

ASIAKASRYHMITTELY JA  
ASIAKASREKISTERIEN TIEDOT  
CASE: OILON OY

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2009  
Matti Svensk

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SVENSK, MATTI:

Asiakasryhmittely ja asiakasrekisterien  
tiedot CASE: OILON OY

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 60 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakasryhmittelyä ja asiakasrekisterien olennaisimpia tietoja yrityksen toiminnassa. Case-yrityksenä toimii Oilon Oy (jäljempänä Oilon). Tutkimusongelmana on, kuinka Oilon voisi ryhmitellä asiakkaitaan ja minkälaisia tietoja heistä haluttaisiin kerätä.

Empiirisen osan tavoitteena on löytää keinoja ja malleja, joiden avulla Oilon jatkossa ryhmittelisi asiakkaitaan. Lisäksi selvitetään, minkälaisia tietoja asiakkaista kerättäisiin tietokantoihin. Tutkimuksen lähdemateriaalina on käytetty kirjallisuutta, haastatteluja sekä Internetiä.

Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa esitellään lyhyesti, mitä Customer Relationship Management (CRM) on ja minkälaista hyötyä siitä yritykselle on. CRM –osion jälkeen näkökulma vaihtuu asiakasryhmittelyyn, jossa käsitellään asiakaskanta-analyysiä, asiakassuhteita, asiakkuuksien elinkaarta ja asiakkuuksien ryhmittelyä. Asiakasryhmittelystä siirrytään asiakastietoihin ja tästä aiheesta käsitellään asiakastietokantoja sekä niiden sisältöä, asiakastietojen lajeja, asiakastietojen keräämistä ja niiden hyödyntämistä.

Empiriaosassa tutkitaan Oilonin asiakasryhmittelyn ja asiakastietojen osalta erilaisia keinoja, joilla yrityksen toimintaa asiakkuudenhallinnan osalta voitaisiin kehittää. Tarkoituksena on selvittää, kuinka yrityksessä ryhmiteltäisiin asiakkaita ja minkälaisia toimenpiteitä ryhmittelyssä tehtäisiin sekä minkälaisia tietoja heistä haluttaisiin varastoida. Tutkimus on tehty pääasiassa henkilökohtaisilla haastatteluilla.

Haastattelut suoritettiin kahdessa erässä. Ensimmäinen haastattelu koski asiakastietoja ja toinen haastattelu asiakasryhmittelyä. Haastatteluissa selvisi, että yrityksellä olisi tarvetta eheään ja monipuoliseen asiakastietokantaan, koska nykyisin asiakkaista saatavat tiedot ovat hyvin pirstaleisia ja vaikeasti saatavissa. Asiakasryhmittelyä koskevassa haastattelussa selvisi, että nykyistä asiakasryhmittelyä ei hyödynnetä tehokkaasti ja asiakkuuksien hoitoon tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin Oilonille kehitysehdotuksia, joilla asiakkuudenhallintaan voitaisiin parantaa asiakasryhmittelyn ja asiakastietojen osa-alueella.

Avainsanat: CRM, asiakasryhmittely, asiakastieto, asiakaskanta-analyysi.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in marketing

SVENSK, MATTI:

Customer Categorization and Customer  
Database Information  
Case: Oilon Oy

Bachelor's thesis in Marketing, 60 pages, 6 appendix

Spring 2009

## ABSTRACT

---

This study examines how a company can categorize its customers and what kind of information should be saved in the customer database. The case company is Oilon Oy (later Oilon).

The theoretical part of the study begins by briefly introducing Customer Relationship Management (CRM) and then examines the benefits of CRM for a company. Next, the topic of customer categorization is discussed based on the following: customer population analysis, customer relations, and customer lifetime and categorization. The following section covers the topic of customer information and includes customer database and its content, types of customer data, gathering customer data and the utilization of the information

The aim of the empirical part is to find new means by which Oilon could improve its categorization of its customers and to examine what kind of information should be saved in their customer database. In this study, the source material includes literature, interviews and information from the Internet.

The empirical part discusses different means on how Oilon can improve its customers' categorization and the gathering of customer data. The aim of the section is to explore how the company should categorize its customers, what kind of actions should be carried out, and what kind of information should be gathered from the customers. Personal interviews were the major source of information for this part of the study.

The interviews were carried out in two phases. The first interview phase focused on the customer data aspect. The second interview phase concentrated on the categorization of the customers. Based on the interviews, the results show that the company has a need for a complete and versatile customer database. This is because the current data base is fragmented and difficult to obtain. In addition, the study shows that the current customer categorization system is not utilized efficiently and the company should pay more attention to their customer relations.

As a result of the study, improvement proposals for the categorization of customers as well as the customer database were given to the case company Oilon.

Key words: CRM, customer categorization, customer data, customer population analyse .

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	1
1.2	Rajaukset ja näkökulmat	2
1.3	Työn rakenne	2
2	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	3
2.1	CRM –mitä se on?	3
2.2	Asiakashallinnan perusteet	6
3	ASIAKASRYHMITTELY	20
3.1	Asiakaskanta-analyysi	20
3.2	Asiakassuhteet	22
3.3	Asiakkuuden elinkaari	24
3.4	Asiakkaan arvo	28
3.4.1	Asiakkuuksien arvon muodostuminen	28
3.4.2	Asiakkaan arvon laskeminen	29
3.5	Asiakkuuksien ryhmittely	33
4	ASIAKASTIEDOT	37
4.1	Asiakastietokanta	37
4.2	Asiakastiedon lajit	38
4.3	Asiakastietokantojen sisältö	39
4.4	Miten tietoja kerätään?	41
4.5	Asiakastiedon hyödyntäminen	42
4.6	Teoreettinen viitekehys	44
5.	CASE: ASIAKASRYHMITTELY JA ASIAKASREKISTERIN TIEDOT	46
5.1	Oilon Oy	46
5.2	Tutkimusmenetelmät	47
5.3	Asiakastietoja koskevan haastattelututkimuksen runko	48
5.3.1	Asiakas	48
5.3.2	Asiakastietojen varastointi ja saatavuus	48
5.3.3	Käyttäjät	49
5.3.4	Asiakastiedot sekä niiden hyödyntäminen nyt ja tulevaisuudessa	50

5.4 Asiakasryhmittelyä koskevan haastattelututkimuksen runko	50
5.4.1 Asiakasryhmittelyn nykytila	51
5.4.2 Asiakasryhmittely tulevaisuudessa	51
5.5 Tutkimustulokset	52
5.5.1 Asiakastiedot	52
5.5.2 Asiakasryhmittely	53
5.6 Kehitysehdotukset	54
6 YHTEENVETO	57
LÄHTEET	58
LIITTEET	61

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakasryhmittelyä ja asiakastietojen keräämistä sekä hyödyntämistä yrityksessä osana asiakasjohtamista. Asiakasryhmittely ja asiakkaista saatavat tiedot liittyvät CRM-toimintatapaan, eli asiakasjohtamiseen. Asiakasjohtamisesta on tullut tänä päivänä termi, josta on tullut hyvin keskeinen nykyajan liike-elämässä. Asiakasjohtamisen avulla yrityksiä on mahdollista tehostaa toimintaansa ja saavuttaa taloudellista hyötyä. Asiakasjohtamisen tarkoituksena on kohdella asiakkaita enemmän yksilöinä ja ohjata heidän päätöksentekoaan liiketoiminnan kannalta oikeaan suuntaan. (Roberts-Phelps 2001, 2.)

Asiakkaista ja heidän tiedoistaan on tullut entistä arvokkaampia yrityksen toiminnalle. Ryhmittelyn avulla asiakaskunnasta saadaan poimittua strategisesti arvokkaimmat asiakkuudet. Asiakasryhmittely mahdollistaa yrityksen resurssien oikeanlaisen kohdentamisen asiakkaaseen päin. Näin asiakkaan arvoa saadaan kasvatettua ja tehdään asiakkaasta entistä lojaalimpi yritystä kohtaan. (Kotler 2003, 76.)

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni työskentelin Oilon Oy:n palveluksessa. Työ sisälsi myös toimeksiantoja muissa Oilon-Yhtiöissä (Oilon Energy Oy, Geopro Systems Oy – myöhemmin Oilon Home Oy), jotka mahdollinen CRM-järjestelmä palveluna myös tulisi kattamaan. Toimenkuvaani kuuluivat erilaiset avustavat ja hallinnolliset tehtävät.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimusongelmana kysymys on siitä, miten yrityksessä ryhmitellään asiakkaita ja minkälaisia tietoja heistä halutaan varastoida. Opinnäytetyön empiirisen osuuden tarkoituksena on selvittää haastattelujen ja teoretiedon avulla, miten case – yritys Oilon Oy voisi tulevaisuudessa ryhmitellä asiakkaita ja minkälaista tietoa asiakkaista varastoidaan. Empiriaosuudessa selvitetään, kuinka asiakasryhmittelyä haluttaisiin toteuttaa ja minkälaisia selvitystoimenpiteitä asiakasryhmiin pitäisi

kohdistaa. Lopputuloksena case –yritys saa parannus- ja kehitysehdotuksia asiakasryhmittelyn ja asiakastietojen osalta.

## 1.2 Rajaukset ja näkökulmat

Tässä työssä käsitellään termi CRM selittäen sen perusteet ja hyödyt. Asiakasryhmittelyn osalta käsitellään, mitä toimenpiteitä siihen liittyy. Asiakastiedoista käsitellään vain, minkälaista tietoa asiakkaista kannattaa kerätä. Itse tiedon varastointiin tai käsittelyyn ei ole keskitytty. Tässä opinnäytetyössä asiakasryhmittely ja asiakastiedot käsitellään case –yrityksen näkökulmasta katsottuna.

## 1.3 Työn rakenne

Työ on jaettu neljään osaan. Ensimmäinen osa käsittelee teorian avulla lyhyesti, mitä CRM (asiakasjohtaminen) on. Osassa myös käsitellään asiakasjohtamisen perusteita ja hyötyjä yritykselle. Toisessa osassa työtä huomio kiinnittyy asiakasryhmittelyyn. Kolmannessa osiossa aiheena on asiakastiedot ja asiakastietojen osalta keskitytään vain asiakastiedon sisältöön. Työn neljäs osa on empiriaosuus, jossa käsitellään asiakasryhmittelyä käytännössä ja asiakastietojen sisältöä. Neljännen osion lopussa esitellään parannus- ja kehitysehdotuksia, joita Oilon voisi hyödyntää tulevaisuudessa.

## 2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Tämän luvun tarkoituksena on selventää lukijalle, mitä asiakasjohtamisella (CRM –Customer Relationship Management) tarkoitetaan ja miten tämä voidaan liittää osaksi liiketoimintaa.

Luvussa käsitellään myös asiakkuusajattelun taustaa ja sen liittymistä asiakasjohtamiseen.

### 2.1 CRM –mitä se on?

Tänä päivänä CRM (myöhemmin asiakasjohtaminen) on termi, jonka kuulemista on vaikea välttää nykyajan liike-elämässä. Mitä asiakasjohtaminen sitten on? Asiakasjohtaminen on moniulotteinen käsite, jolla on erilaisia määritelmiä näkökulmasta riippuen. Yksinkertaisuudessaan se on arvo, joka asetetaan liiketoiminnalle ja sen asiakassuhteille. Sen avulla voi luoda ja kehittää liiketoimintaa markkinoilla ja samaan aikaan asiakkaiden mielessä. Asiakasjohtamisen näkökulmasta katsottuna jokainen asiakas on yksilö, jolla on valinnanvapaus. Asiakasjohtamisen tarkoituksena on kohdella asiakkaita enemmän yksilöinä ja ohjata heidän päätöksentekoaan liiketoiminnan kannalta oikeaan suuntaan. (Roberts-Phelps 2001, 2.)

Kotlerin (2003, 76) mukaan asiakasjohtamisen tarkoitus on kasvattaa asiakkuuden arvoa. Mitä lojaalimpi asiakas on, sitä arvokkaampi hän on.

Kirjallisuudessa CRM:ää on kutsuttu muun muassa nimillä ”asiakkuuden hallinta”, ”asiakasjohtaminen”, ”suhdemarkkinointi” sekä ”asiakkuusajattelu” (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993; Storbacka & Lehtinen 1997; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005). Näiden nimien lisäksi CRM:llä voi olla useita muitakin nimiä, mutta yhteistä näille kaikille on se, että CRM on yrityksen kannalta moniulotteinen strategia ja sen tavoitteena on ylläpitää pitkäaikaisia ja tuottavia asiakassuhteita. (Tuominen 2006.)

Asiakasjohtamisen tausta-ajatuksena on vähentää asiakasvaihtuvuutta ja lujittaa jo olemassa olevia asiakassuhteita tarjoamalla asiakkaille arvoa, jonka he kokevat suureksi. (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 28.)

Yhdellä lauseella sanottuna asiakasjohtaminen on liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Yrityksen johtaessa asiakkaita sen on tunnettava asiakkaansa ja heidän arvonsa sekä asetettava tavoitteet asiakaskannan kehittämisen suhteen. Tämän jälkeen yritys resursoi toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksia asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutoksien valossa. Tavoitteena on saada aikaan mitattavaa ja tunnistettavaa toimintaa asiakasrajapinnassa. Asiakasjohtaminen tuo esiin mahdollisuuden kasvattaa liiketoiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta, lisätä johdon kontrollia liiketoiminnan suunnittelussa ja seurannassa, tuoda esiin tieto asiakaskunnassa tapahtuvista muutoksista sekä kehittää asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöistä tuotekehitystä. Näiden lisäksi asiakasjohtamisen avulla on mahdollista parantaa asiakaspalvelun laatua ja kommunikointia sekä suhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä. (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 12.)

Jouni Tuominen on listannut Digitaalinen viestintä –seminaarissa 13.3.2006 asiakasjohtamisen hyödyiksi muun muassa seuraavat:

- syvällinen asiakastuntemus
- arvokkaimpien asiakkaiden tunnistaminen
- markkinointiin, myyntiin ja asiakaspalveluun liittyvien prosessien automatisointi
- tuottavien asiakkaiden lojaaliuden lisääminen
- markkinointikampanjoiden kustannustehokkuuden lisääminen
- ristiin- ja päivitysmyyntien lisääminen

- asiakkaiden menettämisen ehkäiseminen
- tuotteiden, hintojen ja markkinointiviestinnän räätälöinti.

CRM strategiana ei ole tietenkään ainoa ratkaisu joka yritykselle joka tilanteeseen. Yrityksissä saattaa olla sellaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ettei CRM sovellu kaikille yrityksille strategiaksi. CRM strategiana soveltuu parhaiten silloin, kun

- asiakas haluaa palvelua tasaisin väliajoin
- muitakin toimittajia on olemassa
- asiakas voi valita toimittajan vapaasti.

(Blomqvist, Dahl & Haeger 1993)

Yhtenä näkökulmana voidaan myös pitää sitä, että mitä monimutkaisempi palvelu on, sitä suurempia riskejä asiakas kokee ostotilanteessa ja sitä suuremmalla syyllä hän haluaa luoda suhteen palvelun toimittajan kanssa pienentääkseen riskiä. Esimerkiksi miljoonien vakuutussopimusta tekeväälle teollisuusyrityksellä on suurempi tarve varmistua etukäteen toimittajan ammattitaidosta kuin yksityishenkilöllä, joka aikoo vakuuttaa pyöränsä. (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 43.)

Seuraavassa alaluvussa kuvataan asiakashallinnan perusteet, jotka muodostavat pohjan strategisemmän tason johtamiselle.

## 2.2 Asiakashallinnan perusteet

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen erilaisine tarpeineen ja toiveineen on käynyt läpi jatkuvaa muutosta viime vuosikymmenien aikana. Muun muassa teknologian kehitys ja erityisesti Internet ovat tarjonneet asiakkaille aivan uuden tavan hakea tietoa erilaisista palvelu- ja tuotevaihtoehdoista ja vertailla kilpailijoiden tarjontaa keskenään. Asiakkaan rooli voi olla aktiivinen tiedonhakija, keskustelija ja asioiden liikkeelle laittaja. Tästä seurauksena on ollut markkinoiden voimasuhteen kallistuminen yrityksistä asiakkaille. Tämän takia yritykset ovat alkaneet panostaa asiakashallintaan entistä enemmän vastatakseen paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen tulisi tunnistaa, ketkä ovat heidän asiakkaitansa ja ketkä eivät, jotta yritys pystyisi toimimaan tehokkaasti asiakasrajapinnassa. Yhtälailla yrityksen pitää tuntea, millaisia sen asiakaskuntaan kuuluvat henkilöt, yritykset ja yhteisöt ovat. (Hellman ym. 2005, 15.)

Hellman, Peuhkurinen ja Raulas ovat luetelleet kirjassaan Asiakasjohtamisen työkirja *yksitoista* asiakashallintaan liittyvää peruseriaatetta:

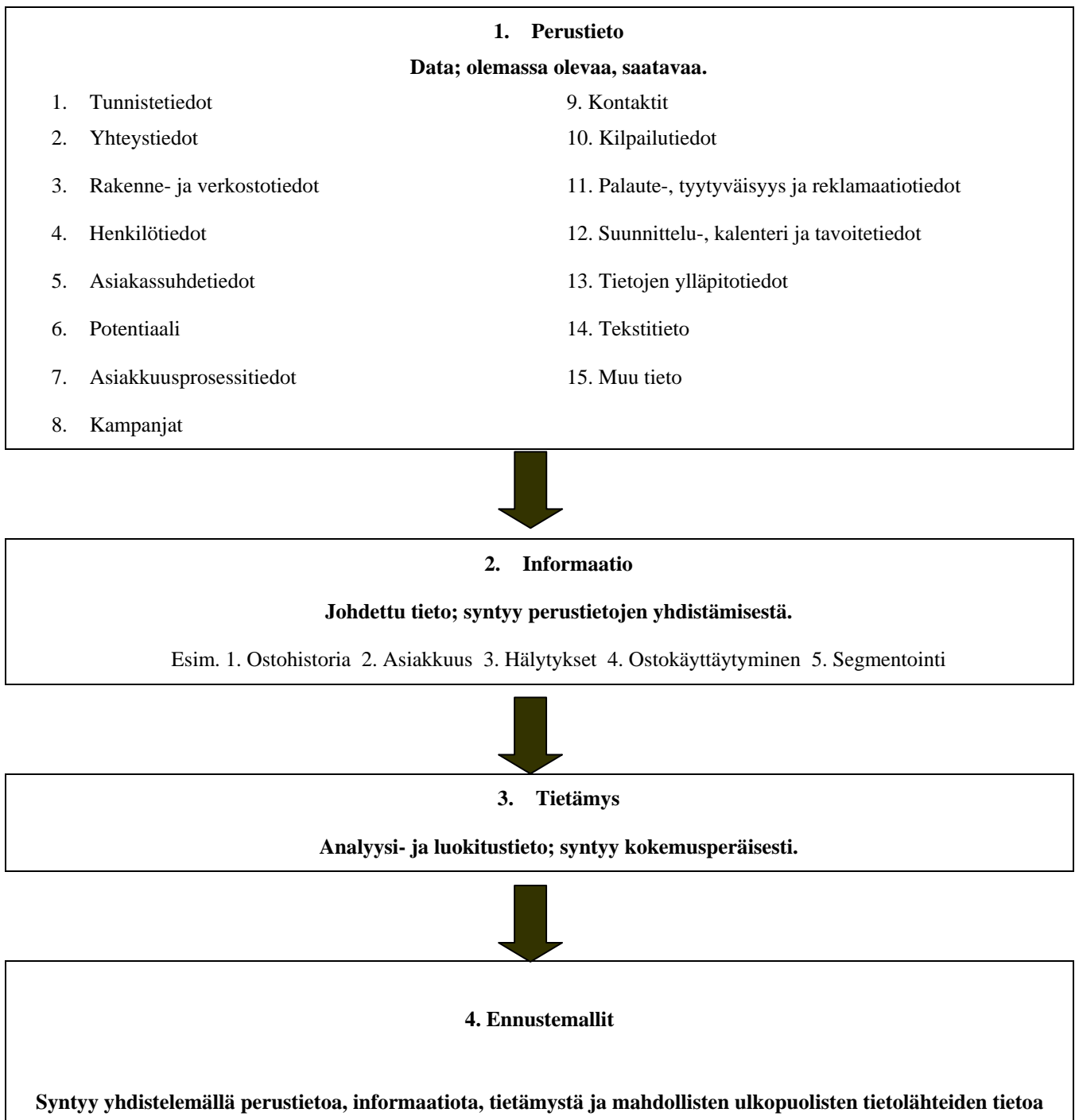
### *1. asiakasmääritys toiminnan lähtökohtana*

Asiakashallinnan tärkein periaate on asiakas. Jotta yritys pääsisi toimivaan asiakashallintaan ja asiakasjohtamiseen, on asiakkaasta oltava tietoa. Yrityksillä usein on asiakkaita niin paljon, ettei kukaan yksittäinen ihminen kykene luomaan selkeää kuvaa asiakkaista. Tämän takia selkeän kuvan luomiseen asiakkaista tarvitaan tietojärjestelmiä. Tässä tilanteessa asiakasmääritys on erittäin tärkeä seikka. Määritelmän tulee kertoa, kuka on ja kuka ei ole asiakas. (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 16.)

## 2. asiakastieto on ehdoton edellytys

Mikäli yritys haluaa onnistua asiakashallinnassa, sen on panostettava asiakastietoon, ja yrityksellä on oltava käytössään laadukas ja ajantasainen asiakastieto. Täytyy muistaa, että järjestelmän tuottama tieto voi olla korkeintaan yhtä laadukasta kuin sinne syötetty tieto. Hyvä tiedon hallinta ja hyödyntäminen tuovat takaisin järjestelmään sijoitetut panostukset. Tiedon keräämisen ja hyödyntämisen on siis tuotettava tulosta. Tämän takia tiedon hankinta ja sen käyttö on hoidettava systemaattisesti sekä valtuutettava riittävän monille. (Hellman ym. 2005, 17.)

Tieto on jaettavissa neljään luokkaan. *Perustieto* on niin sanottua perusdataa, eli esimerkiksi asiakkaiden osoite- ja myyntitiedot. Perustieto taas voidaan jalostaa *informaatioksi* loogisella yhdistämisellä. Asiakastietojen ja myyntitietojen yhdistämisellä saadaan luotua informaatiota ostojen jakautumisesta asiakaskunnassa. *Tietämys* on vuorostaan kokemusperäistä ja se syntyy organisaation toiminnan kautta. Lopuksi tietämystä voidaan hyödyntää *ennustemallien* luomisessa. (Hellman ym. 2005, 17.)



**Kuvio 1: Tiedon neljä luokkaa (Hellman ym. 2005, 18).**

### 3. asiakaskontaktien tiheys ja säännöllisyys

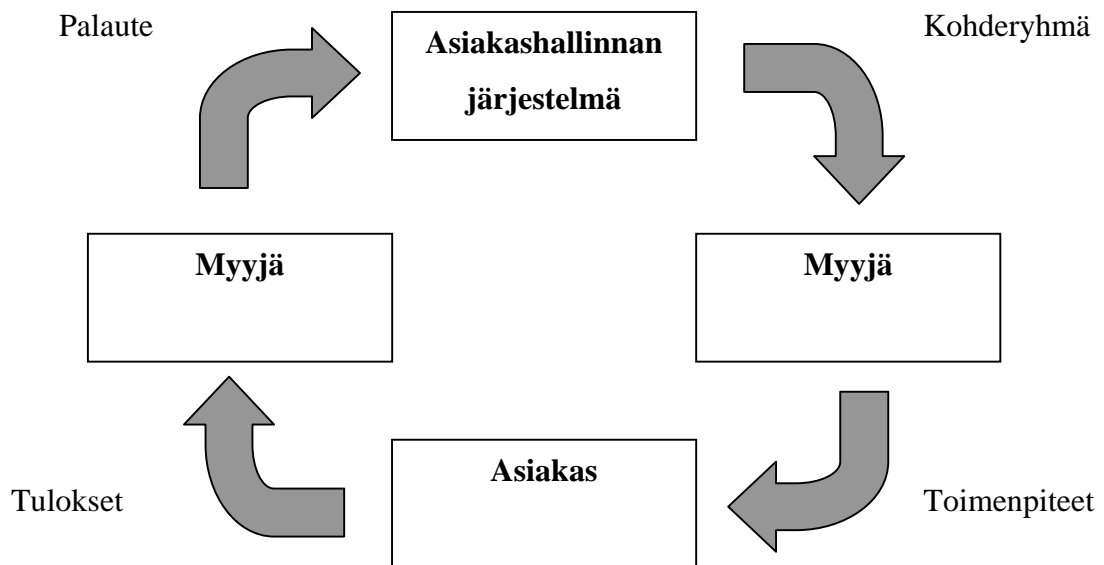
Kun asiakassuhteita kehitetään, on syytä muistaa säännöllinen kontaktointi. Optimaalisella yhteydenpidolla asiakkaisiin on myönteinen vaikutus itse asiakassuhteisiin. Useissa tapauksissa asiakkaan kilpailijalle siirtymisen tärkein syy on yrityksen puutteellinen yhteydenpito asiakkaaseen. Eräs asiakashallinnan tärkeistä kulmakivistä on tavoitteellinen, mitattava, riittävä, säännöllinen, oikea- aikainen, oikealla tavalla räätälöity sekä oikean kanavan kautta tapahtuva kontaktointi. (Hellman ym. 2005, 24.)

Kontaktoinnin kohdalla oven tulisi heilua molempiin suuntiin, yrityksestä asiakkaaseen ja asiakkaasta yritykseen. Asiakasta tulisi rohkaista käymään vuoropuhelua yrityksen kanssa sekä avata asiakkaalle kanavat, jota kautta asiakas voi olla yhteydessä, kysyä, hakea tietoa, antaa palautetta, osallistua tuotekehitykseen ja muuhun vuorovaikutukseen yrityksen ja muiden asiakkaiden kanssa. Hyvät ja tiiviit asiakassuhteen toimivat asiakassuhteen vahvistajina. Nykyajan tekniikka kuten esimerkiksi Internet, digiTV ja sähköposti, luovat oivallisia mahdollisuuksia lujittaa asiakassuhdetta entisestään sekä ennen kaikkea tuovat asiakkaan lähemmäksi yritystä. (Helman ym. 2005, 24.)

Asiakastietojärjestelmän yksi funktio on nimenomaan tukea kontaktinhallintaa, mutta järjestelmä ei loppujen lopuksi riitä hallinnoimaan kontakteja. Yrityksen on itse määriteltävä sille merkittävimmät kontaktit sekä miten ja minkälaista informaatiota kontakteista kerätään. Näitä asioita määriteltäessä tärkeintä on saada selvyys siitä, mikä on sellaista relevanttia tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan tehostamisessa. Tiedon muodon on myös oltava sellaista, että sitä on helppo käsitellä ja sen pohjalta on mahdollista tehdä yhteenvetoja ja suunnitelmia tulevia toimenpiteitä ja kontakteja varten. (Hellman ym. 2005, 24.)

#### 4. asiakastiedosta ”suljettu ympyrä”

Yrityksen toteuttaessa asiakashallinnan toimenpiteitä asiakkaaseen päin, on muistettava ”suljetun ympyrän” periaate. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli asiakkaaseen tai asiakasryhmään kohdistetaan toimenpiteitä, niin näiden toimenpiteiden on ulotuttava kaikkiin asiakasryhmän jäseniin. Toimenpiteistä ja niiden tuloksista on myös hyvä pitää mahdollisimman tarkkaa ”päiväkirjaa”. Toiminta vastoin edellä mainittuja prosesseja voi aiheuttaa sen, että tietokanta vääristyy ja antaa näin ollen virheellistä tietoa esimerkiksi analyysejä varten. Tämän kyseisen periaatteen mukaan toimiminen avaa myös oven tehokkaammalle oppimiselle. (Hellman ym. 2005, 26.)



**Kuvio 2: Toimenpiteiden läpiviennin 100 %:n periaate, ”suljettu ympyrä” (muokattu Hellman ym. 2005, 28).**

## 5. 1-5-25

1 –5 –25 –sääntö toimii yritykselle muistutuksena siitä, miksi asiakaskunnasta täytyy pitää hyvää huolta. Tämän säännön mukaan:

1 = ”Myyntikustannus” nykyiselle asiakkaalle

- Nykyasiakkaalle yhden yksikön (tuotteen tai palvelun) myyminen maksaa yhden yksikön (euro, työtunti, käynti, soitto, kampanja ym.).

5 = ”Myyntikustannus” uudelle asiakkaalle

- Uudelle asiakkaalle yhden yksikön myyminen maksaa viisi yksikköä.

25 = ”Myyntikustannus” entiselle asiakkaalle

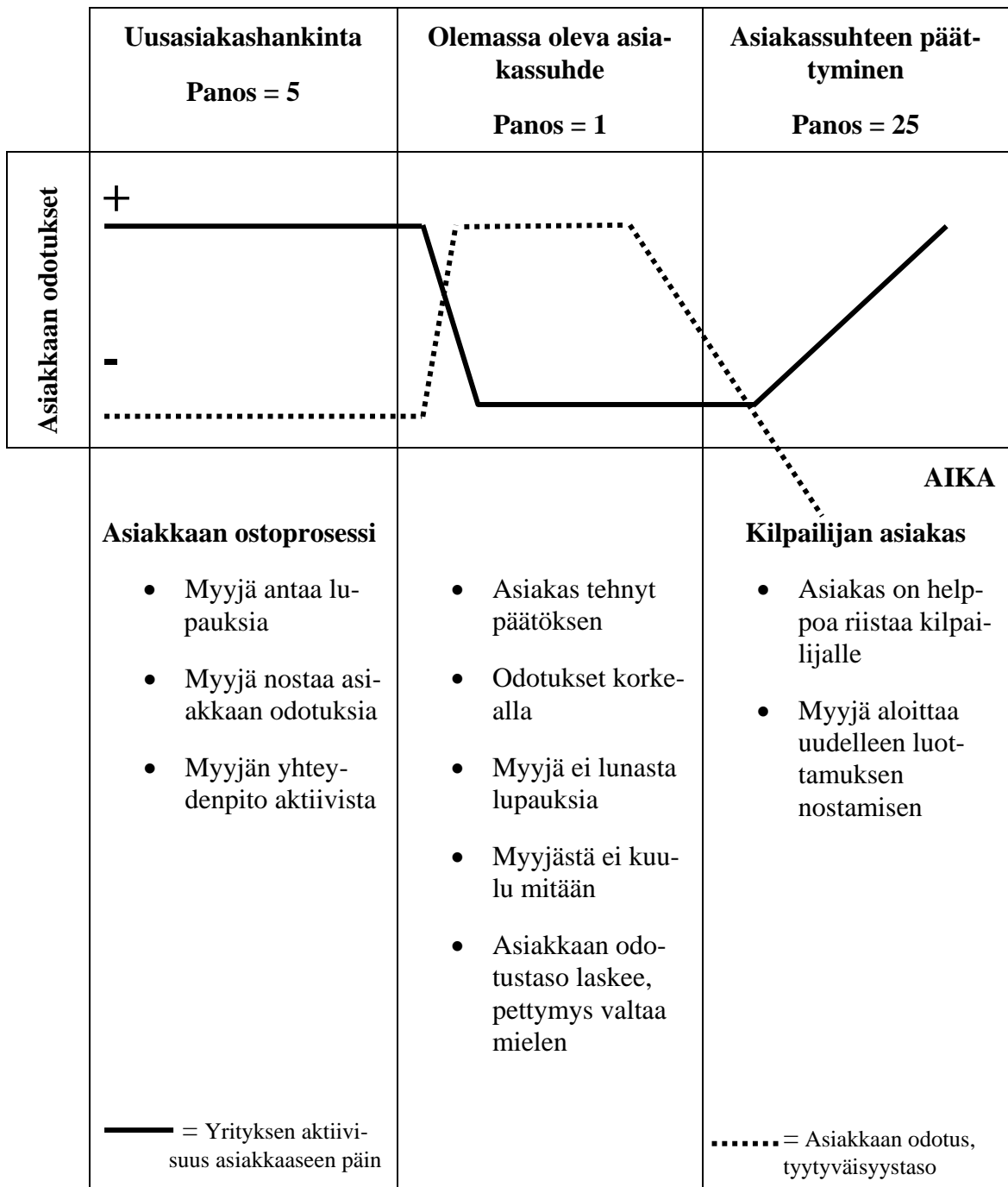
- Kerran jo menetetylle asiakkaalle yhden yksikön myyminen maksaa 25 yksikköä

Näiden tietojen pohjalta asiakkaan uskollisuutta kannattaa ylläpitää ja kasvattaa. Olemassa olevalta asiakkaalta lisämyynnin saaminen on huomattavasti halvempaa kuin uuden asiakkaan kautta ja puhumattakaan saada menetetty asiakas uudelleen asiakkaaksi. Useilla toimialoilla myös uuden asiakkaan hankintakustannukset kasvavat jatkuvasti. Niin sanottujen kanta-asiakkaiden kanssa on myös helppo asioida, koska asiakkaan tarpeet ja tavat tunnetaan jo ennestään, jolloin tämä myös tekee asioinnin tehokkaaksi. Tällä on tietenkin seurauksena markkinoinnin myynnin kustannuksien aleneminen ja yrityksen kannattavuus paranee kohoavan asiakaskohtaisen katteen ja lisämyynnin kautta. (Kinturi, M-L 2000; Hellman ym. 2005.)

Ideana on siis, että luomalla, kehittämällä ja johtamalla asiakassuhteita mahdollistetaan paremman tuloksen tekeminen. Ostot, ristiostot, saatu rahamäärä sekä kat-

teen suhde tuottoon kasvaa. Markkinointikustannukset tehtyä kauppaa kohden laskevat myös. Kateasiakkaiden ostojen keskittämistason kasvun ja avainasiakkaiden pitämisen kautta saadut tuotot ovat pääsääntöisesti suuremmat kuin kertakauppojen kautta saadut tuotot. Hyvin ylläpidetty asiakas myös ostaa useammin ja mikä tärkeintä; suosittelee yritystä muille. (Kinturi, M-L 2000; Hellman ym. 2005.)

Liiketoiminnan pyörittäminen ja kasvattaminen on huomattavasti kustannustehokkaampaa, mikäli se perustuu nykyasiakkaiden ostoihin. Valitettavan usein välittömästi asiakkaan oston jälkeen yrityksen tai myyjän mielenkiinto ja aktiivisuus hankittua asiakasta kohtaan laskee, jolloin lähdetään etsimään uusia potentiaalisia asiakkaita ja kohdistetaan myyntiponnistukset heihin. Tässä vaiheessa asiakkaan odotukset ovat kerinneet kohota korkealle tasolle ja asiakkaalle on saatettu jopa antaa katteettomia lupauksia. Kun hankittuun asiakkaaseen ei enää riittävästi panosteta aikaa, asiakkaan odotukset ja kerran syntynyt luottamus lähtee laskemaan. Tämä tilanne tarjoaa kilpailijalle mahdollisuuden ja asiakas saattaa siirtyä kilpailijalle. Tässä vaiheessa yritys on pahasti myöhässä, jos se aktivoituu uudelleen asiakkaan suhteen. (Kinturi, M-L 2000; Hellman ym. 2005.)



**Kuvio 3: Asiakassuhteen vaiheet (muokattu Hellman ym. 2005, 34)**

## 6. *R.F.M. –malli toiminnan pohjana*

R.F.M. on edellisen, 1-5-25 -mallin mukaan hyvä perusajattelumalli. Asiakkaan arvokkuus nousee sitä myöten, mitä tiheämmin ja mitä suurimmilla summilla asiakas on ostanut yritykseltä palveluja tai tuotteita.

Mallin kirjainlyhenteet tulevat sanoista Recency (aika), Frequency (ostojen tiheys) ja Monetary value (ostojen suuruus). Nämä voidaan myös ilmaista sanoilla ”muistaminen”, ”kokemukset”, ”luottamus”. Asiakas siis muistaa yrityksen, hänellä on kokemuksia yrityksestä sekä hän luottaa yritykseen. Näiden tietojen avulla yrityksen on mahdollista tehdä ennusteita asiakkaan asioinnista yrityksen kanssa tulevaisuudessa (Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000; Hellman ym. 2005.).

Tämä ajattelutapa tarkoittaa käytännössä sitä, että kun yritys on saanut uuden asiakkaan, olisi sen pyrittävä

1. saamaan aikaan uusi kauppa kyseisen asiakkaan kanssa (R)
2. lisäämään asiakkaan ostotiheyttä (F)
3. kasvattamaan ostomäärää, asiakasosuutta (M).

Tämän onnistuminen vaatii sen, että yrityksen on havaittava uudet asiakassuhteet ja asiakastapahtumat ja reagoitava niihin sekä tunnettava asiakkaat ja heidän ostokäyttäytyminen.

R.F.M -malli on oivallinen pohja asiakassegmentoinnille, sillä se kertoo yritykselle asiakkaan arvosta. Mallin etuna on vielä se, että se voidaan laskea tarkasti ja siitä saatu informaatio perustuu empiiriseen aineistoon. Mallin avulla on mahdollista tarkastella asiakaskuntaa, jakaa se yksinkertaisiin segmentteihin sekä tehdä oletuksia ryhmien käyttäytymisestä ja tarpeista. (Hellman ym. 2005, 37.)

## 7. asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus liittyy läheisesti R.F.M. –malliin. Yritykset usein mittaavatkin asiakasuskollisuutta ostojen viimekertaisuuden, niiden tiheyden ja arvojen perusteella. Asiakasuskollisuus on kuitenkin joissain määrin hyvin vaikeasti mitattava. Asiakas voi olla hyvinkin lojaali yritykselle, vaikka ei välttämättä olekaan ostanut yrityksen tuotteita tai palveluita hetkeen. Asiakasuskollisuus voi olla siis hyvinkin moniulotteinen käsite. Asiakasuskollisuutta mitattaessa olisi otettava huomioon se, että siihen vaikuttaa toimialan luonne ja yrityksen tarpeet. Tämän takia yrityksen pitäisi määritellä oman yrityksen kohdalla asiakasuskollisuuden kriteerit. Asiakasuskollisuus on luokiteltavissa käyttäytymisen mukaiseen uskollisuuteen ja asenteelliseen uskollisuuteen. (Hellman ym. 2005, 38.)

		Käyttäytymiseen liittyvä uskollisuus	
		Matala	Korkea
Asenteellinen uskollisuus	Korkea	”Piilouskollisuus”	Korkea/kestävä uskollisuus
	Matala	Matala uskollisuus	Ristiriitainen uskollisuus

**Kuvio 4: Uskollisuuden luokat (Hellman ym. 2005, 38).**

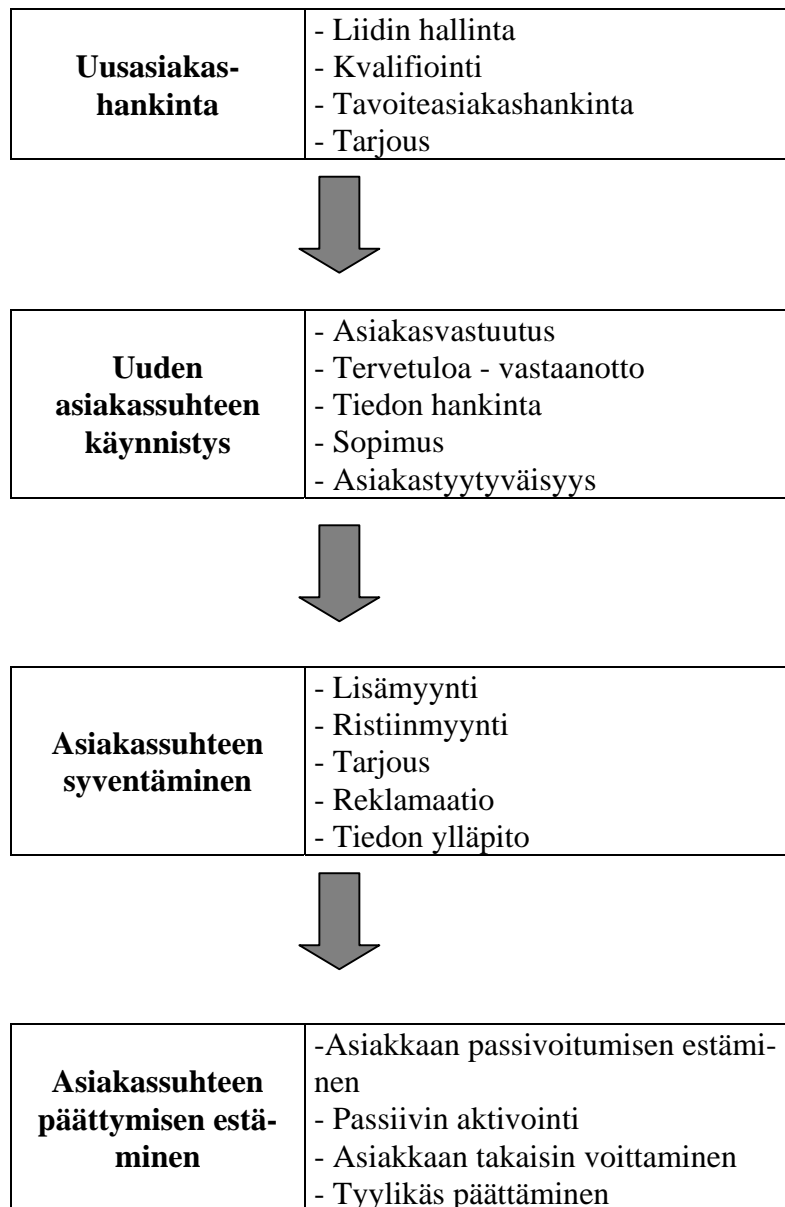
Matala uskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas ei ole uskollinen yritykselle. ”Piilouskollinen” asiakas haluaisi olla uskollinen yritykselle, mutta tälle on jokin este. Esteenä voi olla esimerkiksi sijainti. Ristiriitaisesti uskollinen asiakas on aktiivinen asiakas, mutta ei kuitenkaan koe olevansa uskollinen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas on valmis vaihtamaan yritystä saman tien, kun kohdalle osuu parempi tarjous. Korkeasti uskollinen tai kestävästi uskollinen asiakas käyttäytyy sen mukaisesti ja tuntee olevansa uskollinen yritystä kohtaan. Tämän kaltaisen uskollisuus vaatii pitkän aikavälin asiakkuuden sekä asiakkaan positiiviset

kokemukset yrityksestä. Tärkeä seikka asiakasuskollisuutta mitattaessa on muistaa, etteivät asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys ole lainkaan sama asia yrityksen menestyksen kannalta. Asiakasuskollisuus vaikuttaa suoraan tulokseen, kun taas asiakastyytyväisyys vaikuttaa vain välillisesti tai ei lainkaan tulokseen. (Stone, Woodcock, Machtynger 2000; Hellman ym. 2005.)

Asiakasuskollisuus on kriittinen muuttuja asiakkuudenhallinnassa. Asiakasuskollisuus ei ole itsestään selvyys, joka vain luodaan. Se kehittyy ajan kuluessa, jos asiakassuhteen hoito on hyvin suunniteltu ja toteutettu. Miten asiakasuskollisuus voidaan määritellä? Parhaiten asia voidaan kuvata sanoilla mielentila, asenteiden kokonaisuus, uskomukset jne. Asiakasuskollisuus vaatii myös molemminpuolisen luottamuksen. Uskollinen asiakas antaa mielellään tietoa yritykselle tarpeistaan uskoen, että yritys käyttää tietoa ja säilyttää sitä asiakkaan hyväksi. Tämän takia asiakasrekisterit ovat erittäin tärkeitä yrityksille. Varsinkin tiedon suhteen, asiakas odottaa saavansa myös yritykseltä tietoa. Tällöin ”etuoikeutettu” tieto on tärkeä elementti asiakasuskollisuudessa. Asiakas myös odottaa saavansa parempaa palvelua. Tämä koetaan usein palkkiona uskollisuudesta yritystä kohtaan. (Stone, Woodcock, Machtynger 2000, 103; 107.)

#### *8. asiakassuhteen elinkaari*

Asiakkuus voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin. Tämän takia yrityksen tavoitteet ja toiminta asiakkaan suhteen ovat erilaisia eri vaiheissa. Tehokkuutta ja ennustettavuuden lisäämiseksi voidaan määritellä erilaisia toimintamalleja sekä prosesseja asiakkuuden eri vaiheisiin.



**Kuvio 5: Asiakassuhteen elinkaari (muokattu Hellman ym. 2005, 42).**

Jopa asiakassuhteen päättämiseen voidaan määrittää toimintamalli. Tavoitteena ei ole ainoastaan asiakkaan takaisin voittaminen, vaan myös se, että asiakas ei jätä yritystä huonoissa merkeissä. Tällä voidaan varmistaa positiivisen ”puskaradion” kuuluminen, eli asiakkaan kokemukset yrityksestä jäävät positiivisiksi. Näin asiakas ei ole altis levittämään kielteisiä kokemuksia muille potentiaalisille asiakkaille. Mikäli asiakassuhde onnistutaan päättämään tyylikkäästi, se vaikuttaa 1 – 5 – 25 –mallin 25 -kertoimeen. Tämä tarkoittaa sitä, ettei asiakkaan takaisin voittaminen välttämättä vaadi 25 –kertaista panostusta. Vähempikin siis voi riittää tässä tapauksessa. Asiakkuuden vaiheiden tunnistaminen vaatii niiden määrittelyn yri-

tyksen järjestelmään. (Kinturi, M-L 2000; Hellman ym. 2005.)

#### *9. ajan vaikutus asiakassuhteeseen*

Aika on hyvin keskeinen asiakassuhteeseen liittyvä tekijä. Jos asiakassuhteeseen ei voida liittää mitään muita tapahtumia, niin aika vaikuttaa asiakassuhteeseen negatiivisesti. Näin ollen yrityksen on seurattava asiakassuhteiden kehitystä ja reagoida, mikäli asiakassuhteessa ei tapahdu toivottua kehitystä. (Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000; Hellman ym. 2005.)

#### *10. asiakassegmentoinnin kehitys staattisesta dynaamiseen segmentointiin*

Staattisella segmentoinnilla tarkoitetaan, että asiakas sijoitetaan tiettyyn segmenttiin hyvin pysyvien kriteerien perusteella. Näitä kriteerejä voi olla esimerkiksi henkilömäärä ja toimiala. Tällä segmentointi tavalla asiakas pysyy omassa segmentissään riippumatta asiakassuhteen muutoksista. Henkilömäärät ja toimiala eivät yleensä juurikaan muutu ja tämä lisää segmentoinnin staattisuutta entisestään. (Blomqvist, ym. 1999; Hellman ym. 2005.)

Dynaamisessa segmentoinnin vuorostaan valitaan segmentoinnin kriteereiksi yrityksen liiketoiminnan ja asiakassuhteiden kannalta kriittiset menestystekijät. Tällöin asiakkaan ja yrityksen välinen suhde sekä siinä tapahtuvat muutokset määräävät sen, mihinkä segmenttiin asiakas kulloinkin kuuluu. Tämä mahdollistaa tarkemman seurannan. (Blomqvist, Dahl, Haeger, Storbacka 1999; Hellman ym. 2005.)

### *11. resurssien käytön optimointi kohdentamalla*

Kohdentamisella haetaan yrityksen resurssien optimaalista käyttöä. Kaikkia asiakkaita ei ole mahdollista huomioida yhtä aktiivisesti, varsinkin jos asiakkaita on satoja tai tuhansia. Kaikkien asiakkaiden huomioiminen tasapuolisuuden periaatteella ei olisi myöskään kustannustehokasta. Tässä tilanteessa segmentointi mahdollistaa eri toimenpiteiden suorittamisen erilaisille asiakasryhmille, kontaktien sisällön erilaistamisen sekä optimaalisen kanavan valinnan eri kohderyhmille. (Hellman ym. 2005, 39; 48.)

### 3 ASIAKASRYHMITTELY

Asiakkuuden kannattavuus on nousemassa kovaa vauhtia segmentoinnin lähtökohdaksi. Tänä päivänä kannattavuus toimii perustana kaikessa asiakkaita koskevassa suunnittelussa ja varsinkin, jos asiakkaasta on kirjattu historiallisia ostokäyttäytymistietoja. Kaikessa segmentoinnissa, myös kannattavuuteen perustavassa, on kuitenkin tärkeää pitää se mahdollisimman yksinkertaisena. Segmentistä ei ikinä saada täysin oikeaa, mutta on tuloksellisempaa löytää melkein oikea segmentti kuin etsiä jatkuvasti täydellistä segmenttiä. (Blomqvist, Dahl, Haeger, Storbacka 1999, 45.)

#### 3.1 Asiakaskanta-analyysi

Asiakkaat ovat usein käyttäytymiseltään, kannattavuudeltaan sekä merkittävyydeltään erilaisia yritykselle. Jotta asiakkuuksia voitaisiin hoitaa onnistuneesti, se edellyttää huolellista asiakasinformaation analysointia. Asiakaskanta-analyysin avulla pyritään selvittämään, millaisia asiakkaita yrityksellä on. Analyysin avulla saadaan määritettyä asiakastyypit sekä niiden arvo. Asiakaskanta-analyysin avulla saadaan vastaus myös kenelle - kysymykseen, koska tämän analyysin pohjalta on mahdollista valita yrityksen strategiset asiakkaat. (Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. 1999, 24-25.)

Asiakaskanta-analyysissä perehdytään syvällisesti asiakkuuksiin ja samalla selvitetään asiakaskannan rakenne. Analyysi mahdollistaa yritykselle helpon vertailun heidän asiakaskannan nykyrakenteesta ja vastaako se yrityksen liiketoimintastrategian mukaista tavoitetta. Asiakaskanta-analyysin tuloksena asiakkaat saadaan luokiteltua erilaisiin asiakasryhmiin ja tehtyä jokaiselle ryhmälle omat strategiat sekä toiminnot, joiden mukaan asiakassuhdetta pyritään kehittämään entistä kannattavammaksi. Asiakaskanta-analyysi on oikein käytettynä yritykselle erittäin tärkeä työkalu, jota tulee kehittää, jotta asiakkuuksista saadaan juuri oikeanlaista tietoa. Lisäksi se tukee asiakkuuden arvon kehittämistä ja asiakassuhteen hoitoa. (Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000, 43; Pöllänen, J. 2003, 68.)

## Käytettävät arviointikriteerit asiakaskanta-analyysissa

Koska strategisten asiakkaiden hoitaminen vaatii yritykseltä investointeja, niiden määrä on rajallinen. Strategisiksi asiakkaiksi siis valitaan kaikkein arvokkaimmat asiakkuudet. Strategisten asiakkaiden kohdalla valintakriteerit tulisi olla yritys-kohtaisia ja heijastaa yrityksen keskeisiä tavoitteita ja strategioita. Yrityksen tulee myös määritellä eri kriteereille omat painoarvonsa, jolloin kriteerit eivät ole samanarvoisia. Arviointikriteerit valitaan sen mukaan, mitkä yritys koee tärkeiksi ja millä pystytään erottelamaan arvokkaammat asiakkaat. Analyysissa käytettävien kriteerien tulisi arvioida asiakkaan arvoa monipuolisesti sekä määrällisillä ominaisuuksilla että myös vaikeammin mitattavilla ominaisuuksilla. Rahallista arvoa mittaavia määreitä ovat esimerkiksi myyntiluvut ja asiakaskannattavuus. Vaikeammin mitattavia määreitä ovat taas esimerkiksi asiakkaan referenssiarvo ja osaamisarvo. (Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000, 43, 53-54.)

Alla olevaan luetteloon on poimittu muutamista lähteistä yleisiä asiakaskanta-analyysissä käytettyjä valintakriteereitä:

- Asiakaskannattavuus
- Asiakasosuus
- Asiakassuhteen kesto
- Asiakkaiden tuotekehitys- ja oppimisarvo
- Asiakkaan maantieteellinen sijainti
- Emotionaalinen arvo
- Kanavamix
- Liiketoiminnan volyymi
- Liiketoiminnan lujuus
- Luotettavuus
- Referenssiarvo
- Tuleva potentiaali
- Tuotemix
- Yhteistyöhalukkuus ja vuorovaikutus
- Yhteensopivuus

(Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000, 53; Pöllänen, J. 2003, 83; Lehtinen 2004, 129-132)

### 3.2 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet sekä niiden syvällisempi ymmärtäminen on noussut hyvin keskeiseksi tutkimuksen kohteeksi markkinoinnin piirissä. On tiedettävä omista asiakassuhteistaan, jotta asiakassuhteisiin voitaisiin kohdistaa oikeita toimenpiteitä. Asiakasryhmittelyssä voidaan eräänä kriteerinä pitää esimerkiksi sitä, missä vaiheessa asiakassuhde on. Suhdemarkkinointi on markkinoinnin ajattelutapa, jossa huomio on keskittynyt tuotteen ja sen myymisen sijasta suhteiden perustamiseen sekä niiden hallintaan. Markkinoinnin tulee pohjautua suhteisiin eikä pelkästään vaihdannan ja kertamyynnin korostamiseen. Palvelut ovat siis keskeisessä asemassa suhteiden rakentajina ja ylläpitäjinä niin teollisissa suhteissa kuin kuluttajamarkkinoinnissa. Tämän palvelunäkökulman lisäksi suhdemarkkinoinnilla on kytköksiä laajemmin katsottuna myös muihinkin tekijöihin, kuten verkostoihin, strategiaan alliansseihin ja partnerisuhteisiin, asiakastietokantojen kehittämiseen ja suhdekeskeisen integroidun markkinointiviestinnän hallintaan. (Järvinen, T. 2001a.)

Yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen edellytys on se, että molempien osapuolten odotuksena on suhteen jatkuminen myös tulevaisuudessa. Osapuolten epävarmuutta suhteen jatkumisesta pyritään kontrolloimaan suhdesidosten kautta. Näitä suhdesidoksia ovat vetovoima, luottamus, sitoutuneisuus. Vetovoima tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautunutta suhdesidosta ja tämä heijastaa osapuolten odotuksia suhteesta. Vetovoiman funktio on toimia suhteen käyttövoimana sen myöhäisemmissä vaiheissa. Sitoutuneisuutta pidetään suhteen kehittyneimpänä asteena. Se on tae vaihdantasuhteen jatkuvuudesta ja heijastaa osapuolten keskinäistä riippuvuutta. Luottamus on taas sitoutuneisuuden yksi perusta. (Håkansson & Snehota 1997, 272.)

Kotlerin (2003, 78) mukaan *voimakkaan asiakassuhteen perusteet* syntyvät yrityksessä seuraavin keinoin:

- Yrityksen on saatava mahdollisimman paljon henkilökuntaa osallistumaan asiakastyytyväisyyden suunnitteluun ja ylläpitoon sekä asiakkaan säilyttämisen prosessiin.
- Asiakkaan ääni (Voice of the Customer) on integroitava kaikkiin päätöksiin liiketoiminnassa.
- Yrityksen on luotava ylivoimaisia tuotteita, palveluita ja kokemuksia kohdemarkkinoille.
- Yrityksen tulee luoda ja ylläpitää tietovarastoa asiakkaan tarpeista, preferensseistä, kontakteista, ostotiheydestä sekä tyytyväisyydestä.
- Asiakkaalle on tehtävä helpoksi lähestyä yritystä ja ilmaista hänen tarpeet, havainnot sekä reklamaatiot.
- Yrityksen tulee suorittaa henkilöstön palkitsemista, jotta parhaimmat olisi helposti tunnistettavissa.

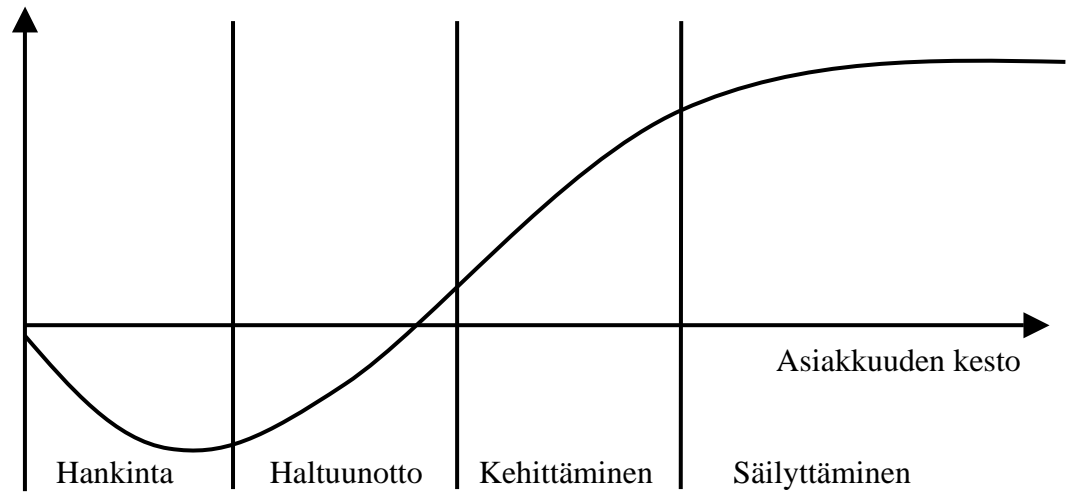
Jokaista suhdetta voidaan kehittää ja sen sisältöä voidaan muuttaa. Tämä mahdollistaa myös suhteiden liittämisen toisiinsa uusilla tavoilla ja loppu tuloksena on uusia suhteita. Liikesuhteiden muutoksille ja kehityksille on olemassa kolme suurta syytä. *Ensimmäinen* on, että suhteet ovat syntyneet ihmisten ja resurssien kombinaatioiden toimesta. Ihmiset ovat uteliaita sekä oppivaisia ja resurssit ovat heterogeenisiä, eli aina on mahdollisuus oppia jotain uutta. *Toisena* syynä pidetään, että suhteet ovat kehittyneet ihmisten aktiviteettien kautta, jotka taas ovat linkittyneet toisten aktiviteetteihin. *Kolmantena* seikkana on se, että suhteet luoneet yksilöt käyttäytyvät tavoitteellisesti ja kuuluvat organisoituun yhteiseen tekijään, kuten esimerkiksi toiseen yritykseen. Nämä kolme syytä voivat toimia syypäinä jopa äkillisille liikesuhteen muutoksille. (Håkansson & Snehota 1997, 272.)

### 3.3 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Näillä vaiheilla omat erityispiirteensä, jotka kannattaa pitää mielessä suunniteltaessa asiakkuudenhallintaan liittyvää tavoitteenasettelua ja käytännön toteutusta. Asiakkuuden alkuvaiheessa olevat asiakkaat ovat usein kannattomia ja vasta asiakkuuden keston tuoma lisävolyymi tekee yksittäisestä asiakkaasta kannattavan. Asiakkuudenhallinnan pointtina siis on, että yritys tunnistaa mahdollisimman nopeasti ne asiakkuudet, jotka eivät omaa yrityksen tarvitsemaa kannattavuuspotentiaalia. Mikäli yritys kohdistaa markkinointitoimenpiteitä näihin asiakkaisiin, joilla ei ole riittävää kannattavuuspotentiaalia, niin yrityksen kannattavuus heikkenee. (Mäntyneva 2001, 16.)

Asiakkuuden vaihe elinkaareissa omaa oman vaikutuksensa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Uusi asiakas on aina herkempi kuin pidempi aikainen asiakas. Vanhemmat asiakkuudet ovat luonnollisesti henkisesti kaikkein tärkeimpiä yritykselle. Asiakkuuden alkuvaiheessa, eli hankintavaiheessa, asiakkuus on tilanteessa, jossa se joko tulee asiakkaaksi tai sitten ei tule. Mikäli asiakas saadaan asiakkaaksi, on aika aktivoida asiakas. Aktivoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että asiakas alkaa ostamaan/käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluita. Tässä vaiheessa on pyrittävä hyödyntämään tuoterepertuaarin potentiaali asiakkaan ilmeisten ja piilevien tarpeiden tyydyttämiseksi. Tällä tavoin saadaan nostettua ostovolyymi nopeasti suureksi verrattuna siihen, että odoteltaisiin hetkeä jolloin asiakkaalle ilmenee tarve ostaa lisää tuotteita. Asiakkuuden siirtyessä kypsään vaiheeseen elinkaarellaan kannattaa keskittyä erityisesti asiakkuuden säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 15-16.)

Asiakkuuden arvo



**Kuvio 6: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (muokattu Mäntyneva, 2001, 17)**

Kuviosta 6. näkyy, kuinka asiakkuudenhallinnan haasteena on kuljettaa asiakkuutta sen elinkaaren eri vaiheissa. Asiakassuhteen syntymisen jälkeen asiakkaan ostomäärät pitäisi saada kasvamaan, jotta suhteesta tulisi kannattavaa. Suhteen aikana sitä pitää pyrkiä lujittamaan sekä säilyttämään.

**Taulukko 1: Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva, 2001, 19)**

<b>Asiakkuuden vaihe</b>	<b>Hankinta</b>	<b>Haltuunotto</b>	<b>Kehittäminen</b>	<b>Säilyttäminen</b>
<b>Tavoite</b>	Potentiaalisten asiakkaiden hankinta	Uusien asiakkaiden kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen
<b>Lähestymisen peruste</b>	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
<b>Tarvelähtöisyys</b>	Oletetut tarpeet	Viestitetyt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
<b>Markkinointiviestintä personointi</b>	Vähemminkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
<b>Tarjouksen sisältö</b>	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
<b>Kaupanteon onnistumistodennäköisyys</b>	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Taulukko 1 esittää kuinka asiakkuudenhallinta toimii asiakassuhteen elinkaaren erilaisissa vaiheissa.

Tavoitteena on siis säilyttää mahdollisimman moni asiakas. Tämä tavoite voidaan saavuttaa seuraavin keinoin:

- Määrittele asiakassuhteellisuus.
- Määrittele tavoitteet.
- Tunnista asiakkaan tarpeet.
- Kehitä oikea lähestymistapa.
- Kyky täyttää asiakkaan tarpeet.
- Mittaa ja testaa.

(Stone, Woodcock, Machtynger 2000, 107.)

Miksi asiakkaat katoavat?

Syitä asiakkaiden katoamiseen on tutkittu viime vuosien aikana runsaasti, jotta voisimme ymmärtää asiakkaita paremmin. Syyt voivat aina vaihdella asiakkaittain ja organisaatioittain, mutta on löydetty kuitenkin joitakin yhtäläisyyksiä asiakaskatoon. (Graham Roberts-Phelps 2001, 17.)

### *Hinta*

Hinta voi toimia tärkeänä tekijänä uusien asiakkaitten hankinnassa, mutta se on kuitenkin vähäinen tekijä asiakasuskollisuuden kehittämisessä ja asiakkaiden säilyttämisessä. (Roberts-Phelps 2001, 17.)

### *Fyysiset tekijät*

Sijainti, kilpailijan toimenpiteet ja uudet keksinnöt aiheuttavat asiakaskatoa, mutta eivät kuitenkaan ole suurimmat syyt asiakkaitten katoamiseen. (Roberts-Phelps 2001, 17.)

Suurimmat syyt asiakkaitten katoamiseen ovat yrityksen piittaamattomuus sekä huomion osoittamisen vähyys ja ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta, todellisten syiden puuttuminen, joiden takia asiakas pysyisi yrityksen asiakkaana. Huono palvelu toimii useammin katoamisen syynä kuin esimerkiksi hinta. (Roberts-Phelps 2001, 17.)

Kohtelemalla asiakkaita välinpitämättömästi ja aliarvioimalla heitä ovat varmoja keinoja aiheuttaa asiakaskatoa yrityksessä. (Roberts-Phelps 2001, 17.)

### 3.4 Asiakkaan arvo

Asiakasryhmittelyssä asiakkaan arvo voi muodostaa erään arviointikriteerin. Useat yritykset käyttävät markkinointibudjetistaan noin 75 prosenttia uusien asiakkaitten hankkimiseen. Tämän markkinointivirheen seuraukset ovat usein negatiivisia yrityksen tuottoihin. Syyt tähän ovat seuraavat:

- Uuden asiakkaan saaminen maksaa huomattavasti enemmän kuin vanhan asiakkaan pitäminen.
- Sitä pidempään asiakas saadaan säilytettyä yrityksen asiakkaana, sitä tuottoisampi asiakas yritykselle on.
- Asiakkaan elinkaaren kasvaessa, asiakas tulee entistä riippuvaisemmaksi yrityksestä ja eivät näin ollen jätä yritystä esimerkiksi kilpailijoiden halvempien hintojen tähden
- Asiakkaan tullessa entistä uskollisemmaksi, he voivat muuttua yrityksen puolestapuhujiksi suosittamalla yritystä ystävilleen ja tuttavilleen.

(Roberts-Phelps 2001, 26.)

#### 3.4.1 Asiakkuuksien arvon muodostuminen

Asiakkuuden arvon muodostaa asiakkuudesta saatujen tuottojen ja kustannuksien välinen erotus. Asiakkuudesta saadut tuotot on mahdollista laskea kertomalla asiakkaan ostojen määrä kyseiseen asiakkaaseen sovellettavalla katteella. Tässä tosin täytyy ottaa huomioon se, että myös osa kiinteäluonteisista kustannuksista tulisi kohdistaa kullekin yksittäiselle asiakkaalle. (Mäntyneva 2001, 47.)

Asiakaskannattavuuden parantamiseen on olemassa kaksi vaihtoehtoa: lisätään joko myynnin määrää tai sitten parannetaan asiakaskohtaista katetta. Nämä eivät tietenkään ole toisiaan poissulkevia toimenpiteitä. Mikäli asiakaskohtaista katetta pyritään parantamaan hintoja nostamalla, seurauksena usein on myynnin vähentyminen. Parempi vaihtoehto asiakaskohtaisen katteen parantamiselle on vähentää omia kustannuksia. Tämä voi onnistua esimerkiksi markkinoinnin kautta pyrkimällä hyödyntämään taloudellisimpia markkinointikanavia. (Mäntyneva 2001, 47.)

Asiakkuuden kustannukset voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: hankintakustannukset, kehittämiskustannukset ja säilyttämiskustannukset. Hankintakustannukset muodostuvat niistä toimenpiteistä, joilla asiakas saadaan yrityksen asiakkaaksi. Kehittämiskustannukset muodostuvat asiakassuhteen syventämiseen käytetyistä resursseista. Säilyttämiskustannukset muodostuvat yleensä niistä kuluista, joita yritykselle muodostuu asiakkuuden päättymisen ehkäisemisestä. (Mäntyneva 2001, 48.)

### 3.4.2 Asiakkaan arvon laskeminen

Asiakkaan elinkaaren keskimääräisen arvon laskemiseen voidaan käyttää seuraavaanlaista kaavaa:

1. Jaa yrityksen liikevaihto nykyisten asiakkaiden määrällä.
2. Laske keskimääräinen asiakassuhteen kesto.
3. Laske yhteen asiakkaat, jotka ovat tulleet asiakkaiksi suosituksen perusteella ja jaa tämä luku kokonaisasiakasmäärällä. Lisää tulokseen vielä 1, joka edustaa alkuperäistä asiakasta.
4. Kerro asiakkaan keskimääräiset ostot vuoden aikana ja vuosittaiset maksut keskimääräiselle asiakassuhteen kestolla.

5. Kerro neljän edellisen vaiheen summa niiden asiakkaiden kanssa joita on suositeltu. Tuloksena on keskimääräinen asiakassuhteen arvo.

(Roberts-Phelps 2001, 27.)

Yksittäisen asiakkuuden lisätuotto voidaan yhden tarkasteluperiodin tapauksessa kuvata seuraavasti:

$$AA = (M \times k\%) - (K + S) - H$$

Symbolit:

AA = asiakkuuden arvo

M = myynnin määrä

k% = kate -%

K = kehittäminen

S = ylläpito

H = hankinta

Käytännössä yksi tarkasteluperiodi, eli esimerkiksi yhden vuoden tarkastelujakso on liian lyhyt, mikäli yritys haluaa asiakkuuksien jatkuvan vuosia. Tämä mutkistaa tarkastelua siten, että laskelmissa on otettava huomioon myös aika ja pääoman hinta. Pääoman hinta on otettava sen takia mukaan, koska tulevaisuudessa tulevat rahavirrat eivät ole samanarvoisia tänään tulevien rahavirtojen kanssa, mihin liittyy pääoman vaihtoehtoiskustannus ja pääoman aika-arvo (Mäntyneva, 2001, 49). Pitkäkestoisen asiakkuuden arvon laskennassa tulevat rahavirrat muutetaan nykyarvoonsa ja tällöin otetaan huomioon aika ja pääoman hinta. Diskonttaustekijä lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\text{Diskonttaustekijä } d = 1/(1+r)^n$$

Tässä r tarkoittaa diskonttauksessa käytettävää vuotuista korkokantaa ja n aikaa vuosissa. Esimerkiksi kymmenen prosentin diskonttauskorkokannalla kolmen

vuoden diskonttaustekijä on  $1/(1+0,10)^3 = 0,751$ . Tästä saadaan siis kerroin, jolla kolmen vuoden päästä tuleva rahavirta muutetaan tämän hetken rahaksi.

Diskonttaustekijän yhteydessä tulee ottaa huomioon negatiivinen vipuvaikutus. Diskonttauskoron nostolla diskontattavan rahamäärän nykyarvoon on alentava vaikutus. Myös diskonttausperiodin pidentäminen aiheuttaa nykyarvon alenemisen. Ongelmana usein on diskonttauksessa käytettävän korkokannan määrittäminen. Ohjeellisesti tässä tulisi käyttää yrityksen painotettua pääoman hintaa, jossa oman ja vieraan pääoman kustannukset otetaan huomioon laskelmissa. Yksinkertaistaen painotettu diskonttauskorkokanta voidaan laskea seuraavan kaavan mukaan:

$$r = V/T \times (1 - V\%) \times r_v + (1 - V/T) \times r_o$$

Symbolit:

V = yrityksen velat

T = taseen loppusumma

$r_v$  = vieraan pääoman hinta

$r_o$  = oman pääoman hinta

V % = yhteisöverokanta

(Mäntyneva 2001, 50.)

Painotettua pääoman hintaa laskettaessa mukaan siis otetaan yrityksen taseessa oleva oman ja vieraan pääoman keskinäinen suhde, vieraan ja oman pääoman hinta sekä yhteisöveroaste. Ongelmaisista näistä on pääoman hinta, joka tulisi mitoitaa sen mukaan, minkä tuottovaatimuksen yrityksen omistajat asettavat sijoittamalleen pääomalle. Ohjeellisena tuottovaatimuksena voidaan pitää 15 prosenttia. Yhteisöveroaste tulee ottaa huomioon vieraan pääoman osalta, koska vieraaseen pääomaan liittyvät korkokustannukset ovat vähennyskelpoisia verotuksessa. (Roberts-Phelps 2001; Mäntyneva, 2001.)

Useamman periodin mittaisen asiakkuuden arvo saadaan laskettua seuraavanlaaisesti:

$$AA = \sum_{t=1}^n (M_t \times k\%) d^t - \sum_{t=1}^n (K_t + S_t) d^t - H$$

Symbolit:

AA = asiakkuuden arvo

M = myynnin määrä

k % = kate-%

K = kehittäminen

S = ylläpito

H = hankinta

d = diskonttaustekijä

Yhtälö vaikuttaa monimutkaiselta, mutta käytännössä tilanne muuttuu, kun se muutetaan taulukon muotoon. Vastaavaa taulukkoa hyödyntäen yritys pystyy laskemaan asiakkuuksien arvon pidemmällä tähtäimellä.

**Taulukko 2: Asiakkuuden arvon laskenta elinkaarellaan (Mäntyneva, 2001, 52)**

Periodi	Diskonttaustekijä (8 %)	Myynti	Kate-%	Myyntikate	Tulojen NA	Kehittäminen	Säilyttäminen	Menot	Menojen NA	Hankinta
1	0,926	400 000	25	100 000	92 593	15 000	-	15 000	13 889	150 000
2	0,857	500 000	25	125 000	107 167	45 000	10 000	55 000	47 154	-
3	0,794	800 000	25	200 000	158 766	60 000	15 000	75 000	59 537	-
4	0,735	1 200 000	27	324 000	238 150	120 000	20 000	140 000	102 904	-
5	0,681	1 500 000	27	405 000	275 636	125 000	20 000	145 000	98 685	-
6	0,630	1 800 000	27	486 000	306 262	150 000	30 000	180 000	113 431	-
		6 200 000			1 178 575				435 599	150 000
<b>Asiakkuuden arvo 592 976</b>										

Taulukossa on laskettu yksittäisen asiakkuuden arvo, jonka oletettu elinkaari on kuusi vuotta ja oletettu diskonttaustekijä on 8 %. Myyntiä asiakkaalle on kertynyt 6,2 miljoona euroa. Kuten edellä asiaa käsiteltiin, niin asiakkuuden arvo muodos-

tuu asiakkuuden tulojen ja kulujen nykyarvon erotuksena. Tässä esimerkissä asiakkuuden tulot muodostuvat myyntikatteesta, joka saadaan kertomalla myyntitulo asiakkaan keskimääräisellä myyntikateprosentilla. Kulut taas muodostuvat asiakkuuden hankinnasta, kehittämisestä ja säilyttämisestä. Kehittämisen- ja säilyttämiskulut ovat vuotuisia, kun taas asiakashankintaan panostetaan vain asiakkuuden alussa. Asiakkuuden kasvattamiseen liittyvät kulut ovat tässä tapauksessa asiakkuuden kehittämiskuluja. Asiakkuuden arvoksi siis muodostuu 592 976 euroa ( $= 1\,178\,575 - 435\,599 - 150\,000$ ). Asiakkuuden arvon minimimitavoitteena voidaan nähdä, että se muodostuu positiiviseksi. (Mäntyneva 2001, 53.)

Mikäli oletetaan asiakkuuden jatkuvan vielä kuudenkin vuoden jälkeen, asiakkuudelle on tarkasteluperiodin lopussa laskettava jäännösarvo. Tämä tapahtuu siten, että ensin arvioidaan tarkasteluperiodin jälkeen tulevat nettokassavirrat, diskontataan ne tuolloiseen nykyarvoonsa ja tämän jälkeen saatu jäännösarvo diskontataan vielä nykyarvoonsa käyttäen diskonttausperiodina aikaisempaa tarkasteluperiodia. Näin saatu jäännösarvon diskontattu nykyarvo lisätään aiemmin saatuun asiakkuuden arvoon. (Mäntyneva 2001, 53.)

### 3.5 Asiakkuuksien ryhmittely

Lähtökohtana asiakkuuksienhallinnan toteuttamiselle toimii asiakkaiden ryhmittely. Asiakkaita ryhmitellessä on tärkeää selvittää, keitä asiakkaat todella ovat ja mitkä ovat heidän demografiset taustat. Tiedettäessä asiakkaan sijainti, on siihen mahdollista liittää erityyppistä alueellista dataa. Markkinointitoimenpiteiden onnistumista yksittäiset asiakkaan kohdalla voidaan tutkia ostohistorian kautta. Näin voidaan saada arvokasta lisätietoa, mikäli ostohistoriaan yhdistetään asiakkaaseen kohdistettu markkinointiviestintä ja sen ostohistorian myötä ilmenevä vaikuttavuus. Täytyy kuitenkin muistaa, että hyvä tuntuma asiakaskuntaan auttaa kohdentamaan tarkemmat analyysit oikeisiin kohteisiin, ilman selvitystä ryhmittelykriteereistä suuresta määrästä asiakastietoa. (Roberts-Phelps 2001; Mäntyneva 2001, 25.)

**Taulukko 3: Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva, 2001, 25)**

<b>Näkökulma</b>	<b>Ongelma</b>	<b>Informaation tarve</b>
<b>Tunnistaminen</b>	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaatio
<b>Aktiviteetit</b>	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten tuotetta käytetään?
<b>Sijainti</b>	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti
<b>Markkinointiviestinnän kohdentaminen</b>	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaisiin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
<b>Asiakkuuden arvo</b>	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuden potentiaali ja tämän hetkinen arvo

Asiakkuuksia ryhmittelyllä pyritään siis tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset tai jotka ovat yhdenmukaisia ostokäyttäytymisessään. Segmentointikriteereinä voidaan käyttää muun muassa demografisia tai elämäntyyliin liittyviä tekijöitä, tuotteen omistusta, käyttöä tai ostohistoriaa. Kriteerien avulla pyritään määrittelemään asiakkaan kohdalla se, että kuuluuko hän tarkasteltuun segmenttiin vai ei. (Roberts-Phelps, 2001; Mäntyneva 2001, 26.)

Segmentointi voidaan nähdä kaksivaiheisena. Tavoite on käyttää segmentointia asiakkuuksien jakamiseen eri lohkoihin. Tässä vaiheessa huomio kiinnittyy nykyiseen ja potentiaaliseen myyntiin. Markkinointiviestinnän sisältöä, kanavaa ja tiheyttä määriteltäessä huomio kiinnittyy toissijaisiin perusteisiin; asiakkuuden vaihe elinkaarellaan sekä nykyinen ja potentiaalinen kannattavuus. Näiden perusteiden avulla tehty segmentointi antaa paremmat mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan menestykselliseen toteuttamiseen. Asiakkuuksien segmentointi antaa mahdollisuuden määrittää yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat segmenttikohtaiset tarpeet ja odotukset, jolloin yritys voi muokata tuote- ja palveluvalikoimaa

asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien mukaisiksi. (Roberts-Phelps 2001; Mäntyneva, 2001, 26.)

Eräs segmentointikriteeri voi olla myös asiakkaan halukkuus asiakassuhteeseen ja sen säilyttämiseen. Asiakkuusstrategiaa on luonnollisesti vaikea toteuttaa, jos asiakas ei halua olla asiakkaana. Asiakkaat voidaan tällöin jaotella kolmeen eri ryhmään: asiakkuudesta kiinnostuneet, asiakkuuteen välinpitämättömästi suhtautuvat ja asiakkuuteen kielteisesti suhtautuvat. Näiden ryhmien keskinäiset osuudet riippuvat tietenkin yrityksestä, toimialasta ja yleisestä kilpailutilanteesta markkinoilla. (Mäntyneva 2001, 27.)

Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella

Ryhmittelykriteerinä voidaan käyttää asiakkuuden taloudellista potentiaalia. Kannattavuuden perusteella ryhmiteltäessä asiakkuuksia kannattaa kiinnittää huomio siihen, onko asiakassuhteessa tapahtunut kehitystä vai ei.

Potentiaalinen kannattavuus	+	Hyödynnä potentiaali	Arvokkaimmat asiakkuudet
	,	Paranna kannattavuutta tai luovu	Säilytä nämä
		-	+
		Nykyinen kannattavuus	

**Kuvio 7: Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella**

Kuviossa 7. oleva jaottelutapa mahdollistaa erityyppisten asiakkuuksien johtamisen. Nykyisen asiakaskannattavuuden ollessa heikko eikä potentiaaliakaan ole havaittavissa, yrityksen on joko luovuttava asiakkuudesta tai sitten kannattavuutta on yritettävä parantaa. Luopuminen ei tässä yhteydessä tarkoita varsinaisesti sitä, että asiakkuus lopetetaan täysin. Luopuminen tarkoittaa tässä yhteydessä enemmänkin sitä, että asiakkaaseen ei enää kohdisteta aktiivisesti toimenpiteitä asiakkuuden kehittämiseen tai säilyttämiseen. Asiakkuuden kehittäminen ja säilyttäminen ovat kuitenkin avaintekijöitä asiakkuuden arvon maksimoitumiseen. Tämän takia yrityksen kannattaa luoda jokaiselle asiakasryhmälle omanlaisensa asiakashoitosuunnitelma, jonka mukaan kuhunkin asiakasryhmään kuuluvia asiakkaita hoidetaan ja kehitetään pyrkien nostamaan asiakasryhmän arvoa yritykselle. (Mäntyneva 2001, 28,29.)

## 4 ASIAKASTIEDOT

Tänä päivänä asiakkaista saatu tieto on nostettu kiinnostuksen kohteeksi. Yrityksen johtoa kiinnostaa yrityksen asiakasrakenne, sen kehitys ja minkälaisia muutoksia siinä on tapahtunut tai tapahtumassa. Jotta asiakkaita voitaisiin ryhmitellä tehokkaasti, on heistä tiedettävä. Nykyään tiedon kerääminen, analysointi, sen hyödyntäminen ja päivittäminen on muuttunut helpoksi ja tämän myötä asiakastiedoista ja sen hyödyntämisestä on tullut kriittinen osa liiketoimintaa. Hyvin organisoitua asiakastietoa tarvitsee koko yritys. (Hellman ym. 2005, 12.)

Asian ytimenä on tuntea asiakas. Tästä johtuen yrityksen on kerättävä asiakkaasta tietoa ja varastoitava sitä asiakastietokantaan (customer database) ja tehtävä tämän pohjalta markkinointia. (Kotler 2003, 53.)

### 4.1 Asiakastietokanta

Asiakastietokanta on siis organisoitu kokoelma kaiken kattavaa tietoa yksittäisestä asiakkaasta tai mahdollisesta asiakkaasta. Tiedon kuuluu olla paikkansa pitävää (current), saavutettavissa (accessible) sekä käyttökelpoista muun muassa seuraaviin tarkoituksiin: tuotannon ja laadun johtaminen, myynti ja asiakassuhteen ylläpito. (Blomqvist, Dahl, Haeger 1993; Kotler 2003.)

Asiakastietokantoihin liittyy myös tietokantamarkkinointi (database marketing). Tämä on asiakastietokantojen rakentamista ja ylläpitämistä käyttämällä asiakastietokantoja ynnä muita mahdollisia tietokantoja tarkoituksena kontaktoida, harjoittaa sekä rakentaa asiakassuhteita (Blomqvist ym.1993; Kotler 2003.)

Vielä on tärkeää huomioida se, että asiakastietokanta ei ole sama asia, kuin esimerkiksi asiakaspostituslista (customer mailing list). Asiakaspostituslista on yksinkertaisesti vain lista nimiä, osoitteita ja puhelin numeroita. Asiakastietokanta sisältää huomattavasti enemmän tietoa. Tieto asiakastietokantoihin kerääntyy ajan mittaan erilaisista toimenpiteistä asiakkaan kanssa, rekisteröintitiedoista, puhelin

haastatteluista, evästetiedoista (cookie information) ja kaikista muista asiakaskontakteista. (Kotler 2003, 53.)

#### 4.2 Asiakastiedon lajit

Asiakastieto voidaan jakaa neljään eri luokkaan: asiakkaan identifiointitieto, asiakassuhteeseen liittyvä tieto, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto ja asiakkaan tulevaisuuden toimintaan liittyvä ennustetieto. Näiden lisäksi on myös mahdollista tuottaa ennustetietoa liittyen asiakkaisiin. Nämä tietoluokat koostuvat erityyppisistä tiedoista. *Asiakkaan identifiointi* kertoo kuka asiakas on. *Asiakassuhteeseen liittyvä tieto* kertoo mitä on tapahtunut ja minkälainen asiakas on. *Yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto* kertoo miten toimenpiteissä on onnistuttu. *Asiakkaan tulevaisuuden toimintaan liittyvä ennustetieto* kertoo miten tulevaisuudessa onnistutaan ja miten asiakas saattaa muuttua. Näistä neljästä luokasta tärkeimmät tiedot ovat asiakassuhteeseen liittyvä tieto, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tieto sekä ennustetiedot. Näiden tärkeys muodostuu siitä, että nämä tiedot ovat vain yrityksellä itsellään. Näitä tietoja yritys ei voi siis hankkia ulkopuolisista lähteistä. (Hellman ym. 2005, 110.)

**Taulukko 4: Asiakastiedon lajit (muokattu Hellman ym. 2005, 111)**

<b>Asiakkaan identifiointitieto</b>	<b>Asiakassuhteeseen liittyvä tieto</b>	<b>Yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto</b>	<b>Asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä ennustetieto</b>
Ominaista on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kaikkien saatavissa</li> <li>• ei muutu usein</li> <li>• faktaa</li> <li>• julkista</li> </ul>	Ominaista on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityksen ja asiakkaan välistä</li> <li>• ei ulkopuolelta ostettavissa</li> <li>• muuttuu jatkuvasti</li> <li>• asiakassuhdetta ja sen kehitystä kuvaavaa</li> <li>• saadaan analyysien kautta</li> <li>• luokiteltua</li> <li>• taustatietoa</li> </ul>	Ominaista on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityksen sisäistä, omaa tietoa</li> <li>• kokemusperäistä</li> <li>• toimenpiteiden tuloksellisuutta kuvaavaa</li> </ul>	Ominaista on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityksen sisäistä, omaa tietoa</li> <li>• syntyy aiemmista toimenpiteistä kerättyä tietoa yhdistelemällä ja analysoimalla</li> <li>• ennustaa tulevaa arvoa ja toimenpiteiden tehokkuutta</li> </ul>
Vastaa kysymykseen <b>KUKA?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nimi</li> <li>• yhteystiedot</li> <li>• henkilöt</li> <li>• toimiala</li> </ul>	Vastaa kysymykseen <b>MITÄ?</b> <b>MINKÄLAINEN?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ostohistoriaan liittyvät tiedot</li> <li>• asiakasanalyysit</li> </ul>	Vastaa kysymykseen <b>MITEN ONNISTUNUT?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toimenpiteet+ tulokset</li> <li>• aktiviteettianalyysit</li> <li>• panos-tuottoanalyysit</li> </ul>	Vastaa kysymykseen <b>MITEN MUUTTUU?</b> <b>MITEN ONNISTUU TULEVAISUUDESSA?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toimenpiteiden onnistumisen ennustaminen</li> <li>• asiakkaan arvon kehityksen ennustaminen</li> </ul>

#### 4.3 Asiakastietokantojen sisältö

Asiakastietokannat voivat käytännössä sisältää lähes minkälaista tietoa vain asiakkaista. Ideaalin tietokannan tulisi sisältää seuraavanlaisia tietoja asiakkaista: ostohistoria, demografisia tietoja (esimerkiksi ikä, tulot, perheen jäsenet, syntymäpäivät), käyttäytymistä ja asenteita koskevia tietoja (esimerkiksi aktiviteetit, kiinnostuksen kohteet, mielipiteet/aatteet), kanavavalinnat (mediagraphics) ja muita hyödyllisiä tietoja. (Blomqvist ym. 1993, 71-73; Kotler, 2003, 53.)

Puhuttaessa yritystietokannasta (business database), sen tulisi sisältää ideaalissa tilanteessa ostohistoria, volyymit, hinnat, katteet, tietoa asiakasyrityksen kontakteista (esim. ikä, syntymäpäivät, harrastukset, lempiruuat), nykyisten sopimuksien status, arvio asiakasyrityksen asiakasosuudesta, kilpailevat toimittajat, käsitys kilpailukykyisistä vahvuuksista ja heikkouksista asiakasyrityksen palvelussa sekä

olennaiset tiedot asiakasyrityksen ostokäyttäytymisestä, toimintamalleista ja toimintaohjeista. (Blomqvist ym. 1993, 71-73; Kotler 2003, 53.)

Yrityksien on tärkeää määritellä itselleen, minkälaista tietoa ne haluavat asiakkaista. Määriteltäessä tiedon tarpeita on syytä edetä näiden kolmen askeleen mukaan:

1. Aloita siitä, mitä tiedät asiakkaasta. Profiloï nykyiset asiakkaasi käyttämällä tietoja asiakkaan ostohistoriasta, asiakassuhteen pituudesta, ostojen yksityiskohdista, tapahtumista organisaation muiden yksiköiden kanssa, demografisista tekijöistä, luotto/talous yksityiskohdista ja asiakkaan tarkoituksesta asioida yrityksen kanssa. Näiden tietojen valossa on mahdollista lisätä käsitystä asiakasrakenteesta sekä selventää omia tarpeita asiakastietojen suhteen. (Freeland 2003, 73.)
2. Määrittele, mitä asiakkaista kerätyillä tiedoilla halutaan tehdä. Mitkä ovat yrityksen motiivit kerätä tietoa? Halutaanko säilyttää nykyiset asiakkaat? Halutaanko myydä lisää tuotteita tai palveluita nykyisille asiakkaille? Tavoitellaanko uusia asiakkaita? Pyritäänkö räätälöimään tuotteita tai palveluita perustuen asiakkaan arvon mukaan? Pyritäänkö tuotteita kehittämään enemmän asiakkaiden toiveiden mukaan? Havitellaanko uusia markkinoita vai halutaanko poistua markkinoilta perustuen niiden potentiaaliin? Yrityksen motiivit voivat sisältää kaikkia näitä edellä mainittuja asioita, mutta näiden määrittelyiden avulla luodaan selkeä kuva siitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Lisäksi vältetään tietokannan sekä tietokannan käyttäjien ylikuormitus karsimalla epäolennainen tieto pois. Tämä tuo myös osaltaan säästöjä sen suhteen, mikäli tietoja joudutaan ostamaan muualta. (Freeland 2003, 73-74.)

3. Määrittele se, mitä et tiedä. Yrityksen kannattaa luoda kuva aukoista asiakkaiden tiedoissa, tiedon käyttötarkoituksen, tarvittavien tietojen, prospektien sekä markkinoiden suhteen saavuttaakseen tavoitteet. Aukkojen määrittelyyn tehokkain keino on analysoida yrityksen asiakkaat jo olemassa olevien tietojen avulla. Segmentoi asiakkaat omiin yksilöllisiin ryhmiinsä yhteisten piirteiden perusteella. Tämän jälkeen tehdään oletuksia ryhmien välillä heidän käyttäytymisestään, ostoistaan ja miksi he ostavat. Tämän jälkeen voidaan kysyä, että miten demografinen profiili eroaa näiden ryhmien kesken? Mikä motivoi juuri sen segmentin ostamaan yritykseltä? Löytyykö ryhmien väliltä yhtäläisyyksiä esimerkiksi intressien osalta? Minkälaisen palvelun laadun segmentit vaativat pysyäkseen uskollisena yritykselle? Mikä on juuri oikea kanava ottaa yhteyttä kyseiseen segmenttiin? Näiden kysymyksien avulla saadaan mahdollisesti nostettua pintaan ne aukot tiedoissa, joita tarvitaan vastauksiin edellä oleviin kysymyksiin. Kun aukot on lopulta saatu selvitettyä, voidaan tiedot saata kerättyä erilaisista organisaation sisäisistä lähteistä, kuten esimerkiksi asiakastutkimuksista, kohderyhmistä, muista yrityksen tietojärjestelmistä ja niin edelleen. Tietoja on myös mahdollista ostaa muualta kolmannen osapuolen tietokannoista. (Freeland 2003, 74.)

#### 4.4 Miten tietoja kerätään?

Kotlerin (2003, 54) mukaan fiksu yritys tallentaa tietoa aina asiakkaan ollessa yhteydessä yritykseen (touch point). Tällöin puhutaan termistä data mining. Tietoa saadaan kerättyä asiakkaan ostotapahtumista, puhelinkeskusteluista, kyselyistä ja niin edelleen. Ideana on siis, että kaikki mahdollinen hyödynnettävissä oleva tieto kerätään asiakastietokantaan (data warehouse). Tiedot asiakkaista tallennetaan yrityksen ylläpitämään asiakastietokantaan, josta tietoja poimitaan esimerkiksi kyselyillä analysointia varten.

#### 4.5 Asiakastiedon hyödyntäminen

Jotta yritys saisi luotua kokonaiskuvan yrityksen asiakastiedon tilasta ja kehittämistarpeista, on yrityksen löydettävä vastaukset myös seuraaviin kysymyksiin:

- Missä? Mitä?
- Mitä tietoa?
- Kuinka usein?
- Kenen toimesta?
- Kuinka kauan?
- Missä muodossa?
- Miten saatavissa?
- Miten ylläpidetään?

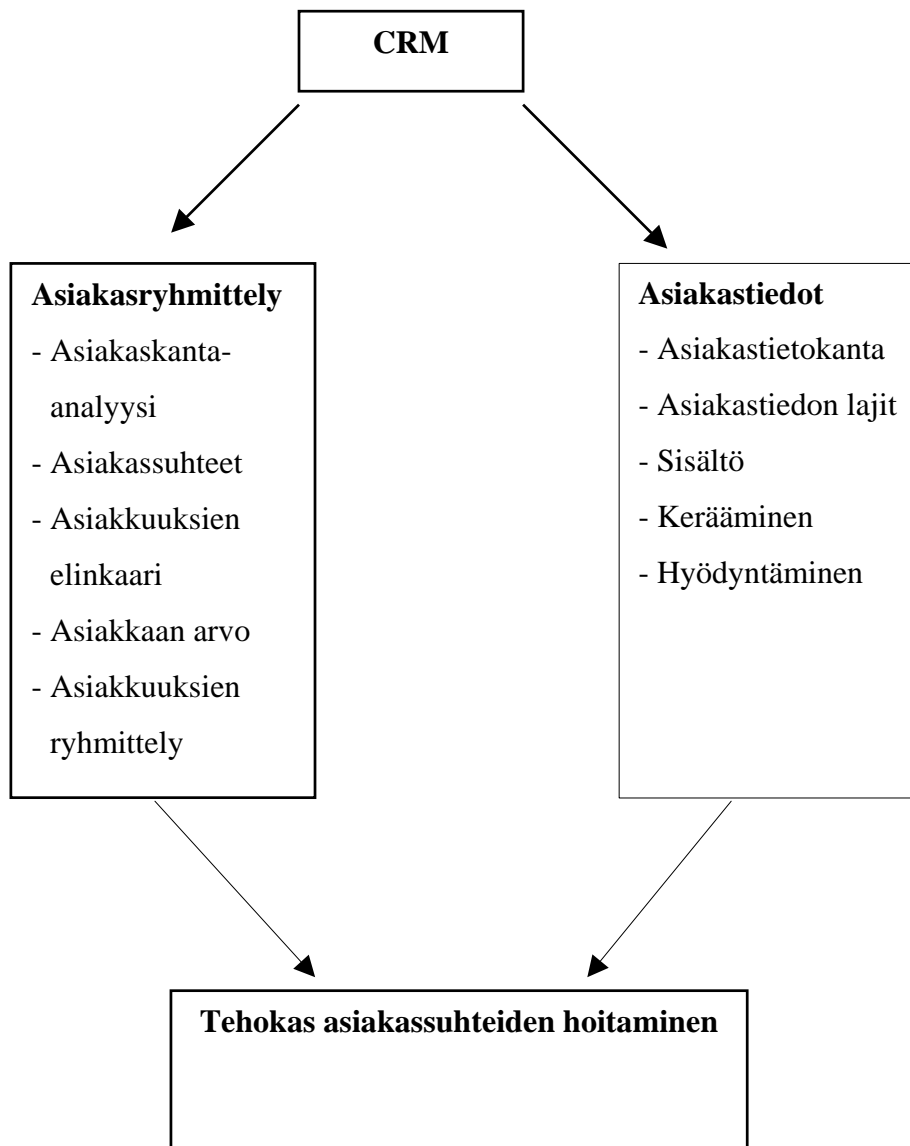
Löydettäessä näihin kysymyksiin vastaukset, ne toimivat linjauksina tiedon tallentamista ja ylläpitoa varten. Linjauksien tulisi olla kaikkien yrityksen työntekijöiden tiedossa, jotta tieto voidaan tallentaa aukottomasti, se säilyy ajan tasalla ja kaikki tarpeellinen tieto kulkee organisaation sisällä sitä tarvitseville. Tiedon analysointiin, jakeluun ja hyödyntämiseen liittyvät yksityiskohdat tulee suunnitella ja systematisoida toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi. Onnistuminen tiedon analysoinnissa vaatii kykyä yhdistää tietoa järkevällä tavalla ja tällä tavoin tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa omaavaa informaatiota vastaanottajalle. Lisäarvo määräytyy hyvin pitkälle sen mukaan, miten hyvin analyysin tulokset saadaan yhdistettyä yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja liiketoimintaan. Tärkeä kyky tiedon analysoinnissa on myös se, että tuloksista voidaan nähdä erilaisia kehitystrendejä sekä muutoksia. Tuloksista tulee myös kommunikoida muille organisaation jäsenille, jotta niitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan suunnittelun ja ohjauksen tukena. (Hellman ym. 2005, 112-113.)

Kotlerin (2003, 54-55) mukaan yritys voi hyödyntää asiakastietokantaansa viidellä tavalla:

1. Prospektien tunnistamiseen. Tietokantojen avulla yritys voi etsiä parhaimmat prospektit, eli potentiaaliset asiakkaat ja ottaa heihin yhteyttä yrittäen kääntää heidät yrityksen asiakkaiksi.
2. Keskitettyyn tarjouksien lähettämiseen. Tietokantojen avulla yritys voi suunnitella, keille kaikille asiakkaille jokin tietty tarjous kannattaa lähettää.
3. Syventämään asiakasuskollisuutta. Yritys voi lisätä asiakasuskollisuutta muistamalla asiakkaita asiakasta palvelevalla tavalla, kuten esimerkiksi lähettämällä asiakkaalle sopivia lahjoja, alennuskuponkeja tai asiakasta kiinnostavaa materiaalia yrityksen tuotteista.
4. Asiakkaan uudelleen aktivoimiseen. Tietokantojen perusteella yritys voi ohjelmoida asiakkaille automaattisia viestejä, jotka lähetetään jonain tietynä ajankohtana. Näitä voivat olla muun muassa onnitteluviestit sekä erilaiset sesonkituotetarjoukset.
5. Välttämään vakavat virheet asiakassuhteessa. Tietokantojen avulla yrityksen yksiköt pysyvät tietoisena siitä, mitä esimerkiksi asiakkaalle on tarjottu ja mihin hintaan ja minkälaisilla alennuksilla. Näin vältetään esimerkkinen tilanne, jossa kaksi yrityksen henkilöä soittavat samalle asiakkaalle ja tarjoavat täysin samaa tuotetta tai palvelua, mutta erona näiden puheluiden välillä on vain hinta, jolla tuotetta tai palvelua tarjotaan.

#### 4.6 Teoreettinen viitekehys

Alla oleva kuvio 8 kuvaa tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä.



**KUVIO 8. Teoreettinen viitekehys**

Asiakasryhmittely ja asiakastiedot liittyvät asiakasjohtamiseen. Asiakasjohtaminen on suuri kokonaisuus erilaisia toimintoja ja tässä opinnäytetyössä käsiteltävinä aiheina olivat asiakasryhmittely ja asiakastiedot.

Asiakasryhmittelyssä apuna toimii asiakaskanta-analyysi. Analyysin avulla saadaan määritettyä asiakastyypit sekä niiden arvo. Asiakaskanta-analyysin avulla

saadaan vastaus myös – kenelle kysymykseen, koska tämän analyysin pohjalta on mahdollista valita yrityksen strategiset asiakkaat. Huomioon otettavia seikkoja asiakasryhmittelyssä ovat asiakassuhteet, asiakkuuksien elinkaari, asiakkuuksien arvo. Näiden muuttujien avulla yritys saa selkeän kuvan asiakkaistaan ja kykenee luomaan asiakasryhmiä. Asiakastietojen kohdalla on syytä kiinnittää huomiota itse asiakastietokantaan. Yrityksen täytyy selvittää minkälaista tietokantaa ollaan tekemässä ja mihin sitä ollaan käyttämässä. Asiakastiedon lajit toimivat apuna tiedon soveltamisessa yrityksen toimintaan. Lisäksi täytyy kiinnittää huomiota tietokannan sisältöön ja kuinka tietoa kerätään tietokantaan. Sisällön osalta täytyy miettiä, että minkälaista tietoa halutaan kerätä. Tiedon hyödyntämiselle täytyy myös olla selkeä suunnitelma.

Näiden kahden elementin avulla voidaan parantaa asiakassuhteiden hoitamisen tehokkuutta, koska voidaan kohdistaa oikeanlaisia resursseja eri asiakasryhmiin ja asiakastiedot toimivat tässä myös resurssien ohjaajina.

## 5. CASE: ASIAKASRYHMITTELY JA ASIAKASREKISTERIN TIEDOT

Seuraavaksi vuorossa on opinnäytetyön empiirinen osa. Empiirisen osan tarkoituksena on selvittää, kuinka case-yritys, Oilon Oy tulevaisuudessa luokittelisi asiakkuuksia sekä minkälaisia tietoja asiakkaista kerättäisiin.

Luvussa esitellään Oilon lyhyesti sekä taustaa toimenpiteistä, kuinka asiakassuhteita on hoidettu aikaisemmin. Luvun lopussa esitellään Oilonille toimenpide- ja kehitysehdotuksia asiakkuuksien kehittämiseen.

Empiirisen osan tutkimusmenetelminä on käytetty pääasiassa kvalitatiivisia syvähaastatteluita sekä kokemusperäistä tietoa, jota tämän työn tekijä on saanut työskennellessään yrityksessä erilaisissa tehtävissä.

### 5.1 Oilon Oy

Oilon on johtava pohjoiseurooppalainen poltinvalmistaja. Oilon valmistaa öljy-, kaasu- ja yhdistelmäpolttimia voimalaitoksiin, teollisuusprosesseihin, alue- ja kaukolämpölaitoksiin, laivakäyttöön sekä omakotitalojen ja suurempien kiinteistöjen lämmitykseen. Omakotitalojen ja suurempienkin kiinteistöjen lämmitykseen on polttimien lisäksi tarjolla kokonaisvaltainen mm. lämpöpumppuja ja/tai aurinkokeräimiä sisältävä hybridilämmitysjärjestelmä. Oilon on yksityinen perheyhtiö, joka on perustettu Lahdessa vuonna 1961. Yhtiö on perustamisestaan lähtien keskittynyt nestemäisten ja kaasumaisten polttoaineiden polttoon liittyvien polttolaitteiden ja niiden apulaitteiden valmistukseen sekä kiinteistölämmityksen kestävä kehityksen energiaratkaisuihin. (Oilon 2009)

Oilon koostuu useammasta liiketoimintayksiköstä, jotka ovat erikoistuneet tietyille osa-alueille. Nämä liiketoimintayksiköt ovat Oilon Oy, Oilon Energy Oy, Geopro Systems Oy ja Ecopower Technology Oy. Näistä Oilon Oy:n kiinteistöpolttimet sekä maalämpöpumppuja valmistava Geopro Systems Oy yhdistettiin tämän työn aikana uuden nimen, Oilon Home, alle. Oilon Home on erikoistunut omakotitalojen ja suurempien kiinteistöjen lämmitykseen tuotteinaan kiinteistö-

polttimet, maalämpöpumput, aurinkokeräimet sekä ilma-vesilämpöpumput. (www.oilon.com)

Oilonilla on vahva jalansija kotimaan markkinoilla ja Oilonilla on vientiä yli 30 maahan. Suomen valmistuksen lisäksi Oilonilla on tuotantoyhtiö Kiinassa sekä myyntiyhtiöitä Puolassa, Saksassa, Venäjällä ja Kiinassa. Henkilökuntaa koko konsernissa on 280. (www.oilon.com)

Oilonin missio on tarjota ympäristöystävällistä energiaa asiakkaille.

Oilonin visio on tuottaa kestäviä energiaratkaisuja asiakkaille.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tätä opinnäytetyötä tehdessä suoritettiin kaksi kvalitatiivista avointa teemahaastattelua Oilonilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2000, 157). Tämän takia tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Ensimmäinen haastattelututkimus suoritettiin aikavälillä 5.-12.5.2008 koskien asiakastietoja ja toinen haastattelututkimus suoritettiin aikavälillä 24.11. -9.12.2008 koskien asiakasryhmittelyä. Asiakastietoja koskeva haastattelututkimus tehtiin yhdeksälle henkilölle anonyymisti. Haastateltaviin kuului muun muassa liiketoimintapäälliköitä, assistentteja ja asiakaspalveluinsinöörejä. Tavoitteena oli haastatella ihmisiä, jotka käyttävät asiakastietoja aktiivisesti. Jokaiseen haastatteluun käytettiin aikaa noin yksi tunti. Haastatteluissa saatuja vastauksia on hyödynnetty opinnäytetyön empiirisessä osuudessa.

Asiakastietoja sekä asiakasryhmittelyä koskevissa haastatteluissa reliabiliteetti, eli luotettavuus, voitiin todeta, koska haastateltavien kesken ilmeni hyvin paljon samankaltaisia vastauksia. Myös valideetti, eli pätevyys, voitiin todeta, koska kysymykset koskivat pelkästään asiakastietoja ja asiakasryhmittelyä, eli mitattiin sitä mistä haluttiinkin tietoa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 226.)

### 5.3 Asiakastietoja koskevan haastattelututkimuksen runko

Haastattelulomake (LIITE 1) sisältää kymmenen pääkysymystä, joihin sisältyy lisäksi kuusi tarkentavaa kysymystä. Seuraavaksi esitellään asiakastietoja koskevan haastattelun runko aihealueittain. Jokaisen aihealueen alussa on yleisluonnehdinta esitetyistä kysymyksistä sekä lopuksi itse kysymykset siinä muodossa ja järjestyksessä, missä ne on esitetty haastateltavalle.

#### 5.3.1 Asiakas

Asiakasta koskevissa kysymyksissä kartoitettiin yrityksen asiakasrakennetta sekä asiakkaiden liitoksia yrityksen muihin liiketoimintayksiköihin. Lisäksi selvitettiin laskutusasiakkaan, kaupantekijän sekä loppuasiakkaan jaottelun merkitystä liiketoimintayksikössä.

1. Ketkä ovat liiketoimintayksikön pääasialliset asiakkaat?

1 a. Onko laskutusasiakas, kaupantekijä ja loppuasiakas jaottelulla merkitystä liiketoimintayksikössä?

2. Onko asiakas yhteinen eri liiketoiminnoille?

2 a. Millä tavalla asiakas on yhteinen?

(LIITE 1)

#### 5.3.2 Asiakastietojen varastointi ja saatavuus

Tätä aihealuetta koskevissa kysymyksissä selvitettiin minkälaisia rekistereitä ja välineitä yrityksessä käytetään nykyisin asiakastiedon varastointiin sekä minkälaisia raportteja asiakkaista on saatavilla yrityksen käyttöön. Saatavuuden osalta tiedusteltiin, kuinka asiakastiedot ovat saatavilla.

3. Minkälaisia rekistereitä ja välineitä käytetään nykyisin asiakastiedon varastointiin?

3 a. Minkälaisia näkymiä/raportteja asiakkaista saa tällä hetkellä?

4. Miten nämä asiakastiedot ovat saatavilla?

(LIITE 1)

### 5.3.3 Käyttäjät

Tässä aihealueessa selvitettiin, ketkä liiketoimintayksikössä käyttävät asiakkaista saatuja tietoja sekä minkälaisia tietoja asiakkaista kukin tarvitsee. Lisäksi selvitettiin keillä kaikilla pitäisi olla valtuudet päästä tutkimaan asiakastietoja ja miten asiakastietojen luku-, päivitys- ja linkitysoikeudet pitäisi jakaa.

5. Ketkä liiketoimintayksikössä käyttävät asiakkaista saatuja tietoja?

5 a. Minkälaisia tietoja kukin tarvitsee?

6. Keillä kaikilla pitäisi olla pääsy asiakastietoihin tai sen osiin?

6 a. Miten asiakastietojen luku-, päivitys- ja linkitysoikeudet pitäisi jakaa?

(LIITE 1)

#### 5.3.4 Asiakastiedot sekä niiden hyödyntäminen nyt ja tulevaisuudessa

Tässä kohdassa selvitettiin, minkälaisia asiakastietoja asiakkaista käytetään nykyisin ja kuinka niitä hyödynnetään. Nykytilaa koskevien kysymyksen jälkeen seurasi kysymykset siitä, minkälaisia tietoja asiakkaista pitäisi tulevaisuudessa saada ja kuinka niitä haluttaisiin hyödyntää ja minkälaisia raportteja asiakkaista pitäisi olla saatavilla.

7. Minkälaisia tietoja asiakkaista käytetään nykyisin?

7 a. Miten näitä asiakastietoja käytetään hyödyksi?

8. Minkälaisia tietoja asiakkaista haluttaisiin nykyisten tietojen lisäksi?

9. Miten tietoja haluttaisiin hyödyntää?

10. Minkälaisia raportteja/näkymiä asiakkaista pitäisi saada?

(LIITE 1)

#### 5.4 Asiakasryhmittelyä koskevan haastattelututkimuksen runko

Haastattelulomake sisälsi seitsemän kysymystä. Tässä haastattelussa kysymykset voidaan jakaa kahteen aihealueeseen: asiakasryhmittelyn nykytila ja asiakasryhmittely tulevaisuudessa. Seuraavaksi esitellään asiakasryhmittelyä koskevan haastattelun runko aihealueittain. Jokaisen aihealueen alussa on yleisluonnehdinta esitetyistä kysymyksistä sekä lopuksi itse kysymykset siinä muodossa ja järjestyksessä, missä ne on esitetty haastateltavalle.

#### 5.4.1 Asiakasryhmittelyn nykytila

Asiakasryhmittelyn nykytilasta selvitettiin, että ryhmitelläänkö yrityksessä asiakkaita nykyisin ja kuinka se tapahtuu. Lisäksi tiedusteltiin, kokeeko yritys asiakasryhmittelyn tarpeelliseksi.

1. Ryhmitelläänkö yrityksessä asiakkaita?
2. Mikäli asiakkaita ryhmitellään, niin kuinka ryhmittely tapahtuu?
3. Koeetko asiakasryhmittelyn tarpeelliseksi yritykselle?

(LIITE 2)

#### 5.4.2 Asiakasryhmittely tulevaisuudessa

Tässä osiossa selvitettiin yrityksen toiveita, kuinka asiakasryhmittelyä haluttaisiin toteuttaa tulevaisuudessa. Kysymykset koskivat asiakkaan ryhmittelykriteerejä, minkälaisiin ryhmiin asiakkaat haluttaisiin jaotella ja miten asiakasryhmittelyä haluttaisiin hyödyntää yrityksen toiminnassa. Viimeiseksi kysyttiin, että kokeeko yritys tarpeelliseksi luoda asiakasryhmille omanlaiset asiakkuudenhoitosuunnitelmat.

4. Kuinka asiakasryhmittelyä hyödynnettäisiin, mikäli sellainen otettaisiin käyttöön?
5. Mikäli asiakasryhmittelyä toteutettaisiin, niin minkälaisiin ryhmiin asiakkaat tulisi jaotella?
6. Minkälaisilla kriteereillä asiakkaita tulisi ryhmitellä?
7. Tulisiko jokaiselle ryhmälle luoda oma asiakkuudenhoitosuunnitelma?

## (LIITE 2)

### 5.5 Tutkimustulokset

#### 5.5.1 Asiakastiedot

Oilon Homen sekä mukaan lukien teollisuuspoltinpuolen pääasialliset asiakkaat ovat kattilalaitokset, jälleenmyyjät, teollisuuden loppuasiakkaat, tukkurit, asennusliikkeet, LVI-urakoitsijat, öljypoltinhuollot/asennusliikkeet, OEM –asiakkaat (Original Equipment Manufacturer) sekä välittäjät. Loppukäyttäjää on yli 100 000 kappaletta. Tämä tuo osaltaan ison haasteen asiakastietojen tallennukseen. (Haastateltavat 1-9.)

Asiakkaista on pidetty useitakin erillisiä rekistereitä, jotka on luotu pääasiassa Microsoftin Excel- ja Access -ohjelmilla. Osa näistä listoista on lähempänä asiakaspostituslistaa, eli rekistereissä olevat tiedot ovat tietoa asiakkaiden nimistä ja osoitteista sekä puhelinnumeroista. Käytössä on myös rekisteri lähetyksistä, josta käy ilmi toimitusaika, tilausnumero, kappalemäärät, lähetyksen sisältö, tekniset tiedot, merkki (asiakkaan antama viite), asiakas, asiakkaan kotimaa, loppukäyttäjän maa (ei aina tiedossa) sekä kielisyys (manuaaleja varten). Tietoa asiakkaista saadaan myös nykyisestä toiminnanohjausjärjestelmästä Symixistä, reskontrasta sekä Leonardo –kyselytietokantaohjelmasta. Leonardosta on mahdollista saada tietoa esimerkiksi tilauskannasta. Tiedot pohjautuvat hyvin pitkälle toiminnanohjausjärjestelmän tietoihin, jotka ajetaan joka yö Leonardoan. Haastatteluiden mukaan Leonardoa pidetään aika hankalana ja monimutkaisena ohjelmana. Lisäksi tietenkin on hyvin paljon niin sanottua hiljaista tietoa, joka on vain työntekijöiden itsensä tiedossa. (Haastateltavat 1-9.)

Asiakastietoja käyttävät tahot ovat pääasiassa liiketoimintapäälliköt, myyjät, assistentit, asiakaspalvelu sekä dokumentointiosasto. Näillä edellä mainituilla pitäisi olla myös jatkossa pääsy asiakastietoihin. Asiakastietojen lukuoikeuksia voidaan mahdollisesti rajata kunkin käyttäjän tarpeiden mukaan. Asiakastietojen päivitys-

oikeudet pitäisi jatkossa olla vain muutamalla käyttäjällä, jolloin asiakastietojen päivitys pysyy kontrollissa. Käytettävät tiedot ovat hyvin yleisiä asiakastietoja, kuten esimerkiksi yhteystiedot, kontaktit, tilauskanta, luottotiedot, toimitusehdot, ostetut tuotteet sekä kappalemäärät. Oman haasteen päivitysoikeuksien jakamiselle tuo se, että Oilon -konserniin kuuluvilla liiketoimintayksiköillä on hyvin paljon samoja asiakkaita. Tämä vaatii entistä tehokkaampaa tietojen päivittämistä ja tietopäivitystarpeista on saatettava kaikkien asianosaisten tietoon virheiden välttämiseksi. (Haastateltavat 1-9.)

Tietoja on käytetty hyväksi yhteydenpidossa, seurannassa analysoinnissa, jatkomyyntitilanteissa, asiakkaiden vakuuttamisessa, joukkosähköpostituksissa ja kirjepostituksissa. Tietoja haluttaisiin käyttää tulevaisuudessa enemmän hyödyksi markkinointitoimenpiteissä. (Haastateltavat 1-9.)

Tällä hetkellä asiakkaista saatavat tiedot ovat hyvin pirstaleisia ja vaatii tietojen kaivamista monesta eri lähteestä. (Haastateltavat 6-7.)

### 5.5.2 Asiakasryhmittely

Yrityksessä harjoitetaan asiakasryhmittelyä, mutta jako on pääasiassa hyvin karkea. Asiakkaat on ryhmitelty omiin segmentteihinsä (välittäjät, tukkurit, laitevalmistajat, prosessivalmistajat jne.). Näitä segmenttejä on yhteensä 16, mutta käsittelevät kaikkien liiketoimintayksiköiden segmentit. Ryhmittelyä kuitenkin hyödynnetään hyvin heikosti. Nykyinen ryhmittely tapahtuu hyvin pitkälle asiakkaan toiminnan mukaan. (Vihersaari, Palo, Huusko, 2008.)

Yritys kokee asiakasryhmittelyn tarpeellisena sen toiminnassaan ja toiveena olisi-kin, että sitä voitaisiin hyödyntää paljon tehokkaammin kuin nykyisin. Ryhmittelyä haluttaisiin hyödyntää muun muassa yhteistyön tehostamiseen, hinnoittelupolitiikassa, markkinointitoimenpiteissä, asiakastyytyväisyysmittauksissa, valvon- nassa, volyymien seurannassa asiakasryhmittäin, asiakasryhmien kehityksen seuraamiseen sekä resurssien kohdentamisessa. (Vihersaari, Palo, Huusko, 2008.)

Asiakkaat haluttaisiin ryhmitellä kokoluokan mukaan ja toiminnan mukaan, eli nykyisen ryhmittelyn mukaan. Lisäksi huomioon tulisi ottaa myös asiakkaan merkitys yritykselle (Vihersaari, Palo, Huusko, 2008).

Kysyttäessä muita mahdollisia kriteerejä asiakkaitten ryhmittelyyn, esiin tuli kokoluokka, toiminta, volyymi, yhteistyötoiminta, luottokelpoisuus ja merkitys (Vihersaari, Palo, Huusko, 2008).

Asiakasryhmille pitäisi myös luoda oma asiakkuudenhoitosuunnitelma, jonka mukaan hoidettaisiin markkinointitoimenpiteet, yhteydenpidot, hinnoittelupolitiikka sekä yhteistyösuunnitelmat. Huusko (2008) myös ehdotti, että jokaisen ryhmän hoitosuunnitelman lisäksi ryhmistä poimittaisiin key account –asiakkaat (avainasiakkaat), joille tehtäisiin erityinen hoitosuunnitelma (Vihersaari, Palo, Huusko, 2008).

## 5.6 Kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella esitellään nyt Oilon Oy:lle uusia kehitysehdotuksia, joiden avulla voitaisiin tehostaa ja selkeyttää asiakastietojen keräämistä sekä asiakasryhmittelyä. Ehdotukset perustuvat teorian tiedon ja tätä työtä varten tehtyjen haastattelujen pohjalle. Yrityksessä ollaan juuri vaihtamassa uudempaan toiminnanohjausjärjestelmään, joten nämä kehittämistoimenpiteet olisi mahdollista toteuttaa samassa yhteydessä.

Yrityksen olisi jatkossa mahdollista tehostaa toimintaansa hyödyntämällä asiakasjohtamista toiminnassaan. Asiakasjohtamisen avulla saadaan vähennettyä asiakasvaihtuvuutta ja pystytään lujittamaan jo olemassa olevia asiakassuhteita. Asiakasjohtamisen avulla syvennetään asiakastuntemusta ja tunnistetaan arvokkaimmat asiakkaat sekä lisätään heidän uskollisuuttaan yritystä kohtaan. Asiakasjohtaminen myös mahdollistaisi markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimenpiteiden tehostamisen, jolloin myös lisätään asiakkaan kokemaa arvoa hänen asioidessaan yrityksen kanssa. Asiakasjohtaminen myös mahdollistaa markkinointikampanjoiden kustannustehokkuuden, tuotteiden, hintojen ja markkinointiviestinnän räätä-

löimisen asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakasjohtamisen käyttöön otossa yrityksen apuna toimii tämän opinnäytetyön CRM –osiossa mainitut asiakashallinnan perusteet.

Asiakasryhmittelyssä yrityksen ei tarvitse muuttaa varsinaisia segmenttejään nykyisestä, mikäli ne on yrityksessä koettu hyväksi. Yrityksen tulisi kuitenkin tehdä asiakaskanta-analyysi jokaisen segmentin asiakkaista ja laskea asiakkaiden arvoa, jolloin saadaan nostettua esille strategisesti arvokkaimmat asiakkaat. Näin saadaan tehostettua yrityksen resurssien optimointia asiakkaiden suuntaan. Tällä ei tietenkään tarkoiteta, että joistain asiakkuuksista pitäisi luopua kokonaan, vaikka se joistain näkökulmista katsottuna saattaisikin näyttää järkevältä vaihtoehdolta. Kyse on nimenomaan resurssien optimoinnista. Ei ole liiketaloudellisesti järkevää laittaa rahaa kiinni asiakkaaseen enemmän kuin tarve vaatii. Yrityksessä on tällä hetkellä jaoteltu asiakastyypit 16 eri segmenttiin. Määrä tuntuu paljolta, mutta tämä ryhmittely koskee jokaista liiketoimintayksikköä. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, niin näistä jokaisesta segmentistä poimittaisiin vielä erityiset avainasiakkaat. Yrityksen tulisi myös kiinnittää huomiota asiakkaiden elinkaaren eri vaiheisiin. Tämä toimii myös apuna resurssien kohdentamisessa ja varsinkin asiakkaaseen kohdistuvien toimenpiteiden järkiperäistämässä asiakkaan elinkaaren vaiheeseen nähden. Ensisijaisen tärkeää on saada koko henkilökunta mukaan jo kehittämistoimenpiteiden alkumetreillä, jolloin mukaan saadaan mahdollisimman paljon kokemuksia ja näkemyksiä eri näkökulmista, eli hiljaista tietoa. Tässä yhteydessä ei myöskään pidä unohtaa asiakkaita. Asiakkaalta voidaan saada hyvinkin paljon arvokasta tietoa, joka auttaa osaltaan luomaan tehokkaan asiakkuudenhallinnan.

Asiakastietojen kohdalla kehittämistoimenpiteiden alla olisi luoda eheä, monipuolinen ja kaikkien asianosaisten kannalta selkeä asiakastietokanta, josta saisi myös helposti erilaisia raportteja asiakkaista. Asiakastiedon olisi myös täytettävä kolme vaatimusta, jotka mainitaan opinnäytetyön teoriaosassa: *tiedon pätevyys* (current), *saavutettavuus* (accessible) sekä *käyttökelpoisuus* muun muassa tuotannon ja laadun johtamisessa, myynnissä tai asiakassuhteen ylläpidossa. Yrityksen asiakkaat ovat pääasiassa yritysasiakkaita. Tästä johtuen tietokannan tulisi sisältää mahdollisuuksien mukaan perustietojen lisäksi ainakin seuraavat tiedot: *ostohistoria*,

*volyymit, hinnat, katteet, tietoa asiakasyrityksen kontakteista (esim. ikä, syntymäpäivät, harrastukset, lempiruuat), nykyisten sopimusten statusarvot, arvio asiakasyrityksen asiakasosuudesta, kilpailevat toimittajat, käsitys kilpailukykyisistä vahvuuksista ja heikkouksista asiakasyrityksen palvelussa sekä olennaiset tiedot asiakasyrityksen ostokäyttäytymisestä, toimintamalleista ja toimintaohjeista.*

Asiakastietoja käyttävät tahot ovat pääasiassa liiketoimintapäälliköt, myyjät, assistentit, asiakaspalvelu sekä dokumentaatio-osasto. Näillä edellä mainituilla pitäisi olla myös jatkossa pääsy asiakastietoihin. Asiakastietojen lukuoikeuksia voidaan mahdollisesti rajata kunkin käyttäjän tarpeiden mukaan, mikäli lukuoikeuksien rajaaminen koetaan tarpeelliseksi. Asiakastietojen päivitysoikeudet pitäisi jatkossa olla vain muutamalla käyttäjällä, jolloin asiakastietojen päivitys pysyy kontrollissa. Kun päivitysoikeudet jaetaan vain tietyille ihmisille, niin se tuo päivittäjälle velvollisuuden päivittää asiakastiedot välittömästi muutoksien ilmetessä.

## 6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiakasryhmittelyä ja asiakasrekisterien tietoja. Lähtökohtana oli, että miten yritys ryhmittelee asiakkaita ja minkälaisia tietoja heistä tallennetaan. Asiakasryhmittely ja asiakastietojen kerääminen ovat osa asiakasjohtamista, ja näiden avulla yrityksen on mahdollista tehostaa toimintaansa sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Työn pohjana tutkittiin teoretietoa asiakasjohtamisesta, asiakasryhmittelystä ja asiakastiedoista. Asiakasjohtaminen oli syytä käydä työssä läpi sen takia, koska asiakasryhmittely ja asiakastiedot liittyvät asiakasjohtamiseen hyvin vahvasti. Asiakasryhmittely mahdollistaa yrityksen erilaisten resurssien tehokkaan kohdentamisen eri asiakasryhmiin esimerkiksi markkinointiviestinnän osalta. Asiakasryhmittelyn osalta työssä käsittelyn kohteeksi otettiin asiakaskanta-analyysi ja siinä käytettävät arviointikriteerit. Lisäksi käsiteltiin asiakassuhteita, niiden elinkaarta sekä asiakkaan arvoa yritykselle. Asiakasryhmittelyosion lopuksi käsiteltiin itse asiakasryhmittelyä. Työn siirtyessä asiakastietojen puolelle, tutkimuksen kohteeksi otettiin ensimmäisenä itse asiakastietokanta. Tämän jälkeen käsiteltiin asiakastietojen lajeja, jotka voidaan jakaa neljään eri luokkaan (*asiakkaan identifiointitieto, asiakassuhteeseen liittyvä tieto, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto ja asiakkaan tulevaisuuden toimintaan liittyvä ennustetieto*). Lopuksi käsiteltiin asiakastietojen sisältöä, miten asiakastietoa kerätään ja miten sitä on mahdollista hyödyntää. Asiakastiedot ovat yrityksille nykyään hyvin arvokasta tietoa, josta ollaan valmiita jopa maksamaan.

Empiriaosuudessa käsiteltiin case-yritys Oilonia ja kartoitettiin haastatteluilla sitä, miten yrityksessä nykyään toimitaan asiakasryhmittelyn ja asiakasrekisterien suhteen. Osuudessa esiteltiin haastatteluiden runko ja tulokset. Lopuksi vielä esiteltiin kehitysehdotuksia teoretiedon ja haastatteluiden pohjalta. Tämän työn lopputuloksena löydettiin parannus- ja kehitysehdotuksia Oilon Oy:lle asiakasryhmittelyn ja asiakastietojen osalta. Tässä työssä esiteltyjä tietoja voidaan soveltaa hyödyntävällä tavalla käytäntöön.

## LÄHTEET

### *Painetut*

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T., 1993. Suhdemarkkinointi, Weilin+Göös, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T., Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY

Freeland, J.G., 2003. The ultimate CRM handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability, Accenture, Yhdysvallat

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WS, Juva: Bookwell Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. Uudistettu painos. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Håkansson, H. & Snehota, I. 1997. Developing Relationships in Business Networks. International Thomson Business Press.

Kotler, P. 2003. Marketin Management. Upper Saddle River Prentice-Hall cop. 2003

Lehtinen, J.R., 2004. Asiakkuuksia aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki

Lehtinen, J., Storbacka, K. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. WSOY, Porvoo

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1.painos. Tummavuoren kirjapaino

Oy, Vantaa, WSOY.

Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., 1999. The one to one fieldbook the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program. Random house Inc, New York, Yhdysvallat

Pöllänen, J., 2003. Yksilömarkkinointi oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Gummerus kirjapaino Oy, Saarijärvi

Roberts-Phelps, G. 2001. Customer relationship management: how to turn a good business into a great one. London Hawksmere cop.

Stone, M., Woodcock, N., Machtynger, L. 2000. Customer Relationship Marketing. 2. painos. Kogan Page Limited.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K., 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä

### *Haastattelut*

Haastateltava nro. 1. 2008. Oilon Oy. Haastattelu 5.5.2008.

Haastateltava nro. 2. 2008. Oilon Home. Haastattelu 6.5.2008.

Haastateltava nro. 3. 2008. Oilon Energy Oy. Haastattelu 7.5.2008.

Haastateltava nro. 4. 2008. Oilon Oy. Haastattelu 8.5.2008.

Haastateltava nro. 5. 2008. Oilon Home. Haastattelu 8.5.2008.

Haastateltava nro. 6. 2008. Oilon Oy. Haastattelu 9.5.2008.

Haastateltava nro. 7. 2008. Oilon Oy. Haastattelu 9.5.2008.

Haastateltava nro. 8. 2008. Oilon Oy. Haastattelu 12.5.2008.

Haastateltava nro. 9. 2008. Oilon Energy Oy. Haastattelu 12.5.2008.

Huusko, J. 2008. Liiketoimintapäällikkö. Oilon Home. Haastattelu 9.12.2008.

Palo, K. 2008. Liiketoimintapäällikkö. Oilon Oy. Haastattelu 2.12.2008.

Vihersaari, T. 2008. Hallintopäällikkö. Oilon International. Haastattelu 24.11.2008.

### *Elektroniset lähteet*

Asiakastieto.fi. Kinturi, Marja-Liisa, 2000. Luottolista 2000. [verkkojulkaisu]. [viitattu 9.5.2008]. Saatavissa:

[http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/j\\_ll\\_hakutulosartikkeli.jsp?l1=6&l2=1&v=2000&A=327](http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/j_ll_hakutulosartikkeli.jsp?l1=6&l2=1&v=2000&A=327)

Asiakkuus.com. Järvinen, T. 2001a. Asiakassuhteet markkinoinnin tutkimuksessa. [verkkojulkaisu]. [viitattu 10.6.2008]. Saatavissa:

<http://www.asiakkuus.com/tutkimuksessa.htm>

Asiakkuus.com. Järvinen, T., 2002b. Asiakastiedon analysointi ja käyttö asiakkuuksien johtamisessa. [verkkojulkaisu]. [viitattu 10.6.2008]. Saatavissa:

[http://www.asiakkuus.com/tomjarvi\\_acrm.pdf](http://www.asiakkuus.com/tomjarvi_acrm.pdf)

Oilon.com, 2009. Kotisivut. [verkkojulkaisu]. [viitattu 10.10.2008]. Saatavissa: [www.oilon.com](http://www.oilon.com)

Tuominen, J. 2006 Digitaalinen viestintä seminaari 13.3.2006 [verkkojulkaisu]. [viitattu 5.4.2008]. Saatavissa:

[http://www.cs.helsinki.fi/u/jwtuomin/digitaalinen\\_viestinta/crm\\_esitelma.pdf](http://www.cs.helsinki.fi/u/jwtuomin/digitaalinen_viestinta/crm_esitelma.pdf)

## LIITTEET

## LIITE 1

1. Ketkä ovat liiketoimintayksikön pääasialliset asiakkaat?

---

---

- a. Onko laskutusasiakas, kaupantekijä ja loppuasiakas jaottelulla merkitystä liiketoimintayksikössä?

---

---

2. Onko asiakas yhteinen eri liiketoiminnoille?

---

---

- a. Millä tavalla asiakas on yhteinen?

---

---

3. Minkälaisia rekistereitä ja välineitä käytetään nykyisin asiakastiedon varastointiin?

---

---

- a. Minkälaisia näkymiä/raportteja asiakkaista saa tällä hetkellä?

---

---

4. Miten nämä asiakastiedot ovat saatavilla?

---

---

5. Ketkä liiketoimintayksikössä käyttävät asiakkaista saatuja tietoja?

---

---

- a. Minkälaisia tietoja kukin tarvitsee?

---

---

6. Keillä kaikilla pitäisi olla pääsy asiakastietoihin tai sen osiin?

---

---

a. Miten asiakastietojen luku-, päivitys- ja linkitysoikeudet pitäisi jakaa?

---

---

7. Minkälaisia tietoja asiakkaista käytetään nykyisin?

---

---

a. Miten näitä asiakastietoja käytetään hyödyksi?

---

---

8. Minkälaisia tietoja asiakkaista haluttaisiin nykyisten tietojen lisäksi?

---

---

9. Miten tietoja haluttaisiin hyödyntää?

---

---

10. Minkälaisia raportteja/näkymiä asiakkaista pitäisi saada?

---

---

## LIITE 2

1. Ryhmitelläänkö yrityksessä asiakkaita?

---

---

2. Mikäli asiakkaita ryhmitellään, niin kuinka ryhmittely tapahtuu?

---

---

3. Koetteko asiakasryhmittelyn tarpeelliseksi yritykselle?

---

---

4. Kuinka asiakasryhmittelyä hyödynnettäisiin, mikäli sellainen otettaisiin käyttöön?

---

---

5. Mikäli asiakasryhmittelyä toteutettaisiin, niin minkälaisiin ryhmiin asiakkaat tulisi jaotella?

---

---

6. Minkälaisilla kriteereillä asiakkaita tulisi ryhmitellä?

---

---

7. Tulisiko jokaiselle ryhmälle luoda oma asiakkuudenhoitosuunnitelma?

---

---