

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

ASIAKKUUKSIEN ARVO BERNER PULTISSA

Savolainen Arto
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Marraskuu 2009

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU SAVONIA BUSINESS Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Liiketalouden koulutusohjelma		
Tekijä(t) Savolainen Arto		
Työn nimi Asiakkuuksien arvo Berner Pultissa		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 16.11.2009	Sivumäärä 72
Työn ohjaaja(t) Antti Iire & Heikki Likitalo		Toimeksiantaja Berner Pultti Oy
Tiivistelmä <p>Tutkimus käsittelee asiakassuhteiden arvoa ja asiakaskannattavuutta. Työssä selvitetään mistä tekijöistä arvokas asiakkuus muodostuu sekä kuinka arvokkaat asiakkuudet kyetään tunnistamaan.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan asiakkuuksien johtamista ja asiakkuudenhallintaa niihin liittyvien tärkeimpien periaatteiden kautta. Lisäksi tutkitaan millaista arvoa asiakkuus voi pitää sisällään. Työn empiiristä lähdeaineistoa olivat tutkimusta varten tehdyt teemahaastattelut ja havainnointi. Haastattelut toteutettiin Kuopion Berner Pultin myyntiedustajille ja organisaation johdolle.</p> <p>Tutkimustuloksissa ilmeni, että johdon näkökulmasta asiakkuuden arvo muodostuu perinteisistä taloudellisista arvoista, kuten volyymista ja kannattavuudesta, mutta myös asiakassuhteen kestolla on suuri merkitys. Myyntiedustajien näkökulmasta perinteisten taloudellisten mittareiden lisäksi esille nousivat asiakkuuden kesto sekä emotionaalinen ja potentiaalinen arvo. Asiakkuuden arvoon vaikuttivat asiakkaan käyttäytymistä koskevat seikat, kuten henkilökemiat, rehellisyys, joustavuus ja uskollisuus. Ihmiset, jotka ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa, tuntevat asiakkaansa ja arvottavat heitä myös muilla kuin taloudellisilla kriteereillä.</p> <p>Taloudellisesti tärkein asiakkuuden arvo on asiakaskannattavuus. Tulevaisuudessa yrityksen kannattaisi tutkia tarkemmin asiakkaitaan kannattavuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakaskannattavuuden mittaaminen on perustunut lähinnä myynnin katteen kaavaan, jossa asiakkaista koituva kustannuksia ei ole kohdistettu asiakkuuksiin. Kannattavuuslaskelmien avulla kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat kyettäisiin tunnistamaan asiakaskannasta. Arvokkaat asiakkuudet voitaisiin segmentoida ja laatia toimintasuunnitelmat suhteiden kehittämiseksi.</p>		
Asiasanat asiakkuudenhallinta, asiakassuhteet, arvon tuotanto, asiakaskannattavuus		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SAVONIA BUSINESS

Degree Programme, option

Business and Administration

Author(s)

Savolainen Arto

Title of study

Value of customerships of Berner Pultti

Type of project

Date

Pages

Thesis

16.11.2009

72

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Antti Iire & Heikki Likitalo

Berner Pultti Oy

Abstract

The thesis examines customer value and profitability in customer relationships. The aim of this survey was to study the figures of customer value creation and how the company recognizes valuable customers.

The theoretical part of the thesis examines leading of customer relationships and customer relationship management through core principles. The theory part considers also what kind of value customer relationship could include. Observation and theme interviews were used as empirical source material. The interviews were made among the sales representatives and management of Berner Pultti Kuopio.

The results of the survey showed that from management's points of view customer value is based on traditional financial values like volume and profitability but the length of a customer relationship is also important. Sales representatives also regard the same financial indicators important but they also mention the length of a relationship and emotional and potential values. Customer value is affected by customer behaviour such as personal chemistry, honesty, flexibility and loyalty. People who work with customers constantly know them well and value them by other criteria than financial ones.

From the financial point of view Financially thinking the most important value is customer profitability. In future the company should study their customers more closely from viewpoint of customer profitability. The survey showed that measuring customer profitability has been done only with use of the basic formula of sales. In this formula the costs of relationships are not allocated to customers. With the help of profitability calculation the company would be able to distinguish between profitable and unprofitable customers. Invaluable customers could be segmented and the company could compile action plans for developing customer relationships.

Keywords

customer relationship management, customer relationships, value creation, customer profitability

Note

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	5
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	6
2	BERNER PULTTI OY.....	8
3	ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN.....	10
4	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	16
4.1	Asiakastieto.....	19
4.2	Asiakaskontaktit.....	21
4.3	Ajattelumallit.....	23
4.4	Asiakasuskollisuus.....	26
4.5	Asiakassuhteen elinkaari.....	29
4.6	Asiakassegmentointi.....	32
5	ASIAKKUUDEN HOITOMALLI.....	37
6	ASIAKASPÄÄOMA.....	42
6.1	Asiakaskannattavuus.....	43
6.2	Asiakkuuden arvo.....	48
6.3	Asiakkuuden arvon mittarit.....	49
7	TUTKIMUKSEN KUVAUS.....	55
7.1	Tutkimusmenetelmät.....	55
7.2	Tutkimustulokset.....	56
7.2.1	Asiakkuudenhallinta.....	58
7.2.2	Asiakkuuksien segmentointi.....	60
7.2.3	Markkinointikanavat.....	61
7.2.4	Asiakkuuksien arvot.....	62
8	POHDINTA JA YHTEENVETO.....	65
8.1	Kehittämisehdotukset.....	66
8.2	Työn arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	67
	LÄHTEET.....	70

1 JOHDANTO

Asiakkuudet ovat organisaation keskeinen resurssi. Menestyäkseen yrityksellä on oltava asiakaskanta, joka puolestaan vaatii hallintaa. Hallinnan edellytyksenä on ympäristöstä, asiakkaista, saatavan tiedon hankkiminen ja ymmärtäminen sekä saadun tiedon yhdistäminen oman liiketoiminnan ohjaukseen. Ympäristön muuttuessa, myös organisaation on kyettävä muuttumaan. Asiakkaiden toimintatavat, tarpeet ja odotukset muuttuvat ja yrityksen on pysyttävä niistä ajan tasalla. Yritys voikin joutua muuttamaan omia toimintatapojaan jopa melko radikaalisti kehittääkseen asiakassuhteitaan. Asiakassuhteiden kehittämiseksi ja hoitamiseksi yrityksen on tunnettava asiakkaansa. (Laamanen 1997, 5.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämä tutkimus on tehty Berner Pultti Oy:lle Kuopiossa. Suoritin syventävän työharjoitteluni kyseisessä yrityksessä, jonne minut harjoittelun jälkeen palkattiin vakituiseen työsuhteeseen. Tästä syystä tutkimuksen kohdeyrityksen valinta oli varsin itsestään selvää.

Opinnäytteen tavoitteena on tutkia Kuopion Berner Pultin asiakkuudenhallinnan nykytilaa, arvokkaiden asiakkaiden tunnistettavuutta sekä sitä, painottuuko yrityksen johtaminen tuotekeskeiseen vai asiakaskeskeiseen johtamiseen. Lisäksi määrittelen ne kriteerit, joita organisaatioissa käytetään asiakkaiden jaottelemiseksi sekä arvokkaiden asiakkaiden erottelemiseksi. Tutkimusongelmana on selvittää, millä mittareilla asiakkuuden arvoa mitataan Berner Pultti Oy:ssä. Vastauksia haetaan muun muassa seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä kriteerit tekevät asiakkaasta arvokkaan?
- Millaisia arvoja asiakkuus voi pitää sisällään?
- Kuinka arvokkaat asiakkuudet tunnistetaan?

Näitä tietoja voidaan hyödyntää, kun mietitään millaisia asiakkuuksiin liittyviä ratkaisuja tulevaisuudessa aiotaan toteuttaa.

Tutkimukseni tarkoituksena on saada hyödyllistä tietoa yritykselle arvokkaiden asiakkuuksien tunnistamisesta ja asiakkuuksien arvoista. Myös kannattamattomien asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää, jotta markkinointia voidaan kohdentaa asiakasryhmiin oikealla tavalla. Asiakkaisiin tehtävät investoinnit on osattava kohdistaa oikeisiin asiakkuuksiin, jotta niistä saatava tuotto ylittää investointikustannukset. Opinnäytteeni rajautuu asiakkuuksien arvottamisen mittariston selvittämiseen. Työhön ei kuulu kannattavuuslaskelmien tai asiakkuudenhoitomallien suunnitteleminen tai toteuttaminen. Tarkoituksena on selvittää, mistä arvokas asiakkuus muodostuu yrityksen näkökulmasta mitattuna.

Tutkimuksen teoriaosuudessa rakennetaan viitekehys, jota sovelletaan empiirisen tutkimuksen aineistoon. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Empiirisen aineiston tiedonkeruuna toteutin teemahaastattelut sekä kohdeyrityksen johdolle että myyntiedustajille, jotta tutkimuksen aineisto olisi mahdollisimman laaja ja monipuolinen ja antaisi kattavan kuvan yrityksen asiakkuudenhallinnasta ja asiakkuuksien arvosta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö voidaan jakaa kolmeen eri osioon, teoriaan, empiirisen tutkimukseen ja tutkimustuloksiin. Luvussa yksi esitellään tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoitteet sekä rajaukset. Toisessa luvussa tutustutaan tutkimuksen kohdeyritykseen Berner Pulttiin. Luvut kolme ja neljä pohjautuvat vankasti asiakkuuden johtamisen sekä asiakkuudenhallinnan teoriaan. Asiakkuudenhallinta on määritelmänä melko laaja. Kuvaan sitä asiakashallintaan liittyvien tärkeimpien periaatteiden kautta, jotka olen jakanut omiin alalukuihinsa. Luvussa viisi tutustutaan asiakassuhteen hoitamiseen liittyvää asiakkuuden hoitomalliin ja sen merkitykseen asiakkuuden arvon tuotannossa. Kuudennessa luvussa keskitytään asiakaspääomaan ja asiakkuuden arvoihin. Luvussa seitsemän esitellään tutkimusmenetelmät, tulokset ja johtopäätökset. Luku kahdeksan sisältää yhteenvedon, kehittämissuhteet ja

jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkimus etenee asiakkaan arvoa ja asiakaskannattavuutta silmällä pitäen.

2 BERNER PULTTI OY

Berner Pultti Oy koostuu yhdeksästä eri toimipisteestä sekä yhdestä keskusvarastosta Suomessa. Tuotevalikoimaan kuuluu noin 30 000 eri tuoteartikkelia (pultit, mutterit, kiinnikkeet, kannakkeet, sähkötyökalut ja niin edelleen). Pultti-ketju on perustettu vuonna 1979. Ketjun pääkonttori sijaitsee Kuopiossa. Maajohtajana toimii Harri Piippo. Omistajan vaihdoksen myötä vuonna 2007 Pultti-ketju liittyi osaksi kansainvälistä Berneriä ja samalla myös nimi muuttui Berner Pultiksi.

Kansainvälinen Berner-konserni on yksi Euroopan johtavista suoramyymijistä pientarvikekaupassa ja se tarjoaa monipuolisia palveluja rakennus- ja autoalan ammattilaisille. Berner-konsernin perusti vuonna 1957 Albert Berner. Bernerin pääkonttori sijaitsee Künzelsaussa Saksassa. Konsernilla on yli 26 myyntiyhtiötä sekä 4 kemikaaliyhtiötä Euroopassa. Tällä hetkellä Bernerillä on toimintaa 22 eri Euroopan maassa, joista viimeisin aluevaltaus on Suomi. (Bernerin verkkosivut.)

Toimiala edellyttää hyvää asiakastuntemusta ja myös asiakkaisiin liittyvää ammatillista tietämystä. Myyntiedustajien on tunnettava asiakkaansa ja tiedettävä kuinka heidän kanssaan tulee toimia. Asiakkaiden toimintatavoista sekä käyttäytymisestä saatu tieto perustuu yleensä monen vuoden kokemukseen, mutta ostokäyttäytymisen seuraaminen vaatii sähköisen työkalun tukea. Myyntiedustajalla voi olla useita kymmeniä, ellei satoja asiakkaita hoidettavanaan. Ostokäyttäytymisen seuraaminen on tällöin mahdotonta ilman toimivaa raportointiohjelmistoa. Mikäli edustaja kykenee yhdistämään raporteista saadun informaation sekä omat henkilökohtaiset tietonsa, hän kykenee palvelemaan asiakasta asiakkaan tarpeiden vaatimalla tavalla sekä tarjoamaan asiakkaalle tuotteita, joista hän on kiinnostunut.

Asiakkuuksien merkitys korostuu etenkin nykyisen maailmanlaajuisen taloustilanteen (taantumana) aikana, joka on vaikuttanut myös rakennusalaan ja rakennustarvikkeiden kysyntään. Asiakkaiden määrä on laskenut ja ostot ovat vähentyneet. Nykyisillä rakennusmarkkinoilla asiakastuntemus on noussut merkittävään asemaan. Asiakkaan tarpeet on opittava ymmärtämään laaja-alaisemmin, jotta asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin kyetään vastaamaan. Kilpailukykyisen yrityksen täytyy olla askeleen

edellä kilpailijoitaan ja asiakkaitaan. Yrityksen on kyettävä myös tarjoamaan jotakin ainutlaatuista ja uutta asiakkailleen. (Storbacka ym. 1999, 13-16.)

Bernerin eräs suurimmista kilpailijoista on saksalainen liikeketju Würth. Suomessa muita kilpailijoita ovat lähinnä rautakauppaketjut. Kilpailu on kovaa, koska alalla on paljon eri toimijoita. Bernerin eräänä kilpailuetuna voidaan mainita erikoistuminen. Berner Pultti myy osittain samoja tuotteita, mitä kilpailijatkin, mutta valikoimasta löytyy myös tuotteita, joita ei muualta ole saatavilla. Erikoistumisen myötä myynti ja tuotevalikoima voidaan kohdistaa tehokkaasti tietyille kohderyhmille. Muita alan kilpailukeinoja ovat luotettavuus, toimitusvarmuus ja tuotteiden saatavuus. Tuotteiden hinnoilla on myös oma merkityksensä, mutta useimmiten kilpailuetua pyritään saavuttamaan muilla keinoin.

Keväällä 2009 Berner Pultti otti käyttöönsä uuden toiminnanohjausjärjestelmän SAP:n R3 version. SAP:n lyhenne tulee saksan kielen sanoista Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung Aktiengesellschaft. SAP on Euroopan suurin ohjelmistokonserni. Sen ohjelmistosovelluksia käytetään tällä hetkellä yli 120 maassa. (SAP Finland)

Berner Pultissa SAP-ohjelmisto kattaa niin varastohallinnan (LVS), myynnin (SD), oston (MM) sekä taloushallinnon (FICO). Uuden järjestelmän myötä yrityksellä on käytössään moderni tietotekninen työkalu, jota hyödynnetään myös asiakashallinnassa. Ohjelman avulla voidaan luoda erilaisia raportteja, esimerkiksi asiakas- tuote- ja henkilökuntarekistereistä. Raporttien avulla seurataan ja analysoidaan muun muassa asiakkaiden aktiivisuutta eli ostofrekvenssiä, myyntiedustajien myyntilukuja sekä tuotteiden menekkiä. Nämä tiedot tukevat muun muassa markkinointia. Asiakkaan ostohistorian perusteella voidaan päätellä asiakkaiden ostopotentiaalia eri tuoteryhmien suhteen. SAP:n eräänä suurimpina etuina onkin mainittu sovelluksen monipuoliset raportointimahdollisuudet sekä ohjelmiston selkeys. Selkeät asiakasraportit auttavat yritystä muun muassa tunnistamaan parhaat asiakkuutensa. (SAP Finland)

3 ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN

Asiakkuuden johtaminen on noussut merkittäväksi kiinnostuksen kohteeksi organisaatioiden johdolle. Tuotokeskeisen johtamisen rinnalle on kohonnut yhä vahvemmin asiakassuhteisiin perustuva johtaminen, asiakasjohtaminen. Asiakassuhteiden hallinta ja asiakkuuksien tunteminen ovat nousseet yhä tärkeämpään rooliin. Tätä voidaan selittää kysynnän ja tarjonnan välisten muutosten aikaansaannoksella. Niin kauan kuin kysyntä on ylittänyt merkittävästi tarjonnan, yrityksillä on ollut mahdollisuus toimia menestyksekkäästi, ilman että heidän on tarvinnut huomioida ympäristöään. Yritykset pyrkivät vaikuttamaan asiakkaisiinsa ja kilpailijoihinsa omilla sisäisillä, omaa toimintaansa tai tuotteitansa koskevilla päätöksillä. Ympäristöllä ja siihen liittyvällä tiedolla ei juuri ole ollut johtamisen kannalta suurta merkitystä. (Hellman 2003; Hellman & Värilä 2009.)

Nykyisin ympäristön ja yritysten voimasuhde on kääntymässä päinvastaiseksi. Kysynnän määrä on noussut ja asiakkaiden varallisuus on kasvanut. Teknologian kehittymisen myötä uudet kanavat sekä sähköiset työkalut antavat asiakkaalle lisää valtaa. Asiakas on aiempaa paremmin selvillä markkinoilla olevista vaihtoehtoista. Asiakas on hintatietoinen ja ostopäätökseen vaikuttava kriteeri voi olla monen eri seikan summa. Tuotteen merkitys menestystekijänä alkaa heikentyä ja ympäristö alkaa vaikuttaa nyt enemmän yritykseen kuin yritys ympäristöön. Pelkkiin tuotteisiin panostaminen ei välttämättä enää riitä, vaan organisaatiossa on tarkasteltava, mitä organisaation ulkopuolella tapahtuu ja reagoitava siellä tapahtuviin muutoksiin. (Hellman 2003; Hellman & Värilä 2009; Makovic 2009.)

Liiketoimintaympäristön muuttuessa johtaminen edellyttää ulkoisen tiedon kattavampaa huomioimista sekä kykyä sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämiseen. Yritysten tulisi siis keskittyä sisäisten asioiden lisäksi liiketoimintaympäristöön liittyviin asioihin ja kyettävä yhdistämään ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tapahtumia oman liiketoiminnan ohjaamiseen. Tämä edellyttää ymmärrystä organisaation sisäisistä tapahtumista, mutta myös ympäristön muutoksista ja sen kehittymisestä. Jotta yrityksen toimintaa voitaisiin suhteuttaa ympäristöön, yritys tarvitsee nykyisen tiedon lisäksi uutta, käyttökelpoisempaa tietoa. Vanhan tiedon

hyödyntäminen ei siis riitä, koska ympäristön kehittyessä myös asiakkaista saatava tieto muuttuu. Toimintatavat ja ostokriteerit ovat saattaneet vuosien varrella muuttua. Enää ei välttämättä voida toimia samalla tavoin, kuin kymmenen vuotta sitten. Organisaation johto voi joutuakin tilanteeseen, jossa sen on hyväksyttävä, että nykyiset yrityksen sisäiset näkemykset ja käsitykset eivät välttämättä ole oikeita. Niitä voidaan joutua muuttamaan ja kyseenalaistamaan ennen kuin tietojen yhdistäminen on mahdollista. (Hellman & Värilä 2009.)

Yrityksen on siis kyettävä mittaamaan, aistimaan ja tulkitsemaan ympäristössä ja erityisesti asiakkaissa tapahtuvat muutokset. Haasteeksi muodostuu tiedon saattaminen ymmärrettävään muotoon, jotta sitä voidaan hyödyntää johtamisessa. Tiedon hyödyntäminen on mahdollista ainoastaan silloin, kun kokonaisuuden käsitys saadaan muotoon, jossa yrityksen sisäiset käsitykset ja ulkopuolinen todellisuus vastaavat toisiaan. Mitä ympäristössä oletetaan tapahtuvan ja mitä siellä todella tapahtuu? Ulkoisen tiedon, markkina- ja asiakastiedon lähteenä on perinteisesti markkinointi. Ongelmana kuitenkin on, ettei tämä tieto kuitenkaan kovin usein tavoita yrityksen johtoa. Markkinointi lähestyy asiaa operatiivisella, toiminnallisella tavalla, ei johtamisen näkökulmasta. Tämän vuoksi markkinoinnin tuottamaa tietoa ei osata tulkita ja ymmärtää oikein. Yrityksen johto saattaa olla kaukana asiakkaistaan ja mitä kauempana johto on, sitä useammin turvaudutaan perinteiseen sisäiseen johtamistietoon eli taloustietoon. Taloushallinto on varsin tehokas tuottamaan sisäistä johtamistietoa. Se osaa koota ja yhdistellä eri lähteiden antamaa tietoa kokonaisvaltaisiksi ja ymmärrettäviksi raporteiksi. Näyttääkin siltä, että tieto, jota organisaation johto kaipaa, tulee pääosin taloushallinnon puolelta. Täten taloushallinnolla on merkittävä rooli, arvokkaan asiakastiedon tuottajana. (Hellman & Värilä 2009.)

Kun asiakkaat voidaan tunnistaa, niihin yhdistyy tietoa huomattavasti aiempaa enemmän. Taloudellisesta asiakasnäkemyksestä saatavat luvut ja analyysit, kuten asiakkaiden arvo, kannattavuus sekä riskipitoisuus tulevat toimimaan johtamisen työkaluina. (Hellman & Värilä 2009.)

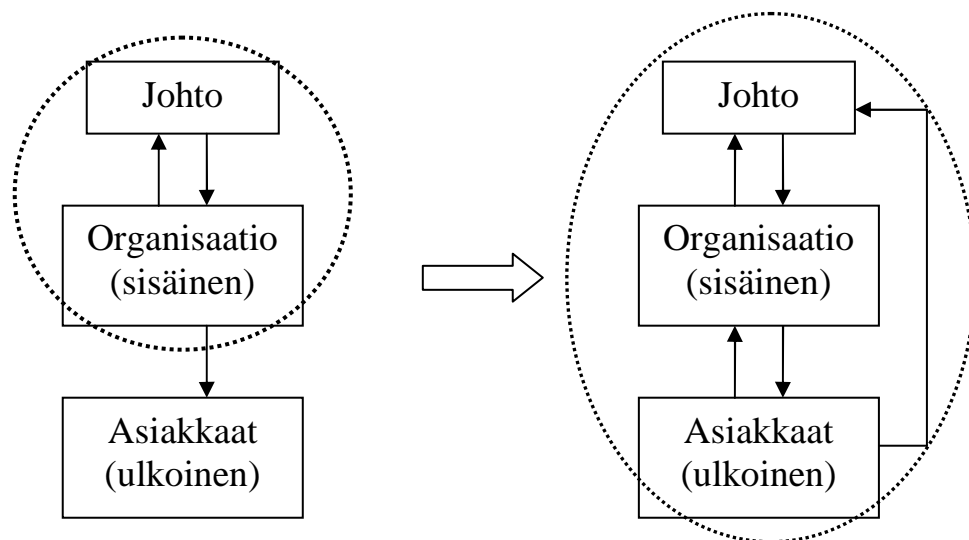
Johtamisen uusi ajattelutapa

Johtamisen painopiste on kääntymässä tuotokeskeisestä asiakaskeskeiseen johtamiseen. Molemmilla liiketoiminnan johtamisyhtälöillä on tavoitteenaan liikevaihdon kasvattaminen, mutta niiden menetelmätavat sekä sisältö eroavat toisistaan. Peruserona pidetään käsitystä tai uskomusta siitä mistä liikevaihto tai kasvu syntyy. Johtuuko se tuotteista vai asiakkaista. Tuotokeskeinen toimintatapa keskittyy sananmukaisesti tuotteisiin, niiden hintaan ja määrään. Uskotaan, että kannattavuutta voidaan parantaa panostamalla tuotteeseen, myynnin volyymin kasvattamiseen, hintatason nostamiseen sekä kustannusten hallintaan. Asiakaslähtöisen johtamisen perusideana on puolestaan asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden aktiivisuuteen eli ostofrekvenssiin vaikuttaminen. Pyritään uusasiakashankintaan sekä vanhojen arvokkaiden asiakkuuksien asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden ylläpitämiseen. (Hellman ym. 2005, 51; Hellman 2003, 23.)

Tuotokeskeisessä johtamisajattelussa tuote on ydinasemassa. Siihen yrityksellä on sisäisesti täysi valta. Tuote toimii yrityksen menestystekijänä ja tiedon välittäjänä. Yrityksen tuotestrategian ydinajatuksena on neljän P:n, Product, Place, Price, Promotion eli tuotteen, hinnan, jakelun sekä promovoinnin jatkuva kehittäminen. Näiden elementtien keskinäinen riippuvuus koetaan suureksi. Mitä laadukkaampi tuote, sitä suurempi myynti, paremmat hinnat ja kannattavuus. Neljän P:n lisäksi yritykset ovat pyrkineet hyödyntämään niin kutsuttua kyvykkyysajattelua. Tällä tarkoitetaan tärkeimpien kilpailuetujen sekä oman ydinosamisen tunnistamista, määrittelyä sekä kehittämistä. Asiakkaalle pyritään tuottamaan lisäarvoa yhdistämällä omaa ydinosamista ja toimimaan kilpailijoita paremmin niissä asioissa, mihin on mahdollista vaikuttaa. Tämän ajattelutavan tulkitsemisessa on kuitenkin havaittu puutteita. Monesti ajatellaan, että arvoa tuotetaan omien tuotteiden ja palveluiden kehittämisellä. Tuotekehityksen onnistumisia mitataan ainoastaan sisäisillä, tuotteisiin liittyvillä mittareilla. Mittareita on olemassa paljon, mutta jos niillä mitataan jatkuvasti samoja asioita, on vaarana, että yrityksen käsitys liiketoimintaympäristöstä ei muutu, vaan mittarit tukevat vain nykyistä käsitystä. Mitataan, vain mitä halutaan mitata. Yritys pitäytyy vain samoissa asiakkaissa, eikä havaitse uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Tämä ylläpitää tilannetta, jossa johtamiskohteet ovat sisäisiä, ei ulkoisia. Tuloksien onnistumisesta päättää kuitenkin aina loppukädessä asiakas. Ulkoisia mittareita ovat asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja myynti. Tämän vuoksi

pelkkien sisäisten kyvykkyyksien, esimerkiksi tuotteiden, henkilöstön ja palveluiden kehittäminen ja ylläpitäminen eivät riitä. On tärkeää, että yritys rakentaa uusia kyvykkyyksiä toimintaympäristöönsä. (Hellman 2003.)

Asiakkaiden roolit ja asemat muuttuvat. Myös yritysten väliset liiketoiminnat ja arvoketjut muuttuvat sekä teknologia kehittyy. Kun asiakas nousee ratkaisevaksi tekijäksi liiketoiminnan tulokseen nähden, teknologiaan ja asiakkaisiin liittyvät investoinnit lisääntyvät. Huomataan, että vaikuttamalla asiakkaaseen voidaan vaikuttaa myös yrityksen tulokseen. Uusien investointien ja panostusten tulee kuitenkin olla tuottavia. Tämä vaatii johdolta kykyä ja ymmärrystä laajentaa johtamisjännettä organisaation ulkopuolelle asiakkaisiin sekä heihin liittyvään teknologiaan, jotta koko liiketoimintaympäristöstä saadaan integroitua looginen, tuottava kokonaisuus. (Ks. kuvio 1.) Asiakaskeskeisen johtamisen vaatii siis johtamisjärjenteen laajentumista organisaation sisäisen skenaarion ulkopuolelle, yrityksen toimintaympäristöön. Lähimpänä asiakkaita oleva organisaatio kykenee nopeasti omaksumaan uusia ja hyödyllisiä asioita ja ottaa ne omakseen. (Hellman 2003; Hellman & Värilä 2009, 22–23.)



Kuvio 1. *Johtamisjärjenteen laajentuminen* (Hellman & Värilä 2009, 23).

Asiakaslähtöinen johtaminen kiinnostaa yrityksiä Suomessa. Vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet suomalaisyrityksistä käytti asiakashallintaa johtamisen tukena. Pienissä yrityksissä osuus oli 52 prosenttia ja keskisuurissa 63 prosenttia. Tutkimukseen osallistui yhteensä 999 vastaajaa, joista 667 tuli pienistä yrityksistä ja

keskisuurista 332. Asiakkuudenhallinta koettiin tärkeäksi menestystekijäksi. Menestyväksi yritykseksi nousee se, joka tuntee asiakkaansa ja kykenee reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Yrityksen täytyy osata myös ennakoida asiakkaansa liikkeitä, jotta uusiin tarpeisiin kyetään vastamaan riittävän nopeasti. Varsinkin taloudellisen taantuman aikana vanhat asiakassuhteet pyritään säilyttämään hinnalla millä hyvänsä. Asiakastuntemuksen tueksi yritykset pyrkivät hyödyntämään asiakastietojärjestelmistä saatavaa asiakastietoa entistä monipuolisemmin. Yksi asiakkuudenhallinnan käytetyistä toiminnanohjausjärjestelmistä on SAP. SAP on ottanut järjestelmässään käyttöönsä uudenlaisen asiakkuudenhallinta konseptin, joka tarjoaa näkemyksiä sekä analyysivalmiutta, joita tarvitaan asiakastarpeiden ennakoinnissa ja kannattavien asiakassuhteiden luomisessa. (Mäntylä 2007; Pietilä 2009; SAP Finland.)

Tieto- ja viestintäteknologian (ICT) kehittyminen on mahdollistanut, että asiakkaasta on muodostunut yritykselle strateginen tekijä. ICT ei toimi enää pelkästään kustannustehokkuuden kasvattajana, vaan uusien liiketoimintamuotojen mahdollistajana ja kehittäjänä. Asiakas on muuttunut operatiivisesta toiminnan kohteesta keskeiseksi arvon omaajaksi ja arvon tuottajaksi. Haasteita yritykselle tuo se, ettei asiakas ole yrityksen omistuksessa kuten tuote, vaan asiakas on myös kaikkien muiden yritysten tavoitettavissa. Asiakastiedon ja ICT:n avulla yritys mahdollistaa tuotekehityksen sekä tuotteiden ja palveluiden asiakaskohtaisen räätälöinnin. Lisäksi niiden avulla saadaan uusia mahdollisuuksia mitata kannattavuutta ja tuloksellisuutta. Näin investoinnit pystytään kohdistamaan kannattaviin asiakkuuksiin, jolloin riskit ovat pienemmät, mutta tuoton odotusarvo suurempi. (Hellman & Värilä 2009, 24; Makovic 2009.)

Asiakkaan ja yrityksen väliset suhteet ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkossakin aiempaa monipuolisemmaksi. Suhteisiin liittyy aiempaa enemmän kommunikaatiota ja informaatiota. Asiakasuskollisuus on heikentynyt ja asiakassuhteet ovat useimmiten jakautuneet useamman eri kilpailijan kesken. Asiakkaat eivät siis keskitä ostojaan samalle toimittajalle, vaan valitsevat useita eri toimittajia. Samalla asiakkaiden tilanteet ja tarpeet muuttuvat ja asiakkaat odottavat yrityksiltä yhä enemmän ja monipuolisempaa palvelua. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa asiakkuudenhallinta vaikeutuu ja sen merkitys kasvaa. On erittäin tärkeää, että yritys pystyy tuntemaan,

ymmärtämään, mutta myös johtamaan asiakkaissa tapahtuvaa muutosta ja kehitystä. (Hellman 2003, 25.)

Asiakkuuksien johtaminen on tullut jäädäkseen. Ennen keskeisessä asemassa ollut tuoteosaaminen on saanut rinnalleen asiakkuus- ja myyntiosaamisen. Tuotekehityksen tarkoituksena ei ole enää pelkästään valikoiman laajentaminen, vaan kehityksen perusteena ovat usein myös asiakkaan tarpeet. Terminä asiakasjohtaminen saattaa kuulostaa vieraalta. Lyhyesti kuvailtuna sillä tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla, joka edellyttää asiakasstrategioiden ja tavoitteiden määrittelyä sekä niiden toteutumiseen vaadittavia työkaluja.

Seuraavassa luvussa perehdytään asiakkuudenhallintaan, jolla tarkoitetaan asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli niitä keinoja, joilla asiakkuuksia koskevat tavoitteet saavutetaan. Asiakkuudenhallinta on ehkä hieman tunnetumpi käsite kuin asiakkuuksien johtaminen, mutta sille ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää, vaan sitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, jolloin termi voi saada myös useita eri määritelmiä.

4 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinta on asiakaskeskeinen johtamismalli, jolla pyritään pitkiin asiakassuhteisiin, jotka tuottavat arvoa molemmille osapuolille. Se on toimintatapa, jolla asiakkuuksien johtamista toteutetaan. (Laamanen 1997, 12.)

Asiakkuudenhallinta on jatkuvaa ja systemaattista toimintaa, se on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeinen pyrkimys on kasvattaa yrityksen ymmärrystä ja tietämystä omista asiakkuuksistaan. Taustalla piilee halu tuntea oma asiakas. Asiakkuudenhallinnan avulla asiakaskannattavuutta voidaan parantaa, mutta päästäkseen parempaan asiakaskannattavuuteen ja asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon, yrityksen on pystyttävä vastaamaan nykyisiin sekä tuleviin asiakastarpeisiin. Paras tulos voidaan saavuttaa, kun asiakasjohtaminen on liitetty osaksi koko yrityksen johtamisjärjestelmää ja se on sisällytetty johdon päivittäiseen tehtäväkenttään. Asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtäminen antaa yritykselle mahdollisuudet kehittää toimintaansa sellaiseksi, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. Asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset toimivat siis toiminnan laadun mittareina. Kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteisiin, on yrityksen toiminta laadukasta. (Laamanen 1997, 12-13; Lecklin 2002, 18.)

Asiakkuudenhallinta (englanninkielinen lyhenne CRM eli Customer Relationship Management.) on asiakkuuden johtamisen keskeinen osa-alue. CRM on kokonaisvaltainen ajattelutapa liittyen asiakassuhteiden luomiseen, kehittämiseen sekä syventämiseen. Sanalla kokonaisvaltainen tarkoitetaan, että CRM vaikuttaa yrityksen jokaisella osa-alueella, ei pelkästään myynnissä ja markkinoinnissa. CRM on tapa, kuinka asiakassuhteita kohdellaan ja hoidetaan. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös strategiasta, koska CRM sisältää selkeän suunnitelman. Asiakaslähtöisessä johtamisessa asiakkuudenhallinnan strategian tulee vaikuttaa kaikkiin muihin yrityksen strategioihin. Itseasiassa se voi toimia muiden strategioiden pohjana. (Andersson & Kerr 2002, 2-4.)

Asiakkuuksien korostaminen tarkoittaa asioiden tarkastelua asiakkaan näkökulmasta. Vaikka terminä asiakkuudenhallinta voi kuulostaa siltä että kyseessä olisi vain yhden

asiakkuuden hallinta, sen tulee kuitenkin ymmärtää kattavan organisaation kaikkien asiakkuuksien hallinnan. Yksittäisten asiakkuuksien hallinta ei ole pelkistä kustannussyistä johtuen perusteltua. (Mäntyneva 2001.)

Nykymaailmassa on tultu siihen, että markkinointiin liittyvien perusmuuttujien neljän P:n lisäksi yritysten on syytä kohdistaa ajatteluaan sekä toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Jos asiakkuudenhallinnan strategiaa halutaan toteuttaa, yrityksen tulee kerätä ja analysoida tietoa asiakkaistaan sekä heidän ostokäyttäytymisestään. Tällä tiedolla yritys tunnistaa ja kykenee ennakoimaan asiakkaan tarpeita. Voidakseen vastata asiakkaan tarpeisiin, yritys voi joutua mukauttamaan toimintaansa tai tuotettansa asiakastarvetta vastaavaksi. Seuraavaksi tulee miettiä, miten tämä voidaan toteuttaa aiheuttamatta asiakkaalle lisäkustannuksia, sillä useimmiten asiakas ei ole valmis maksamaan nykyistä enempää. (Mäntyneva 2001.)

Käytännön markkinoinnissa asiakkuudenhallinta liittyy pitkälti asiakkaan ostokäyttäytymisen tunnistamiseen. Tunnistamisen pohjalta voidaan tehdä tarkempaa segmentointia eli markkinoiden jakamista, jonka avulla markkinointia voidaan kohdentaa tarkemmin. Asiakastietoihin pohjautuva kohdennettu markkinointi, edesauttaa uusien asiakassuhteiden syntyä sekä kasvattaa markkinaosuutta nykyisissä asiakkuuksissa. On selvää, ettei asiakkaiden ostokäyttäytyminen säily jatkuvasti samanlaisena, joten yrityksen on kyettävä tunnistamaan ne tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa ostokäyttäytymiseen ja asiakasuskollisuuteen. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa, kun asiakkaiden ostokäyttäytymistä pystytään ennakoimaan, mutta tämä onnistuu vain jos asiakas tunnetaan riittävän hyvin. Kattavan asiakastuntemuksen perusteella yritys voi ennalta pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen ja ohjata omia toimintojaan sen mukaisesti. (Andersson & Kerr 2002, 4; Mäntyneva 2001.)

Asiakkuudenhallinnan edut voidaan luokitella kahteen eri ryhmään. Ensimmäkin asiakashallinnan avulla yritys kykenee kasvattamaan asiakkuuksiin liittyvää ymmärrystä ja tietämystä. Tällöin yrityksellä on tiedossa, miksi asiakkaat ostavat heiltä. Toiseksi asiakashallinnan avulla myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta voidaan lisätä. Tämä vaikuttaa osaltaan positiivisesti markkinoinnin kokonaiskannattavuuteen. Myynnin ja markkinoinnin tehokkuus ei kuitenkaan kehity

itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämistä. Jatkuvan kehityksen seurauksena asiakaskannattavuus on aiempaa paremmin linkitettävissä markkinoinnin kampanjoihin, joita segmentoinnin kautta kyetään kohdentamaan tarkemmin. (Mäntyneva 2001.)

Asiakkuuksissa on viime vuosikymmeninä tapahtunut suuria muutoksia. Asiakkaiden tarpeiden, toiveiden sekä käyttäytymisen muutoksiin on vaikuttanut erityisesti tietoteknologian huima kehitys. Asiakkailla on entistä paremmat mahdollisuudet hankkia tietoa markkinoiden palvelu- ja tuotevalikoimasta. Lisäksi asiakkaiden on helppo vertailla markkinoilla olevia tuotteita tai palveluita keskenään esimerkiksi internetissä. Asiakashallinta on noussut yhdeksi tärkeäksi menestystekijäksi. Yritykset ovat alkaneet panostaa asiakashallintaan, jotta he pystyisivät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Yritys, joka kykenee säilyttämään kannattavat asiakkaansa ja parantamaan muiden asiakkuuksiensa kannattavuutta, tulee todennäköisesti menestymään taloudellisesti. Kun asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan, asiakkaalla ei ole tarvetta vaihtaa nykyistä toimittajaansa ja arvokas asiakkuus kyetään säilyttämään. On kuitenkin ymmärrettävä, etteivät kaikki asiakkuudet ole välttämättä kannattavia. Joidenkin asiakkuuksien kustannukset voivat olla tuottoja korkeampia. Asiakkuudenhallinnan toimintamallit pyrkivätkin kohdentamaan oikeanlaista markkinointia juuri näille satunnaisasiakkaille, joiden tuotto on alhainen, unohtamatta kuitenkaan kannattavia asiakkuuksia. Alhaisen kannattavuuden asiakkaisiin ei kannata kuitenkaan sijoittaa suoraan liikaa resursseja, vaan ensin tulee tutkia, onko asiakkaalla riittävästi potentiaalia tulla kannattavaksi asiakkaaksi. Tähän vaikuttavat muun muassa asiakkuuden elinkaaren vaihe ja ostohistoria sekä nykyinen ostokäyttäytyminen. (Hellman ym. 2005, 15; Mäntyneva 2001.)

Asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta voidaan tarkastella seuraavien peruseriaatteiden avulla. Näiden seikkojen avulla asiakkaista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää markkinoinnin ja liiketoiminnan suunnittelussa.

- Asiakastieto
- Asiakaskontaktit
- 1 – 5 – 25- malli
- R.F.M – malli
- Asiakasuskollisuus

- Asiakassuhteen elinkaari
- Asiakassegmentointi

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi nämä periaatteet asiakashallinnan kokonaisuuden selventämiseksi.

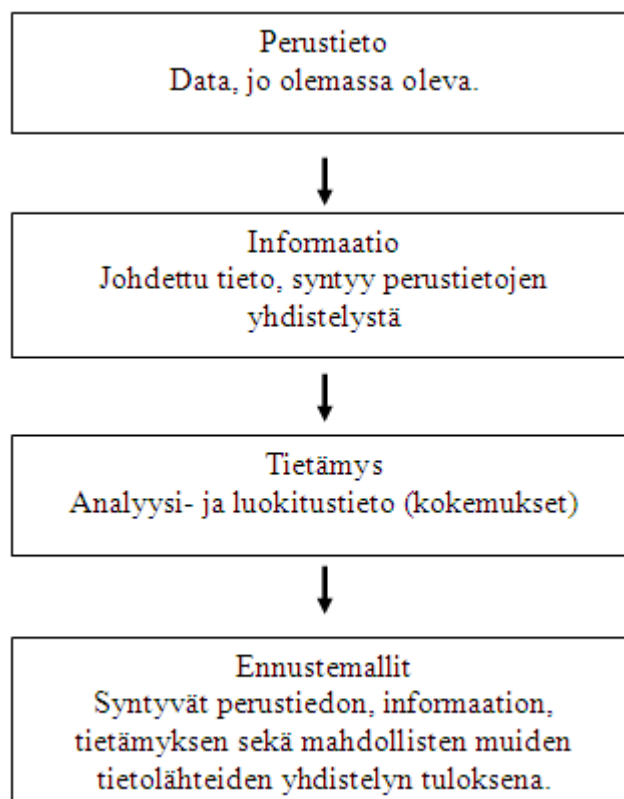
4.1 Asiakastieto

Asiakashallinnan tärkein tekijä on asiakastieto. Asiakasjohtamisen ja -hallinnan edellytyksenä on asiakastiedon hyödyntäminen. Menestyäkseen yrityksen tulee ymmärtää ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Tarpeiden selvittämiseksi asiakastietoa on kerättävä jatkuvasti. Kotler (2006) toteaa, että viisas yritys pyrkii keräämään asiakkaalta tietoja jokaisessa asiakkaan ja yrityksen välisessä kosketuspisteessä (touch point). Näitä pisteitä ovat esimerkiksi asiakkaan ostotapahtuma, myyntihenkilöstön kontaktit, markkinointitutkimukset ja kaikki, mitä asiakkaan ja yrityksen välillä ikinä tapahtuukin. Se yritys, jolla on paras tuntuma asiakkaisiinsa, kykenee ennakoimaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja ohjaamaan toimintaansa sen mukaisesti. (Hellman ym. 2005; Kotler & Armstrong 2006, 118.)

Yrityksellä tulee olla tiedossa ne tahot, joille markkinointia tulisi kohdentaa. Markkinoinnin kohdentaminen tapahtuu segmentoinnin avulla, johon palaamme tarkemmin omassa kappaleessaan. Markkinoinnin kohdentaminen vaikuttaa kokonaiskannattavuuden paranemiseen. Kohdentamista varten tarvitaan asiakastietoa. Tiedon hankinnan tueksi organisaatio tarvitsee tietojärjestelmän. Asiakaskannan laajentuessa myös tiedon määrä kasvaa ja sen käsitteleminen on mahdotonta ilman sähköistä työkalua. Kun tietoja voidaan kerätä järjestelmään, ne ovat myös kaikkien saatavilla, eikä vain yhden ihmisen päässä. Tietojärjestelmien avulla yritys voi luoda asiakasmääritelmän, joka on edellytyksenä asiakassuhteiden kehittämiseksi. Määritelmän tehtävänä kertoa, ketkä ovat organisaation asiakkaita ja ketkä eivät. Yksittäinen henkilö ei pysty luomaan selvää kuvaa monista asiakkaista, vaan asiakasmäärittelyn tueksi tarvitaan tietojärjestelmää. Yrityksen työntekijöillä on kuitenkin oltava yhtenäinen näkemys asiakaskunnasta (kuka asiakas on), ennen kuin asiakastietojärjestelmien suomia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. Hyvän

asiaksmääritelmän avulla asiakassuhteissa tapahtuvia muutoksia on helpompi tunnistaa ja niihin reagoiminen on nopeampaa. (Hellman ym. 2005, 16, 53.)

Asiakashallinta vaatii asiakastiedon käsittelyn tehostamista. Pelkkä tiedon hankinta ei riitä, vaan sitä on osattava myös hyödyntää. Tiedon keruun ja hyödyntämisen on tuotettava tulosta. Asiakastiedon on oltava laadukasta ja ajankohtaista. Tiedon hankinnan ja käyttämisen on oltava systemaattista ja siihen on varattava riittävästi resursseja. Asiakastieto voidaan luokitella neljään eri tiedon luokkaan. (Ks. kuvio 2.)



Kuvio 2. Tiedon luokittelu (Hellman ym. 2005, 18).

Perustieto on nimensä mukaisesti jo yrityksen hallussa olevaa perustietoa (perusdataa). Perustietoon kuuluvat esimerkiksi asiakkaan myyntitiedot, osoitetiedot ja yhteystiedot. Perustieto on tietoa, jota asiakas luovuttaa yritykselle. Informaatio puolestaan syntyy perustietojen loogisella yhdistämisellä. Esimerkiksi asiakas- ja myyntitietoja yhdistelemällä saadaan tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä sekä ostojen jakautumisesta. Perustietoa on käytettävissä jokaisella yrityksellä, mutta tiedon jalostaminen informaatioksi, vaatii jo hieman kyvykkyyttä. Taloudellisilla mittareilla mitattavaa tietoa tuottaa yleensä parhaiten yrityksen taloushallinto.

Tietämys perustuu kokemusperäiseen tietoon, joka syntyy yrityksen toiminnan tulosten perusteella. Tietämyksen merkitys on suuri, koska sitä voidaan hyödyntää ennakoinnissa, ennusteiden laatimisessa ja toimenpiteiden kohdentamisessa, jotka parantavat toiminnan kustannustehokkuutta sekä tuloksellisuutta. Ennusteet eli ennustemallit muodostuvat tietämystiedon, mutta myös kaiken muun edellä mainitun tiedon perusteella. Ennustemallien syntyyn vaikuttavat myös ulkopuoliset tiedonlähteet. (Hellman ym. 2005, 17.)

4.2 Asiakaskontaktit

Asiakassuhteiden kehittämisen ja säilyttämisen kannalta on säännöllinen kontaktointi merkittävän tärkeää. Markkinointiviestintä on yleensä nähty vain yhdensuuntaisena viestintänä yrityksestä asiakkaalle, tietyn tai tiettyjen kanavien kautta. Yritys pyrkii vaikuttamaan kohderyhmäänsä, jonka se olettaa koostuvan nykyisistä ja / tai potentiaalisista asiakkaista. Yhdensuuntainen viestintä ei kuitenkaan kerro, mitä asiakas ajattelee. Mikäli asiakkaiden tarpeita halutaan selvittää, organisaation olisi pyrittävä kahdensuuntaiseen dialogiin, jossa myös asiakas voi viestiä yritykselle omista toivomuksistaan ja tarpeistaan. (Hellman ym. 2005; Leppänen 2007.)

Kontaktoinnin on oltava kahdensuuntaista yrityksen ja asiakkaan välillä. Sen täytyy olla riittävää, säännöllistä, oikea-aikaista, oikealla tavalla räätälöityä sekä oikean kanavan kautta tapahtuvaa. Markkinointia ei pidä suorittaa massamarkkinoinnin keinoin: kaikille kaikkea, samaa kanavaa pitkin, vaan asiakkaita täytyy lähestyä asiakaskohtaisesti. Kaikki asiakkaat eivät ole kiinnostuneita samoista asioista, eikä kaikkia voida tavoittaa samojen kanavien kautta. Esimerkiksi myyntiedustajat pyrkivät suuntaamaan käyntinsä arvokkaimpien ja suurten asiakkaidensa luokse, kun taas heikommin kannattavien asiakkaiden kohdalla kontaktointi hoidetaan esimerkiksi puhelimitse tai postitse. Tällöin yhteydenpito on kustannustehokkaampaa ja ajansäästön kannalta järkevämpää. Yrityksestä asiakkaaseen suuntautuvalla yhteydenotolla on edistävä vaikutus asiakassuhteisiin, mutta myös asiakkaalta tulevat signaalit on huomioitava. Organisaation on pyrittävä aukaisemaan kanavat asiakkaille, jotta he pystyvät olemaan yhteydessä, hakemaan tietoa, antamaan palautetta ja olemaan vuorovaikutuksessa yrityksen sekä myös muiden asiakkaiden kanssa.

Potentiaaliset asiakkaat voivat näin viestiä ostohalukkuudestaan, jolloin viestin vastaanottajalla on vastuu siitä, mihin suuntaan asiakassuhde lähtee etenemään. Asiakasta on kuunneltava ja selvitettävä mitkä ovat heidän toiveensa ja tarpeensa. Useimmiten asiakas menetetään kilpailijalle juuri puutteellisen tai liian vähäisen yhteydenpidon vuoksi. Asiakas tuntee itsensä hylätyksi ja asioi siellä missä hänen tarpeensa ymmärretään ja niihin kyetään vastaamaan paremmin. (Hellman ym. 2005; Leppänen 2007.)

Teknologian kehittymisen myötä digitaalisten kanavien, kuten internetin käyttäminen on yleistynyt. Digitaaliset kanavat luovat reaaliaikaisia ja vuorovaikutteisia, mutta samalla myös kustannustehokkaita mahdollisuuksia yhteydenpitoon asiakkaiden ja yrityksen välillä. Yrityksen tulee kuitenkin määritellä mitkä ovat sille tärkeitä kontakteja ja hyödyntää asiakastietokantaan kerättyä tietoa kontaktoinnin suunnittelussa. Kontaktien suunnittelu lähtee yleensä siitä, että asiakkaat luokitellaan ensin arvон mukaisiin asiakasluokkiin esimerkiksi A (arvokkaimmat) B (seuraavaksi arvokkaimmat) ja niin edelleen. Arvottamisen kriteerit ovat aina yrityskohtaisia ja niitä tarkastellaan myöhemmin tässä tutkimuksessa. Näille ryhmille voidaan suunnitella erilaiset kontaktointisuunnitelmat. Kaikkiin asiakkuuksiin ei siis kannata pitää yhteyksiä aina samoja kanavia käyttäen riippuen niiden arvokkuudesta sekä elinkaareen vaiheesta. Tällaista kommunikaatiomallia voidaan selvittää kuvion 2 avulla. Kuviossa on esimerkki miten yritys on päättänyt toteuttaa kontaktoinnin suhteessa kuhunkin asiakasluokkaan. Viivan paksuus kuvastaa panostuksen määrää.

Kanava	Asiakassuhteen vaihe/asiakastyyppi			
	A	B	C	D
Henkilökohtainen myyntityö	————	————	————	
Puhelin	————	————		
Seminaarit	————	————	————	————
Mainonta	————	————	————	
Suoramarkkinointi		————		————
Internet	————	————	————	————
Sähköposti	————	————	————	————

Kuvio 3. Asiaksluokkakohtaiset kommunikaatiosuunnitelmat. (Hellman ym. 2005, 72).

Kuvio kertoo, että esimerkkiyritys panostaa A ja B asiakkaisiin henkilökohtaisilla tapaamisilla, kun taas C ja D asiakkaiden kontaktointia hoidetaan pääosin mediamainonnan sekä suoramarkkinoinnin avulla. Tällaisen kommunikaatiomallin ajatuksena on henkilökunnan resurssien järkevä jakaminen. On ilmeistä, että myyjäresurssit eivät yleensä riitä kaikkien asiakkaiden hyvään hoitamiseen, vaan henkilökohtaiset resurssit suunnataan kannattaviin asiakkaihin ja muita asiakkaita palvellaan edullisempien kanavien kautta. (Hellman ym. 2005.)

4.3 Ajattelumallit

Kontaktoinnin lisäksi asiakashallinta vaatii myös asiakaskunnan hoitamista. Hoidon merkitys korostuu hyvin Hellmanin (2005) esittämässä 1-5-25-säännössä. Ajattelumallin mukaan nykyiseen asiakkaaseen tarvitsee panostaa yhden yksikön verran, uusasiakashankinnan kustannukset ovat 5 yksikköä ja menetetyin takaisin saaminen vaatii jo 25-kertaisen panostuksen. Menetetylle asiakkaalle myyminen on siis paljon hankalampaa ja lisäksi se vaatii huomattavasti enemmän myynnin kustannuksia. Lisämyynti nykyiselle asiakkaalle on edullisempää ja helpompaa kuin

uuden asiakkaan hankkiminen. Nykyiselle asiakkaalle ei tarvitse kohdistaa niin paljon markkinointia kuin uudelle asiakkaalle. Asiakkaan luottamus on jo kerran voitettu, kun taas uuden asiakkaan luottamuksen saaminen vie resursseja. Menetetylle asiakkaalle myyminen puolestaan on 25-kertaisesti kalliimpaa, koska asiakassuhde on kariutunut yleensä joko asiakkaan pettymykseen tai toisen yrityksen parempaan tarjoukseen. Asiakkaan siirtyessä kilpailijalle luottamuksen takaisin voittaminen on haastavampaa ja kalliimpaa. Yksi onnistunut kauppa, ei välttämättä tuo asiakasta takaisin. (Hellman ym.2005.)

Paremmen tuloksen edellytyksenä on, että yritys pyrkii luomaan, kehittämään ja johtamaan asiakassuhteitaan. Kun kanta-asiakas keskittää ostojaan yritykseen, asiakkaan tuotto ja kate nousevat kertakauppoja paremmaksi. Kannattavuutta parannetaan laskemalla markkinointikustannuksia. Kanta-asiakkaalle tehdyssä kaupassa ei tarvita niin paljon toimenpiteitä, kuin uudelle asiakkaalle. (Hellman ym. 2005.)

1-5-25 sääntö perustuu nykyisten asiakassuhteiden hyvään ylläpitämiseen. Liiketoiminnan kasvattaminen ja pyörittäminen on oleellisesti kustannustehokkaampaa, kun se painottuu nykyisten asiakkaiden hoitamiseen ja ostoihin, eikä uusasiakashankintaan. Useimmiten liikemaailmassa tämä nähdään juuri päinvastoin ja panostukset kohdistuvat pääasiassa uusien asiakkaiden hankintaan. Taustalla on ajatus siitä, että näkyvä uusasiakashankinta vaikuttaa positiivisesti jo olemassa olevaan asiakaskuntaan. Asiakasmäärän lisäämisellä yritykset pyrkivät myös kasvattamaan liikevaihtoa. (Hellman ym. 2005, 28-29.)

Ensimmäisen kaupan jälkeen asiakkaan odotukset ovat korkealla ja hän odottaa saavansa samanlaista palvelua myös tulevaisuudessa. Ostotapahtuman jälkeen myyjän mielenkiinto ja aktiivisuus saattavat kuitenkin laskea ja myyjä keskittyy jo uusiin potentiaalisiin asiakkaisiin. Ajatellaan, että yrityksen kannattavuus on riippuvainen siitä, mitä enemmän yrityksellä on asiakkaita. Tämä ei kuitenkaan täysin pidä paikkaansa, sillä jos asiakasta ei enää huomioida, asiakkaan odotukset sekä luottamus alkavat laskea. Asiakas odottaa samaa palvelua, jota hän sai jo ennen asiakassuhteen alkua. Mikäli asiakkaan odotuksiin ei vastata, hän saattaa kääntyä toisen, kilpailevan yrityksen puoleen, joka etsii myös uusia potentiaalisia asiakkaita. Kilpailijan markkinoinnin seurauksena asiakas voi päättää siirtyvänsä kilpailijalle. Yritys on

myöhässä, mikäli se vasta tässä kohtaa pyrkii aktivoimaan asiakassuhdettaan uudelleen. Asiakas on jo menettänyt luottamuksensa yritykseen. Asiakkaan takaisin saaminen on mahdollista, mutta se vaatii lisäkustannuksia, jotka vaikuttavat myös asiakaskannattavuuteen. (Hellman ym. 2005.)

Hellman (2005) toteaa kirjassaan, että yrityksen tulos syntyy asiakkuuden elinkaaren hallinnan kautta. Edellä mainitussa esimerkissä asiakashallinnan sekä 1-5-25 säännön merkitys korostuu. Yritys ei kyennyt hoitamaan nykyistä asiakassuhdettaan (panos 1), vaan joutuu houkuttelemaan menetettyä asiakasta takaisin (panos 25) sekä etsimään lisää uusia asiakkaita (panos 5). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yritys tarvitsi uusia asiakkaita. Asiakasstrategian päämääränä on priorisoida kannattavuutta ajatellen, mihin asiakasryhmiin markkinoinnin ja myynnin resursseja ensisijaisesti pyritään käyttämään. Lähtökohtana on arvokkaiden asiakkuuksien kiinni pitäminen sekä asiakasosuuksien kasvattaminen lujittamalla niitä asiakassuhteita, jotka ostavat, mutta eivät ole vielä keskittäneet ostojaan. Lisäksi luodaan omat prosessit sille, kuinka asiakaspoistumaa voitaisiin ehkäistä. (Hellman ym. 2005.)

1-5-25 -mallin rinnalla, on myös toinen toimiva ajattelumalli, R.F.M. Kirjaimet tulevat englannin kielen sanoista recency, frequency ja monetary value. R:llä tarkoitetaan aikaväliä, joka on kulunut asiakkaan viimeisimmästä ostosta. F tarkoittaa asiakkaan ostofrekvenssiä eli asiakkaan ostotiheyttä ja M:llä puolestaan tarkoitetaan ostojen suuruutta. (Storbacka ym. 1999; Hellman ym. 2005, 36.)

Kun tiedetään nämä asiakkaan arvot, voidaan arvioida kuinka todennäköistä on että asiakas ostaa yritykseltä tulevaisuudessa. Näiden tietojen perusteella voidaan arvioida asiakkaan muistia, kokemuksia sekä luottamusta. Uuden asiakkaan hankittuaan, yrityksen on pyrittävä saamaan nopeasti uusi kauppa asiakkaan kanssa (R). Asiakas, jonka viime ostosta ei ole kulunut kauaa aikaa tekee myös todennäköisesti seuraavan hankinnan ennemmin kuin sellainen, jonka viime ostosta on kulunut kauemmin aikaa. Lisäksi yrityksen tulee pyrkiä lisäämään asiakkaan ostotiheyttä (F) sekä kasvattamaan ostomääriä, asiakasosuutta. (M). Onnistuminen näissä asioissa edellyttää uusien asiakassuhteiden ja tapahtumien havaitsemista ja niihin reagoimista sekä hyvää asiakastuntemusta. (Hellman ym. 2005, 36-37.)

R. F. M - mallia käytetään usein asiakassegmentoinnin pohjana. Mallin etuna on, että sen tieto perustuu empiiriseen aineistoon, joka voidaan laskea tarkasti. Se antaa luotettavan pohjan toimenpiteille ja kertoo yritykselle asiakkaan arvosta. Mallin avulla asiakaskantaa voidaan tarkastella, ja se voidaan yksinkertaisiin segmentteihin vaikkapa ostotiheyden perusteella. Näiden tietojen pohjalta puolestaan voidaan tehdä päätelmiä ryhmien käyttäytymisen muutosten sekä tarpeiden vaihteluista. (Hellman ym. 2005, 37.)

1-5-25-sääntö toimii hyvänä muistutuksena yritykselle siitä, miksi asiakkuuksista täytyy pitää hyvää huolta. Toinen hyvä perusajattelumalli on R.F.M. Asiakkaan arvokkuus kasvaa sen mukaan, miten usein ja miten suurilla summilla asiakas on ostanut. R.F.M –malliin liittyy läheisesti asiakasuskollisuus, jota tutkielmassani käsitellään seuraavaksi.

4.4 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuuden (customer loyalty) määrittely ja tunnistaminen asiakaskannasta ovat melko haasteellisia tehtäviä. Määritelmiä voi olla monia erilaisia ja tämän vuoksi on melko yleistä, että jätetään määrittelemättä se, mitä asiakasuskollisuudessa halutaan eri tilanteissa tarkoittaa ja miten sitä voitaisiin mitata. Voidaan puhua kohteen mukaisesti brandi-, palvelu-, toimittaja- tai myymäläuskollisuudesta. Jokaisella uskollisuuden lajilla voi olla niin sanottu ”pohja-ajatuksensa”, jonka mukaan pyritään erottamaan imagolähtöinen, markkinointilähtöinen ja myyntilähtöinen uskollisuus tai informaatioon, tunteeseen ja toimintaan pohjautuva uskollisuus. Jokaiseen kohteen mukaiseen uskollisuuteen vaikuttavat eri tekijät. Esimerkiksi myymäläuskollisuuteen vaikuttavat ostokäynnin kustannukset. Kuinka kaukana myymälä on ja paljonko aikaa kuluu matkoihin. Brändiuskollisuudessa puolestaan vaikuttavana tekijänä on tuotemerkki. Harley Davidson-merkkisten moottoripyörien omistajille merkki voi olla ylpeyden aihe, eikä brändistä luovuta herkästi. Asiakas voi siis valita myymälänsä vain sillä perusteella, kyseissä paikassa myydään tiettyä tuotemerkkiä. (Arantola 2003.)

Kuluttajan näkökulmasta asiakasuskollisuus on sitä, että asiakas valitsee toistuvasti tietyn toimittajan, vaikka muitakin toimittajia olisi tarjolla. Esimerkiksi

vähittäiskaupassa asiakas hoitaa tietoisesti ruokaostoksena samassa ruokakaupassa, vaikka hän tietää, että hänellä olisi mahdollisuus käydä toisessakin kaupassa. Vaihtoehtojen puuttuessa, ei toimittajan valitseminen ole enää asiakasuskollisuutta. Tilannetta ei koeta asiakkuudeksi, vaan tuote käydään vain ostamassa, koska muualta sitä ei saada hankittua. Arantola (2003, 9) kiteyttää asiakasuskollisuuden määritelmän seuraavasti ”asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä tiettyä määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa”. Mäntyneva (2003) puolestaan toteaa, että asiakasuskollisuus on ”asiakkaan tahtotila pysyä yrityksen asiakkaana”. Molemmat määritelmät ovat varmasti päteviä joista näkee, ettei asiakasuskollisuudelle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. (Arantola 2003; Mäntyneva 2001.)

Asiakasuskollisuus liittyy hyvin läheisesti RFM- malliin. Monissa yrityksissä asiakkaan uskollisuutta mitataan oston viimekertaisuuden, ostofrekvenssin ja arvon perusteella. Uskollisuuden mittaaminen on vaikeaa, koska siihen voi liittyä myös tunnesiteitä. Asiakas voi olla lojaali, vaikka hänen ostotiheytensä olisi tietyllä aikavälillä harvempi. Käsitteen moniulotteisuuden takia ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa mitata tai arvioida asiakasuskollisuutta. Uskollisuus on aina riippuvainen yrityksen toimialan luonteesta sekä tarpeista. Jokainen organisaatio määrittelee siis omat kriteerinsä sille kuinka omien asiakkuuksien uskollisuutta mitataan ja arvioidaan. Asiakasuskollisuuden ylläpitämiseksi pyritään luomaan erilaisia uskollisuusohjelmia. Näitä ovat esimerkiksi vähittäiskauppojen bonus- ja etukortit, joiden avulla asiakkaita pyritään sitouttamaan ja keskittämään ostojaan. Asiakasta ikään kuin palkitaan, jos hän keskittää ostojaan samaan yritykseen. (Arantola 2003; Hellman ym. 2005.)

Asiakasuskollisuus voidaan jakaa käyttäytymisen mukaiseen uskollisuuteen (uusinta ostot) ja asenteelliseen uskollisuuteen (suhteellinen asenne). (ks. kuvio 4.)

		Uusinta ostot	
		Korkea	Matala
Suhteellinen asenne	Korkea	Korkea uskollisuus	Piilevä uskollisuus
	Matala	Ristiriitainen uskollisuus	Matala uskollisuus

Kuvio 4. Asiakasuskollisuus (Hellman ym. 2005, 38).

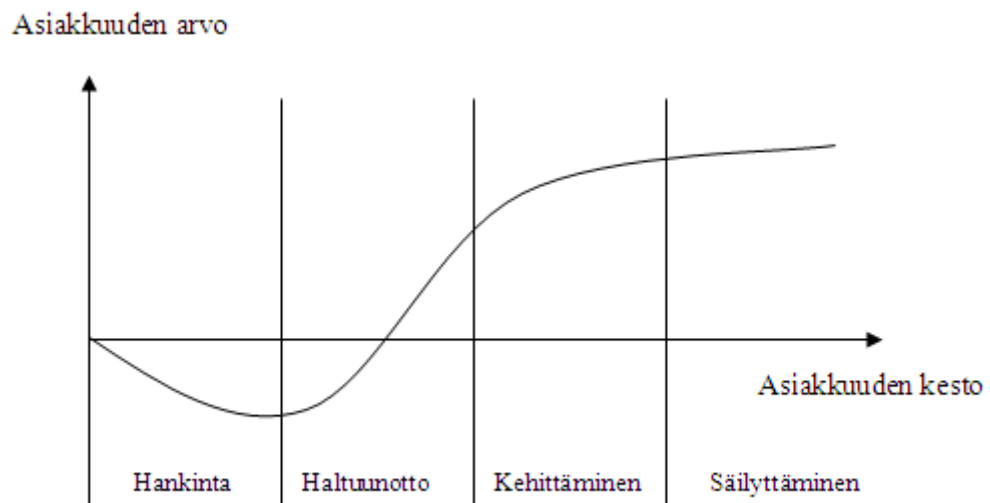
Asiakas, joka käyttäytyy uskollisesti ja tuntee olevansa uskollinen, kuuluu ”korkea uskollisuus” kenttään. Tällainen uskollisuus syntyy asiakkaan saamien positiivisten kokemusten pohjalta. Yrityksen tulee pyrkiä varmistamaan, että asiakasuskollisuus myös säilyy tällä tasolla. Ristiriitainen uskollisuus syntyy, kun asiakas ostaa ja suosii yrityksen palveluita, muttei koe itse olevansa uskollinen asiakas. Hän on valmis vaihtamaan yritystä, mikäli parempi tarjous osuu kohdalle. Piilevä uskollisuus tarkoittaa, että asiakas toivoisi olevansa uskollinen, mutta se ei ole mahdollista. Syynä voi olla esimerkiksi myymälän kaukainen sijainti. Piilevää uskollisuutta on kyettävä tunnistamaan sekä selvitettävä ja tunnistettava mahdolliset liiketoimintamahdollisuudet. Onko yrityksellä esimerkiksi mahdollisuutta poistaa ostamisen esteet ja saada piilevästi uskollisten potentiaali käyttöön perustamalla vaikkapa uusi myymälä sille alueelle, jossa kysyntää on? Matala uskollisuus puolestaan tarkoittaa, ettei asiakas ole uskollinen, eikä myöskään toivo olevansa. (Arantola, 2003; Hellman ym. 2005.)

Asiakasuskollisuus voi olla hyvin moniulotteinen käsite. Uskollisuuden mittaamiseen vaikuttavat yrityksen tarpeet ja toimialan luonne. Tämän vuoksi asiakasuskollisuuden kriteerit tulee määrittellä yritys- ja toimialakohtaisesti.

4.5 Asiakassuhteen elinkaari

Jokaisella asiakkuudella on oma elinkaarensa. Elinkaari koostuu vaiheista, joilla jokaisella on oma vaikutuksensa asiakkuuksien syvyyteen ja asteeseen. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet voidaan jakaa neljään eri tilaan: asiakkuuden alkaminen, haltuunottaminen, kehittäminen ja päättymisen. On normaalia, että yrityksen tavoitteet ja toiminta asiakasta kohtaan muuttuvat myös eri elinkaaren vaiheiden mukana. On myös luonnollista, että asiakkuuden arvo vaihtelee elinkaaren aikana. Elinkaaren jokainen vaihe vaatii omat toimintamallinsa sekä prosessinsa. Jopa asiakassuhteen päättämisen vaiheella voi olla oma toimintamalli. Tyylikkäällä suhteen päättämiseltä asiakkaalle jää hyvä maku ja hän saattaa aktivoida asiakkuuden myöhemmin uudelleen. Onnistunut suhteen päättäminen korostuu myös 1-5-25 mallissa. Menetetyn asiakkaan takaisin voittaminen ei vaadikaan 25-kertaista panostusta, jos suhde on lopetettu tyylikkäästi. (Hellman ym. 2005.)

Yrityksen on määriteltävä elinkaaren vaiheet, jotta se kykenee tunnistamaan missä elinkaaren vaiheessa kukin asiakas on ja kykenee toimimaan vaiheen vaatimalla tavalla. Kuvio 5 kuvaa asiakkaan arvon muuttumista asiakkuuden eri vaiheissa.



Kuvio 5. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17).

Asiakkuudet ovat useimmiten elinkaaren alkuvaiheessa kannattamattomia ja vasta myöhemmin asiakkuuden kypsymisen tuoma lisävolyymi tekee yksittäisistä asiakkuuksista kannattavia. Asiakashallinnan avulla yrityksen pystyy tunnistamaan myös ne asiakkaat, joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi. Jos näihin

asiakkaisiin suunnataan markkinointitoimenpiteitä, vaikuttaa se heikentävästi yrityksen kannattavuuteen. Esimerkkinä tällaisesta ovat edullisten tuotekampanjoiden perusteella hankitut asiakkaat. Monet heistä saattavat ostaa vain kerran, koska tuotteella oli normaalia edullisempi hinta. Lisäostoja tämän jälkeen ei tapahdu ja asiakassuhteen elinkaari jää lyhyeksi eli yhteen ostokertaan. Tällaiset asiakkaat laskevat yrityksen kannattavuutta, koska tuotekampanjoiden tuotteet saatetaan myydä jopa alle omakustannushintaan. (Hellman ym. 2005; Mäntyneva 2001.)

Asiakkuuden keston pidentyminen ja ostojen määrän lisääntyminen tekevät asiakkuudesta kannattavan. Uskolliset asiakkaat ovat tyypillisesti kannattavia, koska niihin ei liity uusasiakashankintaan liittyviä kustannuksia. Asiakasuskollisuuden olemassaoloa ja syntymistä voidaan tukea elinkaaren eri vaiheissa eri keinoin. Taulukossa 1 on havainnollistettu asiakkuudenhallintaa elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuuden alkuvaiheessa on asiakkaan motivointi erittäin tärkeää. Pyritään istuttamaan asiakkaalle ajatus, jossa oma yrityksemme juuri se sopiva toimittaja hänelle. Tässä vaiheessa viimeistään huomataan, onko asiakkaassa todella potentiaalia. Viestintä ja yhteydenpito voi sisältää erilaisia viestejä. Vaikka perimmäisenä lähtökohtana on asiakkaan ostomäärien kasvattaminen, voidaan asiakkaalle antaa myös tunne, että hänestä ollaan todella kiinnostuneita asiakkaana. Tämä vaikuttaa myös ostomääriin sekä se houkuttelee asiakkaan toimimaan suosittelijana lähipiirilleen. Asiakas tuntee, että hänet on huomioitu ja häntä arvostetaan asiakkaana. Asiakassuhteiden hallinnan pyrkimyksenä on kumppanuuden jatkuvuuden varmistaminen, koska kyse on yleensä yritykselle strategisesti tärkeistä asiakkuuksista. Asiakassuhteista voidaan suorittaa niin sanottua tiedonlouhintaa (data mining), jonka pääkohteena on asiakkuuksien ryhmittely sekä asiakkuuden arvon analysointi. Tiedonlouhinta tekniikan päämääränä on löytää jokaiselle asiakkuudelle oma segmenttinsä ja paras mahdollinen strategiavaihtoehto sekä haluttaessa tarkastella niihin soveltuvia eri tuotteita ja tuoteryhmiä. (Mäntyneva 2001, 17–19, 85.)

Taulukko 1. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2001, 19).

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa-olevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalim realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestitetyt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointi- viestinnän personointi	Vähemmän persoonallinen riittää.	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
Kaupanteon onnistumis todennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Asiakashallinnan tarkoituksena on kuljettaa asiakkuutta läpi elinkaaren eri vaiheiden. Kaikki alkaa asiakkuuden hankinnasta. Tämän jälkeen asiakas olisi saatava tekemään uusintaostoja, ja sitä kautta kasvatettava ostomääriä, jotta asiakkuudesta saadaan kannattava. Myöhemmällä vaiheella asiakkuutta tulee lujittaa painottaen aktiiviseen asiakasuskollisuuteen. Asiakkuuden ollessa elinkaaren kypsässä vaiheessa, yrityksen täytyy keskittyä kannattavan asiakkaan säilyttämiseen. Tällöin asiakkuuden arvo on korkeimmillaan. Yrityksen on myös valittava, asiakkuuden elinkaaren vaiheesta riippumatta, valituille asiakkaille asiakaskohtaisesti sopivat tuotteet ja oikeat markkinointiviestinnän kanavat. Yleinen markkinoinnillinen pyrkimys on päästä niihin myynti- ja kannattavuus lukuihin, joiden tavoitteet on aiemmin asetettu. Samalla pitäisi muistaa asiakkaan arvon kasvattaminen ja tämä kaikki pitäisi vielä pyrkiä hoitamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Asiakashallinnalle asetettavat tavoitteet ovat siis jo lähtökohdiltaan melko haasteelliset. (Mäntyneva 2001, 19-20.)

4.6 Asiakassegmentointi

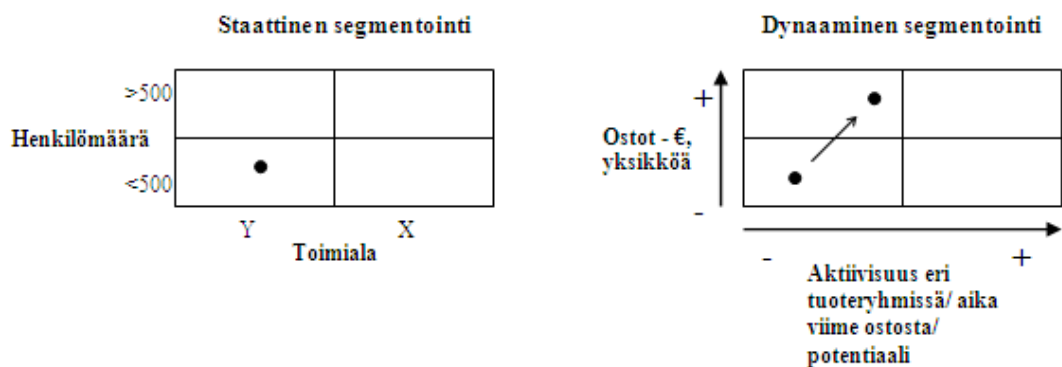
Yrityksen asiakaskantaan voi kuulua useita tuhansia asiakkaita. Asiakassegmentointi eli asiakasryhmittely toimii asiakastavoitteiden, toimenpiteiden kohdentamisen sekä seuraamisen tärkeänä peruspilarina. Se toimii lähtökohtana asiakkuudenhallinnan strategioiden toteuttamiselle. Segmentillä tarkoitetaan luokkaa tai ryhmää, johon asiakas sijoitetaan yrityskohtaisten kriteerien perusteella. Segmentoinnin kriteerien selvittämisen tukena toimii kokemus eli tuntuma asiakkaista. Tämä auttaa kohdentamaan tarkemmat analyysit oikeisiin kohteisiin, ilman että kriteereitä pyrittäisiin selvittämään suuren data määrän perusteella tilastollisia menetelmiä apuna käyttäen. Taulukossa 2 on havainnollistettu asiakkuuksien ryhmittelyn perusteita. (Hellman ym. 2005; Mäntyneva 2001, 25.)

Taulukko 2. Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2001, 25).

Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostoprefensseihin liittyvä informaatio
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he käyttävät tuotetta?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti
Markkinointi- viestinnän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaihin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
Asiakkuuden arvo	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuden potentiaalinen tai tämänhetkinen arvo

Segmentoinnissa tärkeää on se, että sen avulla yrityksen toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan, jolloin asiakashallinnan segmentointi tarkoittaa samalla voimavarojen suuntaamista ja liiketoiminnan ohjaamista. Monet yritykset ryhmittelevät asiakkaita staattisesti sellaisten kriteereiden mukaan, jotka eivät ole riippuvaisia asiakkaan toiminnasta. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstön määrä ja toimiala.

Tällaisessa segmentointiajattelutavassa asiakas pysyy hänelle määritetyssä luokassa, vaikka asiakassuhteessa tapahtuisikin muutoksia. Asiakkaan koko tai toimiala ei usein muutu vuosien aikana. Dynaamisessa segmentoinnissa kriteerit puolestaan perustuvat liiketoiminnan ja asiakassuhteen kannalta kriittisiin menestystekijöihin. Asiakkaat voidaan ryhmitellä esimerkiksi ostotapahtumien lukumäärän ja ostojen arvon mukaan. Kriteerit ovat siis sellaiset, joissa asiakassuhteessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös siihen, mihin luokkaan asiakas kuuluu. Tällöin yrityksen aktiivisuus tai passiivisuus näkyy muutoksina dynaamisessa ryhmittelymallissa. Kuviossa 6 on kuvattu staattinen ja dynaaminen segmentointimalli. (Hellman ym. 2005; Ala-Mutka & Talvela 2004.)



Kuvio 6. Segmentointimallit. (Hellman ym. 2005, 43–44).

Kun malleja verrataan, staattisessa mallissa asiakas sijoittuu luokkaan toimialansa ja sekä henkilöstömäärän perusteella. Hän voi siirtyä eri luokkaan vain, henkilöstön lukumäärän kasvaessa tai toimialan muuttuessa. Asiakkaan käyttäytyminen kuten ostojen määrät tai suuruudet eivät siis vaikuta asiakkaan luokitteluun. Dynaamisessa segmentoinnissa asiakas voidaan luokitella esimerkiksi juuri ostokäyttäytymisen mukaan. Asiakas voi siirtyä toiseen luokkaan esimerkiksi pelkästään aktiivisuuden kasvaessa tai ostojen euromäärien kasvaessa tai niiden molempien muutoksien vaikutuksesta. Ryhmittelyn avulla pyritään tunnistamaan samanlaisten tarpeiden sekä odotusten omaavia asiakasryhmiä tai ryhmiä joiden ostokäyttäytyminen on yhdenmukaista. Edellä mainitut taulukot kuvastavat vain yksinkertaisesti kahden eri segmentoinnin eroavuutta ja merkitystä. Asiakassegmentointia laadittaessa onkin syytä miettiä, millä kriteereillä asiakkaita halutaan luokitella, mitä asiakasrajapinnassa tapahtuvia muutoksia kannattaa seurata. Keskeinen pyrkimys on valittujen

kriteereiden hyödyntäminen, kun määritellään, kuuluuko kyseinen asiakas tarkasteltuun segmenttiin vai ei. (Hellman ym. 2005, 43-44; Mäntyneva 2001.)

Segmenttien tulee olla tunnistettavia ja niihin kuuluvien asiakkaiden lukumäärä tulisi pystyä arvioimaan, jotta yrityksen resursseja ja markkinointia voidaan kohdentaa järkevästi. Yleensä on mahdotonta, että kaikkia asiakkaita voitaisiin huomioida ja kohdella samalla tavalla, eikä se olisi kovinkaan kustannustehokasta. Tämän vuoksi kohdentamisella pyritään optimoimaan yrityksen resurssit oikeaan paikkaan. Segmentoinnissa on tärkeää, että se tehdään mahdollisimman yksinkertaiseksi. Yksikään segmentti on tuskin koskaan sataprosenttisesti oikeanlainen, joten on tärkeää löytää se suurin piirtein oikea segmentti, koska muutoin täydellisen segmentin löytymiseen voi kestää ikuisuus, tai se voi olla niin monimutkainen, ettei sen pohjalta osata tehdä käytännön johtopäätöksiä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52; Storbacka ym. 2003, 44.)

Segmentoinnin ensisijainen tavoite on ryhmitellä asiakkuudet eri lohkoihin. Ryhmittelyssä pyritään kiinnittämään huomiota asiakkuuden nykyiseen, mutta myös potentiaaliseen myyntiin. Segmentoinnin tarkoituksena on ollut markkinointiviestinnän parantaminen ja kohdentaminen, mutta asiakkuudenhallinnassa tehtävä segmentointi parantaa myös markkinointiviestinnän osuvuutta ja tulosta. Asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja tarpeisiin liittyvää tietoa voidaan hyödyntää myös segmenttiryhmiä luomissa. Asiakkuudenhallinnan segmentointikriteereiden määrittämisessä informaation hyödyntäminen on paljon suurempaa, kuin perinteisen demografisiin tekijöihin pohjautuvassa segmentoinnissa. Asiakkuuksien segmentoinnin avulla yritys kykenee määrittämään ne ryhmäkohtaiset tarpeet ja odotukset, jotka kohdistuvat yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Määrittämisavulla yritys pystyy vaikuttamaan omaan tuote- ja palvelutarjontaan, jotta asiakkaiden tarpeet ja odotukset voidaan täyttää. (Mäntyneva 2001.)

Taloudellinen segmentointi

Asiakkuuksiin liittyvässä taloudellisessa segmentoinnissa korostuu asiakkuuden arvo sekä reagoitiherkkyys. Muita huomioitavia tekijöitä ovat asenteet, ostokäyttäytyminen sekä asiakkuuden saavutettavuus markkinointiviestinnällä. Olennaista on arvokkaiden asiakkaiden ryhmittely. Kaikkea kaikille - tyyppinen

markkinointi ei ole kannattavaa pienille ja kannattamattomille asiakkaille, siksi yrityksen täytyy löytää näille asiakkaille kohdistuvaan markkinointiin kannattava sisältö sekä toteutustapa. (Mäntyneva 2001, 39-41.)

Asiakkuuksien taloudellinen ryhmittely voidaan suorittaa kaksivaiheisesti. Ensimmäinen vaihe on pyrkiä hahmottamaan asiakkuuksien nykyinen kannattavuus ja keräämään siihen liittyvä informaatio. Informaation pohjalta asiakkaat pyritään segmentoimaan kannattavuuden mukaan. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena selvittää, mitkä ja minkä tyyppiset asiakkaat kannattavimpia ja mitkä vähemmän kannattavia. Asiakkaiden ostohistoriaa voidaan hyödyntää parantaessa markkinoinnin kannattavuutta tulevaisuudessa. Kun nykyinen kannattavuus on hahmoteltu ja asiakkuudet segmentoitu, on mahdollista siirtyä potentiaalisen kannattavuuden perustuvaan segmentointiin. Apuna tässä voidaan käyttää tilastollista mallinnusta, jonka päämääränä on pyrkiä selvittämään eri tuotteisiin liittyvien ostojen vastainen todennäköisyys. Yrityksellä on mahdollisuus mallintaa yksittäisten asiakkuuksien todennäköinen asiakaspotentiaali. Tulevaisuuden taloudellisen segmentoinnin toteuttamista varten yksittäisistä asiakkuuksista muodostetaan segmenttejä ostopotentiaalin pohjalta. Jos rengashuoltamo on ostanut jo usean vuoden ajan, syksyisin, koko talven rengaspainotarpeensa kerralla, voidaan asiakashistorian perusteella jo olettaa, että asiakas toimii samoin myös tänä syksynä, mikäli asiakkuudesta huolehdittu. Asiakastyytyväisyystutkimukset antavat tärkeitä tietoja ja viitteitä asiakkaan ostopotentiaalista, sillä tyytyväinen asiakas on useimmiten halukas jatkamaan asiakassuhdetta ja tekemään uusintaostoja, kun närkästynyt asiakas vaihtaa helposti kilpailijaan ja väheksyy saamaansa tuotetta tai palvelua. (Mäntyneva 2001.)

Asiakaslähtöisen ajattelun peruseriaatteiden liittäminen eri suhde- ja markkinointiteorioihin sekä organisaation liiketoiminnan tarkastelu eri näkökulmista antavat mielenkiintoisen lähtökohdan asiakkuuksien hallinnalle ja niiden kehittämiseksi. Asiakkuuksien hallinnan ensisijainen pyrkimys on asiakassuhteiden vahvistaminen sekä niiden elinikäisen arvon kasvattaminen. Työssä selvitetään millä asiakkuuden arvoilla Berner Pultti Oy arvottaa omia asiakassuhteitaan. Toisin sanoen halutaan selvittää miksi yksi asiakkuus voi olla toista arvokkaampi. Onko arvottamisen kriteerit pelkästään taloudelliset mittarit vai sisältääkö asiakkuus myös niin sanottuja ei taloudellisia mittareita. Erilaisia asiakkuuden arvoja tarkastellaan

luvussa kuusi, mutta sitä ennen käsitellään lyhyesti asiakassuhteiden hoitamiseen sekä arvon nostamiseen liittyvää asiakkuuden hoitomallia.

5 ASIAKKUUDEN HOITOMALLI

Asiakkuuksien hoitamiseksi ja säilyttämiseksi asiakkuudenhallintaan tulee sisällyttää erilaisia asiakaskohtaisia hoitomalleja. Hoitomallilla tarkoitetaan niitä käytännössä tapahtuvia tehtäviä, joiden avulla asiakkuusstrategia saadaan toteutettua. Hoitomallia voidaan kuvata ikään kuin asiakkuuden toimintasuunnitelmana. Käytännössä se on työsuunnitelma työskentelylle asiakkaan kanssa. Hoitomallista ja siihen kuuluvista toimenpiteistä voidaan useimmiten keskustella asiakkaan kanssa, jotta asiakkuutta saadaan parannettua. Asiakkuussuunnitelma on asiakkuuden arvon tuotannon kannalta keskeinen työkalu. Sen avulla pyritään tunnistamaan asiakkuuden mahdollisuuksia ja suunnitellaan hyödyntämiseen tarvittavia toimenpiteitä. Mahdollisuuden hyödyntämisellä tarkoitetaan yrityksen mahdollisuuksia tuottaa arvoa asiakkaalle, sekä mahdollisuuksia asiakkuuden voittopotentialin hyödyntämiseen. Kun asiakkuudet suunnitellaan järjestelmällisesti, asiakkuuksien johtamisessa resurssit pystytään kohdentamaan kaikkein tärkeimpiin mahdollisuuksiin ja asiakkaat saadaan sitoutumaan toimenpiteisiin. Asiakkuuksien strategista johtamista tulee myös arvioida jatkuvasti. Arviointia varten yritys tarvitsee asiakkuuksien johtamisen mittareita. Esimerkiksi Finnair käyttää asiakkuuksiensa arvioinnissa matriisia, jonka mittareina toimivat asiakkuuden kannattavuus ja lujuus. (Lehtinen 2004, Storbacka ym. 1999, 27.)

Segmentointi mahdollistaa sen, että jokaiselle asiakasryhmälle voidaan pyrkiä luomaan ryhmäkohtainen asiakassuunnitelma. Kuhunkin ryhmään kuuluvia asiakkaita pyritään kehittämään, jotta kyseisen asiakasryhmän arvo kasvaisi. Asiakkaita voidaan ryhmitellä esimerkiksi nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden mukaan. (Ks. Kuvio 7.) Potentiaalisella kannattavuudella tarkoitetaan sitä kannattavuutta, jonka oletetaan tulevaisuudessa olevan. Asiakkaan potentiaalisen arvon määrittäminen on hankalaa ja se edellyttää erittäin hyvää asiakkaan toimialan tuntemusta ja ennen kaikkea asiakastuntemusta. Lisäksi myös asiakshistorialla on merkittävän suuri painoarvo asiakkaan potentiaalia arvioitaessa. (Lehtinen 2004; Mäntyneva 2001, 28.)



Kuvio 7. Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. (Mäntyneva 2001, 28).

Kannattavuuteen perustuva ryhmittely toimii yhtenä segmentoinnin perusteena. Esimerkiksi muutamissa Amerikan pankeissa kannattavuus toimii perustana kaikissa asiakkaita koskevissa suunnitteluissa. Samankaltaista toimintaa on havaittavissa sellaisilla yrityksillä, jotka ovat keränneet talteen asiakkaiden ostokäyttäytymisen tietoja menneisyydestä. Kannattavuusanalyysiin perustuvissa segmentoinnissa on kuitenkin myös omat ongelmansa. Amerikkalaisen Chase Bankingin vähittäispankkitoiminnan strategian kehittämisen vastaava James Bauer kertoo ”kannattavuusanalyysiin liittyy se ongelma, että niistä tulee helposti mukavia älyllisiä analyyseja”. Lisäksi hän toteaa, että ”Ostohistorian pohjalta on vaikea tehdä johtopäätöksiä asiakkaiden tulevasta ostokäyttäytymisestä. Omat vaikeutensa on myös kannattavuustietojen hallitussa välittämisessä hoitaville työntekijöille. Nyt pankin työntekijät näkevät tietokoneen näytöstä asiakkaan kannattavuuden kolmella tasolla - he eivät kuitenkaan näe rahamääräistä käyttökattetta”. Analyysien perusteella tehdään kuitenkin usein liian yksinkertaisia johtopäätöksiä. Työntekijät saattavat mieltää vähemmän kannattamattomat asiakkuudet huonoiksi asiakkuuksiksi, mikä vaikuttaa välittömästi asiakkaiden kohteluun, joka puolestaan pahentaa kannattavuutta entisestään. Onkin tärkeää, että yritykset kykenevät tarkastelemaan myös heikommin kannattavia asiakkuuksia, koska he edustavat usein suurinta kannattavuuspotentiaalia.

Potentiaalın arvioiminen tulee suorittaa asiakashallinnan kautta, jolloin kykenee integroimaan asiakkuuden sekä sisäisiä että ulkoisia tietoja ja tekemään johtopäätöksiä niiden analyysien perusteella. (Storbacka ym. 2003, 44–45.)

Asiakassuunnitelman tarkoituksena on siis kehittää asiakkuutta, jotta asiakkuuden arvo saadaan kasvatetuksi. Ennen asiakkuuden kehittämistä, on syytä kuitenkin tarkastella asiakkuuden kannattavuutta. Kannattamattomien asiakkuuksien kehittäminen ei taloudellisesti ole perusteltua, ellei asiakas omaa kannattavuuspotentiaalia. Yleensä ajatellaan tai toivotaan, että asiakkuus muuttuisi kannattavaksi ja asiakkuutta kehitetään yhtä intensiivisesti, kuin muitakin asiakkuuksia. Tulevaa ostokäyttäytymistä on mahdotonta täysin ennustaa, mutta olemassa olevaa asiakshistoriaa voidaan kuitenkin hyödyntää kannattavuuspotentiaalia määriteltäessä. On selvää, etteivät kaikki asiakkuudet ole kannattavia. Asiakkuudenhallinnan ensisijainen tehtävä onkin kannattavan asiakaspotentiaalın tunnistaminen ja asiakkuuksien kehittäminen tämän potentiaalın pohjalta. (Mäntyneva 2001.)

Asiakkuuksien jaottelu mahdollistaa toisenlaisten asiakkuuksien johtamisen. Käytännössä tämä tarkoittaa jokaiselle asiakasryhmälle määriteltyä erillistä asiakashoitosuunnitelmaa. Mikäli nykyinen asiakkuuskannattavuus on riittämätön eikä potentiaalinenkaan kannattavuus ole vahvalla pohjalla, yritykselle jää kaksi vaihtoehtoa asiakkuudenhallintaan. Kannattavuutta on parannettava tai asiakkaasta on luovuttava. Tällä kohtaa luovuttamisella ei välttämättä tarkoiteta asiakkuuden lopettamista, vaan lähinnä kyseisen asiakkuuden kehityksen ja säilyttämiseen liittyvien investointien lopettamista. Organisaatioiden tulee pyrkiä säilyttämään kannattavat asiakkuudet ja mikäli havaitaan, että kyseisiltä asiakkuuksilta löytyy kannattavuuspotentiaalia tulevaisuudessa, tulee niiden kehitykseen ja säilyttämiseen kohdistaa merkittäviä panostuksia, jotta asiakkuuksien arvo voidaan maksimoida. Käytännössä jokaiselle asiakasryhmälle kannattaa määrittää omanlainen asiakashoitosuunnitelma, jonka mukaan asiakkuutta kehitetään pyrkien lisäämään asiakasryhmän arvoa yritykselle. (Lehtinen 2004, 161; Mäntyneva 2001.)

Hoitomallın rakentamista varten on luotava ymmärrettävä ”käsikirjoitus”, johon jokainen asiakkaan kanssa tekemisissä oleva voi vaikuttaa. Tämä käsikirjoitus ohjaa sitä työtä, jota asiakkaan kanssa tullaan tekemään. Se ei ole siis täsmällinen

toimintaohje, vaan skenaario, jota voidaan soveltaa kuhunkin tilanteeseen, jotta sopiva työskentelytapa voidaan löytää. Asiakkuusstrategiaa voidaan pitää onnistuneena, kun asiakas kokee saavansa enemmän arvoa ja asiakkaasta saatu kassavirta on suurempi. (Lehtinen 2004, 161.)

Kuviossa 8 on yksi esimerkki avainasiakkaan hoitomallista liittyen asiakaskontaktointiin.

Kanava	Ajankohta											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Henkilökohtaiset tapaamiset		X		X		X		X			Vuosi-Sop.	Joululoumas
Puhelin		Uusi lans.					X					
Seminaarit, ym. tapahtumat		Mes-sut			X			X		Ruska-matka	X	
Suora-markkinointi		Asiak.lehti				Asiak.lehti				Asiak.lehti		
Sähköposti		News letter		X	News letter			News letter	X		News letter	

Kuvio 8. Asiakkaan hoitomalli (Hellman ym. 2005, 73).

Kuvio havainnollistaa millaisia kontakteja yritys tulee milloinkin käyttämään avainasiakkaaseensa. Se on eräänlainen malli kontaktisuunnitelman laadintaa varten. Asiakkaiden luokittelun ja arvottamisen jälkeen kullekin asiakassegmentille asetetaan kontaktointiin liittyvät tavoitteet. Tämän jälkeen pohditaan, mitkä ovat yrityksen näkökulmasta kannattavat yhteyskanavat ja kontaktilfrekvenssit. Päätökset tulee aina tehdä myös asiakkaan esittämät toiveet huomioon ottaen. On tärkeää, että kannattavat kontaktikanavat valitaan yrityksen näkökulmasta, mutta asiaa on osattava ajatella myös asiakkaan näkökulmasta. Millä kanavilla asiakas itse haluaa itsensä tavoitettavan? Asiakshoitomallien avulla yritys voi vaikuttaa myös asiakkuuksien kannattavuuteen. Mitä pidemmälle asiakkuutta saadaan kehitettyä, sitä arvokkaammaksi se muodostuu yritykselle. (Hellman ym. 2005.)

Hoitomallien tarkoituksena on toteuttaa strategioita ja niiden avulla tulee saavuttaa asetetut strategiset tavoitteet. Niiden on oltava kuitenkin riittävän yksinkertaisia ja käytännönläheisiä, jotta ne toimivat ”etulinjassa” käytännön työssä. Asiakkuuden hoitomalli voidaan kiteyttää toimintatavaksi, jolla yrityksen strategiaa toteutetaan jokapäiväisessä työskentelyssä. (Lehtinen 2004, 162.)

Tutkimuksen teoriaosuudessa on nyt esitelty asiakkuudenhallintaa sekä siihen liittyviä tärkeimpiä periaatteita. Tämän jälkeen tarkasteltiin asiakkuuden hoitomallia, jonka laatiminen on asiakassuhteiden ja asiakkuuden arvon kehittymisen kannalta tärkeää. Teorian viimeisessä osiossa perehdytään asiakaspääomaan ja erityisesti asiakkuuksien arvoihin. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä arvoja Berner Pultti käyttää arvottaessaan asiakkuuksiaan. Teorian avulla havainnollistetaan millaisilla arvoilla asiakkaita voidaan ylipäätään arvottaa, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset.

6 ASIAKASPÄÄOMA

Perinteisesti pääoma on käsitetty rahaksi tai rahalla hankittaviksi tuotannon tekijöiksi tai tuotannonvälineiksi. Liiketoiminnan kehittymisen johdosta, käsite pääoma on monipuolistunut ja tämän myötä siihen liitetty uusia aineettomia pääomaeräitä. Yrityksen arvo muodostuu aineellisesta ja aineettomasta pääomasta. Aineellista pääomaa on helppo mitata ja arvostaa. Se muodostuu rahasta, käyttöomaisuudesta (rakennukset, välineet) ja vaihto-omaisuudesta (tuotteet). Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen eri pääomaerään:

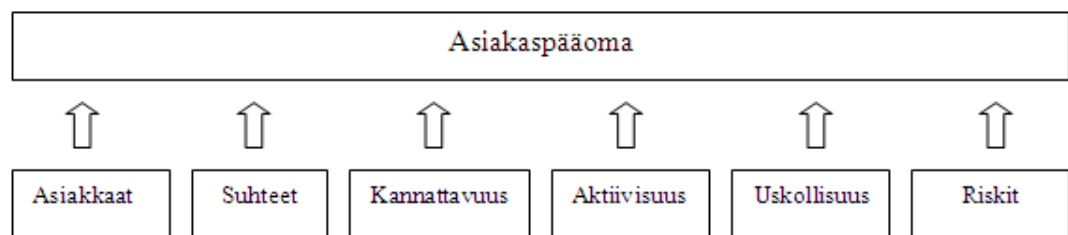
- Inhimillinen pääoma (henkilökunta ja johtaminen)
- Rakennepääoma (jakelukanavat, brändit)
- Suhdepääoma (asiakassuhteet ja verkostot)

Aineettomien pääomaerien määrittely ja arvottaminen on haastavaa. Haasteen muodostavat tiedon hankkiminen sekä liiketoiminnallisten mittareiden luominen ja näiden molempien saattaminen ymmärrettävään muotoon. Aineettoman pääoman mittaamisen ja johtamisen hankaluudeksi osoittautuu sen hajanaisuus ja heterogeenisyys. Valmiit ja selkeät mittarit sekä työkalut puuttuvat. (Hellman & Värilä 2009, 165-169.)

Kaikilla yrityksillä on asiakkaita ja mitä enemmän ja mitä laadukkaampia asiakkaat ovat, sitä enemmän yritys saa tuloja. Tämän vuoksi myös asiakkaat ovat asiakaspääomaa. Asiakaspääoma kuvaa yrityksen kaikkien asiakkaiden arvoa. Kasvaneen asiakaskilpailun myötä yritykset ovat olleet jo taloudellisin perustein pakotettuja siirtämään painopistettä tuotteista asiakkaisiin. Yksittäisistä kaupoista kilpaileminen ei kaikissa tapauksissa ole kannattavaa tai edes mahdollista. Ajattelutavan on olennaisesti muututtava ja yrityksen on ymmärrettävä, että nykyinen kilpailutilanne vaatii myös aineettomien pääomien kehittämistä. Yhden aineettoman pääomaerän kehittyminen on riippuvaista toisista aineettomista pääomaeristä. Esimerkiksi brändin arvon kehittymiseen vaikuttaa yrityksen asiakaskannan kehittyminen (asiakasmäärät, asiakassuhteet), mikä puolestaan voi olla riippuvainen jakelukanavien hyödyntämisestä. Asiakassuhteita kehittäessä onkin syytä tarkastella,

mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteisiin ja pyrkiä kehittämään suhteita näiden tekijöiden kautta. (Hellman & Värilä 2009, 169-173.)

Asiakkuuden johtamisen tavoitteena on asiakkuuden arvon kasvattaminen. Asiakaspääomaan arvoon vaikuttavat tekijät ovat niitä keinoja tai työkaluja, joilla asiakaspääoman arvoa voidaan kehittää toivottuun suuntaan. Asiakaspääoman arvoon voidaan vaikuttaa kuviossa 10 mainituilla tekijöillä.



Kuvio 9. Asiakaspääoman arvoon vaikuttavat tekijät (Hellman & Värilä 2009, 185).

Kuviossa ei ole erikseen mainittu palveluita tai tuotteita. Tuote kuitenkin liittyy yhtenä resurssina kaikkiin kuuteen tekijään. Yritykset tarvitsevat myös laadukkaita tuotteita ja palveluita ollakseen kilpailukykyisiä. (Hellman & Värilä 2009, 184-185.)

6.1 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus on taloudellisesti tärkein asiakkuuden arvon näkökulmista. Se tarkoittaa yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta, joka perustuu asiakkuuden katelaskelmaan. Asiakkuuden kannattavuuden laskentakaava on yksinkertaisimmillaan asiakkuustulot – asiakkuuskustannukset = kannattavuus.

Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista. Yritys joutuu usein tilanteeseen, jossa kiinteitä kustannuksia on jouduttava allokoimaan asiakkaaseen. Tämä tapahtuu yrityksen omalla parhaaksi katsomallaan tavalla. Kiveen hakattua ohjetta siihen ei siis ole olemassa. Asiakkuustuloista tulisi vähentää myydyistä tuotteista koituvien suorien kustannusten lisäksi myös myyntityöstä aiheutuvat kustannukset kuten, markkinointikampanjoiden sekä asiakaspalveluiden ja toimitusten

kustannukset. Asiakkuuden katelaskelmaa voidaankin tarkentaa kuvion 9 mukaisella tavalla:

$$\begin{array}{r}
 \text{Asiakkuuden tuotot} \\
 - \text{ Suorat Kustannukset} \\
 \hline
 = \text{ Myyntikate} \\
 \\
 - \text{ Myynnin kustannukset} \\
 - \text{ Markkinoinnin kustannukset} \\
 - \text{ Asiakaspalvelun kustannukset} \\
 \hline
 = \text{ Asiakkuuden kate}
 \end{array}$$

Kuvio 10. Asiakkuuden katelaskelma (Mäntyneva 2001, 36).

Kustannusten kohdentaminen voi yksittäisille asiakkuuksille olla hankalaa. ”Yleisenä ohjeena on, että laskentatarkkuuden tulisi olla suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Vaikka lopulliseen totuuteen ei yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden tasolla aina päästäisikään, asiakaskannattavuuden tiedostaminen lisää merkittävästi yrityksen kokonaiskannattavuutta toteutetun asiakkuudenhallinnan myötä.” (Mäntyneva 2003, 37). Kustannusten kohdentaminen riippuu pitkälti organisaation käyttämistä laskentajärjestelmistä sekä niihin liittyvistä käytänteistä. Ja vaikka tarkkoja tuloksia ei saataisikaan, viitteitä asiakaskannattavuudesta voidaan kuitenkin havaita. (Mäntyneva 2001, 36-38.)

Asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus paranee yleensä asiakkuuden pidentyessä. Asiakkuuden alkuvaiheessa kannattavuutta heikentävät asiakkaan hankkimisesta ja käynnistymisestä aiheutuneet kustannukset. Asiakastyytyväisyys lujittaa asiakasuskollisuutta, mikä puolestaan vaikuttaa uusintaostojen määrään. Muita kannattavuutta parantavia tekijöitä ovat pienentyneet markkinointikustannukset sekä mahdolliset asiakkaan lähipiiriin kohdistuvat suositukset, jotka kumpikin lisäävät osaltaan katteellista myyntiä. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on auttaa yritystä tunnistamaan ne asiakkuudet, jotka omaavat potentiaalista kannattavuutta. On tärkeää, että yritys kykenee nopeasti todennäköistämään myös sellaisen asiakkaan

kannattavuutta, joka ei omaa potentiaalia tulla kannattaviksi asiakkaaksi. Jos tällaiseen asiakkuuteen tuhlataan paljon markkinoinnillisia resursseja, yrityksen kokonaiskannattavuus heikkenee. (Mäntyneva 2001; Storbacka & Lehtinen 1998.)

Asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Huono kannattavuus ei ole asiakkaan syytä, vaan syy on lähes poikkeuksetta yrityksessä. Yritys on voinut hinnoitella tuotteensa väärin, tehdä huonon sopimuksen tai toimia väärällä tavalla asiakkaan kanssa. Kannattavuutta heikentäviä tai parannusta hidastavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan omaksumat osto ja käyttäytymismallit, jo olemassa olevat sopimukset, asiakkaalle tutut kommunikaatioon ja kaupankäyntiin liittyvät kanavat sekä kilpailijoiden toiminta. Kannattavuutta voidaan kehittää asiakassuhteista saatavien tulojen kasvattamisella tai asiakassuhteita aiheutuvien kustannusten vähentämisellä. Tuloja voidaan kasvattaa myyntihintoja nostamalla tai asiakasosuutta lisäämällä. Asiakassuhteesta aiheutuvia kustannuksia voidaan pyrkiä pienentämään asiakassuhteessa aiheutuvia prosesseja muuttamalla. Karsitaan toimintoja tai etsitään niille vaihtoehtoiset, edullisemmat ratkaisut. Kumpikaan kannattavuuden kehittämisvaihtoehdoista ei ole toisiaan poissulkevia toimenpiteitä, joten molempia keinoja voidaan käyttää samanaikaisesti. Ensimmäinen vaihtoehto ei ole välttämättä kovin tehokas, koska hintojen nostamisella on useimmiten ostojen määrää vähentävä vaikutus. Hinnoittelun yhteydessä ratkaisevaa onkin, että yrityksen hintataso on kilpailijoihin nähden tiedossa. (Hellman & Värilä 2009, 121; Storbacka & Lehtinen 1997.)

Asiakashallinta toimii perustana kannattavien asiakassuhteiden rakentamisessa sekä ylläpidossa. Se pitää sisällään asiakashankinnan ja säilyttämisen lisäksi myös asiakkaan kasvattamisen. Yrityksen on selvitettävä, kuinka arvokkaita asiakkaita asiakaskannasta ylipäätään löytyy ja asiakkuuteen liittyvää kehitystyötä tulee arvioida suhteessa asiakkuuden arvon kehitykseen. Onko siis järkevää lähteä kehittämään asiakkaasta kannattavaa jos asiakas ei omaa potentiaalia tulla kannattavaksi asiakkaaksi. Asiakaskannattavuutta kehitettäessä avainasemaan nousee suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta. Yrityksen on tiedettävä mistä asiakaskannattavuus muodostuu ja millä tavalla ja mihin vaikuttamalla sitä saadaan parannetuksi. (Hellman & Värilä 2009; Lehtinen 2004, 125.)

Asiakaskannattavuuden analyysit

Asiakaskannattavuuden analysointi on hyödyllinen keino määrittää, mitkä asiakkuudet ovat yritykselle arvokkaimpia strategisten asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta mitattuna. Strategisilla asiakkuuksilla tarkoitetaan niitä arvokkaita asiakkuuksia, jotka ovat yritykselle strategisesti tärkeitä. Strategiset asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyYTEEN. Kymmenet asiakaskantaa koskevat asiakaskannattavuusanalyysit osoittavat, että yritysten välillä löytyy tiettyjä yhtymäkohtia toimialasta riippumatta. Seuraavaksi tarkastellaan asiakaskannan kannattavuuteen liittyviä yleisiä yhtymäkohtia. (Storbacka ym. 1999.)

Asiakaskannattavuusanalyysijä tehdessään yrityksiä ehkä eniten hämmästyttänyt seikka on kannattamattomien asiakkuuksien määrä asiakaskannassa. Yleensä kannattamattomien asiakkuuksien osuus vaihtelee 20 – 80 prosentin välillä, mutta on havaittu, että lähes poikkeuksetta kannattamattomien osuus on yli 30 prosenttia. Kannattavuuden epätasainen jakautuminen johtaa moniin strategisiin ja operatiivisiin ongelmiin. Yksi strateginen ongelma on asiakkaiden keskinäinen subventointi. Esimerkiksi ristiinsubventoinnin vuoksi yritys on altis kilpailijoiden hyökkäyksille. Kilpailijat pyrkivät houkuttelemaan kannattavimpia asiakkuuksia, ja jos vain 30 prosenttia asiakkaista on kannattavia, on riski valtava. (Storbacka ym. 1999, 44-45.)

Toinen analyysissä havaittu yhtenevä seikka on se, että vain suuret asiakkaat voivat olla erittäin kannattamattomia. Analyysissä on useimmiten käytetty hyväksi ristiintaulukointia sen mukaan, mikä asiakkaan on ostovolyymi ja mikä on näistä ostoista saatu voitto. Jakauman perusteella voidaan usein todeta ensinnäkin, että valtaosa asiakkaista on pienivolyymisiä ja usein myös vähemmän kannattavia. Tästä syystä on järkevää keskittyä suurivolyymisiin asiakkaisiin. Toiseksi, voittojen hajonta kasvaa yleensä volyymin kasvaessa. Tästä voidaan päätellä, että todella kannattamattomat asiakkaat ovat myös suurivolyymisiä asiakkaita. Kannattamattomuuteen on yleensä kolme syytä; volyyymi työ ja hinta. (Storbacka ym. 1999, 45-46.)

Vaikka volyyymi ei ole itsessään arvokkuuden ainoa mittari, on selvää, että mitä enemmän asiakas ostaa, sitä enemmän se kiinnostaa kannattavuuden näkökulmasta.

Pienivolyymiset asiakkuudet ovat kannattamattomia yleensä sen vuoksi, ettei niiden volyyymi riitä kattamaan kiinteitä kustannuksia. Tämä on johtanut siihen, että monissa yrityksissä asiakkaille on asetettu volyyimirajoja, jotka on saavutettava, jotta asiakkuus on ylipäätänsä mahdollinen. Strategisen asiakkuuksien johtamisen kannalta onkin järkevää, että asiakkaat valitaan huolellisesti. (Järvenpää ym. 2001; Storbacka ym. 1999.)

Kannattavuuteen vaikuttaa myös asiakkaaseen kohdistunut työn määrä. Jos asiakkuuksiin uhrataan liikaa työtä, tulee niistä helposti kannattamattomia. Työ kattaa kaikki asiakkaalle tehdyt sekä tämän kanssa asiakkuudessa tehtävät toiminnot. Mikäli yritys haluaa hyödyntää kannattavuuspotentiaaliaan, sen tulisi pyrkiä supistamaan toimintoja, joista ei saada riittävää korvausta. Suurimmat kustannukset aiheutuvat, logistiikkaprosesseihin liittyvistä kustannuksista kuten; tilausten käsittelystä, toimituksista ja jälkitoimituksista. Lisäksi kustannuksia kertyy myös asiakaspalvelusta; myymisestä, teknisestä huollosta ja niin edelleen. (Storbacka ym. 1999.)

Kannattavuusanalyysien tulokset osoittavat, että todella kannattamattomat asiakkuudet, ovat kannattamattomia alhaisten myyntihintojen vuoksi. Hinnoitteluongelmat saattavat johtua yleensä siitä, että suurella asiakkaalla on enemmän valtaa. Suuret asiakkaat pystyvät neuvottelemaan ja kilpailuttamaan hintoja muita tiukemmin. Hinnoittelujärjestelmä voi kuitenkin johtaa kannattamattomuuteen myös silloin, kun asiakkuus on epäsuhtainen ja yrityksellä suhteessa enemmän valtaa. Tämänkaltainen tilanne syntyy, kun eri volyymiluokille kohdistetaan erilaisia alennuksia. Mitä enemmän asiakas ostaa, sitä enemmän asiakkaalle myönnetään alennusta. Tämä johtaa siihen, että jossakin vaiheessa hinta on niin pieni, ettei asiakkuus ole enää kannattava. Hinnoittelussa voi toisinaan löytyä myös muitakin parannuskohtia. Näitä ovat esimerkiksi toimituksiin ja jälkitoimituksiin liittyvä hinnoittelu, pientoimituslisä ja viivästyskorko. Hinnoittelu määräytyy osittain kilpailutilanteen mukaan, mutta usein siihen sisältyy myös annos luovuutta. (Järvenpää ym. 2001; Storbacka ym. 1999.)

Kaikista keinoista vaikuttavin, jolla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaan ostokäyttäytymiseen, on hinta. On tärkeää, että hinnoittelu johtaa aina yrityksen toivomaan käyttäytymiseen. Pika-analyysit osoittavat, ettei yrityksen hinnoittelussa

ole määritelty yleisperiaatteita siitä, miten hinnan tulisi vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. (Storbacka ym. 1999, 54.)

6.2 Asiakkuuden arvo

Asiakkaalla ei ole olemassa absoluuttista arvoa, niin kutsuttua ”lista-arvoa”, vaan jokainen yritys itse rakentaa asiakkuuksiensa arvon. Asiakkaan arvo riippuu luonnollisesti asiakkaan toimialasta, koosta, sijainnista ja niin edelleen, mutta eniten se riippuu yrityksestä itsestään. Asiakas saattaa olla arvokas monestakin eri syystä ja sama asiakas voi olla yhdelle yritykselle merkittävästi arvokkaampi kuin toiselle. Asiakkuuden arvon ulottuvuudet ovat aina yritys- ja toimialakohtaisia. Arvo ei muodostu pelkästään suurista tuotoista, vaan pienistä kuluista eli asiakkaankannattavuudesta, jolla asiakkuutta voidaan euromääräisesti arvottaa. Muita mittareita voivat olla asiakkuuden taloudellinen volyyymi, asiakasosuus, asiakkuuden kesto sekä asiakkuuden lujuus (sisältäen asiakastyytyväisyyden) ja niin edelleen. (Storbacka ym. 1997, 29.)

Monesti asiakkuuden arvoa ja kannattavuutta ajatellessa mieleen tulee ensimmäisenä raha. Se on kuitenkin vain yksi arvon ulottuvuus muiden joukossa. Asiakkuuksien arvoja tuleekin tarkastella useasta eri näkökulmasta. Yrityksen on määritettävä itse, mitä se tarkoittaa arvokkaalla asiakkuudella. Lisäksi on pohdittava mikä on asiakkuuden tämänhetkinen arvo ja mikä tulee olemaan asiakkuuden potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Yleensä asiakkaan arvoa mitataan helposti määrällisesti ilmaistavilla ominaisuuksilla, kuten liiketoiminnan volyyymi ja asiakaskannattavuus. Asiakkuuden arvo ei kuitenkaan riipu pelkästään asiakaskannattavuudesta tai laskutuksesta, vaan asiakkuuksia arvioitaessa on osattava ottaa huomioon myös muut vaikeammin määrällisesti ilmaistavat ominaisuudet kuten esimerkiksi referenssi- ja osaamisarvo. Jokainen yritys määrää itse omat arviointinäkökulmansa ja tekee omat analyysinsä. Asiakkuudella voi olla strategista arvoa yritykselle, vaikkei se olisikaan taloudellisesti kannattavaa. Eri näkökulmien määrittäminen auttaa asiakaskannan ohjaamista sekä kehittämistä. (Lehtinen 2004; Storbacka ym. 1999.)

On luonnollista, että asiakkuuksia tarkastellaan asiakaskannattavuuden lisäksi myös muista näkökulmista. On myös selvää, että asiat painottuvat eri tavoin eri näkökulmissa, jos asiakkuutta tarkastellaan esimerkiksi asiakkuuden arvon ja lujouden näkökulmasta. Lisäksi myös asiakkaasta ja yrityksestä katsottuna näkökulmat poikkeavat toisistaan. Näiden näkökulmien integroinnilla on mahdollista luoda asiakkuusstrategiat sekä hoitomallit, jotka auttavat yritystä maksimoimaan eri asiakkuuksista saatavia resursseja. Asioita on kyettävä myös tulkitsemaan asiakkaan näkökulmasta ennen asiakkuuden kehitykseen liittyvien päätösten tekoa. On tärkeää, että myös asiakas kokee saavansa arvoa asiakkuudestaan. Siksi yrityksen on osattava ajatella oman edun lisäksi myös asiakkaan etua. Yrityksen näkökulmasta asiakkaat voidaan luokitella erilaisiin arvokategorioiden. Asiakkuuden arvon määrittämisen keskeinen merkitys on se, miten paljon asiakkuudesta voidaan saada resursseja käyttöön. Yrityksen on löydettävä sellaiset kriteerit, jotka sopivat asiakkuuksien arviointiin. (Lehtinen 2004, 123.)

6.3 Asiakkuuden arvon mittarit

Yrityksen kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tuottavia ja arvokkaita. Mitkä asiakkuudet ovat toisia arvokkaampia? Mihin asiakkaisiin yrityksen kannattaisi sitten keskittyä ja investoida? Asiakashallinnan tehtävä on ohjata markkinoinnin kohdentamista ja sisältö siten, että yrityksen kaikkien asiakkuuksien tuotto optimoituu. Useimmiten yrityksen asiakkaista suurin osa on kohtuullisesti tai vaatimattomasti tuottavia asiakkaita ja vähiten on tappiollisia ja erittäin tuotavia asiakkaita. Tähän voidaan soveltaa liike-elämän 20/80 periaatetta, jossa 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia liikevaihdosta. Storbacka (1999) määrittelee säännön kannattavuuden näkökulmasta ajatellen ”20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia voitoista”. 20 prosenttia asiakkaista saattaa siis tuottaa 80 prosenttia volyyymista, mutta kannattavuuden jakauma voi olla aivan toisenlainen. Tämä johtuu siitä, että osa asiakkuuksien tuloista voivat olla miinusmerkkisiä. Yrityksen tulisikin juuri kyetä tunnistamaan nämä kaikkein kannattavimmat sekä samassa yhteydessä myös kaikkein kannattamattomimmat asiakkaat. (Mäntyneva 2001; Storbacka ym. 1999, 46.)

Strategisten asiakkuuksien johtaminen vaatii valittuihin asiakkaihin kohdistuvaa investointia. Strategisten asiakkaiden lukumäärää on rajattava, sillä kaikkiin asiakkuuksiin ei voida investoida. Tämän vuoksi valinnan kriteerinä on valita kaikkein arvokkaimmat asiakkuudet. Asiakkuuden arviointikriteerien tulee olla yrityskohtaisia ja heijastaa yrityksen kilpailuaseman tavoitteita ja strategioita. Kaikki kriteerit eivät kutienkaan ole yhtä tärkeitä ja niiden painoarvo tulee valita sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat yritykselle. Asiakkuuden arvoon sopivia mittareita ovat:

- Asiakaskannattavuus
- Asiakkaan volyyymi
- Referenssiarvo
- Osaamisarvo
- Kontaktiarvo
- Emotionaalinen arvo
- Säännönmukaisuusarvo
- Asiakkuuden kesto
- Potentiaaliarvo

Asiakkuuden arvo voi siis muodostua useasta eri arvon ulottuvuudesta. Näiden pohjalta asiakkuuden arvo voidaan jakaa faktuaaliseen ja evaluaation osa-alueeseen. (Lehtinen 2004; Storbacka ym. 1999.)

Faktuaalisella osa-alueella arvon määrittelyyn käytettävät mittarit ovat organisaation dokumenteissa, kirjanpidossa sekä muissa dokumentaatioissa, jotka liittyvät asiakkuuteen. Faktuaalisen arvonulottuvuuksia ovat asiakaskannattavuus (asiakaskohtainen tulos) ja asiakkaan volyyymi (asiakkaan tuoman liiketoiminnan suuruus). Asiakaskannattavuus on luonnollisesti asiakkuuden arvon keskeisin näkökulma. Asiakkaiden kannattamattomuutta ei pitkällä aikavälillä pidä hyväksyä. Jotkin asiakkuudet voivat kuitenkin olla kannattamattomia, mutta silti arvokkaita, koska ne tuottavat yritykselle paljon volyyymia. Tämä koskee erityisesti niitä yrityksiä, joilla paljon kiinteitä kustannuksia. Suuret volyyymit omaava asiakkuus kattaa suuren osan kiinteistä kustannuksista ja on siksi merkittävä. (Lehtinen 2004; Storbacka ym. 1999.)

Evaluaation osa-alueella arvon lähteenä toimivat yrityksen avainhenkilöt. Se henkilö tai henkilöt, jotka tuntevat asiakkaan parhaiten. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi myyntiedustajat, jotka ovat paljon tekemisessä asiakkaiden kanssa tai asiakkuuspäälliköt (account managers), joilla on kyky arvioida asiakkaan arvoa sellaisten ulottuvuuksien osalta, joita on hankala dokumentoida. Tämänkaltaisia arvoulottuvuuksia on pidettävä erityisen merkittävänä, kun arvioidaan asiakkaan kokonaisarvoa. Seuraavaksi tarkastellaan evaluatiivisia arvon ulottuvuuksia hieman tarkemmin. (Lehtinen 2004.)

Referenssiarvo

Vanha sanonta kuuluu ”yritys on asiakkaidensa näköinen”. Sanonta pitää erittäin hyvin paikkansa, sillä asiakkaiden arvostus vaikuttaa merkittävästi yritykseen. Mitä arvostetumpia asiakkaita yrityksellä on, sitä enemmän muut asiakkaat arvostavat myös yritystä. Jotkut asiakkuudet voivat olla kannattamattomia, mutta ne toimivat loistavina referensseinä ja houkuttelevat uusia asiakkaita. Tämänkaltaiset asiakkaat ovat kannattamattomuudestaan huolimatta yritykselle arvokkaita. Referenssiarvoon liittyy kaksi näkökulmaa: asiakkaiden tunnettuus ja tunnettuuden sisältö. Useimmiten suuret asiakkaat ovat tunnettuja ja sen vuoksi ne ovat myös haluttuja. Tunnettuuden sisällön osalta keskeistä on se, että organisaatio tunnetaan menestyvänä ja että se toimii sellaisen eettisen koodiston ja arvomaailman pohjalta, jotka on hyväksytty yleisesti ja ovat yhteensopivia yrityksen arvojen ja etiikan kanssa. (Storbacka ym. 1999.)

Osaamisarvo

Tuotteiden monipuolistumisen sekä verkottumisen vuoksi oppimisarvosta on tullut keskeinen asiakkuuden arvon ulottuvuus. Asiakkuudet saattavat pakottaa yritystä kehittämään uutta osaamistaan tai ne saattavat antaa yritykselle sellaista osaamista, jota ei ole muualta saatavilla. Asiakkaat ovat erilaisia ja yhteistyöstä voidaan oppia eri tavoin. Vaativat asiakkaat ovat sellaisia joiden tarjoama osaamisarvo on suuri. Vaikeat asiakkaat eivät välttämättä tuo uutta osaamista, vaan kuluttavat usein vain yrityksen energiaa ongelmien ratkaisuun. Vaativan ja vaikean asiakkaan erona on se, että vaativa asiakas pyrkii löytämään yhteisen sävelen ja katsoo ongelmiin positiivisesti. Vaikealla asiakkaalla puolestaan ei ole yhteistyöhalua, eikä asiakas halua osallistua ongelmien ratkaisuun. Vaativa asiakas voi olla yritykselle hyvinkin arvokas, mutta se

edellyttää, että yritys kykenee tiedostamaan osaamisen arvon ja pystyy hyödyntämään sitä järjestelmällisesti. (Lehtinen 2004, 131, Storbacka ym. 1999.)

Kontaktiarvo

Kontakteja ja verkostoja omaavalla asiakkaalla voi olla kontaktiarvoa, jos yrityksen on mahdollista hyödyntää näitä kytköksiä ja hankkia niiden avulla uusia merkittäviä asiakkaita. Kontaktiarvo korostuu hyvin esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, jossa asiakas kuuluu osaksi suurempaa yritysketjua. Kontaktiverkon arvioinnissa on syytä huomioida asiakkaan sekä lailliset että erityisesti yhteistyösidoset muihin yrityksiin. Asiakkaan ei itsessään tarvitse olla kovin merkittävä tai suuri, mutta se voi avata mahdollisuuden moniin uusiin asiakassuhteisiin. (Lehtinen 2004, 130.)

Emotionaalinen arvo

Emotionaalista arvoa on ehkä kaikkein vaikein mitata, koska siinä vain toimijoiden väliset henkilökohtaiset suhteet tulevat merkittäviksi. Voidaankin todeta, että emotionaalisen näkökulman arvo on sidoksissa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Emotionaaliseen arvoon liittyy seuraavia näkökohtia. *Luotettavuus*, mikä on yrityksen luotettavuus ja kontaktihenkilön luotettavuus. Luottamus on tärkeä osa strategisten asiakkuuksien johtamista, ellei jopa sen perusta. Liiketoiminnan kehittämistavoitteet sekä ihmisten johtamisen periaatteita koskevat yhteiset arvot perustuvat luottamukseen. Asiakassuhteiden pitkäjänteinen kehittäminen vaatii toimittajan ja asiakkaan yhteisiä arvoja. Emotionaaliseen arvoon liittyy myös *asiakkuuden ”fiilis”*. Millainen on asiakkaan tunnetila tehdessään yhteistyötä yrityksen kanssa. Tämä liittyy edellistä syvemmin henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Kolmantena näkökulmana on *arvoyhteensopivuus*, sekä organisaation ja henkilöiden välillä. Näistä kolmesta arvoyhteensopivuuden merkitys on kasvanut eniten. Asiakkaat haluavat olla tekemisissä niiden yritysten kanssa, joiden arvomaailmat vastaavat heidän omiaan. (Lehtinen 2004, 130-131.)

Säännönmukaisuusarvo

Asiakkaat, joiden toiminta ja tilaukset ovat säännöllisiä ja ennustettavissa, omaavat säännönmukaisuusarvoa. Kun yritys tietää asiakkaiden tilaukset lähes etukäteen, yritys

kykenee suunnittelemaan toimintaansa, jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Lisäksi se parantaa kapasiteetin käyttöastetta, kun tuotantoa voidaan rajoittaa tarpeiden mukaisesti, eikä se ole liiallista. Säännönmukaisuusarvoa esiintyy etenkin prosessimaisen tuotannon omaavissa teollisuusyrityksissä. Säännönmukaisuutta voidaan usein arvioida myös yrityksen dokumenteissa, joten sen mittaaminen ei perustu pelkästään arviointiin. (Lehtinen 2004, 131-132.)

Asiakassuhteen kesto

Myös asiakassuhteen kestolla on vaikutus asiakkuuden arvoon. Pitkäaikainen asiakkuus on lähes aina lyhytkestoista arvokkaampi. Pitkän asiakassuhteen aikana asiakkuuden arvoa on mahdollista jalostaa järjestelmällisesti. Asiakkuuden elinkaaren vaiheilla on merkityksensä asiakkuuden arvossa. Kauan kestäneen asiakassuhteen kautta asiakas vähentää yritykseen kohdistuneita kustannuksia. Asiakkaaseen tehdyt alkuinvestoinnit ovat alkaneet kantaa hedelmää. Asiakassuhteen kestoon liittyen on kuitenkin myös muistettava asiakasuskollisuus, sillä asiakkuus on voinut jo jatkua pidemmän aikaa, mutta asiakkuuden tulot eivät ole kasvaneet. Tämä voi johtua asiakasuskollisuuden puutteesta, jolloin asiakas saattaa asioida välillä jossakin muualla. (Storbacka ym. 1999.)

Potentiaalinen arvo

Jokaisella asiakkuudella on tulevaisuuden arvoa. Se voi olla positiivista tai negatiivista. Asiakkaan potentiaalisen arvon arvioiminen on hankalaa, koska sen edellytyksenä on hyvä asiakas- sekä toimialatuntemus. Potentiaaliarvoa määriteltessä keskeiseksi käsitteeksi osoittautuu asiakasosuus. Asiakasosuudella kuvataan sitä osuutta, joka yrityksellä on asiakkaan kyseisen yrityksen toimialan liiketoiminnasta. Asiakasosuudella on selvä positiivinen yhteys asiakaskannattavuuteen; mitä suurempi asiakasosuus, sitä suurempi kannattavuus. Tämän selittää se, että hinnoittelu on vapaampaa ja toisaalta yhteistyön volyymin kasvu merkitsee kustannustehokkuutta. (Lehtinen 2004, 135.)

Potentiaaliarvoa arvioitaessa huomioon tulee ottaa myös asiakkaan toimialan kehittyminen. Asiakkaan kasvu toimialalla lisää asiakkuuden volyymin. Asiakkaan kasvun arvioiminen voi olla toimialan kasvuun perustuvaa, mutta ennen kaikkea se

perustuu asiakastuntemukseen. Yleensä asiakkaan toimialan kasvua voidaan peilata julkisista lähteistä. Vaikka yksittäisen asiakkaan kasvu ei välttämättä seuraa toimialan kasvua, niin useimmiten se on kuitenkin muuttuja, joka kannattaa huomioida. Oma ongelmansa muodostuu asiakkaan toimialan määritelmän vaikeudessa, jonka kasvuun asiakkaan volyymia peilataan. (Lehtinen 2004, 136.)

Asiakkuuden arvon ulottuvuudet ovat aina sekä toimiala- sekä yrityskohtaisia. Myös niiden painoarvot vaihtelevat yrityskohtaisesti sekä asiakkuusstrategioittain. Tämän vuoksi yrityksen on aina mietittävä strategiamäärittelyn yhteydessä millä ulottuvuuksilla asiakkuuden arvoa mitataan. Asiakkaan arvoa tulisi pyrkiä mittaamaan sekä taloudellisesti (volyymi, kannattavuus), että ei taloudellisesti (referenssi-, osaamisarvo). Keskeisintä on tuntea asiakkuuden kokonaisarvo ja potentiaalinen arvo.

7 TUTKIMUKSEN KUVAUS

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimpiä piirteitä ovat:

- Tutkimuksen kokonaisvaltainen luonne.
- Ihminen toimii tiedon keruun instrumenttina.
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti.
- Induktiivisen analyysin käyttäminen. Tutkimuksen lähtökohtana paljastaa odottamattomia seikkoja.
- Aineistonhankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä esimerkiksi teemahaastattelua.
- Tutkimus etenee joustavasti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisesti ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Opinnäytetyössäni, jossa tutkitaan asiakkuuksien arvoa, on tärkeää, se että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen metodin etuna on seikka, että todellisuus on moninainen, sitä ei voi pirstoa mielivaltaisesti eri osiin. Käsiteltävät tapahtumat muokkaavat toinen toisiaan ja näin ollen niiden välille on mahdollista löytää suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkielman tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä vain todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivinen tutkimus poikkeaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta tiedon kuvauksen perusteella. Kun määrällinen tutkimus ilmaisee määrää, ”kuinka monta”, laadullinen tutkimus tuo esiin laadun ja koskee merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2003, 151-152.)

Tutkimuksessa keskeistä on asiakashallinta sekä siihen liittyen asiakkuuden arvon muodostuminen. Asiakkuuden arvoa voidaan tarkastella hetkellisesti tai pitkällä tähtäimellä. Hetkellisessä tarkastelussa korostetaan usein asiakkaan siinä hetkessä tuottamaa taloudellista hyötyä ja sen maksimoimista. Pitkällä aikavälillä on kuitenkin

mielekäästä ottaa huomioon myös muut asiakkuuden arvoa mittaavat tekijät, joita ei voi nähdä yksittäisen ostotapahtuman rahallisessa arvossa. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi asiakkuuden kesto, sekä referenssi- ja osaamisarvo. Asiakkuuden monipuolisella arvioinnilla yritys voi kehittää omaa toimintaansa ja siten lisätä kannattavuuttaan.

Tutkimukseni keskeiset käsitteet ovat asiakashallinnan ja asiakkuuden arvon lisäksi myös asiakassuhde, joka toimii edellä mainittujen lähtökohtana. Asiakassuhde on yrityksen ja asiakkaan välinen yhteys, jossa molemmat osapuolet kokevat saavansa etua. Asiakassuhteen voidaan sanoa alkaneen, kun asiakas suorittaa uusintaostoja. Mikäli asiakassuhde koetaan arvokkaaksi, asiakassuhteen kehittäminen voidaan aloittaa, kunhan molemmilla osapuolilla on yhteinen näkemys toimintatavoista. Kehittäminen edellyttää sitä, että asiakassuhteeseen sitoudutaan jollakin tasolla ja osapuolet ovat valmiita sovittamaan omia toimintaprosessejaan suhteen edistämiseksi. Kannattamattoman asiakassuhteen kehittäminen ei ole taloudellisesti järkevää, ellei asiakas omaa suurta asiakaspotentiaalia. Asiakassuhteelle on ominaista, että se on vuorovaikutteista ja että vuorovaikutus on toistuvaa ja säännöllistä, että se on ollut käynnissä jo pidemmän aikaa ja / tai on merkittävää suhteessa osapuolten resursseihin. (Grönroos 2000, 32-34.)

7.2 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa selvitettiin, millä kriteereillä Berner Pultti Oy mittaa arvokkaita asiakkuuksiaan ja miten nämä asiakkuudet kyetään tunnistamaan laajasta asiakaskannasta. Tutkimuksessa selvitettiin myös millainen on asiakkuudenhallinnan tila nykyisessä johtamisjärjestelmässä. Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia ja saattaa yritykselle tietoa asiakkuuden johtamisesta sekä erilaisista asiakkuuden arvoista. On tärkeää, että yritys kykenee tunnistamaan sekä arvokkaat että vähemmät arvokkaat asiakkuutensa. Asiakkuuksia voidaan segmentoida niiden arvojen mukaisesti ja jokaiselle segmentille voidaan laatia toimintasuunnitelmat, joilla asiakassuhteen arvoa voidaan ylläpitää ja kehittää.

Empiirinen aineisto on kerätty kvalitatiivista haastattelumetodia, teemahaastattelua hyväksi käyttäen. Tutkimuksen luonteen kvalitatiivisuus perustuu haastattelumetodiin sekä haluan tutkia aihetta laadullisin keinoin. Opinnäytetyössäni tutkin yrityksen asiakkuudenhallintaa ja asiakkuuksien arvoja. Näitä ei voida määrällisesti mitata, vaan niitä pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään laadullisin menetelmin.

Haastateltavat valittiin suunnitelmallisesti yrityksen johdosta sekä Kuopion toimipisteen myyntiedustajista. Yrityksen johdosta haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja. Myyntiedustajista haastatteluihin osallistui viisi edustajaa. Vastaajille ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastattelut olivat puolistrukturoimattomia teemahaastatteluita. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla saadaan vastauksia tutkittaviin kysymyksiin, ilman että haastattelija ohjaisi haastateltavan vastauksia valmiiden vaihtoehtojen avulla. Tällainen haastattelutapa antaa myös hyvin tilaa vapaalle keskustelulle, lisäkysymyksille ja selventäville esimerkeille. Näin vastauksista saadaan mahdollisimman kattavia ja monipuolisia.

Keskusteluja varten rakensin haastattelurungon, joka toimi keskusteluja ohjaavana kiintopisteenä. Tällä keinoin huolehdin siitä, että tutkimukseni kannalta oleellimmat asiat tulivat haastatteluissa ilmi. Valmiiden vastausvaihtoehtojen puuttuessa jokainen vastaaja sai vastata omin sanoin. Kysymykset ja vastaukset eivät olleet ennalta arvattavissa, eikä vastaajille annettu minkäänlaista houkutinta vastaustensa antamiseksi. Lisäkysymysten avulla pyrin syventymään aiheisiin ja haastattelut etenivät saamieni vastausten perusteella.

Yrityksen johdolle tehty haastattelu oli hieman laajempi kuin myyntiedustajien haastattelut. Johdon kanssa käydyissä keskusteluissa selvitettiin laajemmin asiakkuudenhallinnan merkitystä sekä arvokkaiden asiakkuuksien kriteerejä ja tunnistamista. Myyntiedustajien kanssa käydyissä keskusteluissa puolestaan keskityttiin pääasiassa asiakkuuden arvoihin, mutta lisäksi esille otettiin myös kontaktointiin ja asiakastietoon liittyvät asiat, sillä asiakkuuden arvolla on merkittävä vaikutus myös asiakaskontakteihin ja asiakastiedon keräämiseen. Keskustelin myös saksalaisen IT-asiantuntijan kanssa muun muassa siitä, millaiset mahdollisuudet SAP-sovellus antaa yrityksen asiakkuudenhallintaan. SAP-sovelluksen käyttäminen ja informaation hyödyntäminen on Berner Pulilla Suomessa vielä vasta alkutekijöissään.

Siksi halusin selvittää miten sovellusta hyödynnetään asiakkuudenhallinnassa esimerkiksi Saksassa ja raportoida näistäkin seikoista tutkimustuloksissani.

Tutkimustulosten raportoinnin selkeyttämiseksi tutkimusaiheet jaettiin omiin alaotsikoihinsa. Ensimmäiseksi kerrotaan mitä tutkimuksessa selvisi Berner Pultin asiakkuudenhallintaan, segmentointiin ja markkinointikanaviin liittyen ja lopuksi käydään läpi mistä tekijöistä asiakkuuksien arvo muodostuu Berner Pultissa.

7.2.1 Asiakkuudenhallinta

Tutkimuksessani selvitettiin painottuuko johtaminen Berner Pultissa tuote- vai asiakaskeskeiseen johtamiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että termi CRM ei ole ennestään tuttu, mutta keskustelujen edetessä huomasin, että organisaation johtamisessa on havaittavissa vahvoja asiakaslähtöisyyden piirteitä.

Toimialalla menestyminen edellyttää hyvää asiakastuntemusta ja asiakassuhteiden hoitamista. Asiakastuntemusta pyritään vahvistamaan keräämällä tietoa muun muassa asiakkaan tarpeista, tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Asiakaskäyttäytymisen ennakointi on vaikeaa, mikäli asiakasta eikä hänen toimintatapojaan tunneta. Asiakkaan käyttäytymisen arvioimiseksi yritys voi hyödyntää uutta toiminnanohjausjärjestelmäänsä SAP:ia. Sovellus on kuitenkin sen verran uusi, ettei sitä ole kyetty vielä tehokkaasti hyödyntämään Berner Pultissa. Kattavat analyysit edellyttävät vuosien tiedon keruuta ja tietojen syöttämistä ohjelmaan. Lisäksi ohjelmiston ja tietojen hallitseminen vaatii opettelua ja aikaa. Edelliseen sovellukseen verrattuna SAP antaa kuitenkin enemmän mahdollisuuksia tapahtumien monipuoliseen seurantaan ja analysointiin. Jotkut pitävätkin SAP:ia ”raportoijan taivaana”.

Asiakkaan ostokäyttäytymisen kehittymistä voidaan tarkastella asiakashistorian perusteella, mutta esimerkiksi asiakkaan asenteisiin ja tunteisiin liittyvää tietoa havainnoivat myyntiedustajat, jotka ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tämänkaltaista tietoa ei myynti- ja asiakasraporteista ole saatavissa. Tiedon määrä ja

laatu riippuu aina edustajan henkilökohtaisesta aktiivisuudesta. Tiedon määrällä ei ole kuitenkaan väliä, jos tietoa ei osata hyödyntää ja ymmärtää oikein.

Edustajien haastatteluissa selvisi, että Berner Pultissa tietoa pyritään jakamaan muille jatkuvuuden turvaamiseksi. Edustajat keskustelevat avoimesti keskenään kuulemistaan tiedoista ja antavat vinkkejä ja neuvoja kollegoilleen. Asiakkailta saatuihin niin negatiivisiin kuin positiivisiinkin signaaleihin pyritään reagoimaan välittömästi. Liiketoiminnassa nopea reagointikyky merkitsee valmiutta muutoksiin ja erilaisten vaihtoehtojen ennakoimista. Asiakastietoja ei rekisteröidä, mutta asioista puhutaan avoimesti ja tarvittaessa tieto kulkeutuu aina yrityksen johdolle saakka. Yrityksen johto pyrkii olemaan lähellä asiakkaitaan ja tukee edustajia asiakkuuksiin liittyvissä päätöksissä. Lähtökohtana kuitenkin on, että myyjät kykenevät toimimaan ja tekemään johtopäätöksiä omien tietojen ja taitojen perusteella.

Rakennusalalla asiakassuhteen pituudella on suuri merkitys. Pitkät asiakassuhteet ovat taloudellisesti kannattavampia kuin lyhyet suhteet. Pitkään jatkunut suhde on myös merkki siitä, että yritys on tehnyt asioita oikein. Rakennusurakat voivat olla lyhyitä, mutta on ensisijaisen tärkeää, että asiakas haluaa toimia meidän kanssamme myös vastaisuudessa. Suhteen jatkuessa sitä voidaan alkaa myös kehittää. Asiakassuhteiden kehittämiseen vaikuttavat kuitenkin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Taloustaantumana aikana kilpailu asiakkaista kiristyy, kun asiakkaiden ostovolyymit laskevat. Berner Pultissa vähentynyttä volyymia pyritään korvaamaan kasvattamalla asiakkaiden lukumäärää. Asiakkaat eivät osta, mikäli heillä ole tarvetta. Pyritään etsimään siis lisää sellaisia asiakkaita, joilla on tarvetta ja potentiaalia. Parempina aikoina voidaan puolestaan keskittyä asiakkuuksien kehittämiseen. Ostovolyymin kasvaessa myös suhteen kehittäminen on tärkeää. Toki hiljaisempanakin aikana asiakkuuksia pyritään palvelemaan ja hoitamaan mahdollisimman hyvin, mutta silloin uusasiakashankinta korostuu kehittämistä vahvemmin.

Berner Pultissa asiakkuuksia pyritään kehittämään asiakkaan kautta. Johdon näkemyksen mukaan yrityksessä tarkastellaan asiakasta joka ostaa tuotteita sen sijaan, että tarkasteltaisiin tuotetta, jota asiakkaat ostavat. Asiakkaille pyritään löytämään hänen tarpeidensa mukaiset tuotteet tarkastelemalla ympäristöä ja kuuntelemalla asiakasta. Muutosten edessä yritys on valmis myös tekemään pieniä toimintatapojen räätälöintejä asiakkuuksien vaatimalla tavalla. Asiakas kykenee siis vaikuttamaan

yrittäjäseen. Asiakassuhteen jatkuessa asiakaskannattavuutta ja volyyymiä pyritään parantamaan laajentamalla tuotevalikoimaa. Tällöin yritys puolestaan vaikuttamaan asiakkaaseen. Jos asiakkaalla ei ole uusia tarpeita, pyritään hänelle tarjoamaan jotakin uutta. Yritys pyrkii myös selvittämään millä keinoin asiakasosuutta voitaisiin kasvattaa. On tärkeää, että asiakkuus tuottaa enemmän kuin siihen investoidaan. Vaikka volyymit kasvaisivat, on asiakkuuden myös tuotettava. Parempaan asiakaskannattavuuteen voidaan pyrkiä nostamalla tuotteiden hintoja tai laskemalla kustannuksia. Jälkimmäinen on yleensä asiakkaan kannalta parempi vaihtoehto, mutta rakennuslalla hinta ei aina ole ratkaisevin tekijä. Haastatteluissa ratkaisevammaksi osoittautui useissa tilanteissa luotettavuus ja toimitusvarmuus. Suhteen alkuvaiheessa asiakkaalle voidaan ja joudutaankin tarjoamaan tuotteita edullisesti, mutta suhteen edetessä valikoimaan pyritään lisäämään parempikatteisia tuotteita.

Asiakkuuksien johtamisen lähtökohtana on asiakas, mutta tuotteitakaan ei tule unohtaa. Tuotteet ja palvelut toimivat jokaisen asiakkaan arvoon vaikuttavan tekijän taustalla. Uusien tuotteiden lanseeraaminen ei edellytä aina asiakkaan tarvetta, vaan joskus etsitään myös tuotteita, jotka voisivat sopia usealle asiakasryhmälle. Uusien tuotteiden tarjoaminen edellyttää kuitenkin, että asiakas omaa riittävästi ostopotentiaalia. Potentiaali vaikuttaa myös asiakkuuksien kehittämiseen. Vähemmän kannattavaa asiakasta, ei välttämättä kannata lähteä kehittämään, mikäli asiakas ei omaa potentiaalia tulla kannattavaksi. Asiakaskannattavuuden arvon näkökulmasta asiakaspotentiaalilla on suurin merkitys. Asiakassuhteiden kehittäminen ei kuitenkaan ole sidottu pelkästään kannattavuuteen, vaan vähemmän kannattavaakin asiakassuhdetta voidaan kehittää, jos asiakas on arvokas muilla mittareilla mitattuna.

7.2.2 Asiakkuuksien segmentointi

Asiakkuuden taloudellisessa segmentoinnissa huomioidaan asiakkuuden arvo sekä reagointiherkkyys. Segmentointi toimii liiketaloudellisesti mahdollisimman kannattavaan toimintaan tähtäävien toimenpiteiden perustana. Keskusteluissa ilmeni, että Berner Pultissa asiakkaille ole vielä toistaiseksi suoritettu taloudellista segmentointia, mutta muissa Bernerin maissa asiakkaita on segmentoitu esimerkiksi asiakkuuden taloudellisen arvon mukaan. Asiakkaat on ryhmitelty ABC-luokkiin. A-

luokassa ovat arvokkaimmat asiakkuudet, kun taas B- ja C-luokassa ovat vähemmän arvokkaammat. Jokaiselle luokalle on asetettu omat kriteerinsä, joita asiakkaalta vaaditaan kuhunkin luokkaan pääsemiseksi. Asiakaskäyttäytymistä seurataan kuukauden välein ja mahdollisiin muutoksiin reagoidaan heti. Jokaiselle luokalle on määritetty erilaiset toimintatavat esimerkiksi kontaktointiin liittyen. Arvokkaiden asiakkaiden luona käydään muita asiakasryhmiä enemmän, koska näillä asiakkuuksilla on suurin volyymi ja potentiaali. Sama sääntö pätee myös Berner Pultissa. Arvokkaat asiakkuudet tosin tiedetään toistaiseksi ”näppituntumalta”, koska ABC-luokittelu ei ole vielä käytössä. Toki myös myynnin luvuista voidaan päätellä, kenen luona kannattaa käydä, mutta pääosin asiakkaisiin kohdistuvat, suhdetta kehittävät toiminnot sekä kontaktit perustuvat myyntiedustajien henkilökohtaisiin päätöksiin. Myyntiedustajat luovat omat arvoluokittelut ja toimivat niiden perusteella.

Vaikka asiakkaiden luokittelu ei ole vielä käytössä, se koetaan yrityksen johdossa kuitenkin kiinnostavaksi. Luokittelun avulla asiakkaita voitaisiin ryhmitellä esimerkiksi potentiaalın mukaan. Asiakkaiden kokonaispotentiaalia onkin jo arvioitu. Lasketaan paljonko yrityksillä on toimijoita suhteessa volyymiin ja tutkitaan onko yrityksellä mahdollisuutta kasvattaa asiakasosuutta kyseisissä asiakkaissa. Kun asiakkaat jaettaisiin potentiaalın mukaan, voitaisiin myös asiakkuuksien resursseja hyödyntää entistä tehokkaammin.

7.2.3 Markkinointikanavat

Markkinointikanavien käyttö vaihtelee asiakasryhmittäin. Suomessa asiakkaita palvellaan pääosin edustajien käyntien ja myymälöiden kautta. Myyntiedustajat käyttävät myös puhelinta ja sähköpostia kommunikoidessaan asiakkaiden kanssa. Tuotteiden markkinointi tapahtuu kuitenkin pääosin vain asiakaskäyntien yhteydessä. Kontakteja varten ei ole luotu selkeää sapluunaa, vaan kontaktien määrät ja tiheydet ovat myyntiedustajan vastuulla. Myyntiedustajat tuntevat asiakkaansa ja laativat suunnitelmansa ja päiväkohtaiset käyntinsä joko alueittain tai asiakkaan ostopotentiaalın perusteella. Asiakastuntemus on rakennettu vuosien kokemusten perusteella. Aina kun ollaan asiakkaan kanssa tekemisissä, pyritään keskustelemaan ja keräämään tietoja asiakkaalta. Yleensä tieto koskee vain itse asiakasta, mutta usein

saadaan arvokasta tietoa koskien yrityksen toimintaympäristöä; muita asiakkaita ja kilpailijoita.

Asiakkaat ovat erilaisia niin kokonsa kuin toimialansa puolesta. Lisäksi alalla on hankala määrittää valmista suunnitelmaa siitä, miten usein kenenkin asiakkaan luona käydään. Asiakkaiden tarvetilanteet vaihtelevat rakennusurakoiden edetessä, joten myyntiedustajat tietävät itse, milloin kenenkin luona kannattaa asioida. Esimerkiksi useamman henkilön työllistävällä kerrostalotyömaalla käydään viikossa jopa päivittäin, kun taas kahden henkilön työllistävällä pajalla käyntejä suoritetaan harvemmin. Potentiaali perustuu työmaalla toimivien henkilöiden lukumäärään sekä ostovolyyymiin. Luonnollisesti pienemmätkin asiakkaat huomioidaan ja heidän luona käydään, mutta käyntien tiheys on riippuvainen potentiaalista. Kaikki asiakkaat ovat aina tärkeitä, mutta arvokkaiden asiakkaiden luona käydään tiheämmin.

Seuraavassa kappaleessa selvitetään mistä tekijöistä asiakkuuden arvo muodostuu Kuopion Berner Pultissa.

7.2.4 Asiakkuuksien arvot

Asiakkaat voivat olla arvokkaita monella eri tapaa. Asiakkuuden arvo voi muodostua taloudellisista sekä ei taloudellisista arvoista. Taloudelliset arvot ovat perinteisiä yrityksen menestymisen kannalta välttämättömiä arvon mittareita, joita voidaan mitata dokumenteista ja kirjanpidosta, mutta asiakkuuden kokonaisarvo voi muodostua myös muiden arvojen pohjalta.

Asiakkaat, joilla on suurimmat volyymit, koetaan yleensä myös kaikkein arvokkaimmiksi. Tässä kohtaa Berner Pultti ei tee poikkeusta. Johdon näkökulmasta arvokkaat asiakkuudet ovat useimmiten suuria asiakkaita, joilla on myös suuret ostovolyymit ja / tai katteet. Nämä asiakkaat tunnistetaan myynnistä saatavien raporttien avulla. Suuret volyymit ja katteet näkyvät aina selvemmin ja asiakkaita voidaan asettaa järjestykseen näiden tietojen pohjalta. Listan kärkipään asiakkaat ovat myös yleensä arvohierarkian kärkipäässä. Yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta nämä ovat oleellimmat ja tärkeimmät arvot.

Arvokkaan asiakkuuden keskeisimmät kriteerit ovat siis taloudelliset mittarit; volyymi ja kannattavuus, mutta myös asiakkuuden kestolla on suuri vaikutus. Osa asiakkaista on toiminut yrityksen kanssa aina yrityksen syntyajoista saakka. Tällaiset asiakkaat koetaan muita arvokkaammaksi. Yrityksellä ja asiakkaalla on pitkät perinteet ja luottamus on vahva molemmilla osapuolilla. Yritys on toiminut oikein, jos asiakkuus on säilynyt vuosia, jopa vuosikymmeniä. Asiakas on tyytyväinen ja haluaa toimia yrityksen kanssa. Asiakkaan kokeman arvon oletetaan muodostuvan toiminnan luotettavuudesta ja toimitusvarmuudesta. Asiakkaat pystyvät luottamaan, että tavarat saapuvat aina oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Tuotteiden hinnat eivät ole niin suuressa roolissa kuin asiakkaan luotettava palveleminen. Toki kilpailukykyinen hintatasokin on tärkeää, mutta se ei ole läheskään aina etusijalla. Berner Pultti myy pääosin niin sanottuja C-luokan tuotteita, joiden hinnoitteluun asiakkaat eivät uhraa valtavasti aikaa. Asiakkaat odottavat, että tuotteet toimitetaan luotettavasti ja aikataulussa, koska ne ovat kuitenkin välttämättömiä työmaan edistymisen kannalta. Jos rakennustyömaa ei saa ruuvejaan ajoissa, eivät työtäkään etene työmaalla. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman korkeampaakin hintaa, kunhan palvelu toimii moitteettomasti. Asiakas arvostaa myyjän rehellisyyttä sekä asiantuntemusta ja pystyy luottamaan, että tuotteet ja hinnat ovat oikeat. Rehellisyys kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa ja lujittaa asiakassuhdetta. Katteettomilla lupauksilla on tuhoisat seuraukset asiakassuhteen jatkumisen kannalta.

Myyntiedustajien haastatteluissa nousi esille myös muita arvoja, joita ei voida euromääräisesti mitata. Tärkeimpänä arvona volyymin jälkeen mainittiin asiakkaan ja myyjän väliset henkilökemiat. Asiakas on arvokas, jos hän on aidosti kiinnostunut yhteistyöstä kanssamme. Toimivan asiakassuhteen edellytyksenä on, että henkilökemiat kohtaavat. Tällöin voidaan puhua asiakkuuden emotionaalisesta arvosta. Asiakkaat ovat erilaisia ja käyttäytyvät eri tavoin. Jos asiakas ei pidä myyntiedustajan käyttäytymisestä, olemuksesta, tyylistä tai muista henkilökohtaisista asioista, on asiakkuutta hankala pyrkiä kehittämään saatikka palvelemaan. ”Joku kaveri pitää sinusta ja joku ei pidä yhtään ja jos se on vaikeaa, niin mitä sitä enemmän tekemään vaikeammaksi. Jos henkilökemiat eivät kohtaa, niin parempi antaa olla”. Tällaisten tilanteiden ratkaisemiseksi pyritään yleensä vaihtamaan asiakasta hoitavaa myyntiedustajaa. ”Jos asiakas ei vain pidä minusta, minun on turha hakata päätä seinään, vaan tällöin tilaisuus pyritään antamaan jollekin toiselle.”

Asiakkuuden potentiaalinen arvo koettiin myös tärkeäksi. Edustajan ja myynnin kannalta on merkittävää, miltä asiakkaan tulevaisuus vaikuttaa. Asiakkaiden potentiaalit vaihtelevat yrityksen koosta ja toimialasta riippuen. Jos rakennusteollisuuden suuryrityksellä on vuosittain useita työmaita ja paljon suorittavia työntekijöitä, voidaan olettaa, että asiakkaalla on nykyisen potentiaalinsa lisäksi myös tulevaisuuden potentiaalia. Asiakas, joka ostaa myös tulevaisuudessa koetaan arvokkaammaksi, kuin asiakas, joka suorittaa vain yhden työurakan ja katoaa sen jälkeen. Yhden urakan asiakkaita ei yleensä koeta arvokkaaksi, koska ajatellaan, ettei asiakkuus omaa tulevaisuuden potentiaalia toimia kanssamme. Asiakas voi kuitenkin ostaa korkeakatteisia tuotteita ja olla silloin arvokas, vaikka suhde ei kestäisikään pitkään.

8 POHDINTA JA YHTEENVETO

Asiakasajattelulla on merkittävä osuus Berner Pultin toiminnassa. Yrityksen johdolla on selkeä lähtökohta toiminnalle: ”Kaikki lähtee asiakkaasta”. Liikevaihtoa pyritään kasvattamaan kehittämällä asiakassuhteita, tuotteita kuitenkin unohtamatta. Asiakassuhteista pyritään luomaan pitkäkestoisia sekä kannattavia ja niistä pyritään huolehtimaan koko elinkaaren ajan.

Yrityksen johdon tasolla tärkeimmiksi asiakkuuden arvon mittareiksi osoittautuivat perinteiset taloudelliset mittarit, kuten ostovolyyymi ja kate (kannattavuus). Volyyymia ja katetta voidaan seurata myynnin raporteista ja niiden perusteella voidaan tunnistaa asiakkaat, joilla on suurimmat ostot ja katteet. Taloudellisten arvojen lisäksi myös asiakkuuden kesto koettiin tärkeäksi. Asiakkuuden arvo kasvaa asiakkuuden pitkittyessä ja näistä asiakkuuksista pyritään pitämään hyvää huolta. Pitkäikäiset asiakkaat muistetaan hyvin, mutta niiden tunnistamisen tukena voidaan käyttää myös asiakshistoriasta saatavia tietoja. Muita ”ei-rahallisia” arvon mittareita ei tullut johdon osalta ilmi.

Myyntiedustajilla oli lähes samat näkemykset asiakkaan arvon muodostumisesta. Ostavat ja pitkäikäiset asiakkaat ovat heidän arvoasteikollaan kaikkein korkeimmalla, mutta esille nousi myös asiakkuuden emotionaalinen sekä potentiaalinen arvo. Asiakassuhteen kehittämisen ja säilymisen kannalta on tärkeää, että asiakkaan kanssa tullaan hyvin toimeen ja asiakas on tyytyväinen toimiessaan meidän kanssamme. Näitä arvoja omaavat asiakkaat voidaan tunnistaa vain niiden ihmisten toimesta, jotka ovat jatkuvasti läheisesti tekemisissä asiakkaidensa kanssa. Emotionaalisen arvon lisäksi myös asiakaspotentiaalia korostettiin asiakkaita arvotettaessa. Arvokkaalla asiakkaalla on nykyisen tilanteen lisäksi myös tulevaisuuden potentiaalia. Ei riitä, että asiakas ostaa vain nyt, vaan on tärkeää, että suhde jatkuu vähintään yhtä aktiivisena myös tulevaisuudessa. Asiakaspotentiaaliin vaikuttavat asiakkaan toimiala, koko sekä volyyymi, mutta myös asiakshistorialla on oma merkityksensä potentiaalia arvioitaessa.

8.1 Kehittämissuositukset

Tutkimuksen viitekehyksessä esiteltiin asiakkuuksien arvoja, joita ei empiirisessä tutkimuksessa tullut esille. Jo pelkän teorian pohjalta yritys voisikin pyrkiä arvottamaan asiakkuuksia myös muilla kuin taloudellisen arvon ulottuvuuksilla. On muistettava, että pienikin asiakas voi olla arvokas, vaikkei se myyntiluvuissa erottuisikaan. Asiakkuuden arvottamisen useat näkökulmat antavat paremman kuvan asiakkuuden kokonaisarvosta.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, ettei asiakkaille ole laadittu tarkkoja asiakaskannattavuuslaskelmia, joissa asiakkuuksiin olisi kohdistettu asiakkuuksista koituvia kustannuksia. Nykyiset katelaskelmat perustuvat myynnin katteen kaavaan, jossa asiakkuuden tuloista on vähennetty vain suorat, tuotteista johtuvat kustannukset. Esimerkiksi markkinoinnin tai asiakaspalvelun kustannuksia asiakkuuksiin ei ole kohdistettu lainkaan. Tämän perusteella herääkin kysymys, kuinka arvokkaita ja kannattavia suuret asiakkaat loppujen lopulta ovatkaan? Kuten tutkimuksen teoriaosassa todettiin, kannattamattomien asiakkuuksien määrä vaihtelee 20-80 prosentin välillä ja yleensä vain suuret asiakkaat voivat olla erittäin kannattamattomia. Tämän vuoksi etenkin suurien asiakkaiden kannattavuutta tulisi tutkia. Kannattavuus on asiakkuuden arvoista keskeisin. Asiakkuuksien täytyy tuottaa, jotta yrityksen toiminta on kannattavaa, joten kannattamattomuutta ei tule pitkällä aikavälillä hyväksyä. Asiakkuudet voivat olla arvokkaita myös suuren volyyminsa turvin. Suuret volyymit omaava asiakas kattaa myös suuren osan kiinteistä kustannuksista. On kuitenkin selvää, että suuresta asiakkaasta koituvat kustannukset ovat myös suuremmat kuin pienemmillä asiakkailta. Omia toimintatapoja voidaan joutua räätälöimään asiakkaan mukaisesti ja asiakkuuden hoitaminen saattaa vaatia enemmän myös ajallisia resursseja. Lisäksi suurilla asiakkailta on yleensä enemmän valtaa ja he kykenevät kilpailuttamaan hintoja muita tiukemmin. Tästä voidaankin päätellä, että suuret asiakkaat (suuret volyymit) eivät välttämättä olekaan ne kaikkein kannattavimmat, vaan kannattavia asiakkuuksia voi löytyä myös volyymilistan toisesta päästä. Asiakkaiden katteen tai myynnin perusteella suoritettu listaaminen ei anna oikeaa kuvaa asiakkuuden todellisesta kannattavuudesta. Myynnin kate antaa tiettyä suuntaa, mutta sekään ei kerro koko totuutta. Myynnin katteesta pitäisi vielä vähentää muut asiakkuudesta johtuvat kustannukset, kuten esimerkiksi toimituskulut

ja myynnin kulut esimerkiksi myyntiedustajan asiakkaaseen käyttämä aika. Varsinkin jälkimmäisiä kustannuksia on varsin haastavaa kohdistaa yhteen asiakkuuteen. Kustannusten kohdistaminen täytyykin toteuttaa yrityksen omalla parhaaksi katsomallaan tavalla, selkeää ohjetta niihin ei ole. Yksi mahdollisuus olisi alkaa seurata ja raportoida myyntiedustajien käyntejä ja heidän asiakkaaseen käyttämäänsä aikaa. Toistaiseksi edustajat eivät raportoi käynneistään millään tavalla, joten ajankäytön seuraaminen on mahdotonta. Saksalaisen IT-asiiantuntijan kanssa käydyissä keskusteluissa ilmeni, että SAP:ssa on olemassa asiakaskäyntien seurantaan liittyvä toiminto. Tämä toiminto ei kuitenkaan ainakaan vielä ole Suomessa käytössä. Edustaja voi syöttää ohjelmaan päivä- tai viikkokohtainen asiakassuunnitelmansa (tour plan), jossa mainitaan muun muassa kuinka monen asiakkaan luona aiotaan käydä, kuinka paljon aikaa kului, kuinka monen asiakkaan luona lopulta käytiin ja paljonko olivat myynnit. Tällaisten raporttien pohjalta kustannuksia voitaisiin arvioida ja kohdistaa. Laskentatarkkuuden tulee kuitenkin olla suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Vaikka tarkkoja tietoja ei yksittäisistä asiakkuuksista saataisikaan, kannattavuuden tiedostaminen lisää merkittävästi yrityksen kokonaiskannattavuutta.

8.2 Työn arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus antaa Berner Pultti Oy:lle hyödyllistä tietoa seikoista, jotka asiakkuudenhallinnassa tulee huomioida. Toimiala vaatii asiakassuhteiden kehittämistä ja ylläpitoa, joten tämän työn pohjalta yritys voi kehittää omaa asiakaslähtöistä johtamistaan. Tutkimuksessa käy myös selvästi ilmi, millaisilla arvoilla Berner Pultti Oy:n asiakkuuksia arvotetaan ja millaisilla arvoilla asiakkuuksia olisi mahdollista arvottaa. Näiden tietojen pohjalta yrityksellä on halutessaan mahdollisuus muodostaa asiakkuuden arvoa mittaavat kriteerit uudelleen.

Tutkimuksen avulla kyettiin selvittämään tutkimusongelma, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen aineisto oli riittävän kattava tutkimuksen toteuttamiseen. Teoriaosuus saattaa vaikuttaa pitkältä, mutta työn aiheen vaativuuden kannalta se on perusteltua. Asiakkuuden johtaminen ja asiakkuudenhallinta vaativat perinpohjaisen analyysin, jotta ne ymmärretään oikein. Asiakkuudenhallinnasta löytyy paljon tietoa ja työn teoriaa olisi voitu kasvattaa

entisestään, mutta tähän tutkimukseen teorian laajuus on riittävä. Tutkimuksen teorian kattavuudesta kertoo se, että työn teoriaa jouduttiin tiivistämään, jottei se venyisi liian pitkäksi.

Empiirisen tutkimuksen osuus koostui yhteensä kuudesta haastattelusta. Tutkimukseen osallistuivat kaikki Kuopion toimipisteen myyntiedustajat sekä yrityksen toimitusjohtaja. Varatoimitusjohtaja jäi hiljattain eläkkeelle, joten häntä ei ehditty haastattelemaan tähän tutkimukseen. Empiiristä aineistoa voidaan pitää riittävän kattavana, koska tutkimukseen osallistuivat kaikki Kuopion toimipisteen myyntiedustajat. Johdon osalta haastatteluun valittiin vain yksi henkilö, koska hän vastaa ja tietää asiakkuudenhallinnan asioista yrityksessä. Johdon osalta ei siis ollut mielekästä valita muita haastateltavia.

Haastattelutilanteet olivat rentoja ja avoimia yksilöhaastatteluita. Tutkimuksessa ei tuotu esille, mitä kukin haastateltava on vastannut, vaan jokainen sai vastata nimettömänä. Tällä pyrittiin välttämään paineita, joita julkinen vastaaminen saattaisi aiheuttaa. Vastaajilla ei ollut syytä valehdella, vaan heidän vastauksiaan voidaan pitää rehellisinä. Ne antoivat kattavan kuvan asiakkuudenhallinnasta ja arvoista Kuopiossa. Tutkimustuloksia voidaan tämän perusteella pitää luotettavina ja niiden avulla voidaan ohjata ja johtaa Berner Pultti Oy:n asiakkuudenhallintaa ja asiakkuuden arvoja.

Kun tässä opinnäytetyössä asiakkuuksien arvoja tutkittiin yrityksen näkökulmasta, voisi jatkotutkimus laajentaa perspektiiviä asiakkaiden näkökulmaan. Kysymyksenä voisi silloin esimerkiksi olla, mitä arvoa asiakas kokee toimiessaan yrityksen kanssa? Tässä tutkimuksessa selvisi joitakin olettamuksia asiakkaan kokemasta arvosta, jotka perustuivat johdon ja edustajien omiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Mielestäni asiakkuudenhallinnan kannalta olisi tärkeää selvittää, mitä asiakkaat todella ajattelevat ja mitkä tekijät lujittavat ja vahvistavat suhdetta. Tämän tiedon selvittäminen edellyttäisi asiakkaiden tarkempaa tutkimista ja tiedon keruuta.

Toinen jatkotutkimusmahdollisuus on laatia yritykselle asiakaskannattavuuslaskelmia. Kannattavuuslaskelmat voitaisiin laatia esimerkiksi kolmelle suurimmalle asiakkaalle. Tällä tarkoitan kolmen suurimman volyymin omaavaa asiakasta. Toistaiseksi yritys arvottaa asiakkuuksia pääosin volyymin perusteella, joten mielestäni asiakkuuksien kannattavuuteen tulisi myös kiinnittää huomiota. Suurimmat asiakkuudet kasvattavat

eniten liikevaihtoa, mutta niistä aiheutuvat myös usein suurimmat kulut. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, kuinka kannattavia nämä asiakkaat lopulta ovatkaan, sillä kannattavuus on taloudellisesti yritykselle elintärkeää.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004

Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus.
Talentum. Helsinki.

Andersson, K. & Kerr, C. 2002

Customer relationship management. McGraw-Hill. US.

Arantola, H. 2003

Uskollinen Asiakas – kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. WSOY.
Helsinki.

Bernerin kotisivut

Verkkodokumentti. Luettu 28.7.2009.

<http://www.berner-group.com>

Grönroos, C. 2000

Service Management and Marketing. A customer relationship
management approach. John Wiley & Sons, Ltd. UK.

Hellman, K. 2003

Asiakastavoitteet ja -strategiat. WSOY. Helsinki.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005

Asiakasjohtamisen työkirja. WSOY. Helsinki.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009

Arvokas Asiakas. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005

Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
Yliopistopaino. Helsinki.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001

Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Edita Oyj.
Helsinki.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2006

Principles of Marketing. 11th edition. Prentice Hall: Upper Sadle River.

Laamanen, K. 1997

Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi. Suomen
Laatuyhdistyksen Koulutus Oy. Lahti.

Lecklin, O. 2002

Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lehtinen, J. 2004

Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki

Leppänen, E. 2007

Asiakaslähtöinen myynti. Yritys kirjat Oy. Helsinki

Makovic, G. 2009

Organizations to Understand and Predict Customer Behavior with Text
Analytics. Verkkodokumentti. Luettu 6.11.2009.

<http://www.information>

[management.com/specialreports/2009_159/text_analytics_customer_behavior-10015951-1.html](http://www.informationmanagement.com/specialreports/2009_159/text_analytics_customer_behavior-10015951-1.html)

Mäntylä, J. 2007

CrM auttaa, vaikka pelottaa. Verkkodokumentti. Luettu 17.9.2009.

http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/article135089.ece

Mäntyneva, M. 2001

Asiakkuudenhallinta. WSOY. Helsinki.

Pietilä, H. 2009

Asiakkuudenhallinnan merkitys korostuu epävarmoina aikoina.

Verkkodokumentti. Luettu 17.9.2009.

http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon_ikkuna/article206639.ece

SAP Finland

SAP customer relationship management: Asiakassuhteiden hallintaa ilman kompromisseja. Verkkodokumentti. Luettu 11.10.2009.

<http://www.sap.com/finland/solutions/business-suite/crm/index.epx>

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997

Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY. Helsinki.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999

Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY. Helsinki.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 1999

Create value with strategic accounts. Kauppakaari Oyj. Helsinki.