

# Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto

# Thesis

Bachelor's Degree

*Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma*

Marianne Ahvenranta

## Asiakasjohtaminen – Case Cursor oy

2013



**Kymenlaakson**  
ammattikorkeakoulu

University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

AHVENRANTA, MARIANNE

Asiakasjohtaminen – Case Cursor oy

Opinnäytetyö

55 sivua + 1 liitesivu

Työn ohjaaja

Lehtori Soili Lehto-Kylmänen

Toimeksiantaja

Cursor Oy

Joulukuu 2013

Avainsanat

asiakasjohtaminen, asiakkuudenhallinta, asiakkuus, CRM

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia asiakasjohtamista Kotka-Haminan kehittämissyhtiö Cursor Oy:n näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida Kotka-Haminan kehitysyhtiö Cursor Oy:n asiakasjohtamisen prosesseja teoreettisen viitekehysten pohjalta sekä kartoittaa sen pohjalta kehittämisehdotuksia yrityksen käyttöön.

Työ teoreettinen viitekehys muodostui asiakkuuden ja asiakasjohtamisen peruselementeistä ja niistä niitä käsittelevästä tutkimustiedosta. Teoria-aineistoon kuitenkin pyrittiin perehtymään peruselementtien lisäksi siitä näkökulmasta, mikä voisi soveltua parhaiten julkishallinnollisen, voittoa tavoittelemattoman yrityksen tarpeisiin.

Työn on luonteeltaan deskriptiivinen ja työssä on hyödynnetty kokemukseräistä tietoa, jota tämän työn tekijä ja hänen kollegansa ovat saaneet työskennellessään yrityksessä erilaisissa tehtävissä. Koska tämän työn tekijällä on vahvin osaaminen venäläisasiakkaiden kanssa, tuotiin työssä esiin venäläisiin yrityksiin ja niiden palveluun liittyviä esimerkkejä.

Työn tuloksena toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämisessä on otettu huomioon asiakasjohtamisen teoreettinen viitekehys ja siten saatu uutta näkökulmaa koko yrityksen kehitystyöhön. Lisäksi työn pohjalta on löydetty konkreettisia kehitysehdotuksia asiakasjohtamisen kehittämiseen käytännössä.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

International Business

AHVENRANTA, MARIANNE

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

December 2013

Keywords

Customer relationship management – Case Cursor oy

55 pages + 1 page of appendices

Soili Lehto-Kylmänen, Lecturer

Cursor Oy

customer relations, customer relationship management, customership, CRM

The purpose of this study was to investigate the customer relationship management in the point of view of Cursor Oy, development agency of Kotka-Hamina region. Objective of the study was to analyze customer management processes in Cursor Oy on the basis of a theoretical framework and to identify concrete suggestions in order to improve the company's customer relationship management.

The theoretical framework of this work consisted of basic elements found in scientific studies of customer relationship management. In additions to the basic elements of customer relationship management the study aimed to consider other points of view, which also might meet the needs of a public, non-profit company.

The nature of this work is descriptive and the data gathered for this paper is based on the experience and knowledge of the author and her colleagues, which they have gathered working in various positions in the company. Because the author of this study has the strongest expertise in operating with the Russian customers, the concrete examples of this study were largely based on Russian companies and services for them.

As a result, the theoretical framework has been taken into account in the development work of the company's customer management, thus contributing to a new perspective to the company's development work. In addition, this study suggests some concrete proposals for the development of customer management in practice.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät	6
1.2	Opinnäytetyön sisältö ja rakenne	6
2	ASIAKASJOHTAMINEN	7
2.1	Asiakkuus	7
2.2	Asiakasjohtaminen	8
2.3	Asiakastieto johtamisessa	12
2.4	Asiakashallintajärjestelmä	14
2.5	Asiakkuuden elinkaari	14
2.6	Asiakasviestintä	15
2.7	Asiakkuuksien ryhmittely eli segmentointi	16
2.8	Asiakkuuden arvo	18
2.9	Asiakaspalvelu	21
2.10	Asiakastyytyväisyys	22
2.11	Asiakasuskollisuus	23
2.12	Asiaksriskit	24
3	TOIMEKSIANTAJA CURSOR OY	27
4	ASIAKASJOHTAMINEN – CASE CURSOR	31
4.1	Asiakkuus	31
4.2	Asiakasjohtaminen	33
4.3	Asiakastieto johtamisessa	33
4.4	Asiakashallintajärjestelmä	35
4.4.1	Prime-Asiakastietojärjestelmä	35
4.4.2	Muut asiakasprosessin tukijärjestelmät	36
4.5	Asiakkuuden elinkaari	38
4.6	Asiakasviestintä	38
4.7	Asiakkuuksien ryhmittely eli segmentointi	40
4.8	Asiakkuuden arvo	42

4.9	Asiakaspalvelu	45
4.10	Asiakastyytyväisyys	46
4.11	Asiakasuskollisuus	47
4.12	Asiakasriskit	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	LÄHTEET	53

## LIITTEET

Liite 1. Kuva- ja taulukkuuettelot

## 1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoituksena on tutkia asiakasjohtamista Kotka-Haminan kehittämissyhtiö Cursor Oy:n näkökulmasta. Koska tämän työn tekijällä on vahvin osaaminen venäläisasiakkaiden kanssa, tuodaan työssä esiin paljon venäläisiin yrityksiin ja niiden palveluun liittyviä esimerkkejä.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida Kotka-Haminan kehitysyhtiö Cursor Oy:n asiakasjohtamisen prosesseja teoreettisen viitekehyksen pohjalta sekä kartoittaa sen pohjalta kehittämissuhteita yrityksen käyttöön.

Työn on luonteeltaan deskriptiivinen ja työssä on hyödynnetty kokemusperäistä tietoa, jota tämän työn tekijä ja hänen kollegansa ovat saaneet työskennellessään yrityksessä erilaisissa tehtävissä. Lisäksi työllä on toimeksiantajayrityksen johdon tuki toiminnan kehittämiseksi.

### 1.2 Opinnäytetyön sisältö ja rakenne

Tässä työssä kartoitetaan aluksi asiakasjohtamisen teoreettinen viitekehys, joka muodostuu asiakkuuden ja asiakasjohtamisen peruselementteihin ja niistä niitä käsittelevään tutkimustietoon. Teoria-aineistoon on kuitenkin pyritty perehtymään peruselementtien lisäksi siitä näkökulmasta, mikä voisi soveltua parhaiten julkishallinnollisen, voittoa tavoittelemattoman yrityksen tarpeisiin. Samalla kuitenkin mm. asiakkuuden arvoa tutkittaessa on haluttu tuoda esiin sellaisia elementtejä, joita sovelletaan lähinnä kaupallisten yritysten myynnin kehittämiseksi.

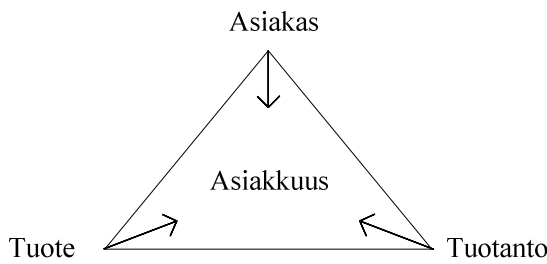
Tämän jälkeen kuvataan lyhyesti toimeksiantajayrityksen toimintaa. Seuraavaksi työssä pyritään kuvailemaan asiakasjohtamiseen liittyviä piirteitä teoriaosuuteen valittujen piirteiden osalta. Lopuksi tuodaan esiin sellaisia kehityskohteita, johon yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota kehittäessään toimintaansa sekä mahdollisia ehdotuksia jatkokehitystä varten.

## 2 ASIAKASJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa kuvailen asiakasjohtamiseen liittyviä tavoitteita, periaatteita sekä käytännön työkaluja.

### 2.1 Asiakkuus

Kirjassaan *Asiakkuuden ehdoilla* Kaj Storbacka ja Jarmo Lehtinen määrittelevät asiakkuuden asiakkaan ja yrityksen väliseksi prosessiksi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Perinteisesti asiakkuutta on tarkasteltu kolmiona, jonka kulmina ovat asiakas, yritys ja tuote (kuva 1).



Kuva 1. Asiakkuuden keskeiset näkökulmat (Storbacka & Lehtinen 2002: 15–23.)

Asiakkuudessa syntyy lisäarvoa asiakkaan omaan arvontuotantoon. Tällöin vaihdantakappaleena ei ole enää tavaraa tai palveluita, vaan asiakkuusajattelussa tuotteetkin ovat prosesseja. Asiakkuusajattelussa asiakkaalle ei muodostu arvio itse kauppatapah- tumasta, vaan arvoa syntyy jokaisessa kohdassa, jossa tapahtuu vaihdantaa asiakkaan ja yrityksen prosessien välillä (esim. tuotteen koko käyttöiän ajan). Näin on tarkastel- tava asiakkuuteen liittyvää kokonaisprosessia ja arvioitava, millä tavalla tämä prosessi on differoitavissa kilpailuedun saavuttamiseksi. Koska asiakkuus on prosessi, on asi- akkuus myös dynaaminen ja alati kehittyvä. (Storbacka & Lehtinen 2002: 25–138.)

Kirjassaan *Fundamentals of Customer-Focused Management* (2010: 15–19) Patel huomauttaa, että julkishallinnollisissa organisaatioissa pyritään usein välttämään asia- kas-termiä sen kaupallisen ja puhtaaseen ostamiseen liittyvän vivahteen takia. Tunte- malla asiakkaansa yritys oppii tuntemaan myös oman missionsa ja arvonsa ja siten myös vahvuutensa ja kilpailukykyisyytensä markkinoilla.

Asiakkaita voidaan myös luokitella asiakkuuden kehitysvaiheen mukaisesti. Teoksessaan *Asiakastavoitteet ja -strategiat asiakastuloslaskelma, -tase, -tulovirta ja -portfolio* Hellman (2003: 18–19) korostaa virta- eli flow-ajattelua myös asiakashallinnassa, sillä myös asiakkaat siirtyvät asiakkuusvirrassa eri tilojen välillä. Virta-ajattelussa seurataan asiakkaan tilannetta ja asiakassuhteen kehitystä historia-, ajantasa- sekä ennustetiedon avulla ja pyritään aktiivisesti vaikuttamaan siihen. Asiakkaiden tiloja eli suvantoja ovat

- Suspekti (asiakas täyttää yrityksen kriteerit, vielä tunnistamaton asiakas)
- Prospekti (tunnistettu potentiaalinen asiakas, joka on määritelty yrityksen tavoittelemaksi)
- Valikoitu prospekti (pisteytetty yrityksen kriteerien mukaan yrityksen halutuksi asiakkaaksi)
- Uusi asiakas (ostanut ensimmäisen kerran = ensiasiakas tai aktivoituvu)
- Aktiiviasiakas (asiakas, jolla on olemassa oleva asiakassuhde)
- Passivoituvu asiakas (ostovolyymi tai -tiheys on pienenemässä)
- Passiiviasiakas (ostosta kulunut kauan)
- Menetetty asiakas (asiakassuhde päättynyt).

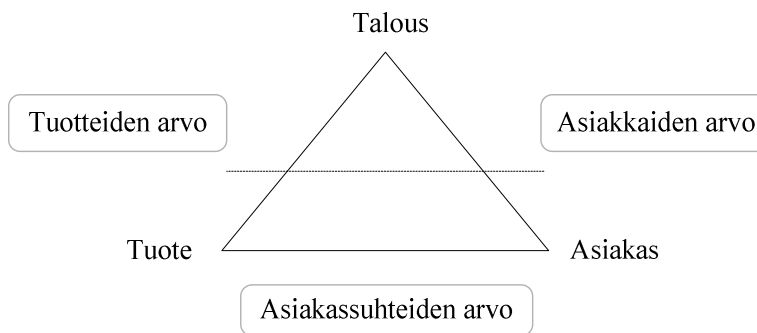
Asiakkuusajattelussa yritys ei lähde vain siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat tai arvostavat, sillä tärkeää on myös miettiä, mitä asiakkaat tarvitsevat huomenna. Perinteisillä markkinatutkimuksilla saadaan selville keskimääräisten asiakkaiden näkemyksiä, mutta vain tutustumalla syvällisesti yksittäisten asiakkaiden tilanteeseen voidaan löytää uusia mahdollisuuksia. (Storbacka & Lehtinen 2002: 28–29.)

## 2.2 Asiakasjohtaminen

Asiakasjohtaminen voidaan määritellä eri tavoin, mutta useiden lähteiden määritelmät ovat melko yhdenmukaisia. Teoksessa *Asiakasjohtamisen työkirja* (Hellman–Peuhurinen–Raulas 2005: 116) asiakasjohtaminen määritellään siten, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämisen suhteen, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvine muutosten kautta.

Asiakashallinnasta ja asiakkuuksien johtamisesta käytetään usein 1900-luvun lopussa vakiintunutta termiä CRM eli Customer Relationship Management. Termi on moniulotteinen, ja sillä voidaan tarkoittaa mm. toimintatapaa, tietojärjestelmää, asiakaspalveluprosessia tai liiketoimintastrategiaa. (Oksanen 2010: 21–22.)

Kirjassaan *Arvokas Asiakas* Hellman ja Värilä (2009: 15–16) nimittävät asiakkaan, tuotteen ja talouden kokonaisuutta liiketoiminnan ydindynamiikaksi. Dynamiikka syntyy osapuolten riippuvuussuhteesta, sillä muutos yhdessä tekijässä vaikuttaa aina kahteen muuhun. Tämä dynamiikka tuo uusia haasteita yritysten johtamiseen, ja tällöin syntyy kolme johtamisnäkökulmaa, joissa kaikissa asiakastieto on vahvasti mukana (kuva 2): Talousnäkökulmasta huomioidaan tuotteiden ja asiakkaiden arvo, tuotenäkökulmasta tuotteiden ja asiakassuhteiden arvo ja asiakasnäkökulmasta asiakassuhteiden ja asiakkaiden arvo eli asiakaspääoma.



Kuva 2. Johtamisnäkökulmat (Hellman & Värilä 2009: 15–16.)

Useat lähteet painottavat asiakasnäkökulman korostamista asiakasjohtamisen määrittelyssä. Kirjassaan *Asiakkuudenhallinta* Mikko Mäntyneva (2001: 11–12) kertoo, että asiakkuuksien korostaminen merkitsee asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden ymmärtämispyrkimyksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden ostotoikomuksia, jotta he ostaisivat sinun yritykseltäsi eikä kilpailijalta. Mäntyneva jakaa asiakkuudenhallinnan edut kahteen ryhmään: asiakkuudenhallinta sekä lisää yrityksen asiakkaisiin liittyvää ymmärrystä siitä, miksi he ostavat, että auttaa lisäämään myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta ja siten vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. Tämä voidaan kuitenkin saavuttaa vain määrätietoisella asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämällä.

Vain harvat tutkitusta aineistosta antavat konkreettisia työkaluja asiakasjohtamisen kehittämiseksi yrityksessä. Asiakasjohtamisen työkirjassa (Hellman–Peuhurinen–Raulas 2005: 119–124) sen sijaan käydään läpi vaiheittain, miten asiakkaiden johtamiseen liittyvässä määrittely- ja kehitystyössä kannattaa edetä. Ensimmäinen vaihe on lähtökohtatilanteen analysointi, jonka kautta selvitetään yrityksen liiketoimintaympäristö, resurssit, asiakashallinta ja asiakassuhteiden merkitys liiketoiminnan muille alueille (esim. taloushallinto, asiakaspalvelu). Lisäksi analysoidaan nykyiset liiketoimintatavoitteet, jotka voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin kehittämis- ja tulostavoitteisiin. Myös nykyiset liiketoimintastrategiat analysoidaan, jotta voidaan löytää ne strategiset alueet, joiden toteuttaminen vaikuttaa yrityksen asiakasrajapintaan, asiakkaan toimintaan tai edellyttää onnistuakseen muutoksia asiakkaan toiminnassa.

Seuraavassa vaiheessa määritellään asiakashallinnan visio, ja asiakashallinnan visio luodaan yhdistämällä toimialan asiakasnäkökulma yrityksen sisäiseen näkökulmaan. Asiakasvision laatimisen lisäksi asiakkaiden johtamisen toisessa vaiheessa yrityksen liiketoimintatavoitteet muutetaan asiakastavoitteiksi. Tällöin myynnin kasvu tarkoittaa asiakasnäkökulmasta asiakassuhteiden syventämistä ja leventämistä, liikevaihto asiakasmäärää, markkinaosuus asiakasosuutta ja menestys valituilla markkinoilla menestystä valituissa asiakkaissa ja asiakasryhmissä. (Hellman–Peuhurinen–Raulas 2005: 126–136.)

Asiakastavoitteiden pohjalta johdetaan asiakasstrategia, jonka laatimisen lähtökohtana on, että yritys hallitsee asiakastietonsa. Lisäksi asiakasmäärittelyn tulee olla yksiselitteinen, liiketoimintatavoitteet pitää olla tarkasti konvertoitu asiakastavoitteiksi ja yrityksen strategiamäärityksiä sovelletaan yksiköittäin ja yksilöittäin. Asiakasstrategian määrittelyssä täsmennetään ensin laajat strategiset kokonaisuudet (esim. asiakaskannan kehitys ja investoinnit, kanavahallinta ja tuotteet sekä palvelut, asiakaskannattavuus, asiakastiedon hallinta ja käyttö sekä liittoumat ja verkostot). Kun nämä strategiset kokonaisuudet on käyty läpi ja päätökset niiden suhteen on tehty, voidaan koota yhteen yrityksen koko asiakasstrategia, jota täydennetään muilla kokonaisuuksilla (esim. osaaminen, resurssit, organisaatorakenne, panos-tuotos-suhde, vastuut). (Hellman–Peuhurinen–Raulas 2005: 154–163.)

Koska asiakkaiden johtaminen vaatii uudet työkalut, tulee tiedon tarpeet ja käyttökohdet määrittellä selkeästi. Asiakasjohtamisen työkaluihin kuuluvat asiakastase, asiak-

kaisiin liittyvät tuloslaskelmat sekä asiakasvirtakortti sekä asiakasportfoliot. Näiden työkalujen avulla liiketoimintaa voidaan hallinta asiakasnäkökulmasta. (Hellman–Peuhurinen–Raulas 2005: 168–174.)

Harvoissa lähdeteoksissa pohdittiin asiakasjohtamista kansainvälistymisen näkökulmasta. Kuitenkin Raab, Riad ja Vidyaranya (2008: 2–6) kertovat teoksessaan *Customer Relationship Management*, että kansainvälisesti toimiva yritys voi tavoitella asiakasjohtamisen kautta kolmea etulyöntiasemaa: kansainvälistä vaikuttavuutta, useiden markkinoiden joustavuutta sekä maailmanlaajuisista osaamista. Kansainvälistymisen kautta yritys voi saavuttaa uusia kilpailuetuja, mutta samalla tämä asettaa merkittäviä haasteita asiakasjohtamiselle yrityksessä. Asiakaskunnan muuttuessa myös yrityksen ydinosaaminen ja sen arvostus voivat muuttua, ja tällöin yrityksen pitää osata valita oikea markkinointistrategia kansainvälistymiselleen: tarjotaanko samaa konseptia kuin kotimarkkinoilla ja luotetaan siihen, että yksi konsepti sopii kaikille (esim. Coca Cola) vai sopeutetaanko tuotteita osittain tai kokonaan kohdemarkkinoiden vaatimusten mukaisesti. Loppujen lopuksi yrityksen täytyy kuitenkin tuntea asiakkaansa ja tietää, mitä he ostavat.

Raab, Riad ja Vidyaranya (2008: 118) huomauttavat, että suurimmat esteet asiakasjohtamisen menestyksekkäälle toteuttamiselle ovat

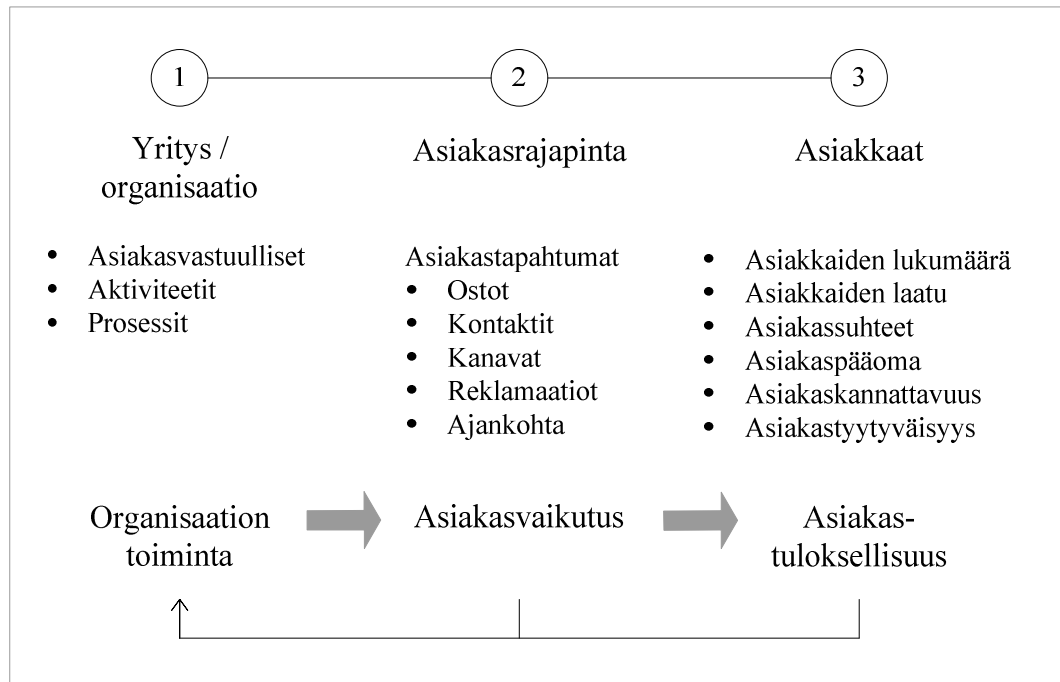
- riittämätön muutosjohtaminen
- ylimmän johdon riittämätön tuki
- asiakasvision puuttuminen
- asiakkuuden elinkaaren arvon riittämätön ymmärtäminen
- organisaation läpileikkaavien tiimien puuttuminen asiakasjohtamista suunniteltaessa tai toteutettaessa
- CRM:n hahmottaminen pelkästään teknologiana
- pitkä ja ylibudjetoitu toteutus
- tiedon haun ja integroinnin vaikeuden aliarviointi.

### 2.3 Asiakastieto johtamisessa

Asiakastiedon merkitys johdon työvälineenä on merkittävä, ja Hellman ja Värilä (2009: 197) kertovat, että erään tutkimuksen mukaan talous-, markkinointi- ja ICT-johdosta peräti 72 % näkee, että hallitusten jäsenet haluavat tulevaisuudessa enemmän tietoa yrityksen asiakkuuksista ja niiden kehittymisestä. Kun asiakkaiden strateginen merkitys kasvaa ja asiakkaista tulee osa tavoiteasetantaa, tämä tuo muutoksia hallituksen käytössä oleviin työkaluihin, jolloin perinteiset työkalut (taseet, tuloslaskelmat) eivät enää riitä. Hallitus tarvitsee omat asiakkaisiin liittyvät ja sen toimintaan soveltuvat suunnittelu- ja seurantatyökalut.

Korkealuokkainen ja rakenteellisesti looginen asiakastieto mahdollistaa tiedon laajan hyväksikäytön koko organisaatiossa. Asiakastieto jaetaan kolmeen lajiin. **Datalla** tarkoitetaan yksittäistä asiakkaaseen liittyvää perustietoa (esim. nimi-, toimiala-, yhteys-, ostotiedot). **Informaatio** on asiakassuhteeseen liittyvää tietoa, ja se syntyy dataa yhdistelemällä. Informaatiolla tarkoitetaan analyysitietoa, joka kertoo ostohistoriasta ja kattaa asiakasanalyysit. **Tietämystieto** (knowledge) syntyy asiakastiedosta tuotetun informaation tavoitteellista käyttämistä ja toiminnassa saavutettujen tulosten mittaamisesta. Tietämystieto eli tulostieto kertoo, miten on onnistuttu, ja se sisältää aktiiviteetti- ja panos-tuotos-analyysit. Lisäksi yrityksen pitää pystyä ennustamaan asiakkuuden tulevaisuutta sekä toimenpiteiden onnistumista tulevaisuudessa. (Hellman 2003: 87, Hellman–Peuhurinen–Raulas 2005: 110–111.)

Hellman ja Värilä (2009: 35–36) korostavat, että yritykset pystyvät muodostamaan parhaan kuvan liiketoimintaympäristöstään ja suhteestaan siihen hankkimalla tietoa sekä mittaamalla tulosta ja toimintaa kolmesta keskeisestä lähteestä. Johtamistiedon kolme keskeistä lähdettä ovat organisaatio, asiakasrajapinta sekä asiakas (kuva 3). Näiden lähteiden välillä tietovirrat kulkevat molempiin suuntiin ja kaikki vaikuttavat kiinteästi toisiinsa: Kun sisäinen toiminta on laadukasta, näkyy laatu myös asiakasrajapinnassa ja tuloksissa. Ja kun asiakasrajapinnassa onnistutaan, myös asiakaskannan määrä, laatu ja arvo kehittyvät myönteisesti.



Kuva 3. Johtamistiedon kolme lähdettä (Hellman & Värilä 2009: 36.)

**Yrityksen sisäinen tieto** ja sen mittaaminen keskittyvät organisaation ja resurssien käytön tehokkuuteen taloudelliseen tulokseen sekä toiminnan kehittymiseen. Asiakasrajapinnassa taas yrityksen toiminta ja asiakkaat kohtaavat, joten tässä kohdassa yritys pystyy luomaan kysyntää ja vaikuttamaan asiakkaisiin. (Hellman & Värilä 2009: 36.)

**Asiakasrajapinta** pitää sisällään tapahtumat sekä yrityksen valitsemat tuotteiden palvelujen ja tiedon jakelukanavat (myymälät, jälleenmyyjät, verkostot jne.) Asiakasrajapinnan strateginen merkitys on sen konkreettisissa asiakaskontakteissa, niiden volyymeissä, asiakkaiden laadussa, kontaktien laadussa, kustannustehokkuudessa sekä vaikutuksissa. (Hellman & Värilä 2009: 36–39.)

Työkalujen rakentamisen tulisikin lähteä asiakasrajapinnasta, jossa kaikki yrityksen ja asiakkaan välinen toiminta tapahtuu. Se on myös alue, johon jatkossa investoidaan kaikkein eniten. Tältä alueelta yrityksen on pystyttävä keräämään yrityksen strategian ja toiminnan kannalta relevantti tieto, jolloin sitä käytetään suoraan tai välillisesti liiketoiminnan suunnittelussa, ohjauksessa, toteutuksessa ja mittaamisessa. (Hellman & Värilä 2009: 110.)

**Asiakkaat** tietolähteenä pitää sisällään yrityksen nykyiset sekä asiakkaiksi haluttavat asiakkaat. Kun asiakkaat voidaan identifioida, voidaan myös asiakkuudet arvottaa.

Asiakkaiden mittaus on huomattavasti kokonaisvaltaisempaa ja pitkäjänteisempää kuin asiakasrajapinnan mittaus. On taito osata yhdistää asiakastieto johtamisessa hyödynnettävään muotoon, sillä yksittäisistä tapahtumista kertyvän datan määrä on valtava. Asiakastietoa voidaan yhdistää johtamistiedoksi mm. asiakaspääoman ja asiakas-kannattavuuden näkökulmista. (Hellman & Värilä 2009: 39–40.)

## 2.4 Asiakashallintajärjestelmä

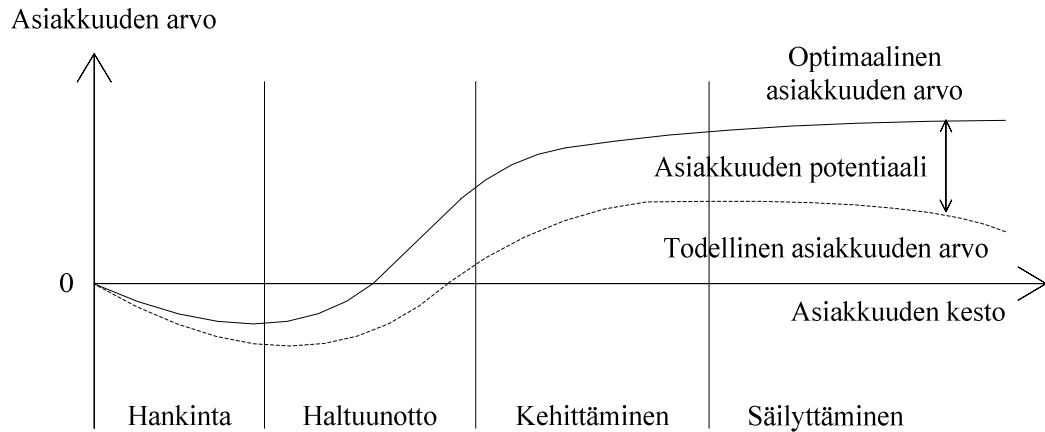
CRM ja asiakashallinta ymmärretään usein synonyymeiksi, ja myös Tommi Oksasen kirjassa *CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun* (2010: 48–151) termejä käytetään samaa tarkoittavina. Oksanen kertoo, että asiakashallintajärjestelmän tavoitteena on tuoda esiin organisaation hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi ja koota yhteen kaikki asiakastiedon ulottuvuudet. Asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoa leimaa usein muutosvastarinta, ja käyttöönoton menestys edellyttää erityisesti johdon sitoutumista ja hankkeen strategista merkitystä koko organisaatiolle. Järjestelmän historia ja tulevaisuustiedon perusongelma on tiedon sirpaleisuus, sillä vuosien saatossa kertyneestä tietomassasta voi olla vaikea saada kokonaiskuvaa.

## 2.5 Asiakkuuden elinkaari

Kuten tuotteen tai yrityksen elinkaari, myös asiakkuus voidaan jakaa elinkaarellaan eri vaiheisiin. Teoksessaan *Asiakkuudenhallinta* Mikko Mäntyneva (2001: 16–17) jakaa asiakkuuden elinkaaren neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Kuvasta 4 ilmenee, että asiakkuudet ovat usein alkuvaiheessa kannattamattomia ja vasta keston tuoma lisävolyymi tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin tunnistaa mahdollisimman pikaisesti ne asiakkuudet, jotka eivät omaa potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa.

Kirjassaan *Kannattava markkinointi* Mäntyneva (2002: 16–17) puolestaan kuvaa asiakkuuksien taloudellista potentiaalia ja kannattavuuden toteutumaa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa (kuva 4). Asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuuden hankintakustannusten myötä alussa negatiiviseksi, ja vasta asiakkuuden kuluessa asiakkuuden arvo muuttuu positiiviseksi. Ylempi käyrä kuvaa asiakkuuden potentiaalia, joka voi muodostua tämänhetkisten ja tulevien ostojen katteesta sekä asiakkaan mahdollisista suosituksista muille. Potentiaalia ei kuitenkaan kyetä yleensä täysimääräisesti hyödyn-

tämään, ja tämä luonnollisesti laskee asiakas- ja kokonaiskannattavuutta. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin pyrkiä nostamaan asiakkuuden realisoitua arvo sen potentiaalin tasolle ja jopa lisätä potentiaalia ja siten myös realisoituvaa asiakasarvoa.



Kuva 4. Asiakkuuden potentiaali ja todellinen tila elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2002: 17.)

Keskeistä elinkaarijohtamisessa on luonnollisesti asiakkuuden kehittäminen myynnin kannalta suotuisella tavalla. Mäntynevan (2001: 18–24) mukaan asiakkuudenhallinnan keskeisenä haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaarensa eri vaiheissa. Myyntityötä painottavassa markkinoinnin yleisessä toteutuksessa keskitytään paljolti uusien asiakkuuksien hankintaan, vaikka käytännössä uusasiakashankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Asiakkuudenhallinnassa kannattaisikin panostaa erityisesti asiakkuuksien kestoja pidentäviin toimiin.

## 2.6 Asiakasviestintä

Informaatiotulvan ja sähköisen median räjähdysmäisen kasvun aikoina jokaisen yrityksen on pyrittävä toteuttamaan asiakasviestintäänsä mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Mäntynevan (2001: 13–15) mukaan asiakkuudet ovat erilaisia ja niiden kannattavuus vaihtelee, joten yrityksen ei kannata lähestyä asiakkaita lähtökohtaisesti massamarkkinoinnin keinoin. Asiakkaat toivovat, että heitä käsitellään yhä enemmän yksilöinä, joten yksi keskeinen taito on segmentoida asiakkuudet tarkoituksenmukaisesti ja säilyttää samalla yksilöllisyyden tuntu. Kirjassaan *Managing Customer Rela-*

*tionships* myös Peppers ja Rogers (2011: 7) huomauttavat, että jokainen asiakas haluaa tulla kohdelluksi yksilönä.

Asiakasviestinnän perustarkoitus ei ole hukuttaa asiakasta merkityksettömien viestien tulvaan, ja Mäntynevan (2001: 13–15) mukaan yhtenä asiakkuudenhallinnan tavoitteena on koordinoida toteutettua markkinointiviestintää entistä paremmin, jotta yritys mahdollisuuksien mukaan käyttää asiakkaan toivomaa viestintäkanavaa. Mäntyneva kuitenkin huomauttaa, että asiakkuudenhallinta on merkittävästi enemmän kuin pelkästään markkinointia, sillä kyse on asiakkaiden tarpeiden ja niiden tehokkaan tyydyttämisen jatkuvasta oppimisesta. Yrityksen tulisikin tietää, keitä ovat ne kunkin asiakasryhmän tahot, joille markkinointi kannattaa kohdentaa.

Lisäksi markkinointiviestinnän sisällön muotoilussa tulee olla tarkka. Kirjassaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* Christian Grönroos (2009: 148–149) huomauttaa, että jos markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toteutetun palvelun kanssa, syntyy markkinointiviestinnän kuilu. Kuilun voi synnyttää se, että markkinointiviestinnän suunnittelussa on unohdettu palveluntuotanto, perinteistä markkinointia ja tuotantoa ei ole koordinoitu tarpeeksi, organisaatiossa ei noudateta markkinointiviestintäkampanjoiden vaatimuksia tai organisaatiolla on taipumus liioitella ja luvata liikoja. Näihin ongelmiin voidaan vastata yhteistyöllä markkinoinnin suunnittelun ja palvelun tuottajien kesken sekä tehokkaammalla viestinnän suunnittelulla.

## 2.7 Asiakkuuksien ryhmittely eli segmentointi

Asiakkaiden ryhmittely on lähtökohta asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle, ja Mäntynevan (2001: 25) mukaan yrityksen onkin tärkeää selvittää, keitä asiakkaat ovat ja millaisia demografisia taustoja asiakkailla on (taulukko 1). Asiakaskannan ryhmittelyssä kannattaa käyttää kokemusta apuna, sillä hyvä tuntuma asiakaskuntaan antaa mahdollisuuden kohdentaa tarkemmat analyysit oikeisiin kohteisiin.

Taulukko 1. Asiakkuuksien ryhmittely

Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostopreferens-

		seihin liittyvä informaatio
<b>Aktiviteetit</b>	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät?
<b>Sijainti</b>	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti
<b>Markkinointiviestinnän kohdentaminen</b>	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaihin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
<b>Asiakkuuden arvo</b>	Minkä arvoisia he ovat	Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo

Segmentoinnilla on perinteisesti totuttu ymmärtämään moninaisen asiakaskannan jakamista yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin. Keskeisenä pyrkimyksenä on määritellä, kuuluuko taho tarkasteltuun segmenttiin vai ei. Näin asiakkaille voidaan tarjota tarkemmin kohdennettuja palveluita ja viestintää. Segmenttien tulisi olla tunnistettavia ja niiden määrä olisi kyettävä arvioimaan, mutta toisaalta segmentin koon tulisi olla riittävän suuri, jotta kohdennettu viestintä olisi perusteltua. (Mäntyneva 2001: 26.)

Segmentoinnin tavoite on ryhmitellä asiakkuudet eri lohkoihin ensiksi nykyisen ja potentiaalisen myynnin perusteella ja toiseksi asiakkuuden elinkaaren vaiheen ja asiakaskannattavuuden perusteella. Perinteisesti segmentoinnin keskeinen tavoite on ollut markkinointiviestinnän parantaminen, mutta asiakkuuksien segmentointi antaa myös mahdollisuuden määrittää yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat tarpeet ja odotukset ja siten myös täyttämään ne paremmin. (Mäntyneva 2001: 26–27.)

Asiakkuudenhallinnan hyödyntäminen antaa paremmat mahdollisuudet asiakkuuksien segmentointiin ja segmenttien hoitoon. Kannattavuuden perusteella tehtävä segmentointi antaa mahdollisuuden erityyppisten asiakkuuksien johtamiseen (kuva 5). (Mäntyneva 2001: 28.)

POTENTIAALINEN KANNATTAVUUS	+	Hyödynnä potentiaali	Arvokkaimmat asiakkuudet
	-	Paranna kannattavuutta tai luovu	Säilytä nämä
		-	+
		NYKYINEN KANNATTAVUUS	

Kuva 5. Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2001: 28.)

Mikäli nykyinen asiakaskannattavuus on heikko eikä potentiaalinenkaan näytä lupaavalta, yritys voi joko pyrkiä parantamaan kannattavuutta tai luopumaan asiakkuudesta. Luopumisella ei välttämättä tarkoiteta asiakkuuden lopettamista, vaan asiakkuuden kehittämisen ja asiakkuuteen panostamisen lopettamista. Yrityksen tulee pyrkiä säilyttämään hyvin kannattavat asiakkuutensa, ja erityisesti mikäli kyseiset asiakkuudet omaavat vielä hyvän kannattavuuspotentiaalin tulevaisuudessa, asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen tulee panostaa merkittävästi. Jos asiakkuuden nykyinen kannattavuus on huono, mutta ne omaavat suuren kannattavuuspotentiaalin, niitä kannattaa lähestyä omana ryhmänään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle asiakasryhmälle kannattaa määrittää erillinen asiakashoitosuunnitelma, jonka mukaisesti asiakasryhmään kuuluvia asiakkuuksia kehitetään. (Mäntyneva 2001: 28.)

## 2.8 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvon määrittely on jokaiselle yritykselle tärkeää, ja Peppers ja Rogers (2011: 5) huomauttavat, että sekä kaupalliset että voittoa tavoittelemattomat, sekä julkiset että yksityiset yritykset pienistä suuriin tavoittelevat samaa asiaa: hankkia asiakkaita, pitää asiakkaat ja kasvattaa asiakaskuntaa.

Asiakaspääoman arvoon tulisikin kiinnittää huomiota myös julkishallinnollisissa yrityksissä. Hellman ja Värilä (2009: 190–201) huomauttavat, että asiakkaiden arvottaminen kertoo yrityksen tulevaisuuden kilpailu- ja toimintakyvystä. Jos yritys haluaa

ilmaista asiakaspääoman tämän hetken arvon, esim. myyntitilanteessa, se koostuisi historiasta ja tämän hetken tilanteesta. Historia määrittää asiakashankinnan uudelleen-hankintakustannukset sekä yrityksen käyttämät rahat asiakassuhteiden kehittämiseen ja resurssien ja teknisten ratkaisujen toteuttamiseen. Toinen osa, tämän päivän tilanne, muodostuu siitä, miten arvokas asiakaskanta on tällä hetkellä esimerkiksi viimeisten 12 kk aikana.

Historia ja tämän hetken tilanne ei kerro asiakkaiden arvosta tai asiakaspääomasta riittävästi, vaan asiakaspääoman arvoon tulee sisällyttää myös tulevaisuuden näkökulma. Asiakaspääoman arvo on usein suurempi kuin yrityksen oman pääoman arvo, mutta lähempänä yrityksen markkina-arvoa. Tämä johtuu siitä, että asiakaspääoman arvon laskennassa olennaisena tekijänä on tulevaisuuden kehitys. Asiakaspääoman arvo lasketaan asiakkaiden tuottojen (markkina-arvon), kannattavuuden ja uudelleen-hankinta- tai asiakassuhdelukujen perusteella. (Hellman & Värilä 2009: 190–191.)

Asiakaspääoman arvoon vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan niitä keinoja ja työkaluja, joilla asiakaspääoman arvoa voidaan kehittää. Näitä ovat **asiakkaat, suhteet, kannattavuus, aktiivisuus, uskollisuus** sekä **riskit**. (Hellman & Värilä 2009: 185.)

Asiakaspääoman arvon ensimmäinen osatekijä on yrityksen **asiakkaat**, niiden lukumäärä ja laatu. Asiakkaiden laatu perustuu yrityksen asiakkaiden ja toimialojen kehitysnäkymiin, asemaan markkinoilla, ostopotentiaaliin ja sen kehitykseen. Asiakaspääomaan voi vaikuttaa asiakkaiden kautta kasvattamalla asiakasmäärää, kehittämällä asiakaskannan laatua, optimoimalla asiakasrakennetta, kohdentamalla uusasiakashankinnan ja estämällä asiakaspoistuman. (Hellman & Värilä 2009: 185–189.)

Toinen arvon tekijä on **asiakassuhteet**. Asiakassuhteiden kehittäminen on parhaimmillaan suunnitelmallista ja systemaattista toimintaa sekä niiden syventämiseksi (yrityksen asiakasosuus kyseisestä tuotteesta) että leventämiseksi (asiakkaan ostovolyymi eri tuoteryhmissä). Asiakassuhteita voi kehittää syventämällä tai leventämällä asiakassuhteita (lisämyynti tai ristiinmyynti), asiakasosuuksia kasvattamalla ja uusien asiakassuhteiden jatkuvuutta tukemalla. (Hellman & Värilä 2009: 186–189.)

Kolmas tekijä on **asiakaskannattavuus** eli se, miten kannattavia eri asiakkaat tai asiakasryhmät yritykselle ovat. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tuote- ja maksutietojen lisäksi tieto asiakaskäynneistä, kampanjoista, kanavien käytöstä, reklamaati-

oista, palautuksista tai vaihdoista, maksuhäiriöistä, hyvityksistä, sopimuksista sekä asiakaskohtaisesti liikelahjoista ja edustuskuluista. Kaikki asiakkaat ovat kannattavia, mutta eri tasolla, ja erään tutkimuksen mukaan 20 % asiakkaista tuo 225 % tuloksesta, mutta 80 % asiakkaista tuhoaa siitä 125 %. Asiakaskannattavuus olisi hyvä määrittää kolmella osa-alueella: asiakassuhteen kannattavuus (sisäinen kannattavuus), asiakkaan oma kannattavuus (ulkoinen kannattavuus) sekä asiakassuhteen tuleva kannattavuus (asiakkaan elinkaaren arvo). (Hellman & Värilä 2009: 186–124.)

Asiakaskannattavuus muuttuu jatkuvasti, joten jotta sitä voidaan ylläpitää, tulee yrityksen jatkuvasti kehittää myös omaa toimintaansa. Toiminnan tehokkuus vaikuttaa siihen, kuinka kannattaviksi asiakassuhteet muodostuvat. Asiakaskannattavuutta voi parantaa tarjonta-, hinnoittelu-, kanava-, sopimus- tai myynti- ja ostoprosesseja kehittämällä. Lisäksi kannattamattomien asiakkaiden tunnistaminen, uusien kanavaratkaisujen ja kanavaohjauksen kehittäminen sekä tuote- ja palveluratkaisut auttavat parantamaan kannattavuutta. (Hellman & Värilä 2009: 186–121.)

**Aktiivisuus** eli frekvenssi on tärkeä osatekijät mm. vähittäiskaupassa, sillä se kuvaa asiakkaan aktiivisuutta suhteessa yritykseen. Tärkein aktiivisuus on luonnollisesti ostotapahtumat, mutta myös yrityksen verkkosivuilla käynti, koulutus- ja muihin tilaisuuksiin osallistuminen, tarjouspyynnöt ja kyselyt ovat tärkeitä. Aktiivisuutta voi kehittää kasvattamalla ja stabiloimalla asiointifrekvenssiä, kasvattamalla kontaktifrekvenssiä ja hyödyntämällä kanavakehitystä. (Hellman & Värilä 2009: 187–189.)

Neljäs tekijä on **asiakasuskollisuus**, ja sen vaikutus yrityksen viivan alle jäävään tulokseen on suurempi kuin yleensä kuvitellaan. Pitkäaikaiset asiakassuhteet kehittyvät yleensä vuosien mittaan suuruudeltaan myönteisesti ja korkea asiakasuskollisuus vähentää uusasiakashankinnan tarvetta ja kustannuksia. Uskollisuuteen vaikuttavat asiakassuhdeprosessien tehokkuus, asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien yhteistyö- ja kommunikaatoratkaisujen sekä uusien palveluiden kehittäminen, asiakasuskollisuusohjelmat, palkitseminen ja yhteisöllisyys. (Hellman & Värilä 2009: 187–189.)

Viides asiakaspääoman arvoon vaikuttavat **asiaksriskit**. Mitä enemmän yrityksen asiakassuhteisiin tai koko sen asiakaskantaan liittyy riskejä ja mitä vaikeampi näitä riskejä on ennustaa ja hallita, sitä vaikeampaa on myös asiakaspääoman arvon määrit-

täminen. Riskeihin voidaan vaikuttaa asiakas- ja markkinavalinnoilla sekä kehittämällä asiakasrakennetta. (Hellman & Värilä 2009: 188–190.)

## 2.9 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu nähdään usein yrityksissä prosessimaisena toimintana, jossa palvelutuote muodostuu aina samoin kuin teollisesti valmistettu tuotekin. Grönroos (2009: 77) määrittelee palvelun aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja fyysisten resurssien tai tuotteiden tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Määritelmä vaikuttaa hyvältä, muttei välttämättä vastaa todellisia asiakaspalvelutilanteita. Teoksessaan *Hyvän palvelun kehittäminen* Tapio Rissanen (2006: 17–18) kertoo, että hyvä palvelu luodaan asiakkaan kanssa yhdessä palvelutilanteessa. Palvelun tuottajalla ja asiakkaalla voi olla joskus erilainen käsitys palvelun laadusta. Asiakaspalvelun huonous tai hyvyys on lopulta kiinni asiakkaalle jääneestä kokemuksesta. Asiakaspalvelu-sana ihmisten mielletään usein kaupalliseen toimintaan, mutta myös monissa julkisissa palveluissa asiakaspalvelu on erityisen tärkeää.

Hyvän palvelun tuottaminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät hyvää yhteistyötä sekä palvelua tuottavan tiimin sisällä että yhdessä asiakkaiden kanssa. Hyvään yhteistyöhön kuuluu palveluiden jatkuva, mutta hallittu kehittäminen. Ainut tehokas keino vastata palvelun kehittämisen haasteisiin on oppiva organisaatio, jonka työyhteisö omaksuu sellaiset arvot ja toimintatavat, että se kykenee itse reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutoshaasteeseen sekä jatkuvasti oppimaan itse omasta ja asiakkaiden toiminnasta. (Rissanen 2006: 96.)

Palveluiden ulkoistamiseen ei usein kiinnitetä huomiota, vaan ulkoistetun palvelun oletetaan automaattisesti olevan korkeatasoista. Kirjassaan *Strategic Customer Service* John Goodman (2009: 227–231) huomauttaa, että jos palveluita ulkoistetaan, tulee palveluita hallita samoin kuin ne olisivat sisäisesti tarjottuja. Hyvän palvelun tarjoaminen asiakkaille edellyttää, että tuhat asiaa on tehty oikein. Palveluyrityksen toiminta poikkeaa valmistavasta yrityksestä mm. siten, että työtahti ei ole lineaarista, askeleet eivät ole aina toistettavissa, panokset eivät ole aina samanlaiset, palvelut kulutetaan ja tuotetaan yhtä aikaa ja työntekijöiltä vaaditaan korkeaa tilannetajua. Koska palveluyri-

tyksessä inhimilliset tekijät nousevat suureen rooliin, Goodman suosittaa palveluyrityksiä nimittämään asiakasvastaavan (Chief customer officier), jonka tehtävä on helpottaa asiakaskokemuksen saavuttamista.

## 2.10 Asiakastyytyväisyys

Kuten asiakaspalvelukokemuksin, myös asiakastyytyväisyys muodostuu kahdenvälisen tilanteen luomaan tunnekokemukseen. Mäntynevan (2002: 27–29) mukaan asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaan odotusten ja kokemusten väliseen suhteeseen, ja hyvä asiakastyytyväisyys parantaa yrityksen mainetta. Asiakastyytymättömyys taas johtaa usein asiakkuuden loppumiseen. Yrityksen tuleekin kannustaa tyytymättömiä asiakkaitaan antamaan palautetta, jotta yritys voi reagoida siihen ja yrittää pelastaa asiakkuuden jatkumisen.

Asiakaspalvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden suhde oletetaan usein lineaariseksi, mutta Storbacka ja Lehtinen (2002: 99–100) huomauttavat, että parempi laatu ei kuitenkaan välttämättä tuota yhä tyytyväisempiä asiakkaita, vaan asiakkuuden eri tekijät vaikuttavat asiakkaan kokonaiskäsitukseen eri tavoin. Laatufunktiot voidaan jakaa neljään tyyppiin:

1. Kriittiset tekijät eli yhteys laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on lineaarinen, jolloin laadun parantaminen johtaa suoraan parempaan asiakastyytyväisyyteen.
2. ”Hygieniatekijät eli laadun parantaminen ei kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta laadun huononeminen tietyn tason alapuolelle merkitsee dramaattista tyytyväisyyden vähenemistä. Tällöin tietty taso pitää säilyttää, mutta investoinnit eivät kannata.
3. Indifferentit tekijät, eli laadun parantaminen tai huonontuminen, eivät vaikuta asiakastyytyväisyyteen.
4. Profiloivat tekijät eli tiettyihin tekijöihin panostamalla yritys erottuu edukseen kilpailijoiden joukosta. Laadun parantuminen voi vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen, mutta pieni laadun heikkeneminen ei juuri vaikuta.

Laatufunktiot selvittämällä voidaan panostaa sellaisten laatutekijöiden kehittämiseen, joilla on suuri merkitys asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen (Storbacka & Lehtinen 2002: 100).

Asiakastyytyväisyyden mittausmenetelmät ovat perinteisesti perustuneet asiakkaan odotusten ja kokemusten vertailuun. Odotusten käyttäminen vertailukohtana on vaikeaa, sillä asiakkaat käyttävät omia vertailustandardejaan ja siksi kysymysten asettelu on vaikeaa. Lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan tunteet erilaisissa kohtaamisissa, joten jotta asiakkaiden tunteita voitaisiin paremmin mitata, tulisi kehittää ns. affektiivisiä mittausmenetelmiä. (Storbacka & Lehtinen 2002: 100–101.) Myös Hellman ja Värilä (2009: 44) huomauttavat, että asiakastyytyväisyys ja asiakaskannattavuus painottuvat historiatietoon, ovat kertaluotoisia eivätkä välttämättä yhdisty loogisesti liiketoimintaan ja sen johtamiseen.

Asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksiin nojaututaan monissa organisaatioissa ajattelematta todellisia tuloksia ja niiden taustatekijöitä sen tarkemmin. Kirjassaan *Johda ja kehitä asiakaspalvelua* Camilla Reinboth (2008: 106–108) kertoo, että yleisesti käytetyissä muodoissaan asiakastyytyväisyyskyselyihin liittyy useita puutteita, joita harvemmin arvioidaan kyselyjä tehtäessä. Asiakastyytyväisyys on tunne, joten sen ilmaiseminen numeroina ei ole aina kovin helppoa. Lisäksi ihmiset kokevat numerot hyvin eri tavoin: Osa ei halua antaa täyttä viitosta, vaikka olisi kuinka tyytyväinen, sillä aina löytyy jotain parannettavaa. Joku taas antaa viitosen aina, kun erityistä valittamista ei ole. Numeroarviointi ei myöskään ota huomioon sitä, että asiakkaan tunnetilaan ja mielialaan vaikuttavat tekijät eivät aina ole yrityksen vaikutuspiirissä. Asiakaspalvelukyselyt sopivat mittaamaan muutostilanteita (esim. uuden toimipisteen tms. käynnistysvaiheessa) mutta vakiintuneen asiakaspalvelun mittaamiseen ne eivät anna johdolle uutta tietoa palvelun laadusta.

## 2.11 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuuteen ei aina yrityksissä kiinnitetä erityistä huomiota, ja joskus asiakkaita pidetään jopa itsestään selvinä. Mäntynevan (2001: 23) mukaan perinteisesti ajatellaan, että tyytyväiset asiakkaat ovat myös lojaaleja. Silti tyytyväisetkin asiakkaat saattavat harkita toimittajan vaihtoa, mikäli siihen yllyttävä kannustin on riittävä. Markkinoinnin kannalta haasteellista on säilyttää sellaiset asiakkaat, jotka ovat tyyty-

mättömiä ja eivät valita mutta ovat yritykselle kannattavia eli säilyttämisen arvoisia. Yrityksen kannattaakin pyrkiä vähentämään asiakkuuksien liikkuvuutta. Tätä varten sen on ensin tunnistettava tekijät, jotka edistävät asiakkaiden liikkumista ja toisaalta tekijät, jotka vähentävät liikettä.

Mäntynevan (2002: 30–33) mielestä pitkään kestävä asiakkuus on yleensä kannattavampi kuin lyhyt. Asiakkuuden keston myötä asiakaskannattavuutta lisäävät lisämyynti vanhoille asiakkaille, kustannussäästöt, koska vanhat asiakkaat osataan hoitaa tehokkaasti, vanhojen asiakkaiden tekemät suositukset uusille asiakkaille ja mahdollinen hintapremio. Hintapremio johtuu oletuksesta, että tyytyväiset asiakkaat eivät välttämättä ole kovin hintatietoisia. Lisäksi asiakkuuden hankintahintaa voidaan käyttää ensisijaisena kriteerinä asiakkuuden kannattavuuden arvioinnissa. Toisaalta asiakkuuden hankintahinta ei ole keskeinen ongelma, vaan haaste saada hankintaan käytetyt varat takaisin vaaditulla tuottoasteella. Asiakaspysyvyyteen panostaminen onkin paras yksittäinen keino parantaa asiakaskannattavuutta.

Asiakasjohtamisen työkirjan (Hellman–Peuhurinen–Raulas 2005: 29) mukaan 1-5-25-säännön mukaisesti yrityksen tulisi pyrkiä ennemmin parantamaan nykyisten asiakkuuksien kannattavuutta, kuin hankkia uusia asiakkaita. Numero 1 kuvaa, kuinka paljon yhden yksikön myyminen nykyiselle asiakkaalle maksaa. Numero 5 kertoo, että vastaavan yksikön myyminen uudelle asiakkaalle maksaa 5 yksikköä. Numero 25 kuvastaa myymistä jo kerran menetetylle asiakkaalle. Tällä perusteella lisämyynnin saaminen olemassa olevalta asiakkaalta on halvempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen.

Mäntynevan (2002: 37) mukaan yrityksen tulisi tiedostaa, että uusien asiakkaiden hankinta ja nykyisten säilyttäminen ovat erilaisia aktiviteetteja. Jotta asiakasvaihtuvuutta voidaan vähentää, on hyvä selvittää sen suuruus tällä hetkellä sekä se, miksi asiakkuudet yleensä päättyvät. Lisäksi kannattaa selvittää, millaiset asiakkuuden ensisijaisesti halutaan säilyttää ja mitkä ovat säilyttämisen kustannukset.

## 2.12 Asiakasriskit

Asiakasjohtamisen tärkeä osa on asiakkaisiin liittyvien riskien hahmottaminen ja niiltä suojautuminen systemaattisesti. Hellman ja Värilä (2009: 135) kertovat, että samoin kuin muutkin liiketoiminnan riskit, myös asiakasriskit ovat aina olleet olemassa. Asia-

kastiedon avulla kyetään aiemmin tunnistamattomia tai hallitsemattomia riskejä identifioimaan, ennustamaan ja mittaamaan. Tästä syystä useampia asiakkaaseen liittyviä tekijöitä tarkastellaan nyt laajemmin riskin näkökulmasta. Asiakasriskien tulisikin aktiivisesti olla mukana koko yrityksen riskienhallintaa.

Asiakasriskejä voidaan tarkastella neljällä tasolla:

1. Yksittäisen asiakkaan riskit
2. Asiakassuhteen riskit (esim. asiakasuskollisuuden tai -kannattavuuden lasku, asiakkuuden elinkaaren lyheneminen, korkeat kustannukset, imagorismit)
3. Asiakaskannan riskit (asiakkaiden ikärakenne, asiakkaiden toimialakeskittyneisyys, asiakaskannan rakenne eli esim. pysyvien, kannattavien asiakkuuksien vähyys)
4. Markkinatason asiakasriskit (toimialaan, kilpailutilanteeseen, kasvukehitykseen tai valtiovallan tai lainsäätäjän toimiin liittyvät riskit). (Hellman & Värilä 2009: 138–142.)

Asiakasriskejä voidaan myös tarkastella siitä näkökulmasta, ovatko ne välittömiä vai välillisiä riskejä. Välittömiä taloudellisia riskejä ovat mm. maksuhäiriöt ja reklamaatiot, ja välillisiä riskejä taas yrityksen asiakkaiden markkinoihin liittyvät riskit (esim. asiakkaan toimialakehitystä ja markkina- tai suhdanneheilahteluita koskevat riskit). Välittömät ja välilliset riskit voivat olla joko lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia. (Hellman & Värilä 2009: 142.)

Riskejä voi joskus olla mielekästä tarkastella operatiivisina ja strategisina. Strategisella riskillä tarkoitetaan seuraamusta, joka voi aiheutua epäsuotuisista valinnoista yrityksen strategioissa, ja niitä voidaan hallita huolehtimalla riittävän laajasta asiakas- ja potentiaalikkannasta. Operatiiviset riskit taas saattavat vaarantaa tai estää asetettujen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista, ja ne vaikuttavat siihen, millaiset vaikutusmahdollisuudet yrityksellä on asiakkaisiinsa. Operatiivisia riskejä ovat esimerkiksi myyjäkuntaan tai markkinointikanavan valintaan liittyvät riskit. Myös asiakkaisiin liittyvien toimenpiteiden ulkoistaminen kolmannelle osapuolelle voi olla operatiivinen riski. (Hellman & Värilä 2009: 143–144.)

Riskienhallinta on jatkuvaa kehittämistä vaativaa, prosessinomaista työtä, jonka suunnittelussa ja toteutuksessa kannattaa huomioida kolme näkökulmaa:

1. Ennakoiva riskienhallinta, jossa riskit tunnistetaan.
2. Strateginen riskienhallinta, jossa riskienhallinta kytketään strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen
3. Taktinen riskienhallinta, jossa riskien toteuttamiseen varaudutaan riskienhallinnan toimenpiteitä mukauttamalla ja riskejä otetaan tai niiden vaikutuksia torjutaan strategiassa määritellyllä tavalla. (Hellman & Värilä 2009: 153–154.)

### 3 TOIMEKSIANTAJA CURSOR OY

Nimi Cursor tulee alkuperältään latinankielisestä sanasta, joka merkitsee edelläkävijää ja suunnanosoittajaa (Cursor Oy 2013a). Yrityksen viimeisimmän vuosikertomuksen mukaan (Cursor Oy 2013b: 5) Cursorin omistavat seudun viisi kuntaa: Kotka, Hamina, Pyhtää, Virolahti ja Miehikkälä yhdessä alueen teollisuusyritysten ja rahoituslaitosten kanssa. Yhtiön suurin omistaja on Kotkan kaupunki (86,4 %). Yrityksen missio on Kotkan-Haminan seudun osaamisen, kilpailukyvyn ja vetovoiman vahvistaminen kehittämällä ja aikaansaamalla menestyvää yritystoimintaa.

Cursor tarjoaa palveluitaan seudun aloittaville, toimiville ja sijoittuville yrityksille.

Cursorin palveluja ovat

- Yrityksen perustamisen ja liiketoiminnan suunnittelu
- Toiminta- ja rahoitusratkaisut
- Yritysneuvonta
- Rahoituksen räätälöinti
- Yritysmentorointi
- Kehittämistoimenpiteet
- Kansainvälistyminen
- Yhteismarkkinointi
- Verkostojen kehittäminen
- Omistajanvaihdokset
- Innovaatioiden kehittäminen
- Liiketoiminnan siirtäminen ja laajentaminen seudulle
- Muuttajan palvelut
- Toimitilat (Cursor Oy 2013b: 5.)

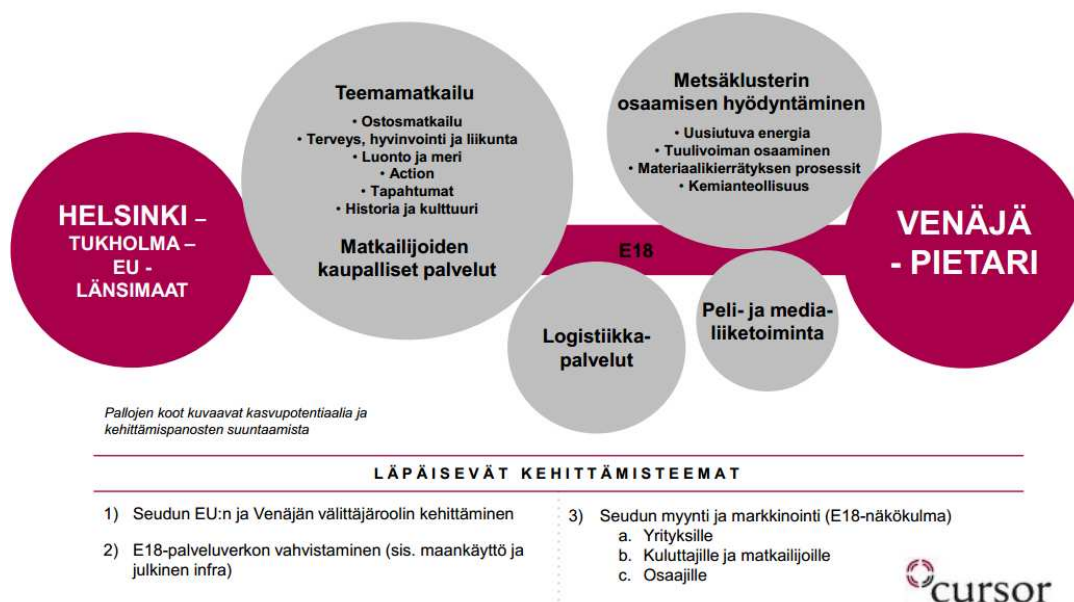
Cursorin toiminnassa vahva osansa on kehityshankkeiden toteuttamisella. Seudullisten projektien avulla kehitämme alueen osaamisaloja ja rakennamme uusia mahdollisuuksia menestyä yhdessä seudun yritysten kanssa. Cursor tekee myös aktiivista työtä Kot-

kan-Haminan seudun näkyvyyden ja tunnettuuden vahvistamiseksi. (Cursor Oy 2013a.)

Cursorin Internet-sivustolla (Cursor Oy 2013c) kerrotaan, että kehitystyötä ohjaa vahvasti Kotkan-Haminan seudun elinkeinostrategia. Parhailtaan Cursor toteuttaa noin 50 kehittämishanketta. Hankkeita rahoitetaan Euroopan Unionin rahastojen ja ohjelmien sekä mm. seutubudjetin tai seudun kehittämisrahaston kautta. Kehittämistyötä Cursorissa toteutetaan pitkäjänteisten painopisteohjelmien kautta, jotka ovat

- Kasvu ja kansainvälistyminen
- Uusiutuva energia
- Matkailu ja tapahtumat
- Venäjä
- ICT:n soveltaminen
- Hyvinvointipalvelut
- Seutuyhteistyö.

Keväällä 2013 valmistui Kaakon kasvuohjelma vuosille 2013–2017 (Cursor Oy 2013d). Ohjelma on neljäs Kotkan-Haminan seudun elinkeinostrategia. Kotkan-Haminan seudun visio 2020 onkin, että Kaakkois-Suomen sijainti Venäjän ja EU:n rajalla on hyödynnetty täysimääräisesti elinkeinotoiminnassa (kuva 6). Tavoitteena on luoda Kaakkois-Suomeen kansainvälisiä yritysveitoisia osaamiskokonaisuuksia, nostaa pk-yritysten määrää ja niiden kansainvälistymistarpeisiin nopeita ratkaisuja verkostojen avulla sekä tuoda seudulle uutta yritystoimintaa alueen yhteisen myynti- ja markkinointityön avulla. Lopulta seudulle odotetaan syntyvän 10 000 uutta työpaikkaa viihtyisään ja turvalliseen asuinympäristöön.



Kuva 6. Kasvuohjelmakauden panostukset 2013–2017 (Cursor Oy 2013d.)

Uudistunut strategia vaikuttaa myös Cursorin strategiaan, joka julkistetaan syksyllä 2013. Cursorin visiona onkin saada toiminnallaan aikaan Kotkan-Haminan seutu, joka on osannut hyödyntää sijaintinsa sekä merellisen, teollisen ja kulttuurillisen perinteen-  
sä jatkuvana uusiutumisenä. Tämä todentuu Itämeren tavaravirtojen erikoistuneena logistisena palvelukeskuksena, uusina teknologiaklustereina, jotka liittyvät metsä-, energia- ja ympäristöosaamiseen, seudulle muodostuneena Venäjä-liiketoiminnan keskuksena kärkenään on Rubicon, matkailun, tapahtumien, meren ja vesistöjen hyödyntämisessä seudun uusina vetovoimatekijöinä sekä seudun uutta tulevaisuutta vahvistavina uusien hyvinvointipalvelujen, luovan talouden, ICT:n ja kestävän kehityksen sovelluksina. (Cursor Oy 2013e.)

Venäjä-liiketoiminnan kehittäminen ja kansainvälisten sijoitusten hankkiminen on tärkeä osa Kotkan-Haminan seudun elinkeinorakenteen uudistamista ja merkittävä painopistealue Cursorin toiminnassa. Cursorilla on yli 10 vuoden kokemus Venäjä-liiketoiminnasta ja hyvät verkostot: esimerkiksi Pietarin yrityskontaktikeskus on osa Cursorin kansainvälisiä palveluja. (Cursor Oy 2013f.)

Painopisteohjelman puitteissa kehitetään ja toteutetaan kansainvälisiä hankkeita, joissa hyödynnetään Venäjän kaupallista, taloudellista ja innovatiivista potentiaalia. Painopisteohjelma markkinoi seutua ja seudun yrityksiä Venäjälle investointien, turistien, pätevän työvoiman ja liikesuhteiden aikaan saamiseksi. (Cursor Oy 2013f.)

Cursorin kehittämä Rubicon on uudenlainen palvelukonsepti venäläisille sijoittajille ja yrityksille, joka aikovat käynnistää uutta liiketoimintaa Suomessa (Cursor Oy 2013f). Rubicon-hankkeen projektipäällikkö Sergei Troshkovin mukaan (Troshkov 2013) Rubicon-palvelukonseptin tarkoitus on edistää menestyksekkäitä investointeja ja venäläisyritysten kansainvälistä kasvua tarjoamalla omia ja palveluntarjoajaverkoston palveluita Suomessa.

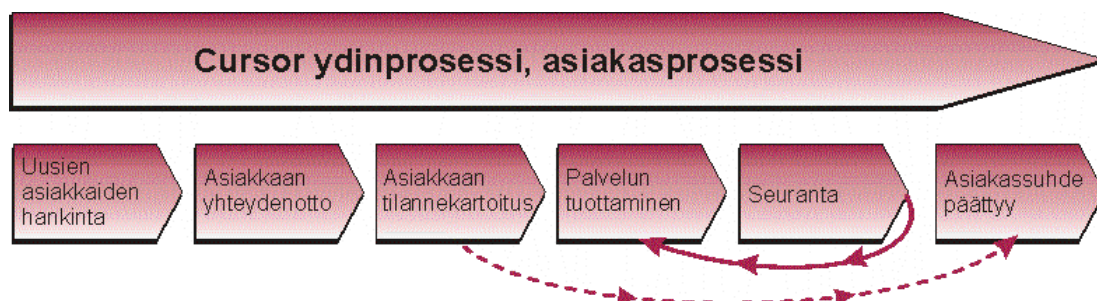
Troshkovin mukaan tavoite on, että Rubicon-brändi tunnetaan sekä Venäjällä että Suomessa käytännönläheisenä ja korkeatasoisena palvelukonseptina. Rubicon haluaa olla luonnollinen astinlauta venäläisyrittäjälle, joka etsii tietoa, palveluita, kontakteja ja tukipalveluita. Lisäksi Rubiconin tavoite on toimia yhteistyössä muiden kehitysyhtiöiden kanssa ja sen palvelut, palveluntarjoajaverkosto ja toimintaympäristö laajentuvat jatkuvasti.

## 4 ASIAKASJOHTAMINEN – CASE CURSOR

Tässä osiossa tutkin Cursorin asiakasjohtamisen toteutusta käytännön tasolla. Tämän osion tarkoituksena on selvittää, miten asiakashallinta toteutuu ja miten toimia on sovellettu käytännön työssä venäläisasiakkaiden kanssa.

### 4.1 Asiakkuus

Perehdytysmateriaalissaan Cursor (2009) määrittelee asiakkuusprosessinsa kuuteen päävaiheeseen: uusien asiakkaiden hankinta, asiakkaan yhteydenotto, tilannekartoitus, palvelun tuottaminen, seuranta ja asiakassuhteen päättyminen (ks. kuva 7).



Kuva 7. Cursor ydinprosessi eli asiakasprosessi (Cursor Oy 2013h.)

Uusien asiakkaiden hankintavaiheeseen sisältyvät viestintä, PR, kampanjat, henkilökohtainen myyntityö, yhteistyö-kumppanit sekä yrityspalvelut ja kehittämispalvelut. Yhteydenottovaiheessa taas tapahtuvat yhteydenoton vastaanottaminen, alkukeskustelu, tapaamisajan sopiminen tai yhteisneuvonta-tilaisuuteen ohjaaminen sekä tapaamisen tai tilaisuuden organisointi. Asiakkaan tilanne kartoitetaan laatimalla kokonaiskuvan tarpeista sekä ohjaamalla asiakas oikeaan palveluun. (Cursor 2009.)

Palvelun tuottamisvaiheessa tuotetaan joko aloittavan, toimivan tai sijoittuvan yrityksen palvelut, hyödynnetään verkostot ja kehitysprojektit sekä etsitään sopivia toimittoloja ja rahoitusmahdollisuuksia. Seurantavaiheessa asiakkuus ja onnistumiset arvioidaan hyödyntämällä käytössä olevia mittareita. Jos asiakassuhde jatkuu, tehdään päätös uuden seurannan ajankohdasta sekä pyritään kehittämään palveluprosessia. Asiakassuhteen päättyessä palvelua ei enää tuoteta, jolloin tarpeellinen tieto dokumentoidaan ja arkistoidaan myöhempää käyttöä varten. (Cursor 2009.)

Cursorilla on paljon asiakkaita ja sitäkin enemmän sidosryhmäkontakteja. Koska Cursor on julkisrahoitteinen toimija, ei perinteinen asiakkuuden määritelmä riitä määrittelemään Cursorin asiakkuuksia. Cursorin kohdalla asiakkuuden kolmio muuttuu nelioksi, sillä tuotteen, asiakkaan ja tuotannon lisäksi yhtälöön liittyvä palvelun maksajat eli alueen kunnat. Kunnat maksavat Cursorille, jotta tämä toteuttaisi kuntien yrityksille yrityspalveluita, ja tällöin varsinainen tuote eli palvelu vaihdetaan Cursorin ja asiakasyrityksen välillä.

Cursor ei määrittele systemaattisesti asiakkuuksien tiloja. Kuitenkin hankkeissa tällaiseen toimintaan on toiminnassa pyritty, sillä esimerkiksi Rubicon-hankkeessa prospekti-asiakkaita eli Suomen mahdollisesti sijoittuvia venäläisyhtiöitä on tunnistettu ja selvitetty erilaisten venäläisten yhteistyöverkostojen ja konsulttiyritysten avulla. Asiakastietokantojen kokoaminen luo lisäarvoa, jota Rubicon haluaa tarjota eteenpäin markkinointikanavana suomalaistoimijoille, jotka puolestaan haluavat tarjota asiantuntijapalveluitaan Suomeen sijoittuville venäläisyhtiöille.

Myös muiden kuin venäläisten, sijoittuvien yritysten kohdalla Cursor toteuttaa kaksi kertaa vuodessa hyvin tiiviin, taulukkomuotoisen raportin, johon arvioidaan kolmella värillä (vihreä, keltainen, punainen) kunkin asiakkuuden toteutusvaihe. Vihreä status kuvaa sijoittunutta yritystä tai aktiivisesti sijoittumisen edistämiseksi toimivaa yritystä, keltainen kuvaa passiivista tai seurannassa olevaa yritystä ja punainen suljettua asiakkuutta, eli yrityksen sijoittuminen on keskeytetty. Lisäksi taulukkoon kirjataan asiakkaan perustietojen lisäksi tieto työllistämispotentiaalista. Taulukossa olisi hyvä arvioida myös investointien määrä, sillä vaikka yritys ei työllistäisikään montaa henkilöä, jos saavutettu investointi synnyttää välillistä hyötyä hyödyntämällä seudun palveluita ja alihankintaverkostoja.

Sijoittuvien yritysten statuksen analysointi voi olla harhaanjohtavaa, sillä vaikka Cursorin näkökulmasta etabloituminen ei etene eikä asiakkaasta kuulu kuukausiin tai jopa vuosiin mitään, voi asiakas kuitenkin jatkaa työtä emoyrityksessä. Etabloitumisten toteutuminen onkin pitkäjänteistä työtä, jonka toteutuminen vaatii usein vuosia. Ainoastaan born global -palveluyritykset, jotka tavoittelevat jo lähtökohtaisesti kansainvälisiä markkinoita ja joiden tuotteen myynti ei vaadi suuria järjestelyitä kohdemaassa, voivat etabloitua nopeastikin.

## 4.2 Asiakasjohtaminen

Asiakaslähtöisyys ja yhteistyöhakuisuus ovat Cursorin arvoja, ja Cursor haluaa lähteä asiakkaiden näkökulmasta, tarpeista ja ongelmista sekä tuottaa heille hyötyjä vaihtoehtoisia kehityspalveluja tehokkaammin ja kilpailukykyisemmin (Cursor 2013g). Uuden strategian myötä asiakasjohtaminen on saanut Cursorissa uuden merkityksen. Asiakkuuden korostunut merkitys on saanut työntekijöiltä positiivista palautetta, sillä asiakaslähtöisyys koetaan motivoivana tekijänä. Myös entistä tehokkaampaan asiakkuudenhallintaan halutaan panostaa jatkossa enemmän.

## 4.3 Asiakastieto johtamisessa

Asiakkuuksista kerätään paljon perustietoa, ja järjestelmä mahdollistaa hyvin moninaisen asiakastiedon keräämisen ja asiakkuuksien lajittelun annettujen kriteerien avulla. Projektitoiminnassa asiakastietoja kerätään ja täytetään jopa satunnaisesti, eikä niiden pohjalta tuoteta työntekijätasolla minkäänlaista informaatiota. Yrityspalveluassistentti Heli Tiitisen (2013) mukaan myös yrityksen johdolle tuotettavat raportit aloittaneista ja lopettaneista yrityksistä tuotetaan erillisten excel-taulukoiden avulla, sillä järjestelmä tuottaa myös virheellisiä ns. haamuyrityksiä, jotka vääristävät tilastoja.

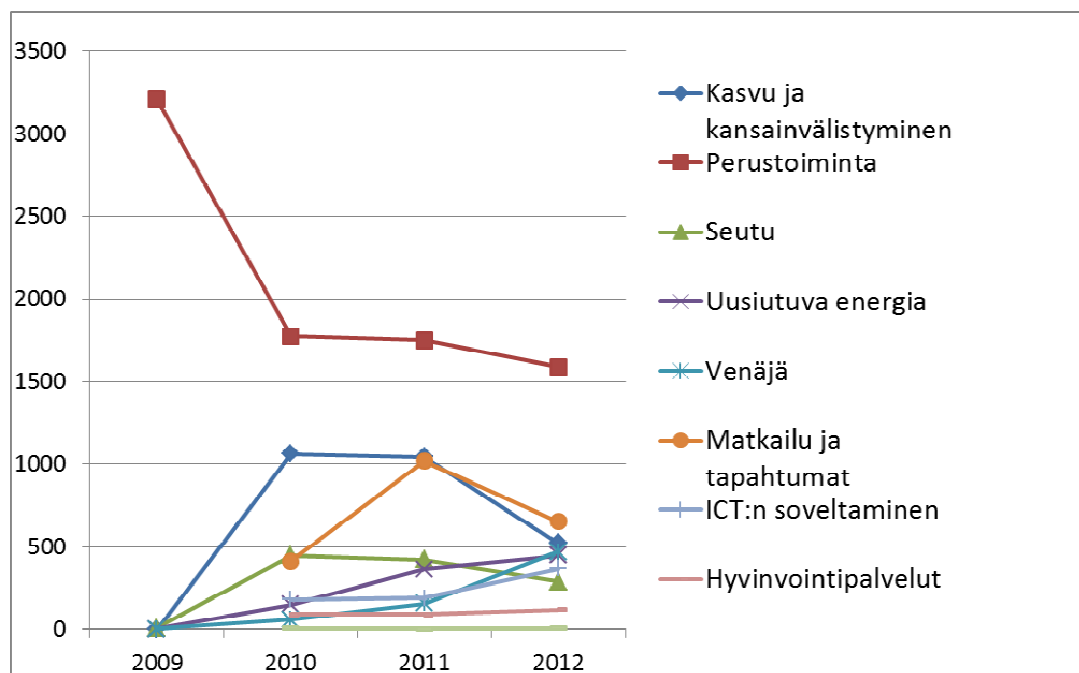
Informaatiotason tietoa tuotetaan erityisesti yrityspalvelujen pohjalta. Tällöin järjestelmään perustettavien ryhmien kautta asiakkaita luokitellaan esimerkiksi maahanmuuttaja-asiakkaiksi tai yli 55-vuotiaiksi yrittäjiksi. Tämä edellyttää kuitenkin jokaisen asiakkuuden kohdalla huolellista merkitsemistä kuhunkin ryhmään, eikä informaatiota pystytä tuottamaan järjestelmästä automaattisesti.

Tärkein tapa seurata asiakasrajapinnassa tuotettua tietoa on järjestelmään kirjattavien päiväkirjamerkintöjen avulla: jokaisen tapaamisen, puhelun tai sähköpostiviestinnän jälkeen kirjataan järjestelmään merkintä tapaamisesta ja lyhyt yhteenveto tapaamisesta käsitellyistä asioista sekä tulevista tapahtumista. Päiväkirjamerkinnät palvelevat hiljaisen tiedot välittymistä, sillä niiden avulla jokainen voi seurata toisten cursorilaisen ja asiakkaan välillä käytyjä keskusteluita. Asiakas voi olla yksityishenkilö, yritys, rahoittaja tai kunta. Oleellista on, että palvelu tuotetaan, kun kohde on asiakasroolissa.

Päiväkirjamerkintään valitaan, onko kyseessä henkilöasiakas, jolloin valitaan aloittavan yrittäjän palvelut eli. Yritysassiakas taas voi olla seudulla jo toimiva yritys tai esi-

merkiksi seudulle sijoittuva ulkomainen yritys. Päiväkirjamerkintä voi kohdistua myös sidosryhmiin, jolloin asiakkuuden tyypiksi valitaan sidosryhmäkontakti. Näihin luetaan yhteistyötapaamiset muiden yritysten, organisaatioiden, verkostojen, rahoittajaorganisaatioiden, kuntien tms. yhteistyökumppaneiden kanssa.

Päiväkirjamerkintöjen perusteella saadaan analyysitietoa siitä, minkä kunnan alueelle asiakastapahtumat ovat kohdistuneet, mille painopisteohjelmalle toiminto on kohdistunut (kuva 8) sekä kuinka paljon aikaa ja minkä tyyppisiin palveluihin aikaa on käytetty. Tällaista määrällistä tietoa hyödynnetään silloin, kun Cursorin toimintaa raportoidaan omistajille eli seudun kunnille. Myös suoraan asiakkaalta saatua tietoa voidaan rekisteröidä päiväkirjamerkintöjen avulla (esim. tapaamisessa tai sähköpostitse saatu suora asiakaspalaute). Kuvassa 8 näkyvä merkittävä ero vuosien 2009 ja 2010 välillä johtuu kirjaustavan muuttumisesta, ja vasta vuodesta 2010 kirjaustapa on ollut yhtenäinen. Vuosien 2011 ja 2012 eroa selittää osaltaan ainakin perustoiminnan kohdalla talouden hiipuminen, mutta muiden painopisteohjelmien laskua selittää enemmän kirjausten, ei asiakaskontaktien, puute.



Kuva 8. Cursorin asiakaskontaktien määrä painopisteohjelmittain 2009–2012

Tärkeintä tietämystietoa yritykselle on tieto uusista työpaikoista ja seudulle saavutetuista investoinneista. Yrityksistä saadaan asiakasrajapinnassa tietoa siitä, ovatko he pystyneet palkkaamaan lisää henkilökuntaa, mutta tämä tieto on satunnaista. Pääsään-

töisesti uudet työpaikat lasketaan valtakunnallisesti hyväksytyyn kertoimen avulla, jolloin työpaikkojen määrä on 2,3 kertaa yritysten määrä. Vakiokertoimen käyttö ei kuvaa työn suhdetta saavutettuihin tuloksiin, vaan tulosten keräämistä tulisi pyrkiä kehittämään konkreettisemmalle tasolle.

Parhaiten tietämystietoa yritys saa asiakasviestinnän toteutumisesta. Esimerkiksi uutiskirjeistä ja nettisivuilta saadaan tieto siitä, mitä on luettu, mitä linkkejä on klikattu, kuinka paljon kävijöitä tai lukijoita on ja kuinka kauan sivustolla on vierailtu. Tällöin voidaan konkreettisten mittaustulosten avulla arvioida sitä, millaisilla panostuksilla on saatu millaisia tuloksia.

#### 4.4 Asiakashallintajärjestelmä

Cursor käyttää toiminnanohjausjärjestelmänään Prime-nimistä ohjelmaa, jonka toiminnot on räätälöity yrityksen tarpeiden mukaisesti. Ohjelma sisältää paljon ominaisuuksia laskutuksen-, asiakirjan- ja budjetinhallinnasta asiakasrekistereihin, tietopankkeihin ja kalenteriin. Järjestelmän avulla ei mitata asiakkuuden taloudellista arvoa, sillä käyttäjäyrityksen tavoitteena ei ole saavuttaa taloudellista hyötyä asiakkaidensa avulla.

Cursor kuuluu Yritys-Suomi-verkostoon sekä Uusyrittäjäkeskusten verkostoon, joten näiden kautta Cursorin käytössä on myös muita useita asiakastieto- ja neuvontajärjestelmiä.

##### 4.4.1 Prime-Asiakastietojärjestelmä

Asiakashallinnassa asiakkaita voi hakea sekä organisaation että henkilön nimellä. Asiakkaalla on tietokortti, joka on jaettu useisiin välilehtiin. Tietoa hallitaan järjestelmässä tietokorteilla, jotka voidaan linkittää toisiinsa. Esimerkiksi henkilö A työskentelee yrityksessä B ja kuuluu projektin C sidosryhmään. Myös sähköisiä asiakirjoja ja laskuja käsitellään järjestelmässä tietokortteina, jotka voidaan kaikki linkittää toisiinsa sekä tilaisuuksiin, projekteihin, henkilöihin ja organisaatioihin.

Primen etuihin kuuluu moninaisten tapahtumien linkittyminen toisiinsa. Se palvelee erityisen hyvin laskutusta, sillä järjestelmästä nähdään selvästi, mitä keneltäkin on

laskutettu ja milloin. Lisäksi Prime palvelee jonkin verran sidosryhmien hallintaa, sillä asiakkaan tietokortilta näkee, mihin projekteihin ja organisaatioihin se liittyy.

Primen selvä haitta asiakkuudenhallinnan kannalta on jäykkyys: päiväkirjamerkintöjen kirjaaminen erikseen on jäykkää työtä, joka vaatii paneutumista ja kärsivällisyyttä. Lisäksi sidosryhmien tarkastelu ja verkostonhallinta ei ole kovin yksinkertaista, sillä Primestä pitää osata hakea oikeilta välilehdiltä haluamaansa tietoa, ja tämä pätee käytännössä kaikkiin sen toimintoihin: laskutukseen, asiakastietoihin, kalenterinhallintaan ja dokumentinhallintaan.

Prime on myös täysin riippuvainen VPN-yhteydestä, joten sen palveluita ei pääse selaamaan älypuhelimella. Lisäksi järjestelmän ominaisuuksiin ei kuulu asiakastytyvyyden mittaaminen, vaan asiakaspalautetta pitää kerätä erillisellä järjestelmällä. Cursorilla asiakaspalautte ja tapahtumailmoittautumiset kerätään Digium Enterprise -ohjelmistolla. Prime ei myöskään palvele suurten asiakasmäärien syöttöä esimerkiksi tapahtumien yhteydessä, jolloin uusia asiakkaita saattaa tulla kymmeniä, jopa satoja. Ilmoittautumistiedot pystytään keräämään taulukkomuotoon, mutta taulukkotietoa ei voi syöttää Primeen, vaan asiakkaiden perustiedot on syötettävä yksitellen.

Petri Tolmuseen (2013) mukaan Prime-järjestelmä onkin kehitetty ensisijaisesti toiminnanohjausjärjestelmäksi, johon sisältyy asiakastietoa. Tästä syystä järjestelmä tukee heikosti asiakkuudenhallintaa.

#### 4.4.2 Muut asiakasprosessin tukijärjestelmät

Suomen uusyrityskeskukset käyttävät uusyritysneuvonnan asiakashallintajärjestelmää nimeltään YPREK. Järjestelmään päivitetään kaikki uusien, uusyrityskeskuksen palveluita käyttävien yrittäjien tiedot. Järjestelmän kautta tehdään myös starttiraha- ja lainahakemuslausuntoja työvoimatoimistoille ja rahoituslaitos Finnveralle näiden pyynnöstä. Järjestelmään kirjataan asiakastietojen lisäksi myös asiakastapaamisen merkinnät, joten esimerkiksi lainanhakuvaiheessa myös Finnvera voi tutustua tarkemmin, mistä asiakkaan kanssa on kulloinkin keskusteltu.

Yritys-Suomi-konsepti on Työ- ja elinkeinoministeriön (2013a) lanseeraama portaali, jonka tavoitteena on koota yhteen käyttäjille maksuttomat, julkiset yrityspalvelut.

Oma Yritys-Suomi on käyttäjän profiilitietojen mukaan rakentuva verkkopalvelu yrityksen perustamiseen ja yritystoimintaan liittyvien tehtävien hoitamiseen.

Oma Yritys-Suomi on yritykselle tai yrityksen perustajalle tarkoitettu verkkopalvelu yrityksen asioiden hoitamiseen. Palveluun kootaan yrityksen tilanteeseen parhaiten sopivat työkalut ja sähköiset asiointipalvelut helposti yhdestä paikasta saavutettavaksi. Oma Yritys-Suomi -palvelun kautta aloittava yrittäjä pääsee kokeilemaan yrittäjätestiä sekä laatimaan sähköisen liiketoimintasuunnitelman ja kannattavuuslaskelmat. Tulevaisuudessa palvelun kautta voi hakea julkista rahoitusta, antaa liiketoiminnassa tarvittavia ilmoituksia ja hakea vaadittavia lupia saada muistutuksia yritystoimintaan ja työnantajuuteen liittyvistä velvoitteista ja hoitaa ne sähköisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.)

Vaikka mm. Finnvera on ollut mukana kehittämässä oma Yritys-Suomi -palvelua, ei palvelun laatu ja laskelmien tarkkuus ole edelleenkään sillä tasolla, mitä rahoittajat edellyttävät. Tästä syystä Cursorin yritysneuvojat käyttävät rahoitussuunnittelun työkaluna Yritystulkin tarjoamia taulukkolaskelmia. Yritystulkki-palvelua tarjoaa Jadelcons Oy niminen yritys, joka on keskittynyt palvelemaan suomalaisia yritysneuvontaja yrityskoulutusorganisaatioita tuottamalla Yritystulkki-neuvontapalvelua suomen, ruotsin, englannin ja venäjän kielillä. Yritystulkista löytyvät oppaat, työkirjat ja laskentaohjelmat yrityksen suunnitteluun, rahoitukseen, perustamiseen sekä talouden ja markkinoinnin omatoimiseen hoitamiseen. Lisäksi Yritystulkki sisältää kattavan lomakkeiston yrittäjän arjen avuksi. (Jadelcons Oy 2011)

Koska Yritystulkin liiketoimintasuunnitelmien pohjat ovat erittäin vaikeaselkoisia jopa yritysneuvojille, on Yritystulkin laskelmien ohella käytetty liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston tarjoamaa palvelua. Palvelun kautta yrittäjä voi täyttää liiketoimintasuunnitelmansa suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi yhtä laajana, kun taas Yritystulkki-palvelu tarjoaa laajinta, rahoittajien vaatimaa versiota ainoastaan suomen kielellä. Lisäksi Yritys-Helsingin ja uusyrittäjäkeskusten tukema palvelu liiketoimintasuunnitelma-palvelu antaa suunnitelman täyttäjälle tukikysymyksiä täyttämisen helpottamiseksi. (Uusyrittäjäkeskus 2011.)

Poliittinen paine Yritys-Suomi-portaalin hyödyntämiseksi on kova, joten tulevaisuudessa portaalin hyödyntäminen korostunee. Portaalin tehokas hyödyntäminen Kaak-

kois-Suomessa edellyttää aukottomasti toimivien ja rahoittajien hyväksymien järjestelmien lisäksi venäjänkielisiä tukipalveluita. Rahoitushakemukset tulee toki edelleen Suomessa täyttää joko suomeksi tai ruotsiksi, mutta asiakaspalvelun onnistumista helpottaisi huomattavasti, jos materiaaleihin voisi edes tutustua omalla äidinkielellä. Ja koska Venäjä on strategisesti merkittävä erityisesti Kaakkois-Suomessa mutta myös koko Suomessa, on toivottavaa, että venäjän kielen merkitys otetaan huomioon myös Yritys-Suomi-portaalin kehityksessä.

#### 4.5 Asiakkuuden elinkaari

Jokaisen asiakaskontaktin yhteydessä tehtävään päiväkirjamerkintään arvioidaan, minkä tyyppisen asiakkaan kanssa on keskusteltu. Asiakaskontakti voi kohdistua aloitettavaan, toimivaan tai sijoittuvaan yritykseen tai sitten kyseessä voi olla muu sidosryhmäkontakti. Asiakkuutta ei kuitenkaan arvioida syvällisemmin asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen suhteen näkökulmasta. Kontaktit ovat lähinnä muiden kuin hankintavaiheen asiakaskontakteja, ja hankintavaiheen asiakkuudet näkyvät markkinoinnin ja tapahtumien osallistujien raportoinnissa.

Toisaalta kyseiselle yritykselle asiakkuuden elinkaari ei ehkä ole yhtä tärkeä tietää, kuin asiakasyrityksen toiminnan elinkaari. Tämä johtuu siitä, että yritys ei pyri saavuttamaan itselleen asiakkuudesta muuta kuin asiakaskontakteja, sillä asiakaskontaktinkin päätavoite on hyödyttää asiakasta ja kehittää asiakasyrityksen toimintaa.

#### 4.6 Asiakasviestintä

Primellä voi lähettää viestejä, mutta vastaanottajien haku ja valinta on huomattavasti monimutkaisempaa kuin sähköpostiohjelmissa. Tästä syystä viestitystä hyödynnetään lähinnä massapostituksessa. Primen avulla asiakkaille ei voida lähettää asiakkaan omia tietoja päivitystä varten, joten muuttuvat asiakastiedot pitää päivittää yksitellen.

Markkinointisuunnittelija Hanna Niemisen (2013) kanssa käydyn keskustelun perusteella ilmeni, että muita Cursorin käyttämiä asiakasviestintäratkaisuja ovat nettisivuston lisäksi lehti- ja radiomainonta, tapahtumaesitteiden jakelu, tervetuloa yrittäjäksi seudulle –postikortit, yrityksen perustajan YouTube-neuvontavideot, neljä kertaa vuodessa lähetettävä sähköinen Cursor News -uutiskirje, blogikirjoitukset sekä Menesty

Kaakossa -Facebook-sivusto. Lisäksi toiminnasta tiedotetaan paljon sidosryhmien (TE-toimistot, kauppakamarit, yrittäjäjärjestöt jne.) kautta.

Lisäksi painopisteohjelmilla ja hankkeilla on omia viestintäkanaviaan (Kaakko135°-matkailumarkkinointi nettisivujen, sähköisten uutiskirjeiden ja Facebook-sivuston kautta, Rubicon-nettisivut ja uutiskirjeet, Playa – Game Industry Hubin nettisivut, uusiutuvasta energian Ylivoimaakaakosta-nettisivut), ja materiaaleihin kuuluu lisäksi paljon muutakin markkinointimateriaalia (kuvia, videoita, esitteitä, roll-up-mainoksia jne.)

Venäläisille asiakkaille ja sidosryhmille sekä eurooppalaisille palveluntarjoajaverkoston jäsenille lähetetään kerran kuukaudessa Rubicon-uutiskirje englanniksi ja venäjäksi. Uutiskirjeisiin koostetaan mielenkiintoisimmat uutiset asiakkaista, palveluntarjoajaverkoston välittämiä uutisia, yritystoimintaan Suomessa liittyviä päivityksiä, suomalais-venäläiseen kaupalliseen toimintaan liittyviä uutisia sekä tietoa Rubiconin tulevista ja viimeaikaisista tapahtumista. Uutiskirje tavoittaa n. 3000 vastaanottajaa.

Sijoittuville venäläisyrittäjille suunnatun viestinnän tukena on aluksi käytetty maakunnan yhteistä Cursorin koordinoimia Invest in Kymenlaakso -esitettä ja internet-sivustoa ([www.investinkymenlaakso.fi](http://www.investinkymenlaakso.fi)). Keväällä 2013 lanseerattiin englanninkielinen Invest in Kotka-Hamina region -opas (<http://cursor.koje.fi>), jonka tarkoituksena on tuoda seudun perustiedot esiin ulkomaisille investoreille.

Vuonna 2012 lanseerattiin Rubicon-sivusto ([www.rubicon.fi](http://www.rubicon.fi)), joka on konseptin tärkein työkalu. Sivuston kautta asiakkaat löytävät tietoa partneriverkostosta, Rubicon-palveluista ja tapahtumista, ja lisäksi sivuston kautta asiakkaat voivat esittää Rubicon-tiimille ja palveluntarjoajille kysymyksiä ja saada niihin asiantuntevia vastauksia, selata jo esitettyjä kysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia sekä etsiä tarjolla olevia investointikohteita. Sivuston kävijätilastoja seurataan Google Analyticsin avulla. Rekisteröityneitä käyttäjiä sivustolla on 323, joista on 48 business partnereita.

Kaikille Kotkan-Haminan seudulla perustetuille uusille venäläisyrittäjille lähetetään onnittelukortti, jossa kerrotaan Cursorin palveluista ja Rubiconista. Joulun alla yhteistyökumppaneille lähetetään sähköinen onnittelukortti. Ulkoista markkinointia varten Rubiconille on tuotettu myös mainosvideo englannin, suomen ja venäjän kielellä. Li-

säksi Rubicon hyödyntää hakusanapohjaista mediaseurantatyökalua, ja tapahtumat ovatkin pääsääntöisesti saaneet kiitettävästi huomiota sekä paikallismediassa, kansallisissa lehdissä (Helsingin sanomat, Kauppalehti) että venäläismediassa (mm. Komso-molskaya pravda, Euro-info-center in St. Petersburg, Business angels of Ural).

Markkinointimateriaalina on käytetty myös roll-up-kuvatelineitä, PowerPointesityksiä, ja flyer-esitteitä. Kaikki materiaalit on suunniteltu sekä englannin että venäjän kielellä. Lisäksi Rubiconille on suunniteltu logo, käyntikortti ja kirjepohja.

#### 4.7 Asiakkuuksien ryhmittely eli segmentointi

Asiakkaiden luokittelu eri tavoin helpottaa raportointia ja seuranta, joiden avulla voidaan analysoida asiakaskunnan ominaisuuksia ja päätellä, mitä pitäisi mahdollisesti korjata. Esimerkiksi jos asiakaskunta koostuu huomattavalta osalta tietyn toimialan yrityksistä, joiden ala ei ole seudun yritysraakenteen tai yrityksen toimialan kannalta luonnollisia, on mahdollista, että markkinointi on suunnattu väärin. Lisäksi toimialakohtainen luokittelu on ainut keino kohdentaa markkinointia.

Cursorin perehdyttämismateriaalissa (2013h) kuvataan Cursorin palveluiden jakautumista asiakassegmenteittäin (taulukko 2). Segmentointitaulukon tarkoitus on lähinnä suuntaa-antava, sillä mm. omistajanvaihdospalveluita on tarjottu myös venäläisille sijoittuville yrityksille mm. Rubicon Forumin yhteydessä vuonna 2012.

Taulukko enemmän kuvailee kuin ohjaa toimintaa, sillä esimerkiksi markkinointiviestinnän suunnittelu näin laajan segmentoinnin pohjalta on hyvin haastavaa. Jos ajatellaan esimerkiksi sijoittuvia yrityksiä, jo pelkästään viestin kieli rajaa mainontaa. Lisäksi jos markkinoinnin halutaan olevan tehokasta, tulee viestinnässä ottaa huomioon myös paljon muitakin kulttuurillisia tekijöitä, sillä venäläisille sijoittuville yrittäjille ei voida markkinoida samoin perustein kuin eurooppalaisille tai intialaisille yrityksille: venäläiset kun pyrkivät Suomen kautta Eurooppaan ja muualle maailmaan, mutta länsimaiset yritykset taas voivat käyttää Suomea pehmeän laskun alustana Venäjän markkinoille.

Taulukko 2. Cursorin palvelut asiakassegmenteittäin

Palvelu	Alkavat yritykset	Toimivat yritykset	Sijoittuvat yritykset	Kansainväliset yritykset	Kunnat
Aloittavan yrityksen palvelut					
Toimivan yrityksen kehittäminen					
Sijoittuvan yrityksen palvelut					
Kansainvälistymispalvelut					
Kehittämisohjelmat					
Rahoituspäivä					
Innovaatio-ohjaus					
Omistajanvaihdos palvelut					
Tietopalvelut					
Toimitilat					
Seutuyhteistyö					
Seudun markkinointi					

Prime-järjestelmä mahdollistaa asiakkaiden luokittelun mm. toimialakoodin, sijaintikunnan, liikevaihdon, asiakastyypin (esim. sijoittunut yritys), perustamis- ja lopettamispäivän, työntekijämäärän, yritysmuodon ja painopisteohjelman perusteella. Yrityspalvelut kuitenkin käyttävät raportoinnissa paljon muitakin piirteitä, joten yrityspalvelut käyttävät tärkeimpänä segmentointityökalunaan ryhmä-toimintoa. Lisäksi Primien luokittelutoiminnot eivät useinkaan toimi niin kuin niiden tulisi toimia.

Yritykset ja henkilöt voidaan lisätä erilaisiin ryhmiin (esim. Yritysneuvonnan maahanmuuttajahenkilöasiakkaat 1.1.–30.6.2011), joiden kautta saadaan listaus kyseiseen ryhmään liitetystä asiakkaista. Asiakkaita segmentoidaan mm. iän (yli 55-vuotiaat yrittäjät), yrittäjän ilmoittaman kansallisuuden (esim. venäjä), maahanmuuttajastatuksen perusteella. Ryhmiin luokittelu vaatii kuitenkin käyttäjältä huolellisuutta, sillä asiakas ei linkity ryhmiin täyttämällä tietyt tietokentät, vaan jokainen asiakas pitää muistaa erikseen linkittää oikeaan tai oikeisiin ryhmiin.

Ryhmä-toimintoa ja yrityspalveluiden tuottamia taulukoita hyödynnetään myös markkinoinnin kohdentamisessa. Esimerkiksi tilaisuuksien markkinoimiseksi saatetaan kerätä asiakkaiden yhteystietoja kunnittain, jos tietyn alueen yrityksiä halutaan kutsua johonkin tilaisuuteen, tai osakeyhtiöille suunnattua koulutusta voidaan markkinoida vain seudun osakeyhtiöille.

#### 4.8 Asiakkuuden arvo

Cursor on julkinen palveluntarjoaja, joten sen tavoite ei ole tuottaa voittoa itselleen vaan kehittää ja tukea asiakkaitaan ja siten luoda työllisyyttä ja vetovoimaa seudulle. Lisäksi elinkeinoyhtiön tulee palvella kaikkia yrityksiä, joten asiakkaista ei pyritä pääsemään eroon missään vaiheessa.

Cursor arvioi toimintaansa erilaisten mittareiden avulla. Cursorin perehdytysmateriaalissa (2013h) luetellaan painopistehjelmien toiminnan mittareita, koko Cursorin mittareita sekä seutua koskevia mittareita. Mittarit kertovat kuitenkin enemmän asiakkaista ja toiminnasta keskimäärin, kuin yksittäisistä asiakkaista.

Taulukko 3. Cursor mittaa toimintaansa

<b>PAINOPISTEOHJELMAT mittarit</b>
Yrityskontaktit
Hankesalkun koko €
Asiakastyytyväisyys
Uudet perustetut yritykset
Syntyneet työpaikat
Sijoittumisprosessin yritykset
Sijoittumisprosessin potentiaaliset työpaikat

<b>CURSOR OY mittarit</b>
Henkilöstötyytyväisyys indeksi
Omavaraisuusaste %

<b>SEUTU mittarit</b>
Yrittäjyysilmasto Suomen yrittäjät - Kymenlaakso/koko maa
Väkiluku Kotkan-Haminan seutu
Matkailijat, yöpymiset Kotkan-Haminan seutu
Työttömyysaste
Työllisyysaste
Työpaikat Kotkan-Haminan seutu (Toimialakatsaus)
Henkilöstö yritystoiminta Kotkan-Haminan seutu (Toimialakatsaus)
Liikevaihto kehitys Kotkan-Haminan seutu (Toimialakatsaus)

Cursorin tieto **asiakkaidensa** kehitysnäkymiin, asemaan markkinoilla, ostopotentiaaliin ja sen kehitykseen vaatii kehittämistä. Yrityksellä on yleisellä tasolla tietoa siitä, kuinka paljon ja minkä toimialojen yrityksiä seudulta ja asiakaskunnasta löytyy, mutta systemaattinen informaatio asiakkaiden markkina-asemasta ja kehityspotentiaalista puuttuu. Esimerkiksi venäläisyrityksistä vain osa on Cursorin asiakkaita, ja julkisten tietolähteiden avulla voidaan selvittää, minkä alan yrityksiä ne ovat tai millaisen yhtiömuodon venäläisyrietykset ovat valinneet, mutta tieto mm. tehdyistä investoinneista ja työllistämisestä puuttuu. Tarkemman ja systemaattisen asiakastiedon kautta yritys voisi pyrkiä optimoimaan asiakasrakennettaan ja kohdistamaan toimiaan oikeisiin yrityksiin.

**Asiakassuhteiden** leventäminen tai syventäminen ei välttämättä tuo Cursorille voittoa tavoittelemattomana yrityksenä yhtä suurta hyötyä kuin kaupalliselle yritykselle. Asiakkaita toki pyritään ohjaamaan perus yrityspalveluista myös kehityshankkeiden asiakkaiksi, mutta koska hankkeet vaihtuvat jatkuvasti, vaihtuvat myös tarjottavat palvelut. Toki asiakkaille halutaan tarjota mahdollisimman suuri hyöty Cursorin palveluita, mutta asiakkaan toiminnan kehittyminen vaatii myös yritykseltä osaamista ja motivaatiota, joten monet peruspalveluiden asiakkaista eivät sovellu hankkeiden kohderyhmään. Tällaisia väliinputoajia ovat esimerkiksi kahvilayrittäjät ja parturi-kampaamot.

**Asiakaskannattavuuden** mittaaminen Cursorissa on erityisen haasteellista. Jotta asiakassuhteen kannattavuutta (sisäinen kannattavuus) voitaisiin mitata, yrityksen pitäisi pystyä selvittämään panos-tuotos-suhde asiakaskohtaisesti. Lisäksi kehityshank-

keiden kohdalla hankkeen toiminta-aika voi olla kohtuuttoman lyhyt tulosten mittaamiseksi, sillä usein hanke on tukenut yritystä yhden askeleen ottamiseksi ja osaamisen lisäämiseksi, mutta tulosten realisoituminen voi viedä vuosia.

Asiakkaan oma kannattavuus (ulkonen kannattavuus) sen sijaan olisi helposti mitattavissa jopa kaupparekisterin julkisten tietolähteiden kautta. Arvokasta tietoa Cursorille olisi arvioida myös asiakassuhteen tuleva kannattavuus (asiakkaan elinkaaren arvo). Tämän mittaaminen olisi helpompaa kuin sisäisen kannattavuuden, sillä elinkaaren arvo vertautuu tiedossa olevaan nykytilanteeseen ja kehityspotentiaaliin, joka pystytettiin jollain tasolla arvioimaan.

Erityisen tärkeää Cursorin toiminnan kannalta on pystyä tunnistamaan kannattamattomat asiakkaat. Koska hankeresurssit ovat rajalliset, tällaista arviointia tehdään aina, kun asiakkaita ohjataan peruspalveluista hankkeiden asiakkaiksi: hankkeiden asiantuntijoiden täytyy arvioida, kuinka he pystyvät yritystä tukemaan ja mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet hyödyntää saamiaan palveluita.

**Aktiivisuutta** eli asiakasfrekvenssiä ei seurata Cursorissa asiakaskohtaisesti, vaikka tällainen tieto voisi hyödyttää Cursoria suuntaamaan palveluitaan. Jotkin asiakkaat saattavat käyttää useiden hankkeiden palveluita usein, mutta tärkeää Cursorin kannalta olisi selvittää, miten asiakkuussuhteen leveys vaikuttaa asiakaskannattavuuteen. Tieto kuitenkin on periaatteessa saatavissa, sillä päiväkirjamerkinnot näkyvät asiakaskohtaisesti kunkin asiakkaan kohdalla. Tiedon voi myös saada yhtenäisenä informaationa siten, että yritys voisi selvittää, kuinka monet asiakkaat käyttävät palveluita ja kuinka usein. Tätä kannattaisi hyödyntää jatkossa systemaattisesti yhdessä kannattavuusmittareiden kanssa.

**Asiakasuskollisuuden** kautta yritys todennäköisesti löytäisi myös aktiivisia asiakkaita, sillä monet asiakkaista ovat käyttäneet Cursorin palveluita jo vuosia ja käyttävät niitä edelleen ahkerasti. Pitkäaikaisen asiakassuhteen kautta asiakasyritys saanee todennäköisimmin parhaan hyödyn Cursorin palveluista, koska myös kehitystoimien realisoituminen vaatii aikaa. Myös asiakasuskollisuuden mittaamisen ja sen suhteuttamisella saavutettuihin tuloksiin Cursor voisi saada paremman kuvan siitä, millaiseen toimintaan sen kannattaa panostaa jatkossa.

Tärkeää asiakaspääoman kannalta Cursorille olisi selvittää asiakkuuteen liittyvät **ris-  
kit**. Cursorin tarkkailee systemaattisesti riskeiltä suojautumista vaatimalla hankintojen laskujen liitteiksi nähtäväksi myös asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa solmitun sopimuksen. Venäläisten sidosryhmien kanssa tämä ei kuitenkaan usein toteudu toivotulla tavalla, sillä usein venäläiset yhteistyökumppanit eivät voi hyväksyä Cursorin tarjoamia sopimus pohjia, vaan joutuvat esimerkiksi pankkitoiminnan sujuvuuden takia vaatimaan Cursoria allekirjoittamaan heidän venäjänkielisen sopimuksensa.

#### 4.9 Asiakaspalvelu

Cursorin kehittämisjohtaja Mika Perttusen kokoamassa palaverissa (Perttunen ym. 2013) tuli esiin, että yksi palveluprosessin kehittymistä merkittävästi haittaava tekijä on se, ettei organisaatio systemaattisesti analysoi toimintaansa ja opi asiakasrajapinnassa tehdyistä virheistään, vaan jokainen asiakkaiden kanssa toimiva työntekijä oppii omista henkilökohtaisista kokemuksistaan. Organisaation sisällä on paljon päällekkäisyyksiä, eikä asiakashallintajärjestelmä tue hiljaisen tiedon siirtymistä tehokkaasti.

Petri Tolmunen huomauttaa lisäksi, että organisaatiossa esiintyy myös mustasukkaisuutta asiakkaista, jolloin asiakastiedon siirtyminen on erityisen vaikeaa. Organisaatiossa on keskusteltu siitä, tulisiko asiakkuuksia määrittää erityisille asiakasvastaaville eli account managereille, sillä usein asiakkaalle on tärkeää saada yksi tietty yhteyshenkilö, jonka kautta tavoittaa yrityksen palvelut. (Tolmunen 2013.) Erityisesti tärkeiden asiakkaiden palveluprosessin takana tulisi kuitenkin toimia laajemmat asiantuntijatiimit, joiden osaamista hyödynnetään tarvittaessa.

Tällainen tiimitoiminta toteutuu jossain määrin jo tällä hetkellä, mutta satunnaisesti. Jotta yhteisen asiakkaan hyväksi joukkueena toimiminen voidaan toteuttaa koko organisaation tasolla, tulee sisäisen asiakaspalvelun ja viestinnän olla kunnossa eikä rajaitoja saisi olla. Erillisyyden ja osastomaisuuden vähentämiseksi onkin tehty paljon, ja esimerkiksi avokonttori, tiimien välisestä yhteistyöstä puhuminen ja ”yksi Cursor”-toimintamalli ovat tuoneet lisänneet yhteistyötä organisaation sisällä.

Perttusen kokoamassa palaverissa (Perttunen ym. 2013) todettiin, että koska monet palvelut toteutetaan julkisrahoitteisten hankkeiden tuella, vaativat mm. taloushallinnon prosessit usein raskasta hallinnointia. Joskus tämä heijastuu myös asiakkaisiin, sillä esimerkiksi laskuja ei voida maksaa ja hankintoja tehdä välittömästi, vaan sisä-

nen prosessi vaatii useita käsittelyitä ja siten myös paljon aikaa. Asiakasyritysten voi joskus olla vaikea ymmärtää raskasta hallinnointia, sillä PK-yrittäjälle heti tarkoittaa välittömästi eikä viikkojen tai kuukausien kuluessa.

Lisäksi palaverissa (Perttunen ym. 2013) tuotiin esiin se, että myös sisäinen palveluprosessi on usein kankea, eikä sisäisen viestinnän ja palvelun tärkeyttä aina hahmoteta heijastuvan lopulta asiakkaalle.

#### 4.10 Asiakastyytyväisyys

Cursor toteuttaa asiakastyytyväisyyskyselyitä vakioidulla mallilla Digium Enterprise-järjestelmän avulla. Lisäksi asiakaspalautetta voidaan tallentaa päiväkirjamerkintöjen kautta.

Yrityspalvelut kysyvät toimivilta yrityksiltä jatkuvasti yritysneuvontakokemuksistaan. Tällaisia kyselyitä toteutetaan n. 20 kpl vuodessa. Aloittavilta yrittäjiltä kysytään Yp-Rek-järjestelmän kautta heidän asiakaskokemuksestaan, ja lisäksi yhteisneuvontatilaisuuksiin tai muihin tilaisuuksiin osallistuneilta kysytään koulutuksen tai tapahtuman onnistumisesta ja hyödyllisyydestä.

Hankkeissa puolestaan kysytään enemmän tarjottuihin palveluihin liittyviä kysymyksiä. Venäjä-painopisteohjelma kysyy Venäjä-aiheisiin tietoiskuihin tai muihin tapahtumiin osallistuneilta yrityksiltä tapahtuman onnistumisesta ja hyödyllisyydestä sekä siitä, miten mahdollista uutta osaamista on hyödynnetty tai aiotaan hyödyntää jatkossa. Lisäksi asiakkailta pyydetään tietoa, osallistuisivatko he jatkossa vastaaviin tilaisuuksiin tai miten heidän mielestään tilaisuuksia tulisi kehittää.

Asiakastyytyväisyyskyselyissä saadaan pääsääntöisesti positiivista palautetta Cursorin tapahtumista. Venäläisasiakkaiden kohdalla on huomattavaa se, että he vastaavat suomalaisia aktiivisemmin kyselyihin ja antavat erittäin konkreettista ja rakentavaa palautetta etenkin kehitysehdotuksista jatkoa varten.

Negatiivista palautetta saadaan yleensä sellaisilta yrityksiltä ja sidosryhmiltä, jotka eivät ole Cursorin asiakkaita tai jotka eivät tiedä riittävästi tarjolla olevista palveluista. Tähän pyritään vastaamaan tehokkaalla viestinnällä ja jalkautumalla asiakasyritysten pariin entistä useammin.

#### 4.11 Asiakasuskollisuus

Monet Cursorin asiakkaista ovat vakioasiakkaita, jotka ovat hyödyntäneet Cursorin palveluita jo vuosia. Suuri osa esimerkiksi aloittavista yrityksistä käyttää Cursorin palveluita aluksi paljon ja tämän jälkeen voi tulla pitkä tauko, mutta monet kerran Cursorin palveluita hyödynnettyään palaa myöhemmin uudelleen jossain toisessa yrityksen kehitysvaiheessa.

Pitkäaikaisen asiakassuhteen kautta asiakasyritys saanee todennäköisimmin parhaan hyödyn Cursorin palveluista, koska myös kehitystoimien realisoituminen vaatii aikaa. Lisäksi asiakasyrityksen osaamisen taso vaikuttaa jatkokehitysmahdollisuuksiin, ja jo useisiin toimiin osallistuneella yrityksellä on paremmat mahdollisuudet kehittyä eteenpäin, kuin kokemattomalla aloittavalla yrityksellä. On selvää, että asiakassuhdeprosessi tehostuu uskollisuuden myötä, jolloin uskolliset asiakkaat ymmärtävät paremmin Cursorin toimintamahdollisuuksia julkisena palveluntarjoajana sekä hanke-toiminnan edellyttämää byrokratiaa.

#### 4.12 Asiakasriskit

Cursorin osaamisjohtaja Petri Tolmuseen (2013) mukaan yksittäisiin asiakkaisiin voi liittyä riskejä silloin, kun asiakas tai yhteistyökumppani ei pysty suorittamaan sovittuja omarahoitusosuuksia. Tällöin riski kohdistuu yksittäiseen hankkeeseen ja voi pahimmillaan vaikeuttaa hankkeen rahoituksen toteutumisen. Riski on sitä suurempi, mitä enemmän resursseja keskitetään yksittäisiin asiakkaisiin. Riski ei ole koko organisaation kannalta merkittävä, sillä vain pieni osa yrityksen rahoituksesta toteutuu yritysten tai yhteistyökumppaneiden rahoituksen kautta.

Tolmunen (2013) kertoo, että paras keino suojautua tällaisilta riskeiltä on kirjallisten sopimusten huolellinen laatiminen ja niiden sisällön avaaminen asiakkaille. Usein EU-rahoitusmaailma on yrityksille hyvin vieras, ja tämä saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä asiakasyritysten kanssa toimittaessa. Tällöinkin paras keino suojautua on huolellinen kommunikointi asiakkaan kanssa.

Tolmuseen (2013) mukaan asiakasriskeistä merkittävimpiä Cursorille on maineeseen liittyvät imagoriskit. Cursorin maine voi vaikuttaa poliittisiin päättäjiin ja siten vaarantaa yrityksen rahoituksen ja toimintaedellytykset. Esimerkiksi venäläisiin asiakkai-

siin liittyy usein korkeampi riski kuin paikallisiin, Suomeen rekisteröityneisiin yrityksiin, sillä ulkomaisten ja erityisesti venäläisten yritysten ja henkilöiden taustatietoja ei pystytä selvittämään helposti ja luotettavasti. Tehokkain tapa suojautua suuremmissa yhteistyöprojekteissa venäläisten kanssa on luotettavien ja ammattimaisten taustatietoselvitysten hankkiminen ammattimaisilta, tähän erikoistuneilta yrityksiltä.

Tolmunen (2013) huomauttaa, että asiakaskantaan voi liittyä riski toimialakeskittyneiden kehityshankkeiden kautta. Valtion ja seudun strategiset linjaukset määrittävät hyvin pitkälle, millaiseen toimintaan rahoitusta myönnetään ja siten myös, millaisia hankkeita haetaan. Esimerkiksi tällä hetkellä Cursorissa panostetaan voimakkaasti ICT-alan ja erityisesti pelialan yrityksiin, ja tällainen toimialakeskittyneisyys nostaa myös riskitasoa.

Markkinatason toteutuneesta riskistä Tolmunen (2013) löytää ikävemmän esimerkin WinWind Oy:n kautta: tuulienergia-alasta odotettiin ennen kriisiä uutta veturia rakennemuutokseen, mutta syventynyt lama hävitti markkinat. Tällöin seudulle sijoittunut yritys, johon Cursor panosti voimakkaasti, ajautui vaikeuksiin. Tämä ikävä esimerkki on vaikuttanut myös Cursorin maineeseen.

Markkinatason riskit ovat merkittäviä Cursorin kehitystoiminnan kannalta, sillä EU:n ja Suomen poliitikkojen tekemät linjaukset vaikuttavat merkittävästi kehitystoiminnan rahoitukseen. Esimerkiksi rahoituskauden loppuminen vuonna 2013 ja uuden rahoituskauden alkaminen asettaa haasteita yrityksen toiminnan rahoittamiselle, sillä tulevalla ohjelmakaudella rakennerahoitus on pienentynyt huomattavasti etenkin Etelä-Suomessa. Myös perusrahoitusta uhkaa Haminan kaupungin irtisanoutuminen Cursorin palveluista. Haminalla on kuitenkin kahden vuoden irtisanomisaika, joten riskin ei voida katsoa toteutuneen vielä täysin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn teoriaosuuden kokoaminen oli haastavaa, sillä monet asiakashallintaa käsittelevät teokset keskittyvät asiakkuuteen myynnin ja kannattavuuden kautta. Kyseisen toimeksiantajayrityksen tavoite ei kuitenkaan ole tuottaa voittoa itselleen vaan kehittää ja tukea asiakkaitaan ja siten luoda työllisyyttä ja vetovoimaa seudulle. Lisäksi elinkeinoyhtiön tulee palvella kaikkia yrityksiä, joten asiakkaista ei pyritä pääsemään eroon missään vaiheessa.

Tärkein mittari seudulliselle kehitysyhtiölle on uudet työpaikat, joiden määrä laskeaan valtakunnallisesti hyväksytyyn kertoimen avulla (työpaikkojen määrä = 2,3 kertaa yritysten määrä). Vakiokertoimen käyttö ei kuvaa työn suhdetta saavutettuihin tuloksiin, vaan tulosten keräämistä tulisi pyrkiä kehittämään konkreettisemmalle tasolle.

Sijoittuvien yritysten seuraamiseksi olisi tärkeää arvioida työpaikkojen lisäksi investointien toteutumista: sijoittuvan yrityksen matka suunnittelusta henkilöstön palkkaamiseen kestää vuosia, joten työpaikkojen toteutuminen ei välttämättä kerro toiminnan tuloksellisuudesta. Tästä syystä sijoittuvien yritysten kohdalla yrityksen kannattaisi seurata tarkemmin investointipotentiaalia ja investointien toteutumista, sillä yritys saattaa ensin investoida pieneen varastoon, mutta potentiaalia voi olla huomattavasti enemmän. Tällöin pienillä tukitoimilla voidaan saada aikaan jopa huomattavaa hyötyä. Lisäksi toimintaa kannattaisi pyrkiä mittaamaan siitä näkökulmasta, mitä palveluita asiakas on hyödyntänyt seudulla, sillä myös alkuvaiheen selvitykset työllistävät asiantuntijoita Suomessa.

Cursorin tieto asiakkaidensa kehitysnäkymiin, asemaan markkinoilla, ostopotentiaaliin ja sen kehitykseen vaatii kehittämistä. Yrityksellä on yleisellä tasolla tietoa siitä, kuinka paljon ja minkä toimialojen yrityksiä seudulta ja asiakaskunnasta löytyy, mutta systemaattinen informaatio asiakkaiden markkina-asemasta ja kehityspotentiaalista puuttuu. Tarkemman ja systemaattisen asiakastiedon kautta yritys voisi pyrkiä optimoimaan asiakasrakennettaan ja kohdistamaan toimiaan oikeisiin yrityksiin esimerkiksi peilaamalla investointien määrää, asiakaspotentiaalia tai käyntikertojen määrää kannattavuusmittareiden kanssa.

Prime-järjestelmä on kehitetty ensisijaisesti toiminnanohjausjärjestelmäksi, johon sisältyy asiakastietoa. Tästä syystä järjestelmä tukee heikosti asiakkuudenhallintaa. Järjestelmän kehittäminen edelleen vaatisi runsaita ponnistuksia, joten yrityksen kannattaisi pyrkiä hyödyntämään asiakkuudenhallinta-osiossa jo olemassa olevia ja hyväksi havaittuja asiakasjohtamisen työkaluja. Esimerkiksi asiakastiedon syöttämisen helpottaminen voisi motivoida myös työntekijöitä syöttämään päiväkirjamerkintöjä säännöllisemmin.

Paine Yritys-Suomi-portaalin hyödyntämiseksi on kova, joten tulevaisuudessa portaalin hyödyntäminen korostunee. Yhden ikkunan periaatteen toteutuminen helpottaisi myös yritysneuvojien työtä, jos samoja tietoja ei tarvitsisi syöttää useisiin järjestelmiin. Portaalin tehokas hyödyntäminen Kaakkois-Suomessa edellyttää aukottomasti toimivien ja rahoittajien hyväksymien järjestelmien lisäksi venäjänkielisiä tukipalveluita, vaikka rahoitushakemukset toki edelleen Suomessa täytetään joko suomeksi tai ruotsiksi.

Asiakkuutta ja asiakkuuden elinkaarta ei arvioida syvällisemmin asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen suhteen näkökulmasta. Toisaalta kyseiselle yritykselle asiakkuuden elinkaari ei ehkä ole yhtä tärkeä tietää, kuin asiakasyrityksen toiminnan elinkaari. Tämä johtuu siitä, että yritys ei pyri saavuttamaan itselleen asiakkuudesta muuta kuin asiakaskontakteja, sillä asiakaskontaktinkin päätavoite on hyödyttää asiakasta ja kehittää asiakasyrityksen toimintaa.

Parhaiten tietämystietoa yritys saa asiakasviestinnän toteutumisesta. Tällöin voidaan konkreettisten mittaustulosten avulla arvioida sitä, millaisilla panostuksilla on saatu millaista näkyvyyttä ja millaisista viesteistä asiakkaat ovat todella kiinnostuneita. Asiakasviestintä on Cursorissa korkealla tasolla ja viestinnän kehittämiseen on satsattu paljon: yritys pyrkii käyttämään nykyaikaisia viestintäkeinoja mahdollisimman monipuolisesti sekä hyödyntämään olemassa olevia mittareita. Myös sidosryhmiä hyödynnetään kiitettävästi asiakasyritysten tavoittamiseksi.

Prime-järjestelmä mahdollistaa asiakkaiden luokittelun, mutta hakutoiminto ei vastaa segmentointitarpeisiin eikä myöskään toimi aukottomasti. Ryhmä-toimintoa käytetään segmentoinnissa jossain määrin tehokkaasti, mutta ryhmien käyttäminen on erittäin alttiin inhimillisille virheille (näppäilyvirheet ja unohdukset).

Asiakaskannattavuuden mittaaminen Cursorissa on erityisen haasteellista. Jotta asiakassuhteen kannattavuutta voitaisiin mitata, yrityksen pitäisi pystyä selvittämään panos-tuotos-suhde asiakaskohtaisesti. Asiakkaan oma kannattavuus sen sijaan olisi helpposti mitattavissa jopa kaupparekisterin julkisten tietolähteiden kautta. Arvokasta tietoa Cursorille olisi arvioida myös asiakassuhteen tuleva kannattavuus. Tämän mittaaminen olisi helpompaa kuin sisäisen kannattavuuden, sillä elinkaaren arvo vertautuu tiedossa olevaan nykytilanteeseen ja kehityspotentiaaliin, joka pystyttäisiin jollain tasolla arvioimaan.

Eriyisen tärkeää Cursorin toiminnan kannalta on pystyä tunnistamaan kannattamatomat asiakkaat. Koska hankeresurssit ovat rajalliset, tällaista arviointia tehdään aina, kun asiakkaita ohjataan peruspalveluista hankkeiden asiakkaiksi: hankkeiden asiantuntijoiden täytyy arvioida, kuinka he pystyvät yritystä tukemaan ja mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet hyödyntää saamiaan palveluita.

Aktiivisuutta eli asiakasfrekvenssiä ei seurata Cursorissa asiakaskohtaisesti, vaikka tällainen tieto voisi hyödyttää Cursoria suuntaamaan palveluitaan. Asiakasuskollisuuden kautta yritys todennäköisesti löytäisi myös aktiivisia asiakkaita, sillä monet asiakkaista ovat käyttäneet Cursorin palveluita jo vuosia ja käyttävät niitä edelleen ahkerasti. Myös asiakasuskollisuuden mittaamisen ja sen suhteuttamisella saavutettuihin tuloksiin Cursor voisi saada paremman kuvan siitä, millaiseen toimintaan sen kannattaa panostaa jatkossa.

Asiakaspalvelun kehittämisessä tähdätään siihen, että erityisesti tärkeiden asiakkaiden palveluprosessin takana toimisivat laajemmat asiantuntijatiimit. Tällainen tiimitoiminta toteutuu jossain määrin jo tällä hetkellä, mutta satunnaisesti. Jotta yhteisen asiakkaan hyväksi joukkueena toimiminen voidaan toteuttaa koko organisaation tasolla, tulee sisäisen asiakaspalvelun ja viestinnän olla kunnossa eikä raja-aitoja saa olla. Erillisyyden ja osastomaisuuden vähentämiseksi onkin tehty paljon ja uudistuva organisaatiomalli tuonee uusia työkaluja raja-aitojen vähentämiseksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyitä tehdään säännöllisesti ja niistä saadaan pääsääntöisesti positiivista palautetta Cursorin tapahtumista. Asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksissa painotetaan kuitenkin paljon keskiarvotuloksia, jotka saattavat kertoa enemmän kyselyn taitavasta laadinnasta kuin varsinaisesta asiakaskokemuksesta. Negatiivista palau-

tetta saadaan yleensä sellaisilta yrityksiltä ja sidosryhmiltä, jotka eivät ole Cursorin asiakkaita tai jotka eivät tiedä riittävästi tarjolla olevista palveluista. Tähän pyritään vastaamaan tehokkaalla viestinnällä ja jalkautumalla asiakasyritysten pariin entistä useammin.

Paras keino suojautua asiakasriskeiltä on kirjallisten sopimusten huolellinen laatiminen ja niiden sisällön avaaminen asiakkaille. Yritykselle merkittäviltä imagoriskeiltä pyritään suojautumaan tausta- yms. -selvitysten keinoin. Riskit on tiedostettu yrityksessä hyvin ja niiltä suojautuminen on myös kommunikoitu henkilöstölle painottamalla sopimusten laadinnan tärkeyttä.

Kokonaisuudessaan asiakasjohtaminen nähdään nykyään entistä tärkeämpänä osana Cursorin strategista toimintaa, ja tähän on motivoituttu organisaation kaikilla tasoilla.

## LÄHTEET

## Painetut lähteet

- Goodman, J. 2009. Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits. New York: AMACOM
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat asiakastuloslaskelma, -tase, -tulosvirta ja -portfolio. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. – Peuhkurinen, E. – Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Werner Söderström Oy.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Werner Söderström Oy.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Helsinki : Talentum Media Oy.
- Raab, G. – Riad, A. – Vidyaranya, B. 2008. Customer Relationship Management: A Global Perspective. Aldershot: Gower.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Patel, B. 2010. Fundamentals of Customer-Focused Management. Delhi: Swastik Publications.
- Peppers, D & Rogers, M. 2011. Managing Customer Relationships : A Strategic Framework. Hoboken: Wiley.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti Polestar Ltd.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla, 5. painos. Juva: WSOY

#### Painamattomat lähteet

Cursor Oy. 2013a. Yhtiö. Saatavissa: <http://www.cursor.fi/cursor/yhtio> [viitattu 24.7.2013].

Cursor Oy. 2013b. Vuosikertomus 2012. Saatavissa: [http://www.cursor.fi/instancedata/prime\\_product\\_intranet/cursor/embeds/cursor\\_2012\\_web\\_sivuttain.pdf](http://www.cursor.fi/instancedata/prime_product_intranet/cursor/embeds/cursor_2012_web_sivuttain.pdf) [viitattu 24.7.2013].

Cursor Oy. 2013c. Cursor seudun ja yritystoiminnan kehittämisen etujoukossa. Saatavissa: [http://www.cursor.fi/seudun\\_kehittaminen](http://www.cursor.fi/seudun_kehittaminen) [viitattu 24.7.2013].

Cursor Oy. 2013d. Kaakko kasvuun – Kaakon kasvuohjelma vuosille 2013–2017. Saatavissa: [http://www.cursor.fi/instancedata/prime\\_product\\_intranet/cursor/embeds/Kaakko\\_kasvuun\\_-\\_Kaakon\\_kasvuohjelma\\_laaja\\_kommentointi\\_20\\_3\\_2013\\_Nettiin.pdf](http://www.cursor.fi/instancedata/prime_product_intranet/cursor/embeds/Kaakko_kasvuun_-_Kaakon_kasvuohjelma_laaja_kommentointi_20_3_2013_Nettiin.pdf) [viitattu 5.10.2013].

Cursor Oy. 2013e. Visio ja missio. Saatavissa: [http://www.cursor.fi/cursor/yhtio/visio\\_ja\\_missio](http://www.cursor.fi/cursor/yhtio/visio_ja_missio) [viitattu: 24.7.2013].

Cursor Oy. 2013f. Painopisteenä Venäjä. Saatavissa: [http://www.cursor.fi/seudun\\_kehittaminen/painopisteohjelmat/venaja](http://www.cursor.fi/seudun_kehittaminen/painopisteohjelmat/venaja) [viitattu: 25.8.2013].

Cursor Oy. 2013g. Arvot. Saatavissa: <http://www.cursor.fi/cursor/yhtio/arvot> [viitattu: 18.10.2013].

Cursor Oy. 2013h. Tervetuloa Cursoriin. PowerPoint-esitys. Päivitetty kesäkuussa 2013. [Viitattu 5.10.2013.]

Cursor Oy. 2009. PRIME Päiväkirjamerkinnän koulutus. PowerPoint-materiaali. Päivitetty 6.2.2009. [Viitattu 5.10.2013.]

Jadelcons Oy. 2011. Yritystulkki. Saatavissa:

<http://www.yritystulkki.fi/index.php?page=101&lang=1> [viitattu: 24.7.2013].

Nieminen, H. 2013. Cursorin asiakasviestintä. Palaveri 11.10.2013.

Perttunen, M. ym. 2013. Palveluprosessin suunnittelu. Palaveri 13.9.2013.

Tiitinen, H. 2013. Yritysneuvonnan asiakkuudenhallinta. Palaveri 11.10.2013.

Tolmunen, P. 2013. Opinnäytetyön teorian kuvaus. Palaveri 6.9.2013.

Troshkov, S. 2013. Rubicon – Palvelualusta venäläisyrittäjille Suomessa. PowerPoint-esitys. Luotu 18.6.2013. [Viitattu 15.9.2013.]

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013a. Yritys-Suomi – Tietoa, rahoitusta ja kontakteja yrityksellesi. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest> [viitattu: 24.7.2013].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013b. Oma Yritys-Suomi. Saatavissa: <https://oma.yrityssuomi.fi> [viitattu: 24.7.2013].

Uusyrityskeskus. 2011. Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat – kohti kannattavaa yritystoimintaa! Saatavissa: <https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php> [viitattu: 24.7.2013].

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Asiakkuuden keskeiset näkökulmat .....	7
Kuva 2. Johtamisnäkökulmat .....	9
Kuva 3. Johtamistiedon kolme lähdettä .....	13
Kuva 4. Asiakkuuden potentiaali ja todellinen tila elinkaaren eri vaiheissa .....	15
Kuva 5. Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella .....	18
Kuva 7. Cursor ydinprosessi eli asiakasprosessi.....	31
Kuva 8. Cursorin asiakaskontaktien määrä painopisteohjelmittain 2009–2012 .....	34

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Asiakkuuksien ryhmittely .....	16
Taulukko 2. Cursorin palvelut asiakassegmenteittäin.....	41
Taulukko 3. Cursor mittaa toimintaansa .....	42