



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YLEMPI AMK-TUTKINTO

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**Asiakkuuksien arviointi ja asiakkuusstrategioiden luonti
Tilamarkkinat Oy:ssä**

Lasse Huuhka

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Huhtikuu 2007
Työn ohjaaja: Nina Helander

TAMPERE 2007

Tekijä:	Lasse Huuhka	
Koulutusohjelma:	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Asiakkuuksien arviointi ja asiakkuusstrategioiden luonti Tilamarkkinat Oy:ssä	
Title in English:	Evaluation of gained customer value and creation of customer-specific CRM-strategies at Tilamarkkinat Oy.	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Huhtikuu 2007	
Työn ohjaaja:	Nina Helander	Sivumäärä: 73

TIIVISTELMÄ

Tilamarkkinat Oy on siirtokelpoisia tiloja ja rakennuksia valmistava ja vuokraava yritys, jonka asiakkuuksien hallinnassa on havaittu kehittämistarpeita. Tämän kehitystehtävän ja opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Tilamarkkinat Oy:n asiakkuudenhallintaa segmentoimalla Tilamarkkinoiden asiakkuudet niiden sille tuottaman arvon mukaan, ja määrittelemällä prosessit joilla luodaan segmenttikohtaiset asiakkuusstrategiat edellämainituille.

Laajemmalla katsannolla työn tarkoitus on myös asiakaslähtöisyyden edistäminen organisaatiossa. Tähän voidaan suoraan vaikuttaa tässä työssä esiteltävillä organisaatiomuutoksilla ja asiakkuusstrategioiden implementoinnilla.

Asiakkuuksien segmentoimiseksi kehitetään Achim Walterin, Thomas Ritterin ja Hans Georg Gemündenin (2001) tutkimuksen perusteella esittämään teoriaan pohjautuva menetelmä, joka mahdollistaa asiakkuuksien arvioimisen ja priorisoimisen niiden Tilamarkkinoille tuottaman suoran ja epäsuoran arvon mukaan.

Tämän segmentoinnin pohjalta määritellään vaatimukset, organisaatio ja prosessit joiden avulla kullekin asiakkuussegmentille voidaan luoda kattava asiakkuusstrategia. Näiden strategioiden tarkoituksena on maksimoida kustakin segmentistä saatava hyöty ja kehittää asiakassuhteita kannattavampaan ja ennakoitavampaan suuntaan.

Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus, tulosten mahdollisen implementoinnin on tarkoitus kehittää organisaation toimintaa. Asiakkaiden arvioinnissa käytetään yrityksen sähköisistä järjestelmistä koottua ja avainhenkilöiden arviointina tuottamaa dataa. Asiakkuusstrategioiden prosessien määrittelyssä hyödynnetään laajasti alan kirjallisuutta.

Tuloksena syntynyt asiakkuuksien arviointimenetelmä on valmis implementoitavaksi käytännön työkaluksi. Sitä on myös helppo soveltaa erilaisiin liiketoimintaympäristöihin peruseriaatteen kärsimättä. Asiakkuusstrategioiden luonnissa suositeltava organisaatorakenne ja prosessit on määritelty ottaen huomioon organisaation nykytila.

Arviointityökalu implementoimalla on mahdollista segmentoida Tilamarkkinoiden asiakkuudet niiden tuottaman arvon mukaan, päätöksiä sen tai asiakkuusstrategioiden käyttöönotosta ei ole tehty. Jatkokehityksenä olisi suositeltavaa ottaa mukaan nyt toimittajalähtöiseen arviointiin myös asiakasnäkökulma. Tällöin voitaisiin selvittää tarkemmin Tilamarkkinoiden tarjoaman merkitys asiakkaan arvontuotantoketjussa ja siten sopeuttaa asiakkuudenhallintaprosesseja paremmin asiakkaan toimintaan. Arviointityökalusta on mahdollista kehittää monelle toimialalla soveltuva markkinoinnin johdon työkalu.

Avainsanat:	Asiakkuudenhallinta	Arvontuotanto	CRM	Asiakkuusstrategiat
	Segmentointi			

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	5
1.1 TYÖN TAVOITTEET JA TAUSTA SEKÄ RAJAUKSET	5
1.2 TUTKIMUSMENETELMÄ, KÄYTETYT TYÖTAVAT	7
1.3 KESKEISET KÄSITTEET	9
1.4 RAPORTIN RAKENNE	10
2. TILAMARKKINAT OY	12
2.1 HISTORIA	12
2.1 RAKENNE JA ORGANISAATIO	12
2.3 MARKKINATILANNE – KILPAILIJAT, MENESTYS JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT	14
2.3.1 <i>Tilamarkkinoiden asema markkinoilla</i>	14
2.3.2 <i>Kilpailutilanne</i>	15
2.3.3 <i>Tulevaisuuden näkymistä</i>	16
3. SIIRTOKELPOISET TILAT	18
3.1 MÄÄRITELMÄ JA ERITYISPIIRTEET	18
3.2 KÄYTTÖ, SOVELLUSALUEET JA ASIAKKAAT	19
4. ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN LÄHTÖTILANNE TILAMARKKINOILLA	23
4.1 MYYNTI- JA MARKKINOINTIORGANISAATIO	23
4.2 PROSESSIT JA TOIMINTATAVAT	24
4.2.1 <i>Asiakkuuksien etsiminen, ymmärtäminen ja tunnistaminen</i>	25
4.2.2 <i>Asiakkuuksien hoito</i>	26
5. VALITUN TEORIAN KUVAUS	28
5.1 ASIAKKUUDENHALLINTA VIITEKEHYKSENÄ	28
5.2 ASIAKKUUKSIEN SISÄINEN ARVIOINTI	31
5.2.1 <i>Millainen asiakas on arvokas, miksi etsiä arvokkaimmat?</i>	33
5.2.2 <i>Walterin, Ritterin ja Gemünderin teoria asiakkuuksien arvioinnista</i>	35
6. VAIHE 1: ARVIOINTIPROESSIN KUVAUS, TEORIAN SOVELTAMINEN TILAMARKKINOILLA	41
6.1 ”KOVAT” FUNKTIOT	42
6.2 ”PEHMEÄT” FUNKTIOT	44
6.3 ASIAKKUUKSIEN ARVIOINNIN TULOKSET	46
6.4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JOHDETTAVISSA OLEVAT HYÖDYT	49
7. VAIHE 2: ASIAKKUUSSTRATEGIAT	50
7.1 ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISEN ORGANISATORISET VAATIMUKSET	51
7.2 HUOMIOITAVAT ASIAT ASIAKKUUDENHALLINNAN PROSESSEJA KEHITETTÄESSÄ	53
7.3 ASIAKKUUSSTRATEGIAT KUSSAKIN ASIAKASRYHMÄSSÄ	56
7.3.1 <i>Strategisesti tärkeimmät asiakkuudet</i>	56
7.3.2 <i>Muut asiakkuudet</i>	62
8. TULOKSET	64
8.1 TIIVISTELMÄ SAAVUTETUISTA TULOKSISTA	64
8.2 TULOSTEN MERKITYS JA KÄYTTÖKELPOISUUS	65
8.3 MAHDOLLISET JATKOKEHITYSHANKKEET	67

LÄHTEET

LIITTEET

SISÄLLYSLUETTELO, KUVAT

KUVA 1. RAPORTIN RAKENNE	10
KUVA 2. TILAMARKKINOIDEN KONSERNIRAKENNE	13
KUVA 3. TILAMARKKINOIDEN TUOTTEET	21
KUVA 4. ASIAKKUUDENHALLINNAN TERMINOLOGIAN HIERARKIA	30
KUVA 5. ASIAKKUUKSIEN RYHMITTELYN NÄKÖKULMAT JA INFORMAATION TARVE	32
KUVA 6. ASIAKKUUKSIEN ARVON MUKAAN MUOTOUTUNEET ASIAKASSEGMENTIT	39
KUVA 7. TILAMARKKINOIDEN ASIAKKUUKSIIN SOVELLETUT ARVONTUOTANTOFUNKTIOT.....	41
KUVA 5. TILAMARKKINOIDEN ASIAKKUUKSIIN SOVELLETUT ARVONTUOTANTOFUNKTIOT.....	46
KUVA 8. TILAMARKKINOIDEN KAIKKI ASIAKKUUDET ARVIOITUNA.....	47
KUVA 9. ASIAKKUUKSIEN YHTEISPISTEET	48
KUVA 9. ESIMERKKIASIAKKUUDET RYHMITELTYNA	48
KUVA 10. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN ORGANISAATORAKENNE	51
KUVA 11. ASIAKKUUKSIEN TYYPIT	54
KUVA 12. STRATEGISESTI TÄRKEIMPIEN ASIAKKUUKSIEN ASIAKKUUSTRATEGIAN SISÄLTÖ JA TYÖNJAKO	57
KUVA 13. ASIAKKUUSTRATEGIOIDEN LUONTIPROSESSI	61
KUVA 14. MUIDEN ASIAKASRYHMIEN ASIAKKUUSTRATEGIAN SISÄLTÖ.....	62

LIITTEET

LIITE 1. Arvontuotantofunktioiden pisterajat

LIITE 2. Arvon pisteytys

LIITE 3. Asiakkuuksien yhteispisteet

1. Johdanto

Johdannossa tulen käsittelemään tämän opinnäytetyön ja kehitystehtävän tavoitteet joihin pyritään, lähtökohdan työlle, tutkimuskysymykset ja – menetelmät sekä työssä käytettävät keskeiset käsitteet ja raportin rakenteen.

1.1 Työn tavoitteet ja tausta sekä rajaukset

Tämän kehitystehtävän ja opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Tilamarkkinat Oy:n asiakkuudenhallintaa segmentoimalla Tilamarkkinoiden asiakkuudet niiden sille tuottaman arvon mukaan, ja määrittelemällä organisaatio ja prosessit joilla luodaan segmenttikohtaiset asiakkuusstrategiat edellä mainituille.

Pidemmän aikavälin tavoitteena on myös asiakaslähtöisyyden edistäminen organisaatiossa. Tähän voidaan suoraan vaikuttaa tässä työssä esiteltävillä organisaatiomuutoksilla ja asiakkuusstrategioiden implementoinnilla. Asiakaslähtöisyyden edistymistä parantaa myös palveluiden osuuden lisääntyminen itse tuotteessa palvelun vaatiessa yleensä kohtaamisia asiakkaan kanssa.

Spesifejä tavoitteita on kaksi:

1. **Luoda Tilamarkkinoiden liiketoimintaan räätälöity menetelmä asiakkuuksien arvioimiseksi ja priorisoimiseksi niiden Tilamarkkinoille tuottaman arvon mukaan.**

Menetelmä ottaa huomioon paitsi perinteisen, suoran taloudellisen arvon, myös asiakkuuksien tuoman epäsuoran arvon. Tämä arvo pitää sisällään asioita kuten organisaation uudet innovaatiot ja kehittyminen, uusien markkinoiden löytäminen ja suhteiden luominen kolmannen sektorin toimijoihin. Tällainen arvo realisoituu toisten asiakkuuksien myötä ja on siten luonteltaan epäsuoraa. Asiakkuudet arvioidaan tietyillä kriteereillä suoran ja epäsuoran arvon osalta ja ryhmitellään neljään eri ryhmään. Näistä

tärkeimpänä erotellaan ryhmä jonka asiakkuudet tuottavat arvoa molemmilla tavoilla ja ovat siten strategisen tärkeitä Tilamarkkinoille.

2. Määritellä prosessi ja organisaatio joilla luodaan tunnistetuille asiakassegmenteille asiakkuusstrategiat.

Strategisten asiakkuuksien kohdalla asiakkuusstrategian tulee olla asiakkuuskohtainen, muiden segmenttien kohdalla ryhmäkohtainen. Strategisten asiakkuuksien asiakkuusstrategian tulee olla yksityiskohtainen, helposti seurattavissa oleva ja tarpeen tullen mukautumiskykyinen. Muille ryhmille tehty strategia puolestaan sisältää laajemmat suuntaviivat siitä miten kyseisen ryhmän asiakkuuksista saadaan kerättyä mahdollisimman paljon arvoa.

Tilamarkkinat Oy on suomalaisittain keskisuuri, noin 200 henkeä työllistävä, siirtokelpoisia tiloja valmistava ja vuokraava yritys. Sen markkina-asema ja menestys ovat viime vuosina olleet hyviä. Varsin moderneista toimintatavoistaan huolimatta tai ehkä juuri niistä johtuen kehitettävääkin löytyy, ja tämä työ pyrkii pureutumaan yhteen kehityskohteista.

Tilamarkkinoiden organisaatio on perinteisesti varsin tuotesuuntautunut, ja asiakkuudenhallinnan prosessit ovat melko kehittymättömiä. Organisaation resurssit jakautuvat melko tasaisesti erilaisille asiakkuuksille, joka vähentää tehokkuutta siten että suurimmat ja tärkeimmät asiakkuudet jäävät vaille tarvittavaa jatkuvaa seurantaa ja uusien yhteistyömahdollisuuksien etsintää. Tämä tekee myynnin ja markkinoinnin toiminnasta reaktiivista ja asiakkuuksista epäsäännöllisiä ja etäisiä. Tämän tilan korjaaminen mahdollistaa Tilamarkkinoiden hyvän markkina-aseman säilyttämisen tulevaisuudessa alati kiristyvässä kilpailussa.

Työn lähtökohtana on luoda toimintamalleja strategisella tasolla. Tulosten implementointi ei kuulu tutkimuksen laajuuteen, eikä asiakkuusstrategioita siten viedä käytännön suunnitelmiksi asti. Työssä määritellään ne tekijät jotka tällaisen suunnitelman syntymiseen vaikuttavat eli organisaatio, tiedonkeruu ja itse suunnitteluprosessi.

Työssä on tarkoituksellisesti jätetty sinällään elintärkeä asiakasnäkökulma huomioimatta, arvontuotantoa tarkastellaan vain toimittajan näkökulmasta. Tämä tehdään sekä tutkielman laajuuden hallitsemiseksi että tulosten pitämiseksi yksinkertaisempina mahdollista käytännön liike-elämään soveltamista silmälläpitäen.

Fokus on strategiatasolla, eli yksityiskohtaisiin toimenpidesuunnitelmiin asti ei edetä. Toimenpidesuunnitelmat ovat käytännössä luonnollisesti täysin välttämättömiä työkaluja, ja ne juonnetaan suoraan asiakkuusstrategiasta osaluokkalle kerrallaan. Tästä työstä ne on siis kuitenkin rajattu ulkopuolelle.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät

Edellä mainituilla tavoitteilla työn tutkimusongelmiksi muodostuvat:

1. Miten ja millaisella menetelmällä kyetään segmentoimaan ja priorisoimaan Tilamarkkinoiden asiakkuudet niiden Tilamarkkinoille tuottaman arvon perusteella?
2. Millainen prosessi ja organisaatio tarvitaan asiakkuusstrategioiden luomiseen näille segmenteille?

Tutkijan ollessa kiinteästi osa organisaatiota, on tutkimusmenetelmä toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella on kaksi keskeistä tavoitetta: toiminnan kehittäminen ja ongelmalliseksi koettuun toimintatilanteeseen vaikuttaminen.

Toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan lähinnä kolmeen alueeseen:

1. käytännön toimintojen kehittämiseen

2. osallistujien toimintojensa ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja
3. itse toimintatilanteen kehittymiseen. (Carr & Kemmis 1983)

Monissa käytännön tilanteissa on havaittu, että toiminnan kehittämisen ja käytännön toimintaan liittyvien ongelmien ratkaisujen tullessa ulkopuolelta (esim. konsultilta), ei tapahdu todellista muutosta ja henkistä kasvua. Toimintatutkijan on siis oltava kiinnostunut vanhojen tapojen kriittisestä tarkastelusta ja organisaation toimintatapojen uudelleen muotoilusta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on auttaa tutkimukseen osallistujia teoretisoimaan toimintatapojaan, tarkastelemaan teorioitaan kriittisesti toiminnan valossa ja muuttamaan työskentelytapaansa (Suojanen 2005).

Koska itse työskentelen kyseisessä organisaatiossa, olen voinut seurata organisaation asiakkuudenhallinnan prosessien kehitystä useamman vuoden jaksolla. Suojasen (2005) mukaan tiivis kanssakäyminen mahdollistaa toimintatutkimuksessa luotettavan tietojen keräämisen, tietojen tarkistamisen ja oikeiden tulkintojen tekemisen. Työyhteisön jäsenenä toimiva tutkija käyttää yhteistä kieltä muun ryhmän kanssa, jolloin hänen on helpompi päästä "samalle aaltopituudelle". Tämä pitkäkestoinen "suhde" mahdollistaa toimintatutkimuksen tutkimussyklin eli suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin (Kemmis & McTaggart 1988) seurannan pitkällä aikajänteellä ja täten tutkimuksen validiteetin (Suojanen 2005). Toisaalta on mahdollista, että tiivis ja jatkuva kanssakäyminen sokeuttaa tutkijan asioille, jotka etäämmällä erottuisivat selvemmin. Vaaditaan myös kovaa itsekriittisyyttä heikkouksien tunnustamiseksi omassa työssään.

Tämä tutkimus toteutetaan kahdessa vaiheessa, ensimmäiseksi asiakkuuksien arviointimenetelmän luominen ja toiseksi asiakkuusstrategiaprosessin määrittely. Ensimmäinen vaihe pohjautuu Achim Walterin, Thomas Ritterin ja Hans Georg Gemündenin (2001) tutkimuksen pohjalta kehittämään asiakkaiden arvontuotantoa toimittajan näkökulmasta arvioivaan malliin. Tämän mallin määrittelemät arvontuotantofunktiot mukautetaan siten että ne soveltuvat

Tilamarkkinoiden (vuokraus)liiketoimintaan. Tämän jälkeen kerätään yrityksen taloushallinnon ja kalustohallinnon tietojärjestelmistä suoraa arvoa määrittävä asiakastieto ja viedään tämä Excel-laskentataulukkoon. Epäsuoraa arvoa arvioidaan Tilamarkkinoiden ylimmän, ja myynnin sekä markkinoinnin johdon toimesta asiakaskohtaisesti, ja näistä lasketut keskiarvot syötetään samaan taulukkoon. Näin saadaan aikaiseksi laskentataulukoiden sarja joka pisteyttää raakadatan tiettyjen kriteerien mukaisesti ja lopputulemana sijoittaa kaikki Tilamarkkinoiden asiakkuudet tietyille kohdille X/Y-akseleilla. Tästä muodostuu nelikenttä, neljä eri tavoin arvoa tuottavaa asiakkuuksien ryhmää.

Toisessa vaiheessa selvitetään ensin, mikä on kunkin asiakkuuksien ryhmän rooli ja miten niiden hallinnan tulee erota toisistaan. Kukin näistä tuottaa arvoa eri tavoin. Strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien ryhmä on näistä tärkein ja sille määritellään selkeä, vastuutettu prosessi jolla kullekin ryhmään kuuluvalla asiakkuudelle suunnitellaan asiakkuusstrategia. Muille ryhmille samankaltainen, mutta huomattavasti suppeampi prosessi määritellään ottaen huomioon se, onko ryhmän tarjoama arvo pääasiassa suoraa vai epäsuoraa. Prosessien määrittely vaatii myös organisaatiomuutoksia, asiakaslähtöisyyden takaamiseksi poikki koko organisaation. Tutkimuksen toinen vaihe suoritetaan kirjoituspöytätyönä, laajasti markkinointi- ja myynninjohtokirjallisuuteen tukeutuen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työssä toistuvia keskeisiä käsitteitä ovat:

Asiakkuuden arvo = Asiakassuhteessa syntyvien hyötyjen ja tehtyjen uhrausten suhde.

Asiakkuuden hallinta, asiakkuuksien hallinta = Ajattelutapa ja valikoima keinoja joiden tarkoituksena on luoda asiakkaalle arvoa kannattavalla tavalla, tehostaen samalla omaa kilpailuetua ja organisaation toimintaa.

Tarjooma = Yrityksen asiakkailleen tarjoama kokonaisuus jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa. Sisältää mm. tuotteet, palvelut, hinnoittelun, takuut ja markkinointiviestinnän.

Arvontuotantofunktio = Ne aktiviteetit ja sijoitetut resurssit joita asiakas sijoittaa ja joilla asiakas edesauttaa kyseistä asiakassuhdetta ja muita kytkeytyneitä asiakassuhteita.

Segmentointi = Asiakkuuksien ryhmittely, keino tarjota samantyyppisiksi katsotuille asiakkuuksille tarkemmin kohdistettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää.

Asiakkuusstrategia = Strategia ja toimintasuunnitelma joka määrittelee kunkin asiakkuuden tai asiakasryhmän kohdalta tavoitteet, sidottavat resurssit ja menetelmät joilla asiakkuutta/asiakkuuksia hallitaan ja molemminpuolinen arvontuotanto maksimoidaan.

1.4 Raportin rakenne

Raportin rakenne selviää seuraavasta kuvasta.

TYÖN TAUSTATIEDOT Luku 2. Tilamarkkinat Oy Luku 3. Siirtokelpoiset tilat Luku 4. Asiakkuuksien hallinnan lähtötilanne Tilamarkkinoilla
TEOREETTINEN VIITEKEHYS Luku 5. Valitun teorian kuvaus
TEORIAN SOVELTAMINEN KÄYTÄNTÖÖN Luku 6. Vaihe 1: Arviointiprosessin kuvaus, teorian soveltaminen Tilamarkkinoilla Luku 7. Vaihe 2: Asiakkuusstrategiat
TULOKSET Luku 8. Tulokset

Kuva 1. Raportin rakenne

Keltaisessa laatikossa olevat luvut sisältävät tarvittavat taustatiedot kehitystyön aloittamiseen ja sen raportoimiseen. Luvussa 2 käydään läpi Tilamarkkinat Oy rakennetta ja markkinatilannetta, luvussa 3 kuvataan Tilamarkkinoiden tuotteen eli siirtokelpoisten tilojen erityispiirteet ja niiden sovellusalueet ja luvussa neljä luodaan katsaus asiakkuuksien hallinnan prosessien ja organisaation nykytilaan.

Luvussa 5 (vihreä laatikko) kuvataan tutkimuksen keskeinen teoriasisältö. Luvuissa 6 ja 7 (sininen laatikko) käydään läpi varsinainen kehitystyö, ja sovelletaan valittu teoria käytäntöön. Luku 8 (punainen laatikko) sisältää työn tulokset ja johtopäätökset jatkokehitysehdotuksineen.

2. Tilamarkkinat Oy

Tämän työn lähtökohdan ollessa hyvin käytännönläheinen ja tähdätessä suoraan kohdeyrityksen toiminnan kehittymiseen on syytä valottaa taustoja ja tekijöitä jotka tekevät kohdeyrityksestä sellaisen kuin se on ja jotka vaikuttavat markkinoilla joilla se vaikuttaa. Tilamarkkinoiden ollessa suomessa melko ainutlaatuinen yhtiö taustan tunteminen auttaa myös ymmärtämään sen logiikan jolla yhtiö toimii. Tätä työtä kirjoitettaessa yhtiön nimi on vielä Tilamarkkinat Oy, mutta vaihtuu 1.4.2007 alkaen Cramo Instant Oy:ksi.

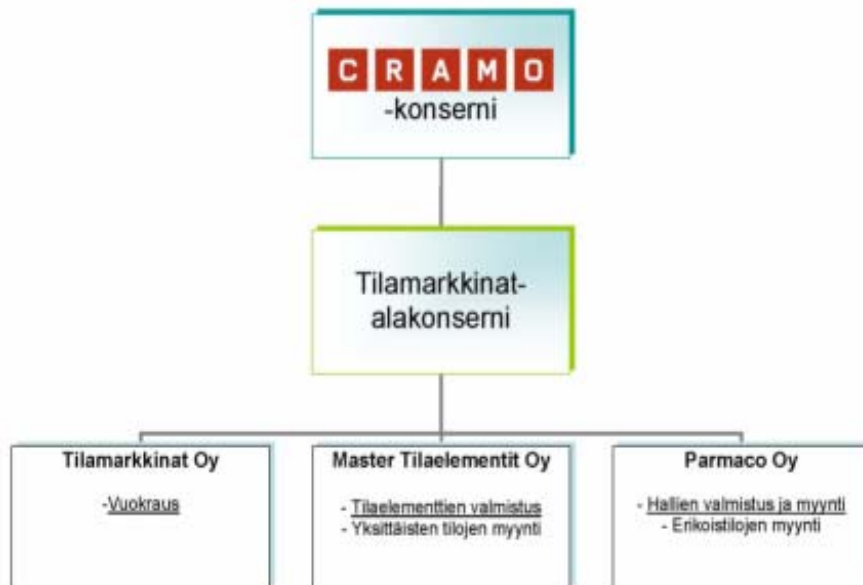
2.1 Historia

Tilamarkkinoiden historia on monivaiheinen ja ulottuu 70-luvulle saakka. Se on toiminut erilaisilla toiminimillä (mm. Asikainen, Koskenkorva & Kotakorpi Oy, Tilamentti, Koppipörssi), mutta aina samalla toimialalla eli siirrettävien tilojen vuokraamisessa. Alun perin yhtiöllä ei ollut omaa valmistustoimintaa lainkaan, mutta yhtiön ostettua kilpailijoitaan sellaista saatiin kolmen oman tuotantolaitoksen muodossa. Yhtiön käväistyä pörssissäkin osti vuonna 2002 yhtiön koko osakekannan Rakentajain Konevuokraamo Oyj, joka sittemmin fuusioitui ruotsalaisen saman alan toimija Cramo-konsernin kanssa ja muutti nimekseen myös Cramo.

2.1 Rakenne ja organisaatio

Tilamarkkinat-konserni muodostuu kolmesta erillisestä ja eri toimintoihin keskittyvästä yhtiöstä. Emoyhtiö Tilamarkkinat Oy keskittyy hallinto-, vuokraus-, suunnittelu- ja markkinointitoimintaan. Vuokrakaluston valmistuksesta huolehtii pääasiassa Master Tilaelementit Oy jolla on vastikään (2006) laajennettu tuotantolaitos Leppävirralla. Sieltä käsin myös myydään tiloja muutamille vakiintuneille rakennusliikeasiakkaille. Kolmas osa konsernia on Pyhäjoella toimiva Parmaco Oy, jonka liiketoiminta koostuu pääasiassa tuotanto-, varasto- ja myymäläkäyttöön tarkoitetuista halleista. Tärkein kohderyhmä on, toisin kuin Tilamarkkinoilla, PK-sektorin yritykset. Tehtaassa valmistetaan myös jonkun verran Tilamarkkinoiden vuokrakalustoa. Molemmat tuotantoyritykset ovat

päätyneet Tilamarkkinoiden omistukseen yrityskaupoilla oltuaan sitä ennen kilpailija-asemassa Tilamarkkinoihin nähden.



Kuva 2. Tilamarkkinoiden konsernirakenne

Tilamarkkinoiden ydinliiketoiminnan ollessa siirrettävien tilojen vuokraaminen ei tuotantolaitosten sisältyminen konserniin ole itsestään selvää. Sinällään ei ole merkitystä sillä mistä kalusto tulee, kunhan se saadaan hankittua siten että sillä voidaan tehdä kannattavaa vuokraustoimintaa. Kaluston ostaminen ulkopuolisilta alihankkijoilta on teoriassa täysin mahdollista, ja hyvin pienessä mittakaavassa sitä tehdäänkin. Historiallisella katsannolla Tilamarkkinat-konsernissa on harjoitettu valmistustoimintaa vähemmän aikaa kuin hankittu puhtaasti alihankintana kalustoa.

Tällä hetkellä valmistustoiminnan pitäminen omissa käsissä nähdään kuitenkin strategisena etuna. Alan osaamista ja vartenotettavia tuottajia on suomessa harvassa, ja kaluston saannin turvaaminen myös muuttuvissa kilpailuoloissa on

elinehto yhtiölle. Strategia voisi olla toinen jos tuotantoa olisi mahdollista ja kannattavaa hankkia toimittajia kilpailuttaen.

Vuonna 2002 Tilamarkkinat-konsernin osti Rakentajain Konevuokraamo Oyj. Tilamarkkinoiden toiminta jatkui kuitenkin entiseen tapansa suorien synergiaetujen ollessa varsin vähäisiä. Suurempia muutoksia Tilamarkkinoille aiheutui vasta RK-konsernin fuusioituessa ruotsalaisen, samalla toimialalla lukuisissa Euroopan maissa operoivan Cramo-konsernin kanssa 2006. Uuden, yhtenäiseen ilmeeseen tähtäävän strategian mukaan RK-konserni vaihtoi nimensä Cramo Oyj:ksi ja samassa yhteydessä päätettiin myös Tilamarkkinoiden nimi muuttaa 1.4.2007 alkaen Cramo Instant Oy:ksi ruotsalaisen sisaryhtiön mallin mukaan. Tämä tarkoittaa täydellistä muutosta sekä yhtiön profiilissa että sisäisissä markkinointiviestinnän toimintatavoissa. Ennen erittäin itsenäisesti toiminut yhtiö mukauttaa nyt kaiken toimintansa uuden emon toimintaan ja ilmeeseen.

Nykyisellään Tilamarkkinat-konserni työllistää yhteensä noin 200 henkeä tuotannossa, asennustyössä ja toimihenkilöinä. Alihankkijoita käytetään laajalti, muun muassa asennustoiminta ostetaan pitkälti ulkoa.

2.3 Markkinatilanne – kilpailijat, menestys ja tulevaisuuden näkymät

Siirtokelpoisten rakennusten valmistajat ja/tai markkinoijat voi suomessa laskea yhden käden sormin. Varsinkin suuremmissa, pitkäaikaiseen käyttöön aiotuissa rakennustyypeissä suora kilpailu on varsin vähäistä. Näistä valmistajista Tilamarkkinat on suurin ja menestynein. Tämä nykypäivänä epätavallisen ”lauha” kilpailuympäristö määrittelee hyvin paljon sitä millainen yritys Tilamarkkinat on ja miten se toimii markkinoilla.

2.3.1 Tilamarkkinoiden asema markkinoilla

Kuten mainittu, Tilamarkkinat on yhtiönä kasvanut ehkä jopa määräävään markkina-asemaan suoraan kilpailuun nähden. Tämä asema näkyy kaikkein

selvimmin julkisella sektorilla, jossa kilpailutuslainsäädännöstä huolimatta Tilamarkkinat on usein hankkeissa ainoa tarjoaja. Muun muassa tämä yhdistettynä suopeaan taloudelliseen suhdanteeseen on johtanut korkeaan kaluston käyttöasteeseen, tehdaskapasiteetin täyteen hyödyntämiseen ja siten hyvään kannattavuuteen.

Julkisen sektorin vuokraustoiminnan (koulut, päiväkodit, vanhustalut) ollessa koko liiketoiminnan kulmakivi etsii yksityisen sektorin toiminta vielä uusia uomia. Vuosien saatossa tämän sektorin menestystarinoita ovat olleet teollisuuslaitosten investointiprojektit ja huoltoseisokit sekä erilaiset rakennusprojektit. Teollisuuden investointien vähetessä tällaiset hankkeet ovat vähentyneet oleellisesti. Lisäksi emoyhtiön toimiessa rakennuskonevuokrauksen alalla on ollut luontevaa siirtää työmaatilojen vuokraaminen sen hoidettavaksi. Tällöin on syntynyt tarve löytää uusia asiakkaita jäljelle jääneille sovelluksille eli toimisto- ja liikerakennuksille. Jo useamman vuoden ajan on yhtiön johdossa nähty juuri teollisuuden ja palvelusektorin markkinat tulevaisuuden kasvun areenana julkisen sektorin pysyessä stabiilina.

2.3.2 Kilpailutilanne

Kilpailun näkeminen liian yksioikoisena, vain samankaltaisten yritysten läsnäolona ja toimintana on vaarallinen virhe joka valitettavan usein toistuu markkinaympäristöä arvioitaessa. On olennaista jakaa kilpailu suoraan ja epäsuoraan kilpailuun ja siten analysoida oikeita asioita. Suora kilpailu on se perinteinen tapa nähdä kilpailu, toisiaan muistuttavien tuotteiden ja tarjoamien kilvoittelu asiakkaan suosioista. Epäsuora kilpailu puolestaan pitää sisällään kaikki ne vaihtoehtoiset tavat joko ratkaista tai kiertää se asiakkaan ongelma tai tarve jota varten yrityksen tarjoama on luotu.

Suorat kilpailijatkin tulee jakaa kahteen osaan, johtuen yhtiön kahdenlaisesta tarjonnasta. Lyhytaikaisiin tarpeisiin tarkoitettujen, vaatimattomampien rakennusten (projektit, remontin aikaiset väistötilat yms.) saralla kilpailua löytyy

yhdeltä suurelta ja parilta hyvin pieneltä toimijalta. Tämän tyyppiset tilat ovat se osa toimintaa jotka ovat kymmenien vuosien saatossa muodostaneet koko tilaelementtialalle leiman ”parakeista” ja ”konteista”. Varsinaisten pysyväisluonteisten siirrettävien rakennusten saralla kilpailu on vielä vähäisempää, huomioitavia haastajia on vain yksi ja sekin kooltaan ja kapasiteetiltaan huomattavasti pienempi.

Sen sijaan epäsuoriksi kilpailijoiksi luettavien toimijoiden ryhmä on laaja ja monipuolinen. Se pitää sisällään kaikki ne vaihtoehdot tavat joilla asiakas voi ratkaista toimitilaongelmansa. Toimitilat voi rakentaa itse, ne voi rakennuttaa, niitä voi vuokrata valmiista kiinteistöistä tai tilantarpeidensa kanssa voi vain yrittää tulla toimeen. Näin ollen Tilamarkkinoiden epäsuoriksi, mutta erittäin varteenotettaviksi kilpailijoiksi on luettava rakennusliikkeet, kiinteistösijoittajat, toimistohotellit, tee-se-itse-mentaliteetti ja suomalaisen työntekijän nurkumaton tyytyminen ala-arvoisiin olosuhteisiin. Kukin näistä kilpailee omilla vahvuuksillaan Tilamarkkinoiden tarjoaman kanssa ja vain olemalla juuri siinä kohteessa ylivoimainen kaikkiin näihin nähden voi Tilamarkkinat menestyä. Tämä rajaa potentiaalisen asiakaskunnan melko tarkasti ja sen tarkka löytäminen ja hyödyntäminen on avain parempiin tuloksiin.

2.3.3 Tulevaisuuden näkymistä

Tulevaisuuden markkinat näyttävät varsinkin julkisella sektorilla hyviltä. Kuntien mahdollisuudet kiinteistöinvestointeihin tuskin kovin nopeasti helpottavat ja tilojen vuokraaminen säilyy siten suosittuna ratkaisuna. Nouseva markkina-alue ovat vanhusten palveluasuntolat ja ns. ”dementia-kodit”. Suurten ikäluokkien ikääntyessä laitoshoidon tarvitsevaan ikään hoitopaikkojen tarve kasvaa räjähdysmäisesti. Väestöennusteen mukaan vuonna 2010 Suomessa on n. 240 000 yli 80-vuotiasta, 2020 heitä on n. 44 000 enemmän ja vuonna 2030 heitä on jo yli 440 000. (Tilastokeskuksen väestöennuste, yli 80 vuotiaiden osuus väestöstä 2010-2030) Suurten ikäluokkien jälkeen ikäluokat pienenevät nopeasti jolloin myös laitospaikkojen tarve vähenee jyrkästi. Tämän 15-20 vuoden tarvepiikin taltuttamisessa siirrettävät, vuokrattavat ja nopeasti

laajennettavissa olevat tilat ovat erittäin varteenotettava vaihtoehto.

Kasvun löytäminen yksityiseltä sektorilta on asia jota kohti on ponnisteltu useita vuosia. Vertailu ruotsalaiseen sisaryhtiöön on ollut omiaan lisäämään paineita tähän suuntaan. Tilanne onkin lyhyessä ajassa tasaantunut, Tilamarkkinoiden liikevaihdosta noin 54 % muodostuu nyt julkisen sektorin hankkeista. Vielä kaksi vuotta sitten julkisen sektorin osuus oli vielä liki 70 %. Cramo Instant AB:n liikevaihdosta julkiselta sektorilta tulee nyt noin 55 %.

Erot yhtiöiden välillä ovat erittäin pieniä ottaen huomioon yhteiskunnalliset ja kilpailulliset erot. Sekä toimitilojen että asuntojen vuokraaminen on aina ollut ruotsissa käypä vaihtoehto omistamisen rinnalla, eikä ”seinien” omistamiseen ole suhtauduttu niin tunteenomaisesti kuin suomessa jossa on yhä vallalla ”oma tupa, oma lupa-henki. Tämä näkyy ruotsalaisen liike-elämän rationaalisempänä ja ennakkoluulottomampana suhtautumisena mm. kiinteistöjen hallintaan. Kilpailutilanne on myös ruotsissa täysin erilainen. Markkinoilla on useita samanlaisella tarjoomalla kilpailevia suunnilleen tasavahvoja yrityksiä. Tämä on luonnollisesti kasvattanut markkinoiden tietoisuutta siirrettävien rakennusten hyödyistä monin verroin tehokkaammin kuin mihin yksittäinen toimija olisi kyennyt. Viisi toimijaa tuottaa viisi kertaa enemmän markkinointiviestintää, jos kohta myös tiukan kilpailuasetelman.

Tilamarkkinoiden asema yksityisen sektorin markkinoilla ei välttämättä ole niin riippuvaista talouden suhdanteista kuin monilla muilla aloilla. Esimerkiksi investointien väheneminen voi pakottaa asiakasyrityksiä ratkaisemaan tilaongelmansa vuokraamalla varojen sitoutuessa ydinliiketoimintaan.

3. Siirtokelpoiset tilat

Koska Tilamarkkinat Oy:n toimiala on yleisesti varsin vähän tunnettu ja koska se myös pitkälti vaikuttaa tämän tutkimuksen puitteisiin on sitä syytä selventää. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan siirtokelpoisten rakennusten ja tilojen konseptia sekä rakennustekniseltä kannalta että sovelluksena tilantarpeiden ratkaisemissa. Lähteenä kappaleen tiedoille on Rakennustietosäätiön RT-kortti RT G28-36686 / RT/KH 391-36686 vuodelta 2004.

3.1 Määritelmä ja erityispiirteet

Ollakseen aidosti, taloudellisesti järkevästi siirtokelpoinen tulee rakennuksen muodostua mahdollisimman suurista osista ja valmiista kokonaisuuksista joiden siirtäminen paikasta toiseen on helpompaa ja edullisempaa kuin vastaavan rakenteen rakentaminen alusta lähtien. Tällaisia osia nimitetään rakennusteollisuudessa tilaelementeiksi. Kaikki Tilamarkkinoiden valmistamat ja markkinoimat rakennukset valmistetaan tilaelementtitekniikalla. Lähteenä

Tilaelementti on tehdasoloissa valmistettu ja varusteltu rakennuksen osa. Tilaelementti voi olla täysin valmis moduli, jota voidaan käyttää itsenäisenä tilana tai osana laajasta kokonaisuudesta tai se voi olla mahdollisimman pitkälle esivalmistettu, ”viipale” valmiista rakennuksesta. Ensi mainittuja moduleita voidaan vapaasti yhdistellä ilman vaativia rakennustöitä ja näin saada aikaan väliaikaisia tiloja erittäin nopeasti. Jälkimmäisen tyyppiset tilaelementit toimitetaan varsinaiselle rakennustyömaalle siten että niiden kattorakenteet, lattiat, vesikalusteet yms. ovat paikallaan ja käyttövalmiina. Sisätiloiltaan elementit ovat lähes valmiita, rakennuspaikalle jäävät tehtäväksi LVIS-verkostokytkenät ja elementtien väliset saumat seinissä, katossa ja lattiassa.

Tilaelementtirakentamisen etuja perinteiseen rakentamistapaan ovat mm seuraavat asiat:

- Valmistus tapahtuu teollisesti, optimaalisissa olosuhteissa sisätiloissa
- Sääolosuhteet eivät hidasta tai vaikeuta rakentamista (esim. talvirakentaminen)
- Rakentamishankkeen kokonaiskustannukset ovat tiedossa jo rakentamisen alkaessa
- Kunnallistekniset ja perustustyöt voidaan tehdä samanaikaisesti kun tilaelementtejä valmistetaan tehtaassa
- Varsinainen työmaa-aika supistuu minimiin
- Rakentamisen kokonaiskesto lyhenee perinteiseen rakentamiseen verrattuna noin kolmasosaan
- Rakennuksissa on tuulettuva alapohja (ei kosteus- tai radon-ongelmia)
- Rakennukset ovat siirtokelpoisia
- Rakennuksen laajentaminen on vaivatonta
- Rakennuksen voi hankkia myös vuokraamalla

(Rakennustietosäätiön RT-kortti RT G28-36686 / RT/KH 391-36686, 2004)

3.2 Käyttö, sovellusalueet ja asiakkaat

Perinteisesti tilaelementtirakennuksia on käytetty kohteissa joissa pysyvän rakennuksen rakentaminen on joko epäkäytännöllistä tai väliaikaiseksi aiotun käytön vuoksi taloudellisesti kannattamatonta. Erilaiset työmaatilat, majoitusrakennukset, koulut tai muut väistötilat ovat olleet tyypillisiä käyttökohteita.

Tilamarkkinoiden tuotanto ja tilatarjonta voidaan jaotella kahteen osaan, joiden erilaisuuden sanelee sekä käytännön kustannustehokkuuden vaatimus että Suomen rakentamislainsäädäntö. Tilamarkkinat on pyrkinyt luomaan molempiin kategorioihin valmiita, vakioituja rakennusjärjestelmiä saadakseen hyödynnettyä sarjatuotannon edut rakentamisessa.

Ensimmäisen ryhmän muodostavat selkeästi väliaikaiset ja rakenteiltaan kevyemmät tilat joiden käyttöaika asiakkaalla rajoittuu yleensä maksimissaan viiteen vuoteen, tilojen sijoituskunnan rakennustarkastuksen käytännöistä riippuen. Tällaisten tilojen tyypillisiä sovellusalueita ovat:

- Kiinteiden rakennusten remonttien aikaiset väistötilat
- Tilapäiset koulut ja päiväkodit
- Yritysten tilapäisiksi tiedetyt henkilöstötilat
- Tuotantolaitosten rakennusprojektit ja huoltoseisokit
- Uuden, epävarman liiketoiminnan käynnistäminen

Näissä tiloissa ulkonäkö tai edustavuus eivät ole priorisoituja asioita, niillä tavoitellaan pelkistetysti kustannustehokasta toimivuutta ja maksimaalista liikkuvuutta. Tällaiset tilojen käyttöönotto on erittäin nopeaa, parhaimmillaan uusi väliaikainen rakennus voi olla asiakkaan käytössä muutamassa päivässä. Rakennusjärjestelmät muodostuvat vakiomallisista moduleista joita yhdistelemällä halutun tyyppinen rakennus saadaan aikaan.

Toisen tuoteryhmän muodostavat rakenteiltaan tukevammät rakennukset joiden käyttöaika asiakkaalla voi olla kuinka pitkä tahansa, tavallisimmin kuitenkin 5-15 vuotta. Tällaisten rakennusjärjestelmien suunnittelussa on pyritty täyttämään kaikki rakennuslainsäädännön vaatimukset siten, että rakennuksille on mahdollista anoa pysyvä rakennuslupa. Täten siis termi ”pysyvä rakennus” ei tilaelementtirakentamisessa välttämättä tarkoita sitä että rakennus sijoitetaan paikalleen pysyvästi, vaan että lain mukaan rakennus voisi sijaita kyseisellä paikalla rajoittamattoman ajan.

Tämän kategorian rakennusten tavallisia sovellusalueita ja asiakkaita ovat:

- Koulut ja päiväkodit
- Epävarmassa markkinatilanteessa toimivien yritysten toimitilat
- Kasvuyritysten toimitilat

- Pitkät, ei pysyväisluontoiset rakennus- tai tuotantoprojektit (ydinvoimalaprojekti, kaivostoiminta)
- Pienimuotoiset myymälätilat
- Majoitus- ja asuntolatilat

Tällaisia rakennuksia ei harjaantumaton silmä voi erottaa siirrettäviksi tai tilapäisiksi, ja niissä on panostettu käytännöllisyyden lisäksi esteettisiin arvoihin. Rakennukset eivät ole yhtä nopeasti siirreltävässä kuin ensimmäisen kategorian tilat, mutta perinteisiin rakennusmenetelmiin verrattaessa ovat silti ylivoimaisen nopeita toimittaa. Alla olevassa kuvassa on ryhmitelty Tilamarkkinoiden päätuotteet käyttöajan ja kohdemarkkinan mukaan.

Pitkä (5 vuotta ja yli)	"Pulpetti"- koulurakennukset	"Tilanne"- toimistorakennukset
	"Patina"- vanhuspalvelu- rakennukset	Myymläarakennukset
Tavallinen käyttöaika	Päiväkotirakennukset	Muut pysyväisluontoiset rakennukset
Lyhyt (Alle 5 vuotta)	"9-sarja"- koulu- ja toimistotilat	"9-sarja"- toimisto- ja sosiaalitilat
		Teollisuuslaitosten investointiprojektit
	Julkinen sektori	Yritys- ja teollisuussektori
	Kohdemarkkina	

Kuva 3. Tilamarkkinoiden tuotteet

Yhteisiä nimittäjiä kaikille sovelluskohteille ja asiakkaiden intresseille tilatarpeiden ratkaisussa rakennusjärjestelmästä ja käyttöajasta riippumatta ovat:

- Rakennusten vuokrattavuus ja tästä seuraavat
 - Pääomien sitoutumattomuus toimitiloihin ja mahdollisuus sijoittaa ydinliiketoimintaan

- Parantunut riskienhallinta toimitilojen joustaessa mahdollisessa toiminnan sopeuttamisessa
- Rakennusten helppo laajennettavuus/pienennettävyys eli sopeuttaminen muuhun liiketoimintaan
- Rakennusten nopea toimitusaika
- Valmiiden konseptien mahdollistama asiakkaan resurssien vähäinen käyttö toimitusprojektissa

Kuten edellä käy ilmi, Tilamarkkinoiden tuotteen voi määritellä myös palveluksi, joka nivoutuu osaksi asiakkaan arvontuotantoa tietyssä kohtaa. Rakennus on sen fyysinen muoto, mutta tarvitaan paljon mutakin arvon tuottamiseksi. Palvelutarjontaan kuuluvat mm. kuljetus- ja asennuspalvelut, suunnittelupalvelut ja rahoituspalvelut. Näiden osuus lienee tulevaisuudessa entistäkin merkittävämpi.

4. Asiakkuuksien hallinnan lähtötilanne Tilamarkkinoilla

”Ei pidä korjata sellaista mikä ei ole rikki” sanoo vanha sananlasku.

Tilamarkkinoiden tapauksessa katsottaessa kuluneiden vuosien menestystä näin voisi hyvin ajatellakin. Asiakkuuksien hallinnassa on pakostakin tehty onnistuneita valintoja ja ratkaisuja koskapa suuria ja kannattavia asiakkaita on riittänyt kiitettävästi. Kuitenkin toisen sananlaskun mukaan liike-elämässä ”pitää liikkua täysillä eteenpäin vain pysyäkseen paikallaan”. Näin ajateltuna menneisyydessä vallinneissa olosuhteissa silloisilla toimintatavoilla tehty hyvä tulos ei takaa menestystä nykyisissä olosuhteissa. Markkinoiden ja toimintaympäristön muuttuessa on menestyvänkin organisaation kyettävä uudistumaan.

Koska olen nähnyt sisältäpäin Tilamarkkinoiden myyntiorganisaation on sen, ja sen toimintatapojen kuvaaminen melko helppoa. Vaarana on luonnollisesti sokeutuminen liian lähellä oleviin asioihin ja toisaalta ylikriittisyys. Pysin kuitenkin kuvaamaan myynti- ja markkinointiorganisaation ja sen toimintaprosessit tässä mahdollisimman objektiivisesti, muodostaen siten pohjan uusien prosessien kartoittamiselle.

4.1 Myynti- ja markkinointiorganisaatio

Leimallista organisaatiolle on ollut pienehkö henkilöiden vaihtuvuus ja siten muodostuneet pitkiin henkilösuhteisiin perustuvat asiakassuhteet. Vaihtuvuutta on ilmennyt vasta viime aikoina tilanteen oltua stabiili vuosikausia. Ryhmän vahvuus on 6 henkeä, joista osa keskittyy julkisen, osa yksityisen sektorin asiakkaisiin. Markkinoinnin ja myynnin johtaminen, suunnittelu ja kehitys hoidetaan oman toimen ohella. Ryhmän koulutustaso on osin ikärakenteestakin johtuen melko matala ja asiakkuudenhallinnan teoria on vielä melko uutta.

4.2 Prosessit ja toimintatavat

Perinteisesti myyntiorganisaation toimintaa on voinut kuvata hyvinkin passiiviseksi ja jossain määrin päämäärättömäksi. Vasta viime aikoina toimintaa on pyritty aktivoimaan mutta perusrakenne on pysynyt samana. Passiivisuudella tarkoitan tässä yhteydessä sitä että asiakaskontaktit ovat pääsääntöisesti syntyneet asiakkaan aloitteesta, kontaktin kesto ja laatu on rajoittunut juuri sen hetkiseen tarjousprosessiin ja että jo jonkinlaisen asiakassuhteen omaavat asiakkaat ovat tarjousprosessin jälkeen pudonneet aktiivisesta seurannasta.

Ainoa asiakkuuksiin liittyvä toiminnallinen jako on ollut jako julkisen ja yksityisen sektorin asiakkaisiin. Asiakkaita on palveltu ja kohdeltu melko samalla tavalla riippumatta asiakkaan koosta, ostohistoriasta tai potentiaalista mitä asiakkaan voidaan olettaa tarjoavan. Kuten aiemmin on todettu, asiakassuhteen laatu on määräytynyt pitkälti kulloistenkin henkilösuhteiden perusteella. Vaikkakin hyvät henkilösuhteet ovat ehdottomasti positiivinen asia ja hyvin perisuomalainen tapa tehdä kauppaa, on kontaktien perustuminen niille kahdella tapaa ongelmallista. Ensinnäkin asiakkaan siteiden perustuessa lähinnä henkilösuhteeseen aiheuttavat henkilövaihdokset asiakasyrityksessä joka kerta asiakassuhteen ”nollautumisen”. Vaikkakin Tilamarkkinoilla henkilöstövaihdokset ovat olleet harvinaisia, aiheuttaa asiakkaan tiukka leimautuminen tiettyyn myyntihenkilöön yrityksen sijasta aina riskin henkilön vaihtaessa työnantajaa kilpailijaan tai sellaiseksi aikovaan.

Toisaalta panostaminen hyvän henkilösuhteen luomiseen voi olla joskus myös resurssien väärää sijoittamista ja merkki epäonnistuneesta asiakasstrategiasta. Myytävän tuotteen ollessa luonteeltaan massatuote jolla on runsaasti suoria kilpailijoita on henkilösuhteilla asiakkuudessa paljon enemmän merkitystä kuin jos tuote on hyvin spesifi ja sillä on vähän kilpailua. Tilamarkkinoiden tuote on juuri viimeksi mainitun kaltainen ja mahdollistaa siten asiakkaiden helpomman sitomisen yritykseen.

4.2.1 Asiakkuuksien etsiminen, ymmärtäminen ja tunnistaminen

Asiakkuuksien käsittely on ollut hyvin samankaltaista asiakkaasta riippumatta. Pääsyy tähän on pelisääntöjen puuttuminen asiakkaiden priorisoinnista. Asiakaskohtaista kannattavuutta ei ole pyritty arvioimaan, eikä kunkin asiakkaan tarjoamaa potentiaalia lisäostoihin tai tämän tulevaisuuden näkymiä ole kyetty analysoimaan. Esimerkiksi suurten konsernien eri haarojen toimintaan ei ole juuri perehdytty sitä juuri sillä hetkellä ajankohtaista yksikköä lukuun ottamatta. Tällaisella toiminnan sattumanvaraisuudella on vaikutuksensa myös yritysstrategian toimeenpanemiseen. Asiakkuuksien ominaisuudet ja ostohistoria eivät välttämättä tue strategiaa joka perustuu myynnin tarkkaan budjetoimiseen.

Asiakkuuksia on pyritty alkeellisesti priorisoimaan, joten täysin vieras ajatus se ei ole. Tällöin kukin myyjä sai vapaasti määrittellä asiakaskunnasta sellaiset yritykset ja henkilöt jotka hän katsoi muita tärkeämmiksi. Kyseessä oli siis täysin ”mutu”-tuntumalta tehty määrittely, kunkin myyjän ymmärtäessä tehtävänannon omalla tavallaan.

Loppujen lopuksi asiakaskunnasta noin 30 prosenttia oli määritelty muita tärkeämmiksi. Tämän jälkeen näille mietittiin toimenpideohjelmaa, jonka toteuttamisen mahdottomuus oli selvää alusta lähtien. Tämä sisälsi runsaasti muun muassa tapaamisia, määrien ylittäessä reilusti organisaation resurssit. Kokeilu lopetettiin vuoden jälkeen, sen ainoana tuloksena oli kasa lähetettyjä joululahjoja. Kiteytettynä, asiakkaita on vain tullut, laajamittaisen mainonnan, hyvän markkinatilanteen ja pitkän historian ansiosta. Niitä tai niiden tarpeita ei analysoida tarjousprosessia lukuun ottamatta ja pääsääntöisesti tämän jälkeen ne ”katoavat tutkasta”.

Koska olemassa olevista asiakkuuksista ei kyetä tunnistamaan kannattavimpia, on myös uusien kannattavien asiakkaiden etsiminen vaikeaa. Selvä suunta puuttuu. Tämä näkyy hapuilevana uusasiakashankintana.

4.2.2 Asiakkuuksien hoito

Koska kannattavien asiakkuuksien tunnistamiselle ei ole pantu painoa, ei ole myöskään nähty tarpeelliseksi luoda asiakkuuksien hoitoon yhteisiä malleja. Kaikki asiakasrajapinnassa toimineet henkilöt ovat toimineet omien mieltymystensä mukaisesti, lähinnä tämä koskee myyjiä mutta osaltaan myös suunnittelussa ja asennustoiminnassa työskenteleviä henkilöitä. Näin ollen asiakkuuksien hoito on ollut puhtaasti henkilökemioiden ja persoonallisuuksien varassa.

Olennaista on toiminnan reaktiivisuus. Asiakassuhteeseen panostetaan ainoastaan tarjousvaiheessa, tämän jälkeen asiakkuus voi unohtua vuosiksisikin. Markkinatilanteen ollessa suotuisa kaluston käyttöaste on korkea ja ohjaa hintakehitystä ja saatavuutta, tällöin periaatteena on mahdollisimman hyvien kauppojen varmistaminen. Kuitenkin sen päättäminen, kuka asiakkaista tällaisessa tilanteessa on etulyöntiasemassa on edelleen sattumanvaraista eikä perustu välttämättä mielikuvia kummempaan tietoon. Esimerkiksi asiakassuhteen kestolla tai potentiaalilla ei ole välttämättä merkitystä, pääargumentti on sillä hetkellä nähty lyhyen tähtäimen taloudellinen kannattavuus. Tällaisella priorisoinnilla voidaan huomaamatta tehdä suurtakin tuhoa, strategisesti tärkeitä asiakkuuksia voi siirtyä ulottumattomiin hetkellisen päätöksen vuoksi.

Pääongelmana on siis rakenteen puuttuminen. Kaikki asiakkaat joita palvellaan, saavat hyvää palvelua. Ongelmaksi muodostuu tällöin asiakkuudenhallinnan kapasiteetti. Onko aiheellista palvella kaikkia samalla tavalla, vai voisiko resurssit johonkin keskittämällä saada parempaa tulosta aikaan? Millä kriteereillä määritellään mihin asiakkuuteen panostetaan ja mihin ei?

Liiketoimintaan muuten on olemassa tarkka strategia ja liiketoimintasuunnitelma, yrityksen tärkeimmän pääoman, asiakkuuksien arvon

kasvattamiseen ei sellaista ole. Ristiriitainen tilanne, johon toivottavasti tämän työn myötä saadaan parannusta.

5. Valitun teorian kuvaus

Kehitystehtävän tarkoituksena oli lähteä parantamaan edellä kuvattuja olosuhteita ja toimintatapoja. Ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin mittaristo määrittelemään millaiset asiakkuudet tuottavat Tilamarkkinoille eniten arvoa ja ovat siten panostamisen arvoisia. Tähän tarkoitukseen käytettiin Achim Walterin, Thomas Ritterin ja Hans Georg Gemündenin (2001) tutkimuksen pohjalta kehittämää mallia, joka mukautettiin pitkäkestoiseen vuokrausliiketoimintaan sopivaksi. Näin saatuun mittaristoon sijoitettiin sekä erilaisista sähköisistä järjestelmistä (talous- ja kalustonhallinnan tietojärjestelmät) saatu ”kova” data että avainhenkilöiden arviointina tuottama ”pehmeä” data. Tuloksena syntyi nelikenttä joka sisältää kaikki Tilamarkkinoiden sopimuksenalaiset ja neljän vuoden sisään sopimuksenalaisina olleet asiakkaat.

Näin muodostuneille neljälle segmentille määriteltiin seuraavaksi segmenttikohtaisesti se prosessi ja ne vaatimukset mitä tarvitaan toimivien asiakkuusstrategioiden luomiseksi. Strategisesti tärkeille asiakkuuksille prosessi määriteltiin asiakaskohtaiseksi, muille ryhmille ryhmäkohtaiseksi.

5.1 Asiakkuudenhallinta viitekehyksenä

Puhuttaessa asiakkuuksien hallinnasta käytetään sekä markkinointikirjallisuudessa että käytännön elämässä termejä CRM eli Customer Relationship Management (asiakassuhteiden hallinta) ja RM eli Relationship Marketing (suhdemarkkinointi). Vaikka ajattelutapa itsessään on yhtä vanha kuin kaikki kaupankäynti, on asiakkuuksien johtamista ja asiakassuhteen anatomiaa tarkemmin tutkittu vasta 1970-luvulta lähtien. Tässäkin ajassa on kuitenkin onnistuttu saamaan aikaan mahtava sekaannus terminologiassa, absoluuttista totuutta termien sisällöstä ei tunnu löytyvän keltään. Sen vuoksi luon lyhyen katsauksen siihen millaisia tulkintoja CRM:stä löytyy ja erittelen oman näkemykseni siitä mitä CRM tarkoittaa tässä työssä.

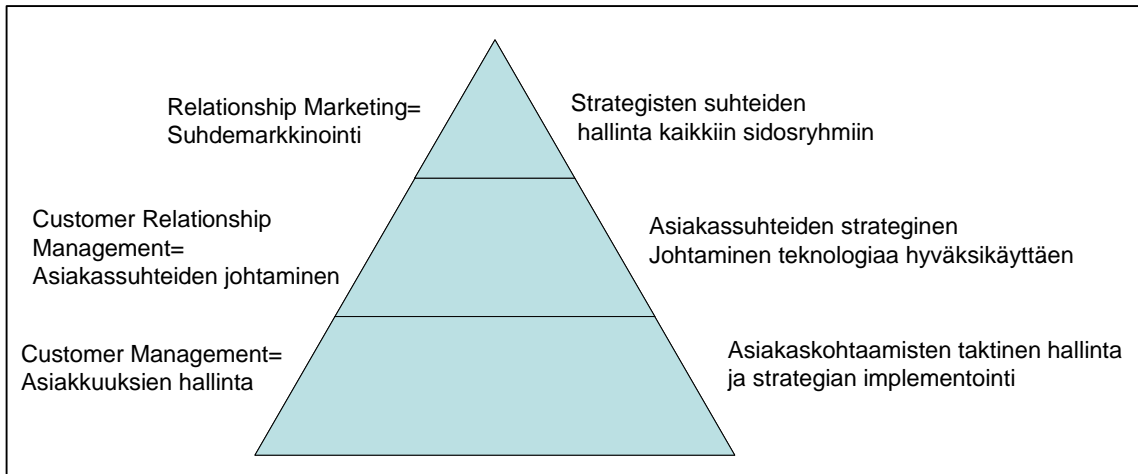
Lisäksi aivan ensiksi on syytä selvittää mikä tekee CRM-teoriasta niin käytetyn ja miksi sitä tulee myös tässä tapauksessa soveltaa.

Asiakkuudenhallinnan pohjimmaisena tarkoituksena on luoda asiakkaalle sellaista arvoa jota asiakas arvostaa samalla säilyttäen asiakkuuden kannattavuus (Mäntyneva, 2000) ja antaa yritykselle kilpailuetua sekä tehostaa organisaation toimintaa (Sin et al., 2003). Kuitenkin näihin tavoitteisiin pääsemiseksi on tarjolla tulkinnasta riippuen runsaasti erilaisia lähestymistapoja, kaikki saman CRM-viitekehyksen alla. Esimerkiksi taktisella tasolla CRM:llä voidaan tarkoittaa tietokantojen hyödyntämistä markkinoinnin suuntaamisessa (Peppers & Rogers, 1995) tai sähköistä markkinointia ylipäättään (Blattberg & Deighton, 1991). Strategisella tasolla CRM:llä voidaan tarkoittaa kumppanuussuhteiden luomiseen tai asiakkuuksien säilyttämiseen pyrkivää toimintaa (Peppers & Rogers, 1993). Mielestäni suurin virhe on nähdä CRM lähinnä tietoteknisenä ratkaisuna myynnin ja markkinoinnin suuntaamiseen. IT-ratkaisuilla on aina oltava organisaatiossa syvemmälle viety toiminnallinen pohja.

Adrian Payne (2006) määrittelee CRM:n mm. seuraavasti: ”CRM on strateginen lähestymistapa jonka tavoitteena on kasvattaa osakkeenomistajan yhtiöstä saamaa arvoa kehittämällä suhteita avainasiakkaiden ja tärkeiden asiakassegmenttien kanssa. CRM yhdistää IT-ratkaisujen ja suhdemarkkinoinnin (RM) tarjoaman potentiaalin aikaansaadakseen kannattavia, pitkäaikaisia asiakassuhteita.”

CRM tarjoaa parannettuja mahdollisuuksia hyödyntää kerättyä tietoa sekä asiakkaiden ymmärtämiseen että suhdemarkkinointistrategioiden käyttöönottoon.” Ytimekkyyden puutteestaan huolimatta tämä määrittely istuu parhaiten tähän työhön. Kuten Swift (2001) sanoo, jokaisen yrityksen tulee itse päättää mitä CRM tarkoittaa omalle organisaatiolle ja sen tulevaisuuden menestykselle markkinoilla.

Seuraava kaavio (Payne 2006) erittelee eri termien ja teorioiden roolit asiakassuhteiden hoidossa.



Kuva 4. Asiakkuudenhallinnan terminologian hierarkia

Kiteytettynä sekä CRM:n että RM:n ydinteema on keskittyminen yksittäisiin ostaja-myyjäsuhteisiin jotka ovat elinkaareltaan tietynlaisia ja jotka tuovat hyötyjä molemmille osallistuville osapuolille. Molemmat konseptit voidaan nähdä selkeästi erottuvana organisaationaalisena kulttuurina tai arvona joka asettaa asiakassuhteen yrityksen operationaalisen ajattelun keskipisteeseen (Sin et al., 2003). On kuitenkin välttämätöntä nähdä eroavaisuudet CRM:n ja RM:n välillä. Suhdemarkkinointi (RM) on ensinnäkin lähtökohdaltaan strategisempaa ajattelua, kun taas CRM:ää käytetään enemmän taktisessa mielessä (Ryals ja Payne, 2001).

Toiseksi, suhdemarkkinointi liikkuu enemmän tunteiden ja käyttäytymisen tasoilla, käsitellen asioita kuten sitoutuminen, empatia, vastavuoroisuus ja luottamus (Yau et al., 2000). Toisaalta CRM on verrattain enemmän liikkeenjohdollista toimintaa keskittyen siihen miten johto voi keskittää voimansa asiakassuhteiden aikaansaamiseen, ylläpitoon ja parantamiseen (Sin et al., 2003). Kolmanneksi, suhdemarkkinointi ei käsittele ainoastaan toimittaja-asiakas – suhdetta vaan pitää sisällään kaikki liiketoimintaan liittyvät

sidosryhmäsuhteet mitä yrityksellä on, mm. toimittajiin, hallintoon, sijoittajiin yms. CRM keskittyy ainoastaan asiakasrajapintaan (Payne 2006).

Tämä työ keskittyy asiakassuhteiden kehittämiseen strategisella tasolla (CRM) ja asiakkuuksien hallinnan käytännön toimintatapojen kehittämiseen taktisella tasolla (CM). Luonnollisesti koko ajatusmaailmaan vaikuttaa suhdemarkkinoinnin (RM) luoma pohja, mutta edellisessä kappaleessa mainituista syistä tämän työn aihepiiri on rajattu CRM:n ja CM:n puitteisiin.

Suhdemarkkinointi, asiakkuudenhallinta, arvontuotanto ja muut teoriat voivat joskus myös monimutkaistaa tarpeettomasti jo muutenkin alati monimutkaistuvaa kaupankäyntiä ja asiakkaiden kanssa käytävää vuoropuhelua. Tällöin perinteiset, luonnostaan etevät myyjät ovat arvossa arvaamattomassa. Inhimillisyyden sanelee heidänkin menestykselleen rajat. Onneksi nykyään on ymmärretty että myyntiä ei voi jättää muutaman poikkeuksellisen taitavan myyjän varaan, vaan että on tarpeen kehittää myyjien työtä tukevia menettelytapoja ja järjestelmiä (Storbacka et al. 2000).

5.2 Asiakkuuksien sisäinen arviointi

Jotta asiakkaille voitaisiin tuottaa arvoa kannattavalla tavalla, tarvitaan asiakkuudenhallintaa. Koska asiakkaat usein eroavat toisistaan monin tavoin, on niiden kokema ja saama arvokin erilaista ja vaatii syntyäkseen erilaisen määrän toimintaa ja resursseja. Tämän vuoksi menestyksestä asiakkuudenhallintaa tekevällä yrityksellä tulee olla käytössään keino erotella erilaiset asiakkaat toisistaan. Asiakkuuksien erottelu puolestaan vaatii huomattavan määrän erilaista tietoa asiakkuuksien ominaisuuksista.

Mäntynevaa (2000) mukailleen seuraavaan taulukkoon on koottu asiakkuuksien ryhmittelyssä käytettäviä näkökulmia ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa tässä työssä vaadittu informaatio.

Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve	Informaatio tässä työssä
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaatio	B-to-B -ympäristössä tunnistaminen itsestäänselvyys
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät?	Asiakkaan arvontuotantomalli --> Jatkokehityshanke?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti	Ei merkitystä
Markkinointiviestinnän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaisiin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?	Taktinen, myynninjohtollinen ongelma
Asiakkuuden arvo	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo	Arvo eriteltynä suoraan/epäsuoraan, kerättyinä tal.hal. järjestelmistä ja arvioituna johdon toimesta

Kuva 5. Asiakkuuksien ryhmittelyn näkökulmat ja informaation tarve

Taulukko selventää ajatusta siitä millaista informaatiota Tilamarkkinat Oy:n asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tarvitaan, millainen informaatio on sovellettavissa käyttöön ja millaista on jo onnistuttu kokoamaan. Asiakkaiden tunnistaminen ja maantieteellisen tai virtuaalisen sijainnin selvittäminen ei B-to-B – ympäristössä ole ongelmallista, semminkin kun näkemys asiakkaiden toimialoista ja kokoluokasta on pysynyt samana jo vuosia.

Markkinointiviestinnän kohdentamista on pyritty parantamaan ja järkeistämään, mutta tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaamista ei ole vielä kyetty luotettavasti toteuttamaan edes osassa markkinointiviestintää. Lisäksi tämän työn keskittyessä asiakkuudenhallinnan kehittämiseen strategisella tasolla ei ole tarpeen keskittyä enemmän taktisen tason, lähinnä myynnin johdon toimintaan liittyviin asioihin.

Mielenkiintoisimpia näkökulmia tätä työtä silmälläpitäen ovat asiakkaiden aktiviteetteihin ja asiakkuuden arvoon liittyvät kysymykset. Kuvaamalla tyypillinen arvontuotantoprosessi Tilamarkkinoiden asiakkaalla voidaan pyrkiä

vastaamaan kysymyksiin ”Mihin ja miten he tuotetta käyttävät?” Tämän työn keskittyessä selvittämään toimittajan asiakkuuksista saamaa arvoa ei tätä sinänsä mielenkiintoista aspektia ole sisällytetty mukaan. Se on kuitenkin erittäin varteenotettava mahdollisuus jatkotutkimukselle.

Kysymys asiakkuuden arvosta nykyhetkessä ja etenkin tulevaisuuden potentiaalista on tämän työn perusta, jonka mukaan segmentointi tullaan suorittamaan. Kuten jäljempänä käy ilmi, asiakkuuksien arvoa on arvioitu varsin kattavalla tavalla, keskittyen sekä suoraan että välilliseen arvoon.

Asiakkuuksien ryhmittelyllä eli segmentoinnilla on perinteisesti ollut keskeisenä tavoitteena markkinointiviestinnän parempi ja tarkempi kohdentaminen (Mäntyneva 2000). Tämä pätee osaltaan myös tässä työssä, markkinointiviestinnän täyttäessä oman osansa suhdemarkkinoinnin muodostamasta kehyksestä. Kaiken lähtökohta on siis jakaa asiakkaat tarkoin ja järkevin perustein valittuihin, mahdollisimman homogeenisiin ryhmiin. Keskeisenä pyrkimyksenä on hyödyntää valittuja kriteereitä määriteltessä, kuuluuko kyseinen taho tarkasteltuun segmenttiin vai ei. Näin asiakkaille voidaan tarjota tarkemmin kohdistettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää (Mäntyneva 2000).

5.2.1 Millainen asiakas on arvokas, miksi etsiä arvokkaimmat?

Segmentointikriteerejä voi olla lukuisia ja ne voivat yrityksessä hyvin vaihdella kulloisenkin strategian ja tavoitteen mukaan (katso esim. Jobber & Lancaster 2000 ja Buttle 2004). Tilamarkkinoiden asiakaskunnan ja eri mittareilla potentiaalisesti katsotun prospektikannan ollessa kooltaan varsin rajallinen ja myös melko hyvin tunnettu on perusteltua pyrkiä löytämään niiden joukosta ne asiakkaat ja prospektit jotka tarjoavat eniten arvoa.

Tämä pätee erityisesti yritys- ja teollisuussektorilla johon on pyritty panostamaan resursseja julkista sektoria enemmän siinä toivossa että

löydetäisiin samantapainen markkinarako kuin julkisella puolella on löytynyt. Kasvutavoitteet ovat kovat, ja tähän mennessä kasvun moottorina toimineen julkisen sektorin potentiaali nähdään rajalliseksi. Yritys- ja teollisuussektorin markkinointibudjetti on summaltaan kaksinkertainen, samoin henkilöresursseja on keskitetty siihen enemmän. Odotukset ovat näin ollen suuret, mutta tulokset vielä riittämättömiä.

Markkinointikirjallisuudessa usein mainitun ns. Pareton säännön mukaan 20 % yrityksen asiakkaista tuottaa 80 % yrityksen voitoista. Vaikka tilanne ei ihan näin dramaattinen olisikaan, ovat arvokkaimpien, strategisesti tärkeiden asiakkaiden tunnistaminen, säilyttäminen ja niistä saatavan arvon edelleen kehittäminen kriittisen tärkeitä asioita yritykselle.

Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että toimittajat jotka keskittyvät muutamaa valittuun asiakkaaseen saavuttavat paremman kannattavuuden pitkäaikaisissa asiakassuhteissaan pystymällä vähentämään harkinnanvaraisia kulujaan enemmän kuin yritykset jotka käyttävät ostotapahtumiin perustuvaa lähestymistapaa asiakkaiden kanssa toimiessaan (Kalwani & Narayandas 1995). Strategisten asiakkaiden johtamisen tarkoituksena on kasvattaa strategisten asiakkuuksien arvoa. Jotta yritys voi varmistaa, että strategisten asiakkuuksien johtamistoiminnot kohdistuvat oikeisiin asiakkaisiin ja että niihin kohdennetaan sopivia resursseja, sen tulee analysoida asiakaskantaansa säännöllisesti (Storbacka et al. 2000).

Tunnistaakseen itselleen arvokkaimmat asiakkaat on yrityksen määriteltävä ne kriteerit, joilla se arvioi asiakkaan itselleen tuottamaa arvoa. Luonnollisesti taloudellinen kannattavuus on yleisin ja lyhyellä tähtämellä myös tärkein tällainen kriteeri. Se ei kuitenkaan saa olla ainoa, koska tällöin sivuutetaan paljon asioita ja kehityskulkuja jotka vaikuttavat kannattavuuteen ja siten menestykseen pitkällä tähtämellä.

5.2.2 Walterin, Ritterin ja Gemündenin teoria asiakkuuksien arvioinnista

Markkinointikirjallisuudessa esiintyy monenlaisia teorioita asiakkuuksien arvon määrittämisestä, painottuen kuitenkin enimmäkseen kassavirtoihin ja muihin suoriin taloudellisiin mittareihin (katso esim. Möller ja Törrönen 2002, Flint et al. 2002 ja Storbacka et al. 1999). Lähtiessäni miettimään arviointitapaa Tilamarkkinoille pidin selvänä että arviointitavan tulee pitää sisällään runsaasti myös muita kuin taloudellisia kriteereitä. Achim Walterin, Thomas Ritterin ja Hans Georg Gemündenin empiirisen tutkimuksen pohjalta kehittämä teoria osoittautui käyttökelpoiseksi lähtökohdaksi mittariston rakentamiselle. Tutkimuksessa selvitettiin arvontuotantoa toimittajayrityksen näkökulmasta, kohteena oli yli 200 lähinnä PK-sektorin yritystä Euroopassa.

Koko tutkimuksen ja teorian ydinkäsite on arvontuotanto. Walter et al. (2001) määrittävät arvon tietyssä asiakassuhteessa tehtävien uhrausten ja saatavien hyötyjen suhteeksi. Nämä hyödyt ja uhraukset voivat syntyä juuri kyseessä olevasta asiakassuhteesta tai tähän asiakassuhteeseen kytköksissä olevista suhteista joihin tämä asiakassuhde vaikuttaa tai joilla on vaikutusta tähän suhteeseen. He pyrkivät siis näkemään asiakassuhteet jatkumoina joilla on vaikutuksia huomattavasti käsillä olevaa hetkeä tai tapahtumaa kauemmaksi.

Asiakkuudet ovat muuttumassa yhä selvemmin yritysten kilpailutekijöiksi koska kassavirran lisäksi ne voivat saada asiakkailtaan esimerkiksi tuotekehitysideoita, teknologiaa ja/tai pääsyn tietyille markkinoille (Wilson 1995). Toimittajan on siis kyettävä sekä tarjoamaan lisäarvoa asiakkaalleen mutta samanaikaisesti myös saatava sitä itselleen asiakkaalta.

Tutkimuksessa ja teoriassa käytetään termiä asiakassuhteen funktio kuvaamaan niitä aktiviteetteja ja käytettyjä resursseja joita asiakas sijoittaa suhteeseen toimittajan kanssa, siis sitä millä asiakas edesauttaa kyseistä suhdetta ja muita kytkeytyneitä suhteita (Walter et al. 2001). Nämä funktiot jaetaan kahteen ryhmään, suoriin ja epäsuoriin funktioihin. Suorilla funktioilla on

välittömiä vaikutuksia asiakassuhteen osapuoliin, kun taas epäsuorat funktioiden vaikutukset näkyvät toisten, edellisiin kytkeytyneiden suhteiden kautta. On huomattava, että yksittäinen asiakassuhde voi täyttää yhden, useita, tai vaikka kaikki seuraavista funktioista. Mitä useampia ja mitä enemmän asiakas näistä funktioista täyttää, sitä arvokkaampi se on toimittajalle.

Suorat arvontuotantofunktiot

Suorat funktiot ovat siis sellaisia asiakassuhteen osapuolten toimintoja tai resursseja jotka synnyttävät arvoa toimittajalle suoraan ilman että niillä tarvitsee olla yhteyttä toisiin suhteisiin. Ne myös vaikuttavat toimittajan taloudelliseen kannattavuuteen, niitä voikin kutsua myös ”koviksi” funktioiksi. Suoria funktioita ovat:

- Katefunktio (Profit function)

Katteen eli tuoton saaminen syntyminen on luonnollisesti välttämätön edellytys yrityksen eloonjäämiselle ja siten erittäin tärkeä asiakassuhteen funktio. Jokaisella toimittajalla on selviytyäkseen oltava pitkällä tähtäimellä kannattavia, hyvän katteen antavia asiakassuhteita. Lisäksi tällaisten asiakassuhteiden kehittämä kassavirta rahoittaa toisia, eri funktioita täyttäviä suhteita.

- Volyymifunktio (Volume function)

Katetta ei voida saada jokaisesta asiakassuhteesta. Useimmilla yrityksillä on tuotannossaan piste tai pisteitä joissa massatuotannon etuja saavutetaan (laskevat yksikkökustannukset) tai menetetään. Näiden etujen saavuttamiseksi on välttämätöntä saada riittävästi tuotteita myydyksi. Tällöin asiakkaat jotka ostavat suuria volyymeja ovat kiinnostavia (vaikkakin huonommalla katteella) pitäen tuotannon tietyllä tasolla ja mahdollistaen esim. paremman katteen hakemisen muualta.

- Varmistusfunktio (Safeguard function)

Varmistusfunktion täyttävät sellaiset asiakassuhteet, joita toimittajayritys pitää ikään kuin reservinä kriisiaikoja silmälläpitäen. Tällaiset asiakkaat ostavat edes jotakin, vaikkakin mahdollisesti huonoilla ehdoilla. Tämä puolestaan mahdollistaa kulujen kurissa pysymisen liiketoiminnan jatkuessa normaalisti.

Epäsuorat arvontuotantofunktiot

Asiakassuhteen epäsuorat funktiot tuottavat arvoa joko tulevaisuudessa tai toisten, kytköksissä olevien asiakassuhteiden kautta. Ne vaikuttavat positiivisesti muihin, jo olemassa oleviin tai tulevaisuudessa solmittaviin asiakassuhteisiin. Epäsuoria funktioita voi kutsua myös ”pehmeiksi” arvontuotantofunktioiksi. Epäsuoria funktioita ovat:

- Innovaatiofunktio (Innovation function)

Toimittajat pyrkivät usein muodostamaan asiakassuhteita sellaisten asiakkaiden kanssa joiden nähdään olevan teknologisen kehityksen edelläkävijöitä tai joilla on maine hyvin innovatiivisena toimijana. Tällaisissa suhteissa toimittaja pyrkii hyödyntämään asiakkaan ominaisuudet kehittäessään omia tuotteitaan ja prosessejaan, arvon ollessa siis sellaisia innovaatioita tai kehitystä jota ilman kyseistä suhdetta ei olisi syntynyt. Tämä lisää toimittajan tarjoaman arvoa sekä tälle asiakkaalle tulevaisuudessa että muille asiakkaille.

- Markkinafunktio (Market function)

Tietyt asiakkaat avaavat toimittajalle tietä uusille markkinoille tai kontaktiin uusien asiakkaiden kanssa. Tähän vaikuttaa referenssiarvo jota toimittaja saa palvellessaan tunnettua

asiakasta, samoin kuin tulevaisuuden potentiaali jota esim. suureen konserniin kuuluva asiakas tarjoaa.

- Tiedustelufunktio (Scout function)

Menestyäkseen yritysten on jatkuvasti kerättävä organisaationsa ulkopuolista tietoa. Asiakkaat usein keräävät tietoa ja jakavat sitä toimittajan kanssa asiakassuhteessa. Tällöin toimittaja voi päästä käsiksi itselleen tärkeään tietoon aiemmin asiakkaan kautta, kuin se voisi muutoin. Asiakkaat siis toimivat toimittajan tiedustelijoina markkinoilla.

- Yhteysfunktio (Access function)

Viranomaisilla, pankeilla, järjestöillä ja muilla vastaavilla toimijoilla on usein B- to- B – markkinoilla jopa määräävä rooli. Joskus asiakkaan suhteet näihin tai kokemus näiden kanssa toimimisesta auttaa toimittajaa säästämään aikaa ja rahaa ja siten parantamaan kannattavuuttaan. Toimittaja siis hyötyy asiakkaan suhteista ja aiemmin tekemästä työstä.

Asiakkuuksien ryhmittely tuotetun arvon mukaan

Alla oleva kuvio erottelee edellä kuvatuilla funktioilla arvioidut asiakkuudet neljään eri ryhmään. Näiden ryhmien erilainen arvontuotantopotentiaali tulee ottaa huomioon suunniteltaessa asiakkuudenhallinnan prosesseja kuhunkin ryhmään kuuluville asiakkaille.

Suorat arvontuotantofunktiot asiakassuhteissa	Korkea	Myynti-asiakkuudet (Selling relationships)	Erittäin arvokkaat asiakkuudet (High-performing relationships)
	Matala	Vähän arvoa tuottavat asiakkuudet (Low-performing relationships)	Verkostoitumis- asiakkuudet (Networking relationships)
		Matala	Korkea

Epäsuorat arvontuotantofunktiot
asiakassuhteissa

Kuva 6. Asiakkuuksien arvon mukaan muotoutuneet asiakassegmentit

Asiakkuudet jotka tuottavat vähän arvoa sekä suorilla että epäsuorilla mittareilla arvioituna voidaan hyvällä syyllä nimetä *vähän arvoa tuottaviksi asiakkuuksiksi*. Tässä laatikossa olevat asiakassuhteet voivat olla uusia, vielä vakiintumattomia suhteita tai vanhoja suhteita joiden perusteet ovat ajan myötä muuttuneet. Oli syy mikä hyvänsä, on syytä miettiä miksi yrityksen tulisi säilyttää ja kehittää asiakassuhteita jotka eivät tuota sille arvoa millään mittareilla. Tällaisiin suhteisiin investoimisella täytyy olla joku muu syy kuin arvontuotannollinen tai sitten sen arvontuotantokykyä ei vain ole loppuun asti analysoitu. Resurssit voisi varmasti suunnata paremminkin.

Asiakassuhteet joista saatava arvo on puhtaasti taloudelliseen kannattavuuteen sidoksissa kutsutaan tässä *myynti-asiakkuuksiksi*. Ne tuottavat verrattain hyvin liikevaihtoa, kassavirtaa ja katetta. Näiden suhteiden arvo rajoittuu tähän, eikä niiden välityksellä ole mahdollista saavuttaa uusia suhteita eikä niillä välttämättä ole suurta potentiaalia tulevaisuudessa. Myynti-asiakkuuksiin kannattaa investoida vain niin paljon että taloudellinen arvo saadaan hyödynnettyä, muuta ei ole luvassa.

Verkostoitumis-asiakkuuksiin luetaan sellaiset asiakassuhteet jotka tuottavat arvoa lähinnä vaikutuksellaan toisiin asiakassuhteisiin. Tällaisten asiakkuuksien keskuudesta kerätään arvokasta resursseja, tietoa, osaamista, markkinainformaatiota, uusia suhteita yms. Toimittajalle on olennaista kerätä

nämä resurssit ja muuntaa ne arvoksi tulevaisuudessa ja toisissa asiakassuhteissa. Tällaisten asiakassuhteiden käsittely siten että arvo saadaan talteen vaatii todennäköisesti toimittajan organisaatiolta poikkiorganisationalista lähestymistä ja monimutkaisten riippuvuussuhteiden luomista. Avainsana on kärsivällisyys, koska arvo voi realisoitua vasta pitkänkin ajan kuluttua. Organisaation onnistuessa tässä voi tuloksena olla arvaamatontakin kilpailuetua.

Ylivoimaisesti tärkein tulos arvioinnissa on *erittäin arvokkaiden asiakkuuksien* tunnistaminen. Tällaiset asiakkuudet täyttävät sekä suorita että epäsuoria funktioita ja tuottavat siten arvoa monella tapaa. Tästä ryhmästä löytyvät ne asiakkuudet joita ei ehdottomasti saa menettää ja joiden säilyttämiseen ja suhteen kehittämiseen on uhrattava eniten resursseja. Koska ne kuitenkin tuottavat arvoa sekä suorasti että epäsuorasti, vaativat ne organisaatiolta kaikkein eniten. Samoin kuin verkostoitumis-asiakkuuksien kanssa, on epäsuoran arvon talteenottoon todennäköisesti valjastettava poikkiorganisatorisesti resursseja. Kuitenkin taloudellisen arvon kerääminen vaatii lähestymistä myös puhtaan myynnilliseltä kannalta. Näiden kahden tavan yhdistäminen on suuri haaste.

6. Vaihe 1: Arviointiprosessin kuvaus, teorian soveltaminen Tilamarkkinoilla

Edellä kuvattu teoria on käyttökelpoinen ja sovellettavissa vuokrausliiketoiminnan ja Tilamarkkinoiden käyttöön. Kuitenkin muodostettaessa arvioinnissa käytettyjä mittareita oli mietittävä ovatko funktiot joita asiakkaiden tulisi täyttää samoja teorian tasolla, kuin varsin erikoisella toimialalla toimivalla Tilamarkkinat Oy:llä? Näin ei havaittu olevan, ja tämän vuoksi arvontuotannon funktioita muokattiin paremmin soveltuviksi. Alla olevassa kuviossa on kuvattu yhteenvetona kaikki työssä sovelletut uudet funktiot.

"Kovat" arvontuotantofunktiot	"Pehmeät" Arvontuotantofunktiot
Katefunktio	Innovaatiofunktio
Vuokratuotot per kk / IAS Tasearvo NYT K & A Kate 1.1.2004 - NYT (€)	Toimialan potentiaali Saadun/saatavan innovaation tai kehityksen laatu
Volyyimifunktio	Mahdollisuudet innovaation/kehitykseen
Vuokratate 1.1.2004 - 31.12.2008 (€)	Markkinafunktio
Transaktioiden määrä 1.1.2004 - NYT (kpl)	Toimialan potentiaali
Varmistusfunktio	Konsernin potentiaali
Vuokratilaukanta tulevaisuuteen (€)	Asiakassuhteen myötä saatava positiivinen julkisuus
Vuokrasopimusten keskipituus (kk)	Arvioitu mahdollisuus kauppoihin tulevaisuudessa
	Tiedonsaantifunktio
	Toimialan potentiaali
	Saadun/saatavan tiedon laatu
	Mahdollisuudet tiedon saantiin
	Suhteet tärkeisiin viranomaisiin/järjestöihin

Kuva 7. Tilamarkkinoiden asiakkuuksiin sovelletut arvontuotantofunktiot

Uusia, sovellettuja funktioita (varsinkin "kovia" funktioita) luotaessa pääohjenuorana oli pitkän kokemuksen tuoma tietämys siitä, millaisia ovat toiveet Tilamarkkinoiden vuokrasopimuksille: Sopimusten tulee olla mahdollisimman pitkiä, vuokrattavien kohteiden suuria, ja vuokrahinnan pitkällä

tähtäimellä kannattava. Alkuperäisessä teoriassa katsottiin asiakkuuksilla olevan kunkin funktion täyttämässä vain kaksi vaihtoehtoa, täyttää tai ei täytä. Funktioita sovellettaessa asiakkuuksia arvioitiin numeerisesti kuinka paljon, jos lainkaan kukin asiakkuus kyseistä funktiota täyttää. Näin saatiin asiakkuuksien ryhmittelyyn joustavuutta ja hajontaa. Lopputuloksena syntyi kaikki tietyllä aikajänteellä solmitut vuokrasopimukset (ja niiden takana olevat asiakkaat) kattava laskelma asiakaskohtaisesta kannattavuudesta sekä ”kovilla” että ”pehmeillä” mittareilla mitattuna.

6.1 ”Kovat” funktiot

”Kovia” funktioita arvioitaessa tarvittiin runsaasti tietoa erilaisista vuokrasopimusten ja asiakkaiden tunnusluvuista. Tätä tietoa kerättiin taloushallinnon ja kalustohallinnon tietojärjestelmistä ja muokattiin Microsoft Excelissä.

- Katefunktio

Puhuttaessa vuokrausliiketoiminnasta on katteen rooli hiukan erilainen kuin perinteisessä myyntikaupassa. Asiakassuhteen tuottamaa katetuottoa on tarkasteltava pidemmällä aikajänteellä vuokratuottojen realisoituessa usein vasta vuosien kuluttua. Sama vuokrattava objekti tuottaa yleensä kassavirtaa useita kertoja, vuokrajaksojen keston vaihdellessa. Tärkeää on saada vuokrattavaan objektiin (suunnittelu, valmistus, markkinointi) sidottu pääoma mahdollisimman nopeasti kuoletettua. Tämän jälkeen kaikki vuokrattavan objektin tuottamat vuokratuotot ovat periaatteessa ”puhdasta” katetta, muistaen kuitenkin ylläpidon, kunnostuksen, varastoinnin yms. aiheuttamat kustannukset.

Suoraa, euromääräistä hyötyä mitataan suhteuttamalla kunkin vuokrasopimuksen (mukana kaikki 1.1.2004 – 1.8.2006 välisenä aikana tehdyt sopimukset) kuukausittainen, juuri sen hetkinen vuokratuotto sopimukseen kirjanpidon (IAS) mukaan sitoutuneen kaluston tasearvoon. Tästä syntyvä lukuarvo (%) pisteytetään tietyin kriteerein siten että minimipistemäärä jonka asiakkuus voi saada on 0 ja maksimi 10.

Perinteisemmin myyntikatetta seurataan Tilamarkkinoilla kuljetus- ja asennustoiminnassa. Olennaista ei ole kerätä kuljetus- ja asennushinnoittelulla suuria voittoja, vaan varmistaa että näitä palveluja ei myydä tahattomasti tappiolla. K&A-toiminnan katteesta voidaan kuitenkin tinkiä ja ottaa siinä jopa tappiota jos näin varmistetaan muuten houkutteleva sopimus. Tällaisissa tapauksissa tappiollinen K&A-hinnoittelu voidaan katsoa investoinniksi. Tämä ei kuitenkaan ole tavoite, ja siksi K&A-toiminnan kate katsotaan yhdeksi mittaamisen arvoiseksi asiaksi. Tässä arvioinnissa kaikkien 1.1.2004 -1.8.2006 välisenä aikana solmittujen vuokrasopimusten K&A-toiminnan kate on arvioitu kategorioittain siten että asiakkuuden on mahdollista saada 0, 5 tai 10 pistettä. 0 pistettä on tuloksena mikäli K&A-toiminnasta on tullut tappiota, 5 mikäli tulos on ollut vähäisestikin positiivinen ja 10 mikäli katetta on kertynyt merkittävästi.

- Volyymifunktio

Asiakkuuden tuottamaa volyymiä mitataan kahdella tavalla. Asiakkaan kaikkien sopimusten joita sillä on tai on ollut 1.1.2004 – 31.12.2008 välisenä aikana yhteensä tuottama vuokratatteen (vuokratuottojen) määrä euroina on pisteytetty tietyin kriteerein. Näin löydetään asiakkaat jotka tuovat absoluuttisesti paljon kassavirtaa riippumatta siitä onko asiakkaalla useita pieniä vai yksi suuri sopimus, tai kuinka kannattavia sopimukset muuten ovat.

Toinen volyymistä kertova luku on luonnollisesti transaktioiden eli sopimusten kappalemäärä mitä kukin asiakas on tehnyt 1.1.2004 – 1.8.2006 välisenä aikana. Mitä useampi sopimus, sitä arvokkaampi asiakkuus, tämä pisteytetään yhdestä kymmeneen.

- Varmistusfunktio

Arvioitaessa varmistusfunktion täyttäviä asiakkuuksia pitkäkestoisessa vuokrausliiketoiminnassa voidaan se tehdä kahdella tavalla. Osa vuokrasopimuksista ulottuu hyvinkin kauas tulevaisuuteen, jopa 25 vuoden päähän, ja ovat näin ollen selkärankana toiminnalle pitkälle tulevaisuuteen. Pitkät sopimukset luovat turvallisemman aseman. Näin ollen kunkin asiakkaan

euromääräinen vuokratilauuskanta tulevaisuuteen (niin pitkälle kuin sopimuksia riittää) ja asiakkaan solmimien vuokrasopimusten keskipituus kuukausina pisteytetään nolasta kymmeneen. Funktion päätehtävä on siis erotella pitkiä sopimuksia tekevät asiakkaat lyhyitä tekevistä, ottamatta kantaa sopimusten taloudelliseen kannattavuuteen muuten.

6.2 ”Pehmeät” funktiot

”Pehmeiden” funktioiden arvioimista varten oli tarpeen arvioida asiakas kerrallaan niiden ominaisuudet ja merkitys sekä potentiaali Tilamarkkinoille. Koska tällainen arviointi muodostuu helposti melko subjektiiviseksi arvioitsijasta riippuen toteutettiin arviointi useamman henkilön voimin. Tilamarkkinoiden toimitusjohtaja, myyntijohtaja sekä myynti- ja markkinointipäällikkö (kullakin yli 10 vuoden kokemus yrityksestä) tekivät kukin erikseen arvioinnin (funktioiden mukaan maksimipistemäärissä ja asteikoissa eroava numeraalinen arvostelu) ja tämän jälkeen näistä laskettiin keskiarvo. Tulos antaa paljon paremmin suuntaa ja lisäksi heijastaa yritysjohdon näkemyksiä siitä millaiset asiakkaat ovat kaikkein haluttavimpia. Funktioiden sisällä on arvostuseroja, toiset kriteerit on katsottu painavammiksi kuin toiset ja tämä näkyy pisteytyksessä.

- Innovaatiefunktio

Asiakkaiden kykyä täyttää innovaatiefunktiota arvioidaan kolmella tavalla. Ensin arvioidaan asiakkaan toimialan houkuttelevuus ja mahdollisuudet mitä juuri kyseisellä toimialalla toimiva yritys voi tuottaa yritykselle. Toimiala joka on erittäin stabiili tarjoaa huomattavasti vähemmän ratkaistavia ongelmia kuin turbulentti ala jossa henkilöstön määrä ja sijainti vaihtelee rajusti. Toiseksi arvioidaan saadun tai saatavaksi oletettavan kehityksen tai innovaation laatu eli kuinka merkittäväksi se katsotaan. Kolmanneksi arvioidaan kuinka todennäköistä on saavuttaa olennaista kehitystä tai innovaatioita juuri tältä asiakkaalta.

- Markkinafunktio

Markkinafunktio on pehmeistä funktioista ehkä helpoin ymmärtää ja merkitykseltään suurin. Se on epäsuorista funktioista selvästi ”suorin”, mahdollistaahan se uusien kaupankäyntimahdollisuuksien löytämisen. Näin ollen tämän funktion painoarvo on kertoimella tehty suuremmaksi kuin muiden epäsuorien funktioiden. Arvioitavana on neljä asiaa. Ensimmäisenä arvioidaan asiakkaan toimialan potentiaali, luonnollisesti tietyt toimialat ovat toisia aktiivisempia, dynaamisempia ja houkuttelevampia. Seuraavana arvioidaan asiakkaan konsernirakenteen tai muiden verkostojen potentiaali tarjota lisäkysyntää. Yritys joka on osa suurta konsernia on tavoiteltavampi kuin yksin toimiva. Yksi kriteereistä on asiakassuhteen myötä saatava positiivisen julkisuuden määrä, tämä on olennainen asia esim. myyntitoiminnan resursseja mietittäessä.

Viimeisenä arvioidaan sitä todennäköisyyttä millä kyseinen asiakas tulee asioimaan uudelleen tulevaisuudessa. Tämän arvon ollessa pieni mutta muiden suuria voidaan keskittyä enemmän muun arvon vastaanottamiseen suhteesta. Tällainen todennäköisyyden arviointi on kuitenkin keskiarvolaskennasta huolimatta hyvin subjektiivinen arvaus ja periaatteessa vastaa samaan kysymykseen kuin koko arviointiprosessi kokonaisuudessaan! Tämän vuoksi liian suurta merkitystä sille ei voi antaa, mutta se on tarkoituksenmukainen välittämässä yrityksen johdon näkökulmaa tuloksiin.

- Tiedonsaantifunktio

Tiedonsaantifunktioon on yhdistetty alkuperäisen teorian tiedustelu- ja yhteysfunktiot. Tämä siksi että niissä nähtiin tämän kokoluokan ja toimialan yrityksessä paljon päällekkäisyyttä. Kuten muissakin epäsuorissa funktioissa, arvioidaan asiakkaan toimialalla nähty potentiaali. Tällä on merkitystä esimerkiksi ”tiedusteltaessa” aktiviteetiltaan nousevaksi havaittua toimialaa. Seuraavaksi arvioidaan millaista tietoa tai osaamista voitaisiin kyseisen suhteen kautta saada, samoin kuin todennäköisyys siihen että tämän asiakkuuden

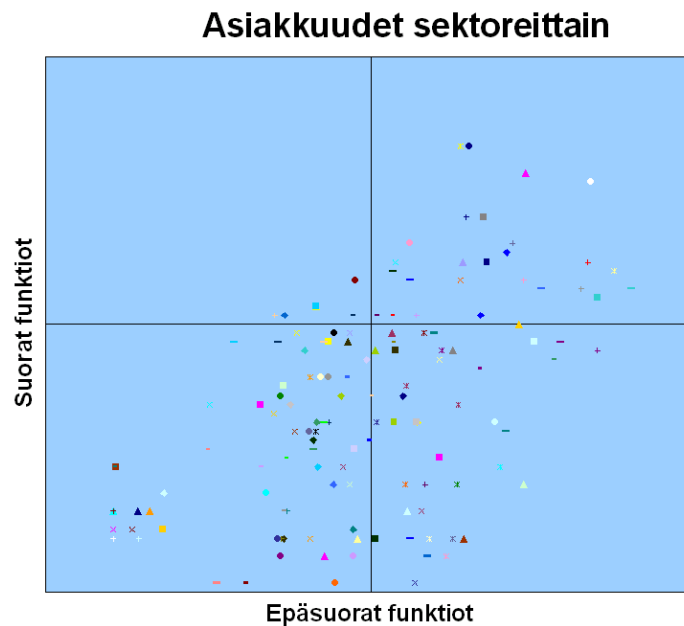
kanssa niin kävisi. Viimeisenä arvioidaan asiakkaan tunnetut suhteet viranomaisiin, järjestöihin ja muihin kolmansiin osapuoliin. Tällä voi olla juuri rakennusallalla arvaamattoman suuri merkitys.

6.3 Asiakkuuksien arvioinnin tulokset

Koko arviointiprosessin tavoite oli tunnistaa ne asiakkuudet jotka tuottavat Tilamarkkinoille eniten arvoa. Luonnostaan painopiste asiakkuuksien luokittelussa painottui enemmän ns. "isoja kauppoja" tehneisiin asiakkaisiin, ja tällöinkin enemmän mutua-tuntumalta. Nyt asiakkaita arvioitiin mahdollisimman monelta näkökannalta, laittaen yhtä paljon painoa lyhyen tähtäimen taloudelliselle kannattavuudelle, asiakassuhteen jatkuvuudelle ja uusiin suhteisiin vaikuttamiselle omaa toimintaa kehittämällä.

Kun kaikki edellä luetellut funktiot oli läpikäyty ja asiakkuudet arvioitu muodostettiin nelikenttä jossa pystyakselilla on "kovien", suorien funktioiden arvo ja vaaka-akselilla "pehmeiden", epäsuorien funktioiden. Näin nähtiin varsin selviä eroja asiakkuuksien välillä, varsinkin parhaat erottautuivat selvästi.

Alla oleva kaavio sisältää merkkeinä kaikki vuokra-asiakkaat joita Tilamarkkinoilla on ollut vuoden 2004 alusta lähtien. Mitä ylempänä piste sijaitsee, sitä suurempi arvo asiakkaalla on suorilla, taloudelliseen arvoon keskittyvillä funktioilla mitattuna. Mitä enemmän oikealla piste sijaitsee, sitä enemmän asiakas tarjoaa arvoa epäsuorien funktioiden kautta. Ylhäällä oikealla olevat asiakkaat ovat siis kaikkein arvokkaimpia, alhaalla vasemmalla vähiten arvokkaita.



Kuva 8. Tilamarkkinoiden kaikki asiakkuudet arvioituna

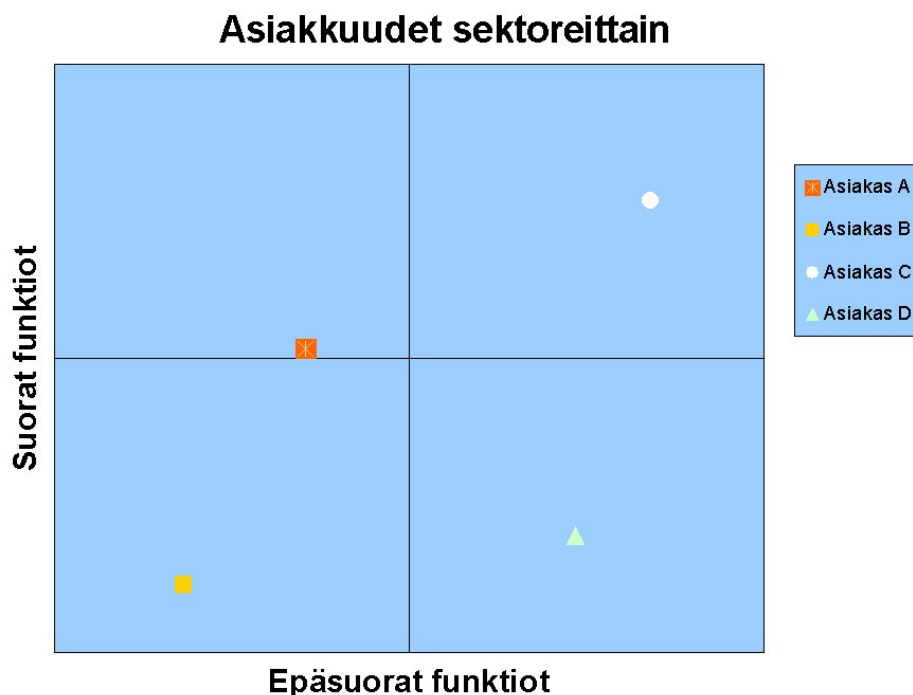
Nelikentän eri sektoreiden koko ja jakajien sijainti on kuvassa vain havainnollinen. Jakajien asettaminen on mielestäni aikaan, markkinatilanteeseen ja käytettävissä oleviin resursseihin sidoksissa oleva asia. Teorian tasolla ehkä kestävämpiä katsantokanta, mutta käytännön työkaluksi sovellettaessa välttämätöntä. Tässä tutkimuksessa ei edetä implementointiin asti, joten rajoja ei ole määritelty tarkasti. Mahdollista se kuitenkin on.

Liitteestä "Arvontuotantofunktioiden pisterajat" (LIITE 1) käyvät ilmi ne kriteerit, joilla asiakkuuksien pisteytys on suoritettu. Kussakin funktiossa on yksi tai useampi osatekijä ja lisäksi painokerroin, joiden perusteella funktiosta saatava kokonaispistemäärä määräytyy.

Liitteessä "Arvon pisteytys" (LIITE 2) on neljän esimerkkiasiakkaan numeroarvot sijoitettu laskentataulukon, jossa näkyvät myös funktiot avattuina. Suorat funktiot ovat tässä vaiheessa vielä euromääräisinä ja siis pisteyttämättä, kun taas epäsuorien funktioiden kohdalla näkyy jo pistemäärät. Tämä siksi että epäsuorien funktioiden pisteyttäminen suoritettiin yksinkertaisesti numeraalisesti arvioimalla ja laskemalla kolmen henkilön arvioinneista sitten keskiarvo.

Liitteessä "Asiakkuuksien yhteispisteet" (LIITE 3) kaikista funktioista on laskettu pistemäärät ja ne on myös laskettu lopussa yhteen sekä arvontuotantotavoittain että yhteensä. Tässä vaiheessa käy myös jo ilmi mihin asiakkuuksien ryhmään kukin asiakkaista kuuluu. Seuraavassa (Kuva 9), jo edellä esitetyn kaltaisessa nelikentässä tämä näkyy havainnollisemmin, esimerkiasiakkaat osuvat yksi kuhunkin ryhmään.

Asiakas A sijoittuu ryhmään "myyntiasiakkuudet", eli se tuottaa melko hyvin arvoa suoraan, mutta sen epäsuoran arvon tuottokykyyn ei uskota. Asiakas B ei tuota juurikaan arvoa suoraan eikä sen uskota tuottavan arvoa myöskään epäsuoraan, siksi se kuuluu ryhmään "heikosti tuottavat asiakkuudet". Kirkkain tähti näistä neljästä on asiakas C, joka kuuluu "erittäin tuottaviin asiakkuuksiin" ja on siten yritykselle strategisen tärkeä. Viimeisenä asiakas D kuuluu ryhmään "verkostoitumisasiakkuudet" tuottaen runsaasti arvoa epäsuorasti, mutta ei ainakaan vielä tuota suoraa arvoa.



Kuva 9. Esimerkkiasiakkuudet ryhmiteltynä

Samat esimerkkiasiakkuudet ovat mukana vaiheessa 2, suunniteltaessa asiakkuusstrategioiden luontiprosesseja.

6.4 Johtopäätökset ja johdettavissa olevat hyödyt

Ensimmäinen yritysjohton suorittama ”mutu-tarkastelu” nelikentän tuloksista ja asiakkaiden keräämistä pistemääristä tuotti positiivisen reaktion. Tulokset nähtiin hyvin yhdensuuntaisina omien aiempien oletusten kanssa. Toisaalta negatiivinen näkemys (teinkö turhaa työtä?), toisaalta positiivinen koska voidaan olettaa että asiakkuuden arvon mittaaminen toimii esitetyllä tavalla ja se on täten sovellettavissa työkaluksi. Myös alkuperäisen teorian sovellus täyttää/ei täytä – muodosta joustavampaan, pisteisiin perustuvaan arvosteluun on ilmeisen toimiva ratkaisu käytännössä.

Tämän vaiheen johdettavissa olevat hyödyt ovat varsin ilmeisiä, tiedetään ketä arvokkaimmat asiakkuudet ovat ja millä perusteilla, eli keihin kannattaa resursseja keskittää. Yksin tämän tietäminen ei tietenkään riitä, vaan tieto on johdettava käytännön toimintaan. Tässä työssä tähän pyritään luomalla eriarvoisiksi arvioiduille asiakkuuksille ja asiakasryhmille omat asiakkuudenhallintamallit jotka tähtäävät kunkin ryhmän asiakkaiden arvon parantamiseen.

7. Vaihe 2: Asiakkuusstrategiat

Edellä kuvattuun nelikenttään sijoitetut asiakkaat edustavat Tilamarkkinoille hyvin erilaisia tapoja tuottaa arvoa. Toisten tuottama arvo on lyhyen tähtäimen rahallista hyötyä, kun taas toisen arvo on pitkällä tähtäimellä tulevissa asiakassuhteissa realisoituvaa. Luonnollisesti tärkeimpänä kaikista on ryhmä johon kuuluvat asiakkaat tuottavat molempia hyötyjä, ja ovat siten strategisesti tärkeimpiä asiakkaita Tilamarkkinoille.

Ryhmien ollessa erilaisia on niihin sidottavien resurssien ja niiden johtamisessa käytettävien toimintatapojen erottava toisistaan. Tämän vuoksi niille on luotava kullekin oma asiakkuudenhallintastrategiansa. Strategia sisältää sekä markkinoinnillisia että myynnin johdollisia elementtejä ja määrittelee mahdollisimman yksiselitteisesti sen prosessin minkä mukaan tiettyyn ryhmään kuuluvaa asiakkuutta pyritään kehittämään tai siitä saatavaa arvoa lisäämään.

Olennainen asia asiakkuusstrategioiden luonnissa ja ylipäätään asiakkuusajattelun kehittämisessä yrityksessä on yrityksen lähtötilanne ja vallitseva toimintakulttuuri. Lähtemällä luomaan uusia, teoreettiseen tietoon perustuvia prosesseja ottamatta huomioon näitä asioita varmistetaan sekaannus ja tulosten varma vesittäminen. Siten on ylioptimistista ajatella että melko tuotokeskeinen organisaatio nopeasti muuntuisi täysin asiakaslähtöiseksi. Asiakaslähtöisyys puolestaan on välttämätöntä mikäli asiakkuuksia halutaan kehittää. Tämän työn tarkoitus ei ole muuntaa koko organisaatiota asiakaslähtöiseksi, vaan ottaa ensimmäinen, ruohonjuuritason askel siihen suuntaan.

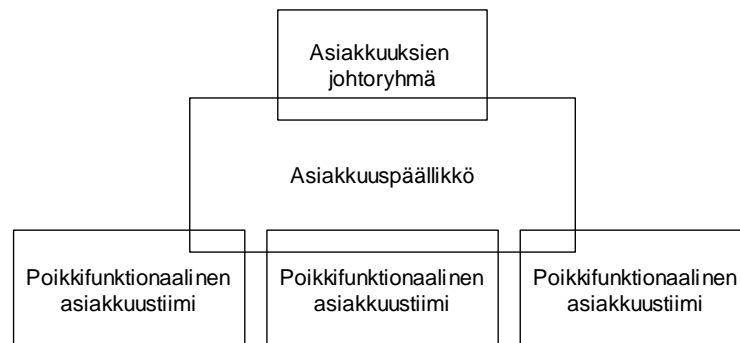
Näin ollen tässä kappaleessa tarkastellaan ensin organisatorisia edellytyksiä paremmalle asiakkuudenhallinnalle, sitten pohditaan millaisia asioita tulee ottaa huomioon prosesseja parannettaessa ja lopuksi määritellään prosessit joilla asiakkuusstrategiat kullekin tunnistetulle asiakasryhmälle luodaan.

7.1 Asiakkuudenhallinnan kehittämisen organisatoriset vaatimukset

Jotta yrityksessä voisi olla toimivaa asiakkuudenhallintaa, pitää yrityksen kyetä ajattelemaan asiakaslähtöisesti ja olemaan asiakassuuntautunut. Tämä on itsestäänselvyys. Väitän että useimmissa yrityksissä ollaan tiedostamatta asiakassuuntautuneempia kuin itse huomataankaan, ja näin on asia myös Tilamarkkinoilla. Ongelmia tuottaa se että kontrollin puuttuessa kaikki asiakkaat saavat osakseen samanlaista kohtelua, ja tämä ei ole järkevää resurssien käyttöä. Tiedostaminen on myös välttämätön esiaskel oppimiselle ja kehittymiselle. Organisaatiossa toimivien ihmisten (lähinnä asiakasrajapinnassa) ymmärtäessä toimintansa olevan jo monessa mielessä asiakassuuntautunutta herää halu kehittyä siinä edelleen. Teoria ikään kuin validisoi olemassa olevaa käytäntöä.

Tilamarkkinoiden organisaation ollessa kooltaan melko pieni ei asiakassuuntautuneisuuden lisääminen viestinnällisesti ole ylitsepääsemätön ongelma. Sisäistä markkinointia lisäämällä ja ottamalla asiakkuusajattelu pitkän tähtäimen kantavaksi teemaksi voidaan lisätä ihmisten kiinnostusta ja halua sitoutua ajattelutapaan. Tämä on tärkeää muillekin kuin myyntihenkilöstölle koska monimutkaisten asiakkuuksien hallinnassa tarvitaan poikki-funktionaalisia asiakkuustiimejä (Sin et al. 2003 ja Storbacka et al. 2000).

Alla hahmoteltava organisaatiorakenne on ehdotus, ei siis olemassa oleva rakenne.



Kuva 10. Asiakkuuksien johtamisen organisaatiorakenne

Tilamarkkinoiden tapauksessa olennaisia organisaation toimijoita poikkifunktionaalisissa asiakkuustiimeissä ovat myynti-, suunnittelu-, ja kalustonhallintaosaston työntekijät ja päälliköt. Tällaiset asiakkuustiimit voivat olla epävirallisia, linjaorganisaatiosta erillisiä tiimejä joiden tehtävänä on vastata tärkeimpien asiakkuuksien kehityksestä ja seurannasta (Storbacka et al. 2000).

Asiakkuustiimien määrittely, organisointi ja johtaminen vaativat erillisen, asiakkuuksien arvon kehityksestä vastaavan toimijan panosta. Tällainen henkilö (asiakkuuskoordinaattori, asiakkuuspäällikkö) toimii erillään linjaorganisaatiosta ja kerää riittävän tiimin ympärilleen tarvittaessa. Tilamarkkinoiden tuotteen ollessa monimutkainen ja myyntihenkilöstön joutuessa palvelemaan monen tasoisia asiakkaita on tämä tehtävä myyntihenkilöille nykyisellä resurssitasolla liian vaativa. Tärkeimpiin asiakkuuksiin ei kyetä keskittymään riittävästi. Näin pystytään säilyttämään tärkeimmät asiakkaat jatkuvassa seurannassa. Varsinaisessa yhteydenpidossa asiakkaisiin asiakkuuspäällikön rooli on lähinnä koordinoiva ja valvova, tarkoituksena tarkkailla asiakkaan tyytyväisyyttä ja ylläpitää asiakastietoa. Asiakkuuspäällikön tehtäviin kuuluu myös asiakkuuksien arvioinnin koordinoiminen vuosittain. Vaatii varsin paljon työtä pitää asiakastieto ajantasaisena ja työskentely siten asiakaslähtöisenä.

Asiakkuuksien vuosittainen arviointi, asiakkuusstrategioiden luonnin johtaminen, resursointi ja asiakkuuspäällikön tehtävien määrittely on asiakkuuksien johtoryhmän tehtävä. Ryhmän kokoonpanoon tulee kuulua asiakkuuspäällikön lisäksi yrityksen ylin johto sekä myynnin, suunnittelun ja kalustonhallinnan johto. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi ryhmä määrittelee sen tarjooman jota kuhunkin asiakasryhmään on mahdollista tarjota. Täten ryhmä toimii ikään kuin väliportaana perinteisen, tuotekeskeisen prosessin (myydään sitä mitä voidaan tuottaa) ja asiakaslähtöisen prosessin välillä, varsinkin kun monet asiakkuuksien johtoryhmään kuuluvat henkilöt todennäköisesti kuuluvat myös yrityksen varsinaiseen johtoryhmään.

Voi kysyä, miksi tehdä päällekkäisiä rakenteita ja lisää johtoryhmiä? Varsinaisesti tämä ei olekaan tarkoituksena, mutta kuten edempänä on mainittu, on otettava huomioon organisaation nykytila. Tavoitteen tulee tietysti olla että jonain päivänä nämä kaksi ryhmää sulautuvat yhdeksi, tällöin on edetty jo hyvin pitkälle asiakaslähtöisyydessä. Tähän päästäkseen on kuitenkin organisaation omaksuttava asiakaslähtöisyys ylhäältä alaspäin ja sen saavuttamiseksi kyseinen johtoryhmäjärjestely on omiaan.

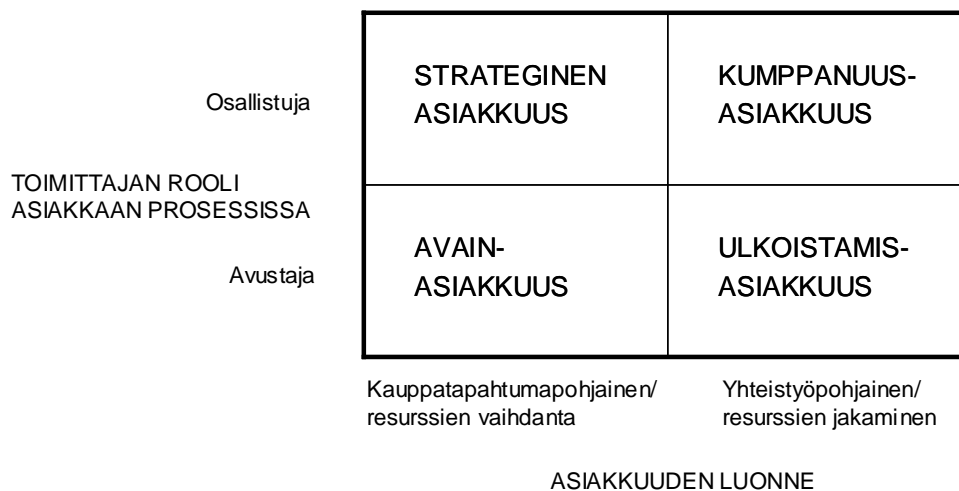
Yrityksen ylimmän johdon mukanaolo on välttämätöntä paitsi johtamisnäkökulmasta, myös asiakaskohtaamisten näkökulmasta. Strategisia asiakkuuksia kehitettäessä on välttämätöntä päästä ”ohi” ostajista ja osin myös muusta asiantuntijaorganisaatiosta ja päästä keskustelemaan asiakkaan ylimmän, strategioita luovan johdon kanssa. Tässä ei yleensä riitä myyntihenkilön tai asiakkuuspäällikön panos, vaan tarvitaan vastaavan tason toimijaa kuin asiakkaalla. Tällaiset ”strategiset” kohtaamiset ovat ehdottoman kriittisiä tärkeimmille asiakassuhteille.

7.2 Huomioitavat asiat asiakkuudenhallinnan prosesseja kehitettäessä

Suunniteltaessa asiakkuusstrategioita ja tarjoomaa erilaisille asiakasryhmille on tiedostettava oman yrityksen rooli ja merkitys asiakkaan arvontuotannossa. Mikäli oma merkitys yliarvioidaan ja sen perusteella suunnitellaan toimintaa, voi tiedossa olla suuriakin pettymyksiä. Toimistotarvikkeet ovat välttämättömiä kaikille yrityksille, mutta yhden toimistotarviketoimittajan vetäytyminen asiakassuhteesta ei aja yhtäkään konepajaa konkurssiin.

Storbacka et al. (2000) mainitsevat avainkysymykseksi sen, osallistuuko toimittaja asiakkaan tärkeimpiin liiketoimintaprosesseihin (osallistuja) vai joihinkin tukitoimintoihin (avustaja). Luonnollisesti toimittajat jotka toimivat kapealla osaamisalueella ja ovat vaikeasti korvattavissa voivat johtaa asiakassuhdetta aivan toisella tavalla kuin ”asiakkaan prosessien periferiassa” toimivat, helposti korvattavissa olevat yritykset.

Tilamarkkinoiden rooli asiakkailtaan on selkeästi avustava ja toimintaa mahdollistava. Toimitilat ovat toki joka yritykselle välttämättömät, mutta ne voi toteuttaa monella tapaa. Tilamarkkinat pyrkii nostamaan omaa profiiliaan korostamalla tarjoomansa niitä puolia joilla on vaikutuksia myös asiakkaan ydintoimintaan, mutta toimii silti avustajan roolissa. Tarjooman pääomien sitoutumiseen, investointeihin ja riskienhallintaan liittyvät komponentit puhuttelevat eri tavoin esim. julkisen ja yksityisen sektorin asiakkaita. Julkisten yhteisöjen, lähinnä kuntien velvollisuus on tiukassakin taloudellisessa tilanteessa järjestää erilaisia palveluita, opetusta, terveydenhuoltoa yms. Näin ollen ne ovat pakotettuja hankkimaan tiloja tiettyjä määriä. Yritysten puolestaan on mahdollista sopeuttaa toimintaansa taloustilanteensa mukaan. Alla oleva kaavio (Storbacka et al. 2000) kuvaa strategisten asiakkuuksien asemoitumista kun kriteereinä ovat toimittajan rooli asiakkaan arvontuotannossa ja asiakkuuden jatkuvuuden määrittely luonne.



Kuva 11. Asiakkuuksien tyypit

Kutakin muodostuvaa asiakkuustyyppiä varten tulee määritellä oma tarjoomansa, toimintatapojen ja kilpailuedun lähteiden ollessa jokaisessa erilaisia (Storbacka et al. 2000). Tilamarkkinoiden asiakkuustyyppin voidaan katsoa olevan tällä tavoin arvioituna *avainasiakkuus*. Kuten aiemmin on kerrottu, perustuu toiminta pitkälti yksittäisiin ostoihin. Storbackan et al. (2000) mukaan tällöin kilpailuetu perustuu yleensä tuotteisiin, niiden hintaan ja hyötyihin joita kyseiset tuotteet

tarjoavat. Yrityksen tulee selvittää asiakkaan päätöksentekijät ja perehtyä huolellisesti asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Asiakastyytyväisyys on tärkeää ja kaikki tehokkuutta kohentavat prosessin parannukset kasvattavat yrityksen kilpailukykyä.

Tämä määritelmä sopii erittäin hyvin Tilamarkkinoiden nykytilaan. Ongelmia syntyy kilpailutilanteen kiristyessä tai markkinatilanteen muuten heiketessä. Tämän vuoksi on perusteltua pyrkiä saamaan asiakkuuden tyyppiä strategisten asiakkuuksien osalta siirtymään enemmän yhteistyötä ja palveluita painottavaan suuntaan. Edellisen kuvan mukaisesti tämä tarkoittaisi siirtymistä *ulkoistamisasiakkuuksien* piiriin.

Tämä asiakkuuden tyyppi perustuu siihen että asiakas ulkoistaa toimittajan tehtäväksi jonkin prosessin josta se on yleensä huolehtinut itse. Tällöin yritys yleensä määrittelee tarjoomansa palveluksi, asiakas pyrkii saavuttamaan kustannustehokkuutta. Olennaista on yhteistyö asiakkaan kanssa, se että yrityksen hoitama prosessi toimii saumattomasti asiakkaan muiden prosessien kanssa. Tähän suuntaan on Tilamarkkinoilla jo ensiaskel otettu integroimalla enemmän palveluita ja kokonaisvaltaista vastuuta tarjoamaan, mutta varmuutta kehityksen jatkumisesta ei vielä ole.

Edellä mainittu asiakkuuden tyyppi, samoin kuin valtaosa jäljempänä seuraavasta asiakkuusstrategioiden määrittelyistä, tarjooman hiomisista yms. rajataan koskemaan ainoastaan asiakasarvioinnissa kaikkein arvokkaimmaksi todettuja, eli Tilamarkkinoille strategisia asiakkuuksia. Asiakkuuden tyyppi ja oman yrityksen rooli asiakkaan arvontuotannossa tulee ottaa huomioon tarjoomaa suunniteltaessa. Kullekin arvoitetulle asiakasryhmälle määritellään suuntaviivat niiden kehittämiseen ja niistä saatavan arvon maksimoimiseen, mutta tarkemmin pureudutaan ainoastaan arvokkaimpaan ryhmään. Syynä tähän ovat sekä realismi huomioidessa käytettävät resurssit että tutkielman rajaus. Koska lopullisena tavoitteena tulevaisuudessa on Key account management (KAM)-tyyppinen toimintamalli (lisätietoa KAM:ista esim. Buttle

2004 ja Jobber & Lancaster 2000), ei fokusta voi päästä juuri lipsumaan pois strategisista asiakkuuksista.

7.3 Asiakkuusstrategiat kussakin asiakasryhmässä

Seuraavassa käydään läpi kullekin neljälle tunnistetulle ja arvontuotannoltaan erilaiselle asiakasryhmälle määritelty prosessi jonka avulla luodaan asiakkuusstrategia. Aiemmin todetun mukaisesti resurssien järkevän käytön kannalta on järkevää laatia kullekin tärkeimpien asiakkuuksien ryhmään kuuluvalle asiakkaalle yksilöllinen suunnitelma. Kolmelle muulle ryhmälle laaditaan ryhmäkohtainen strategia, tavoitteena kerätä näistä ryhmistä mahdollisimman paljon sitä arvoa jota niillä arvioinnin mukaan on potentiaalia tuottaa. Toisena tavoitteena näihin ryhmiin kuuluville asiakkuuksille voidaan pitää asiakkaiden arvon nostamista siten että ne seuraavassa arvioinnissa nousevat strategisten asiakkuuksien ryhmään.

Tässä työssä määritellään prosessi jolla asiakkuusstrategia syntyy, toimijat jotka sen luomiseen osallistuvat sen luomiseen ja ne asiat joita sen tulee sisältää. Fokus on strategiatasolla, eli yksityiskohtaisiin toimenpidesuunnitelmiin asti ei edetä. Toimenpidesuunnitelmat ovat käytännössä luonnollisesti täysin välttämättömiä työkaluja, ja ne juonnetaan suoraan asiakkuusstrategiasta osaluokittain. Tästä työstä ne on siis kuitenkin rajattu ulkopuolelle.

7.3.1 Strategisesti tärkeimmät asiakkuudet

Asiakasstrategioita luotaessa tarvitaan eri ihmisten panosta erilaisissa tilanteissa ja suhteissa. Alla olevaan kuvioon on kerätty asiat jotka asiakkuusstrategian tulisi kunkin strategisesti tärkeän asiakkaan kohdalla sisältää ja joista tulisi olla myös tarkemmalle tasolle etenevä toimenpidesuunnitelma. Strategian sisältö on vastuutettu edellisessä kappaleessa läpikäydyn organisaatorakenteen mukaisesti asiakkuuksien johtoryhmän ja asiakkuustiimien välille. Asiakkuuspäällikkö on tässä sijoitettu

asiakkuustiimin kanssa samaan lokeroon, mutta hänellä on rooli myöskin asiakkuuksien johtoryhmässä, kuten myös koko strategian seurannassa.

	Asiakkuusstrategia	
	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkuuden tavoitteet - Asiakkuuteen sidottavat resurssit - Tarjooma 	Asiakkuuksien johtoryhmä
Asiakkuuspäällikkö & Asiakkuustiimi	<ul style="list-style-type: none"> - Kanavastrategia - Kommunikaatiostrategia - Asiakaskohtaukset - Asiakastiedon keruu ja mittaaminen 	

Kuva 12. Strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien asiakkuusstrategian sisältö ja työnjako

Asiakkuuden tavoitteet

Tuotelähtöisen strategian vallitessa tavoitteet asetetaan yleensä liikevaihdolle ja myynnille, usein tuotteiden kautta. Asiakaslähtöisessä ajattelussa tavoitteet asetetaan asiakassuhteille (Hellman et al. 2005). Tavoitteiden tässä tärkeimmässä asiakasryhmässä tulee olla molemmilla arvontuotannon aspekteilla mitattavia. Liikevaihto, kauppojen lukumäärä, vuokratilaukanta yms. ovat varsin selkeitä tavoitteita, luonnollisesti siten että asiakkuuden nykytaso joko säilyy tai ylittyy. Tavoitteet epäsuoraan arvoon liittyvät ovat samoja kuin asiakkuuksien arvioinnissa, eli tavoitteisiin tulee määritellä esim. minkälaisia osaamista halutaan asiakkuuden kautta saavuttaa, millaisia uusia markkinatilaisuuksia löytää yms. Loppujen lopuksi, sama ryhmä joka asettaa nämä tavoitteet myös arvottaa ne vuoden välein epäsuorien funktioiden osalta.

Tärkein tavoite tulee olla aiemmin mainittu asiakkuuden tyyppin liikuttaminen Storbackan et al. (2000) asteikolla avainasiakkuudesta ulkoistamisasiakkuuden suuntaan. Näin ollen tavoitteissa on olennaista määritellä se millaiseksi Tilamarkkinoiden rooli asiakkaan arvontuotannossa halutaan saattaa. Koska ulkoistamisasiakkuudessa on olennaista asiakkaan koko prosessista

huolehtiminen, tarvitaan asiakkaan ja yrityksen välille luottamusta ja monen tason kanssakäymistä. Yksi tavoite voikin tällöin olla saavuttaa tietty määrä eritasoisia keskusteluyhteyksiä ja siten luottamusta asiakkaalta.

Asiakkuuteen sidottavat resurssit

Resurssien ollessa aina rajallisia tulee asiakkuuksien johtoryhmän päättää missä määrin mihinkäkin asiakkuuteen sidotaan yrityksen resursseja. Asiakkuudet ovat hyvin erilaisia ja voivat saman ryhmänkin sisällä tuottaa arvoa hyvin erilaisin tavoin. Henkilöresurssit on tämän vuoksi jaettava ottaen huomioon sekä asiakkuuden erityispiirteet että asiakkuustiimin kokoonpano. Resurssien jako vaikuttaa suoraan kanava- ja kommunikaatiostrategioihin, vaikutuksia voi myös olla tuotantoon ja kalustonhallintaan.

Tarjooma

Suunniteltaessa kullekin strategiselle asiakkuudelle tarjoomaa on peruslähtökohtana asiakkaan prosessien syvällinen tunteminen. Samoin on tunnettava yrityksen oma rooli asiakkaan prosesseissa. Paynen (2006) mukaan tarjooman suunnittelussa on kolme vaihetta.

1. Tarjooman valitseminen asiakkaan analysoitujen tarpeiden ja prosessien kautta, huomioiden kilpailevien ratkaisujen tarjoamat mahdollisuudet.
2. Tarjooman tuottaminen integroiden tuotteet ja palvelut paketiksi joka tarjoaa ylivoimaisen , tehokkaan vaihtoehdon asiakkaalle hinnoitteluineen, rahoituksineen ja takuineen.
3. Tarjooman kommunikointi asiakkaalle markkinointiviestinnän ja asiakaskohtaamisten kautta asiakkaiden vakuuttamiseksi siitä että tarjooma on ylivoimainen kilpailijoihin nähden.

Bower ja Garda (1998) mainitsevat tarjooman sisällöksi asiakkaan tarpeiden analysoinnin, tuotteiden ja palveluiden kehityksen, hinnoittelun, valmistuksen/hankinnan, jakelun, myynnin viestin ja myyntipromootion ja markkinointiviestinnän.

Tilamarkkinoiden tapauksessa asiakaskohtaista tarjoomaa suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat: Tuote/palvelupaketin laajuus (etenkin palveluiden sisällyttäminen), hinnoittelu, markkinointiviestintä, saatavuus ja sen mahdollinen takaaminen, aikataulutus tuotannossa ja rahoitusjärjestelyt. Lisäksi yhtälöön tulee laskea mukaan kappaleessa 7.2 määritelty asiakkuuden tyyppi ja yrityksen asema asiakkaan arvontuotannossa.

Kanava- & kommunikaatiostrategia

Kanavakysymysten tehokkaaksi ja pitkäjänteiseksi hallitsemiseksi yrityksissä tarvitaan kanavastrategia. Se yhdistää eri liiketoiminta-alueet kanavien näkökulmasta ja luo johdonmukaisen tavan käsitellä ja ratkaista niihin liittyviä kysymyksiä: Mitkä kanavat valitaan, mille asiakasryhmille (asiakkaille), millä tuotteilla ja palveluille jne. (Hellman et al. 2005).

Asiakkaan preferenssien ja oman kustannustehokkuuden kautta pyritään löytämään oikeat kanavat toiminnalle. Ohjataanako asiakasta itsepalvelukanaviin (esim. huolto- ja asennusohjeistus intranetissä) vai palvellaanko joka tilanteessa henkilökohtaisesti? Tarjotaanko lisäpalveluita itse vai yhteistyökumppaneiden kautta?

Koska strategisesti tärkeän asiakkuuden kanssa toimii poikkiorganisationaalinen tiimi ja asiakkaan palvelemiseen sidotaan paljon voimavaroja, tulee viestintäkanavien kommunikoitaessa olla hallinnassa ja integroituja. Tämä on olennaista sekä asiakkaalle suuntautuvan viestinnän näkökulmasta että asiakastiedon keruun näkökulmasta. Jos ja kun tavoitteena on yhtenäisen linjan (yksien kasvojen) näyttäminen asiakkaalle, on viestintäkanavaintegraatio välttämätöntä (Lipka 2006).

Viestintäkanavilla tarkoitetaan tässä kaikkea tiedon ja viestinnän vaihdantaa mitä yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu. Kanavia ovat mm. puhelin, sähköposti, internet-sivusto, mainonta yms. Pääasia on että yrityksellä on

selkeä ja yhdenmukainen viesti kaikissa kanavissa ja että interaktiivisista kanavista saadaan kaikki asiakastieto kerättyä talteen. Tämä ei päde ainoastaan myynnin ja markkinoinnin viestintään vaan myös huolto- ja ylläpitopalveluihin ja toimituksiin (Lipka 2006).

Asiakaskohtaamiset

Asiakaskohtaamiset ovat koko asiakassuhteen ja asiakkuuden ytimessä. Asiakaskohtaamisten epäonnistuessa ei hyväkään tarjooma kanna kauaa. Siksi niistä tulee suunnitella sekä määrä että laatu. Laadulla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakaskohtaamisten tasoja, strategisesti tärkeissä asiakkuuksissa kohtaamisia on tärkeää syntyä mahdollisimman monella tasolla. Kohtaamisilla on tärkeä rooli sekä myyntiprosesseissa että jo tuotetun arvon osoittamisessa.

Asiakaskohtaamisilla voidaan tarkoittaa sekä henkilökohtaisia kontakteja että asiakkaan ja yrityksen viestintäkomponenttien (internetsivut yms.) kohtaamisia. Henkilökohtaamisten määrään vaikuttavat aiemmin päätetyt asiakassuhteeseen sidottavat resurssit. Olennainen osa kohtaamisten suunnittelua on ylimmän johdon kohtaamisten suunnittelu. Strategisen asiakkuuden johtamisessa johtotason kohtaamiset ovat välttämättömiä, vain näin päästään ”ohi” ostajaportaasta ja voidaan löytää uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön (Storbacka et al. 2000).

Asiakastiedon keruu ja mittaaminen

Kuten edellä kanavastrategian yhteydessä mainittiin, on välttämätöntä saada kerättyä kaikki uusi asiakastieto keskitetysti talteen. Tämä tieto on kaiken asiakaslähtöisyyden pohja, sen pohjalta suoritetaan asiakkuuksien arvottaminen ja segmentointi. Koska kanavat, kohtaamiset ja kommunikaatio voivat vaihdella paljonkin asiakkuudesta riippuen. Strategisten asiakkuuksien kyseessä ollessa merkittävä osa kerättävästä informaatiosta on luonteeltaan epäsuoraa arvoa tuottavaa, eli oppimista, tiedustelutietoa yms.

Tällöin yksittäinen, myynnin käyttöön räätälöity sähköinen CRM-järjestelmä ei ole riittävä tiedonhallintatyökalu, vaan tarvitaan asiakaskohtaisesti organisaation kesken sovittu tapa tallentaa kerätty asiakastieto.

Kukin strategiassa määritelty osa-alue vaatii runsaasti työtä ja

yksityiskohtaisempaa suunnittelua muuttuakseen käytännön työkaluksi.

Käytännössä asiakkuuksien johtoryhmän suoritettua oman pohjatyönsä

(täsmällisesti dokumentoituna) tulee asiakkuustiimin syventää ja jalostaa oma

osuutensa yksityiskohtaisiksi toimenpidesuunnitelmiksi. Näin asiat loksahavat

yhdeksi kokonaisuudeksi, kanava- ja kommunikaatiosuunnitelman pohjalta

syntyy kohtaamissuunnitelma, jonka perusteella taas voidaan ennustaa millaista

asiakastietoa tullaan saavuttamaan. Tämän kerääminen ja hyödyntäminen

suunnitellaan viimeisenä.

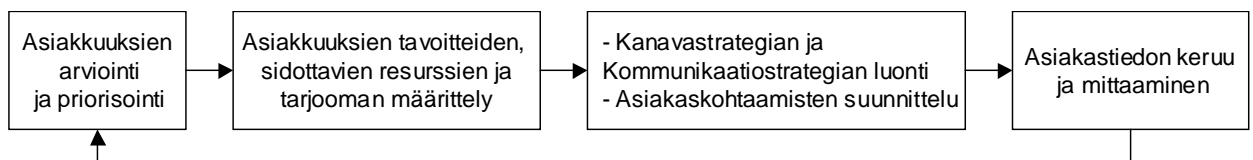
Kaiken kaikkiaan tavoitteena on että kullekin strategiselle asiakkuudelle on

olemassa yksityiskohtainen mutta joustava, aikaan ja resursseihin sidottu,

maksimissaan muutaman sivun pituinen asiakasstrategia joka määrittelee

kaiken kanssakäymisen asiakkaan kanssa. Alla on kuvattuna koko strategioiden

luontiprosessi, mukaan luettuna asiakkuuksien arviointi.



Kuva 13. Asiakkuusstrategioiden luontiprosessi

Prosessi kulkee sykleittäin, kerätty tieto vaikuttaa asiakkuuksien arviointiin, ja

vaikutus siirtyy ketjussa eteenpäin käytännön strategiaan saakka. Syklin kesto

voi olla esimerkiksi tilikausi tai kalenterivuosi.

7.3.2 Muut asiakkuudet

Asiakkuuksien arvioinnissa tunnistettiin strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien lisäksi kolme muutakin asiakasryhmää. Vaikka ne eivät tärkeydeltään vastaa ensin mainittua, on niiden asiakkuuksilla silti Tilamarkkinoille suuri merkitys. Ryhmistä yksi tuottaa suoraa taloudellista arvoa, toinen epäsuoraa arvoa joka realisoituu toisten asiakassuhteiden kautta. Kolmas ryhmä puolestaan ei tuota juurikaan arvoa kummallakaan tavalla. Näille ryhmille suunnitellaan strategia sen arvon maksimoimiseksi mikä niistä on hyödynnettävissä ja toisaalta niihin sidottavien resurssien minimoimiseksi. Alla olevasta kuvasta selviää näiden strategioiden sisältö.

Tavoitteet Kanavastrategia Tarjooma

Kuva 14. Muiden asiakasryhmien asiakkuusstrategian sisältö

Nämä asiat määritellään samalla tavalla kuin strategistenkin asiakkuuksien kohdalla, samanlaisella työnjaolla. Alustavia tavoitteita ja toimintalinjoja näille ryhmille voidaan hahmotella seuraavasti:

Myynti-asiakkuudet (esimerkkiarvioinnin yritys A)

Näiden asiakkuuksien tuottaessa arvoa suoraan rahallisesti on olennaista että kaikki myyntimahdollisuudet käytetään hyväksi. Koska välillistä arvoa ei ole odotettavissa, ei poikkiorganisationalisella lähestymisellä saavuteta muuta kuin kuluja. Tavoitteena tulee päinvastoin olla kanavien karsinta minimiin siten että saavutetaan maksimituotto minimikuluilla. Myyntiprosessin tulee olla mahdollisimman automatisoitu, ja palvelun nopeaa ja sujuvaa. Tätä tämän ryhmän asiakaskin osaa arvostaa. Samalla tulee jatkuvasti luodata uusia myyntimahdollisuuksia aggressiiviselläkin otteella, up-selling ja cross-selling ovat ehdottomasti tavoiteltuja asioita. Tämän ryhmän asiakkuuksilla tulee olla

korkeat myyntitavoitteet. Tarjooman tulee olla yksiselitteinen, hyvin tuotteistettu ja kannattavasti hinnoiteltu.

Verkostoitumis-asiakkuudet (esimerkkiarvioinnin yritys D)

Päinvastoin kuin edellisessä ryhmässä, tälle ryhmälle ei tule asettaa kovin suuria myyntitavoitteita. Koska ryhmä tuottaa arvoa epäsuorasti, on kanavat löydettävä siten että tämä arvo saadaan kerättyä talteen. Tämä vaatii poikkiorganisationaalista lähestymistä ja todennäköisesti runsaasti kohtaamisia. Tavoitteiden tulee liittyä epäsuoraan arvontuotantoon, löydetty uudet asiakkuudet, saavutetut kontaktit ja tuotekehitys yms. Tarjooman komponenteista korostuu erityisesti tarjooman kommunikointi ja viestintä, koska viestin on tarkoitus kantaa pidemmälle kuin vain kyseiselle asiakkaalle. Tämän ryhmän hallinnointi ja seuranta on todennäköisesti kaikkein vaikein tehtävä, uhrattavien resurssien ja kustannusten perustelu voi olla vaikeaa koska ryhmä ei tuota yhtä runsaasti välitöntä rahallista arvoa.

Vähän arvoa tuottavat asiakkuudet (esimerkkiarvioinnin yritys B)

Nämä asiakassuhteet asettavat yrityksen oman päätöksentekokyvyn ja halun noudattaa omia strategioitaan koetukselle. Niihin ei voida uhrata paljoa resursseja, eikä niiltä voida odottaa kovin suurta arvoa. Kuitenkin mukana voi olla asiakkaita joista on monivuotinen kokemus ja joissa on kenties joskus nähty potentiaalia. Tällöin mitataan organisaation päättäväisyys ja tahtotila. Mukaviakin asiakkaita on jätettävä mikäli ne eivät tuota tarpeeksi arvoa. Kanavat on karsittava minimiin ja myyntiprosessi automatisoitava mahdollisimman pitkälle. Tarjooman on oltava yksinkertainen, standardisoitu ja hinnoittelultaan haastava. Millään yrityksellä ei yleensä ole varaa suoranaisesti potkia asiakkaita pois, mutta resurssit on osattava kohdentaa sellaisiin asiakkaisiin jotka tuottavat eniten arvoa.

8. Tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi mitä tutkimuksella saavutettiin ja millaisia mahdollisuuksia tulokset voivat avata asiakaslähtöisyyden ja asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi Tilamarkkinoilla. Myös kehitetyn asiakkuuksien arviointitavan sovellettavuutta muuhun käyttöön on syytä pohtia. Tutkimus sivuutti joitakin tärkeitä näkökantoja käsiteltäessä markkinointia ja myynnin johtamista, joissa on potentiaalia jatkotutkimushankkeiden pohjaksi.

8.1 Tiivistelmä saavutetuista tuloksista

Työn tuloksina voidaan esittää kaksi yhteen liittyvää asiaa.

1. Asiakkuuksien arviointiin räätälöity työkalu jolla mitataan asiakkuuksien Tilamarkkinoille tuottamaa arvoa ja segmentoidaan asiakkuudet niiden tuottaman arvon mukaan neljään eri kategoriaan. Asiakkuuksien tuottamaa arvoa mitataan sekä suoraan että epäsuorasti. Suoraa arvoa on arvo joka saadaan suoraan kyseisestä asiakassuhteesta ilman muiden asiakassuhteiden vaikutusta. Tällöin puhutaan lähinnä perinteisestä, rahallisesta arvosta. Epäsuora arvo puolestaan on arvoa joka realisoituu toisten asiakassuhteiden kautta. Tällaisia asioita ovat osaamisen lisääntyminen, uusien markkinoiden löytäminen tai uusien ei-asiakassuhteiden syntyminen jotka joko mahdollistavat uusien asiakkaiden löytymisen tai tarjooman parantamisen muille asiakkuuksille.

Tähän mittaristoon syötettiin data kaikista Tilamarkkinoiden asiakkuuksista tietyllä aikavälillä ja tuloksena tunnistettiin neljä erillistä asiakkuuksien ryhmittymää. Näistä tärkein ryhmä sisältää asiakkuudet jotka tuottavat Tilamarkkinoille arvoa sekä suoraan että epäsuorasti. Näitä nimitetään työssä strategisiksi asiakkuuksiksi. Näiden tunnistaminen on ehdoton edellytys asiakaslähtöisyyden ja asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Lisäksi tunnistettiin kaksi muuta arvoa tuottavaa ryhmää, toinen näistä tuottaa sitä ainoastaan suoraan ja

toinen ainoastaan epäsuorasti. Näiden ryhmien asiakkuuksista pyritään hyödyntämään kaikki tarjolla oleva arvo, mutta niihin ei uhrata resursseja kuten strategisesti tärkeimpiin asiakkuuksiin. Neljäs tunnistettu ryhmä olivat asiakkuudet jotka eivät tuota kummallakaan tavalla juurikaan arvoa ja joihin sidottavat resurssit on minimoitava.

2. Edellisessä vaiheessa tunnistetuille asiakasryhmille suunniteltiin asiakaslähtöisyyden ja asiakkuudenhallinnan parantamiseksi prosessi jolla luodaan kullekin uudet asiakkuusstrategiat. Strategisten asiakkuuksien ryhmässä prosessin tuloksena syntyy yksilöllinen suunnitelma kullekin asiakkuudelle. Muiden ryhmien kohdalla asiakkuusstrategia luodaan ryhmäkohtaisesti, sillä fokuksen on oltava selkeästi kaikkein kannattavimmissa asiakkuuksissa. Prosessiin sisältyy myös organisationaalisia uudistuksia liittyen työnjakoon ja järjestäytymiseen asiakaslähtöisyyden ehdoilla.

8.2 Tulosten merkitys ja käyttökelpoisuus

Tämän kaltaisessa prosesseja luovassa, pohjustavassa tutkimuksessa tulosten merkittävyys ja käyttökelpoisuus määräytyvät lopullisesti vasta jos ja kun päästään käytännön implementointiin asti. Koska tulosten implementointi ei kuitenkaan ole osa tätä kehitystehtävää, on tutkimuksen onnistumista arvioitava toisin keinoin.

Työn päätavoite oli arvokkaiden asiakkuuksien tunnistaminen ja asiakkuudenhallinnan kehittäminen. Työn kestäessä, arvioidessani organisaation tilaa ja asiakkuudenhallintaa sovellettuna siihen, nousi yhä voimakkaammin esiin toinen, laajempi tavoite. Asiakaslähtöisyyden nostaminen etualalle ja ihmisten mieliin. Sinänsä on mielenkiintoista miten mietittäessä arvontuotantoa puhtaasti toimittajan näkökulmasta kasvaa tarve asiakaslähtöisyyteen koko ajan suuremmaksi. Resurssien ollessa hyvinkin rajallisia on tehokkuudella ja prosessien suoraviivaisuudella suuri merkitys. Näin

ollen asiakaslähtöisyyteen päästään helpommin sisään sen ollessa ”leivottuna sisään” yrityksen toimintaprosesseihin.

Vaikka asiakkuusstrategioita ei käytännön tasolla koskaan laadittaisikaan, on tärkeimpien asiakkuuksien tunnistaminen asia joka on nähtävä strategisesti tärkeäksi ylintä johtoa myöten. Siten asiakkuuksien arviointi ja ryhmittely eivät mene koskaan hukkaan. Tätä voidaan siis pitää työssä onnistuneena vaiheena. Arviointiahan voi myös mukauttaa, arvokkaimmiksi voidaankin nostaa esimerkiksi vain suoraan arvoa tuottavat asiakkaat tms. Tämä on lyhytnäköisyydestään huolimatta täysin mahdollista.

Asiakkuusstrategioiden luonti kuvatulla tavalla ja implementointi ovat epäilemättä suuri ponnistus, jo organisaatiomuutokset vaativat paljon työtä. Kuitenkin sen tekeminen antaisi yritykselle tulevaisuuden kilpailutilanteen muutoksissa etulyöntiaseman. Tällä hetkellä suoran, samoilla metodeilla operoivan kilpailijan puuttuminen mahdollistaa väljemmän käytännön asiakkuuksien hallinnassa, tulevaisuudessa ei välttämättä näin ole. Lisäksi yrityksen kasvaessa ulospäin suunnatun viestinnän määrä kasvaa, ja kanavien ja tarjoaman hallinta muuttuvat yhä oleellisemmiksi. Implementoidut asiakkuusstrategiat jotka on viety käytännön toimenpideohjelmiksi luovat tukevan pohjan myynnin johtamiselle.

Arvioinnissa käytetty teoria (Walter et al. 2001) osoittautui muokattuna toimivaksi tavaksi arvioida asiakkuuksia. Pääperiaate huomioiden siitä on helppo varioida erilaisille toimialoille ja tilanteisiin sopiva versio. Asiakkuudenhallinnasta löytyy teoretietoa erittäin runsaasti, on vain osattava soveltaa sitä tilanteen mukaan. Tässä työssä se onnistui hyvin. Täten voidaan todeta myös tutkimusmenetelmän valinnan olleen onnistuneen.

8.3 Mahdolliset jatkokehityshankkeet

Työn tulosten osoittauduttua varsin mielenkiintoisiksi on helppo löytää kohteita jatkokehitykselle. Työ rajattiin tarkoin tutkimaan vain yrityksen asiakkailtaan saamaa arvoa, ja perinteinen asiakasnäkökulma jätettiin siis pois.

Liiketoimintaprosesseja voitaisiin edelleen kehittää yhdistämällä tämän tutkimuksen tuloksiin vielä asiakasnäkökulma. Mitä asiakas arvostaa hankkiessaan tällaista palvelua? Mitkä kriteerit määräävät toimintatavat? Millainen on asiakkaan arvontuotantoprosessi ja millainen on Tilamarkkinoiden rooli siinä? Näihin kysymyksiin vastaamalla on mahdollista tarkemmin yhdistää sekä toimittajan että asiakkaan arvontuotantoprosessi, löytää yhteisiä etuja ja päästä lähemmäksi yhteistyöpohjaisia asiakkuuksia.

Asiakkuuksien arviointimittaristosta voi myös johtaa uusasiakashankinnan työkalun myynnin johdon käyttöön. Kun tiedetään millaisia ovat arvokkaimmat asiakkuudet, voidaan luoda profiileja yrityksistä joita pyritään saamaan uusiksi asiakkaiksi. Kun vielä asiakkuusstrategiat vastaaviin olemassa oleviin asiakkuuksiin ovat valmiina ja implementoituina, on uuden asiakkaan lähestyminen huomattavasti luontevampaa ja toivottavasti myös tuloksellisempaa.

Kehitettäessä arviointimittaristoa heräsi ajatus menetelmän ja teorian soveltamisesta myös laajemmin. Teoria on pätevä alasta riippumatta, sen todistaa jo sen soveltuminen varsin haastavaan vuokrausliiketoimintaan. Menetelmä on siten sovellettavissa toimialasta riippumatta asiakkuudenhallinnan kehittämiseen ja asiakaslähtöisyyden parantamiseen. Laajempaa käyttöä varten menetelmästä olisi luotava tietokone-ohjelma ja tuotteistettava se.

Tämän jälkeen ohjelmaa ja menetelmää voisi käyttää joko sovelluksena sellaisenaan tai modulina jossakin olemassa olevassa CRM-ohjelmistossa joita markkinoilta löytyy runsaasti. Tällaisen sovelluksen arvo johdon työkaluna voisi

olla suuri, lisäksi se voisi tuoda jotakin uutta nykyiseen CRM-ohjelmistokenttään.

Lähteet

Blattberg, Robert C & Deighton, John 1991. Interactive marketing: Exploring the age of addressability. Sloan Management Review Vol. 1, No. 1, pp. 5-14. MIT.

Bower, Marvin ja Garda Robert A. 1998. The role of marketing in management. Teoksessa Buell, Victor P. (toim.) Handbook of modern marketing, 2nd edition. New York: McGraw -Hill.

Buttle, Francis 2004. Customer relationship management; Concepts and tools. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

Carr, Wilfred ja Kemmis, Stephen 1983. Becoming critical: Knowing through action research. Victoria: Deakin University.

Flint, Daniel J; Woodruff, Robert B ja Fisher Gardial, Sarah 2002. Exploring the phenomenon customers' desired value change in a business-to-business context. Journal of Marketing, october 2002, vol. 66, pp 102-117. American Marketing Association.

Hellman, Kalevi; Peuhkurinen, Elina ja Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva:WS Bookwell Oy.

http://www.stat.fi/til/vaenn/2004/vaenn_2004_2004-09-20_tie_001.html

Jobber, David ja Lancaster, Geoff 2000. Selling and sales management, 5th edition. Harlow: Pearson education limited.

Kalwani, Manohar ja Narayandas, Narakesari 1995. Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? Journal of marketing 59, pp. 1-16. Chicago: The American Marketing Association.

Kemmis, Stephen & McTaggart, Robin (1988). The Action Research Planner. Deakin: University Press.

Lipka, Stephen E. 2006. Twelve steps to CRM without eating an elephant. Handbook of business strategy 2006, pp. 95-100. Emerald Group Publishing Limited.

Mäntyneva, Mikko 2000. Asiakkuudenhallinta. Porvoo:WSOY.

Möller, Kristian K.E, Törrönen Pekka 2002. Business suppliers' value creation potential; A capability-based analysis. Industrial marketing management 32 (2003) pp. 109-118. Elsevier Science inc.

Payne, Adrian 2006. Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier.

Peppers, Don & Rogers, Martha 1993. The one to one future: Building relationships one customer at a time. New York: Doubleday.

Peppers, Don & Rogers, Martha 1995. A new marketing paradigm: Share of customer, not market share. *Planning Review* Vol. 23 No. 2 pp. 14-18.

Rakennustietosäätiön RT-kortti RT G28-36686 / RT/KH 391-36686, 2004.

Ryals, Lynette & Payne Adrian 2001. Customer relationship management in financial services: Towards information-enabled relationship marketing. *Journal of strategic marketing* Vol. 9, pp.3-27. Oxford: Routledge.

Sin, Leo Y.M; Tse, Alan C.B & Yim, Frederick H.K 2003. CRM: Conceptualisation and scale development. *European Journal of Marketing* Vol. 39, No. 11/12, 2005 pp. 1264-1290. Emerald Group Publishing Limited.

Storbacka, Kaj; Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan ja Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, Kaj; Sivula, Petteri ja Kaario, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. *ENTERPRISE ADVISER –kirjasarja nro. 18*. Kauppakaari Oyj ja CRM Oy. Jyväskylä: Gummerrus.

Suojanen, Ulla 2005. Toimintatutkimus. www.metodix.com. Lainattu 10.4.2007

Swift, Ronald S. 2001. Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

Tilastokeskuksen väestöennuste, yli 80 vuotiaiden osuus väestöstä 2010-2030. Lainattu 5.4.2007.

Walter, Achim; Ritter Thomas & Gemünden Hans Georg 2001. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* 30, 365-377 (2001). Elsevier Science Inc.

Wilson, David T 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science* Vol. 23, No. 4, pp. 335-345. Academy of marketing science.

Yau, Oliver H.M.; Lee, Jenny S.Y.; Chow, Raymond P.M.; Sin, Leo Y.M ja Tse, Alan C.B. 2000. Relationship marketing: The chinese way. *Business Horizon* Vol. 43, No. 1, pp. 16-24. Oxford: Elsevier.

Arvontuotantofunktioiden pisterajat ja pisteytys											
Funktio	Funktio maksimiarvo	Funktiokerroin	Pisteet	Minimimäärä	Pisteet	Minimimäärä	Pisteet	Minimimäärä	Pisteet	Minimimäärä	Pisteet
Katefunktio	10	0,500									
Vuokratuotot per kk / IAS Tasearvo NYT (%)			7	6,00 %	5	3,00 %	3	1,50 %	0	0,00 %	
K & A Kate 1.1.2004 - NYT (€)			5	0 €	0	-99 999 999 €					
Volymifunktio	10	0,500									
Vuokratate 1.1.2004 - 31.12.2008 (€)			7	75 000 €	5	12 500 €	3	3 000 €	0	0 €	
Transaktioiden määrä 1.1.2004 - NYT (kpl)			7	2	1	1	0	0			
Varmistufunktio	10	0,500									
Vuokratilauaskanta tulevaisuuteen (€)			7	50 000 €	5	10 000 €	3	2 000 €	0	0	
Vuokrasopimusten keskipituus (kk)			7	24	5	10	3	3	0	0	
Innovaatofunktio	10	0,435									
Toimialan potentiaali			8								
Saadun/saatavan innovaation tai kehityksen laatu			10								
Mahdollisuudet			5								
innovaation/kehitykseen			9								
Markkinafunktio	10	0,294									
Toimialan potentiaali			10								
Konsernin potentiaali			10								
Asiakassuhteen myötä saatava positiivinen julkisuus			5								
Arvioitu mahdollisuus kauppoihin tulevaisuudessa			10								
Tiedonsaantifunktio	10	0,357									
Toimialan potentiaali			8								
Saadun/saatavan tiedon laatu			10								
Mahdollisuudet tiedon saantiin			5								
Suhteet tärkeisiin viranomaisiin/järjestöihin			5								

Liite 1. Arvontuotantofunktioiden pisterajat

Asiakkaat (arvot)	SUORAT FUNKTIOT				EPÄSUORAT FUNKTIOT													
	Katefunktio	Volyymifunktio	Varmistusfunktio	Innovaatiofunktio	Markkinafunktio	Tiedonsaantifunktio	Tiedonsaantifunktio	Tiedonsaantifunktio	Tiedonsaantifunktio									
Arvontuotantofunktio	Vuokratuotot per kk / IAS Tasearvo NYT (%)	K & A Kate 1.1.2004 - NYT (€)	Vuokratate 1.1.2004 - 31.12.2008 (€)	Transaktioiden määrä 1.1.2004 - NYT (kpl)	Vuokratilauaskanta tulevaisuuteen (€)	Vuokrasopimusten keskipituus (kk)	Toimialan potentiaali (0-8 pistettä)	Saadun/saatavan innovaation ta kehityksen laatu (0-10 pistettä)	Mahdollisuudet innovaation/kehitykseen (0-5 pistettä)	Toimialan potentiaali (0-9 pistettä)	Konsernin potentiaali (0-10 pistettä)	Asiakassuhteen myötä saatava positiivinen julkisuus (0-5 pistettä)	Arvioitu mahdollisuus kauppoihin tulevaisuudessa (0-10 pistettä)	Toimialan potentiaali (0-8 pistettä)	Saadun/saatavan tiedon laatu (0- 10 pistettä)	Mahdollisuudet tiedon saantiin (0-5 pistettä)	Suhteet tärkeisiin viranomaisiin/järjestöihin (0-5 pistettä)	
Asiakas																		
<i>Maksimipisteet</i>							8	10	5	9	10	5	10	8	10	5	5	5
Asiakas C	7,07 %	41 589,16	487 983,05	2	120 008,09	13,7	7,7	8,0	4,0	9,0	6,0	3,0	9,5	7,3	8,7	3,7	4,3	
Asiakas B	0,00 %	-130,50	3 500,00	1	0,00	3,8	2,0	2,3	1,0	3,0	0,0	0,7	0,0	1,3	2,7	1,0	0,7	
Asiakas D	0,00 %	-15 286,72	51 870,00	3	0,00	2,3	7,7	7,0	3,0	7,7	7,7	2,7	7,0	6,0	7,3	4,0	2,3	
Asiakas A	28,25 %	1 280,42	7 613,68	2	4 193,68	6,1	3,3	3,7	2,0	5,0	0,3	1,0	3,0	3,0	4,3	2,3	1,3	

Liite 2. Arvon pisteytys

Asiantuntijafunktio	Katsofunktio	Volymifunktio	Varmistustofunktio	Innovatiivifunktio	Markkinafunktio	Tiedonsaantifunktio	Suorat funktiot	Epassuorat funktiot	Pisteet yhteensä	Ryhmä
Asiakas A	7,50	5,00	3,00	3,91	2,75	3,93	15,50	10,59	26,09	Myyntiasiakkuus
Asiakas B	0,00	2,00	1,50	2,32	1,08	2,02	3,50	5,42	8,92	Heikosti tuottava asiakkuus
Asiakas C	8,50	8,50	6,00	8,55	8,09	8,57	23,00	25,21	48,21	Erittäin tuottava asiakkuus
Asiakas D	0,00	6,00	0,00	7,68	7,35	7,02	6,00	22,06	28,06	Väillisesti tuottava asiakkuus

Liite 3. Asiakkuuksien yhteispisteet