



# Asiakkuuksien segmentointi ja asiakastiedon kehittäminen yrityk- sessä X

Niklas Lönnblad

Pekka Jussila

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Asiakkuuksien segmentointi ja asiakastiedon kehittäminen yrityksessä X**

Niklas Lönnblad  
Pekka Jussila  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2020

Pekka Jussila, Niklas Lönnblad

**Asiakkuuksien segmentointi ja asiakastiedon kehittäminen yrityksessä X**

Vuosi 2020 Sivumäärä 32

---

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on toteutettu kemianalalla toimivalle toimeksiantajayritykselle, jonka nimi on yrityksen johdon pyynnöstä salattu. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja segmentoida toimeksiantajayrityksen aktiiviset asiakkaat sekä luoda tähän perustuva tietopohja toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön rakenne koostuu opinnäytetyön esittelystä, teoriaosuudesta sekä kehittämishankkeen suunnitelmasta ja toteutuksesta. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee opinnäytetyön kehittämishankkeen kannalta olennaista teoriaa, jonka tietopohjana käytetään kirja- ja sähkölähteitä sekä internetissä julkaistuja kirjoituksia aiheista.

Opinnäytetyön kehittämishanke toteutettiin luomalla paikallinen tietokanta jossa toimeksiantajayritykseltä saatua dataa tutkittiin, prosessoitiin ja analysoitiin. Näitä käytännön toimia ja niihin liittyviä työkaluja käsitellään opinnäytetyön kehittämishankkeeseen liittyvissä luvuissa.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen lopputuloksena luotiin tietopohja yrityksen aktiivisista asiakkaista sekä näiden asiakkuuksien segmentointi valittujen kriteerien perusteella. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioidaan kehittämishankkeen lopputulosta sekä esitetään opinnäytetyön aiheisiin liittyviä kehittämissuhteita toimeksiantajayritykselle.

Pekka Jussila, Niklas Lönnblad

Customer segmentation and development of customer data in company X

Year	2020	Pages	32
------	------	-------	----

---

This functional thesis was created to a company operating in the chemical industry. The name of the client organization is not mentioned due to their request. The objective of this thesis was to investigate the customer data of the client organization and to find their currently active clients, the segmentation of those clients and based on this investigation to compose a customer data foundation for the client organization to use.

The structure of this thesis consists of an introduction, theoretical framework and the planning and execution of the development project. The theoretical framework examines the essential theory around the themes of this thesis. The theoretical framework is based on published literature and literature and articles from online sources.

The development project was executed by creating a local database where the data was investigated, processed and analyzed. These practices and implements are further examined in sections of the thesis discussing the planning and execution of the development project.

The main outcome of the development project was a customer data foundation of the active clients of the client organization and the segmentation of these clients, based on the chosen criteria. The last section of the thesis further examines the end results of the development project and raises development suggestions for the client organization related to the themes of the thesis.

Keywords: Segmentation, Customership, Customer data management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön rajaus ja tavoitteet.....	7
1.2	Keskeisten käsitteiden määrittely .....	7
2	Toimeksiantajayrityksen esittely.....	8
2.1	Yrityksen historia ja nykytila .....	9
2.2	Toimintaympäristö .....	9
3	Asiakaslähtöinen liiketoiminta .....	10
3.1	Asiakaslähtöinen liiketoiminta prosesseina.....	10
3.2	Segmentointi.....	12
3.3	Asiakastiedon käyttö.....	14
3.4	Datan prosessointi.....	14
3.5	Asiakkuuksien hallinta .....	16
3.6	Tietojärjestelmä asiakkuudenhallinnan tukena.....	19
4	Kehittämishankkeen suunnitelma .....	19
4.1	Toiminnan tavoitteet .....	20
4.2	Asiakkuuksien hallinnan nykytilanteen selvittäminen.....	21
4.3	Asiakkuuksien segmentoinnin kriteerit .....	21
4.4	Työkalut ja menetelmät .....	22
5	Kehittämishankkeen toteutus .....	23
5.1	Asiakastiedon kartoitus.....	23
5.2	Relevantin asiakastiedon tunnistaminen.....	23
5.3	Asiakastiedon prosessointi .....	24
5.4	Asiakkuuksien segmentointi prosessoidun datan pohjalta.....	25
6	Tulosten tarkastelu ja ehdotus jatkotoimenpiteille.....	28

## 1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja segmentoida toimeksiantajayrityksen nykyiset aktiiviset asiakkaat. Toimeksiantajayritys on pesuaine- ja kemikaalinvalmistusalalla toimiva yritys, jossa toinen opinnäytetyön tekijä työskentelee myynnin ja asiakkuuksienhallinnan parissa.

Toimeksiantajayritys ei asettanut rajoitteita kehittämishankkeen tavoitteelle tai toteutukselle sekä antoi opinnäytetyön kehittämishanketta varten opinnäytetyön tekijöille käyttöön kaiken asiakastietonsa, joka käsitti yritysasiakkaille lähetettyjen laskujen tiedot. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta oli opinnäytetyön aloittamisen hetkellä murrosvaiheessa, sillä yrityksen liiketoiminta oli vastikään myyty uusille toimijoille. Toimeksiantajayrityksen uudet omistajat eivät tunteneet yrityksen asiakkaita, eikä yrityksen vanhat omistajat olleet koskaan keränneet järjestelmällisesti tietoa asiakkaistaan. Toimeksiantajayrityksen uusien omistajien tavoitteena on kehittää yrityksen liiketoimintaa nykyaikaisemmaksi ja järjestelmällisemmäksi. Näiden seikkojen vuoksi toimeksiantajayritykselle oli erityisen tärkeää aloittaa liiketoiminnan kehittäminen selvittämällä nykyiset aktiiviset asiakkaat, segmentoida nämä ja pyrkiä tunnistamaan avainasiakkuudet sekä potentiaaliset kasvatettavat asiakkuudet.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen kanssa on sovittu, että kaikki opinnäytetyön kehittämishankkeessa käytetty tieto yrityksestä ja sen asiakkaista on salassa pidettävää tietoa ja tämän vuoksi opinnäytetyössä ei mainita toimeksiantajayrityksen nimeä tai mitään tarkkoja tai yksilöiviä tietoja sen asiakkaista.

Tämän opinnäytetyön rakenne koostuu opinnäytetyön esittelystä, teoriaosuudesta sekä kehittämishankkeen suunnitelmasta ja toteutuksesta. Opinnäytetyön esittelystä käsitellään opinnäytetyön aihe, rajaus, tavoitteet sekä määritellään opinnäytetyön aiheen kannalta keskeisimmät käsitteet ja esitellään toimeksiantajayritystä ja sen taustaa.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee opinnäytetyön kehittämishankkeen kannalta olennaista teoriaa, jonka tietopohjana käytetään kirja- ja sähkölähteitä sekä internetissä julkaistuja kirjoituksia aiheista. Teoriaosuuden jälkeen esitellään opinnäytetyön kehittämishankkeen suunnitelma sekä sen toteutus. Kehittämishankkeen suunnitelmassa käsitellään kehittämishankkeen tavoitteita, valittuja työkaluja ja menetelmiä sekä suunniteltuja toimia kehittämishankkeen toteutukseen liittyen. Kehittämishankkeen toteutuksessa kuvataan käytännön toimia kehittämishankkeeseen liittyen, sekä niihin liittyviä haasteita ja ongelmia. Opinnäytetyön lopussa tarkastellaan tuloksia ja annetaan ehdotuksia jatkotoimenpiteille sekä mahdollisille lisätutkimuksille.

## 1.1 Opinnäytetyön rajaus ja tavoitteet

Toimeksiantajayrityksellä ei opinnäytetyön aloittamisen hetkellä ole käytössä mitään varsinaista asiakasrekisteriä tai asiakkuuksien hallintajärjestelmää, eikä asiakastietoa kerätä tai seurata järjestelmällisesti. Yrityksen kaikki asiakastieto on käytännössä asiakkaiden yksittäisten ostojen ja tilausten tiedot.

Opinnäytetyön tehtävänä on luoda yrityksen laskutustiedoista tietopohja yrityksen asiakkuuksista sekä tätä tietopohjaa käyttäen segmentoida yrityksen nykyiset asiakkuudet. Opinnäytetyö on rajattu nykyisten aktiivisten yritysasiakkaiden tunnistamiseen ja näiden asiakkuuksien segmentointiin. Tavoitteena on kuitenkin luoda tietopohja, jota yritys voi käyttää tulevaisuudessa asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi sekä esimerkiksi asiakkuuksien hallintajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä, sekä asiakasrekisterin luomisessa.

## 1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat segmentointi, asiakkuudet ja asiakastiedon hallinta.

Segmentti on asiakasryhmä ja segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista (Bergström & Leppänen 2015, 132-133). Jokainen asiakkuus on poikkeuksetta yrityksen näkökulmasta erilainen ja tämän vuoksi eriävien tarpeiden ja toimintatapojen takia asiakkaita ei tule palvella samalla tavalla, ellei se ole strategisesti järkevää. Segmentoinnin ideana on jakaa yrityksen asiakkuudet erilaisiin osiin eli segmentteihin, jolloin yritys pystyy palvelemaan jokaista asiakkuutta toivotulla tavalla varmistaakseen parhaan hyödyn yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. Segmentoitaessa on myös mahdollista, että yritys jättää tietyt asiakasryhmät markkinatoimien ulkopuolelle ja keskittyy vain asiakkuuksiin jotka ovat sen strategian ja kannattavuuden kannalta järkevimpiä. (Porkka 2014, 8-13).

Segmentoinnin kriteerit yritys määrittää parhaakseen katsomallaan tavalla, mutta kriteereinä voivat olla esimerkiksi liikevaihto-osuus tai kate, ostotiheys, toimialapotentiaali tai referenssiarvo. Jotta yritys voi menestyä markkinoilla, on sen pyrittävä kasvattamaan jatkuvasti asiakaspääomansa arvoa, sillä asiakaspääoman kasvattaminen on samalla yrityksen liikevaihdon ja kannattavuuden kasvattamista (Porkka 2014, 8). Asiakaspääoman tehokas kasvatus on kuitenkin suoranaisesti myös riippuvainen tehokkaasta segmentoinnista. Tehokas ja tarkasti tehty segmentointi auttaa yritystä maksimoimaan itselleen ja asiakkailleen tuoman hyödyn myynnillisesti sekä auttaa yritystä keskittämään resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti.

Asiakkuus on palveluita tai tuotteita myyvän ja niitä ostavan tahon välinen suhde. Asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta asiakkuus ei pääty ostotapahtumaan, vaan se on jatkuvaa

asiakassuhteen ylläpitoa ja kehittämistä eri keinoin, vielä ostotapahtuman jälkeen (Bergström & Leppänen 2015, 424). Asiakkuuksia on olemassa useita erilaisia ja jokaiselle asiakasryhmälle pitää luoda oma toimintatapa, jotta yritys voi luoda kestävä polun itsensä ja asiakkaansa välille. Usein asiakkuudella tarkoitetaan vain yrityksen nykyisiä aktiivisia asiakassuhteita, eli niitä asiakkaita jotka parhaillaan ostavat yrityksen palveluita tai tuotteita tai ovat vastikään niitä ostaneet.

Aktiivisten asiakassuhteiden ylläpidon tarkoituksena on luoda syvempi suhde asiakkaaseen, jolloin on todennäköisempää, että asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita myös tulevaisuudessa. Asiakassuhteiden ylläpito on yleensä myös halvempaa kuin uusiasiakashankinta, mutta silti yritys ei voi kasvaa tai ylläpitää liikevaihtoaan vain keskittymällä täysin nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoon. Asiakkuuksissa voidaan puhua asiakassuhteen elinkaaresta, joka alkaa asiakkaan ensiostosta ja päättyy asiakassuhteen purkautumiseen. Asiakkuuden hallinta on niitä asiakassuhteen ylläpidollisia toimia joita yritys kohdistaa asiakkaaseen sen asiakassuhteen elinkaaren aikana.

Asiakastieto on yrityksen asiakkaistaan keräämää tietoa, esimerkiksi osto- ja yhteystiedot, sekä demograafiset tiedot. Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen ovat asiakaslähtöisen liiketoiminnan edellytys. Asiakastiedon hallinnassa on tärkeää asiakastietojen aktiivinen ja järjestelmällinen ylläpito. Yleensä asiakastiedon hallinnassa käytetään asiakastietokantaa sekä asiakastietojärjestelmää. Usein asiakastiedon hallinta voidaan myös ulkoistaa tähän erikoistuneelle taholle. (Westerling 2014; Bergström & Leppänen 2015, 426-420).

## 2 Toimeksiantajayrityksen esittely

Yritys on vuodesta 1991 toiminnassa ollut kotimainen kemiantehdas, joka valmistaa ja myy pesuaineita sekä kemikaaleja erilaisiin pesu- ja puhdistustarkoituksiin. Yrityksen tuotevalikoimaan lukeutuu useita kymmeniä tuotteita aina autonhoitotuotteista, päivittäissiivoukseen ja erikoispuhdistuksen tarpeisiin. Yritys toimii pääasiassa suomessa, mutta myy tuotteitaan myös ulkomaille. Tuotteissaan ja palveluissaan yritys panostaa erityisesti tuotteiden korkeaan laatuun, egolokisuuteen sekä joustaviin palveluratkaisumalleihin. Pesuaineiden ja kemikaalien lisäksi yritys myös maahan-tuo ja jälleenmyy erinäisiä siivousalaan liittyviä oheistuotteita.

Yritys keskittyy liiketoiminnassaan pääasiassa b-to-b -myyntiin mutta harjoittaa myös b-to-c -myyntiä tehtaanimyymälässään sekä 2020 avattavassa kivijalkamyymälässä. Suurin osa yrityksen myynneistä tulee kuitenkin b-to-b -asiakkuuksista ja yritysasiakkaat tulevat olemaan jatkossakin yrityksen pääprioriteetti.



## 2.1 Yrityksen historia ja nykytila

Yritys on 1991 perustettu perheyritys ja ollut perheomistuksessa kesään 2019 asti, jolloin yrityksen liiketoiminta myytiin uusille toimijoille. Yrityksen asiakkuuksien hallinta on pääasiassa ollut yrityksen perustajan henkilökohtaisesti luomien suhteiden varassa, eikä asiakastietoa ole järjestelmällisesti kerätty. Yritys ei ole myös koskaan panostanut markkinointiin ja suurin osa uusista asiakkuuksista on syntynyt Word of mouth -tyyppisesti sekä suoraan potentiaalisia uusia asiakkaita kontaktoimalla kylmäsoitto -tyylisesti.

Kesällä 2019 yrityksen liiketoiminnan siirryttyä uusille omistajille, on yrityksen asiakastieto ollut käytännössä yksittäisten asiakkaiden ostojen ja tilausten tiedot. Yrityksen uudet omistajat pyrkivät uudistamaan ja tehostamaan yrityksen asiakkuuksienhallintaprosessia sekä kehittämään järjestelmällisiä toimintamalleja liiketoiminnan tueksi. Yrityksen tavoite tulevaisuudessa on kasvattaa myyntiä, asiakkuuksien määrää, sekä pyrkiä tekemään yrityksen sisäisiä säästöjä liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Tavoitteiden saavutus ja liiketoiminnan kasvatus vaatii yrityksen toiminnan nykyaikaistamista tulevaisuudessa. Lisäksi yritys aikoo tulevaisuudessa myös panostaa markkinointiin.

## 2.2 Toimintaympäristö

Yrityksen päätoimiala on pesuaineet ja puhdistusaineet. Tämän lisäksi yritys maahantuo ja jälleenmyy siivoustarvikkeita ammattikäyttöön. Yrityksen toimialaluokitus on saippuan, pesu-, puhdistus- ja kiillotusaineiden valmistus. (Asiakastieto 2019). Yritys tarjoaa myös asiakkailleen erikseen räätälöityjä ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin, esimerkiksi tuotteisiin ja logistiin ratkaisuihin liittyen.

Yrityksen toimitilojen yhteydessä on kemiantehdas sekä tehtaanmyymälä. Vuoden 2019 aikana yritys siirtää tehdastoiminnan, tehtaanmyymälän sekä yrityksen logistisen toiminnan toiselle paikkakunnalle sekä avaa yrityksen nykyiselle paikkakunnalle pienemmän toimitilan, joka sisältää myös myymälän. Yrityksen tehdastoiminnan siirtämisellä ja myymälän uudelleen sijoittamisella pyritään yrityksen sisäisiin säästöratkaisuihin ja parempaan näkyvyyteen. Nykyinen tehdas/tehtaanmyymälä sijaitsevat melko syrjäisellä teollisuusalueella, eikä siten houkuttele tavallisia b-to-c -asiakkaita. Nykyisen toimitilan vuokratustannukset ovat myös alueen sijaintiin nähden hyvin korkeat, vastaavasti uuden myymälän toimitilat sijaitsevat huomattavasti keskeisemmällä paikalla ja vuokratustannukset ovat melko alhaiset. Yrityksen tehdastoiminta siirtyy toiselle paikkakunnalle, jossa yrityksen uusilla omistajilla on jo käytössä olevat toimitilat, täten uusia vuokratustannuksia ei synny.

Yrityksen jälleenmyyntitoiminnan kilpailijoita ovat käytännössä kaikki vastaavia tuotteita myyvät jälleenmyyjät. Suurin osa jälleenmyyjistä ei kuitenkaan itse valmista tuotteitaan, vaan ostavat ne muualta. Yritys myykin myös paljon omia tuotteitaan jälleenmyyjille, joten suoranaisia kilpailijoita ovat vain ne yritykset, jotka myyvät muun valmistajan kilpailevia tuotteita. Yrityksen suurimmat kilpailijat ovat pesuaineita itse valmistava ja myyvä markkina-johtaja Kiilto Oy, sekä pelkästään tuotteita jälleenmyyvä Würth Oy.

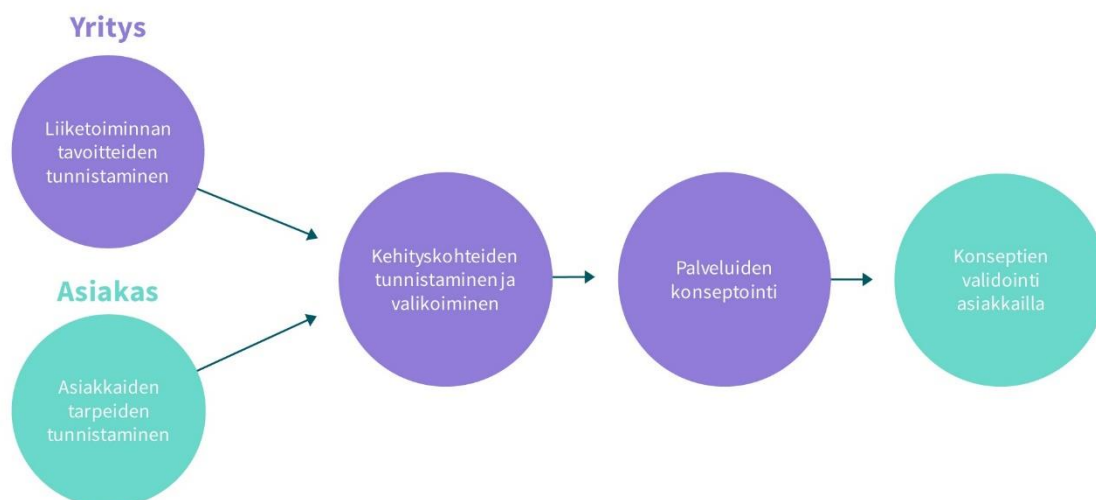
### 3 Asiakslähtöinen liiketoiminta

Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yhden organisaatioiden tärkeimmistä, ellei tärkein menestystekijä on asiakslähtöisyys. Terminä asiakslähtöisyys löytyy poikkeuksetta lähes jokaisen organisaation arvojen joukosta, ja moni yritys mainostaa toimivansa asiakslähtöisesti ja laittavansa asiakkaat aina etusijalle, mutta todellisuudessa vain harvat yritykset osallistavat asiakkaitaan palveluiden kehittämiseen tai pyrkivät tunnistamaan asiakkaan todelliset tarpeet. (Sundberg & Roth 2020).

Usein yrityksissä käsitys asiakslähtöisyydestä saattaa olla väärin ymmärretty tai ainakin puutteellinen. Monella on käsitys, että asiakkaiden aktiivinen kuuntelu, ystävällinen palvelu ja jonkinlainen seuranta asiakkaiden tyytyväisyydestä esimerkiksi erilaisten kyselyjen avulla on tarpeeksi, vaikka todellisuus asiakslähtöisestä liiketoiminnasta on jotain aivan muuta. Edellytyksenä asiakslähtöisyyden toteutumiseksi on nostaa asiakas strategian keskiöön ja pystyä tarkastelemaan maailmaan asiakkaan/ostajan näkökulmasta. Yrityksen antamassa asiakaspauksessa sen on tuotava esiin mitä konkreettista arvoa se antaa asiakkaalle ja tuoda esille yrityksen toiminnan keskeiset periaatteet, tällä on merkittävä rooli yrityksen liiketoiminnan menestymisen kannalta, sillä asiakkaiden odotukset yritystoiminnasta pohjautuvat annettuihin lupauksiin. (Attido 2020). Tulee kuitenkin muistaa, että annettujen lupauksien tulee olla houkuttelevuuden lisäksi myös realistisesti toteutettavissa, sillä asiakslähtöisyys ja positiivisen kokemuksen tuottaminen asiakkaalle vaatii annettujen lupauksen lunastamista.

#### 3.1 Asiakslähtöinen liiketoiminta prosesseina

Asiakslähtöinen liiketoiminta tulisi nähdä prosessina jonka tavoitteena on yhdistää yrityksen liiketoiminnan asettamat tavoitteet asiakkaan asettamiin tarpeisiin. (Sundberg & Roth 2020). Ideaalinen ja onnistunut prosessi koostuu viidestä eri vaiheesta



Kuva 1: Prosessikuva (Sundberg & Roth 2020).

### 1) Yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden tunnistaminen.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tehdään laaja kartoitus yrityksen nyky- ja tahtotilasta. Ideana on tunnistaa potentiaaliset asiakas ja käyttäjäryhmät, sekä alustavan arvolupauksen muodostaminen. Tavoitteena on yksilöidä palvelun tuottamisen kannalta oleelliset sidosryhmät, ymmärtää keskeiset kohderyhmät ja tunnistaa mitä hyötyä yritys/palvelu tuottaa maksaville asiakkaille.

### 2) Asiakastarpeiden tunnistaminen.

Toisessa vaiheessa yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaan tarpeet. Tässä vaiheessa yrityksen olisi kyettävä antamaan vastaus siihen mihin ongelmaan tai tarpeeseen kehitetty palvelu tuo ratkaisun ja löytyykö palvelulle potentiaalinen ostaja. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää millaisia haasteita asiakkaat kokevat arjessaan ja millaisia tavoitteita heillä on työssään. Tämä auttaa yritystä löytämään uusia kehittämisen kohteita ja tunnistamaan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan mahdolliselle laajentamiselle, sillä asiakkaan kuunteleminen ja sitä kautta asiakkaan näkemyksen tuominen osaksi palvelun kehitystä auttaa yrityksen liiketoimintaa kehittymään aina oikeaan suuntaan.

### 3) Kehityskohteiden tunnistaminen ja valikoiminen

Kolmannessa vaiheessa pyritään tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet ja mahdollisesti luomaan uusia palveluita vanhojen rinnalle. On selvää, että vaikka tuotettu palvelu on kehitetty asiakkaan toiveiden mukaan, se tulee kuitenkin vaatimaan jatkuvaa kehittämistä, sillä asiakkaiden mielipiteet ja ostopäätökset voivat vaihtua prosessin aikana. Palveluita kehitettäessä kehityskohteet voivat olla jo olemassa olevien palveluiden parantamiseen tai vaihtoehtoisesti täysin uusien palveluiden rakentamiseen. Tässä vaiheessa yrityksen tulee pystyä suunnittelemaan, mihin suuntaan sen tulisi kehittyä. miten yritys voi tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja millaisia palveluita tarjoamalla yritys mahdollistaa liiketoiminnan kasvun.

### 4) Palveluiden konseptointi

Neljännessä vaiheessa kun kehityskohteet on valittu, ideana on yhdessä asiakkaan kanssa luoda aiemmin hankitun tiedon avulla konseptiehdotuksia. Konseptiehdotuksen ideana on kuvata palvelun yritykselle ja sen käyttäjälle tuottamaa lisäarvoa. Usein palvelukonsepti kuvaa esimerkiksi palvelupolun tai jonkun muun palvelun tuottamiseen oleellisesti tärkeän rakenteen sekä konkreettiset elementit liittyen palvelun toteutukseen.

### 5) Palvelukonseptien validointiasiakkailla.

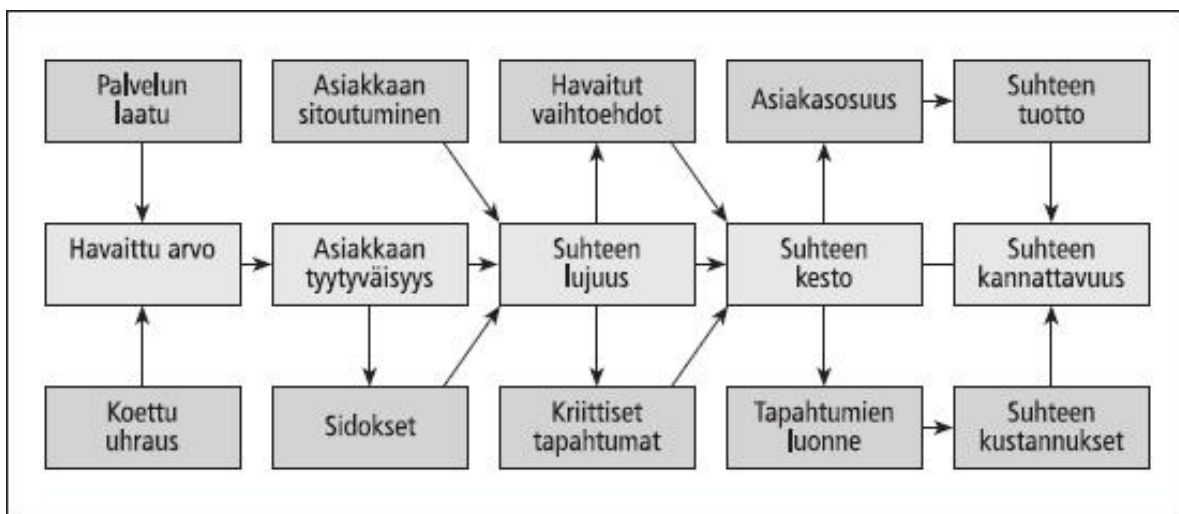
Prosessin viimeisessä vaiheessa kehitetyt palvelukonseptit ja niiden mahdollinen käyttökelpoisuus arvioidaan yhdessä palvelun mahdollisen asiakkaan kanssa. Tällä toiminnalla varmistetaan sekä kehitettävän palvelun tuoma lisäarvo käyttäjälleen, sekä sen kyky vastata uudenlaisiin haasteisiin ja vaatimuksiin asiakas- ja käyttäjälähtöisesti. Tämä kartoitus on tärkeää esimerkiksi, jos toiminta tapahtuu erilaisissa verkostoissa tai digitaalisissa kanavissa. (Sundberg & Roth 2020).

## 3.2 Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä liiketoimintatavoitteiden mukaan erilaisiksi ryhmiksi, jolle tuotetaan arvoa. Onnistunut segmentointi on asiakkuuksien johtamisen kannalta tärkeää, jotta yritys kykenee tunnistamaan ja valitsemaan strategisesti tärkeimmät asiakkuudet joihin keskittää resurssinsa. Asiakkuuksien segmentointi voi perustua eri kriteereihin, joita voi olla esimerkiksi asiakkuuden ostokäyttäytyminen tai sen faktuaalinen, evaluatiivinen tai potentiaalinen arvo. Asiakkuuden arvoa määriteltäessä tulisi asiakkuutta tarkastella

mahdollisimman laajasta näkökulmasta. Asiakkuuden arvon luokittelu sen faktuaalisen, evaluatiivisen ja potentiaalisen arvon mukaan sopii erityisesti yritysasiakkuuksien segmentointiin. Asiakkuuden faktuaalisella arvolla tarkoitetaan asiakkuuden laskettavissa olevaa kannattavuutta, jota on yleensä helppo mitata esimerkiksi tarkastelemalla liikevoittoa yrityksen kirjanpidosta. Asiakkuuden evaluatiivinen arvo tarkoittaa sitä, että asiakkuutta arvioidaan sen asiakkuuksien ja sidosryhmien tuovan referenssi- ja kontaktiarvon mukaan, eli asiakkaan kautta on mahdollista tavoittaa muita potentiaalisia asiakkaita. Asiakkuuden potentiaalisella arvolla puolestaan tarkoitetaan sen tulevaisuuden arvoa. Potentiaalista arvoa voidaan mitata esimerkiksi arvioimalla sen toimialan kasvunäkymää sekä asiakkaan mahdollisuutta kasvattaa asiakasosuutta. (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen 2012, 5.3).

Kun yrityksen asiakkuudet on segmentoitu huolellisesti, voidaan esimerkiksi joitain asiakasryhmiä jättää tietoisesti markkinointitoimien ulkopuolelle ja näin ollen keskittyä vain yrityksen strategian kannalta parhaisiin ja kannattavimpiin asiakassegmentteihin. Onnistunut segmentointi auttaa myös asiakkaiden tarpeiden tunnistuksessa sekä resurssien fokuoinnissa ja säästää merkittävästi hankintakustannuksissa uusasiakashankinnassa. (Kurvinen & Seppä 2016, 39-42).



Kuva 2 Suhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Puusa ym. 2012, 5.3).

Onnistuneen asiakkuuksien segmentoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että yritys on kerännyt tietoa sen nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Tätä kerättyä tietoa tulee hyödyntää ja päivittää jatkuvasti asiakkuuksien johtamisen kaikissa vaiheissa. Asiakkuuksien segmentoinnin jälkeen on yrityksen luotava toimintasuunnitelma sekä tavoitteet asiakkuuksien kehittämiseksi. (Puusa ym. 2012, 5.3).

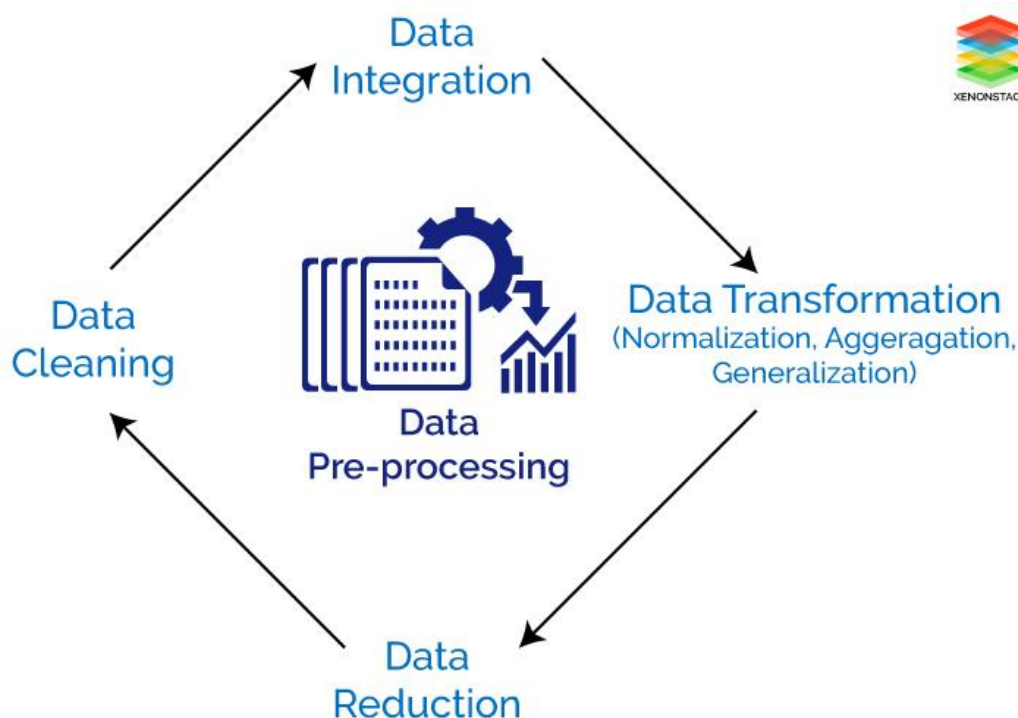
### 3.3 Asiakastiedon käyttö

Asiakastiedon käyttö ja hyödyntäminen työelämässä on nykypäivänä esillä poikkeuksetta jokaisen yrityksen strategiassa ja toiminnassa. Vuosien saatossa teknologia on kehittynyt valtavasti ja yrityksissä asiakastiedon ylläpito ja hankinta on siirtynyt verkkoon, eikä kirjeitse tapahtuvaa yhteydenpitoa yrityselämässä ole enää näkyvästi esillä. Digitalisoitumisen sekä monikanavaisuuden myötä myös asiakastiedon määrä yrityksissä on kasvanut runsaasti, jonka vuoksi yritykselle on elintärkeää, että kerätty asiakastieto hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen näkökulmasta. (Westerling 2014). Onnistuneella asiakastiedon käytöllä ja hallinnalla yritys voi muokata tarjontaansa jo olemassa oleville asiakkuuksille ja myös parantaa asemaansa uusien asiakkaiden hankinnassa. Kerätyn asiakastiedon maksimaalinen hyötykäyttö auttaa myös yritystä säilyttämään markkina-asemansa ja kasvattamaan sitä tulevaisuudessa.

Asiakastiedon kerääminen tulisi aloittaa olemassa olevan osto ja asiointidatan perusteella, sillä osto ja asiointidatan avulla yritys pystyy luomaan kokonaiskuvan asiakaskäyttäytymisestä ja sen mahdollisista muutoksista. Asiakastiedon keräämisellä on poikkeuksetta aina kolme tärkeää funktiota jotka ovat 1) liiketoiminnan tuloksellisuuden parantaminen, 2) Tiedon keräämisen merkityksen esiin tuominen henkilöstölle ja 3) asiakaskokemuksen parantaminen kuluttajan näkökulmasta. Tärkeää on, että asiakastietoa kerätään aktiivisesti, sillä uutta asiakasdataa muodostuu joka päivä ja uusien tietojen on aina kaikista tärkein ja kriittisin, koska se on asiakkaan viimeisin viesti yritykselle. (Marttinen 2019).

### 3.4 Datan prosessointi

Kun dataa on kerätty ja se on käsittelemättömässä muodossa, sitä kutsutaan raakadataksi, jota ei voi tässä muodossa käyttää luotettavan analyysin tekemiseen. Ennen datan analysointia, sitä on valmisteltava analysointia varten. Tätä työvaihetta kutsutaan datan esiprosessoinniksi ja sen tehtävänä on valmistella data analyysia varten. Datan esiprosessointiin kuuluu eri työvaiheita, joiden tehtävänä on valmistella data seuraavaa työvaihetta ja analyysiä varten. Datan esiprosessointi on yleensä datan käsittelyn kannalta projektin työläin työvaihe ja usein siihen kuluu jopa 80% kaikesta datan käsittelyyn käytetystä ajasta. Datan esiprosessointiin kuuluu seuraavia työvaiheita, joiden englanninkieliset termit ovat vakiintuneet käytettäväksi ilmaisutavaksi, eikä niitä siksi ole käännetty; Data integration, Data cleaning, Data transformation ja Data reduction. (Sharda, Delen & Turban 2014, 163 - 167; Gill 2018).



Kuva 3: Data Preparation (Gill 2018).

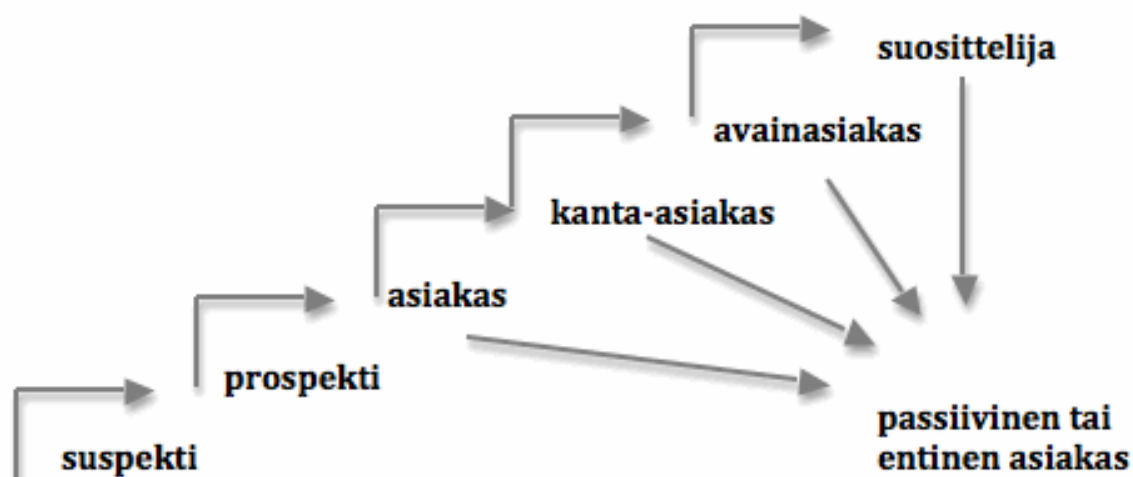
Näille datan esiprosessoinnin työvaiheille on muutamia eri nimityksiä, mutta työvaiheiden sisältö ja tavoitteet ovat nimityksestä huolimatta yhtäläisiä. Data integration on datan esiprosessoinnin ensimmäinen työvaihe jota käytetään, kun dataa kerätään useammasta eri kohteesta ja yhdistetään yhdeksi johdonmukaiseksi dataksi. Tätä työvaihetta voidaan myös kutsua esimerkiksi nimellä Data consolidation, joka myös tarkoittaa datan yhdistämistä. (Sharda ym. 2014, 163 - 167; Gill 2018).

Data cleaning on yleensä datan esiprosessoinnin toinen työvaihe, jolla pyritään eheyttämään dataa esimerkiksi poistamalla tai muokkaamalla puuttuvia tai virheellisiä arvoja. Tässä työvaiheessa yleensä pyritään myös tasoittamaan räikeät poikkeamat arvoissa, johon yleensä vaaditaan asiantuntijan tuntemusta kyseiseen dataan ja sen normeihin, jotta osataan erottaa esimerkiksi mahdolliset virhearvot, jotta nämä eivät vaikuttaisi virheellisesti datan myöhempään analysointiin. Data transformation on yleensä datan esiprosessoinnissa seuraava työvaihe ja se puolestaan tarkoittaa datan muokkaamista esimerkiksi normalisoimalla datassa esiintyviä arvoja tai luomalla uusia attribuutteja esimerkiksi erilaisten funktioiden avulla. Tässä työvaiheessa pyritään yleensä esimerkiksi yksinkertaistamaan datan arvojen relaatioita keskenään, joka voi helpottaa myöhemmin datan analysointia. Data reduction on datan esiprosessoinnin viimeinen työvaihe, jossa dataa organisoidaan ja irrelevanttia dataa voidaan poistaa. Näiden

työvaiheiden tarkoituksena on luoda eheä tietopohja josta voidaan tehdä mahdollisimman luotettavaa analyysiä. (Sharda ym. 2014, 163 - 167; Gill 2018).

### 3.5 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkaiden segmentoinnin jälkeen yrityksen on laadittava asiakkuuksien kehittämiseksi selkeät tavoitteet sekä toimintasuunnitelma. Olemassa olevista asiakkaista tulisi saada paras mahdollinen hyöty irti siten että asiakkaaseen kohdistetut resurssit eivät ylitä suhteessa asiakkaan tuomaa hyötyä yritykselle. Yrityksen pitää näin ollen päättää mihin asiakkuuksiin se keskittää resurssejaan ja mistä asiakkuuksista se olisi mahdollisesti valmis luopumaan. Tärkeimpien eli niin sanottujen avainasiakkaiden kanssa yrityksen pitää miettiä miten se pystyy tarjoamaan arvoa siten, että tärkeimmät asiakkaat haluavat ylläpitää suhdetta ja kehittää sitä edelleen jatkossa. Pelkkä avainasiakkaiden tyytyväisenä pitäminen ei kuitenkaan vie yritystä eteenpäin vaan uusia asiakkuuksia on luotava jatkuvasti, sillä mikään yritys ei onnistu pitämään kaikkia luotuja asiakkaitaan, vaan asiakkaita tulee vuotamaan yrityksestä pois ajan kuluessa. Joissain yrityksistä alasta riippuen asiakkuuksien vaihtuvuus on suurempaa kuin toisissa, näin ollen yrityksessä pitää tehdä päätös siitä, kuinka paljon resurssejaan yritys keskittää uusien asiakkaiden saamiseen ja kuinka paljon olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen. (Puusa ym. 2012, 5.3).



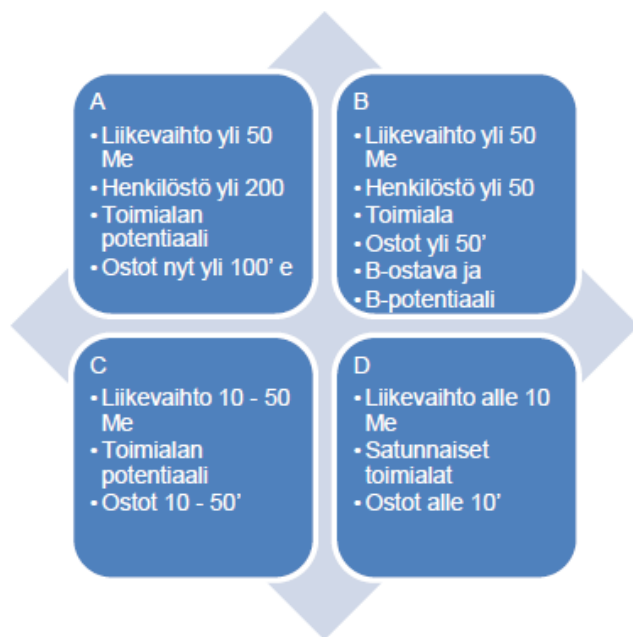
Kuva 4 Asiakkuuden kehittymisen porrasmalli (Puusa ym. 2012, 5.3).



Kuvan 4 porrasmalli kuvaa asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuvaa muutosta asiakaspolun edetessä, siihen nimetään kahdeksan asiakasryhmää. Asiakaspolun alussa suspekteiksi kutsutaan kaikkia mahdollisia asiakkaita joita markkinoilla on yrityksen näkökulmasta. Suspektien tavoin myös prospektit ovat yritykselle potentiaalisia asiakkaita joiden ainoana erona on, että prospektit ovat jo osoittaneet kiinnostuksensa yrityksen tarjoamaa kohtaan tai yrityksellä voi muuten olla heidän yhteystietonsa. (Puusa ym. 2012, 5.3).

Tässä kyseisessä mallissa asiakas tarkoittaa ketä tahansa ihmistä tai yritystä joka on ensiostanut yrityksen palveluita tai ostaa niitä satunnaisesti. Kanta-asiakkaalla tarkoitetaan asiakkuutta joka pyrkii keskittämään ostojaan palveluita tarjoavaan kohdeyritykseen, kun taas avainasiakas on kanta-asiakkuudesta kehittynyt suhde, jonka yritys katsoo itselleen tärkeimmäksi esimerkiksi kannattavuuden kannalta. Tämän mallin korkeimmalla tasolla yrityksen näkökulmasta on suosittelija. Suosittelija on henkilö joka kertoo yrityksen tarjoamasta muille ja pystyy mahdollisesti hankkimaan yritykselle lisää prospekteja ja uusia asiakkaita jolloin asiakkaan porrasmalli aloitetaan taas alusta. Yrityksen ideaalina tavoitteena tulee olla viedä jokainen asiakkuus prospektista aina suosittelijaksi asti. Tulee muistaa että henkilö joka on jo yrityksen kanta-asiakas mutta ei avainasiakas eli yrityksen näkökulmasta kannattavuudeltaan tärkein asiakas voi silti olla suosittelija joka puhuu yrityksen tarjoamasta positiivisesti muille kuluttajille/yrityksille. Kun kuluttaja on saatu kasvatettua prospektista asiakkaaksi, on mahdollista, että väärillä valinnoilla yritys voi menettää asiakkaitaan jokaisesta asiakasryhmistään niin, että heistä tulee joko passiivisia tai entisiä asiakkaita. (Puusa ym. 2012, 5.3).

Asiakassuhteiden hallinnassa on tärkeää, että tähän liittyvälle toiminnalle on luotu selkeä suunnitelma ja tavoitteet. Tätä varten yrityksen on laadittava hoitomalli eri asiakasluokille, jotka perustuvat asiakassegmentteihin. Asiakassegmenttien pohjalta yritys luokittelee asiakkuudet eri tasoisiin asiakasluokkiin sen perusteella, miten arvokkaita ne ovat yritykselle. Luokituksen kriteerejä voi olla esimerkiksi asiakkaan referenssiarvo, toimialan potentiaali ja ostokäyttäytyminen. Asiakasluokat on suositeltavaa nimetä kirjaimella tai numerolla, sillä tämä helpottaa tiedon siirtämistä esimerkiksi CRM-järjestelmään. (Porkka 2014, 13-15).



Kuva 5 Malli asiakasluokittelusta (Porkka 2014, 15).

Luokiteltuaan asiakkaat yrityksen tulee luoda jokaiselle ryhmälle oma luokkakohtainen hoitomalli. Ideana on, että jokaiselle yritykselle ei luoda omaa hoitomallia, vaan luokkakohtaisen hoitomallin tulee olla riittävä. Kuitenkin yrityksen avainasiakkaille voidaan luoda myös erikseen oma hoitomalli. Hoitomallin tehtävänä on kuvata, miten eri asiakasryhmien kanssa toimitaan sekä miten ja kuinka usein heitä kontaktoidaan. Lisäksi hoitomallissa voidaan asettaa erillisiä tavoitteita eri asiakasluokille. (Porkka 2014, 16-18).

A-asiakkaat	B-asiakkaat	C-asiakkaat	D-asiakkaat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllinen yhteydenpito kuukausittain</li> <li>• Ylin johto mukana tapaamisissa kerran vuodessa</li> <li>• Nimetty palvelutiimi</li> <li>• Vuosisopimus</li> <li>• Yhteiset, vapaamuotoiset tilaisuudet kerran vuodessa</li> <li>• Asiakashoito- ja aktiviteettisuunnitelma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllinen yhteydenpito</li> <li>• Laajennetaan kontaktipintaa</li> <li>• Pyritään kasvattamaan osuuttamme ostoissa</li> <li>• Presentaatiot muista toiminnoistamme kerran vuodessa</li> <li>• Potentiaalisille B-asiakkaille sovitut markkinointitoimenpiteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteydenpito tarpeen mukaan</li> <li>• Suoramarkkinoinnilla aktivointi ostamaan myös verkkokaupasta</li> <li>• Valitaan potentiaalisimmat kasvajat toimialan mukaan aktiiviseen työstöön</li> <li>• Tavoite kasvattaa B-asiakkaaksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puhelinmyynti ja suoramarkkinointi</li> <li>• Ohjataan verkkokauppaan</li> <li>• Ei aktiivista panostusta, mutta pyritään tunnistamaan kasvuyritykset</li> </ul>

Kuva 6 Asiakashoitomalli (Porkka 2014, 17).

Asiakasluokittelun kriteerit voivat olla myös joustavammalla tavalla, jolloin on mahdollista esimerkiksi tietyin kriteerein siirtää asiakas ylempään luokkaan, vaikka kaikki tämän luokan kriteerit eivät asiakkaalla täytyisi. Myös ryhmän sisällä olevat asiakkaat voidaan tarvittaessa erotella saman ryhmän muista asiakkaista, jos he ovat esimerkiksi toimialansa potentiaalinen puolesta ryhmä, johon tahdotaan erityisesti panostaa. Asiakashoitomallin kriteerejä ja tavoitteita voidaan tarvittaessa tarkentaa ja muokata, mutta tärkeintä on, että yritys tunnistaa heille tärkeimmät asiakkaansa ja osaa täten kohdistaa resurssit tärkeimpiin asiakkuuksiin. (Porkka 2014, 15-18).

### 3.6 Tietojärjestelmä asiakkuudenhallinnan tukena

Asiakkuuksien hallinnan tukena yrityksissä käytetään usein CRM-järjestelmää jonka tehtävänä on helpottaa asiakassuhteiden hallitsemista ja auttaa yritystä pysymään selvillä asiakkaan nykytilasta. CRM, eli Customer Relations Management, tarkoittaa asiakkuudenhallintaa. CRM-järjestelmä on asiakkuudenhallintaan tarkoitettu tietojärjestelmä, jota käytetään esimerkiksi asiakastiedon keräämisen ja prosessoinnin automatisointiin.

CRM-järjestelmän avulla voidaan myös löytää uusia asiakkaita sekä luoda myynti- ja markkinanstrategioita, jotka pohjautuvat hankittuun asiakastietoon. Järjestelmä tarjoaa yritykselle mahdollisuuden hankitun asiakastiedon nopeaan ja tehokkaaseen analysointiin ja jalostukseen yrityksen eri osa-alueilla kuten myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun tai yrityksen johdon käyttöön. CRM varmistaa myös sen, että yritys pystyy palvelemaan kohdeasiakasta jouhevasti ja ajantajuisesti kerättyjen keskustelutietojen perusteella. Tämä ehkäisee riskiä missä asiakas kokee, että häntä ei ole huomioitu tarpeeksi ja näin ollen vaihtaa kilpailevalle toimijalle. CRM-järjestelmä auttaa yritystä hallitsemaan asiakassuhteita koko sen elinkaaren ajan, näin ehkäisten riskiä jolloin yritys menettäisi jo olemassa olevia asiakkuuksia. (Tallholm, J. 2018).

## 4 Kehittämishankkeen suunnitelma

Toiminnan ja työn tavoitteena oli selvittää ja segmentoida yrityksen nykyiset aktiiviset asiakkaat, jotta yritys voisi alkaa kehittämään ja nykyaikaistamaan toimintatapojaan asiakkuuksien hallintaan liittyen. Yritystä johdettiin vuodesta 1991 vuoteen 2019 asti vanhojen omistajien johdolla vanhollisesti ja asiakkuuksien hallinta on ollut olematonta tai todella epäjärjestelmällistä. Asiakkaista ei ole aiemmin kerätty järjestelmällisesti lainkaan tietoa ja asiakassuhteiden etenemistä ei ole seurattu tai mitenkään dokumentoitu.

Kehittämishankkeen suunnitelmana oli selvittää mitä tietoja toimeksiantajayritys on kerännyt asiakkaistaan ja tämän tiedon pohjalta selvittää ja segmentoida toimeksiantajayrityksen nykyiset aktiiviset asiakkaat. Suunnitelmana oli luoda kehittämishankkeella tietopohja jota toimeksiantajayritys voi käyttää apuna asiakkuuksien kehittämisessä ja esimerkiksi asiakasrekisterin luomisessa sekä mahdollisesti CRM-järjestelmän käyttöönotossa.

Kehittämishankkeen suunnitelmaan vaikutti pitkälti toimeksiantajayrityksen asiakkuuksista saatavilla oleva tieto, ja tämän vuoksi esimerkiksi segmentoinnin kriteerejä jouduttiin myöhemmin muokkaamaan toivottua suppeammaksi.

#### 4.1 Toiminnan tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteista keskusteltiin ja pidettiin palaveri yrityksen johdon kanssa. Palaverissa oli paikalla yrityksen toimitusjohtaja ja prokuristi, joiden kanssa neuvoteltiin kehittämishankkeen sisällöstä, salattavista asioista sekä tavoitteista. Yrityksen johto piti tärkeimpänä asiana yrityksen nykyisten aktiivisten yritysasiakkuuksien selvittämisen ja antoi kehittämishankkeeseen käytettäväksi kaiken heillä olevan tiedon asiakkaistaan. Yrityksen johdolla ei ollut nykyisten aktiivisten asiakkuuksien selvittämisen lisäksi muita toiveita kehittämishankkeen tavoitteisiin liittyen.

Kehittämishankkeen tavoitteeksi muodostui asiakastietopohjan luominen yrityksen nykyisistä aktiivisista yritysasiakkaista sekä tätä tietopohjaa käyttämällä nykyisten aktiivisten asiakkuuksien segmentointi. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajayrityksen yritysasiakkuuksista tietopohja, jota toimeksiantajayritys voisi käyttää apuna asiakkuuksien kehittämisessä sekä mahdollisen asiakasrekisterin ja CRM-järjestelmän käyttöönotossa.

Nykyisten aktiivisten asiakkuuksien selvittämisen ja niiden segmentoinnin tavoitteena on auttaa yritystä luomaan edellytykset asiakkuuksien hallinnan ja asiakastiedon kehittämiselle. Yrityksen tavoitteena on tulevaisuudessa maksimoida olemassa olevien asiakassuhteiden tuottama arvo sekä tarkemmin seurata asiakassuhteitaan ja pyrkiä toiminnassaan priorisoimaan avainasiakkaat ja mahdolliset suuret prospektit. Asiakkuuksien hallinnan tueksi yritys suunnittelee CRM-järjestelmän käyttöönottoa vuoden 2020 aikana.

## 4.2 Asiakkuuksien hallinnan nykytilanteen selvittäminen

Tätä kehittämishanketta aloittaessa yrityksellä ei ole käytössä minkäänlaista asiakkuuksien hallintaan liittyvää järjestelmää. Asiakkaista kerätty tieto on pääasiassa tilauksista saadut tuote ja laskutustiedot. Kehittämishankkeessa käytetty asiakastieto sisältää vain yksittäisiä laskuja, joten asiakastieto on hyvin rajallista. Rajallisen asiakastiedon vuoksi kehittämishanke aloitetaan käytettävissä olevan tiedon yhdistämisestä siten, että asiakkuuksien segmentointi on mahdollista.

Kehittämishankkeessa käytetty asiakastieto on kerätty yrityksen Visma -laskutusohjelmassa olevista tiedoista.

## 4.3 Asiakkuuksien segmentoinnin kriteerit

Toimeksiantajayrityksen kriittisin tarve oli nykyisten aktiivisten asiakkaiden selvittäminen ja tämä otettiin huomioon myös segmentoinnin kriteereissä. Toimeksiantajayrityksen asiakkuuksien segmentointi suunniteltiin toteutettavan pääasiassa asiakkaan ostotiheyden ja faktuaalisen arvon perusteella. Myöhemmin asiakastietoja tarkastellessa kuitenkin havaittiin, että tiedot ovat niin puutteellisia, että laajempi segmentointi olisi tällä hetkellä todennäköisesti mahdotonta ja tämän vuoksi segmentointikriteerejä yksinkertaistettiin entisestään. Segmentoinnin pääkriteeriksi valittiin asiakkuuden faktuaalinen arvo, jonka mittarina käytettiin asiakkaan ostomäärää. Koska asiakkuuden faktuaalista arvoa mitattiin vain asiakkaan ostomäärän summan perusteella, ei esimerkiksi asiakkaan toimeksiantajayritykselle tuottama kate käy ilmi lainkaan ja tämän vuoksi asiakkuuden faktuaalinen arvo on vain suuntaa antava. Lisäksi oli tiedossa, että yrityksellä on myös asiakkaita jotka tuottavat tärkeää referenssi- ja kontaktiarvoa, mutta nämä kriteerit päätettiin jättää tarkoituksella segmentoinnin ulkopuolelle tässä kehitystehtävässä.

Aktiivisiksi asiakkaiksi luokiteltavien asiakkuuksien kriteereistä sovittiin toimeksiantajayrityksen kanssa siten, että segmentoinnissa käytetään vain edellisen ja kuluvan vuoden tietoja. Tämä piti ottaa myös huomioon segmentoinnin raja-arvojen suunnittelussa, sillä suuri osa käytettävästä datasta oli kuluvalta kalenterivuodelta, ja tämän vuoksi ostomäärät eivät olleet vuositasolla verrannollisia, sillä kuluva kalenterivuosi oli yhä kesken. Lisäksi yritykselle oli kulueneen kalenterivuoden aikana syntynyt uusia potentiaalisia asiakassuhteita, joiden ostomäärät olivat asiakkuuden lyhyen keston, sekä vajaan kalenterivuoden vuoksi, todella matalia jos asiakkuuksien ostomäärää olisi mitattu vuositasolla.

Vaikka toimeksiantajayrityksellä onkin tehtaanmyymälä, se keskittää myyntinsä b-to-b asiakkaille ja tämän vuoksi kaikki b-to-c asiakkaat jätettiin segmentoinnin ulkopuolelle.

Kehitystehtävässä käytettävä data oli peräisin toimeksiantajayrityksen laskutusohjelman tiedoista ja tämän vuoksi tiedoissa oli myös muutama b-to-c asiakas, jotka olivat ilmeisesti ostaneet tehtaanmyymälästä tuotteita laskulla. Segmentoinnille asetettiin alaraja-arvo, jonka alle jääviä asiakkuuksia ei segmentoitu lainkaan. Kaikki tämän raja-arvon alle jääneet asiakkuudet päätettiin kuitenkin arvioida erikseen, jotta segmentoinnin ulkopuolelle ei vahingossa jätettäisi vastikään syntyneitä, tulevaisuudessa potentiaalisia, asiakkuuksia.

#### 4.4 Työkalut ja menetelmät

Kehittämishankkeessa käytettäväksi työkaluiksi valittiin Microsoft Excel-tilukkolaskentaohjelma, SQL Server Management Studio, sekä SQL-ohjelmointikieli.

Microsoft Excel on Microsoft Office toimisto-ohjelmistopakettiin kuuluva taulukkolaskentaohjelma ja se on maailman yleisin taulukkolaskentaohjelma toimistokäytössä. Ohjelma on suunniteltu pääasiassa suorittamaan toimistotyössä tarvittavat laskennan ja tilastoinnin tehtävät, jonka lisäksi sitä käytetään yleisesti opetuskäytössä laskimen ja laskennan tukena. (Microsoft 2020;Salonen 2019).

SSMS, eli SQL Server Management Studio on Microsoftin valmistama tietokannan hallintajärjestelmä. SSMS-ohjelmaa voidaan käyttää esimerkiksi työkaluna liiketoimintatiedon hyödyntämisessä. (Microsoft 2019).

SQL eli Structured Query Language, on ohjelmointikieli joka on kehitetty relaatiotietokannan käsittelyyn. SQL-kielellä voidaan esimerkiksi muokata, lisätä ja hakea tietoa tietokannasta. SQL-kielen käytössä on pieniä eroja riippuen käytettävästä tietokantajärjestelmästä, mutta kieli on standardoitu todella hyvin ja suurin osa kielen käskyistä toimii lähes identtisesti eri tietokantajärjestelmissä. Tämän vuoksi SQL-kieli on erittäin suosittu ohjelmointikieli relaatiotietokantojen käsittelyssä. (Hovi 2020;Chapple 2019).

Alkuperäinen toimeksiantajayritykseltä saatu data oli yhtenä suurena taulukkona .xlsx-tiedostossa. Suunnitelmana oli käyttää valittuja työkaluja siten, että alkuperäisestä .xlsx-tiedostosta luodaan paikallinen tietokanta SSMS-ohjelmalla ja tarkempi datan tarkastelu sekä varsinaiset muutokset dataan tehdään paikallisessa tietokannassa SQL-kielellä. Kun data on käsitelty riittävän eheäksi, voidaan siitä hakea segmentointiin tarvittavat tiedot SQL-kyselyllä ja tallentaa tämän kyselyn tiedot jälleen .xlsx-tiedostoksi. Tämän jälkeen varsinainen segmentointi voidaan suorittaa kyseisen .xlsx-tiedoston tiedoista Excel-tilukkolaskentaohjelmaa käyttäen.

## 5 Kehittämishankkeen toteutus

Tässä luvussa on kuvattu tarkemmin kehittämishankkeen toteutuksen eri työvaiheita ja niissä esiintyneitä ongelmia sekä päätöksiä ja käytännön toimia. Toimeksiantoyrityksen kanssa sovittiin, että yrityksen nimi sekä kaikki kehittämishankkeessa käytetyt tiedot salataan, jonka vuoksi tässäkin luvussa ei ole mainittu mitään tarkkoja lukuja tai arvoja.

Projektissa käyttöön saatu data oli aluksi yhtenä suurena taulukkona .xlsx-tiedostossa, jota käsiteltiin Excel-ohjelmalla. Datan prosessointiin käytettäväksi työkaluiksi valittiin Excelin lisäksi SQL ohjelmointikieltä käyttävä SSMS, eli SQL Server Management Studio -ohjelma. Alkuperäisen Excel tiedoston raakadatasta luotiin SSMS-ohjelmalla paikallinen tietokanta ja tätä tietokantaa muokattiin SSMS-ohjelmalla SQL-ohjelmointikieltä käyttäen. Kun tietokannan dataa oli prosessoitu riittävästi, se tallennettiin .xlsx-tiedostoksi ja tämän tiedoston data segmentoitii Excel-ohjelmaa käyttäen. Nämä, sekä muut kehittämishankkeen käytännön työvaiheet ovat tässä luvussa jaettuna alaotsikoihin, joissa kyseisiä työvaiheita käsitellään tarkemmin.

### 5.1 Asiakastiedon kartoitus

Asiakastiedon kartoitus aloitettiin pitämällä palaveri toimeksiantoyrityksen johdon kanssa, jossa yrityksen toimitusjohtaja sekä prokuristi esittelivät yrityksellä asiakkaistaan olevaa dataa. Palaverissa kävi ilmi, että yrityksellä on vain laskutusohjelmassa olevat lähetettyjen laskujen tiedot. Palaverissa ei vielä tarkasteltu saatavilla olevaa dataa yksityiskohtaisesti, mutta oli selvää, että asiakkuuksien laajamittainen segmentointi olisi mahdotonta saatavilla olevan datan pohjalta. Yrityksen johtohenkilöt olivat vasta muutama kuukausi aiemmin ostaneet yrityksen liiketoiminnan, jonka vuoksi he pitivät tärkeimpänä selvitettävänä asiana yrityksen nykyisten aktiivisten yritysasiakkaiden selvittämistä. Palaverissa päätettiin, että segmentoinnin kriteereissä painotetaan asiakkuuden osuutta yrityksen liikevaihdosta, jotta toimeksiantoyritys osaisi keskittää resurssinsa tehokkaasti aloittaessaan laajemman asiakastiedon keräämisen.

### 5.2 Relevantin asiakastiedon tunnistaminen

Toimeksiantajayrityksen antaman datan yksityiskohtaisempi tarkastelu aloitettiin tutkimalla vuoden 2018, sekä kuluvan 2019 vuoden dataa siltä osin, kun se oli saatavilla. Tässä kohtaa kehittämishanketta jouduttiin tekemään päätöksiä sen suhteen, mikä data on relevanttia kehittämishankkeen tärkeimpien tavoitteiden kannalta. Datan yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa havaittiin, että esimerkiksi yritysten yhteyshenkilöiden yhteystiedot puuttuivat lähes

täysin, sekä olivat lähes kaikissa tapauksissa puutteellisesti kirjattu. Koska käytettävissä oleva data havaittiin jopa ennakoitua puutteellisemmaksi, päätettiin asiakastiedon keräämisessä keskittyä siihen dataan, joka oli segmentoinnin kannalta kriittisintä sekä luotettavinta.

Toimeksiantajayrityksen tärkein prioriteetti oli nykyisten aktiivisten asiakkuuksien selvittäminen. Tämän vuoksi saatavilla olevasta datasta päätettiin käyttää segmentoinnin kriteereinä ainoastaan asiakkaan ostotiheyttä ja ostojen euromääräistä summaa. Koska saatavilla oleva data käsitti myös paljon kertatilauksia sekä muutamia laskulla tilanneita b-to-c asiakkaita, pyrittiin nämä rajaamaan pois tarkastelemalla ostotiheyttä sekä asettamalla euromääräinen vähimmäisarvo segmentoitaville asiakkuuksille. Lisäksi dataa yksityiskohtaisemmin tarkastellessa havaittiin, että yrityksellä oli useampi myös kuluvana vuonna syntynyt asiakassuhde, joiden ostomäärä ja -tiheys olivat asiakassuhteen varhaisuuden vuoksi niin alhaisia, että jäisivät segmentointikriteerien ulkopuolelle. Nämä kuluvan 2019 vuoden aikana syntyneet asiakkuudet olisi otettava erikseen huomioon datan prosessoinnissa, sillä niiden arvot eivät anna realistista kuvaa asiakkuuden todellisesta tilasta sekä potentiaalista.

### 5.3 Asiakastiedon prosessointi

Asiakastiedon prosessointi aloitettiin tutkimalla tarjolla olevaa dataa ja asettamalla realistisia tavoitteita työn lopputulokselle. Käytettävä data oli peräisin yrityksen käyttävän laskutusohjelman oleva asiakkaiden laskutustiedot, jotka oli tallennettu .xlsx -tiedostoon. Heti tietoja tutkiessa kävi ilmi, että tiedot olivat pääosin todella puutteellisia ja niiden pohjalta monipuolinen segmentointi olisi todennäköisesti mahdotonta tai erittäin haastavaa. Segmentointi päätettiin toteuttaa laskemalla asiakkuuden eurollisen ostomäärän summa tarkasteltavana ajanjaksona, sillä tämä oli luotettavin saatavilla oleva tieto, jolla olisi mahdollista selvittää asiakkuuden faktuaalinen suuruus.

Koska yksi koko työn tärkeimpiä tavoitteita oli selvittää yrityksen nykyiset aktiiviset asiakkaat, päätettiin datasta käyttää vain viimeisen kahden vuoden tietoja. Asiakastiedon prosessointi päätettiin suorittaa SQL-kielillä paikallisessa tietokannassa, joka luotiin .xlsx-tiedostosta SSMS-ohjelmaa käyttäen.

Paikallisessa tietokannassa dataa tutkittiin ja siinä havaittiin erilaisia ongelmallisuuksia, esimerkiksi virheellisiä rivejä, jotka poistettiin tietokannasta. Datatietokannan prosessoinnin kannalta suurimmaksi ongelmaksi muodostui asiakasnumerosarja, jonka laskutusohjelma on luonut automaattisesti toistuville asiakkaille. Kyseinen prosessi toimi siten, että ensimmäisellä tilauskerralla laskutusohjelma on luonut uudelle asiakkaalle käytettävän yhteisen asiakasnumeron ja vasta asiakkaan toisella laskutuskerralla on tälle luotu oma asiakasnumero. Kävi kuitenkin ilmi, että laskutusohjelma oli luonut joissain tapauksissa myös toistuville asiakkaille saman



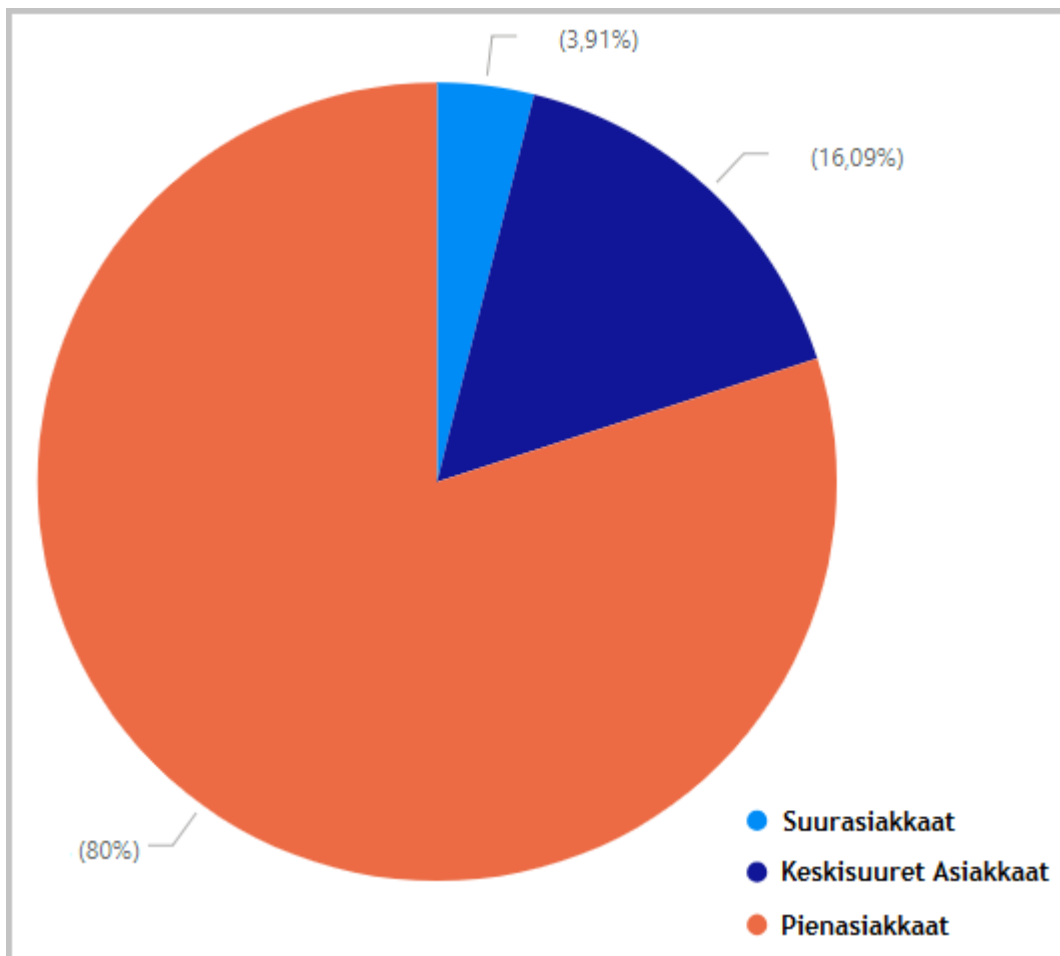
ensiasiakkaille tarkoitetun asiakasnumeron, jonka vuoksi kaikki kyseisen asiakasnumeron tiedot oli erikseen tarkastettava ja epärelevantit tai virheelliset tiedot poistettiin tietokannasta. Lisäksi datan prosessoinnissa otettiin huomioon kuluva 2019 vuoden aikana syntyneet asiakassuhteet, joiden arvot eivät asiakassuhteen tuoreuden vuoksi antaneet realistista tilaa asiakkuuden arvosta tai potentiaalista. Erityisesti näissä yksittäisten tietojen tarkistuksessa käytettiin hyödyksi toisen opinnäytetyön tekijän henkilökohtaista tuntemusta yrityksestä ja sen asiakkaita, jolloin kyettiin varmistamaan, että segmentoinnin ulkopuolelle ei jää potentiaalisia asiakkuuksia datan prosessointiin liittyvien teknisten toimenpiteiden vuoksi.

Kun paikallisen tietokannan data oli prosessoitu haluttuun muotoon, haettiin sieltä SQL-kielellä valittuja kriteerejä ja funktioita käyttäen, segmentointiin tarvittavat tiedot, jotka tallennettiin .xlsx-tiedostona. Varsinainen segmentointi tehtiin tämän .xlsx-tiedoston datasta Excel-taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen.

#### 5.4 Asiakkuuksien segmentointi prosessoidun datan pohjalta

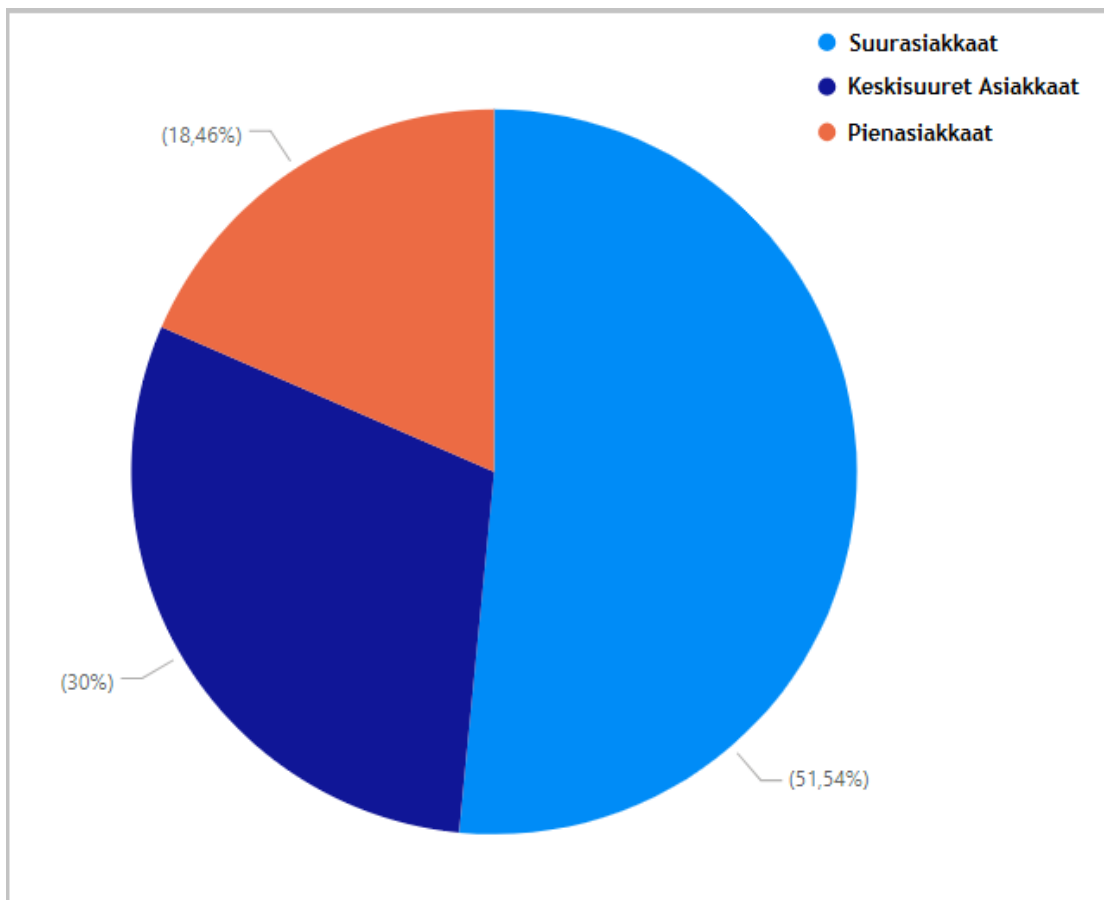
Asiakkuuksien varsinainen segmentointi tehtiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla paikallisessa tietokannassa prosessoidun datan pohjalta. Paikallisesta tietokannasta haettiin SQL-kyselyllä ne tiedot jotka olivat segmentoinnin kannalta tarpeellisia ja tallennettiin taulukkona .xlsx-tiedostoon.

Varsinaista asiakkuuksien segmentoinnin työvaihetta aloittaessa, oli käytettäviä tietoja jo prosessoitu siten, etteivät ne käsittäneet lainkaan b-to-c asiakkaita, tai muita sellaisia asiakkuuksia joita ei ollut tarkoitus ottaa mukaan segmentointiin. Asiakkuudet segmentointiin kolmeen eri suuruusluokkaan niiden euromääräisen ostosumman perusteella. Aktiivisia, segmentoitavia, asiakkuuksia oli yhteensä hieman alle 500, joista 80% oli pieniasiakkaita, 16% keski-suuria ja 4% suuriasiakkaita.



Kuva 7 Segmenttien suuruudet

Pienasiakkaiden suuri edustus segmentoitavista asiakkaista oli ennako-odotuksen mukaista, mutta selittyi myös osittain sillä, että suuri osa segmentoitavista pienasiakkaista oli juuri segmentoinnin alarajan yläpuolella. Tämän alaraja-arvon nostaminen olisi kuitenkin lisännyt valtavasti manuaalista työtä datan prosessoinnissa, sillä mukana oli myös melko paljon kuluvan 2019 vuoden aikana syntyneitä asiakkuuksia. Näitä melko tuoreita asiakkuuksia olisi pitänyt tarkastella erikseen ja mahdollisesti ottaa joka tapauksessa mukaan segmentointiin näiden kasvupotentiaalin vuoksi.



Kuva 8 Segmenttien osuus liikevaihdosta

Pienasiakkaiden suuresta lukumäärästä huolimatta, segmentin osuus liikevaihdosta on jo huomattavasti keskiuurta asiakassegmenttiä vähäisempi. Tämä johtuu myös pääasiassa siitä, että suuri osa segmentoiduista pienasiakkaista oli juuri segmentoinnin alaraja-arvon yläpuolella.

Suurasiakassegmentti puolestaan käsittää yksinään lähes 52% yrityksen liikevaihdosta, vaikka segmentoitavista yrityksistä vain 4% luokiteltiin tähän segmenttiin. Keskiuuren asiakassegmentin asiakkuuksien liikevaihto-osuus sijoittuu melko tasaisesti segmentin ylä- ja alaraja-arvojen välille, segmentin keskiarvon ollessa noin ylä- ja alaraja-arvon puolivälissä ja mediaanin ollessa noin 36% segmentin yläarvosta.

Segmentoinnissa käytettyjä asiakkuuksien luokittelun perusteena olevia raja-arvoja ei ole tässä työssä ilmoitettu toimeksiantajayrityksen kanssa sovitusta salausyistä johtuen.

## 6 Tulosten tarkastelu ja ehdotus jatkotoimenpiteille

Kehittämishankkeessa päästiin toimeksiantajayrityksen toivomaan tavoitteeseen, eli nykyiset aktiiviset yritysasiakkaat saatiin tehokkaasti selvitettyä. Kehittämishankkeessa luodut asiakas-segmentit eivät kuitenkaan kerro asiakkuuden absoluuttista faktuaalista arvoa toimeksiantajayritykselle, sillä segmentointiin käytetty data ei sisällä tietoa varsinaisesta katteesta, joten asiakassegmenttejä olisi vielä järkevää tarkastella ja täsmentää toimeksiantajayrityksen kirjanpitoa hyödyntäen.

Lisäksi kehittämishankkeessa käytettävä data oli liian puutteellista laajemman asiakastietopohjan luomiseen, jota voisi suoraan hyödyntää esimerkiksi CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Kehittämishankkeessa luotu tietopohja tarjoaa kuitenkin toimeksiantajayritykselle perustan asiakastiedon laajempaa keräämistä varten sekä mahdollisuuden jatkotutkimuksille esimerkiksi asiakkuuksien hoitomallien luomiseksi. On myös syytä huomioida, että asiakkuudet segmentoitiin ainoastaan niiden faktuaalista arvoa tarkastelemalla pääasiassa siksi, että se koettiin luotettavimmaksi mahdolliseksi kriteeriksi saatavilla oleva data huomioiden, ja täten se myös todennäköisesti tarjoaisi luotettavan lähtökohdan asiakkuuksien kehittämiseen käytettävien resurssien fokuoimisessa. Kuitenkin erityisesti avainasiakkuuksia sekä potentiaalisia kasvatettavia asiakkuuksia tunnistaessa olisi tärkeää tarkastella laajemmin asiakkuuden nykyistä sekä potentiaalista arvoa yritykselle, esimerkiksi referenssi- ja potentiaaliarvo huomioon ottaen.

Toimeksiantajayritys oli tyytyväinen opinnäytetyön kehittämishankkeen lopputulokseen, sillä toimeksiantajayrityksen toivotat kriteerit aktiivisten asiakkuuksien selvittämisestä täyttyi, eikä toimeksiantajayrityksen johdolla ollut lisätoiveita kehittämishankkeessa luodun tietopohjan kehittämisestä. Vaikka toimeksiantajayritys olikin tyytyväinen lopputulokseen, opinnäytetyön tekijöiden alkuperäinen tahtotila oli luoda paljon laajempi ja monikäyttöisempi tietopohja. Tämä olisi kuitenkin vaatinut laajempaa ja monipuolisempaa dataa kehittämishankkeen käytettäväksi, jota toimeksiantajayrityksellä ei valitettavasti ollut tarjota.

Kehittämishankkeessa luotua tietopohjaa sekä segmentointia voisi hyödyntää esimerkiksi asiakkuuksien hoitomallin luomisessa sekä potentiaalisten asiakkuuksien tunnistamisessa. Erityisen tärkeää olisi tunnistaa nykyiset avainasiakkaat ja pyrkiä fokuoimaan resursseja ensisijaisesti näihin yritykselle tärkeimpiin asiakkuuksiin. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä toimeksiantajayrityksen olisi myös suotavaa aloittaa järjestelmällisesti keräämään laajemmin tietoa asiakkaistaan ja pyrkiä ottamaan käyttöön CRM-järjestelmä asiakkuuksien hallinnan tueksi. Laajemman asiakastiedon valossa toimeksiantajayritys voisi alkaa luomaan asiakkuuksien hoitomallia myös keskisuurille yrityksille sekä pyrkiä löytämään ja kasvattamaan jo olemassa olevia potentiaalisia asiakkuuksia.

Konkreettisesti toimeksiantajayritys voisi aloittaa asiakastiedon keräämisen esimerkiksi järjestelmällisesti kirjaamalla asiakasyrityksen yhteys- ja toimialatietoja tilausten yhteydessä. Tarkemmat yritys- ja toimialakohtaisen asiakastiedon keräämisen voisi fokusoida ensiksi keskisuureen asiakassegmenttiin, jossa on hyvin todennäköisesti jo nyt paljon todella potentiaalisia asiakkuuksia joita ei ole aktiivisesti pyritty kasvattamaan. Asiakastiedon kehittyessä toimeksiantajayritys voisi myös kehittää ja monipuolistaa segmentoinnin kriteerejä sekä tämän tiedon ja kokemuksen kautta myös kehittää asiakkuuksien hoitomallejaan siten, että ne olisivat paremmin räätälöity jokaiselle asiakasluokalle. Lisäksi asiakastiedon kasvaessa ja hoitomallien kehittyessä toimeksiantajayritys voisi ketterämmin kehittää asiakkuuksiin kohdistuvia tavoitteitaan ja alkaa kohdistamaan toimintaansa laajemmin pienempienkin asiakassegmenttien kasvattamiseen tai jopa segmentoida pienemmät asiakkuudet täysin uudelleen toimialapotentiaali huomioiden.

## Lähteet

### Painetut

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. Painos. Keuruu: Edita Publishing

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B markkinoinnin & myynnin pelikirja. 2. Painos. Helsinki: Helsingin Kamari

Porkka, J. 2014. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen - asiakas- ja myyntistrategian luonti ja kytkeminen CRM:ään. E-kirja. Bookboon

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. E-kirja. Helsinki: Talentum

Schmarzo, B. 2013. Big Data: Understanding How Data Powers Big Business. Indiana: John Wiley & Sons

Sharda, R., Dursun, D. & Turban, E. 2014. Business Intelligence. A Managerial Perspective on Analytics. 3. painos. New Jersey: Pearson Education

### Sähköiset

Asiakastieto. 2019. Viitattu 28.11.2019. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/yleiskuva> (Yrityksen nimi ja y-tunnus poistettu)

Attido. 2020. Attido. Asiakkaaseen kallellaan -Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pohjaa hyville kokemuksille. Viitattu 25.03.2020. <https://www.attido.com/fi/nakemyksia/asiakaskokemus/asiakkaaseen-kallellaan-asiakaslaitoisella-liiketoimintamallilla-pohjaa-hyville-kokemuksille/>

Chapple, M. 2019. Lifewire. The Fundamentals of SQL. Viitattu 21.03.2020. <https://www.lifewire.com/sql-fundamentals-1019780>

Gill, J. 2018. Data Preparation Process, Preprocessing and Data Wrangling. Viitattu 22.2.2019. <https://www.xenonstack.com/blog/data-preparation/>

Hovi, A. 2020. Ari Hovi. Oodi SQL-kielelle. Viitattu 21.03.2020. <https://www.ari-hovi.com/oodi-sql-kielelle/>

Marttinen, K. 2020. Cifi. Viisi vinkkiä asiakastiedon keräämiseksi. Viitattu 09.03.2020.  
<https://cifi.fi/viisi-vinkkia-asiakastiedon-keräämiseksi/>

Microsoft. 2020. Microsoft Excel. Viitattu 21.03.2020. <https://products.office.com/fi-fi/excel>

Microsoft. 2019. Microsoft SQL Server 2019. SQL Server management Studio (SSMS). Viitattu 21.03.2020. <https://docs.microsoft.com/fi-fi/sql/ssms/sql-server-management-studio-ssms?view=sql-server-ver15>

Salonen, R. 2019. Omnia. Microsoft Excel - taulukkolaskentaa ja sisällöntuotantoa. Viitattu 21.03.2020. <https://oppiva.omnia.fi/excel/>

Sundberg, H. & Roth, S. 2020. Business design -avain asiakaslähtöiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Viitattu 25.03.2020. <https://gofore.com/business-design-avain-asiakaslahtoiseen-liiketoiminnan-kehittamiseen/>

Tallholm, J. 2018. FAQ: Mitä tarkoittaa CRM? Millainen on älykäs CRM? Entä mikä on paras CRM? Viitattu. 05.04.2020. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/mika-on-CRM.html>

Westerling, R. 2014. ASML. Oikean asiakastiedon merkitys. Viitattu 28.11.2019.  
<https://www.asml.fi/blogi/oikean-asiakastiedon-merkitys/>

## Kuviot

Kuva 1: Prosessikuva (Sundberg & Roth 2020). .....	11
Kuva 2 Suhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Puusa ym. 2012, 5.3). .....	13
Kuva 3: Data Preparation (Gill 2018). .....	15
Kuva 4 Asiakkuuden kehittymisen porrasmalli (Puusa ym. 2012, 5.3).....	16
Kuva 5 Malli asiakasluokittelusta (Porkka 2014, 15). .....	18
Kuva 6 Asiakashoitomalli (Porkka 2014, 17). .....	18
Kuva 7 Segmenttien suuruudet .....	26
Kuva 8 Segmenttien osuus liikevaihdosta .....	27