

---

**HAMK BUSINESS POINT/TÄYDENNYSKOULUTUKSEN  
KANTA-ASIAKKUUSMALLIN SUUNNITTELU JA  
KEHITTÄMINEN**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, työn hyväksymispäivä

*Oma Allekirjoituksesi*

Nimenselvennys

---

Visamäki  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

---

<b>Tekijä</b>	Riikka Sarin	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen kanta-asiakkuusmallin suunnittelu ja kehittäminen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kehitysehdotus Hämeen ammattikorkeakoulun Business Point/Täydennyskoulutuksen kanta-asiakasmallin suunnitteluun ja kehittämiseen. HAMK Business Point/täydennyskoulutuksella ei ollut ennestään käytössä kanta-asiakasmallia, joten he kokivat, että sellaisen suunnittelulle olisi tarvetta. Työssä pohdittiin, että minkälaisilla toimenpiteillä HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen kanta-asiakkuus saataisiin suunniteltua ja kehitettyä nimenomaan yritysasiakkaita kiinnostavaksi ja mitä sen tulisi tehdä kanta-asiakkuudelleen, jotta yritysasiakkaat valitsisivat heidän palvelunsa.

Työn teoriaosiossa käytiin läpi erilaisia asiakkuuteen, sekä asiakkuuden hallintaan liittyviä käsitteitä, kuten kanta-asiakkuutta, yritysasiakkuutta, asiakasuskollisuutta sekä benchmarkingia. Teoriaosion pääluvut koostuvat kanta-asiakkuuden teoriasta sekä asiakkuudenhallinnan ja johtamisen teoriasta. Työn tavoitetta varten tehtiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa benchmarkingin sekä haastattelun avulla hankittiin tietoa koulutusalan yritysten ja organisaatioiden erilaisista kanta-asiakkuusmalleista.

Haastateltujen kuuden koulutusalan yrityksen tai organisaation joukossa yhdellä oli käytössään kanta-asiakasmalli, mutta kaikissa haastatelluissa yrityksissä/organisaatioissa paremmat asiakkaat määriteltiin kuitenkin jollain lailla.

Työn tuloksena syntyi ehdotus HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen kanta-asiakasmalliksi. Ehdotus pyrkii tuottamaan molemminpuolista hyötyä niin asiakkaalle kuin yrityksellekin.

**Avainsanat** asiakkuus, kanta-asiakkuus, asiakkuuden hallinta, koulutuspalvelut

**Sivut** 30 s. + liitteet 1 s.

Visamäki  
Business economics  
Marketing

---

<b>Author</b>	Riikka Sarin <b>Year</b> 2012
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Planning and developing the regular customer model for Hamk's Business Point/Continuing educations

---

## ABSTRACT

The goal of this thesis was to create a kind of development idea for regular customer model for HAMK's Business Point/continuing educations. They don't yet have a regular customer model, so there is a clear need for developing a proper model for them. The main issue in the thesis is that what kind of actions the HAMK Business Point/continuing educations needs to do to get business to business customers buy their services and be more interested in their operations.

The theory part of the thesis discusses issues that are related to customership and customer management, such as regular customers, business customers, customer loyalty and benchmarking. Sources in this thesis are mainly books, articles and some Internet pages about the subject. A qualitative study was made to reach the goal of this thesis. In the study the researcher benchmarked and interviewed other companies and organizations about their regular customer models. The companies and organizations researched were from the education branch.

Based on the results of the study, a quite few companies or organizations use regular customer models in their operations. Still in almost every company or organization that was interviewed the best or better customers were defined somehow.

Based on these results it can be stated that companies and organizations from this branch are gradually realizing the benefits of the regular customer models and taking those models to be part of their customer relationship management operations.

The result of the thesis was a proposition to regular customer model for HAMK Business Point/continuing educations which aims to make mutual benefit to both the customer and to the company.

**Keywords** customership, regular customers, customer management, education services

**Pages** 30 p. + appendices 1 p.



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Aiheen valinta ja toimeksiantaja .....	1
1.2	Teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen rajaus .....	2
1.3	Tavoitteet .....	2
2	KANTA-ASIAKKUUS.....	4
2.1	Kanta-asiakkuus .....	4
2.2	Kanta-asiakasmarkkinointi .....	4
2.3	Asiakkuus käsitteenä .....	6
2.4	Asiakasryhmittely .....	7
2.5	Yritysassiakkaat.....	8
2.5.1	Kuluttajahyödykemarkkinat vs. tuotantohyödykemarkkinat .....	8
2.5.2	Ostoprosessi tuotantohyödykemarkkinoilla .....	9
2.5.3	Myyntiprosessi tuotantohyödykemarkkinoilla .....	10
3	ASIAKKUUDEN HALLINTA JA JOHTAMINEN .....	12
3.1	Asiakkuuden elinkaari.....	13
3.2	Asiakasuskollisuus .....	15
3.3	Asiakassuhdemarkkinointi.....	17
4	TUTKIMUS ERILAISISTA KANTA-ASIAKKUUSMALLEISTA.....	19
4.1	Tutkimusongelma.....	19
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	19
4.2.1	Benchmarking.....	20
4.2.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	21
4.3	Haastattelut .....	24
4.4	Tulosten analysointi .....	24
4.5	Tutkimuksen validiteetti.....	25
4.6	Tulokset .....	26
4.6.1	Kanta-asiakkuuden määrittely .....	26
4.6.2	Kanta-asiakkuuteen liittyvät ehdot .....	26
4.6.3	Kanta-asiakkuuden edut.....	26
4.6.4	Kanta-asiakkuuksista saatu palaute .....	27
4.6.5	Kanta-asiakkuuden kannattavuus ja asiakasuskollisuus sekä uusien asiakkaiden hankintatavat.....	27
4.7	Yhteenvedo.....	28
5	KEHITYSEHDOTUS                      HAMK                      BUSINESS                      POINT /TÄYDENNYSKOULUTUKSELLE.....	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
	LÄHTEET .....	34

---

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen valinta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyöni aiheena on HAMKin Business Point/Täydennyskoulutuksen Yrittäjä- ja liiketoimintaosaamisen kanta-asiakkuusmallin suunnittelu ja kehittäminen. Valitsin aiheen, koska Business Point/Täydennyskoulutuksella on tarve kanta-asiakkuusmallille, jonka avulla saadaan uusia asiakkaita, sekä houkutellaan vanhoja ja nykyisiä asiakkaita ostamaan palvelu uudestaan. Tavoitteena on siis kassavirran kasvattaminen. Erilaisten asiakkuuksien hallinta on yritysten ja organisaatioiden toiminnalle elintärkeää, sillä asiakkaat ovat yrityksen tärkein voimavara. Asiakassuhteita tulee kehittää ja syventää, jotta tärkeät asiakkaat saadaan pidettyä yrityksen asiakkaina. Kanta-asiakkuuden avulla tällaista toimintaa voidaan tehostaa ja täten kehittää asiakasuskollisuutta. Koulutuslalla voisi muutenkin olla tämänhetkisen tilanteen mukaan tarvetta tuoda palveluitansa paremmin esille. Syksyn 2011 pk-yritysbarometrin mukaan työnantajien rekrytointikynnys on korkea, sillä on pelko siitä, että työntekijän osaaminen ja soveltuvuus eivät vastaa odotuksia on suuri. Tämä on monen asiantuntijan mukaan syy siihen, miksi pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on tällä hetkellä korkea kynnys palkata työntekijöitä. (Pk-yritysbarometri 2011.) Tämän vuoksi koulutusalan yritysten tulisi tuoda itseään ja tarjoamiaan palveluita enemmän esille, sillä yritysbarometrin tuloksen mukaan erilaisille koulutuspalveluille voisi olla tarvetta yrityksissä jotka pohtivat tällaisia kysymyksiä.

Työssäni tutkin muiden vastaavien yritysten kanta-asiakkuuksia, sekä kanta-asiakkuutta yleisellä tasolla ja saamieni tietojen mukaan annan Business Point/Täydennyskoulutukselle kehitysehdotuksen heidän kanta-asiakkuusmallinsa kehittämiseksi. Työssä esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa asiakkuuksien hallinta, asiakkuuksien johtaminen, kanta-asiakkuus ja kanta-asiakkuusmallit.

HAMKin Yrittäjä- ja liiketoimintaosaamisen Täydennyskoulutus tarjoaa monipuolisia täydennyskoulutuspalveluita sekä yksityisille, että yritysasiakkaille. Asiakkaille on mahdollista räätälöidä tarpeisiin sopivia palvelukokonaisuuksia. Yrittäjä- ja liiketoimintaosaamisen Täydennyskoulutus tarjoaa laadukasta koulutusta, uusia oppimismenetelmiä, sekä monipuolisia työelämän koulutus ja kehittämisspalveluita. Yrittäjä- ja liiketoimintaosaamisen Täydennyskoulutuksella ei ole ennestään käytössä varsinaista kanta-asiakasmallia. Kokeilussa on ollut kuitenkin esimerkiksi alennuskampanja kaikille asiakkaille, jossa annettiin alennusta, kun asiakas osti tietyn määrän koulutuspalveluita.

HAMKissa on otettu pilottikäyttöön asiakkuudenhallintajärjestelmää SugarCRM, joka on avoimen lähdekoodiin perustuva toiminnanohjausjärjestelmä. Pilottikohteena on Business Point ja täydennyskoulutus. Asiakkuudenhallintajärjestelmään on tarkoitus kirjata

yritysasiakkaat, heidän yhteystietonsa ja heidän suhteensa HAMKiin, sekä esimerkiksi kyseisen yrityksen vastuhenkilö. Järjestelmään merkitään myös miten asiakkaaseen on pidetty yhteyttä, mitä kenenkin asiakkaan kanssa on tehty, sekä mitä esitteitä asiakkaalle on lähetetty. Järjestelmää aiotaan testata myös kanta-asiakkuuden käsittelyssä. Pilottivaihe kestää vuoden 2012.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen rajaus

Työssä esiteltävä taustateoria käsittelee esimerkiksi asiakkuutta, asiakkuuksien hallintaa ja johtamista, kanta-asiakkuutta sekä kanta-asiakasmalleja. Kanta-asiakasmallien kehittäminen kytkeytyy edellä mainittuihin aiheisiin, koska kanta-asiakkuus on yksi monista erilaisista asiakkuuksista. Asiakkuuksien hallinnalla ja johtamisella näitä erilaisia asiakkuuksia kehitetään ja hallitaan, jotta niistä saadaan mahdollisimman tuottavia ja asiakasystävällisiä. Työssä näitä teorian tietoja hyödynnetään suunnitelmassa kehitysehdotusta HAMK Business Point/Täydennyskoulutukselle. Teorian tietoja käytetään, jotta kehitysehdotuksesta saadaan toimiva, tuottava sekä asiakkaita kiinnostava.

Työssä pyritään antamaan HAMK Business Point/Täydennyskoulutukselle suunnittelu- ja kehitysehdotus kanta-asiakkuuteen. Työssä ei käsitellä suunnittelu- ja kehitysehdotuksen toteutusta, eikä sen toimivuutta yrityksessä.

Kanta-asiakkuusmallin suunnittelussa keskitytään yritysasiakkaisiin. Muiden vastaavien yritysten kanta-asiakkuuksia tutkiessa keskitytään pääasiassa Etelä-Suomessa toimiviin yrityksiin ja organisaatioihin, sillä HAMK Business Point/Täydennyskoulutus ei ole kiinnostunut saamaan tietoja kauempana sijaitsevista kilpailijoista.

## 1.3 Tavoitteet

Työn tavoitteena on antaa HAMK Business Point/Täydennyskoulutukselle kehitysehdotus kanta-asiakkuuden suunnitteluun ja kehittämiseen. Kanta-asiakkuusmallin käyttöönotolla ja sen kehittämisellä on tarkoitus lisätä yrityksen kassavirtaa, huolehtia vanhoista asiakkuuksista, sekä saada uusia asiakkaita kiinnostumaan HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen palveluista. Työssä pyritään myös antamaan vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisilla toimenpiteillä HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen kanta-asiakkuus saataisiin suunniteltua toimivaksi?
- Mitä HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen tulisi tehdä kanta-asiakkuudelleen, jotta asiakkaat valitsisivat helpommin heidän palvelunsa?

Kanta-asiakkuusmallin suunnittelun ja kehittämisen tavoitteena on houkuttaa potentiaalisia asiakkaita kiinnostumaan HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen palveluista ja näin saada uusia asiakkaita ja

---

heistä kanta-asiakkaita. Tavoitteena on myös saada nykyisiä satunnaisia asiakkaita kanta-asiakkaiksi, nykyisiä paljon ostavia asiakkaita kanta-asiakkaiksi, sekä pyrkiä tarjoamaan vanhoille asiakkaille parempaa palvelua.



## 2 KANTA-ASIAKKUUS

### 2.1 Kanta-asiakkuus

Kanta-asiakkuuden voi määritellä monella eri tavalla. Jokaisella yrityksellä on oma määritelmänsä sille, mikä tai minkälainen on heidän yrityksensä kanta-asiakas. Kanta-asiakas voi olla esimerkiksi asiakas, joka ostaa tietyin aikavälein tietyn määrän tuotteita tai palveluja. Kanta-asiakas on yleensä yritykselle tuottava asiakkuus, josta tulisi pitää kiinni. Pölläsen (1997, 18) mukaan kanta-asiakkuuden määrittäviä kriteerejä mietittäessä tulisi ottaa huomioon esimerkiksi yrityksen toimiala, asiakaskunnan koko, asiakaskunnan jakautuminen asiakaskannattavuuden ja asiakasuskollisuuden suhteen, asiakaskunnan heterogeenisuus ja kanta-asiakkaista käytettävissä oleva tieto. Kanta-asiakkaiden kohdalla kannattaa siis pitää huolta siitä, että he pysyvät yritykselle uskollisena jatkossakin.

On olemassa paljon hyvin erilaisia kanta-asiakkuuksia. Joissain kanta-asiakkuuksissa kanta-asiakas saa kanta-asiakaskortin ja kerää esimerkiksi pisteitä tai bonuksia ostoistaan, kun joissain taas kanta-asiakkaille tarjotaan tiettyjä tuotteita tai palveluita edullisemmin kuin niin sanotuille tavallisille asiakkaille. Kanta-asiakkuuden ehdot ja edut määritellään sen mukaan mitä yrityksellä on tarjota. Kanta-asiakkaille voidaan myös järjestää erilaisia tapahtumia, esimerkiksi kanta-asiakasiltoja tai alennuspäiviä, jolloin vain kanta-asiakkaat saavat alennuksia tietyistä tuotteista.

Kannattavien ja yritykselle tärkeiden asiakkuuksien pitämiseksi luodaan erilaisia hoito-ohjelmia eli kanta-asiakasohjelmia, joita voidaan kutsua myös uskollisuusohjelmiksi. Kanta-asiakasohjelman tarkoituksena on viestiä asiakkaalle, että hän on yritykselle tärkeä, ja että yritys on kiinnostunut tyydyttämään hänen tarpeensa parhaalla mahdollisella tavalla. Kanta-asiakasohjelmien ylläpitäminen ja rakentaminen edellyttävät, että organisaatiolla on olemassa tietokanta asiakkaistaan ja heidän ostokäyttäytymisestään. Tämä on nykypäivänä mahdollista tietotekniikan avulla. (Yli-koski 1999, 192–193.)

Kanta-asiakasohjelman suunnittelun ensimmäinen vaihe on ohjelmaan valittavien asiakkaiden tunnistaminen. Tällöin valitaan ne asiakkaat, joiden asiakkuutta on tarpeen lujittaa kanta-asiakasohjelman ja asiakassuhdemarkkinoinnin avulla. (Ylikoski 1999, 194.) Tämän jälkeen kanta-asiakassuhdetta ylläpidetään kanta-asiakasmarkkinoinnin avulla.

### 2.2 Kanta-asiakasmarkkinointi

Kanta-asiakasmarkkinointi tarkoittaa hyvillä asiakkaille tarjottavia etuja ja viestintää asiakassuhteen ylläpitämiseksi (Bergström & Leppänen 2008, 408).

Kanta-asiakasmarkkinointi toimii parhaiten yrityksissä ja tilanteissa, joissa asiakas haluaa ostaa tuotteita tai palveluja suhteellisen usein, joissa asiakkaalla on keskimääräistä voimakkaampi kiinnostus yrityksen tuotteisiin tai palveluihin, ja joissa asiakas voi valita asiointiyrityksen vapaasti. Kanta-asiakasmarkkinointi pyrkii saamaan asiakkaat asioimaan useammin ja ostamaan enemmän. Tämän vuoksi kanta-asiakasmarkkinointi toimii hyvin sellaisissa yrityksissä ja toimialoilla, joissa on mahdollista saada asiakas asioimaan useammin. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi ruoka-kaupat, kampaamot, ravintolat ja pankit. Kanta-asiakasmarkkinointiin vaikuttaa suuresti myös asiakkaiden sitoutuminen yrityksen toimintaan ja tuotteisiin tai palveluihin. Korkea sitoutuminen yrityksen tuotteisiin parantaa kanta-asiakkuuden houkuttelevuutta ja täten esimerkiksi kanta-asiakkaille tarjottavat edut vaikuttavat normaalia enemmän kanta-asiakkaiden käyttäytymiseen. Jos taas asiakkaat eivät ole niin tunteellisesti sitoutuneita yrityksen tuotteisiin tai palveluihin on kanta-asiakasmarkkinoinnin tulosta tuottava toteuttaminen vaikeampaa. Kanta-asiakasmarkkinoinnin toteuttaminen on tuloksellisinta yrityksen toimiessa alalla, jossa asiakkailla on paljon valinnanvaraa ostopaikan suhteen. (Pöllänen 1997, 20-22.)

Pöllänen (1997, 22) mukaan kanta-asiakasmarkkinointi voidaan jakaa kolmeen eri muotoon. Muodot ovat alennusperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi, suhdetoimintaperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi ja palvelujärjestelmäperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi. Yritykset käyttävät näistä pää-sääntöisesti vain yhtä, mutta kanta-asiakasohjelman kehittyessä se saattaa pitää sisällään myös nämä kaikki kolme muotoa. Yleensä liikkeelle lähdetään alennusperusteisesta muodosta ja laajennetaan siitä muihin muotoihin.

Alennusperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa on ominaista se, että hintaa käytetään keinona lisätä kanta-asiakkuudesta koettua arvoa. Alennusperusteisesta muodosta löytyy paljon esimerkkejä, sillä esimerkiksi kaikki bonusten tai pisteiden keräämiseen perustuvat kanta-asiakasohjelmat käyttävät alennuksia tai erilaisia etuja tuomaan lisäarvoa kanta-asiakkuudelle. Alennusperusteisen muodon etuna on sen helppo toteutettavuus, sekä se, että asiakkaat yleensä odottavat juuri rahallisia etuja itsestään selvinä etuina liittyen kanta-asiakkuuteen. Haittana alennusperusteisessa muodossa on sen huono kilpailuetu, sillä hinnat ja erilaiset tarjoukset tai alennukset ovat helposti kilpailijoiden matkittavissa. Alennusperusteisessa muodon onnistuminen riippuu paljon kannattavuudesta. Siksi onkin tärkeää seurata kannattavuutta, eli tuovatko esimerkiksi alennukset tai tarjoukset yritykselle voittoa vai kenties tappiota. (Pöllänen 1997, 23-24.) Useimmat yritykset lähtevät liikkeelle alennusperusteisesta mallista, sillä se on helposti toteutettavissa, kun tiedetään asiakkaiden ostomäärät ja on määritelty se, minkä ostomäärän jälkeen asiakas siirtyy kanta-asiakkaaksi (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 158).

Suhdetoimintaperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa lisäarvoa asiakkaalle luodaan esimerkiksi osoittamalla kanta-asiakkaalle henkilökohtaista arvostusta sekä huomiointia. Tässä muodossa

hyödynnetään asiakastuntemusta ja asiakasta lähestytään esimerkiksi tervehdyksillä, asiakassuhteeseen liittyvillä lahjoilla sekä merkkipäivän muistamisilla. Suhdetoiminta-perusteisen muodon avulla luodaan luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille, sekä saadaan asiakas kokemaan kanta-asiakkuuden arvo syvemmin ja paremmin kuin pelkkien rahallisten etujen avulla. Myös monet markkinointitoimenpiteet osoitetaan henkilökohtaisesti asiakkaalle, jolloin kilpailijoiden on vaikeampi kopioida niitä. Toimiakseen suhdetoimintaperusteinen muoto tarvitsee paljon suunnittelu- sekä toteutustyötä, sekä kattavat kanta-asiakastiedot. Ilman kunnollisia kanta-asiakastietoja on vaikeaa saada asiakkaille kohdistettua viestintää henkilökohtaiseksi ja puhuttelevaksi, jolloin viestinnän teho jää heikoksi. (Pöllänen 1997, 24.)

Palvelujärjestelmäperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa kanta-asiakkaalle luodaan lisä-arvoa helpottamalla hänen asiointiaan yrityksessä. Tästä muodosta esimerkkinä ovat esimerkiksi pankit, jotka usein nimeävät jonkun tietyn henkilön hoitamaan kanta-asiakkaiden asioita. Palvelujärjestelmäperusteinen muoto sitouttaa asiakkaat paremmin kuin alennusperusteisessa ja suhdetoimintaperusteisessa muodossa. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat huomaavat, että yritys arvostaa kanta-asiakkuutta niin paljon, että asiakkaan huomiointi ylettyy päivittäisen toiminnan tasolle. Palvelujärjestelmäperusteinen muoto edellyttää runsasta paneutumista sen suunnitteluun ja toteutukseen. (Pöllänen 1997, 24-25.)

Kanta-asiakasohjelmien avulla yritykset saavat tärkeätä tietoa kanta-asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja kulutustottumuksista. Kuluttajan tulee kuitenkin antaa suostumuksensa henkilötietojensa käsittelyyn kanta-asiakasohjelmaan liittyessään. Kuluttajan tietoja voidaan käyttää esimerkiksi tuotevalikoiman tai markkinoinnin suunnittelussa. Antaessaan suostumuksen henkilötietojensa käsittelyyn kuluttaja saa ikään kuin vastineeksi ostomääriin perustuvan hyvityksen. Kuluttajan henkilötietojen käsittely on keskeisessä osassa monissa kanta-asiakasjärjestelmissä. (Kuluttajavirasto n.d.) Käsittelyä säätelee esimerkiksi kuluttajansuojalaki, joka sisältää muun muassa markkinoinnin sääntelyn, sopimusehtojen sääntelyn, kuluttajankaupan säännökset sekä etä- ja kotimyynnin säännökset (Finlex 2004). Kanta-asiakasmarkkinoinnissa on siis tietynlaisia rajoituksia koskien esimerkiksi alaikäisille markkinointia sekä markkinoinnin harhaanjohtavuutta.

### 2.3 Asiakkuus käsitteenä

Asiakas on se, joka ostaa yritykseltä tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä tietyn hinnan. Asiakas on yrityksen toiminnan ja kehityksen rahoittaja (Selin & Selin 2005, 17). Tämän vuoksi erilaiset asiakkuudet ovat yritystoiminnalle erittäin tärkeitä. Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi asiakkaita tai ollenkaan asiakkaita, ei sen toiminta ole kannattavaa. Storbackan ja Lehtisen (1997, 15) mukaan asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtamisista ja joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa.

Erilaisten asiakkuuksien ollessa tärkeitä yritykselle, tulee yrityksen myös osata tunnistaa nämä erilaiset asiakkuudet, ja se, mitkä niistä ovat todellakin tärkeitä yritykselle ja mihin yrityksen tulee panostaa enemmän. Pohtiessa sitä, mitkä asiakkuudet ovat yritykselle tärkeämpiä kuin muut tulee mieleen, että kyllähän jokainen asiakas on yritykselle tärkeä. Tämä varmaan pitää jossain määrin paikkaansa, sillä varmasti yritys on jokaisesta saamastaan asiakkaasta iloinen ja ylpeä, mutta toinen asia on se, että onko asiakkuus loppujen lopuksi yritykselle kannattava. Jos asiakkuuden hoitamiseen kuluu esimerkiksi enemmän rahaa ja aikaa, kuin mitä yritys taas saa asiakkaalta voidaan todeta, että asiakkuus ei ole kannattava. Tällöin yrityksen tulee panostaa enemmän niihin asiakkuuksiin, joissa molemminpuolinen hyöty on tasapainossa ja yritys hyötyy asiakkuudesta.

## 2.4 Asiakasryhmittely

Asiakkuuksien johtaminen pohjautuu tietoon nykyisistä ja uusista potentiaalisista asiakkaista, joista yritys valitsee kannattavat ja tavoittelemisen arvoiset asiakkuudet asiakassuhdemarkkinointia varten. Valintaa varten yrityksen tulee ottaa selvää asiakkaan ostokäyttäytymisestä, asiakkuuden vaiheesta sekä asiakkaiden tarpeista ja arvostuksista. Näiden tietojen perusteella asiakkaat ryhmitellään tavoitteiden asettamista varten.

Perinteinen asiakasryhmittely jakaa asiakkaat neljään ryhmään:

- potentiaalinen asiakas, eli mahdollinen asiakas, joka kuuluu yrityksen kohderyhmään
- satunnaisasiakas, eli silloin tällöin yrityksen tuotteita tai palveluja ostava asiakas
- kanta-asiakas, eli toistuvasti ja säännöllisesti ostava asiakas
- entinen asiakas, eli asiakas, joka on lopettanut yrityksestä ostamisen esimerkiksi jonkinlaisen pettymyksen vuoksi.

Asiakkaat voidaan ryhmitellä myös esimerkiksi ostokäyttäytymisen perusteella. Potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan tutkia erilaisilla kysely- ja haastattelututkimuksilla, kun taas jo olemassa olevien asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkimiseksi voidaan tutkailla esimerkiksi myyntitilastojen ja asiakasrekisterien avulla. Ostokäyttäytymistä voidaan seurata esimerkiksi viimeisimmän ostoajankohdan, ostotiheyden, ostomäärän sekä ostokohteen mukaan. Ryhmittelyn voi tehdä myös asiakkaiden arvon ja tarpeiden perusteella, koska ne ovat asiakassuhteen tärkeimmät ulottuvuudet markkinoinnissa. Asiakkaan arvoa yritykselle voi mitata monin eri tavoin. Mittauksessa tulisi käyttää muitakin muuttujia kuin asiakkaan ostot, sillä aina eniten ostava ei ole kaikista kannattavin. Tarpeiden mukaan tehty ryhmittely on luontevaa, kun yrityksen tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarpeet kilpailijoita paremmin. Erilaisilla asiakkailla on erilaisia tarpeita, vaikka ostetut tuotteet tai palvelut olisivatkin periaatteessa samoja, sillä asiakkaat arvostavat tuotteissa ja palveluissa erilaisia ominaisuuksia sekä etuja ja hyötyjä.

---

Tarpeisiin vaikuttavat tuotteen tai palvelun käyttötarkoitus, käytön määrä ja käyttäjätyyppi. (Bergström & Leppänen 2008, 410-414.)

Asiakasryhmittelyn voi tehdä myös monella muullakin perusteella riippuen siitä, mikä on yritykselle tärkeitä ja millaiset tavoitteet yrityksellä on. Ryhmittelyn tärkeys korostuu esimerkiksi silloin, kun suunnitellaan markkinointitoimenpiteitä erilaisille asiakkaille. Tällöin tulee tietää mitä kannattaa markkinoida kellekin sekä millä tavalla. Siinä tilanteessa asiakasryhmittelystä on apua, sillä jonkin tuotteen markkinointi voidaan kohdistaa tietyille asiakasryhmälle esimerkiksi ostokäyttäytymisen perusteella.

## 2.5 Yritysassiakkaat

Yrityksellä voi olla monenlaisia asiakkaita. Voi olla esimerkiksi suur- ja pienasiakkaita, sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, kuluttaja- ja business-to-business-asiakkaita. Tässä kappaleessa keskitytään business-to-business-asiakkaisiin eli yritysasiakkaisiin.

Organisaatiot ostavat hyödykkeitä samalla tavalla kuin tavalliset kuluttajatkin, eli tyydyttääkseen jonkinlaisen tarpeen. Kuluttajien ostaessa hyödykkeitä itselleen organisaatiot ostavat niitä myydäkseen niitä eteenpäin tai valmistaakseen niistä uusia hyödykkeitä. Hyödykkeitä, joita erilaiset organisaatiot, kuten yritykset, julkisyhteisöt, yhdistykset tai järjestöt ostavat, kutsutaan tuotantohyödykkeiksi. (Korkeamäki ym. 2002, 173.)

### 2.5.1 Kuluttajahyödykemarkkinat vs. tuotantohyödykemarkkinat

Yksi tekijä, joka erottaa kuluttajien ja organisaatioiden ostokäyttäytymisen toisistaan on, se mihin tarkoitukseen hyödykkeitä ostetaan. Kuluttajat siis ostavat omaksi hyödykseen kun organisaatiot taas ostavat ne ansaintatarkoituksessa. Muita tekijöitä, jotka erottavat tuotantohyödykkeiden ja kulutushyödykkeiden ostamisen toisistaan on esimerkiksi asiakkaiden ja myyjien määrä markkinoilla. Tuotantohyödykemarkkinoilla on useimmiten vähemmän sekä asiakkaita että myyjiä kuin kuluttajahyödykemarkkinoilla. Tämän vuoksi asiakkaat ja myyjät tuntevat toisensa paremmin, ja pystyvät täten muodostamaan pidempia ja tuottavampia asiakassuhteita. (Korkeamäki ym. 2002, 176.)

Tuotantohyödykemarkkinoilla myös riskit ovat suuremmat kuin kuluttajahyödykemarkkinoilla. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi kertaostot ovat suurempia ja tuotteet ja palvelut, joita ostetaan, ovat usein kalliita ja pitkäikäisiä. Tuotantohyödykemarkkinoilla ostopäätöksiä tekee suurempi määrä ihmisiä kuin kuluttajahyödykemarkkinoilla. Näillä ihmisillä on ostoprosessissa erilaiset roolit, jotka kaikki vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen. Näitä rooleja ovat:

- ostajat, jotka hoitavat pääasiallisesti ostotapahtuman
- käyttäjät, jotka käyttävät ostettavaa tuotetta tai palvelua

- asiantuntijat, joilta voidaan saada ohjeita tai suosituksia ostoon liittyen
- päättäjät, jotka valitsevat lopulliset tuotteiden tai palveluiden toimittajat.

Nämä roolit saattavat muuttua organisaation muuttuessa, sekä yhdellä henkilöllä voi olla useitakin rooleja erilaisissa ostotilanteissa. (Korkeamäki ym. 2002, 177-178.)

## 2.5.2 Ostoprosessi tuotantohyödykemarkkinoilla

Ostoprosessin käynnistää tarpeiden määrittely. Tarvemäärittelyssä määritellään yrityksen käyttötarpeet eli organisaatiotarpeet. Näillä tarkoitetaan tuotteen varsinaiseen tarkoitukseen kytkeytyvää tarveperustaa. Tarpeissa on syytä erottaa organisaation toimintatarpeet sekä täydennystarpeet. Toimintatarpeet ovat yrityksen toiminnan perustehtävään perustuvia tarpeita, joita ovat esimerkiksi raaka-aineiden hankinta ja tuotantokoneiden hankinta. Täydennystarpeet ovat taas asioita, joita ilman yritys periaatteessa voi tulla toimeen. Näitä ovat esimerkiksi markkinointitutkimukset, koulutuspalvelut sekä konsultointipalvelut. Täydennystarpeisiin kuuluvia alueita tarjoava yritys saattaa siis joutua ensin markkinoimaan tuotteita tai palveluitaan esimerkiksi hyödyllisinä ja tärkeinä yrityksille, jonka jälkeen ostoprosessi saattaa lähteä käyntiin. Tämän jälkeen vasta päästään tilanteeseen, jossa oma tuote pyritään tekemään kilpailijaa paremmaksi. Ero toimintatarpeiden ja täydennystarpeiden välillä vaihtelee yritysten välillä, sillä jokin yritys saattaa pitää joitain tuotteita tai palveluita välttämättöminä kun taas toinen yritys ei ajattele niin. (Rope 2004, 20-21.)

Toinen vaihe ostoprosessissa on tarvittavien tuotteiden tai palveluiden kuvaaminen. On tarkasti kuvailtava minkälaisia tuotteita tai palveluita tarvitaan. Tähän vaikuttaa esimerkiksi yrityksen omien tuotteiden kysyntä, tuotantoprosessi sekä operaatiot. Myös ostomääriä on harkittava tarkasti, jotta osto on kannattava. Kolmannessa vaiheessa etsitään mahdollinen toimittaja. Jos samanlainen hankinta on tehty jo joskus aiemmin, ja siihen ollaan oltu tyytyväisiä, etsintä saatetaan keskittää vain yhteen tai muutamiin toimittajiin. Jos kyseessä on taas uusi hankittava tuote, materiaali tai palvelu, etsintä ulotetaan useisiin toimittajiin. Näin varmistetaan että valituksi tulee paras tuote tai palvelu edullisesti. Seuraavaksi pyydetään yksityiskohtainen tarjous mahdollisilta toimittajilta. Sen jälkeen tarjoukset arvioidaan ja valitaan toimittaja. Hinnoista saatetaan myös neuvotella toimittajan kanssa ennen päätöksen tekoa. Valintaan vaikuttavat esimerkiksi laatu ja hinta, joten nämä arvioidaan tarkasti, mutta myös sosiaaliset sekä emotionaaliset tekijät voivat vaikuttaa. Viimeisenä valitaan toimitustapa, jonka jälkeen tuote tai palvelu toimitetaan ja se voidaan ottaa käyttöön.

Ostoprosessin jälkeen tulee arvioida hankittu tuote tai palvelu sekä antaa siitä palautetta toimittajalle. Arvioinnissa katsotaan vastasiko tuote tai palvelu odotuksia. Myös itse toimittaja ja esimerkiksi heidän antamansa asiakaspalvelu voidaan arvioida ja antaa palautetta. Toimittajan

arvioinnissa voidaan pohtia myös esimerkiksi täsmällisyyttä, tuotteen tai palvelun laadun mukaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39-41.)

### 2.5.3 Myyntiprosessi tuotantohyödykemarkkinoilla

Myyntiprosessi kuvataan usein myös vaiheittain etenevällä mallilla samoin kuin ostoprosessi. Henkilökohtainen myyntityö on todella tärkeä osa-alue myös tuotantohyödykemarkkinoilla.

Ensimmäisenä vaiheena tuotantohyödykemarkkinoiden myyntiprosessissa on potentiaalisten asiakkaiden eli prospektien etsintä ja arviointi. Tässä vaiheessa myyntihenkilöt etsivät potentiaalisia asiakkaita monin eri keinoin markkinoilta. Organisaatio ja sitä edustava henkilö täyttää prospektin vaatimukset jos heillä on tarve ostaa, kyky ostaa, päätösvalta ostaa sekä jos heidän muut ominaisuutensa täsmäävät siihen mitä etsitään. Tässä vaiheessa on siis tärkeää myös arvioida se, että kuka todella on tärkeä ja potentiaalinen asiakas yritykselle. Täytyy siis ajatella esimerkiksi kannattavuutta, sekä sitä, että millä todennäköisyydellä kyseinen potentiaalinen asiakas tulee ostamaan. Toinen vaihe myyntiprosessissa on myyntiesittelyä edeltävä valmistelu. Tässä vaiheessa myyntitapahtumaa suunnitellaan ja valmistellessa tulee kerätä tietoa kyseisestä potentiaalisesta asiakkaasta. Tämän vaiheen tavoitteena on tapaamisen sopiminen asiakkaan kanssa.

Kolmas vaihe on alkulähestyminen ja ensivaikutelman antaminen. Ensivaikutelma syntyy myyntiesittelyn ensimmäisten minuuttien aikana. Myyntihenkilön tavoitteena on saada aikaan hyvä ensivaikutelma ja täten saada myyntiesittely vietyä läpi herättäen kohteen mielenkiinto. Positiivisella ensivaikutelmalla on suuri merkitys, sillä se vaikuttaa suuresti myyntitapahtumaan ja jää muistiin koko kaupan ajaksi. Ensivaikutelmaan vaikuttavat monet asiat, kuten myyntihenkilön ulkoinen olemus johon kuuluu esimerkiksi vaatteet ja asusteet, yleinen siisteys, kasvoniilmeet sekä ryhti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53-59.) Näillä asioilla voi antaa itsestään joko huonon tai hyvän ensivaikutelman. Ihmiset ovat usein epäileväisiä kaiken uuden ja tuntemattoman suhteen. Tämän vuoksi tässä vaiheessa tulisi saada asiakas vakuuttumaan siitä, että kyseessä ei ole millään lailla kielteinen asia.

Neljäs vaihe on myyntiesittelyn pitäminen, joka on myyntiprosessin ydin. Myyntiesittelyssä myyntihenkilö esittelee palvelunsa hyödyt ja ominaisuudet potentiaaliselle asiakkaalle ja pyrkii herättämään ostohalun. Erityisesti hyödyt pyritään tuomaan esille, sillä niiden perusteella asiakas usein ostaa palvelun. Tällöin on tuotava esiin myös se mitä lisähyötyjä kyseinen palvelu toisi verrattuna muihin vastaaviin kilpaileviin palveluihin. Viides vaihe on vastustelun ja vastaväitteiden käsittely. Jos potentiaalinen asiakas esittää vastustusta tai vastaväitteitä, tulee myyntihenkilön yrittää kumota nämä. Tällöin tulee korostaa palveluista koituvia hyötyjä ja vastailta asiakkaan kysymyksiin. Joskus kaupan syntyminen on todennäköisempää silloin, jos potentiaalinen asiakas alkaa esittää vastaväitteitä. Kuudes vaihe on kaupan päättäminen. Tässä vaiheessa varmistetaan myynti ja asiakkaan lopullinen sitoutuminen ostamiseen. Koko myyntiprosessin tavoitteena on kaupan päättäminen. Jos kauppaja ei synny on tällöin myyntiprosessi ollut enemmän tai vähemmän

---

turha. Viimeinen eli seitsemäs vaihe pitää sisällään seurannan, asiakkaasta huolehtimisen sekä jälkimarkkinoinnin. Tässä vaiheessa kaupan päättämisen jälkeen on tärkeää varmistaa asiakastyytyväisyyden toteutuminen. Tähän kuuluu esimerkiksi ajallaan tapahtuvan toimituksen ja oikeanlaisen laskutuksen varmistaminen, laadun varmistaminen sekä asiakkaan kysymyksiin ja valituksiin vastaaminen. Nämä asiat ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden, uusintaostojen ja asiakassuhteen muodostumisen kannalta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53-59.)

Yritysmyyynnissä on osapuolina kaksi yritystä. Silti myyjän tulee olla luottamuksellisissa väleissä myyntitapahtumaan osallistuvien henkilöiden kanssa, sillä loppujen lopuksi päätöksen tekee ihminen, ei yritys. Käytäessä kauppaa yritysten välillä, tulee myyjällä olla erityisosaamista käsitellä asiakasryhmää, sillä yritysmyyynnissä on usein usean ihmisen ryhmästä, joka edustaa yritystä, eikä yksittäisestä ihmisestä niin kuin kuluttajahyödykemarkkinoilla. Myyjä voi kohdata erilaisia ongelmia kyseisenlaisissa tilanteissa. Esimerkiksi ryhmän jäsenten kiinnostuksen kohteet voivat vaihdella paljon sillä he voivat olla vaikkapa eri alojen asiantuntijoita. Tällöin myyjän on vaikea pitää kaikkien ryhmän jäsenten mielenkiintoa yllä. (Leppänen 2007, 82-83.)



### 3 ASIAKKUUDEN HALLINTA JA JOHTAMINEN

Yritys tarvitsee asiakkaita pystyäkseen toimimaan kannattavasti. Asiakkaat ovat yrityksen keskeinen resurssi, jonka vuoksi asiakkuudenhallintaa tarvitaan yrityksessä. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vaikka asiakkuuden hallinta terminä kuulostaa pelkästään yhden asiakkuuden hallinnalta, niin se tulee kuitenkin ymmärtää kattavan yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallinnan. Se pyrkii lisäämään asiakkaiden halua ostaa nimenomaan sinun yritykseltäsi, ei kilpailijoilta. (Mäntyneva 2001, 9-11.)

Asiakkuuden hallinnan ja johtamisen tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisen asiakkaan kaupan tuotto, vaan rakentaa asiakkaan kanssa yhdessä kestävää asiakassuhdetta. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla, ja näin pyritään tuottamaan arvoa molemmille osapuolille. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19.)

Asiakkuuden hallinta voidaan nähdä joukkona toimenpiteitä, joilla yritykset pyrkivät hoitamaan asiakassuhteita kaikissa asiakkuuden elinkaaren vaiheissa. Se perustuu asiakastiedon keräämiseen ja hyväksikäyttöön. Kerättyjen tietojen perusteella pystytään tunnistamaan parhaat asiakkaat, sekä tarkkailemaan asiakkaiden ostotapoja ja näiden tietojen perusteella esimerkiksi tehostaa markkinointia oikealla tavalla tietyille asiakkaille. Näin pyritään tilanteeseen, jossa asiakkaat pystyttäisiin pitämään mahdollisimman pitkään asiakkaana eli lisäämään asiakasuskollisuutta. (Yritys-Suomi, n.d.) Jotta yritys pystyy todella näkemään asiakkuuden hallinnan tuoman hyödyn yritykselle, on sen jatkuvasti yritettävä ymmärtää niitä tekijöitä, joita asiakkuuden hallinnan onnistumiseen vaaditaan ja niitä tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa sen epäonnistumisen. (Ahearne, Rapp, Mariadoss & Ganesan 2012, 118).

Asiakkuuden hallinnan voi nähdä monista erilaisista perspektiiveistä. On olemassa todella monia erilaisia asiakkuuden hallinnan näkemyksiä, joita markkinoinnin harjoittajat ja ammattilaiset ovat esittäneet. On siis hieman erimielisyyksiä siitä, miten asiakkuuden hallinta pitäisi määritellä. Eri perspektiivit voidaan tiivistää viiteen erilaiseen näkemykseen. Ensimmäisessä asiakkuuden hallintaa ajatellaan prosessina, joka koostuu kokoelmasta erilaisia tehtäviä ja toimintoja, jotka yhdessä tuottavat

---

halutun tuloksen. Tässä näkemyksessä ostaja-myyjäsuhteet kehittyvät ajan kuluessa vahvoiksi. Asiakkuuden hallinnan menestyminen on riippuvainen yrityksen kyvystä huomata ja vastata asiakkaiden kehittyviin tarpeisiin ja mieltymyksiin. (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 476-479.)

Toisessa näkemyksessä asiakkuuden hallinta ajatellaan strategiana. Tässä näkemyksessä asiakkuuden arvo määrittää sen, kuinka paljon yritys käyttää resursseja ja investoi kyseiseen asiakassuhteeseen. Kyseisessä näkemyksessä ehdotetaan, että kaikki asiakkaat eivät ole yhdenvertaisesti arvokkaita ja siksi suurin mahdollinen kannattavuus voidaan saavuttaa kun resurssit on kohdistettu niihin asiakassuhteisiin, jotka tuovat halutun tuoton. Tässä näkemyksessä asiakkuuden hallinnan menestyminen vaatii sen, että yritys jatkuvasti arvioi ja priorisoi asiakassuhteitaan niiden suhteellisen elinkaaren arvon mukaan. (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 476-479.)

Kolmannessa näkemyksessä asiakkuuden hallinta ajatellaan ajattelutapana tai filosofiana. Näkemys esittää, että kaikista tehokkain tapa saavuttaa luotettavuutta on rakentaa ja ylläpitää jatkuvasti pitkäaikaisia asiakassuhteita asiakkaiden kanssa. Tässä näkemyksessä asiakkuuden hallinnan onnistumiselle on tärkeää, että yritys on asiakaskeskeinen ja ymmärtää asiakkaiden vaihtuvat tarpeet. Neljännessä näkemyksessä taas asiakkuuden hallinta nähdään kykynä, joka tarkoittaa, että yritysten on panostettava niiden resurssien hankkimiseen, jotka mahdollistavat sen, että he voivat muuttaa käyttäytymistään ja toimintaansa yksittäisiä tai ryhmässä olevia asiakkaita kohti jatkuvasti. Tässä näkemyksessä asiakkuuden hallinnan onnistumisen edellytyksenä on yrityksen hallinnassa olevat aineelliset ja aineettomat resurssit joiden avulla toimintaa voidaan muuttaa asiakaslähtöisemmäksi jatkuvasti. (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 476-479.)

Viides näkemys esittelee asiakkuuden hallinnan teknologiana. Asiakkuuden hallinnan työkalut mahdollistavat sen, että yritykset voivat hyödyntää erilaisia tietokantoja, tiedonlouhintaa sekä interaktiivisia teknologioita kuten internetiä esimerkiksi asiakastietojen keräämiseen ja tallettamiseen. Näiden tietojen avulla voidaan kehittää tietämystä asiakkaista, ja sen avulla kehittää asiakassuhteita. Tässä näkemyksessä asiakkuuden hallinnan onnistuminen riippuu paljon esimerkiksi teknologioiden käytettävyydestä ja käyttäjien hyväksymisestä. (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 476-479.)

Asiakkuuden hallintaa voi siis ajatella monesta eri näkökulmasta, joka vaihtelee esimerkiksi tilanteen tai pohtijan mukaan.

### 3.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden hallinnan näkökulmasta asiakkuudelle voidaan määritellä elinkaari jonka avulla asiakkuus pyritään luomaan kestäväksi. Mäntynevan

(2001, 17-18) mukaan aluksi asiakkuus hankitaan. Tämän jälkeen asiakkaan ostomäärä pitäisi saada kasvamaan, jotta asiakkuudesta saadaan kannattava. Seuraavaksi korostetaan asiakasuskollisuutta, jotta asiakkuus saadaan lujitetuksi, jonka jälkeen asiakkuus tulee niin sanotusti kypsäksi. Tällöin yrityksen tulee pyrkiä säilyttämään kannattavat asiakkaansa. Elinkaareen kuuluu siis neljä eri vaihetta. Ne ovat asiakkuuksien hankinta, asiakkuuksien haltuunotto, asiakkuuksien kehittäminen sekä asiakkuuksien säilyttäminen. Kirjallisuudesta löytyy monta eri tapaa jaotella asiakkuuden elinkaari. Esimerkiksi Storbackan ja Lehtisen (1997, 86) mukaan asiakkuus voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen sekä asiakkuuden loppuminen. Selinin ja Selinin (2005, 124) mukaan asiakkuuden eri vaiheet voidaan jakaa viiteen erilaiseen vaiheeseen, joita ovat potentiaalinen asiakas, uusi asiakas, vakioasiakas, kanta-asiakas sekä avainasiakas.

Seuraavana on esitelty Mäntynevan teorian mukainen asiakkuuden elinkaari.

Asiakkuuden elinkaaren ensimmäinen vaihe on asiakkuuden hankinta. Ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena tehdä ensimmäinen kontakti asiakkaaseen suhteellisen kannattavasti ja luoda asiakkuus. Asiakkaita voidaan houkuttaa tutustumaan yrityksen tuotteisiin tai palveluihin esimerkiksi erilaisilla alennuksilla tai kaupanpäällisillä. Alennukset tai kaupanpäälliset eivät kuitenkaan saa tuottaa yritykselle merkittävää tappiota. Tappiollisesti hankittu asiakas, joka ei enää jatkossa asioi yrityksessä aiheuttaa yritykselle rahan menetystä eli tappiota. Yrityksessä tulee päättää, kuinka paljon resursseja kohdistetaan uusien asiakkaiden hankintaan, sillä se on huomattavasti kalliimpaa kuin esimerkiksi asiakkuuksien kehittäminen ja säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 19-20.)

Toinen vaihe eli asiakkuuden haltuunotto perustuu koko tuote- tai palvelutarjonnan sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin. Tärkeätä on pyrkiä ottamaan hyvä ote asiakkaaseen ja pyrkiä tyydyttämään asiakkaan tarpeet sekä ottamaan huomioon ne seikat joita asiakas pitää tärkeinä. Näin asiakas saadaan mahdollisesti ostamaan useampia tuotteita tai palveluita yrityksestä ja näin sitoutumaan yritykseen. Asiakkuudesta tulee myös todennäköisesti pidempiaikainen mitä enemmän asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Jos asiakkuus perustuu yhteen tai kahteen erilliseen ostotapahtumaan ei asiakkuus ole vielä kovin vahva. Asiakassuhteen olemassaolo onkin herkimmillään vielä näin asiakkuuden alkuvaiheessa. (Mäntyneva 2001, 20.)

Kolmannen vaiheen eli asiakkuuden kehittämisen tarkoituksena on asiakkuuden syventäminen. Asiakkuuden syventämiseksi yrityksessä on hyvä tehdä erilaisia suunnitelmia ja toimintamalleja joiden avulla eri asiakkuussegmenttejä kehitetään. (Mäntyneva 2001, 21.) Neljäs eli viimeinen vaihe on asiakkuuden säilyttäminen. Yrityksen halutessa säilyttää asiakkaansa on sen syvällisesti ymmärrettävä asiakkaitansa. Yrityksen on tunnettava asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa sekä

tunnistettava sellaiset asiakkaat, jotka mahdollisesti ovat vaihtamassa asiointiaan johonkin kilpailevaan yritykseen. Tällaiset asiakkaat voidaan tunnistaa esimerkiksi muuttuneesta ostokäyttäytymisestä, myynnin vähenemisestä sekä asiakasvalituksista. Asiakkuuksien säilytysohjelmaa suunniteltaessa on hyvä kiinnittää huomiota kriteereihin, jotka määrittävät sen, millaisia ovat ne asiakkaat jotka todella halutaan säilyttää ja pitää asiakkaina. Tämä siksi, että kaikki asiakkuudet eivät ole taloudellisesti säilyttämisen arvoisia. Kriteerit määritellään pohjautuen nykyiseen ja potentiaaliseen kannattavuuteen. Panostamalla asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin, sekä asiakastyytyväisyyteen saavutetaan asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen. (Mäntyneva 2001, 22.)

Asiakkuuden elinkaari ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa ja liiketoiminnoissa ole aivan suoraviivainen. Esimerkiksi vakiintuneilla toimialoilla asiakkaat ovat usein ainakin joskus olleet yrityksen asiakkaana, jolloin elinkaaren hahmottaminen voi olla haasteellista. Myös monitoimialaiset ja laajaa palvelu- ja tuotetarjontaa tarjoavat yritykset saavat ja menettävät tilauksia samalta asiakkaalta. Asiakkuuden tila voi myös palata takaisin lähtöruutuun esimerkiksi keskeisen päätöksentekijän vaihtuessa yrityksessä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 61.)

### 3.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä tiettyä määrää uudelleenostamista tietyn ajan kuluessa. Se ei edellytä tunnetason sitoutumista tai aikomusta pysyä asiakkaana (Arantola 2003, 9). Asiakasuskollisuutta tarkastellaan usein asiakkaan ostokäyttäytymisen kautta. Käsitykset uskollisesta asiakkaasta kuitenkin vaihtelevat eri alojen, yritysten ja ihmisten välillä.

Tutkittaessa asiakasuskollisuutta ostokäyttäytymisen kautta voidaan ottaa huomioon esimerkiksi kuinka monta kertaa asiakas on tietynä aikana käyttänyt yrityksen palveluita, miten säännöllistä palvelu on, kauanko viimeisestä tapahtumasta on kulunut aikaa, sekä mikä on tapahtuman rahallinen arvo tai muu sisältö. Usein pelkkä ostokertojen useus riittää määrittelemään asiakkaan kanta-asiakkaaksi. Esimerkiksi ravintolassa usein asioiva asiakas voi olla ravintolan kanta-asiakas, mutta samalla hän voi olla monen muunkin ravintolan kanta-asiakas. (Ylikoski 1999, 174.)

Koska monien palveluiden kohdalla asiakkailla on paljon valinnanvaraa, voidaan asiakasuskollisuus määritellä usealla eri tavalla. Jakamaton asiakasuskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas käyttää vain tietyn yrityksen palveluja. Jaettu uskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas käyttää monen keskenään kilpailevan yrityksen palveluja, esimerkiksi asiakkaalla saattaa olla vakuutuksia useammassa eri vakuutusyhtiössä. Opportunisti ja välinpitämätön asiakas tarkoittaa asiakasta, joka käyttää usean yrityksen palveluita ja ottaa niistä tarvittavat hyödyt olematta kuitenkaan erityisen uskollinen millekään näistä. Toisaalta asiakkaalle voi myös olla samantekevää, missä kaupassa hän asioi, jolloin uskollisuutta ei ole. (Ylikoski 1999, 174-175.)

---

Jos asiakasuskollisuudesta halutaan saada syvempi kuva, tarkasteluun voidaan ottaa ostokäyttäytymisen lisäksi myös asiakkaan asenteet. Tällöin asiakasuskollisuus ilmenee asiakkaan positiivisena asenteena kyseistä yritystä kohtaan. Syvimmillään asiakasuskollisuus ilmeneekin siten, että asiakas valitsee mieluummin juuri tietyn organisaation, kuin kilpailevan organisaation tuotteet tai palvelut. Todellinen asiakasuskollisuus koostuu kolmesta tekijästä. Ne ovat asiakassuhteen kesto, asiakkaan tunneside organisaatioon sekä keskittämissuhde. Nämä kolme voidaan kiteyttää määritelmäksi; uskollisena asiakkaana voidaan pitää asiakasta, joka ajan myötä luottaa siihen, että organisaatio tyydyttää täysin tai suurimmaksi osaksi hänen sellaiset tarpeensa, jotka kuuluvat organisaation tarjontaan. (Ylikoski 1999, 175-177.)

Asiakasuskollisuus ei ole kuitenkaan pysyvä tila. Asiakkaan luottamus voidaan menettää, joka lisää mahdollisuutta sille, että asiakas siirtyy käyttämään kilpailevan organisaation palveluja tai tuotteita.

Lahtisen ja Isoviidan (1994, 24-25) mukaan asiakasuskollisuus voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on potentiaalinen asiakas, jolloin asiakas ei siis vielä ole ostanut yrityksen palveluita tai tuotteita, mutta jolla olisi potentiaalia ja mahdollisesti tarvetta ostolle. Yrityksen tulisi tunnistaa potentiaaliset asiakkaansa, jotta palveluita tai tuotteita osataan markkinoida heille oikealla tavalla. Toisessa vaiheessa potentiaalisesta asiakkaasta tulee asiakas. Tässä vaiheessa on tärkeitä, että yritys tekee kaikkensa sen eteen, että markkinoinnissa luvatut asiat todella toteutuvat, jotta asiakas pysyy tyytyväisenä ja näin ollen sitoutuu paremmin ostamaan yrityksen palveluita ja tuotteita. Asiakkaan tyytyväisyydestä on pidettävä kiinni ensimmäisestä vaiheesta asti, sillä asiakassuhteen rakentaminen alkaa jo silloin. Huono maine kiirii aina helpommin ja nopeammin kuin hyvä maine, joten on tärkeitä panostaa hyvään ja laadukkaaseen palveluun asiakkaiden kanssa asioidessa. Seuraava vaihe on säännöllinen asiakas, jota voi kutsua myös kanta-asiakkaaksi. Tällöin asiakkuus on vakiintunut ja asiakas keskittää mahdollisesti kaikki ostonsa kyseiseen yritykseen. Viimeisessä vaiheessa asiakkaasta tulee ikään kuin yrityksen puolestapuhuja. Hän suosittelee yrityksen palveluita ja tuotteita ystävilleen ja läheisilleen, jotka ovat mahdollisesti yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Niin sanotun puskaradion avulla yritys saa helposti uusia asiakkaita, mutta se edellyttää sen, että palvelu on ollut hyvää ja asiakas on tyytyväinen, sillä niin kuin jo edellä mainittiin, huono maine kiirii helpommin ja nopeammin kuin hyvä maine.

Asiakasuskollisuutta voidaan kehittää ja parantaa asiakkuuden hallinnalla ja johtamisella. Juuri esimerkiksi ostokäyttäytymistä tutkimalla, ja täten esimerkiksi markkinointia kohdentamalla saadaan markkinoitua oikeita tuotteita oikeille asiakkaille, jolloin he suuremmalla mahdollisuudella ostavat ne juuri kyseiseltä yritykseltä.

Grönroos (2009, 177-178) kertoo teoksessaan, että Hartin ja Johnsonin mukaan erittäin tyytyväiset asiakkaat tekevät runsaasti uusintaostoja ja levittävät myönteistä sanaa palveluntarjoajasta. Täten ei riitä, että asiakkaille annettu palvelu on keskinkertaista tai hyvää. Sen on oltava

---

erinomaista, jotta asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina. Heille tulee tarjota palvelua johon he ovat erittäin tyytyväisiä, jotta asiakasuskollisuus paranee.

### 3.3 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi on osa asiakkuuksien hallintaa. Se on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan lähtökohtana asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys (Bergström & Leppänen 2008, 407-409). Asiakaslähtöinen ote kaikissa markkinointitoiminnoissa on tärkeämpi kuin koskaan ennen. Asiakassuhteet tulee hoitaa hyvin, jotta yritys menestyy. Asiakassuhdemarkkinoinnissa on kyse pitkäaikaisen, tuottavan ja vuorovaikutteisen asiakassuhteen luomisesta sekä kehittämisestä. Se pyrkii siis hoitamaan nykyisiä asiakkuuksia, sekä hankkimaan uusia ja tuottavia asiakkuuksia. (Lahtinen & Isoviita 1994, 11-12.)

Aikaisemmin yritykset keskittyivät myymään niin paljon tuotteita ja palveluita kuin vaan mahdollista ajattelematta sen enempää kuka niitä ostaa. Nykyään vielä jotkut yritykset käyttävät tätä tuotekeskeistä tapaa myydä, jolloin heidän toimintansa perustuu siihen mitä he myyvät, eikä siihen, kuka ostaa. Nykyään kuitenkin keskitytään myös siihen, kuka ostaa, eli asiakkaaseen. (Dyché 2004, 3.)

Asiakaslähtöisesti suuntautunut yritys voi noudattaa niin sanottuja ”asiakaslähtöisesti suuntautuneen organisaation kultaisia sääntöjä”. Kultaisiin sääntöihin kuuluu asiakkaan halujen ja tarpeiden huomioon ottaminen kaikissa toiminnoissa, asiakkaan palautteen vastaanottaminen, tuotteiden ja palveluiden muokkaaminen asiakkaan tarpeiden mukaiseksi, kilpailijoiden jatkuva tarkkaileminen, asiakkaiden tasapuolinen kohtelu, ”asiakas on kuningas” –ajattelutapa, työntekijöiden arvostaminen ja sen ymmärtäminen, että työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi, sekä vakituisten asiakkaiden saaminen myynnin jälkeisellä markkinoinnilla. Näiden kultaisten sääntöjen avulla yritys toimii asiakaslähtöisesti ja saa hyvät valmiudet myös hyvän asiakassuhdemarkkinoinnin toteuttamiseen. (Lahtinen & Isoviita 1994, 19.)

Asiakassuhdemarkkinointi tavoittelee siis uusia asiakkuuksia, sekä hoitaa jo olemassa olevia kannattavia asiakkuuksia. Asiakkailla on kuitenkin kaikilla erilaiset asenteet ja näkemykset yrityksestä, ja heillä voi olla aivan erilaiset taustat, kuten ikä, koulutus tai sukupuoli. Tämän vuoksi asiakassuhdemarkkinointi pyrkii täsmämarkkinointiin, eli markkinointiviestinnän räätälöintiin ja kohdistamiseen erilaisina eri segmenteille eli asiakasryhmille tai jopa yksittäisille asiakkaille (Bergström & Leppänen 2008, 409).

Yritys markkinoi eri tavalla asiakkaille, jotka tietävät yrityksestä ja ovat mahdollisesti jo sen asiakkaita, kuin sellaisille asiakkaille, jotka eivät vielä ole tietoisia yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Jokainen näistä erilaisista markkinointitavoista käyttää erilaista markkinointimixiä. (Lahtinen & Isoviita 1994, 20-21.) Markkinointimix tarkoittaa tuotteen,

---

hinnan, saatavuuden ja markkinointiviestinnän kokonaisuutta, joka määräytyy yrityksen määrittelemien kilpailukeinojen mukaan (Bergström & Leppänen 2008, 147).

Asiakassuhdemarkkinoinnin perusmallissa asiakkaat jaetaan kahteen osaan sen mukaan missä asiakkuuden vaiheessa ne ovat. Asiakkaat jaetaan potentiaalsiin asiakkaisiin, sekä jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Potentiaalisia asiakkaita yritetään saada yrityksen olemassa oleviksi asiakkaiksi, ja jotka taas sitten yritetään pitää mahdollisimman kauan yrityksen asiakkaina. (Lahtinen & Isoviita 1994, 20.)

Perusmallissa markkinointitapoja ovat sisäinen markkinointi, massamarkkinointi ja vuorovaikutteinen markkinointi. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada yrityksen henkilöstö motivoitumaan ja toimimaan asiakaslähtöisesti, saada yrityksen johto parantamaan työolosuhteita ja kouluttamaan henkilöstöä sekä parantamaan omaa johtamistaan, sillä sisäisesti heikko organisaatio ei voi olla vahva ulkoisestikaan. Massamarkkinointi on ulkoista markkinointia, jonka tavoitteena on luoda asiakassuhteita ja se on yleensä suunnattu isoille joukoille. Massamarkkinoinnin avulla uudet asiakkaat tulevat tietoisiksi yrityksen tuotteista tai palveluista ja ostaa ne ensimmäistä kertaa. Vuorovaikutteisen markkinoinnin tavoitteena on herättää potentiaalisten asiakkaiden huomio, muuttaa satunnaiset asiakkaat vakinaisiksi asiakkaiksi sekä sitouttaa vakinaiset asiakkaat yritykseen, sekä rohkaista heitä levittämään tietoa yrityksestä potentiaalisille asiakkaille. (Lahtinen & Isoviita 1994, 21.)

---

## 4 TUTKIMUS ERILAISISTA KANTA-ASIAKKUUSMALLEISTA

### 4.1 Tutkimusongelma

Työn tutkimusongelman voisi tiivistää seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisilla toimenpiteillä HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen kanta-asiakkuus saataisiin suunniteltua ja organisaatiolle toimivaksi?
- Mitä HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen tulisi tehdä kanta-asiakkuudelleen, jotta asiakkaat valitsisivat helpommin heidän palvelunsa?

Työssä haetaan vastauksia edellä oleviin kysymyksiin, jotta HAMK Business Point/Täydennyskoulutus saisi kanta-asiakkuudestaan houkuttelevan ja asiakassuhteita syventävän.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Työssä on tarkoituksena antaa kehitysehdotus kanta-asiakkuuteen HAMK Business Point/Täydennyskoulutukselle. Työtä varten tutkin kilpailevien yritysten Internet-sivuja ja heidän kanta-asiakkuuksiansa eli benchmarkingin avulla tutkin samantyyllisiä yrityksiä. Otin myös yhteyttä kilpaileviin yrityksiin ja kyselin heidän kanta-asiakkuusjärjestelmistään. Käytin apunani haastattelua, joka on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. HAMK Business Point /Täydennyskoulutus oli halukas saamaan tietoja erilaisista kanta-asiakasmalleista, joita on käytössä kilpailevilla yrityksillä, sillä siitä saa hyvän pohjan kanta-asiakkuuden kehittämisen ja sen toiminnan pyörittämiseen. HAMK



---

Business Point /Täydennyskoulutus ei halunnut tässä vaiheessa tietoa esimerkiksi asiakkaidensa mielipiteistä kanta-asiakkuuden suhteen. Tämän vuoksi valitsin haastateltavaksi kilpailevia yrityksiä.

#### 4.2.1 Benchmarking

Nivan ja Tuomisen mukaan benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jolla mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palvelujen ja prosessien suorituskykyjä. Näitä suorituskykyjä verrataan parhaisiin, opitaan parhailta ja opittua käytetään hyödyksi oman toiminnan kehittämiseen. (Niva & Tuominen 2005, 5.) Laatukeskuksen julkaiseman Benchmarking käsikirjan mukaan benchmarking on menetelmä, jossa opitaan hyviltä esikuvilta ja jonka tavoitteena on saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa (Laatukeskus 1998, 4). Hyvät edellytykset kehittämisen käynnistymiselle luodaan itsearvioinnin avulla. Sen avulla saadaan selville, mitä on kehitettävä ja mitä mieltä ihmiset ovat kehitettävistä asioista ja mihin he ovat jo valmiiksi sitoutuneita. Itsearvioinnilla voidaan myös testata taitoja hallita muutosta, seurata kehitysprojektien etenemistä sekä mitata niiden tuloksia. (Niva & Tuominen 2005, 7.)

Benchmarking voidaan jakaa esimerkiksi neljään tyyppiin jotka ovat strateginen benchmarking, tuote-benchmarking, prosessi-benchmarking ja osaamisen benchmarking.

Strategisessa benchmarkingissa opitaan muiden yritysten strategisia valintoja. Strategisten valintojen vertailu omalla alalla voi auttaa ymmärtämään alan luonnetta, mutta myös oman alan ulkopuolisten yritysten vertailu voi tuoda esille aivan uusia ja toimivia tapoja toimia. Tuote-benchmarkingissa opitaan muiden yritysten tuotteista ja niiden ominaisuuksista. Sen avulla voidaan etsiä uusia teknisiä tuoteratkaisuja sekä kehittää olemassa olevien tuotteiden ominaisuuksia. Prosessi-benchmarkingin avulla opitaan erilaisista prosesseista. Prosessista on löydettävä ne osat ja toimintaperiaatteet, jotka vaikuttavat eniten ja merkittävimmin prosessin lopputuloksiin ja parannettava niiden toimintaa oppien muilta. Osaamisen benchmarkingissa opitaan kehittämään toimintaa osaamisen kautta. Esimerkiksi eri maissa myyntiprosessit voivat olla organisoitu samalla tavalla, mutta toisessa maassa myyjät ovat ammattitaitoisempia työssään. Tällöin osaaminen on toisessa maassa parempaa ja täten myös toiminta kannattavampaa. (Niva & Tuominen 2005, 12-15.)

Benchmarking voidaan Karlöfin ja Östblomin (1993, 67-73) mukaan jakaa myös kolmeen tyyppiin. Ensimmäinen tyyppi on sisäinen benchmarking, jossa benchmarking suoritetaan yhden yrityksen toiminnan sisäpuolella. Esimerkiksi monessa eri maassa toimiva yritys voi verrata toimipaikkoja toisiinsa ja etsiä parasta menetelmää asiakkaan kokeman laadun tuottamiseksi. Sisäinen benchmarking on hyvä tapa opetella benchmarkingia ja tutustua siihen. Tällöin yritys voi toteuttaa benchmarkingia omaan tahtiinsa ja oppii menetelmän lisäksi kiinnittämään huomiota myös toiminnan sisältöön. Toinen tyyppi on ulkoinen

benchmarking, jossa verrataan toimintaa yrityksen ulkopuoliseen samanlaiseen toimintaan. Benchmarkattavat yritykset voivat olla kilpailijoita tai muilla markkinoilla toimivia saman alan yrityksiä. Kolmas tyyppi on toiminnallinen benchmarking. Se merkitsee omien tavaroiden, palvelujen ja työskentelyprosessien vertaamista yrityksiin ja organisaatioihin, jotka ovat osoittautuneet erinomaisiksi. Toiminnallisen benchmarkingin tavoitteena on löytää erinomaista toimintaa mistä tahansa. Sen perusajatus on, että verrataan omaa toimintaa ympäristöön riippumatta siitä, mistä erinomaisuutta löytyy. Sen avulla voidaan saada uutta tietoa ja oivalluksia, joiden avulla voidaan saavuttaa suuria muutoksia ja näin päästä valioluokkaan.

Tässä työssä tehdyssä tutkimuksessa käytettiin strategista benchmarkingia sekä prosessi-benchmarkingia. Näitä benchmarking –tyyppisiä käytettiin ulkoisen benchmarkingin muodossa, eli tutkittiin yrityksen ulkopuolista samanlaista toimintaa. Tutkimuksessa tutkittiin haastattelun avulla erilaisten koulutuspalveluita tarjoavien yritysten kanta-asiakkuuksia toimeksiantajan kanta-asiakkuusmallin rakentamisen avuksi.

Benchmarking ei ole matkimista tai kopiointia vaan soveltamista. Se mikä sopii johonkin yritykseen, ei välttämättä sovi juuri samalla tavalla toiseen. Tämän vuoksi benchmarkattavia toimintoja tulee soveltaa omaan yritykseen sopiviksi. Jotta benchmarking onnistuu tavoitteiden mukaisesti, on kiinnitettävä huomiota muutamiin asioihin. Esimerkiksi johdon tulee olla mukana tukemassa toiminnan kehittämistä, lähtökohtana tulee olla yrityksen missio, visio ja strategiat, prosessia tulee seurata ja ymmärtää mittausmenettely, benchmarkingmenettely tulee tuntea, oikeiden henkilöiden tulee osallistua prosessiin sekä pelisäännöistä tulee sopia osapuolten kesken. (Laatukeskus 2001, 9-10.)

Benchmarking prosessi koostuu selkeistä vaiheista, joilla kaikilla on oma tärkeä merkityksensä. Ensin valitaan kehityskohde. Sen jälkeen suunnitellaan benchmarkingprojekti eli esimerkiksi sovitaan tavoitteet, määritetään vastuut, tehdään aikataulu sekä varmistetaan tarvittavien resurssien saatavuus. Tämän jälkeen benchmarkingprojekti toteutetaan. Toteutuksen aikana kuvataan prosessin nykytilaa ja analysoidaan tehokkaasti omaa toimintaa sekä edetään pienin ja tehokkain askelin. Seuraava vaihe on vertailu benchmarkingkumppanin kanssa. Sen aikana tehdään havainnot vertailtavasta yrityksestä sekä analysoidaan saadut tiedot. Viimeisenä vaiheena on toimeenpano- ja vakiinnuttamisvaihe. Tällöin suunnitellaan projektia ja motivoidaan ja johdetaan jatkuvan parantamisen ja kehittämisen malliin. (Laatukeskus 2001, 14-15.)

#### 4.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Se suosii ihmistä tiedon keruun apuvälineenä, jolloin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin

esimerkiksi jonkinlaisessa kyselytutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja asenteet, sekä ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava otos valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti kuten esimerkiksi kvantitatiivisissa kyselytutkimuksissa. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2009, 164.) Kvalitatiivinen tutkimus kertoo miksi asiat ovat niin kuin ovat, ja pyrkii vastaamaan monenlaisiin miksi -kysymyksiin. Kvalitatiivinen tutkimismenetelmä tuottaa kuvailevaa aineistoa. (Solatie 1997, 11.) Valitsin kvalitatiivisen menetelmän, koska koin, että sen avulla saamme parhaiten tarvitsemaamme tietoa kilpailevien yritysten kanta-asiakkuuksista. Tutkimuksessa haettiin enemmänkin esimerkiksi kanta-asiakkuuksien ominaisuuksia ja niiden toimivuuteen liittyviä tekijöitä, kuin esimerkiksi joitain lukuja joilla kuvattaisiin vaikkapa kanta-asiakkuuden tuomia hyötyjä yritykselle. Tämän vuoksi kvalitatiivinen menetelmä sopi mielestäni tutkimukseen paremmin kuin kvantitatiivinen.

Henkilökohtaisen haastattelun hyviä puolia on esimerkiksi suuri vastausprosentti, havainnoinnin mahdollisuus, väärinkäsitysten vähäinen mahdollisuus sekä se, että myös monimutkaiset kysymykset ovat mahdollisia. Vastausten tarkentaminen on myös haastattelussa helpompaa kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastattelun varjopuolia on esimerkiksi haastattelijan mahdollinen vaikutus vastauksiin sekä se, että haastattelussa ei kovin arkaluonteisia kysymyksiä ole helppo tehdä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 63-64). Valitsin menetelmäksi haastattelun sillä sen avulla on helpointa kartoittaa kilpailijoiden erilaisia kanta-asiakkuusmalleja ja sillä saa tarkkoja ja syviä vastauksia, jotta saadaan mahdollisimman hyvät tiedot kanta-asiakasmallien suunnittelemiseksi.

Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa sen mukaan mitkä kilpailijat he kokivat eniten kiinnostaviksi ja joilta saisi mahdollisimman hyvää ja erilaista sekä tutkimuksen kannalta käytettävää materiaalia ja tietoa. Yrityksistä valittiin haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman hyvät tiedot kyseisestä aiheesta. Nämä henkilöt olivat toimenkuvaltaan esimerkiksi johtajia, toimitusjohtajia tai koulutuspäälliköitä. Nämä henkilöt valitsin yritysten Internet-sivuilta sen perusteella kenen oletin tietävän eniten kyseisen yrityksen mahdollisesta kanta-asiakkuudesta ja siihen liittyvistä seikoista. Jokaisesta haastateltavasta yrityksestä valittiin haastatteluun siis sellainen henkilö, joka tiesi asiasta eniten ja osasi vastata haastattelukysymyksiin ongelmitta. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta kyseisestä asiasta. Tämän vuoksi haastateltavia ei valittu sattumanvaraisesti vaan harkinnanvaraisesti sen mukaan mitkä koettiin eniten kiinnostaviksi ja joilta saisi parhaiten tietoa. Haastateltavia valittiin esimerkiksi yksityisistä koulutuspalveluita tarjoavista yrityksistä, sekä julkisista koulutusorganisaatioista eri asteilta, joiden palveluihin kuuluu aikuis- tai täydennyskoulutusta. Näin saimme kattavan kuvan erilaisista kanta-asiakkuuksista koulutuksen alalta. Haastateltavia valittiin hieman yli kymmenen. Haastateltavat järjestettiin tärkeysjärjestykseen, jonka mukaan ne haastateltiin tärkeimmästä aloittaen, jotta aineiston mahdollisesti

---

kyllääntyessä tärkeimmät yritykset haastatellaan ja vähiten tärkeimmät yritykset jäävät haastattelematta.

Haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna. Puhelinhaastattelun etuja on esimerkiksi vastausten nopea saatavuus. Esimerkiksi ulkopuoliset henkilöt eivät vaikuta vastauksiin ja väärinkäsitysten määrä on vähäinen. Puhelimessa voi myös esittää tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Haastattelun varjopuolia ovat muun muassa se, että kysymysten määrä ei voi olla niin suuri kuin esimerkiksi henkilökohtaisessa haastattelussa. Puhelinhaastattelussa ei voi myöskään tehdä kovin monimutkaisia tai arkaluontoisia kysymyksiä. Puhelinhaastattelusta on myös helpompi kieltäytyä kuin henkilökohtaisesta haastattelusta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64-65.) Haastatteluna tehdyn tutkimuksen luotettavuus voi olla joissain tapauksissa kyseenalainen, sillä aineistoa kerätään vain harvoilta haastateltavilta, jolloin tutkimustuloksia ei välttämättä voi yleistää. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa (Mäntyneva 2003, 72). Haastateltavat saattavat myös ”pimittää” tai vahingossa jättää kertomatta joitain tietoja tutkittavana olevasta aiheesta, joka voi aiheuttaa myös luotettavuuden vähenemistä. Luotettavuutta lisäävänä tekijänä voi kuitenkin mainita sen, että haastattelussa perehdytään tutkittavaan asiaan hyvin syvällisesti, sekä mahdollisesti esitetään esimerkiksi haastattelurungosta poikkeavia tarkentavia kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman tarkat vastaukset.

Jotta haastattelu saatiin onnistumaan mahdollisimman hyvin tavoitteiden mukaisesti, oli kiinnitettävä huomiota esimerkiksi haastattelun ajankohtaan, kysymysten oikeaan muotoon, lisäkysymyksiin sekä haastatteluna aikana tehtäviin vastausmerkintöihin ja niiden tulkintaan. Haastattelu edellyttää myös hyvää keskittymistä sekä haastattelijalta, että haastateltavalta. (Mäntyneva 2003, 71.) Haastatteluiden vastaajakato on yleensä suhteellisen pieni. Kuitenkin erityisesti henkilökohtaisissa haastatteluissa voi olla haasteena haastateltavan henkilön aikataulut, joka saattaa johtaa siihen, että haastattelun ajankohta siirtyy koko ajan pidemmälle ja pidemmälle.

Haastattelukysymykset tehtiin valmiiksi ja hyväksyttiin toimeksiantajalla, jotta kysymyksillä saatiin hankittua se tieto, jota toimeksiantaja kilpailijoista haluaa. Haastattelussa käytiin läpi erilaisia asioita yritysten kanta-asiakkuuteen liittyen, esimerkiksi kanta-asiakkuuden muoto, siihen liittyvät edellytykset ja edut, kanta-asiakkuuden tuomat hyödyt yritykselle, ja mahdolliset asiakkaiden mielipiteet kyseisestä kanta-asiakasmallista. Haastattelukysymykset muodostettiin sillä perusteella, että niiden avulla saatiin mahdollisimman hyvät tiedot haastateltavien yritysten mahdollisista kanta-asiakkuuksista ja niihin liittyvistä yksityiskohdista.

Haastatteluista saatu aineisto kerättiin yhteen ja analysoitiin ja järjestettiin se niin, että niiden perusteella oli hyvä lähteä suunnittelemaan ja kehittämään kanta-asiakasmalliehdotuksia HAMK Business Point/Täydennyskoulutukselle.

### 4.3 Haastattelut

Suoritin haastattelut Hämeen ammattikorkeakoulun tiloissa. Sain HAMKin Business Pointista lainaksi matkapuhelimen sekä nauhurin jonka avulla nauhoitin haastattelut. Tein haastattelut kahtena eri päivänä, sillä en ensimmäisellä kerralla saanut kaikkiin haastateltaviin yhteyttä.

Haastattelut suoritettiin 20. ja 26. maaliskuuta 2012, kun haastattelurunko oli saatu valmiiksi ja toimeksiantaja hyväksynyt sen. Haastatteluihin kului aikaa noin 10-15 minuuttia per haastattelu. Itse haastattelussa haastateltavalle kerrottiin esimerkiksi haastattelun tarkoitus ja sisältö. Haastattelutilanteen tulisi olla mahdollisimman luonnollinen ja häiriötön, jotta haastateltavat voivat vapaasti kertoa mielipiteitään tutkittavasta asiasta ilman minkäänlaista ulkopuolista häiriötä. (Mäntyneva 2003, 75-76.) Haastattelukysymykset esitettiin haastateltavalle mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, sekä lisäksi esitettiin mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelut sujuivat ilman häiriöitä sekä omasta mielestäni muutenkin hyvin. Haastateltavat vastasivat mielellään kysymyksiini niiltä osin kun heihin sai yhteyden.

Puhelimitse haastateltuja oli viisi kappaletta. En saanut kaikkia haastateltavia kiinni sovituista haastatteluajasta riippumatta, joten heille lähetin sähköpostitse haastattelukysymykset, joihin pyysin heitä vastaamaan. Sähköpostitse sain vastauksia yhden kappaleen. Vastaukset joita sain, olivat kuitenkin mielestäni suhteellisen riittävät, koska monien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Tämän vuoksi luulen, että vaikka olisin haastatellut useampia yrityksiä, niin en siltikään olisi välttämättä saanut lisää tietoa aineiston kylläntymisen vuoksi. Sain haastatteluista myös ideoita kehitysehdotusten luomiseksi, joka työssäni on tavoitteena.

Jotta olisin saanut enemmän tutkimusmateriaalia tutkimuksestani, olisin voinut listata vaihtoehtoisia yrityksiä ja henkilöitä siltä varalta, että en saa johonkin yritykseen ollenkaan yhteyttä. Koin kuitenkin, että aikatauluni ei anna myöden alkaa etsimään vaihtoehtoisia yrityksiä enää haastattelujen aikana tai niiden jälkeen, sekä sain mielestäni kuitenkin tarpeeksi tietoa siitä asiasta mitä lähdin tutkimuksellani hakemaan.

Haastattelukysymyksiin olisin myös voinut tehdä varakysymykset niitä yrityksiä varten, joilla ei varsinaista kanta-asiakkuutta ole olemassa. Näissä tilanteissa olisin voinut kysyä esimerkiksi, että miksi kyseisellä yrityksellä ei ole määritelty kanta-asiakkuutta, ja että onko tällainen käytäntö mahdollisesti tulossa käyttöön tulevaisuudessa. Haastattelutilanteessa ei automaattisesti tullut mieleen kyseisessä tilanteessa kysyä näitä asioita, joten olisi ollut hyvä miettiä tämäkin asia jo etukäteen ennen haastattelujen aloittamista.

### 4.4 Tulosten analysointi

Koulutuspalveluita tarjoavien yritysten ja organisaatioiden Internet-sivuilta en löytänyt oikeastaan minkäänlaista tietoa heidän kanta-

---

asiakasmalleistaan. Täten tutkimustulokset koostuvat vain haastatteluista saadusta tutkimusmateriaalista.

Haastattelusta saatu aineisto analysoitiin sisällön analyysin avulla joka on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisella menetelmällä tehdyissä tutkimuksissa. Seuraavana on esitelty Mäntynevan (2003) esittämä runko siitä, miten analyysi voisi edetä. Tällaista runkoa käytin tässäkin tutkimuksessa.

1. Päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskitytään siihen.
2. a) Käydään läpi aineisto ja erotetaan ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen.  
b) Jätetään kaikki muu pois.  
c) Kerätään merkityt asiat yhteen ja otetaan ne erilleen muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto.

Ensimmäisessä vaiheessa tulee ottaa huomioon se, että vaikka aineistosta saattaakin löytyä yllättäviä ja hyvin kiinnostavia uusia asioita, niin on muistettava se, että kaikkia asioita ei voi analysoida yhdessä tutkimuksessa. Yhdessä tutkimuksessa perehdytään johonkin yhteen tiettyyn aihealueeseen. Vaiheessa kaksi aineisto niin sanotusti litteroidaan eli koodataan. Koodaamisen voi jokainen suorittaa niin kuin parhaaksi näkee. Kolmas vaihe on periaatteessa varsinainen analyysi, mutta se ei ole mahdollinen ilman ensimmäisen ja toisen vaiheen suorittamista. (Mäntyneva 2003, 76-77.) Mielestäni tämä analyysimenetelmä toimii tämän tutkimuksen aineistoa analysoidessa hyvin, sillä aineisto on juuri sellaista, josta pystyy hyvin keräämään tärkeimmät tiedot yhteen ja sen jälkeen lähteä luokittelemaan niitä omiin luokkiinsa.

Tehtyäni haastattelut litteroin eli kirjoitin puhtaaksi haastatteluista saadun nauhoitetun aineiston, jotta aineistoa olisi helpompi analysoida. Litteroidusta aineistosta nostin esille haastatteluissa esille tulleita sanoja ja lauseita, jotka koin tärkeäksi aineiston analysoinnin kannalta, ja ryhmittelin nämä mielestäni tärkeät ilmaisut omiin ryhmiinsä. Näiden ryhmien avulla pystyin tarkastelemaan jokaiseen aihealueeseen kuuluvia tärkeitä asioita, joita haastatteluissa kävi ilmi. Ryhmät olivat kanta-asiakkuuden määrittely, kanta-asiakkuuteen liittyvät ehdot, kanta-asiakkuuden edut, kanta-asiakkuuksista saatu palaute, kanta-asiakkuuden kannattavuus, asiakasuskollisuus sekä uusien asiakkaiden hankintatavat.

#### 4.5 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti kertoo tutkimuksen tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä asiaa, mitä on tarkoituksin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231). Tässä tutkimuksessa mielestäni validiteetti on hyvä, sillä sain tutkimuksen avulla selville juuri sitä tietoa mitä sen avulla yritinkin saada, eli tietoa erilaisten koulutusalan yritysten kanta-asiakkuuksista. Näiden tietojen avulla oli mahdollista antaa kehitysehdotus Hamk Business Point/Täydennyskoulutukselle.

## 4.6 Tulokset

### 4.6.1 Kanta-asiakkuuden määrittely

Viidellä haastatelluista yrityksistä tai organisaatioista ei ollut käytössä minkäänlaista varsinaista kanta-asiakasmallia. Yhdessä organisaatioissa kanta-asiakasmallia luodaan parhaillaan. Yrityksissä ja organisaatioissa joissa ei varsinaista kanta-asiakasmallia ole on kuitenkin jollain tavalla luokiteltu paremmat asiakkaat ja asiakkuudet, joita kutsuttiin esimerkiksi kumppaneiksi tai avainasiakkaiksi, ja tavoitteena on, että tällaisia kumppanuuksia ja parempia asiakkuuksia syntyy. Näistä asiakkuuksista pyritään huolehtimaan hyvin, jotta ne saadaan säilytettyä, sillä on todettu molemmin puolin hyväksi kun molemmat osapuolet tuntevat toisensa.

Yritys tai organisaatio, joka parhaillaan luo kanta-asiakasmallia kertoo ottavansa mallin käyttöön, koska organisaatio haluaa olla ammattimaisempi. Yrityksen tai organisaation tavoitteena on myös huolehtia asiakkaista entistä paremmin. Kanta-asiakasmallin kautta syntyy vähitellen molemmin puolinen luottamus.

### 4.6.2 Kanta-asiakkuuteen liittyvät ehdot

Kanta-asiakkuuteen liittyvät ehdot vaihtelevat paljon yrityksittäin. Haastatelluista vain yksi oli parhaillaan luomassa kanta-asiakkuutta. Muissa yrityksissä panostettiin erilaisiin kumppanuuksiin. Kanta-asiakkaita tai kumppaneita olivat lähinnä sellaiset asiakkaat, jotka asioivat ja ostivat yrityksiltä tai organisaatioilta enemmän suhteessa muihin.

Tarkempia kanta-asiakkaaksi pääsemisen ehtoja monikaan yritys ei lähtenyt enempää kertomaan yrityssalaisuuden vuoksi.

### 4.6.3 Kanta-asiakkuuden edut

Kanta-asiakkaille tai esimerkiksi kumppaneiksi tai avainasiakkaiksi kutsutuille asiakkaille tarjottavat edut tuovat asiakkaalle konkreettisen edun asiakkuudesta. Haastatelluissa yrityksissä ja organisaatioissa käytettiin esimerkiksi perinteisesti paljousalennuksia sekä erilaisia palvelupaketteja, jotka voidaan muokata jokaiselle asiakkaalle sopiviksi, ja joissa myös hinnassa on neuvotteluvaraa. Jotkut haastatelluista yrityksistä tai organisaatioista tarjoavat kanta-asiakkailleen tai paremmille asiakkailleen oman asiakasvastaavan, joka hoitaa tiettyjen asiakkaiden asioita. Tämä tuo luottamusta ja henkilökohtaisuutta asiakaspalveluun.

Yksi yritys tai organisaatio kertoi, että heillä otetaan asiakkaita mukaan erilaisiin työelämän kehittämishankkeisiin, joissa kehitetään työelämälähtöisiä koulutuspalveluita. Näissä hankkeissa on usein tarvetta jonkin tuotteen tai palvelun pilotoinnille, joten pilotointiin otetaan mukaan jokin tunnettu ja luotettava asiakas. Tällaisista projekteista on täten hyötyä niin asiakkaalle kuin yritykselle tai organisaatiolla, jolloin molemminpuolinen hyöty saadaan tuotettua. Asiakasyritys tai -

---

organisaatio saa kyseisen palvelun edullisemmin, koska kyseessä on pilotointi.

Haastateltujen yritysten ja organisaatioiden mukaan kanta-asiakkuuteen liittyvien etujen tarjoamisessa tärkeää on se, että asiakas kokee saavansa niistä todellisen hyödyn. Tällöin asiakas pysyy tyytyväisenä ja eduista on hyötyä molemmille osapuolille.

#### 4.6.4 Kanta-asiakkuuksista saatu palaute

Haastatellut yritykset ja organisaatiot ovat saaneet omasta kanta-asiakastoiminnastaan tai kumppanuustoiminnastaan lähinnä vain positiivista palautetta. Jokin yritys tai organisaatio kertoi, että ei ole varsinaisesti saanut mitään faktaperusteista palautetta, mutta muissa yrityksissä asiakkaat olivat olleet tyytyväisiä kyseiseen toimintaan. Tyytyväisyyttä on ilmaistu esimerkiksi lausumalla yhteistyön hyöty referenssien kautta.

Eräälle yritykselle tai organisaatiolle positiivista palautetta on tullut myös esimerkiksi siitä, että heidän toiminnassaan ei käytetä valmiita malleja, vaan räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan oikeanlainen palvelu ja pohditaan yhdessä miten olisi järkevää toimia.

#### 4.6.5 Kanta-asiakkuuden kannattavuus ja asiakasuskollisuus sekä uusien asiakkaiden hankintatavat

Kanta-asiakkuuden kannattavuus on koettu monissa haastatelluissa yrityksissä tai organisaatioissa todella kannattavaksi ja toimintaa aiotaan jatkaa. Monessa haastatellussa yrityksessä ja organisaatioissa kannattavuutta ei kuitenkaan ole esimerkiksi rahallisesti vielä pystytty mittaamaan mutta kannattavuus on kuitenkin huomattu muilla tavoin. Asiakasuskollisuuden on myös koettu parantuneen niissä yrityksissä, joissa kyseisiä kanta-asiakkaisiin tai erilaisiin kumppaneihin liittyviä toimintatapoja käytetään. Uusia asiakkaita haastatelluissa yrityksissä tai organisaatioissa hankitaan esimerkiksi järjestämällä erilaisia tapahtumia, kuten tietoiskuja tai iltatilaisuuksia. Myös erilaiset messuosallistumiset oli yksi mainittu uusien asiakkaiden hankintatapa.

Haastatelluissa yrityksissä ja organisaatioissa pyritään luomaan hyvä yhteistyösuhde ja tilanne josta molemmat hyötyvät, josta sitten referenssien kautta ikään kuin kerrotaan muille. Näin muidenkin potentiaalisten asiakkaiden on jollain lailla helpompi ryhtyä asioimaan kyseisessä yrityksessä, kun on nähtävillä, että ketkä ovat olleet tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja tuovat asiakassuhteensa esille referenssien kautta. Erilaisista asiakkuuksista käydään myös kertomassa yritysten ja organisaatioiden jo valmiiksi olemassa olevissa verkostoissa ja yritetään näin herättää uusien potentiaalisten asiakkaiden mielenkiinto.



## 4.7 Yhteenveto

Haastateltujen koulutusalan yritysten ja organisaatioiden keskuudessa ei kovinkaan monella ole käytössään varsinaista kanta-asiakkuutta. Näillä yrityksillä ja organisaatioilla on kuitenkin jollain lailla määritelty niin sanotut paremmat asiakkaat, vaikka niitä ei varsinaisesti kanta-asiakkaiksi kutsuta. Haastatteluissa tulivat esille esimerkiksi sanat ”kumppani” sekä ”avainasiakas” puhuttaessa yritysten ja organisaatioiden paremmista asiakkuuksista. Viidessä haastattelemassani yrityksessä tai organisaatiossa ei ole varsinaista kanta-asiakkuusmallia. Yhdessä sellainen on parhaillaan kehittelyn alla.

Haastatelluissa yrityksissä kanta-asiakkuusmallia käytetään, koska halutaan olla ammattimaisempia ja pitää parempaa huolta asiakkaista. Ehdot, joita pitää täyttää ollakseen kanta-asiakas vaihtelevat yrityksittäin. Yleensä kuitenkin esimerkiksi enemmän ostavat asiakkaat määritellään kanta-asiakkaiksi, tai joissain tapauksissa kumppaneiksi tai avainasiakkaiksi. Kanta-asiakkaan saamat edut vaihtelevat myös yrityksittäin. Ne saattavat olla myös etuja, jotka sovitaan jokaisen asiakkaan kanssa tilanteen mukaan.

Erilaisista kanta-asiakkuuksista tai kumppanuuksista on tullut kaikille haastatelluille yrityksille positiivista palautetta. Ne ovat myös olleet kannattavia yrityksille vaikkakin kaikissa yrityksissä kannattavuutta ei varsinaisesti ollutkaan tutkittu. Mahdollisen kanta-asiakkuuden myötä myös asiakasuskollisuus on parantunut. Jotkin yritykset mainitsivat, että esimerkiksi kannattavuuden ja asiakasuskollisuuden seurannassa on parantamisen varaa, jotta niistä saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa. Näitä asioita on kuitenkin jollain lailla pystytty arvioimaan silmämääräisesti. Mahdollisia uusia kanta-asiakkaita hankitaan osallistumalla erilaisiin tapahtumiin, kuten messuille, sekä esimerkiksi esittelemällä onnistuneita asiakaskokemuksia yrityksen Internet-sivuilla.

Tämän tutkimuksen tutkimustulosten perusteella näyttäisi siis siltä, että koulutusalan yritykset ja organisaatiot ovat siis vasta pikkuhiljaa huomaamassa kanta-asiakkuuden hyödyt ja kannattavuuden. Ne yritykset ja organisaatiot, joilla on jonkinlainen kanta-asiakkuus olemassa, tai mahdollisesti parhaillaan kehitteillä, ovat jollain tavalla edelläkävijöitä asiassa ja mahdollisesti myös etulyöntiasemassa esimerkiksi muihin saman alueen kilpailijoihin nähden. Kanta-asiakkuus koetaan asiakkaiden puolelta positiiviseksi ja kannattavaksi siinä vaiheessa, kun löydetään yritys, jonka kanssa asiointi sujuu ja toimii niin kuin pitää.

---

## 5 KEHITYSEHDOTUS HAMK BUSINESS POINT /TÄYDENNYSKOULUTUKSELLE

Kanta-asiakkuus on yritykselle tärkeä osa-alue asiakkuuden hallinnassa, koska se auttaa yritystä pitämään tärkeimmät asiakkaat yrityksen asiakkaina. Kanta-asiakkuudet ovat nykypäivänä hyvin yleisiä esimerkiksi palvelu- ja kaupan alalla ja monet yritykset ovatkin huomanneet sen edun, mitä kanta-asiakasohjelmilla voidaan saada aikaan, sekä asiakkaalle että yritykselle. Kanta-asiakasohjelmien avulla tavoitellaan molemminpuolista luottamusta, sekä pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kanta-asiakkuuden avulla yritys pystyy näyttämään asiakkaalle, kuinka tärkeitä he ovat yritykselle, ja että heistä halutaan pitää mahdollisimman hyvää huolta. Asiakkaalle halutaan tuottaa todellinen hyöty kanta-asiakkuudesta, joka tuottaa asiakkaalle tunteen, että hänen kannattaa jatkossakin olla yrityksen asiakas ja ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita. Tämän tunteen voi tuottaa asiakkaalle monella eri tavalla.

Hämeen ammattikorkeakoulun Business Point/Täydennyskoulutuksen kanta-asiakasmalli voisi rakentua siten, että ensinnäkin kanta-asiakkuus määriteltäisiin yksinkertaisesti sen mukaan kuka ostaa enemmän heidän palveluitaan. Tämän määritelmän HAMK Business Point/Täydennyskoulutus voi itse määritellä sen mukaan, mikä heidän tilastojensa mukaan on sopivaa ja mihin he haluavat vetää rajan niin sanotun tavallisen ja kanta-asiakkaan välillä. Kanta-asiakkaaksi luettaisiin siis asiakas, joka ostaa suhteessa enemmän koulutuksia, kuin jotkin toiset asiakkaat. Täten hän saisi käyttöönsä esimerkiksi kanta-asiakkuuteen liittyvät edut.

---

Jokaiselle kanta-asiakkaalle tulisi määritellä oma asiakasvastaava, joka helpottaisi asiakkaan palvelua ja rakentaisi molemminpuolista luottamusta, kun asiakkaalla on jokin henkilö, johon voisi olla yhteydessä kun sille on tarvetta. Tämä toimisi myös toisinpäin, eli että asiakasvastaava voisi olla myös yhteydessä asiakkaaseen erilaisten asioiden tiimoilta, esimerkiksi jos tarjolla olisi kyseiselle asiakkaalle sopiva koulutus tai muuta sellaista. Tämä helpottaisi asiakkaan asiointia yrityksen kanssa, sillä asiakasvastaava olisi aina ikään kuin kartalla kyseisen asiakkaan asioista ja esimerkiksi jo ostetuista palveluista. Asiakasvastaava osaisi mahdollisesti myös suositella vastuualueeseensa kuuluville yrityksille juuri heille sopivia palveluita. Tämän kaltainen henkilökohtainen palvelu houkuttelisi asiakkaita kanta-asiakkaiksi.

Kanta-asiakkaille voitaisiin tarjota myös paljousalennuksia heidän ostamistaan palveluista. Alennus voisi olla esimerkiksi jotakin tyylillä ”tuo kymmenen asiakasta koulutukseen, niin yksi henkilö pääsee ilmaiseksi” tai sitten esimerkiksi jokin prosentuaalinen alennus hintaan, kun esimerkiksi 10 henkilöä osallistuu koulutukseen. Nämäkin alennusmääritelmät HAMK Business Point /Täydennyskoulutus voisi määritellä itse sen mukaan mitkä heidän resurssinsa ovat. Tämä siksi, että kanta-asiakkuuden tulee olla hyödyllinen myös yritykselle, joten esimerkiksi annetut alennukset tulee harkita ja laskea tarkkaan, jotta niiden myötä yritys ei jää tappiolle.

Kanta-asiakkaille voitaisiin tarjota myös erilaisia koulutuspaketteja juuri kyseisen asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöitynä. Erilaiset alennukset voisivat houkuttaa asiakkaita ostamaan yrityksen palveluita, sillä jokaiselle yritykselle jokainen säästöön saatu euro on tärkeä.

Kanta-asiakkaita voisi ottaa mukaan erilaisiin koulutuspalveluiden kehittämisprojekteihin. Projekteihin osallistuva yritys saisi palvelun kyseisessä tilanteessa halvemmalla, kun kyseessä on ikään kuin pilotointi. Tekemäni tutkimuksen mukaan kyseisenlaisesta toiminnasta on tullut hyvää palautetta, joten tämä voisi olla hyvä tapa sitouttaa asiakkaita yrityksen asiakkaiksi.

Onnistuneita asiakaskokemuksia voisi esitellä HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen Internet-sivuilla referenssien muodossa. Referenssit rohkaisevat potentiaalisia asiakkaita asioimaan yrityksen kanssa ja mahdollisesti myös aikaisemmin ostaneita asiakkaita ostamaan enemmän. Tätä myöten myös nämä ”unohdetut” ja hiipuneet asiakkuudet voitaisiin saada mahdollisesti jopa uusiksi kanta-asiakkaiksi. Referenssien avulla potentiaaliset asiakkaat saattavat helpommin rohkaistua ostamaan yrityksen palveluita, kuin esimerkiksi lukemalla vain yrityksen Internet-sivuilta yrityksen omia kertomuksia siitä, kuinka hyviä he ovat.

Jotta nykyiset vähän ja keskinkertaisesti HAMK Business Point /Täydennyskoulutuksen palveluita ostavat asiakkaat saataisiin nousemaan kanta-asiakkaiksi, voitaisiin koulutuspalveluita markkinoida heille enemmän ja myös kertoa kanta-asiakkuudesta tarkemmin. Näin kanta-asiakkaiksi saataisiin nostettua lisää asiakkaita, jolloin mahdollisia

---

pidempiaikaisia ja kannattavampia asiakassuhteita kehittyisi. Nykyisten asiakkaiden aktivoiminen vaatii yritykseltä asiakastarpeiden tunnistamista, jotta heille osataan tarjota ja markkinoida oikeita palveluita oikealla tavalla.

Työn teoriaosiossa kerrottiin, kuinka asiakkuuden hallintaa voidaan ajatella eri perspektiiveistä, joita olivat asiakkuudenhallinta prosessina, strategiana, filosofiana, kykynä sekä teknologiana. Mielestäni tämän työn toimeksiantajan asiakkuuden hallintaa voi ajatella prosessina. Silloin tulee tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset ja vastata niihin jatkuvasti. Asiakuudenhallinta prosessina koostuu erilaisista toiminnoista, jotka muodostavat onnistuessaan halutun tuloksen. Tämä perspektiivi sopii mielestäni toimeksiantajan asiakkuuden hallintaan, sillä jotta he saavat esimerkiksi nykyiset asiakkaat aktivoitua ostamaan, tulee heidän tunnistaa jatkuvasti heidän tarpeitaan.

Tällä hetkellä pilottikäytössä oleva asiakkuudenhallintajärjestelmä helpottaisi kanta-asiakkuuksista huolehtimista. Sen avulla asiakastiedot pysyvät järjestyksessä ja henkilöstö pysyy ajan tasalla siitä missä tilanteessa mikäkin asiakkuus on, mitä kenenkin kanssa on sovittu, ja mitä kukakin asiakas on esimerkiksi ostanut.

Hamk Business Point/Täydennyskoulutus lähtisi siis kanta-asiakkuusmallissansa liikkeelle alennusperusteisen, suhdetoimintaperusteisen sekä palvelujärjestelmäperusteisen kanta-asiakasmallin sekoituksella. Tällöin saadaan aikaan kokonaisvaltainen paketti, jonka avulla asiakas on tyytyväinen ja pysyy yrityksen asiakkaana.

---

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli antaa kehitysehdotus kanta-asiakkuuteen HAMK Business Point/Täydennyskoulutukselle. Jotta kehitysehdotuksesta saatiin mahdollisimman käytettävä ja toimiva, piti ensin tutkia muiden saman alan yritysten ja organisaatioiden kanta-asiakkuusmalleja. Tätä varten tehtiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastattelun avulla selvitettiin millaisia kanta-asiakkuusmalleja saman alan yrityksillä ja organisaatioilla on käytössään. Kanta-asiakkuusmallin suunnittelun ja kehittämisen tavoitteena on houkutella potentiaalisia asiakkaita kiinnostumaan HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen palveluista ja täten saada uusia asiakkaita ja heistä kanta-asiakkaita. Tavoitteena on myös saada nykyisiä satunnaisia asiakkaita kanta-asiakkaiksi, nykyisiä paljon ostavia asiakkaita kanta-asiakkaiksi, sekä pyrkiä tarjoamaan vanhoille asiakkaille parempaa palvelua. Kanta-asiakkuusmallin suunnittelussa keskitytään yritysasiakkaisiin

Kanta-asiakkuus on erilaisten yritysten keskuudessa paljon käytetty toiminto, jolla asiakkaita sitoutetaan keskittämään ostonsa tietyn yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Olemassa on paljon erilaisia kanta-asiakkuusmalleja, joiden muoto vaihtelee aloittain ja yrityksittäin paljonkin. Kanta-asiakkuutta on käytetty jo pitkään esimerkiksi ruoka- ja vaatekauppojen, kampaamojen ja monien muiden erilaisten ja eri aloilla toimivien yritysten keskuudessa ja sen suosio perustuu selkeästi siihen, että siitä yritykselle koituvat hyödyt on koettu hyviksi. Kanta-asiakkuus liittyy asiakkuudenhallinnan kokonaisuuteen, joka on yrityksen keino

kerätä tietoa asiakkaistaan ja myös pitää huolta niistä. Ilman asiakkuuden hallintaa yrityksen on vaikea hallita erilaisia asiakkuuksia ja esimerkiksi niihin liittyviä ongelmia. Tämä saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaissa ja tyytymättömyys taas voi johtaa asiakkuuden menetykseen. Tämän vuoksi asiakkuudenhallinta tulisi muistaa yhtenä yrityksen tärkeänä toimintona. Sanotaan, että uuden asiakassuhteen luominen maksaa yritykselle keskimäärin viisi kertaa enemmän kuin vanhan ylläpitäminen. Tämän vuoksi on tärkeää pitää huolta jo olemassa olevista hyvistä asiakassuhteista. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös palvelun ja tuotteiden laatu, ja se kuinka hyödylliseksi asiakas kokee asiakkuutensa jonkin tietyn yrityksen kanssa.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan haastatelluista yrityksistä kovin monella ei vielä ole käytössään varsinaista kanta-asiakkuutta, mutta kuitenkin lähes jokaisella haastatellulla yrityksellä on kuitenkin jonkinlainen määritelmä sille, kuka on heidän mielestään hyvä ja kannattava asiakas. Näistä asiakkuuksista halutaan pitää huolta, jotta kestävä ja mahdollisimman pitkä asiakassuhde saadaan luotua. Kanta-asiakkaille tarjotaan erilaisia etuja, joilla heille luodaan tunne siitä, että he ovat tärkeitä yritykselle. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on hyvin tärkeää, jotta heille osataan tarjota oikeanlaisia palveluita.

Koulutusalan yrityksissä käytettävät kanta-asiakasmallit ovat työssä tehdyn tutkimuksen mukaan hyvin perinteisiä. Kanta-asiakkaille annetut edut ovat yksinkertaisia, mutta niiden avulla saavutetaan kuitenkin se molemminpuolinen hyöty, jota kanta-asiakkuudella yritetäänkin tavoitella. Aina ei tarvitse lähteä tarjoamaan jotain uutta ja mahtavaa, vaan joskus saattaa riittää aivan tavallinen ja yksinkertainen etu tai hyöty, josta asiakas tulee tyytyväiseksi ja näin ollen saa positiivisen kokemuksen yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Tärkeintä on tuottaa asiakkaalle hyvä mieli hoitaa ja ylläpitää sitä koko asiakassuhteen ajan. Näin kanta-asiakkuusmalleilla saadaan tuotettua yritykselle tärkeitä asiakassuhteita ja samalla niistä saadaan se hyöty mikä yrityksen toiminnan kannalta on tarpeellista ja elintärkeää.

Työssä tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella rakennettiin kehitysehdotus HAMK Business Point/Täydennyskoulutukselle. Siihen sisältyy toimintaehdotuksia HAMK Business Point/Täydennyskoulutuksen kanta-asiakkuuteen, jonka he mahdollisesti ottavat tulevaisuudessa käyttöönsä. Kehitysehdotuksessa ehdotetaan, että kanta-asiakas olisi asiakas, joka ostaa yrityksen palveluita suhteessa enemmän kuin muut. Tarkan määritelmän kanta-asiakkaalle yritys saisi tehdä itse omien asiakastietojensa ja resurssiensa perusteella. Kanta-asiakkaille tarjottavia etuja olisi esimerkiksi jokaiselle kanta-asiakkaalle määritelty oma asiakasvastaava, joka hoitaisi kyseisen asiakkaan asiointia yrityksen kanssa. Muita etuja olisi esimerkiksi erilaiset alennukset, palvelupaketit sekä mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuspalveluiden pilotointihankkeisiin, joita yrityksessä suoritetaan. Kanta-asiakkaille tarjottaisiin kokonaisvaltaista palvelua, joka toisi hyödyn sekä yritykselle, että asiakkaalle. Näin saadaan rakennettua kestävä ja molemmin puolin

---

luotettava asiakassuhde, joka todennäköisesti kestää pidempään. Kanta-asiakasmallin käyttöönoton myötä yrityksen kassavirta mahdollisesti kasvaa, vanhat asiakkaat pysyvät varmemmin yrityksen asiakkaina, sekä uudet potentiaaliset asiakkaat kiinnostuvat yrityksen tarjoamista palveluista.

Opinnäytetyö ja sitä varten tehty tutkimus toivat esiin arvokasta tietoa liittyen koulutuspalveluita tarjoavien yritysten kanta-asiakkuuksiin. Tutkimuksesta saadut tiedot eivät ole yleistettävissä haastateltavien pienen määrän vuoksi, mutta tiedoista on hyötyä toimeksiantajana olevalle yritykselle sekä mahdollisesti muillekin koulutusalan yrityksille, jotka harkitsevat kanta-asiakkuuden käyttöönottoa yhtenä asiakkuuden hallinnan osana.

## LÄHTEET

Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B. & Gamelan, S. 2012. Challenge of crm implementation in business-to-business markets. *Journal of Personal Selling & Sales Management* vol. XXXII, no. 1. 118.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2008. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Dyché, J. 2004. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*

Finlex. Kuluttajansuojalaki. 2011. Viitattu 30.3.2012  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy

---

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking, tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY

Kuluttajavirasto. Kuluttajaoikeuden linjauksia. Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakasohjelmat. n.d. Viitattu 30.3.2012  
<http://www.kuluttajavirasto.fi/File/8dac7a69-934a-4b81-9257-0e5f70efe4fd/Kanta-asiakasmarkkinointi+ja+kanta-asiakasohjelmat+.pdf>

Laatukeskus. Benchmarking-käsikirja. 1998. Helsinki: Laatukeskus

Laatukeskus. Benchmarking –opas, Opi hyviltä esikuvilta. 2001. Helsinki: Laatukeskus

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Customer Relationship Marketing. Kokkola: KP Paino

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Yrityskirjat Oy: Helsinki

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. Markkinointitutkimus. 2003. Sanoma Pro.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Oy Benchmarking Ltd.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy

Pöllänen, J. 1999. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY

Rope, T. 2004. Business to business –markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä, kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.



---

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

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

Yrittäjät.fi. Pk-yritysbarometri 2/2011. 2011. Viitattu 29.5.2012  
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-2-2011/>

Yritys-Suomi. Asiakkuudenhallinta. n.d. Viitattu 13.4.2012  
[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_Markkinointi&aihe=1000058](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Markkinointi&aihe=1000058)

Zablah, A., Bellenger, D. & Johnston, W. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management* 33, 476-479.

Liite 1

## HAASTATTELUPOHJA

- Onko yrityksellänne käytössä jonkinlainen kanta-asiakkuusmalli/järjestelmä?
- Minkälainen kanta-asiakkuusmalli yrityksellänne on käytössä?
- Minkä takia otitte kanta-asiakasmallin käyttöön?
- Mitä ehtoja pitää täyttää ollakseen kanta-asiakas?
  - Miten siirrytään kanta-asiakkaaksi?
  - Miten erotetaan tavallinen asiakas ja kanta-asiakas?
- Mitkä ovat sen asiakkaalle tuottamat edut?
- Minkälaista palautetta olette saaneet asiakkailta kanta-asiakkuudesta?
- Kuinka kannattavaksi koette kanta-asiakkuuden?

- 
- Onko kanta-asiakkuuden kannattavuudesta konkreettisia ”todisteita”? Jos on niin millaisia?
  - Onko asiakasuskollisuus parantunut kanta-asiakkuuden käyttöönoton jälkeen?
  - Millä tavalla hankitte uusia kanta-asiakkuuksia yrityksessänne?