



# B2B-yrityksen pääasiakassegmenttien tunnistaminen ja profilointi asiakastietokanta-analyysin avulla

Juho Rasmus, Miika Turunen

Laurea-ammattikorkeakoulu

## **B2B-yrityksen pääasiakassegmenttien tunnistaminen ja profi- lointi asiakastietokanta-analyysin avulla**

Juho Rasmus, Miika Turunen  
Kestävän kasvun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2022

Juho Rasmus, Miika Turunen

**B2B-yrityksen pääasiakassegmenttien tunnistaminen ja profilointi asiakastietokanta-analyysin avulla**

Vuosi	2022	Sivumäärä	86
-------	------	-----------	----

---

Opinnäytetyön kohteena on B-2-B palvelualan yrityksen pääasiakassegmenttien tunnistaminen ja profilointi asiakastietokanta-analyysin avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa kohdeyritystä tuntemaan asiakkaitaan paremmin sekä auttaa kohdeyritystä tunnistamaan pääasiakassegmentit asiakastietokannasta löytyvän datan perusteella. Kohdeyrityksen asiakkuusstrategia ja hallinta on kohdistunut vahvasti uusasiakashankintaan ja olemassa olevaa asiakaskantaa ei ole tutkittu syvällisemmin. Tästä syystä opinnäytetyön tutkimustulokset ovat kohdeyritykselle varsin tärkeitä.

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän teorioiden avulla. Opinnäytetyö pohjautuu asiakkuuksien hallinnan sekä master datan käsitteisiin ja teoriaan tutkimustulosten analysoinnin ja johtopäätösten osalta. Tutkimuksessa hyödynnettiin lisäksi tutkijoiden omakohtaisia havaintoja kohdeyrityksestä sekä sen asiakkaista, sillä molemmat opinnäytetyön tekijät työskentelivät tutkimusta tehtäessä kohdeyrityksen palveluksessa.

Tutkimustulosten perusteella kohdeyritykselle pystyttiin tarjoamaan tarkkaa tietoa sen asiakkaista sekä niiden ominaispiirteistä. Tutkimustulokset antavat tietoa kohdeyrityksen asiakkaista niin toimialojen, maantieteellisten sijaintien, liikevaihtoluokkien, käytettyjen palveluiden sekä asiakkuuksien keston suhteen. Lisäksi tutkimustulosten perusteella pystyttiin tekemään kehittämissuhteita, kuten esimerkiksi valikoidun asiakasdatan lisäämisen kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmään sekä CRM-järjestelmään. Näin pystyttäisiin parantamaan entistä paremmin asiakkuuksien hallintaa, raportointia ja lisäämään asiakastietoa läpi organisaation niin myynnin, asiakaspalvelun kuin markkinoinninkin osalta. Tutkimustulosten pohjalta pystyttiin tekemään kehittämissuhteita myös parempaan asiakkuuksien hallintaan.

Asiasanat: asiakassegmentointi, asiakkuuksien hallinta, master data, määrällinen tutkimus

Juho Rasmus, Miika Turunen

**Identifying and profiling the main customer segments of a B2B company using customer database analysis**

Year	2022	Pages	86
------	------	-------	----

---

The subject of the thesis is the identification and profiling of the main customer segments of a B-2-B service company with the help of customer database analysis. The aim of the thesis is to help the target company get to know its customers better and to help the target company identify the main customer segments based on the data found in the customer database. The target company's customer strategy and management have focused strongly on acquiring new customers. The existing customer base has not been studied in more depth. For this reason, the research results of the thesis are important for the target company.

The thesis is research based. The research was carried out using the theories of a quantitative research method. The thesis is based on the concepts and theory of customer relationship management and master data in terms of analysis of research results and conclusions. The research also utilized the researchers' personal observations of the target company and its customers, as both authors of the thesis worked for the target company during the research.

Based on the research results, the target company was able to provide accurate important information about its customers and their characteristics. Research results provide information on the target company's customers in terms of industries, geographical locations, revenue categories, services used and the duration of customer relationships. In addition, based on the research results, it was possible to make development proposals, such as adding selected customer data to the target company's ERP system and CRM system. This would make it possible to improve customer relationship management, reportage and increase customer information throughout the organization. Based on the research results, it was also possible to make development proposals for better customer relationship management.

Keywords: customer segmentation, customer relationship management, master data, quantitative research

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet .....	7
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus .....	8
2	Kohdeyrityksen esittely.....	8
2.1	Asiakkuudenhallinnan nykytila .....	9
2.2	Kiertotalouden määritelmä .....	10
2.3	Kiertotalous osana kohdeyrityksen toimintaa .....	11
3	Tutkimusmenetelmät ja aiheen lähestyminen .....	11
3.1	Tutkimusaineiston kerääminen.....	12
3.2	Tutkimusaineiston analysointi.....	12
3.3	Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi .....	13
3.4	Kvantitatiivisen tutkimuksen määritelmä.....	13
4	Master data.....	17
4.1	Master datan yleisimmät dataryhmät .....	18
4.2	Master datan tasot .....	19
4.3	Master datan ominaisuudet, eli attribootit.....	20
4.4	Master datan hallinta .....	21
4.5	Master datan hallinnan hyödyt .....	22
4.6	Master datan laatu .....	23
5	Asiakkuudenhallinta.....	25
5.1	Asiakastiedon hallinta ja hyödyntäminen.....	28
5.2	Asiakkuuksien tunnistaminen ja segmentointi .....	33
5.3	Asiakasarvo.....	35
5.4	Asiakkuuksien elinkaari.....	37
5.5	Asiakkuuksien arvo ja kannattavuus.....	39
5.6	Asiakkuuden elinkaariarvo CLV (Customer lifetime value).....	39
5.7	Asiakkuushallinnan kehittäminen .....	41
5.8	Asiakkuuksien johtaminen .....	42
5.9	Asiakkuushallinnan ja myynnin ohjaaminen .....	45
5.10	Asiakkuuksien hoitomallit.....	50
6	Tutkimustulosten esittely ja analysointi .....	50
6.1	Asiakkaiden toimialat.....	50
6.2	Asiakkuuksien jakaantuminen yrityksen myyntialueittain.....	52
6.3	Suurimpien TOL-luokkien kuvaus ja ominaispiirteet .....	53
6.3.1	Teollisuussektori.....	53
6.3.2	Kiinteistöalan toiminta .....	53

6.3.3	Tukku- ja vähittäiskauppa sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus.....	54
6.3.4	Hallinto- ja tukipalvelutoiminta.....	55
6.4	Asiakkaiden liikevaihtoluokat .....	55
6.5	Liikevaihdon jakaantuminen palveluiden kesken .....	56
6.6	Liikevaihdon jakaantuminen maakunnittain toimitusosoitetasolla.....	57
6.7	Toimitusosoitteet maakunnittain .....	58
6.8	Toimitusosoitteet palveluiden mukaan .....	59
6.9	Palveluiden jakaantuminen maakunnittain.....	60
6.9.1	Palvelu A maakunnittain.....	60
6.9.2	Palvelu B maakunnittain.....	61
6.9.3	Palvelu C maakunnittain.....	62
6.9.4	Palvelu D maakunnittain.....	63
6.9.5	Palvelu E maakunnittain.....	64
6.10	Asiakkuuksien kesto.....	65
6.11	Palveluiden jakaantuminen TOL-luokkien kesken .....	69
6.11.1	Palvelun A jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä.....	69
6.11.2	Palvelun B jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä.....	69
6.11.3	Palvelun C jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä.....	70
6.11.4	Palvelun D jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä.....	71
6.11.5	Palvelun E jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä.....	72
7	Pohdinta ja kehitysehdotukset .....	73
7.1	Tutkimustulokset tiivistetysti .....	73
7.2	Pohdinta ja kehitysehdotukset .....	74
7.3	Myyntiryhmän resurssointi .....	78
7.4	Asiakkuuksien hoitomallien kehittäminen .....	79
7.5	Jatkokehityskohteet .....	81
	Kuviot .....	85
	Taulukot .....	87

## 1 Johdanto

Tieto ja tiedon jalostaminen on yhä useammalla toimialalla organisaatioiden tuottavinta pääomaa (Ståhle & Wilenius 2006, 14-15). Tietoa kerätään kasvavissa määrin organisaatioiden tietokantoihin. Tietoa löytyy usein monista eri järjestelmistä, kuten toiminnanohjausjärjestelmistä tai asiakkuudenhallintajärjestelmistä ja tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti valtavalla vauhdilla. Tieto itsessään ei kuitenkaan tuota itsessään mitään, ellei sitä valjasteta käyttöön ja oteta osaksi strategista päätöksentekoa. Tiedon voidaankin sanoa olevan eräänlaista raaka-ainetta, pieniä tiedon jyväsiä tai palasia, joiden merkitys riippuu tiedon käyttäjästä tai käyttökohteesta (Väre 2019, 13).

Organisaatioon vuosien saatossa kerääntyneitä tietovarantoja, eli ajan myötä kehittyneitä dokumentoitua tietoa ja osaamista, voidaan kuvata myös tietopääomana (Ståhle & Wilenius 2006, 15). Organisaation tietopääomaa on syytä hyödyntää, jotta toimintaa voidaan kehittää mahdollisimman monipuolisesti. Yksi keskeisistä tietopääoman palasista on asiakastieto.

Arvokkaan tiedon jalostaminen yrityksen käyttövoimaksi kasvattaa merkitystään jatkuvasti. Kerätyn asiakasdatan analyyseistä tuotetun tärkeän avaintiedon avulla voidaan yrityksen toimintaa ohjata tehokkaammin, älykkäämmin ja tuloksellisemmin. Tehdyn asiakasdata-analyyisin tuloksia peilataan asiakkuudenhallinnan teoriakirjallisuuteen, minkä avulla kirjoittajat antavat kohdeorganisaatiolle suuntaviivoja, miten uutta avaintietoa eli master dataa voidaan hyödyntää yrityksen myynnin, asiakashoidon ja strategisen johtamisen kehittämiseksi. Uusi tieto avaa täysin uutta ymmärrystä asiakaskannan ominaispiirteistä, mahdollisuuksista sekä asiakaskannan kasvupotentiaalin lunastamisesta.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kohdeyrityksen pääasiakassegmenttien tunnistaminen asiakastietokanta-analyysin avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa kohdeyritystä tuntemaan asiakkaitaan paremmin. Työn yksi tavoitteista on tarjota ydintietoa, eli niin sanottua master dataa, kohdeyrityksen asiakkaista. Tätä ydintietoa voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa laajalti, esimerkiksi myynnissä, asiakaspalvelussa sekä markkinoinnissa. Tutkimus keskittyy tunnistamaan kohdeyrityksen pääasiakassegmentit asiakastietokannasta löytyvän datan perusteella. Tavoitteena on tunnistaa asiakkaiden: toimialat, maantieteelliset sijainnit, liikevaihtoluokat, kohdeyritykseltä tilatut palvelut ja asiakkuuden kesto.

## 1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole tehdä tutkimustulosten pohjalta kehittämistyötä tai kehittämisprojekteja. Päämääränä on tarjota kohdeyritykselle tarkkaa tietoa asiakkaidensa tunnuspiirteistä. Opinnäytetyön pohdinta ja kehitysehdotukset ovat kirjoittajien omia mielipiteitä ja näkemyksiä siitä, miten tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää kohdeyrityksen toiminnassa myynnin ja asiakkuudenhallinnan näkökulmista.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu tilastollisen tutkimuksen, master datan sekä asiakkuuksien hallinnan käsitteisiin ja teorioihin. Tilastollisen tutkimuksen tietoperusta ohjaa varsinaisen tutkimuksen tekemistä. Master datan sekä asiakkuuksien hallinnan tietopohjat ohjaavat tutkimustulosten analysointia ja johtopäätöksiä.

Opinnäytetyötä koskeva yritys haluaa pysyä anonyyminä ja yritykseen viitataan opinnäytetyössä nimillä yritys X, yritys tai kohdeyritys.

## 2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on palvelualan yritys, joka tarjoaa palveluitaan yritysasiakkaille Suomessa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2021 oli noin 14,2 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli noin kuusikymmentä. Yritys tarjoaa palveluja kaiken kokoisille yrityksille kaikilla toimialoilla Suomessa. Esimerkkejä yrityksen asiakkaiden toimialoista ovat hotelli- ja ravintola-ala, terveydenhuolto-ala, ruoka- ja lääketeollisuus, valmistava teollisuus sekä kiinteistösektori. Palveluvalikoimaan Suomessa kuuluvat palvelut A, B, C, D ja E. Yritys on aloittanut toimintansa Suomessa vuonna 2006. Kohdeyrityksen toiminta-alue kattaa lähes koko Suomen.

Kohdeyritys on osa kansainvälistä konsernia, jolla on liiketoimintaa Euroopassa sekä Etelä-Amerikassa. Konsernin vuoden 2020 liikevaihto oli 3,2 miljardia euroa ja sillä on noin 400 000 asiakasta 29 eri maassa. Konserni on johtavassa asemassa Euroopan markkinoilla.

Yrityksen toimiala jaetaan yksityiseen sekä kunta- kaupunki sektoriin. Yksityisen sektori tarjoaa palvelujaan kaiken kokoisille yrityksille kaikilla toimialoilla. Kuntien ja kaupunkien omat palvelun tuottajat palvelevat ainoastaan kunta- ja kaupunkitoimijoita. Kunnallisen sektorin euromääräinen koko on noin 100 miljoonaa euroa vuodessa.

Kohdeyrityksen Suomen yksityisten markkinoiden koko on arvioilta 240 miljoonaa euroa. Markkinoiden koko ei ole muuttunut merkittävästi viimeisen 10 vuoden aikana. Kilpailu markkinoilla on hyvin keskittynyttä. Toimialan suurin kilpailija hallitsee markkinaa 210 miljoonan

euron osuudella, Kohdeyritys on toiseksi suurin noin 14 miljoonan euron osuudella ja kolmannella jaetulla sijalla on muutama noin 1-3 miljoonan euron liikevaihdolla paikallisesti operoivia kilpailijoita. Toimialan suurimmalla kilpailijalla on pitkä historia Suomen markkinoilla ja sen voidaan sanoa olevan johtavassa markkina-asemassa Suomessa.

Edellä mainittujen toimijoiden lisäksi markkinoilla toimii noin 15 kilpailevaa yritystä, joilla vuosiliikevaihto on alle miljoona euroa. Nämä 15 yritystä palvelevat asiakkaitaan paikallisesti eri puolilla Suomea.

Kohdeyrityksen toimiala on investointipainotteinen ja markkinaa ohjaa isojen yritysten mittakaavaetu. Suuret toimijat voivat työskennellä ja kasvaa tässä markkinaympäristössä, koska heillä on mittakaavaetua ja kykyä tehostaa toimintaansa. Suomi on lisäksi maantieteellisesti haasteellinen markkina-alue pitkien etäisyyksien vuoksi, mikä näkyy varsinkin logistisena haasteena. Edellä mainitut tekijät vaikeuttavat uusien toimijoiden markkinoille tulemistä ja pienempien toimijoiden mahdollisuuksia kasvattaa toimintaansa.

## 2.1 Asiakkuudenhallinnan nykytila

Yrityksen myyntitiimi koostuu yhdeksästä asiakkuuspäälliköstä, kolmesta avainasiakkuuspäälliköstä sekä myyntijohtajasta. Tiimi vastaa olemassa olevien asiakkaiden hoidosta sekä uusasiakashankinnasta. Asiakkuuspäälliköt vastaavat oman myyntialueensa asiakkaista ja avainasiakkuuspäälliköt hoitavat isoja valtakunnallisia asiakkuuksia ympäri Suomen. Myyntijohtaja ohjaa tiimin toimintaa sekä on mukana suurien asiakkaiden myynnissä ja hoidossa tarvittaessa. Asiakkuuksien hoidossa auttaa tämän lisäksi kohdeyrityksen asiakaspalvelu, jossa työskentelee kolme henkilöä. Asiakaspalvelu toimii pääkonttorilla, kun taas myyntiorganisaatio toimii pääasiassa kentällä asiakasrajapinnassa. Tämän lisäksi kohdeyrityksen jakeluosasto hoitaa omalta osaltaan asiakaspalvelutyötä toimittamalla palveluita operatiivisella tasolla asiakkaille.

Kohdeyrityksen fokus on ollut hyvin vahvasti uusasiakashankinnassa ja olemassa olevien asiakkaiden hoitamiseen ei ole käytetty resursseja samassa suhteessa. Asiakkuuksien hallinta ja aktiivinen hoitaminen on pääasiassa myyntitiimin vastuulla. Yrityksen asiakaspalvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin lähinnä reaktiivisesti, eli silloin kun asiakas itse ottaa yhteyttä asiakaspalveluun. Kohdeyritys tuntee suurimmat asiakkaansa kohtalaisin hyvin ja pyrkii proaktiivisesti hoitamaan ja ylläpitämään suurimpien asiakkaiden asiakassuhteita. Suuren asiakasmäärän vuoksi asiakashoito on keskitetty suurimpien asiakkaiden aktiiviseen hoitamiseen ja pienempien asiakkaiden kohdalla asiakashoitoon ei ole käytetty samassa suhteessa resursseja.

Orgaanisen toimintaympäristön tiedon voidaan sanoa olevan moniulotteisessa muodossa. Valtaosa työntekijöiden ja ihmisten tiedoista on kokemuseräistä, niin sanottua piilevää tietoa, joka perustuu kokemukseen. Toiminta ja tieto ovat useimmiten epärationaalista ja pohjautu-

vat tuntemuksiin ja taitoihin. Ilmiöstä käytetään termiä tacit-tieto. Osaaminen käy ilmi varsinaisessa toiminnassa, vaikka henkilö tai organisaatio ei osaa ilmaista osaamistaan. Tämä henkilöstön piilevä tieto on yritykselle arvokas tietovaranto ja lähde. Piilevästä tiedosta muodostuu organisaation voimavara ja omaisuus ainoastaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sillä piilevää tietoa voidaan siirtää ainoastaan tekemisen ja puheen välityksellä. Hiljainen tieto on mahdollista visualisoida, vaikka sen muuttaminen sanoiksi voikin olla hyvin vaikeaa. Kuviot, mallit ja kaaviot ovat hyviä työkaluja kuvaamaan monimutkaisia kysymyksiä ja näiden kirjoittaminen on usein monimutkaisempaa. Edellä mainitut visualisoinnit kuvaavat hyvin todellista toimintaa ennen kaikkea silloin, kun niiden tulkinta suoritetaan yhteisen dialogin avulla. (Stähle & Grönroos 1999, 90-91.)

Kohdeyrityksessä ei ole tehty aiemmin asiakassegmentointia. Organisaatiolla on niin sanotussa piilevässä tiedossa asiakkaiden päätoimialat ja tunnuspiirteet, mutta tietoa ei ole vahvistettu tai tutkittu aiemmin. Asiakkaiden tunnuspiirteet ja tiedot ovat periytyneet kohdeyrityksen sisällä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tiedon voidaan sanoa olevan niin sanottua tacit-tietoa.

## 2.2 Kiertotalouden määritelmä

Kiertotaloudella tarkoitetaan talousmallia, jossa resurssit, raaka-aineet ja materiaalit pyritään uudelleen käyttämään taloudessa mahdollisimman pitkään. Tämä tarkoittaa myös tuotteen käyttöiän lopun jälkeistä aikaa, jolloin tuote pyritään uudelleen käyttämään tai luomaan tuotteelle uusi käyttötarkoitus. Kiertotalous ei siis tarkoita pelkkää kierrätystä, vaikka näin perinteisesti edelleen ajatellaan. (Ympäristöministeriö 2021.)

Kiertotalous on talousmalli, jossa tavaroita ei enää valmisteta jatkuvasti, vaan kulutus perustuu palvelujen käyttöön, jakamiseen, vuokraamiseen ja kierrätykseen. Siinä materiaalille omistettu arvo säilyy yhteiskunnassa mahdollisimman pitkään. Kiertotalouteen liittyvät läheisesti käsitteet biotalous, puhdas teknologia, jakamistalous, kestävä ruokatalous ja teolliset symbioosit. Kiertotalouden liiketoimintamalleja ovat tuote- ja palvelusuunnittelu, jakelu, leasing, korjaus ja kunnostus, uudelleenkäyttö ja kierrätys jätteen minimoimiseksi. Kiertotalous edellyttää yrityksiltä asenteiden ja käytäntöjen muutosta, käyttäjälähtöisyyttä ja uudenlaisia kumppanuuksia. Siirtyminen kiertotalouteen edellyttää myös toimintaympäristön kehittämistä. (Sjöstedt 2018.)

Kiertotalous voidaan määritellä toiminnaksi, joka maksimoi tuotteiden ja materiaalien sekä niihin sitoutuneen arvon kiertoa mahdollisimman pitkään. Tämän prosessin aikana syntyy mahdollisimman vähän jätettä. Materiaalitehokkuus on avainasemassa kestävänsä kasvuun takauttamiseksi. Kiertotalouden tavoitteena on kuluttaa neitseellisiä raaka-aineita mahdollisimman vähän tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen. Lisäksi kiertotaloudessa tulisi kannustaa yrityksiä tekemään yhteistyötä toistensa kanssa, jonka kautta esimerkiksi tuotannossa syntyvät

hukka raaka-aineet, jäte tai hukkalämpö voitaisiin hyödyntää toisen yrityksen toiminnassa. Myös yritysten välistä vuokraus- ja yhteiskäyttötoimintaa tulisi suosia, jolloin energiaa ja raaka-aineita säästyy. Toisen yrityksen tuotannon jäte tai hukkalämpö voi olla toisen yrityksen tuotannon raaka-ainetta tai energiaa. Biotalous ja uusiutuvat energialähteet ovat keskeinen osa kiertotaloutta ja samoin mahdollisimman niukat päästöt ympäristöön. (Honkasalo 2017, 184-187.)

Laita (2017) nostaa kiertotalouden määritelmään mukaan Honkasalonkin mainitseman tuotteiden jakamisen, vuokraamisen ja kierrättämisen. Kiertotaloudessa talouskasvu ei ole riippuvainen luonnonvarojen kulutuksesta. Kiertotalouden toimintamalleihin kuuluvat muun muassa jätteen minimointiin tähtäävä tuotesuunnittelu, jakaminen, vuokraus ja kunnostaminen, uudelleenkäyttö sekä kierrätys. (Laita 2017.)

Tiivistetysti kiertotalouden voidaan sanoa olevan liiketoimintaa, joka tähtää mahdollisimman vähäiseen luonnonvarojen kuluttamiseen, materiaalitehokkuuteen, kierrättämiseen, korjaamiseen sekä organisaatioiden väliseen yhteiskäyttöön ja synergiaan.

### 2.3 Kiertotalous osana kohdeyrityksen toimintaa

Yrityksen liiketoimintamalli perustuu kiertotalousajatteluun. Yritys vuokraa asiakkaan tarvitsemat tuotteet palveluperiaatteella, johon kuuluvat tuotteiden kuljetukset, ylläpito sekä korjaukset. Yritys vuokraa tuotteet yritysasiakkaille, huoltaa ja ylläpitää niitä, mikä pidentää tuotteiden elinkaaren pituutta huomattavasti. Kun tuotteet ovat elinkaarensa päässä siirtyvät ne kierrätettäviksi, uudelleen prosessoitaviksi ja mahdollisesti uusiokäyttöön. Tavoitteena on maksimoida tuotteiden käyttöikä ja samalla säästää ympäristöä sen sijaan, että yritys myisi tuotteet suoraan asiakkailleen.

Yritys pyrkii käyttämään ympäristöystävällisesti suunniteltuja tuotteita tuote- ja palveluportfoliossaan. Lisäksi yrityksen operatiiviset prosessit, kuten tuotanto- ja kuljetusprosessit, ovat suunniteltu mahdollisimman energiatehokkaiksi, jossa pyritään mahdollisimman pieneen hiilijalanjälkeen. Konserni on sitoutunut noudattamaan YK:n Global Compact ohjelmassa asetettuja kestävän kehityksen tavoitteita. Yrityksellä on käytössä ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 laatustandardit.

## 3 Tutkimusmenetelmät ja aiheen lähestyminen

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on yrityksen järjestelmistä kerätyn asiakastiedon avulla hahmottaa yrityksen asiakaskanta, pääasiakassegmentit ja niiden ominaispiirteet. Vastaavaa makrotason asiakasana-

lyysiä ei yrityksessä ole aiemmin tehty. Tutkimuksen tuloksien perusteella yritykselle muodostuu selkeä kuva sen asiakaskunnan ominaispiirteistä. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää laajasti yrityksen myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelu, logistiikan sekä strategisen suunnittelun pohjana.

### 3.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Yritys ja sen asiakkaat solmivat asiakassuhteen alkaessa palvelusopimuksen. Palvelusopimuksen pohjalta yritys sitoutuu toimittamaan valittuja palveluja ja asiakas sitoutuu maksamaan palveluista. Yrityksen asiakkuuksien pituudet vaihtelevat noin vuodesta parhaimmillaan 15-20 vuotiseksi. Tiedot asiakkuuksista kerätään toiminnanohjausjärjestelmään. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on keskeinen työkalu yrityksen jokaisen osaston toiminnassa. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla yritys tuottaa ja koordinoi tarjoamiaan palveluja. Toiminnanohjausjärjestelmän pohjana toimii asiakas- ja tuoterekisteri. Rekisterissä ylläpidetään kaikkia yrityksen olemassa olevien asiakkaiden asiakastietoja sekä asiakkaiden tilaamia tuotteita ja palveluita. Rekisteriin kerätään muun muassa seuraavia tietoja: asiakkaan nimi, y-tunnus, toimipaikka, liikevaihtoluokka, tilatut tuotteet ja tuoteryhmät, tilattujen palvelujen liikevaihdot, myyntialue, vastuumyyjä sekä sopimuksen alkamispäivämäärä. Tätä opinnäytetyötä varten yrityksen asiakas- ja tuoterekisteri on otettu ulos järjestelmästä Excel-muodossa. Rekisteri on päivätty 1.2.2022, ja kuvastaa kyseisen ajankohdan asiakaskannan tilannetta. Rekisteristä puuttui toimialaluokitus, joka kuitenkin löytyy yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Päätimme rikastaa rekisterin pää- ja alatasen TOL-luokituksilla, jotta analyysiin voidaan selvittää asiakkuuksien toimialakohtaisia ominaispiirteitä. Rekisterissä asiakkuuksien toimipaikkatieto oli saatavilla kaupunkitasolla. Toimipaikkalistassa eri kaupunkeja oli useita satoja. Rekisteri rikastettiin maakuntajaottelulla manuaalisesti. Maakuntatieto syötettiin omaan sarakkeeseen Excel-tiedostossa. Maakuntatason sijaintitiedoilla päästään analysoimaan paremmin asiakaskannan maantieteellistä sijoittumista yrityksen toiminta-alueelle.

### 3.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksessa hyödynnettävässä 1.2.2022 päivityssä asiakas- ja tuoterekisterissä on 29308 riviä sekä 46 saraketta. Näin ollen tiedostossa on yhteensä 1 348 168 uniikkia solua. Näin suuren tietomassan analysointiin päätettiin hyödyntää Microsoft Excel-ohjelman Pivot-taulukko-työkalua. Pivot-taulukoilla voidaan suurista tietomassoista louhia haluttuja tietoja. Esimerkkinä Pivot-työkalulla voidaan selvittää asiakaskannan tuottaman liikevaihdon toimialajakauma tai vaihtoehtoisesti voidaan saada selville maakuntakohtainen tuote- ja liikevaihtojakauma. Pivot-taulukoiden tuloksista tehtiin visualisointeja. Yleisiä visualisointeina käytettiin taulukkoja sekä piirakkakaavioita. Visualisoinnit helpottavat hahmottamaan eri tietomassojen suhteita sekä painoarvoja. Visualisoinnit helpottavat analyysin lukijaa ymmärtämään asiakaskannan keskeisiä ominaispiirteitä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin.

### 3.3 Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi

Asiakasdata, josta tutkimusaineisto muodostuu, sijaitsee yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä, jonne se on alun perin syötetty manuaalisesti. Asiakashankinnan prosessissa myyntiorganisaatio neuvottelee asiakkaan kanssa yhteistyön aloittamisesta. Myyjä laatii, tarkastaa ja allekirjoittaa palvelusopimuksen asiakkaan kanssa yhdessä. Sopimuksessa on eritelty asiakasyrityksen tiedot kuten y-tunnus, toimialaluokka, laskutus- ja toimitusosoitteet sekä tilatut tuotteet ja palvelut. Myyjä toimittaa palvelusopimuksen asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu syöttää tiedot järjestelmään ja avaa uuden asiakassopimuksen. Sopimusta laatiessa myyjä on saattanut kirjata asiakkaan osoitteen tai muun tiedon virheellisesti sopimukselle. Voidaan myös olettaa, että inhimillisiä virheitä voi sattua asiakaspalveluhenkilökunnan syöttäessä sopimustietoja järjestelmään. Voidaan kuitenkin sanoa, että inhimillisten virheiden määrä on huomattavan pieni suhteessa koko tietomassaan. Virheelliset tiedot ovat luonteeltaan sen kaltaisia, että ne nousevat esille ajansaatossa ja ne korjataan. Tiedot ovat palveluntuottamisen kannalta keskeisessä roolissa, mikä nostaa virheiden havaitsemisen todennäköisyyttä.

Kohde yritys on rikastanut ja eheyttänyt omaa tietokantaansa ostetulla ulkopuolisella asiakasdatalla pariin otteeseen viimeisen 7 vuoden aikana. Suomessa esimerkiksi Suomen asiakastieto Oy tarjoaa rikastamis- ja eheyttämispalveluja. Yrityksen kannan rikastus on ostettu asiakastietoyrityksiltä kertatoimituksena. Nämä toimet parantavat datan luotettavuutta huomattavasti. Voidaan kuitenkin sanoa, ettei asiakasdata voi ikinä olla täydellistä, mikäli sen ylläpito ei ole jatkuvaa ja täysin saumatonta.

Tutkimuksen näkökulmasta asiakasdata on kerätty pääsääntöisesti olemassa olevista asiakastiedoista. Tämä poissulkee päätyneet asiakkuuden useimpien analyysien ulkopuolelle. Näin ollen tuloksia analysoitaessa tulee pitää mielessä, että data kuvastaa yrityksen asiakaskannan tilaa 1.2.2022. Asiakaskannan ikää ja sopimuksien pituuksia analysoitaessa toiminnanohjausjärjestelmästä selvitettiin myös päätyneiden sopimuksien kestot, jotta data olisi asiakkaan elinkaariarvon analysoimisen kannalta mahdollisimman oikeellista. Edellä mainittu erillinen toimenpide vaati yrityksen kontrollerin apua tiedon esiin kaivamisessa tietokannasta.

### 3.4 Kvantitatiivisen tutkimuksen määritelmä

Kvantitatiivista tutkimusta nimitetään myös määrälliseksi tutkimukseksi tai tilastolliseksi tutkimukseksi. Tilastollisen tutkimuksen avulla selvitetään numeroihin, prosenttiosuuksiin tai osuuksiin liittyviä asioita ja kysymyksiä. Heikkilän (2014, 15) mukaan tilastollinen tutkimuksen yhtenä olennaisena edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Tutkimusasetelmia, kysymyksiä ja asioita kuvataan numeroiden avulla ja useimmiten tuloksia havainnollistetaan taulukoiden tai kuvioiden avulla. Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnetään yleensä standardisoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällisessä tutki-

muksessa voidaan myös selvittää asioiden välisiä riippuvuuksia sekä tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia. Tutkimusaineistosta kerättyjä tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn avulla. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa nykyinen olemassa oleva tilanne. Määrällinen tutkimus ei kuitenkaan yleensä pysty selvittämään riittävästi asioiden tai tutkimuksen kohteen syitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen ytimessä on pyrkiä vastaamaan kysymyksiin mikä, missä, paljonko tai kuinka usein. (Heikkilä 2014, 15.)

Vallin (2015, 15) mukaan tilastollista tutkimusta voidaan yksinkertaisesti kuvata numeroiden hyödyntämisenä sekä hyväksi käyttämisenä, jossa tutkimusaineistoa työstetään laskennallisten toimenpiteiden avulla.

Tutkijan yksi keskeisimmistä tehtävistä on ymmärtää tutkimusaineiston laskennallisia lukuja sekä tulkita tuloksia monipuolisesti ja ennen kaikkea oikein. Tilastollinen tutkimus on luonteeltaan empiiristä tutkimusta, jonka tarkoituksena on löytää yleisiä lainalaisuuksia ja sääntönmukaisuuksia. Tilastollinen tutkimus pohjautuu tilastotieteen käyttöön, joka on itsessään kokemusperäisen ja numeerisen tietoaineiston hankinnan suunnittelua sekä tiedon keräämistä, analysointia ja esittämistä. (Valli 2015, 15-16.)

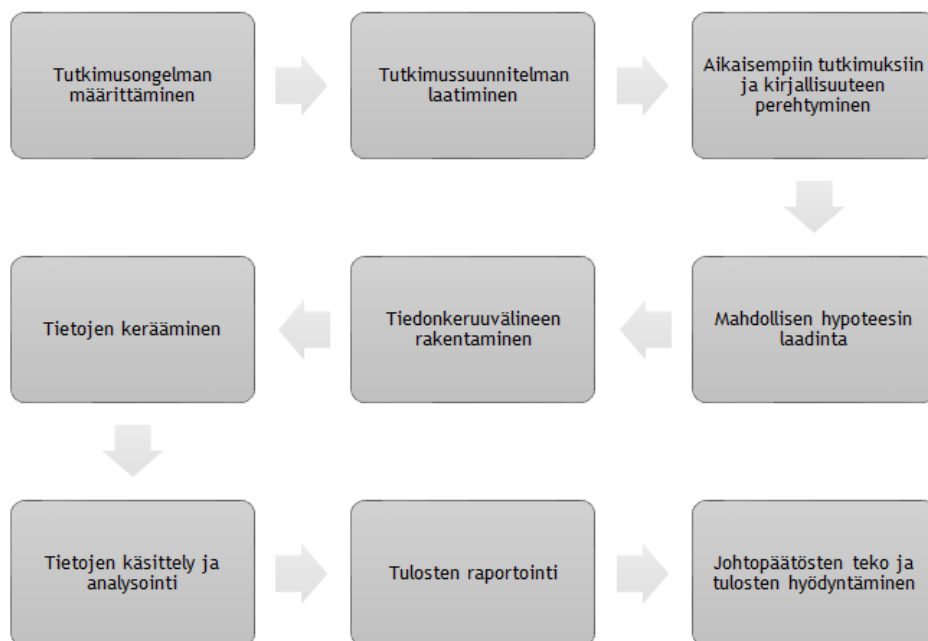
Vilkan (2021, 66) mukaan määrällisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa lukumääräistä, eli numeraalista tietoa. Määrällinen tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää tutkimuksissa, joissa halutaan tuoda esiin ja kuvata jotakin asiaa yleisellä tasolla, tai kuvata, miten jokin asia on muuttunut tai miten paljon tietyt muuttujat vaikuttavat toisiinsa. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla tavoitteena on kuvata tutkittavaa asiaa teknisesti, kausaalisesti ja numeroiden avulla. Tutkimusaineiston on oltava muutettavissa testattavaan ja mitattavaan muotoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen yksi keskeisistä tavoitteista on löytää yleinen lainalaisuus kysymykseen, miksi asiat ovat niin kuin ovat ja tämä lainalaisuus esitetään numeraalisesti. (Vilka 2021, 66-67.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia muiden keräämistä tietokannoista, rekistereistä tai tilastoista mutta tietoja voidaan kerätä myös itse. Oman aineiston kerääminen ja kasaaminen on yleistä, sillä valmiiden aineistojen tiedot eivät välttämättä ole riittäviä. Myös datan yhteensovittaminen tehtyyn tutkimukseen voi olla niin vaikeaa, että valmiita tietoja käytetään ainoastaan itse kerättyjen aineistojen vertailutietoina. (Heikkilä 2014, 16-17.)

Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineisto voidaan kerätä kyselylomakkeen, systemaattisen havainnoinnin tai valmiiden rekisterien ja tilastojen avulla. Valmiita rekisterejä ja tilastoja käytettäessä pitää selvittää, mihin tarkoituksiin alkuperäinen aineisto on kerätty, kuka sen koonnut sekä mikä on aineiston pätevyys ja luotettavuus. Lähdekritiikki on varsin tärkeää ja

tutkijan on selvítettävä lähteen tekijä, tiedon luotettavuus sekä pätevyys. Lisäksi on selvítettävä, onko tutkimusaineisto luvanvaraista. (Vilka 2021, 96.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen työvaiheet muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan myös tutkimusprosessiksi. Tutkimusongelman määrittäminen on olennaista tutkimusprosessin käynnistämässä. Samasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja niissä esitettyihin tutkimustuloksiin sekä olemassa olevaan teoretietoon on syytä perehtyä tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Tutkimussuunnitelman tulisi sisältää tarkat tiedot kaikista tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavista seikoista. Tutkimussuunnitelma kertoo yksinkertaisuudessaan, mitä ja miksi tutkitaan, mitä aineistoa käytetään ja miten tiedot hankitaan, miten tiedot käsitellään ja miten tutkimustuloksista raportoidaan. Tutkimusasetelma koostuu tutkimusongelmasta, aineistosta ja menetelmästä. Kaiken keskiössä on tutkimusongelma. Tutkimuksella saavutettu lopputulos ja hyöty riippuu olennaisesti tutkimusongelman määrittämisen onnistumisesta. Kun tiedetään, mihin ollaan hakemassa vastausta, on suunnittelu ja toteutus selkeää. Asetetun tutkimusongelman tulee olla määrävänä tekijänä aineiston kokoamisessa, käsittelyssä ja analysoinnissa. (Heikkilä 2014, 20-21.)



Kuvio 1: Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (mukailtu: Heikkilä 2014, 23.)

Vilka (2021, 60) nostaa esiin, että tutkimuksen huono tai epäselvä rajaus johtaa usein siihen, että lopputuloksesta tulee merkityksetön. Tämän vuoksi tutkimusongelma ja tutkimuksen keskeiset kysymykset tulee miettiä tarkkaan. Yhden tutkimuksen avulla voidaan löytää vastaukset enimmillään neljään teoreettiseen tutkimuskysymykseen. (Vilka 2021, 60.)

Määrällisessä tutkimuksessa hyvän tutkimussuunnitelman laatiminen on kriittinen osa-alue. Suunnitelman keskeisiä asioita on tutkimusongelman määrittelemineen, tutkimusaineiston keräämisen suunnittelemineen sekä analysointitavan suunnittelemineen. (Vilka 2021, 114.)

Tutkimusprosessi on sarja monivaiheisia tapahtumia, jonka alkuvaiheessa ei vielä ole olennaista päättää, miten dataa kerätään ja analysoidaan. Tämä päätös on järkevää tehdä vasta, kun tiedetään, minkälaista tietoa tutkimukselta halutaan. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on parasta ottaa huomioon tilastollisen tutkimuksen mahdollisuus ja sen merkitys tutkimustuloksille. Kun tutkimuskysymykset on tarkistettu ja tutkimusprosessi suunniteltu, on syytä harkita tutkimusmateriaalin keräämistä. Tiedonkeruun näkökulmasta tilastollinen tutkimus ilmenee otannan suunnittelemineen ja toimivien indikaattoreiden rakentamineen. On pohdittava, miten tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia, miten erilaista dataa analysoidaan ja voidaanko niiden analysointi tehdä halutulla tavalla. (Valli 2015, 18.)

Heikkilän (2014, 20-21) mukaan vaikka tutkimusongelma olisi muotoiltu selkeästi, niin siitä huolimatta ei välttämättä päästä suoraan tutkimusongelman empiiriseen todentamiseen. Tutkimusongelma joudutaankin usein jakamaan pienempiin osiin, alaongelmiin, jotka jaetaan useamman kysymyksen muotoon. Kysymykset voidaan muotoilla hypoteeseiksi, jotka muodostetaan teorian tai aikaisempien tutkimusten pohjalta. Hypoteesien paikkansa pitävyys tutkitaan kerätyn tutkimusaineiston avulla. Tutkimusprosessi jatkuu tehdyn suunnitelman mukaan mahdollisella lomakkeen laadinnalla, aineiston keräämisellä, tietojen käsittelyllä ja analysoinnilla sekä tulosten raportoinnilla. (Heikkilä 2014, 20-21.)

Tutkimuksen empiiristä työtä ohjaavat itse tutkimusongelma sekä tutkimusongelman pohjalta rakennettu viitekehys. Viitekehys yhdistää teoreettisen ja empiirisen osan ehjäksi kokonaisuudeksi. Teoreettisen ja empiirisen osan tulisi muodostaa ehjä kokonaisuus, joiden yhdistävänä tekijänä on viitekehys. Tutkija voi esittää teoreettiset vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä muodostaa viitekehuksesta erilaisia hypoteeseja tutkittavien tekijöiden vuorovaikutussuhteista. Teorian pohjana voi olla aikaisempi tutkimus tai teoreettinen malli, jonka oikeellisuutta pyritään testaamaan. Tutkimuksella pyritään tällöin selvittämään, voidaanko havaintoaineistosta saaduista tuloksista tehdä esitetyn väitteen mukainen johtopäätös tai voiko tutkimus lisäksi tuoda tuohon tietoon jotakin uutta tai jäsentää sitä uudella tavalla. (Heikkilä 2014, 138.)

Laadukkaan kvantitatiivisen tutkimuksen pohja on hyvin tehty otanta. Otantaan voidaan ajatella eräänlaisena pienoismallina, joka edustaa perusjoukkoa oikeassa suhteessa. Otannan suunnittelemineen ja laatimineen on yksi tutkimuksen olennaisista työvaiheista. Perusjoukot saattavat usein olla, niin suuria ja laajoja, että niiden tutkimineen yhtenä kokonaisuutena ei ole mahdollista. Otannan koko riippuu aina perusjoukon koosta ja tutkittavasta asiasta. Joka tilanteeseen sopivaa lukumäärää otannalle ei voida kertoa. Otantamenetelmiä on esimerkiksi

satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta tai ryväsotanta. Näille kaikille yhteistä on satunnaisuus. Tutkimus voidaan toteuttaa myös kokonaistutkimuksena, jolloin tutkimuksen otantana on koko kohderyhmä. (Valli 2015, 21-22.)

Vallin (2015, 73) mukaan tutkittavaa aineistoa voidaan kuvata taulukoiden, graafisten esitysten tai keskilukujen avulla. Tutkijan päätettävissä on, mitä näistä halutaan käyttää ja esitystapaa kannattaa pohtia sen mukaan kenelle tulokset, ja esitys tehdään sekä mitkä ovat lukijan intressit. Tarkoituksena on tuottaa lukijan tarkoituksiin soveltuvaa tietoa. Tutkijan on pystyttävä päättämään, onko asian esittämisessä paras vaihtoehto käyttää taulukoita, graafista esitystä vai tunnuslukuja. Taulukkoa voidaan pitää parhaana vaihtoehtona, jos pyritään mahdollisimman tarkkaan ja yksityiskohtaiseen tietoon. Olennaista on, että taulukko on esitetty selkeästi ja siihen laitetaan yleensä ainoastaan kokonaislukuja, paitsi siinä tapauksessa, jos esimerkiksi kymmenesosien esittäminen on oleellista tietoa. Luonteeltaan taulukot ovat asioita kuvailevia, eli niissä voidaan ilmoittaa, paljonko kyseisiä asioita ja kutakin ryhmää esiintyy. Nopea kokonaisuus voidaan esittää parhaiten helppolukuisemman kuvion avulla, eikä sen avulla saa esittää liikaa asioita. Kuvion perustavoitteena on tehdä sisältö visuaalisemmaksi kuin taulukossa. Tunnuslukuja voidaan pitää kaikista vähiten informaatiota antavana esittämistapana, sillä useimmiten esitetty yksi luku kuvaa erilaisten ryhmien jakautumista tai keskimääräistä ominaisuutta huonosti. (Valli 2015, 73-74.)

#### 4 Master data

Master dataa voidaan nimittää organisaation ydin-, avain- tai perustiedoksi, jolla tarkoitetaan luonteeltaan pysyvää ja laajasti käytössä olevaa tietoa. Master data kertoo, mistä organisaation toiminta muodostuu, mitkä ovat organisaation sidosryhmät sekä missä organisaatiolla on toimintaa. Organisaation operatiivisen ja yleisen liiketoiminnan sekä raportoinnin kannalta master datan hallitseminen on organisaatiolle kriittistä. (Väre 2019, 16.)

Hovi (2015) määrittelee master datan pitkäikäiseksi ja hitaasti muuttuvaksi dataksi, joka voi olla esimerkiksi tuotetiedot, organisaatitiedot, omat työntekijät sekä erilaiset koodistot. Hovi (2015) lisää määritelmään koko organisaation laajuisen kiinnostuksen master dataa kohtaan. Hovi (2015) painottaa, että tapahtumatyyppiset tiedot eivät ole master dataa ja master datan esiintymiä on vähän, verrattuna tapahtumatietoihin.

Master datan määritelmään voidaan liittää kaksi pääkohtaa. Master data on liiketoiminnalle kriittistä tietoa, jota ilman ei voida toimia. Lisäksi master data on koko organisaatiolle jaettava tietoa sekä organisaation kaikki toiminnot hyödyntävät ja käyttävät samaa tietoa. (Väre 2019, 23.)

Master data on organisaatioiden keskeistä, yhteiskäyttöistä tietoa, jonka määrittäminen ja hallinta ovat organisaation tiedonhallinnan näkökulmasta keskeisen tärkeitä tietojen ollessa hajallaan eri järjestelmissä. (Hovi 2015.)

Väreen (2019, 45) näkemyksen mukaan organisaatiossa olevan tiedon, eli master datan, hallinnan avulla on mahdollista rakentaa kokonaan uutta liiketoimintaa sekä parantaa ja tehostaa nykyistä liiketoimintaa.

#### 4.1 Master datan yleisimmät dataryhmät

Master datan domaineilla tarkoitetaan erilaisia dataryhmiä, joita voidaan hallita omina kokonaisuuksinaan. Domainit ovat tapa ryhmitellä dataa ja niiden nimitykset tulee päättää organisaation toiminnan mukaisesti. Domaineja voivat olla esimerkiksi sopimus, materiaali, tuote tai asiakas. (Väre 2019, 14.)

##### Osapuolet

Osapuolilla tarkoitetaan henkilöitä, henkilökuntaa tai organisaatioita, jotka ovat osallisia organisaation toiminnassa. Esimerkiksi business-to-business liiketoiminnassa osapuolia voivat olla organisaatiot ja niiden henkilökunta ja alihankkijat. Kyseiset organisaatiot voivat myydä ja ostaa palveluja ja tuotteita, jolloin ne ovat asiakkaita tai toimittajia. Organisaatiot voivat olla myös yhteistyökumppaneita, jotka tarjoavat tuotteita ja palveluita yhteistyössä asiakkaille. (Väre 2019, 24.)

##### Asiat

Kaikki organisaation ytimessä olevat aineelliset ja aineettomat tuotteet, palvelut ja sopimukset voidaan luokitella asioiksi. Sopimusten kohdalla voidaan joissain tapauksissa puhua transaktiosta tai master datasta, sillä sopimus voi joissain tapauksissa kestää jopa vuosikymmeniä tai olla enemmänkin nopeasti täytettävä ostotapahtuma. (Väre 2019, 24.)

##### Paikat

Master dataa voivat olla toimipaikat, kiinteistöt tai geolokaatiot. Näiden kohdalla käytetään yleisesti termiä paikat. Näitä voi olla organisaation omat toimipisteet, asiakkaiden ja sidosryhmien toimipisteet sekä maantieteelliset alueet, joihin organisaation toiminta on segmentoitu. (Väre 2019, 25.)

##### Rakenteellinen ja taloudellinen master data

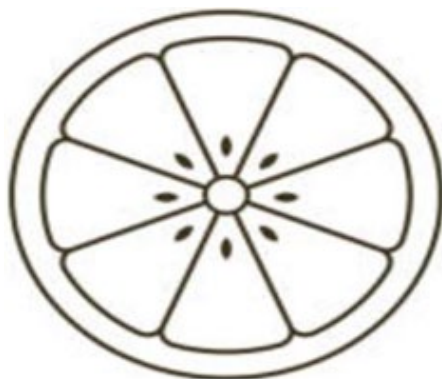
Rakenteellisella ja taloudellisella master datalla tarkoitetaan organisaation taloudellisia rakenteita, raportointia ja hierarkioita. Myös asiakassegmentit tai tuotehierarkiat voivat olla organisaation rakenteellista ja taloudellista master dataa. Useita vastaavia rakenteita voidaan kuvailla myös referenssidataksi, mutta terminologiaa tärkeämpää on tunnistaa merkittävät rakenteet ja ottaa nämä osaksi master datan hallintaa. (Väre 2019, 26.)

#### Ajallinen master data

Ajallisella master datalla tarkoitetaan sellaista tietoa, jonka elinkaari on lyhyempi, kuin asiakkaat, tuotteet tai toimipaikat. Esimerkiksi sopimustiedot, hinnastot tai tuotekonfiguraatiot ovat ajallista master dataa. Tällaisen tiedon elinkaari voi olla esimerkiksi muutamia kuukausia, mutta tieto on merkittävää organisaatio toiminnalle. (Väre 2019, 25.)

#### 4.2 Master datan tasot

Yksi master datan lähtökohdista on, että tieto on jaettu koko organisaatiolle. (Väre 2019, 23; Hovi, 2015.) Organisaation master datassa on kuitenkin useita eri tasoja. Väre (2019, 27) esittää tasojen kuvaamisessa appelsiinimallin, jossa tasot ovat jaettu kuorikerrokseen, lohkokerrokseen ja siementasoon.



1. Kuorikerros. Koko organisaatiolle jaettava data.

2. Lohkokerros. Se osa datasta, joka on oleellista esimerkiksi tietylle tuoteryhmälle tai liiketoiminta-alueelle.

3. Siementaso. Tietylle järjestelmälle tai prosessille liittyvä kriittinen data.

Kuvio 2: Master datan tasojen appelsiinimalli (mukailtu: Väre 2019, 27.)

Kuorikerrosta voidaan pitää ydintietona, joka on jaettu koko organisaatiolle. Kuorikerroksella tarkoitetaan olennaisinta osaa datasta, jotta kyseinen data voidaan tunnistaa yksilöllisesti. Jos kuorikerrosta ei ole master datan hallinnassa, niin voidaan sanoa, että master dataa ei hallita lainkaan.

Lohkokerroksella tarkoitetaan paikallisempaa master dataa, joka on erillään toisista lohkoista eli domaineista. Kuorikerros pitää yhdessä eri lohkojen datan samaan tietueeseen. Lohkokerrokset voivat edustaa esimerkiksi tuoteryhmien tai liiketoimintayksikköjen omaa ydintietoa. Lohkokerroksilla on omat vaatimukset master datalle, sillä ne saattavat tarvita master datasta eri ominaisuuksia.

Yleisesti organisaatioilla on olemassa jokin tärkeä ydinprosessi tai yleisesti käytetty järjestelmä, joka esittää vaatimuksiaan ydintiedolle. Tässä tapauksessa puhutaan siementasosta, jolla tarkoitetaan tärkeää dataa, jota ilman päivittäinen toiminta ei onnistu. Siementasolla haasteellista on tunnistaa yksittäiset datan ominaisuudet, jotka ovat organisaatiolle kriittisiä. Järjestelmä- tai prosessikohtaista tietoa voi olla hyvin paljon, mutta kaikki tieto ei välttämättä ole ehdottoman tärkeää. (Väre 2019, 27-29.)

#### 4.3 Master datan ominaisuudet, eli attribuutit

Kaikki organisaatiossa oleva tieto ei ole master dataa. On olemassa neljä pääsääntöä, joiden avulla voidaan tunnistaa, mitkä dataan liittyvät ominaisuudet, eli attribuutit, ovat master dataa. Master datan tulee olla uniikkia, eli sen tulee olla yksilöllisesti tunnistettavissa. Toinen pääsääntö liittyy raportointiin. Datan attribuuttien tulee olla olennaisia tietoja raportoinnissa tai liiketoiminta-analyyseissä. Attribuuttien avulla tunnistetaan organisaatiossa tapahtuvat asiat ja ne ohjaavat toimintaa sekä kertovat tuloksista. Kolmas pääsääntö liittyy datan attribuuttien jatkuvaan toistuvuuteen ja käytettävyyteen eri liiketoimintaprosesseissa. Samaa aineistoa saattaa hyödyntää organisaation eri osat monella eri tavoin ja tällainen tieto voidaan luokitella organisaation master dataksi. Viimeinen pääsäännön mukaan attribuuttien tulee olla liiketoiminnan päivittäisille toiminnoille ehdottoman tärkeitä, joita ilman organisaatio ei voi tulla toimeen. (Väre 2019, 33-36.)



Kuvio 3: Master datan attribuutit (mukailtu: Väre 2019, 33-36.)

#### 4.4 Master datan hallinta

Master datan hallinnalla tarkoitetaan prosesseja ja menetelmiä, joiden tarkoituksena on ydintiedon tarkoituksenmukaisuus organisaatioissa. Master datan tulisi olla koko organisaation asia ja sitä tulisi käsitellä järkevästi. Yksi master datan hallinnan päätavoitteita on luoda data vain kerran, mutta sitä tulisi käyttää useasti. Myös datan päivityksen tulisi olla prosessi, jossa yhdellä päivityksellä pystytään päivittämään kyseinen kaikkialla tarvittava tieto. Datan tulee olla saatavilla aina tarvittaessa paikasta riippumatta. Lisäksi jokaista tosielämän kohdetta vastaa vain yksi kaikki oikeat asiat sisältävä tietue. Edellä mainitut päätavoitteet tulee sovittaa organisaation liiketoiminnallisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Väre 2019, 37.)

Master datan hallinnalla viitataan prosesseihin, hallintorakenteisiin ja järjestelmiin, joilla varmistetaan johdonmukaiset ja tarkat lähdetiedot organisaation erilaisille tapahtumaprosesseille. Prosessit voivat olla asiakas- tai toimittajatietojen, materiaalien, henkilökunnan tai palveluiden hallintaa. Virheellisellä master datalla voi olla valtavan suuri vaikutus organisaation liiketoimintaprosesseihin, sillä dataa käytetään organisaation eri tasoilla ja useissa prosesseissa. (Cepariu, Jonker, Kooistra, Swartjes, van Etten, 2022.)

Väre (2019, 38) esittää master datan hallinnan seinätaulun, jossa kuvataan kuusi master datan hallinnan osa-aluetta.

1. *Master datan hallinnan taustavaikuttajat: arkkitehtuurit ja teknologiat.* Ydintiedon hallinta tulisi suunnitella ja sovittaa olemassa olevan organisaation vaatimusten mukaisesti. Organisaation master datan hallintaan vaikuttaa, minkälaista teknologiaa organisaatiolla on käytössään, minkälainen on organisaation toimintatapa sekä organisaation liiketoiminnan tavoitteet.
2. *Master datan hallinnan raamit: datan hallintamalli.* Oikeanlaisen hallintamallin luominen on kriittistä master datan hallitsemiseksi. Hallintamalli määrittää toimintapuitteet ja raamit sille, ketkä osallistuvat master datan hallintaan sekä minkälaisia velvollisuuksia osapuolilla on.
3. *Master datan hallinnan kehityskaari: visio, tavoitteet ja strategia.* Selkeät tavoitteet ovat ensisijaisen tärkeitä, jotta master dataa voidaan hallita. Tavoitteiden tulisi luonnollisesti liittyä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Korkeamman tason tavoitteilla, eli strategisilla tavoitteilla, tavoitellaan kohti master datan visiota. Tärkeää on osata määritellä, mitä hyvää master datan hallinnalla voidaan saavuttaa.
4. *Master datan taulukot ja rakenteet: datan määrittely ja standardointi.* Datan hallinnan lähtökohta, että ymmärretään, mistä siinä on kyse ja millaista datan tulee olla. Ydintieto pitää siis pystyä määrittelemään ja ydintiedon rakenteet esitetään tietomalleja hyväksikäyttäen. Tietomallin avulla voidaan saada selville miten eri master datat

kytkeytyvät toisiinsa ja liiketoiminnan tapahtumatietoihin. Tietomallin ohella master datalle määritellään tarkat kuvaukset, säännöt sekä rajoitukset.

5. *Master datan hallinnan rattaat: datan hallinnan prosessit ja datan elinkaari.* Master datan hallinnassa on syytä varmistaa, että organisaation liiketoiminnan prosessit tuottavat hyvälaatuista master dataa. Tiedon elinkaari ja tiedon käsittely elinkaaren kehittyessä on tärkeää, sillä tieto tulee poistaa oikeaan aikaan.
6. *Mittarit: Master datan laadun mittaaminen ja parantaminen.* Ydintiedon hallinnan yksi tärkeimmistä tavoitteista on tuottaa laadukasta dataa. Laatua voidaan tarkastella eri lähtökohdista ja näitä kuvataan laadun ulottuvuuksiksi. (Väre 2019, 38-41.)

#### 4.5 Master datan hallinnan hyödyt

Master datan hallitsemisen edut löytyvät organisaation varsinaisesta toiminnasta. Master datan hyötyä voidaan kuvata sillä, miten master datan parantaminen parantaa organisaatiota. Master datasta voidaan kehittää täysin uutta liiketoimintaa, eli jonkin tuotteen tai palvelun tarjoamista, mitä aiemmin ei ole ollut olemassa. Esimerkiksi hyvällä tuote- ja asiakastiedon hallinnalla on mahdollista kehittää tuotteisiin ominaisuuksia, jotka palvelevat asiakkaiden tarpeita entistäkin paremmin. (Väre 2019, 46-47.)

Master dataa hallitsemalla on mahdollista muodostaa parempi käsitys muun muassa prosessien suorituskyvystä, asiakkaista, tuotteiden kannattavuudesta tai esimerkiksi markkinaosuudesta. Laadukas ja hallittu master datan käyttö on hyvänä perustana oikeiden päätösten tekemisessä ja sillä on suuri vaikutus onnistuneessa raportoinnissa. Huonolaatuinen data voi taas johtaa tilanteisiin, jossa tieto on puutteellista tai väärää. Datan laadulla voi olla suuria vaikutuksia esimerkiksi organisaation investointien tai hankinnan kannalta. (Cepariu, Jonker, Kooistra, Swartjes, van Etten, 2022.)

Master datan hallinnalla voidaan parantaa olemassa olevaa liiketoimintaa. Esimerkiksi hyvin hoidetulla asiakasdatalla on mahdollista parantaa asiakaspalvelua. Ajan tasalla olevan datan hyödyntäminen asiakaspalvelussa voi johtaa parempaan asiakaskokemukseen ja asiakastytyväisyyteen sekä tehostaa asiakaspalvelijan työprosessia. Tai esimerkiksi asiakkaan ottaessa yhteyttä asiakaspalveluun tai myyntiin saadaan asiakkaan tunnistautumisen jälkeen mahdollisimman kattavasti dataa asiakkaasta, jota voidaan hyödyntää asiakaspalvelu- tai myyntitilanteissa. (Väre 2019, 47-48.)

Master datan hallinnalla on mahdollista tehostaa ja nopeuttaa organisaation operatiivista toimintaa ja sisäisiä prosesseja. Organisaatio voi kärsiä vakavia taloudellisia vahinkoja, jos operatiivisen toiminnan kannalta olevassa datassa on puutteita, virheitä tai ne ovat vanhentuneita.

neita. Jos organisaation järjestelmässä havaitaan vääriä tietoja, on suoritettava perussyanalyysi ja korjaustoimenpiteet ongelman korjaamiseksi. Tämä yhdessä prosessin uudelleenkäsitelyn ja korjaavien toimenpiteiden kanssa voi viedä huomattavasti aikaa ja resursseja. (Väre 2019, 49-50; Cepariu ym, 2022.)

Myös turhien manuaalisten töiden ja työvaiheiden vähentäminen voivat olla yksi esimerkki master datan hallitsemisella saavutettavista hyödyistä. Master datan osalta tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että samaa dataa ei tarvitse syöttää moneen eri järjestelmään. Hyvät tekniset ratkaisut ovat tällaisissa tilanteissa oleellisia, jotta data siirtyy ja päivittyy usean eri järjestelmän välillä. (Väre 2019, 49-50.)

#### 4.6 Master datan laatu

Redmanin (2013) mukaan datan laadun näkökulmasta vain kahdella hetkellä on merkitystä datan elinkaaren aikana; sillä hetkellä, kun se luodaan ja sillä hetkellä, kun sitä käytetään. Redmanin (2013) mukaan tietojen laatu on kiinteä luomishetkellä, mutta tiedon käyttäjät eivät arvioi tätä laatua ennen kuin sitä käytetään. Redmanin (2013) lisää, että jos laatu koetaan huonoksi, ihmiset yleensä reagoivat kiertämällä tietoja tai korjaamalla virheet itse.

Datan laadun toimintamallilla tarkoitetaan organisaation datan laadusta huolehtimista, ohjaamista ja seuranta. Olennainen osa toimintamallia on lisätä tietoisuutta siitä, miksi datan laatu on organisaatiolle tärkeää. Tavoitteena tulisi olla, että datan hallinnasta vastaavat henkilöt pyrkivät toiminnallaan parantamaan datan laatua. Datan laadun hallinta on hallittu tapa varmistaa datan soveltuvuus käyttötarkoitukseensa. Datan laadun hallinta pitää sisällään ne prosessit, joilla laatua mitataan, seurataan ja kehitetään. Datan laadun hallinnan perimmäinen tarkoitus on olla jatkuva ja kehittyvä prosessi datan laadun varmistamiseksi. Datan laadunhallinnan lähtökohta on asiakkaiden tarpeet ja organisaation tavoitteet. Datan laadun hallinta tulisi liittää osaksi koko organisaation datanhallintaa. (Väre 2019, 191-193.)

Datan kaikki ulottuvuudet eivät ole yhtä tärkeitä varsinkaan master dataa tarkisteltaessa ja datan laatua voidaankin pohtia usean eri näkökulmien kautta. Usein ei ole järkevää seurata kaikkia ulottuvuuksia kaiken datan osalta. Jokaiselle attribuutille on järkevää valita sille tärkeimmät ulottuvuudet. (Väre 2019, 214.)

Yleisesti voidaan sanoa, että laatua on sellainen, joka sopii tarkoitukseen. Master datan kohdalla laadusta voidaan puhua silloin, kun datasta voidaan luotettavasti yksilöidä organisaatio, henkilö tai muu todellisen elämän asia sekä se pitää sisällään läpi organisaation tarvittavat attribuutit. Attribuuttien tulee olla sisällöltään tarkoitukseen sopivia. Datan sopivuuden, eli sen miksi data on olemassa, määrittää datan hyödyntäjä. Lähtökohtana voidaan pitää, että datan hyödyntäjä on asiakas tai itse organisaation liiketoiminnot. Liiketoimintojen edustajat

auttavat datan laadun määrittämisessä, sillä he ymmärtävät, miten asiakkaat hyödyntävät dataa. (Väre 2019, 198-199.)

Väre (2019, 203) mukaan datan laadun voidaan sanoa olevan monikerroksinen ja moniulotteinen asia, mutta sitä voidaan kuvata Data Management of Knowledge- kirjassa annetuilla määritelmillä, jotka muodostavat laadun kahdeksan ulottuvuutta.

Datan paikkaansa pitävyys, eli oikeellisuus on kaikkein tärkein datan laadun ulottuvuus. Yksinkertaisuudessaan se kertoo, onko olemassa oleva data oikein. Datan oikeellisuuden voi varmistaa yleensä henkilöltä, kenen data on kyseessä. Esimerkiksi usein asiakaspalvelutilanteissa asiakkaan perustiedot varmistetaan, ja tarvittaessa päivitetään, asiakkaan ottaessa yhteyttä asiakaspalveluun. Organisaatioissa oma henkilökunta voi olla varmistamassa esimerkiksi organisaation asiakasta koskevaa dataa. (Väre 2019, 206.)

Datan laadussa ainutlaatuisuus on oleellinen kriteeri, sillä datan voidaan sanoa olevan ainutlaatuisia vain silloin, kun se esiintyy yhdessä tietokannassa tai järjestelmässä vain kerran. Esimerkiksi yhtä asiakasta kohden tulee olla vain yksi järjestelmän tietue. Jos data ei ole ainutlaatuisia, niin tämä voi näkyä esimerkiksi raportoinnin ja analyysien epäselvyydessä. Epäonnistuminen asiakaspalvelutilanteissa voi johtua siitä, että tietoja on kirjattu saman asiakkaan kohdalta useaan eri paikkaan. (Väre 2019, 208.)

Laadukkaan datan tulee olla lisäksi vaatimustenmukaista, jolla tarkoitetaan, että data täyttää asetetut muodolliset ja sisällölliset vaatimukset. Muodollinen vaatimus voi tarkoittaa esimerkiksi sähköpostiosoitteen kirjaamista siten, että sitä voidaan käyttää automatisoiduissa prosesseissa. Jos muodollinen vaatimus ei täyty, niin esimerkiksi automaattinen sähköpostin lähettäminen ei onnistu ja tähän liittyvä prosessi keskeytyy. (Väre 2019, 209.)

Yhteneväsyydellä tarkoitetaan datan sisällön samankaltaisuutta kaikkialla, missä dataa on. Datan yhteneväsyyden puutteet voivat aiheuttaa epäselvyyttä organisaatioissa. Esimerkiksi tietojen päivityksessä aiheutuvat puutteet voivat johtaa siihen, että asiakasta lähestytään väärillä tiedoilla tai ajan tasalla olevia tietoja ei ole asiakaspalvelutilanteissa. (Väre 2019, 210.)

Datan tulee olla eheää. Tällä varmistetaan, ovatko järjestelmien väliset referenssit oikein eli voidaanko yksi master datan tietue yhdistää luotettavasti eri järjestelmien välillä. Prosessia nimitetään myös viite-eheydeksi. (Väre 2019, 212.)

Järkevyys on yksi datan laadun ulottuvuuksista. Se kertoo, onko data oletusten mukaista tai järkevää. Järkevyyttä hyödynnetään esimerkiksi raportoinnissa ja analysoinnissa, jolloin sen avulla voidaan asettaa rajoja, joista poikkeavia tietoja tutkitaan tarkemmin. Jos data ei ole

järkevää, niin siitä saattaa koitua samanlaisia ongelmia, kuin datan vaatimustenmukaisuudessa. (Väre 2019, 213.)

Kahdeksas laadun ulottuvuus on ajanmukaisuus. Ajanmukaisuus pitää sisällään datan oikea-aikaisuuden. Tietyissä prosesseissa on olennaista, että data on saatavilla oikeaan aikaan eikä se liian vanhaa. Datan luotettavuutta voidaan lähestyä myös ajanmukaisuuden kautta. (Väre 2019, 214.)

Alla oleva kaavio tiivistää Väre (2019, 215) esityksen master datan kahdeksasta ulottuvuudesta.

Ulottuvuus	Määritelmä	Esimerkki
Sisällön kattavuus	Onko vaadittu data olemassa.	Henkilöllä on nimi.
Oikeellisuus	Vastaako data oikein todellista elämää.	Henkilön nimi vastaa hänen nimeään henkilötodistuksessa.
Ainutlaatuisuus	Onko tosielämän asia vain kerran yhdessä järjestelmässä.	Yksi henkilö on vain kerran yhdessä järjestelmässä.
Vaatimusten mukaisuus	Onko data muodoltaan ja sisällöltään vaatimusten mukaista.	Henkilön nimi on kirjoitettu etunimet ensin ja sitten sukunimi. Nimi sisältää kaikki etunimet.
Yhteneväisyys	Onko datan sisältö sama kaikissa paikoissa, missä sitä käytetään.	Henkilön nimi on sama kaikissa eri järjestelmissä.
Eheys	Ovatko viittaukset dataan oikein, niin että data on yhdisteltävissä.	Henkilö voidaan tunnistaa ja yhdistää samaksi henkilöksi kaikissa eri järjestelmissä.
Järkevyys	Onko data oletustenmukaista.	Henkilön nimi ei sisällä numeroita.
Ajanmukaisuus	Onko data riittävän tuoretta ja saatavilla oikeaan aikaan.	Henkilön nimi on hänen tämän hetken virallinen nimi.

Taulukko 1: Master datan kahdeksan ulottuvuutta (mukailtu: Väre 2019, 215.)

## 5 Asiakkuudenhallinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusosassa selvitämme kvantitatiivisin menetelmin kohdeyrityksen asiakaskannan laatua eri näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa asiakkuuksien toimialat, kokoluokat, maantieteelliset sijainnit, ostettu palvelujakauma sekä havainnoida asiakkuuksien elinkaarien pituutta. Saatujen havaintojen pohjalta opinnäytetyön kolmannessa

pohdinnat, johtopäätökset ja kehitysehdotukset -osiossa avataan, miten uutta ”Master dataa” voidaan hyödyntää yrityksen asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta.

Englanniksi asiakkuuksien hallinta kääntyy muotoon customer relations management eli lyhennettynä CRM. Lyhennettä ei saa sekoittaa CRM-järjestelmiin, vaikkakin kyseiset järjestelmät ovat yksi asiakkuudenhallinnan työkalu. CRM-järjestelmät ovat tietokoneohjelmia, joita valtaosa yrityksistä käyttävät asiakastietokantansa ylläpitoon ja hallintaan. Customer relationship management on toimintaa, jota yritys tekee ylläpitääkseen mahdollisimman pitkiä asiakassuhteita olemassa oleviin asiakkaisiinsa. Tarkoituksena on maksimoida asiakkuuksien elinkaaren pituudet, saavuttaa asiakkaan maksimaalinen ostopotentiaali sekä ylläpitää avointa vuorovaikutusta asiakkaaseen. CRM-lähdekirjallisuutta aiheen ympärillä on huomattavasti. Asiakkuudenhallinnan oppaita, käsikirjoja sekä vertaisarvioituja artikkeleita aiheesta on saatavilla runsaasti. Seuraavissa luvuissa esittelemme keskeisiä käsitteitä ja teoriaa liittyen asiakkuuksien hallintaan.

Kumar ja Reinartz avaavat laajassa yli 400 sivuisessa opuksessaan Customer relationship management vuodelta 2020 asiakkuuden hallinnan konsepteja, strategioita sekä työkaluja. Heidän mukaansa asiakkuuksien hallinnan tärkeys korostuu markkinoilla kilpailun kiristyessä digitalisaation ja globalisaation vauhdittamassa maailmassa. Asiakkailla on yhä helpompi vertailla eri toimittajien palvelujen laatua, hintaa sekä uudenlaisten vertaisarviointien pohjalta asiakkaat saavat laajaa tietoa yritysten palvelujen tuottamisen tasosta. Organisaatioiden tulee yhä paremmin tuntea asiakkaidensa tarpeet, toiveet ja pystyä vastaamaan niihin. Yrityksien tulee hahmottaa laajasti omat asiakkaansa sekä luoda asiakasstrategiat ja asiakashoidonprosessit, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan maksimaalisesti. Yrityksillä 2020-luvulla yksi suurimmista haasteista on pystyä erottautumaan kilpailussa edukseen. Fyysiset tuotteet ja niiden laatu ei enää palveluyhteiskunnassa ole yritysten kilpailuedun ydin. Painopiste on siirtynyt ylivertaisien palvelujen tuottamiseen, joissa fyysiset tuotteet ovat vain yksi osa-alue. Asiakkuuksien ominaispiirteiden tuntemus korostuu tässä muuttuvassa kilpailuympäristössä. (Kumar & Reinartz 2020, 29-31.)

Mikko Mäntyneva kiteyttää ”Asiakkuudenhallinta” teoksensa alkusanoissa teeman olennaiset piirteet. Asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Ilman asiakaskantaa ei yritys käytännössä voi toimia. Asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vastamalla entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon (Mäntyneva 2003, 7-8). Mäntynevan ajatukset asiakkuuksien kehittyvästä luonteesta sekä keskeisestä asemasta yritystoiminnan pitkántähtäimen kasvutavoitteiden toteuttamisessa ovat kirjoittajien kokemuksen mukaan valideja. Lyhyellä tähtäimellä kasvua tavoitteleva yritys hakee kas-

vua yleensä uusmyyntipainotteisesti, kun taas kestävämmän kasvun taktiikka on oppia tuntemaan olemassa olevat asiakkaat ja niiden tarpeet mahdollisimman hyvin, jolloin asiakkaan tarpeisiin osataan vastata mahdollisimman hyvin.

Yrity maailmassa kaiken toiminnan tulisi lähtökohtaisesti olla tavoitteellista. Asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on oppia tuntemaan potentiaaliset ja olemassa olevat asiakkaat mahdollisimman hyvin. Tuntemalla asiakkaat yritys voi maksimoida asiakasarvoa. Korkeamman asiakasarvon tuottaminen, johtaa usein myös asiakaskannattavuuden parantumiseen. Asiakkaiden parempi tunteminen, johtaa myös selkeämpään kuvaan, siitä miten myyntiä ja markkinointitoimenpiteitä tulee kohdentaa, jotta päästään parhaisiin lopputuloksiin. Korkeatasoinen asiakkuuksienhallinta edesauttaa myös yrityksen strategiatyötä, kun hahmotellaan yrityksen suuntaa, tulevaisuuden tuotevalikoimaa ja resurssien kohdentamista. (Mäntyneva 2003, 11-14.)

Nykyajan individualistinen maailmankuva huokuu nähyksi tulemisen toivoa. Näin ollen myös markkinoinnissa ja myynnissä lähtökohtaisesti personoitu ja henkilökohtainen lähestyminen on massamarkkinointia tehokkaampaa. Kuitenkin yritykset eivät aina voi hallita toimiaan täysin yksilötasolla, joten asiakkaiden segmentointi on erinomainen tapa lähestyä saman profiilin asiakkaita heille sopivalla viestinnällä. Jotta asiakkaat voidaan segmentoida, täytyy yrityksellä olla tietoa asiakkaistaan, millä perusteella asiakkaat jaetaan tiettyihin asiakasryhmiin. Onko ryhmäjako liikevaihdon, kannattavuuden, asiakastyypin tai toimialan mukainen(B2B), segmentointeja voidaan tehdä monenlaisia. (Mäntyneva 2003, 11-14.)

Asiakkuuksien hallinnassa voidaan hyödyntää tunnettua Pareton periaatetta. Periaate on nimetty italialaisen ekonomistin Vilfredo Pareton (1848-1923) mukaan. Hän tutki aikanaan varallisuuden jakautumista. Tutkimuksissaan hän havaitsi, että pääsääntöisesti kaikissa ympäristöissä 80 % varallisuudesta omisti vain pieni 20 prosentin osuus väestöstä. Joseph M. Juran todisti myöhemmin periaatteen soveltuvan myös moniin muihin ilmiöihin, kuten yritystoimintaa. Nyrkkisääntönä yritystoiminnassa 20 % asiakkuuksista tuottaa 80 % yrityksen myynnistä. Sekä 80 % liikevoitoista voidaan katsoa olevan peräisin avainasiakasryhmältä, joka on 20 % kokoinen. Nämä kaksi edellä mainittua esimerkkiä eivät viittaa samaan ryhmään asiakkaita, vaan voivat olla kaksi hyvinkin erilaista ryhmää, huomioon ottaen, että kannattavuus ja liikevaihto eivät kulje aina käsikädessä. Pareton periaatetta ei tule ymmärtää väärin, liian kirjaimellisesti, aina jakauma ei ole tasan 80:20, vaan se voi vaihdella tapauskohtaisesti suuntaan tai toiseen. (Ralph & Charles 2002, 1-5.)

Asiakassegmentoinnissa voidaan hyödyntää Pareton periaatetta. Yrityksen tulee identifioida keskeiset asiakkuutensa, jotka tuottavat liikevaihdollisesti sekä ovat kannattavia (20 %) ja huolehtia näiden asiakkuuksien tarpeista tarkasti. Mikäli yritys menettää parhaimmat asiakkuutensa, yrityksen asiakaskanta koostuu lähinnä heikosti kannattavasta massasta, mikä on

erittäin huono skenaario liiketoiminnan kannalta. Myös jäljelle jäävä 80 % tulee ottaa huomioon. Näiden asiakkuuksien osalta tulee löytää keinoja kasvattaa niiden liikevaihtoa sekä kannattavuutta. Tällä yksinkertaisella ohjenuoralla yritys voi kohdentaa toimintaansa ja resursseja niin, että toiminnasta kokonaisuudessaan tulee vieläkin kannattavampaa. (Mäntyneva 2003, 11-13.)

Menestyksekkään asiakashallinnan toteuttaminen vaatii organisaatioilta enenevässä määrin panostuksia. Henkilökunnan tulee olla osaavaa ja motivoitunutta, teknologia tulee olla riittävän korkealla tasolla asiakasdatan keräämisen ja hyödyntämisen kannalta ja organisaation toimintakulttuuri ja prosessit pitää rakentaa niin, että ne tukevat asiakaskeskeistä ajattelua ja toimintaa. Loppu viimein asiakkuuksien hallinnassa on kyse asiakkaiden tarpeiden jatkuvasta havainnoinnista ja oikea suhteisesta tarpeisiin vastaamisesta. (Mäntyneva 2003, 11-14.)

### 5.1 Asiakastiedon hallinta ja hyödyntäminen

Yritystoiminnassa ja siihen liittyvässä asiakashallinnassa kuluneet vuosikymmenet ovat näyttäneet sen, että asiakasdata on erittäin arvokasta. Tänä päivänä monissa yrityksissä kerättävää asiakasdataa pidetään yrityksen arvokkaimpana resurssina. Kokonaisia yrityksiä ja toimialoja on rakennettu datan keräämisen, sen jalostamisen, analysoimisen ja myymisen ympärille. Maailman suurimmat teknologiajätit kuten Google ja Facebook tarjoavat palvelujaan käyttäjille ”ilmaiseksi”, mutta todellisuudessa he maksavat siitä luovuttamalla käyttödatansa palveluntarjoajalle.

Tuote- ja palvelukeskeinen liiketoiminta-ajattelu ei keskity yrityksen tärkeimpään resurssiin asiakkaisiin. Tässä ajatusmallissa voi jäädä huomioimatta asiakkaiden tärkeät tarpeet ja pahimmillaan voidaan joutua tilanteeseen, jossa tarjotaan tuotetta, jolle ei ole enää minkäänlaista asiakaskuntaa. Fokus on käännettävä kohti asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Kaikilla yrityksen osastoille on jokin kontaktipinta asiakaskantaan. Toiminta tulee suunnata niin, että asiakas on liiketoiminnan keskiössä. Nykyajan tietojärjestelmät edesauttavat tärkeän asiakastiedon hankintaa, säilyttämistä ja analysointia. (Hellman & Värilä 2009, 57-61.)

Hellman ja Värilä määrittävät teoksessaan Arvokas asiakas asiakastiedon hyödyntämisen eri tasot. Yritys voi hyödyntää asiakastietoa usealla eri tasolla. Tasot määrittyvät sen mukaan kuinka keskeiseksi osaksi asiakastieto on integroitu yrityksen toimintaan. Ensimmäisellä tasolla yritykset käyttävät asiakastietoa oman perustehtävän hoitamisessa. Ensimmäisellä tasolla asiakastiedon tärkeys ymmärretään, mutta sitä ei hyödynnetä muihin, kun perustoimintoihin. Toisella tasolla yritys on koonnut asiakastiedosta yhden yhteisen tietokannan, jota voidaan analysoida ja käyttää oman toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Kolmannella tasolla asiakkaan merkitys yritykselle on täysin ymmärretty ja asiakas on nostettu yrityksen koko toiminnan keskiöön. Jokainen yrityksen osasto omalta osaltaan keskittyy kehittämään toimintaansa kohti asiakaslähtöisyyttä. Asiakastietoa analysoidaan ja hyödynnetään kaikissa

yrittäjien toiminnoissa. Neljännellä tasolla yritys osaksi globalisaation, teknologian kehityksen ja uusien sähköisten liiketoimintamahdollisuuksien ja asiakkaiden merkityksen lisääntyminen johdosta kehittää uusia vanhoja disruptiivisia ansaintalogiikoita ja liiketoimintamalleja. (Hellman & Värilä 2009, 57-61.)

Data voidaan nähdä myös perinteisemmällä toimialoilla arvokkaana työkaluna parempaan päätöksentekoon. Monet yhtiöt ovat siirtyneet asiakastiedon säilyttäjän asemasta hyödyntämään sitä asiakashallinnan, myynnin, markkinoinnin ja yrityksen strategisten päätösten pohjana. Yritysten on tarve tunnistaa asiakkaidensa tarpeet yhä paremmin kovenevan kilpailun takia. Kerätty asiakasdata auttaa yrityksiä ymmärtämään ja segmentoimaan asiakkaitaan tehokkaammin. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Oikeanlaisen asiakasdatan kerääminen jalostaminen ja analysointi voi olla haastava prosessi yrityksille. Perimmäinen kysymys onkin kuinka muuttaa asiakasdata todelliseksi arvoksi. Ensin yrityksen tulee saada haltuunsa arvokasta dataa, joko sitä itse keräämällä järjestelmistään tai hankkimalla sitä ulkopuolelta. Datan tulee olla laadukasta, jotta sitä voidaan hyödyntää pienemmällä riskillä tehdä väärin tulkintoja siitä. Kun datan laatu on varmistettu, on seuraava askel analysoida dataa, mikä tuottaa arvokasta tietoa asiakaskannasta, minkä jälkeen tärkeää on saada hyödynnettyä tieto liiketoiminnassa sen täydessä potentiaalissa. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Monet yritykset jo hyödyntävät asiakasdataansa hyvällä tasolla. Mutta, jotta tälle tasolle päästään on yrityksen ensin läpäistävä monenlaisia esteitä. Yrityksen tietokannoissa oleva tieto voi olla täysin väärää tai sen hoito on niin huonolla tolalla, että sitä ei luotettavasti voida hyödyntää. Organisaatiossa ei ole osaamista tai kulttuuria laadukkaan datan ylläpidon tiimoilta. Vain harvat työntekijät on koulutettu analysoimaan dataa ja käyttämään tietojärjestelmiä tehokkaasti. Työntekijöillä ei ole riittäviä resursseja hyödyntää dataa asiakashallinnan kehittämisessä. Yrityksen johto ei ole tarpeeksi motivoitunut tai se ei näe datan tuomaa arvoa yritykselle, joten se epäonnistuu tukemaan organisaation data-arvoketjun kehittämistä. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Yritykset onnistuvat pääsääntöisesti hyödyntämään asiakasdataa mikrotasolla, mikä tarkoittaa asiakkaiden tarkastelemista yksilöinä kerätyn datan perusteella. Kehitettävää on vielä huomattavasti makrotason analyysissä. Asiakastiedon makrotason hyödyntäminen avaa yrityksen silmät ja auttaa ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita laajemmin, mikä auttaa organisaatioita kohdentamaan myynnin, markkinoinnin ja asiakashallinnan resursseja tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Asiakaskunnan ominaisuuksien ja tarpeiden laaja-alainen ymmärtäminen voi tuoda myös yrityksen ylimmälle johdolle avaimia vision kirkastamiseen ja strategian kehittämisen saralla. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Onnistuneen asiakasmallintaminen riippuu 80 prosenttisesti siitä, onko yrityksellä oikea ja riittävän laaja data asiakkaistaan analyysiä varten. On siis erittäin tärkeää, että jo ennen datan keruuta ymmärretään minkälaista dataa yrityksen olisi hyvä saada asiakkaistaan. Oikean datan avulla analyysejä voidaan rakentaa, jotka hyödyttävät yritystä mahdollisimman hyvin. Asiakkaan näkökulmasta oikea ja laaja asiakastieto toimittajayrityksellä on myös hänelle eduksi. Mitä laadukkaampaa dataa asiakkaasta yrityksellä on, sitä paremmin hänen tarpeensa ovat tunnistettu ja niihin osataan vastata. Esimerkiksi B2B-asiakassuhteissa yhtenä toimittajan vaihtamisen hidastajana tai esteenä voikin olla nykyisen toimittajan tietämys asiakkaan tarpeista. Mikäli asiakas vaihtaisi toimittajaa esimerkiksi paremman hinnan takia, miettii asiakas myös sitä jaksako hän aloittaa uutta suhdetta, jolloin uusi toimittaja vasta ajan mittaa oppii tuntemaan asiakkaan toimintatavat ja tarpeet kunnolla. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Yrityksen tietokannan maksimaalisen hyödyn saa, kun yritys kysyy seuraavat kysymykset ja toimii saatujen vastausten perusteella; Mitä asiakasdataa meillä on nyt saatavilla? Mitä dataa tarvitsemme, jotta voimme päästä tavoitteisiimme? Mitä dataa meiltä puuttuu? Minkälainen data on tarpeellista, jotta voimme menestyä markkinoilla tulevaisuudessakin? Kun yritys ymmärtää mitä dataa se tarvitsee, sen tulee laittaa tehtävät toimet tärkeysjärjestykseen tekemällä kustannus/hyötylaskelmat puuttuvan datan hankkimisen tiimoilta. Kuinka paljon menettämme hyviä liiketoimintamahdollisuuksia puuttuvan datan takia? Kuinka paljon puuttuva data vaikuttaa asiakastuntemukseemme, asiakaspalvelumme laatuun ja kuinka paljon meillä menee resursseja hukkaan epätarkan markkinointiviestinnän takia? (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

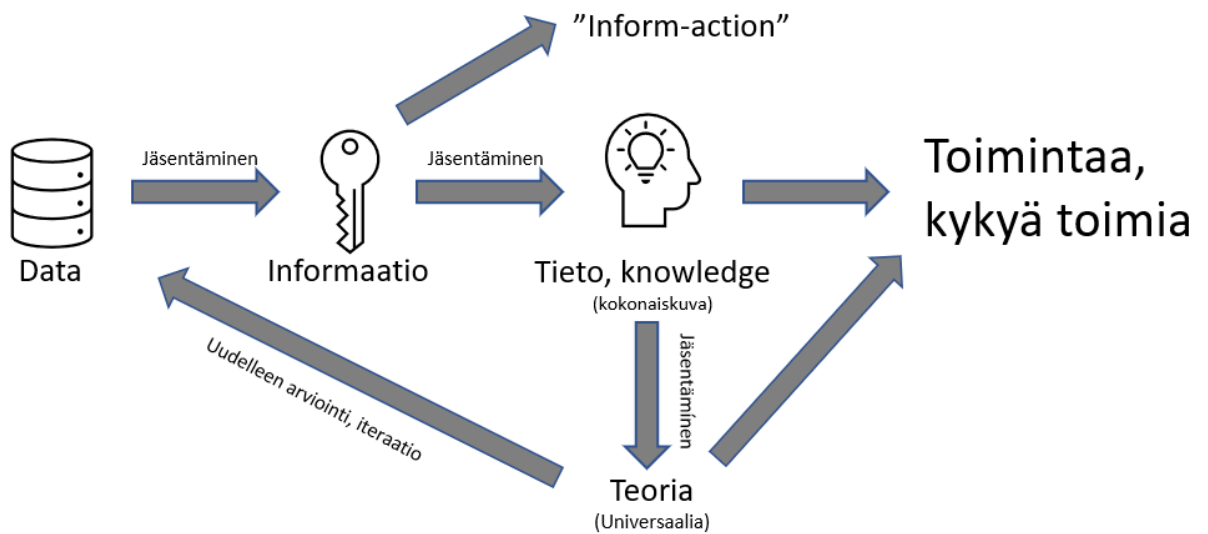
Tietokantojen datan laatu ja ajantasaisuus ovat avaintekijöitä asiakasdatan muuttamisessa arvoksi liiketoiminnassa. Mikäli tietokannan data on vanhentunutta tai datan syöttöä on laiminlyöty, on lopputulos yleensä kuten tutkijat viittaavat ”garbage in garbage out”. Laadukkaan datan tunnusmerkkejä on ovat sen kattavuus, esimerkiksi asiakasyhteishenkilöiden yhteystiedot löytyvät ideaalissa tilanteessa 100 % asiakkailta. Data ei ole vanhentunutta eli data kuvaa nykytilaa. Datassa ei ole duplikaatteja ja data on validia, esimerkiksi asiakasyhteishenkilöntiedot ovat täytetty oikein, eikä datassa ole väärennettyjä arvoja. Esimerkkinä väärennetyistä arvosta voidaan pitää vaikka puhelinnumero arvo ”9999999999”. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Asiakasdataa on useaa eri laatua. Yritys voi kerätä asiakkaan perustietoja kuten ikä, sukupuoli, asema asiakasyrityksessä, asuin/toimipaikan sijainti, siviilisääty jne. Perustietojen lisäksi yritykselle kertyy arvokasta kvantitatiivista tietoa asiakkaan toiminnasta yrityksen kanssa; tietoa siitä mitä asiakas ostaa yritykseltä ja kuinka usein, tietoa asiakkuuden pituudesta sekä mitä kanavia asiakas käyttää kommunikoidessaan yrityksen kanssa. Lisäksi asiakkailta voidaan kerätä tietoa heidän asenteistaan ja tyytyväisyydestä toimittajayritykseen kyselytutkimuksilla ja asiakastytyväisyyskyselyillä. Edellä mainittu osittain kvalitatiivinen tieto

on erittäin arvokasta yrityksille, koska sen avulla päästään kiinni syvemmälle asiakkaan toiveisiin, haluihin ja tuntemuksiin. Kyseisellä tiedon avulla voidaan ennustaa asiakkaan käyttäytymistä ja asiakkaan tarpeita voidaan paremmin tyydyttää jatkossa. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Asiakasdatasta voidaan tehdä erinäisiä analyyskejä ja laskutoimituksia, joilla asiakkuuksien tulevaa kannattavuutta ja liikevaihtoa arvioidaan. Ostokäyttäytymisen perusteella voidaan segmentoida asiakkaat eri liikevaihtoluokkiin RFM-mallin (recency-frequency-monetary) avulla. Analyysimallin idea on, selvittää kuinka kauan sitten asiakas on viimeksi tilannut (recency), kuinka usein hän on tilannut viimeisen vuoden aikana (frequency) ja hänen tilaustensa yhteisarvo (monetary). Tällä mallilla voidaan asiakkaan arvokkuutta mitata ja asiakkaat voidaan jakaa eri ostajaluokkiin, mikä helpottaa hahmottamaan mihin asiakkaisiin kannattaa ohjata myynti ja markkinointiresursseja. Asiakasdatasta voidaan myös laskennallisesti ennustaa eri asiakkuuksien CLV(customer lifetime value) eli asiakkaan elinkaaren arvon. Yksinkertaisuudessaan CLV-laskelmalla saadaan selville yksittäisen asiakkaan tuotot, joita saadaan asiakkaan koko asiakassuhteen aikana. Laskukaavaan otetaan huomioon asiakkaan nykyinen kannattavuus, arvioitu elinkaaren pituus, tuotanto ja asiakashallinnan kustannukset sekä diskonttaus-tekijä. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Asiakasdatan heikolla laadulla voi olla suuriakin vaikutuksia yrityksen toiminnassa, mutta harvoin yritys ymmärtää kehittää dataa systemaattisesti, jotta ongelmat saadaan selvitettyä. Esimerkiksi puuttuvat tai virheelliset asiakastiedot heikentävät myynnin ja asiakaspalvelun tuottavuutta huomattavasti sekä datan heikko laatu saattaa vaikuttaa järjestelmien käyttäjien työmotivaatioon. Myös puuttuva data kuten esimerkiksi asiakkaan puhelinnumero, voi johtaa huomattavien potentiaalisten liiketoimintamahdollisuuksien hukkaamiseen. Pelkästään raak'alla asiakasdatalla (Data) ei voida suoran tehdä makrotason analyysia asiakkaiden käyttäytymisestä ja tarpeista. Asiakasdata tulee pystyä jäsentämään niin, että raakadata muuttuu tiedoksi (Information). Tätä tietoa tulee pystyä analysoimaan ja edelleen jäsentämään. Kun tieto on analysoitu, syntyy siitä tietoutta (Knowledge), jonka avulla voidaan tehdä liiketoiminnan kannalta merkittäviä päätöksiä ja yrityksellä on osaamista ja kykyä toimia saadun uuden tietouden perusteella. Kuviossa neljä ”Datasta teoriaksi, kyvyksi ja toiminnaksi” esitellään edellä selitettyä prosessia. Peilaamalla saatua uutta tietoa myynnin, markkinoinnin ja asiakkuushallinnan teoriaan voidaan päätöksentekoa ja kykyä vielä tehostaa. Samoin teorian hyödyntäminen saattaa antaa uutta ideaa raakadatan analysoimisessa ja prosessi aloitetaan uudestaan. Saadun laadukkaan tiedon perusteella asiakkaita voidaan segmentoida tuotteiden, ostokäyttäytymisen tai muiden ominaisuuksien kautta ryhmiin, joille voidaan tehokkaammin tarjota tuotteita ja palveluja, jotka paremmin vastaavat heidän tarpeitaan. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)



Kuvio 4: Datasta teoriaksi, kyvyksi ja toiminnaksi (mukailtu: Crié & Micheaux 2006, 15.)

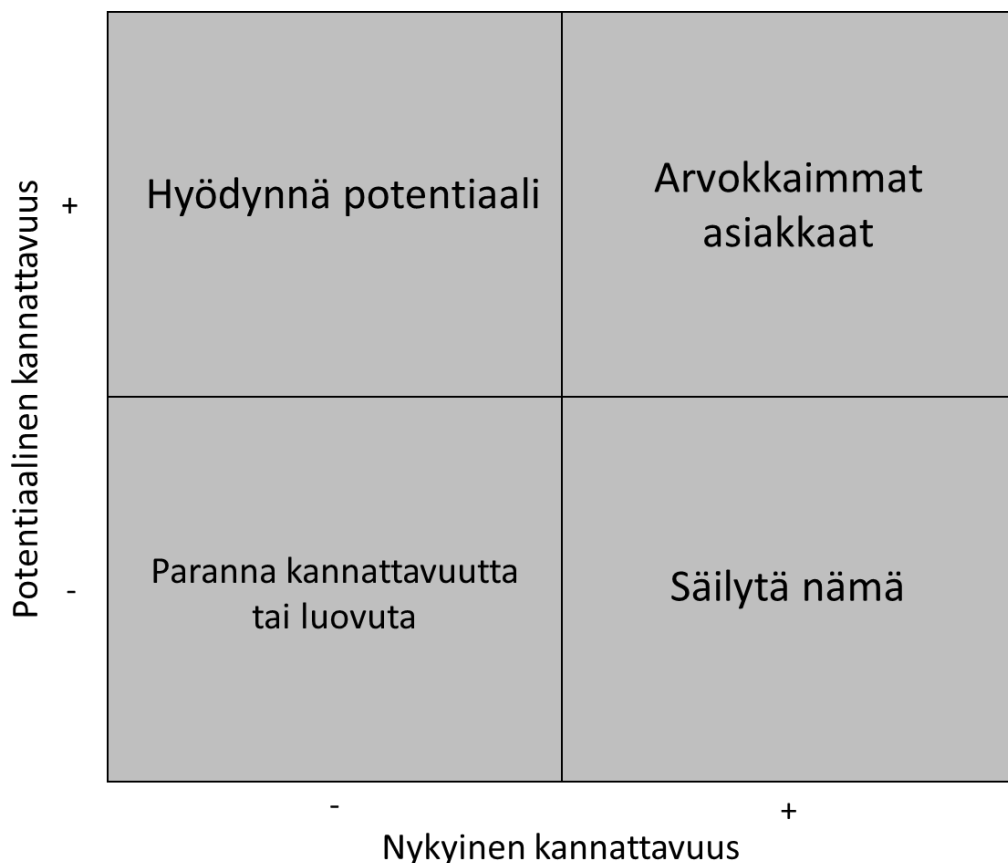
Yritys täyden potentiaalisen datan muuttamisesta tietoudeksi (Knowledge), tulee organisaation rakenne ja tavat ja kulttuuri tukea tätä toimintamallia. Organisaation IT-järjestelmät kuten CRM- ja toiminnanohjausjärjestelmät tulee olla helposti käytettäviä ja työntekijöillä tulee olla riittävä osaaminen datan keräämistä ja jäsentämistä varten. Henkilöstö tulee ymmärtää datan ja sen analysoinnin hyödyt. Ilman datan potentiaalini ymmärtämistä, ei sitä voida arvostaa ja hyödyntää päivittäisessä toiminnassa. Kolmanneksi yrityskulttuuri täytyy olla avoin data-arvoketjujen hyödyntämiseen. Työntekijöillä tulee olla pääsy dataan ja mahdollisuus hyödyntää sitä työssään tarpeidensa mukaan. Edellä mainitut elementit kattava yritys saa irti parhaat tulokset datasta, osaa jäsenellä sitä tarpeisiinsa, mikä tuottaa aitoa tietoutta asiakaskannasta. Tämä kaikki johtaa parempaan asiakastyytyvyyteen, parempaan kannattavuuteen ja korkeampaan liikevaihtoon. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

Datan vallankumous yritysmaailmassa ei ole läheskään loppuillaan. Organisaatiot ymmärtävät jo hyvin datan hyödyntämisen arvon sekä mikro-, että makrotasolla. Tarkasteltaessa yrityksen toimintaa on havaittavissa, että harmittavan usein makrotason datan hyödyntäminen vielä ontuu. Yrityksillä on haaste saada luotua data-arvoketjuja, jotka hyödyttävät yrityksen toimintaa laajamittaisesti. Datan muuttaminen arvoksi liiketoiminnassa vaatii organisaatioilta laadukasta dataa, osaamista, ymmärrystä datan arvosta sekä yrityskulttuurin, joka tukee ja kannustaa työntekijöitä datan hyödyntämisessä päivittäisessä toiminnassaan. Ideaalissa maailmassa data olisi aina 100 % virheetöntä, ajantasaista ja luotettavaa, sitä kerättäisiin automaattisesti ja tekoäly jäsentäisi, analysoisi ja lähettäisi saadun tiedon oikeille päätöksentekijöille organisaatiossa. Näin saataisiin kaikki inhimillisen virheen mahdollisuudet eliminoitua ja saatu uusi tieto (knowledge) voitaisiin hyödyntää maksimaalisesti. Koska emme elä tulevassa

täydellisessä maailmassa, tulee yritysten ymmärtää datan arvo ja sen hyödyntämiseen liittyvät prosessit ja ongelmat mahdollisimman kirkkaasti. (Crié & Micheaux 2006, 1-18.)

## 5.2 Asiakkuuksien tunnistaminen ja segmentointi

Asiakkuuksien ryhmittely eli segmentointi on yksi avaintekijä tuloksellisen asiakashallinnan saralla. Ryhmittelyitä suunnitellessa myyntiorganisaatio tai markkinoijan on hyvä käyttää hyväkseen toimialansa ominaispiirteiden tuntemusta, asiakkaiden tarpeita, ostohistoriaa ja kaikkea muuta tietoa millä asiakkaat voidaan kategorisoida sopiviin segmentteihin. Hyviä kysymyksiä ryhmittelyjä tehdessä ovat; Keitä asiakkaamme ovat? Mitä he tekevät ja mihin he tarvitsevat tuotteitamme? Missä asiakkaat sijaitsevat? Mitkä ovat asiakkuuksien potentiaali ja nykyinen arvo? Ryhmittelyllä pyritään identifioimaan keskeisiä asiakasryhmiä, joilla on samankaltaiset tarpeet, ostokäyttäytyminen tai asiakaspotentiaali. Kun asiakkaat ovat jaettu sopiviin segmentteihin on niiden myyntiä, asiakashallintaa ja markkinointia helpompi toteuttaa suunnitelmallisesti. Esimerkkinä asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin niiden potentiaalisen ja nykyisen arvon mukaan. (Mäntyneva 2003, 25-31.)



Kuvio 5: Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (muokailtu: Mäntyneva 2003, 28.)

Nelikentän oikeassa yläkulmassa ovat hyvän kannattavuuden ja korkean potentiaalain asiakkaat, jotka ovat yritykselle erittäin tärkeitä. Vastakkaisessa alakulmassa vasemmalla on taas matalan kannattavuuden ja vähäisen potentiaalain asiakkaat. Kyseisiä asiakkaisiin yrityksen ei tulisi tuhlata paljoo resurssejaan vaan sen tulisi löytää asiakkaidensa potentiaalit ja hyödyntää ne sekä ylläpitää jo kannattavia asiakkuuksiaan. Eri kannattavuuden omaaville asiakasryhmille tulee laatia oma asiakashoitomalli, jonka perusteella asiakashallinnan resurssit voidaan hyödyntää siellä missä niitä tarvitaan. (Mäntyneva 2003, 25-31.)

Asiakkuuksia voidaan ryhmitellä myös niiden luonteen perusteella. Mäntynevä teoksessaan esittää jakoa asiakkaiden toimittajaan sitoutumisen tason mukaan. Kyseisessä jaossa asiakkaat jaetaan neljään ryhmään; Transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkaisiin. Transaktio asiakkuus syntyy, kun ostaja suosii edullista hintaa tai vaivatonta ostamista. Kyseinen asiakastyyppe ei anna arvoa asiakassuhteen olemassaololle. Tätä asiakaskuntaa ajaa edullisuus ja helppous. Monissa tapauksissa asiakkuus saattaa alkaa juuri transaktioasiakkuudesta, mutta saattaa kehittyä syvemmäksi ajan myötä. Transaktioasiakkuudet usein voiva alkaa tappiollisina. Kyseisten tappiollisten asiakkuuksien arvoa on syytä koittaa kasvattaa ja kannattavuutta parantaa alun jälkeen. (Mäntyneva 2003, 25-31.)

Toinen ryhmä on sopimusasiakkuudet. Tälle ryhmälle tyypillistä on se, että asiakas on kirjallisesti sitoutunut ostamaan toimittajan palveluja. Esimerkkinä voidaan pitää luottolimiittejä, alennuskortteja tai puitesopimuksen varassa toimivia asiakkaita. Vaikka sopimusasiakas on hieman sitoutuneempi yritykseen kuin transaktioasiakas ei se aina tarkoita, että kyseinen asiakas on sitä kannattavampi. On huomioitava myös, että sopimusasiakkaalla voi myös olla sopimus useamman muun toimittajan kanssa. Preferenssiasiakas taas suosii valittua toimittajaa aina kun se on vain mahdollista. Preferenssi asiakkuuden uskollisuus on aina ansaittua jollain tapaa. Laadukas palvelu, suositukset tai erinomaiset tuotteet voivat tuottaa preferenssiasiakkuuksia. Viimeisenä ryhmänä voidaan pitää kumppanuusasiakkuuksia. Tässä ryhmässä molemmat toimittaja ja asiakas pyrkivät yhteistyöllä edistämään toistensa liiketoimintaa. Tässä tilanteessa molemmille osapuolille pitää asiakassuhteessa olla hyötytekijöitä ja mahdollisuuksia. Kumppanuusasiakkuuksia yrityksillä ei voi olla rajattomasti, koska niiden hoito vaatii huomattavasti enemmän resursseja verrattuna esimerkiksi preferenssiasiakkuuksiin, joita voi olla periaatteessa rajattomasti. (Mäntyneva 2003, 25-31.)

Asiakkuuden luonne	Sisältö	Muotoutuminen
Transaktio	Asiakas ostaa koska saa halvalla ja vaivattomasti	Edullinen hinta, vaivattomuus
Sopimus	Sopimusluonteinen tahdonilmaisu	Asiakas haluaa tehdä sopimuksen yrityksen kanssa
Preferenssi	Asiakas ostaa kun voi	Asiakas haluaa keskittää ostonsa yhdelle toimittajalle
Kumppani	Molemmat osapuolet pyrkivät yhteistyöllä edistämään toistensa liiketoimintaa	Osapuolet näkevät yhteistyössä molemmin puolisia mahdollisuuksia ja hyötytekijöitä

Taulukko 2: Asiakkuuksien luonne ja muotoutuminen (mukailtu: Mäntyneva 2003, 31.)

### 5.3 Asiakasarvo

Asiakkuuden arvoa tarkastellaan pääsääntöisesti yrityksen näkökulmasta. Asiakkuuden arvo määrittyy siitä miten paljon resursseja (liikevaihtoa, tuottoa) yritys voi saada kyseiseltä asiakkaalta. Asiakkaan arvonmäärittely jakautuu kahteen osa-alueeseen faktuaaliseen arvoon sekä evaluaatioon pohjautuvaan arvoon. Faktuaalinen arvo voidaan todentaa ja yrityksellä on oikeanlaiset mittarit sen seuraamiseen. Faktuaalista arvoa on esimerkiksi liikevaihto ja saatu liikevoitto. Evaluaatioon pohjautuva arvo on arvoa, joka yrityksen henkilöt kuten esimerkiksi avainasiakkuuspäällikkö voi kyvyillään arvioida, kuten esimerkiksi asiakkuuden mahdolliset tulevat ostot, sitoutumisen taso ja asiakaslojaalius. B2B maailmassa asiakkaan arvonmäärittämisestä voidaan tehdä erittäinkin syvällisesti, koska asiakkaiden joukko on yleensä harvalukuisempi kuin B2C puolella. (Lehtinen 2004, 123-125.)

Asiakkuuden faktuaalista arvoa voidaan tutkia kahdelta kulmalta. Mikä on asiakkaan volyyymi suhteessa yrityksen koko liikevaihtoon. Mikäli asiakkuus on huomattavan suuri, voidaan sitä pitää strategisesti erittäin arvokkaana. Suuren asiakkaan menettäminen voi vaikuttaa erittäinkin dramaattisesti yrityksen toimintaan ja jossain tapauksessa se voi jopa tuhota yrityksen. Näin ollen voidaan sanoa, että asiakkaan volyymin kasvaessa myös asiakasriski kasvaa. Toinen tapa hahmottaa asiakkuuden faktuaalista arvoa on asiakkaan tuloslaskelma, jossa asiakkaan liikevaihdosta vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistettavat kulut. Tuloslaskelmaa varten tulee yrityksen pystyä erittelemään ja kohdentamaan kaikki eri kustannuslajit, kuten asiakaspalvelu-, myynnin-, markkinoinnin-, palvelujen ja tuotteiden tuottamisen kustannukset. Useissa yrityksissä tämä saattaa olla haastavaa tehtävä, koska erilaisia kustannuksia on usein vaikea osoittaa vain yhden asiakkaan tuottamiksi. Valmiista tuloslaskelmasta saadaan selville

paljonko jää viivan alle eli mikä on asiakkuuden tuotto. Tuloslaskelmaan kun lisätään asiakkuuden oletettu elinkaaren pituus ja arvo tuodaan nykyarvoon, saadaan asiakkuuden elinkaarivoitto tietoon. Tavoitteena on luoda asiakkaiden kannattavuuslaskelmien avulla asiakkaiden arvojärjestys. Näin ollen on tärkeää asiakkaiden kannattavuuslaskelmat noudattavat samaa kaavaa ja niihin on käytetty samoja kulueriä. Näin laskemien lopputulokset ovat vertailtavissa ja asiakkaat voidaan luokitella eri kannattavuusluokkiin. (Lehtinen 2004, 126-129.)

Evaluatiiviset arvot ovat nimensäkin mukaan arvoja, joita ei voida todentaa numeroin, vaan yksilöiden näkemyksiä asiakkaan muista arvonnäkökohdista. Evaluatiiviset arvot voidaan jakaa karkeasti viiteen tyyppiin referenssiarvo, kontaktiarvo, emotionaalinen arvo, oppimisarvo sekä säännönmukaisuusarvo. Referenssiarvoa omaavat asiakkuudet ovat pääsääntöisesti tunnettuja ja menestyviä yrityksiä. Mitä arvostetumpia yrityksiä toimittajayrityksellä on asiakkaitaan, sitä arvostetumpi yritys on markkinoilla. Referenssiarvoon sisältyy kaksi eri tasoa tunnettuus arvo sekä asiakkaiden tunnettuuden sisältö. Yleensä suuret yritykset ovat tunnettuja, mikä tekee niistä haluttuja asiakkaita. Myös pienemmät yritykset voivat olla erinomaisia referenssiasiakkaita, mikäli niiden toiminta on jollain tavalla erinomaista, ne toimivat eettisesti korkealla tasolla tai yritys on innovatiivinen pioneiryritys alallaan. (Lehtinen 2004, 128-134.)

Kontaktiarvoa omaava asiakas on yleensä toimija, jolla on laaja kontaktiverkosto yritysmaailmassa. Voidaan sanoa, että jos asiakas on osa suurempaa yritysryöstä se omaa kontaktiarvoa. Yritys voi toimia portinvartijana, joka avaa oven toimittajayritykselle paljon suuremmalle asiakaspotentiaalille. Näin ollen myös pieni asiakas voi olla erittäin houkutteleva, mikäli se nähdään kontaktiarvoltaan arvokkaaksi. Emotionaalinen arvo voidaan sanoa olevan vaikein määrittää evaluatiivisten arvojen joukossa, koska se liittyy tunteisiin, jotka ovat hyvin subjektiivisia. Arvioinnin alla on, onki yritys luotettava yhteistyökumppani, onko yrityksen kanssa asiointi miellyttävää ja onko vuorovaikutus sujuvaa sekä onko asiakasyrityksen arvo maailma linjassa omien ja oman yrityksen arvojen kanssa. Nykymaailmassa arvoyhteensopiisuus korostuu jatkuvasti. Halutaan tehdä yhteistyötä yritysten kanssa, joiden arvot eivät ole ristiriidassa omien kanssa. (Lehtinen 2004, 128-134.)

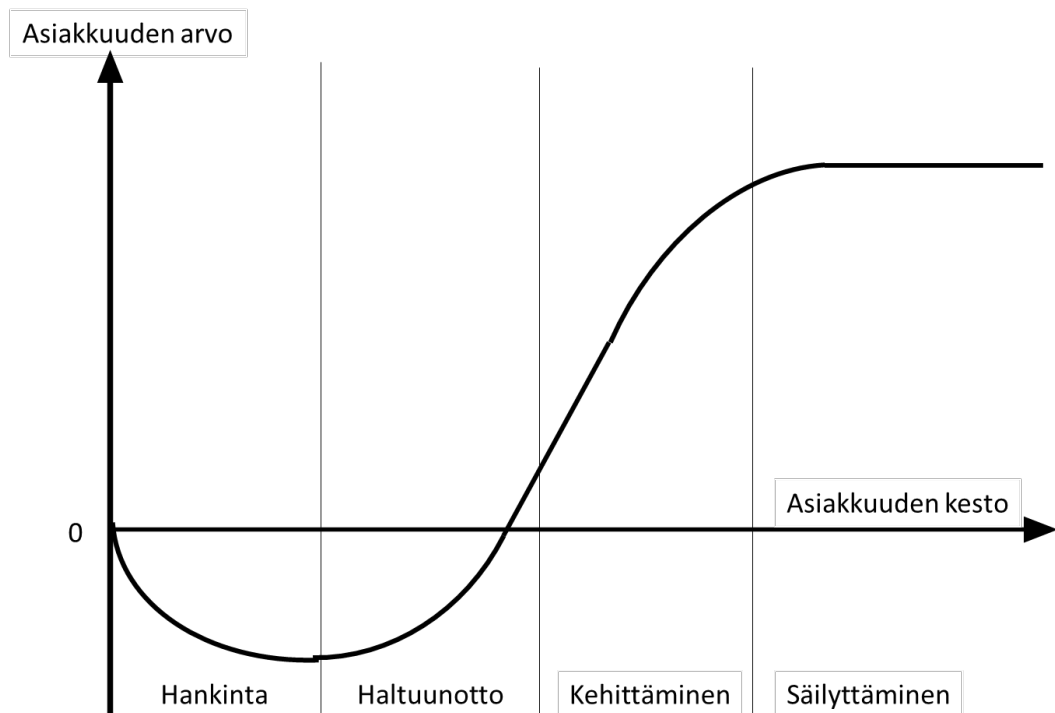
Oppimisarvo jo nimensä mukaan tarjoaa yritykselle mahdollisuuksia oppia paremmaksi. Vaativat asiakkaat, voivat olla oppimisarvon omaavia, koska ne vaativat toimittajayritystä tekemään parhaansa ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Ero on vaikean ja vaativan asiakkaan välillä se, että vaikean asiakkaan kanssa energiaa tuhlaantuu ongelmien ratkomiseen, kun vaativa asiakas katsoo ongelmia positiivisen kautta ja yhteistyöllä kannustaa yritystä parempaan lopputulokseen. Usein toimialojensa huippuyritykset ovat oppimisarvoltaan arvokkaita, koska he vaativat yhteistyökumppaneiltaan kehittävää otetta yritystoiminnassaan. Säännönmukaisuusarvoa on yrityksillä, jotka ostavat tuotteita ja palveluja ennakoitavalla tavalla. Eli voidaan olla melko varmoja, että yritys ostaa tuotteita ja palveluja myös seuraavassakin

kuussa samalla volyymilla. Usein prosessiteollisuudessa tämä arvo on tärkeää. Mikäli tehdas tuottaa tuotetta X-määrän normaalissa toiminnassaan / kuukausi, toivotaan että asiakkaat ostavat samalla tahdilla, jotta turhia varastoja ei synny. Säännönmukaisuusarvo ei ole ainoastaan evaluatiivinen, koska sitä voidaan myös todentaa yrityksen järjestelmien avulla. (Lehtinen 2004, 128-134.)

Taloudellisia ja evaluatiivisia arvoulottuvuuksia tulee painottaa yrityksen strategian mukaisesti. Usein taloudelliset ulottuvuudet volyyymi ja kannattavuus sopivat lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. Pitkällä aikavälillä taas evaluatiivisten arvojen kuten referenssiarvon ja kontaktiarvon painottaminen asiakkuusstrategiassa on hyvä huomioida. Asiakkuudet ovat tärkein sidosryhmä yrityksen menestyksen kannalta. Tämä tekijä tulisi ohjata koko yrityksen toimintaa. Hiottu asiakkuustrategia pitäisi olla yrityksen toiminnan ydin, jonka ympärille muut toiminnot rakennetaan. Näin yritys voi mahdollistaa parhaan lisäarvon asiakkailleen, mikä tuo myös kasvua ja kannattavuutta. (Lehtinen 2004, 134-135)

#### 5.4 Asiakkuuksien elinkaari

Yrityksen tulee tunnistaa asiakkuuksiensa eri vaiheet, jotta se voi parhaiten kohdentaa resurssejaan niiden kehittämiseen ja ylläpitoon. Karkeasti asiakkuuksien vaiheet voidaan jakaa neljään; Hankinta, Haltuunotto, Kehittäminen sekä Säilyttäminen. Hankintavaiheessa oleva asiakkuus vaatii eniten ponnisteluja ja resursseja verrattuna muihin vaiheisiin. Kyseisen vaiheessa tuleva asiakkuus ei ole vielä varma. Asiakas voi valita ostaa kilpailijalta tai olla täysin ostamatta. Tämä vaihe syö paljon yrityksen markkinointi- ja myyntiresursseja. Usein myös uuden asiakkaan hankinnassa palvelut ja tuotteet voidaan joutua hinnoittelemaan alas tai jopa myymään tappiollisesti. Monien yritysten haasteena on menettää asiakkuudet liian aikaisessa vaiheessa, tällöin asiakkuutta ei ole ehditty kehittää sen täyteen potentiaaliinsa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakkuuden kokonaiskannattavuus on alhainen. Mikäli tämä kuvio toistuu merkittävässä osassa asiakkuuksista, on yrityksen kannattavuus heikolla tolalla. Myyntiorganisaatioissa asiakashallinnan kokonaisvaltaisuuden kannalta on myyjien palkitsemisjärjestelmässä huomioida asiakkaiden kehittäminen ja säilyttäminen. Mikäli palkkiot kohdistuvat vain uusmyyntiin voi asiakashoito jäädä heikolle tasolle, mikä heijastuu suoraan yrityksen tulokseen. (Mäntyneva 2003, 15-24.)



Kuvio 6: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella. (mukailtu: Mäntyneva 2003, 17.)

Kun asiakas ostaa tuotteen tai allekirjoittaa palvelusopimuksen on hankintavaiheesta siirrytty eteenpäin haltuunottovaiheeseen, jolloin on tärkeää aktivoida asiakas ostamaan lisää yrityksen palveluja ja tuotteita. Tehokas aktivointi kasvattaa asiakkuuden kannattavuutta ja liikevaihtoa. Haltuunotto vaiheessa asiakkuus on tuore ja kriittinen. Kyseisen vaiheen aikana asiakkaan luottamus toimittavaan yritykseen kehittyy. Suuret ongelmat toimituksissa tai palvelun laadussa saattavat heikentää asiakastyytyväisyyttä tässä vaiheessa huomattavasti. Kehittämisvaiheessa tutustutaan asiakkaan tarpeisiin perusteellisesti ja rakennetaan suhdetta asiakasyritykseen henkilökohtaisella myyntityöllä ja kohdennetulla markkinoinnilla. Tässä vaiheessa tunnistetaan ne asiakasyritykset, joiden tuomaa liikevaihtoa voidaan kasvattaa. Kehittämisvaiheessa on tarkoitus hyödyntää yrityksen koko palvelu/tuoteportfoliota ja löytää asiakkaan piilevät tarpeet, joita vielä ei olla täytetty. Tyydyttämällä asiakkaan piilevät ja ilmeiset tarpeet saadaan asiakkuus kypsään vaiheeseen, jolloin asiakkuus siirtyy säilyttämisvaiheeseen. (Mäntyneva 2003, 15-24.)

Säilyttämisvaiheessa asiakkaan tarpeet ymmärretään syvällisesti ja sen tarpeet ovat tyydytetty. Asiakkuuksien säilyttäminen vaatii organisaatioilta riittävää kommunikaatioita asiakkaan kanssa, reagoimista asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja mahdollisiin reklamaatioihin huolella sekä yrityksen palvelut ja tuotteet tulee täyttää asiakkaan tarpeet vähintään tyydyttävällä tasolla. Yrityksen on myös seurattava asiakkaan antamia signaaleja, tulkita niitä ja rea-

goida ajoissa. Signaaleina voidaan pitää asiakkaan osoitteen muutosta, asiakkaan epätyytyväisyyden ilmausta, reklamaatiota tuotteista tai palvelusta sekä myynnin väheneminen poikkeavasti. Pohjimmiltaan asiakkuuksien keston maksimoiminen saavutetaan panostamalla asiakastytyväisyyteen, tarjoamalla kattava palveluvalikoima asiakkaalle sekä luomalla henkilötason kumppanuussuhteita asiakasyrityksen edustajien ja myyntihenkilökunnan välillä. (Mäntyneva 2003, 15-24.)

Asiakashallinnassa on huomioitava, että asiakasuskollisuutta on aktiivista sekä passiivista. Aktiivisesti asiakasuskollinen välittää hyvää sanaa toimittajasta ja on tietoisesti valinnut ostavansa jatkossakin kyseisen yrityksen tuotteita ja palvelua. Tämän kaltainen aktiivinen asiakasuskollisuus kumpuaa hyvistä palvelukokemuksista asioidessa toimittajayrityksen kanssa. Passiivinen asiakasuskollisuus on tutkitusti kovin yleistä. Passiivisesti asiakasuskollinen on todellisuudessa vain sitoutunut käyttämään yrityksen palveluja ja tuotteita. Mikäli parempi tuotevalikoima tai hinnoittelu tulee vastaan passiivisesti asiakasuskollinen toimija vaihtaa toimittajaa ilman omantunnontuskia. Tutkitusti uskollisista asiakkaista noin 90 % ovat passiivisesti uskollisia. Tämän tutkimustuloksen pohjalta asiakkuuden säilyttäminen ja sitouttaminen yritykseen on kriittistä. (Mäntyneva 2003, 15-24.)

#### 5.5 Asiakkuuksien arvo ja kannattavuus

Liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus on tuottaa positiivista tulosta ja kannattavuutta. Taloudellisen voiton maksimoimiseksi asiakkaille myydään tuotteita ja palveluja, joista asiakas on valmis maksamaan. Kun saadusta liikevaihdosta vähennetään tuotteiden ja palvelun tuottamisen suorat kustannukset saadaan selville myyntikate. Asiakashallinnassa onkin tärkeää osata arvioida asiakkuuksien tuleva liikevaihto ja tuotot, jotta voidaan ymmärtää millä resursseilla eri asiakkuuksia tai asiakasryhmiä tulee hoitaa.

Kun myyntikatteesta vähennetään epäsuorat kustannukset kuten myyntityön, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannukset saadaan selville asiakkuuden todellinen kate. Haasteeksi nousee, miten nämä epäsuorat kustannukset tunnistetaan ja jyvitetään mahdollisimman tarkasti asiakkuuksia kohden. Usein asiakkuuden kannattavuus ja kate paranee mitä pidempi asiakassuhde on. Asiakashankinnan ja käynnistämisen kustannukset rasittavat asiakkuuden alussa kate. Myös asiakastytyväisyys kasvaa ajan myötä, mikä lujittaa asiakaslojaaliutta. Lojaalimpaan asiakkaaseen ei tarvitse ohjata niin merkittäviä markkinointi ja myyntiresursseja, kuin hankinta- tai haltuunottovaiheen asiakkuuteen. (Mäntyneva 2003, 25-31.)

#### 5.6 Asiakkuuden elinkaariarvo CLV (Customer lifetime value)

Kaikki yritysten asiakkuudet eivät ole yhtä kannattavia kuin toiset. Yrityksen on tiedettävä minne ohjata markkinointi, myynti ja asiakkuudenhallinnan resurssinsa, jotta tuloskasvu ja haluttu kannattavuus saavutetaan. Optimaalinen suoritus taataan analysoimalla asiakaskantaa

ja havaitsemaan mitkä asiakassegmentit ovat yrityksen tulevaisuuden kasvun kriittisimmät. Yksi tärkeimmistä päätöksistä yritystoiminnassa on, minne investoinnit ohjataan, eli mistä saadaan paras ROI (Return on Investment). Tätä voidaan myös hyödyntää asiakkuuksienhallinnan päätöksenteon työkaluna. Kotler ja Armstrong määrittivät (1996) tuottavan asiakkuuden ominaispiirteet seuraavasti: henkilö, talous tai yritys, jonka liikevaihto ylittää ajan myötä siihen tehdyt hankinta-, myynti- ja palvelukustannukset hyväksyttävällä tasolla. Edellä mainittu ylijäämää/tuottoa voidaan nimittää asiakkuuden elinkaariarvoksi. CLV on systemaattinen tapa arvioida yrityksen ja asiakkaan välistä hyötysuhdetta. Tutkijoiden ja yritysmaailman toimijoiden keskuudessa on laajaa yhteisymmärrystä, siitä että, mitä pidempi on asiakassuhde, sitä tuottoisampi sen on yritykselle. CLV laskelmilla voidaan todentaa eri asiakkaiden tai asiakassegmenttien elinkaaren arvoja. Tämän tiedon perusteella yritykset voivat ohjata asiakashallintaansa, niin että oikeat asiakkaat saavat oikean tasoista palvelua ja huolenpitoa. (Pepe 2011, 1-10.)

$$CLV = \sum_{i=1}^n \frac{(R_i - C_i)}{(1 + d)^{1-0.5}}$$

Kuvio 7: Yksinkertainen CLV-laskentakaava (mukailtu: Pepe 2011, 1-10.)

$i$  = ajanjakso, joka kuuluu asiakkaan tuottaman ostotapahtumien välissä

$R$  = liikevaihto/ostotapahtuma

$C$  =  $R$  liikevaihdon tuottamiseen uponneet kustannukset kaudella  $i$

$n$  = tarkasteltavana olevan asiakkaan ennustetun elinkaaren pituus

Laskelmassa kassavirtojen oletetaan tapahtuvan tietyn ajanjakson lopussa, ja ne perustuvat asiakkaiden tulevien kassavirtojen nettonykyarvoon (NPV). Berger ja Nasr (1998) rakensivat tutkimuksensa yllä olevasta mallista. Tämä malli olettaa kassavirrat, jotka ovat samat kullakin ajanjaksolla, koskevat olemassa olevia asiakkaita ja jättää huomiotta uusien asiakkaiden hankintakustannukset. (Pepe 2011, 1-10.)

Ajan myötä tutkijat ovat luoneet useamman eri laskukaavan asiakkaan elinkaariarvon laskemiseen. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että asiakkaan hankintakustannukset ovat kiinteä osa

asiakasarvon kokonaisuutta. Esimerkiksi tutkijat Jain & Singh (2002) ajattelivat näin. Jain & Singh tutkimuksissaan integroi markkinointi- ja hankintakustannukset osaksi CLV-laskelmaa. Haastavimmat arvot CLV-laskentaa varten ovat asiakkaan tai asiakassegmentin ennustetun elinkaaren pituus sekä kustannusten allokointi asiakas/segmentti tasolle. Usein yrityksissä voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta jyvittää tuotanto-, logistiikka-, markkinointi- ja myyntikustannukset koskemaan yhtä asiakasta tai segmenttiä. Asiakkuuksien elinkaarien pituutta voidaan havainnoida kerätystä asiakasdatasta, mutta siihen tulee liittää myös oletama tulevista, jota ei voida määrittää tarkasti. (Pepe 2011, 1-10.)

Yritys saa erittäin tärkeää strategista tietoa, kun se määrittää asiakaskantansa elinkaariarvot. Riippuen asiakkaiden määrästä ja minkä kokoisia ne ovat, yrityksen täytyy arvioida, tekeekö se CLV-laskelmat asiakas vai segmentti tasolla. Saadulla uudella tiedolla voidaan ohjata yrityksen resurssit oikeissa mittasuhteissa eri asiakkaisiin. Lopputuloksena parhaassa tilanteessa yrityksen liikevaihto, kannattavuus kasvavat ja asiakaspoistumat vähenevät. (Gupta, Hanssens, Hardie, Kahn, Kumar, Lin, Ravishanker & Sriram 2006, 4-19.)

## 5.7 Asiakkuushallinnan kehittäminen

Asiakkuushallinnan taso vaihtelee yrityksestä toiseen. Joillakin yrityksillä on jo vahva osaaminen ja prosessit asiakkuuksien hallintaan. Kun lähdetään kehittämään asiakkuudenhallintaa organisaatioissa, on ensin kartoitettava lähtötaso ja tilanne. Millä tasolla asiakkuuksien hallinta on yrityksessä? Onko jo olemassa olevia malleja? Hyödynnetäänkö niitä? Mikä on yrityksen tietojärjestelmien ja datan tila? Tukevatko data ja järjestelmät laadukasta asiakkuuksien hallintaa? Mikä on myynnin ja asiakashoitotiimin ymmärrys ja osaaminen asiakkuudenhallinnasta? Onko yrityksen tavoitteiden ja toimintamallien välissä löydettävissä selvää kehittämiskuilua? Onko löydettävissä piilevää potentiaalia asiakkuuksista, jota ei vielä ole valjastettu? Kysymällä edellä mainittuja kysymyksiä, voidaan selvittää nykytila ja mahdollinen kehittämiskohde ja suunta. (Mäntyneva 2003, 110-116.)

Kun nykytila on kartoitettu, lähdetään kirkastamaan kehittämisen tavoitteita. Tavoitteet ovat erittäin tärkeä osa kehittämisen onnistumisen kannalta. Mikäli tavoitteet ovat epäselviä tai niitä ei olla määritetty, ei niitä myöskään voida saavuttaa ja organisaatio on tehoton ja saattaa turhautua. Usein on hyvä määritellä visio. Vision hahmottaa tavoitetilaa tulevaisuudessa ja sillä on ohjaava vaikutus, mutta sen rinnalle tarvitaan konkreettiset mitattavat tavoitteet. Konkreettiset mitattavat, helposti ymmärrettävät ja kommunikoitavissa olevat tavoitteet antavat organisaation toiminnalle selvän kuvan mitä tavoittelemme. Mitattavina tavoitteina voidaan pitää esimerkiksi asiakkuuksien liikevaihdon kasvun tavoitteita, kate % tai uusien asiakkaiden lukumäärää. Kehittämiprojektille on myös hyvä määrittää aikataulu sekä välietapet, jolloin kehitystä arvioidaan ja hienosäädetään. (Mäntyneva 2003, 110-116.)

Kun nykytila, tavoitteet ja tavoitetila on hahmotettu alkaa kehittämishankkeen toteutus. Yksi kehittämishankkeiden yleisen epäonnistumisen syy on johdon tuen puute tai sen vähäisyys. Mikäli hankkeita todella pidetään arvossa organisaatiossa, on johdon oltava kiinnostunut, tuettava ja seurattava hankkeiden edistymistä jatkuvasti. Projekteihin tulee määrätä riittävät resurssit, työkalut, tuki ja aikataulutus. Riittävä resurssointi kasvattaa projektien tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä huomattavasti. Myös avoin kommunikaatio ja kokeilukulttuuri tulisi olla läsnä kehittämistoimissa. Mikäli henkilöstä pelkää epäonnistumisia ei todellista kehitystä synny. Johdon tulee viestiä organisaatiolle, että epäonnistumisetkin ovat osa toimintaa ja niistä opitaan aina jotain uutta. Hankkeeseen osallistujat jaetaan ohjausryhmään sekä projektiryhmään. Ohjausryhmä on projektin johtoryhmä, joka valvoo, tukee ja seuraa projektin edistymistä. Ohjausryhmä tehtäviin kuuluu asettaa projektille tavoitteet, antaa resurssit sekä seuraa projektin edistymistä. Ohjausryhmä myös asettaa projektin strategiset linjaukset sekä tukee projektipäällikköä. Projektiryhmään kuuluvat projektipäällikkö sekä muut suorittavat henkilöt. Projektiryhmän tehtävänä on edistää projektia suunnitelman mukaan, projektin etenemisen yhteydessä esille nousevien ongelmien ja haasteiden ratkaiseminen sekä raportointi ohjausryhmälle projektin edistymisestä. (Mäntyneva 2003, 110-116.)

Asiakkuudenhallinnan kehittämistoimet voidaan aloittaa, kun nykytila, tavoitetila, suunnitelma ja osallistujat ovat selvitetty. Itse kehitystoiminta voi liittyä asiakkuuksien ryhmittelyyn, asiakkuuksien arvon määrittelyyn ja sen lisäämiseen, asiakkuuksien kehittämiseen tai säilyttämiseen, henkilöstön osaamisen ja järjestelmien kehittämiseen tai asiakkuudenhallinnan toimintamallien kehittämiseen. Aihealue on laaja, joten on tärkeää ensiksi valita yksi yritykselle keskeinen kehityskohde. Mikäli tavoitteena on vastata kaikkiin ongelmiin kerralla, onnistumisen todennäköisyys on pieni. Pitkän aikavälin tavoite voidaan asettaa korkealle, mutta on havaittu, että vaiheittainen eteneminen edistää projektien onnistumista sekä toimintamallien juurtumista organisaatiossa. Asiakkuudenhallinta ja sen kehittäminen on jatkuva oppimisprosessi, joten on luontevaa seurata ja arvioida oppimista. Seurannan tavoitteena on, selvittää edistyykö projekti asetettujen tavoitteiden suuntaisesti ja kuinka hyvin organisaatio omaksuu uudet käytännöt ja tiedon matkan varrella. Useimmiten todelliset tulokset voidaan nähdä vasta jonkin verran kehittämisprojektin päättymisen jälkeen. Johdolla on tärkeä rooli seurannassa. Sen tulee olla sitoutunut projektiin vaatien säännöllistä raportointia projektiryhmältä. Sitoutuminen viestii projektin tärkeydestä, mikä motivoi projektiin osallistujia. Mikäli projektin loppumisen jälkeen havaitaan tuloksien vaikuttavuuden hiipumista, on syytä toimenpaina tarvittavat jatkotoimenpiteet. (Mäntyneva 2003, 110-116.)

## 5.8 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuden hallinnassa on tärkeää ajatella asiakkaan tulevaisuutta. Tuntemalla asiakkaat mahdollisimman hyvin voi yritys tunnistaa asiakkaan nykyiset ja mahdolliset tulevat tarpeet.

Tämän kaltaisen ajattelutyön pohjalta voidaan proaktiivisesti tarjota asiakkaille maksimaalista lisäarvoa. Kun yritys tuntee asiakkaansa sekä omat palvelunsa ja tuotteensa sekä markkinakentän, voi yritys tarjota palvelujaan ja kehittää toimintaansa asiakaslähtöisemmin. Usein asiakaslähtöisyys jää kuitenkin vain korulauseeksi todellisessa yritystoiminnan arkipäivässä. Erinomainenkin asiakkuusstrategia ei kannata, jos sitä ei osata jalkauttaa toiminnan tasolle.

Jarmo Lehtinen kauppatieteiden tohtori ja asiakasajattelun tutkija ja edelläkävijä käyttää teoksessaan Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen lyhennettä LCR. LCR, englanniksi Leading Customer Relations, on vapaasti käännettynä asiakkuuksien aktiivista johtamista. Ajattelun pohjana on, ettei enää puhuta toimitusketjuista vaan toimitusverkostoista, joissa asiakkaat ovat yksi aktiivinen osa tätä verkostoa. Asiakkaat eivät ole päätepiste ketjussa vaan yksi yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä. Verkostossa tieto ja viestintä on avointa kaikkiin suuntiin. Avoin vuoropuhelu ja tarpeiden viestiminen helpottaa yhteistyötä ja mahdollistaa korkeamman lisäarvon. (Lehtinen 2004, 8-9, 20-21.)

Yksi osa asiakkuuden johtamista on ymmärtää miten luoda lujia asiakassuhteita. Kysymys kuuluu, miksi haluamme lujia asiakassuhteita? Selkeä vastaus on, että pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat ovat kannattavampia, ostavat enemmän sekä jakavat sidosryhmissään hyviä kokemuksia toimittajayrityksen kanssa tehdystä yhteistyöstä, mikä edesauttaa uusien asiakkaiden hankkimista. Luja asiakassuhde myös nostaa kynnyksen lähteä vaihtamaan toimittajaa, mikä johtaa pienempään asiakaskannan kiertoon ja vaihtuvuuteen. Asiaa voidaan katsoa myös kääntäen. Mitä haittaa on lyhyistä ja löyhistä asiakassuhteista? Tulevat kassavirrat lähteviltä asiakkailta menetetään. Huonoon palvelunlaatuun tai muuten pettynyt asiakas jakaa kielteistä sidosryhmilleen, mikä haittaa yrityksen uusasiakashankintaa. Uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat moninkertaiset, kun olemassa olevan asiakkuuden ylläpitokustannukset. Lehtisen mukaan asiakaslujuus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon/ryhmään. Ensimmäinen on hintakeskeiset asiakkaat, jotka edellyttävät edullista hintaa ja vaihtavat, mikäli jostakin toisaalta saa saman palvelun edullisemmin. Toinen ryhmä ovat rajoitukselliset asiakkaat. Heillä on pääsääntöisesti jokin este, joka vaikeuttaa toimittajayrityksen vaihtamista, kuten vaihtoehtojen puute, sitovat pitkät sopimukset sekä yrityksen henkilökunnan passiivisuuskin voidaan pitää rajoittavana tekijänä. Kolmantena ryhmänä pidetään tunteella sitoutuneita asiakkaita, jotka tuntevat, että asiakassuhde on tyydyttävä ja heille sopiva kumppanuus. Asiakas kokee asiakassuhteen sosiaalisella tasolla tyydyttäväksi (arvostus, henkilökemiat) sekä asiakkaalla on tunne ylivoimaisesta palvelusta. Myös asiakassuhteen pituudella voi olla tunnetason sitouttava ominaisuus. (Lehtinen 2004, 25-27.)

Lehtinen avaa asiakkuushallinnan näkökulmasta tunnettua 9E-ajattelua, jolla pyritään vaikuttamaan asiakkuuksiin yhdeksässä eri ulottuvuudessa. Utopistisessa täydellisessä tilanteessa asiakas kokee nämä yhdeksän tasoa täyttyvän, kun hän asioi yrityksen kanssa. Nämä ulottuvuudet ovat:

1. Etiikka
2. Estetiikka
3. Emootio, tunne
4. Epiikka, tarinat
5. Energia
6. Education, osaaminen
7. Enthusiasm, innostus
8. Ekonomia, talous
9. Efficiency, tehokkuus

9E-ajattelun avulla voidaan hahmottaa yrityksen ja asiakkaan välistä sitoutumista ja mitkä osa-alueet tulee ottaa huomioon, kun sitoutetaan asiakkaita yrityksen pitkäaikaisiksi asiakkuuksiksi. Alla olevassa taulukossa esitellään mitä mikäkin ulottuvuus tarkoittaa pähkinänkuoressa asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. (Lehtinen 2004, 32-37.)

	<b>Asiakas</b>	<b>Yritys</b>
Ekonomia, talous	Alennukset, rahan väärä	Asiakaskate, volyyymi
Tehokkuus	Vaivattomuus	Kustannustehokkuus
Estetiikka	Kauneus, samaistuminen	Design Management
Epiikka	Referenssi	Viestinnän keinot
Etiikka	Suhteessa omaan etiikkaan	Yrityskansalainen
Tunne, emootio	Arvoyhteensopivuus	Luotettavuus
Oppiminen	Tietoja ja taitoja	Asiakkaan tunteminen
Energia	Vaivannäkö	Asiakkuuden ylläpito
Innostus	Oma profilointipanostus	Syventyminen, lisämyynti

Taulukko 3: 9E-ajattelu yrityksen ja asiakkaan näkökulmista (mukailtu: Lehtinen 2004, 37.)

9E:n ulottuvuudet voidaan jakaa kolmeen ryhmään inhimillinen, taloudellinen ja brändivoima. Inhimilliseen voimaan sisältyvät energia, innostus, osaaminen. Minkälaisella energialla yritys palvelee asiakastaan, minkälaisista innostusta asiakas aistii yrityksen toiminnasta ja toimijoista sekä kuinka hyvin yrityksen toimijat oppivat asiakkaan tarpeet ja tavat ja osaa näin ohjata toimintaansa asiakkaan hyväksi. Taloudelliseen voimaan sisältyvät ekonomia sekä tehokkuus. Minkälainen on yrityksen tarjoaman palvelun/tuotteen hintakilpailukyky ja kuinka tehokkaasti yritys toimii. Tehokkuus voi tarkoittaa palvelujen ja tuotteiden toimittaminen ajallaan sekä

helppo ja tehokas asiointi. Brändivoimaan sisältyy loput neljä osatekijää emotio, estetiikka, epiikka sekä etiikka. Millainen tunne yrityksestä huokuu ja vastaako se asiakkaan etsimää tunnetta, onko yritys luotettavan tuntuinen? Esteettisen yrityksen tuotteet ja palvelut ovat erinomaisesti muotoiltuja, kauniita ja harkittuja. Epiikalla koitetaan tuoda esille erilaisia tarinoita yrityksestä, johon asiakas voi samaistua. Ihmiset hahmottavat maailmaa tarinoiden kautta. Näin ollen vahva tarina yrityksen takana on erinomainen tapa vaikuttaa ihmisiin. Etiikalla tuodaan esille yrityksen arvomaailmaa, mikä on nykypäivänä erittäin tärkeää. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen haasteisiin vastaavat yritykset nostetaan kansainvälisissä vertailuissa korkealle brändimielikuva mittauksissa. Brändivoima on osa-alueena haastava ja vaikea hallita, koska asiakkaiden mieltymykset vaihtuvat ja vaihtelevat ajan myötä sekä yksilötasolla. (Lehtinen 2004, 32-37.)

### 5.9 Asiakkuushallinnan ja myynnin ohjaaminen

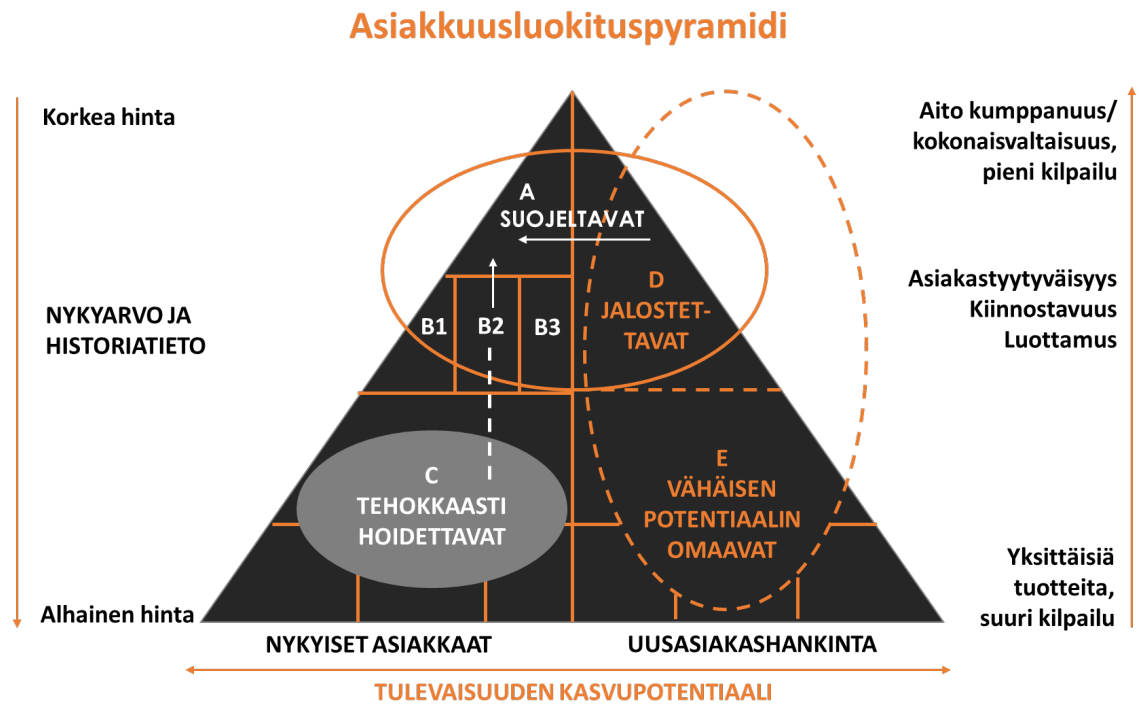
Rubanovitsch ja Valorinta avaavat teoksensa Älykäs myynnin ohjaaminen tiivistelmään, jossa valotetaan myynnin ohjaamisen keskeisiä hyötyjä. Luomalla oikeanlaiset hoitomallit olemassa oleville, että potentiaalisille asiakkaille lisätään myynnin tehokkuutta ja kannattavuutta. Myyjät osaavat hoitomallin avulla käyttää aikansa oikein. Saavutetaan korkeampi asiakastytyväisyys. Yrityksen johdolla on selkeät asiakassegmentointi raamit ja asiakkuuksien arvo ja potentiaali tunnetaan. Kallisarvoinen asiakastieto päättyy yrityksen järjestelmiin, eikä ole vain myyjien hallussa. Parhaassa tapauksessa yrityksen liikevaihto ja tuotto kasvavat sekä asiakasriskit pienenevät oikeiden myyntitoimien ja asiakashallinnan ansioista. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 20-25.)

Rubanovitch ja Valorinta esittelevät B2B-yrityksien asiakashallinnan ja myynnin kokonaisvaltainen ohjausjärjestelmän, jossa otetaan huomioon eri asiakassegmentit ja niiden potentiaalit, myyntiryhmän panos ja panoksen oikea ohjaaminen sekä myyntijohdon ja yritysjohtajan tukeva toiminta myynnin ja asiakkuudenhallinnan onnistumisessa. Myynnin ohjausjärjestelmän rakentaminen on myyntijohdon sekä yrityksen ylimmän johdon tehtävä. Myyntijohto hahmottelee tavoitteellisen asiakashoitomallin eri asiakassegmenteille huomioon ottaen olemassa olevat ja potentiaaliset uudet asiakkaat. Parhaiten asiakassegmenttien hahmottamiseen käytetään yrityksen asiakaskannan dataa analysoimalla sekä peilaamalla saatuja analyysituloksia alan kokemukseen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 27-34.)

Myyntijohdon tulee myös lanseerata, seurata ja ylläpitää myynninohjausjärjestelmää ylimmän johdon tuella. Myynninohjausjärjestelmän lanseeraus organisaatiossa vaatii muutosjohtamisen osaamista. Usein uudet asiat koetaan uhkaavina ja niitä saatetaan vastustaa. Uuden oppiminen vaatii ponnisteluja, toistoa ja merkityksen. Johdon tulee kommunikoida selkeästi uuden mallin tavoitteet ja sen hyödyt organisaatiolle. Kommunikaatio tulee olla vastavuoroista sekä

osallistavaa. Vasta kun organisaatio ymmärtää tavoitteet ja niiden hyödyn on uuden oppiminen alkanut. Myyntijohdon ei tule luulla, että yksi palaveri riittää asian esittelyyn. Projekti saattaa vaatia vuoden tai jopa kaksi ennen kuin uusi toimintamalli on juurtunut osaksi organisaation arkipäivää. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 27-34.)

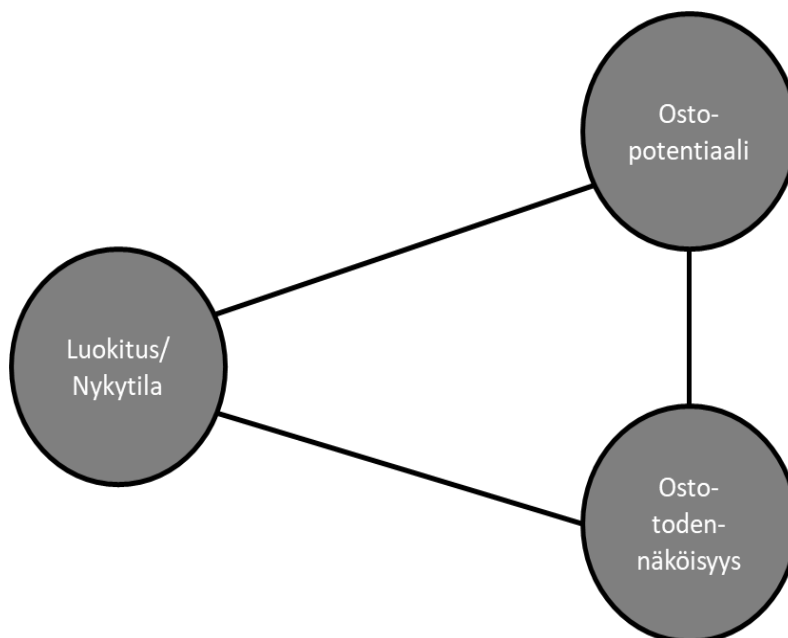
Myynninohjausjärjestelmän pohjana on syvälinen asiakaskannan tunteminen sekä asiakkaiden tulevan ostopotentiaalin ymmärtäminen. Asiakasdata olemassa olevista asiakkuuksista tulee analysoida ja asiakkuudet tulee segmentoida. Vasta kun asiakkaat on luokiteltu omiin prioriteettiryhmiin, voidaan niille aloittaa hoitomallin hahmottelu. Olennaisia jaottelutekijöitä ovat esimerkiksi liikevaihtoluokka, kate, toimialakohtainen ostopotentiaali. Ilman kunnollista suuntaa ja ohjeistusta asiakkuuksia hoidetaan kokemuseräisesti. Kärjistetyssä tilanteessa myyjä yli palvelee asiakkuuksia, jotka ovat kannattamattomia ja kasvupotentiaalitomia. Myyjä usein hahmottaa liian suuren osan asiakkuuksistaan A-luokan asiakkaiksi ilman faktuaalisia perusteita. A-luokan asiakkaiksi ryhmitellään korkeaa liikevaihtoa ja tuottoa tuovat asiakkaat, joilla on myös mahdollista valjastamaton kasvupotentiaali. Samoin myyjä usein mielellään työskentelee niiden asiakkaiden kanssa, joiden kanssa on helppo ja mukava asioida. Edellä mainittujen seikkojen takia myyjä saattaa haaskata aikaansa mukavien, mutta kasvupotentiaalitomien asiakkaiden kanssa sekä samalla ”hankalien” asiakkaiden ostopotentiaalia ei päästä hyödyntämään. Asiakasanalyysin pohjalta luodut asiakassegmentit ja niiden varaan rakennettu myynninohjausjärjestelmä ja asiakkuuksien hoitomallit antavat myynnille helpot toimintatavat ohjata aikansa tärkeisiin asiakkuuksiin. Toinen yleinen ilmiö on illuusio C-asiakkuuksien kasvupotentiaalista B- tai jopa A-luokan asiakkuuksiksi ajan myötä. Todellisuudessa valtaosa C-luokan asiakkuuksista on ja pysyy C-luokassa. C-luokka on myynnin vahva perusta, joka tuo pienistä puroista tärkeän osan yrityksen liikevaihtoa. C-luokankin asiakas on yritykselle tärkeä ja se voi olla hyvinkin kannattava. Hoitomalli tulee kuitenkin suhteuttaa niin, että ylimääräistä myyntityöaikaa ei tuhlaata stabiileihin kasvupotentiaalitomiin asiakkaisiin. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 41-53.)



Kuvio 8: Asiakkuusluokituspyramidi (mukailtu: Rubanovitsch & Valorinta 2009, 57.)

Rubanovitsch ja Valorinta ehdottavat asiakkuuksien jakoa viiteen pääluokkaan. Kuvio 8, Asiakkuusluokituspyramidi havainnollistaa erinomaisesti asiakkuuksien luokittelua ja eri hoitomalleja. Luokittelu voi olla kirjain muotoinen A,B,C,D,E tai jokin muu esimerkiksi AAAAA, AAAA, AAA, AA, A luokitus. Tärkeämpää on ymmärtää eri asiakasluokituksen asiakkaiden arvo ja ostopotentiaali. Kuvio Asiakkuusluokituspyramidi havainnollistaa erinomaisesti eri luokat, niiden potentiaalin sekä arvon. Kuvion vasemmalla puolella A,B,C asiakasluokat ovat olemassa olevia asiakkuuksia ja oikealla puolella on potentiaaliset uudet asiakkaat (D,E). Mitä korkeammalle pyramidia nousee, asiakkuuksien arvo, tärkeys, potentiaali ja sitoutuneisuus kasvaa. A-luokan asiakkuudet ovat yrityksen arvokkaimmat ja tärkeimmät asiakkaat, joita tulee ylläpitää ja huolellisesti hoitaa, jotta he eivät saa aihetta vaihtaa toimittajaa. A-luokan asiakkaalla on enemmänkin kumppanuus kuin asiakkuussuhde toimittajan kanssa. Toimittajayritys on integroitunut vahvasti osa A-luokan asiakkaan prosesseihin ja tarjoaa kokonaisvaltaista palvelua asiakkaalle. B-luokan asiakkaat ovat vahvoja asiakkuuksia, joilla saattaa olla potentiaalia nousta A-luokkaan. B-luokassa asiakas kokee tyytyväisyyttä toimittajayrityksen toimintaan ja ostaa laajasti eri palveluja. C-luokan asiakkuudet ovat asiakaskannan suuri määrällinen enemmistö, jonka arvonkehittyminen on jo hyödynnetty. C-luokan asiakas ei ole valmis maksamaan korkeaa hintaa, eikä koe tarvitsevänsä laajaa palveluvalikoimaa toimittajayritykseltä. C-luokan asiakkuudet tulee hoitaa tehokkaasti ja jos piilevää potentiaalia havaitaan, koitetaan asiakkuus kehittää ja siirtää luokkaan B. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 54-59.)

Oikealla puolella pyramidia D-luokan potentiaaliset uudet asiakkuudet on havaittu omaavan huomattavaa potentiaalia. Niiden siirtyessä ostaviksi asiakkuuksiksi ne usein siirtyvät suoraan A- tai B-luokkiin. E-luokan potentiaalinen asiakkuus on pääsääntöisesti pieni hintasensitiivinen asiakas, joka ei osta laajasti palveluja yritykseltä. Yleensä E-luokasta siirrytään C-luokkaan, kun asiakas muuttuu potentiaalisesta ostavaksi asiakkuudeksi. Jokaiselle asiakasluokalle laaditaan oma hoitomalli, jonka pohjalta myyjien on helppo kehittää asiakkuuksia ja ohjata oma työpanoksensa oikein. Samalla myyntijohtaja saa työkalun ohjata myyntitoimintaa, seurata ja analysoida kehitystä myyjien kanssa. A-luokan asiakkuudet edustavat vain pientä arvokkainta osaa yrityksen asiakkuuksista. B- ja C-luokan asiakkuudet voidaan halutessa jakaa useampaan eri alakategoriaan, jos se koetaan tarpeelliseksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 54-59.)

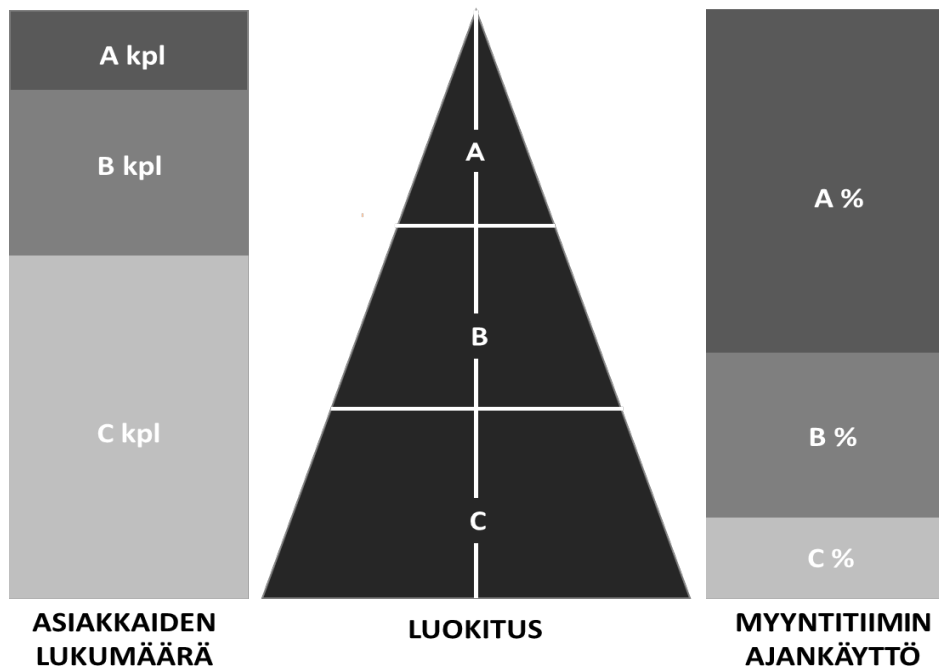


Kuvio 9: Asiakkuuden arvioinnin ulottuvuudet (mukailtu: Rubanovitsch & Valorinta 2009, 59.)

Asiakkuudet tulee arvioida, jotta ne voidaan luokitella omaan asiakasryhmään. Asiakkuuden nykytila voidaan todentaa yrityksen tietokannoista. Mikä on asiakkaan liikevaihto, tuotto ja ostettavien palvelujen laajuus. Ostopotentiaalia selvittämiseksi voidaan osittain myös nojautua yrityksen järjestelmiin. Mikä on verrokkiasiakkuuksien liikevaihdot ja ostettujen palvelujen laajuus? Puuttuuko asiakkaalta jokin tuote/palvelu, joka pääsääntöisesti on verrokkiasiakkuuksissa yleinen. Ostopotentiaalia voidaan myös arvioida vertaamalla toimittajayrityksen nykyistä markkinaosuutta asiakkaalla vs. asiakkaan kokonaisostot (Mikäli asiakas ostaa vastaavia tuotteita/palveluita myös muilta toimijoilta). Ostotodennäköisyyttäkin voidaan arvioida menneiden ostotapahtumien frekvenssistä, mutta kunnolliseen todennäköisyyden arviointiin tarvitaan myös myyjän näkemystä asiakkaan kehityksestä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 57-59.)

Kussakin asiakasryhmässä on stabiileja sekä potentiaalisia liikkuvia asiakkuuksia. Haasteena on tunnistaa potentiaalisesti nostettavissa olevat asiakkuudet ja fokusoida niihin. Esimerkiksi kun tunnistetaan, että B-luokan asiakkaalla on potentiaalia nousta A-luokkaan, tulee sen hoitomallia muokata. Kyseistä asiakkuutta tulee alkaa hoitamaan kuten A-luokan asiakkuutta, jotta löydetty potentiaali saadaan lunastettua. Voi myös käydä niin, että potentiaalinen A-luokan asiakkuus saadaan ostavaksi asiakkaaksi ensin luokkaan C. Kyseinen asiakas ostaa aluksi vain harvoja tuotteita ja palveluja ja hintatasokin ja liikevaihto voivat olla alhaisia. Usein käy niin, että uuden asiakkaan potentiaali ei täyty ensimmäisellä allekirjoituksella. Tämä piilevä kasvupotentiaali tulee tunnistaa, jotta asiakkuutta voidaan alkaa hoitamaan oikein ensimmäisestä kontaktista saakka. Kokonaispotentiaalinn tunnistamisessa kaikki osa-alueet kytkeytyvät saumattomasti yhteen. Asiakkuuden nykytila, nykyarvo, ostopotentiaali ja ostotodennäköisyys tulee arvioida kokonaisuutena, arvion perusteella voidaan asiakkuudelle hahmottaa oikea hoitomalli kokonaispotentiaalinn perusteella. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 59-61.)

Myyntitiimin ajankäyttö tulee suhteuttaa potentiaalisia ja arvokkaita asiakkaita painottaen. Myös myyntitiimin koko ja vastuut (Key account managers lukumäärä vs. Account managers lukumäärä) sekä maantieteellisten myyntialueiden koot tulee huomioida, siinä miten myyjät voivat hoitaa omaa asiakaskantaansa. Alla oleva kuvio havainnollistaa miten ajankäyttö myyntitiimin ajankäyttö tulisi makrotasolla rakentaa, jotta se tukee hoitomalleja ja myynninohjausjärjestelmää. Tulee kuitenkin muistaa, että kaikki organisaatiot ovat yksilöitä ja ajankäytön jako tulee analysoida juuri yrityksen toimintaan sopivaksi. A-luokan avainasiakkuudet saavat huomattavasti enemmän huomioita kuin muut ryhmät suhteutettuna asiakkaiden kokonaislukumäärään. Myös B-luokan arvokkaisiin ja mahdollisesti potentiaalisiin asiakkaisiin uhrautaan aikaa. C-luokan asiakkuudet, joilla ei ole piilevää kasvupotentiaalia pyritään hoitamaan tehokkaasti. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 62-64.)



Kuvio 10: Myyntitiimin ajankäyttö (mukailtu: Rubanovitsch & Valorinta 2009, 62.)

#### 5.10 Asiakkuuksien hoitomallit

Jokainen organisaatio on yksilö, joten hoitomallit tulee rakentaa oman asiakasymmärryksen ja resurssien mukaan. Perusteellisen asiakasdata-analyysin pohjalta tehdyn asiakassegmentoinnin avulla tulee luoda konkreettiset kirjalliset hoitomallit, jotka ovat tunnetaan läpi myynti- ja asiakashoito-organisaation. Hoitomallien jalkauttamisen onnistumisessa yksi keskeinen tekijä on osallistuttaminen. Suunnittelu vaiheessa henkilöstö, jota uudet hoitomallit tulevat koskemaan ovat mukana muovaamassa niitä. Näin muutosvastarintaa saadaan vähennettyä ja hoitomallien käyttöönoton onnistuminen varmistetaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-109.)

## 6 Tutkimustulosten esittely ja analysointi

Osiassa tutkimustulosten esittely ja analysointi pureudutaan Yritys X:n datasta johdettuun uuteen tietoon. Useat havainnot ovat esitelty kuvio tai kaavio -muodossa tuettuna kirjallisella analyysillä.

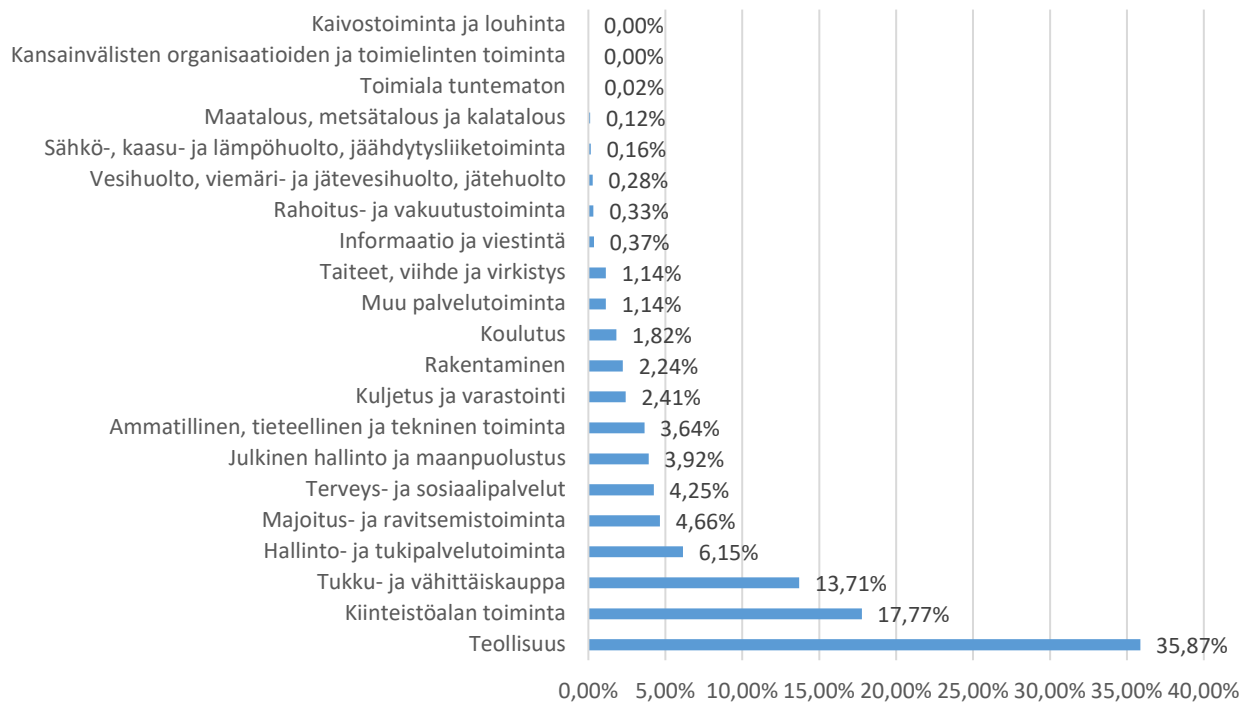
### 6.1 Asiakkaiden toimialat

Yrityksen asiakkaat toimivat 21 eri päätoimialalla TOL 2008 standardin jaottelun mukaisesti. Näistä 21 päätoimialoista huomattavasti isoimmat olivat Teollisuus 5,4 miljoonaa euroa, Kiinteistöalan toiminta 2,7 miljoonaa euroa, Tukku- ja vähittäiskauppa 2 miljoonaa euroa sekä

Hallinto ja tukipalvelutoiminta 0,93 miljoonan euron liikevaihdolla. Edellä mainittu huomattava massa 11,13 miljoonaa euroa on prosentuaalisesti 73,5 % yrityksen koko liikevaihdosta. Voidaan siis sanoa, että teollisuuden, kiinteistöalan, vähittäis- ja tukkukaupan sekä hallinto- ja tukipalvelualojen asiakkaiden tarpeet yritys on pystynyt toimintansa aikana parhaiten tyydyttämään.

Yrityksen asiakaskannan näkökulmasta keskikokoisiksi toimialoiksi voidaan luokitella seuraavat: Majoitus- ja ravitsemusala 0,7 miljoonaa euroa (4,66 % yrityksen liikevaihdosta), Terveystoiminta- ja sosiaalipalvelut 0,64 miljoonaa euroa (4,25 % liikevaihdosta), Julkinen hallinto ja maanpuolustus 0,59 miljoonaa euroa (3,92 % liikevaihdosta) ja Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta 0,55 miljoonaa euroa (3,64 % liikevaihto-osuudella). Edellä mainitut keskikokoiset toimialat muodostavat yhdessä noin 16,47 % klusterin yhteenlaskettuna.

### Yrityksen liikevaihdon prosentuaalinen jakauma eri toimialoille



Kuvio 11: Yrityksen liikevaihdon prosentuaalinen jakauma eri toimialoille

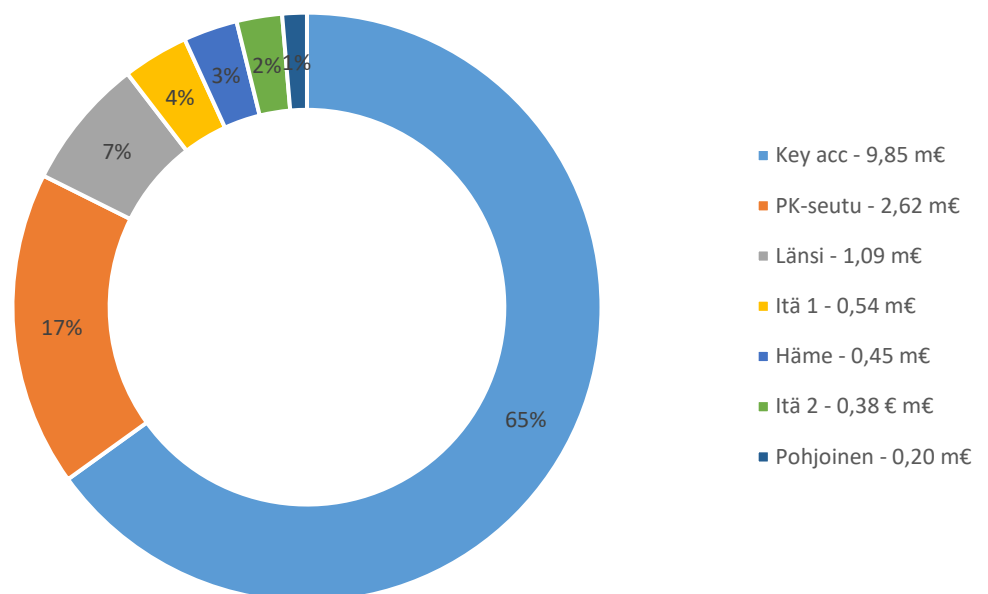
Kolmanteen ryhmään voidaan yhdistää osuuksiltaan pienet toimialat, joiden vuotuinen liikevaihto ei datan hankinta hetkellä ylittänyt kolmea prosenttia eli 0,5 miljoonaa euroa. Nämä toimialat yhdessä muodostavat 10,4 % joukon koko liikevaihtomassasta. Näitä toimialoja ovat: Kuljetus ja varastointi 2,41 %, Rakentaminen 2,24 %, Koulutus 1,82 %, Muu palvelutoiminta 1,14 %, Taiteet, viihde ja virkistys 1,14 %, Informaatio ja viestintä 0,37 %, Rahoitus- ja vakuutus toiminta 0,33 %, Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito 0,28 %, Sähkö-, kaas- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta 0,16 %, Maatalous,

metsätalous ja kalatalous 0,12 %, Toimiala tuntematon 0,02 %, Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta 0,00 % (556 €), Kaivostoiminta ja louhinta 0,00 % (78 €).

## 6.2 Asiakkuuksien jakaantuminen yrityksen myyntialueittain

Yrityksen myyntitiimi koostuu yhdeksästä asiakkuuspäälliköstä, kolmesta avainasiakkuuspäälliköstä sekä myyntijohtajasta. Tiimi vastaa olemassa olevien asiakkaiden hoidosta sekä uusasiakashankinnasta. Asiakkuuspäälliköt vastaavat oman myyntialueensa asiakkaista ja avainasiakkuuspäälliköt hoitavat isoja valtakunnallisia asiakkuuksia ympäri Suomen. Myyntijohtaja ohjaa tiimin toimintaa sekä on mukana suurien asiakkaiden myynnissä ja hoidossa tarvittaessa. Suomi on jaettu yrityksen oman jaon mukaan seitsemään myyntialueeseen. Suurimpana liikevaihdollisesti on huomattavalla osuudella Key Account asiakkuudet 65 prosentin osuudella ja 9,85 miljoonan euron liikevaihdolla. Toiseksi suurin alue on PK-Seutu 17 prosentilla ja 2,62 miljoonan euron liikevaihdolla. Kolmanneksi suurin myyntialue liikevaihdolla laskettuna on Länsi-Suomi 7 prosentin ja 1,02 miljoonan euron osuudella. Itä-Suomi on jaettu kahteen osaan, joista Itä 1 (Läntinen osa Itä-Suomea) on kooltaan 0,54 miljoonaa euroa eli noin 4 prosenttia yrityksen koko liikevaihdosta. Kolme viimeistä aluetta ovat Häme 0,45 miljoonaa euroa kolmella prosentilla, Itä 2 0,38 miljoonaa euroa 2 prosentilla sekä Pohjoinen 0,20 miljoonaa euroa yhden prosentin osuudella kokonaisliikevaihdosta.

Yrityksen liikevaihto myyntialueittain

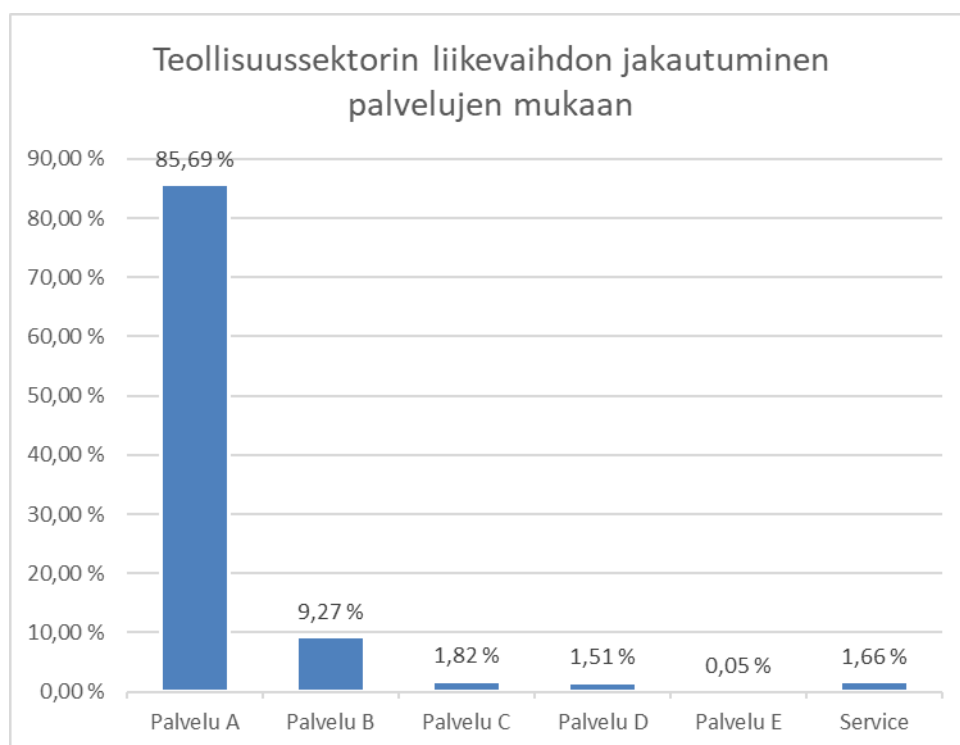


Kuvio 12: Yrityksen liikevaihto myyntialueittain

### 6.3 Suurimpien TOL-luokkien kuvaus ja ominaispiirteet

#### 6.3.1 Teollisuussektori

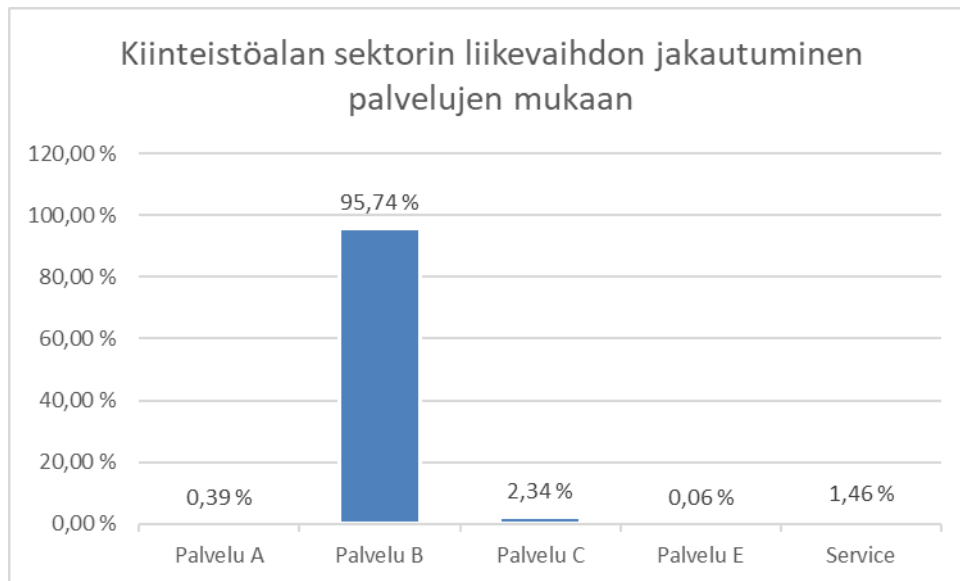
Teollisuussektori on määritelmänä laaja ja pitää sisällään erilaiset valmistavat teollisuudet kuten; elintarviketuotanto, lääketuotanto, metallituotanto, puutuotanto, muovituotanto sekä paperi- ja pahvituotanto. Teollisuussektorin toimitusosoitteiden määrä on 673 kappaletta ja kokonaisliikevaihto noin 5,4 miljoonaa euroa. Teollisuussektorin liikevaihdosta noin 86 prosenttia muodostuu palvelusta A ja noin 9 prosenttia palvelusta B. Muut palvelut muodostavat noin 5 prosenttia liikevaihdosta.



Kuvio 13: Teollisuussektorin liikevaihdon jakautuminen palvelujen mukaan

#### 6.3.2 Kiinteistöalan toiminta

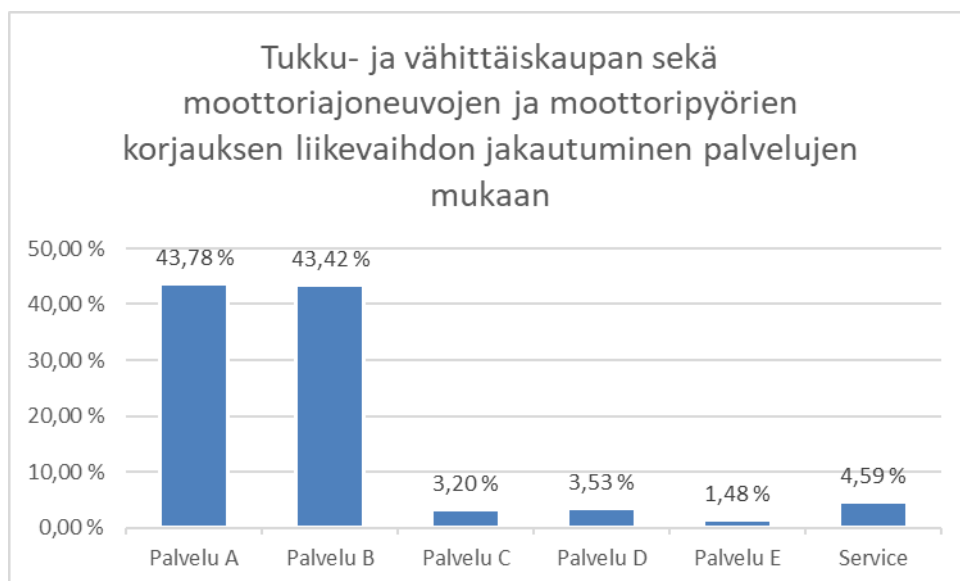
Kiinteistöalan toiminta pitää sisällään kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöt, isännöintiliikkeet sekä asuntojen vuokraamisen. Lähes 96 prosenttia kiinteistöalan toiminnan liikevaihdosta muodostuu palvelusta B. Pieni osuus liikevaihdosta muodostuu palvelusta C sekä palvelumaksuista. Palveluiden A ja E osuus liikevaihdosta on lähes olematon. Kiinteistöalan toimitusosoitteiden lukumäärä on 3240 kappaletta ja kokonaisliikevaihto noin 2,7 miljoonaa euroa.



Kuvio 14: Kiinteistöalan sektorin liikevaihdon jakautuminen palvelujen mukaan

### 6.3.3 Tukku- ja vähittäiskauppa sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus

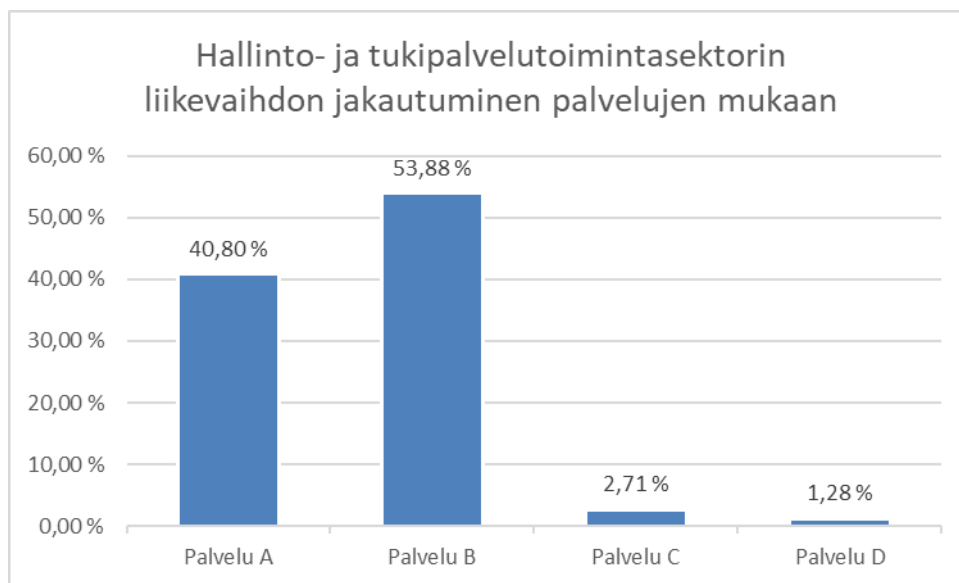
Sektori pitää sisällään erilaisen tukku- ja vähittäiskaupan, apteekit, huoltamotoiminnan sekä moottoriajoneuvojen huolto- ja korjaustoiminnan. Sektorin sisällä palvelut jakautuvat melko tasaisesti palveluiden A ja B välille molempien palveluiden ollessa noin 44 prosenttia per palvelu. Palvelut C ja D muodostavat kokonaisliikevaihdosta yhteensä noin seitsemän prosenttia ja palvelumaksujen sekä palvelun E osuus on noin 1,5 prosenttia. Toimialaluokan toimitusosoitteiden määrä on yhteensä 1380 ja kokonaisliikevaihto noin kaksi miljoonaa euroa.



Kuvio 15: Tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjauksen liikevaihdon jakautuminen palvelujen mukaan

### 6.3.4 Hallinto- ja tukipalvelutoiminta

Hallinto- ja tukipalvelutoiminta pitää sisällään alaryhmät; kiinteistöjen siivous, rakennus- ja teollisuussiivous, kiinteistön hoito, erilaiset vuokraus- ja leasing palvelut sekä henkilöstön vuokraus. Palvelun B osuus sektorin liikevaihdosta on noin 54 prosenttia. Toiseksi eniten, noin 41 prosenttia, sektorin liikevaihdosta muodostuu palvelusta A. Palvelu C:n osuus on noin 3 prosenttia sekä palvelun D ja palvelumaksujen osuus noin 3 prosenttia. Hallinto- ja tukipalvelutoimintasektorin toimitusosoitteiden määrä on 504 ja kokonaisliikevaihto noin 0,93 miljoonaa euroa.

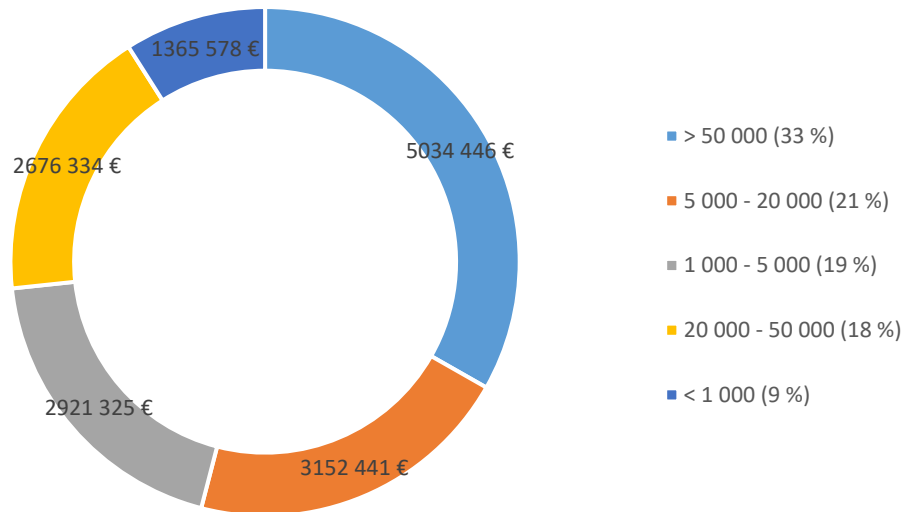


Kuvio 16: Hallinto- ja tukipalvelutoimintasektorin liikevaihdon jakautuminen palvelujen mukaan

### 6.4 Asiakkaiden liikevaihtoluokat

Yrityksen tietokantaan asiakkaat ovat jaoteltu vuotuisen liikevaihdon mukaan viiteen eri kokoiseen asiakassegmenttiin. Nämä segmentit ovat alle 1 000 € asiakkaat, joiden osuus yrityksen liikevaihdosta on 9 prosenttia, 1 000-5 000 € asiakkaat 19 prosentin osuudella, 5 000-20 000 € 21 prosentin osuudella, 20 000 - 50 000 € 18 prosentin osuudella sekä yli 50 000 € asiakkuudet, jotka muodostavat 33 prosenttia koko yrityksen liikevaihdosta. Huomioon otettavaa on se, että isoja yli 50 000 € asiakkuuksia on mittaushetkellä vain 39 kappaletta koko yrityksen 4355 asiakkuudesta. Yrityksen liikevaihto on vahvasti sidoksissa harvoin isoihin asiakkuuksiin. Nämä isot asiakkaat tuovat yritykselle kolmasosan eli noin 5 miljoonaa euroa koko yrityksen liikevaihdosta. Alle 1 000 € asiakkaita yrityksellä on 2803 kappaletta. 1 000-5 000 € ryhmään kuuluu 1312 asiakkuutta. 5 000-20 000 € ryhmässä on asiakkaita 256 yritystä sekä 20 000-50 000 € kokoluokan asiakkuuksia yrityksellä on 77 kappaletta.

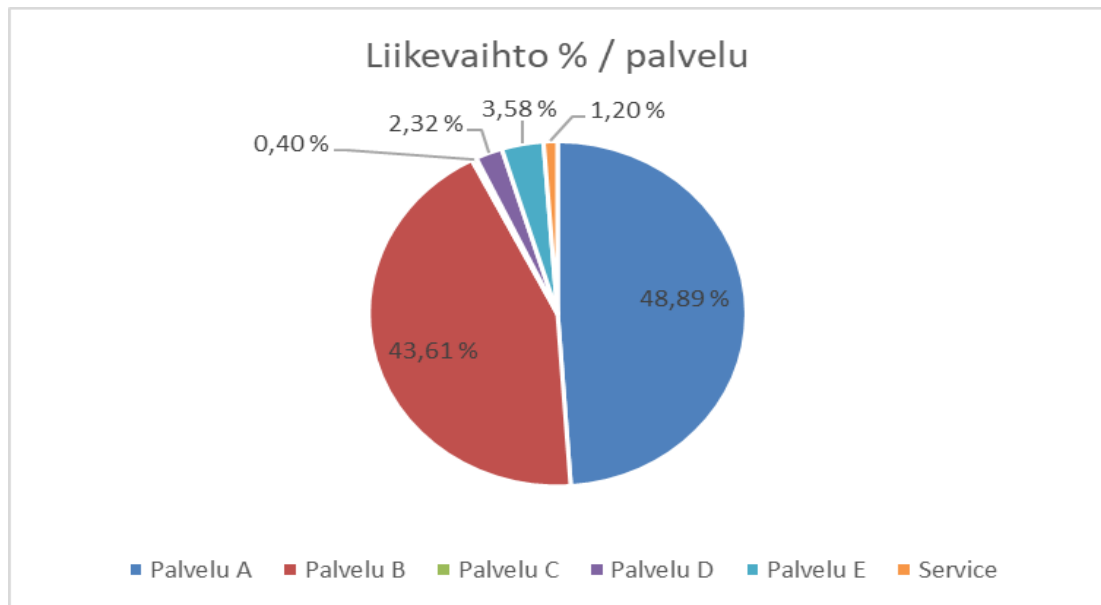
## Yrityksen liikevaihto liikevaihtosegmenteittäin



Kuvio 17: Yrityksen liikevaihto liikevaihtosegmenteittäin

### 6.5 Liikevaihdon jakaantuminen palveluiden kesken

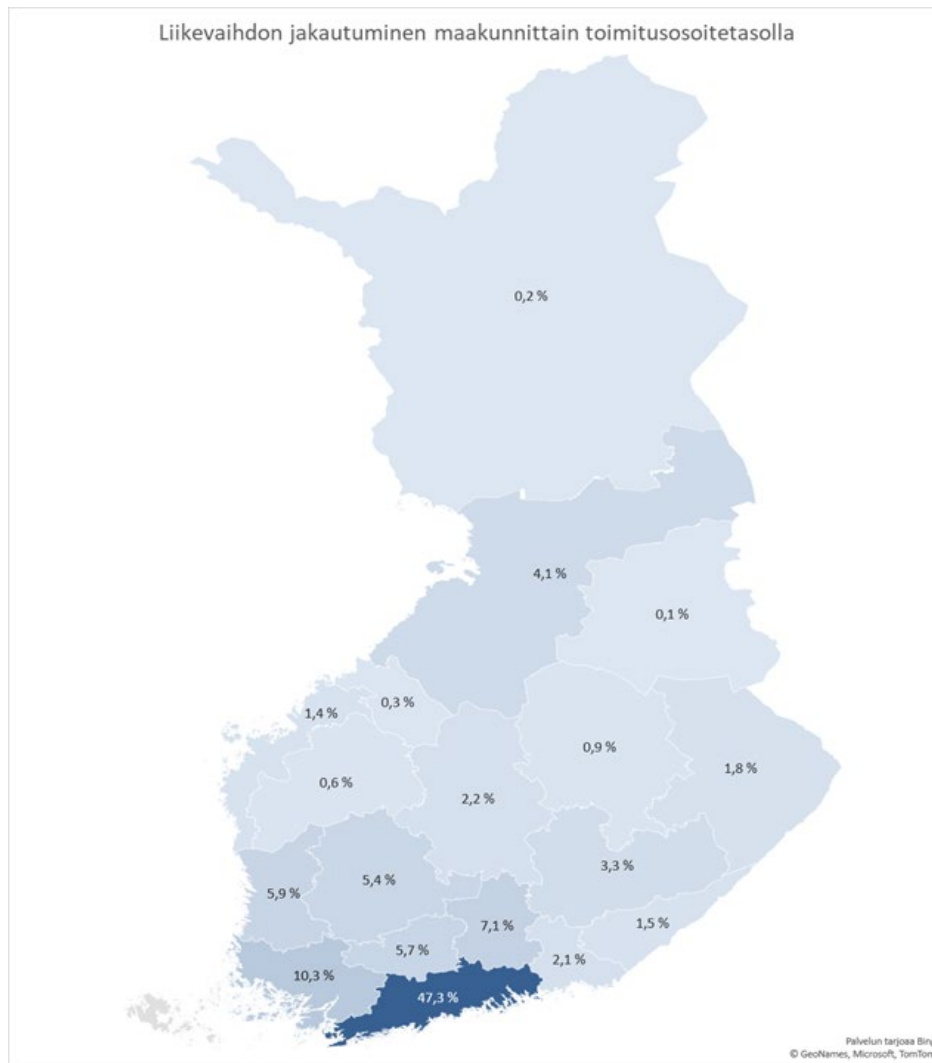
Kohdeyrityksen liikevaihdosta suurin osa muodostuu palvelusta A (noin 49 prosenttia) sekä palvelusta B (noin 44 prosenttia). Kolmanneksi suurin liikevaihto kertyy palvelusta C (noin 4 prosenttia). Neljänneksi eniten liikevaihtoa muodostuu erilaisten palvelumaksujen osalta, kuten toimitusmaksut, ympäristömaksut sekä laskutuslisät. Palvelumaksuja ei luokitella omaksi palveluryhmäksi. Palvelun D osuus liikevaihdosta on noin 1,2 prosenttia ja palvelun E liikevaihto on alle prosentin kokonaisliikevaihdosta. Kohdeyrityksen kokonaisliikevaihto on noin 15,2 miljoonaa euroa.



Kuvio 18: Liikevaihdon jakautuminen prosentuaalisesti palveluittain

#### 6.6 Liikevaihdon jakaantuminen maakunnittain toimitusosoitetasolla

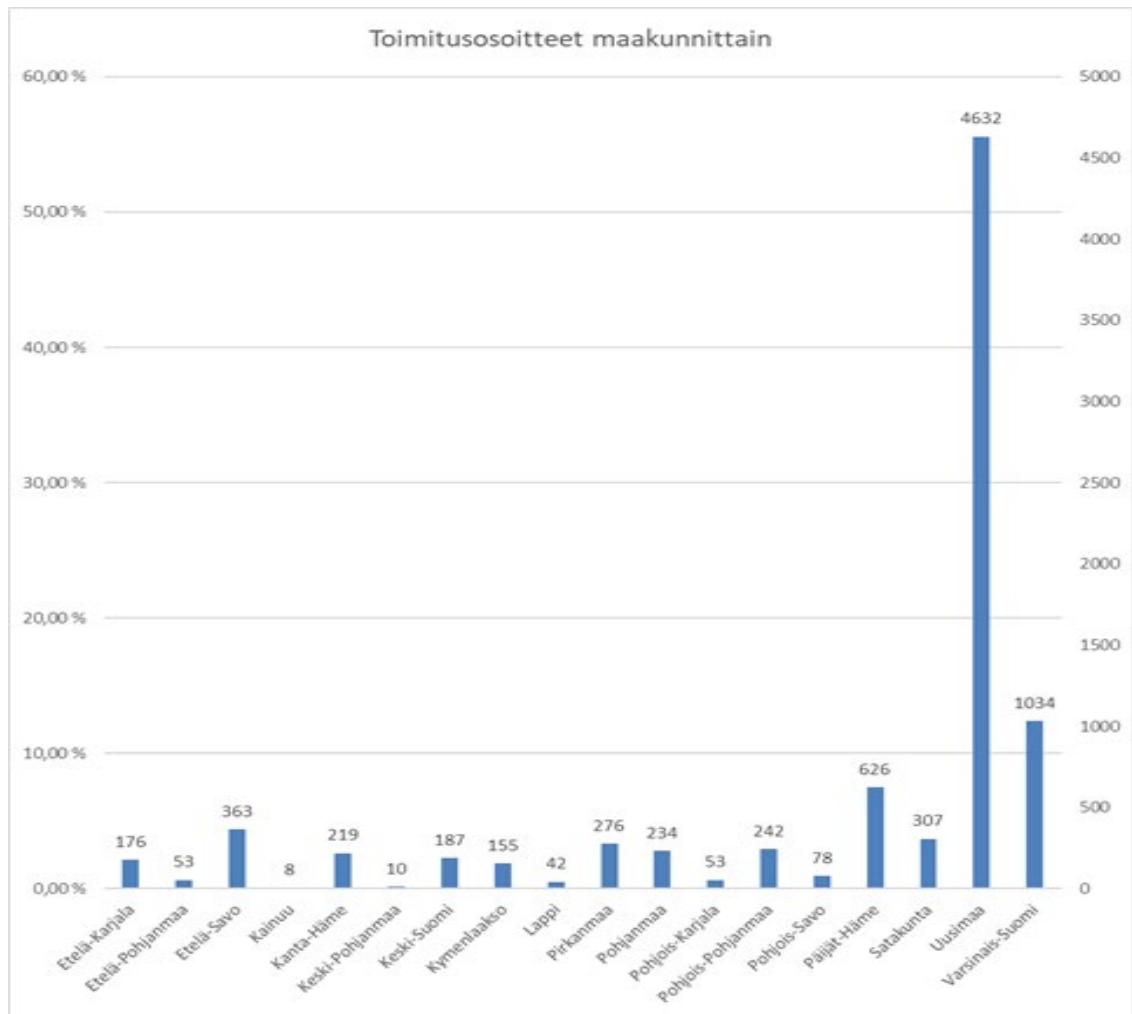
Kohdeyrityksen liikevaihdosta toimitusosoitetasolla lähes puolet tulee Uudenmaan maakunnasta (47 prosenttia). Seuraavaksi eniten liikevaihtoa muodostuu Varsinais-Suomen (10,3 prosenttia), Päijät-Hämeen (7,1 prosenttia), Satakunnan (5,9 prosenttia), Kanta-Hämeen (5,7 prosenttia) ja Pirkanmaan (5,4 prosenttia) maakunnista. Liikevaihto jakaantuu tämän jälkeen tasaisesti muiden maakuntien välille. Liikevaihdon osuus on pienin Pohjois-Savon (0,9 prosenttia), Etelä-Pohjanmaan (0,6 prosenttia), Lapin (0,2 prosenttia) ja Kainuun (0,1 prosenttia) maakunnissa.



Kuvio 19: Liikevaihdon jakautuminen maakunnittain toimitusosoitetasolla

## 6.7 Toimitusosoitteet maakunnittain

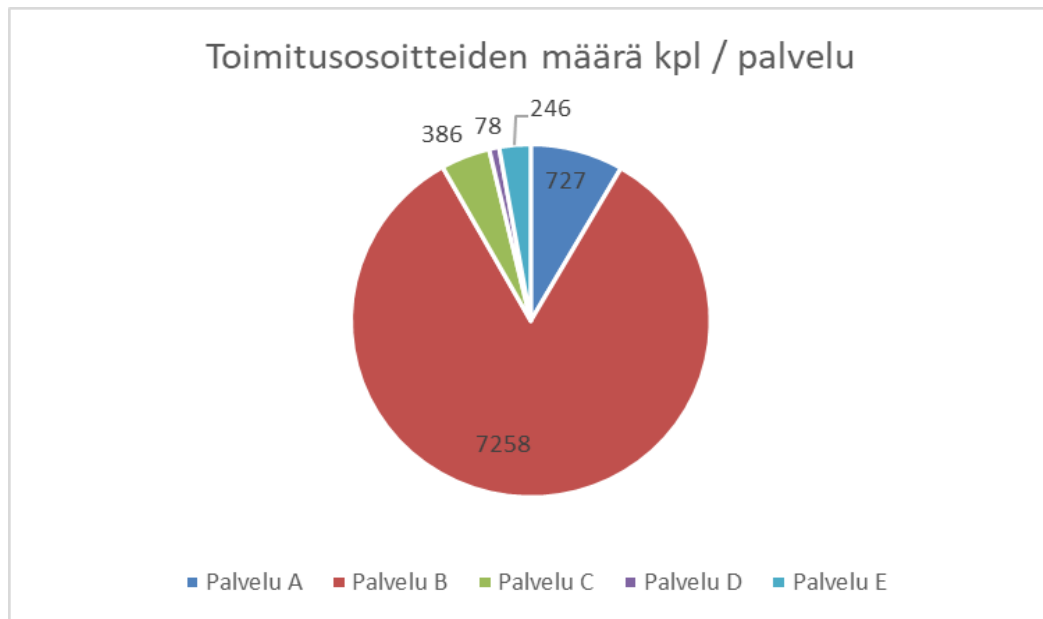
Kohdeyrityksen toimitusosoitteista 4632 kappaletta, eli lähes 54 prosenttia, sijaitsee Uudella maalla. Toiseksi eniten toimitusosoitteita on Varsinais-Suomessa, jonka kokonaismäärä on 1034 toimitusosoitetta. Kolmanneksi eniten toimitusosoitteita sijaitsee Päijät-Hämeen maakunnassa, jossa toimitusosoitteita on kaikkiaan 626 kappaletta. Neljänneksi eniten toimitusosoitteita löytyy Etelä-Savosta, jossa toimitusosoitteita on yhteensä 363 kappaletta. Viidenneksi suurin maakunta toimitusosoitteilla mitattuna on Satakunta ja kuudentena Pirkanmaa, joissa on 307 ja 276 toimitusosoitetta. Näiden jälkeen toimitusosoitteiden määrä tasaantuu Pohjois-Pohjanmaan (242 kappaletta), Kanta-Hämeen (219 kappaletta), Keski-Suomen (187 kappaletta), Etelä-Karjalan (176 kappaletta) ja Kymenlaakson (155 kappaletta) maakuntien välille. Vähiten toimitusosoitteita sijaitsee Pohjois-Savon (78 kappaletta) ja Pohjois-Karjalan (53 kappaletta), Etelä-Pohjanmaan (53 kappaletta), Lapin (42 kappaletta), Keski-Pohjanmaan (10 kappaletta) ja Kainuun (8 kappaletta) maakunnissa.



Kuvio 20: Toimitusosoitteet maakunnittain

## 6.8 Toimitusosoitteet palveluiden mukaan

Kohdeyritys toimittaa palveluita 8695 toimitusosoitteeseen. Toimitusosoitteista 7258 kappaletta, eli lähes 84 prosenttia, on palvelun B toimitusosoitteita. Palvelun A osuus toimitusosoitteista on 727 kappaletta. Palvelun C toimitusosoitteita on 386 kappaletta. Vähiten toimitusosoitteita on palvelulla E (246 kappaletta) ja palvelulla D (78 kappaletta).

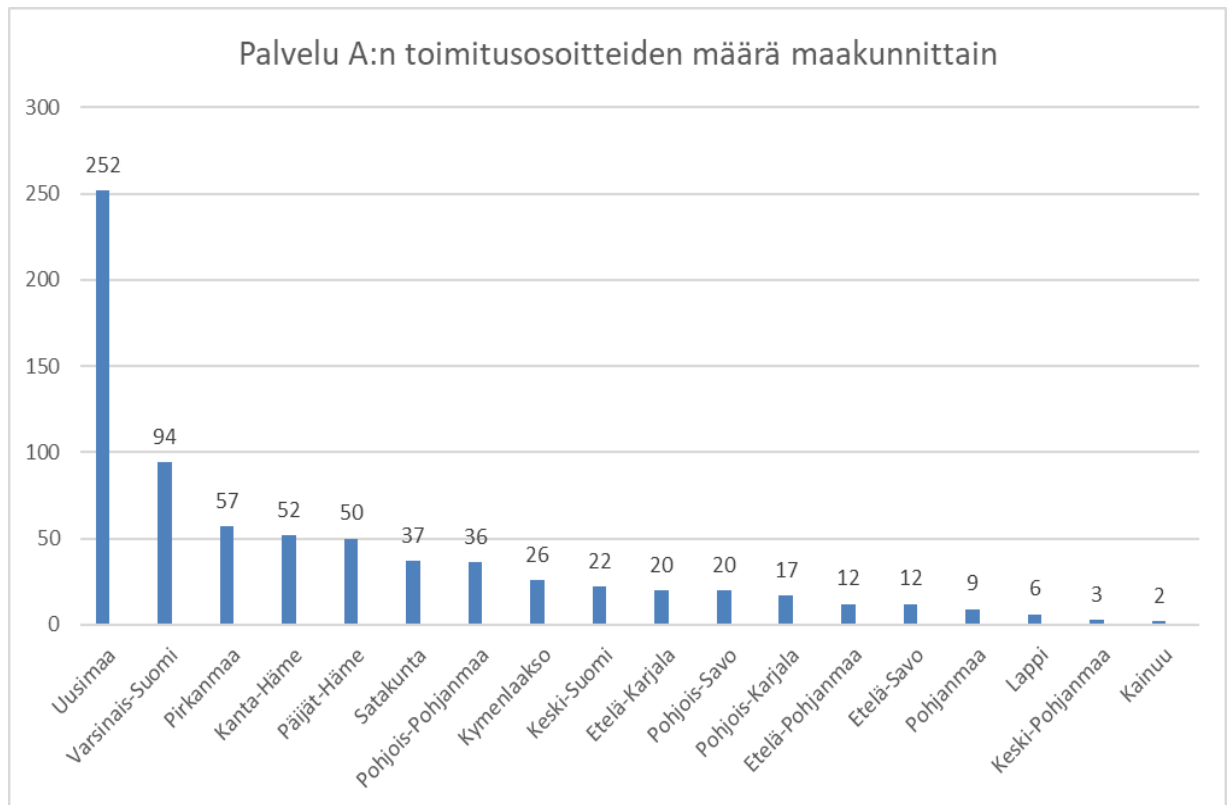


Kuvio 21: Toimitusosoitteiden jakautuminen palveluittain

## 6.9 Palveluiden jakaantuminen maakunnittain

### 6.9.1 Palvelu A maakunnittain

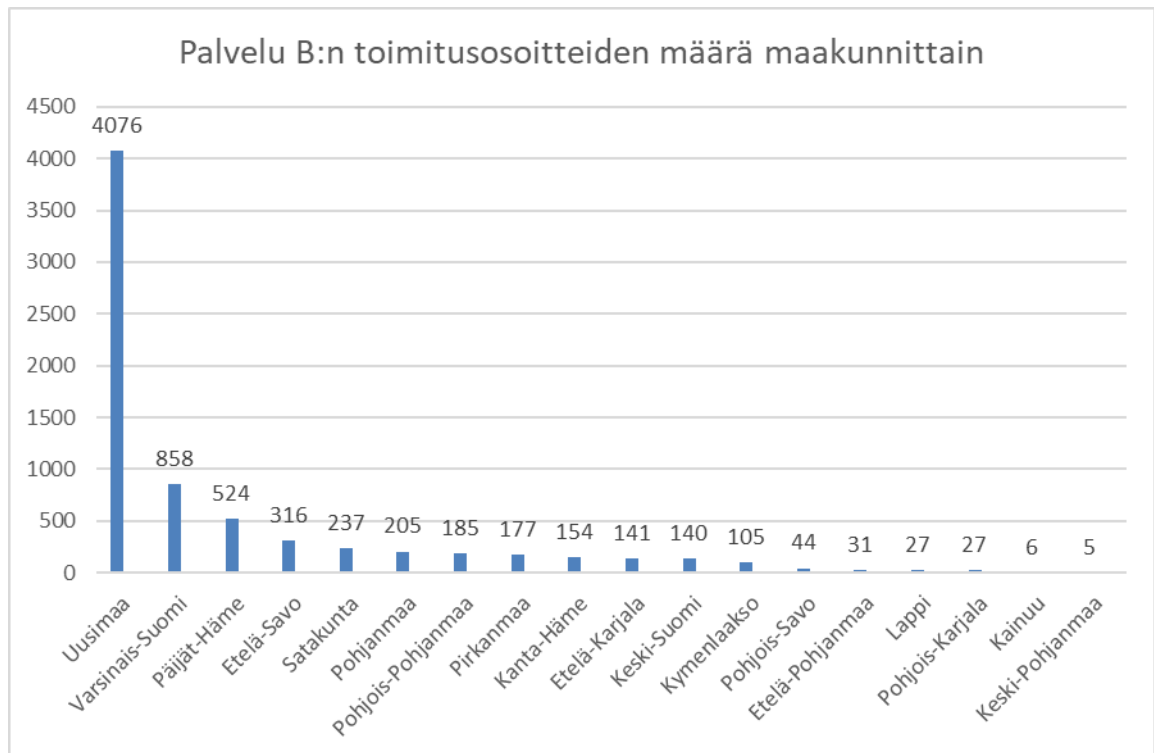
Suurin osa kohdeyrityksen palvelun A asiakkaista sijaitsee Uudellamaalla, jossa on yhteensä 252 palvelun A toimitusosoitetta. Toiseksi ja kolmanneksi eniten palvelu A:n toimitusosoitteita sijaitsee Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla, joissa palvelun toimitusosoitteita on 94 ja 57 kappaletta. Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnissa sijaitsee yhteensä 102 toimitusosoitetta maakuntien ollessa neljänneksi ja viidenneksi suurimpia palvelun toimitusosoitteilla mitattuna. Tämä jälkeen palvelun toimitusosoitteiden määrä jakaantuu tasaisesti Satakunnan (37 kappaletta), Pohjois-Pohjanmaan (36 kappaletta), Kymenlaakson (26 kappaletta), Keski-Suomen (22 kappaletta), Etelä-Karjalan (20 kappaletta), Pohjois-Savon (20 kappaletta) ja Pohjois-Karjalan (17 kappaletta) välille. Vähiten palvelun toimitusosoitteita sijaitsee Etelä-Pohjanmaan (12 kappaletta), Etelä-Savon (12 kappaletta), Pohjanmaan (9 kappaletta), Lapin (6 kappaletta), Keskipohjanmaan (3 kappaletta) ja Kainuun (2 kappaletta) maakunnissa.



Kuvio 22: Palvelu A:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain

#### 6.9.2 Palvelu B maakunnittain

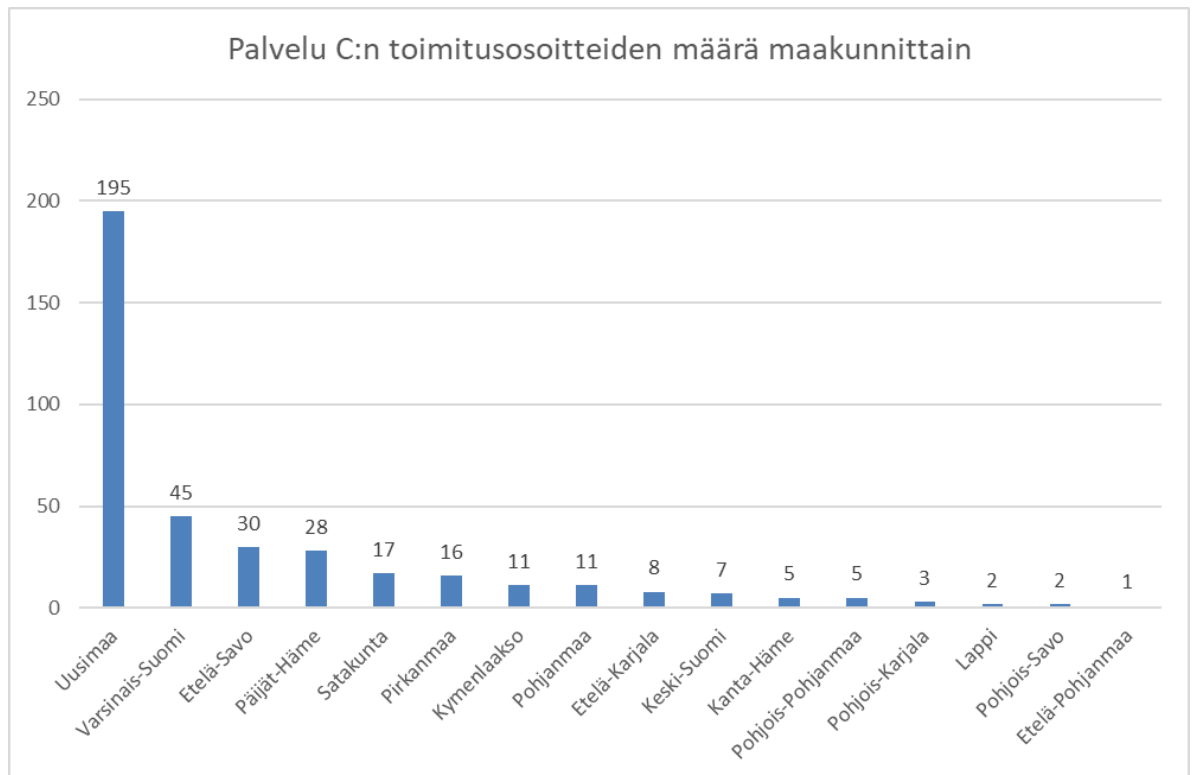
Suurin osa palvelun B toimitusosoitteista sijaitsee Uudellamaalla lukumäärän ollessa 4076 toimitusosoitetta. Seuraavaksi eniten palvelun toimitusosoitteita sijaitsee Varsinais-Suomessa, (858 kappaletta), Päijät-Hämeessä (524 kappaletta), Etelä-Savossa (316 kappaletta) ja Satakunnassa (237 kappaletta). Tämä jälkeen palvelun B toimitusosoitteiden määrä jakaantuu taiseisesti muiden maakuntien välillä. Selvästi vähiten toimitusosoitteita sijaitsee Keski-Pohjanmaan, Kainuun, Pohjois-Karjalan ja Lapin maakunnissa.



Kuvio 23: Palvelu B:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain

### 6.9.3 Palvelu C maakunnittain

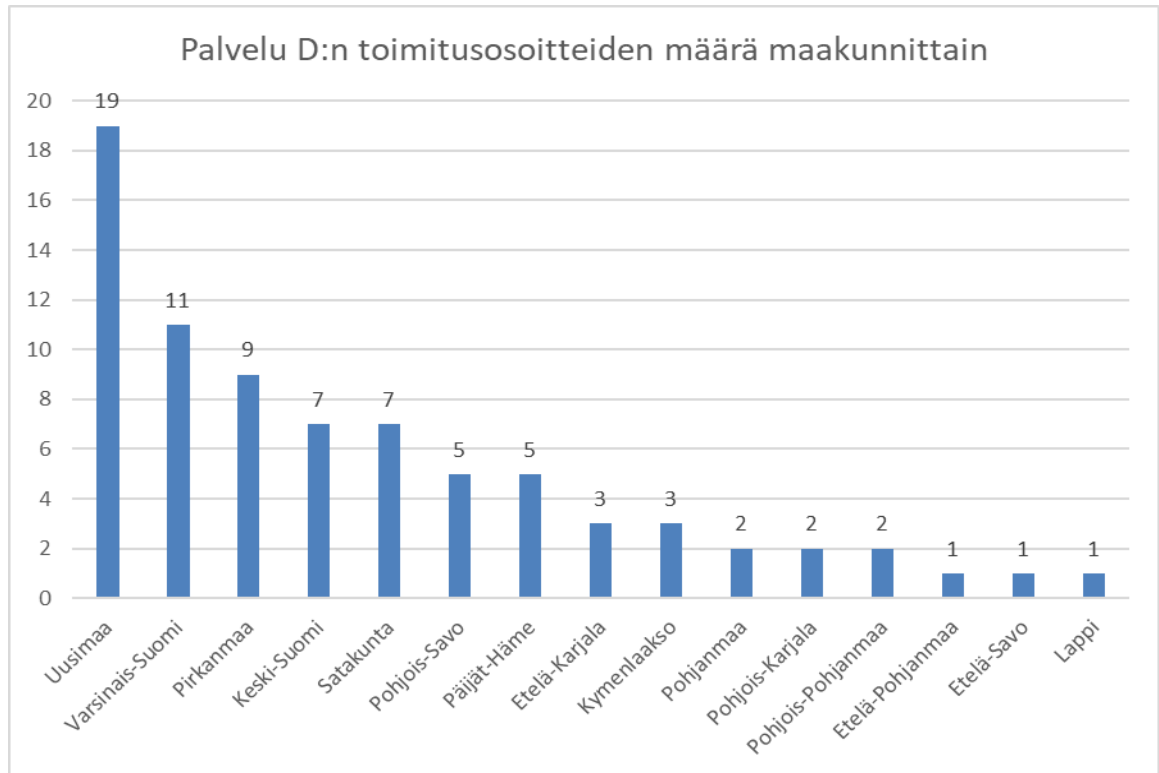
Palvelu C:n toimitusosoitteista eniten sijaitsee Uudellamaalla (195 kappaletta), Varsinais-Suomen (45 kappaletta), Etelä-Savon (30 kappaletta) ja Päijät-Hämeen (28 kappaletta) maakunnissa. Seuraavaksi eniten palvelun toimitusosoitteita löytyy Satakunnan (17 kappaletta), Pirkanmaan (16 kappaletta), Kymenlaakson (11 kappaletta), Pohjanmaan (11 kappaletta, Etelä-Karjalan (8 kappaletta) ja Keski-Suomen (7 kappaletta) maakunnista. Vähiten palvelun toimitusosoitteita sijaitsee Kanta-Hämeen (5 kappaletta), Pohjois-Pohjanmaan (5 kappaletta), Pohjois-Karjalan (3 kappaletta), Lapin (2 kappaletta, Pohjois-Savon (2 kappaletta) ja Etelä-Pohjanmaan (1 kappale) maakunnissa.



Kuvio 24: Palvelu C:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain

#### 6.9.4 Palvelu D maakunnittain

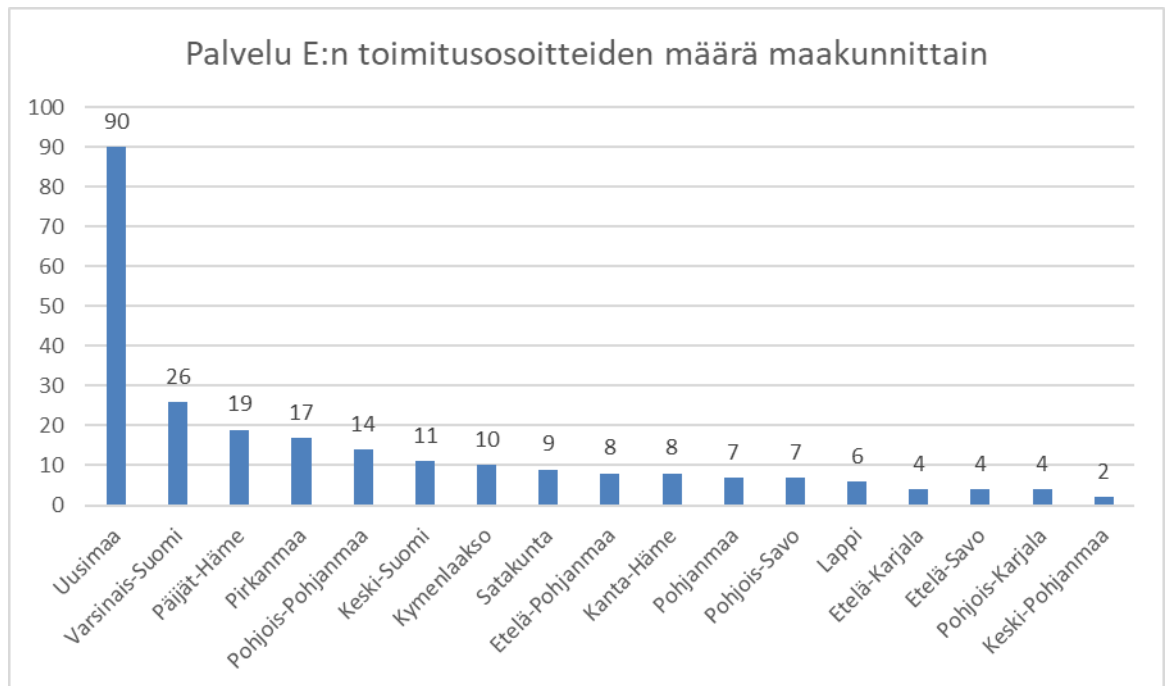
Kohdeyrityksen palvelu D:n asiakkaista sijaitsee Uudenmaan maakunnassa, jossa on kaikkiaan 19 toimitusosoitetta. Seuraavaksi suurimmat maakunnat palvelun toimitusosoitteilla mitattuna ovat Varsinais-Suomi (11 kappaletta), Pirkanmaa (9 kappaletta), Keski-Suomi (7 kappaletta) ja Satakunta (7 kappaletta). Näiden jälkeen palvelun toimitusosoitteet jakaantuvat Pohjois-Savon (5 kappaletta), Päijät-Hämeen (5 kappaletta), Etelä-Karjalan (3 kappaletta), Kymenlaakson (3 kappaletta), Pohjanmaan (2 kappaletta), Pohjois-Karjalan (2 kappaletta), Pohjois-Pohjanmaan (2 kappaletta), Etelä-Pohjanmaan (1 kappale), Etelä-Savon (1 kappale) ja Lapin (1 kappale) maakuntien välille.



Kuvio 25: Palvelu D:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain

#### 6.9.5 Palvelu E maakunnittain

Kohdeyrityksen palvelu E:n asiakkaista valtaosa sijaitsee Uudellamaalla, jossa on yhteensä 90 palvelun toimitusosoitetta. Varsinais-Suomen alueella palvelun toimitusosoitteita on 26 kappaletta ja kolmanneksi eniten Päijät-Hämeessä, jossa toimitusosoitteita löytyy 19 kappaletta. Seuraavaksi eniten palvelun toimitusosoitteita on Pirkanmaalla (17 kappaletta), Pohjois-Pohjanmaalla (14 kappaletta), Keski-Suomessa (11 kappaletta) ja Kymenlaaksossa (10 kappaletta). Näiden jälkeen palvelun toimitusosoitteet jakautuvat Satakunnan (9 kappaletta), Etelä-Pohjanmaan (8 kappaletta), Kanta-Hämeen (8 kappaletta), Pohjanmaan (7 kappaletta) ja Pohjois-Savon (7 kappaletta) maakuntien välille. Vähiten palvelun toimitusosoitteita on Lapin (6 kappaletta), Etelä-Karjalan (4 kappaletta), Etelä-Savon (4 kappaletta), Pohjois-Karjalan (4 kappaletta) ja Keski-Pohjanmaan (2 kappaletta) maakunnissa.



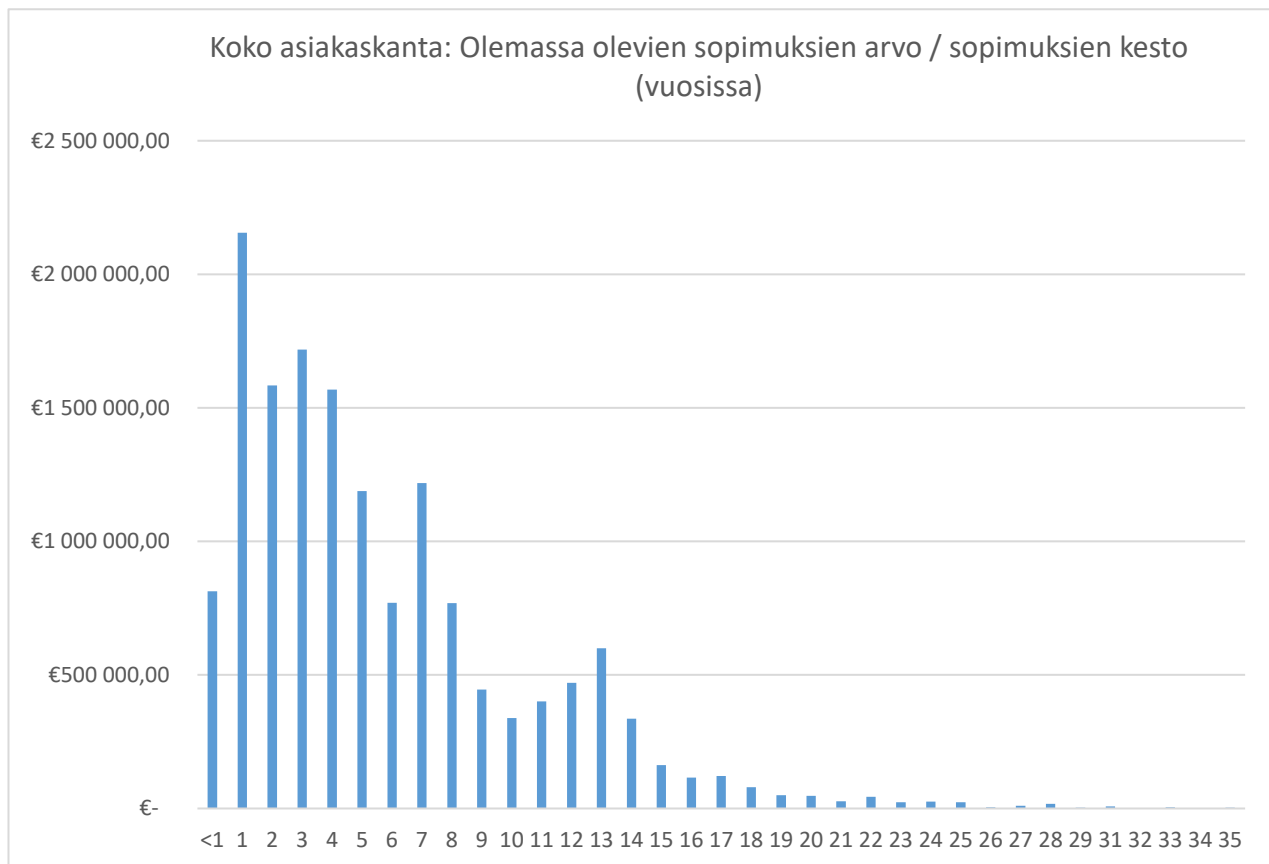
Kuvio 26: Palvelu E:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain

#### 6.10 Asiakkuuksien kesto

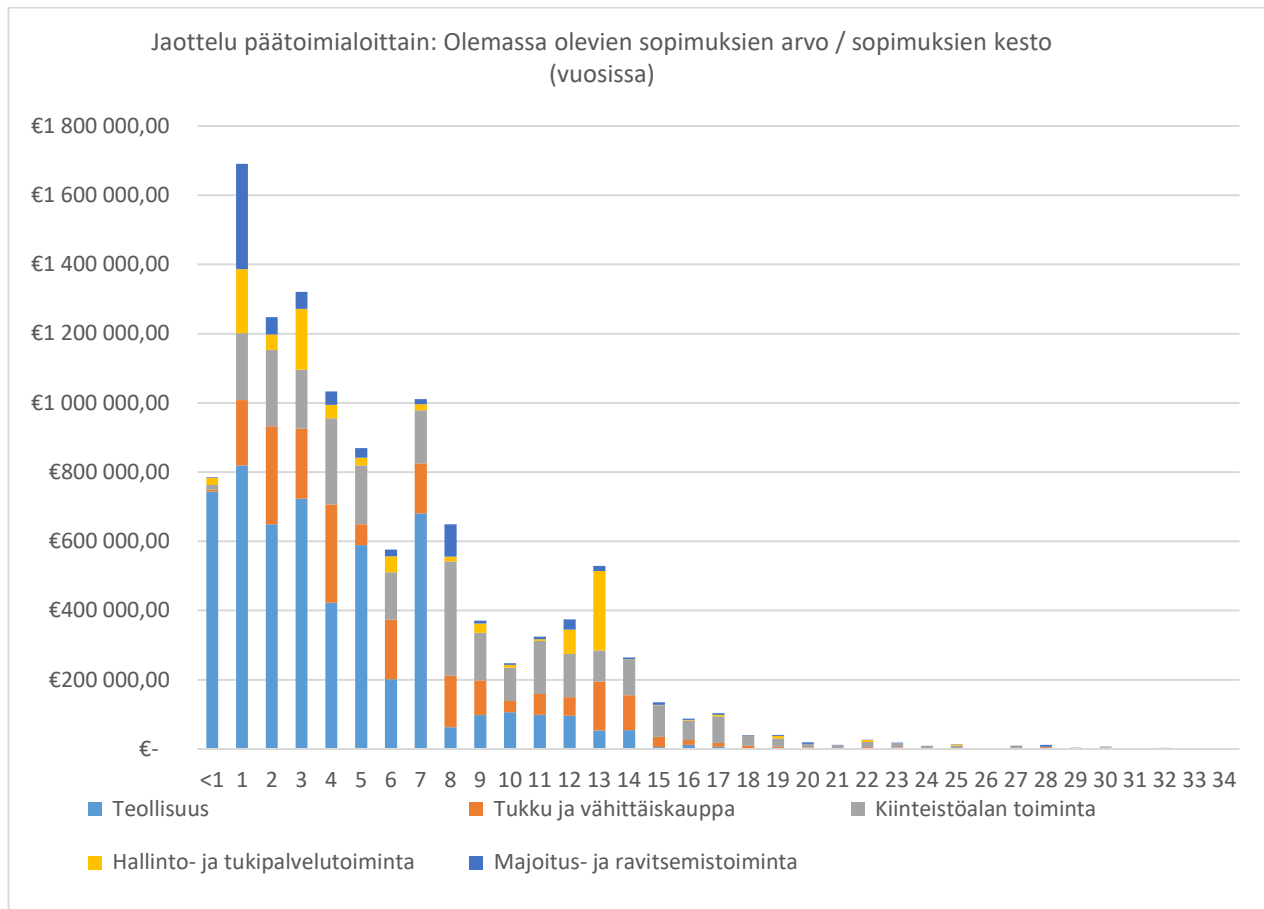
Yrityksen liiketoiminta perustuu palvelumalliin, jossa palvelu on jatkuvaa. Palvelu koostuu tuotteista sekä palvelusta, jotka on rakennettu asiakkaan tarpeiden ympärille. Pääsääntöisesti palveluja ostava asiakas sitoutuu 1-3 vuoden (joissakin tapauksissa 5 vuotta) ajaksi yrityksen asiakkaaksi allekirjoittaessaan sopimuksen. Data kuitenkin osoittaa, että valtaosa asiakkuuksista kuitenkin jatkaa sopimustaan pidempään. Ensimmäisen kiinteän sopimuskauden jälkeen asiakkaan kanssa neuvotellaan uusi kiinteä jakso tai vaihtoehtoisesti sopimus jatkuu toistaiseksi voimassa olevana, riippuen palvelun sisällöstä ja tarvittavista lisäinvestoinneista. Asiakaskanta-analyysin avulla selvitettiin olemassa olevien sopimusten liikevaihdolliset arvot jyvitettyinä sopimusten keston mukaan vuositasolla. Valtaosa yrityksen liikevaihdosta 11,8 miljoonaa € lepää <1-8 vuoden ikäisissä sopimuksissa. 9 vuoden ja sitä vanhempien sopimusten yhteisarvo on 3,36 miljoonaa euroa. Vanhimmat voimassa olevat sopimukset ovat jopa 35 vuotta vanhoja. Painotus ”nuoriin” sopimukseen selittyy osittain yrityksen kasvusta. Kasvu on ollut voimakasta viimeiset 10 vuotta, jonka aikana yritys on hankkinut paljon uusia merkittäviä asiakkuuksia.

Koko olemassa olevan asiakaskannan keskiarvoinen sopimusten kesto on 6,04 vuotta. Teollisuuden asiakkaiden keskimääräinen sopimuskesto on 5,54 vuotta. Kiinteistöalan sopimusten keskiarvoinen pituus on 8,74 vuotta. Tukku- ja vähittäiskaupan asiakkuuksien keskiarvoinen sopimuksen kesto on datan mukaan 7,43 vuotta, Majoitus- ja ravitsemusalan luku on 5,35

vuotta sekä Hallinto- ja tukipalvelutoiminnan sopimukset ovat 6,19-vuotiaita keskimäärin. Yrityksen historiallakin on merkitys, nykyinen yritys on toiminut Suomessa 2006 vuodesta lähtien, jolloin se osti useamman pienemmän palveluntarjoajan. Alun perin yrityksen toiminta oli palvelun B varassa, mikä näkyy keskimääräisissä sopimuksien pituuksissa kiinteistöalan asiakkuuksien pituutena. Viime vuosina yritys on parhaiten onnistunut kasvattamaan palvelun A liiketoimintaansa, mikä taas näkyy teollisuusasiakkuuksien hieman pienemmässä keskiarvoluussa. 2006 yrityksen liikevaihto oli vain muutama miljoona euroa, kun 2022 yritys vaihtaa 15,2 miljoonaa euroa vuositasolla.



Kuvio 27: Koko asiakaskanta: Olemassa olevien sopimuksien arvo / sopimuksien kesto (vuosissa)



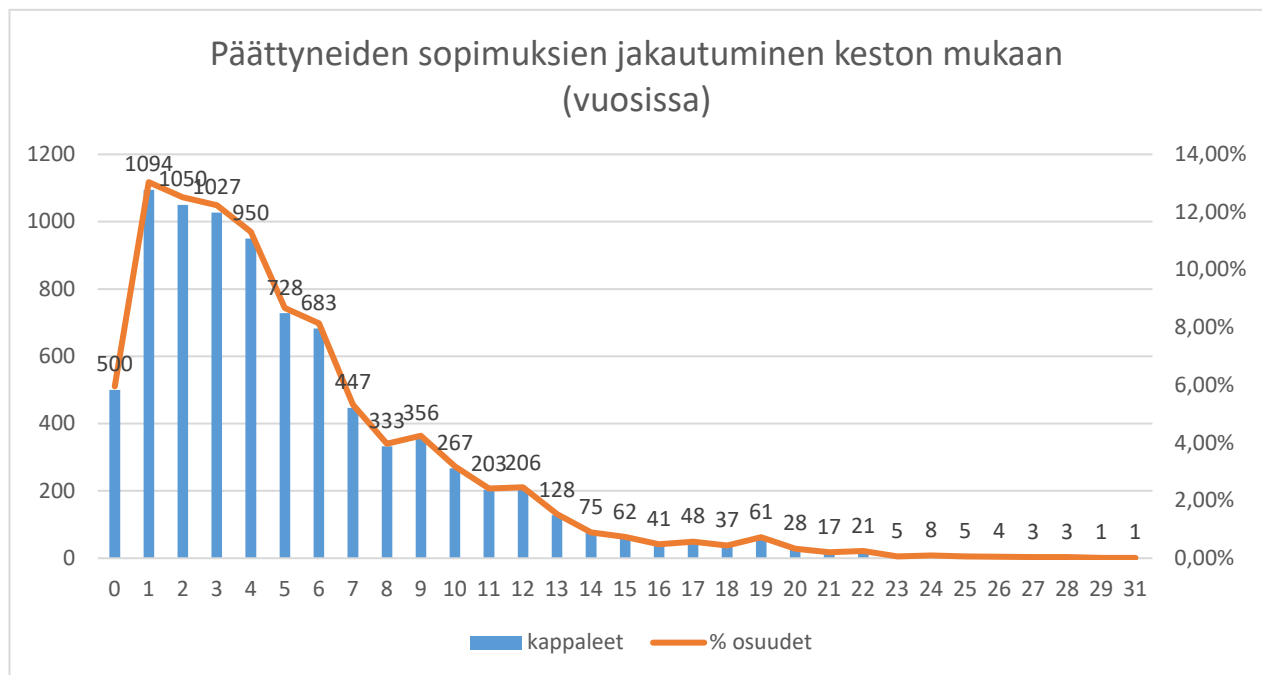
Kuvio 28: Jaottelu päätoimialoittain: Olemassa olevien sopimuksien arvo / sopimuksien kesto (vuosissa)

Teollisuuden painoarvo asiakasmassasta on huomattava ja se on nähtävillä myös yllä olevassa kaaviossa. Teollisuuden <1 - 7 vuoden ikäisten sopimuksien vuotuinen arvo on keskimäärin 600 000 €. Tähän otantaan lukeutuu myös yksi heikompi vuosi eli 6 vuotta vanhat sopimukset, jolloin Teollisuuden asiakkuussopimuksien arvo on mittaushetkellä 200 000 €. Heikompi vuosi voi merkitä, menetettyjä suuri asiakkuuksia tai heikomman myyntituloksen kyseiseltä vuodelta. Poikkeavuus voidaan tarkistaa myyntiraporteista tai asiakaspoistumaraporteista kyseiseltä vuodelta. Tukku- ja vähittäiskaupan keskiarvo liikevaihto on <1 - 7 vuotta vanhojen sopimusten otannassa 167 000 €. Kyseisen sektorin liikevaihto ei huomattavasti vaihtelee mittausvuosien välillä.

Kiinteistö alan sopimusarvo on myös hyvin systemaattinen vuositasolla <1 - 7 vuoden vanhoissa sopimuksissa. Keskiarvo kiinteistösektorin sopimuskannalle vuositasolla tällä ajanjaksolla on 184 000 €. Hallinnon- ja tukipalvelutoiminnan osuudet ovat pääsääntöisesti hyvinkin pieniä 20 000-40 000 euroa vuositasolla. Poikkeuksina vuoden, kolmen ja 13 vuoden vanhat sopimukset. Vuoden vanhojen sopimusten arvo on 185 000 €, tämän poikkeavan suuri lukeman takana on kaksi isompaa kiinteistöhoitoyhtiön kanssa aloitettua yhteistyötä. Kolmen vuoden ryhmässä on

samoin yksi suurempi sopimus, joka nostaa kokonaisarvon 175 000 euroon. 13 vuoden ikäisten sopimusten arvosta vastaa käytännössä vain yksi suurempi sopimus kiinteistöhuoltoyhtiön kanssa. Majoitus- ja ravitsemustoiminnan osuus on ollut kautta vuosien todella pientä, pois lukien vuoden vanhat sopimukset keskiarvillisesti noin 15 000 € vuodessa. Vuonna 2022 saatu- jen kahden isomman ravintolaketjuasiakkuuksien hankkiminen nosti 1 vuoden ikäisten sopimusten ryhmän poikkeuksellisen korkeaan 304 000 € arvoon. Potentiaali majoitus- ja ravitsemusalalla on huomattava, joten olisi suotuisaa, jos tämä trendi jää pysyväksi. Kuvaajasta voidaan myös huomioda se, että asiakaspoistuma pienentää vuotuista liikevaihtoa mitä kauemaksi menneisyyteen mennään.

Edellä olevissa olemassa olevien asiakkuuksien jakaumissa ei huomioida päättyneitä asiakassuhteita. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä oli saatavilla erilliseen raporttiin dataa päättyneistä sopimuksista. Data ei ollut niin kattavaa kuin olemassa olevien asiakkuuksista saatava, mutta sitä voitiin hyödyntää. Tarkastelemalla päättyneitä asiakkuuksia ja niiden kestojä, voidaan selvittää syvemmin asiakkuuksien elinkaarien odotettuja pituuksia ja elinkaarivaroja. Analyysissä selvisi, että valtaosa 77,2 % päättyneistä sopimuksista päätymishetkellä olivat <1-7 vuoden ikäisiä. 8-13-vuotiaita päättyneitä sopimuksia oli 17,8 prosenttia ja loput 14 - 31 vuoden iässä päättyneet sopimukset muodostivat 5 prosentin osuuden kaikista päättyneistä sopimuksista. 692 sopimuksen osalla sopimuksen alkamispäivämäärä ei ollut saatavilla, joten niiden pituuksia ei voida huomioida tässä analyysissä. Päättyneiden asiakkuuksien elinkaarien keskiarvopituus on 5,18 vuotta.



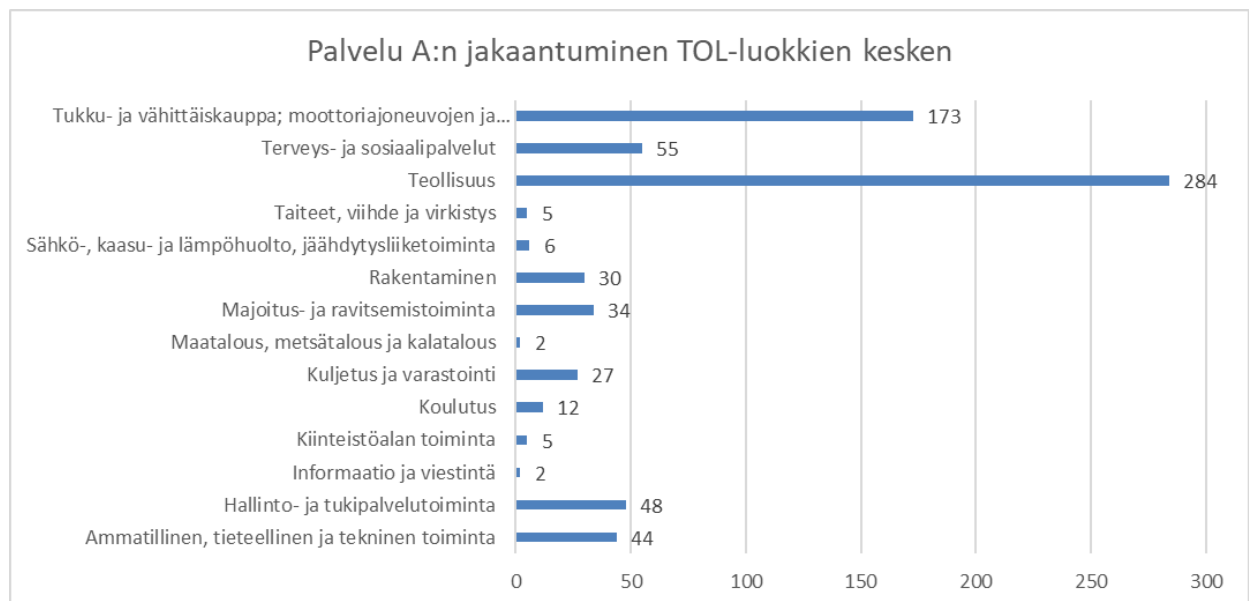
Kuvio 29: Päättyneiden sopimusten jakautuminen keston mukaan (vuosissa)

## 6.11 Palveluiden jakaantuminen TOL-luokkien kesken

Tutkittaessa kohdeyrityksen palveluiden jakaantumista eri TOL-luokkien kesken esille nousevat päätoimialat ovat teollisuus, tukku- ja vähittäiskauppa, julkinen hallinto, kiinteistöalan toiminta sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta. Palveluiden välillä on toki hajontaa toimialaluokkien kesken ja eri palvelut sopivat erilaisten toimialojen tarpeisiin eri tavalla. Tulokset vahvistavat aiemmin esitettyjä tuloksia yrityksen päätoimialaluokista liikevaihdolla mitattuna. Merkille pantavaa on huomata palveluiden A, B ja C soveltuvan paremmin usealle eri toimialalle, kun taas palvelut D ja E soveltuvat selvästi suppeammin pienemmälle määrälle toimialoista.

### 6.11.1 Palvelun A jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä

Tarkisteltaessa palvelun A jakaantumista TOL-luokkien kesken voidaan huomata teollisuuden sekä tukku- ja vähittäiskaupan alojen nousevan selkeimmin esiin. Seuraavina toimialoina tulevat terveys- ja sosiaalipalvelut, hallinto- ja tukipalvelutoiminta sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta. Tämän jälkeen palvelu jakaantuu tasaisesti jäljelle jäävien toimialojen kesken.

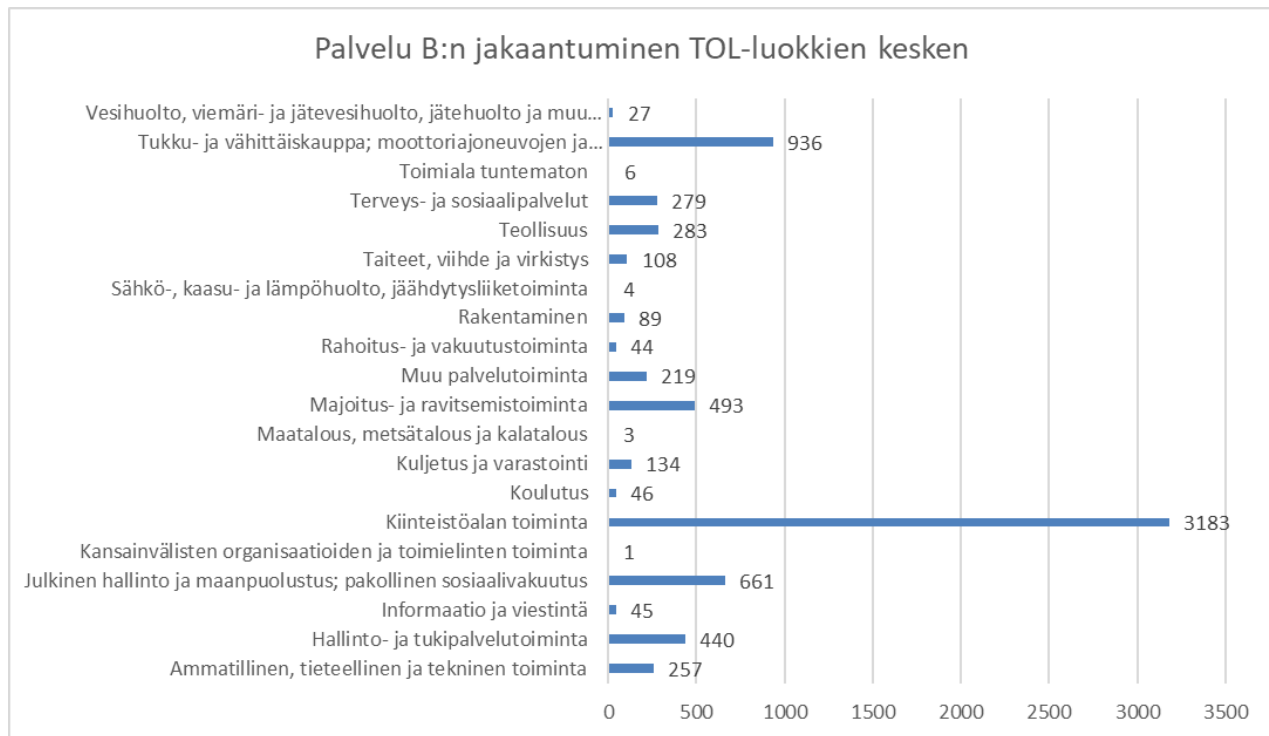


Kuvio 30: Palvelu A:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken

### 6.11.2 Palvelun B jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä

Palvelun B kohdalla selkeästi eniten palvelua toimitetaan kiinteistöalan sektorille. Seuraavina suurimpina toimialoina nousee esiin tukku- ja vähittäiskauppa, julkinen hallinto, majoitus- ja

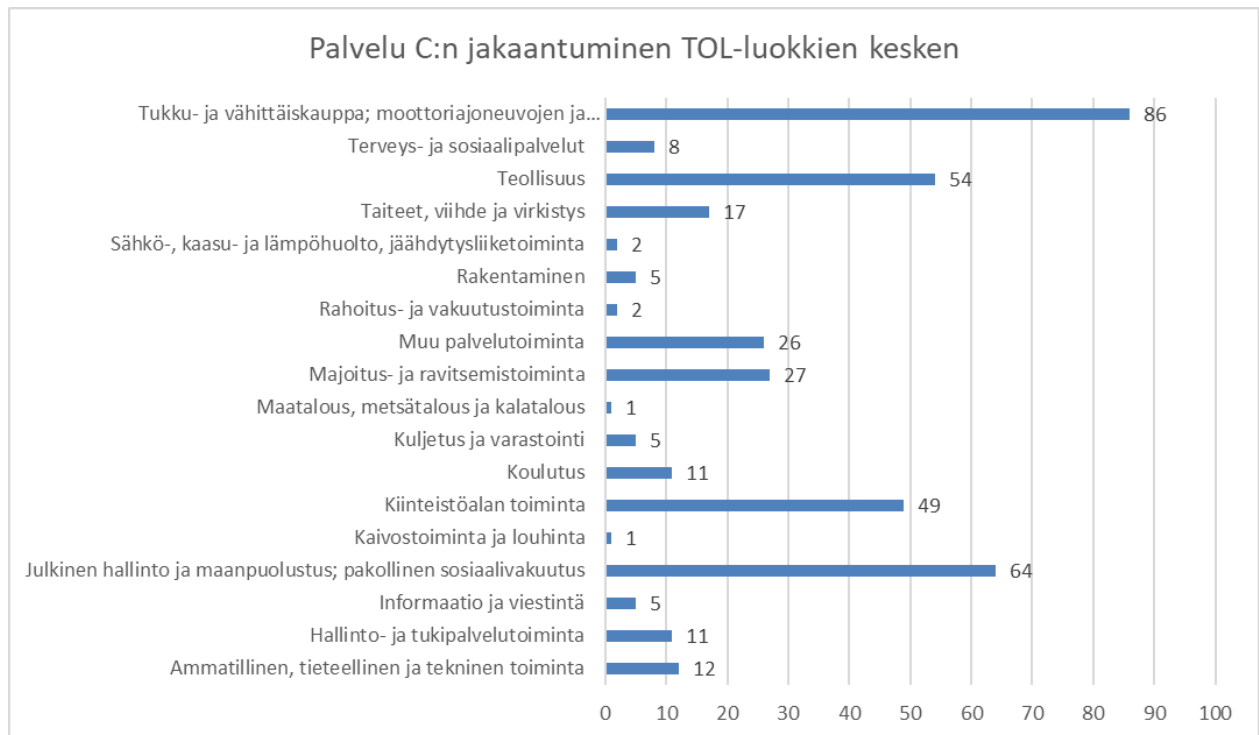
ravitsemistoiminta sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta. Huomattavaa on, että palvelu jakaantuu usean toimialaluokan kesken eli voidaan todeta palvelun sopivan usealle toimialalle.



Kuvio 31: Palvelu B:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken

### 6.11.3 Palvelun C jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä

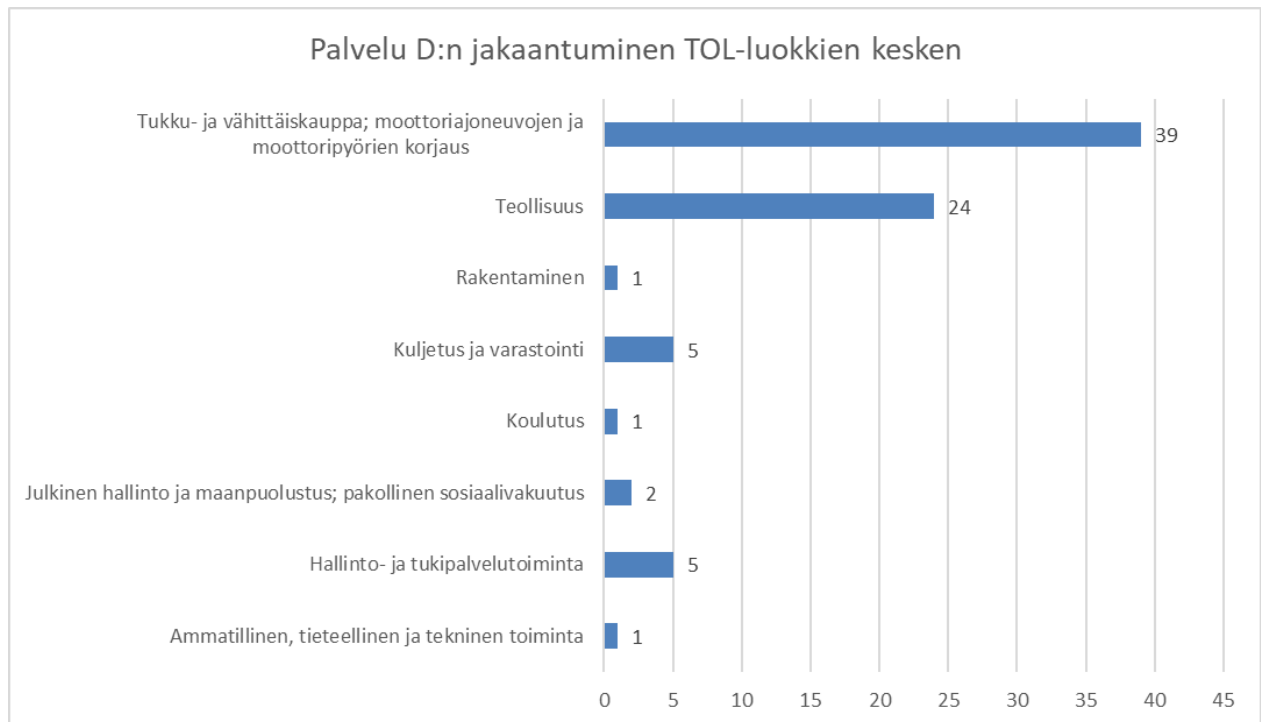
C palvelun suurimpina toimialoina esille nousevat tukku- ja vähittäiskauppa, julkinen hallinto, teollisuus ja kiinteistöalan toiminta. Palvelun jakaantuminen toimialaluokkien välille on suhteellisen tasaista ja palvelun voidaan todeta soveltuvan usealle toimialalle.



Kuvio 32: Palvelu C:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken

#### 6.11.4 Palvelun D jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä

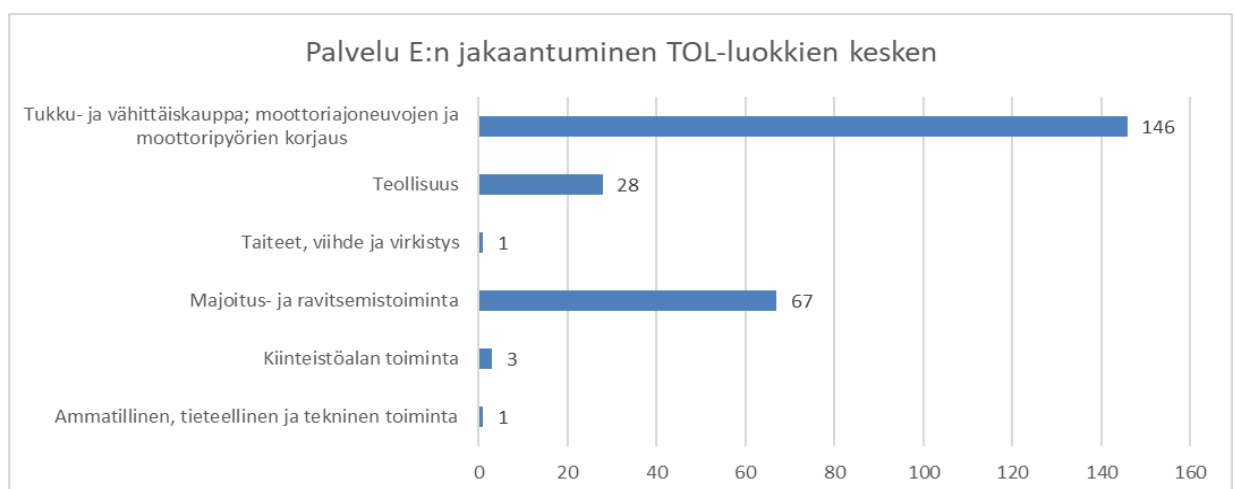
Palvelun D kohdalla toimialaluokista esiin nousevat tukku- ja vähittäiskauppa sekä teollisuus. Muita palvelua käyttäviä mainittavia toimialaluokkia ovat kuljetus- ja varastointi sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta. Palvelu D:n voidaan olemassa olevan tiedon perusteella sanoa soveltuvan kohtalaisen harvalle toimialaluokalle.



Kuvio 33: Palvelu D:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken

#### 6.11.5 Palvelun E jakaantuminen TOL-luokkien kesken mitattuna toimitusosoitteiden määrällä

Palvelua E tarkisteltaessa voidaan huomata tukku- ja vähittäiskaupan, majoitus- ja ravitsemistoiminnan sekä teollisuuden olevan suurimmat palvelua käyttävät toimialaluokat. Palvelun kohderyhmiä voidaan tämä perusteella todeta olevan huomattavasti vähemmän, jos palvelua verrataan kohdeyrityksen tarjoamiin muihin palveluihin. Palvelun voidaan tämän perusteella sopivan suppeammin eri toimialaluokkien tarpeisiin.



Kuvio 34: Palvelu E:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken

## 7 Pohdinta ja kehitysehdotukset

### 7.1 Tutkimustulokset tiivistetysti

Opinnäytetyön johdannossa todettiin tutkimuksen tavoitteet, jotka olivat tunnistaa asiakkaiden: toimialat, maantieteelliset sijainnit, liikevaihtoluokat, kohdeyritykseltä tilatut palvelut ja asiakkuuksien kestot. Tutkimustulosten perusteella näihin kysymyksiin saatiin vastaukset ja tutkimusta voidaan pitää merkityksellisenä. Tutkimus auttaa kohdeyritystä hahmottamaan asiakassegmenttejään ja niiden tunnuspiirteitä paremmin. Tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään laajasti kohdeyrityksen toiminnassa.

Kohdeyrityksellä on yhteensä 8695 toimitusosoitetta, joihin toimitetaan kohdeyrityksen tarjoamia palveluita. Laskutusasiakkaita yrityksellä on 4355 kappaletta.

Kohdeyrityksen nykyiset asiakkaat löytyvät pääosin neljältä toimialalta; teollisuus, kiinteistösektori, tukku- ja vähittäiskauppa sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus ja hallinto- ja tukipalvelut.

Kohdeyrityksen toimitusosoitteet sijoittuvat maantieteellisesti suurimmaksi osaksi Uudenmaan, Varsinais-Suomen, Päijät-Hämeen, Etelä-Savon, Satakunnan ja Pirkanmaan maakuntiin. Merkille pantavaa on Uudenmaan maakunnan suuri osuus, joka on lähes 54 prosenttia.

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä asiakkaat on jaoteltu viiteen liikevaihtoluokkaan. Huomattava 33 prosentin osa yrityksen liikevaihdosta tulee isoilta yli 50 000 € suuriasiakkuuksista. Näitä suuria konserniasiakkuuksia lukumäärällisesti vähän; yhteensä 39 kappaletta. 20 000 - 50 000 € suuret/keskisuuret asiakkuudet tuovat taloon 18 prosenttia liikevaihdosta. Näiden suurien/keskisuurien asiakkuuksien lukumäärä on 77 kappaletta. Yhteensä edellä mainitut asiakkuudet muodostavat 51 % yrityksen liikevaihdosta. Lukumäärällisesti isoja ja keskisuuria asiakkuuksia on yhteenlaskettuna 116 kappaletta. Tämä tarkoittaa, että puolet yrityksen liikevaihdosta tulee huomattavan pieneltä 2,6 % asiakasjoukolta (yrityksen asiakkuuksien kokonaismäärä on 4355 kpl). Yrityksen riskienhallinnan ja asiakashoidon näkökulmasta näitä avainasiakkuuksia tulee hoitaa huomattavalla panoksella.

5000-20 000 € ryhmässä on 256 yritystä ja kyseinen kanta on 21 prosenttia yrityksen koko liikevaihdosta. 1 000-5 000 € pieniasiakkaiden ryhmään kuuluu 1312 asiakkuutta ja tämä ryhmä tuo taloon 19 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. Alle 1 000 € liikevaihtoa tuovia pieniasiakkaita yrityksellä on huomattava määrä 2803 kappaletta. Niiden liikevaihdollinen osuus on 9 prosenttia. Yrityksen asiakaskanta myötäilee Pareton 80/20 periaatetta. Yrityksen harvalukuinen suuriasiakaskanta tuo leijonan osan koko yrityksen liikevaihdosta, mitä voidaan myös pitää riskinä. Vastavuoroisesti laaja pieniasiakaskanta luo yritykselle vakaan liikevaihdollisen pohjan ja jakaa asiakasriskiä tehokkaasti.

Kohdeyrityksen kokonaisliikevaihto on noin 15,2 miljoonaa euroa. Tilatut palvelut jakaantuvat melko lailla tasan palveluiden A ja B välille, jotka muodostavat noin 93 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Yrityksen tarjoamien palveluiden C, D ja E osuus liikevaihdosta on vähäistä.

Olemassa olevan asiakaskannan keskiarvoinen sopimuksien kesto on 6,04 vuotta sekä päättyneiden sopimusten kesto oli 5,06 vuotta. Asiakaskannan toimialakohtaiset sopimusten keskiarvopituudet vaihtelivat 5-8 vuoden välillä. Pisimmät sopimukset ovat Kiinteistöalan asiakkailla keskimäärin 8,74 vuotta.

## 7.2 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Pohdinnat ja kehitysehdotukset painottuvat master datan laadun kehittämiseen sekä siihen, miten saatua uutta tietoa voidaan hyödyntää yrityksen asiakkuuksienhallinnan kehittämisessä, peilaten tutkimusalan teorioihin.

Tieto ja sen jalostaminen on kasvavissa määrin yrityksille tuottavaa pääomaa. Tiedon voidaan sanoa olevan jo tuottavampaa pääomaa kuin koneet tai tuotantoprosessit. Tietopääoman merkitys yritysten menestymisen kannalta on ratkaisevassa asemassa. Se on voimavara ja tuotannon tekijä. Investointi tietoon on kuitenkin epämääräisempää, kuin investointi konkreettisiin asioihin. (Stähle & Wilenius 2006, 14-15.)

Tutkimustulosten perusteella kohdeyritys pystyy kertomaan asiakkaidensa välittömät tunnuspiirteet. Aiemmin tätä tietoa ei ole tutkittu lainkaan, vaan se on ollut niin sanottua jäsen telemätöntä hiljaista, kokemuksen tuomaa tietoa. Tuloksilla on merkitystä koko organisaatiolle. Voidaan todeta, että eniten tuloksia pystytään hyödyntämään yrityksen myynnissä, asiakaspalvelussa, strategisessa kehittämisessä sekä markkinoinnissa, mutta tiedot ovat hyödynnettävissä myös yrityksen jakelussa ja tuotannossa. Asiakkaiden tunteminen mahdollisimman perusteellisesti on kohdeyritykselle elintärkeää ja tutkimustulosten voidaan sanoa olevan yrityksen ydin-, avain- tai perustietoa, joka on luonteeltaan pysyvää ja laajasti käytössä olevaa tietoa, eli niin sanottua master dataa (Väre 2019, 16).

Tutkimuksen pohjalta saatu uusi asiakaskannan Master data ja analyysit tulee saattaa koko yrityksen saataville ja hyödynnettäväksi, jotta asiakasymmärrys ja asiakaskeskeinen ajattelu saadaan keskeiseksi tekijäksi kaikilla kohdeyrityksen osastoilla. Organisaatiota tulee rohkaista datan hyödyntämiseen omassa työssään ja data tulee nostaa kaiken toiminnan keskiöön.

On myös hyvä kysyä mitä dataa meiltä saattaa vielä puuttua, joka hyödyttäisi organisaatiota? Tutkimuksen tuloksena voidaan havaita, että asiakastason ja asiakassegmenttikohtaisia kannattavuuslaskelmia ei ole saatavilla. Asiakkuuksien tunnuspiirteiden lisäksi niiden kannattavuuksien tunteminen helpottaa organisaatioita tunnistamaan jo arvokkaat ja kehitettävät asi-

akkuudet toisistaan ja ohjaamaan oikeasuhtaista työpanosta asiakkuuksien hoidossa. Työn kirjoittavat vahvasti suosittelevat avainasiakkaiden (suuret ja keskisuuret, 116 kpl) kannattavuuksien selvittämisen ja mahdollisten CLV-laskemien (Customer Lifetime Value) tekemisen. Asiakasarvojen tuntemus olisi erittäin hyödyllinen lisä asiakkuuksienhallinnan näkökulmasta. Laskelmat myös suurimpien asiakassegmenttien keskiarvokannattavuuksista antaisivat laajempaa tuntemusta eri toimialojen tyyppisiin ominaispiirteisiin. Myyntiorganisaatiolle kannattavuuksien tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta se voi suunnata rajalliset resurssinsa oikeisiin asiakkaisiin ja toimenpiteisiin. Myynti- ja asiakashoito-organisaatio tulisi kouluttaa ymmärtämään asiakkuuksien elinkaariajattelua. Asiakkuudet vaativat eri toimenpiteitä eri elinkaaren vaiheissa (Vaiheet: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen).

Asiakkaiden segmentointia tehtäessä on tärkeää vastata kysymyksiin; Keitä asiakkaamme ovat? Mitä he tekevät ja mihin he tarvitsevat tuotteita ja palvelujamme? Missä asiakkaat sijaitsevat? Mitkä ovat asiakkuuksien evaluatiiviset arvot, kasvupotentiaali ja nykyarvo? Tärkeää on myös hyödyntää kannattavuuden nelikenttä -ajattelu, joka esiteltiin Asiakkuudenhallinnan teoriaosassa. Asiakkaat ovat yrityksen tärkein sidosryhmä. Yrityksellä ei ole mahdollisuuksia menestyä ilman asiakkaitaan. Tämä tekijä tulisi ohjata koko yrityksen toimintaa. Hiotut asiakkuustrategiat ja hoitomallit pitäisivät olla yrityksen toiminnan ydin. Mallien ympärille rakennetaan kaikki yrityksen toiminnot. Näin yritys voi mahdollistaa parhaan lisäarvon asiakkailleen, mikä tuo myös kasvua ja kannattavuutta.

Kohdeyritys kerää satunnaisotantana asiakastyytyväisyyskyselyitä (NPS: Net Promoters Score) olemassa olevilta asiakkuuksiltaan. Asiakastyytyväisyysdatan liittäminen master dataan ja jakaminen organisaatiossa laajasti avaisi paremmin asiakaskeskeistä ajattelua ja helpottaisi asiakkaiden tarpeisiin vastaamista.

Myynnin näkökulmasta tutkimustulosten avulla tiedetään asiakkaiden todennäköisimmät toimialat ja liikevaihtoluokat. Tätä tietoa voidaan hyödyntää uusasiakashankinnassa. Uusien asiakkaiden prospektointityötä helpottaa paljon, kun tiedetään, mitkä ovat asiakkaiden päätoimialaluokat ja tunnuspiirteet. Vaikka nykyinen asiakaskanta on huomattavasti painottunut kiinteistöalan ja teollisuuden asiakkuuksiin, löytyy potentiaalia myös terveydenhoito- ja ravintola- ja majoitusosalta. Lähivuosina kirjoittajien näkökulmasta nämä alat tulevat kasvattamaan omaa osuuttaan yrityksen liikevaihdosta myös huomattavasti. Tämä näkemys perustuu globaaliin trendiin palveluliiketoiminnan kasvusta, väestön ikääntymisestä sekä siihen seikkaan, että kohdeyrityksen markkinaosuus kyseisillä potentiaalisilla sektoreilla on vielä huomattavan pientä.

Olemassa olevien asiakkaiden osalta parempi asiakaskannan tuntemus tuo eväitä asiakaskannan tehokkaampaan ja laadukkaampaan hoitoon. Edellytys oikeasuhtaiseen asiakashoitoon on

asiakassegmenttikohtaisten hoitomallien luominen ja hyödyntäminen. Yritys on lyhyen toimintansa aikana panostanut huomattavasti uusasiakashankintaan ja kasvuun. Asiakashoito on ollut myyjien oman harkinnan varassa, ilman laajempia yrityksen puolelta tulleita raameja asiakashoidon saralla. Yritys alkaa olla käännekohdassa, jolloin sen on viimeistään aloitettava järjestelmällinen asiakkuuksienhallinta ja luoda eri asiakassegmenteille systemaattiset asiakkuuksien hoitomallit. Annamme kohdeyritykselle vahvan suosituksen myyntityön ohjausjärjestelmän rakentamisesta sekä asiakassegmenttikohtaisten hoitomallien luomisesta yhdessä myynti- ja asiakashoito-organisaation kanssa.

Suurimpien toimialaluokkien tunnistaminen on hyvin tärkeää myös markkinoinnin kannalta. Markkinointisuunnitelma voidaan laatia paljon tehokkaammin, kun tiedetään, minne markkinointiviestintää tulisi suunnata. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi suunnittelemalla ja toteuttamalla asiakassegmenttikohtainen markkinointistrategia.

Tutkimustuloksia voidaan myös hyödyntää myynnin tarjoamien tuotteiden osalta. Tietojen perusteella on mahdollista tehdä toimialakohtaisia tuoterajauksia eri tuoteryhmien sisällä. Esimerkiksi palvelua A myytessä teollisuussektorille voidaan jo ennakkoon valita suurella todennäköisyydellä asiakkaalle parhaiten soveltuvat tuotteet. Kun taas lähestytään toisen toimialan asiakasta, kuten vaikkapa kiinteistösektorin asiakasta, niin lähtökohdat tarjottaville tuotteille ovat hyvin erilaiset. Kiinteistösektorin tiedetään hyödyntävän lähes pelkästään palvelua B, joten fokus palvelussa on hyvin erilainen.

Tutkimustulokset antavat hyvää dataa myös kohdeyrityksen jakeluosastolle. Kohdeyrityksen tuotantolaitos ja pääkonttori sijaitsee Uudellamaalla, joten on luonnollista, että suurin toimitusosoite sijaitsee Uudenmaan maakunnassa. Tuloksissa näkyy myös Suomen yleinen taloudellinen keskittyminen suurimpiin kasvukeskuksiin. Kohdeyrityksen toimitusosoitteiden keskittyminen pääkaupunkiseudulle, Turun ja Tampereen suuralueille onkin siis tämän tiedon valossa hyvin luonnollista. Maakuntakohtaisia toimitusosoitetietoja voidaan käyttää myös pohjatietona jakelukustannusten ja yleisen kannattavuuden laskemisessa.

Tietoa toimitusasiakkaiden painottumisesta maakuntien välille voidaan käyttää myös yrityksen strategisessa johtamisessa ja myynnin kohdistamisessa. Tulevaisuudessa Suomen talouden alueellinen painopiste tulee siirtymään entistä enemmän muutamaan kasvukeskukseen, joten luonnollista on, että myynnin fokusta ja resursseja kohdennetaan näille alueille entistäkin enemmän. Kun yritys harkitsee seuraavia suuria investointeja tuotantotiloihin tai jakelukeskuksiin, voi se pelata analyysin tuloksia ja saada luotettavaa tietoa siitä minne maantieteellisesti seuraavat investoinnit tulee tehdä.

Asiakaspalvelun ja varsinkin kohdeyrityksen käyttämän toiminnanohjausjärjestelmän näkökulmasta tutkimustuloksissa on muutamia mietittäviä asioita, joilla voitaisiin parantaa asiakkuuksien hallintaa. Erillistä maakuntatietoa ei ole tällä hetkellä yrityksen järjestelmässä. Tämä

tieto voisi helpottaa asiakastietojen käsittelyä ja varsinkin raportointia. Yritys on luonut oman myyntialuesegmentoinnin, mutta sitä voidaan pitää melko laveana eikä se ole ehkäpä tarpeeksi tarkka. Myyntialuesegmentointi jakaa asiakkaat pääasiassa pääkaupunkiseudun sisälle pienempiin luokkiin ja muun Suomen alue on jaettu melko suuriin palasiin. Tarkempi jaottelu olisi opinnäytetyön tekijöiden mielestä tarpeen.

Asiakkaiden jakaminen kohdeyrityksen itse määrittelemiin tarkempiin liikevaihto- ja kasvupotentiaaliluokkiin on tutkimustulosten pohjalta havaittu tärkeäksi. Tutkimuksessa nousi esiin suhteellisen pienen asiakasryhmän tärkeys kohdeyrityksen liikevaihdon kannalta. Noin neljänkymmenen asiakkaan ryhmä muodostaa noin kolmanneksen kohdeyrityksen liikevaihdosta ja 116 asiakkaanryhmä (suuret/keskisuuret asiakkaat) tuovat taloon 51 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. Näiden asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja pitkien asiakassuhteiden ylläpitäminen on kohdeyritykselle ensiluokaisen tärkeää. Mahdollisia irtisanomistilanteita tulisi välttää varsinkin näiden asiakkaiden kohdalla, sillä asiakaspoistumalla olisi suuria vaikutuksia kohdeyrityksen liikevaihtoon. Asiakkuuksien hallinnan parantaminen esimerkiksi kohdeyrityksen itsemäärittelemällä hoitomalliluokituksella toiminnanohjausjärjestelmään on ehdottoman tärkeää yrityksen asiakasriskin vähentämisen, kannattavuuden, liikevaihdon suotuisan kehittymisen ja laadukkaan asiakkuudenhoidon kannalta.

Myös asiakkaiden jakaminen yrityksen itse määrittelemiin suurimpiin toimialaluokkiin voisi tuoda yritykselle parempia työkaluja hallita asiakkuuksiaan. Tutkimustuloksissa esille nostetut suurimmat päätoimialaluokat voisi olla hyvä tapa lisätä kontrollia raportointiin ja asiakkuuksien hallintaan. Toimialaluokkien purkaminen pienempiin alaluokkiin olisi suotavaa, sillä esimerkiksi päätoimialaluokkana esimerkiksi pelkkä teollisuussektori on liian laaja. Tämän toimialaluokan voisi purkaa alaluokkiin, kuten metalliteollisuus, ruokateollisuus, lääketieteollisuus ja niin edelleen. Tällaisen toimialatiedon hyödyntäminen olisi erittäin hyödyllistä varsinkin kohdeyrityksen markkinoinnissa.

Käytännön esimerkki toimialaluokitusten hyödyntämisessä operatiivisessa liiketoiminnassa on hinnankorotukset. Yrityksen yksi suurimmista toimialaluokista on kiinteistösektori. Kyseisellä sektorilla varsinkin asunto-osakeyhtiöillä toimittajilta tilattavat palvelut budjetoidaan tilikauden mukaan. Kohdeyrityksellä on kokemusperäistä tietoa ja asiakaspalautetta siitä, että mahdolliset hinnankorotukset kannattaisi ajoittaa uuden tilikauden alkuun. Tämä olisi helppo toteuttaa sisäisen toimialaluokituksen avulla ja näennäisesti helpolla toimenpiteellä voitaisiin parantaa palvelua sekä mahdollisesti vähentää reklamaatioiden määrää.

Hinnankorotusten osalta olisi hyödyllistä myös saada asiakastietokannasta tieto sellaisista asiakkuuksista, jotka vaativat hinnankorotusten osalta erityistä käsittelyä. Tällaisia asiakkaita ovat tyypillisesti julkisen sektorin asiakkuudet, joiden sopimusehdoissa hintojen muutokset ovat määritelty hyvin eri tavalla verrattuna yksityisen sektorin asiakkuuksiin.

Opinnäytetyön tutkimusaineistossa tuli ilmi joitakin epäselvyyksiä datan osalta. Esimerkiksi yhtä asiakasta kohti on merkitty kolme kohtaa, johon kuhunkin merkitään erillinen myyjä-tieto. Tietueet ovat konsernivastaava, hinnastovastaava sekä myyjä. Useimmiten kaikissa kuuluisi olla sama henkilö. Tiedot ovat kokemuksen perusteella usein väärin, eikä tietueita ei tarvitsisi olla kolmea.

Lisäksi asiakkaiden yhteystiedot ovat usein puutteellisia ja niitä löytyy pirstaloituneena useasta paikasta. Esimerkiksi kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä olevat asiakkaan yhteyshenkilötiedot saattavat olla erilaiset, mitä CRM-järjestelmästä löytyvät yhteystiedot. Pahimmassa tapauksessa tieto kummassakin paikkaa on väärää ja oikeiden tietojen etsimiseen kuluu työaikaa. Tietojen epäselvyys aiheuttaa kohdeyritykselle ylimääräistä työtä, sillä tietojen oikeellisuus pitää tarkistaa manuaalisesti. Asiakkaiden yhteyshenkilöiden tiedot ovat liian paljon henkilökunnan niin sanotun hiljaisen tiedon varassa. Lisäksi asiakastietojen puuttuminen tai virheellisyys voivat pahimmillaan aiheuttaa jopa asiakaspoistumaa.

Hyvin hoidetulla asiakasdatalla on mahdollista parantaa asiakaspalvelua. Ajan tasalla olevan datan hyödyntäminen asiakaspalvelussa voi johtaa parempaan asiakaskokemukseen ja asiakasyytyväisyyteen sekä tehostaa asiakaspalvelijan työprosessia. Esimerkiksi asiakkaan ottaessa yhteyttä asiakaspalveluun tai myyntiin saadaan asiakkaan tunnistautumisen jälkeen mahdollisimman kattavasti dataa asiakkaasta, jota voidaan hyödyntää asiakaspalvelu- tai myyntitilanteissa. (Väre 2019, 47-48.)

Parantamalla asiakkaiden yhteyshenkilöiden ja asiakkuuksia hoitavien myyjien tietojen oikeellisuutta, eli datan laatua, voitaisiin kohdeyrityksen toimintaa tehostaa ja samalla säästää työaikaa. Yksi master datan hallinnan hyödyistä on nimenomaan olemassa olevan liiketoiminnan parantaminen panostamalla datan laatuun ja tietojen oikeellisuuteen.

### 7.3 Myyntiryhmän resurssointi

Tutkimuksesta selvää, että avainasiakkuuspäälliköiden salkku 9,85 m€ on huomattavasti suurempi kokonaisuus kuin muut alueet yhteensä. Asiakashallinnan resurssointi tulee suunnitella edellä esitellyt faktat huomioon ottaen. Näiden tietojen valossa voidaan kysyä, onko kolmen hengen avainasiakkuustiimillä tarpeeksi resursseja hoitamaan tätä suurta asiakasmassaa tehokkaasti sekä hankkia uusia asiakkuuksia?

Huomioitavaa on, että vaikka liikevaihdollisesti suurin osa asiakkaista kuuluvat avainasiakaspäälliköiden hallintaan, niin lukumäärällisesti asiakkaiden määrä ei ole välttämättä samassa suhteessa korkeaan liikevaihtoon. Tätä tukee tieto siitä, että yrityksen koko liikevaihdosta noin kolmannes muodostuu alle 40 asiakkaan ryhmästä. Nämä suurimmat asiakkuudet kuuluvat lähtökohtaisesti avainasiakaspäälliköille. Huomioitavaa on myös se, että myyntialueiden ja asiakkaiden hoitamisen tiedot eivät ole täydellisesti ajan tasalla yrityksen tietokannoissa.

Toisin sanoen asiakkaiden jakaantumista myyntitiimin kesken ei voida arvioida täysin luotettavasti. Tämä vääristää omalta osaltaan tiedon käsittelemistä ja esittämistä. Selvää kuitenkin on, että yrityksen asiakasmassa on niin suuri, että nykyinen kahdentoista hengen myyntitiimi joutuu priorisoimaan voimakkaasti asiakashoidollisia resurssejaan.

Analyysin perusteella on selvää, että myyntitiimin työpanosta maantieteellisesti tulee ohjata alueellisesti keskuksiin, joissa pitkällä tähtäimellä on kasvupotentiaalia sekä yrityksellä on iso olemassa olevien asiakkuuksien massa. Resurssien varmistaminen Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla ja Päijät-Hämeen alueilla on tärkeää alueiden kasvupotentiaali ja nykyiset asiakaskannat huomioon ottaen.

Analysoidun liikevaihtokehityksen sekä markkinatuntemuksen mukaan voidaan olettaa, että palvelu A tulee olemaan yrityksen lähitulevaisuudessa kasvun veturina. Myyntiorganisaatiolla tulee olla kaikki osaaminen ja työkalut menestyksekkään palvelun A myyntiin. Samalla tulee muistaa lisämyynti mahdollisuudet. Useat asiakkaat ovat valmiita tilaamaan palvelun A lisäksi muita kohdeyrityksen tarjoamia palveluja kattamaan asiakasyrityksen tarpeita.

Kohdeyrityksen tarjoamien palveluiden asiakasprofiili on laaja. Eli ostavia asiakkaita on laajalti eri toimialoilla, vaikkakin usein sopimuksien koot jäävät usein keskisuuriksi. Taasen palvelua A tilataan usein vain aloilla, joilla on paljon suorittavan portaan henkilökuntaa kuten teollisuudessa, terveydenhoitoaloilla, palvelualoilla sekä matkailu- ja ravitsemusaloilla.

Myyntitiimin johtamisen näkökulmasta on varmasti syytä pohtia, miten pitkään organisaatio voi jatkaa hybridimallia, jossa myyntitiimi tekee uusasiakashankintaa ja samalla asiakashoitoa. Yhtenä vaihtoehtona voidaan esittää prosessien ja tiimin muokkausta niin, että osa myyntitiimistä keskittyy pelkästään myyntiin ja osa asiakashoitoon? Voitaisiinko tällaisella muutoksella päästä konsernin asettamiin myyntitavoitteisiin sekä samalla parantaa asiakashoidon tilaa? Parempi asiakashoito voisi näkyä parempana asiakastyytyväisyytenä, joka puolestaan voisi johtaa lisämyyntiin, pienentää asiakaspoistumaa sekä pidentää asiakkuuksien elinkaarien pituuksia.

#### 7.4 Asiakkuuksien hoitomallien kehittäminen

Tehdyn asiakaskanta-analyysin perusteella yrityksen on helppo hahmottaa asiakkaidensa ominaispiirteet. Näiden nyt tunnettujen ominaisuuksien perusteella tulee yrityksen luoda myyntinohjausjärjestelmä sekä eri asiakassegmenteille sopivat hoitomallit. Ohjausjärjestelmän ja hoitomallien avulla myyntijohto voi ohjata tiimensä työpanosta tuottavasti sekä myyjien on helppo priorisoida tekemistään segmentoinnin ja sopivien asiakastavoitteiden perusteella. Aiinoa puuttuva tieto viimeistellyn segmentoinnin pohjaksi on asiakkuuksien kannattavuuksien laskeminen suurimpien asiakkaiden sekä segmenttien osalta.

Hoitomallit eri prioriteettiryhmille tulee luoda myyntitiimin kanssa yhdessä ja ne tulee olla koko myyntiorganisaation päivittäisen tekemisen pohjana. Peilaten opinnäytetyön osuuden oppeja ”5.9 Asiakkuushallinnan ja myynnin ohjaaminen” kirjoittajat ovat laatineet kohdeyritykselle karkean ehdotelman hoitomallien sisällöistä eri prioriteetti ryhmille A, B, ja C-ryhmille. Seuraavissa kappaleissa hoitomallien sisältö avataan.

Lähtökohtaisesti A-luokitellut asiakkuudet ovat yritykselle avainasiakkaita, liikevaihdon, kannattavuuden, kasvupotentiaalin ja mahdollisesti joidenkin evaluatiivisten arvojen perusteella. A-luokan asiakkaiden hoitomallissa asiakasta tavataan kerran kvartaalissa. Tapaamisissa (lähi- tai etätapaaminen) käydään läpi kuluneen kvartaalin tapahtumat, reklamaatiot ja niiden hoito, sopimuslisäykset ja yhteistyö. Samalla myyjä tuo esille uutuustuotteita tai ratkaisuja, joita asiakas ei vielä osta. A-asiakas saa läpi organisaation ensiluokkaista ja nopeaa palvelua. Halutessaan A-asiakas saa kattavat raportit ostoista, palvelun laadusta ja yhteistyöstä 1-2 kertaa vuodessa. Hoitomalli tunnistetaan myös asiakaspalvelussa sekä muualla yrityksen palveluketjuissa. Tavoitteena on säilyttää A-asiakas ylläpitämällä jatkuvaa kommunikaatiota ja vastaamalla asiakkaan tarpeisiin korkealla tasolla. Myyntiorganisaatio käyttää olemassa olevien asiakkaiden hoitoajasta 50 % A-luokan asiakkuuksien hoitoon. A-luokan asiakkaan kyselyihin ja reklamaatioihin vastataan heti ja ongelmat hoidetaan kuluvan päivän aikana. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-109.)

B-luokan asiakkuuksia tavataan 1-2 kertaa vuodessa sovitusti, minkä lisäksi sähköpostiviestintää ja puheluja, kun niitä tarvitaan. Sovituissa tapaamisissa keskustellaan yhteistyön suunnasta, palvelujen laadusta ja sujuvuudesta ja mahdollisista lisäpalveluista. Tapaamisissa pyritään tunnistamaan piileviä lisätarpeita, joihin tehdään ehdotuksia. B-luokan asiakkuus saa läpi organisaation hyvää palvelua ja asiakkaan status tunnistetaan. B-luokan asiakkaan hoitomallin tavoitteena on löytää potentiaaliset lisämyynnin paikat sekä pitää asiakas tyytyväisenä. B-asiakkaiden kyselyihin/tarpeisiin vastataan heti ja asia hoidetaan kuntoon 2 työpäivän kuluessa. Myyjä hoitaa B-asiakkaita 35 % olemassa oleville asiakkaille varaamasta ajastaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-109.)

C-luokan asiakkaan kanssa otetaan palaveri 0-1 kertaa vuodessa. Asiakkaan kanssa keskustellaan yhteistyön nykytila ja selvitetään mahdollisia piilevää ostopotentiaalia. C-asiakkaiden tarpeisiin vastataan vuorokauden sisällä ja asiat hoidetaan kuntoon 5 työpäivän kuluessa. Myyjä varaa olemassa olevien asiakkaiden hoitoajastaan 15 % C-asiakkaille. On hyvä muistaa, että jokaisessa ryhmässä on potentiaalisesti liikkuvia asiakkaita. C-asiakkuuksia tulee hoitaa mahdollisimman tehokkaasti, kuitenkin samalla selvitellen mahtaako asiakkaalla olla tarpeita/kasvupotentiaalia, joita ei vielä ole valjastettu.

Mikäli esimerkiksi C-asiakkaalla on potentiaali siirtyä B- tai A-luokkaan, tulee tätä asiakasta alkaa hoitaa seuraavan hoitomallin mukaisesti. Myyntiorganisaation myös miettiä yhdessä paljonko asiakashoidon ja uusmyynnin suhde tulee olla. Riippuen olemassa olevan asiakaskannan potentiaalista voidaan painotus suhteuttaa oikein. Käypä suhde B2B-ratkaisumyynnissä on esimerkiksi 60 % ajasta käytetään olemassa olevien hoitamiseen ja 40 % uusmyyntiin. Tähän tarvitaan asiakaskannan tuntemusta sekä markkinanäkemyksiä. Asiakassegmenttien hoitomalleja luodessa tulee myös ratkaista seuraavat kysymykset: Mitä sellaista A-asiakas saa mitä B ei saa? Enemmän aikaa? Syvällisempää palvelua? Tuotteet/Palvelut? Mitä sellaista B-asiakas saa mitä C-asiakas ei saa? Sekä missä kanavassa ja kuinka C-asiakkaat hoidetaan tehokkaasti? (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-109.)

Myyjien palkitseminen on yrityskohtaista. Usein myyjällä on kiinteä pohjapalkka, jonka päälle hän ansaitsee provisioita myynnistä sekä bonuksia tavoitteiden saavuttamisesta. Myynnin palkitsemisjärjestelmät ohjaavat vahvasti myyjien toimintaa. Mikäli palkitseminen on uusmyynti painotteista, voidaan olla varmoja, että asiakashoidolliset tehtävät jäävät prioriteettilistalla sivummalle. Myynnin asiakashoitomallit voidaan valjastaa ohjaamaan myyntiä yrityksen haluamaan suuntaan. Myyjää voidaan palkita bonuksella siitä, että hän uusmyynnin lisäksi kehittää olemassa olevia asiakkuuksiaan ja saa siirrettyä asiakkuuksia tasolta seuraavalle (C->B->A). Kuukausi-, puolivuosisalavereissa ja kehityskeskusteluissa pystytään keskustelemaan yhä konkreettisemmin, miten asiakkuudet kehittyvät ja myyjä ymmärtää yrityksen tavoitteet kehittää olemassa olevia asiakkuuksia. Jotta asiakashoitomallien bonusjärjestelmä voidaan lanseerata, on tärkeä selkiyttää mitkä ovat kunkin asiakasryhmän ominaispiirteet (liikevaihto, kate, ostettujen palvelujen laajuus). (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-109.)

## 7.5 Jatkokehityskohteet

Kehittämisprojekteja suunniteltaessa on huomioitava, että pelkällä ylhäältä alaspäin suuntaavalla ohjeistamisella harvoin päästään haluttuihin lopputuloksiin. Osallistaminen on onnistuneet projektin lähtökohtana. Kun henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan heidän työtään koskeviin uudistuksiin ovat he paljon valmiimpia myös noudattamaan uusia ohjeistuksia ja pelisääntöjä. Projekteille tulee muodostaa projektiryhmä, joka suorittaa projektia sekä johtoryhmä, joka seuraa etenemistä ja tukee projektin aikana projektiryhmää. On myös tärkeää asettaa ymmärrettävät, konkreettiset tavoitteet, projektiaikataulu sekä tulevaisuuden visio, mitä pitkäaikaista hyötyä projektin tuloksilla voidaan saavuttaa. Johtoryhmän pitää myös antaa riittävät resurssit ja 100 prosenttinen tukensa projektille. Ilman johtoryhmän intoa ja uskoa projektiin, sen onnistumistodennäköisyys on heikko.

Kehittämisprojekteja, joita kohdeyrityksen tulisi harkita ovat; asiakkuuksien arvojen määrittely, asiakkuuksien segmentointi, myyntityön ohjausjärjestelmän kehittäminen, asiakashoitomallien laatiminen (asiakkuusluokituspyramidi), hoitomallien lanseeraus, integrointi myyntitiimin

arkeen ja seuranta, master datan saavutettavuuden lisääminen koko henkilöstölle sekä laadukkaan datan ylläpitämisen ja kehittämisen prosessien luominen.

Luonnollinen jatkokehityskohde olisi syventää tutkimuksen tuloksia erilaisilla kannattavuuslaskelmilla. Kannattavuuslaskelmia voitaisiin tehdä syvällisesti esimerkiksi alueellisesti, palveluiden välillä, asiakkaiden toimialojen tai liikevaihtoluokkien mukaan. Tämä toisi kohdeyritykselle entistä tarkempaa dataa asiakkaistaan. Kannattavuudet tulisi myös laskea ja tunnistaa ja liittää osaksi johtamisen työkalupakkia suurimpien asiakkuuksien osalta. Tähän asti yritys ei ole selvittänyt eri asiakkuuksiensa tuottoja tai asiakasarvoja. Tämä voi johtaa siihen, että myyntiorganisaatio ei tiedä mitä asiakkuuksia tulee kehittää ja miten. Myyntiorganisaatiolle tulisi huomattavasti enemmän painottaa katteen tärkeyttä, aiemman korkean liikevaihdon sijasta.

Jatkokehitystyötä tarvittaisiin myös kohdeyrityksen tiedon yhtenäistämiseen eri järjestelmien välillä. Esimerkiksi opinnäytetyössä mainitut puutteelliset tai väärät asiakastiedot toiminnanohjausjärjestelmän ja CRM-järjestelmän välillä on konkreettinen ongelma, joka kaipaisi ratkaisua. Ongelman korjaaminen toisi kohdeyritykselle säästöä työajassa ja sitä kautta hyöty olisi mitattavissa myös rahallisesti.

## Lähteet

## Painetut

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.painos. Helsinki: Edita.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales A B & Eccomodation Oy.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management. 2.painos. Helsinki: WSOY.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Väre, T. 2019. Master Data. Helsinki: Alma Talent.

## Sähköiset

- Cepariu, D., Jonker, R.A., Kooistra, F.T., Swartjes, S., van Etten, J. 2022. Effective master data management. Viitattu 10.1.2022. <https://www.compact.nl/articles/effective-master-data-management/>
- Crié, D. & Micheaux, A. 2006. From customer data to value: What is lacking in the information chain? Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 13, Nro 4, s. 282-299 <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240306>
- Honkasalo, A. 2017. Ympäristöriskit, kiertotalous ja ilmastosit. Viitattu 15.1.2022. [https://tekniikkaelamaapalvelemaan.fi/wp-content/uploads/2017/04/HONKASALO\\_Ymp%C3%A4rist%C3%B6riskit\\_kiertotalous\\_ja\\_ilmastosodat.pdf](https://tekniikkaelamaapalvelemaan.fi/wp-content/uploads/2017/04/HONKASALO_Ymp%C3%A4rist%C3%B6riskit_kiertotalous_ja_ilmastosodat.pdf)
- Hovi, A. 2015. Mitä on master data. Viitattu 10.1.2022. <https://www.arihovi.com/mita-master-data/>
- Laita, S. 2017. Tiekartta auttaa Suomea siirtymään kiertotalouteen. Sitra. Viitattu 15.1.2022. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tiekartta-auttaa-suomea-siirtymaan-kiertotalouteen/>
- Pepe, M. (2011). Customer Lifetime Value: A Vital Marketing/Financial Concept For Businesses. Journal of Business & Economics Research (JBER), 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.19030/jber.v10i1.6728>
- Ralph, C., Charles, L. 2002. The Pareto principle in organizational decision making. Capella University. Viitattu 22.12.21. <https://www.proquest.com/central/docview/212076288/fulltextPDF/7FFB0C08282E46E7PQ/1?accountid=12003>

Redman, T.C. 2013. Data's Credibility Problem. Viitattu 15.1.2022.  
<https://hbr.org/2013/12/datas-credibilityproblem>

Sjöstedt, T. 2018. Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? Sitra. Viitattu 15.1.2022.  
<https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/>

Gupta S., Hanssens H., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N. and Sriram S. Modeling Customer Lifetime Value. Journal of Service Research 2006; 9; 139. Viitattu 6.2.2022. [https://www.researchgate.net/publication/237287176\\_Modeling\\_Customer\\_Lifetime\\_Value/link/00b4953bac55e55030000000/download](https://www.researchgate.net/publication/237287176_Modeling_Customer_Lifetime_Value/link/00b4953bac55e55030000000/download)

Kumar, V., Reinartz, W. 2020. Customer Relationship Management - Concept, Strategy and Tools - Third Edition. Viitattu 20.2.2022. <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/asdisal/wp-content/uploads/2020/04/30060236/Customer-Relationship-Management-2018-Asdisal.pdf>

Ympäristöministeriö. 2022. Kiertotalouden strateginen ohjelma. Viitattu 15.1.2021  
<https://ym.fi/kiertotalous>

#### Julkaisemattomat

Kohdeyrityksen asiakas- ja tuoterekisteri.xlsx päivätty 1.2.2022

Kohdeyrityksen rekisteri päättyneistä asiakkuuksista.xlsx päivätty 2.4.2022

## Kuviot

Kuvio 1: Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (mukailtu: Heikkilä 2014, 23.).....	15
Kuvio 2: Master datan tasojen appelsiinimalli (mukailtu: Väre 2019, 27.) .....	19
Kuvio 3: Master datan attribuutit (mukailtu: Väre 2019, 33-36.).....	20
Kuvio 4: Datasta teoriaksi, kyvyksi ja toiminnaksi (mukailtu: Crié & Micheaux 2006, 15.) ....	32
Kuvio 5: Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (mukailtu: Mäntyneva 2003, 28.).....	33
Kuvio 6: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella. (mukailtu: Mäntyneva 2003, 17.).....	38
Kuvio 7: Yksinkertainen CLV-laskentakaava (mukailtu: Pepe 2011, 1-10.) .....	40
Kuvio 8: Asiakkuusluokituspyramidi (mukailtu: Rubanovitsch & Valorinta 2009, 57.) .....	47
Kuvio 9: Asiakkuuden arvioinnin ulottuvuudet (mukailtu: Rubanovitsch & Valorinta 2009, 59.) .....	48
Kuvio 10: Myyntitiimin ajankäyttö (mukailtu: Rubanovitsch & Valorinta 2009, 62.).....	50
Kuvio 11: Yrityksen liikevaihdon prosentuaalinen jakauma eri toimialoille.....	51
Kuvio 12: Yrityksen liikevaihto myyntialueittain .....	52
Kuvio 13: Teollisuussektorin liikevaihdon jakautuminen palvelujen mukaan .....	53
Kuvio 14: Kiinteistöalan sektorin liikevaihdon jakautuminen palvelujen mukaan.....	54
Kuvio 15: Tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjauksen liikevaihdon jakautuminen palvelujen mukaan .....	54
Kuvio 16: Hallinto- ja tukipalvelutoimintasektorin liikevaihdon jakautuminen palvelujen mukaan.....	55
Kuvio 17: Yrityksen liikevaihto liikevaihtosegmenteittäin .....	56
Kuvio 18: Liikevaihdon jakautuminen prosentuaalisesti palveluittain .....	57
Kuvio 19: Liikevaihdon jakautuminen maakunnittain toimitusosoitetasolla .....	58
Kuvio 20: Toimitusosoitteet maakunnittain.....	59
Kuvio 21: Toimitusosoitteiden jakautuminen palveluittain.....	60
Kuvio 22: Palvelu A:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain .....	61
Kuvio 23: Palvelu B:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain .....	62
Kuvio 24: Palvelu C:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain.....	63
Kuvio 25: Palvelu D:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain.....	64
Kuvio 26: Palvelu E:n toimitusosoitteiden määrä maakunnittain .....	65
Kuvio 27: Koko asiakaskanta: Olemassa olevien sopimuksien arvo / sopimuksien kesto (vuosissa) .....	66
Kuvio 28: Jaottelu päätoimialoittain: Olemassa olevien sopimuksien arvo / sopimuksien kesto (vuosissa) .....	67
Kuvio 29: Päättyneiden sopimuksien jakautuminen keston mukaan (vuosissa) .....	68
Kuvio 30: Palvelu A:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken .....	69
Kuvio 31: Palvelu B:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken .....	70

Kuvio 32: Palvelu C:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken .....	71
Kuvio 33: Palvelu D:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken .....	72
Kuvio 34: Palvelu E:n jakaantuminen TOL-luokkien kesken .....	72

## Taulukot

Taulukko 1: Master datan kahdeksan ulottuvuutta (mukailtu: Väre 2019, 215.) .....	25
Taulukko 2: Asiakkuuksien luonne ja muotoutuminen (mukailtu: Mäntyneva 2003, 31.) .....	35
Taulukko 3: 9E-ajattelu yrityksen ja asiakkaan näkökulmista (mukailtu: Lehtinen 2004, 37.)	44