

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen segmentoinnin avulla

LAB- ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2024

Tiia Saarinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tiia Saarinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 57 + 1	
Työn nimi Asiakaslähtöisyyden kehittäminen segmentoinnin avulla		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Asiakaslähtöisyys ja sen kehittäminen on nähtävissä yritysten jokapäiväisessä toiminnassa. Jotta yritys voi toimia asiakaslähtöisesti ja pystyä kilpailemaan koventuilla markkinoilla, oikeaoppinen asiakastiedon kerääminen ja analysointi ovat tärkeimpiä apuvälineitä.</p> <p>Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen. Työn tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle asiakassegmentointi ja kuvata syntyneille segmenteille asiakkuuden hoitomallit. Teoreettinen viitekehys muodostui asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja sen osaluista, joista syvennyttiin segmentointiin ja asiakkuuden hoitomalleihin.</p> <p>Tutkimusotteena oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Aineisto litteroitiin sekä jaettiin teemoittain aineiston analyysiä varten. Teemahaastattelujen tuloksista johdettiin kriteerit asiakassegmentointia varten ja segmentoitava aineisto kerättiin yritys X:n raportointijärjestelmästä.</p> <p>Työn johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakassegmentointi on yksi asiakaslähtöisyyden kulmakivi. Tutkimuksen avulla saatiin hyödyllistä lisätietoa asiakkuuksien nykytilasta. Kehittämistyön tuloksena on toimeksiantajalle asiakassegmentointi ja segmenttien asiakkuuden hoitomallien kuvaukset. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään segmentoinnin tuloksia asiakkuudenhallinnassa. Hoitomallien kuvaukset puolestaan auttavat yrityksen asiakaspalvelua päivittäisen työn priorisoinnissa.</p>		
Asiasanat Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, segmentointi, asiakkuuksien hallinta, asiakkuuden hoitomalli.		

Abstract

Author(s) Tiia Saarinen	Type of Publication Master's thesis	Published 2024
	Number of Pages 57 + 1	
Title of Publication Developing customer orientation through segmentation		
Degree, Field of Study Master of Business Administration, Customer Oriented Business Development		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Organisation X		
Abstract <p>Customer orientation and its development can be seen in the everyday operations of companies. For a company to operate with a customer-centric approach and be able to compete in increasingly tougher markets, proper collection and analysis of customer data are the most important tools.</p> <p>The thesis was work life oriented. The goal of the work was to create a customer segmentation for the target company and describe the customer care models for these segments. The theoretical framework was based on a customer-oriented business model and its related components, with a deeper focus on segmentation and customer care models.</p> <p>The research was action research. The data was gathered using qualitative method. The data was collected through theme interviews. The data was transcribed and divided into themes for the analysis of the material. From the results of the thematic interviews, criteria were derived for customer segmentation, and the data to be segmented was collected from Company X's reporting systems.</p> <p>As a conclusion of the work, it can be stated that customer segmentation is one of the cornerstones of customer orientation. The study revealed useful information on the current state of customer relationships. As a result of the development project, a customer segmentation model and descriptions of segment management models were created for the client. The client is able utilize the results of the segmentation in customer relationship management. The descriptions of care models help the company's customer service in prioritizing daily work.</p>		
Keywords Customer Focused Business Model, Segmentation, Customer Management, Customer Care Program.		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistyön tausta	1
1.2	Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tulosten analysointi.....	3
1.4	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	4
2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisältö.....	7
2.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.....	7
2.2	Asiakasstrategia	9
2.3	Toimintamallit	10
2.4	Liiketoimintaprosessit	11
2.5	Tiedonhallinta ja tietoteknologia.....	12
2.6	Strategian seuranta ja ohjaus	13
2.7	Markkina - ja asiakastuntemus.....	14
2.8	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt.....	15
2.9	Asiakaslähtöisyyden esteet.....	16
3	Asiakassegmentointi ja asiakkuuden hoitomallit.....	18
3.1	Segmentointi.....	18
3.2	Sisäinen ja ulkoinen näkökulma asiakashallinnan segmentoinnissa	19
3.3	Segmentointiprosessi	21
3.4	Segmentointiperusteet.....	22
3.5	Asiakkuuksien hallinta	24
3.6	Asiakkuuden hoitomallit	26
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	32
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	32
4.2	Toimintatutkimus lähestymistapana	33
4.2.1	Aineiston hankinta	34
4.2.2	Aineiston analysointi	35
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	36
5.1	Tutkimusprosessi.....	36
5.2	Teemahaastattelu	37
5.2.1	Segmentointi ja asiakaslähtöisyys	37
5.2.2	Segmentoinnin nykytila.....	38
5.2.3	Segmentointikriteerit	39
5.2.4	Segmentoinnista saatava hyöty	40

5.3	Segmentointimallin luominen ja segmentointi	40
5.4	Segmentoinnin tulokset	42
5.5	Asiakkuuden hoitomallien luonti ja tulokset.....	44
6	Yhteenveto	46
7	Johtopäätökset	48
7.1	Työn tulosten arviointi.....	48
7.2	Luotettavuuden arviointi.....	50
7.3	Jatkokehitysehdotukset	51
	LÄHTEET	53

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Poistettu julkisesta versiosta

Liite 3. Poistettu julkisesta versiosta

1 Johdanto

1.1 Kehittämistyön tausta

Asiakslähtöisyys on nykypäivänä yleinen ilmiö ja moni yritys ilmoittaa toimintansa olevan asiakslähtöistä. Asiakslähtöiset yritykset pyrkivät asettamaan asiakkaansa liiketoimintansa keskiöön ja luomaan lisäarvoa asiakkailleen. Asiakslähtöisen toiminnan rakentamisen lähtökohtana on syvällinen perehtyminen niin nykyisiin kuin potentiaalisiin asiakkaisiin, jotta asiakslähtöisyydellä tuotetaan yritykselle kannattavia ja toimivia asiakassuhteita (Aarnikoivu 2005, 50; Bergström & Leppänen 2015, 133).

Faderin (2020, 31) mukaan asiakaskeskeisyys on organisaatiota kokonaisvaltaisesti määrittävä, strateginen valinta. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa pyritään tunnistamaan ne asiakkuudet segmentoinnin avulla, jotka ovat organisaatiolle kaikkein arvokkaimpia ja joiden palvelemiseen sekä arvon kasvattamiseen kannattaa kohdistaa käytettävät resurssit.

Tämän työn toimeksiantajayrityksen strategian keskiössä ovat asiakasymmärryksen ja asiakaskeskeisyyden kasvattaminen. Aiemmin yrityksen toiminta on ollut vahvasti tuotantolähtöistä. Habel ym. (2020) tutkivat, milloin asiakkaat kokevat yrityksen olevan asiakaskeinen. Tuloksista voitiin todeta, että yritys, jonka asiakslähtöisyys näyttäytyy joka toiminnossa eikä vain myynnissä, koetaan asiakaskeskeiseksi.

Opinnäytetyöprojekti käynnistyi keväällä 2023. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui yhdessä toimeksiantajan kanssa asiakassegmentointi ja muodostuneiden segmenttien hoitomallien kuvaukset yksikön asiakaspalvelulle.

Toimeksiantaja on suomalainen perheyhtiö, joka on toiminut alalla jo usean vuosikymmenen ajan. Yritys on monialayritys, joka valmistaa ja maahantuo tuotteita kuluttajille ja yksityiselle sekä julkiselle sektorille. Yrityksen liiketoiminta ja tuotevalikoima jakautuu useaan eri toimialaan. Kehittämistyö toteutetaan toimeksiantajayrityksen yhdelle liiketoimintayksikölle. Liiketoimintayksiköstä käytetään työssä nimeä liiketoimintayksikkö A, yksikkö tai yksikkö A ja toimeksiantajayrityksestä nimeä yritys X, jotta voidaan säilyttää yrityksen sekä yksikön anonymiteetit.

Liiketoimintayksikkö A:ssa ei ole aiemmin tehty asiakassegmentointia kokonaisvaltaisesti ja yhdenmukaisilla kriteereillä. Segmentoinnit, joita yksikössä on tehty, ovat kategorioiden itse tekemiä segmentointeja, joissa on käytetty eriäviä kriteerejä ja ne ovat tuotettu kategorioiden omaan käyttöön. Yksikkö A:n asiakkuuksien määrä ja tuotevalikoima on kasvanut lähivuosina yrityskauppojen myötä. Tämän vuoksi myös asiakassegmentoinnin tärkeys korostuu.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda liiketoimintayksikkö A:lle toimiva asiakassegmentointimalli, segmentoida asiakkuudet ja kuvata syntyneille segmenteille asiakkuuden hoito-ohjelmat. Toiminnallisen tutkimuksen avulla selvitetään, mitkä ovat ne segmentointikriteerit, joilla lähdetään segmentointitasoja luomaan ja asiakkaita segmentoimaan. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tehdä segmentointi asiakashallinnan näkökulmasta, yksikkö A:n myynnin ja asiakaspalvelun käyttöön.

Asiakassegmentoinnin avulla tunnistetaan asiakkuudet, joilla on potentiaalia kasvaa ja jotka luovat arvoa yritykselle. Segmentoinnin tarkoituksena on selkeyttää, mihin liiketoimintayksikkö A:n kannattaa suunnata voimavarojaan ja miten voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle.

Segmentoinnin jälkeen kuvataan syntyneille segmenteille asiakkuuden hoitomallit. Korkmanin & Arantolan (2009, 26) mukaan asiakkuuden hoitomalleissa pyrkimyksenä on mallintaa yrityksen ja asiakkaan kohtaamiset niin myynnin, asiakaspalvelun kuin tuotteiden kanssa. Voidaan todeta, että hoitomallit ovat kuvauksia koko prosessista, miten asiakkuutta hoidetaan asiakkuuden kaikissa eri vaiheissa ja toiminnoissa. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on luoda segmenttien hoitomallien kuvaukset yksikkö A:n asiakaspalvelun työskentelyn tueksi.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan yhteensä kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka koostuvat segmentoinnista ja sen hyödyistä.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten asiakassegmentointi luo hyötyä asiakkuudenhallintaan?

Kaksi alakysymystä on:

- Minkälaisilla perusteilla asiakassegmentointi tulisi toteuttaa?
- Mitä hyötyä asiakassegmentoinnista on?

Tässä opinnäytetyössä ei analysoida yksikkö A:n segmentoinnin nykytilaa syvällisemmin vaan syvennyttään kehittämistyöhön. Yleensä kehityshankkeissa tunnistetaan ensi liiketoimintaongelma, jonka jälkeen selvitetään yrityksen nykytilaa tutkittavan asian tiimoilta. Mutta kuten aiemmin todettiin, yksikkö A:ssa ei ole virallisesti asiakassegmenttejä määritetty eikä näin ollen segmenteille ole asiakkuuden hoitomalleja kuvattu.

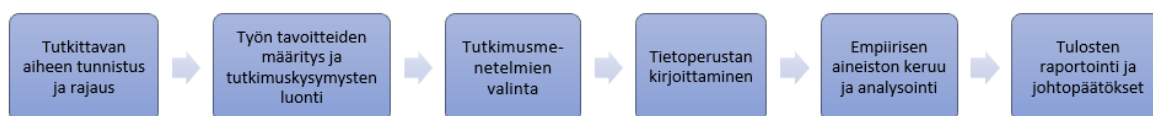
Työssä käsitellään liiketoimintayksikkö A:n aktiiviset, B2B asiakkuudet. Työn ulkopuolelle rajataan pois muiden yksiköiden B2B-asiakkuudet sekä kaikki organisaation B2C-asiakkuudet.

B2B asiakkaalla (engl. business-to-business customer) tarkoitetaan yrityksiä, jotka ostavat toiselta yritykseltä tuotteita tai palveluita. B2C asiakkaat (eng. business-to-consumer) ovat kuluttajia, jotka ostavat yrityksiltä.

Asiakkuuden hoitomalleissa käsitellään syntyneiden segmenttien tilaus- ja palvelukanavat, asiakasvastuu-tasot/positiot, hinnoittelu ja lisäarvotekijät. Opinnäytetyöstä rajataan julkisuudesta pois asiakassegmentointi, asiakastiedot ja segmenttien lopulliset asiakkuuden hoitomallit. Työssä esitellään segmentointikriteerit ja asiakkuuden hoitomallien sisältö kuvataan otsikkotasolla. Segmenttien asiakasmäärät näytetään prosentteina tulokset osiossa. Muut osat eivät ole julkisia kohdeorganisaation vaatimuksesta.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tulosten analysointi

Opinnäytetyön tutkimusprosessi noudattaa yleistä kuvausta tutkimusprosessin kulusta. Kehityskohteen tunnistamisen jälkeen rajataan tutkittavaa kokonaisuutta ja määritellään työlle tavoitteet. Työlle asetetut tavoitteet voivat muuttua työn edetessä. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen valitaan tutkimusmenetelmät, joita opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa käytetään. Tietoperustan koostaminen tukee empiirisen aineiston keräämisessä sekä analysoinnissa. Tutkimuksen tuloksia raportoidaan työn eri vaiheissa toimeksiantajalle.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jonka tarkoitus on vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja kehittää tai parantaa sen toimintaa (Koppa, Jyväskylän yliopisto, 2015).

Toimintatutkimuksessa pyritään yhdessä ratkaisemaan ongelmia, luomaan samalla uutta tietoa ja ymmärrystä aiheesta sekä saamaan aikaan muutoksia. Tutkija on itse mukana prosessissa, tehden aktiivisesti yhteistyötä kohdeorganisaation toimijoiden kanssa. Toimintatutkimus on vahvasti käytäntöön suuntautuvaa ja työelämässä toimintatutkimuksesta käytetään nimeä kehittävä työntutkimus. (Ojasalo ym. 2018, 58.)

Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, koska toimintatutkimuksella ei ole määritetty omaa tutkimusotetta (Kananen 2017, 49). Empiirisen tutkimuksen aineisto voi olla primaarista, varta vasten tutkimusta varten hankittua tai sekundaarista aineistoa eli alkujaan johonkin muuhun tarkoitukseen kerättyä tietoa

(Heikkilä 2008, 13–14). Tässä tutkimuksessa käytetään niin primaarista kuin sekundaarista aineistoa.

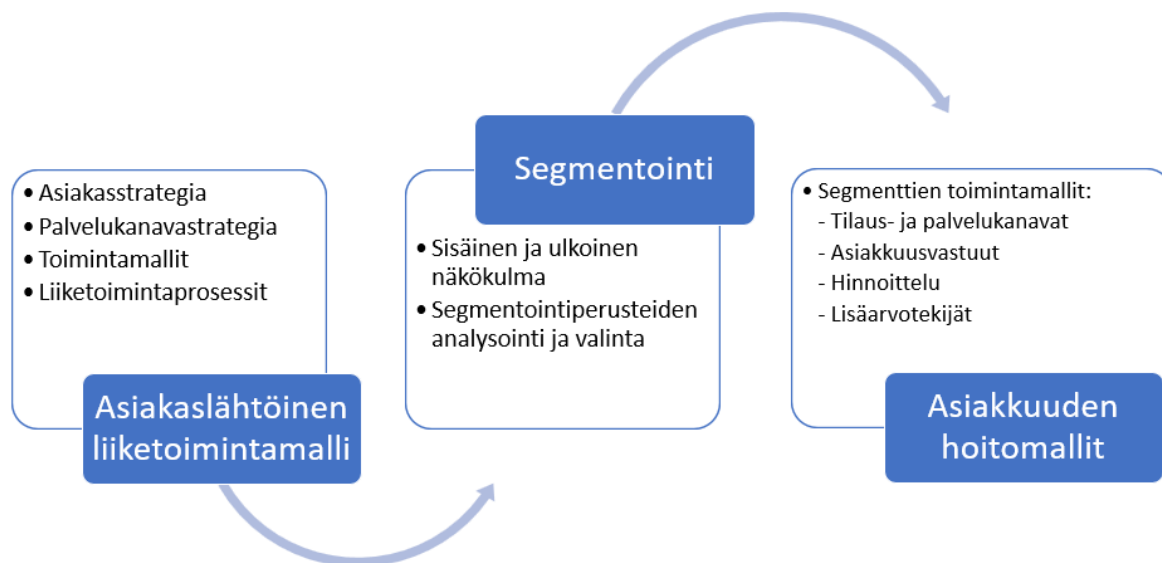
Työn toiminnallisessa osuudessa käytetään aineiston keräämiseen laadullista menetelmää, teemahaastattelua. Haastattelut pidetään viidelle henkilölle, jotka toimivat keskeisissä rooleissa yksikkö A:ssa. Kerätty aineisto ryhmitellään haastateltavan roolin mukaan ja jaetaan teemoihin, jonka jälkeen materiaali analysoidaan. Tuloksista pyritään tekemään johtopäätös siitä, mitkä ovat yksikkö A:n asiakkaiden segmentointikriteerit, joilla segmentointia lähdetään toteuttamaan. Segmentointikriteerit esitellään toimeksiantajalle, jotta on mahdollista siirtyä työssä seuraavaan vaiheeseen eli asiakkaiden luokitteluun. Segmentointia varten koostetaan aineistoa Excel-muodossa yrityksen talouden raportointijärjestelmästä, joita analysoidaan tarpeen mukaan.

Tutkimuksen tulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen suoritetaan yhdessä yksikön kehityspäällikön ja asiakaspalvelupäällikön kanssa. Tutkimus- ja kehittämismenetelmiä käsitellään tarkemmin opinnäytetyön 4. osassa.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Teoreettinen viitekehys tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan olemassa olevaan tietoon perustuen, tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Gummessonin (2000, 58) mukaan kirjallisuuteen perehtyminen kasvattaa esiymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Teoreettisen viitekehysten tarkoitus on vastata kehittämistyön tutkimuskysymyksiin ja tuoda esiin ilmiön keskeisiä tekijöitä, ennen varsinaista tutkimusosuutta. Teoreettinen viitekehys tukee myös lukijaa tutkimustekstin tulkitsemisessä ja ymmärtämisessä. (Vilka 2021.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, asiakassegmentoinnin ja asiakkuudenhoitomallien ympärille.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli loi pohjan ja auttoi ymmärtämään tutkittavaa aihekokonaisuutta. Teoreettisen viitekehysten pääpaino on segmentoinnissa ja asiakkuuden hoitomalleissa. Segmentoinnissa paneudutaan segmentointiprosessiin ja siinä huomioitaviin asioihin, joita pyrittiin hyödyntämään, työn empiirisessä osassa. Asiakkuuden hoitomallien osalta teoria keskittyy hoitomallien luontiin ja niiden sisältöihin.

Keskeiset käsitteet

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli:

Liiketoimintamalli käsitteenä tarkoittaa yrityksen kokonaisvaltaista tapaa toimia. Liiketoimintamalli sisältää yrityksen asiakkuudet, tuotteet/ palvelut sekä ansaintamallin. (Hannus 2004, 307.)

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa lähtökohta on arvon luominen. Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin sisältyy kuusi eri osa-aluetta, joita ovat asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia, strategian seuranta ja ohjaus sekä markkina- ja asiakastuntemus. Näitä osa-alueita toteuttamalla yritys suuntaa resurssinsa oikein. (Ala- Mutka & Talvela 2004, 22.)

Asiakkuuden hallinta ja hoitomallit

Asiakkuudenhallinta on liiketoimintastrategia, jossa otetaan kantaa asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Asiakkuudenhallinnan avulla pyritään parantamaan asiakaskannattavuutta, asiakkaiden hankintaa ja pysyvyyttä sekä asiakastyytyvyyttä. (Ala- Mutka & Talvela 2004, 21.)

Rope & Pöllänen (1998, 144) määrittävät asiakkuuden hoitomallien olevat asiakaskohtaisia toimenpidesuunnitelmia, jonka mukaan asiakkaisiin kohdistetaan erilaisia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kustannustehokkuus, kannattava asiakassuhde, asiakastyytyväisyys sekä lisämyynti.

Tässä työssä käsitellään hoitomalleja luotujen asiakassegmenttien toimintamalleina, asiakaspalvelun näkökulmasta.

Segmentointi

Segmentoinnin voidaan määritellä olevan prosessi, jossa asiakkaat jaetaan ryhmiin samankaltaisten ominaisuuksien perusteella (Hosseini & Shabani 2015, 111).

Segmentoinnin lähtökohtana on määrittää asiakasryhmät, joilla on samanlaiset tarpeet ja erityispiirteet ja joissa voidaan toteuttaa samankaltaista asiakkuudenhoitomallia. Asiakassegmentointi on asiakas/tuote/-ja kanavavalintojen perusta. (Hannus 2004, 64.)

Mattilan ym. (2010, 79) mukaan asiakassegmentointi toimii perustana useille liiketoiminnan osa-alueille, kuten hinnoittelulle, liiketoimintamallien suunnittelulle, viestinnälle, tarjottavan tuote- ja palveluvalikoiman kehittämiseksi sekä myynnin suunnittelulle ja toteutukselle.

2 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisältö

2.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakkaille on tyypillistä, että he tarkastelevat maailmaa omien arvojensa sekä ajatustensa kautta. Kun yritys pohtii, miksi on ylipäättänsä olemassa, pitää ensin pohtia, ketä varten ovat olemassa ja pyrkiä tämän jälkeen selvittämään, mitkä ovat asiakkaidensa arvot. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17.)

Yritys, jonka tavoite on olla asiakaslähtöinen, pyrkii asiakasymmärryksen avulla selkeyttämään tulevaisuuden suuntaansa ja tekemään tarvittaessa muutoksia strategiaansa (Holma ym. 2021, 55).

Vuokon (1997, 23) mukaan asiakaslähtöisyyden keskeisin tavoite on asiakassuhteiden luominen, ylläpitäminen sekä kehittäminen. Yritysten, joiden tavoite on olla asiakaslähtöisiä, pitää tarkastella uudelleen liiketoimintamalliaan säännöllisin väliajoin.

Saarelaisen (2013, 18–19) Kohti menestyvää liiketoimintamallia kirjassa kuvataan liiketoimintamallin olevan monitahoinen, ilman tarkkoja rajauksia siitä, mitä malli pitää sisällään. Usein liiketoimintamallit käsittelevät strategian, talouden ja operatiivisen liiketoiminnan eri osa-alueita.

Hannuksen (2004, 307) mukaan liiketoimintamallit määrittävät keskeisen logiikan, millä organisaatio luo arvoa omistajille, henkilökunnalle, asiakkaille ja sidosryhmille. Hyvin toimiva liiketoimintamalli luo edellytyksen viedä käytäntöön yrityksen strategian. Yritykset voivat myös toteuttaa useampaa liiketoimintamallia samanaikaisesti. Nykypäivänä asiakkaat ovat jatkuvassa muutoksessa, jonka vuoksi näiden muutosten tulisi toimia ajureina liiketoimintamallien kehittämisessä (Kotler 2005, 10).

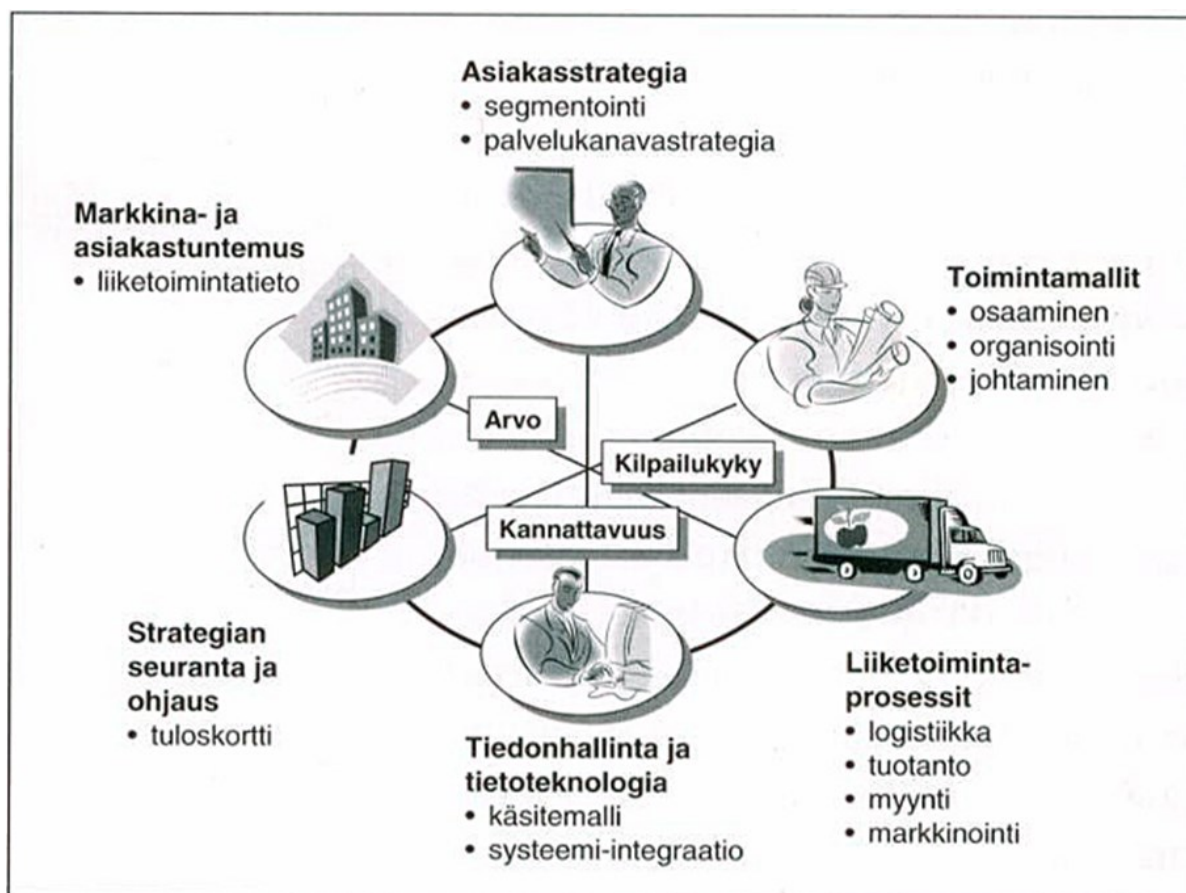
Asiakaslähtöisyydestä aloitettiin puhumaan yrityksissä 1980-luvulla, mutta sitä ei sisällytetty yritysten strategioihin, joten ei puhuttu asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista. 1990-luvulla yrityksiä avuksi asiakkuuksien hallintaan tuli erilaiset järjestelmät kuten CRM. Nykypäivänä moni yritys sanoo olevansa asiakaslähtöinen, mutta se ei välttämättä näy kaikissa toiminnoissa asiakkaan suuntaan.

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa lähtökohta on arvon luominen. Yrityksellä, joka ei pysty luomaan arvoa asiakkailleen, ei ole edellytyksiä maksaa palkkoja, osinkoja tai veroja valtiolle (Saarijärvi & Puustinen 2020, 138). Yrityksen asiakkailleen luoma arvo ei kuitenkaan ole pelkästään hyvä tuote tai palvelu vaan arvo kehittyy myös syvällisen asiakastuntemuksen ja asiakaskontaktien kautta (McKenzie 2001, 6).

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa pyrkimyksenä on keskittää organisaation voimavarat läpi leikaten koko arvoketjun, oikealla tavalla, oikeisiin asiakkaisiin. Tämä vaatii organisaatiolta asiakkaiden ja markkinoiden syvällisempää tuntemusta sekä strategioiden jäsentämistä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsitteisiin luetaan asiakashallinta-käsite, joka määritetään yhdeksi liiketoimintastrategiaksi. Asiakashallinnan tavoite on parantaa asiakkaiden pysyvyyttä ja hankintaa sekä asiakastyytyväisyyttä- ja kannattavuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.)

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa asiakas on nostettu toiminnan keskiöön ja tavoitteena on vastata asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Tämä voidaan määritellä liiketoiminnan kehittämisen lähestymistavaksi. Jotta yritykset pystyvät vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin, vaatii tämä jatkuvaa dialogia osapuolten välillä (Hänti 2021, 106).

Ala-Mutka & Talvela (2004, 22) kuvaavat teoksessaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin koostuvan kuudesta eri osa-alueesta, joita ovat asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonkulku ja tietoteknologia, markkina- ja asiakastuntemus sekä strategian seuranta ja ohjaus.



Kuva 1. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin elementit (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22)

Asiakslähtöistä liiketoimintamallia toteuttava yritys pyrkii vastaamaan asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin nopeammin kuin tuotelähtöistä liiketoimintamallia toteuttavat yritykset. Usein sanotaan, että pitää hypätä asiakkaiden saappaisiin, jotta tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Nykypäivänä asiakkaiden toiveet, tarpeet ja käyttäytyminen muuttuvat jatkuvasti, joten ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että asiakslähtöinen liiketoimintamalli tuo aina suoraan kilpailuetua.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 45–46) mukaan tuotteiden kehittämiseen tarvitaan niin asiakkaiden tuntemusta kuin asiakastietoa. Mikäli tuotetta on enää vaikea kehittää ja erilaistaa verrattuna kilpailijoihin, voi asiakashallinta tuottaa kilpailuetua. Organisaation kilpailuetu voi tulla myös kustannustehokkaasta toimintamallista, jossa toiminta on laadukasta ja standardisoitua.

2.2 Asiakasstrategia

Hannus (2004, 60) määrittää asiakasstrategian olevan yksi strategisen asemoinnin osa, joka koostuu kilpailustrategiasta, asiakaslupauksesta, ansaintalupauksesta sekä asiakas/kanava- ja tuotevalinnoista. Storbackan & Lehtisen (2005, 15) mukaan asiakasstrategiaa voidaan kuvailla toiminnaksi, jonka tavoitteena on hoitaa asiakkuuksia sekä saada maksimoitua asiakkuuden arvo.

Asiakasstrategia johdetaan organisaation liiketoimintastrategiasta. Asiakasstrategian määrittäminen luo pohjan asiakslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. Asiakasstrategia muodostuu käyttämällä asiakkaita ja markkinoita liiketoiminnan suunnittelun lähtökohtana. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46.) Asiakasstrategia on käytännössä, asiakslähtöisen näkökulman mukaan ottamista liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa.

Hellmanin (2003, 142) Asiakastavoitteet- ja strategiat kirjassa todetaan asiakasstrategian olevan yksityiskohtainen kuvaus siitä, miten yritys etenee saavuttaakseen tavoitteensa. Tämä tapahtuu muun muassa asiakaskannan arvoa kehittämällä, asiakaskannattavuutta nostamalla, asiakassuhteiden hallintaa parantamalla ja yhteistyötä ja verkostoitumista kehittämällä. Asiakasstrategian luonnin yhteydessä asiakkuudet segmentoidaan usein ulkoisiin kriteereihin. Ulkoisia kriteereitä ovat: asiakkaan tarve, demografiset tekijät, maantiede, asiakkaan arvomaailma ja asiakasprosessin elinkaaren vaihe. (Hannus 2004, 65.)

Paynen (2006, 61) mukaan on tärkeää päättää strategian kannalta, mihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa ja mitkä ovat merkityksettömiä. Yritysten resurssit harvoin riittävät kaikkien asiakkuuksien samanarvoiseen hoitamiseen. Samanarvoinen palvelu eri asiakkuuksille, ei tuota yritykselle arvoa. Asiakasrakennetta kehittämällä voidaan vähentää liiketoiminnallisia riskejä, asiakaskunnan ollessa tasapainoinen. (Jylhä & Viitala, 2013.)

Asiakasstrategian tavoite on saada yrityksen strategia sellaiseen muotoon, jonka pohjalta voidaan luoda segmenttien kannattavuus- ja kasvutavoitteita. Luoduille asiakassegmenteille määritetään tavoitteet ja toimintamallit, sekä tuote- ja palvelutarjonta. Toimintamallikuvaukset sisältävät asiakassegmenttikohtaisen johtamisen, toimenkuvat, toimintaa ohjaavat tiedot ja osaamisen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 47.)

Asiakkuuksien strategista merkitystä nyt ja tulevaisuudessa voidaan selvittää, analysoimalla asiakassegmenttien asiakaskannattavuus, myyntivolyymi ja tulevaisuuden ostopotentiaali (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51).

Lehtinen (2002, 108) mainitsee teoksessaan Asiakkuuslähtöinen johtaminen asiakkaiden tulevaisuuskertoimen, jonka avulla voidaan arvioida asiakkuuden kesto sekä asiakkuuden tuomat mahdollisuudet. Nämä on hyvä ottaa huomioon asiakasstrategiaa luodessa.

Asiakasstrategia sisältää myös palvelukanavastrategian. Palvelukanavastrategiassa määritetään palvelukanavat, joiden kautta voidaan asiakassuhdetta hoitaa, kuten yhteyshenkilöt, itsepalvelukanavat tai asiakaspalvelukeskukset. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 17.)

Avainasiakkaat muodostavat usein oman segmentin, jolle annetaan asiakkuudesta enemmän lisäarvoa, mitä muille segmenteille. Avainasiakkaille tarjotaan asiakkaan tarpeiden mukaan erilaisia tuote- ja palvelupaketteja sekä räätälöidään sopimuksiin poikkeavia maksuehtoja sekä sopimusalennuksia, markkinointitukia sekä jälkihyitteitä. Avainasiakkuuksia hoitaa usein avainasiakastiimi, jonka vetäjänä toimi avainasiakkuuspäällikkö tai asiakkuusjohtaja.

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin luonnin, voidaan todeta lähtevän asiakasstrategian kautta, jossa asiakassegmentoinnin tärkeys korostuu.

2.3 Toimintamallit

Asiakasstrategian määrittelyn jälkeen strategia voidaan muuntaa käytäntöön konkretisoidulla se toimintamalleiksi. Toimintamallit ovat kuvauksia eri asiakassegmenttien toimintatavoista. Kuvauksissa kerrotaan, millaista tietotaitoa tarvitaan asiakassuhteen hoitamisessa, miten asiakassuhteet vastuutetaan, minkälaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta toteutetaan kussakin asiakassegmentissä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.)

Hannuksen (2004, 65) mukaan toimintamalleja luotaessa tulee myös määrittää organisaation kilpailustrategia kussakin asiakassegmentissä. Kilpailustrategian ydin tiivistetään asiakaslupaukseksi, jonka avulla keskeinen kilpailuetu voidaan viestiä asiakkaille sekä omalle organisaatiolle (Hannus 2004, 71–72).

Ensimmäisenä toimintamallissa on tunnistaa asiakas ja sijoittaa tiettyyn segmenttiin. Ennen kuin asiakas voidaan tunnistaa ja segmentoida, pitää segmentointiperusteet olla määritetty. Asiakkaan segmentoinnin jälkeen toimintamallissa määritetään asiakkaan odotukset prosessin eri kohdissa. Tämä sisältää kaikki kontaktit asiakkaan kanssa, joista kootaan tarvittava tieto asiakkaasta, tukemaan asiakastyötä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 89.)

Asiakassegmentteihin perustuvia toimintamalleja voidaan käyttää yritysten eri toimintojen suunnittelussa. Näihin lukeutuvat asiakaspalvelun, myynnin, markkinoinnin, logistiikan ja tuotannon kehittäminen. Toimintamalleja suunniteltaessa on tärkeää määrittää toimintamallin menestystekijät. Menestystekijät koostuvat toimintaa ohjaavista tekijöistä ja palvelukonsepteista, joiden avulla kutakin asiakassegmenttiä palvellaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87–91.)

Häntin (2021, 106) mukaan on tärkeää kehittää yhdessä yksittäisen asiakkaan kanssa toimintatapoja, mikäli yrityksessä halutaan toteuttaa asiakaslähtöistä toimintamallia ja jalkauttaa hyväksi todetut toimintamallit muihinkin asiakkuuksiin. Ala-Mutka & Talvela lähestyvät toimintamallin luontia jo valmiiden segmenttien näkökulmasta.

Toimintamallit eivät ole vain tietylle asiakkaalle tai asiakassegmentille määritetty prosessi, vaan samoja osia käytetään useamman asiakkaan kohdalla. Usein ei myöskään yksi toimintamalli riitä. Pyrkimyksenä on löytää kultainen keskitie, joka palvelee jokaista asiakassegmenttiä tarvitsemallaan tavalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 86–90.)

Usein organisaation avainasiakkaille on prosessia hiottu vielä enemmän. Avainasiakkuuksista vastaavat määritetyt asiakkuusjohtajat, jotka toimivat yhteyshenkilöinä. Avainasiakkaille on erilaisia palvelukanavia käytettävissä, harjoitetaan kohdennettua markkinointia ja myyntiä sekä tuotekehitystä ja erilaisia logistisia malleja. Avainasiakkuuksien kohdalla toimintamallia pyritään muuttamaan asiakkaan toiveiden tai tarpeiden mukaisesti, hyvinkin nopealla aikataululla.

2.4 Liiketoimintaprosessit

Prosessit voivat koostua yksittäisestä tai useammasta vaiheesta, toiminnosta tai tapahtumasarjoista (Selin & Selin 2013, 106). Prosessien tarkasteluun on tärkeä ottaa eri toiminoista asiantuntijoita, huomioida mahdolliset lainsäädännölliset tekijät sekä osallistuttaa myös asiakkaita mukaan.

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa tarkastellaan liiketoimintaprosessin koko arvoketjua. Arvoketju sisältää logistiikan, tuotannon, myynnin ja markkinoinnin.

Liiketoimintaprosessit luovat fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22–23.) Liiketoimintaprosesseihin vaikuttavat myös yrityksen toimiala, jossa yritys operoi.

Hannus (2004, 102–203) toteaa kirjassaan, prosessiajattelun korostavan asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa. Prosessiajattelun avulla, useat yritykset ovat kyenneet tehostamaan tuotantoaan ja parantamaan tehokkuutta.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 62) mukaan prosessit ovat erilaisista toiminnoista muodostuva tapahtumaketju, jonka tavoitteena on tunnistaa asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, odotukset sekä tarpeet, huomioiden myös yrityksen omat tavoitteet.

Liiketoimintaprosesseja suunniteltaessa on otettava huomioon erilaisten asiakassegmenttien vaatimukset hankinnan, tuotannon, tilaus- ja toimitusprosessien ja yhteiskumppanien osalta. Tuotekehitysprosessin osalta on tärkeää miettiä uuden tuotteen kehittämis- ja lanseerausprosessi sekä, miten vanha tuote lopetetaan. Liiketoimintaprosesseihin lukeutuu myös markkinointiprosessien ohjaus sekä kampanjoiden seuranta. Tarkka suunnittelu ja mallintaminen mahdollistavat prosessien toimivuuden käytännössä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213–214.)

2.5 Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Korkmanin (2004) mukaan yritykset, jotka keskittyvät asiakkaaseen ja asiakassuhteen hoitoon, pyrkivät hyödyntämään kaiken saatavilla olevan informaation asiakkaasta ja pitävät tiedot ajan tasalla.

Nykypäivän tietoteknologia ja tietojärjestelmät mahdollistavat yrityksille monipuolisen asiakastiedon keräämisen ja analysoinnin. Kaikkea saatavilla olevaa tietoa ei kuitenkaan tarvitse analysoida, vaan yrityksen pitää määrittää, mitä tietoa tarvitsevat.

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa kehittyneestä asiakashallinnasta voidaan puhua silloin, kun tiedolla ohjataan toimintaa. Edellytys on, että asiakashallintaa tukevaa tietoa on saatavilla yrityksen kaikissa toiminnoissa. Jotta tiedolla voidaan ohjata tehokkaasti, yritykset tarvitsevat nykyaikaisempia ja edistyneempiä tietojärjestelmäratkaisuja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24–102.)

Uusien tietojärjestelmien hankinta on kallista ja tarpeiden määrittäminen aikaa vievää. Lisäksi se vaatii organisaation työntekijöiltä vahvaa osallistumista projektissa, jotta uudistus palvelisi mahdollisimman hyvin eri käyttäjiä. Yrityksillä on useasti käytössä CRM eli asiakkuudenhallintajärjestelmä sekä ERP eli toiminnanohjauksen tietojärjestelmä. Näistä järjestelmistä pyritään keräämään oleellinen asiakastieto, jota voidaan hyödyntää tehokkaasti

markkinoinnissa, myynnissä, asiakaspalvelussa tai toiminnan suunnittelussa. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä nopeasti saatavilla oleva asiakastieto on palveluprosessia nopeuttava toiminto.

Tiedonhallinta organisaatiossa käsittää tiedon keräämistä ja jalostamista, hyödyntämistä prosessina sekä tiedon jäsentämistä käsitelmälliseksi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24). Yritykset, joissa tiedonhallinta ja tieto ovat strategisesti tärkeitä tekijöitä, hyödyntävät näiden lisäksi erilaisia seuranta- ja raportointityökaluja. Kerätty tieto analysoidaan ja jatkojalostetaan, jotta saatua tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnallisten päätösten tukena, liiketoiminnan suunnittelussa sekä asiakkuuden strategista arvoa määrittäessä. Tällöin puhutaan liiketoimintatiedon hallinnasta, Business Intelligencestä.

Yritykset, jotka jatkuvasti keräävät, jalostavat ja hyödyntävät asiakas-, markkina- ja kilpailijatietoa ja kykenevät tunnistamaan ajoissa signaaleja syntymässä olevista muutoksista, koskien asiakkaiden tarpeita, markkinaolosuhteita tai kilpailutilanteita, pärjäävät parhaiten kilpailun koventuessa (Hannus 2004, 157–158).

Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 96–97) mukaan ongelmat, jotka estävät tehokkaan tiedonhallinnan, johtuvat liiallisesta tietotulvasta. Tietoa ei osata käsitellä hallitusti tai tietoa ei koskaan saada ihmisten käyttöön.

2.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Pelkkä strategian luominen ei riitä, vaan sitä tulee seurata ja ohjata. Oleellista strategian seurannassa ja ohjauksessa on mitata toiminnan tuloksellisuuden edellytyksiä. Tärkeintä on mitata toiminnan syitä eikä toiminnasta aiheutuneita seurauksia. Strategian seurannan ja ohjauksen yhtenä ongelmana on usein se, että toiminnan suunnittelu, toiminta sekä käytännön toiminnan seuranta eivät ole yhdenmukaisesti jäsennellyt, jolloin ymmärrettävyys hankaloituu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.)

Strategian seuranta ja ohjaus sisältävät rakenteelliset ja diagnostiset ohjausjärjestelmät. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa rakenteellisiin ohjausjärjestelmiin lukeutuvat, käsitelmälliset, toimintamallit ja asiakassegmentit. Rakenteellisten ohjausjärjestelmien tarkoitus on suunnata toiminta strategian mukaisesti. Diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla kerrotaan, miten yritykset toteuttavat uutta strategiaansa, miten strategia toimii ja miten toimintaympäristöt reagoivat strategian toteuttamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Strategian seuranta ja ohjausta varten on olemassa erilaisia mittareita. Usein yrityksissä on otettu liikaa erilaisia mittareita käyttöön. Lähtökohtana on mitata yritykselle tärkeitä asioita. Mittareita määrittäessä on tärkeää valita mittarit, jotka palvelevat nykyhetkeä sekä

tulevaisuutta, koska mittareiden tarkoitus on ohjata ja kehittää toimintaa. (Selin & Selin 2013, 180.)

Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 110) mukaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin mittarien suunnittelun lähtökohtana toimivat asiakasstrategiassa määritetyt asiakassegmentit ja segmenteille asetetut tavoitteet. Yksi ja sama mittari kaikissa segmenteissä ei ole riittävä, vaan mittarit on valittava jokaiselle segmentille erikseen, jotta voidaan tunnistaa menestystekijät. Strategian mittaamisen tarkoitus on kertoa, miten suunniteltu strategia toimii käytännössä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110–112.)

2.7 Markkina - ja asiakastuntemus

Asiakashallinnan ydin perustuu markkina- ja asiakastuntemukseen. Näiden tuntemus luo perustan asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle. Samanaikaisesti voidaan myös suunnitella toimintaa sekä käyttöönottaa uusia toimintamalleja. Uuden liiketoimintamallin käyttöönotto edellyttää vahvaa johtamista, jotta muutoksen vieminen käytännön tasolle onnistuu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei kuitenkaan ole koskaan valmis, koska nykypäivänä markkinat, asiakkaat ja kilpailuympäristö muuttuvat jatkuvasti. Tämän vuoksi yritysten pitää tarkastella ja kehittää liiketoimintamalliaan säännöllisesti. Uusi liiketoimintamalli vaatii myös uudenlaista toimintatapaa, käsitteistöä ja toiminnanohjausta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24–25.)

Vuokon (1997, 15) mukaan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia toteuttavan yrityksen menestys perustuu kykyyn tunnistaa kohdemarkkinoiden tarpeet ja vastata näihin tarpeisiin, kehittämällä parhaiten sopivat tuotteet, hinnoittelun, jakelukanavan ja viestinnän.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 35) määrittelevät markkina- ja asiakastuntemuksen kyvyksi ymmärtää, mikä on merkityksellistä sekä asiakkaiden, markkinoiden että kilpailijoiden näkökulmasta. Tämä syvälinen tuntemus syntyy yrityksen tietojohtamisesta. Markkinoiden ja asiakkaiden tunteminen teoriatasolla ei kuitenkaan riitä, vaan yritykseltä vaaditaan taitoa hyödyntää keräämäänsä tietoa. Kerätty tieto voi olla numeerista tai tuntumaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.) Markkina- ja asiakastuntemuksen lisääminen vaatii usein yritykseltä investointeja. Tietoa voidaan ostaa valmiina tai teettää erilaisia tutkimuksia oman tarpeen mukaan palveluntarjoajilta.

Asiakastuntemuksella lisätään yrityksen kilpailukykyä ensisijaisesti strategisen tehokkuuden kautta. Edellytys toimivan asiakasstrategian- ja segmentoinnin luomiseen on hyvä markkina- ja asiakastuntemus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

2.8 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli voi auttaa yritystä menestymään paremmin, säilyttämään kilpailuetunsa ja rakentamaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. Asiakkaiden saama hyöty näyttäytyy puolestaan asiakastyytyväisyytenä.

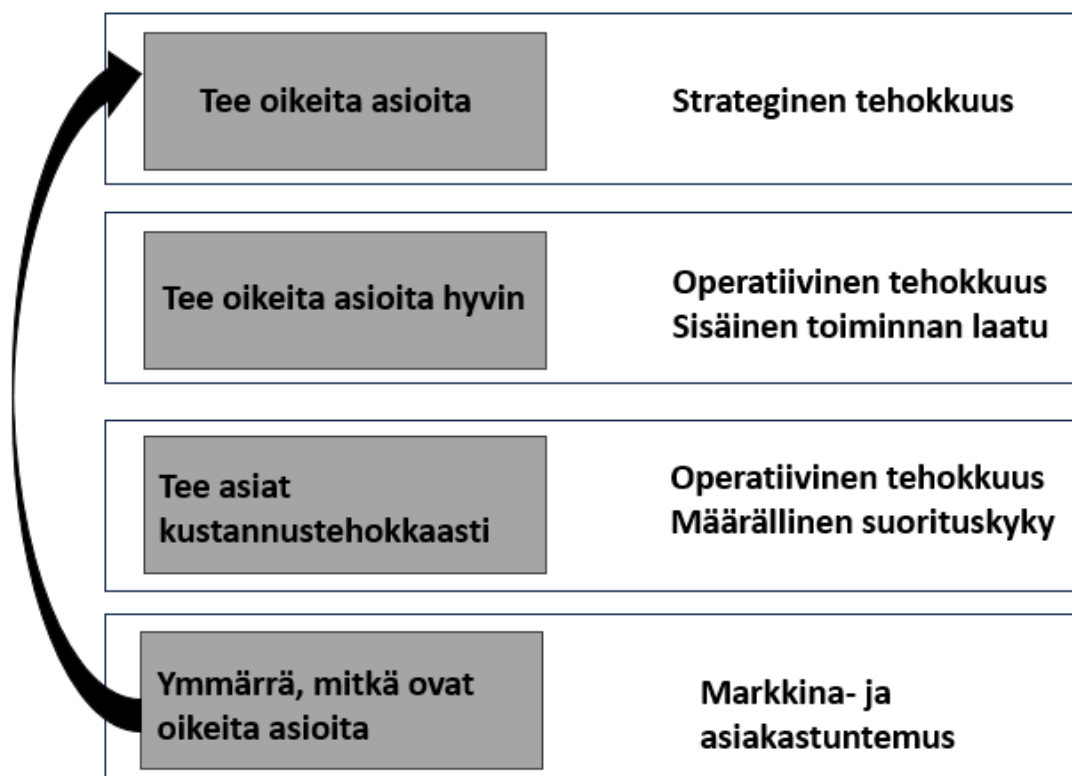
Asiakslähtöisessä liiketoimintamallissa tavoite on kerätä yrityksen toiminnan tueksi asiakastietoa. Asiakastiedon hyödyntäminen avaa yrityksille mahdollisuuksia toimintansa kehittämiseen ja auttaa varautumaan tulevaisuuteen (Hellman ym. 2005, 101).

Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 25–26) mukaan asiakslähtöinen liiketoiminta tuottaa yritykselle hyötyä, mutta se vaatii pitkäkestoista rakentamista, järjestelmällistä johtamista, voimavarojen suuntaamista ja jatkuvaa kehittämistä. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli täytyy jalkauttaa yrityksessä jokaiseen yksikköön. Koko henkilöstön täytyy käsittää, mistä on kyse ja mitä tällä tavoitellaan. Muutosjohtamisen tärkeys korostuu etenkin silloin, jos siirrytään täysin uuteen toimintamalliin.

Hellmanin ym. (2005, 101) mukaan liiketoimintamallin hyödyt näkyvät eri osa-alueissa, joita ovat asiakkaiden arvo ja merkitys liiketoiminnalle, kilpailuetujen luominen, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen, asiakkaiden odotuksiin vastaaminen sekä sisäinen ja ulkoinen tehokkuus.

Ala-Mutka & Talvela (2004, 27) jakavat asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt seuraaviin osa-alueisiin; strateginen tehokkuus ja operatiivinen tehokkuus, joka jakautuu sisäiseen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Strateginen tehokkuus ilmenee yritykseen kyvystä toimia yhtenäisillä toimintatavoilla. Tällöin asiakashallinta on tehokasta ja yritys osaa kohdistaa resurssinsa oikein. Operatiiviseen tehokkuuteen vaikuttavat niin asiakkuuksien hinnoittelu- ja hoitomallit, asiakastiedon oikeanlainen hyödyntäminen kuin teknologian käyttäminen prosessien tehostamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27–32.)

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset esitetään kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset (mukailien Ala- Mutka & Talvela 2004)

Ylikosken (1999, 33) mukaan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia toteuttavat yritykset menestyvät paremmin ja heidän asiakkaansa ovat tyytyväisempiä. Tämä puolestaan lisää yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja yhteishenkeä.

2.9 Asiakaslähtöisyyden esteet

Asiakaslähtöisyyden esteet kohdistuvat usein yrityksen sisäisiin ongelmiin, joita voivat olla esim. yrityksen suuri koko, hierarkkisuus, yrityksen käytössä olevat resurssit tai niiden puute sekä vallitseva toimintakulttuuri. Nämä voivat näyttäytyä niin strategisella, taktisella kuin operatiivisella tasolla. Yrityksen koko henkilöstön on ymmärrettävä, mitä asiakaslähtöisyys merkitsee jokaisen omassa työssä ja miten oma toiminta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Vuokko 1997, 46–47.)

Asiakaslähtöisyyden esteitä voidaan poistaa kouluttamalla ja motivoimalla työntekijöitä asiakaslähtöisyyteen. Tavoitteena on oppia pois vanhoista toimintatavoista ja omaksua uusi, asiakaslähtöinen tapa toimia. Kun toimintatapaa muutetaan, muutosvastarinta on täysin luonnollinen vaihe, johon jokaisen yrityksen on varauduttava (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187; Vuokko 1997, 49).

Mikäli asiakaslähtöisyyteen liittyy uusia järjestelmiä tai prosesseja, on hyvä osallistaa jo luomisvaiheessa työntekijöitä mukaan. Näin muutosvastarinta on pienempi. Oli muutoksen aihe mikä tahansa, muutosjohtamisen tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi.

3 Asiakassegmentointi ja asiakkuuden hoitomallit

3.1 Segmentointi

Segmentointi on yrityksen asiakkuuksien ryhmittelyä. Segmentointia voidaan tehdä monella eri tavalla riippuen segmentoinnin käyttötarkoituksesta. Segmentoinnin lähtökohtana on määrittää asiakasryhmät, joilla on samanlaiset tarpeet ja erityispiirteet ja joissa voidaan toteuttaa samankaltaista asiakkuudenhoitomallia. Asiakassegmentointi on asiakas/tuote/-ja kanavavalintojen perusta. (Hannus 2004, 64.)

Apunen (2020, 83) määrittelee asiakaslähtöisyyden olevan yksi teema, jonka avulla asiakassegmentointia voidaan lähteä tekemään. Optimaalisessa tilanteessa segmentointi vaikuttaa ja ohjaa kaikkia yrityksen toimintoja, oli sitten kyse strategiasta tai tuotesuunnittelusta. Segmentointitieto auttaa yritystä kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi ja vastaamaan tuleviin asiakastarpeisiin. (Kauppalehti, 2023.)

Usein segmentoinnin mielletään olevan vain markkinoinnin työkalu, mutta näin ei kuitenkaan ole. Yleisimpiä käyttötarkoituksia segmentoinnissa ovat markkinointiviestinnän lisäksi palvelukanavat, myynnin ohjaus, johtaminen ja tuotevalikoiman tarjonta. Segmentoinnin avulla voidaan löytää myös uusia asiakasryhmiä, joilla on potentiaalia kasvaa sekä syventää asiakasyymmärrystä. Kotlerin (2005, 47) mukaan segmentointi auttaa ymmärtämään niin asiakkaita kuin asiakastyyppejä paremmin.

Hannuksen mukaan (2004, 64) asiakkuuksien segmentointia voidaan tehdä niin sisäisin kuin ulkoisin kriteerein. Ulkoisilla kriteereillä tehtävään segmentointiin voidaan sisällyttää muun muassa toimiala, asiakkaan tarve tai asiakkuuden elinkaaren vaihe. Sisäisin kriteerein tehtävä segmentointi perustuu asiakkuuden arvoon yritykselle. Sisäisin kriteereihin perustuva segmentointi on avuksi asiakkuudenhallinnan toimintamallin määrittämisessä. (Hannus 2004, 65–140.)

Ala-Mutka & Talvela (2004, 53) toteavat kirjassaan Tee asiakassuhteista tuottavia, että yrityksen täytyy tehdä useita erilaisia segmentointeja, jotta voidaan ottaa huomioon kaikki näkökulmat. Kerosen & Tannin (2017, 146) mukaan myynnin tai tuotannon segmenttien ei tarvitse olla täysin samankaltaisia kuin markkinoinnin tai viestinnän segmentit.

Segmentointi on tärkeimpiä työkaluja, kun yrityksen tavoitteena on kehittää markkinointia tai parantaa asiakashallintaa (Arantola 2006, 85). Ala-Mutka & Talvela (2004, 29–49) määrittelevät, että segmentoinnin perusteet tulisi johtaa suoraan yrityksen strategiasta, mutta usein segmentointia tehdään kuitenkin irrallaan strategiasta. Tämä voi johtua siitä, että yrityksellä on useita erilaisia segmentointeja eri käyttötarkoituksiin, jolloin kaikissa perusteissa

ei ole osattu huomioida yrityksen strategiaa. Voidaan todeta, että strategiasta johdetut segmentointiperusteet kohdistuvat asiakashallintaan, joka on yksi osa-alue asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa.

Kurvinen & Seppä (2016, 41) ovat listanneet segmentoinnin tavoitteena olevan; kannattavien ja kannattamattomien asiakkuuksien tunnistaminen, uusasiakashankinnan tehostaminen, eri segmenttien palvelutasojen tunnistaminen, asiakasuskollisuusohjelmien luonti, valikoiman määrittely eri segmenteille ja asiakkaiden ryhmittely strategisista asiakkuuksista itsepalveluasiakkaisiin.

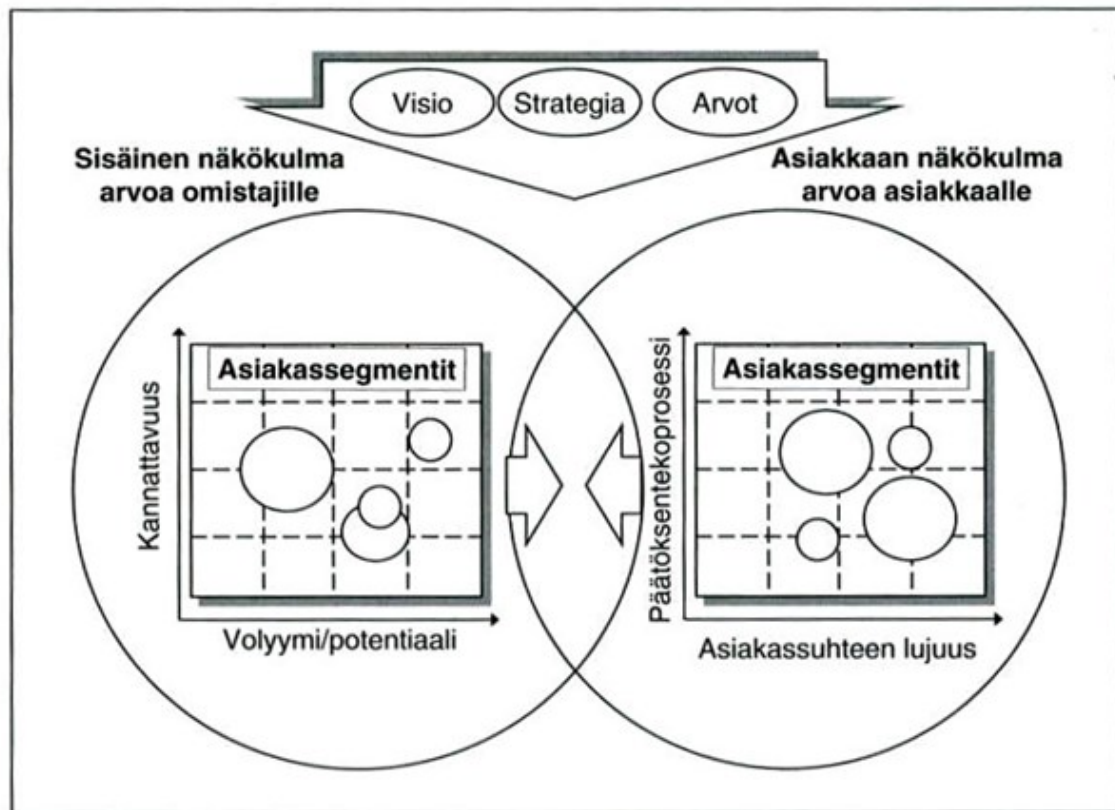
Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 52) mukaan asiakashallinnan segmentoinnilla saadaan yritys kohdistamaan resurssinsa ja osaamisensa oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Huolellisesti tehty segmentointi voi auttaa myös tunnistamaan asiakkaiden tarpeita paremmin ja kehittämään asiakassuhteita, vähentämään markkinointikustannuksia sekä uusasiakashankinnan kustannuksia (Kurvinen & Seppä 2016, 42).

Väärin perustein tehty segmentointi voi aiheuttaa asiakassuhteiden päättymistä tai niiden heikkoa hoitamista, kustannusten nousua sekä kannattavuuden heikentymistä. Segmenttejä ei saisi olla liikaa tai liian samankaltaisia, koska silloin asiakkuuden tunnistaminen usein hankaloituu (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52).

Yrityksessä pitää tarkastella segmentointiperusteita ja luotuja segmenttitasoja säännöllisesti, jotta voidaan reagoida mahdollisiin toimintaympäristön muutoksiin nopeasti. Kerran määritetyt segmentit eivät ole ikuisia, etenkin silloin, jos asiakasstrategian painopiste muuttuu.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen näkökulma asiakashallinnan segmentoinnissa

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 49) kuvaavat asiakashallinnan segmentoinnin tavoitteena olevan yrityksen ulkoisen ja sisäisen näkökulman yhdistäminen. Sisäinen näkökulma tarkastelee yrityksen saamia hyötyjä ja yrityksen toimintoja. Ulkoinen näkökulma käsittää asiakkaiden erilaiset tarpeet ja muut erilaistavat tekijät. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.)



Kuva 2. Esimerkki segmentoinnin sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta (Ala- Mutka & Talvela 2004, 50)

Vaikka asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa asiakas on keskiössä ja asiakastytyvyisyys on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta, pitää yrityksen tarkastella asiakkuuksiaan hyödyn ja kannattavuuden näkökulmasta. Usein yritykset unohtavat tarkastella segmentointia tehdessään sisäistä näkökulmaa ja keskittyvät vain ulkoiseen näkökulmaan, joka ei kuitenkaan palvele yritystä käytännössä (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49).

Sisäisen näkökulman mukaan ottaminen edellyttää, että yrityksellä on käytössään asiakastietokanta, jonka avulla saadaan dataa esimerkiksi asiakkaan ostohistoriasta, valikoiman laajuudesta ja asiakassuhteen kestosta. Karkeasti voidaan todeta, sisäisen näkökulman sisältävän numeerisia arvoja, kuten kannattavuuden ja myyntivolyymin. Muita hyödyllisiä tietolähteitä ovat yrityksen kokemusperäinen tieto, muut tietovarastot ja resurssit, asiakkaista tehdyt case- analyysit sekä osaaminen (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51).

Tärkeintä sisäisessä näkökulmassa on tunnistaa erilaisten asiakassegmenttien merkitys yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Sisäisessä näkökulmassa analysoidaan asioita, joilla on vaikutusta asiakaskannattavuuteen ja niiden syy-seuraus-suhteita. Analysointi tehdään koko yrityksen arvoketjun asiakaskannattavuudesta. Tämä eroaa siitä, miten ulkoisen näkökulman analysointi toteutetaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)

Ulkoisessa näkökulmassa käytetään tietolähteinä yrityksen tietokantojen ja kokemusperäisen tiedon lisäksi erilaisia analyyseja, asiakastutkimuksia sekä muuta ostettavaa dataa. Analysoinnissa tavoitteena on tunnistaa asiakkaita erilaistavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi tarpeet ja arvostukset. Arvostusten analysointi voidaan tehdä arvoketjun, asiakkuuden elinkaaren tai yrityksen prosessien kautta. Muita huomioitavia asioita ulkoisessa näkökulmassa ovat kilpailijoiden kokonaisvaltainen analysointi ja teknologian kehittyminen ja muutokset lainsäädännössä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50–51.)

Asiakkuuksia voidaan segmentoida myös pelkästään taloudellisesta näkökulmasta. Taloudellinen segmentointi auttaa tunnistamaan kannattavat asiakkuudet, mihin yrityksen on hyvä keskittää resurssinsa ja mitkä asiakkaat ovat tappiollisia. Tällöin voidaan joko hylätä asiakkuus tai siirtää asioimaan itsepalvelukanavissa. Toisin sanoen, taloudellisessa segmentoinnissa luokitellaan asiakkuudet, jotka tuottavat arvoa yritykselle. Taloudellisessa segmentoinnissa huomioidaan asiakkuuden arvo sekä mikä on asiakkaan reagoitiherkkyys tarjouksiin. Reagoitiherkkyys vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan tulokseen sekä kannattavuuteen. Taloudellisessa segmentoinnissa voidaan tarkastella näiden aiempien lisäksi arvoja ja asenteita, ostokäyttäytymistä ja sen muutoksia sekä asiakkaan saavutettavuutta markkinointiviestinnällä. (Mäntyneva 2001, 39–40.)

Storbackan ym. (2003, 40) mukaan segmentointia voidaan tehdä myös takautuvasti. Takautuvassa eli retrospektiivisessä segmentoinnissa analysoidaan asiakkuushistoriaa. Tavoitteena on löytää asiakkuuksien välisiä eroja, joiden perusteella voidaan ryhmitellä asiakkuudet sen mukaan, kuinka arvokkaita he ovat yritykselle. Takautuvan segmentoinnin ryhmiä kutsutaan usein asiakkuussalkuiksi, joiden ympärille yrityksen toiminta organisoidaan. (Storbacka ym. 2003, 40.)

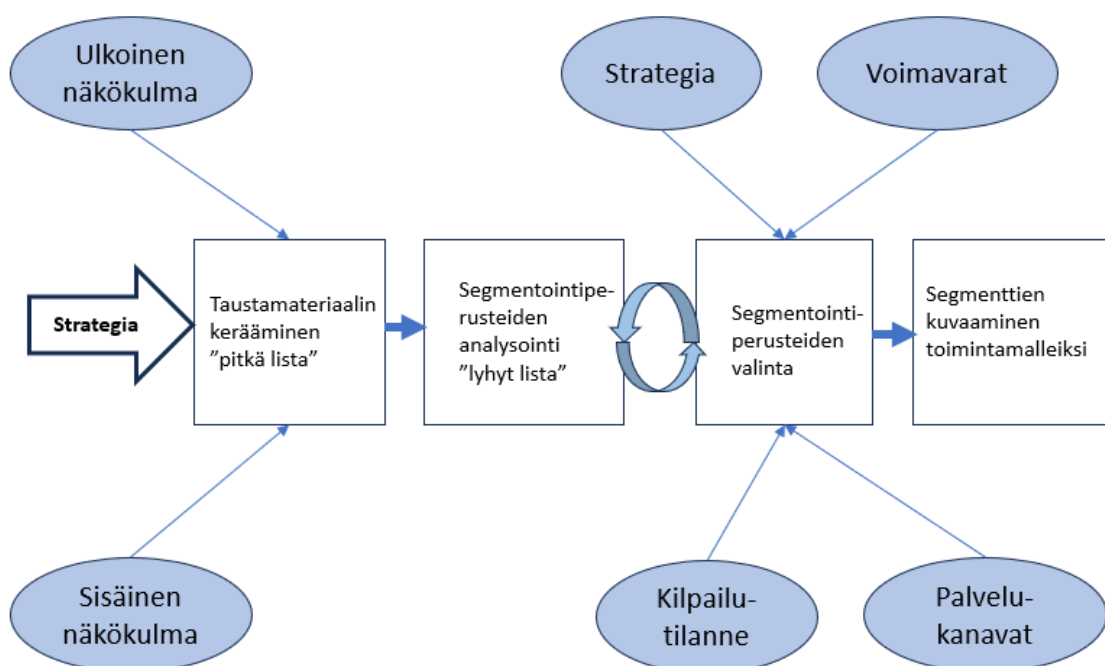
3.3 Segmentointiprosessi

Saarelainen (2013, 53) määrittelee segmentointiprosessin alkavan segmentointikriteerien valinnalla. Millerin ym. (2011, 18–19) mukaan segmentointikriteereitä valitessa, kriteerejä pitää huomioida monesta eri näkökulmasta, mutta kaikkien eri segmenttien kanssa työskentelevien täytyy olla yhtä mieltä siitä, onko jokin kriteeri tarpeellinen.

Kun kriteerit on valittu, sijoitetaan kaikki yrityksen asiakkaat alustavasti segmentteihin. Tämä antaa kuvan asiakasmääristä ja karkean arvion, riittävätkö yrityksen voimavarat näiden segmenttien hoitamiseen vai onko kriteereitä tarkasteltava uudelleen ja asiakkaita siirrettävä vähemmän resursseja vaativiin asiakasryhmiin. B2B asiakkaiden segmentointikriteereitä valitessa on hyvä valita useampia tasoja mukaan tarkasteluun, jotta lopputuloksena olisi dynaaminen segmentointimalli. (Saarelainen 2013, 53.)

Organisaation lähtiessä toteuttamaan segmentointiprosessia ongelmaksi muodostuu usein liian nopea markkinoiden ja asiakkaiden ryhmittely. Ei olla oikeasti mietitty, miksi segmentointi tehdään, mitä lopputulokselta odotetaan ja mihin segmentointi perustuu. Segmentointiprosessi vie aikaa ja resursseja. Etenkin organisaation avainhenkilöt ovat tärkeässä asemassa asiakastietämyksensä vuoksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54.)

Ala-Mutka & Talvela (2004, 54–55) kuvaavat puolestaan segmentointiprosessin koostuvan 4 eri osiosta; taustatiedon kerääminen asiakassegmenteistä ”pitkä lista”, segmentointiperusteiden eli taustatiedon analysointi ”lyhyt lista”, segmentointiperusteiden valinta ja segmenttien kuvaaminen toimintamalleiksi, jonka jälkeen näitä voidaan testata.



Kuvio 4. Segmentointiprosessi (mukaillen Ala- Mutka & Talvela 2004)

Prosessissa käydään läpi samanaikaisesti asiakkuuden elinkaarta, asiakaskannattavuutta, -uskollisuutta ja asiakkaan arvostuksia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55). Ala-Mutkan ja Talvelan kuvaamassa prosessissa otetaan kantaa niin ulkoisesta kuin sisäisestä näkökulmasta ja se on moninainen prosessi verrattuna Saarelaisen kuvaukseen.

3.4 Segmentointiperusteet

Segmentointiperusteita on useita ja ne pitää pohtia käyttötarkoituksen ja tavoitteen pohjalta. Keskinen & Lipiäisen (2013, 197) mukaan perusteita pitää miettiä kriittisesti ja arvioida, mahdollistaako segmentointi oikeasti käyttöön otettavia ja toimintaa ohjaavia tuloksia.

Segmentointiperusteita muodostaessa lähtökohtana on, että ne ovat helposti kerättäviä ja tunnistettavia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 70).

Kun valitaan segmentointiperusteita, otetaan huomioon yrityksen strategiset tavoitteet. Painopisteitä ovat esimerkiksi uusasiakashankinta, asiakasosuuden kasvattaminen, uusille markkinoille laajentuminen tai asiakasarvon kasvattaminen. Segmentointiperusteista tulee käydä ilmi, miten segmentti tuo kilpailuetua sekä edistää tavoitteiden saavuttamista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 71.)

Ala-Mutka & Talvela (2004, 71) ovat listanneet segmentointiperusteiden muodostamisen yleisimpiä ominaisuuksia olevan muun muassa;

- asiakassegmenttien saavutettavuus
- segmenttien koko
- ostopotentiaali tulevaisuudessa
- tunnistamisen yksikertaisuus
- tarpeiden ja odotusten samankaltaisuus
- asiakaskannattavuuden suuri vaihtelu

Hellmanin ym. (2005, 37) mukaan useat yritykset käyttävät R.F.M- mallia apunaan asiakassegmentoinnissa, jonka perusteella saadaan näkemys asiakkaan arvosta yritykselle. R.F.M-lyhenne muodostuu sanoista recency, frequency ja monetary value. Recency tarkoittaa aikaa, jolloin asiakas on viimeksi ostanut, frequency käsittää asiakkaan ostotiheyden ja monetary value myyntivolyymin. (Hellman ym. 2005, 36.) Tämä antaa hyvän kuvan asiakkaan arvosta, mutta ei ota kantaa esimerkiksi asiakkaan kehittymispotentiaalin. Tähän tarvitaan myös näkemystä markkinoiden kehittämisestä ja onko asiakkaalla kykyä laajentaa valikoimaansa.

Asiakastuntemukseen sisältyviä segmentointiperusteita voidaan luokitella seuraavasti; perustiedot, ostokäyttäytyminen, henkilökohtaiset muuttujat ja tilanteelliset muuttujat. Osittain näitä tietoja saadaan organisaatioiden järjestelmistä tai tietoja pystyy antamaan vain asiakkuuden hyvin tunteva organisaation työntekijä ja osa on hankittavissa ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55–56.)

Asiakkuuksien segmentointia on mahdollista tehdä myös kannattavuuden ja luonteen perusteella. Tämä on yksi tärkeä osa-alue asiakkuudenhallinnassa. Ryhmittelemällä kannattavat ja kannattamattomat asiakkuudet, yritys pystyy suuntaamaansa käytettävissä olevat resurssinsa paremmin. Kannattaviin ja potentiaalisiin, kasvaviin asiakkuuksiin panostaminen voi tuottaa arvoa organisaatiolle. Kannattamattomista asiakkuuksista voidaan joko

luopua tai ohjata asioimaan itsepalvelukanavissa, mikäli organisaatiossa on sellainen saatavilla.

Ala-Mutka & Talvela (2004, 57) suosittelevat ensin tarkasteltavan ulkoisia segmentointiperusteita, josta siirrytään määrittelemään perusteita sisäisestä näkökulmasta. Ulkoihin segmentointiperusteisiin voidaan sisällyttää asiakkaan ostopäätöksen tekokriteerit, ostotapa ja asiakkaan tarpeet. Osa asiakkaista arvostaa enemmän edullista hintaa ja osa antaa painoarvoa enemmän yrityksen muille palveluille, kuten toimitustavoille tai laskutusmahdollisuuksille. Sisäiset perusteet painottuvat yleensä tuotekannattavuuteen ja myyntivolyymiin. Asiakashallinnan segmentointia luotaessa kuitenkin pelkkä tuotekannattavuus ei kerro kaikkea, vaan yritysten on hyvä keksiä muitakin tapoja tutkia asiakaskohtaisia kannattavuuksia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 57–58.)

Mäntynevan (2001, 31) teoksessa käsitellään luonteen perusteella tehtyä asiakassegmentointia, joka koostuu neljästä ryhmästä. Nämä ryhmät ovat transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppaniasiakkaat. Transaktio-asiakkaat pitävät tärkeänä löytää organisaatio, joka tarjoaa edullisimmat hinnat ja asiointi on vaivatonta. Sopimusasiakkaat haluavat tehdä sopimuksen yrityksen kanssa, mutta sopimus ei takaa sitä, että asiakas olisi kannattava. Sopimusasiakkaille määritetään usein ostovolyymiin perustuvia jälkihyvitteitä tai muita alennusmalleja. Preferenssiasiakkaat suosivat samaa toimittajaa, aina kun mahdollista ja keskittävät ostonsa samalle toimittajalle. Kumppaniasiakkuuksissa molempien osapuolten tahotilla on pyrkiä edistämään toistensa liiketoimintaa ja saada itse hyötyä suhteesta ja kehittää yhteistyötä. Kumppaniasiakkuuksien hoitaminen vie organisaatiosta paljon resursseja, jolloin ei ole järkevää tavoitella useita kumppanuuksiakkaista samanaikaisesti. (Mäntyneva 2001, 29–31.)

Voidaan todeta segmentointiperusteita olevan useita erilaisia ja segmenttejä voidaan muodostaa monesta eri näkökulmasta. Tavoite kuitenkin on, että segmenteistä tulee riittävän suuria eikä segmenttejä luoda liikaa, jolloin yrityksen voimavarojen suuntaaminen ja riittävyys hankaloituu.

3.5 Asiakkuuksien hallinta

Vahvaselän (2004, 96) mukaan asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan keinoa sekä tapaa, jolla yritykset lähestyvät asiakkaitaan, jotta heitä ymmärrettäisiin paremmin.

On selvää, että asiakkaat ovat yrityksen tärkein voimavara ja ilman asiakkaita yritys ei voi toimia. Bergström & Leppänen (2015, 418) määrittävät asiakkuuksien hallinnan olevan jatkuva prosessi, jossa yritys kehittää asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteiden luomisen, ylläpitämisen ja kehittämisen lähtökohtana on molemmin puolinen

tyytyväisyys, jossa tuotetaan arvoa asiakkaille ja asiakkaat ovat kannattavia yritykselle (Bergström & Leppänen 2015, 418). Hannuksen (2004, 135) mukaan asiakkuuksien hallinnan kehittämisen lähtökohtana täytyy olla selkeä asiakas- ja palvelustrategia.

Korkmanin & Arantolan (2009, 25) mukaan erilaiset segmentointimallit ovat käytetyimpiä työkaluja asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa, kun halutaan kuvata asiakkuuksien tarpeita eri tavoin sekä asiakaskannan laatua taloudellisin mittarein. Mäntyneva (2001, 26) määrittelee puolestaan segmentoinnin toimivan asiakkuudenhallinnan lähtökohtana.

Asiakkuudenhallinnan avulla yritykset voivat saavuttaa halutun tavoitetilan asiakaskannattavuudessa ja asiakkuuksien kokonaisarvossa. Tavoitteet määritetään tarkemmin liiketoiminnan strategisia valintoja tehdessä. Asiakkuudenhallinnassa otetaan kantaa siihen, minkä asiakkuuksien kehittämiseen yrityksessä halutaan panostaa. Lähtökohtana ei ole karsia pois kaikkia kannattamattomia asiakkaita, vaan yrityksen täytyy osata tunnistaa myös ne asiakkuudet, joilla on potentiaalia kasvaa ja muuttua kannattaviksi tulevaisuudessa. (Mäntyneva 2001, 10–35.)

Nykyisin erilaiset asiakashallintajärjestelmät tarjoavat yrityksille mahdollisuuden seurata asiakaskannattavuutta monesta eri näkökulmasta ja kannattavuutta voidaan tarkastella joko yksittäisen asiakkuuden, segmentin tai koko asiakaskannan osalta. Hellmanin (2003, 132) mukaan, yrityksen täytyy vaihtaa kannattavuuden tarkastelun tekijöitä, riippuen siitä, halutaanko tutkia yksittäisen asiakkaan tai segmentin kannattavuutta.

Nykyaikaiset järjestelmät eivät kuitenkaan ole ainoa osa-alue, jolla saadaan aikaan toimiva asiakkuudenhallinta. Jotta asiakkuudenhallinnassa voidaan menestyä, tulee kasvavat yritysten osaamistarpeet sekä yrityksen toiminta ja rakenne mukauttaa asiakkuudenhallintaa tukevaksi (MCS 2020).

Onnistunut asiakkuudenhallinta ei tuota yritykselle hyötyä vain kannattavuuden näkökulmasta. Peelen (2005, 58) mukaan toimivalla asiakkuudenhallinnalla luodaan kestäviä ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakkuudenhallinta lisää myös yrityksen asiakasymmärrystä niin strategisella kuin operatiivisille tasolla. Asiakkaan ostokäyttäytymistä tutkimalla ja tunnistamalla asiakkaiden tarpeet, voidaan tehostaa niin myyntiä kuin markkinointia. (Mäntyneva 2001, 10.)

Porkan (2014) mukaan oikein kohdistettu asiakkuudenhallinta tuottaa parhaiten hyötyä silloin, kun yrityksen valikoima, kanavahallinta, asiakas- ja myyntityö ja markkinointi kohtaavat asiakkaan oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Mäntyneva (2001, 63) jaoittelee teoksessaan asiakkuudenhallinnalla saavutettavia hyötyjä operatiivisiin ja analyttisiin. Operatiivinen hyöty näyttäytyy erilaisia markkinointitoimenpiteitä toteuttaessa, joihin

voidaan sisällyttää muun muassa kampanjat tai markkinointiviestintä. Analyyttisiin hyötyihin voidaan lukea helpompi asiakkaiden analysointi, tutkiminen ja ryhmittely.

Ala-Mutka & Talvela (2004, 27) esittelevät teoksessaan toisen näkökulman, jonka mukaan asiakkuudenhallinnan hyötyjä voidaan myös tarkastella tehokkuuden näkökulmasta, jakaen nämä strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strateginen tehokkuus saadaan syntymään, kun yrityksen voimavarat on kohdistettu oikein. Tähän pystytään vaikuttamaan eniten segmentoimalla asiakkaat. Operatiivinen tehokkuus koostuu määrällisestä suorituskyvystä ja sisäisen toiminnan laadusta. Operatiivista tehokkuutta voidaan parantaa yhdistämällä toimintatapoja uusiin hankittaviin järjestelmiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27–28.)

Mäntyneva (2001, 18) näkee yhtenä asiakkuudenhallinnan haasteena asiakkuuden kuljetuksen sen elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuuden elinkaari sisältää asiakkuuden hankinnan, ostomäärien kasvattamisen, jotta asiakkuus on kannattava sekä asiakasuskollisuuden kasvattamisen. Mikäli asiakkuus ei enää ole kannattava, pitää yrityksen keskittyä kannattavien asiakkuuksien säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 18.)

Kivirinta (2018) kiteyttää asiakkuuksien hallinnan tarkoituksen seuraavasti; Jotta voidaan tarjota asiakkaille paras mahdollinen asiakaskokemus ja viestittää heille oikeilla tavoilla ja välineillä, niin että se puhuttelee asiakasta, on jokaisen yrityksen tunnistettava asiakkaansa. On tunnistettava, mitä he ostavat, mitkä ovat heidän kulutustottumuksensa, asenteensa ja arvonsa. Tavoitteena on yksinkertaisesti saada asiakkaat ostamaan yritykseltä tuotteita eikä kilpailijoilta.

Voidaan todeta, että suurin hyöty asiakkuudenhallinnassa keskittyy yrityksen resursseihin ja näiden kohdistamiseen oikein eri asiakkuuksiin. Tämä edellyttää asiakkuuksien syvällistä tuntemista. Onnistunut asiakashallinta ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä ja siitä hyötävät molemmat osapuolet.

3.6 Asiakkuuden hoitomallit

Asiakkuuden hoitomallit ovat yksi osa-alue asiakkuudenhallinnassa ja hoitomallien voidaan määrittellä olevan toiminta- ja työsuunnitelma, miten toimitaan asiakkaan kanssa. Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 58) mukaan asiakashallinnan segmentoinnin lopullinen testaus tapahtuu, kun määritetään eri segmenteille toimintatavat, asiakasvastuulliset, tehtävät sekä palvelukanavat.

Lehtinen (2004, 161) määrittelee hoitomallien olevan konkreettisia tehtäväkuvauksia, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Rubanovitschin & Valorinnan (2009, 91) mukaan hoitomallit ovat selkeitä kirjauksia siitä, miten asiakkuuksia hoidetaan

segmenttien mukaan. Hoitomallien tarkoituksena ei ole kuitenkaan ohjata pelkästään myyntiyksikön toimintaa vaan ne koskevat koko yritystä ja sen eri yksiköitä (Kortelainen & Kyrö 2015, 78).

Millerin ym. (2011, 20) mukaan yritysten resurssit eivät riitä kaikkien asiakkaiden samantarvoiseen kohteluun. Tämän vuoksi yritysten on määritettävä, keitä ovat strategisesti merkittävät asiakkuudet, joihin kohdistetaan suurimmaksi osaksi resursseja. Asiakkuuden hoitomallit ovat hyödyksi niin yrityksen resurssien kohdentamisessa, asiakkuuksien kehittämisessä, palvelemisessa, johtamisessa kuin asiakastapaamisiin valmistautuessa.

Hoitomallin toimenpiteistä sopimiseen voidaan ottaa asiakkaita mukaan, jolloin yritykselle selkeytyy, mitä yritys voisi tehdä parantaakseen asiakkuutta tai onko jotain, mitä voitaisiin yhdessä tehdä. Hoitomalli ei ole kuitenkaan täsmäohje, vaan sitä voidaan soveltaa tilanteen mukaan oikean työskentelytavan löytämiseksi. (Lehtinen 2004, 161.)

Ahonen & Rautakorpi (2008, 104) korostavat teoksessaan Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudessa sitä, että asiakkuudet poikkeavat toisistaan. On hyvä tunnistaa myös ne asiakkuudet, jotka eivät halua minkäänlaista kommunikaatiota vuoden aikana, vaan odottavat esimerkiksi hintojen ja toimitusehtojen pysyvän sellaisenaan. Asiakkuudet poikkeavat toisistaan myös asiakassuhteenhoitoon käytettävien kanavien suhteen. Toiset haluavat henkilökohtaista palvelua kasvokkain, osa haluaa palvelua puhelimitse ja jotkut hoiavat asiansa ennemmin netin kautta. Tämä vaikuttaa yrityksen resurssitarpeisiin sekä järjestelmien investointitarpeisiin. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 104.)

Rubanovitschin & Valorinnan (2009, 97) mukaan aiemmin syntyneille segmenteille, esimerkiksi A, B ja C, voidaan esittää asiakkuudenhoitotavoite-kysymyksiä asiakkuuden hoitomalleja luodessa. Kysymysten tavoite on selkeyttää, mitä eroja segmenttien palveluissa on.

- A-asiakkaat: Mitä sellaista A saa, mitä B ei saa? Esimerkiksi, A-asiakkaille varmistetaan tuotteiden saatavuus tai asiakaspalvelun vasteajat ovat lyhyempiä A-asiakkuuksille.
- B-asiakkaat: Mitä sellaista B saa, mitä C ei saa? Esimerkiksi B-asiakkaille voidaan luoda vuosisuunnitelma, miten kehittää asiakkuutta, jotta nousisi A-segmenttiin.
- C-asiakkaat: Mikä jakelu- tai palvelukanava? Esimerkiksi ohjataanko suoraan itsepalvelukanavaan asioimaan vai onko asiakkaan palvelukanavana yrityksen asiakaspalvelu tai ohjataanko käyttämään jakelukanavana tukkumyyjiä.

Segmentistä riippumatta, tavoitteena on, että kaikkia asiakkaita palvellaan ja hoidetaan hyvin sekä luodun asiakkuudenhoitomallin mukaisesti (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 97).

Hannuksen (2004, 140) mukaan asiakkuuksien hoitomallien määrittäessä käytetään segmentoinnissa sisäisiä kriteereitä, joista paras lähtökohta on asiakkuuden arvo yritykselle. Porkka (2014) suosittelee segmenteille luotavan erilaisia hoitomalleja, joissa sisältö vaihtelee segmentin kannattavuuden mukaan.

Usein käytetty malli on jakaa asiakkaat avainasiakkaisiin, strategisiin asiakkaisiin, strategisiin mahdollisuuksien asiakkaisiin ja kerta-asiakkaisiin, näiden volyymin ja liikevaihdon perusteella. Nykypäivänä yritykset ovat korostavat myös tulevien, potentiaalisten asiakkaiden ryhmää. (Hannus 2004, 140.)

Ala-Mutka & Talvela (2004, 86) ovat jakaneet segmentit karkeammin avain-, kanta- ja kerta-asiakkaisiin ja kuvaavat segmenttien toimintamalleja ”kahvintarjoiluprosessina” seuraavalla tavalla: Kaikille asiakkaille tarjoillaan samaa kahvia, mutta avainasiakkaat saavat kahvinsa posliinikupissa, kanta-asiakkaat mukissa ja kerta-asiakkaat puolestaan pahvimukissa. Tästä voi todeta, että perustoiminto pysyy samana, mutta toiminnan laadulliset tekijät vaihtelevat segmentin mukaan (Ala-Mutka & Talvela 2004, 86).

Asiakkuuden hoitomalleja luodessa voidaan ryhmiä nimetä monella eri tavalla, riippuen hoitomallin käyttötarpeista. Tärkeää on valita ryhmien nimet siten, että ne kuvastavat selkeästi ryhmän ominaisuuksia ja ovat helposti ymmärrettävissä yrityksen henkilöstölle, positiosta riippumatta.

Hannuksen (2004, 142) mukaan eri asiakasryhmien asiakkuudenhoitomallit tulisi koostua seuraavista elementeistä.

Asiakasryhmä B2B	Asiakkuudenhoitomalli
Strategiset asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvasti päivitettävä ja kattava asiakkuussuunnitelma kullekin strategiselle asiakkuudelle • Päätoimiset, nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt • Yhteiset seminaarit ja johdon säännölliset tapaamiset • Rääätälöidyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Kompakti asiakkuussuunnitelma, jokaiselle avainasiakkuudelle • Nimetyt asiakasvastuuhenkilöt, yhdellä henkilöllä useampi asiakkuus hoidettavana • Yhteiset seminaarit ja säännölliset johdon tapaamiset • Massaräätelöityjä lisäarvopalveluita

Strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuussuunnitelma jokaisen strategisen mahdollisuuden osalta. Suunnitelman syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista. • Nimetyt vastuuhenkilöt • Panostus asiakassuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, kuten ilmaiset johdon työseminaarit yms.
Kerta- asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalvelut käytössä pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana.

Taulukko 1. Esimerkki asiakkuuden hoitomallien määrittelystä (Hannus 2004, 142)

Asiakkuuden hoitomalleihin ei ole luotu yhtä ja oikeaa mallipohjaa, jota yritykset käyttäisivät, eikä tämä ole mahdollistakaan. Hoitomallit ovat jokaisen yrityksen räätälöityjä suunnitelmia, jossa on määritetty tavoitteet ja toimenpiteet, sisältäen vain tarpeellista tietoa. (Cheverton 2008, 355.)

Hoitomallien toimivuus paranee, kun niistä tehdään yksinkertaisia ja käytännönläheisiä. Hoitomallit näkyvät organisaation päivittäisessä työssä, tämän vuoksi hoitomallien suunnitteluun ja kehittämiseen on hyvä saada työntekijät mukaan, ettei yritysjohto vain anna ohjeistusta, jonka mukaan kaikkien pitäisi toimia. Hoitomallien toimivuutta pitää myös mitata säännöllisesti ja siirtää asiakkaita hoitomallista toiseen, jos asiakkaan toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jonka myötä nykyinen hoitomalli ei palvele niin yritystä kuin asiakasta (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91–96).

Rubanovitsch & Valorinta (2009, 92) määrittelevät asiakkuuden hoitomallien hyödyn näkyvän asiakkuuksien sitoutumisen parantumisenä, koska tällöin asiakkailla on tiedossa, mitä seuraavissa tapaamisissa käsitellään. Ne näkyvät myös asiakastyytyvyyden kasvuna, kun hoitomalleissa on huomioitu asiakkaan tapa toimia. Toimivat asiakkuuden hoitomallit voivat auttaa yritystä myös saavuttamaan kilpailuetua. Asiakkaan ollessa tyytyväinen yrityksen tarjoamaan palveluun/tuotteeseen, asiakas ei lähde etsimään muita toimittajia vaan keskittää hankintansa samalle yritykselle ja mahdollisesti toimii myös suosittelijana omalle verkostolleen. (Selin & Selin 2013, 177–179.)

Hoitomallit voivat tuottaa yrityksille myös taloudellista hyötyä, mikäli asiakkuudet, jotka eivät tuota arvoa, ohjataan asioimaan sähköisissä myynti- ja asiakaspalvelukanavissa ja pyritään kustannustehokkaasti kohdentamaan markkinointi massaräätälöimällä.

Asiakkuussuunnitelma on keskeinen osa asiakkuudenhoitomallia. Usein asiakkuussuunnitelma tehdään vain vuodeksi kerrallaan, mutta on hyvä kirjata suunnitelmaan tavoitteita

useammalle vuodelle ja katsoa tulevaisuuteen. Asiakkuussuunnitelma pitää sisällään yleensä asiakkuuden yleistiedot, asiakkuussuhteen luonteen kuvauksen, asiakassuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämiseen määritetyt toimenpiteet. Asiakkuussuunnitelmien sisältö pitää kuitenkin räätälöidä käyttötarkoitusta vastaavaksi, jotta siitä saataisiin mahdollisimman hyötyä toiminnan ohjaukseen. Tämän vuoksi osa yrityksistä täydentää asiakkuussuunnitelmia lisäämällä mukaan viestintäsuunnitelman, jossa kuvataan asiakkaille sopivat teemat, joista viestitään ja näiden aikataulut.

Asiakkuussuunnitelmat on tärkeä työkalu asiakkuuden johtamisessa ja hoitamisessa. Asiakkuussuunnitelman avulla varmistetaan, että suunnitellut toiminnot toteutetaan ja tulokset saavutetaan.

Asiakkuussuunnitelmat vaihtelevat asiakkuusryhmissä. Tärkeimpiä ryhmiä voidaan sanoa olevan strategiset asiakkaat, avainasiakkuudet sekä strategiset mahdollisuudet. Kerta-asiakkaille ei luoda erillisiä asiakkuussuunnitelmia vaan toimintatavat tulevat asiakkuudenhoitomallien kautta. (Hannus 2004, 143.)

Hannus (2004, 13) kuvaa seuraavasti asiakkuussuunnitelman tyypillistä sisältöä.

Kohta	Sisältö
Asiakkaan yleisinformatio	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan yleiskuvaus: toiminta-ajatus, liiketoiminnot, organisaatio, liikevaihto, taloudellinen tulos jne. • Asiakkaan strategiset haasteet: sisäiset valmiudet sekä ulkoiset muutostekijät. • Asiakkaan strategia ja kehitysprojektit.
Asiakassuhteen kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan prosessin kuvaus. • Oma tarjoama (tuotteet, palvelut, toimintatapa) ja sen kytkentä asiakkaan prosessiin. • Asiakkaan ostamat tuotteet/palvelut. • Toteutunut liikevaihto, asiakaskannattavuus, uskollisuus ja asiakastyytyväisyys.
Asiakassuhteen hoitamisen vastuut	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakassuhteen hoitamisen organisointi ja panostukset. • Esim. asiakkuuspäällikkö, asiakkuustiimi, edustaja tms.

Asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none">• Liikevaihtoon, asiakaskannattavuuteen, uskollisuuden ja asiakastyytyvyyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit• Konkreettinen toimenpideohjelma ja sen status.
--	---

Taulukko 2. Asiakkuussuunnitelman sisältökuvaus (Hannus 2004, 13)

Asiakkuussuunnitelman on hyvä olla helppolukuinen, jotta siitä löytää tarvittavat tiedot nopeasti ja helposti. Asiakkuussuunnitelmaa täytyy olla mahdollista myös päivittää sekä täydentää ja sen ylläpidosta tulee vastata oikeat henkilöt. (Burnett 2001, 159–160.) Usein asiakkuussuunnitelman päivittämisestä vastaavat asiakkuudesta vastaavat henkilöt.

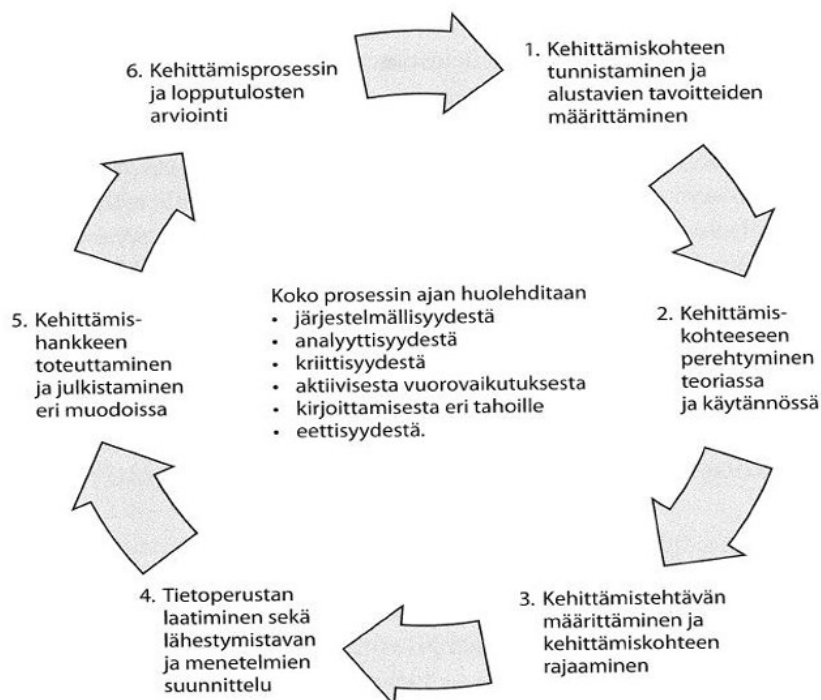
4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen saa alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaatiossa tunnistetusta kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutoksia. Kehittäminen alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideointien kehitysvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Kehittämistoiminnalla pitää olla konkreettinen tavoite ja se on määritelty selkeästi. Toiminnalla pyritään usein vastaamaan kysymyksiin mitä, miten, miksi ja kuka. Kehittämissä on olennaista, ettei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, parantamaan käytäntöjä tai luomaan täysin uusia käytäntöjä tai toimintamalleja. (Ojasalo ym. 2018, 18–20; Toikko & Rantanen 2009, 13.)

Tutkimuksellisessa kehittämissä tyypillisin tuotos on ohjekirja, palvelu, tuote tai uusi toimintatapa tai -malli, jolloin pyritään siihen, että tuotos jalkautetaan käytäntöön. Tuotos voi olla myös kooste perustelluista kehittämisehdotuksista tai tutkimukseen perustuva suunnitelma, jolloin varsinainen kehitystyö jää käsittelemättä opinnäytetyössä. (Humak, 2023.)

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaisesti. Kuvassa 3 havainnollisesta kehittämisprosessin eteneminen vaiheittain.



Kuva 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2018, 24)

Tutkimuksellinen kehittäminen ei kuitenkaan ole tutkimusmenetelmä, vaan koostuu erilaisista tutkimusmenetelmistä, joita sovelletaan kehittämiskohteen tarpeen mukaan, halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Kananen 2012, 19).

4.2 Toimintatutkimus lähestymistapana

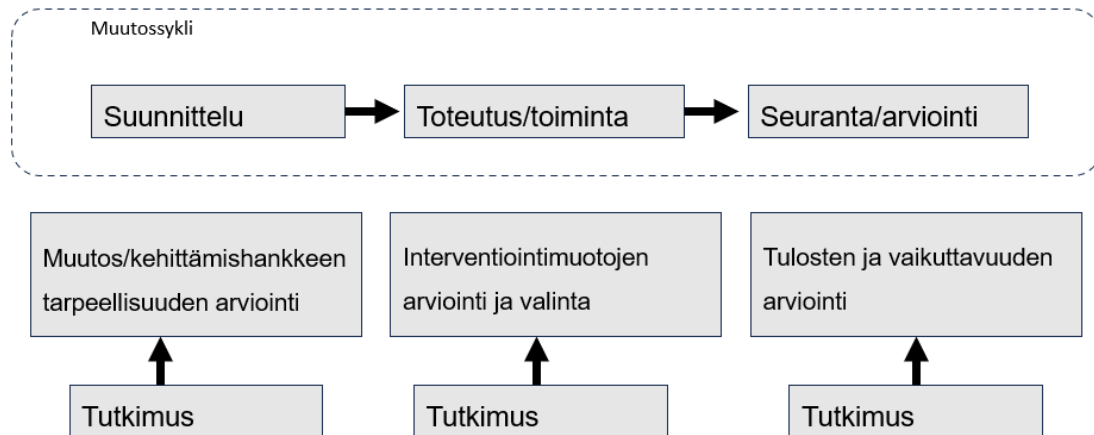
Tämä työelämälähtöinen kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa yhdistyvät teoria sekä käytäntö ja niitä hyödynnetään usein samanaikaisesti.

Toimintatutkimuksessa pyritään yhdessä ratkaisemaan ongelmia, luomaan samalla uutta tietoa ja ymmärrystä aiheesta sekä saamaan aikaan muutoksia. Tutkija on itse mukana prosessissa tehden aktiivisesti yhteistyötä kohdeorganisaation toimijoiden kanssa. Toimintatutkimus on vahvasti käytäntöön suuntautuvaa ja työelämässä toimintatutkimuksesta käytetään nimeä kehittävä työntutkimus. (Ojasalo ym. 2018, 58.)

Työn toteuttaminen vaati jatkuvaa vuorovaikutusta toimeksiantajan kanssa, jotta työn tulos oli sellainen kuin haluttiin. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle täysin uusi segmentointimalli, jonka myötä yksikkö A pystyy kohdistamaan voimavaransa paremmin ja tunnistaa potentiaaliinsa nähden mahdolliset yli- ja alipalvelut asiakkaat.

Kananen (2014, 12–13) kuvaa toimintatutkimuksen olevan syklinen prosessi, jonka syklit koostuvat suunnittelusta, toiminnasta ja seurannasta, jossa tähdätään jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Suunnitteluvaiheessa tutkitaan tunnistettua ongelmaa syvemmin ja arvioidaan, onko muutos tarpeellista toteuttaa ja miksi se on tärkeää toimeksiantajan sekä alan ja tieteen kannalta. Suunnitteluvaiheessa etsitään käytännössä hyödynnettävää tietoa, jotta on mahdollista valita paras vaikuttamismuoto toteutukseen. Toteutusvaiheeseen voidaan siirtyä, kun tiedetään, miten ja mitä ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Interventio-prosessin viimeisessä syklissä seurataan toteutumista ja arvioidaan lopputulosta. Lopputulosten arviointi voidaan tehdä asetettujen tavoitteiden pohjalta tai laajemmin vaikuttavuuden arviointina. Syklit voidaan aina aloittaa alusta, mikäli prosessin tuotoksesta löydetään parannettavaa. (Kananen 2014, 57–63.)

Kuviossa 5 kuvataan toimintatutkimuksen syklit, eri vaiheet ja vaiheissa toteutettavat tutkimukselliset toimenpiteet.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen vaiheet ja niissä toteutettavat tutkimukselliset toimenpiteet (mukaillen Kananen 2014)

Toimintatutkimus kestää usein ajallisesti pidempään, mitä muut tutkimukset, koska ilmiön perehtymiseen, toimenpide- ja parannusehdotusten suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin menee oma aikansa (Kananen 2014, 28).

4.2.1 Aineiston hankinta

Toimintatutkimus on sekoitus tutkimusmenetelmiä, jotka voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin. Yleensä toimintatutkimus katsotaan kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan myös hyödyntää määrällisiä menetelmiä. Koska kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, tämä pitää ottaa huomioon myös menetelmiä valitessa. (Ojasalo ym., 2018, 61.) Työssä käytettiin laadullista menetelmää, koska tavoitteena oli ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Toimintatutkimuksen yleisimmät laadulliset tutkimusmenetelmät ovat:

- Kyselyt
- Ryhmäkeskustelut
- Aivoriihet
- Haastattelut
- Havainnointi

Tutkimusmenetelmien lisäksi aineiston keräämiseen voidaan hyödyntää erilaisia asiakirjoja tai muuta kirjallista aineistoa. (Ojasalo ym. 2018, 61.)

Lähtökohtana on, että toiminnalliseen opinnäytetyöhön sisältyy kirjallisen työskentelyn lisäksi toiminnallinen osuus. Toiminnallisessa osuudessa käytettiin menetelmänä

haastattelua. Haastattelut ovat Hirsjärven ym. (2007, 199–201) mukaan ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja haastateltavat ovat helposti tavoitettavissa jälkikäteen, mikäli on tarve täydentää aineistoa.

Haastattelut voidaan luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluksi ja kysymystyyppin mukaan jakaa lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin (Kananen 2014, 87). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina työn eri vaiheissa, jotta voitiin muodostaa kuva siitä, millä kriteereillä segmentointi luotaisiin.

Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat suunnitellaan etukäteen, mutta sanamuotoja ja kysymysten järjestystä sekä painotuksia voi vaihdella haastatteluissa. Vilkan & Airaksisen (2003, 63) mukaan kysymykset on hyvä muotoilla alkavaksi sanoilla mitä, miten ja miksi, jotta vastaajien on helpompi selittää ja kuvata näkemyksiään ja ajatuksiaan. Teemahaastatteluja voi muokata halutessaan, mikäli aiemmissa haastatteluissa ilmenee jotain uusia, mielenkiintoisia asioita, joita ei ole aiemmin osattu ottaa huomioon (Ojasalo ym. 2018, 41).

4.2.2 Aineiston analysointi

Tutkijan aiemmin kokoama teoria tukee empiirisen tutkimuksen toteutusta, etenkin, kun käytetään kvalitatiivisia menetelmiä. Teoriaan tutustuminen auttaa niin tutkimuskysymysten muodostamisessa kuin aineistoja analysoidessa. (Eskola & Suoranta 1998, 82–83.) Työssä koottu tietoperusta tuki tutkimuskysymysten tarkennuksessa sekä teemahaastattelujen kysymysten muodostamisessa ja kerätyn aineiston analysoinnissa. Teemahaastattelut eivät kuitenkaan suoraan vastaa tutkimuskysymyksiin, vaan aineiston analysoinnilla ja siitä muodostetuilla synteeseillä pyrittiin samaan vastaukset.

Aineiston analyysin laatu on riippuvainen siitä, mitkä ovat tutkijan kyvyt tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Puusa & Juuti 2020, 143). Tässä opinnäytetyössä tehdyt teemahaastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Kerätystä aineistosta karsittiin ensin kaikki tutkimukselle epäolennainen pois, jonka jälkeen jäljelle jäänyt aineisto jaettiin teemoihin. Teemojen avulla aineistoa voitiin tulkita helpommin ja saada kokonaisnäkemys tutkittavasta asiasta. Hirsjärven ym. (2007, 177) mukaan aineistosta ei ole tarkoitus tehdä päätelmiä yleistettävyyden näkökulmasta, vaan pyrkimyksenä on yksittäisen tapauksen riittävän tarkka tutkiminen, jotta saadaan esiin, mikä on tutkittavassa ilmiössä merkittävää.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelujen lisäksi yrityksen talouden raportointijärjestelmästä saatuja dokumentteja, joita analysoitiin aina tutkimustarpeiden mukaan.

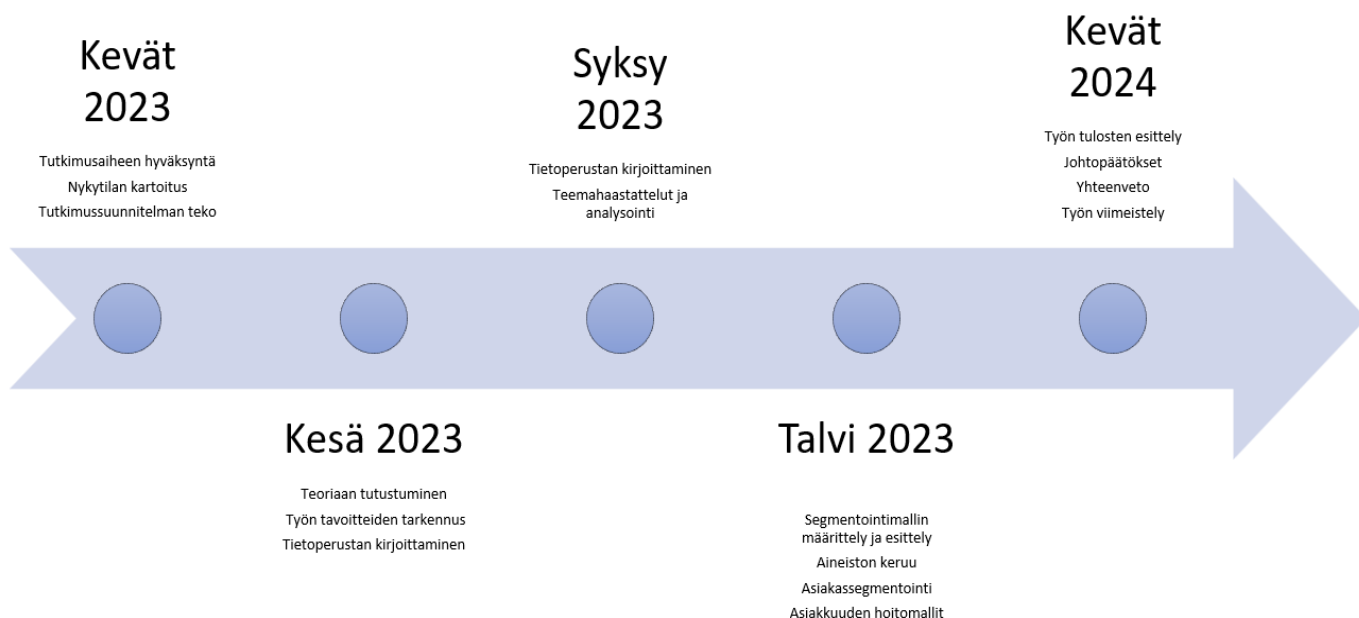
5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

5.1 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyöprojekti aloitettiin keväällä 2023, kun oli sovittu toimeksiantajan kanssa alustavat tavoitteet työlle ja saatu hyväksyntä opinnäytetyösuunnitelmalle oppilaitoksesta. Työ aloitettiin tekemällä pohjatyötä, eli tutustumalla teoriaan. Kesäkuussa 2023 pidettiin toimeksiantajan kanssa palaveri, jonka myötä päädyttiin lisäämään asiakkuuden hoitomallit opinnäytetyöprojektiin. Teoriaosuuden kirjoittaminen alkoi elokuussa 2023 ja loka-marraskuun 2023 vaihteessa aloitettiin empirisen aineiston keruu teemahaastatteluin.

Teemahaastatteluista tehdyn analyysin pohjalta, esiteltiin joulukuussa 2023 toimeksiantajalle ehdotus segmentointimallista, jolla segmentointia aloitettaisiin tekemään. Toimeksiantajalta saadun hyväksynnän jälkeen, tammikuussa 2024 aloitettiin sekundääriaineiston keruu segmentointia varten, yritys X:n talouden raportointijärjestelmästä. Segmentointi tehtiin tammi-helmikuussa 2024, jonka jälkeen siirryttiin luomaan syntyneille segmenteille asiakkuuden hoitomallien kuvauksia. Asiakkuuden hoitomallit luotiin helmi-maaliskuussa 2024.

Työn tulokset esiteltiin toimeksiantajalle maaliskuun 2024 alussa ja työn muut, loppuvaiheen osiot kirjoitettiin maaliskuun-huhtikuun 2024. Työ valmistui kokonaisuudessaan huhtikuun 2024 aikana.



Kuvio 6. Tutkimusprosessin aikataulu

Opinnäytetyön kokonaiskesto oli noin 10 kuukautta. Itse segmentointi voitiin aloittaa vasta tammikuussa 2024, jotta saatiin otettua oikeanlainen data tarkasteluun.

5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa segmentoinnin nykytilaa ja selvittää, mitkä olisivat kriteerit, joita pitää huomioida segmentointimallia luodessa sekä, mitä hyötyä haastateltavat näkevät segmentoinnin tuovan liiketoimintayksikkö A:lle.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, loka- marraskuussa 2023. Haastateltavia oli yhteensä viisi ja haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 1 tuntiin. Haastateltaville lähetettiin kysymykset ennakoon nähtäväksi. Haastateltavat olivat liiketoimintayksikkö X:n kehityspäällikkö, kategorijahtaja A, kategoriamanageri A, asiakkuusvastaava A ja asiakaspalvelupäällikkö. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastattelut tallennettiin myöhemmin tehtävää analysointia varten. Haastatteluista kirjattiin myös muistiinpanoja.

Tallennettu aineisto litteroitiin ja haastattelut ryhmiteltiin. Ryhmittely tapahtui ensin haastateltavan roolin mukaan, sen jälkeen aineisto jaettiin kysymyskohtaisesti teemoihin ja niistä poistettiin ylimääräinen materiaali, jonka jälkeen voitiin tehdä jäljelle jääneestä materiaalista tutkimuksen analyysi.

Aineistosta nousi esiin 4 erilaista teemaa. Teemat tukivat suoraan tutkimuksen pääkysymystä sekä alakysymyksiä pohjautuen jo tutkittuun teoreettiseen viitekehykseen asiakaslähtöisyydestä ja segmentoinnista. Teemat olivat segmentointi ja asiakaslähtöisyys, segmentoinnin nykytila yksikkö A:ssa, segmentointimallissa huomioon otettavat kriteerit ja segmentoinnista saatava hyöty.

Haastattelujen avulla saatiin nopeasti kerättyä syvällisempää tietoa ja ymmärrystä kehitettävästä kohteesta, joka mahdollisti seuraavaan vaiheeseen siirtymistä tutkimuksessa. Haastattelut olivat helposti toteutettavissa, koska tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa.

Analysoinnin tavoitteena oli löytää vastaus siihen, mitkä ovat yksikkö A:n asiakkaiden segmentointikriteerit, jotta kehittämistyössä voitiin siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Haastattelukysymysten vastauksista toistuivat useasti samankaltaiset vastaukset, joka helpotti myös johtopäätösten tekemistä. 17.1.2024 tulokset esitettiin ja segmentointimalli hyväksyttiin toimeksiantajalle, ennen kuin segmentointia aloitettiin.

5.2.1 Segmentointi ja asiakaslähtöisyys

Teemahaastattelut alkoivat kysymyksellä, miten haastateltava näkee segmentoinnin liittyvän asiakaslähtöisyyteen. Tämän tarkoituksena oli selvittää, miten segmentoinnin nähdään liittyvän asiakaslähtöisyyteen ja mikä on segmentoinnin merkitys asiakaslähtöisyydessä haastateltavan näkökulmasta.

Kaikki vastaajat kokivat segmentoinnin tärkeäksi, pohdittaessa sen merkitystä asiakasläh- töisyyttä ajatellessa. Asiaa perusteltiin monin tavoin ja segmentoinnin kuvattiin olevan asia- kaslähteisyyden alkujuuri.

”Kun kaikki ovat tietoisia asiakkaan segmentistä, auttaa se yrityksen kaikkia yksiköitä rakentamaan toimintaansa sen mukaisesti”

Segmentoinnin nähtiin lisäävän asiakaslähteisyyttä. Segmentoinnin avulla osattaisiin koh- dentaa asiantuntevat edustajat palvelemaan asiakasta heidän liikeideansa mukaisesti, jol- loin annetaan lisäarvoa asiakkaalle. Logistiikassa voitaisiin priorisoida keräilyä asiakkaan segmentin mukaan.

Asiakaslähteisyyden koettiin olevan yrityksen toimintatapa, johon segmentoinnilla luodaan tietoa tekemiseen ja jonka avulla voidaan nähdä, mitkä asiakkaat ovat yksikkö A:lle arvoa tuottavia, eli joihin kannattaa resursseja suunnata. Tällöin ei tapahtuisi alipalvelua tärkeissä, kannattavissa asiakkaissa ja ylipalvelua heikommin kannattavien asiakkuuksien kanssa. Tämän työn yhtenä toiminnallisena tavoitteena, onkin lisätä asiakaslähteisyyttä segmen- toinnin avulla, jotta yksikössä osataan kohdistaa resurssit oikein.

5.2.2 Segmentoinnin nykytila

Segmentoinnin nykytilassa oli tavoitteena selvittää, onko liiketoimintayksikön asiakkaita segmentoitu aiemmin ja jos on, millä perusteilla segmentointi oli tehty. Haastatteluista sel- visi, että yksikkö A:n kategorioissa on tehty omia segmentointeja, eri ihmisten toimesta ja osa käsitti segmentoinnin eri tavalla.

Kategorioiden segmentoinneissa oli käytetty erilaisia painotuksia segmentointikriteereissä tai segmentointi oli tehty pelkästään liikevaihdon perusteella. Yhtenäistä, koko yksikölle suunnattua segmentointimallia ei siis ole luotu vaan jokainen kategoria oli luonut omansa. Segmentointeja ei ollut viety yritys X:n järjestelmiin vaan segmentoinnit olivat jääneet vain kategorioiden omaan käyttöön.

Yksi haastatelluista näki yksikkö A:n jaksosuunnitelmien olevan eräänlaista segmentointia, koska suunnitelmissa on painotuksia, mitä asiakasta priorisoidaan, missäkin jaksossa. Toi- nen haastateltava puolestaan totesi heidän olevan järjestäytyneen segmenttien mukaisesti, koska yksikkö A:n myyntiorganisaatio on jaettu 4 osaan.

Voidaan siis todeta, että segmentointia on tapahtunut yksikkö A:ssa, jollain tasolla aiemmin ja osa kokee segmentoinnin näyttäytyvän eri tavoilla. Tämän työn tavoitteena on kuitenkin luoda yhtenäinen segmentointimalli, jota käytetään yksikkö A:n kaikkien asiakkaiden

segmentointiin, jolloin poistuisi kategorioiden aiemmin erilaisilla kriteereillä tehdyt segmentoinnit.

5.2.3 Segmentointikriteerit

Haastateltavilta kysyttiin, miten yksikkö A:n asiakkaat kannattaisi segmentoida? Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitkä olisivat ne segmentoinnissa käytettävät kriteerit, joilla segmentointia lähdetäisiin tekemään asiakashallinnan näkökulmasta ja mitä pitää ottaa huomioon segmenttejä määrittäessä.

Segmentointikriteereitä mainittiin niin ulkoisesta kuin sisäisestä näkökulmasta. Haastatelluista nousi seuraavia kriteerejä; kannattavuus, liikevaihto, volyyymi, potentiaali, yrityksen koko, markkinaosuudet, valikoima, jakelukanavat, palvelun osuus sekä laadullisia kriteerejä kuten koulutukseen osallistuminen tai asiakkaan esillepanoihin panostus.

” Volyyymi tärkeä kriteeri, 80 % liiketoiminnasta tulee oman tuotannon kautta, joten yrityksemme hengittää sen kautta”

Kannattavuus ja liikevaihto nousi kaikissa haastatteluissa esiin. Kannattavuutta tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon myös muun muassa markkinointikustannukset tai yksikkö A:n henkilöstön työpanos. Asiakaspotentiaalista keskusteltiin myös monissa haastatteluissa. Asiakaspotentiaalia tarkasteltaessa, pitäisi olla tietoa markkinoiden kehityksestä tulevaisuudessa, jotta voitaisiin arvioida asiakkuuden potentiaalia kasvaa. Markkinat kuitenkin elävät jatkuvasti, joten voiko pitkällä tähtäimellä määrittää asiakkaan segmenttiä vai pitäisikö tilannetta tarkastella puolivuositain?

Laadullisten kriteerien käytöstä todettiin, että nämä toimisivat vain joidenkin asiakkaiden kohdalla, jotka tilaavat tietyn tuotekategorian tuotteita, joissa järjestetään esimerkiksi koulutuksia.

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, millä jaotellulla segmentointi olisi hyvä tehdä. Asiakkuuksia voitaisiin segmentoida ilman että tarkasteltaisiin sitä, mitä asiakas ostaa. Mutta tulee huomioida, että yksikkö A:ssa on useita kategorioita. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan osta kaikista tuotekategorioista tuotteita tai ostavat vain yhden kategorian tuotteita. Haastatteluissa nostettiin myös esiin vuosiosojen raja, jonka perusteella asiakkuus on hyvä määrittää sellaiseen ryhmään, jotka voidaan ohjata asioimaan yritys X:n verkkokaupassa.

Vaikka haastatellut työskentelivät eri positioissa, haastateltavat nostivat paljon samoja segmentointikriteereitä esiin. Tämä helpotti segmentointimallin luontia, koska vastaukset eivät olleet kaikilla haastateltavilla täysin toisistaan eroavia.

5.2.4 Segmentoinnista saatava hyöty

Haasteltavilta kysyttiin, että mitä hyötyä he näkevät segmentoinnin tuovan liiketoimintayksikkö A:lle? Segmentoinnin nähtiin tuottavan erilaisia hyötyjä, mutta vastauksista korostui segmentoinnin tuovan näkyvyyttä siihen, mihin asiakkuuksiin yksikkö A:n kannattaa jatkossa suunnata resurssejaan. Segmentoinnin nähtiin auttavan tunnistamaan tärkeimmät asiakkaat, joita voidaan johtaa paremmin kannattavaan suuntaan.

”Eri segmenteille pystytään soveltamaan oikeita johtamismalleja ja voidaan kohdistaa resurssit oikeisiin asiakkaisiin, jotta saadaan maksimoitua myyntipotentiaali”

Segmentoinnin nähtiin myös opettavan yksikköä priorisoimaan, mihin käytetään aikaa.

”Segmentoinnista nähdään, käytetäänkö aikaa asiakkaan valikoimaehdotuksiin vai annetaanko valmis dekki asiakkaalle”

Segmentoinnista voidaan saada hyötyä myös hinnoittelun näkökulmasta, eli mitkä segmentit saavat erikoishintoja ja kenelle annetaan tukkuhinnasto käytettäväksi. Segmentoinnista voi selvittää, tarvitaanko segmenteille uusia asiakkuussuunnitelmia, joita on tällä hetkellä luotu vain strategisille asiakkaille.

” Segmentointi on tehokkuuteen ja kannattavuuteen linkissä oleva työkalu. Mennään oikeastaan enemmän kannattavuuden mittaamiseen ja toiminnan tehokkuuden mittaamiseen siellä asiakkuuksissa”

Segmentoinnilla tavoitellaan selvästi tehokkuutta ja kannattavuutta toimintaan, sekä näkyvyyttä siihen, mitä asiakkuuksia pitäisi tarkemmin seurata/kehittää ja mistä voidaan luopua.

”Segmentointi on edellytys yksikön menestymiselle”

Segmentointia koettiin voida hyödynnettävän budjetoinnissa ja markkinoinnissa. Segmentoinnista saatavien hyötyjen, nähtiin lisäävän myös työtyytyväisyyttä.

5.3 Segmentointimallin luominen ja segmentointi

Teemahaastatteluiden muodostettujen tulosten perusteella lähdettiin esittämään segmentointikriteereiksi vuosiosastoja, kannattavuutta, tilausvolyymia ja potentiaalia.

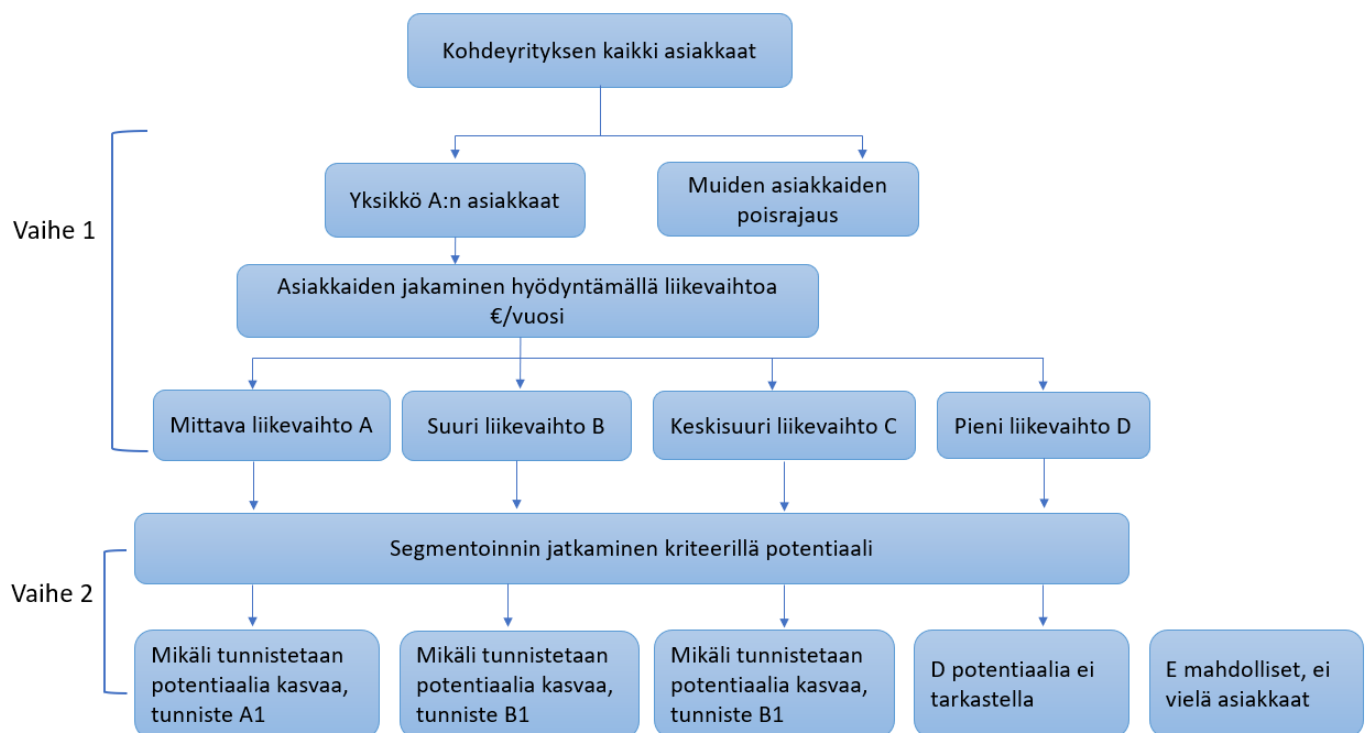
Esitys käytiin lävitse yksikkö A:n kehityspäällikön kanssa, jonka myötä päädyttiin supistamaan kriteereitä vuosiosastoihin sekä potentiaaliin. Tilausvolyymi ja kannattavuus kriteereinä jätettiin toistaiseksi pois. Tilausvolyymi ei ollut kaikissa asiakkuuksissa relevantti kriteeri ja kannattavuutta ei olisi voitu tarkastella oikeilla luvuilla, koska talouden raportointijärjestelmässä oli vielä kesken tämän työkalun rakentaminen.

Kriteeri	Määrittely	Asteikko
Vuosiotot	Asiakasyrityksen käyttämä rahamäärä yritys X:n tuotteisiin €/vuosi.	Mittava Suuri Keskisuuri Pieni
Asiakkaan kasvupotentiaali	Asiakasyrityksen kasvupotentiaali/valikoiman laajennus potentiaali.	Ei asteikkoa

Taulukko 3. Segmentointia varten valitut kriteerit, niiden määritelmät sekä asteikko

Kriteerien hyväksynnän jälkeen aloitettiin aineiston keräys. Segmentointiin käytettävä aineisto valittiin yritys X:n ylläpitämästä talouden raportointijärjestelmästä ja ajankohdaksi vuosi 2023, koska haluttiin mahdollisimman tuoretta dataa analysoitavaksi. Järjestelmästä valittu aineisto siirrettiin Excel-ohjelmaan, josta dataa analysoitiin.

Kuviossa 7. esitellään segmentointiprosessi, joka jaettiin kahteen eri vaiheeseen.



Kuvio 7. Kohdeyritykselle tehdyn segmentointiprosessin vaiheet

Vaiheessa 1 tunnistettiin yksikkö A:n asiakkaat, jotka otettiin mukaan tarkasteluun ja rajattiin ulkopuolelle ne asiakkuudet, jotka oli jo opinnäytetyön johdannossa määritelty rajattavan työn ulkopuolelle. Poisrajattavat olivat kaupungit ja kunnat sekä muut julkisyhteisöt, muiden yksiköiden B2B-asiakkuudet sekä kaikki organisaation B2C-asiakkuudet.

Asiakkaiden tunnistuksen jälkeen, vaiheessa 1 tehtiin asiakkaiden luokittelu liikevaihtoa tarkastelemalla. Liikevaihdon perusteella asiakkaat jaettiin segmentteihin. Syntyneet segmentit nimettiin A, B, C, ja D segmenteiksi. D segmentin asiakkuuksien liikevaihto oli vuositasolla alle sovitun euromäärän. Segmenttien A, B ja C vuosiotot olivat joko arvoltaan mittavia, suuria tai keskisuuria, kun verrattiin, kuinka suuret ostot ovat olleet suhteessa yksikkö A:n koko vuoden myyntiin.

Toisessa vaiheessa analysoitiin A, B ja C segmenttien asiakkuuksien potentiaalia. Asiakkuuksien potentiaalın tarkastelu nojaa pitkälti opinnäytetyön tekijän omaan näkemykseen siitä, kasvaako asiakasyrityksen toiminta tulevaisuudessa tai onko asiakasyrityksellä potentiaalia laajentaa valikoimaansa nykyisestä, niistä tuoteryhmistä, joita eivät vielä hanki yritys X:ltä.

Yksikkö A:n aktiivisten asiakkaiden segmentoinnin jälkeen tutkittiin, mitkä yritykset olisivat tavoiteltavia, ei vielä asiakkuuksia. Näille luotiin oma segmenttitunniste E.

5.4 Segmentoinnin tulokset

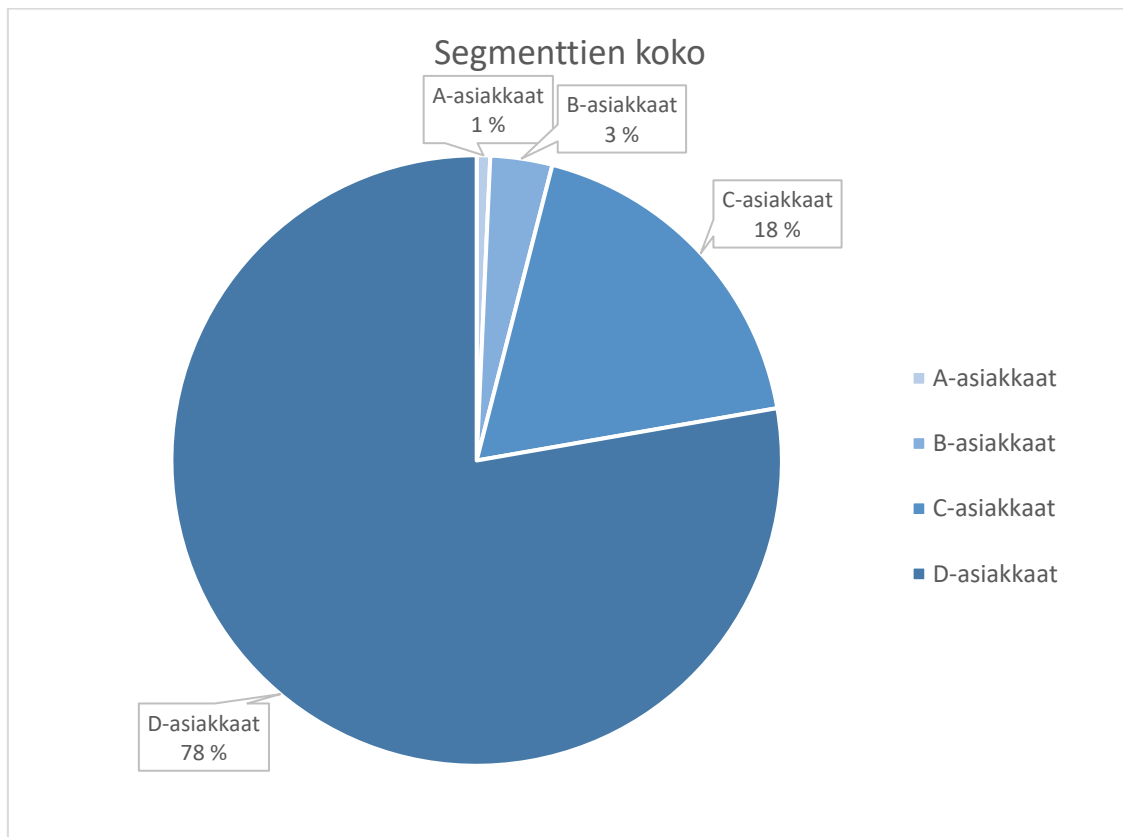
Segmentointiprosessin lopputuloksena syntyi yksikkö A:lle viisi eri asiakasryhmää, jotka kuvataan seuraavassa taulukossa.

Segmentit	Segmentin kuvaus
A/A1	Suuret tilausmäärät viikoittain, toimitusvarmuus merkittävä tekijä, pitkäaikainen asiakassuhde, yhteistyökumppani. A1 omaa kasvupotentiaalia.
B/B1	Isot tilausmäärät, tilausvirta tasainen/ sesonkihuiput, tähtää pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin/ vuosisopimuksiin. B1 omaa kasvupotentiaalia.
C/C1	Keskisuuret tilausmäärät, vaihtelevat tilausvirrat ja pysyvyys, hinta merkittävä tekijä. C1 kasvupotentiaali vähäistä, mutta tarkkailtava.
D	Pienet tilausmäärät/ kertatilaus, vaihtelevat tilausvirrat ja pysyvyys. Ei potentiaalia kasvaa. Vuosiotot X€/ vuosi.
E	Ei vielä yksikkö A:n asiakas, mutta tutkittava, onko mahdollista saada asiakkaaksi.

Taulukko 4. Tunnistetut segmentit ja näiden pääpiirteiden kuvaus

A1, B1 ja C1 ryhmistä ei haluttu tehdä omia segmenttejä, koska segmenteistä olisi tullut liian pieniä ja tätä tietoa pystytään hyödyntämään viemällä tieto asiakkuudenhallintajärjestelmään toisella määreellä.

Yksikkö A:n segmentoitavia asiakkuuksia oli 701 kappaletta ja eri segmenttien osalta jakauma oli seuraava: A/A1- segmenttiin kuului 1 % asiakkuuksista, B/B1- segmenttiin 3 % asiakkuuksista, C/C1- segmenttiin 18 % asiakkuuksista ja D-segmenttiin 78 % asiakkuuksista. Potentiaalisia, ei vielä asiakkaita, tunnistettiin yhteensä 11 kappaletta. Potentiaaliset asiakkuudet vietiin segmenttiin E.



Kaavio 1. Segmenttien koko kuvattuna prosenteilla

Asiakassegmentoinnissa luodut segmentit koostuivat yksikkö A:n kannalta oleellisista muuttujista. Luodut segmentit eroavat toisistaan liikevaihdollisesti ja tilausvolyymien suhteen. A ja B segmentin asiakkuudet muodostivat noin 80% yksikkö A:n liikevaihdosta ja C ja D- segmentin asiakkuudet noin 20% liikevaihdosta.

Segmenteissä, jotka ovat kooltaan pieniä, tarvitaan enemmän asiakaskohtaisia ratkaisuja ja räätälöintejä. Ne vaativat yksikkö A:lta enemmän resurssien kohdistamista näiden asiakkuuksien tarpeiden täyttämiseksi. Näihin segmentteihin lukeutuvat A/A1 ja B/B1-segmentit.

Segmentit, joissa asiakkuuksia on suurempi määrä, on mahdollista käsitellä joukkoina ja ei eivätkä vaadi niin paljon resursseja. Näihin segmentteihin lukeutuvat C/C1 ja D segmentit.

Asiakkaiden mahdollinen siirtyminen segmentistä toiseen edellyttää muun muassa liikevaihdon kehittymisen ajoittaista tarkastelua. Asiakkuuden kehittymisen tarkastelusta ja siirtämisestä toiseen segmenttiin vastaa asiakkuudesta vastaava taho.

Segmentoinnin yksityiskohtaisempia tuloksia, ei tässä opinnäytetyössä esitetä, vaan ne ovat tarkoitettu vain toimeksiantajan käyttöön. Segmentoinnin tulokset käytiin toimeksiantajan kanssa lävitse 12.3.2024.

5.5 Asiakkuuden hoitomallien luonti ja tulokset

Asiakkuuden hoitomallien luonti tehtiin tämän kehittämistyön yhtenä osa-alueena.

Aiemmin työssä syntyneille asiakassegmenteille haluttiin kuvattavan hoitomallit yksikkö A:n asiakaspalvelun käyttöön. Yksikkö A:n asiakaspalvelun työskentelymalli tulee muuttumaan vuoden 2024 aikana erilaisten kehitysprojektien myötä.

Hoitomallien tavoitteena oli kuvata, miten toimitaan eri asiakasluokkien kanssa tulevaisuudessa yksikön asiakaspalvelussa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse, kyseisen yksikön asiakaspalvelussa, jonka vuoksi hoitomallien kuvaukset pystyttiin rakentamaan siitä näkökulmasta, miten saataisiin paras hyötyaspekti yksikön asiakaspalvelulle.

Hoitomallien rakenteeseen ei määritetty toimeksiantajalta tarkkoja rajauksia siitä, mitä hoitomallien pitäisi sisältää. Asiakkuuden hoitomalleihin esitettiin kuvattavan segmenttien asiakasvastuut, hinnoittelu, tilauskanavat, reklamaatioiden/ ongelmien hoito, asiakaspalvelun vastuuhenkilöt ja vasteajat ja lisäarvotekijät. Rakenteen hyväksynnän jälkeen hyödynnettiin Rubanovitschin & Valorinnan (2009) kuvaamia asiakkuudenhoitotavoite-kysymyksiä, joita käsiteltiin työn tietoperustassa, asiakkuuden hoitomallit osiossa. Kysymysten avulla pystyttiin selvittämään, mitä eroja on eri segmenttien palveluissa.

Kaikki segmentit ovat kuitenkin yhtä tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta, mutta hoitomallien kuvausten tarkoituksena on selkeyttää sitä, kuka vastaa mistäkin asiakkuudesta ja miten asiakassuhdetta hoidetaan yksikkö A:n asiakaspalvelussa. Tämän vuoksi asiakkuuden hoitomallit eivät sisällä kaikkia niitä kohtia, mitä työn teoriaosuudessa esiteltiin. Ennen hoitomallien lopullista luontia luonnos käytiin lävitse toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa, helmikuussa 2024. Asiakkuuden hoitomallien lopputulos esiteltiin toimeksiantajalle 12.3.2024.

Taulukossa 5 esitellään hoitomallien runko, ilman tarkempia kuvauksia. Hoitomallien yksityiskohtaisempia tuloksia ei tässä opinnäytetyössä esitetä, vaan ne ovat vain toimeksiantajan käyttöön tarkoitettu.

Asiakkuuden hoitomallit

Aihe	A-asiakkaat	B-asiakkaat	C-asiakkaat	D-asiakkaat
Asiakkuudesta vastaa				
Hinnoittelu				
Tilauskanavat				
Reklamaatioiden/ ongelmien hoito				
Asiakaspalvelusta vastaa				
Asiakaspalvelu: Palvelun taso, vasteajat				
Lisäarvotekijät				

Taulukko 5. Asiakkuuden hoitomallien otsikot

A-luokkaan kuuluvat asiakkaat ovat yksikkö A:lle avainasiakkaita, muun muassa liikevaihdon, volyymin ja kannattavuuden perusteella. A-asiakkaita halutaan palvella organisaation kaikissa kohtaamispaikoissa ensiluokkaisesti ja nopeasti. Tämän vuoksi hoitomalleihin määritettiin asiakkaalle nimetyt vastuuhenkilöpositiot, asiakassuhteen hoidosta kokonaisuudessaan vastaava, koko yksikön tasolla kuin asiakaspalvelun osalta, sekä lyhyempiä vasteaikoja reklamaatioiden hoitoon, kyselyihin vastaamiseen ja muiden mahdollisten ongelmien hoitoon kuin muille luokille. Lisäarvotekijöitä oli enemmän A-asiakkaille kuin muille, mutta tilauskanavia suppeampi määrä ja hinnoittelu räätälöidymppää.

B-luokkaan kuuluvat asiakkaat ovat yksikkö A:lle suuria kanta-asiakkaita, joiden arvoa pyritään kasvattamaan ja tunnistamaan heidän lisätarpeitaan. Suuret kanta-asiakkaat saavat hyvää palvelua kaikissa kohtaamispaikoissa. B-asiakkaiden hoitomalliin määritettiin nimetyt vastuuhenkilöpositiot. B-luokassa asiakassuhteen hoidosta kokonaisuudessaan voi vastata useampi henkilö, mutta asiakaspalvelun määritettiin nimetty asiakasvastaava. Vasteajat poikkesivat ajallisesti hieman verrattuna A-asiakkaisiin. B-luokalla on enemmän tilauskanavia käytössään, mitä A-luokan asiakkailla, johtuen siitä, että asiakassuhteen hoidosta voi vastata useampi henkilö.

C-luokkaan kuuluvat asiakkaat ovat yksikkö A:lle liikevaihdoltaan pienempiä kanta-asiakkaita, jotka on hoidettava tehokkaasti. C-luokan asiakkuuksille ei määritetty tiettyä asiakaspalvelusta vastaavaa sekä vasteajat ovat pidempiä, mitä A ja B-luokan asiakkailla.

D-luokkaan kuuluvat asiakkaat ovat yksikkö A:n pienasiakkaita tai kerta-asiakkaita. D-luokan asiakkuudet pyritään ohjaamaan asioimaan itsepalvelutilauskanavassa, jolloin D-luokan asiakkuuksille ei nimetty asiakasvastuullisia tahoja. Näin saadaan myös resursseja kohdistettua paremmin tuottaviin asiakkuuksiin.

6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation toimintaa asiakaslähtöisemmäksi segmentoinnin avulla. Asiakaslähtöisyyden tavoitteena on luoda syvällistä asiakasymmärrystä, jonka avulla yritys voi kehittää palveluitansa tai tuotteitansa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle, asiakassegmentointi sekä kuvata syntyneille segmenteille asiakkuuden hoitomallit yksikön asiakaspalvelun käyttöön. Asiakassegmentointi on yksi tärkeimmistä asioista, kun lähdetään kehittämään liiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi, mutta segmentointi voidaan tehdä moneen eri tarkoitukseen. Tässä työssä segmentointi toteutettiin asiakashallinnan näkökulmasta.

Työssä saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin tietoperustan ja empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, miten asiakassegmentointi tuo hyötyä asiakkuudenhallintaan? Alakysymyksiä olivat, minkälaisilla perusteilla asiakassegmentointi tulisi toteuttaa ja mitä hyötyä asiakassegmentoinnista on.

Työ aloitettiin syventymällä teoriatietoon, joka koostui asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta, asiakassegmentoinnista ja asiakkuuden hoitomalleista. Asiakasstrategian määrittäminen luo pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. Asiakassegmentointi on puolestaan yksi osa-alue asiakasstrategian luonnissa.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 49) kuvaavat asiakashallinnan segmentoinnin tavoitteena olevan yrityksen ulkoisen ja sisäisen näkökulman yhdistäminen. Ulkoinen näkökulma koostuu asiakkaiden erilaisista tarpeista ja muista asiakkaita erottavista tekijöistä. Sisäisen näkökulman voidaan karkeasti sanoa muodostuvan myyntivolyymistä ja kannattavuudesta. Empiirisessä tutkimuksessa pyrittiin keräämään näitä molempia näkökulmia segmentointiprosessin aikana.

Ulkoisen näkökulman tietolähteinä käytettiin teemahaastatteluja, kohdeorganisaation tietokantaa, yksikkö A:n teettämiä asiakastutkimuksia sekä kokemusperäisestä tietoa asiakkuuksista sekä markkinoista. Sisäisen näkökulman tietolähteinä toimivat teemahaastattelut, kohdeorganisaation tietokanta ja kokemusperäinen tieto asiakkuuksista.

Näiden näkökulmien yhdistämisestä syntyivät segmentointiprosessissa käytetyt segmentointiperusteet ja asiakkaiden ryhmittely voitiin aloittaa. Kun segmentointiperusteita valittiin, otettiin huomioon yritys X:n strategiset tavoitteet.

Segmentoinnin jälkeen tavoitteena oli kuvata syntyneille segmenteille asiakkuuden hoitomallit. Hoitomallien kuvauksilla tavoiteltiin yksikön asiakaspalvelutiimiin laadukkaampaa ja tehokkaampaa työskentelyä.

Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 58) mukaan asiakashallinnan segmentoinnin lopullinen testaus tapahtuu, kun määritetään eri segmenttien toimintatavat, asiakasvastuut ja tehtävät sekä palvelukanavat. Työssä tehdyn segmentoinnin testausta ei ole vielä aloitettu koko yksikön näkökulmasta, ainoastaan asiakaspalvelun.

Tulosten perusteella voidaan todeta, asiakassegmentoinnin tehostavan asiakkuudenhallintaa, kasvattavan asiakasymmärrystä ja selkeyttävän toimintamalleja. Parhaimmassa tapauksessa segmentointi ohjaa ja vaikuttaa kaikissa yrityksen toiminnoissa, oli sitten kyseessä strategia, mainonta tai tuotekehitys. Lähtökohtana on, että systemaattisesti tehty asiakassegmentointi mahdollistaisi resurssien tehokkaamman kohdentamisen ja parantaisi yrityksen tarjoamaa asiakaskokemusta. Toisin sanoen, segmentoinnin avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa asiakaslähtoisemmäksi ja vastaamaan tuleviin asiakastarpeisiin.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin; tuotoksena syntyi yksikölle asiakassegmentointi ja asiakkuuden hoitomallien kuvaukset, joita aloitetaan hyödyntämään syksyllä 2024. Vastatämän jälkeen voidaan nähdä, kuinka paljon hyötyä asiakassegmentointi tuo asiakkuudenhallintaan realistisesti.

7 Johtopäätökset

7.1 Työn tulosten arviointi

Heikkisen & Kaukon (2023, 222) mukaan onnistunut toimintatutkimusraportti ei jätä lukijaa kylmäksi, vaan herättää lukijan ajattelemaan ja toimimaan.

Opinnäytetyön aihe segmentoinnista ja asiakkuuden hoitomalleista syntyi yhteistyössä tutkijan esihenkilön kanssa, kun keskusteltiin, mitkä olisivat yksikkö A:n toimintaa hyödyttäviä, yrityksen strategiaan liittyviä ja opinnäytetyön tekijää kiinnostavia aiheita. Aluksi sovittiin työn sisältävän vain asiakassegmentoinnin. Jatkokeskustelujen päätteeksi, päädyttiin lisäämään työhön asiakkuudenhoitomallit, koska yksikkö A:ssa oli alkamassa pitkäaikainen projekti, jossa hyödyttäisiin niin segmentoinnin tuloksista kuin asiakkuuden hoitomallien kuvauksista.

Koska toimeksiantaja on monialayritys, joka koostuu useammasta liiketoimintayksiköstä, oli tarpeellista rajata työ koskemaan vain kyseistä liiketoimintayksikköä, jossa opinnäytetyöntekijä työskentelee. Ilman tätä rajaamista työ olisi ollut liian laaja ja vaikeasti hallittavissa.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus perehtyä ensin syvällisesti asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, segmentoinnin ja asiakkuudenhallinnan- ja hoitomallien teoriaan. Tietoperustan koostaminen kasvatti opinnäytetyön tekijän ymmärrystä siitä, miten kaikki käsitellyt osa-alueet liittyvät toisiinsa ja tuki tutkimuksen eri vaiheissa.

Kanasen (2014, 137) mukaan toimintatutkimuksen tulosten arviointi tapahtuu vertaamalla tuloksia kehittämistyön alkuperäisiin tavoitteisiin. Tässä tavoitteessa opinnäytetyö onnistui suunnitelman mukaisesti.

Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä sopi opinnäytetyöhön, koska tavoite oli ratkaista yhdessä tunnistettu ongelma eli asiakassegmentoinnin puuttuminen ja luoda samalla uutta tietoa ja ymmärrystä aiheesta sekä saada aikaan muutoksia. Toimintatutkimus käsittää myös muutoksen viemisen käytäntöön. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista opinnäytetyön teon aikana. Segmentoinnin tulokset oli tarkoitus viedä asiakkuudenhallinta-järjestelmään, mutta toimeksiantajalla oli kesken järjestelmän uudistamisprojekti, joka valmistuu arviolta syksyllä 2024.

Asiakkaiden segmentointiprosessi toteutettiin pitkälti Ala-Mutkan & Talvelan 2004 kuvauksen pohjalta. Lopulliset segmentointiperusteet saatiin selville teemahaastattelujen johtopäätöksistä. Ilman haastatteluja tutkimuksen tulokset olisivat olleet vain tutkijan omaan näkemykseen ja kokemukseen perustuvia. Teemahaastatteluihin kutsutut henkilöt työskentelevät samassa yksikössä, mikä nopeutti haastattelujen toteuttamista. Haastattelujen ilmapiiri

oli keskustelevalta ja avoin, mikä johtui tulkintani mukaan siitä, että haastateltavat tunsivat haastattelijan ja tiesivät, että haastattelija ymmärtää asioita syvällisesti. Teemahaastattelusta saatujen tulosten analysointi ja johtopäätösten teko oli helpompaa, mitä tutkija oli aiemmin luullut. Tähän vaikutti suuresti vastausten samankaltaisuus, joka näkyi hyvin nopeasti haastattelujen edetessä.

Segmentointi oli hankalin ja aikaa vievä osa työssä, vaikka tutkijalla oli pääsy tarvittaviin järjestelmiin sekundäriaineiston keräämistä varten. Segmentoinnin aikana käsiteltiin tuhansia rivejä dataa ja piti tunnistaa segmentoinnin piiriin kuuluvat asiakkuudet. Syntyneiden segmenttien, asiakkuuden hoitomallien rungon suunnittelu ja kuvaukset saatiin luotua nopealla aikataululla, koska tutkijalla oli selvä näkemys siitä, mitä pitää ottaa huomioon hoitomalleissa.

Työn tuloksena syntyi segmentoinnin lisäksi toimeksiantajalle uutta tietoa asiakkaista. Segmentointi tuo käytännön hyötyä asiakkuudenhallintaan niin myynnin tehokkuuden ja hallinnan parantamisen näkökulmasta kuin asiakaspalvelun kehittämistyössä. Segmentoinnin avulla nähtiin muun muassa, keitä ovat ne asiakkuudet, joita on hyvä ohjata asioimaan itsepalvelukanavan kautta, keneen suunnataan käytettävissä olevat resurssit ja pyritään kehittämään asiakassuhdetta entisestään ja joita on alipalveltu tai ylivalveltu asiakkuuden arvoon nähden. Syntyneille segmenteille voidaan toteuttaa erilaisia markkinointitoimenpiteitä, esimerkiksi sähköpostilistojen avulla, tehdä asiakastytyväisyyskyselyitä ja määrittää toiminnanohjausjärjestelmässä saatavuudenhallintaan prioriteettisääntöjä. Panostaminen tuottaviin, olemassa oleviin asiakassuhteisiin on arvokkaampaa kuin uusien asiakkuuksien hankinta.

Syntyneille segmenteille luodut asiakkuuden hoitomallit selkeyttävät yksikkö A:n asiakaspalvelun työtä. Hoitomallien kuvaukset auttavat työnjaossa sekä priorisoinnissa. Hoitomallien kuvaukset on suunniteltu otettavan käyttöön samalla, kun järjestelmäprojekti on saatu päätökseen. Kaikki työstä syntyneet tulokset ovat toimeksiantajan käyttöön tehtyjä ja käytökelpoisia sekä tulokset tukevat toinen toistaan.

Opinnäytetyö eteni ja valmistui tavoitellussa aikataulussa, vaikka välillä oli haastavaa löytää sopivia aikoja toimeksiantajan kanssa läpikäynteihin. Yksikkö A:n johtaja vaihtui kehittämistyön aikana, jonka vuoksi hyväksyntä segmentointimallille viivästyi hieman ajatellusta.

Toimeksiantaja antoi hyvää palautetta tutkimuksen tuloksista. Työn tuloksia alettiin heti hyödyntämään ja jatkojalostamaan yksikkö A:n asiakaspalvelun projektissa, jossa opinnäytetyön tekijä on mukana. Yksikön muissa toiminnoissa, kuten myynnissä, työn tuloksia hyödynnetään myöhemmin, koska tämä vaatii enemmän tarkastelua päättävien tahojen toimesta ja mahdollisia muutoksia toimintatavoissa.

Opinnäytetyön aihepiiri oli tekijälle osittain, täysin tuntematon. Opinnäytetyö antoi tekijälle uutta ja syvällistä tietoa asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, segmentoinnin ja asiakkuuden hoitomallien toteutuksesta. Tutkimus lisäsi myös opinnäytetyön tekijän tietoutta toimeksiantajan asiakkuuksista ja niiden nykytilasta, vaikka tekijä työskenteleekin vakituisesti kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön kokonaisuus oli mielenkiintoinen ja sopi tekijän toimenkuvaan. Opinnäytetyö lisäsi ja vahvisti tekijän asiantuntemusta asiakaslähtöisyyden kehittämisestä ja tutkimustyön toteuttamisesta.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Lähtökohtana kaikissa tutkimuksissa on, että ne ovat oikeita, uskottavia ja luotettavia (Kananen 2012, 161).

Kuitenkin kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteetilla tutkimuksen tulosten pätevyyttä. (Metsämuuronen 2008, 50.)

Reliabiliteetti käsittää aineiston käsittelyn ja analyysiin luotettavuuden. Tällä tarkoitetaan sitä, olisivatko tulokset samankaltaisia, mikäli tutkimus toistettaisiin. Validiteetti käsittää, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja tutkittava kohde ovat sopineet yhteen eli onko valittu menetelmä oikea ilmiön tutkimiseen. (Heikkinen ym. 2007, 147–148.)

Hirsjärven ym. (2015, 231) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuitenkin välttämään näitä termejä tulosten luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole myöskään olemassa yksiselitteistä ohjeistusta. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on kuitenkin pyrittävä arvioimaan, vaikka pyrkimyksenä on virheiden välttäminen. (Hirsjärvi ym. 2015, 230; Kananen 2017, 173.)

Stringer (2007, 57–59) korostaa toimintatutkimuksessa olevan tärkeää, että osallistujat luottavat tutkimuksen uskottavuuteen sitoutuakseen siihen. Tämän vuoksi osallistujille annettiin mahdollisuus arvioida, valmiin työn tuloksia ja haastatteluissa jokainen sai tuoda omat mielipiteensä esille.

Kaikkia tutkimuksen tuloksia esiteltiin ja hyväksyttiin työn eri vaiheissa toimeksiantajalle, ennen kuin siirryttiin seuraavaan vaiheeseen. Koko prosessi dokumentoitiin huolella. Asiakassegmentoinnin tekemiseen käytettiin toimeksiantajan järjestelmistä saatavia tietoja ja segmentoinnin kriteerit muodostuivat teemahaastattelujen tulosten perusteella. Tämän vuoksi asiakassegmentointia voidaan pitää luotettavana. Asiakkuuden hoitomallien laatimisessa käytettiin apuna aiemmin tehtyä asiakassegmentointia sekä Hannuksen (2004) ja

Rubanovitschin & Valorinnan (2009) hoitomallien kuvauksia. Asiakkuuden hoitomalleja voidaan pitää luotettavana, koska laatijalla on usean vuoden tietous yksikkö A:n asiakaspalvelusta ja toimintavoista sekä tulevaisuuden tahtotilasta.

Mäntylän (2007, 53) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioidessa, on tärkeää arvioida, onnistuttiinko tutkimuksella muuttamaan sekä kehittämään toimintatapoja ja toimijoita. Tämän tutkimuksen tulokset hyödynnetään meneillään olevassa projektissa, jonka tavoitteena on muuttaa sekä kehittää toimintaa yksikön myynnissä ja asiakaspalvelussa.

Tämä tutkimus täytti luotettavuudelle ja pätevyydelle esitetyt vaatimukset. Tutkimuksen kulku oli suunnitellun mukainen. Työn tuloksia analysoitiin yhdessä toimeksiantajan kanssa eri vaiheissa sekä tutkimuksessa huomioitiin toimeksiantajan tarpeet ja toiveet. Kaiken kaikkiaan toimeksiantaja oli tyytyväinen työn sisältöön.

7.3 Jatkokehitysehdotukset

Aiheeseen liittyviä jatkokehityksiä, joita toimeksiantajan tulisi harkita ovat;

- Mittarien luonti muodostuneille segmenteille ja aikataulu, millä aikavälillä segmenttien kehittymistä tarkastellaan ja tehdään tarvittavia päivityksiä
- Asiakaskysely eri asiakassegmenteille, jossa selvitetäisiin mahdollisten uusien palveluiden tarve.
- Eri tuoteryhmien markkinaosuuksien selvittäminen, etenkin B asiakassegmentissä, mikäli halutaan tarkastella syvemmin asiakkuuden kehittymispotentiaalia kategoriatasolla.
- Tutkimus, ovatko organisaation nykyiset viestintäkanavat riittävät eri segmenteissä vai voitaisiinko asiakastyytyväisyyttä kasvattaa viestinnän ja yhteydenpidon suhteen luomalla uusia viestintäkanavia.
- Luotujen segmenttien hoitomallien kehittäminen koskemaan koko organisaation toimintaa tukevaksi.
- Olemassa olevien asiakkuussuunnitelmien päivitystarpeen selvittäminen ja mahdollisten uusien asiakkuussuunnitelmien luonti.
- Miten asiakassegmentoinnin tulokset vaikuttavat yksikön toimintaan ja kuka vastaa muutosprosessista?
- Asiakastiedon oikeellisuuden ja ajantasaisuuden tarkastaminen ja päivittäminen tietojärjestelmiin. Segmentointityötä tehdessä tuli vastaan muun muassa asiakkaita, joilla oli useampi asiakasnumero käytössä tai asiakkaalla ei ollut tapahtunut ostoja hetkeen.

Jatkokehitystyötä olisi hyvä myös tehdä organisaation eri järjestelmien välillä. Tällä hetkellä toiminnanohjausjärjestelmästä tiedot eivät liiku asiakkuudenhallintajärjestelmään, jolloin joudutaan tekemään tuplaskirjaustyötä järjestelmiin ja tämä vie aikaa ja resursseja muusta työstä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – Totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnanohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: tuotteista ideastasi menestyjä. Helsinki: Alma Talent.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Burnett, K. 2001. The handbook of key customer relationship management. Great Britain: Financial Times, Prentice Hall.
- Cheverton, P. 2008. Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status. Great Britain: Kogan Page.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Fader, P. 2020. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. E-Kirja. Wharton School Press.
- Gummesson, E. 2000. Qualitative Methods in Management Research. USA: Sage Publications Inc.
- Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C. & Wieseke J. 2020. When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. Journal of Personal Selling & Sales Management 40:1. Viitattu 28.8.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174>
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

- Heikkinen, H. & Kaukko, M. 2023. Toimintatutkimus - Käytännön opas. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet- ja strategiat - Asiakastuloslaskelma, - tase, - virta ja - portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B- johtajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hosseini, M., & Shabani, M. 2015. New approach to customer segmentation based on changes in customer value. Journal of Marketing Analytics 3 (3), 110–121. Viitattu 27.12.2023. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/282942257 New approach to customer segmentation based on changes in customer value](https://www.researchgate.net/publication/282942257_New_approach_to_customer_segmentation_based_on_changes_in_customer_value)
- Humanistinen Ammattikorkeakoulu. 2023. Miten tutkimuksellinen kehittäminen eroaa tieteellisestä tutkimuksesta ja arkisesta kehittämisestä. Viitattu 21.11.2023. Saatavissa <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925415>
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan - Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-Kirja. Edita Publishing. Elliblibrary.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Tutkimusstrategiat. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä- kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona- Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppalehti. 2023. Miten kasvattaa myyntiä arvosegmentoinnin avulla. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/taloustutkimus/miten-kasvattaa-myyntia-arvosegmentoinnin-avulla/>
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia - Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa - Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kivirinta, O. 2018. Asiakkuuksien hallinta webinaari. Viitattu 18.3.2024. Saatavissa <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=36fc434b-ab98-4466-9f19-affacc50fd4a>
- Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? - Puheenvuoro asiakslähtöisten liiketoimintamallien puolesta. Konsepti - Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 1.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki - Eväitä uuteen asiakslähtöisyyteen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena - Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B markkinoinnin & myynnin pelikirja. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki. Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.
- McKenzie, R. 2001. The Relationship-based enterprise: powering business success through customer relationship management. Toronto: McGraw-Hill.

- MCS. 2020. Asiakkuudenhallinta tukee liiketoiminnan kasvua ja kannattavuutta. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa <https://mcs.fi/asiakkuudenhallinta-tukee-liiketoiminnan-kasvua-ja-kannattavuutta/>
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologian-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miller, R., Heiman, S. & Tuleja, T. 2011. The new successful large account management. How to hold on to your most important customers and turn them into long-term assets. Great Britain: Kogan Page.
- Mäntylä, R. 2007. Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Tampere: Juvenes Print.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyönmenetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier Butterworth- Heinemann.
- Peelen, E. 2005. Customer relationship management. Canada: Pearson Education.
- Porkka, J. 2014. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen: asiakas - ja myyntistrategian luonti ja kytkeminen CRM:ään. Viitattu 5.1.2024. Saatavissa <https://bookboon.com/premium/books/asiakkuuksien-ja-myyntin-johtaminen>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus - Miksi, mitä ja miten? Jyväskylä: Docendo Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta - Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.
- Stinger, E.T. 2007. Action research. Thousand Oaks: Sage.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Hager, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta- Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito, onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS- Kustannus. Viitattu 26.12.2023. Saatavissa Satakirjastot <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Liite 1. Haastattelukysymykset

- Positiosi yrityksessä ja kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Miten näet segmentoinnin liittyvän asiakaslähtöisyyteen?
- Onko liiketoimintayksikön asiakkaita koskaan segmentoitu?
- Jos asiakkaita on segmentoitu, niin kuka segmentoinnin on tehnyt ja mihin tarkoitukseen?
- Miten asiakkaat kannattaisi segmentoida ja miksi juuri näin?
- Mitä hyötyä segmentointi tuo liiketoimintayksikölle?