainasiakashallintaan liittyvä riski, johon yrityksellä ei juurikaan ole mahdollisuutta vaikuttaa on asiakkaan muuttuva suhtautuminen sitä kohtaan. Vaikka myyntiyritys olisi tehnyt avainasiakasvalintansa huolella, voi silti myöhemmin paljastua, ettei asiakas olekaan todellisuudessa kiinnostunut pitkäaikaisesta kumppanuudesta, vaikka olisi alun perin niin ilmaissut, vaan todellisuudessa avainasiakkuuden mukanaan tuomat hyödyt lyhyellä tähtämellä ovat olleet suurin motivaattori asiakkaan toiminnalle. Näin ollen asiakasvalinnan merkitystä ei voida liiaksi korostaa, vaan myyntiyrityksen tulisi tehdä kaikkensa tunnistaakseen todelliset avainasiakkaat muiden joukosta avainasiakashallinnan hyötyjen maksimoimiseksi.

3.5 Avainasiakashallinnan hyödyntäminen Pk-yrityksessä

Kuten tässäkin tutkielmassa olemme jo aiemmin todenneet, oikein johdettuna ja implementoituna avainasiakashallinta johtaa suhteen laadun paranemiseen myynti- ja ostoyrityksen välillä (Ivens & Pardo, 2007). Suhteen laadun parantaminen puolestaan johtaa parempaan taloudelliseen ja ei-taloudelliseen tulokseen (Leuthesser, 1997; Mohr & Spekman, 1994; Walter & Ritter, 2003). Tehokkuuden merkitys korostuu Pk-yrityksissä suuria enemmän, sillä niillä ei ole käytettävissään yhtä suuria resursseja. Näin ollen halutessaan kasvattaa yrityksen liikevoittoa, on se tehtävä mieluummin tehokkuutta parantamalla, kuin puhtaasti liikevaihtoa kasvattamalla. Syitä sille, miksi avainasiakashallinta ei voisi toimia Pk-yrityksessä yleisellä tasolla ei ole, sillä sen on todettu olevan hyödyllistä huolimatta siitä, kuinka paljon organisaatiolla on resursseja käytettävissään (Woodburn & McDonald, 2011).

Näin ollen voidaan perustellusti esittää, että avainasiakashallinnasta voi olla jopa enemmän hyötyä Pk-yritykselle, kuin suurille organisaatioille. Pk-yritysten koko tuo mukanaan kuitenkin muutamia erityispiirteitä avainasiakashallinnan implementointiin ja käytännön vaikutuksiin, joista osa on positiivisia ja osa negatiivisia. Tzempelikos ja Gounaris (2013) tunnistavat tutkimuksessaan, että avainasiakashallinnan onnistunut implementointi vaatii myyntiyritykseltä arvojärjestelmän kehittämistä, joka koostuu kahdesta pääpilarista: myyjäyrityksen sisäisestä suhtautumisesta asiakaslähtöisyyttä, toimintojen välistä koordinoitua ja ylimmän johdon omistautumista kohtaan, sekä sen toteutuvasta käytöksestä avainasiakashallinnan implementoinnissa, esimerkiksi

ylimmän johdon osallistumisesta avainasiakashallintaan, myyntiyrityksen kyvystä kustomoida tarjontaansa asiakkaan tarpeisiin ja yrityksen sisäisestä tuesta sen eri toimintojen välillä. Tässä piilee myös Pk-yrityksen erityisaseman keskeisin syy.

Pk-yrityksen pieni koko tuo mukanaan omat etunsa. Henkilöstön pienempi lukumäärä esimerkiksi helpottaa avainasiakashallinnan implementoinnin kannalta merkittäviä seikkoja, kuten koko organisaation laajuisen ymmärryksen saavuttamista avainasiakashallinnan merkityksestä ja asemasta myyntiyrityksen strategiana. Ylimmän johdon ei siis tarvitse vakuuttaa yhtä montaa työntekijää heidän merkityksestään koko organisaation tasolla ja myös valvottavia on yhtä lailla vähemmän. Pk-yrityksen pienempi koko on eduksi myös avainasiakashallinnan implementoinnin muissa vaiheissa. Niiden on esimerkiksi helpompi mukautua asiakkaan tarpeisiin, sillä pienen yrityksen liiketoiminta on harvoin niin osastoihin jakautunutta, kuin suuremmilla, ja sen on näin ollen helpompi mukautua avainasiakkaan tarpeisiin.

Myös Pk-yrityksen tyypillisesti horisontaalisemmasta organisaatorakenteesta on sille hyötyä suurempiin toimijoihin nähden. Horisontaalisempi organisaatorakenne helpottaa KA managerin toimia, sillä tämän toimivaltuudet ovat luultavasti suuremmat jo valmiiksi, ja tämä on luultavasti tottunut tekemään itsenäisesti suurempiakin päätöksiä, kun taas isommissa organisaatioissa päätöksenteon hajauttaminen saattaisi aiheuttaa ongelmia (Gounaris & Tzempelikos, 2014). Laajemmat toimivaltuudet KA managerilla ovat omiaan luomaan henkilökohtaisempia suhteita. Kun avainasiakas saa hoitaa kaikki asiansa saman henkilön kanssa on se omiaan luomaan parempaa luottamusta ja toisaalta syventämään KA managerin asiakastuntemusta. Merkittävä tekijä suhteen laadun kannalta on juuri molemminpuolinen luottamus, joka koostuu muun muassa asiakkaan käsityksestä myyntiyrityksen luotettavuudesta ja hyväntahtoisuudesta (Doney & Cannon, 1997; Kumar et al., 1995).

Pienempi henkilöstö helpottaa avainasiakashallinnan tuottaman tiedon hyödyntämistä yrityksen muussa toiminnassa, kuten myynnissä ja markkinoinnissa (Ivens & Pardo, 2014). Yrityksen avainasiakkaat ovat usein oman alansa merkittäviä yrityksiä, joten niiden liikkeiden seuraaminen voi antaa viitteitä myös muiden alan toimijoiden tulevista liikkeistä. Monet yritykset pyrkivät saamaan tietoa muun muassa

markkinatilanteesta, kilpailutilanteesta, tuotteista ja brändeistä, sekä asiakkaista hyödyntämällä oman organisaation ulkopuolisia tietolähteitä, joille nämä maksavat korvausta. Monipuolinen tieto voi auttaa yritystä tunnistamaan uusia uhkia ja mahdollisuuksia sen toimiympäristössä (Ivens & Pardo, 2014). Erityisesti Pk-yrityksen tapauksessa avainasiakashallinnan sivutuotteena syntyvän tiedon hyödyntäminen olisi ensisijaisen tärkeää hallita sekä sen rajallisten resurssien säästämiseksi, että tuottavuuden parantamiseksi. Ketteryys on yksi Pk-yritysten vahvuuksia, joten sen mahdollistamiseksi ja ylläpitämiseksi tiedon nopea saatavuus ja kyky hyödyntää sitä ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Aivan kaikessa Pk-yrityksen pieni koko ei kuitenkaan ole eduksi. Kuten aiemmin avainasiakashallinnan riskejä käsittelevässäkin alaluvussa todettiin, on asiakkaan mahdollisesti kasvava asema hintaneuvottelussa potentiaalinen riskitekijä. Tämä korostuu erityisesti Pk-yritysten kohdalla, sillä niillä todennäköisemmin on juuri yksittäisiä erittäin merkittäviä asiakkaita, jotka saattavat niin halutessaan käyttää asemaansa myyntiyrityksen tappioksi. Toinen Pk-yrityksen koon mukanaan tuoma heikkous on se, ettei sillä välttämättä ole yhtä hyviä mahdollisuuksia teknologian hyödyntämiseksi, kuin suuremmalla kilpailijalla.

Toki monissa tapauksissa tämä seikka on nykypäivänä vähemmän konkreettinen ongelma teknologian hinnan ollessa huomattavasti matalampi, kuin esimerkiksi vuosituhannen vaihteessa, mutta edelleen monet tuotantoon liittyvät tekniset välineet voivat olla kalliita ja siksi Pk-yritys voi joutua tekemään enemmän kompromisseja ja tulemaan toimeen vähemmillä työkaluilla, kuin sen suuremmat kilpailijat. Kolmas Pk-yrityksiin liittyvä heikkous on niin ikään liitännäinen sen rajallisempiin resursseihin. Pk-yrityksen voi olla vaikeaa tai mahdotonta palkata jo entuudestaan asiansa osaavaa KA manageria. Näin ollen se joutuu kouluttamaan jostain työntekijästään KA managerin tai tyytymään johonkin vähemmän pätevään yrityksen ulkopuolelta palkattuun henkilöön.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tutkinut avainasiakashallinnan keskeisiä tavoitteita ja merkitystä ja sen implementoinnin tuomia mahdollisuuksia myyntiyrityksissä. Keskityn tässä tutkimuksessa tarkastelemaan edellä mainittuja asioita erityisesti pienten ja keskisuurten myyntiyritysten näkökulmasta, sillä vaikuttaa siltä, ettei nykyinen tutkimusmateriaali vastaa näiden yritysten tarpeisiin. Nykyinen tutkimusmateriaali aiheesta vaikuttaa keskittyvän aiheeseen vain yleisellä tasolla, eikä yhdestäkään tässä työssä käytetystä tutkimuksesta käynyt suoraan ilmi yritysten kokoa, joista lähdemateriaali on kerätty. Suurin osa rekisteröidyistä yrityksistä niin Suomessa, kuin Euroopassakin on kuitenkin juuri pieniä tai keskisuuria yrityksiä (European Commission, 2022), joista erityisesti pienten yritysten resurssit eroavat merkittävästi suurempiin yrityksiin nähden (Woodburn & McDonald, 2011). Näin ollen on perusteltua väittää, että avainasiakashallinnan tutkiminen juuri pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta on tarpeellista. Tutkimuskirjallisuuteen perehtymällä olen pyrkinyt hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiini: ”Miten avainasiakashallinta tuottaa hyötyä molemmille osapuolille?” ja ”Pystyykö avainasiakkuuksien hallintaa käyttämään asiakassuhteiden vakiinnuttamisessa myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä?”.

Nykyinen tutkimusmateriaali kuitenkin osoittaa, ettei yrityksen koolla ole suoranaista vaikutusta sen mahdollisuuksiin implementoida avainasiakashallintaa osaksi toimintastrategiaansa tai ainakaan yrityksen pieni koko ei estä sitä (Woodburn & McDonald, 2011). Näin ollen aiheen tarkempi tutkiminen juuri pienten ja keskisuurten myyntiyritysten näkökulmasta on siksi tärkeää, että tähän kategoriaan kuuluu suurin osa yrityksistä niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Esimerkiksi Euroopan Unionin tasolla pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat 99 % kaikista rekisteröidyistä yrityksistä (European Commission, 2022).

4.1 Avainasiakashallinnan keskeiset osa-alueet teoreettisesta näkökulmasta

Muodostin aluksi tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla pyrin hahmottamaan paremmin avainasiakashallintaa käsitteenä. Tunnistin aiheeseen liittyen neljä keskeistä osa-aluetta ja avasin niitä tutkimuskirjallisuudesta saamani

tiedon perusteella. Keskeisiä asioita avainasiakashallinnan ymmärtämiseksi ovat avainasiakashallinnan perusajatus, sen keskeiset tavoitteet, sopivuus erilaisille organisaatioille ja sen implementoinnin vaikutus organisaatiorakenteeseen.

Avainasiakashallinnan perusajatus perustuu yhteistyöhön, molemminpuoliseen sitoutumiseen ja luottamukseen, sekä niin myyntiyrityksen kuin sen asiakkaankin hyötymiseen (Crosby et al., 1990; Dorsch et al., 1998; Garbarino & Johnson, 1999) ja on suunta, johon erityisesti tuotteita valmistavat myyntiyritykset ovat kehittäneet omaa suhdemarkkinointiaan viimeisten vuosikymmenien aikana. Avainasiakashallinnan keskeinen piirre ja ero muihin suhdemarkkinoinnin tyyliin verrattuna on sen tavoite tunnistaa myyjäyrityksen asiakkaista ne strategista merkittävyyttä omaavat yritykset, joille myyntiyrityksen on perusteltua tarjota erityiskohtelua (Barrett, 1986).

Avainasiakashallinnan keskeisiin tavoitteisiin kuuluu olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen ja säilyttäminen kuten myös uusien kauppasuhteiden luominen niin uusien kuin nykyistenkin asiakkaiden kanssa. Yhteistä kaikille asiakkaille on se, että ne ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta strategisesti merkittäviä ja myyntiyrityksen on siksi perusteltua käyttää enemmän resursseja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Tämä voi käytännössä tarkoittaa tarjottujen tuotteiden kustomointia asiakkaan tarpeisiin tai uuden tuotteen suunnittelua ja valmistusta yhteistyössä asiakkaan kanssa. Yleisesti ottaen näillä toimilla pyritään kahteen lopputulokseen: kasvattaa osuutta asiakasyrityksen kokonaisuudesta ja nostaa asiakkaan kynnystä vaihtaa tavarantoimittajaa tarjoamalla yksilöityä ja odotukset ylittävää asiakaskokemusta ja siten lisätä asiakasuskollisuutta. Aikaisemmat aiheesta tehdyt tutkimukset osoittavat, että avainasiakashallinnan implementointi vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen niin myynnin, tuottavuuden kuin sijoitetun pääoman tuottavuudenkin näkökulmasta (Tzempelikos & Gounaris, 2013; Workman et al., 2003).

Avainasiakashallinnan sopivuus organisaatiolle riippuu hyvin paljon sen toimialasta. Joillakin toimialoilla avainasiakashallinnan tehokkuutta ja soveltuvuutta heikentää alojen runsas sääntely (Ryals & Rogers, 2007) ja toisilla taas niiden yleinen luonne. Esimerkiksi kuluttajamarkkinoilla toimivan myyntiyrityksen potentiaaliset hyödyt

avainasiakashallinnasta ovat varsin mitättömät, sillä yksittäisellä kuluttajalla harvoin on minkäänlaista strategista merkittävyyttä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Myös yrityksen koolla voi olla vaikutusta avainasiakashallinnan implementointiin. Toisaalta suuressa yrityksessä koko henkilöstön vakuuttaminen avainasiakashallinnasta yrityksen merkittävänä strategisena työkaluna ja heidän jokaisen roolista osana sitä voi osoittautua vaikeaksi, mutta toisaalta pienen yrityksen voi olla vaikeampi löytää vaadittavia resursseja täysimittaisen avainasiakashallinnan implementoimiseksi. Myös myyntiyrityksen asiakasportfoliolla ja sen markkina-aseamalla voi olla vaikutusta avainasiakashallinnan mielekkyyteen.

Avainasiakashallinnan vaikutus organisaatorakenteeseen riippuu yrityksen nykyisestä rakenteesta, mutta tyypillisesti sen implementointi edellyttää yritykseltä lukuisia asioita. Näitä ovat muutos koko organisaation laajuudessa ajattelutavassa niin suhteessa avainasiakashallinnan merkitykseen sekä organisaation, että yksittäisen työntekijän kannalta (Davies & Ryals, 2009), kuin suhteessa yrityksen eri toimintojen väliseen koordinointiin ja yhteistyöhön (Narver & Slater, 1990), joiden toteutuminen on vahvasti riippuvainen ylimmän johdon omistautumisesta niin avainasiakashallinnalle, kuin sen toteutuksen valvonnalle. Myös konkreettiset rakennemuutokset voivat olla aiheellisia tietyissä tapauksissa avainasiakashallinnan tehokkaan implementoinnin mahdollistamiseksi. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi kankeiden osastorakenteiden purkaminen (Gounaris & Tzempelikos, 2014) ja ketterien organisaatiomallien suosiminen, jotka paremmin mahdollistavat itsenäisen päätöksenteon ja siten nopeamman vastausajan asiakkaiden tarpeisiin (E. Jones et al., 2005). Tämä on yksi hyvä esimerkki tilanteesta, jossa Pk-yritys on vahvoilla, sillä ne ovat pienen kokonsa ja rajallisten resurssiensa takia lähes pakotettuja omaksumaan ketteriä toimintamenetelmiä.

4.2 Avainasiakashallinnan implementoinnin kannalta keskeiset seikat

Luotuaani teoreettisen viitekehyksen aiheen tarkastelulle siirryin analysoimaan niitä seikkoja, jotka tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikuttivat oleellisilta avainasiakashallintaa implementoitaessa osaksi myyntiyrityksen toimintastrategiaa. Tunnistin analyysissäni viisi keskeistä kohtaa: avainasiakkaiden valinta, avainasiakashallinnan soveltaminen käytännössä, avainasiakashallinnan hyödyt ja sen

potentiaaliset riskitekijät sekä avainasiakashallinnan erityispiirteet Pk-yrityksien kannalta.

Avainasiakkaiden valinta on varmasti kriittisin ja siksi tärkein vaihe tehokkaan ja onnistuneen avainasiakashallinnan kannalta. Avainasiakashallinta edellyttää myyntiyritykseltä taloudellista investointia asiakkuuden kehittämiseen ja se on kannattavaa ainoastaan asiakasyritysten kohdalla, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta strategisesti merkittäviä. Vain näiden yritysten kohdalla voidaan olettaa asiakkuuteen investoinnin maksavan itsensä takaisin ainakin pitkällä aikavälillä ja olevan siten kannattavaa.

Oikean valinnan avuksi on kehitetty pari työkalua: kahdesta eri perspektiivistä muodostettu asiakasportfolio, joka auttaa arvioimaan potentiaalisia avainasiakkaita ja menestyvistä yrityksistä tunnistetut houkuttelevuustekijät. Kahdesta eri perspektiivistä muodostetun asiakasportfolion tavoitteena on varmistaa, että asiakkaan houkuttelevuuden lisäksi asiakas on myös kiinnostunut tekemään yhteistyötä myyntiyrityksen kanssa pitkällä aikavälillä (McDonald et al., 1996). Houkuttelevuustekijöitä ovat palkitsevuus tuottajan näkökulmasta, mahdollisuus erottuvuuden lisäämiseen ja riskejä vähentävät tekijät (Woodburn & McDonald, 2001).

Avainasiakashallinnan soveltaminen käytännössä perustuu pitkälti heti avainasiakkuuden alussa luotuun suunnitelmaan. Nämä pitkäaikaiset suunnitelmat luodaan asiakaskohtaisesti ja ovat tehokkaimpia, kun ne laaditaan yhteistyössä asiakkaan itsensä kanssa (Ryals & Rogers, 2007; Woodburn & McDonald, 2001). Keskeisin tekijä suunnittelussa on asiakkaalle tuotettavan arvon määrittäminen ja niiden ydintoimintojen tunnistaminen, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa (Knox & Maklan, 1998). Asiakslähtöinen suunnittelu on tärkeää, sillä juuri parantamalla tehokkuutta asiakkaan tarpeisiin vastaamisessa piilee myyjäyrityksen taloudellinen hyöty (McDonald & Rogers, 1998).

Myös yrityksen sisäisten suhteiden laadulla on merkitystä, sillä ne heijastuvat vahvasti yrityksen kykyyn palvella asiakkaitaan ja siten vaikuttavat suoraan asiakassuhteiden laatuun (Christopher et al., 1991). Lukuisat tutkijat ovat sitä mieltä, että paremman

suorituskyvyn kannalta itse suunnitteluprosessi on jopa merkityksellisempi, kuin sen tuottama suunnitelma (Conant & White, 1999; Lane & Clewes, 2000; Stratis & Powers, 2001). Parhaiten menestyvien yritysten on huomattu tiedostavan selkeästi ne asiakkaat, joihin aikovat keskittää resurssinsa, niillä on selkeät tavat asiakkuuden suunnitteluun, ja ne ottavat asiakkaansa mukaan suunnitteluun heti alusta alkaen (Ryals & Rogers, 2007).

Avainasiakashallinnan hyödyt ovat moninaisia, mutta ne tyypillisesti realisoituvat myyntiyritykselle ja avainasiakkaille eri kohdissa. Yrityksen panostaessa ja investoidessa asiakkuuden kehittämiseen ja syventämiseen hyötyy siitä ensin avainasiakas niin taloudellisesti, kuin ei-taloudellisestikin. Myyntiyrityksen konkreettiset ja mitattavat hyödyt realisoituvat yleensä vasta hiukan pidemmällä aikavälillä. Tyypillisiä hyötyjä, joita myyntiyritys voi avainasiakashallinnan käyttöönotolla saavuttaa ovat tehokkuuden parantuminen, asiakastuntemuksen parantuminen, parantuneet erikoistumismahdollisuudet ja parempi liiketoiminnan ennustettavuus. Joissain tapauksissa myyntiyritys voi lisäksi saavuttaa myös tuottojen kasvua ja nopeampaa liiketoiminnan kasvua (Bolen Jr & Davis, 1997). Avainasiakkaiden on todettu hyötyvän suuresti siitä, että niiden toimittajat omaksuvat käyttöön avainasiakashallintaohjelman, sillä yhteistyöhön perustuvat kumppanuudet tuottavat keskimäärin 10 % - 100 % enemmän arvoa avainasiakkaalle (Hughes & Weiss, 2007).

Avainasiakashallinnan riskit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: mahdollisiin, jotka ovat kuitenkin vältettävissä hyvällä suunnittelulla ja toteutuksen valvonnalla, yrityksestä ja sen markkina-asemasta riippuvaisiin ja yrityksestä riippumattomiin riskeihin. Yksi mahdollinen riski on huonon suunnittelun ja/tai toteutuksen aiheuttama tehottomuus avainasiakashallinnan käytössä, jolloin se päättyy olemaan kallis työkalu, jota ei kuitenkaan pystytä hyödyntämään täysimääräisesti. Esimerkki yrityksestä ja sen markkina-asemasta riippuvasta riskistä on avainasiakkaiden lukumäärän pienuus, joka voi johtaa mittakaavaetujen menettämiseen (Johnson & Selnes, 2004, 2005) tai avainasiakkaan vipuvoiman kasvamiseen hintaneuvotteluissa (Ryals & Davies, 2013). Esimerkkinä yrityksestä riippumattomasta riskistä voidaan pitää asiakkaan muuttuvaa suhtautumista avainasiakashallintaa ja myyntiyritystä kohtaan, jolloin se voi menettää asiakkuuteen investoimansa resurssit saamatta niille täyttä vastinetta.

Avainasiakashallinnan hyödyntäminen Pk-yrityksissä vaikuttaa olevan täysin mahdollista ja tietyt Pk-yrityksille tyypilliset piirteet voivat jopa helpottaa ja edistää avainasiakashallinnan implementoinnissa. Pk-yrityksen pienellä koolla ja rajallisilla resursseilla on kuitenkin myös negatiiviset vaikutuksensa, joka vaatii oman lisähuomionsa arvioitaessa avainasiakashallinnan toimivuutta ja kannattavuutta. Tehokkuuden merkitys korostuu Pk-yrityksissä jopa suuria yrityksiä enemmän, sillä niillä ei ole käytettävissä yhtä suuria resursseja. Näin ollen yrityksen on turvauduttava todennäköisemmin tehokkuuden parantamiseen, kuin liiketoiminnan merkittävään kasvattamiseen halutessaan kasvattaa yrityksen liikevoittoa. Kuten aiemmin todettu, tehokas avainasiakashallinta johtaa suhteen laadun parantumiseen myynti- ja asiakasyritysten välillä (Ivens & Pardo, 2007), joka puolestaan johtaa parempaan taloudelliseen ja ei-taloudelliseen tulokseen (Leuthesser, 1997; Mohr & Spekman, 1994; Walter & Ritter, 2003). Näin ollen on varsin perusteltua väittää, että avainasiakashallinta on varsin pätevä työkalu myös niille Pk-yrityksille, jotka täyttävät aiemmin esitetyt kriteerit ja joiden toimialalle ja markkina-asemaan se sopii.

4.3 Tutkimuksen tulokset, puutteet ja ehdotuksia jatkotutkimuksille

Tutkimuksen alussa esitin kaksi tutkimuskysymystä: ”Miten avainasiakashallinta tuottaa hyötyä molemmille osapuolille?” ja ”Pystyykö avainasiakkuuksien hallintaa käyttämään asiakassuhteiden vakiinnuttamisessa myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä?”. Molempiin kysymyksiin on vastattu pidemmin jo niin varsinaisissa käsittelyluvuissa, kuin ylhäällä johtopäätöksissä, mutta tiivistettynä vastaukset voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Avainasiakashallinta tuottaa molemmille osapuolille hyötyä monin eri tavoin, mutta hyödyt realisoituvat yleensä eri vaiheessa syventyvää yhteistyötä ja painottuvat eri tavalla taloudellisiin ja ei-taloudellisiin hyötyihin myynti- ja asiakasyritysten välillä.
- Avainasiakkuuksien hallintaa voidaan käyttää asiakassuhteiden vakiinnuttamisessa myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Pk-yritysten koolla ja rajallisilla resursseilla on kuitenkin omat vaikutuksensa avainasiakashallinnan soveltamiseen ja sen mielekkyyteen, joista osa on positiivisia ja osa negatiivisia.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin kirjallisuuskatsausta, joka aiheuttaa tiettyjä rajoitteita sille. Huomiot ja arviot avainasiakashallinnan soveltuvuudesta Pk-yritysten käyttöön perustuu vain olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen ja omaan arviooni ja päättelyyni niiden perusteella. Tutkimuksesta puuttuu siis empiirinen näyttö löydösten tueksi. Toisaalta tutkimuksen tekemiseen käytetty kirjallisuus voi olla rajoittunutta eikä siksi anna täydellistä kuvaa aiheesta, sillä käytetty tutkimuskirjallisuus oli kaikki kirjoitettu joko suomeksi tai englanniksi ja on siten mahdollista, että joitakin oleellisia seikkoja, joita on kaikessa aiheeseen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa esitetty, on jäänyt huomioimatta. Näiden havaintojen pohjalta voin ehdottaa ainetta jatkotutkimuksille, jotka paikkaisivat oman tutkimukseni puutteita. Näitä ovat laajempi kirjallisuuskatsaus, joka hyödyntää erityisesti muilla kielillä kirjoitettuja tutkimuksia aiheesta ja empiirinen tutkimus avainasiakashallinnan implementoimisesta Pk-yrityksissä.

LÄHTEET

- Abratt, R., & Kelly, P. M. (2002). *Customer-supplier partnerships Perceptions of a successful key account management program.*
- Barrett, J. (1986). Why major account selling works. *Industrial Marketing Management*, 15(1), 63–73. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0019-8501\(86\)90045-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90045-3)
- Bolen Jr, W., & Davis, R. (1997). Overreaching for mass retailers. *The McKinsey Quarterly*, 4, 40–53. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/overreaching-mass-retailers/docview/224541488/se-2?accountid=17203>
- Boles, J., Johnston, W., & Gardner, A. (1999). The selection and organization of national accounts: a North American perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 264–282. <https://doi.org/10.1108/08858629910279871>
- Brady, D. (2000). Why Service Stinks. *Business Week*, 3704, 118.
- Cespedes, F. v. (1993). Co-ordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 37–55. <https://doi.org/10.1108/07363769310039111>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*. Butterworth Heinemann.
- Claycomb, C., Germain, R., & Dröge, C. (2000). The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance. *Industrial Marketing Management*, 29(3), 219–234. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00055-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00055-8)

- Conant, J. S., & White, J. C. (1999). Marketing program planning, process benefits, and store performance: An initial study among small retail firms. *Journal of Retailing*, 75(4), 525–541. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)00017-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)00017-2)
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81. <https://doi.org/10.1177/002224299005400306>
- Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2009). A stage model for transitioning to KAM. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 1027–1048. <https://doi.org/10.1362/026725709X479354>
- Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2014). The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1182–1194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.007>
- Dibb, S. (2001). Marketing planning best practice. *Marketing Review*, 2(4), 441–459.
- Dobre, O.-I. (2012). Managing Human Resources in the Knowledge-Based Economy. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 3(1), 68–76. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <https://doi.org/10.1177/002224299706100203>
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128–142. <https://doi.org/10.1177/0092070398262004>
- European Commission. (2022, March 8). *SME definition*. European Commission. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_fi

- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87. <https://doi.org/10.1177/002224299906300205>
- Gerstner, E., & Libai, B. (2006). Invited Commentary—Why Does Poor Service Prevail? *Marketing Science*, 25(6), 601–603. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0154>
- Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2014). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1110–1123. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.001>
- Homburg, C., Droll, M., & Totzek, D. (2008). Customer Prioritization: Does it Pay off, and how Should it be Implemented? *Journal of Marketing*, 72(5), 110–130. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.110>
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478. <https://doi.org/10.1177/0092070300284001>
- Hughes, J., & Weiss, J. (2007). Getting closer to key suppliers. *CPO Agenda*, 3(1), 18–25.
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703–714. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.011>
- Ivens, B., & Pardo, C. (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470–482. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.007>

- Ivens, B., & Pardo, C. (2014). The Role of Key Account Management in Marketing and Sales Intelligence. *Marketing Review St. Gallen*, 31(4), 32–41. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.1.27786>
- Johnson, M. D., & Selnes, F. (2005). Diversifying Your Customer Portfolio. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 11–14. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/diversifying-your-customer-portfolio/docview/224962508/se-2?accountid=17203>
- Jones, E., Dixon, A. L., Chonko, L. B., & Cannon, J. P. (2005). Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework, and Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 181–198. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749058>
- Jones, E., Richards, K. A., Halstead, D., & Fu, F. Q. (2009). Developing a strategic framework of key account performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3–4), 221–235. <https://doi.org/10.1080/09652540903064704>
- Jones, M., Mothersbaugh, D., & Beatty, S. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259–274. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00024-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00024-5)
- Kaitila, J. (2019). From Innovation to Labour Costs: Change of Emphasis in Finnish Competitiveness Policy Ideas after the Eurocrisis. *Competition and Change*, 23(1), 47–70. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Kim, M.-K., Park, M.-C., & Jeong, D.-H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, 28(2), 145–159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.telpol.2003.12.003>

- Knox, S., & Maklan, S. (1998). Competing on Value: Bridging the gap between brand and Customer Value. *Financial Times Pitman Pub.*
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348–356. <https://doi.org/10.1177/002224379503200309>
- Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997). National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 61–74. <https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754111>
- Lane, S., & Clewes, D. (2000). The implementation of marketing planning: a case study in gaining commitment at 3M (UK) Abrasives. *Journal of Strategic Marketing*, 8(3), 225–239. <https://doi.org/10.1080/09652540050109987>
- Lehmann, D., & Gupta, S. (2005). *Managing customers as investments: the strategic value of customers in the long run.*
- Leuthesser, L. (1997). Supplier relational behavior: An empirical assessment. *Industrial Marketing Management*, 26(3), 245–254. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00092-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00092-2)
- McDonald, M., Millman, A., & Rogers, B. (1996). *Key account management—learning from supplier and customer perspectives.*
- McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key Account Management: Theory, Practice and Challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>

- McDonald, M., & Rogers, B. (1998). *Key Account Management — Learning from Supplier and Customer Perspectives*. Butterworth Heinemann.
- Millman, T., & Wilson, K. (1999). Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 328–344. <https://doi.org/10.1108/08858629910279916>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Montgomery, D. B., & Yip, G. S. (2000). The challenge of global customer management. *Marketing Management*, 9(4), 22. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/challenge-global-customer-management/docview/194196639/se-2>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199–220. <https://doi.org/10.1108/08858620110389803>
- Pardo, C. (1999). Key account management in the business-to-business field: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 276–297. <https://doi.org/10.1108/08858629910279880>

- Pels, J. (1992). Identification and Management of Key Clients. *European Journal of Marketing*, 26(5), 5–21. <https://doi.org/10.1108/03090569210014370>
- Phillips, P. A., Davies, F. M., & Moutinho, L. (2001). The Interactive Effects of Strategic Marketing Planning and Performance: A Neural Network Analysis. *Journal of Marketing Management*, 17(1–2), 159–182. <https://doi.org/10.1362/0267257012571438>
- Piercy, N. F., & Lane, N. (2006). The hidden risks in strategic account management strategy. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 18–26. <https://doi.org/10.1108/02756660610640146>
- Pressey, A., Tzokas, N., & Winklhofer, H. (2007). Strategic purchasing and the evaluation of “problem” key supply relationships: what do key suppliers need to know? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 282–294. <https://doi.org/10.1108/08858620710773413>
- Reichheld, F. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. *Harvard Business School Press*.
- Ryals, L., & Davies, I. (2013). Where’s the strategic intent in key account relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 111–124. <https://doi.org/10.1108/08858621311295254>
- Ryals, L., & Rogers, B. (2007). Key account planning: benefits, barriers and best practice. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2–3), 209–222. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In *Handbook of relationship marketing* (pp. 3–38).
- Smith, B. (2004). Making Marketing Happen: How Great Medical Companies Make Strategic Marketing Planning Work for Them. *Journal of Medical Marketing*, 4(2), 129–142. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5040154>

- Stratis, G., & Powers, T. L. (2001). The impact of multiple strategic marketing processes on financial performance. *Journal of Strategic Marketing*, 9(3), 165–191. <https://doi.org/10.1080/713775739>
- Tilastokeskus. (2022, March 8). *Pk-yritys*. Tilastokeskus. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2013). Approaching Key Account Management from a long-term perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 21(2), 179–198. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.752399>
- Walter, A., & Ritter, T. (2003). The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 353–365. <https://doi.org/10.1108/08858620310480250>
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2008). Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29(2), 115–132. <https://doi.org/10.1002/smj.653>
- Woodburn, D., & McDonald, M. (2001). *World-leading key account management: identification and development of strategic relationship*.
- Woodburn, D., & McDonald, M. (2011). *Key account management: The definitive guide* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0092070302238599>
- Yeh, J. H., Wang, S. W., Hsu, M. K., & Swanson, S. (2018). Key account relationship management: the moderating effects of relationship duration and transaction volume. *Service Industries Journal*, 38(7/8), 379–401. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>

