Tampereen yliopisto

Konsta Vainionpää

AVAINASIAKKAIDEN VALINTAPROSESSI JA VALINTAKRITEERIEN MÄÄRITTÄMINEN B2B-MARKKINOILLA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Tuomas Korhonen
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Konsta Vainionpää: Avainasiakkaiden valintaprosessi ja valintakriteerien määrittäminen B2B-markkinoilla
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2021

Yritykset tunnistavat yleisesti liiketoiminnassaan strategisesti merkittäviä asiakkaita, joille tarjotaan erityiskohtelua. Näitä asiakkaita kutsutaan avainasiakkaiksi, ja niiden valitseminen on olennainen osa avainasiakkuussuhteiden johtamisen kokonaisuutta. Tämä työ käsittelee avainasiakkaiden valintaa kokonaisvaltaisesti kahdesta näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää avainasiakassuhteiden muodostamiseen vaikuttavat tekijät kahdelta osa-alueelta: avainasiakkaiden valitsemisprosessi yleisesti ja erityisesti valintakriteerit. Työ on rajattu käsittelemään B2B-markkinoilla tapahtuvaa liiketoimintaa.

Tämä kandidaatintyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena käyttäen hyödyksi alan tieteellisesti merkittäviä julkaisuja. Työ alkaa alustavalla teoriaosuudella, jonka jälkeen tutkimuskysymykset käsitellään omissa kappaleissaan. Avainasiakkaiden valintaprosessia tarkastellaan erilaisten viitekehysten avulla ja eri organisaatioiden roolien kautta. Valintakriteerejä tarkastellaan ensin teoreettiselta kantilta hyödyntäen esimerkiksi asiakkuussuhteen arvon funktioita ja sitten yritysten implementoivia kriteereitä tarkastelevien määrällisten analyysien, empiiristen tutkimusten ja casetutkimusten avulla. Viimeisessä luvussa esiteltiin saaduista tuloksista tehtyjä päätelmiä, tiivistettyjä tuloksia, tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimuksen aiheita.

Tutkimuksessa tunnistetaan tuloksia kumpaankin tutkimuskysymykseen. Eri viitekehyksiä tarkastellessa voidaan todeta, että yhtenevää rakennetta valintaprosessiin ei ole tutkittavassa kirjallisuudessa. Lisäksi käsitteiden, kuten avainasiakkaiden analysoinnin, todetaan merkitsevän eri asioita eri tutkimuksissa ja hankaloittavan tarkastelua. Avainasiakkaiden valinnassa taustaorganisaation rooli on merkittävä, ja siinä tulisi olla mukana yrityksen johto etenkin päättävässä roolissa sekä erilaisia funktionaalisia ryhmiä eri hierarkian tasoilta. Valintakriteereitä tutkittiin teoreettisen ja yritysten implementoinnin näkökulman kautta, ja oleellisimmiksi kriteereiksi määritettiin myyntivolyymi, tuottavuus, tulevaisuuden potentiaali, referenssiarvo, asiakkaan teknologinen osaaminen ja sen hyödyntäminen, asiakkaan strateginen ja kilpailullinen positio sekä markkinaosuus. Avainasiakkaiden valinta ei kuitenkaan ole homogeeninen prosessi eri yritysten välillä, minkä vuoksi määritetyt kriteerit ovat alustava pohja yksittäisten yritysten valintaprosessiin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että valintakriteerien määrityksen tulisi aina perustua yrityskohtaisesti strategisen arvon ulottuvuuksiin hyödyntäen pääasiassa tulevaisuuteen potentiaaliin suunnattuja määrällisiä ja laadullisia kriteereitä sen tarkastelussa.

Avainsanat: Avainasiakkuussuhteiden johtaminen, Avainasiakkaiden valinta, Avainasiakasohjelmien implementointi, Avainasiakkaiden valintakriteerit, Avainasiakkaiden valintaprosessi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Konsta Vainionpää: Key account selection process and selection criteria in B2B markets
Bachelor's thesis
Tampere University
Industrial Engineering and Management
May 2021

Companies usually identify strategically important customers in their business and offer them special treatment. These customers are referred to as key accounts, and their selection is a vital part of key account management. This thesis focuses on key account selection in two different ways. The aim of this paper is to consider the factors involved in key account selection process and the most essential selection criteria. This thesis focuses only on B2B markets.

This Bachelors' thesis is executed as a literature review using significant scientific journals as source material. The thesis begins with a preliminary theory section, after which the research questions are acknowledged in their own sections. The key account selection process is examined using different frameworks and then through the roles of the different involved organizations. The selection criteria are first studied from a theoretical standpoint using, for example, the functions of value in a customer relationship. Then different criteria implemented by businesses are examined through quantitative analysis, empirical studies, and case studies. In the last section the results and conclusions are presented as well as limitations and possible future research topics.

The study found results to both research questions. When examining different frameworks, it was concluded that there is not a unified structure to the selection process in the research material. In addition, different concepts such as key account analysis were deemed to mean different things in different studies thus making the examination harder. The role of organization is significant in key account selection and upper management as an executing decision maker should be involved and different functional groups from different levels of company hierarchy should also be represented. The selection criteria were researched trough theoretical and practical points of view and sales volume, profitability, future potential, reference value, accounts' technological knowledge and utilization, the strategic and competitive positioning of the account as well as market share were defined as the most significant criteria. However, key account selection is not a homogenic process between different companies which is why the defined significant criteria are a preliminary base for the selection process of individual companies. According to the literature review, selection criteria definition should always be based on each businesses' dimensions of strategic value using mainly future-oriented quantitative and qualitative criteria to examine it.

Keywords: Key Account Management, Key account selection, Key account implementation, Selection criteria, Key account selection process,

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Avainasiakkuussuhteiden johtamisen käsite on kiinnostanut minua jo pitkään, ja halusinkin keskittyä johonkin sen osa-alueeseen kandidaatintyössäni. Lopullinen aihe nimenomaan valintaan liittyen määräytyi keskeisiin teemoihin tutustumisesta ja avartavasta keskustelusta Tommi Mahlamäen kanssa. Kandidaatintyö toi huomattavan paljon uusia näkökulmia ja toimi mielenkiintoa nostavana tekijänä aiheen tarkastelussa. Työn suuntautumista nimenomaan yrityksiä hyödyntävään näkökulmaan pohjusti se, että haluaisin olla näiden teemojen kanssa tekemisissä myös tulevaisuuden työtehtävissä.

Haluan kiittää kandidaatintyöni ohjauksesta ja hyvistä neuvoista Tuomas Korhosta, kielellisestä palautteesta Suvi Pellistä sekä aiheen valinnan ohjaamisesta ja palautteesta Tommi Mahlamäkeä. Erityinen kiitos myös ystävilleni, jotka tukivat ja kannustivat työni edistymistä.

Tampereella, 05.05.2021

Päivittäjä,

Konsta Vainionpää

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
1.1 Työn tavoite 2
1.2 Tutkimusmenetelmä 3
1.3 Työn rakenne 3
2. ASIAKASSUHTEET JA AVAINASIAKASOHJELMAT 5
2.1 Asiakassuhteiden hoito B2B-markkinoilla 5
2.2 Avainasiakkuussuhteiden johtaminen 7
2.3 Avainasiakkaiden jatkuva valinta 11
3. AVAINASIAKKAIDEN VALINTAPROSESSI 13
3.1 Viitekehykset avainasiakkaiden valintaan 13
3.2 Eri organisaatioiden rooli avainasiakkaiden valinnassa 16
4. AVAINASIAKKAIDEN VALINTAKRITEERIT 19
4.1 Avainasiakkaiden valintakriteerit kirjallisuudessa 19
4.2 Yritysten käyttämät avainasiakkaiden valintakriteerit 21
4.3 Oleellisimpien avainasiakkaiden valintakriteereiden määrittäminen 23
5. PÄÄTELMÄT 26
LÄHTEET 28
LIITE A: KIRJALLISUUDESSA MAINITUT VALINTAKRITEERIT 31
LIITE B: YRITYSTEN USEIMMITEN KÄYTTÄMÄT VALINTAKRITEERIT 32

1. JOHDANTO

Myyvien yritysten asiakasportfolioita voidaan useimmiten tarkastella luokitellen asiakkaita niiden merkittävyyden perusteella. Liikevaihdon mukaan järjestettäessä yrityksen asiakasportfoliosta saattaa löytyä muutamia asiakkaita, jotka ovat vastuussa suurimmasta osasta liikevaihtoa. Nämä ovat usein selkeitä avainasiakkaita yritykselle niiden liikevaihdollisen merkittävyyden vuoksi. Avainasiakkaat ovat määritelmältään strategisesti merkittäviä asiakkaita yrityksen pitkän aikavälin suorituskyvyn kannalta. Strateginen merkittävyys voi kuvastua monista muistakin syistä, kuten kasvun mahdollisuudesta, yhteistyöpotentiaalista tai korkean liiketoimintariskin asiakkaista. (Ivens et al. 2018) Vaihtoehtoinen tarkastelutapa avainasiakkaisiin on niiden kaupallinen tehokkuus: Pardo (1999) määritteli avainasiakkaat asiakkaiksi, joiden piirteet tai käytös tekee niistä erityisiä. Erityinen elementti kuvaa yrityksen uskoa siihen, että tämän attribuutin vuoksi asiakkaat tuovat mukanaan kasvavaa kaupallista tehokkuutta. Avainasiakkaiden määrittely ei siis ole yksinkertaista, ja voikin usein olla organisaatiosta itsestään riippuvaa.

Tämä työ käsittelee avainasiakkaiden valitsemisen teemoja, jotka ovat osa suurempaa kokonaisuutta, eli avainasiakkuussuhteiden johtamista. Avainasiakkuussuhteiden johtaminen (engl. key account management) onkin aiheessa keskeinen käsite, ja siinä tarkastellaan avainasiakasohjelmien implementointia yrityksille strategisesti merkittäviin avainasiakkaisiin (Ivens et al. 2015). Avainasiakkuuksien strategisen merkittävyyden vaihdellessa yritysten välillä avainasiakkaiden valinta sisältää usein tapauskohtaisia toimenpiteitä. Avainasiakkuussuhteiden johtaminen on yleistä, ja tutkiessaan saksalaisia B2B-markkinoita Wengler et al. (2006) raportoivat 70 % yrityksistä implementoivan jo avainasiakkuusohjelmia, ja 16 % suunnittelevan sitä. Feste et al. (2020) kuitenkin totesivat tutkimuksessaan, ettei suurimmalla osalla yrityksistä ole vieläkään selkeää prosessia avainasiakkaiden valitsemiseen.

Tutkitussa kirjallisuudessa tunnistetaan yleisesti, että avainasiakasohjelmia implementoidessa avainasiakkaiden valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota (esim. Boles et al. 1994; Storbacka 2012; Ryals & Davies 2013). Tapauskohtaisuudesta ja konseptin yleisyydestä huolimatta on siis selkeää, että yleisille ohjenuorille avainasiakkuuksien valit-

semiseen on tarvetta. Huonolaatuinen avainasiakkaiden valitseminen voi johtaa vääränlaiseen resurssien käyttöön, ja saattaa johtaa arvokkaan asiakkaan asiakassuhteen syventämisen potentiaalin menettämiseen (Storbacka 2012). Tämä avainasiakkuussuhteiden johtamisen konseptin laaja-alainen implementointi ja sen osakokonaisuuden vajaa toteutus tekee valitsemisprosessin tarkastelusta mielenkiintoisen kirjallisuuskatsauksen aiheen.

Aiheen terminologia käsittää sisäänsä useita käytännössä samaa konseptia tarkoittavia termejä, kuten key account management, strategic account management ja national account management. Nämä kaikki ovat käytännössä avainasiakkuussuhteiden johtamista kuvaavia termejä, jotka on osassa kirjallisuudessa määritelty samaksi, kun taas osa käsittää näiden eri termien käsittelevän vielä tarkemmin rajattuja segmenttejä strategisen merkittävyyden suhteen. Yleinen käsitys aiheen tutkimuksessa on kuitenkin se, että käsitteiden erot jäävät nimenomaan terminologiaan, eivätkä ilmene suurina käsitteellisinä eroina näiden konseptien välillä. (Ojasalo 2001; Al-Husan & Brennan 2007) Tämän vuoksi työn lähdeaineistona on käytetty kaikkia kolmea käsitettä käyttäviä artikkeleita. Joka tapauksessa eri osakokonaisuuksien tarkastelu voidaan nähdä hyödyllisenä, koska työn käsittelee avainasiakkaiden valitsemisprosessia nimenomaan yleiskuvan kannalta. Työssä käytetään tulkinnan helpottamisen vuoksi avainasiakkuus -termiä kaikista eri strategisesti merkittävien asiakkuuksien tyypeistä.

1.1 Työn tavoite

Työn tavoitteena on selvittää avainasiakassuhteiden muodostamiseen vaikuttavat tekijät kahdelta osa-alueelta: avainasiakkaiden valitsemisprosessi yleisesti ja erityisesti valintakriteerit. Tutkimuskysymyksiksi muotoiltuna työ vastaa kahteen kysymykseen: ”Mitä avainasiakkaiden valintaprosessiin kuuluu B2B-markkinoilla?” ja ”Mitkä ovat oleellisimpia avainasiakkaiden valintaan käytettäviä kriteereitä B2B-markkinoilla?”. Työn tarkoituksena ei ole muodostaa prosessimallia tai erityisiä vaiheita avainasiakkaan valitsemiseen, vaan tarkastella tärkeimpiä tekijöitä ja tuoda ne koottuna esiin. Työ on rajattu koskemaan B2B-markkinoita, ja se keskittyy kokoamaan yleispäteviä toimenpiteitä ja tekijöitä avainasiakkaiden valintaan. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsaus tarkastelee eri toimialojen julkaisuja, ja pyrkii selventämään aiheen käsittelyä yleisesti. Avainasiakkuussuhteiden muodostamisen tapauskohtaisuudesta johtuen lopullisen totuuden tavoittelu on mahdotonta, mutta koonti eri toimialojen ja eri asiantuntijoiden näkökulmista ja löydöksistä aiheeseen liittyen kokoaa järkevän pohjan suhteen muodostamiselle yrityksen toimialasta riippumatta.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä toimii kirjallisuuskatsaus, eli työn tutkimuskysymyksiin vastataan käyttäen erilaisia tieteellisiä julkaisuja. Kirjallisuuskatsauksen pohjana käytettiin määritettyjä tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen tavoitetta. Tarkasteltava aineisto oli laaja, ja työ alkoi käsitteiden määrittelystä ja avainasiakkuussuhteiden johtamisen kokonaiskuvan ymmärtämisestä. Perustavien lähteiden jälkeen haku keskittyi valintaprosessiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Ensimmäiseen kysymykseen vastataan tutkimalla ensin viitekehyksiä valintaprosesseille, jonka jälkeen tunnistetaan kirjallisuudesta valintaprosessiin vaikuttavia tekijöitä eri organisaatioiden tasolla. Lopuksi huomio keskittyi lisälähteiden etsimiseen valintakriteerien määrittämiseen jo tunnistetun lähdemateriaalin lisäksi. Valintakriteerien oleellisuutta tutkittiin hyödyntämällä teoreettisia käsityksiä oikeanlaisista valintakriteereistä sekä tutkimalla eri yritysten käyttämiä valintakriteereitä. Näin saatiin kokonaisvaltainen kuva erilaisista kriteereistä sekä pystyttiin tekemään johtopäätöksiä käytännön ja teorian eroista. Näiden tutkimusten tulokset ovat tiivistetysti esitettyinä taulukoissa 1 ja 2 (Liite A ja B).

Aineisto on kerätty käyttäen hyödyksi vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, sekä aiheesta kertovia kirjoja. Kirjallisuushaut on toteutettu pääasiassa Andor-, Google Scholar- ja Scopus-tietokantoja hyödyntäen. Hakutulokset on saavutettu käyttäen päätermiä ”key account management” ja sen yllä mainittuja rinnakkaistermejä. Tiedonhaussa käytettiin näitä termejä pohjana tiedonhaulle, ja hakuja tarkennettiin käyttäen aiheeseen sopivia lisätermejä kuten ”selection”, ”implementing”, ”account portfolio”, ”identifying” ja ”analyzing”. Lisätermejä muokattiin käyttäen Boolen operaattoreita, jotta sanojen eri taivutusmuotoja pystyttäisiin hyödyntämään haussa. Hakutulosten suuren määrän ja tutkimuksen laadun varmistamiseksi ainoastaan tieteellisesti arvostettuja ja vertaisarvioituja lähteitä käytettiin. Merkittävä osuus vanhemmasta aineistosta löytyi uudempien artikkeleiden viittauksista, joissa näitä teoksia oli käytetty lähteinä. Aineisto on kerätty aihealueen oleellisimpien julkaisujen mukaan, käyttäen aineistoja kuten Industrial Marketing Management ja Journal of Business & Industrial Marketing. Uutuusarvoa on painotettu ainoastaan sille tärkeässä kontekstissa, sillä aiheen käsittelyn kannalta tärkeitä lähteitä löytyy jo 80-luvulta asti.

1.3 Työn rakenne

Kirjallisuuskatsauksessa on yhteensä viisi lukua, joista ensimmäinen on johdanto. Työn jatkuu teoriaosuudella, jossa avataan asiakassuhteiden hoitoa B2B-markkinoilla ja määritetään pohja asiakkaiden priorisoinnille. Teoriaosuudessa käsitellään myös avainasiak-

kuussuhteiden johtamisen käsite, siihen liittyvät asiakashoidolliset teemat, niiden korrelaatio avainasiakkaiden valitsemiseen ja asiakkaiden jatkuva valinta. Luvut 3 ja 4 käsittelevät määritettyjä tutkimuskysymyksiä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti luku 3 käsittää sisäänsä eri viitekehyksiä valintaprosessille sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen tarkastellaan toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti olennaisimpia valintakriteereitä teoreettisessa ympäristössä ja eri yritysten implementoimana, sekä tarkastellaan näiden välisiä eroja. Luvussa 5 esitetään päätelmät tuloksista ja havaintoja tiivistetysti. Tämän lisäksi viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen rajoitteet, hyödyntämismahdollisuudet ja potentiaaliset jatkotutkimusten aiheet.

2. ASIAKASSUHTEET JA AVAINASIAKASOHJELMAT

2.1 Asiakassuhteiden hoito B2B-markkinoilla

B2B-markkinat (engl. business-to-business market) ovat yritysten välistä kauppaa kuvaava taloudellinen kokonaisuus. Yritysten välisessä kaupassa yksittäisen asiakkaan koko kasvaa huomattavasti kuluttajiin verrattuna, ja pitkään jatkuneiden megatrendien kuten digitalisoitumisen ja globalisoitumisen myötä yritysten välinen kauppa on alkanut muuttua. B2B-markkinoilla vallitsee asiakkaiden vakaa yhdistyminen, ostavien organisaatioiden voimaantuminen ja toimittajien vähentäminen. Tämä on ajanut B2B-markkinoita kohti asiakasorientoituneempia ratkaisuja. (Senn et al. 2013) Asiakassuhteiden merkitys otetaan siis entistä paremmin huomioon, ja niitä käsitteleviä toimenpiteitä pyritään ymmärtämään ja implementoimaan paremmin käytännön tasolla.

Tässä työssä käsiteltäviä yritysten välisiä asiakassuhteita kuvataan kirjallisuudessa termeillä ostaja-myyjä suhde tai asiakas-toimittaja suhde. Kumpikin termi jakaa interaktion yksinkertaisesti myyvään ja ostavaan yritykseen. Asiakassuhteita on näiden suhdetyyppien välillä Krapfelin et al. (1991) suhdetyyppimatriisin mukaisesti neljänlaisia: Kumppani, ystävä, kilpailija ja tuttava. Kumppanilla on korkea taloudellinen arvo ja samanlaiset taloudelliset tavoitteet. Ystäväksi tulkitaan kumppani, jonka nykyinen taloudellinen arvo on matala, mutta tavoitteet kohtaavat ja heitä tulisi tarkastella potentiaalin kasvamisen vuoksi. Kilpailijat edustavat asiakkaita, joiden taloudellinen merkitys on korkea, mutta joiden taloudelliset tavoitteet eivät ole sopivia. Tällöin toimittajan vaihto on todennäköistä. Kumppaneilla on matala taloudellinen arvo ja tavoitteiden yhteensopivuus. Tällaisia asiakassuhteita yritys saattaa pitää esimerkiksi eräänlaisena turvatoimintona markkinoiden muuttuessa tai maantieteellisen markkinoille pääsyn vuoksi. (Krapfel et al. 1991) Walter et al. (2001) tutkivat asiakassuhteiden arvoa peruslaatuisesti määrittäviä tekijöitä, ja tunnistivat seitsemän eri arvoa tuottavaa toimintoa: tuottavuus-, volyymi-, suoja-, innovaatio-, markkina-, tiedonhankkimis- ja saatavuusfunktio. Nämä laadukkaan asiakassuhteen osatekijät selittävät omalta osaltaan asiakassuhteen moniulotteisuutta, mutta toimivat myös hyvänä lähtökohtana asiakkaiden valitsemiselle.

Asiakassuhteiden merkityksen kasvamisen kautta suhdemarkkinointi ja sen implementointi asiakassuhteiden johtamisohjelmien kautta ovat myös kasvaneet tasaisesti. Suhdemarkkinoinnissa (engl. relationship marketing) pyritään muodostamaan ja ennen kaikkea ylläpitämään kestäviä, pitkäaikaisia ja molempia hyödyttäviä asiakassuhteita. Tämän yhtenä välineenä toimii asiakassuhteiden johtaminen (engl. customer relationship management) eli CRM, jossa perustavoitteena on useimmiten kasvattaa suhteen kestoa, uskollisuutta ja markkinaosuutta asiakashoidollisin menetelmin. (Bhatnagar et al. 2008) CRM-ohjelmat pyrkivät usein tavoitteisiin analysoiden runsasta määrää asiakasdataa ja ne ovatkin nykyisin yksi yrityksen yleisimmistä tietojärjestelmistä. Yleistymiseen ovat vaikuttaneet asiakasdatan keräämisen jatkuvasti kasvavat mahdollisuudet, minkä vuoksi suurtenkin asiakasmäärien analysointi ja käsittely on helpompaa ja tehokkaampaa kuin aikaisemmin. CRM käsittää siis kaikki yrityksen asiakkaat, ja avainasiakkuusohjelmien käyttö onkin yksi CRM-strategioista (Bhatnagar et al. 2008). Avainasiakkuudet ovat siis tiettyyn asiakassegmenttiin keskittyvä osa isompaa asiakashoidollista kokonaisuutta.

Kehityssuunta asiakassuhteissa on edennyt kuitenkin selkeästi avainasiakkaita priorisoivaan suuntaan. CRM tavoitteet siirtyvät yleisistä kasvatustavoitteista kohti lupaavimpien asiakkaiden tunnistamista ja palvelemista (Bhatnagar et al. 2008). Tähän voidaan tulkita vaikuttavan Sennin et al. (2013) määrittelemien asiakasorientoitumisen lisääntymisen syyt, sillä toimittajien vähentymisen ja ostavien organisaatioiden kasvamisen myötä isoista asiakkuuksista kiinnipitäminen nousee tärkeämmäksi. Tämä vapauttaa resursseja tuottavampien asiakkaiden palvelemiseen. CRM sisältää erilaisia tekniikoita asiakkaiden priorisoinniksi kuten Share of Wallet-metodin ja asiakkaan eliniän arvon (Bhatnagar et al. 2008), jotka ovat myös avainasiakkaiden valinnassa käytettäviä työkaluja

Myös tärkeimpien asiakasyritysten välillä on luonnollisesti eroja, ja nämä yksilökohtaiset erot tekevät toisista yrityksistä parempia asiakkaita kuin toisista. Kun erotellaan karkeasti merkittävimpiä asiakkaita, on Sennin et al. (2013) mukaan tunnistettavissa kolme eri perspektiiviä, joilla yritys kohtaa asiakkaansa: myynnillinen, suhdepohjainen ja verkostointiperspektiivi. Myynnillisessä perspektiivissä asiakasta pidetään tulojen lähteenä, ja luottamusta kasvattamalla pyritään saamaan suurempi osuus ostoista. Tämä lähestymistapa keskittyy arvonluontiin toimittajan puolelta ja tavoittelee hyötyjä lyhyellä aikavälillä. (Senn et al. 2013). Avainasiakkuussuhteiden johtaminen voidaan Ivensin et al. (2018) mukaan nähdä myynnillisenä aktiviteettina, mutta keskeisenä erona muihin organisaation myynnillisiin aktiviteetteihin on se, ettei myynti ole toiminnan keskiössä, vaan aikaa käytetään asiakassuhteen analysointiin ja toiminnan suunnitteluun. Myynnillisten aktiviteettien ja etenkin tavoitteiden sekoittaminen avainasiakkaiden kanssa toimiviin yrityksen edustajiin voi aiheuttaa konfliktin avainasiakasohjelman todellisiin tavoitteisiin ja kääntää

huomiota lyhytaikaisiin hyötyihin (Feste et al. 2020). Suhdepohjainen perspektiivi luo käsitystä asiakkaasta kumppanina, jolloin pyritään ymmärtämään syvien ja pitkäaikaisten suhteiden merkitys ja tulkitaan arvoa asiakkaan silmin. Kun tällaiseen pitkän aikatähtäimen lähestymistapaan lisätään yhteiset sijoitukset ja tavoitteet, päästään verkostointiperspektiiviin. Siinä pyritään luomaan suhteellista arvoa yhdessä, ja pyritään yhdistämään resursseja ja aktiviteetteja molemminpuolisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Senn et al. 2013). Yhteisten tavoitteiden ja yhteistyön myötä asiakasyritys ja toimittaja alkavat kietoutua toisiinsa systemaattisesti yhteistä arvonluontia tavoitellen, jolloin voidaan saada enemmän erilaisia hyötyjä irti asiakkuussuhteesta. Asiakas voi siis olla pelkästään myynnillisesti merkittävä, mutta silloin on kyseenalaistettava mahdollisten asiakashoidollisten lisäsijoitusten tarpeellisuus ja niistä saatavat hyödyt.

2.2 Avainasiakkuussuhteiden johtaminen

Avainasiakasohjelmat ovat yleisesti määritelty yrityksen toimenpiteeksi, joka muodostetaan erityistä myynnillistä koordinointia vaativia suuria ja monimutkaisia asiakkaita varten (Brehmer & Rehme 2009). Avainasiakasohjelmilla siis pyritään keskittymään avainasiakkaisiin niiden aikaisemmin määritellyn strategisen merkityksen vuoksi. Tämä kuvastuu usein konkreettisimmin asiakasyritysten ostavana funktiona strategisesti merkittävimpien yritysten muodostaessa suuren osan myynneistä. Avainasiakasohjelmien perimmäisenä tavoitteena on tuoda asiakkaalle lisäarvoa pitkällä tähtäimellä, ja perustaa tämä lisäarvo molemminpuoliseen, vastavuoroiseen suhteeseen. (Wengler et al. 2006; Ming-Huei & Wen-Chiung 2011; Marcos-Cuevas et al. 2014) Lisänä Senn et al. (2013) määrittämiin asiakasorientoitumisen kasvamisen syihin voidaan erityisesti avainasiakasohjelmien yleistymisen syiksi mainita muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisissä ja toimittajien evoluutiot monimutkaisempiin tarjoomiin (Ivens & Pardo 2007).

Avainasiakkuussuhteiden johtaminen (engl. key account management) on aihepiirin keskeinen käsite, ja se kuvaa avainasiakasohjelmien implementointia yrityksille strategisesti merkittäviin avainasiakkaisiin (Ivens et al. 2015). Avainasiakkuussuhteiden johtamista etenkin vanhemmassa kirjallisuudessa kuvaa myös termi national account management, jota käyttivät esimerkiksi Boles et al. (1999) työssään määrittäessään valitsemiskriteereitä avainasiakkaille. Kolmas avainasiakasohjelmien implementointiin keskittyvä käsite on strategisten asiakkuussuhteiden johtaminen (engl. strategic account management), jossa keskitytään kaikista tärkeimpiin strategisiin asiakkaisiin. Näiden kolmen termin jo aikaisemmin mainitusta päällekkäisyydestä kertoo niiden esiintyminen suurimmassa

osassa kirjallisuuskatsauksen teosten lähdeluetteloita. Avainasiakkuussuhteiden johtaminen lyhennetään usein englanninkielisessä kirjallisuudessa muotoon KAM, jota käytetään myös tässä työssä lyhenteenä.

Organisaation uudelleenlinjaus avainasiakkuussuhteiden johtamisen mukaisesti on merkittävä tekijä avainasiakasohjelmien implementoinnissa. Organisaation sisäisessä linjauksessa muokataan organisaation sisäistä rakennetta avainasiakkuuksien johtamisen tarkoitusperille sopivaksi (Feste et al. 2020). Tätä rakenteen muokkaamista voidaan tarkastella hyvin Storbackan (2012) viitekehyksen kautta, jossa määritettiin neljä organisaation sisäistä elementtiä avainasiakkuussuhteiden johtamiselle: yrityksen sisäinen integraatio, sitä tukevat kyvykkyydet, asiakkaiden tuottaman arvon kasvattaminen ja johtaminen sekä avainasiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön henkilökuva ja taidot. Merkittävyyttä alleviivaa Workmanin et al. (2003) tutkimustulos siitä, kuinka asiakkaita tukevan yrityskulttuurin luominen toimii avaintekijänä organisaation suorituskyvylle. Organisaation uudelleenlinjauksessa on luonnollisesti oltava ylin johto mukana, ja avainasiakkaita käsitellessä johdon roolin merkitys kasvaa entisestään (Storbacka 2012). Ylimmän johdon sisällyttäminen itsessään tuo avainasiakasohjelman implementointiin lisää tarvittavaa asiantuntemusta, sekä viestittää yrityksen sisäisesti siitä, että avainasiakasohjelma on tärkeä toimenpide (Workman et al. 2003). Avainasiakkuuksien johtaminen vaatii siis sitoutumista laajasti organisaation eri tasoilla.

Avainasiakkuussuhteiden johtamisen moniulotteisuutta voidaan tarkastella teoreettisesti resurssipohjaisen näkökulman ja kyvykkyyksien kautta. Tarkastellessa avainasiakkuuksia resurssiorientoituneena johtamiskonseptina tulee asiakkaat tunnistaa osaksi yrityksen resursseja eli voimavaroja. Resurssihyötyteorian (engl. resource advantage technology) mukaan myös tietyt ratkaisut, joita toimittajayritys implementoi asiakkaiden palvelemiseen voidaan nähdä resursseina. Asiakkaiden ja heille tarjottujen palvelujen tunnistaminen yrityksen voimavaroiksi taas toimii motivaationa parantaa asiakashoidollisia toimenpiteitä. (Ivens & Pardo 2007) Jaettaessa asiakashoidollisia toimenpiteitä osiin, voidaan tunnistaa yrityksen avainasiakkuuden johtamisen kyvykkyyden syntyvän erilaisista rutiineista. Nämä rutiinit voivat toimia sekä koko organisaation tasolla, kuin myös yksittäisten avainasiakassuhteiden tasolla. (Ivens et al. 2018) Avainasiakkaiden valinta voidaan nähdä yhtenä organisaation tasoisena rutiinina, johon sisältyy avainasiakasstatuksen määrittely toimintona.

Avainasiakasohjelmia implementoivan yrityksen tulee myös tunnistaa avainasiakkuussuhteiden muuttuminen ajan myötä ja niiden eri vaiheet. Millman ja Wilson (1995) ehdottavat avainasiakkaiden suhteellisen kehityksen mallissaan kuutta eri vaihetta avainasi-

akkuuksille. Avainasiakkuussuhteiden johtamisen esiaste (engl. Pre-KAM) käsittää vaiheen, jossa ei ole selkeää onko asiakkaassa potentiaalia avainasiakkaaksi ja lisätiedon kerääminen on oleellista. Toinen vaihe (Early KAM) käsittää tarkemman tutkimuksen lähemmän yhteistyön potentiaalisesta asiakkaista, tarjontaa aletaan räätälöidä kohti asiakkaan vaatimuksia ja luottamusta pyritään rakentamaan. Kolmannessa vaiheessa (Mid-KAM) luottamus, kontaktien määrä, resurssien kohdennus ja asiakkaan merkitys kasvaa. Kumppanuusvaiheessa (Partnership KAM) tiedonjakaminen yleistyy, toimittaja usein nähdään asiakkaan ulkoisena resurssina ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Synergisessä avainasiakkuussuhteiden johtamisessa (Synergic KAM) luodaan yhteisesti arvoa markkinoilla ja siirrytään erillisistä organisaatioista kohti synergiaa. Viimeiseksi vaiheeksi on määritetty avainasiakassuhteen purku (Uncoupling KAM). (Millman & Wilson 1995) Nämä eri vaiheet tuovat esille avainasiakassuhteen tavoitteellista kehittämistä kohti syvempää yhteistyötä. Avainasiakkaiden valitsemista tarkastellessa tulee tiedostaa myös nämä eri vaiheet ja kehityspotentiaali. Tällöin yritys osaa analysoida tarkemmin yrityksiä sen suhteen, onko niissä potentiaalia kehittyä avainasiakassuhteessa halutulle tasolle.

Aikaisemmissa tutkimuksissa avainasiakkuussuhteiden johtamisen elementtejä on jaettu eri tavoilla, joista voidaan kuitenkin tunnistaa samankaltaisuuksia. Ojasalo (2001) jaotteli avainasiakkuussuhteiden johtamiselle neljä elementtiä: Avainasiakkaiden tunnistaminen, avainasiakkaiden analysoiminen, sopivien strategioiden valitseminen ja operatiivisen tason kyvykkyyksien kehittäminen. Storbacka (2012) taas kehitti viitekehyksen, jonka mukaan avainasiakasohjelman suunnittelu koostuu neljästä organisaatioiden välisestä elementistä, jotka olivat asiakasportfolion määrittely, liiketoimintasuunnitelma asiakkaille, asiakaskohtainen arvopropositio ja asiakkaan johtamisprosessi. Avainasiakkaiden tunnistaminen ja analysoiminen sekä asiakasportfolion määrittely olivat kummassakin tutkimuksessa tunnistettu ensimmäiseksi merkittäväksi osakokonaisuudeksi, vaikka loput elementeistä eivät korreloineetkaan yhtä suoraan toisiinsa. Myös Millman ja Wilson (1999) määrittivät avainasiakkuussuhteiden johtamisen kahdeksan prosessielementtiä, joista yksi oli avainasiakkaiden määrittely ja valinta. Avainasiakkaiden valintaan panostavat yritykset pystyvätkin tarkentamaan resurssejaan huomattavasti menestyksekkäämmin juuri tärkeimpiin asiakkaisiin (Millman & Wilson 1999). Tämä selittää sen vakiintumista elementtinä, sillä avainasiakasohjelmissa tarkoituksena on nimenomaan tarjota erityistä kohtelua rajatulle segmentille asiakasyrityksistä.

Yritysten avainasiakkuussuhteiden johtamiseen yhdistetään usein kirjallisuudessa formaalius, eli tietyt määritellyt toimenpiteet ja käytännöt avainasiakasohjelman implementointiin (Homburg et al. 2002; Workman et al. 2003). Workman et al. (2003) kuitenkin totesivat tutkimuksessaan formalisoinnin vaikuttavan negatiivisesti tehokkuuteen, jolle

syiksi arvioitiin byrokratian lisääntymistä ja asiakaskohtaisten tarpeiden palvelemisen vaikeutumista. Liian kaavamainen ja rutinoitunut lähestymistapa voi siis aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen asiakkaiden erityiskohteluun, joka toimii suurimmassa osassa avainasiakasohjelmia perusperiaatteena. Myös Gosselin ja Bauwen (2006) tunnistivat tutkimuksessaan liian formaalin asiakkuussuhteiden hallinnan potentiaaliset negatiiviset vaikutukset. Jo aiemmin mainittu tapauskohtaisuus ilmenee siis eri toimittajayritysten lisäksi myös yksittäisen toimittajayrityksen omien asiakkaiden välillä merkittävästi. Tämä työ keskittyy lähdemateriaalissa pitkälti yrityksiin, joissa avainasiakkuusohjelmia implementoidaan nimenomaan formaalisti ja tiedostaen. Avainasiakkuussuhteiden johtamisen perusperiaate on kuitenkin looginen, ja on hyvin yleistä kohdella tärkeimpiä asiakkaita avainasiakkaiden tavoin, vaikka avainasiakassuhteiden johtamisen konseptia ei ole organisaatiossa virallisesti implementoitu. Tätä kutsutaan piilotetuksi avainasiakkuussuhteiden johtamiseksi, ja tällöin yrityksellä ei ole virallisia linjauksia, rutiineja tai ohjeita asiakkaiden erityiskohteluun sen kuitenkin tapahtuessa. (Wengler et al. 2006)

Implementointipäätös avainasiakkuussuhteiden johtamiseen voi syntyä monista eri syistä. Boles et al. (1999) määrittivät tutkimuksessaan syitä avainasiakkuusohjelmien käynnistämiseen, joita olivat tärkeysjärjestyksessä markkinaosuuden kasvattaminen, muutos liiketoimintastrategiassa, kustomointimahdollisuuksien huomioiminen, parempien asiakassuhteiden varmistaminen, markkinapaine ja houkuttelevuus suurille asiakkaille. Näissä tutkimustuloksissa nähdään sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatioita käynnistää avainasiakkuussuhteiden johtaminen, joita myös Marcos-Cuevas et al. (2014) määrittivät tutkimuksessaan. Wengler et al. (2006) käsittelivät aihetta strategisemmasta näkökulmasta, ja tutkivat mitä eroja löytyy avainasiakasohjelmia implementoivien ja implementoimattomien yritysten välillä. Yrityksen sisäisten prosessien linjaaminen kilpailullisen paineen mukaan oli selkeä syy aloittaa avainasiakkuussuhteiden johtaminen. Myös tarve suhteen koordinoimiselle ja yhteistyö kehitysprosessissa asiakkaiden kanssa määritettiin ajureiksi avainasiakasohjelmien implementoinnille. (Wengler et al. 2006) Yleisesti kaikki kolme tutkimusta toivat esille kilpailullisen intensiteetin, asiakasyhteistyön ja markkinatilanteen teemat.

Vastuuhenkilönä avainasiakkuuksien johtamisessa on usein tässä työssä avainasiakaspäällikkö -termillä kuvattava avainasiakkuuksille omistautunut myynti- tai markkinointipäällikkö (engl. key account manager), joka luo uusia prosesseja ja ratkaisuja asiakkuussuhteiden johtamiseksi sekä pyrkii luomaan syväluotaavaa ymmärrystä asiakkaista (Marcos-Cuevas et al. 2014). Avainasiakkuuksien johtaminen käsittää sisäänsä useita rooleja läpi organisaation, ja avainasiakaspäälliköt eivät yleensä itse vastaa koko avain-

asiakasohjelmasta, vaan toimivat konkreettisimpana yhteyshenkilönä asiakasorganisaation ja myyvän organisaation välillä (Boles et al. 1999; Ming-Huei & Wen-Chiung 2011). Avainasiakaspäälliköllä on merkittävä rooli, sillä asiakkaille on tärkeää tällaisen myyntipäällikön kyky tunnistaa ja ratkaista asiakasorganisaation ongelmia sekä neuvotella oikeudenmukaisesti ja luotettavasti. (Abratt & Kelly 2002) Tällöin avainasiakaspäällikkö toimii rajapinnassa yrityksen edustajana ja voi myös näkyä asiakkaille implikaationa yrityksen suorituskyvystä.

2.3 Avainasiakkaiden jatkuva valinta

Avainasiakkaiden valinnan ei kuuluisi olla kertaluontoinen prosessi, vaan sen ideana on olla jatkuvana osana yrityksen asiakashoidollisia toimenpiteitä. Avainasiakkuussuhteiden johtamisen perusluonteeseen kuuluu tuottavuuden lisääminen keskittymällä pitkän aikavälin aktiiviseen suhdemarkkinointiin, jolloin asiakassuhteita rakennetaan, kehitetään ja tarvittaessa lopetetaan (Ojasalo 2001; Homburg et al. 2002). Festen et al. (2020) mukaan etenkin valmistavassa teollisuudessa suoritetaan jatkuvaa avainasiakkaiden arviointia sen ollessa mahdollista, eli asiakaspoolin ollessa tarpeeksi suuri. Avainasiakkaita valitessa tarkastellaan siis potentiaalisten avainasiakkaiden tulevaisuuden potentiaalin lisäksi myös jo valittujen avainasiakkaiden nykyistä tilaa, sillä kerran kriteerit täyttänyt asiakas ei välttämättä vuosien saatossa enää lukeudukaan avainasiakkaaksi. Tätä selittää asiakasympäristön dynaamisuus ja riippuvuus kilpailullisesta toiminnasta (Storbacka 2012).

Jatkuvan valinta kuvaa tilannetta, jossa yritys optimoi asiakasportfoliota hyvin säännöllisesti ja reaaliaikaista tietoa käytetään jatkuvaan arviointiin. Avainasiakkaiden arviointia voi kuitenkin tapahtua myös ei koskaan, aikapohjaisesti eli esimerkiksi kuukausittain tai kvartaaleittain tai perustuen tapahtumiin yrityksessä ja ympäröivillä markkinoilla. Ei koskaan aikaikkunana tarkoittaa käytännössä yrityksen määrittävän alkuvaiheessa avainasiakkaat ja arvioiden niitä hyvin harvoin objektiivisesti ja formaalisti. Aikapohjainen ja tapahtumiin perustuva valinta herättää yrityksen tasaisin väliajoin arvioimaan tilannetta ja on tärkeää etenkin muuttuvilla markkinoilla. Vakaammilla markkinoilla ennakoiva valintaprosessin käyttäminen voi taas auttaa tunnistamaan vakaasta tilanteesta markkinoiden suhteen nousevia avainasiakkaita ja saavuttamaan kilpailuetua. (Feste et al. 2020) Ennakoivan valinnan tärkeyttä ja tarpeellisuutta painottivat myös Gosselin ja Bauwen (2006). Yleisesti ajantasaisesti optimoitu asiakasportfolio tuottaa todennäköisemmin tavoitellut taloudelliset ja strategiset tavoitteet (Feste et al. 2020). Avainasiakkaiden valintaa on siis järkevä toteuttaa jatkuvasti tai tasaisin väliajoin, etenkin jos valintaprosessi on jo määritelty yrityksissä.

Valintaprosessi itsessään on asiakasportfolion arvioinnissa sama verrattuna avainasiakkaiden tunnistamiseen. Valintaprosessin ja siinä määriteltyjen kriteerien mukaan tarkastellaan asiakasportfoliota, ja katsotaan ovatko samat asiakkaat yhä avainasiakkaiden tasolla ja onko portfoliota tarvetta laajentaa tai pienentää. Esimerkiksi Boles et al. (1999) mainitsivat valintakriteerien käyttötarpeeksi avainasiakkaiden tunnistamisen tai poistamisen niiden määrittämisen jälkeen. Jos yrityksellä ilmenee tarve pienentää avainasiakaspoolia, tulee yrityksen yksinkertaisesti priorisoida asiakkaita. Ojasalo (2002) esitti mallin avainasiakkaiden priorisoimiseen, joka vastasi rakenteellisilta peruselementeiltään valintaprosessin viitekehyksiä, ja jossa käytettiin samankaltaisia kriteerejä asiakkaiden jaottelemisessa ryhmiin. Priorisointia voi toteuttaa vakaassakin markkinatilanteessa ja sen myötä optimoida asiakkaille annettavaa huomiota ja kohtelua sekä kehittää vähemmän tärkeitä asiakkaita kohti tuottavampia asiakasryhmiä asiakashoidollisin menetelmin.

Jatkuvassa valinnassa kuvastuu aktiivisuus kokonaisuuden hallitsemisessa, sekä epätuottoisten tilanteiden tunnistaminen ja niiden poistaminen. Jatkuvuus voidaan määritellä monen eri kontekstin perusteella, ja sen avulla pystytään priorisoimaan myös olemassa olevaa asiakaspoolia käyttäen tunnistamiseen määritettyjä kriteereitä. Jatkuva valinta on siis oleellinen teema avainasiakkaiden valinnassa, ja tarjoaa yritykselle mahdollisuuden saada maksimaalinen hyöty asiakaspoolista mahdollisimman usein ja optimoida täten liiketoimintaa tuottavammaksi (Feste et al. 2020). Sen toteutus perustuu suurempiin valintaprosessin ja valintakriteerien teemoihin, joita käsitellään työssä seuraavaksi.

3. AVAINASIAKKAIDEN VALINTAPROSESSI

Tärkeä osa avainasiakkaiden valintaa on valitsemisprosessin määrittely ja ympärillä olevan organisaation hallitseminen. Avainasiakkaiden valintaprosessiin kuuluvia tekijöitä tutkiessa tarkastellaankin kirjallisuudesta tunnistettuja viitekehyksiä ja matriiseja, sekä eri organisaatioiden roolia prosessissa. Festen et al. (2020) 70 eri yritystä eri toimialoilta kattavassa tutkimuksessa suurin osa yrityksistä piti pelkkää valitsemiskriteerien käyttöä itsessään määritettynä valitsemisprosessina. Kattavan kokonaiskuvan muodostaminen formaalista valitsemisprosessista on siis oleellista. Valitsemisprosessin hallitseminen voikin jopa olla tärkeämpää kuin itse valintakriteerien määrittäminen (Storbacka 2012).

Tutkitussa kirjallisuudessa ei myöskään ole selkeää ja yhtenäistä tapaa sille, mihin eri osiin avainasiakkaiden valinta jaetaan. Ojasalo (2001) tunnistaa kaksi erillistä osakokonaisuutta: ensin määritellään kriteerit ja tämän jälkeen analysoidaan asiakkaita, jotka täyttävät kyseiset kriteerit. Storbacka (2012) mukailee tätä osittain todetessaan, että viimeisintä valintakriteerien avulla tunnistettua portfoliota voidaan analysoida ja priorisoida eri tekijöiden suhteen. Yritysten analysointi on kuitenkin eroava termi tutkimuksissa, osassa se tarkoittaa kriteerien määrittämisen kaltaista asiakkaiden tarkastelua, kun taas osassa sillä tarkoitetaan valinnan jälkeistä analysointia, jonka pohjalta voidaan lähteä rakentamaan asiakkaalle arvolupausta. Joissain tutkimuksissa taas käytetään valintaa, analyysia ja kriteerien asettamista eri kokoluokan termeinä suhteessa muihin tutkimuksiin aiheesta. (esim. Wilson & Millman 1997; Feste et al. 2020) Analysoinnin ja kriteerien aiheet ovat myös hyvin samanlaisia. Tämän vuoksi tässä työssä käsitellään valinnan kannalta oleellisia analysoinnin aiheita osana organisaatioiden roolia ja valintakriteerejä.

3.1 Viitekehykset avainasiakkaiden valintaan

Avainasiakkaiden valintaa käsittelevien teosten pohjana on tutkitussa materiaalissa usein Campbellin ja Cunninghamin (1983) kolmivaiheinen asiakasanalyysimetodi (esim. Ojasalo 2001; Gök 2009). Vaiheessa yksi toteutetaan asiakassuhteen elämänsykliluokitus, jossa asiakkaat jaetaan neljään eri ryhmään hyvin samankaltaisesti kuin Krapfel et al. (1991) jakoivat asiakassuhteita. Tavoitteiden samankaltaisuuden sijaan Campbell ja Cunningham tarkastelivat suhteen ikää määrittävänä tekijänä, jolloin asiakasryhmistä avainasiakasohjelmille olennaisimmiksi nousivat tulevaisuuden potentiaalia omaavat varhaisen iän huomisen asiakkaat ja jatkuvaa yhteistyötä ja suuria volyymeja käyttävät, pitkään asiakassuhteessa olleet tämän päivän erityiset asiakkaat. Vaiheessa 2 analysoi-

daan kilpailijoiden merkitystä ja hankitaan tietoa mahdollisuuksista ja uhista asiakas-kilpailija -kuviolla. Siinä analysoidaan kilpailijoiden potentiaalisia liikkeitä ja muodostetaan kuva oman position vahvuudesta suhteessa kilpailijoiden positioon. Vaiheessa kolme muodostetaan avainasiakkaiden portfolio, analysoidaan kaikkia avainasiakkaita yhdessä ja tämän jälkeen tärkeimmät asiakkaat yksilökohtaisesti. Asiakkaiden priorisointi tapahtuu matriisien avulla, joissa tarkastellaan asiakkaan markkinoiden kasvuvauhtia ja kilpailullista asemaa. Tämän jälkeen houkuttelevimmat asiakkaat jaetaan vielä esimerkiksi tuotteiden mukaisesti kannattavuuden suhteen uuden matriisin avulla ja tunnistetaan asiakkaan liiketoiminnasta aiemmin määritellyistä aikasidonnaisista suhdetyypeistä houkuttelevimmat. (Campbell & Cunningham 1983) Tämä analyysimetodi painottaa avainasiakkaiden markkinaosuuslaskelmien tärkeyttä yksittäisen asiakkaan tasolla, ja ottaa lähestymistavassa avainasiakkaiden heterogeenisyyden huomioon. Tärkeänä huomiona on myös asiakkaan liiketoiminnan erottelu houkuttelevimpien osa-alueiden tunnistamiseksi.

Marcos et al. (2018, s.44–49) ehdottivat kolmivaiheista viitekehystä avainasiakkaiden valintaan. Vaiheessa 1 asiakkaan houkuttelevuutta arvioidaan matriisilla, jossa tarkastellaan aikatähtäintä ja kriteerien laatua. Matriisista suositellaan erottamaan kaikista aikahaarukoista sekä laadullisista että määrällisistä kriteereistä yhteensä 4–7 tekijää asiakkaan houkuttelevuuden määrittämiseksi. Näiden tekijöiden tärkeämpi määrittely tapahtuu yrityksen piirteiden ja strategian mukaisesti. Vaiheessa 2 tarkastellaan kilpailullista asemaa suhteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin. Jos kilpailullinen asema on huono, saatetaan vain haaskata resursseja asiakkaita hankkiessa. Toimittajien tulee tarkastella kilpailulliset tekijät, jotka ovat relevantteja asiakkaan näkökulmasta, arvioida ne objektiivisesti ja tuoda ne tukemaan avainasiakkaiden valintaa. Kolmantena tarkastellaan asiakkaan halukkuutta sijoittaa kumppanuuteen ja luoda arvoa yhdessä. (Marcos et al. 2018, s. 44–49) Viitekehyksen kolmannessa vaiheessa tarkastellaan avainasiakkuutta Millmanin ja Wilsonin (1995) määrittelemien kumppanuuden ja synergisen avainasiakkuussuhteen näkökulmasta, eli jo valintaprosessissa tutkitaan avainasiakassuhteen potentiaalia kehittyä arvon maksimoimiseksi.

Festen et al. (2020) mukaan hyvin rakennetut avainasiakkaiden valintaprosessit rakentuvat kolmesta osasta: Makroekonomisesta markkina-analyysista lupaavien segmenttien tunnistamiseksi, avainasiakkaiden esivalinnasta sekä eri kriteerien käyttämisestä asiakkaiden valintaan. Tässä lähestymistavassa otetaan valitsemisprosessiin mukaan myös esityö segmenttien tunnistamiseen, kun esimerkiksi Ojasalo (2001) käynnistää tarkastelun kriteerien määrittämisestä, johon sisällytetään esimerkiksi markkina-analyysi.

Makroekonomisen markkina-analyysin voidaan kuitenkin nähdä kuvastuvan valintakriteereissä osana muita valintaprosessin malleja.

Yrityksillä on eri asiakkaat ja toimialat, jolloin täysin yleispätevää avainasiakkaiden valitsemisen mallia ei ole mahdollista kehittää. Boles et al. (1994) kuitenkin kehittivät viisiosaisen tarkastuslistan avainasiakaskriteerien tunnistamiseen, mikä on yksilökohtaisempi lähestymistapa valintaan. Listan avulla analysoidaan kyseisen yrityksen avainasiakkuussuhteiden johtamisen toteutusta ja määritetään sen pohjalta, mitkä kriteerit ovat yritykselle tärkeimpiä. Ensimmäinen vaihe koostuu ympäristöllisestä analyysista, jossa tarkastellaan markkinaprofiilia, sekä organisaation sisäistä linjausta avainasiakkuussuhteiden johtamiseen, mikä jo aiemmin (Workman et al. 2003) tunnistettiin merkittäväksi osatekijäksi. Toisessa vaiheessa tutkitaan avainasiakasohjelmakonseptin yhteensopivuutta yrityksen missioon ja nykyiseen markkinointistrategiaan, sekä määritetään tavoitteet. Tämä mukailee Storbackan (2012) näkemystä siitä, miten strategian tulee olla osana avainasiakkuusohjelman implementointia ja samalla implementointi vaikuttaa strategiaprosessiin tuottamalla ymmärrystä asiakkaan arvonluontiprosessista. Kolmantena tehdään avainasiakkuussuhteiden johtamisesta organisaation tasoiset vaatimukset sekä valvotaan niitä läpi toteutuksen. Neljäntenä analysoidaan yksittäisiä avainasiakkaita ja hankitaan ajankohtaista tietoa. Viimeisenä vaiheena arvioidaan ohjelmaan kokonaisuutena, eli tarkastellaan vaikutusta liikevaihtoon ja heijastetaan tätä ohjelman implementoinnin tavoitteisiin ja liikevaihtotavoitteisiin. (Boles et al. 1994)

Jokainen viitekehys eroaa toisistaan, mutta selkeänä yhteisenä tekijänä säilyy kriteerien muodostaminen, minkä vuoksi kriteerien määrittäminen on oma osakokonaisuutensa. Feste et al. (2020) mukaisesti suurin osa yrityksistä piti valitsemiskriteerien käyttöä itsessään määritettynä valitsemisprosessina. Eri valintaprosessien tarkastelun jälkeen on kuitenkin selkeää, että itse valintaprosessiin sisältyy paljon enemmän, jonka vuoksi yritysten olisi hyödyllistä laajentaa käsitystään. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yleistettävää valintaprosessia, sillä avainasiakasstatusta ennalta määrittää markkinat ja liiketoimintasuhteet yrityskohtaisesti. Myöskään avainasiakkuussuhteiden johtamisen prosessit eivät ole organisaatiotasolla homogeenisiä. (Feste et al. 2020)

Yleisesti viitekehyksiä tutkittaessa ilmeni huomionarvoisia osa-alueita. Hyvin vähälle muissa viitekehyksissä jäi Campbellin ja Cunninghamin (1983) määrittelemä asiakkaan liiketoiminnan erottelu. Keskimääräisesti suurten organisaatioiden kanssa liiketoimintaa harjoitettaessa ja suhdetta kehittäessä eteenpäin tuottavimpien osa-alueiden tunnistaminen ja asiakkaan ohjaaminen näihin ostoihin voi olla hyödyllistä toimittavalle yritykselle. Huomioitavaa oli myös Marcosin et al. (2018, s. 44–49) määrittelemä matriisilähestymisen kriteerien määrä. 4–7 kriteeriä todettiin tutkimuksessa sopivaksi määräksi

tarkasteltavia aspekteja. Tätä selitti Gök (2009) tutkimuksessaan: Jos asiakasportfoliota analysoidaan liian monien dimensioiden kautta, resurssien optimaalinen käyttö voi kärsiä, koska voimavaroja käytetään liian paljon vähemmän olennaisiin tekijöihin.

Eri viitekehyksissä ei mainittu valinnasta aiheutuvaa avainasiakasstatuksen myöntämistä tai sen paljastamista asiakkaalle. Ivens ja Pardo (2007) totesivat avainasiakkuuden parantavan sitoutumista, mutta eivät olevan sen tyytyväisempiä tai luottavaisempia, huolimatta kasvaneesta huomioinnin tasosta. Yhtenä selityksenä toimii avainasiakasstatus: Ollessaan tietoinen statuksestaan avainasiakas tiedostaa strategisen merkittävyytensä ja nostaa odotuksiaan suhteen laadulta. Millman ja Wilson (1999) tunnistivat myös tämän potentiaalisen opportunistisen piirteen asiakkaissa, etenkin hinnan alennuksiin liittyvänä. Samalla kuitenkin Abratt ja Kelly (2002) tunnistivat tutkimuksessaan tietoisuuden erityiskohtelusta tärkeäksi tarkastellessaan asiakas-toimittaja suhteen menestystekijöitä. Tehdessään päätöstä statuksen kommunikoinnista yrityksen tulisikin tarkastella nimenomaan asiakassuhteen painotusta eri tekijöihin, liiketoiminnallisen painotuksen kasvattaessa riskialttiutta (Millman & Wilson 1999; Pardo 1999). Asiakassuhteen keskittyessä arvon luomiseen yhdessä on pienempi todennäköisyys, että asiakas alkaa käyttämään hyödyksi asemaansa (Ming-Huei & Wen-Chiung 2011).

3.2 Eri organisaatioiden rooli avainasiakkaiden valinnassa

Valinnassa on muodollisten prosessien lisäksi huomioitava avainasiakasohjelmaa implementoivan organisaation johdon rooli ja sen vaikutus valintaan. Monien yritysten asiakashallinnan tekniikat riippuvat liikaa vastuuhenkilöiden subjektiivisesta päätöksenteosta (Millman & Wilson 1999). Nämä vastuuhenkilöt eriteltynä tunnistettiin Bolesin et al. (1999) tutkimuksessa, jossa avainasiakkuuksien valitsemisesta vastasivat yhdysvaltalaisissa yrityksissä tärkeysjärjestyksessä myyntipäällikkö, markkinointipäällikkö, avainasiakasohjelman johtaja, toimitusjohtaja ja mahdolliset yksittäiset myyntihenkilöt. Johtoporras on siis vastuussa valitsemiskriteereistä, mutta ilman oikeita toimenpiteitä riskinä voi olla objektiivisuuden puuttuminen, sillä alle puolet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ilmoittivat useamman kuin yhden henkilön vastaavan valinnasta. Yleisesti johdon rooli on tunnistettu tutkitussa kirjallisuudessa merkittäväksi avainasiakkaiden valinnassa, ja se tulisi aina huomioida (Gosselin & Bauwen 2006; Storbacka 2012; Feste et al. 2020). Myös aiemmin määritellyt johdon sisällyttämisen hyödyt avainasiakkuussuhteiden johtamisen yleiseen implementointiin ovat avainasiakkaiden valinnassakin relevantteja.

Kuten avainasiakkuussuhteiden johtamisen yleisessä implementoinnissa, myös yritysten avainasiakkaiden valinnassa tulisi pyrkiä ylimmän johdon lisäksi sisällyttämään muita organisaation osia valintaa koskeviin päätöksiin. Näin voidaan lisätä objektiivisuutta ja

saadaan monimutkaisten ja arvokkaiden asiakkaiden määrittämiseksi enemmän osaamista. Feste et al. (2020) tunnistivat tutkimuksessaan tarpeen vähintään kahdelle eri liiketoimintayksikölle tarkastellessa asiakkaan avainasiakastatusta. Tällöin liiketoimintayksikköjen välille syntyy riippuvuuksia, ja mahdolliset sisäiset konfliktit liiketoimintayksikköjen tavoitellessa omia etujaan tulee huomioida. Myös avainasiakaspäälliköiden sisällyttäminen valintaprosessiin on hyödyllistä, sillä avainasiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa pystyy näin parhaiten hyödyntämään päätöksenteossa. (Feste et al. 2020) Onnistuneessa avainasiakkaiden valintakriteerien määrittämisessä tulisikin olla mukana erilaiset funktionaaliset toiminnot sekä niiden edustajat eri hierarkian tasolta (Marcos et al. 2018, s.43), jolloin yritys on adaptiivisempi ja suorituskykyisempi markkinoilla (Homburg et al. 2002). Avainasiakkuussuhdetta muodostaessa tulee olla samalla käsitys siitä, miten asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata, mikä korostaa organisaation monipuolista sisällyttämisen huomiointia myös valintaprosessissa (Workman et al. 2003). Ylin johto toimii kuitenkin yleisesti viimeisenä päätöksentekijänä, vaikka organisaatiota sisällytettäisiinkin prosessiin, jolloin valinnat ovat varmasti yrityksen strategioiden mukaisia (Feste et al. 2020).

Avainasiakassuhteissa sekä avainasiakkaiden valitsemisessa tärkeäksi nousee toimittavien ja ostavien organisaatioiden väliset valtasuhteet. Avainasiakasohjelmaa implementoivan yrityksen kannalta paras tilanne on, jos asiakaspooli on riippuvainen yrityksestä esimerkiksi teknologiajohtajuuden vuoksi. Tällöin pystytään valitsemaan asiakkaat, jotka sopivat kaikkein parhaiten yrityksen tavoitteisiin ja saadaan asiakkaat jopa kilpailemaan avainasiakastatuksen myöntämisestä. (Feste et al. 2020) Vastavuoroisesti huonon tilanteen valinnan kannalta aiheuttaa tilanne, jossa toimittava yritys on asiakkaista riippuvainen. Jos markkinoilla avainasiakkaiden määrä on rajallinen, niiden valitseminen ja jatkuva arviointi vaikeutuu. Tarkasteltaessa eri asiakassuhteiden tyyppejä verrattuna valtasuhteisiin toimittajan on tiedostettava ystävä -tyylisten matalan liiketoiminnallisen arvon asiakkaiden olevan huomattavasti potentiaalisempia vallankäytön kohteita kuin korkean liiketoiminnallisen arvon kumppanit. Yrityksen tuleekin miettiä vallankäytöllisesti asiakkaiden merkityksen kasvattamista asiakassuhdetyypistä toiseen, ja kartoittaa onko järkevämpää pitää parempi valtasuhde asiakkaisiin. (Krapfel et al. 1991) Asiakassegmentteihin kohdistuvat valtasuhteet ja niiden tiedostaminen ovat siis yksi valintaprosessiin vaikuttavista tekijöistä.

Avainasiakkaita määritellessä on tärkeää huomioida tavoiteltavan avainasiakassuhteen laatu. Tarkoituksena on muodostaa molempia hyödyttävä, pitkän aikavälin suhde. Avainasiakasohjelman implementoinnin onnistumisen tärkeä tekijä onkin yrityksen ja asiakkaan sopiminen toisiinsa. Tätä sopivuutta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta.

Yleisesti yhteensopivuus nousee esille asiakkaan sitouttamisen myötä, sillä avainasiakkuussuhteen tulisi olla strategisesti tärkeä sekä asiakkaalle sekä yritykselle ja vaatii täten myös asiakkaalta panostusta. (Storbacka 2012) Gosselin ja Bauwen (2006) toivat esille asiakkaan mukaisen linjauksen merkityksen. Asiakkaan mukaisella linjauksella tarkoitetaan asiakkaan arvon käsityksen ymmärtämistä ja arvon kommunikoimista tällä tapaa. Asiakkaiden valinta käyttäen ulkoisten asiakkaiden mukaista linjausta valintakriteerinä johtaa korkeampaan asiakasuskollisuuteen, joka taas toimii kilpailuedun lähteenä (Gosselin & Bauwen 2006). Eli asiakkaan valinnassa, etenkin yritysten sopivuutta tarkastellessa, tulisi kriteerien pohjana pitää yhteneviä arvokäsityksiä sen ollessa kilpailuedun lähde. Yleisesti myös strategista sopivuutta on pidetty pitkällä tähtäimellä olennaisena osana yrityssuhteiden arviointia, koska se määrittää pitkälti yritysten kulkemissuuntaa. Vaikka strategia on avainasiakkuuden määritelmänkin myötä avainasiakassuhteen ytimessä, ei sen merkityksen tarvitse kuitenkaan välttämättä olla samankaltainen kummallakin osapuolella. Ryals ja Davies (2013) tunnistivat asymmetriaa asiakassuhteissa tutkiessaan strategisten tarkoitusperien merkittävyyttä. Molemminpuoliset strategiset tarkoitusperät eivät heidän mukaansa ole välttämätön kriteeri, eikä strateginen sopivuus välttämättä toimi pääajurina avainasiakassuhteissa. Gosselin ja Bauwen (2006) tunnistivatkin asiakassuhteiden kehittyvän joko kumppanuuteen, strategiseen kumppanuuteen tai liiketoimellisiin perusteisiin. Onkin siis tapauskohtaista, onko strategioiden yhteenlinjaus prioriteettien joukossa avainasiakkaiden analysoinnissa.

4. AVAINASIAKKAIDEN VALINTAKRITEERIT

Avainasiakkaiden valintaprosesseja tarkastellessa selkeästi keskeisimmäksi osaksi nousi avainasiakkaiden valintakriteerien määrittely. Tutkitussa kirjallisuudessa käytettiin vaihtelevasti termejä määrittelykriteeri ja valintakriteeri. Tässä työssä käytetään termiä valintakriteeri avainasiakkaiden tunnistamiseen ja valintaan käytettävistä kriteereistä. Yhteinen kanta tutkitussa kirjallisuudessa oli valintakriteerien jakaminen pääasiassa määrällisiin ja laadullisiin kriteereihin, sekä molempien kriteerityyppien käytön tärkeys. (esim. Wang & Brennan 2014; Feste et al. 2020) Määrälliset eli kvantitatiiviset kriteerit tarkoittavat jollain määrällisellä tavalla mitattavissa olevia kriteereitä, joita ovat esimerkiksi monet liiketaloudellisista kriteereistä. Laadulliset eli kvalitatiiviset kriteerit ovat taas vaikeammin mitattavia, vähemmän konkreettisia kriteerejä, joille ei ole järkevää laskennallista mittaustapaa. Osa kriteereistä voi olla vaikeasti tai epätarkasti laskennallisesti mitattavissa, joka tekee rajasta häilyvän. Feste et al. (2020) mukaan yritykset käyttävät pääasiassa määrällisiä, ja vain satunnaisesti laadullisia kriteereitä avainasiakkaiden valitsemikseksi.

Valintakriteereitä tarkastellaan ensin kirjallisuudessa ilmenneiden kriteerien perusteella eri viitekehyksissä ja asiakassuhteen arvon funktioissa. Tämän jälkeen tutkitaan mitä kriteereitä yritykset konkreettisesti käyttävät avainasiakkaiden valinnassa case-yrityksiä ja koostavia tutkimuksia hyödyntäen. Näistä muodostetut yksinkertaistetut taulukot 1 ja 2 (Liite A ja B) auttavat havainnoimaan saatuja tuloksia. Tutkituista aineistoista määritellään yleisesti oleellisimmat valintakriteerit. Tarkoituksena on luoda yleispätevä pohja, jota mahdollisimman moni yritys voi tarkastella perustana omille valintakriteereilleen. Avainasiakkaiden valinnan tulisi kuitenkin perustua kaikkiin yrityksen omiin strategisen arvon alueisiin (Spencer 1999; Al-Husan & Brennan 2007), jonka vuoksi tunnistettuja kriteereitä ei voida määritellä oikeaksi lähestymistavaksi kaikille yrityksille.

4.1 Avainasiakkaiden valintakriteerit kirjallisuudessa

Valintakriteerien tarkastelu aloitettiin tarkastelemalla kirjallisuudessa esiintyviä, teoreettisia lähtökohtia valinnalle. Pohjana tarkasteluun käytettiin neljää lähdettä, joista kaksi on osa viitekehystä tai analyysimallia ja kaksi ovat asiakassuhteen arvoa määrittäviä tekijöitä. Ojasalo (2001) käytti työssään Krapfelin et al. (1991) asiakassuhteen arvon tekijöitä strategisesti merkittävien asiakkaiden valitsemiskriteereinä, kuin myös Ivens ja Pardo

(2007) käyttivät Walterin et al. (2001) määrittämiä asiakassuhteen arvon funktioita avainasiakkaiden valitsemiskriteereinä. Asiakassuhteen arvon muodostavat tekijät luovat osaltaan järkevän pohjan valitsemiselle, koska ne edustavat merkittävän asiakassuhteen osakokonaisuuksia. Viitekehyksistä tuodut kriteerit taas edustavat tutkijoiden näkemystä oikeanlaisista valintakriteereistä. Taulukko 1 (Liite A) esittää kirjallisuudesta tunnistetut määrittelykriteerit ja niiden esiintymisen eri teoksissa.

Kirjallisuuden perusteella voidaan tunnistaa useita mainittuja määrällisiä valintakriteereitä. Myyntivolyymi mainittiin kolmessa teoksessa, ja sillä tarkoitetaan asiakkaan ostomääriä. Tähän sarakkeeseen on laskettu myös esimerkiksi nykyisten myyntien maininta kriteerinä. Toinen kolmessa teoksessa mainittu kriteeri on tuottavuus, mihin sisältyy maininnat sekä asiakkaasta saatavaa tuottoa tarkastelevista mittareista että tämän voiton suhteellisuutta hyötyjen ja niiden saavuttamiseen tehtyjen uhrausten kautta tarkastelevat kannattavuuden mittarit. Kaksi muuta määrällistä kriteeriä olivat toimittajan osuus asiakkaan ostoista ja suhteen ikä, joista kumpikin mainittiin vain yhdessä teoksessa. Toimittajan osuus asiakkaan ostoista kuvastuu Campbellin ja Cunnighamin (1983) työssä esiin tuomassa Share of Wallet -metodissa, jossa tarkastellaan avainasiakasohjelmaa implementoivan yrityksen osuutta asiakkaan kaikista ostoista. (Campbell & Cunningham 1983; Krapfel et al. 1991; Walter et al. 2001; Ojasalo 2002)

Laadulliset kriteerit ovat selkeästi suurempi osuus kokonaismäärästä valintakriteerejä. Eniten tutkitussa kirjallisuudessa esiintyi liiketoiminnan varmuus ja turvallisuus, joka koostuu turvafunktiona toimimisesta Krapfelin et al. (1991) ja Walterin et al. (2001) mukaisesti ja asiakassuhteen yleisestä turvallisuudesta Ojasalon (2002) mukaisesti. Turvafunktiolla tarkoitetaan asiakkaan pitämistä yllättävien tilanteiden varalta eräänlaisena hätävarana tai jouston potentiaalina, jolloin esimerkiksi tilausten loppuessa yleisimmiltä segmenteiltä tältä asiakkaalta voidaan odottaa tilauksia. Kaksi mainintaa oli referenssiarvolla, uusilla kompetensseilla ja innovaatiolla, tiedonsaannilla sekä asiakkaan liiketoiminnallisilla ja sosiaalisilla suhteilla. Referenssiarvo kuvastuu tilanteissa, joissa asiakkaiden ollessa hyvämaineisia ja tunnettuja asiakassuhdetta voi käyttää referenssinä esimerkiksi osaamisesta tai luottamuksesta (McDonald et al. 1997). Uudet kompetenssit ja innovaatiot sekä tiedonsaanti ovat yksinkertaisia asiakkaan suorituskykyyn, osaamiseen sekä tiedon jakamiseen liittyviä kriteerietä. Walterin et al. (2001) määrittämän asiakassuhteen arvoa kuvaavan innovaatiofunktion mukaisesti lyhyen aikavälin alennusten kautta voidaan saada merkittävämpiä pitkäaikaisia hyötyjä innovoivien asiakkaiden kanssa toimiessa. Asiakkaan liiketoiminnalliset ja sosiaaliset suhteet taas kuvaavat potentiaalisia hyötyjä, joita saadaan asiakkaan kumppaneilta tai asiakkaiden kokemuksesta näissä suhteissa toimimisesta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi laki- tai sopimustekniset seikat.

(Walter et al. 2001) Yksittäisesti mainittuja laadullisia kriteerejä olivat strategisten resurssien käyttö, uudet liiketoimintamahdollisuudet sekä asiakkaan korvattavuus ja kriittisyys. Korvattavuuteen sisältyy vaihtamiskustannukset ja kriittisyys Krapfelin et al. (1991) mukaisesti kuvaa strategisilla avainmarkkinoilla toimivaa, ydinosaamista hyödyntävää asiakasta, jonka ostotoiminta on tyyliltään yritykselle optimaalista.

4.2 Yritysten käyttämät avainasiakkaiden valintakriteerit

Toinen valintakriteereiden tutkimisen osuus oli tarkastella eri yritysten käyttämiä valintakriteereitä. Tutkittu kirjallisuus koostui neljästä ainestoa koostavasta, useampaa yritystä tarkastelevasta tutkimuksesta ja viidestä case-yrityksiin keskittyvästä tutkimuksesta. Kirjallisuus läpikäytynä tunnistettiin yhteensä 24 yritysten käyttämää valintakriteeriä. Hyvin samankaltaiset kriteerit laskettiin samaksi kriteeriksi toiston välttämiseksi. Jos tutkimus on painottanut kriteerin vähäistä merkitystä, tai sen toimialakohtaisuutta se on myös jätetty pois tarkastelusta näiden kriteerien edustaessa hyvin marginaalista avainasiakkaiden valitsemisen osaa. Tunnistetuista kriteereistä jokainen useamman kerran aineistossa esiintynyt kriteeri on esitettynä taulukossa 2 (Liite B). Loput tunnistetuista kriteereistä on käsitelty tekstissä, jos niiden on katsottu tuovan lisäarvoa tarkasteluun.

Taloudellisista mittareista eniten taulukossa 2 (Liite B) nousi esiin myyntivolyymi, joka mainittiin kaikissa tutkimuksissa. Myyntivolyymi tunnistettiin yhdeksi tärkeimmistä avainasiakkaiden valitsemisen kriteereistä tutkimuksissa monilla eri toimialoilla sekä Yhdysvaltojen, että Euroopan markkinoilla (esim. Boles et al. 1999; Workman et al. 2003; Wang & Brennan 2014). Myyntivolyymi on tärkeä ja tietyllä tapaa itsestään selvä kriteeri asiakkaan strategista merkittävyyttä ja avainasiakkaan statusta punnitessa.

Myyntivolyymin jälkeen liiketaloudellisista kriteereistä nousivat esiin tutkitussa kirjallisuudessa tuottavuuteen eli liiketoiminnalliseen tulokseen ja asiakkuuden kannattavuuteen liittyvät tekijät. Määrällisistä analyyseista ja empiirisistä tutkimuksista Wengler et al. (2006) ja McDonald et al. (1997) määrittivät sen oleelliseksi kriteeriksi avainasiakkaiden valinnassa. Case-tutkimuksissa kannattavuus ja voitto tunnistettiin osana useiden eri yritysten määrittelykriteereitä eri toimialoilta (Spencer 1999; Wang & Brennan 2014; Guenzi & Storbacka 2015). Useasti esiintyvä kanta tutkituissa artikkeleissa oli suositus painottaa taloudellisesti relevantimpia kriteerejä kuten kannattavuutta ja tulosta myyntivolyymin sijaan, koska ne määrittävät liiketoiminnan menestymistä oleellisemmin (esim. Wengler et al. 2006; Wang & Brennan 2014).

Avainasiakkaiden kanssa etenkin suhteen tulevaisuuden painotus näkyy kriteereissä, minkä takia myyntivolyymin, tuloksen ja kannattavuuden tulevaisuuden potentiaali ilmeni

tutkittavassa kirjallisuudessa myös vahvasti. Potentiaalinen tuotto sekä kasvupotentiaali mainittiin McDonald et al. (1997) tutkimuksessa yritysten käyttämänä kriteerinä kuin myös potentiaaliset myynnit Workman et al. (2003) tutkimuksessa sekä potentiaalinen liiketoiminta Boles et al. (1999) tutkimuksessa. Myös yleistä kehitystä asiakasyrityksessä tarkasteltiin kriteerinä (Al-Husan & Brennan 2007; Wang & Brennan 2014).

Myyntivolyymin, kannattavuuden ja tuloksen lisäksi myös muita liiketoiminnallisia mittareita ilmeni tutkittavassa kirjallisuudessa. Asiakkaan eliniän arvo (engl. customer lifetime value, CLV) mainittiin Wenglerin (2006) tutkimuksessa määrittelykriteerinä, tosin vähemmällä painotuksella kuin muut tutkimuksessa mainitut kriteerit. Asiakkaan eliniän arvo tarkoittaa arviota kaikista asiakkaasta saatavista tuotoista kustannukset vähennettynä koko asiakassuhteen ajalta. Näihin kustannuksiin sisältyy myös esimerkiksi asiakkaan hankkimiskustannukset ja markkinointi. Menneisyyteen painottuvia kriteereitä kyseenalaistettu niiden historiapainotteisuuden vuoksi, ja tämän takia asiakkaan eliniän arvo on muodostunut keskeiseksi priorisoinnin menetelmäksi CRM-järjestelmissä (Bhatnagar et al. 2008). Avainasiakkaan markkinaosuus esiintyi Wenglerin et al. (2006) sekä Al-Husanin ja Brennanin (2007) tutkimuksissa, ja se tarkoittaa asiakkaan osuutta markkinoilla tapahtuvasta liiketoiminnasta kilpailijoihin verrattuna. Myös asiakkaan osuus yrityksen tuotoista sekä yrityksen osuus asiakkaan ostoista tunnistettiin kriteeriksi (Wengler et al. 2006; Guenzi & Storbacka 2015).

Yritysten käytössä referenssiarvo ja statukseen liittyvät kriteerit tulivat esiin merkittävimpänä laadullisena kriteerinä. Workman et al. (2003), Spencer (1999) ja McDonald et al. (1997) tunnistivat referenssiarvon yhdeksi tärkeimmistä avainasiakkaiden määrittelykriteereistä, sekä Wengler et al. (2006) asiakkaan imagon muodossa. Toinen paljon esiintynyt laadullinen valintakriteeri oli teknologian osaaminen ja sen hyödyntäminen. Etenkin tulevaisuuteen tähtäävässä avainasiakkaiden arvioinnissa huomionarvoista on asiakasyritysten markkina- tai teknologiajohtajuus, mainittuna sekä McDonaldin et al. (1997) että Workmanin et al. (2003) tutkimuksissa. Asiakkuussuhde markkinajohtajan kanssa avaa referenssiarvon kautta erilaisia ovia yritykselle. Teknologiajohtajuus nousee tärkeäksi esimerkiksi yhteisissä tuotekehitysprojekteissa, jolloin asiakas voi tarjota merkittävää osaamista osana avainasiakassuhdetta. Teknologia voi kuitenkin toimia myös valta-aseman määrittäjänä asiakassuhteessa, ja selkeästi edellä käyvä asiakas voi hyödyntää asemaansa (Feste et al. 2020). Markkina- ja teknologiajohtajuuteen liittyy myös asiakkaan käyttäminen avainkäyttäjänä (engl. lead user function), mikä tunnistettiin Stevensonin tutkimuksessa Ivensin ja Pardon (2007) mukaisesti. Avainkäyttäjä saa käsiinsä aikaisemmin potentiaaliset tuotteet ja auttaa niiden kehitystyössä, jolloin asiakkaan teknologinen osaaminen ja johtoasema voivat sujuvoittaa projektien kulkua.

Myös asiakkaan palvelemisen monimutkaisuus ja asiakkaan kilpailullinen ja strateginen positio olivat merkittäviä laadullisia valintakriteereitä. Strateginen positio tunnistettiin Al-Husanin ja Brennanin (2007) tutkimuksessa case-yrityksen käyttämäksi valintakriteeriksi. McDonald et al. (1997) ja Boles et al. (1999) raportoivat kilpailijan toiminnan analyysin kriteerin ilmenevän yrityksissä tutkimuksissaan. Tulee huomioida, että asiakkaan ollessa jo kilpailijan hallussa on tähän valmiina olevaan asiakassuhteeseen puuttuminen riskialtista (Feste et al. 2020). Tämä huomioitiin myös esimerkiksi Campbellin ja Cunninghamin (1983) lähestymistavassa asiakasanalyysiin, jossa olennaisena osana avainasiakkaiden valintaa on oman position tarkastelu suhteessa kilpailijoiden positioon.

Avainasiakkaita voi myös määritellä asiakkaiden vaatimusten perusteella. McDonald et al. (1997) toivat esille asiakkaiden vaatimusten monimutkaisuuden toissijaisena kriteerinä ja Workman et al. (2003) tunnistivat yritysten käytössä asiakkaiden vaatimukset erityiskohtelulle. Vaatimusten monimutkaisuus voi vaatia keskittyneempää organisaatiorakennetta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, jolloin avainasiakasohjelmaan lisääminen voi auttaa yhteisten tavoitteiden toteutumisessa. Vaatimuksien vastaamiseen taas liittyvät sisäiset koordinaatio-ongelmat asiakkaan palvelemisessa, jotka Workman et al. (2003) tunnistivat yhdeksi vähemmän painotetuksi yritysten valintakriteeriksi. Asiakassuhteen syventäminen voi olla ratkaisu palveluongelmiin, jolloin asiakasyrityksen kanssa asioimisesta voi tulla tuottoisampaa toimittavalle yritykselle

Vähemmin painotetuista valintakriteereistä löytyi yhteyksiä työn aikaisempaan osuuteen. Johdon tilannetaju esitettiin Bolesin et al. (1999) tutkimuksessa, ja se on linjassa aikaisemmin todetun johdon roolin merkityksellisyyden kanssa. Asiakkaan esiintyminen tiedonlähteenä mainittiin yhtenä valintakriteerinä (Spencer 1999). Huomionarvoista on tämän kriteerin käyttö valinnassa: Asiakkailta saatavia tietoja tulisi hyödyntää myös itse asiakasportfolion määrittämisessä (Gök 2009). Suhteellinen voima (McDonald et al. 1997) taas kuvaa valtasuhteita, joiden huomiointi määritettiin aikaisemmin tärkeäksi.

4.3 Oleellisimpien avainasiakkaiden valintakriteereiden määrittäminen

Tarkastellessa painotetuimpia valintakriteereitä sekä teoreettisemmin että yrityskontekstissa on tunnistettavissa tärkeimpiä strategista merkittävyyttä määrittäviä tekijöitä. Määrällisistä kriteereistä myyntivolyymiin ja tuottavuuteen liittyvät kriteerit esiintyvät kummassakin lähdetyypissä paljon. Myyntivolyymi oli laajan aineiston käsittelyn jälkeen suosituin

mittari, huolimatta sen kyseenalaistamisesta jo 80-luvulta asti (Stevenson 1980, Wengler et al. 2006 mukaisesti). Myyntivolyymi näyttäisi kuitenkin vakiinnuttaneen paikkansa valintakriteerien kärjessä kritiikistä huolimatta. Selityksenä voi olla yksinkertaisuuden ja mittaamisen helppouden yhdistelmä: myyntivolyymilla saadaan nopeasti tuotua asiakkaan kokoluokkaa ja ostojen määrää esiin päättävälle taholle. Toinen syy voi olla karkea yhteys muihin valintakriteereihin: Suuren myyntivolyymin asiakkaat ovat todennäköisesti suuria ja toimialalla vakiintuneita, mikä taas voi kertoa esimerkiksi referenssiarvon mahdollisuudesta ja liiketoiminnan turvallisuudesta. Näiden kriteerien mittaaminen on vaikeaa, jolloin yrityksessä voidaan tyytyä tarkastelemaan suuntaa antavia kriteereitä.

Yksi suurimmista eroista lähteiden välillä näkyy tulevaisuuden potentiaalin tarkastelussa. Yrityksillä se oli eroteltu omaksi tekijäkseen usein, kun taas kirjallisuuden kriteerilistoissa se ei näy yhtä selvästi. Tulevaisuuteen tähtäävän tarkastelun merkityksellisyyttä painotetaan kuitenkin huomattavasti eri tutkimuksissa (esim. Spencer 1999; Storbacka 2012; Feste et al. 2020), minkä vuoksi on mielenkiintoista, ettei useassa kirjallisuuslähteessä sitä ollut määritelty omaksi tekijäkseen. Voidaan kuitenkin tulkita, että tulevaisuuden merkitys huomioidaan välillisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia tarkastelevassa kriteerissä, mikä tosin mainittiin vain yhdessä lähdeteoksessa. Yksi tulevaisuuden potentiaalin ongelmista on tarpeeksi kehittyneiden järjestelmien kehittäminen tarpeeksi tarkkojen tuottavuusanalyysien luomiseksi (McDonald et al. 1997). Tämäkään ei silti selitä merkittävää eroa eri aineistojen välillä. Asiakassuhteen arvon funktioita ei ole määritelty suoraan avainasiakkaiden valitsemiskriteereiksi alkuperäisessä teoksessa, ja se voi selittää funktioiden keskittymistä asiakassuhteen nykyiseen tilaan ja eroa käytännön kriteereihin.

Laadullisista kriteereistä merkittävimpiä ovat tutkitussa kirjallisuudessa referenssiarvo sekä asiakkaan teknologiaosaaminen ja sen hyödyntäminen, joista kumpikin mainittiin useasti molemmissa lähdetyypeissä. Referenssiarvon yleisyys tuloksissa oli taustatyön pohjalta yllättävä löydös, sillä se oli jäänyt siinä vähemmälle huomiolle. Referenssiarvo ei kriteerinä kuvasta merkittäviä kumppanuuden elementtejä kuten yhteensopivuutta tai suhteen pitkäaikaisuutta, vaan enemmänkin heijastaa asiakkaan kanssa asioimisesta saatavaa julkikuvahyötyä, joka voi kuvastua esimerkiksi liiketoiminnallisina hyötyinä (McDonald et al. 1997).

Teoreettisen lähestymistavan ja yritysten implementoinnin välillä on myös muita eroja. Turvafunktio ja sosiaaliset suhteet, sekä korvattavuus eivät olleet suoraan yrityksillä käytössä. Etenkin asioinnin turvallisuutta ja turvafunktiota taas painotettiin teoreettisessa tarkastelussa huomattavasti. Asiakkaan palvelemisen monimutkaisuus ei myöskään kuvastunut teoriassa sen ollessa yrityksillä kohtuullisen paljon painotettu kriteeri tutkitussa

kirjallisuudessa. Konkreettiseen palvelemiseen liittyvät huomiot edustavat käytännön ongelmia ja haasteita, joita ei välttämättä osata huomioida teoreettisissa näkökulmissa. Kirjallisuuden rationaalisuus ei sovi aina käytäntöön, mikä on osasyy sille, ettei homogeenisiä KAM-prosesseja ole onnistuttu kehittämään (Feste et al. 2020).

Yleisesti painotus yrityksillä oli vahvemmin taloudellisissa kriteereissä. Taloudellisten kriteerien merkitys on perustavanlaatuinen ja tietyllä tapaa itsestään selvä: Yritysten täytyy tehdä voittoa. Tämän lisäksi liika keskittyminen laadullisiin kriteereihin voi koitua ongelmaksi tämän siirtäessä liikaa keskittymistä pois yrityksen tuottavuudesta (Wengler et al. 2006). Kuitenkin voiton kannalta merkittävimpiä taloudellisia kriteerejä ei ole painotettu samassa suhteessa kuin vähemmän merkittäviä kuten myyntivolyymia. Osasyy tälle on kehittyneempien liiketaloudellisten mittareiden monimutkaisuus ja koulutuksen tarve. Uudet lähestymistavat voivat vaatia myös eri prosessien adaptointia, jota yritykset haluavat välttää. Yritysten tulisi kuitenkin uudelleenharkita arviointilähestymistapoja ja perustaa ne kokonaisvaltaisempiin taloudellisiin mittareihin. (Wengler et al. 2006)

Erityisiä eroja kriteereissä ei ollut tunnistettavissa sijainnin, toimialan tai vuosiluvun mukaisesti. Hyvin suuri osa lähdemateriaalista keskittyi länsimaisiin markkinoihin joko Eurooppaan tai Yhdysvaltoihin. Toimialapainotus oli myös selkeästi teollisuudessa, ja palvelusektori kuvastui kunnollisesti vain yhdessä lähteessä. Avainasiakasohjelmien implementointi ja saatavilla oleva akateeminen kirjallisuus kuitenkin painottuvat näihin konteksteihin, mikä voi selittää tutkimusten sijoittumista. Kirjallisuushaussa ei tunnistettu verrattain uusia valintakriteereihin kohdistuvia tutkimuksia, vaan lähdemateriaali sijoittui pääasiassa 1990- ja 2000-luvulle. Uudemmissa tutkimuksissa oli käytetty hyödyksi aikaisempaa tutkimustietoa, tai juuri valintakriteereitä ei tutkittu.

Oleellisimmat valintakriteerit määritettiin esiintymiskertojen avulla kummastakin lähdemateriaalista. Näin saadaan yhtenevä käsitys siitä, mitä tulisi kirjallisuuden mukaan käyttää ja mitä yritykset käytännössä implementoivat. Ensin tarkasteltiin esiintymiskertoja käytännön implementoinnissa lähdemateriaalin ollessa siinä kattavampi, jonka jälkeen verrattiin kriteereitä teoreettiseen lähestymistapaan ja katsottiin, löytyykö sieltä samaksi tulkittavia kriteereitä. Oleellisimmiksi valintakriteereiksi määritettiin myyntivolyymi, tuottavuus, tulevaisuuden potentiaali, referenssiarvo, asiakkaan teknologinen osaaminen ja sen hyödyntäminen, asiakkaan kilpailullinen ja strateginen positio sekä markkinaosuus. Oleellisten valintakriteerien määrä rajattiin seitsemään Marcos et al. (2018) esittämän viitekehyksen mukaisesti. Nämä seitsemän kriteeriä toimivat yleispätevänä kriteerien joukkona, jota yritys voi käyttää pohjana tai suuntaviivoina omien kriteeriensä määrittelemiseen. Kriteerien oleellisuuden vuoksi yritysten olisi järkevää harkita jokaisen mainitun kriteerin sisällyttämistä valintaan yrityskohtaisen painotuksen mukaisesti.

5. PÄÄTELMÄT

Avainasiakkaiden valintaprosessin rakentumisen tarkastelemiseksi tarkasteltiin useita eri viitekehyksiä, ja tunnistettiin merkittäviä menestystekijöitä. Avainasiakkaiden valintaan ei ole tutkitun kirjallisuuden perusteella olemassa yleispätevää, homogeenistä ratkaisua (Feste et al. 2020). Tarkastellessa viitekehysten suhdetta eri valintakriteereihin oli huomattavissa kuitenkin samankaltaisuuksia esimerkiksi kilpailijoiden analysoinnin ja markkina-analyysien suhteen. Oman epäselvyytensä toi myös analysoinnin ja kriteerien määrittämisen päällekkäisyys tutkittavassa kirjallisuudessa, ja se ettei näiden kahden erottelusta ollut selkeää linjausta. Siinä missä viitekehysten rakenneosaset eroavat toisistaan, yhdistävänä tekijänä toimiva kriteerien määritys tuo näitä eri osia yhteen huomattavan laajan huomioitavien tekijöiden määrän kautta. Tutkitun kirjallisuuden mukaan avainasiakkaiden valinnassa tulisi olla mukana yrityksen johto etenkin päättävässä roolissa sekä erilaisia funktionaalisia ryhmiä eri hierarkian tasoilta. (Gosselin & Bauwen 2006; Marcos et al. 2018, s. 43; Feste et al. 2020). Myös valtasuhteet ja yritysten sopiminen toisiinsa ovat huomionarvoisia organisaatioiden välisiä tekijöitä, joilla on suuri merkitys avainasiakassuhteen menestymiseen.

Valintakriteereitä tarkasteltiin sekä teoreettisemman että käytännönläheisen, yritysten implementoimin näkökulmien kautta. Kummassakin lähestymistavassa esille nousi määrällisiä ja laadullisia kriteereitä, joista molempia tulisi tarkastella oikeaoppisessa avainasiakkaiden valinnassa. Selkeitä eroja nousi myös esiin, jotka voivat kertoa kirjallisuuden ja käytännön välisestä kuilusta ideaalimaailman ja reaalimaailman olosuhteiden eroavaisuudessa. Oleellisimmat valintakriteerit olivat esiintymiskertojen perusteella tärkeysjärjestyksessä:

- Myyntivolyymi
- Tuottavuus
- Tulevaisuuden potentiaali
- Referenssiarvo
- Asiakkaan teknologinen osaaminen ja sen hyödyntäminen
- Asiakkaan kilpailullinen ja strateginen positio
- Markkinaosuus

Taloudellisissa kriteereissä tulisi kuitenkin keskittyä eniten käytetyn myyntivolyymin sijaan mahdollisuuksien salliessa enemmän tulevaisuuteen ja yrityksen kannattavuuteen

panostaviin kriteereihin kuten tuottavuuteen ja CLV-arvoon (Wengler et al. 2006). Kriteerien määrittäminen on kuitenkin yrityskohtaista, ja siinä tulisikin kuvastua kaikki kyseisen yrityksen strategisen arvon alueet tulevaisuuslähtöisesti.

Käytetty aineisto koostui neljästä teoreettisen pohjan omaavasta lähteestä ja kahdeksan tutkimuksen joukosta määrällisiä analyyseja, case-tutkimuksia ja empiirisiä tutkimuksia. Aineiston määrä rajautui tietokannoista tehtävien hakujen puitteissa. Aineistojen uutuusarvo jäi vähäiseksi suurimman osan ollessa 1990- tai 2000-luvulta. Merkittävää oli kuitenkin, ettei eri lähteissä vuosilukujen mukaisesti esiintynyt kovin suuria eroja. Toimialakohtaisuus lähteiden keräämisessä keskittyi hyvin pitkälti teollisuuteen tai hajautettuihin toimialasegmentteihin. Aineistojen erilaisuus kuitenkin kuvastui rajoittavana tekijänä valintakriteerien määrittämisessä. Esimerkiksi jos kaikki valintakriteerit olisi ilmoitettu prosenttiosuuksilla, ne olisi voitu tuoda esille tärkeysjärjestyksessä laskennallisesti. Tarkastelussa jouduttiin käyttämään pelkkää esiintymistä lähteessä, ja punnitsemaan erilaisia painotuksia tasatilanteissa.

Laaja-alaisuuden ja yleistettävyyden vuoksi tutkimus on hyödyllinen yrityksille, jotka harjoittavat tai harkitsevat avainasiakkuussuhteiden johtamista, eivätkä ole vielä panostaneet avainasiakkaiden valintaan riittävästi. Erityisesti avainasiakkuusohjelman toteuttamisesta vastaavat tahot hyötyvät työstä, sillä työ tarjoaa tarvittavaa pohjatietoa eri ryhmien sisällyttämiseksi ja tuo esille merkittävimpiä valintakriteerejä. Näin valintaprosessia on helpompi organisoida, ja organisaatiossa voidaan hyödyntää valintaa paremmin avainasiakkuussuhteiden johtamisen hyötyjen tavoittelussa.

Tutkimus toimi pohjana avainasiakkaiden valinnan oikeaoppiselle toteuttamiselle, mutta tutkitun kirjallisuuden ja tämän työn perusteella voidaan määrittää vielä selkeitä jatkotutkimuksen aiheita. Tulevaisuudessa tulisi tutkia, onko saavutettavissa yleistettävä kokonaisuus, jossa vaiheet voitaisiin ilmoittaa selkeämmin kuin nykyisissä huomattavasti eroavissa viitekehyksissä. Selkeät määrittelyt avainasiakkaiden määrittelylle ja analysoinnille, sekä niiden kokoluokka käsitteinä koko valintaprosessiin nähden olisivat myös potentiaalisia tulevaisuuden tutkimiskohteita. Näiden aiheiden lisäksi olisi mielenkiintoista nähdä, miten viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävästi kehittyneet tietojärjestelmät vaikuttavat valintakriteerien käyttöön ja etenkin tulevaisuuden potentiaalia laskevien liiketoiminnallisten kriteerien arviointiin.

LÄHTEET

Abratt, R. Kelly, P. 2002. Customer–supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program. Industrial Marketing Management. Vol. 31. Iss. 5. s. 467–476.

Al-Husan, F. Brennan, R. 2007. Strategic account management in an emerging economy. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 24/8. s. 611–620.

Bhatnagar, N. Maryott, K. Bejou, D. 2008. Customer Selection and Prioritization. Journal of Relationship Marketing. Vol 6. No. 3/4. s. 117–130.

Boles, J. Johnston, W. Gardner, A. 1999. The selection and organization of national accounts: a North American perspective. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol.14. No 4. s. 264–275.

Boles, J. Pilling, B. Goodwyn, G. 1994. Revitalizing your national account marketing program: the NAM audit. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 9. No. 1. s. 24–33.

Brehmer, P. Rehme, J. 2009. Proactive and reactive: drivers for key account management programmes. European Journal of Marketing. Vol. 43. No 7/8. s. 961–984.

Campbell, N. Cunningham, M. 1983. Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets. Strategic Management Journal. Vol. 4. Iss. 4. s. 369–380.

Feste, J. Ivens, B. Pardo, C. 2020. Key account selection as a political process: Conceptual foundation and exploratory investigation. Industrial Marketing Management. Vol. 90. s. 417–434.

Gosselin, D. Bauwen, G. 2006. Strategic account management: Customer value creation through customer alignment. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 21/6. s. 376–385.

Guenzi, P. Storbacka, K. 2015. The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. Industrial Marketing Management. Vol. 45. s. 84–97.

Gök, O. 2009. Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis. Industrial Marketing Management. Vol. 38. s. 433–439.

Homburg, C. Workman, J. Jensen, O. 2002. A configurational perspective on key account management. Journal of Marketing. Vol. 66. Iss. 2. s. 38–60.

Ivens, B. Leischnig, A. Pardo, C. Nierbach, B. 2018. Key Account Management as a firm capability. Industrial Marketing Management. Vol. 74. s. 39–49.

Ivens, B. Niersbach, B., Pardo, C. (2015) Key Account Management: Selling? Providing Services? …or Both?. Marketing Review St Gallen. Vol. 32. Iss. 6. s. 70–79.

Ivens, B. Pardo, C. 2007. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. Industrial Marketing Management. Vol. 36. Iss. 4. s. 470–482.

Krapfel, R. Salmond, D. Spekman, R. 1991. A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. European Journal of Marketing. Vol. 25. No. 9. s. 22–37.

Marcos, J. Davies, M. Guesalaga, R. Holt, S. 2018. Implementing key account management. Kogan Page. London, United Kingdom.

Marcos-Cuevas, J. Nätti, S. Palo, T. Ryals, L. 2014. Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. Industrial Marketing Management. Vol. 4. s. 1216–1224.

McDonald, M. Millman, T. Rogers, B. 1997. Key Account Management: Theory, Practice and Challenges. Journal of Marketing Management. Vol. 13. s. 737–757.

Millman, T. Wilson K. 1995. From key account selling to key account management. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science. Vol. 1. No. 1. s. 9-21.

Millman, T. Wilson, K. 1999. Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 14. No. 4. s. 328–337.

Ming-Huei, H. Wen-Chiung, C. 2011. Managing Key Account Portfolios across the Process of Relationship Development: A Value Proposition–Desired Value Alignment Perspective. Journal of Business-to-Business Marketing. Vol. 18. Iss. 1. s. 83–119.

Ojasalo, J. 2001. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 16. No. 3. s. 199–218.

Ojasalo, J. 2002. How to prioritize customers and adjust offering in Key Account Management. International journal of customer relationship management. Vol. 5(3). s. 259–270.

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

Ryals, L. Davies, I. 2013. Where's the strategic intent in key account relationships? Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 28/2. s. 111–124.

Senn, C. Thoma, A. Yip, G. 2013. Customer-Centric Leadership: How to Manage Strategic Customers as Assets in B2B Markets. California management review. Vol. 55 (3). s. 27–59.

Spencer, R. 1999. Key accounts: Effectively managing strategic complexity. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 14. No. 4. s. 291–309.

Storbacka, K. 2012. Strategic account management programs: Alignment of design elements and management practices. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 27/4. s. 259–274.

Walter, A. Ritter, T. Gemunden, H. 2001. Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. Industrial Marketing Management. Vol. 3. Iss. 4. s. 365–377.

Wang, X. Brennan, R. 2014. A framework for key account management and revenue management integration. Industrial Marketing Management. Vol. 43. s. 1172–1181.

Wengler, S. Ehret, M. Saab, S. 2006. Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs. Industrial Marketing Management. Vol. 35. s. 103–112.

Workman, J. Homburg, C. Jensen, O. 2003. Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 31. No. 1. s. 3–21.

LIITE A: KIRJALLISUUDESSA MAINITUT VALINTAKRITEERIT

Taulukko 1. *Kirjallisuudessa mainitut valintakriteerit*

		Mainittu valintakriteerinä												
	Perustelu valintakriteereinä käyttämiselle	**Myynti-volyymi**	**Tuotta-vuus**	**Liiketoimin-nan varmuus ja turvallisuus**	**Referenssi-arvo**	**Uudet kompetens-sit ja innovaatiot**	**Tiedon-saanti asiakk-aalta**	**Asiakkaan liiketoimin-nalliset ja sosiaaliset suhteet**	**Strategisten resurssien käyttö**	**Uudet liiketoimin-tamahdolli-suudet**	**Suhteen ikä**	**Toimittajan osuus asiakkaan ostoista**	**Kriit-tisyys**	**Korvat-tavuus**
Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets (Campbell & Cunningham 1983)	Käytetty avainasiakasportfolioanalyy-sissa asiakkaiden arvioinnin kriteereinä, mm. Wang&Brennan (2014) ja Ojasalo (2001) toivat esiin avainasiakkaiden määrittelemisen kontekstissa	X	X						X		X	X		
A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships (Krapfel et al. 1999)	Avainasiakassuhteen arvon tekijät, Ojasalo (2001) käytti valintakriteereinä	X		X									X	X
Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective (Walter et al. 2001)	Avainasiakassuhteen arvon funktiot, Ivens & Pardo 2007 käyttivät valintakriteereinä	X	X	X	X	X	X	X						
How to prioritise customers and adjust offering in Key Account Management (Ojasalo 2002)	Osa Ojasalon viitekehystä avainasiakkaiden priorisoimiseksi		X	X	X	X	X	X		X				

LIITE B: YRITYSTEN USEIMMITEN KÄYTTÄMÄT VALINTAKRITEERIT

Taulukko 2. *Yritysten useimmiten käyttämät valintakriteerit*

Lähde	Tutkimuksen tyyppi	Tarkasteltava yritys/yritykset ja toimiala	Kriteerien järjestys	Mainitut valintakriteerit							
				Myyntivolyymi	Tulevaisuuden liiketoiminnallinen potentiaali	Referenssiarvo	Tuottavuus	Teknologiaosaaminen ja sen hyödyntäminen	Markkinaosuus	Asiakkaan kilpailullinen ja strateginen positio	Asiakkaan palvelemisen monimutkaisuus
Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness (Workman et al. 2003)	Kysely ja määrällinen analyysi	Tiedot kerätty 264 saksalaiselta yritykseltä ja 121 yhdysvaltailaiselta yritykseltä viideltä eri toimialalta: ruoka, kemikaali, koneistus, rahoitus ja elektroniikka	Tärkeysjärjestyksessä asteikolla 1-7, jokaisesta kriteeristä ilmoitettiin kaikkien yritysten keskiarvo	2. kriteeri tärkeysjärjestyksessä (ka. 5,66)	1. kriteeri tärkeysjärjestyksessä (ka. 6,06)	3. kriteeri tärkeysjärjestyksessä (ka. 4,33)		5. kriteeri tärkeysjärjestyksessä (ka. 3,97)			4. kriteeri tärkeysjärjestyksessä (ka. 4,33)
Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs (Wengler et al. 2006)	Kysely ja määrälinen analyysi	91 saksalaista B2B-markkinoiden yritystä, toimialoja ei eritelty	Merkittävimmät viisi tärkeysjärjestyksessä prosenttiosuuksilla, jäljelle jääneille kolmelle ei annettu prosenttiosuutta	1. kriteeri tärkeysjärjestyksessä, 80% yrityksistä mainitsi		Mainittu asiakaskuvan muodossa, 4. kriteeri tärkeysjärjestyksessä, 30% yrityksistä mainitsi	3. kriteeri, mainittu asiakkaan kontribuutiona yrityksen tuottoihin, 33% yrityksistä mainitsi		2. kriteeri tärkeysjärjestyksessä, 35% yrityksistä mainitsi		
Key Account Management: Theory, Practice and Challenges (McDonald et al. 1997)	Empiirinen tutkimus	Tiedot kerätty 12:sta eri asiakassuhteesta eri toimialoilta ja eri suhteen kehitysvaiheilta	Jaettu ensisijaisiin, merkittävimpiin kriteereihin ja toissijaisiin vähemmän käytettyihin kriteeriehin	Mainittu ensisijaisena kriteerinä	Mainittu ensisijaisena potentiaalinen volyymi ja tuotto sekä kasvupotentiaali	Mainittu ensisijaisena kriteerinä	Mainittu ensisijaisena kriteerinä	Mainittu ensisijaisena kriteerinä		Mainittu toissijaisena kriteerinä	Mainittu toissijaisena kriteerinä
The selection and organization of national accounts: a North American perspective (Boles et al. 1999)	Kysely ja määrälinen analyysi	220 pohjoisamerikkalaista yritystä, joilla on käytössä avainasiakasohjelma	Kriteerit tärkeysjärjestyksessä prosenttiosuuksilla	2. kriteeri tärkeysjärjestyksessä, 78 % yrityksistä mainitsi	1. kriteeri tärkeysjärjestyksessä, 92% yrityksistä mainitsi					3. kriteeri tärkeysjärjestyksessä, 61% yrityksistä mainitsi	
Strategic account management in an emerging economy (Al Husan & Brennan 2007)	Case-tutkimus	Suuri arabialainen teleoperaattoriyritys, jolla n. 500 KAM-asiakasta	Kriteerit jaoteltu eri luokkiin tärkeyden perusteella	Tärkein kriteeri	Toiseen kriteeriluokkaan kuuluva kriteeri				Viimeiseen kriteeriluokkaan kuuluva kriteeri	Viimeiseen kriteeriluokkaan kuuluva kriteeri	
A framework for key account management and revenue management integration (Wang & Brennan 2014)	Case-tutkimus	Iso-Britannialainen kansainvälisesti toimiva hotelliyritys	Yrityksen kolme merkittävintä kriteeriä tuotiin esille ilman järjestystä. Suurin osa muista liian toimialakohtaisia, esim. huoneiden määrä	Yksi tärkeimmistä kriteereistä	Yksi tärkeimmistä kriteereistä		Yksi tärkeimmistä kriteereistä				
The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination (Guenzi & Storbacka 2015)	Case-tutkimus	Johtavan autoteollisuuden teknologia ja palvelutoimittajan jälkimarkkinaosasto, jonka toimintaa tarkastellaan yhdessä suuressa Eurooppalaisessa maassa	Ei erityistä järjestystä kriteereillä, tutkimuksessa mainittu pääasialliset valintakriteerit	Yksi pääasiallisista kriteereistä	Yksi pääasiallisista kriteereistä		Yksi pääasiallisista kriteereistä		Yksi pääasiallisista kriteereistä		
Key accounts: effectively managing strategic complexity (Spencer 1999)	Case-tutkimus	Suuri ruotsalainen tiedonhallinta- ja tietokonetarvikealan yritys	Ei erityistä järjestystä kriteereillä. Kriteereitä mainittu kolmen asiakkaan kohdalla, jolloin osa esiintyy useasti	Mainittu kahdesti		Mainittu kahdesti	Mainittu kolmesti	Mainittu kahdesti			