

Tony Heikkilä & Herman Halkola

Asiakaskanta-analyysi asiakasrekisterin avulla

Opinnäytetyö

Kevät 2014

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Tekijä: Tony Heikkilä & Herman Halkola

Työn nimi: Asiakaskanta-analyysi asiakasrekisterin avulla

Ohjaaja: Sanna Joensuu

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 113

Liitteiden lukumäärä: 0

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella toimeksiantajan asiakaskannan rakennetta ja kannattavuutta strategisesti tärkeiden kriteereiden avulla. Asiakaskannan rakenteen analysoimisessa hyödynnettiin toimeksiantajan asiakasrekisteritietoja. Asiakaskanta-analyysillä pyrittiin luomaan katsaus siihen, minkälaisista asiakkaista ja asiakkuuksista yrityksen asiakaskanta muodostuu ja millaisiin asiakkuuksiin yrityksen tulisi jatkossa pyrkiä.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakaantuu kolmeen osa-alueeseen: asiakkuuteen, asiakkuudenhallintaan ja asiakaskanta-analyysiin. Teoriaosuuden ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan asiakasta sekä myyjän ja ostajan välistä muodostumisprosessia B2B-markkinoinnin näkökulmasta. Toisessa osuudessa käsitellään asiakkuudenhallintaa sekä määritelmällisellä että toteutus pohjaisella tasolla. Kolmannessa osiossa tarkastellaan asiakaskanta-analyysiä sekä asiakkuuden kannattavuuteen ja kannattamattomuuteen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuuden tarkoitus on luoda lukijalle ymmärrys siitä, millaisia asiakkaita yrityksellä on olemassa, miten asiakkuus muodostuu, miten asiakkuuden arvoa voidaan mitata ja miten asiakkuuksia voidaan kehittää kannattavasti haluttuun suuntaan.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen tutkimus, ja se toteutettiin toimeksiantajan toimittaman aineiston pohjalta. Tutkimuksessa oli yhteensä 357 tarkasteltavaa havaintoa, joita tutkittiin teorian pohjalta esitettyjen kriteereiden avulla. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelman avulla, jossa eri asiakaskohtaisia muuttujia vertailtiin toisiinsa. Tulokset havainnollistivat yrityksen asiakaskannan strategisen tilanteen olevan kasvu- ja kannattavuustavoitteisiin nähden liian heterogeeninen ja monijakoinen. Suuri osa yrityksen asiakkaista oli taloudellisesti kannattamattomia, ja vain marginaalinen osuus yrityksen asiakkaista oli kannattavia ja säilyttämisen arvoisia.

Tutkimustulosten pohjalta pystyttiin luomaan yritykselle valmis asiakasluokittelu ja määrittelemään konkreettisia suosituksia siihen, miten asiakkuuksia voidaan kehittää kannattavasti haluttuun suuntaan. Tutkimustuloksia hyödyntämällä yritys voi tehostaa merkittävästi omia prosessejaan, joiden avulla voidaan luoda pitkäaikaisia, kannattavia ja suhteen molempia osapuolia hyödyntäviä asiakkuuksia.

Avainsanat: asiakas, asiakkuus, asiakkuudenhallinta, asiakaskanta-analyysi, asiakasrekisteri

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business

Degree programme: SME Business Management

Authors: Tony Heikkilä & Herman Halkola

Title of thesis: Customer base analysis by using customer information

Supervisor: Sanna Joensuu

Year: 2014

Number of pages: 113 Number of appendices: 0

The aim of the present thesis was to analyze the structure and profitability of a company's customer base. The study was based on the company's existing customer information. The customer base analysis was aimed to create an overview of what kind of customers the customer base consists of and what kinds of customers the company should seek.

The theoretical part of this thesis is divided into three different areas: customer, customer relationship management, and customer base analysis. The first stage of the theoretical part focuses on customer relationships and the formation process of buyer-seller relationships. In the second part, the focus was on examining customer relationship management on the conceptual and the implementation levels. The third part focuses on customer base analysis, as well as the factors of customer profitability and unprofitability. The theory section was intended to provide the reader with an understanding of what kinds of customers the company has, how customer relationships are formed, how customer value can be measured and how the company can develop customer profitability in a desired direction.

The study was made using a quantitative method and by using the company's customer database. The study had a total of 357 observations, which were studied by using the criteria of the basis theory. The data were analyzed using the SPSS program, in which different customized customer variables were compared with each other. The point of view of strategic situation, profitability and growth factors the results illustrated that the company's customer base was too heterogeneous. A large part of the company's customers were unprofitable and only a marginal part of the company's customers were profitable and worth keeping.

As a result of this study, a customer classification was formed and the strategic situation of the customer base was analyzed. The research results help to define recommendations on how customership can be developed to a profitable direction. By using the research results, the company is able to enhance significantly its own processes that can be used to create long-term, profitable and beneficial customer relationships.

Keywords: customer, customer relationship, customer relationship management, customer base analysis, customer database

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	7
Käytetyt termit ja lyhenteet	8
1 JOHDANTO	10
1.1 Tutkimuksen ongelmat ja rajaus.....	12
1.2 Työn rakenne	13
1.3 Opinnäytetyön toimeksiantajayritys.....	15
2 ASIAKKUUS JA ASIAKKUUDENHALLINTA	16
2.1 Asiakas	16
2.2 Asiakkuuden rakentuminen.....	17
2.2.1 Asiakkuuden syntyminen	19
2.2.2 Asiakkuuden kehittyminen	20
2.2.3 Asiakkuuden loppuminen.....	23
2.3 Asiakkuudenhallinta	24
2.3.1 Asiakkuudenhallinnan määritelmät ja muodot.....	25
2.4 Asiakkuudenhallinnan toteuttaminen.....	29
2.4.1 Asiakastietokannan luominen	30
2.4.2 Analyysi.....	31
2.4.3 Asiakasvalinta	32
2.4.4 Asiakkaisiin kohdistaminen	32
2.4.5 Suhdemarkkinointi	33
2.4.6 Yksityisyys ja tietosuoja	34
2.4.7 Mittaaminen	35
2.5 Asiakkuudenhallinnan onnistuminen.....	35
2.6 Asiakkuudenhallinta asiakkaan elinkaaren eri vaiheilla.....	37
2.6.1 Asiakkuuksien hankinta	39
2.6.2 Asiakkuuksien haltuunotto	40
2.6.3 Asiakkuuksien kehittäminen.....	41

2.6.4	Asiakkuuksien säilyttäminen	42
2.6.5	Asiakkuuksien päättyminen.....	43
2.7	Asiakaskanta-analyysi.....	44
2.7.1	Asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät.....	45
2.7.2	Asiakaskannattavuus ja sen mittaaminen	50
2.7.3	Syitä asiakkaan kannattamattomuuteen	52
2.7.4	Kannattavuuden jakaantuminen.....	53
2.7.5	Asiakasuskollisuus	54
2.7.6	Asiakkuuksien ryhmittely.....	57
2.7.7	Asiakkuuksien ryhmittely asiakaskanta-analyysin mukaisesti.....	59
2.8	Asiakastietokanta	62
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	65
3.1	Teorian hyödyntäminen aineiston analyysissä	65
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	66
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen	66
3.4	Tulosten tilastollinen merkitsevyys	67
4	TULOKSET	68
4.1	Tutkimusaineisto	68
4.2	Aineiston muokkaaminen	68
4.3	Aineiston analyysi	70
4.4	Aineiston tarkastelu.....	71
4.5	Asiakaskanta-analyysin kriteereiden valinta.....	71
4.6	Asiakkuuksien analysointi maantieteellisten ominaisuuksien mukaan	72
4.6.1	Asiakkuuden kesto.....	73
4.6.2	Asiakaskohtainen volyyymi	74
4.6.3	Hypoteesi 1: Suuri osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia	77
4.6.4	Maksuaika.....	79
4.6.5	Liiketoiminnan potentiaali.....	82
4.6.6	Reklamaatioherkkyys	84
4.7	Asiakkuuksien analysointi tuottooperusteisen ryhmän mukaan	86
4.7.1	Hypoteesi 2: Asiakkaan uskollisuudella ja kannattavuudella ei ole merkittävää yhteyttä.....	90
4.8	Regressioanalyysi	91

5 JOHTOPÄÄTÖKSET	94
5.1 Tutkimustulosten arviointi.....	94
5.2 Kehitysehdotukset ja tutkimustulosten hyödynnettävyys.....	98
5.3 Lisätutkimusaiheet	102
5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti	102
5.4.1 Validiteetin tarkastelu	104
5.4.2 Reliabiliteetin tarkastelu	107
LÄHTEET	109
LIITTEET	113

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Asiakkuudenhallintaprosessin eri vaiheet	30
Kuvio 2. Viitekehys asiakkuudenhallinnan onnistumiseen.	35
Kuvio 3. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat tekijät.....	46
Kuvio 4. Asiakkuuksien ryhmittely matriisimallin avulla.....	59
Kuvio 5. Asiakkuuksien jakaantuminen.....	72
Kuvio 6. Asiakassuhteen pituuden jakautuminen.....	74
Kuvio 7. Ostovolyymien jakautuminen	75
Kuvio 8. Ostovolyymien jakautuminen volyymiluokkien kesken	76
Kuvio 9. Asiakkuuksien jaottelu pyramidimallin avulla	78
Kuvio 10. Yrityksen ostovolyymien jakautuminen	79
Kuvio 11. Keskimääräinen maksuaika	80
Kuvio 12. Kotimaisten asiakkaiden maksuaika	81
Kuvio 13. Ulkomaalaisten asiakkaiden maksuaika.....	82
Kuvio 14. Potentiaalin jakautuminen	83
Kuvio 15. Potentiaalin jakautuminen kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden välillä.....	84
Kuvio 16. Asiakkaiden reklamaatioherkkyys	85
Kuvio 17. Asiakkaiden maksuaika eri liikevaihtoryhmissä.....	86
Kuvio 18. Potentiaalin jakautuminen liikevaihtoryhmissä	87
Kuvio 19. Reklamaatioherkkyys eri liikevaihtoryhmissä	88
Kuvio 20. Asiakassuhteen pituus eri liikevaihtoryhmissä	89
Kuvio 21. Asiakassuhteen pituus – hypoteesi 2.....	90
Taulukko 1. Asiakkuudenhallinnan näkökulmat.	26
Taulukko 2. Asiakkuudenhallinnan määritelmät	28
Taulukko 3. Asiakkuudenhallinnan toimenpiteet asiakkuuden elinkaaren eri vaiheilla.....	39
Taulukko 4. Lineaarinen regressioanalyysi	92

Käytetyt termit ja lyhenteet

Asiakas	Asiakkaalla tarkoitetaan tässä työssä sellaista henkilöä tai organisaatiota, joka vastaanottaa ja käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita.
Asiakkuus	Asiakkuus on vuorovaikutteinen prosessi, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu resurssien välistä vaihdantaa (Storbacka & Lehtinen 1999, 15). Tässä opinnäytetyössä puhutaan myös vaihtosuhteesta. Vaihtosuhdetta ja asiakkuutta käytetään toistensa synonyymeinä.
Asiakkuudenhallinta	Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja ja toimintatapoja, joita yrityksen on hyödynnettävä pyrkiessään luomaan kestäviä, kannattavia ja suhteen molempia osapuolia hyödyntäviä asiakkuuksia (Zablah, Bellen-ger & Johnston 2004 476–477).
Asiakasrekisteri	Asiakasrekisterillä tarkoitetaan sellaista yhteistä asiakastietokantaa, johon on kerätty keskeiset tiedot asiakkaan yhteystiedoista, kaupankäyntitapahtumista ja asiakaskontakteista (Winer 2001, 92).
Asiakaskanta-analyysi	Asiakaskanta-analyysi on prosessi, jossa yritys analysoi asiakaskannan kannattavuutta, rakennetta ja strategista yhteensopivuutta (Pöllänen 1998, 68).
Asiakaskanta	Asiakaskannalla tarkoitetaan tässä työssä yrityksen kaikkia nykyisiä asiakkaita.
Malli	Mallilla tarkoitetaan eräänlaista ajatusrakennelmaa, joka pyrkii yksinkertaistamaan kokonaisuuden hahmottamista. Malli pyrkii tuomaan esille olennaisia asioita ja hahmottamaan erilaisten asioiden ja osien välisiä suhteita (Anttila 1996, 89).

Muuttuja	Muuttujilla tarkoitetaan sellaisia asiakkuuden rakennusmateriaaleja, jotka voivat joko rakentaa suhteesta kestävämmän tai aiheuttaa suhteen hajoamisen. Asiakkuuden rakentumisen tärkeimpinä muuttujina voidaan pitää luotamusta, sitoutumista, tyytyväisyyttä, epävarmuutta ja riippuvuutta, oikeudenmukaisuutta ja yhdenmukaisuutta (Peppers & Rogers 2004, 42–50).
Regressioanalyysi	Mittausmenetelmä, jossa tarkastellaan kuinka paljon tietty muuttuja tai tietyt muuttujat selittävät mitattavaa ilmiötä (Heikkilä 2005, 236–237).
Reliabiliteetti	Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, onko tutkimus toistettavissa luotettavasti. Tutkimusta tehdessä halutaan eliminoida satunnaiset ja järjestelmälliset virheet, jotka heikentävät tutkimuksen luotettavuutta (Muijs 2004, 73).
Sidos	Sidoksilla tarkoitetaan sellaisia rakenteellisia, toiminnallisia ja henkilöperusteisia sidoksia, joilla vahvistetaan asiakkuutta. Sidoksilla pyritään luomaan myös sellaisia esteitä, jotta asiakkuuden lopettaminen koettaisiin mahdollisimman vaikeaksi.
Validiteetti	Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistä luotettavuutta ja sitä, onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä mitä haluttiin (Metsämuuronen 2011, 65; Muijs 2004, 65).

1 JOHDANTO

Ymmärrys siitä, miten asiakkuuksia tulisi hallita ja fokuoitua niihin asiakkuuksiin, jotka tuottavat pidemmän aikavälin voittoja, on noussut keskeiseksi otsikoksi alan kirjallisuudessa vallitsevien tutkijoiden joukossa (Reinartz, Krafft & Hoyer 2004, 293; Winer 2001, 90). Organisaatiot ja yritykset ovat tänä päivänä ymmärtäneet, että asiakkailla on erilainen taloudellinen arvo, ja tämän vuoksi yritykset ovat sopeuttaneet asiakkaisiin kohdistuvaa tarjontaa ja viestintästrategiaa sen mukaisesti (Reinartz ym. 2004, 293). Perinteisesti markkinoijat ovat keskittyneet hankkimaan asiakkaita, jotka eivät ole vielä ostaneet yrityksen tuotteita (Winer 2001, 90). Tämän ajattelumallin toteuttaminen on vaatinut yritykseltä suuria investointeja ja massamarkkinointitoimenpiteitä. Nykyisin yritykset ovat muuttaneet käsityksiään parhaista asiakkaistaan ja keskittyneet asiakkaiden hankkimisesta nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen.

Asiakkuudenhallinta eli CRM on muuttanut muotoaan hyvin pitkälti markkinoinnin ja tietotekniikan kehittymisen myötä (Lehtinen 2004, 16). Asiakkuudenhallinta nousi mielenkiinnon kohteeksi 1990-luvun alussa, jolloin yritykset eivät pystyneet enää järjestämään räjähdysmäisesti kasvavia asiakastietojaan analysoitavaan muotoon (Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela 2013, 585). Tämä johti siihen tilanteeseen, että yritykset alkoivat kehittää erilaisia tietokantoja ja ohjelmistoja asiakastietojen käsittelemiseen. Tietoteknisen kehityksen kautta yritykset pystyivät hallinnoimaan paremmin asiakastietojaan ja ymmärtämään syvällisemmin asiakkaiden todellisia tarpeita. Ymmärrys mahdollisti puolestaan yrityksiä rakentamaan pidempiaikaisia asiakkuuksia ja kohdentamaan markkinointia halutuille kohteille.

Nykyisin asiakkuudenhallinnalla ja asiakkaista saatavalla tiedolla on merkittävä asema yrityksen strategisessa tavoiteasettelussa. Uudessa tilanteessa, jossa yritysten välinen kilpailu on entistä moniulotteisempaa sekä tuotteiden ominaisuudet ja hinnat ovat lähellä toisiaan, kilpailuetua ei saavuteta enää pelkästään fyysisten tuotteiden avulla ja loputon hintakilpailu ei johda haluttuihin lopputuloksiin (Lehtinen 2004, 215–216). Yritysten onkin muutettava perusajatteluaan tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisempään toimintamalliin ja otettava päämääräkseen asiakkuus, sillä asiakkuudet ovat juuri niitä keskeisiä sidosresursseja, joilta yrityksen tulevat

resurssit saadaan (Lehtinen 2004, 11). Päämääräksi on kuitenkin otettava kannattavat asiakkuudet, sillä vain kannattavat asiakkuudet mahdollistavat yrityksen liiketoiminnalliset edellytykset ja jatkuvuuden turvaavan toiminnan.

Turkisala elää tällä hetkellä tilanteessa, jossa toimintojen tehostamisella ja monipuolistamisella on omat vaikutuksensa alalla toimivien yritysten liiketoiminnallisissa toimintaedellytyksissä. Toimeksiantajan liiketoiminta onkin joutunut viime vuosina muutosten kohteeksi. Siihen ovat vaikuttaneet sekä toimintaympäristöstä aiheutuvat että omat rakenteelliset muutokset. Muutoksista johtuen yritys on joutunut muokkaamaan omia prosessejaan, jotka ovat heijastuneet joko suoraan tai välillisesti myös asiakaskannan rakenteeseen. Kehittyvän toimialan, muuttuvan asiakasrakenteen ja strategisen liiketilanteen vuoksi opinnäytetyön toteuttaminen nähtiin ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa toimeksiantajalle laaja-alainen asiakaskanta-analyysi asiakasrekisteritietojen avulla. Asiakaskanta-analyysin tarkoituksena on arvioida yrityksen asiakaskannan rakenteen ja kannattavuuden nykytilaa teorian pohjalta esitettyjen kriteereiden avulla. Tarkastelun kohteena olevat asiakkuudet ovat jaoteltuna sekä maantieteellisten että tuottoperusteisten ominaisuuksien mukaan, jolloin voidaan havainnollistaa, millaisista asiakkuuksista yrityksen asiakaskanta muodostuu ja millaisia asiakkuuksia yrityksen tulisi tavoitella.

Tutkimuksessa pyritään muodostamaan yritykselle valmis asiakasluokittelu, jossa strategisesti olennaisimmat asiakkuudet ovat sijoitettuina eräänlaisiin asiakkuussalkkuihin. Asiakkuussalkkujen tarkoituksena on tuottaa yritykselle hyödyllistä informaatiota asiakkuuksien nykytilanteen kannattavuudesta ja kannattamattomuudesta, jolloin toimenpiteet voidaan kohdentaa tavoitetuille asiakasryhmittymille. Tutkimuksessa esitetään edellä mainittujen toimenpiteiden perusteella suosituksia siitä, miten asiakkuuksien tuottoja voidaan kasvattaa ja miten asiakkuuksien johtamista ja hallinnointia voidaan tehostaa.

1.1 Tutkimuksen ongelmat ja rajaus

Opinnäytetyön pääongelmana on selvittää, millaisia asiakkaita yrityksellä todellisuudessa on. Alaongelmien tarkoituksena on hakea vastauksia yrityksen asiakaskannan tämänhetkiseen rakenteeseen ja tunnistaa ne keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat yksittäisen asiakkuuden kannattavuuteen. Alaongelmat ovat kysymysmuodossa esitettyinä seuraavat:

- Miten kotimaiset asiakkaat eroavat ulkomaalaisista asiakkaista?
- Millainen on yrityksen kannalta kannattava asiakas?
- Miten kannattavuus jakaantuu kaikkien asiakkaiden kesken?

Tämän lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan kahta erityistä tutkimushypoteesia, jotka pyrkivät tarkastelemaan asiakkuuden kannattavuutta. Tutkimushypoteesin tarkoitus on esittää jokin oletamus tai yleistys, jonka tieteellinen tutkimus on pystynyt verifioimaan, mutta se on periaatteessa helposti kumottavissa (Anttila 1996, 91). Tutkimushypoteesit ovat seuraavat:

- Suuri osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia.
- Asiakkaan uskollisuudella ja kannattavuudella ei ole merkittävää yhteyttä.

Tutkimus on rajattu siten, että se pyrkii käsittelemään asiakkuutta ja sen tärkeyttä yrityksen ydinliiketoiminnassa. Tutkimuksella pyritään selvittämään ne keskeiset toimenpiteet, joiden avulla voidaan tukea yrityksen ja asiakkaan välistä arvotuotantoa. Tutkimuksen teoriaosuus on rajattu käsittelemään pääsääntöisesti B2B-markkinointia. Yrityksen näkökulmaa käytetään siksi, koska yritys vastaa yleensä itse asiakaslähtöisyydestä, asiakkuuksien johtamisesta ja kannattavuuden kehittämisestä, vaikkakin asiakkaalla itsellään on merkittävä asema asiakkuuden syntymisessä ja kehittymisessä. B2B-markkinoinnin käyttöön vaikuttivat myös käytetyt lähdeviitteet, jotka suuntautuivat pääosin yrityksen ja yritysasiakkaan välisiin prosesseihin.

Tutkimuksessa asiakkuuden rakentumista tarkastellaan puhtaasti ostajan ja myyjän välisistä prosesseista. Asiakkuuden muodostumisprosessin ulkopuolelle jäävät

näin ollen sekä B2C- että B2G-asiakkaat. Asiakkuudenhallinnan kohdalla teoria käsittää sekä yritys- että kuluttajamarkkinoita, sillä alan kirjallisuudessa vaiheet esitetään lähes identtisinä. Vaikka tutkimuksessa puhutaan määritelmällisesti asiakkuudenhallinnasta, joka kuvaa yhden asiakkuuden johtamista, käsitteellä pyritään tarkoittamaan kaikkia yrityksen asiakkuuksia ja niiden johtamista. Tämän lisäksi asiakkuudenhallinta käsittää vain Customer Relationship Management-kirjallisuuteen viittaavia lähteitä, joten tarkastelussa ei oteta huomioon esimerkiksi Partner Relationship Management-(PRM), Leading Customer Relationships-(LCR) tai tietokoneistettuja asiakkuudenhallintamenetelmiä (eCRM).

1.2 Työn rakenne

Johdanto-, tutkimusongelma- ja toimeksiantajakappaleen jälkeen siirrytään käsittelemään tutkimuksen teoreettista osuutta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu pitkälti Peppersin ja Rogersin (2004, 51) kirjassa esiteltäviin osa-alueisiin. Osa-alueina ovat asiakas, asiakkuus sekä asiakkuudenhallinta. Tämän lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiakaskanta-analyysin rakennetta, sisältöä ja käyttöyhteyttä. Ensimmäistä osa-aluetta eli asiakasta pyritään havainnollistamaan teoriaosuuden ensimmäisessä alaluvussa. Asiakaskäsitettä tarkastellaan moniulotteisesti tarjoamalla kattavat lähtökohdat asiakkuusprosessin osapuolien välisen rooliin ymmärtämiseen, asiakkaan käyttäytymiseen hahmottamiseen sekä erilaisten strategioiden määrittelemiseen.

Teoriaosuuden toisessa alaluvussa käsitellään asiakkuutta ja sen rakentumista. Asiakkuuden muodostumista, kehittymistä ja hajoamista tarkastellaan yleisesti alan kirjallisuudessa viitattujen tutkimusten pohjalta. Tutkimusten painopiste on yritysasiakkuuksissa, jolloin esitetyt asiakkuuden vaiheet eivät välttämättä ole päteviä kuluttajavetoisissa muodostumisprosesseissa. Asiakkuuden rakentumista käydään läpi Dwyerin, Schurrin ja Ohin (1987) avioliittoanalogiaan pohjautuvan mallin sekä Wilsonin (1995) luoman integraatiomallin pohjalta. Vaikka osa tutkijoista jättää asiakkuuden loppumisen huomioimatta, tutkimuksen kannalta on kuitenkin olennaista keskittyä myös asiakkuuden loppumiseen, sillä yritysmarkkinoilla

strategisesti tärkeän asiakkuuden loppuminen voi heijastua lopulta yrityksen kokonaiskannattavuuteen.

Asiakkuuden rakentumisen jälkeen pyritään käsittelemään asiakkuudenhallinnan prosessia. Asiakkuudenhallintaa tarkastellaan ensimmäiseksi määritelmällisellä tasolla, jossa prosessia lähestytään viiden eri näkökulman kautta. Tämän jälkeen asiakkuudenhallinnan monimuotoisuutta pyritään havainnollistamaan erilaisten määritelmien pohjalta. Itse asiakkuudenhallintaprosessia käsitellään syvällisemmin Winerin (2001, 91) esittämän mallin pohjalta. Tutkimuksessa hyödynnetään Winerin lisäksi Zablahin, Bellengerin ja Johnstonin (2004, 482) tietokantapohjaista asiakkuudenhallintamallia.

Asiakkuudenhallinnan jälkeen siirrytään käsittelemään asiakaskanta-analyysiä sekä asiakkaan kannattavuuteen ja kannattamattomuuteen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen ongelmat ja tavoitteet pohjautuvat juuri asiakkaan kannattavuuteen viitattaviin ominaisuuksiin, joten teorian tarkoituksena on havainnollistaa ne keskeiset arviointikriteerit, joiden avulla asiakkuuksia voidaan analysoida. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin (1994, 23) esittämän mallin pohjalta. Kannattavuusmallia on viitattu kirjallisuudessa usein, joten sitä voidaan pitää yleisesti hyväksyttävänä. Tämän kappaleen jälkeen tarkastellaan asiakkaan kannattamattomuuteen johtavia syitä sekä havainnollistetaan kannattavuuden jakaantumista alan kirjallisuudessa esitettyjen tutkimusten pohjalta. Tutkimusten avulla pyritään löytämään yhteneväisiä näkemyksiä sille, miten kannattavuus ylipäättänsä jakaantuu asiakkaiden kesken ja miten suuri osuus asiakkaista on kannattamattomia. Tämän jälkeen keskitytään käsittelemään asiakkaan uskollisuutta sekä pyritään tarkastelemaan sitä, ovatko uskolliset asiakkaat todella kannattavia. Lopuksi teoriaosuus käsittelee asiakkuuksien ryhmittelyä sekä asiakastietokannan sisältöä ja rakennetta.

Kolmannessa pääluvussa esitellään kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän taustaa sekä tarkastellaan teoriaan pohjautuvien ominaisuuksien hyödynnettävyyttä aineiston analysoimisessa. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Viidennessä pääluvussa pyritään arvioimaan tutkimuksen tuloksia teorian pohjalta esitettyjen johtopäätösten avulla sekä esitetään kehitysehdotuksia ja lisätutkimusaiheita toimeksiantajan asiakkuudenhallinnan tehostamiseksi.

1.3 Opinnäytetyön toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Länsi-Suomessa sijaitseva turkismuokkaamoyritys. Turkismuokkaamoyrityksen toimintaan kuuluu turkisten muokkausta, värjäystä, kuviointia ja sävytystä. Yritys harjoitti perinteistä muokkaamoliiketoimintaa vuodesta 2000 vuoteen 2013 saakka. Vuonna 2013 samalla toimipaikalla jatkettiin muokkaustoimintaa uusien yrittäjien voimin. Nykyisin yritys on täysin perheyrittys, jossa jokaisella perheenjäsenellä on alan vahva kokemus ja tietotaito.

Turkisten muokkaustoiminta on kokenut merkittäviä muutoksia viimeisen viiden vuoden aikana. Suomessa toimi useita turkismuokkaamoita, joista suurin osa keskittyi tarhattujen turkisnahkojen muokkaamiseen. Tarhaturkisten muokkaustoimintaan keskittyneet turkismuokkaamot lopettivat kuitenkin toimintansa Suomesta lähes kokonaan vuoden 2008 jälkeen. Liiketoimintoja lopetettiin pääosin siitä syystä, että aiemmin turkisnahkoja muokattiin Suomessa ennen ulkomaille vientiä, mutta nykyisin nahat viedään jo raakana ulkomaille, ja ne muokataan vasta kohdemaassa. Turkismuokkaamoyritysten lisäksi tarhaturkisnahat ovat kokeneet huomattavia muutoksia. Tämä johtuu pitkälti siitä, että tarhaturkisnahkoja korvataan nykyisin luonnonturkisnahoilla kuten punaketuilla ja supikoirilla, jotka ovat suosiossa niiden alkuperän vuoksi.

Uudella toimivalla muokkaamoyrityksellä liikeidea on moniulotteisempi, johon kuuluu perinteisen muokkaustoiminnan lisäksi tuotteiden ostoa, myyntiä ja välitystä. Palvelutoimintojen lisäyksellä on pyritty hakemaan monikanavaisuutta sekä lisäämään liiketoimintojen tehokkuutta. Toimenpiteiden tavoitteena on kasvattaa toimialan sisäistä volyymia ja saavuttaa entistä suurempi osuus asiakkaiden ostoista.

2 ASIAKKUUS JA ASIAKKUUDENHALLINTA

2.1 Asiakas

Asiakkuuden ja asiakkuudenhallinnan ymmärtäminen edellyttää ensimmäiseksi asiakaskäsitteen määritelmällistä tarkastelua. Asiakkaan määritelmällistä lähestymistapaa tarvitaan, jotta yritys pystyy kohdistamaan resursseja oikeille asiakkuuksille oikeiden kanavien kautta oikeaan aikaan sekä keräämään tietoa juuri niistä yksilöistä tai organisaatioista, jotka ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä (Swift 2001 3–5, 12–14). Tämän lisäksi asiakaskäsitteen tarkasteleminen auttaa tunnistamaan asiakkuusprosessiin liittyviä elementtejä ja rooleja, jotka määrittelevät pitkälti asiakkaan lopullisen käyttäytymisen (Sheth & Mittal 2004, 14–15).

Perinteisesti asiakas voidaan luokitella neljään eri kategoriaan (Swift 2001, 3–4):

1. Kuluttaja – Kuluttajina pidetään yksilöitä tai perheitä, jotka ostavat lopullisen tuotteen tai palvelun.
2. B2B – Asiakas joka ostaa tuotteen itselleen ja myy sen toiselle asiakkaalle tai käyttää tuotetta itse ja pyrkii lisäämään oman organisaation kannattavuutta.
3. Kanava/Jakelija/Franchising – Henkilö tai organisaatio, joka ei työskentele suoranaisesti yritykselle, mutta ostaa yrityksen tuotteita ja myy tai käyttää niitä yrityksen edustajana tietyllä alueella.
4. Sisäinen asiakas – Yrityksen sisällä toimiva henkilö tai liiketoimintayksikkö, joka tarvitsee yrityksen tuotetta tai palvelua menestyäkseen liiketoiminnallisissa tavoitteissaan.

Rope ja Pöllänen (1998, 27) laajensivat asiakaskäsitteen sisältävän myös ne potentiaaliset asiakkaat, jotka kuuluvat yrityksen määriteltyyn segmenttiin ja ovat olleet joko suorassa tai välillisessä kontaktissa yrityksen henkilöstön kanssa, mutta eivät ole vielä käyttäneet yrityksen resursseja.

Määritelmällisesti asiakas voidaan nähdä olevan tuotteen tai palvelun vastaanottaja ja käyttäjä, jolla on asiakassuhde yritykseen (Van Raaij, Vernooij & Triest 2003, 576). Rope ja Pöllänen (1998, 27) määrittelivät asiakkaan olevan henkilö, yritys tai muu organisaatio, johon on syntynyt asiakkuus. Asiakaskäsitteen määrittelyä vaikeuttaa kuitenkin se, että yritykset palvelevat useita erityyppisiä asiakkaita, jotka eroavat toisistaan ominaisuuksien, kannattavuuden ja tarpeiden mukaan (Peppers & Rogers 2001, 139–140). Yleisesti asiakkaat nähdään joko tuotteen loppukäyttäjinä tai yritysasiakkaina. Kuitenkin yritys, joka myy tuotteita toisille yrityksille, ei pelkästään myy niitä jakeluketjun eri osille, vaan eritasoisille ja vaikutusvaltaisille ihmisille yrityksen sisällä. Tämän vuoksi asiakasstrategiaa määriteltäessä on otettava huomioon myös ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Ostoagentit, tavarantoimittajat, vaikuttajat, päättäjät ja organisaation muut työntekijät ovat kaikki sisällytettävä yrityksen asiakasstrategiaan, sillä jokaisella eri henkilöllä on erilainen motiivi ostaa tuotteita tai palveluita.

Asiakaskäsitteen määrittelemiseksi yrityksen on tiedostettava myös asiakkaan käyttäytymiseen liittyviä rooleja: asiakas voi olla käyttäjä, maksaja tai ostaja (Sheth & Mittal 2004, 14–15). Rooleilla on puolestaan keskeinen merkitys siihen, miten yksittäinen asiakas käyttäytyy (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 145). Vaikka päätöksentekijänä on kuluttajan ja yritysasiakkaan kohdalla lopulta sama eli päätöksentekijänä toimii ihminen, käyttäytymisessä on havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia. Kuluttajan roolissa ihmisen ostokset kohdistuvat usein joko omaan tai kotitalouden sisäiseen käyttöön, jolloin päätöksentekoon vaikuttavat erityisesti psykologiset ja emotionaaliset tekijät. Yritysasiakkaan roolissa ostotapahtumat liittyvät puolestaan siihen yhteyteen, että tuotteita tai palveluita ostetaan yrityksen tarpeet ja tavoitteet huomioiden, jolloin päätöksentekoon ja käyttäytymiseen vaikuttavat erityisesti rationaaliset ja ekonomiset tekijät.

2.2 Asiakkuuden rakentuminen

Asiakkaan ja yrityksen välistä asiakassuhdetta kutsutaan yleisesti asiakkuudeksi. Asiakkuudella tarkoitetaan sellaista vuorovaikutteista yhteistyötä, jossa yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu resurssien välistä vaihdantaa (Storbacka & Lehtinen

1999, 15–20). Kyse on siitä, että tavarat, tunteet, ja tiedot siirtyvät osaksi osapuolien välistä arvotuotantoa. Näin ollen asiakkuus nähdään prosessina, joka koostuu monista vuorovaikutteisista toiminnoista ja kohtaamisista, joissa syntyy lisäarvoa suhteen molemmille osapuolille. Asiakassuhteessa arvotuotannon onnistuminen on pitkälti kiinni yhteistyön syvyydestä ja vuorovaikutuksen toimivuudesta. Tavoitteena on ensisijaisesti sellainen asiakkuus, jossa molemmat osapuolet ovat sitoutuneita ja saavat etuja asiakkuudestaan sekä löytävät uusia tapoja asiakkuuden kehittämiseksi.

Asiakkuutta tarkastellessa voidaan havaita, että asiakassuhteen muodostuminen ei ole stabiili prosessi. Asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheisiin kytkeytyy monia erilaisia toimintoja ja asiakas käyttäytyy usein sen mukaan, miten hyvin hän tuntee myyjän henkilökohtaisesti (Ala-mutka & Talvela 2004, 60). Asiakassuhteessa myyjän ja ostajan välillä voidaan havaita lukuisia muuttujia ja sidoksia, jotka vaikuttavat keskeisesti asiakassuhteen rakentumiseen, kehittymiseen tai hajoamiseen (Anderson & Narus 1990, 43–46; Wilson 1995, 7–13). Muuttujilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia asiakkuuden rakennusmateriaaleja, joiden avulla suhde muodostuu, kehittyy tai hajoaa (Peppers & Rogers 2004, 42–50). Asiakkuuden onnistumisen kannalta tärkeimpiä muuttujia ovat luottamus, sitoutuminen, tyytyväisyys, epävarmuus ja riippuvuus, oikeudenmukaisuus sekä yhdenmukaisuus. Sidoksilla tarkoitetaan puolestaan sellaisia tekijöitä, jotka sitovat asiakkaan tiiviimmin palveluntarjoajaan ja luovat esteitä suhteen lopettamiselle (Storbacka, Strandvik & Grönroos 1994, 25). Sidokset ovat osapuolien välillä usein affektiivisia ja kognitiivisia, mutta sidokset voivat olla myös rakenteellisia, toiminnallisia ja tekemiseen perustuvia (Storbacka ym. 1999, 61). Asiakassuhteen muodostumiseen liittyviä muuttujia ja viitekehyksiä on esitelty alan kirjallisuudessa useita, ja niitä ovat tutkineet esimerkiksi Morgan ja Hunt (1994, 22) sekä yritysmarkkinoinnin puolelta Anderson ja Narus (1990, 44).

Alan kirjallisuudessa asiakkuus nähdään muodostuvan eri vaiheiden kautta (Dwyer ym. 1987, 15; Storbacka & Lehtinen 1999 87–108; Wilson 1995, 15). Tuotteella, yrityksellä ja myös asiakkuudella voidaan havaita olevan oma elinkaarensa, jota se lähtökohtaisesti noudattaa. Asiakkuuden elinkaaren yhteisiä muodostumisvaiheita ovat asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden kehittyminen ja asiakkuuden

loppuminen. Asiakkuuden muodostumisessa on kuitenkin tärkeää huomioida se, että asiakkuus ei välttämättä noudata kronologisesti esitettyjä vaiheita, vaan jokainen asiakkuuden muodostumisprosessi on erilainen ja asiakkuus voi siirtyä suoraan hajoamisvaiheeseen riippumatta asiakkuuden sijainnista omalla elinkaarellaan.

2.2.1 Asiakkuuden syntyminen

Dwyer, Schurr ja Oh (1987, 15) kuvaavat asiakkuuden muodostuvan tietoisuusvaiheessa, jossa osapuoli A tunnistaa mahdolliseksi vaihdantakumppanikseen osapuolen B:n. Osapuolien välistä tietoisuutta edistää, mikäli osapuolet sijaitsevat fyysisesti lähellä toisiaan ja tunnistavat mahdollisen vaihdantakumppanin tarjoamat tuotteet ja mahdollisuudet. Tietoisuusvaiheen sijasta tulisi puhua kuitenkin partnerin valinnasta, sillä asiakkuuden muodostuminen on paljon aktiivisempi prosessi (Wilson 1995 14–15). Asiakas on saattanut jo ostaa yrityksen tuotteita ja halua näin ollen edetä syvällisempään suhteeseen hyötyäkseen alentuneista kustannuksista ja muiden sisäisten tavoitteiden toteutumisesta. Wilson (1995, 16) määrittelee asiakkuuden muodostumisprosessin alkavan silloin, kun osapuoli arvioi potentiaalista partneria mahdolliseksi vaihdantakumppanikseen ja valitsee tämän. Partnerin valinta voidaankin nähdä joko konkreettisena tai hiljaisena sopimuksena, jossa asiakkuus virallisesti muodostuu (Storbacka & Lehtinen 1999, 87).

Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa sitä, että asiakas joutuu ”myymään” omaa vapauttaan ja muodostamaan vaihtosuhteen toisen osapuolen kanssa (Storbacka & Lehtinen 1999, 87). Vaikka asiakkuuden syntyemisessä asiakas rajoittaa omia valinnanmahdollisuuksiaan, asiakas hyötyy suhteen turvallisuudesta ja kontrollista, joka puolestaan vähentää asiakkaan kokemaa riskiä. Asiakkuuden syntymisvaiheessa osapuolien välillä ei ole havaittavissa varsinaista vuorovaikutusta ja osapuolet pyrkivät edistämään omaa houkuttelevuuttaan yksipuolisilla toimenpiteillä (Dwyer ym. 1987, 15–16). Etenkin myyjäosapuoli joutuu jatkuvasti tuottamaan tyytyväisyyttä vaihtosuhteen alkuvaiheilla ja investoimaan toimenpiteisiin, joilla asiakkuuden syntymistä aktivoidaan (Wilson 1995, 10, 16). Asiakkuuden syntymisvai-

heessa osapuolien välillä on paljon epävarmuutta, ja luottamus alkaa muodostua vasta silloin, kun toinen osapuoli on ansainnut kunnioitusta ja luottamusta.

2.2.2 Asiakkuuden kehittyminen

Asiakkuuden kehittyminen voidaan myös nähdä vaiheittaisena prosessina, jossa ostaja ja myyjä arvioivat, tutkivat ja tekevät kriittisiä päätöksiä suhteen jatkuvuuden kannalta.

Asiakassuhteen muodostumisen jälkeen osapuolet siirtyvät eräänlaiseen *kokeiluvaiheeseen* (Dwyer ym. 1987, 16). Kokeiluvaihe mielletään kartoitusvaiheeksi, jossa osapuolet saattavat suorittaa koeostoja ja arvioivat vaihtosuhteessa olevan kumppanin ominaisuuksia, hyötyjä ja haittoja sekä vaihtosuhteeseen liittyviä velvollisuuksia. Osapuolet tunnustelevat vaihtosuhteen potentiaalista mahdollisuutta, ja vaihe voi olla kestoaltaan lyhytaikainen tai sisältää pidempiä jaksoja, joissa osapuolta testataan ja arvioidaan. Testaus- ja arviointitoimenpiteet ovat kuitenkin vaikeita toteuttaa, sillä useilla toimialoilla suhde halutaan muodostaa mahdollisimman nopeasti (Wilson 1995, 16). Tämän vuoksi partnerin tunnettuudella ja luotettavuudella on merkityksellinen rooli, jos osapuolta ei pystytä arvioimaan koeostojen avulla. Suhteen lopettaminen on vielä kartoitusvaiheessa helppoa, sillä osapuolet eivät ole riippuvaisia toistensa toiminnoista ja osapuolet ovat investoineet suhteeseen vain vähän voimavaroja (Dwyer ym. 1987, 16).

Vaihtosuhteen edetessä osapuolet keskittyvät määrittelemään olemassa olevan suhteen päämäärää ja laajuutta (Wilson 1995 13–18; Dwyer ym. 1987, 17–18). Osapuolet muodostavat vaihtosuhteeseen liittyviä normeja, suuntaviivoja ja tavoitteita, joita he eivät normaalisti sopisi ennen vuorovaikutusta. Samalla osapuolet kehittävät tietoisesti henkilösuhteita vuorovaikutuksen aikana, jotka vahvistavat vaihtosuhteen kehittymistä. Osapuolien väliset yhteneväiset näkemykset suhteen tulevaisuudesta voidaan nähdä olevan kriittinen tekijä vaihtosuhteen kehittymiselle. Mikäli tavoitteet ja suuntaviivat ovat asetettu liian laajoiksi kokonaisuuksiksi, osapuolilla ei välttämättä ole tarpeeksi yksityiskohtaisia toimenpiteitä päättää asioista. Tasapainottelu jaettujen tavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden välillä voi johtaa suhteen hajoamiseen, mikäli henkilökohtaiset tavoitteet hallitsevat suh-

detta. Yhteisten tavoitteiden, arvojen ja suuntaviivojen tarkoituksena onkin luoda käyttäytymismalli, joka edesauttaa suhteen keskinäisten intressien kehittymistä ja hoitamista. Voidaan olettaa, että yhteisesti jaetut tavoitteet tekevät osapuolesta sitoutuneemman, kuin osapuolesta, jolla ei ole yhteisiä tavoitteita tai arvoja.

Asiakkuuden kehittymisen tärkeimpänä rakennusmateriaalina voidaan pitää luottamusta (Wilson 1995, 8). Luottamus on tärkeä osa vaihtosuhdetta siksi, koska se johtaa rakentavaan osapuolien väliseen vuoropuheluun ja tilanteeseen, jossa osapuolet ratkovat ongelmia yhteisvoimin (Schurr & Ozanne 1985, 940). Määritelmällisesti luottamus nähdään uskomuksena siitä, että osapuolen sana tai lupaus on luotettava ja osapuoli pystyy täyttämään velvollisuutensa vaihdantasuhteessa. Useimmat määritelmät korostavatkin luottamuksen olevan uskomus, jonka mukaan osapuoli toimii parhaan edun mukaisesti toisen kumppanin kanssa (Wilson 1995, 8). Suhdetta vahvistavan sidoksen lisäksi luottamuksella voidaan nähdä olevan neljä keskeistä merkitystä asiakkuuden rakentumisessa ja kehittämisessä (Peppers & Rogers 2004, 43–45):

1. Luottamus edistää yhteistyön muodostumista ja lieventää osapuolien välistä epävarmuuden tunnetta.
2. Luotettavat osapuolet pystyvät sitoutumaan tiiviimmin suhteeseen.
3. Luottamus vaikuttaa positiivisesti suhteen kestoon, sillä luottamus kannustaa osapuolia työskentelemään yhdessä ja säilyttämään suhteen myös tulevaisuudessa.
4. Luottavaiset osapuolet ovat taipuvaisempia vastaanottamaan ja hyödyntämään luotettavan kumppanin tietoja, jolloin tiedon hyödyntämisestä saata- vat edut kasvavat. Luottamus mahdollistaa myös ristiriitojen sekä konfliktien tehokkaamman ja sovinnollisemman ratkaisumallin.

Asiakkuuden kehittyessä myyjä ja ostaja alkavat sopia suhteen rajoista ja velvollisuuksista (Wilson 1995, 19–20). Vaihtosuhteen rajojen sopiminen määrittelee sen asteen, missä vaiheessa osapuoli läpäisee toisen osapuolen toiminnalliset rajat ja saavuttaa yhteistyösuhteen edellytykset. Samalla osapuolet sopivat oikeuksista saatavilla oleviin resursseihin. Mikäli osapuolet ovat yhdessä määritelleet tavoittei-

ta, kehittäneet luottamusta ja sosiaalisia siteitä, he haluavat usein sitouttaa asianmukaiset resurssit yhteisten tehtävien toteuttamiseen. Tässä vaiheessa osapuolien välillä voidaan havaita syntyvän mukautumista prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin. Mukautuminen näkyy puolestaan suurempana riskinottokykynä, luottamuksen kehittymisenä sekä eräänlaisena sitoutumisen esiasteena.

Suhteen syventyessä osapuolet muodostavat erilaisia rakenteellisia sidoksia, jotka luovat esteitä suhteen lopettamiselle. Mitä suurempi vahvuus erilaisilla sidoksilla on ja mitä laajemmin sidokset ovat yhteydessä eri tasoilla, sitä tasapainoisempi vaihtosuhteesta muodostuu (Halinen 2001, 56). Sidoksia voivat olla esimerkiksi erilaiset sopimukset, jaetut resurssit, sosiaaliset, psykologiset ja kulttuuriset sekä taloudelliset sidokset (Wilson 1995, 11–13; Storbacka ym. 1994, 25).

Vaihtosuhteen etujen kasvaessa osapuolet usein huomaavat, että edut ovat arvokkaita ja säilyttämisen arvoisia (Dwyer ym. 1987, 18). Jos osapuolet ovat tyytyväisiä vaihtosuhteen tarjoamista mahdollisuuksista, suhde laajenee ja osapuolet mukautuvat entistä tiiviimmin toistensa toimintaan. Osapuolet ovat tässä vaiheessa usein sopineet ja määritelleet ne resurssit, jotka ovat käytettävissä suhteen arvonmuodostamiseen (Wilson 1995, 20). Dwyer, Schurr ja Oh (1987, 18) kuvaavat artikkelissaan vaihetta *laajenemisvaiheeksi*, jossa osapuolien saavutetut hyödyt lisääntyvät jatkuvasti. Tyytyväisyyden ja hyötyjen lisääntyessä asiakkuus kasvat-
taa arvoaan (Wilson 1995, 21). Arvo voidaan nähdä muodostuvan erilaisista muodoista ja tasoista ja se voi olla esimerkiksi jaettua teknologiaa, markkinoille pääsyn helpottamista tai informaation hyödyntämistä. Ostajan ja myyjän suhde on kehittynyt tässä vaiheessa siihen asteeseen, että he ovat saavuttaneet yhteisiä synergiahyötyjä, kuten esimerkiksi alentuneita käyttökustannuksia ja hintoja.

Optimaalisessa tilanteessa asiakkuus on edennyt vaiheeseen, jossa osapuolet ovat sitoutuneita työskentelemään yhteistyössä. *Sitoutumisvaihe* voidaankin nähdä edistyneimpänä muotona asiakkuuden kehittymisessä (Dwyer ym. 1987, 19). Asiakkuus on kehittynyt niin pitkälle, että osapuolet ovat saavuttaneet vaihtosuhteen kautta sellaisen tyytyväisyyden ja luottamuksen tason, jossa samoja etuuksia tarjoavia vaihtoehtoja ei arvioida markkinoilla jatkuvasti. Sitoutuminen voidaankin nähdä haluna tai intohimona, jossa osapuolet haluavat työskennellä yhteistyössä ja samalla vahvistaa suhteen jatkuvuutta (Wilson 1995, 7–8). Sheth ja Mittal

(2004, 372) korostavat sitoutumisen olevan mielentila, jossa luvataan olla vahingoittamatta suhdetta ja pyritään tekemään kaikki vaadittava suhteen vaalimiseksi. Dwyer, Schurr ja Oh (1987, 19) kuvaavat sitoutumisen olevan tarkasti määritelty sisäinen tai ulkoinen lupaus, jolla varmistetaan suhteen jatkuvuus. Lupaus voidaan nähdä eräänlaisena positiivisena signaalina, jossa tunnetila on osapuolien välillä yhteisesti hyväksytty.

Tasapainoinen *kumppanuussuhde* on asiakkuuden kehittymisen lopputuote (Wilson 1995, 23). Kumppanuutta voidaan itsessään kuvata eräänlaisena vaiheittaisena prosessina, jossa yrityksen ja asiakkaan väliset rajat vähitellen katoavat (Storbacka ym. 2000, 69). Tässä vaiheessa sitoutuminen, luottamus, sosiaaliset siteet ja yhteistyön normit ovat rakentaneet suhteelle sellaisen tasapainoisen ympäristön ja toimintamallin, jossa osapuolet työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteistyösuhteen hyötytekijät (Wilson 1995, 23). Vasta luottamuksen myötä osapuolet pystyvät oppimaan, että hallituilla ja yhteisillä toimilla voidaan ylittää saavutukset, jotka olisivat jääneet saavuttamatta pelkästään omalla toiminnallaan (Anderson & Narus 1990, 45).

2.2.3 Asiakkuuden loppuminen

Asiakkuus voi myös hiipua, hajota ja loppua (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 61; Storbacka & Lehtinen, 1999, 108; Storbacka ym. 1999, 130; Dwyer ym. 1987, 19). Asiakkuuden hajoamiseen ja loppumiseen voi liittyä lukuisia eri syitä (Storbacka & Lehtinen 1999, 112; Dwyer ym. 1987, 19–20). Syitä voivat muun muassa olla asiakkuuden kustannusten nousu, asiakkuuteen liittyvät konfliktit, kriittisten asiakas kohtaamisten epäonnistuminen sekä erilaiset tekijät, jotka vaikuttavat asiakkuuden hyötyjen arvon alenemiseen.

Lähtökohtaisesti asiakkuus voidaan nähdä loppuvan kahden eri reitin kautta: asiakkaan tai yrityksen päätöksellä (Storbacka & Lehtinen 1999, 58, 108–112). Asiakkuus voi loppua sen vuoksi, että asiakas ei näe tarpeellisena jatkaa nykyistä asiakkuutta ja asiakas kokee saavansa enemmän lisäarvoa asiakkuudelleen joltakin toiselta toimittajalta. Toisaalta asiakkuus on saattanut olla jo lähtökohdiltaan kannattamaton tai asiakkuus on syntynyt pakosta. Asiakkuus voi loppua myös jon-

kun huonosti hoidetun kriittisen asiakaskohtaamisen vuoksi. Asiakkaat ovat tyytymättömiä siihen, miten asiakaskohtaamisia hoidetaan, jolloin he ovat valmiita vaihtamaan toimittajaa. Asiakkuus voi loppua myös sen vuoksi, että yritys itsessään haluaa päästä asiakkaasta eroon. Yritys on arvioinut, että nykyinen asiakkuus ei ole kannattavuus-, potentiaali- tai referenssimielessä arvokas ja säilyttämisen arvoisen tai asiakkuuteen kulutetaan enemmän resursseja kuin siitä saadaan.

2.3 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta tunnetaan kirjallisuudessa englanninkielisellä termillä Customer Relationship Management (CRM). Asiakkuudenhallinta pohjautuu suhde-markkinointiin, jonka päällimmäisenä tarkoituksena on lisätä asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä (Mäntyneva 2001, 12). Asiakkuudenhallinnan avulla pystytään ensinnäkin ymmärtämään paremmin asiakkaiden henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä ostokäyttäytymisen mahdollisia muutoksia ja trendejä. Toisaalta asiakkuudenhallinnan avulla voidaan tehostaa asiakkuusprosessien toimivuutta sekä myynnin ja markkinoinnin vaikuttavuutta.

Swiftin (2001, 13) mukaan asiakkuudenhallinta voidaan nähdä toistuvana prosessina, joka muuttaa asiakkaista saatavan tiedon positiiviseksi asiakassuhteeksi. Käyttämällä tehokkaasti tätä asiakkaista saatavaa tietoa yrityksellä on mahdollisuus erinomaiseen reaaliaikaiseen asiakaspalveluun (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 437). Tämä perustuu kuitenkin asiakkuuksien arvon ymmärtämiseen, jolloin yrityksellä on mahdollisuus muokata tarjontaa ja viestintää asiakkuuksien mukaisesti.

Asiakkuuksien johtamisella on nykyisin merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tämä johtuu pitkälti siitä, että yrityksen asiakaskannan yhteenlaskettu arvo määrittelee yrityksen kannattavuuden nyt ja tulevaisuudessa (Kotler ym. 2012, 437). Näin ollen yrityksen onkin kyettävä muodostamaan sellainen asiakasportfolio, joka on kannattava ja tuottaa pidemmän aikavälin voittoja (Zablah ym. 2004, 482). Voittoamaksimoivan asiakkuusportfolion rakentaminen edellyttää, että yritys kehittää tietämystään 1) tulevaisuuden näkymistä 2) asiakkaiden mahdollisista vaihtoaikomuksista 3) asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä 4) nykyisistä ja to-

dennäköisesti kannattavista uusista asiakkuuksista ja 5) esiin tulevista mahdollisista uhista.

Jotta yritys pystyisi menestymään omassa asiakkuudenhallintaprosessissaan, yrityksen on kyettävä ymmärtämään ja tunnistamaan asiakkaiden todellisia tarpeita (Mäntyneva 2001, 15). Menestyksen kannalta on kuitenkin olennaista, että yritys keskittyy selvittämään juuri asiakkaiden ilmaisemattomia tarpeita tällä hetkellä ja erityisesti tulevaisuudessa (Storbacka & Lehtinen 1999, 28). Yritys, joka pystyy parhaiten tuntemaan asiakkaansa henkilökohtaisesti, kykenee parhaiten reagoimaan asiakkaan käyttäytymisen mahdollisiin muutoksiin (Mäntyneva 2001, 15). Reagointiherkkyys ei kuitenkaan yksistään riitä kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallinnan ylläpitämiseen, vaan yrityksen näkökulmasta on tärkeää priorisoida ne asiakkuudet, joille markkinointitoimenpiteitä on tarpeellista kohdentaa. Yrityksen kannalta pienikin kohdennettujen markkinointitoimenpiteiden tehostaminen voi johtaa kokonaiskannattavuuden paranemiseen.

Asiakkuuksien systemaattinen johtaminen edellyttää myös sitä, että yritykset kommunikoivat tiiviimmin omien tavoitteiden ja päämäärien kanssa (Swift 2001 14–15). Asiakuudenhallinnan näkökulmasta se edellyttää sellaisten informaatio-rakenteiden tukemaa ympäristö niin, että se lisää mahdollisuuksia parantaa prosesseja, joissa yritys pystyy kommunikoimaan oikeiden asiakkaiden kanssa, tarjoamaan asiakkaille heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita ja hintoja, lähestymään asiakkaita oikeiden kanavien kautta sekä lähestymään asiakkaita oikeaan aikaan. Toisin sanoen asiakkuudenhallinta sisältää kaikki ne toimenpiteet ja aktiviteetit, joiden avulla pyritään muuttamaan tilapäisistä asiakkaista uskollisia. Tämän lisäksi yrityksen on kyettävä täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaiden vaatimukset siinä määrin, että asiakkaat ostaisivat jatkossakin yrityksen tuotteita tai palveluita.

2.3.1 Asiakuudenhallinnan määritelmät ja muodot

Asiakkuudenhallinnasta (CRM) ja sen määrittelemisestä on tullut keskeinen osa-alue, josta alan tutkijat ovat kiistelleet. Lähtökohtaisesti asiakkuudenhallinnalle ei ole löydetty yhtä ainoaa määritelmää, joka olisi tutkijoiden ja alan kirjallisuuden keskuudessa yhteisesti hyväksytty. Toisille CRM voi tarkoittaa suoraa viestimistä,

esimerkiksi sähköpostin välityksellä, kun taas toisille CRM voi tarkoittaa massarää-
tälöintiä ja tuotekehityksen sovittamista asiakkaiden olemassa oleviin tarpeisiin
(Winer 2001, 91).

Zablah, Bellenger ja Johnston (2004, 476–477) tuovat artikkelissaan esille viisi
keskeistä asiakkuudenhallinnan näkökulmaa, joita tutkijat ovat alan kirjallisuudes-
sa korostaneet. Vaikka määritelmiä on lukuisia ja näkökulmat eroavat tutkijoiden
katsontakulmasta huomattavasti, prosessinäkökulma on ainut, joka on saanut sel-
västi eniten kannatusta akateemisten tutkijoiden keskuudessa. Prosessinäkökul-
man suosio perustuu siihen, että se sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka yrityksen
on toteutettava pyrkiessään luomaan kestäviä, kannattavia ja suhteen molempia
osapuolia hyödyntäviä asiakassuhteita.

Taulukko 1. Asiakkuudenhallinnan näkökulmat (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 477).

Näkökulma	Kuvaus
Prosessi	Myyjän ja ostajan välinen suhde kehittyy ajan myötä ja jotta suhde kestäisi mahdollisimman pitkään, suhdetta pitää kehittää.
Strategia	Asiakkaan elinkaaren arvo (CLV) määrittelee sen, kuinka paljon resursseja yritys joutuu investoimaan tiettyyn asiakkuuteen.
Filosofia	Asiakkaiden säilyvyys ja tuottavuus toteutuvat parhaiten siten, että keskitytään asiakkuuksien rakentamiseen ja ylläpitämiseen.
Kyvykkyys	Pitkäaikaiset ja tuottavat asiakkuudet ovat mahdollisia vain silloin, jos yritys on kykeneväinen muuttamaan jatkuvasti omaa käyttäytymistään yksittäisten asiakkaiden mukaisesti.
Teknologia	Tieto- ja vuorovaikutushallintateknologiat edustavat niitä yrityksen keskeisiä resursseja, joita tarvitaan pitkäaikaisten ja tuottavien asiakassuhteiden ylläpitämiseksi ja rakentamiseksi.

Taulukko 2. Asiakkuudenhallinnan määritelmät

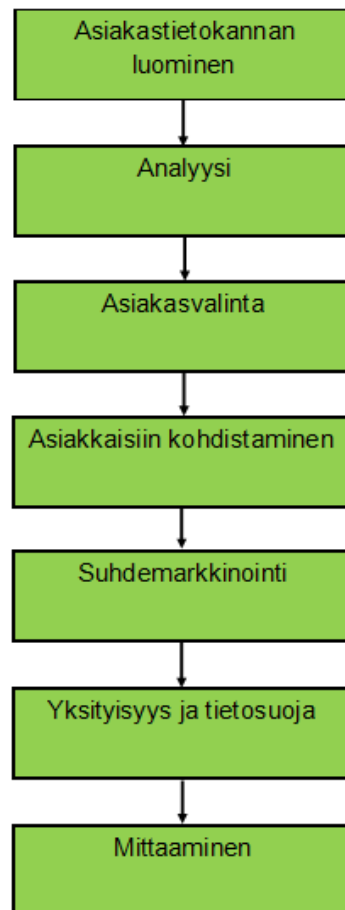
Tekijä	Näkökulma	Määritelmiä asiakkuudenhallinnalle (CRM)
Ala-Mutka & Talvela (2004, 21)	Strategia	Asiakkuudenhallinta nähdään yrityksen liiketoimintastrategiana, joka keskittyy asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan.
Storbacka, Sivula, Kaario (2000, 160)	Filosofia	Asiakkuuksien johtaminen on yrityksen ajattelutapa, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten asiakkaat voivat tuottaa arvoa itselleen.
Bergstöm & Leppänen (2009, 462)	Strategia	Asiakkuuksien johtaminen nähdään yrityksen johtamisen osa-alueena, jossa asetetaan erilaisia tavoitteita, valitaan tavoitteille sopivimmat strategiat ja asiakkuudet sekä suunnitellaan markkinointitoimenpiteitä kullekin asiakasryhmälle.
Gummesson (2004, 21)	Kyvykkyys	Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan suhdemarkkinoinnista pohjautuvien tavoitteiden, arvojen ja toimenpiteiden asiakassuhdepainotteista soveltamista käytäntöön.
Kumar & Petersen, (2012, 3)	Teknologia	Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan sellaista toimintatapaa, jossa kerätään, tallennetaan ja analysoidaan asiakkaista saatavaa tietoa sekä sisällytetään tulokset yrityksen päätöksenteon tueksi.
Peppers & Rogers (2004, 33)	Strategia	Asiakkuudenhallinta nähdään yritysjohdon päätöksinä, joiden päämääränä on kasvattaa asiakaskannan arvoa ja asiakassuhteiden laatua.
Zablah, Bellen-ger & Johnston (2004, 480)	Prosessi	Asiakkuudenhallinta nähdään jatkuvana prosessina, jossa markkinatietoa kehittämällä ja hyödyntämällä voidaan rakentaa voittoamaksimoiva asiakkuusportfolio.

Taulukoista 1 ja 2 voidaan havaita, että asiakkuudenhallinta voi olla yrityksen ajattelutapa, strategia, tietojärjestelmä, prosessi tai kyvykkyys. Toisaalta asiakkuudenhallinta voi olla määritelmällisesti kaikkea siltä väliltä. Olennaiseksi muodostuu

kuitenkin se, mihin yritys asiakkuudenhallinnallaan pyrkii. Yrityksen onkin pyrittävä ymmärtämään ja vaikuttamaan asiakkaiden käyttäytymiseen tarkoituksenmukaisella viestinnällä, jonka tavoitteena on parantaa uusien asiakkaiden hankkimista, asiakkaiden säilyvyyttä, asiakasuskollisuutta sekä asiakkaiden kannattavuutta (Swift 2001, 12).

2.4 Asiakkuudenhallinnan toteuttaminen

Asiakkuudenhallinnan toteuttamista varten yrityksen on kerättävä ensimmäiseksi tietoa potentiaalisten ja jo ostavien asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, asiakkaiden elinkaaren eri vaiheista sekä asiakkaiden olemassa olevista tarpeista, odotuksista ja arvostuksista (Bergström & Leppänen 2009, 467). Tämän jälkeen yrityksen on kyettävä analysoimaan omat asiakkuutensa ja ryhmiteltävä asiakkuudet tavoitteiden mukaisesti erilaisiin asiakasryhmiin. Ryhmittelyn jälkeen valitaan oikeat asiakasstrategiat ja kohdennetaan toimenpiteet kullekin asiakasryhmälle. Mikäli yritys pystyy toimenpiteillään optimoimaan parhaiden asiakkaiden säilyvyyttä ja jalostamaan vähemmän tuottavista asiakkuuksista pitkäaikaisia ja kannattavia, yritys voi hyvällä todennäköisyydellä menestyä liiketoiminnassaan entistä kannattavammin (Mäntyneva 2001, 12–13).



Kuvio 1. Asiakkuudenhallintaprosessin eri vaiheet (Winer 2001, 91)

2.4.1 Asiakastietokannan luominen

Asiakkuudenhallinnan toteuttaminen edellyttää ensimmäiseksi asiakastietokantojen tai informaatio-sovellusten perustamista siten, että ne palvelevat yrityksen asiakkuuksien systemaattista kehitystyötä. Winerin (2001, 92) mukaan asiakastietokannan rakentaminen ja sisältö ovat pitkälti riippuvaisia yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutustasosta. Korkean asiakasvuorovaikutustason omaavat toimialat, kuten pankit, vähittäiskaupat ja teleyhtiöt pystyvät keräämään asiakastietokantaan huomattavasti enemmän tietoa kuin toimialat, jossa asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on alhaisempaa.

Itse asiakastietokantaa tärkeämmäksi muodostuu kuitenkin se, mitä tietoja asiakastietokantaan kerätään ja mitkä tiedot ovat yritykselle taloudellisesti relevantteja. Yrityksen kannalta kaikki sellainen tieto, jolla on potentiaalinen vaikutus ostajan ja

myyjän väliseen vuorovaikutukseen, voidaan pitää erityisen arvokkaana (Zablah ym. 2004, 482).

Winerin (2001, 92) mukaan asiakastietokantaan tulisi kerätä seuraavat asiat:

- Kaupankäyntitapahtumat, joista ilmenevät ostotapahtumat hintatietoineen ja toimitusaikoinaan.
- Sellaiset asiakaskontaktit, jotka sisältävät myyntipuhelujen ja palvelupyyntöjen lisäksi yrityksen tai asiakkaan yhteystiedot.
- Sellaista kuvailevaa ja asiakkaasta saatavaa tietoa, jota voidaan hyödyntää segmentoinnin ja analysoinnin toteutuksessa.
- Tietoa siitä, onko asiakas reagoinut markkinointitoimenpiteisiin vai ei.

2.4.2 Analyysi

Tietokannan rakentamisen jälkeen yrityksen on kyettävä muodostamaan käsitys omista asiakkuuksistaan. Jotta yritys pystyisi hallitsemaan asiakkaisiin kohdistuvaa viestintää entistä tehokkaammin, sen on olennaisesti keskityttävä analysoimaan asiakkaiden ominaisuuksia ja käyttäytymistä (Doyle 2002, 186). Perinteisesti asiakastietokantaa on analysoitu siten, että pääasiallinen tarkoitus on ollut määrittellä erilaisia asiakassegmenttejä (Winer 2001, 94). Yritykset ovat pyrkineet erilisten tilastollisten menetelmien avulla ryhmittelemään ja kuvailemaan asiakkaita, joilla on yhteneväisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Kuvauksien avulla asiakkaille on voitu kehittää tuotetarjontaa ja kohdentaa erilaisia suoramarkkinointikampanjoita. Kyseinen toimintamalli on voitu kuitenkin nähdä kannattamattomana ja perinteinen segmentointi onkin saanut osakseen kritiikkiä, sillä suuren asiakassegmentin vuoksi markkinointi kohdistuu vain keskivertoisille asiakkaille. Winerin (2001, 94) mukaan analysoinnin tulisi keskittyä pienempiin ryhmiin ja yksittäisiin asiakkuuksiin. Yksittäistä asiakkuutta tulisi analysoida sen nykyisen ja tulevan kannattavuuden perusteella, jolloin yritys pystyisi päättämään mihin asiakkuuksiin markkinointia kannattaa kohdentaa. Nykyisen ja tulevan kannattavuuden kohdalla puhutaan termistä LCV eli Lifetime customer value, jossa yksittäisen asiakkuuden arvoa tar-

kastellaan asiakkaan koko elinkaaren ajalta. Zablahin, Bellengerin & Johnstonin (2004, 482) mukaan tiedon kerääminen ja analysointi eivät yksistään riitä, vaan tietoa tulisi myös jakaa organisaation sisällä niille, jotka ovat asiakkaiden kanssa joko suorassa kontaktissa tai markkinointiosastoilla.

2.4.3 Asiakasvalinta

Ennen asiakasvalintaa yrityksen tulisi tehdä perusteellinen arvio asiakassuhteiden nykytilasta. Yrityksen pitäisi pystyä arvioimaan, mihin suuntaan suhde on kehittynyt ja ovatko asiakkaiden tarpeet muuttumassa tulevaisuudessa (Zablah ym. 2004, 483). Vasta arvioinnin jälkeen yrityksen on mahdollista priorisoida yksittäiset asiakkuudet ja allokoita resurssit kannattaville asiakkaille.

Arvioinnin ja analysoinnin tulokset voivat kuitenkin vaihdella yrityksen tavoitteista ja segmentointiperusteista riippuen (Winer 2001, 95–96). Lähtökohtaisesti asiakasvalinnan tarkoituksena on erotella ne asiakkaat, jotka tuottavat pidemmän aikavälin voittoja ja ovat asiakkuudeltaan lujia. Jos segmentointi suoritetaan osto- tai siihen liittyvän käyttäytymisen mukaan, halutuissa segmenteissä olevat asiakkaat valitaan yleensä säilytettävien asiakkuuksien joukkoon. Muitakin segmentointityyppejä voidaan käyttää, mikäli ne keskittyvät erottelemaan kannattavat asiakkaat kannattamattomista.

2.4.4 Asiakkaisiin kohdistaminen

Massamarkkinointitoimenpiteet kuten televisio, radio ja printtimainonta ovat hyödyllisiä tuottamaan tietoisuutta, mutta niiden sijasta yrityksen tulisi kohdistaa valituille asiakkaille telemarkkinointia, suoramainontaa ja suoramyyntiä (Winer 2001, 96–97). Perinteisten markkinointitoimenpiteiden lisäksi Internetin yleistymisen on luonut yrityksille uusia mahdollisuuksia kohdentaa yksilöllistä markkinointia. Internetin ja tietotekniikan kehittyminen on luonut laavamman kuilun siirtyä lähemmäksi kuluttajaa, jossa viesti saadaan entistä henkilökohtaisemmaksi. Nykyisin yritykset hyödyntävät suoramarkkinoinnissaan sähköpostia, joka on havaittu olevan erittäin

tehokas asiakkuudenhallinnan tarkoituksiin. Muitakin toimenpiteitä voidaan käyttää, mikäli ne ovat tehokkaita asiakkuuksien mielenkiinnon herättämiseksi.

2.4.5 Suhdemarkkinointi

Asiakkuudenhallinta edellyttää myös suhdemarkkinoinnin toteuttamista, jolla pyritään systemaattisesti kehittämään asiakkuuksien arvoa (Bergström & Leppänen 2009, 460). Winerin (2001, 98) mukaan suhdemarkkinoinnin keinoina voidaan käyttää asiakaspalvelua, kanta-asiakasohjelmia, räätälöintiä ja yhteisöllistämistä. Jokaisella ohjelmalla on erityinen rooli asiakasvuorovaikutuksen ja etenkin asiakastyytyväisyyden kasvattamisessa. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että tyytyväisyydellä ja tuottavuudella on positiivinen riippuvuussuhde.

Suhdemarkkinointiohjelmien keskeisenä tavoitteena on tarjota asiakkaalle korkeampaa tyytyväisyyttä (Winer 2001, 99). Tänä päivänä asiakkailla on yhä enemmän vaihtoehtoja vertailla eri tuotteita ja palveluita. Kuitenkin ne asiakkaat joihin on kohdennettu toimenpiteitä, niiden kohdalla asiakaspalvelu on saatava etusijalle. Winerin (2001, 99) mukaan asiakaspalvelussa on kaksi vaihtoehtoista palvelumallia, joista yritys voi valita. Reagoivassa mallissa asiakas on itse yhteydessä yritykseen esimerkiksi ilmenneen ongelman vuoksi ja haluaa ratkaista sen. Tässä vaiheessa yritys ei itse tee aloitetta, vaan pyrkii reagoimaan vasta yhteydenoton ilmetessä. Useimmat yritykset ovatkin panostaneet juuri reagoiviin tilanteisiin rakentamalla ympäristöjä ja Call Center -palvelumalleja, joissa asiakkaita pyritään tukemaan. Ennakoivassa palvelumallissa yritys ei itse odota, että asiakkaalle ilmenisi tarve ottaa yhteyttä, vaan pyrkii pikemminkin aggressiivisesti ennakoimaan asiakkaan mahdollisiin tarpeisiin ja luomaan vuoropuhelua asiakkaiden kanssa.

Kanta-asiakasohjelmat ovat tänä päivänä erittäin yleisiä kuluttajamarkkinoilla (Winer 2001, 99–100). Edut ja alennukset ovat suurin yksittäinen syy, minkä takia kanta-asiakaskortteja ja kanta-asiakkuuksia ylipäättänsä hankitaan. Kanta-asiakasohjelmien on myös nähty rakentavan esteitä, joilla markkinoille pääsyä pyritään hankaloittamaan. On myös toimialoja, joilla kanta-asiakasohjelmista on tullut välttämätön kilpailukyvyn ylläpitäjä. Kanta-asiakasohjelmien pyrkimyksenä on sitouttaa asiakas niin, että hän ostaisi jatkossakin yrityksen tuotteita. Kanta-

asiakasohjelmat eivät kuitenkaan ole kovin yksiselitteisiä ja niiden kannattavuudesta voidaan olla eri mieltä. Winer (2001, 99) mukaan kanta-asiakasohjelmiin kohdistui kolme keskeistä ongelmaa:

1. Kanta-asiakasohjelmat ovat kalliita.
2. Virheitä on erittäin vaikea korjata, mikäli asiakas huomaa etunsa hävinneen.
3. Kanta-asiakasohjelmat eivät välttämättä kasvata asiakkaan uskollisuutta ja keskimääräistä kulutusta.

Suhdemarkkinoinnin eräs keino on myös tuotteen tai palvelun räätälöinti (Winer, 2001, 100). Räätälöinnissä on kyse palvelutuotteen muokkaamisesta asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Räätälöintiä on mahdollista toteuttaa tavallisen kuluttajamarkkinoinnin lisäksi myös B2B-markkinoinnissa. Kyse on siitä, että tavaranvalmistajat voivat hyödyntää lisääntyntä asiakastietoaan räätälöimällä tuotteet siten, että ne vaikuttavat yksilöllisesti räätälöidyiltä, vaikka ne olisivatkin vain yksinkertaisia muunnelmia alkuperäisestä tuotteesta. Toisin sanoen markkinoimalla räätälöityä tuotetta, vaikka tuote on yksinkertainen muunnelma, asiakas voi kokea saavansa huomattavaa lisäarvoa asiakkuudelleen.

Yhteisöllistämisen kyse on siitä, että asiakas pyritään sitomaan eräänlaiseen asiakasverkostoon tai yhteisöön, jossa on muita samoja tuotteita ostavia asiakkaita (Winer, 2001, 100). Kyseisen ympäristön luomisella pyritään tekemään asiakkaan poistumispäätöksestä entistä vaikeampaa.

2.4.6 Yksityisyys ja tietosuoja

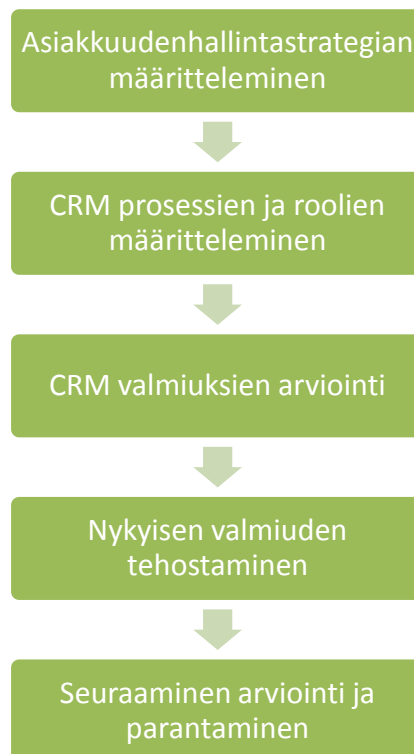
Asiakastietoon liittyy aina riskejä siitä, että tieto joutuisi väärin käsiin tai sitä kohdennettaisiin epäolennaisiin käyttökohteisiin (Winer 2001, 100–101). Internetin yleistymisen myötä kuluttajat ovat entistä huolestuneempia siitä, mihin tietokannassa olevaa tietoa käytetään ja mitä henkilökohtaista informaatiota tietokanta sisältää. Tämän vuoksi yrityksessä on erityisen tärkeää huolehtia yksityisyyden suojasta ja tietosuojaa koskevasta lainsäädännöstä.

2.4.7 Mittaaminen

Perinteisesti mittaaminen on keskittynyt tuotteiden ja palveluiden menestymiseen markkinoilla (Winer 2001, 102). Perinteinen mittaaminen ei kuitenkaan riitä kokonaisvaltaisen liiketoiminnan kannattavuuden mittaamiseen. On selvää, että kannattavuuden, markkinaosuuden ja voittomarginaalin mittaaminen tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa, mutta asiakkuudenhallinnan näkökulmasta olisi tärkeämpää keskittyä mittaamaan asiakaskeskeisimpiä mittareita. Winerin (2001, 102) mukaan tärkeitä asiakaskeskeisiä mittareita ovat asiakkaan hankintamenot, asiakasvaihtuvuus ja säilyvyys, asiakkaan tuoma myynti, asiakasuskollisuus ja osuus asiakkaiden ostoista tiettyä merkkiä kohtaan.

2.5 Asiakkuudenhallinnan onnistuminen

Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta edellyttää yritykseltä monien osa-alueiden analyyttistä tarkastelua. Zablak, Bellenger ja Johnston (2004) tuovat artikkelissaan esille keskeiset toimenpiteet, joiden avulla yritys voi menestyä omassa asiakkuudenhallintaprosessissaan.



Kuvio 2. Viitekehys asiakkuudenhallinnan onnistumiseen (Zablah, Bellenger & Jonhston 2004, 485).

Asiakkuudenhallinnan onnistuminen edellyttää CRM-järjestelmien lisäksi yrityksen asiakkuusstrategian täsmentämistä (Zablah ym. 2004, 485). Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset priorisoivat asiakkuudet ja allokoivat resurssit asiakkuuden arvon mukaisesti joko suhteiden rakentamiseen tai ylläpitämiseen. Näin ollen yrityksen strategian tulisi heijastua siihen, miten se aikoo kohdentaa käytettävissä olevat resurssit eri tasoille kuuluvien asiakkaiden kesken. Strategian tulisi määritellä, miten yritys aikoo rakentaa kestäviä suhteita asiakkaisiin, jotka arvostavat eri asioita ja eroavat toisistaan niiden kannattavuuden perusteella. Tämän lisäksi yrityksen strategian tulisi perustua siihen, miten yritys voi maksimoida asiakkuuden arvoa ja miten yritys voi rakentaa voittoamaksimoivan asiakaskannan.

Kun yritys on valinnut oikeat asiakkuusstrategiat, sen on mahdollista määritellä strategian mukaisia prosesseja. Prosesseilla tähdätään siihen, että yrityksen organisaatiolla on tarkka ymmärrys siitä, mitä he ovat tekemässä. Prosessien ja roolien avulla yrityksen johto voi määritellä paremmin yrityksen sisäistä dynamiikkaa, tiedonkulkua sekä erilaisia malleja koordinoinnin parantamiseksi.

Roolien ja asiakkuudenhallintaprosessien jälkeen yrityksen täytyy arvioida tarkasti omia toimintaedellytyksiään asiakkuudenhallinnan käytännön toteuttamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on tarvittavat henkilö-, teknologia ja organisaatioresurssit, jotka mahdollistavat yritystä johtamaan vuorovaikutus- ja tietoprosesseja. Arvioimalla omia kyvykkyyksiään yrityksellä on mahdollisuus myös parantaa jo olemassa olevia toimintojaan. Tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on sopiva yhdistelmä eri resursseja, jotka ovat käytettävissä CRM-prosessien suorittamiseen.

Ensisijaisesti asiakkuudenhallinta on osa yrityksen oppimisprosessia, johon sisältyy merkittävässä määrin mittaamista ja arviointia. Mittaamisen ja seuraamisen avulla voidaan varmistua siitä, että tuottavatko prosessit haluttuja lopputuloksia. Mittaaminen auttaa yritystä myös löytämään uusia mahdollisuuksia, joilla voidaan parantaa prosessien tuottavuutta.

2.6 Asiakkuudenhallinta asiakkaan elinkaaren eri vaiheilla

Asiakkuuden lujuteen vaikuttaa keskeisesti asiakkuuden vaihe omalla elinkaarellaan. Uuden asiakkaan suhde on usein alkuvaiheessa hauras, sillä osapuolet ovat uhranneet vain vähän voimavaroja toisiinsa nähden (Dwyer ym. 1987, 16). Näin ollen asiakkuuden hankintavaiheessa asiakkuus on helpompi lopettaa (Mäntyneva 2001, 15). Toiseksi asiakkuus, joka on jo muodostunut, on usein kestävämmällä pohjalla, sillä osapuolet ovat usein solmineet erilaisia suhdetta vahvistavia sidoksia (Storbacka & Lehtinen 1999, 31).

Kun asiakkuus on saatu muodostettua, asiakkaan ostopäätökseen pyritään vaikuttamaan erilaisin toimenpitein ja asiakasta aktivoidaan ostamaan enemmän yhtiön omia tuotteita ja palveluita (Mäntyneva 2001, 16). Aktivoinnin pääasiallisena tarkoituksena on kasvattaa asiakkaan kokonaisostosten määrää juuri omasta yrityksestä eikä kilpailijoiden. Jotta yritys pystyisi kasvattamaan asiakkuuden kassavirtoja ja tyydyttämään asiakkaan olemassa olevia tarpeita, aktivoinnissa olisi hyödynnettävä koko tuotekokonaisuuden potentiaalia eikä vain yhtä tuotetta tai palvelua. Kokonaisvaltainen lähestymistapa voidaan nähdä kuitenkin haasteellisena, joka johtuu usein siitä, että asiakas ei välttämättä tunne yrityksen tarjoaman tuotekokonaisuuden mahdollisuuksia ja pysty hahmottamaan niitä omiin prosesseihinsa (Storbacka & Lehtinen 1999, 93). Tämän vuoksi asiakasta tulisi lähestyä maltillisesti ja kehittää asiakkuutta asteittain yhdessä koettujen kokemusten pohjalta.

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuudella voidaan nähdä olevan neljä elinkaaren vaihetta:

1. Asiakkuuden hankinta
2. Haltuunotto
3. Kehittäminen
4. Säilyttäminen

Asiakkuuden elinkaaren eri vaiheilla voidaan havaita lukuisia tekijöitä, jotka on otettava huomioon asiakkuudenhallinnan tavoitteiden asettelussa (Mäntyneva 2001, 16). Yrityksen on huomioitava se, että asiakkuus on usein elinkaaren alku-

vaiheella kannattamaton ja vasta asiakkuuden kehittymisen myötä saavutettu lisävolyymi sekä hankintakustannusten pieneneminen tekee asiakkuudesta usein kannattavan (Hellman & Värilä 2009, 120; Mäntyneva 2001, 16).

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta ongelmallisena nähdään se, miten asiakkuutta voidaan kuljettaa omalla elinkaarellaan (Mäntyneva 2001, 18). Ensimmäisenä vaiheena asiakkuus pitää hankkia. Asiakkuuden hankintavaiheessa yrityksen on pyrittävä tehostamaan omaa houkuttelevuuttaan asiakkuuden synnyttämisessä. Tämän jälkeen yrityksen on pyrittävä systemaattisesti tehostamaan asiakkuutta erilaisin toimenpitein, jotta asiakkuudesta saataisiin mahdollisimman kannattava. Myöhemmin asiakkuutta pitäisi pyrkiä järjestelmällisesti lujittamaan. Asiakkuuden elinkaaren kypsässä vaiheessa yrityksen pitäisi pyrkiä asiakassäilyvyyden parantamiseen.

Taulukko 3. Asiakkuudenhallinnan toimenpiteet asiakkuuden elinkaaren eri vaiheilla (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	Demograafinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointiviestinnän personointi	Vähemmänkin 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
Todennäköisyys onnistua kaupanteossa	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

2.6.1 Asiakkuuksien hankinta

Uuden asiakkaan hankkiminen edellyttää usein ensioston onnistumista (Mäntyneva 2001, 19). Yrityksen näkökulmasta ensioston onnistuminen edellyttää sellaisten positiivisten mielikuvien ja ennako-odotusten luomista sekä tehokkaiden toimintatapojen jalostamista, jotka synnyttävät asiakkaassa ostohalukkuuden ja tietoisuuden palveluntarjoajasta (Rope & Pöllänen 1998, 137). Tarkoituksena on viestiä

asiakkaalle yrityksen tarjoamista uusista mahdollisuuksista ja luoda sellainen ympäristö, jossa asiakkaan on sekä fyysisesti että henkisesti helppo olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 31). Alkuvaiheen markkinointitoimenpiteissä on perusteltua lähestyä asiakkaita mahdollisimman kattavalla ja voimaperäisellä viestinnällä, jossa asiakkaan päätöstä pyritään ohjaamaan (Mäntyneva 2001, 19–20).

Asiakkuuden muodostumiseen liittyy kuitenkin yksi keskeinen ongelma. Kyse on siitä, miten yritys saa houkutelua asiakkaan kokeilemaan uutta asiakkuutta (Storbacka & Lehtinen 1999, 91–93). Tämän vuoksi yrityksen tulisi miettiä, mikä on se yrityksen keihäänkärki, jonka avulla asiakas houkutelnaan. Storbackan ja Lehtisen (1999, 93) mukaan asiakkuus syntyy usein siten, että se koskee tiettyjä yrityksen tuotteita tai tiettyä osaa yrityksen avainresursseista. Yrityksen näkökulmasta ”keihäänkärkinä” toimivia tuotteita tulisi kehittää helposti hahmotettavaan muotoon, jotka mahdollistaisivat asiakkuuden aktivoimisen.

Perinteinen ajattelutapa on johtanut usein siihen, että markkinointi keskittyy pääsääntöisesti uusien asiakkaiden hankkimiseen (Mäntyneva 2001, 20; Winer 2001, 90). Käytännössä ajattelutapa on harhainen, sillä uusien asiakkuuksien hankintaan kohdistuvat investoinnit ovat huomattavasti kalliimpia kuin asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimenpiteet.

2.6.2 Asiakkuuksien haltuunotto

Asiakkuuden haltuunotolla tarkoitetaan määritelmällisesti asiakassuhteen kehittämistä ja jalostamista kohti pysyvämpää asiakkuutta (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 1999, 140). Asiakkuuden haltuunottovaiheen keskeinen tavoite on tehdä asiakkuudesta taloudellisesti kannattava ja pitkäaikainen (Mäntyneva 2001, 20). Yrityksen näkökulmasta voidaan yksiselitteisesti todeta, että asiakkaiden tarpeet vaihtelevat eri tuotteiden ja palveluiden välillä. Tästä johtuen asiakkuutta ei voida perustellusti sitouttaa yritykseen lisäämällä vain yhden tuotteen myyntivolyymia. Yrityksen kannalta kyse on siitä, että tuotetarjonta sovitetaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Asiakkuuden haltuunottovaiheen ongelma on se, miten asiakkuudesta saadaan kannattava ja pidempiaikainen (Storbacka & Lehtinen 1999, 21–22). Kysymystä kannattaa lähestyä yrityksen ja asiakkaan välisen prosessin näkökulmasta. Prosessin keskiössä on asiakkuus ja se, kuinka hyvä ote yrityksellä on kyseisestä asiakkuudesta. Mikäli yritys näkee asiakkuuden vain sarjana erilaisia ostotapah- tumia, asiakkuuteen ei yleensä saada kunnollista otetta. Tämän vuoksi yrityksen tulisikin keskittyä tuotelähtöisyyden sijaan asiakaslähtöisten toimintamallien jalos- tamiseen, jossa sovitetaan asiakkaan ja yrityksen väliset prosessit toisiinsa niin hyvin, että osapuolet tuottavat arvoa jo asiakkuuden alkuvaiheilla. Lisäarvolla tuo- tetaan puolestaan tyytyväisyyttä, joka nähdään usein positiivisena signaalina ja haluna jatkaa suhdetta.

2.6.3 Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakkuuden muodostumisen jälkeen voidaan aloittaa asiakkuuden järjestelmälli- nen kehitystyö (Storbacka & Lehtinen 1999, 97). Asiakkuuden arvonnousuun täh- täävää kehitystyötä voidaan lähestyä asiakkuuden kannattavuuden, asiakkuuden referenssiarvon tai asiakkuuden osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta. Kehi- tystyön pyrkimyksenä on jalostaa asiakkuuksista pidempiaikaisia asiakkuuksia, sillä pidempiaikaiset asiakkuudet ovat pääsääntöisesti arvokkaampia kuin lyhyet asiakkuudet (Storbacka & Lehtinen 1999, 97; Storbacka ym. 1994, 21–38).

Kaikki pitkäaikaiset asiakkuudet eivät ole kuitenkaan yritykselle samanarvoisia ja kannattavia (Ylikoski 1999, 187; Storbacka & Lehtinen 1999, 116; Mäntyneva 2001, 57). Ennen kuin yritys pystyy kehittämään olemassa olevia asiakkuuksiaan, sen on tarkasteltava asiakkuuksien todellista kannattavuutta. Kannattavuustarkas- telu on otettava huomioon siksi, koska kannattamattomien asiakkuuksien jalosta- minen ei ole taloudellisesti kovin perusteltua. Jotta pitkäaikaisista asiakkuuksista saataisiin eroteltua lopulta kannattavimmat, yrityksen tulisi segmentoida olemassa olevat asiakkaat niiden kannattavuuden ja arvopotentiaalin perusteella.

Yrityksen nykyisissä asiakkuuksissa on havaittu olevan valtava kannattavuuspo- tentiaali, jota yrityksen pitäisi keskeisesti hyödyntää (Mäntyneva 2001 21,38). Usein yritykset jättävät hyödyntämättä merkittävän osan asiakkuuden potentiaalis-

ta, jolloin todellinen asiakkuuden realisoitunut arvo ilmenee usein potentiaalista arvoa alempana, mikä vaikuttaa puolestaan negatiivisesti asiakas- ja kokonais-kannattavuuteen. Jotta asiakkuuden todellinen arvo lähestyisi enemmän asiakkuuden potentiaalista arvoa, yrityksen tulisi keskittyä tehostamaan asiakkuuden hallinnan menetelmistä juuri asiakassuhdemarkkinointia. Suhdemarkkinoinnin tavoitteena on lujittaa asiakkuutta ja samalla lisätä yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisvolyymista. Osuutta on myös pyrittävä lisäämään asiakkaan ajatuksista ja sydäimestä (Storbacka & Lehtinen 1999, 116).

Monimutkaisissa tuotteissa ja palveluissa on havaittavissa keskeinen asiakkuuteen liittyvä ongelma (Storbacka & Lehtinen 1999, 46). Ongelma ilmenee usein siten, että asiakkaalta puuttuu tarvittava tieto ja tunne siitä, mitä yritys osaa, mihin yritys kykenee ja mitä yritys voi asiakkaalle tarjota. Näin ollen asiakas ei kykene hyödyntämään asiakkuutta ja sen potentiaalista arvoa oikealla tavalla. Yrityksen olisikin kyettävä järjestämään asiakkaalle tiedonsaantimahdollisuuksia siitä, miten asiakas voi omalla toiminnalla ja yrityksen osaamista hyödyntämällä toimia asiakkuudessa mahdollisimman tehokkaasti.

2.6.4 Asiakkuuksien säilyttäminen

Yrityksen tulisi keskittyä asiakkuuden elinkaaren vaiheista juuri asiakkuuksien säilyttämiseen (Korkeamäki ym. 1999, 141). Useat yritykset uhraavat enemmän resursseja uusien asiakkaiden hankkimiseen, jolloin asiakkaiden säilyttäminen jää vähäisemmälle huomiolle. Lähtökohtaisesti asiakkuuksien säilyttäminen perustuu asiakkuuksien syvälliseen ymmärtämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys tuntee syvällisesti omat asiakkuutensa ja pystyy tunnistamaan asiakkaiden todellisia tarpeita (Mäntyneva 2001, 22). Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan asiakkuuksien säilyttäminen edellyttää yritykseltä myös mallinnusta niistä asiakkuuksista, jotka ovat mahdollisesti lopettamassa asiakkuutensa. Mikäli potentiaali- ja kannattavuusanalyysit yhdistetään asiakkaiden säilyvyyden mallintamiseen, yritys voi perustellusti tehdä asiakkuuksien säilyttämiseen tähtäviä johtopäätöksiä.

Kun yritys päättää lopulta suunnitella asiakkuuksien säilytysohjelmaa, huomio on kiinnitettävä niihin keskeisiin arviointikriteereihin, jotka ilmaisevat tosiasiallisesti ne asiakkaat, jotka ovat säilyttämisen arvoisia (Mäntyneva 2001, 21–22). Yritys voi esimerkiksi tarkastella asiakaskannan ostohistoriaa ja tunnistaa näin ollen asiakkaat, jotka täyttävät niille asetetut strategiset kriteerit. Yrityksellä on myös mahdollisuus parantaa omaa kannattavuuttaan vähentämällä asiakaskannan poistumaa muutamilla prosenttiyksiköillä.

Asiakkuuksien säilyvyys edellyttää myös kohdennettuja toimenpiteitä, jotka tähtäävät asiakkuuden pitkäikäisyyteen (Mäntyneva 2001, 24). Asiakkuuden kestoa ja uskollisuutta saadaan parannettua esimerkiksi keskittämällä resursseja sekä asiakastyytyväisyyteen että asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimenpiteisiin.

2.6.5 Asiakkuuksien päättyminen

Asiakkuuden loppuminen on yritykselle kasvun paikka (Storbacka & Lehtinen 1999, 108–117). Yrityksen on mahdollista oppia menetetyistä asiakkuuksista ja kehittää toimintaansa sen mukaisesti tulevaisuudessa. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta yrityksen on huolehdittava siitä, että kunkin asiakkaan kohdalla seurataan tarkasti niitä signaaleja ja varoitustoimia, joita asiakkuuden loppumiseen liittyy. Signaaleja voivat olla esimerkiksi reklamaatioiden määrällinen kasvu, maksuaikojen pidentyminen tai liikevaihtojen pienentyminen. Analysoimalla ja tarkastelemalla asiakkuuteen liittyviä ongelmia, yrityksellä on mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä siitä, kannattaako ongelmallisiin asiakkuuksiin panostaa, vai voidaanko jotkut niistä lopettaa hallitusti.

Lähtökohtaisesti asiakkuuden loppumisessa on kyse siitä, että tekojen vaihdanta loppuu (Storbacka & Lehtinen 1999, 112). Vaikka asiakkuuden teot loppuvat, tieto ja tunne jäävät edelleen aktiivisiksi funktioiksi. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää keskittyä siihen, miten asiakkuus voidaan lopettaa mahdollisimman tyylikkäästi (beautiful exit). Mikäli asiakkuuden lopettaminen hallitaan hyvin, osapuolet voivat estää tunnearpien ja asiakkuuden hajoamisesta aiheutuvien kustannusten aktivoitumista (Alajoutsijärvi, Möller & Tähtinen 2000, 1285). Tämä on mahdollista myös

niissäkin tapauksissa, joissa molemmat osapuolet ovat hyväksyneet asiakkuuden loppumisen.

2.7 Asiakaskanta-analyysi

Asiakaskanta-analyysi on hyödyllinen työkalu, jonka avulla yritys pystyy määrittelemään asiakkuuksien strategisen arvojärjestyksen (Storbacka ym. 2000, 43). Kaikkia yrityksen asiakkuuksia ei voida hoitaa menestyksekkäästi samalla tavalla, joten yrityksen on kyettävä differoimaan omat asiakkaansa. Asiakkaiden differoiminen edellyttää kuitenkin sitä, että yritys analysoi jatkuvasti omaa asiakaskantaansa (Mäntyneva 2001, 27; Pöllänen 1999, 68). Määritelmällisesti asiakaskanta-analyysi nähdään prosessina, jossa yrityksen asiakkaita analysoidaan kannattavuuden, rakenteen ja strategisen yhteensopivuuden näkökulmista. Säännöllisin väliajoin suoritettu asiakaskanta-analyysi tarjoaa yritykselle täsmällistä vertailutietoa senhetkisen asiakaskannan strategisesta tilanteesta.

Analyysin pääasiallisena tehtävänä on luoda asiakkuuksille erilaisia ryhmiä tunnistamalla ja selvittämällä niitä syitä, jotka ovat asiakkuuksien kannattavuuden ja toisaalta kannattamattomuuden taustalla (Storbacka & Lehtinen 1999, 59). Asiakkuusryhmät antavat mahdollisuuden erilaisille kohdennetuille asiakkuusstrategioille, joiden tavoitteena on kehittää asiakkuusryhmiä haluttuun suuntaan (Pöllänen 1999, 68) Joidenkin asiakkaiden kanssa arvonnousuun tähtäävä asiakasstrategia voi keskittyä kevyempiin prosesseihin ja toimintoihin, joissa painopiste on tuotteiden vaihdannassa (Storbacka & Lehtinen 1999, 57). Toisaalta jotkin yrityksen asiakkaat edellyttävät syvällistä prosessien ja toimintojen yhteensovittamista, joihin tarvitaan tuotteiden lisäksi tiedon ja tunteiden vaihtoa.

Se, miten yritys aikoo lopulta asiakkaat analysoida ja ryhmitellä, riippuu keskeisesti yrityksen valitsemista asiakaskriteereistä. Kunkin yrityksen onkin valittava itselleen strategisesti olennaisimmat tekijät asiakkuuksien arvon mittaamiseen (Storbacka ym. 1999, 52). Yleisimpiä käytettyjä asiakaskriteerejä ovat esimerkiksi (Pöllänen 1998, 85; Storbacka ym. 1999, 61):

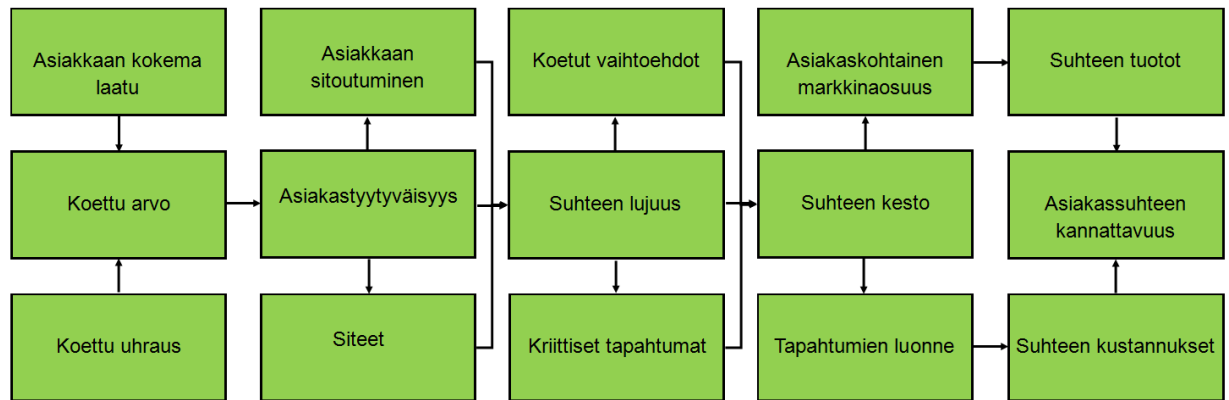
- Asiakkaan kannattavuus

- Liiketoiminnan volyyymi
- Asiakkuuden liiketoimintapotentiaali
- Asiakkuuden kesto
- Yhteistyöhalukkuus ja vuorovaikutus
- Referenssiarvo
- Asiakasosuus

Asiakaskanta-analyysin toteutustapa ja sisältö ovat pitkälti riippuvaisia yrityksen teknologia- ja henkilöresursseista (Pöllänen 1999, 68). Teknologiset resurssit mahdollistavat tiedon keräämisen erilaisiin tietokantoihin, kun taas henkilöresurssit hyödyntävät, jalostavat ja kohdentavat tietoa erilaisiin käyttötarkoituksiin sekä kehittävät liiketoimintaa sen mukaisesti (Zablah ym. 2004 482–483).

2.7.1 Asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Perinteisesti markkinoinnin suuntaus ja oletamus on ollut se, että asiakastyytyväisyys johtaa automaattisesti asiakkaan kannattavuuteen (Storbacka & Lehtinen 1999, 97). Oletamus on perustunut siihen, että parantamalla toimittajan palvelun laatua asiakkaan kokema tyytyväisyys kasvaa (Storbacka ym. 1994, 21–23). Tyytyväinen asiakas luo puolestaan vahvoja suhteita toimittajaan, mikä voidaan nähdä johtavan asiakassuhteen lujuuteen ja pitkäikäisyyteen. Asiakkuuden lujuus ja kesto tuottavat puolestaan tasaista kassavirtaa ja lisäämällä asiakkuuden tuloja asiakassuhteen kannattavuus paranee. Vaikka oletamusta voidaan pitää loogisena, asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttaa lukuisia muitakin tekijöitä, jotka on otettava huomioon asiakassuhteen kokonaiskannattavuudessa.



Kuvio 3. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Storbacka, Strandvik & Grönroos 1994, 23)

Yleisesti alan kirjallisuudessa oletetaan laadun ja asiakastyytyväisyyden olevan lineaarista (Storbacka & Lehtinen 1999, 99). Toisin sanoen mitä parempaa palvelua yritys pystyy tarjoamaan, sitä tyytyväisempi asiakas on. Olettamus ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä asiakas luo oman käsityksensä asiakkuuden arvosta arvioimalla kokemaansa laatua niihin uhrauksiin, joita asiakas kokee tekevänsä (Storbacka & Lehtinen 1999, 104; Storbacka ym. 1994, 24–26). Näin ollen asiakkaan kokema palvelun laatu voi olla heikkoa, mutta asiakas on silti tyytyväinen tavoitteen toteutumiseen, sillä laatu saavutetaan vähäisemmällä panostuksella. Toisaalta asiakas voi saada korkealaatuista palvelua, mutta samalla asiakas on tyytymätön suurten panostusten ja korkean hinnan vuoksi. Uhraukset ja koettu laatu muodostavatkin asiakkaan kokeman arvon, joka voidaan nähdä vaikuttavan asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen.

Lähtökohtaisesti vahvan ja pitkäaikaisen suhteen rakentaminen edellyttää, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Reichheldin (1993, 71) mukaan asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan takaa asiakkaan uskollisuutta ja suhteen lujuutta. Reichheld (1993) korostaa artikkelissaan, että noin 65–85 prosenttia asiakkaista, jotka lopettivat suhteensa, olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä edelliseen toimittajaansa. Tämän vuoksi ei voida yksiselitteisesti päätellä, miten asiakkuuden lujuutta voitaisiin kehittää pelkästään asiakastyytyväisyyttä lisäämällä. Tätä väitettä tukevat myös Storbacka ym. (1994, 26–28) tulokset siitä, että lujan asiakkuuden ei tarvitse aina perustua positiivisiin asenteisiin. Negatiivisesti sitoutunut asiakas osoittaa usein negatiivista asennetta, mutta saattaa silti ostaa yrityksen tuotteita sidoksista johtuvien esteiden vuoksi. Toisin sanoen pitkäaikainen suhde voidaan saavuttaa vähäi-

selläkin sitoutumisen tasolla, jos yritys on pystynyt luomaan vaihtosuhdetta vahvistavia sidoksia.

Asiakastyytyväisyys voidaankin nähdä vain yhtenä ulottuvuutena, joka vaikuttaa suhteen lujuteen (Storbacka ym. 1994, 26–28). Asiakkaan kokema tyytyväisyys vaikuttaa keskeisesti siihen, miten halukas asiakas on sitoutumaan yritykseen ja miten asiakas suhtautuu yrityksen sitouttamispyrkimyksiin. Näin ollen suhteen lujuteen vaikuttavat keskeisesti asiakkaan ja myyjän väliset vaihtosuhdetta vahvistavat sidokset. Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin (1994) mukaan lailliset, taloudelliset, teknologiset, maantieteelliset ja aikarajoitteiset sidokset ovat tehokkaimpia lujittamaan vaihtosuhdetta sekä muodostamaan esteitä suhteen lopettamiselle.

Yrityksen näkökulmasta voidaan uskottavasti olettaa, että suhteen kestolla on suuri merkitys asiakkuuden tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Storbacka ym. 1994, 28–31). Yrityksen kannalta on kuitenkin olennaista keskittyä siihen, miten asiakkuus saadaan kestäväksi mahdollisimman pitkään. Yksi tapa analysoida asiakkuuden pitkäikäisyyttä on tutkia niitä ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat asiakkuuden kestoan. Storbacka ym. (1994) mukaan asiakkuuden kestoan vaikuttavat suhteen lujuden lisäksi sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan asiakkaan kokemaa kilpailua ja markkinoiden keskittymistä. On selvää, että kilpailijoiden lukumäärä vaikuttaa keskeisesti asiakkaan intresseihin ja mahdollisuuksiin vertailla vaihtoehtoja. Mikäli asiakkaan kokema kilpailutilanne on sellainen, että asiakkaalla ei ole vaihtoehtoja vertailla muita palveluntarjoajia, asiakkuudesta voi tulla pitkäikäinen riippumatta asiakkuuden lujudesta (Storbacka & Lehtinen 1999, 107). Tämä on yleistä etenkin monopolisilla ja oligopolisilla markkinoilla, jossa asiakas saattaa olla yhden toimittajan vankina (Gummesson 2004 317; Storbacka ym. 1994, 28–31).

Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan puolestaan asiakassuhteen kriittisiä asiakaskohtaamisia (Storbacka ym. 1994, 28–31). Yrityksen on tärkeä huomata, että kaikilla kohtaamisilla on erilainen painoarvo ja merkitys sille, miten asiakas arvioi suhteen laatua ja toimivuutta. Lujakin asiakkuus voi hajota, mikäli yritys ei pysty hoitamaan kriittisiä asiakaskohtaamisia asiakkaan edellyttämällä tavalla. Tämän vuoksi yrityksen on selvitettävä, mitkä kohtaamiset ovat asiakassuhteen kannalta ratkaisevim-

pia ja johtavat pysyvään asiakasuskollisuuteen. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkaat arvostavat sellaisia yrityksiä, jotka myöntävät rehellisesti tekemänsä virheet ja pyrkivät korjaamaan ne (Storbacka ym. 1999, 64). Näin ollen asiakkaat, jotka ovat kokeneet kriittisen asiakaskohtaamisen onnistuneen esimerkiksi virheen korjauksen muodossa, voivat muuttua uskollisiksi asiakkaiksi.

Yleisesti väitetään, että pitkäaikaiset asiakkuudet ovat myös kannattavia (Storbacka ym. 1994, 34). Väite perustuu siihen, että olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen on yritykselle halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Storbacka, Strandvik ja Grönroos (1994, 34) väittävät, että pitkäaikainen asiakkuus ei ole kuitenkaan edellytys kannattavalle asiakassuhteelle, vaan suhteen kannattavuuteen vaikuttavat keskeisesti kaksi muuta ulottuvuutta: suhteen tuotot ja suhteen kustannukset.

Jotta pitkäaikaisista asiakkuuksista saataisiin kannattavia, yrityksen on tiedostettava, mitkä tekijät vaikuttavat keskeisesti suhteen tuottoihin ja kustannuksiin (Storbacka ym. 1994, 32–34) Asiakassuhteen tuottoihin vaikuttaa olennaisesti asiakaskohtaisen markkinaosuuden suuruus. Toisin sanoen mitä suurempi osuus yrityksellä on asiakkaan kokonaismarkkinavolyymista, sitä enemmän yksittäinen asiakas keskittää ostoistaan samalle toimittajalle, jolloin asiakasta koskeva markkinaosuus kasvaa. Mikäli suhteen tuotot ovat pienemmät kuin markkinavolyymin, asiakkaalla voidaan havaita olevan useita asiakkuuksia toimialan sisällä ja asiakas toimii vain osittaisena asiakkaana. Tämän vuoksi yrityksen tulisi keskittyä kehittämään niitä toimenpiteitä, jotka parantaisivat asiakkaan kohdistamia ostoksia samalle toimittajalle. Mikäli asiakas pystyy keskittämään ostot tietylle toimittajalle, asiakaskohtainen markkinaosuus on suurin mahdollinen ja asiakkuuden tuotot ovat yrityksen kannalta maksimaaliset (Gummesson 2004, 317).

Asiakassuhteen kannattavuuden vaikuttaa keskeisesti myös siihen liittyvät kustannukset (Storbacka ym. 1994, 33–34). Asiakkuuteen liittyvien kustannusten ja asiakkuuden arvon kasvattamisen näkökulmasta yrityksen on tiedostettava, mistä kustannukset syntyvät ja kuinka niitä voidaan pienentää. Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin (1994) mukaan kustannukset ovat seurausta suhteen välisistä kohtaamisista. Vaihtosuhteen vuorovaikutusta muovaavat monet erilaiset kohtaamiset, joiden laatu ja määrä vaikuttavat keskeisesti kustannusten syntymiseen. Mää-

rittelemällä asiakaskohtaiset kohtaamiset ja kohtaamisten lukumäärät yrityksellä on mahdollisuus luoda asiakkuuksista eräänlainen rakennekaavio (Storbacka & Lehtinen 1999, 73–74). Asiakkuuden rakennekaavion avulla voidaan puolestaan havainnoida kunkin asiakkuuden kohtaamiset ja luoda asiakaskohtaisia toimenpiteitä kustannusten vähentämiseksi. Jokainen asiakaskohtaaminen on luonnollisesti kustannuskantaja ja kustannusten vähentämiseksi on kolme keskeistä toimenpidettä:

1. Pyritään tuottamaan suhteeseen yhtä paljon arvoa vähäisemmillä asiakas-kohtaamisilla ja toimenpiteillä.
2. Korvataan nykyiset toimenpiteet ja toiminnot kustannustehokkaammilla kanavilla.
3. Siirretään osa toiminnoista asiakkaan hoidettavaksi.

Eniten mahdollisuuksia asiakkuuden arvon kehittämiseen antaa se, että toimintoja tehostetaan uusilla kanavilla, kuten esimerkiksi tietoteknisten ominaisuuksien avulla. Persson (2013, 870–872) tutki asiakkuuden kustannusten vaikutuksia asiakkaan kannattavuuteen ja esitti tutkimuksessaan, että asiakkuuden kustannuskantajat vähenevät huomattavasti, mikäli yritys pystyy muuttamaan asiakkaan käyttäytymistä positiivisella tavalla, jossa asiakas ohjataan käyttämään perinteisten fyysisten kanavien sijaan monikanavaista ympäristöä. Toisin sanoen asiakkuuden kustannukset vähenevät, mikäli asiakkaita voidaan palvella halvemmissä kanavissa, kuten esimerkiksi Internetissä, puhelimessa tai itsepalvelupisteissä. Näin ollen kustannussäästöjä voidaan saavuttaa käyttäytymisen muutoksilla, jotka eivät välttämättä vaadi tehostamista yrityksen sisäisissä prosesseissa eivätkä heikennä palvelun laatua.

Asiakkuuden kannattavuus voidaan nähdä määräytyvän lopulta suoraan kustannusten ja tuottojen erotuksena. Mitä suuremman osuuden asiakas keskittää ostostaan yhdelle toimittajalle ja mitä vähemmän asiakkuuden välillä tapahtuu kustannuskantajia, sitä kannattavampi yksittäinen asiakkuus on. Asiakkuuden kokonaiskannattavuudessa on kuitenkin huomioitava kaikki edellä mainitut tekijät ja niiden vaikutukset asiakkaan ja yrityksen välisiin prosesseihin.

2.7.2 Asiakaskannattavuus ja sen mittaaminen

Asiakkaan kannattavuuden määrittelemineen on asiakassuhteen ja yrityksen näkökulmasta keskeinen osa-alue. Jotta yritys pystyisi harjoittamaan kannattavaa liiketoimintaa ja olisi elinkelpoinen myös tulevaisuudessa, suuri osa yrityksen asiakkaista tulisi olla kannattavia (Korkeamäki ym. 1999, 162). Määritelmällisesti kannattavana asiakkaana pidetään henkilöä, kotitaloutta tai yritystä, joka ajan mittaan tuottaa sellaisen tulovirran, joka ylittää hyväksyttävän määrän niitä kustannusvirtoja, joita käytetään asiakkaan houkuttelemiseen, myymiseen ja palvelemiseen (Kotler ym. 2012, 434). Näin ollen yksittäisen asiakkaan kannattavuus on sidottava koko elinkaaren tulo- ja kustannusvirtoihin, eikä vain tietyn transaktion kannattavuuteen.

Asiakkaan kannattavuuden laskemiseksi voidaan käyttää yksinkertaistettua kaavaa, jossa asiakkaan tuloista vähennetään asiakkaan kustannukset (Storbacka & Lehtinen 1999, 30). Asiakaskannattavuuden laskemiseen on esitetty alan kirjallisuudessa myös muitakin näkökulmia ja laskukaavoja. Lähtökohtaisesti asiakkuuden kannattavuutta on tarkasteltu erilaisten laskentatoimeen liittyvien analyysien pohjalta. McManus ja Guilding (2002, 2–3) jakoivat asiakaslaskentatoimen viiteen eri ulottuvuuteen:

1. Asiakaskannattavuusanalyysi
2. Asiakassegmentin analyysi
3. Asiakkaan elinkaaren aikainen kannattavuusanalyysi
4. Asiakkaiden arviointi
5. Asiakaslaskentatoimi

Alan kirjallisuudessa asiakaskannattavuusanalyysi on saanut ulottuvuuksista selkeästi eniten kannatusta (McManus & Guilding 2002, 3). Asiakaskannattavuusanalyysillä (Customer Profitability Analysis) tarkoitetaan tulojen ja kustannusten allokoimista tietyille asiakassegmentille tai yksittäiselle asiakkaalle siten, että näiden segmenttien tai yksittäisten asiakkaiden kannattavuus voidaan laskea (Van Raaij ym. 2003, 573). Toisin sanoen kyse on kannattavuuslaskelmasta, jossa asiakkaan

ostoista vähennetään tuotekustannukset, asiakaskustannukset ja hallinnointikustannukset (Hellman & Värilä 2009, 126). Asiakaskannattavuusanalyysin suosio ja välittömät hyödyt perustuvatkin siihen, että analyysi tarjoaa ymmärryksen kustannusten ja tulojen jakaantumisesta (Van Raaij ym. 2003, 574). Ymmärrys siitä, miten tietyt asiakkaat toimivat ja käyttävät yrityksen resursseja, antaa mahdollisuuksia kehittää toimintaa kolmella eri osa-alueella: kustannusten hallinnassa, tulojen hallinnassa sekä strategisen markkinoinnin johtamisessa.

Ensimmäiseksi CPA antaa mahdollisuuden kohdennettujen kustannusten ja asiakkaan kannattavuuteen tähtäävien ohjelmien hallintaan, sillä se osoittaa suoran yhteyden siihen, miten tietty asiakas toimii ja kuluttaa yrityksen resursseja (Van Raaij ym. 2003, 574). Näin ollen asiakaskannattavuusanalyysin avulla voidaan havainnollistaa ne mahdollisuudet, jotka ovat käytettävissä asiakaskohtaisen voiton maksimoimiseen. Toiseksi asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa yritykselle tietoa siitä, miksi joidenkin asiakkaiden tilaukset maksavat yritykselle enemmän kuin toisten. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden kohdentaa hintoja juuri kyseisille eroavaisuuksille. Kolmanneksi asiakaskannattavuusanalyysi avaa mahdollisuuksia asiakkaiden tarkempaan segmentointiin ja strategioiden kohdistamiseen, jotka perustuvat kustannus- ja kannattavuusperusteisiin profiileihin.

Asiakaskannattavuuden määrittäminen toimintolaskelman perusteella antaa yrityksen johdolle merkityksellistä tietoa asiakassuhteen kannattavuudesta, mutta kannattavuusnäkökulmaa tulisi laajentaa myös asiakkaan omaan kannattavuuteen sekä asiakkaan tulevaisuuden kannattavuuteen (Hellman & Värilä 2009, 127–130). Asiakkaan oman kannattavuuden tarkasteleminen tuottaa yritykselle tärkeää tietoa siitä, onko yritykselle kannattava asiakas omassa liiketoiminnassaan kannattamaton. Toisin sanoen asiakas saattaa olla yhteistyösuhteessa hyvinkin kannattava, mutta esimerkiksi asiakkaan oman toimialan kehitysnäkymät voivat osoittaa, että asiakas saattaa joutua tulevaisuudessa erilaisiin ongelmiin ja vaikeudet saattavat heijastua myös yhteistyösuhteeseen esimerkiksi maksuhäiriöiden tai reklamaatioiden merkeissä. Asiakkaan omasta kannattavuudesta saadaan tietoa esimerkiksi erilaisilta julkisilta ja yksityisiltä laitoksilta, kuten esimerkiksi luokitus- ja luottoluokituslaitoksilta. Laitokset keräävät tietoa esimerkiksi toimialan kehityksestä, tuloksellisuudesta, luottotiedoista ja taloudellisista riskeistä. Tietojen avulla yri-

tys voi analysoida asiakkaan oman kannattavuuden riskipitoisuutta ja kohdentaa investoinnit niihin asiakkuuksiin, jotka ovat toiminnassaan kannattavia ja näin ollen riskittömämpiä.

Asiakkaan täydelliseen analysointiin on integroitava myös tulevaisuuden kannattavuus (Hellman & Värilä 2009, 130). Toimialan kehitysnäkymiä vertailemalla ja asiakkaan arvopotentiaalia tarkastelemalla voidaan luoda laskelmia ja ennustuksia siitä, millainen asiakkaan kannattavuus on tulevaisuudessa. Omalla toimialallaan voimakkaasti kasvava asiakas on usein houkutteleva ja myös haluttu asiakkuus (Lehtinen 2004, 136).

Asiakaskannattavuusanalyysin syvyysasteeseen vaikuttaa keskeisesti yrityksen käytettävissä olevat resurssit. Tämän lisäksi asiakaskannattavuusanalyysi on riippuvainen tarkastelussa tarvittavan tiedon kustannushyötysuhteesta (Pöllänen 1999, 84). Näin ollen tarkkakaan tieto ei ole aina tarpeen, sillä jo suuntaa antavat kannattavuustiedot edesauttavat asiakkaiden ryhmittelyssä.

2.7.3 Syitä asiakkaan kannattamattomuuteen

Tarkastelemalla asiakkaiden kannattavuutta joko yleisellä tai yksilökohtaisella tasolla yrityksellä on mahdollisuus arvioida asiakkuuksia uudelleen ja luoda ryhmäkohtaisia toimenpiteitä asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseksi. Toinen vaihtoehto asiakkuuksien kannattavuuden tarkasteluun on selvittää ne syyt, jotka vaikuttavat asiakkuuden kannattamattomuuteen. Vertailemalla asiakkaan kannattavuutta ja erilaisia prosesseja, jotka liittyvät tiettyyn asiakkuuteen, yrityksen on helppo havainnoida prosessien ja kannattavuuden välinen yhteys (Korkeamäki ym. 1999, 162). Kannattamattomat asiakkuudet ovatkin usein niitä, joiden asiakkuudet sisältävät monimutkaisia toimintoja ja prosesseja, jotka eivät välttämättä tuota asiakkuudelle lainkaan arvoa. Asiakkuuden kannattamattomuus voi johtua myös siitä syystä, että yrityksen strategiset valinnat tai toimintaedellytykset mahdollistavat asiakkuuden kannattamattoman toiminnan (Storbacka & Lehtinen 1999, 63). Vaikka jotkin asiakkaat ovat yritykselle kannattamattomia, niiden lopettaminen ei ole taloudellisesti kovin perusteltua (Storbacka ja ym. 1999, 106). Tämä johtuu siitä, että suurin osa yrityksen kustannuksista on usein kiinteitä, ja mikäli yritys

karsii asiakaskannastaan kaikki kannattamattomat asiakkaat, kiinteät kustannukset on allokoitava jäljelle jäävien asiakkaiden kesken. Tämän vuoksi asiakkuuden arvon nostamisen näkökulmasta asiakkuus on rakennettava uudelleen (Korkeamäki ym. 1999, 162).

Asiakkaan kannattamattomuudelle on havaittavissa periaatteessa kolme eri syytä: työ, hinta ja volyyymi (Storbacka ym. 1999, 107–109). Monesti asiakkaiden kannattamattomuus johtuu siitä syystä, että yritys uhraa asiakkuuksiin liikaa työtä verrattuna asiakkuuksista saataviin tuottoihin. Asiakkuuden kannattavuuden maksimimiseksi yrityksen tulisikin karsia asiakkuuden eteen tehdyistä töistä juuri ne, jotka ovat suurimpia kustannuskantajia. Erityisesti logistiset prosessit ja asiakkuuden hoitoon liittyvät toiminnot ovat näistä suurimpia. Toinen asiakkaiden kannattamattomuuteen liittyvä syy on se, että yrityksellä on erilaisia hinnoitteluongelmia. Tämä voi johtua osaltaan siitä, että asiakkailla on neuvotteluvoimaa ja valtaa, jolloin he pakottavat yrityksen myöntymään alhaisempiin hintoihin. Hinnoitteluongelmat voivat liittyä myös keskeisesti yrityksen omiin kustannuksiin, jotka johtuvat esimerkiksi erilaisista paljousalennuksista. Useimmissa tapauksissa kannattamattomia asiakkaita ovat ne, joilla on pieni volyyymi suhteessa muihin yrityksen asiakkaisiin nähden. Näin ollen pienen asiakkaan volyyymi ei riitä kattamaan yrityksen kiinteitä kustannuksia. Monet yritykset ovat pyrkineet ratkaisemaan ongelmia asettamalla erilaisia volyyymirajoituksia tai ottamalla käyttöön liiketoimintakorvauksia, kuten pientoimituslisää.

2.7.4 Kannattavuuden jakaantuminen

Tänä päivänä yrityksillä on yhä enemmän mahdollisuuksia kerätä tietoa omista asiakkuuksistaan ja yritykset ovat tiedostaneet analysoinnin myötä, että kaikki yrityksen asiakkaat eivät ole taloudellisesti kannattavia ja yhtä tuottavia (Mäntyneva 2001, 39).

Yksi asiakaskannattavuustiedon keskeisimmistä tarkoituksista onkin antaa yritykselle tietoa siitä, miten kannattavuus jakaantuu kaikkien asiakkaiden kesken ja mitkä asiakkaat ovat yritykselle kaikkein arvokkaimpia. Tiedon avulla yritys pystyy

hallinnoimaan paremmin kustannuksiaan ja analysoimaan siten, mihin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin resurssien kulutus keskittyy.

Kannattavuuden jakaantumista lähestytään kirjallisuudessa yleisesti Pareto -säännön mukaisesti, jossa 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia yrityksen volyymin (Storbacka ym. 1999, 103). Volyymin kohdalla jakauma voi olla oikea, mutta voiton osalta jakauma voi olla hyvinkin epätasainen toimialoista riippuen. Joissakin tapauksissa jopa 20 prosenttia asiakkaista tuo 180 prosenttia yrityksen voitoista. Näin ollen yritys on riippuvainen vain pienestä osasta asiakkaistaan, mikä vaikuttaa huolestuttavasti yrityksen kannattavuuteen. Kannattavuuden äärimmäistä jakaantumista on havainnollistettu alan kirjallisuudessa Cooperin ja Kaplanin (1991, 134) tutkimuksen avulla, jossa 20 prosenttia asiakkaista toi 225 prosenttia yrityksen tuotoista, keskimmäiset 70 prosenttia olivat kannattavuusrajan kohdalla ja loput 10 prosenttia asiakkaista tuhosivat 125 prosenttia tuotoista. Edellä mainitussa tilanteessa yrityksen toiminta on usein kestänyt ja aiheuttaa monia operatiivisia ja strategisia ongelmia. Kannattavuuden epätasaista jakaantumista puoltaa myös Van Raaij ym. (2003, 577) tutkimus, jossa suurin osa yrityksen tuotoista keskittyi vain pienelle asiakasjoukolle. Tutkimus osoitti samalla sen, että kannattavuuden vaihtelu oli myös yllättävän korkeaa rakenteellisesti samankaltaisten asiakkaiden keskuudessa. Yleisesti voidaan todeta, että yli 30 prosenttia yrityksen asiakkaista on kannattamattomia ja kannattamattomien asiakkaiden osuus vaihtelee noin 20 ja 80 prosentin välillä. Kannattavimpien asiakkaiden kohdalla jopa 20 prosenttia voi tuoda 150–200 prosenttia yrityksen tuotoista (Storbacka ym. 2000, 34, 43).

2.7.5 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuuskäsite voidaan määritellä kahden eri ulottuvuuden kautta: uskollisuus voi olla asenteellista tai se voi olla käyttäytymiseen perustuvaa (Peppers & Rogers 2004, 56–57). Asenteellinen lähestymistapa määrittelee uskollisuuden olevan mielentila. Asiakkaat ovat uskollisia tietyille yritykselle tai brändille, mikäli heillä on positiivinen, etuoikeutettu asenne niitä kohtaan. Toisin sanoen asiakkaat pitävät yrityksen tuotteista ja he ovat valmiita ostamaan niitä mieluummin kyseisestä

yrityksestä eikä kilpailevilta toimijoilta. Asiakasuskollisuus voi olla myös käyttäytymiseen perustuvaa, jossa asiakas on valmis maksamaan tuotteesta A tietyn hinnan tuotteen B:n sijaan ilman asenteellisia vaikuttimia. Toisin sanoen asiakkaat ovat uskollisia, jos he ostavat tuotteita kyseisestä yrityksestä ja jatkavat tuotteiden ostamista myös tulevaisuudessa.

Asiakkaan uskollisuus voi kuitenkin vaihdella huomattavasti palveluita käyttävien asiakkaiden kesken (Ylikoski 1999, 174). Asiakas voi olla uskollinen, vaikka hän käyttäisi palvelua vain kerran vuodessa, kun taas toinen asiakas käyttää palvelua monta kertaa viikossa, mutta kumpikin käyttää kyseistä palvelua samasta yrityksestä. Toisaalta uskollinen asiakas saattaa olla uskollinen monelle toimijalle, joka vaikeuttaa asiakkaan uskollisuuden määrittelemistä juuri kyseisessä yrityksessä. Kun asiakkaan uskollisuutta halutaan mitata, huomio on kiinnitettävä erityisesti siihen, montako kertaa asiakas käyttää tiettyä palvelua kyseisenä ajanjaksona, miten säännöllistä tietyn palvelun käyttö on, milloin palvelua on käytetty viimeksi ja kuinka paljon yritys saa arvoa palvelun käyttämisestä.

Ylikosken (1999, 176–177) mukaan todellinen asiakasuskollisuus muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: asiakkuuden kestosta, asiakkaan tunnesiteistä ja keskitämssuhteesta. Asiakassuhteen kestolla tarkoitetaan sitä tiettyä aikaa, jonka asiakas pysyy yrityksen asiakkaana. Näin ollen asiakasta, joka käyttää tietoisesti pidemmän aikaa yrityksen tuotteita tai palveluita, voidaan pitää uskollisena. Asiakassuhteen aikana yrityksen ja asiakkaan välille syntyy myös erilaisia tunnesiteitä, joilla on keskeinen merkitys asiakasuskollisuuteen. Tunnesiteet ja myönteinen asenne tiettyä organisaatiota kohtaan vahvistavatkin usein asiakkaan ostokäyttäytymistä, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti asiakkaan uskollisuuteen. Keskitämssuhteella on merkitystä etenkin silloin, kun asiakas on uskollinen monelle toimijalle. Näin ollen asiakkaan uskollisuutta ilmentää se, kuinka paljon asiakas keskittää ostoistaan juuri tietylle toimijalle. Uskollisena asiakkaana voidaan pitää sellaista asiakasta, jossa kaikki edellä mainitut ulottuvuudet ovat aktiivisesti yhteydessä.

Alan kirjallisuudessa oletetaan, että yrityksen parhaat asiakkaat ovat myös uskollisia. Olettamus on perustunut kolmeen väitteeseen, joiden mukaan (Reinartz & Kumar 2002, 86):

1. Uskollisten asiakkaiden palveleminen on halvempaa.
2. Uskolliset asiakkaat maksavat korkeampaa tuotekohtaista hintaa.
3. Uskolliset asiakkaat markkinoivat aktiivisesti yritystä muille asiakkaille.

Reinartz ja Kumar (2002, 86–90) haastoivat kaikki kolme väitettä omassa tutkimuksessaan ja havaitsivat, että asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden suhde on huomattavasti heikompi ja hienovaraisempi kuin suhdetta kannattavien väitteet ovat osoittaneet. Tutkimus osoitti, että väitteillä on vain vähän tai ei ollenkaan todisteita siitä, että säännöllisesti ostavien asiakkaiden palveleminen on halvempaa, asiakkaat ovat vähemmän hintaherkkiä tai asiakkaat ovat tehokkaampia markkinoijia. Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakasuskollisuuden dynamiikkaa neljän eri yrityksen näkökulmasta. Yrityksinä toimivat korkean teknologian palvelutoimittaja, yhdysvaltalainen postimyöntiyritys, ranskalainen vähittäiskaupan yritys sekä saksalainen välittäjäyritys. Näin ollen tutkimustulokset eivät olleet toimialariippuvaisia.

Ensimmäinen väite, jossa uskollisten asiakkaiden palveleminen on halvempaa, perustuu siihen, että uskolliset asiakkaat tuntevat paremmin yrityksen liiketoimintaprosessit, jonka vuoksi he tarvitsivat vain vähän tukea ja neuvontaa prosessien hahmottamiseksi (Reinartz & Kumar 2002 86). Näin ollen yritys pystyy toimimaan asiakkaiden kanssa kustannustehokkaammissa kanavissa. Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että yhdessäkään yrityksessä pitkäaikaisten ja uskollisten asiakkaiden palveleminen ei ollut halvempaa kuin vastaavasti lyhytaikaisten asiakkaiden kanssa. Huomionarvoista oli se, että suurivolyymiset asiakkaat tiesivät niiden arvon yrityksille ja käyttivät arvoaan hyödyksi saadakseen parempaa palvelua tai hinnanalennuksia. Näin ollen yritykset joutuivat räätälöimään kalliita palveluita tyydyttääkseen parhaita ja uskollisia asiakkaitaan.

Toinen väite perustuu siihen, että ne asiakkaat jotka pysyvät yrityksessä, tekevät sen siksi, koska he kokevat siirtymisen toiselle toimittajalle liian kalliiksi (Reinartz & Kumar 2002, 87). Tästä johtuen asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa välttääkseen toimittajan vaihdon. Väitteeseen perustuen yritykset voivat siis veloittaa korkeampaa hintaa, koska kanta-asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä enemmän. Reinartz ja Kumar (2002) tutkivat väitettä ja havaitsivat, että pitkäaikaiset asiakkaat maksoivat jopa 5-7 prosenttia vähemmän kuin vastaavasti

uudet asiakkaat. Tämä johtui siitä, että pidempiaikaiset asiakkaat olivat hinta- ja laatutietoisempia tuotteiden ja palveluiden tarjonnasta. Näin ollen pidempiaikaiset asiakkaat pystyivät tekemään parempia ostopäätöksiä kuin satunnaiset asiakkaat. Tutkimuksesta kävi ilmi myös se, että pidempiaikaiset asiakkaat olivat vaativimpia asiakkuuksia, sillä he halusivat enemmän konkreettisia hyötyjä uskollisuudestaan.

Kolmas väite perustuu siihen, että uskolliset asiakkaat toimivat aktiivisesti yrityksen markkinoijina. Reinartz ja Kumar (2002, 87–90) havaitsivat tutkimuksessaan, että markkinointihalukkuus johtui usein siitä, että asiakkaat jotka puhuivat positiivisemmin yrityksestä, olivat myös halukkaampia markkinoimaan yritystä. Toisin sanoen asiakkuuden pituudella ja markkinointialttiudella ei ollut havaittavissa merkittävää yhteyttä. Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin esittää, että asiakkaan uskollisuudella ei ollut merkittävää vaikutusta asiakkaan kannattavuuteen. Myös Helgesen (2006, 259) esittää omassa tutkimuksessaan viitteitä siitä, että uskollisuuden ja kannattavuuden suhde on huomattavasti heikompi, kuin tutkijat ovat yleisesti olettaneet. Tutkimus osoitti, että asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden suhde ei ollut lineaarinen, vaan asiakasuskollisuuden oli oltava tietyn tason yläpuolella, jotta uskollisuudella olisi mitään vaikutusta asiakkaan kannattavuuteen.

2.7.6 Asiakkuuksien ryhmittely

Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta edellyttää asiakkuuksien ryhmittelyä (Mäntyneva 2001, 25–26). Asiakkuuksien ryhmittelyä tarvitaan, koska erilaiset asiakasryhmät toimivat eri tavalla ja asiakasryhmillä on erilaisia tarpeita. Tämän vuoksi yrityksen on pystyttävä tunnistamaan ne asiakasryhmät, joilla on samanlaisia piirteitä ostokäyttäytymisessä, tarpeissa ja odotuksissa. Asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta on olennaista, että asiakkaat luokitellaan erilaisiin asiakasryhmiin, jolloin markkinointitoimenpiteet voidaan eriyttää kullekin ryhmälle sopivaksi (Bergström & Leppänen 2009, 468).

Ryhmittelyn tarkoituksena on tässä yhteydessä määritellä ja selvittää, keitä yrityksen asiakkaat todella ovat (Mäntyneva 2001, 25). Ryhmittelyn lähtökohdaksi on otettava sellaiset kriteerit, jotka selvittävät potentiaalisten ja jo tavoiteltujen asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksia erilaisten asiakasryhmien välillä (Korkeamä-

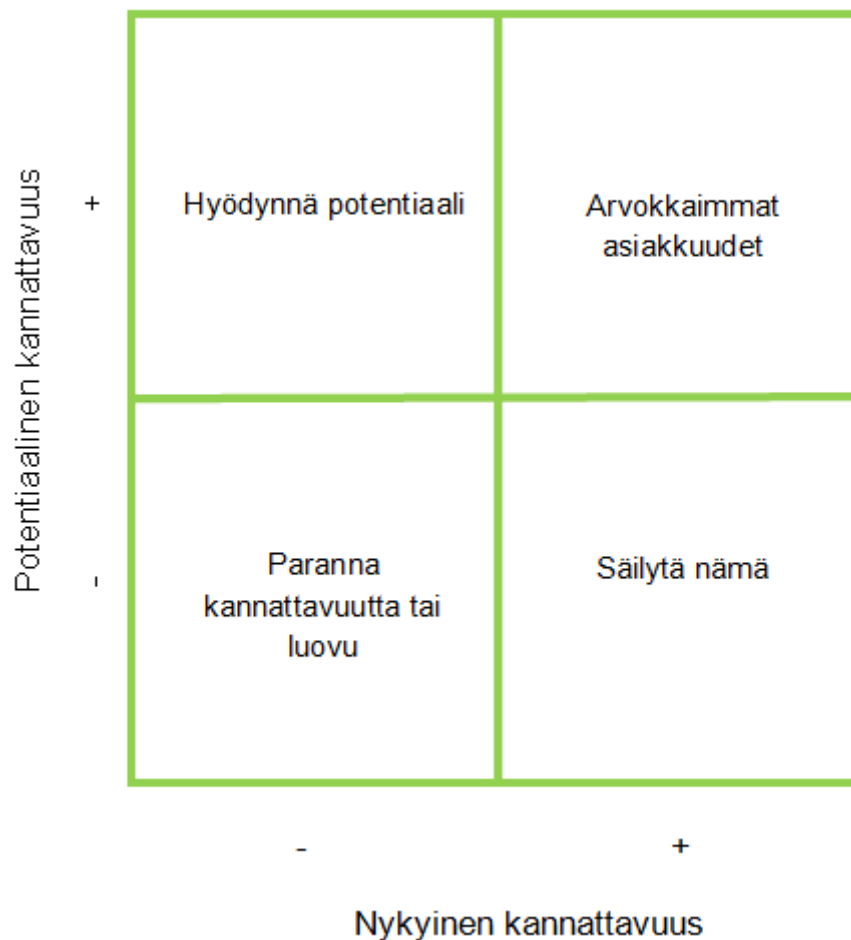
ki ym. 1999, 129). Asiakkaat voidaan luokitella ryhmiin esimerkiksi siten, että samankaltaisilla asiakkailla on samoja tarpeita, odotuksia ja tavoitteita. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on kuitenkin sidottava siihen yhteyteen, miksi asiakas ostaa jotakin tiettyä tuotetta eikä siihen, mitä asiakas ostaa (Peppers & Rogers 2004, 149–150).

Yrityksen asiakkaat voidaan ryhmitellä moneen kategoriaan erilaisten kriteerien perusteella, kuten esimerkiksi asiakkuuden vaiheen, ostokäyttäytymisen, luonteen, potentiaalin, yhteistyön syvyyden tai kannattavuuden näkökulmasta. Perinteinen asiakasryhmittely fokusoituu yleisesti asiakkuuden elinkaaren eri vaiheisiin (Bergström & Leppänen 2009, 467). Asiakkaat voidaan luokitella olevan potentiaalisia, satunnaisasiakkaita, kanta-asiakkaita tai entisiä asiakkaita. Jaottelua voidaan kuitenkin laajentaa ja asiakas voi olla (Rope 2005, 588):

1. Suspekti - asiakas, jonka potentiaalia ei vielä tunneta.
2. Prospekti - josta yritys on saanut tietoja esimerkiksi ostopotentiaalin ja yhteystiedot.
3. Jalostettu prospekti - Asiakkaaseen on otettu kontakti, mutta ei ole vielä ostanut.
4. Ensiasiakas - Asiakas, joka on ostanut yritykseltä ensimmäisen kerran.
5. Satunnaisasiakas - Asiakas, joka ostaa satunnaisesti.
6. Vakiasiakas - Ostaa säännöllisesti.
7. Avainasiakas - Vakiasiakas, jonka tuotto on yritykselle keskimääräistä arvokkaampi.

Perinteinen asiakasryhmittely mahdollistaa asiakkuuksien ryhmittelyn siten, että asiakkuuden vaiheet ja yrityksen panostukset ovat huomioituna olennaisella tavalla. (Rope 2005, 588). Perinteisen ryhmittelyn päätarkoituksena ei ole kuitenkaan se, kuinka monta eri asiakasluokkaa yrityksen asiakkaat lopulta muodostavat, vaan se, miten hyvin luokitukset sopivat yrityksen operatiivisiin ja strategisiin toimintaedellytyksiin.

Asiakkuuden vaihe ei välttämättä anna kovinkaan täsmällistä vertailutietoa ja kokonaiskuvaa asiakaskannan kannattavuudellisesta rakenteesta, jonka vuoksi asiakkaita on pyritty ryhmittelemään kannattavuuden, potentiaalin ja uskollisuuden näkökulmista erilaisiin portfolio- ja matriisimalleihin (Mäntyneva 2001, 28; Reinartz & Kumar 2002, 93; Pöllänen 1999, 69) Mallit ovat yleisesti lähestyneet asiakasryhmittelyä niiden nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden näkökulmista. Hyvänä ryhmittelykeinona voidaan pitää kuviossa 4 esitettyä matriisimallia, jossa jaottelu luo mahdollisuuksia erilaisten asiakkuuksien johtamiseen (Mäntyneva 2001, 28).



Kuvio 4. Asiakkuuksien ryhmittely matriisimallin avulla (Mäntyneva 2001, 28)

2.7.7 Asiakkuuksien ryhmittely asiakaskanta-analyysin mukaisesti

Asiakaskanta-analyysin pääasiallisena tehtävänä on seuloa yrityksen asiakkaista kannattavimmat ja potentiaalisimmat. Analyysin avulla yrityksellä on mahdollisuus

järjestellä asiakkuudet arvojärjestykseen ja kohdentaa toimenpiteitä kunkin ryhmän kannattavuuden maksimoimiseksi. Asiakaskanta-analyysin näkökulmasta asiakkaat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: suojeltaviin, kehitettäviin sekä muutettaviin asiakkuuksiin (Storbacka & Lehtinen 1999, 59). Vaikka Winer (2001) kritisoi ryhmäkohtaista jaottelua ja korosti yksittäisen asiakkaan tärkeyttä, yksittäisen asiakkaan ryhmittely ei ole taloudellisesti kovin perusteltua. Ryhmäkohtainen tarkastelu asettaakin asiakkuudenhallinnan sekä taloudellisesti että kannattavuudellisesti parempaan strategiseen asemaan. Ryhmäjaottelun edellytyksenä on kuitenkin se, että asiakkaiden tarpeet ovat ryhmän sisällä hyvin samantyyppisiä (Bergström & Leppänen 2009, 462).

Suojeltavat asiakkuudet ovat niitä, joiden arvo on yritykselle kaikkein suurin. Näitä asiakkuuksia yrityksen tulee vaalia, suojella ja puolustaa (Storbacka & Lehtinen 1999, 59; Reinartz & Kumar 2002, 93). Reinartz ja Kumar (2002, 93) vertaavat suojeltavia asiakkuuksia tosi ystäviksi. Tosi ystävinä olevat asiakkaat ovat korkean tuottopotentialin omaavia asiakkaita, joiden tarpeiden ja yrityksen tarjonnan välillä on hyvä yhteensopivuus. Tosi ystävien kohdalla asiakkuusstrategian tarkoituksena on rakentaa sekä asenteellista että käyttäytymiseen liittyvää uskollisuutta, jolloin asiakkuus saataisiin kestävämmän mahdollisimman pitkään. Suurin virhe, johon yritys voi kompastua suojeltavien asiakkuuksien johtamisessa on liian voimaperäinen asiakkuusviestintä. Tämän vuoksi yrityksen ja asiakkaan välisen viestinnän tulisi olla riittävää, mutta ei aggressiivista.

Kehitettävät asiakkuudet ovat niitä, joiden kohdalla nähdään merkittävää volyyymi- ja kannattavuuspotentialia (Storbacka & Lehtinen 1999, 59). Potentialin realisointuminen edellyttää kuitenkin sitä, että asiakkuutta kehitetään systemaattisesti erilaisin toimenpitein. Tavoitteena on löytää asiakkuuden arvon kehittämiseksi edullisia, mutta tehokkaita kokonaisratkaisuja.

Muutettavat asiakkuudet ovat usein sellaisia, joilla on alhainen tuottopotentiali tai asiakkuudet ovat yleisesti kannattamattomia (Storbacka & Lehtinen 1999, 59). Muutettaviin asiakkuuksiin voidaan lisätä myös sellaiset asiakkaat, jotka ovat kannattavia, mutta tilapäisiä. Näistä asiakkuuksista on nautittava niin kauan, kuin ne ovat aktiivisia (Reinartz & Kumar 2002, 94). Tilapäisten asiakkuuksien johtaminen on usein hankalaa, sillä yrityksen on vaikea lopettaa asiakkuuksiin investointi oi-

kealla hetkellä. Näin ollen virheet tapahtuvat usein siinä, että yritys jatkaa asiakkuuksiin kohdistuvia investointeja myös sen jälkeen, kun asiakkuudet ovat muuttuneet aktiivisista passiivisiksi. Reinartzin ja Kumarin (2002) mukaan muutettavien asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen tarjonnan välillä on vain vähän tai ei ollenkaan yhteensopivuutta. Näiden asiakkaiden kohdalla on joko lopetettava suhteeseen investointi tai ryhdyttävä tiukkaan kustannusten hallintaan.

Asiakkuuksien ryhmittely tuo yritykselle muitakin etuja (Storbacka & Lehtinen 1999, 60). Mikäli yritys pystyy tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat ja selvittämään kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, yritys voi luoda näkemyksiä siitä, millälaisia asiakkaita voidaan ja kannattaa tavoitella. Kannattavuuteen liittyvä tieto auttaa yritystä profiloimaan niin sanottuja toiveasiakkuuksia. Näin ollen toiveasiakkuusprofiilia voidaan peilata jo asiakkuuden syntymisvaiheessa, jolloin voidaan karsia epätoivottuja asiakkuuksia. Kun asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat tekijät huomioidaan jo asiakkuuden muodostumisprosessin aikana, on hyvin todennäköistä, että myös asiakkuudet kehittyvät positiivisella tavalla kannattavampaan suuntaan.

Asiakkuuksia ryhmiteltäessä on myös keskityttävä siihen yhteyteen, millainen luonne kullakin asiakkaalla on. Asiakkuudet voidaan näin ollen nähdä transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuuksina (Mäntyneva 2001, 30–31). Transaktioasiakkuudesta on kyse silloin, kun asiakas suosii tuotteen tai palvelun edullista hintaa ja vaivattomuutta. Transaktioasiakkuus ei anna kovin suurta painoarvoa asiakkuuden olemassa ololle ja asiakkuus on usein alhaisen kiinnostuksen kohde. Transaktioasiakkuus on alkuvaiheessa usein tappiollinen, joten asiakkuudenhallinnan näkökulmasta yrityksen tavoitteena on jalostaa transaktioasiakkaista pitkäaikaisia ja kannattavia asiakkuuksia.

Sopimusasiakkuudesta on kyse silloin, kun asiakkuutta lujittaa jokin kirjallinen sopimus tai muu rakenteellinen sidos (Mäntyneva 2001, 30–31). Vaikka sopimusasiakkuutta voidaan pitää sidoksista johtuvien syiden vuoksi syvällisempänä kuin transaktioasiakkuutta, sillä ei välttämättä ole todellista merkitystä asiakkuuden kokonaisvaltaiseen kannattavuuteen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että sopimusasiakkaalla on useita sopimusasiakkuuksia toimialan sisällä, jolloin ostokset keskittyvät sinne, missä asiakkaan tarpeet täyttyvät vähäisemmillä kustannuksilla.

Asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta tavoitteeksi on asetettava preferenssiasiakkuus (Mäntyneva 2001, 30–31). Preferenssiasiakkuudet ovat yritykselle elintärkeitä, sillä he suosittelevat usein yritystä muille sekä käyttävät yrityksen resursseja aina kun on mahdollista. Preferenssiasiakkuudet muodostuvat usein silloin, kun yritys pystyy omalla toiminnallaan ja aktiivisuudellaan ansaitsemaan asiakkaan tyytyväisyyden, luottamuksen ja lojaalisuuden.

Asiakkuuden luonteen näkökulmasta kumppanuusasiakkuutta voidaan pitää kehittyneimpänä muotona. Kumppanuusasiakkuudessa osapuolet pyrkivät yhteistyöllään edistämään toistensa liiketoimintaa kannattavampaan suuntaan (Mäntyneva 2001, 30–31). Kumppanuusasiakkuuden kohdalla on kuitenkin oltava tarkkana, sillä kumppanuus sitoo enemmän resursseja kuin tavallinen asiakkuus. Näin ollen yrityksen resurssit riittävät usein vain muutaman kumppanuusasiakkuuden ylläpitämiseen. Vaikka kumppanuusasiakkuutta voidaan pitää kannattavimpana asiakkuuden muotona, yrityksen on realistisesti arvioitava asiakkuuden mahdollisuuksia sekä olemassa olevia resurssejaan asiakkuuden hoitamiseksi.

2.8 Asiakastietokanta

Jotta yritys pystyisi jatkuvasti kehittämään omia asiakkuuksiaan sekä lisäämään markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, asiakkaista saatavaa tietoa tulisi tarkoituksenmukaisesti kerätä erilaisiin tietokantoihin ja asiakasrekistereihin (Rope & Pöllänen 1998, 113). Asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta yrityksen on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa asiakkaiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä (Bergström & Leppänen 2009, 463–464). Ymmärtämällä ne tekijät, jotka vaikuttavat keskeisesti asiakkaiden käyttäytymiseen, yrityksen on helpompi seurata asiakkuuksiaan ja suunnitella siten yksityiskohtaisia markkinointitoimenpiteitä kullekin asiakasryhmitymälle.

Asiakastietokannalla tarkoitetaan määritelmällisesti tietopankkia, jossa säilytetään kaikki sellainen asiakastieto, joka on välttämätöntä asiakassuhteiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi (Rope 2005, 594). Tieto, joka lisää asiakkuuksiin liittyvää tietämystä sekä antaa mahdollisuuden tarkastella asiakkuuksien rakenteellista tilannetta, on yrityksen kannalta elintärkeää (Mäntyneva 2001, 77).

Asiakastietokannan rakennetta ei voida kuitenkaan yksiselitteisesti standardoida, sillä jokaisella yrityksellä on omat toimintatavat ja prosessit, jotka vaikuttavat asiakastiedon määrään, syvällisyyteen ja keräämismenetelmiin (Pöllänen 1998, 144). Vaikka asiakastietokanta on yrityskohtainen, kehittyneissä asiakastietokannoissa voidaan havainnollistaa muutamia yleisiä tietoluokkia. Ropen (2005, 594) mukaan tietoluokkina ovat:

- Yhteystiedot: sisältää asiakkaan tai yrityksen nimen, osoitteen, puhelinnumeron tai sähköpostiosoitteen.
- Segmentointitiedot: sisältää ne olennaisimmat tiedot, joiden pohjalta voidaan toteuttaa kohdistettua markkinointia.
- Käyttö- ja kokemustiedot: sisältää asiakkaan ostohistoriatietoja sekä mahdollisia tyytyväisyystietoja.
- Infotiedot: sisältää kaiken sellaisen kirjattavan tiedon, joka on havainnollistettavissa yrityksen ja asiakkaan välisessä viestinnässä.
- Tulostiedot: sisältää tietoja asiakkaan kannattavuudesta ja toimenpidekannattavuudesta. Tulostiedot eivät ole kuitenkaan asiakastietokannan perusosa, vaan pohjautuu enemmän taloushallinnon osa-alueisiin.

Storbackan ja Lehtisen (1999, 145) mukaan asiakastietokantaan tulisi kerätä tietoa kaikista asiakkuuteen liittyvistä asiakaskohtaamisista, tapahtumista ja toiminnoista. Asiakastietokantaan ei kuitenkaan kannatta kerätä kaikkea saatavilla olevaa tietoa, sillä tietojen päivittäminen ja jalostaminen sitoo yrityksen resursseja (Bergström & Leppänen 2009, 464). Näin ollen yrityksen olisikin tiedostettava se, mitä tietoja asiakkaista tarvitaan.

Tietokannan ja asiakastiedon sisältöä ohjaa päällisin puolin tietokannan todellinen käyttötarkoitus eli se, mihin yritys aikoo tietojaan käyttää (Mäntyneva 2001, 78–80). Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta yrityksellä voi olla lukuisia erilaisia käyttökohteita, joihin tietoa voidaan hyödyntää. Käyttökohteita määriteltäessä käytettävissä olevan tiedon tulisi ensisijaisesti kohdentua asiakkuuksien kannattavuuden ja luonteen selvittämiseen. Tietokantojen tietoja hyödyntämällä voidaan myös tar-

kastella asiakkuuksien rakenteellista kannattavuutta, joka mahdollistaa pitkäjänteisen asiakkuuksien kehittämisen.

Asiakastietokantaa käyttäessä on huolehdittava muutamista keskeisistä kriteeristä (Pöllänen 1998, 144–146). Ensimmäiseksi asiakassuhteita koskevan tiedon tulisi olla luotettavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaista saatavat tiedot ovat luotettavista lähteistä ja tarpeeksi yksityiskohtaisia. Toiseksi toimiva asiakastietokanta edellyttää tiedon käyttökelpoisuutta ja ajantasaisuutta. Toisin sanoen tietoa on päivitettävä säännöllisesti ja tiedon on oltava sellaista, jolla on aito merkitys asiakkuuksien kehittämistyössä. Asiakastiedon tulisi olla myös yhteneväisessä muodossa, jolloin jokaisella organisaation tasolla ja työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää asiakastietoa. Usein yritykset unohtavat asiakastiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen olevan investointi muiden joukossa. Näin ollen investoinnin tuottoa ei usein huomioida kannattavuustarkastelussa. Tämän vuoksi asiakastietokannan kannattavuutta tulisi arvioida säännöllisesti, jolloin yrityksellä olisi ajankohtaista tietoa siitä, onko asiakastiedon kerääminen ja jalostaminen ylipäättänsä kannattavaa ja säilyttämisen arvoista.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Teorian hyödyntäminen aineiston analyysissä

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on luoda ne keskeiset mallit ja työkalut, joiden avulla yritys pystyy kehittämään asiakkuuksiaan kannattavasti haluttuun suuntaan. Tämän lisäksi teoria toimii pohjana tutkimusaineiston analysoimisessa, jossa asiakkuuksia tarkastellaan teorian pohjalta esitettyjen kriteereiden avulla. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lähestymistapa on hypoteettisdeduktiivinen, jossa olemassa olevaa teoriaa käytetään käytännön tutkimuksen päätöksenteon tueksi (Anttila 1996, 130). Logiikkamalli edellyttää tutkitun teorian käyttöä, jonka avulla tuloksia tarkastellaan. Tämän tutkimuksen teoria pohjautuu-kin pitkälti usein alan kirjallisuudessa viitattuihin tutkimuksiin, jolloin opinnäytetyön ilmiöitä koskevat havainnot voidaan tukevasti sitoa ja verifioida teoriaosuuden pohjalta esitettyihin tuloksiin, argumentteihin ja malleihin.

Aineiston analysoinnissa keskitytään ensimmäiseksi siihen, millaisia kotimaisia ja ulkomaalaisia asiakkaita yrityksellä on. Asiakkuuksien arvioimiseen käytetään alan kirjallisuudessa esitettyjä arviointikriteerejä, joita ovat muun muassa asiakkuuden kesto, liiketoiminnan volyyymi, kannattavuus, asiakkaan liiketoiminnan potentiaali, referenssiarvo, asiakasosuus, yhteistyökyky ja halukkuus (Pöllänen 1998, 83; Storbacka ym. 2000, 53–59). Tavoitteena on valita kriteereistä olennaisimmat ja tarkastella kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkuuksien käyttäytymistä sekä havainnoida, millaisia kyseiset asiakasryhmät ovat.

Tämän jälkeen asiakkuuksia tarkastellaan tuottooperusteisen jaottelun mukaisesti. Tavoitteena on löytää yrityksen asiakkaista tuottavia ja vähemmän tuottavia asiakkuuksia sekä tarkastella edellä mainittujen asiakkaiden käyttäytymistä. Tämän lisäksi pyrimme tarkastelemaan Reinartzin ja Kumarin (2002, 2000) sekä Helgesenin (2006) esittämiä väitteitä uskollisuuden vaikutuksista asiakkuuden kannattavuuteen.

Asiakkuuksien luokittelussa hyödynnetään Storbackan ja Lehtisen (1999, 59) esittämää jaottelua, jossa asiakkuudet ovat jaoteltuna suojeltaviin, kehitettäviin sekä

muutettaviin asiakkuuksiin. Tavoitteena on asettaa strategisesti olennaisimmat asiakkuudet paremmuusjärjestykseen ja sijoittaa asiakkuudet eräänlaisiin asiakkuussalkkuihin. Tutkimuksen jälkeen valmis asiakkuusluokittelu toimitetaan toimeksiantajalle, joka toteuttaa omat toimenpiteensä kullekin asiakasryhmälle.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusmenetelmää, jossa tiettyä ilmiötä tutkitaan keräämällä numeerista dataa ja jossa saatua dataa pyritään analysoimaan matemaattisin keinoin (Boutellier, Gassman, Raeder & Zeschky 2013, 3). Myös data joka ei ole numeerisessa muodossa, pystytään muuttamaan numeeriseen muotoon esimerkiksi Likertin asteikolla (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä). Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on antaa yleinen kuva mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista (Vilkkä 2007, 13–14). Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin kuinka monta, kuinka usein tai kuinka paljon.

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään ensisijaisesti selittämään syy-seuraussuhteita, joita ilmenee tutkittavien tietojen välillä (Vilkkä 2007, 13–18). Kvantitatiivisen tutkimuksen peruspiirteisiin lukeutuu se, että tutkittu tieto esitetään helposti ymmärrettävässä muodossa numeerisesti. Määrällistä tutkimusta tehdessä avainasemassa ovat validiteetti (tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus), reliabiliteetti (tutkimusmenetelmän luotettavuus) sekä tietyn ilmiön yleistäminen (Mujis 2004, 64). Määrällisellä tutkimuksella pyritään siihen, että saatujen tulosten perusteella pystytään yleistämään saatuja tutkimustuloksia luotettavasti. Yleistämisen etuna on puolestaan se, että koko joukkoa ei tarvitse tutkia, vaan tutkimalla tiettyä osaa voidaan saadut tulokset yleistää koko joukkoon.

3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin IBM SPSS Statistics 16 -ohjelmalla, jolla tarkasteltiin asiakkuuksia ja asiakkuuksien välisiä muuttujia käyttämällä frekvenssijakaumaa, ristiintaulukointia, T-keskiarvotestiä ja regressioanalyysiä. SPSS:lla laadituista ana-

lyyseistä kopioitiin tulokset Microsoft Excel 2010-ohjelmaan, jonka avulla laadittiin tutkimuksessa esitettävät taulukot ja kuviot. Ristiintaulukointien tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltiin khiin-neliötestin avulla ja T-keskiarvotesteissä tilastollista merkitsevyyttä tarkkailtiin SPSS:n ilmoittaman significance-lukujen avulla.

3.4 Tulosten tilastollinen merkitsevyys

Tutkimuksen kannalta oleellinen asia on merkitsevyytaso eli riskitaso (Heikkilä 2005, 194). Merkitsevyytason avulla pystytään havainnollistamaan, kuinka suuri riski on sille, että tutkimustuloksissa saatu riippuvuus tai ero johtuu sattumasta. Mitä pienempi sattuman riski on, sitä merkitsevempi saatu tulos on.

Tutkimuksessa käytettävä SPSS -ohjelma ilmoittaa merkitsevyytason arvona Sig. (significance) (Heikkilä 2005, 195). Tutkimuksessa käytetään yleisesti käytettyä 5 prosentin merkitsevyytaso. Mitatun eron tai riippuvuuden sanotaan olevan:

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, $p \leq 0,001$ Symboli ***
- tilastollisesti merkitsevä, $p \leq 0,01$ Symboli **
- tilastollisesti melkein merkitsevä $0,01 < p \leq 0,05$ Symboli *

Tulokset -kappaleessa esitettävissä kuvioissa on ilmoitettu p-luku kappaleen lopussa, mikäli kyseinen mittaus on mahdollistanut tilastollisen merkitsevyyden tarkastelemisen.

4 TULOKSET

4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen pääasiallisena aineistona käytettiin toimeksiantajan asiakasrekisteriä. Aineisto saatiin Excel-tiedostona, johon oli sisällytettyä sekä kotimaiset että ulkomaalaiset asiakkaat. Asiakasrekisteriin oli kirjattuna asiakkaista seuraavia numeerisia tietoja:

1. Asiakkaan nimi
2. Asiakkaalta saatu liikevaihto eli ostojen suuruus euroina
3. Asiakkaan maksuaika
4. Asiakkaan potentiaali
5. Asiakkaan reklamaatioherkkyys
6. Asiakkuuden kesto vuosina

4.2 Aineiston muokkaaminen

Asiakaskanta-analyysiä varten suoritettiin laajamittainen aineiston muokkaaminen, jossa raakadatamuodossa olevat tiedot jalostettiin analysoitavaan muotoon. Ensimmäiseksi toimeksiantajalta saatu aineisto muokattiin poistamalla Excel-tiedostoista ylimääräiset rivit ja sarakkeet. Asiakasrekisterissä kotimaiset ja ulkomaalaiset asiakkaat olivat eri välilehdillä, jolloin muutokset tehtiin kahteen eri asiakasrekisterin osaan. Asiakasrekisterissä muutettiin myös asiakassuhteen alkamispäivä asiakassuhteen kestoksi. Asiakassuhteen kestossa mainittiin tarkka päivämäärä sekä vuosi, mutta SPSS-ohjelmaa varten tiedot vaihdettiin siten, että sarakkeeseen kirjoitettiin asiakassuhteen kesto vuosina tasaluvuin.

Seuraavaksi aineisto ohjelmoitiin SPSS-ohjelmaan, jotta itse analyysi pystyttiin toteuttamaan.

Alapuolella esitetään ohjelmointien koodaus, joiden pohjalta asiakkuuksia tarkasteltiin:

Asiakkuus:

1 = Kotimainen asiakas

2 = Ulkomaalainen asiakas

Ostovolyymi:

1 = Ostovolyymi 1–20 000 euroa

2 = Ostovolyymi 20 001–40 000 euroa

3 = Ostovolyymi yli 40 001 euroa

Maksuvalmius:

1 = Maksuaika yli 30 päivää,

2 = Maksuaika 15–30 päivää

3 = Lasku maksettu ajallaan.

Potentiaali:

1 = Passiivinen

2 = Keskinertainen

3 = Vireä

Reklamaatioherkkyys:

1 = Reklamaatio 1–2 kertaa

2 = Reklamaatio 3–5 kertaa

3 = Reklamaatio lähes joka kerta

Asiakassuhteen kesto:

1 = 0–4 vuotta

2 = 5–8 vuotta

3 = 9–10 vuotta

4 = Yli 10 vuotta

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointia varten asiakkaat jaettiin kahteen eri luokkaan:

- Kotimaisiin ja ulkomaalaisiin asiakkaisiin
- Vähemmän liikevaihtoa ja enemmän liikevaihtoa tuoviin asiakkaisiin

Maantieteellisiin ominaisuuksiin perustuva jaottelu antaa mahdollisuuden tarkastella, onko yrityksen kotimaisissa ja ulkomaalaisissa asiakkuuksissa eroavaisuuksia ja käyttäytyvätkö asiakkaat eri tavalla. Tuottoperusteisen jaottelun tarkoituksena on ensinnäkin tarkastella sekä tuottavien että vähemmän tuottavien asiakkuuksien käyttäytymistä. Tämän lisäksi jaottelun tarkoituksena on havainnollistaa kannattavuuteen tai vastavuoroisesti kannattamattomuuteen johtaneita syitä. Toiseksi tuottoperusteinen jaottelu luo mahdollisuuksia hypoteesien testaamiseen.

Tuottoperusteinen jako tehtiin SPSS-ohjelman avulla lajittelemalla asiakkuudet liikevaihdoltaan pienimmästä suurimpaan. Jaottelussa käytettiin mediaania asiakkaiden ryhmittelemiseksi siten, että vähemmän liikevaihtoa tuovat asiakkaita olivat ne, joilta saatu vuotuinen liikevaihto oli alle 755,55 euroa ja enemmän liikevaihtoa tuovat olivat ne asiakkaat, joilta saatu vuotuinen liikevaihto oli yli 755,55 euroa. Lukumääräisesti vähemmän liikevaihtoa tuovien osuus kaikista asiakkuuksista oli 178 asiakaista ja enemmän liikevaihtoa tuovien 177 asiakasta. Tuottoperusteinen ryhmä ei sinällään mittaa todellista asiakkaan kannattavuutta, sillä aineisto asetti rajoitteita asiakaskohtaisen katteen määrittelemiseksi. Tämän vuoksi jaottelu perustuu tutkimuksessa puhtaasti volyympitoisiin tuloksiin, jotka mahdollistavat suhteellisen kannattavuuden tarkastelemisen ja asiakkuuksien ryhmittelemisen.

Tämän lisäksi asiakkaat luokiteltiin eräänlaisiin asiakkuussalkkuihin. Asiakkaat jaettiin suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakkuuksiin strategisesti tärkeiden kriteereiden avulla. Suojeltavissa asiakkuuksissa ovat asiakkaat, jotka tuovat paljon liikevaihtoa ja maksavat laskun ajallaan. Kehitettäviin asiakkuuksiin sisältyvät asiakkaat, joilla on liiketoiminnallista potentiaalia. Kehitettävät asiakkuudet tuovat keskinkertaisen liikevaihdon ja maksavat laskun myöhässä. Muutettaviin asiakkuuksiin pyrittiin jaottelemaan asiakkaat, jotka ovat yleisesti kannattamattomia. Nämä asiakkaat tuovat vähän liikevaihtoa, maksavat laskut usein myöhässä ja ovat potentiaaliltaan passiivisia.

4.4 Aineiston tarkastelu

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin kaikki asiakasrekisterissä olevat asiakkuudet olivat tarkastelun kohteena. Aineiston tarkastelussa kuitenkin havaittiin, että joillakin tarkastelusarakkeilla ei ollut käytettävissä olevia tietoja. Tarkastellessa asiakkaiden maksuaikoja aineistossa havaittiin kaksi asiakasta, joiden tiedot puuttuivat kokonaan. Tämän lisäksi asiakaskohtaisessa volyymissa havaittiin puutteellisuuksia, jotka korjattiin maksuvalmiudesta johtuvista syistä. Näin ollen asiakaskohtaista volyyymiä tarkasteltiin vain vuosien 2007 ja 2011 väliltä. Ensimmäisen hypoteesin kohdalla analyysi rajattiin käsittelemään vain asiakkuuksia, jotka täyttivät niille asetetut kriteerit. Tästä johtuen asiakasluokittelu ei sisällä kaikkia tarkasteltavia asiakkuuksia, vaan yrityksen kannalta olennaisimmat. Kaiken kaikkiaan tarkasteltavassa aineistossa oli havaintoja yhteensä 357 asiakkuuden verran. Tämän alaluvun jälkeen esiintyvissä tuloksissa havainnot ovat korjattuna ja tulokset käsittävät vain todellisia mitattavia asiakkuus- ja tietomääreitä.

4.5 Asiakaskanta-analyysin kriteereiden valinta

Asiakaskanta-analyysiä varten tutkimuksessa käytettiin soveltuvien osien teorian pohjalta esitettyjä asiakkuuksien arviointikriteerejä. Asiakasrekisterissä käytettävänä tietoina olivat asiakkuuden kesto vuosina, liiketoiminnan volyyymi, asiakkuuden

potentiaali, reklamaatioherkkyys sekä asiakkaan maksuvalmius. Kirjallisuuden ja käytettävissä olevan tiedon pohjalta arviointikriteereiksi valittiin seuraavat:

- Asiakkuuden kesto
- Liiketoiminnan volyyymi
- Asiakkaan liiketoiminnan potentiaali

Tämän lisäksi mitattavina määreinä tarkasteltiin asiakaskohtaista reklamaatioherkyyttä ja maksuvalmiutta. Edellä mainituilla kriteereillä on keskeinen merkitys siihen, miten asiakas käyttäytyy, kuinka uskollinen asiakas on ja miten kannattavaksi asiakas nähdään. Asiakaskanta-analyysin onnistumisen kannalta oli tärkeä arvioida myös eri arviointikriteereiden painoarvoa toimialan liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Tutkimuksessa painoarvoltaan tärkeimpinä kriteereinä pidettiin asiakkaan liiketoiminnallista potentiaalia ja asiakaskohtaista liiketoiminnan volyyymia. Kriteerit havainnollistivat absoluuttisen liikevaihdon suuruuden, suhteellisen kannattavuuden sekä asiakkaan uskollisuuden yritystä kohtaan.

4.6 Asiakkuuksien analysointi maantieteellisten ominaisuuksien mukaan



Kuvio 5. Asiakkuuksien jakaantuminen

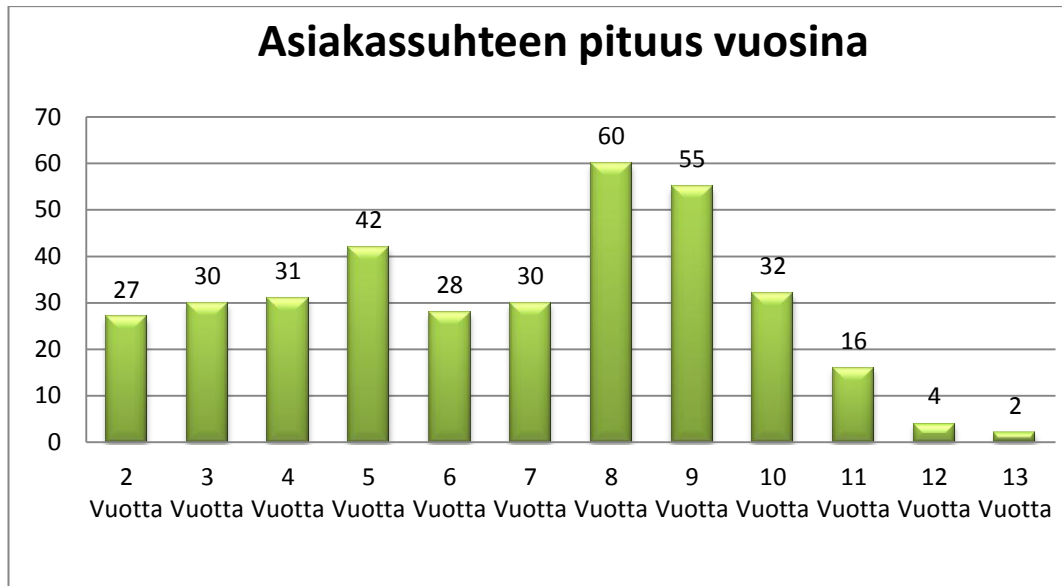
Kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkuuksien jakaantumista selvitettiin SPSS:n frekvenssitestin avulla. Frekvenssitestissä valittiin kriteerit, mitä haluttiin tarkastella ja ohjelma näytti prosentuaalisen jakauman valittujen luokkien kesken. Kuviossa 5 on esitettyä sekä kotimaisten että ulkomaalaisten asiakkaiden prosentuaalinen osuus kaikista asiakkuuksista. Prosentuaalisesti ulkomaalaisten asiakkaiden osuus kaikista asiakkaista on 66,4 prosenttia ja kotimaisten asiakkaiden osuus 33,6 prosenttia. Lukumääräisesti kotimaisten asiakkaiden osuus on 120 asiakkuutta ja ulkomaalaisten asiakkaiden osuus 237 asiakkuutta.

4.6.1 Asiakkuuden kesto

Ensimmäisenä arviointikriteerinä tarkasteltiin asiakkuuden kestoa. Asiakkuuden kestolla on merkittävä asema yrityksen strategisessa tavoiteasettelussa, sillä pidempiaikaisia asiakkuuksia pyritään vaalimaan ja suojelemaan. Tämän lisäksi yrityksen on tärkeä tiedostaa, miten pitkiä asiakkuuksien elinkaaret ovat, jolloin asiakkuuksien kohdistuvat investoinnit ja toimenpiteet voidaan mitoittaa elinkaariajattelun mukaisesti. SPSS-testauksia varten asiakkuudet jaettiin neljään eri luokkaan:

- Ensimmäinen luokka: 0–4 vuotta
- Toinen luokka: 5–8 vuotta
- Kolmas luokka: 9–10 vuotta
- Neljäs luokka: yli 10 vuotta

SPSS:n T-testin avulla testattiin kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkuuksien keskipituutta. T-testi testaa valittujen muuttujien keskiarvoja ja vertaa niitä toisiinsa. Tuloksista ilmeni, että kotimaiset asiakassuhteet ovat keskimääräisesti pidempiä kuin ulkomaalaisten asiakkaiden asiakassuhteet. Kotimaisen asiakkaan asiakassuhteen pituus on keskimäärin 7,68 vuotta ja ulkomaalaisen asiakkaan 6,24 vuotta. Tuloksia voidaan pitää tilastollisesti merkitsevinä ($p=0,00$). Tarkastellessa yhdessä sekä kotimaisia että ulkomaalaisia asiakkaita keskimääräiseksi asiakassuhteen pituudeksi muodostui 6,73 vuotta.



Kuvio 6. Asiakassuhteen pituuden jakautuminen

Seuraavaksi asiakassuhteen pituutta tarkasteltiin siten, että kaikki asiakkaat olivat jaoteltuna asiakkuuden pituuden mukaan. Kuvion 6 vaaka-akselilla on esitettyä asiakkuuksien pituus vuosina ja pystyakselilla asiakkuuksien lukumäärä. Kuvion tarkoituksena on havainnollistaa, miten asiakkuuden pituus jakaantuu kaikkien asiakkaiden kesken ja millä elinkaaren vaiheella asiakkuudet ylipäättensä ovat. Tuloksista nähdään, että suurin osa asiakkaista on keskittynyt väleille 5–8 ja 9–10 vuotta. Elinkaariajattelun näkökulmasta suurin osa yrityksen asiakkaista on elinkaaren kypsässä vaiheessa ja asiakkuuden hiipumisvaihe alkaa noin kymmenen vuoden jälkeen. Kuvioista nähdään, että yrityksellä on elinkaariajattelun mukaisesti asiakkuuksia jokaisella elinkaaren vaiheella, vaikkakin pidempiaikaisia asiakkuuksia on lukumääräisesti vähemmän kuin uusia asiakkuuksia.

4.6.2 Asiakaskohtainen volyyymi

Seuraavana tarkasteltavana kriteerinä käytettiin asiakaskohtaisen liiketoiminnan volyyymiä. Aineistosta saatavan asiakaskohtaisen liiketoiminnan volyyymiä tarkasteltiin vuotuisen euromääräisen liikevaihdon suuruudella. Arviointikriteerin valintaa voidaan perustella sillä, että yrityksen on tärkeä tiedostaa, miten paljon asiakkaat tuovat absoluuttista liikevaihtoa yritykseen ja miten liikevaihto jakaantuu kaikkien

asiakkaiden kesken. Liikevaihdon volyymilla on myös suuri painoarvo asiakkuuksien luokittelussa, sillä suurella volyymilla operoivat asiakkaat ovat yritykselle elintärkeitä suuren voittopotentialin vuoksi.

Asiakasrekisterissä asiakaskohtaisen liikevaihdon volyymi oli pisteytetty sen mukaan, paljonko yksittäinen asiakas oli tehnyt ostoja vuodessa. SPSS-testauksia varten hyödynnettiin sekä toimeksiantajan laatimaa jaottelua että volyymin keskiarvolajittelua. Asiakasrekisterin pisteytyksessä käytettiin vaihteluväliä 1–3. Yhden pisteen saivat asiakkaat, joiden vuotuinen liikevaihdon suuruus oli 0–20 000 euroa. Kaksi pistettä sai puolestaan asiakkaat, joiden vuotuinen liikevaihto oli suuruudeltaan 20 001–40 000 euroa vuodessa ja kolme pistettä ne asiakkaat, joiden ostojen suuruus oli vuodessa yli 40 001 euroa.



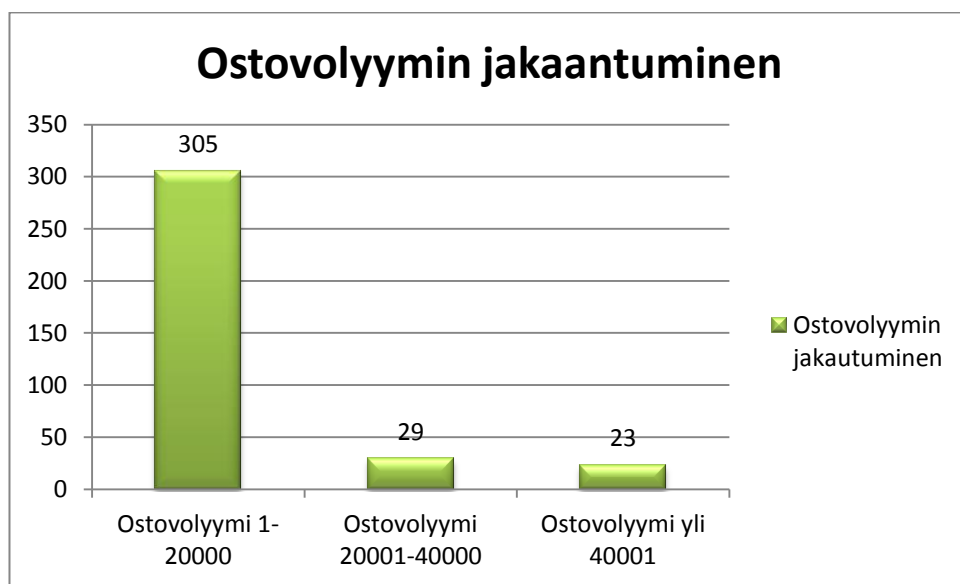
Kuvio 7. Ostovolyymien jakautuminen

Ensimmäiseksi tarkasteltiin volyymin jakaantumista kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden keskuudessa. Tutkimusta tehdessä laskettiin kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden ostot yhteen ja vertailtiin sitä, kuinka suuri osuus kotimaisilla ja ulkomaalaisilla asiakkailla on koko yrityksen liikevaihdosta. Kuvio 7 nähdään, että kotimaisten asiakkaiden ostot ovat 3 654 108 euroa kun vastaavasti ulkomaalaisten asiakkaiden ostot ovat 7 613 926 euroa.

laisten asiakkaiden ostot ovat 7 613 926 euroa. Ulkomaalaisten asiakkaiden yhteenlaskettu volyymi on yli kaksinkertainen kotimaisiin asiakkaisiin nähden.

Liikevaihdon volyymia tarkasteltiin myös SPSS:n T-testin avulla. T-testin eli keskiarvotestin avulla mitattiin, onko kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden ostomäärissä tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia. Kotimaisten asiakkaiden keskiostoksi saatiin 5 558,71 euroa ja ulkomaalaisten asiakkaiden 5 460,59 euroa. Tilastollisesti liikevaihdollinen ero ei ole kuitenkaan merkitsevä ($p=0,957$).

Asiakaskohtaisen liikevaihdon tutkimista jatkettiin siten, että tarkastelun kohteena olivat asiakaskohtaiset volyymijakaumat. Volyymijakauman tarkastelu auttoi tunnistamaan sen, miten liikevaihto jakaantui asiakaskohtaisesti kaikkien asiakkaiden kesken. Aineistoa analysoitaessa havaittiin, että liikevaihto ei ollut jakaantunut taysaisesti kaikkien asiakkaiden kesken. Pienin liikevaihto havaittiin olevan -2 457,84 euroa, jolloin asiakkaalle oli tehty ainoastaan hyvitys kyseisenä vuonna. Suurin yksittäinen asiakas toi yritykselle puolestaan absoluuttista liikevaihtoa 476 199,3 euroa vuodessa. Keskimääräiseksi liikevaihdoksi saatiin 9 416,17 euroa.



Kuvio 8. Ostovolyymien jakautuminen volyymiluokkien kesken

Asiakaskohtaisen ostovolyymien jakaantumisesta luotiin kuvio ja selvitettiin, miten asiakkaat jakaantuivat kolmen ostovolyymiluokan kesken. Kuviosta 8 voidaan nähdä, että suurin osa yrityksen asiakkaista (305kpl) keskittyy ensimmäiseen vo-

lyymiluokkaan (1–20 000 euroa). Toiseen ostovolyymluokkaan (20 001–40 000 euroa) kuuluu 29 asiakasta ja kolmanteen luokkaan (yli 40 001 euroa) 23 asiakasta.

4.6.3 Hypoteesi 1: Suuri osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia

Ensimmäisen hypoteesin mukaan suurin osa yrityksen asiakkaista olisi kannattamattomia. Hypoteesia lähdettiin tutkimaan ensimmäiseksi siten, että asiakkuuksista tehtiin asiakasluokittelu, jossa asiakkaat jaettiin kolmeen ryhmään aiemmin laadittujen kriteerien perusteella. Hypoteesin testaamiseen valikoitui yhteensä 87 asiakasta koko asiakasrekisterin 357 asiakkuudesta. Testissä otettiin huomioon vain kyseiset asiakkaat, sillä luokkakohtaiset kriteerit asettivat tiukkoja rajoitteita ja pois sulkivat suurimman osan asiakkaista. Tämän vuoksi testaus suoritettiin valikoiduille asiakkaille, jotka täyttivät määritellyt kriteerit.

Tutkimuksessa asiakkaat luokiteltiin kolmeen ryhmään seuraavien kriteerien perusteella:

Muutettavat asiakkuudet

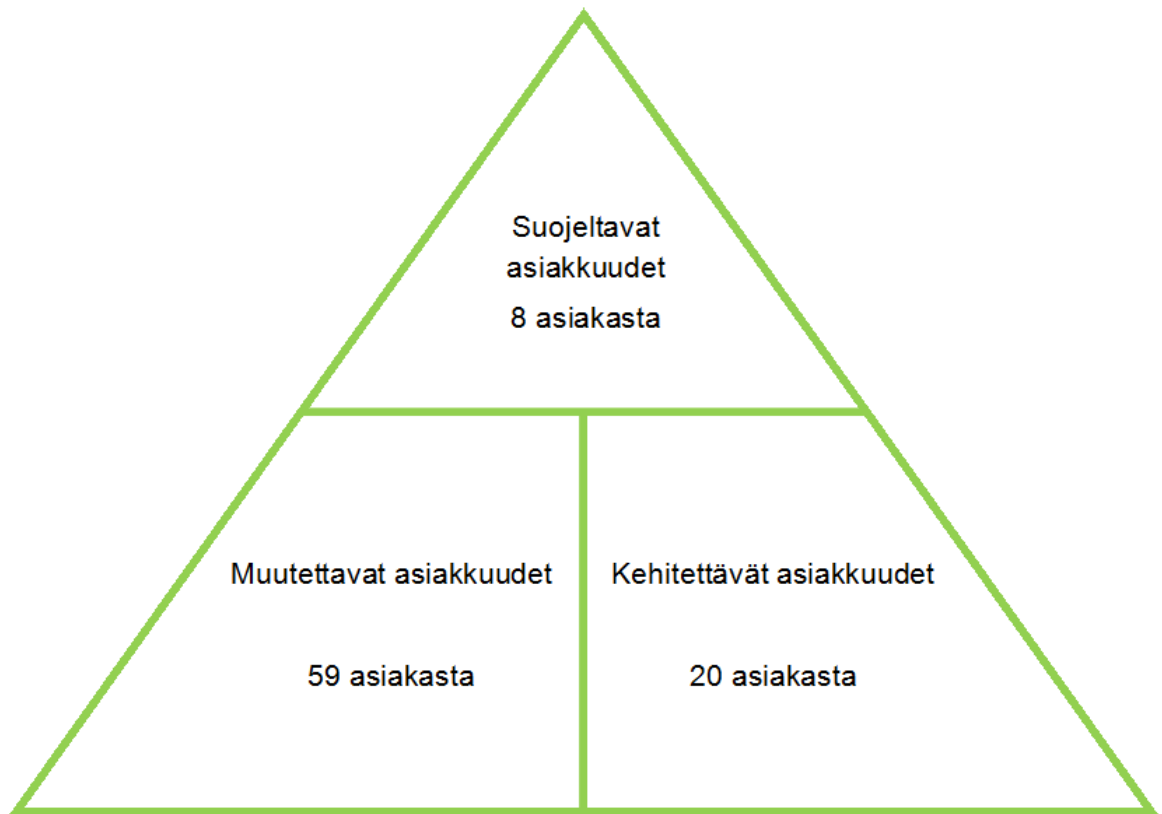
- Asiakkaat joiden maksuaika on yli 30 päivää
- Asiakas on vähemmän kannattava (Ostovolyyymi alle 755,55 euroa vuodessa)
- Asiakas on potentiaaliltaan passiivinen

Kehitettävät asiakkuudet

- Asiakkaat, joilla maksuaika on yli 14 päivää
- Asiakkaat, joiden vuotuinen ostovolyyymi 20 000–40 000 euroa

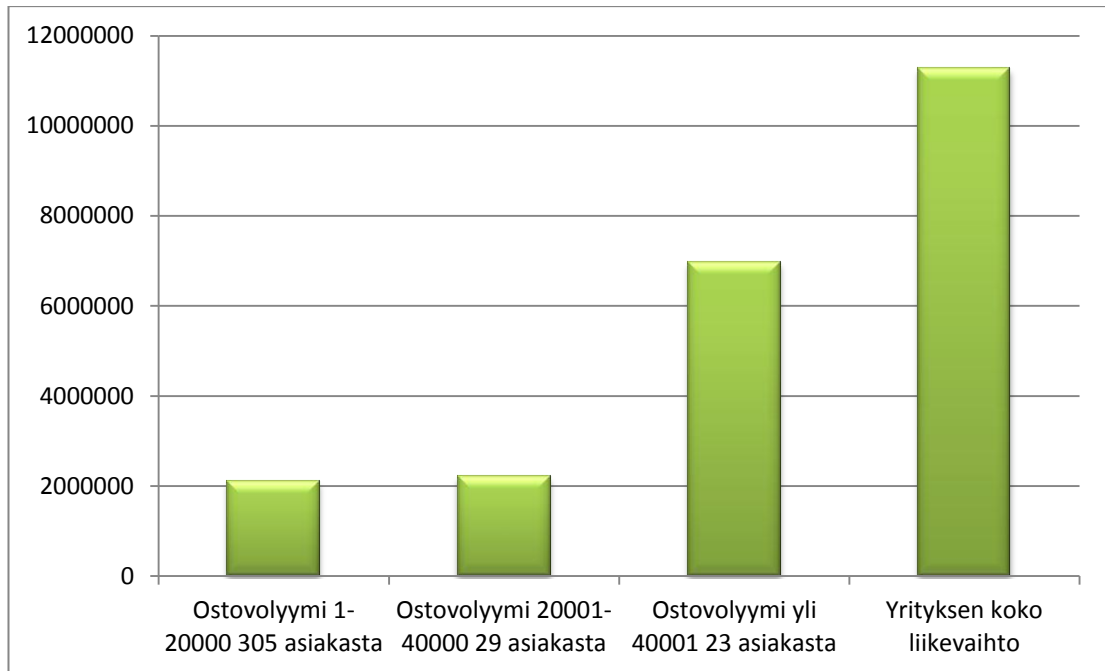
Suojeltavat asiakkuudet

- Asiakkaat, jotka maksavat ajallaan
- Vuotuinen ostovolyyymi yli 40 001 euroa



Kuvio 9. Asiakkuuksien jaottelu pyramidimallin avulla

Muutettavat asiakkuudet ovat yritykselle pääsääntöisesti kannattamattomia. Muutettava asiakkuus tuo vähän liikevaihtoa, maksaa laskun myöhässä ja on potentiaailtaan passiivinen. Ryhmittelyn avulla muutettavia asiakkuuksia löytyi 59. Kehitettävät asiakkuudet ovat asiakkuuksia, joiden vuotuinen ostovolyymi on melko suuri (20 001–40 000 euroa vuodessa) ja asiakkaan maksuaika on pidempi mitä yritys myönsi. Asiakkuudet ovat yritykselle tärkeitä melko suuren ostovolyymin vuoksi ja asiakkuuksien kohdalla nähdään merkittävää liiketoiminnallista potentiaalia. Kehitettäviä asiakkuuksia löytyi 20 kappaletta. Yritystoiminnan kannalta tärkeimpiä asiakkaita ovat suojeltavat asiakkaat, jotka ostavat paljon yrityksen palveluita ja maksavat laskut ajallaan. Suojeltavia asiakkuuksia löydettiin tutkimuksessa yhteensä kahdeksan kappaletta.



Kuvio 10. Yrityksen ostovolyymin jakautuminen

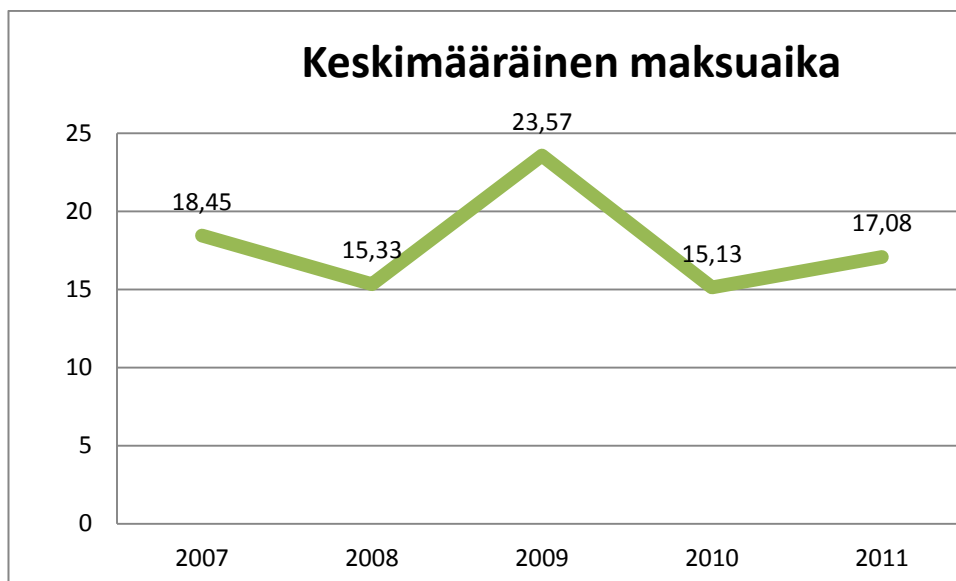
Asiakasluokittelun lisäksi hypoteesia testattiin myös siten, että tarkastelun kohteena olivat luokkakohtaiset volyymit. Kaikki asiakkuudet lajiteltiin kolmen volyymiluokan kesken, jonka avulla pystyttiin tarkastelemaan, miten paljon kukin volyymiluokka toi liikevaihtoa. Kuvio 10 voidaan nähdä, että asiakkaat (23 kpl), joiden ostovolyympi oli keskimäärin yli 40 000 euroa vuodessa, toivat kokonaisuudessaan yli 60 prosenttia koko yrityksen liikevaihdosta. Asiakkaat, joiden ostovolyympi oli keskimäärin yli 20 000 euroa (29 kpl), toivat suhteessa enemmän liikevaihtoa kuin ensimmäiseen volyymiluokkaan kuuluvat asiakkaat (305 kpl). Suhteellisen kannattavuuden näkökulmasta 6,4 prosenttia yrityksen kaikista asiakkuuksista tuo yli 60 prosenttia koko yrityksen volyymistä. Asiakasluokittelun ja suhteellisen kannattavuuden pohjalta voidaan todeta, että suuri osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia. Näin ollen ensimmäinen hypoteesi jää voimaan.

4.6.4 Maksuaika

Yrityksen oman maksukykyisyyden edellytyksenä on säännöllinen tulovirta, joten asiakkaan maksukäyttäytymisellä on keskeinen merkitys yrityksen strategiseen ja operatiiviseen toimintaan. Tutkimalla asiakkaan maksukäyttäytymistä on myös

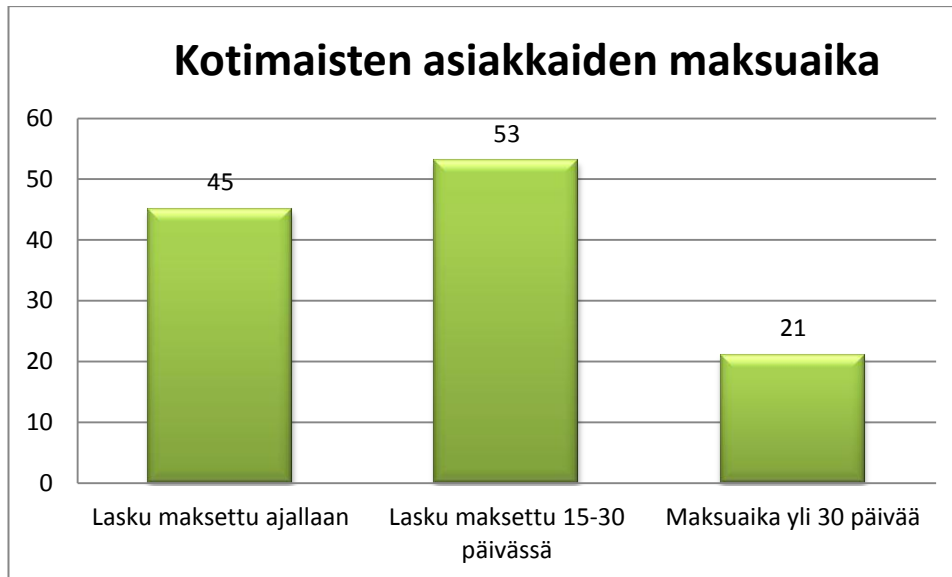
mahdollista löytää niitä asiakaskohtaisia signaaleja, jotka viestivät asiakkaan tyytymättömyydestä ja mahdollisista vaihtoaikomuksista.

Yritys myönsi asiakkailleen 14 päivää maksuaikaa riippumatta siitä, onko asiakas kotimainen tai ulkomaalainen. Ryhmäjaottelun avulla havaittiin, että nopein yksittäinen maksaja oli kotimainen asiakas, joka maksoi laskun keskimäärin yhdeksän päivää ennen eräpäivää. Pisin kirjattu maksuaika oli puolestaan 375 päivää. Näin ollen asiakaskohtaisilla maksuajoilla oli huomattava hajonta eri asiakkaiden kesken. Keskimääräiseksi maksuajaksi muodostui 18 päivää.



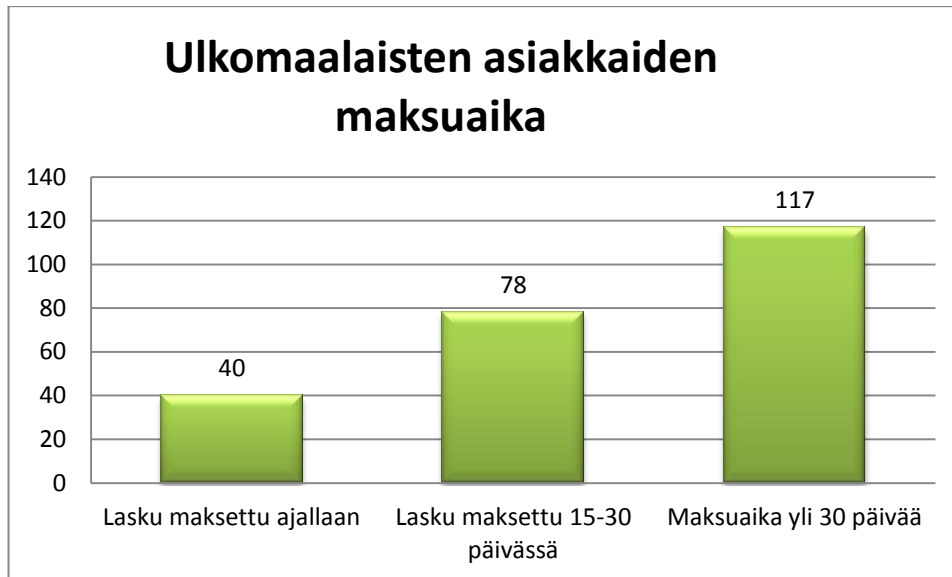
Kuvio 11. Keskimääräinen maksuaika

Keskimääräistä maksuaikaa varten laadittiin kuvio, jossa tarkasteltiin maksuajan jakaantumista tarkastelujaksojen aikana. Kuvioista 10 voidaan havainnollistaa, että asiakkaiden keskimääräinen maksuaika on jokaisella tarkastelujaksolla yli annetun maksuajan. Keskimääräisesti maksuaika on jakaantunut hyvin tasaisesti, mutta vuoden 2009 kohdalla oleva piikki selittyy pitkälti alalla vallinneella taantumalla ja yleisellä epävarmuuden lisääntymisellä.



Kuvio 12. Kotimaisten asiakkaiden maksuaika

SPSS-ohjelman avulla tarkasteltiin erikseen sekä kotimaisten että ulkomaalaisten asiakkaiden maksuaikoja. Kuvion 11 tehtävänä on osoittaa, miten maksukäyttäytyminen ilmenee kotimaisten asiakkaiden keskuudessa. Kotimaisista asiakkaista 45 on maksanut laskun ajallaan, 53 asiakkaalla maksuaika on ollut 15–30 päivää ja 21 asiakkaalla maksuaika on ollut yli 30 päivää. Keskimääräiseksi maksuajaksi muodostui 11,3 päivää.



Kuvio 13. Ulkomaalaisten asiakkaiden maksuaika

Testaus suoritettiin vastaavasti myös ulkomaalaisille asiakkaille. Kuviosta 12 nähdään, että ulkomaalaisista asiakkaista ainoastaan 40 on maksanut laskun viimeistään eräpäivää mennessä, 78 asiakasta on maksanut 15–30 päivän kuluttua ja 117 asiakkaan maksuaika on ollut yli 30 päivää. Ulkomaalaisten asiakkaiden keskimääräiseksi maksuajaksi muodostui 22,7 päivää.

4.6.5 Liiketoiminnan potentiaali

Neljäntenä keskeisenä arviointikriteerinä käytettiin liiketoiminnan potentiaalia. Tutkimuksen kannalta potentiaalia pidetään yhtenä tärkeimpänä strategisena kriteerinä, sillä potentiaali osoittaa asiakkaan kiinnostuneisuuden yrityksen palveluita kohtaan ja sitä, kuinka aktiivisesti asiakas on yhteydessä yritykseen. Potentiaalilla on myös keskeinen merkitys asiakkaan tulevaisuuden kannattavuuteen. Näin ollen potentiaalain painoarvo on huomattavasti suurempi kuin vastaavasti asiakassuhteen kestolla.

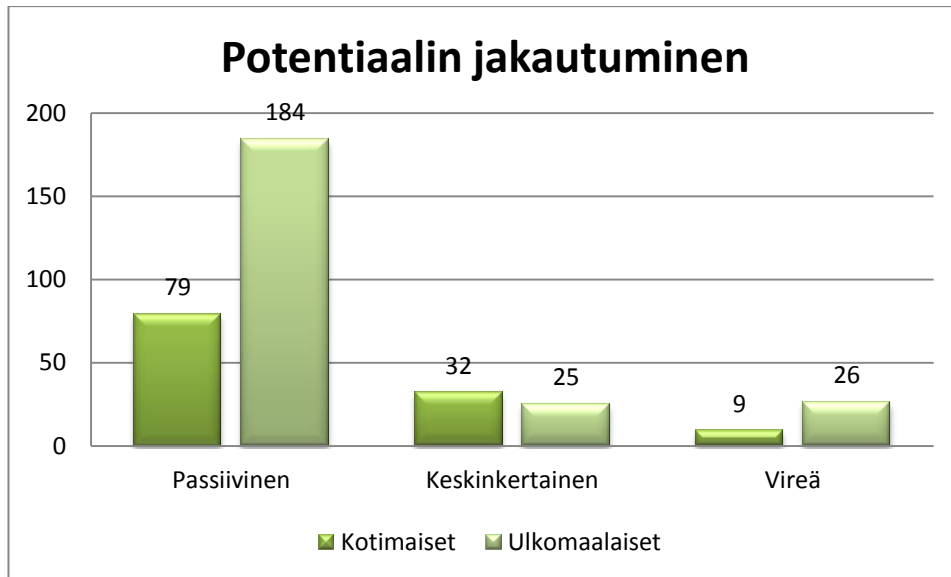
Asiakkaat jaettiin potentiaaliltaan kolmeen eri luokkaan; ensimmäiseen luokkaan kuuluivat passiiviset asiakkaat, toiseen luokkaan keskinkertaisen potentiaalilin omaavat ja kolmanteen ryhmään vireät asiakkaat. Passiivisiksi asiakkaiksi luokiteltiin ne, jotka ovat yhteydessä yritykseen ainoastaan silloin, kun he haluavat ostaa

yrittäjien tarjoamaa palvelua. Potentiaaliltaan keskinertaisia asiakkaita ovat puolestaan ne, jotka ovat toisinaan yhteydessä yritykseen. Toisin sanoen asiakkaat ovat muulloinkin yhteydessä, eivätkä vain silloin, kun he tarvitsevat yrityksen tarjoamia palveluita. Syitä yhteydenottoon ovat esimerkiksi kiinnostus suurempaa yhteistyötä kohtaan, neuvojen kysyminen tuotteen käytöstä tai säilytyksestä tai siitä, mistä asiakas voisi ostaa valmistuotteita. Aktiivisia asiakkaita ovat ne, jotka ovat paljon yhteydessä yritykseen. Syitä tähän ovat esimerkiksi suurehko kiinnostus yhteistyötä kohtaan tai tiedon hankkiminen.



Kuvio 14. Potentiaalin jakautuminen

Ensimmäiseksi potentiaalin jakaantumista tarkasteltiin koko asiakaskannan kesken. Kuviossa 13 kaikki yrityksen asiakkuudet jaettiin SPSS-ohjelman avulla puhtaasti kolmen potentiaaliluokan kesken. Tuloksista havaittiin, että yrityksen asiakkaista 263 kappaletta on potentiaaliltaan passiivisia. Potentiaaliltaan keskinertaisia asiakkaita on 57 kappaletta ja vireitä 36 kappaletta.

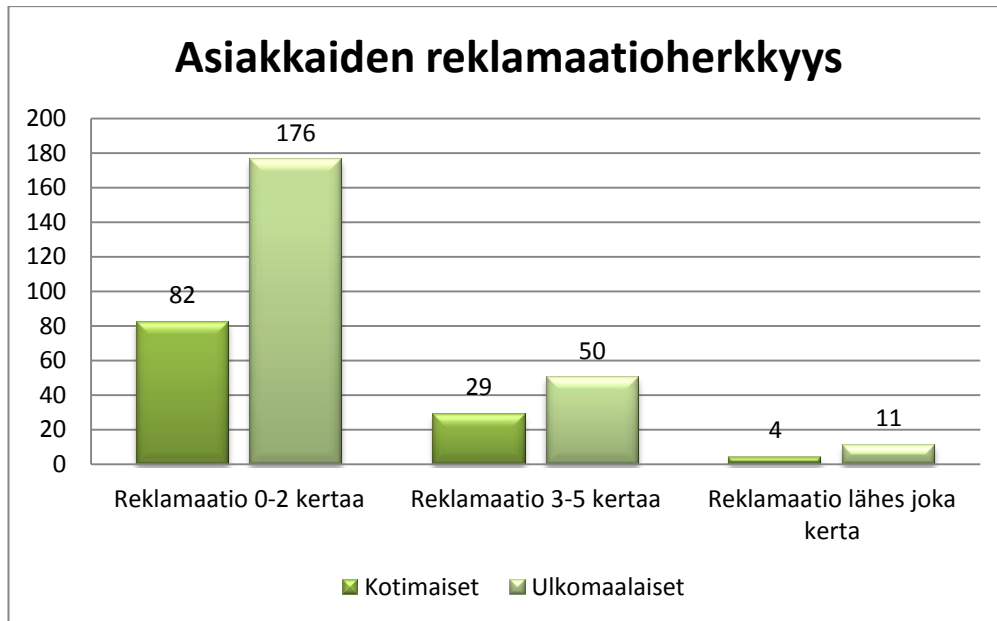


Kuvio 15. Potentiaalin jakautuminen kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden välillä

Seuraavaksi potentiaalin jakaantumista tarkasteltiin asiakkuuksien maantieteellisen jaottelun mukaisesti. Kuviosta 14 ilmenee, että kotimaisista asiakkaista 79 kappaletta on potentiaailtaan passiivisia, 32 kappaletta keskinkertaisia ja ainoastaan 9 asiakasta on potentiaailtaan vireitä. Ulkomaalaisista asiakkaista puolestaan 184 kappaletta on potentiaailtaan passiivisia, 25 asiakasta keskinkertaisia ja 26 vireitä.

4.6.6 Reklamaatioherkkyys

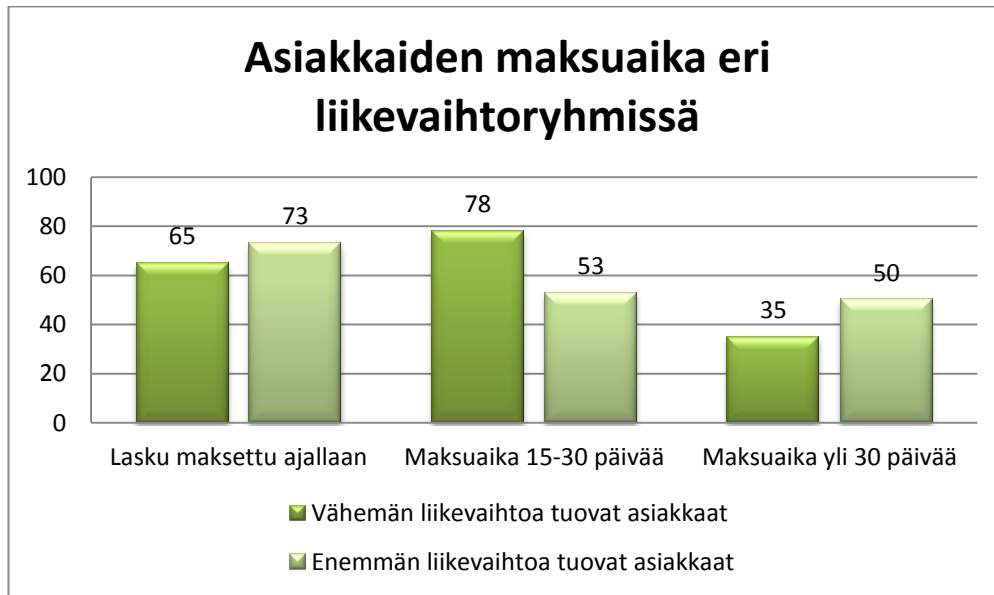
Viimeisenä kriteerinä tarkasteltiin asiakkaan reklamaatioherkkyttä. Reklamaatioherkkyden kohdalla tarkastelun kohteena ovat asiakkaan tuntemukset yrityksen palveluita kohtaan, jolloin herkkyysasteella on merkittävä vaikutus asiakkuuden kannattavuuteen. Yleisin syy reklamaatioon on asiakkaan kokemaa tyytymättömyys yrityksen palveluun. Yrityksen tarjotessa palvelua, jossa raakamateriaalista valmistetaan tuote, on useissa tapauksissa vika raaka-aineessa ja sen laadussa, jolloin reklamaatio on ollut aiheeton. Toisinaan vika on kuitenkin ollut yrityksessä ja sen laaduntarkkailussa. Turkisten muokkaus on käsityötä, jolloin virheitä saattaa sattua.



Kuvio 16. Asiakkaiden reklamaatioherkkyys

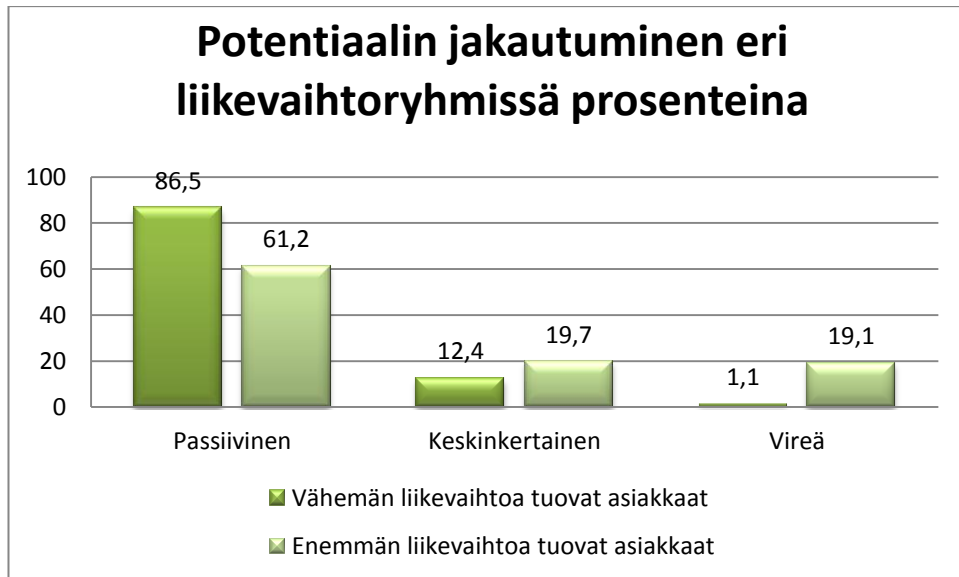
Reklamaatioherkkyttä varten luotiin kuvio, jossa on esitettyä sekä kotimaisten että ulkomaalaisten asiakkaiden reklamaatioherkkyys. Kuviossa 15 tarkastellaan sitä, kuinka usein asiakkaat ovat reklamoineet tarkastelujakson aikana. Kuviosta voidaan havaita, että suurin osa asiakkaista keskittyy ensimmäiseen sarakkeeseen eli 0–2 kertaa. Kahdella muulla sarakkeella ulkomaalaiset asiakkaat reklamovat kotimaisia asiakkaita keskimääräisesti enemmän. Kriittiseksi muodostuu se, että viimeisessä sarakkeessa on yhteensä 15 asiakasta, jotka reklamovat lähes joka kerta.

4.7 Asiakkuuksien analysointi tuottooperusteisen ryhmän mukaan



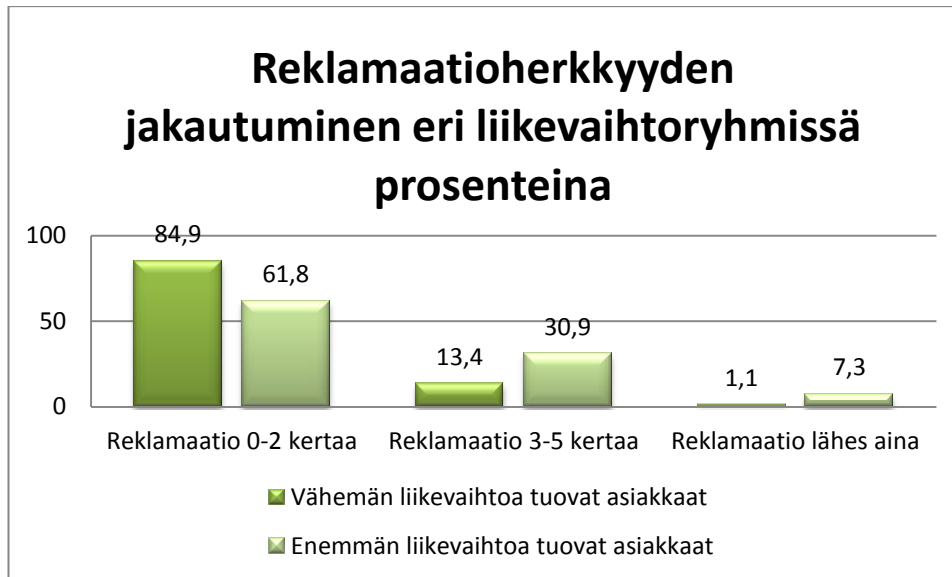
Kuvio 17. Asiakkaiden maksuaika eri liikevaihtoryhmissä

Ensimmäiseksi tuottooperusteisessa jaottelussa tarkasteltiin asiakkuuksien maksuaikoja. Ristiintaulukoinnin avulla testattiin asiakkaiden maksuaikoja eri liikevaihtoryhmissä. Tuloksista havaittiin, että maksuaika jakaantui melko tasaisesti kahden ryhmän kesken. Kuviossa 16 suurin painoarvo keskittyy viimeiseen luokkaan eli maksuaika yli 30 päivää, jossa ei pitäisi olla yhtään asiakasta. Tuloksista kuitenkin havaittiin, että viimeisessä sarakkeessa oli yhteensä 85 asiakasta ja enemmän liikevaihtoa tuovia asiakkaita oli 15 asiakasta enemmän kuin vähemmän liikevaihtoa tuovia, joiden maksuaika oli yli 30 päivää. Tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä ($p=0,031$).



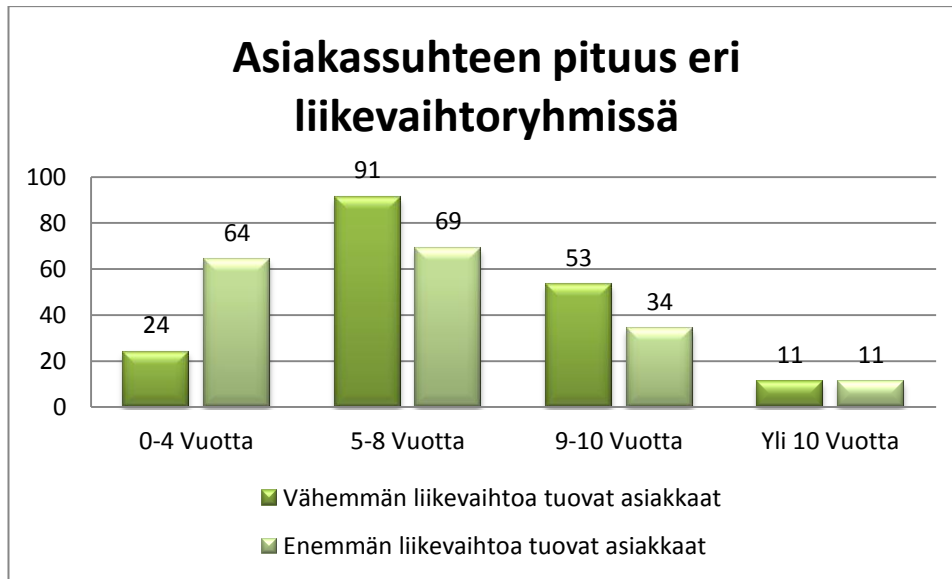
Kuvio 18. Potentiaalın jakautuminen liikevaihtoryhmissä

Seuraavaksi tuottoryhmäperusteisessa jaottelussa vertailtiin potentiaalın jakaantumista. Kuvio 17 nähdään, että suurin osa asiakkaista on passiivisia riippumatta siitä, missä liikevaihtoryhmässä asiakas sijaitsee. Tuloksissa suurin eroavaisuus vähemmän liikevaihtoa tuovien ja enemmän liikevaihtoa tuovien asiakkaiden välillä on se, että vähemmän liikevaihtoa tuovista asiakkaista ainoastaan 1,1 prosenttia on potentiaaliltaan vireitä, kun puolestaan enemmän liikevaihtoa tuovista asiakkaista 19,1 prosenttia on potentiaaliltaan vireitä. Tilastollisesti tuloksia voidaan pitää merkitsevinä ($p=0,003$).



Kuvio 19. Reklamaatioherkkyys eri liikevaihtoryhmissä

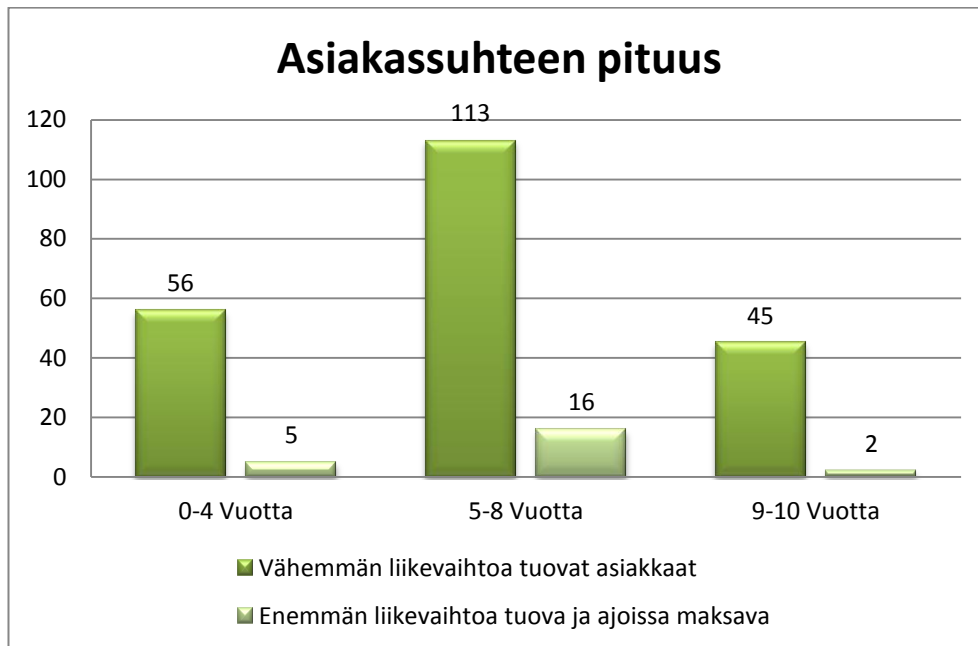
Tuottoryhmäperusteisen jaottelun testausta jatkettiin siten, että tarkastelun kohteeksi valikoituivat asiakkuuksien reklamaatioherkkyydet. Vasemmanpuoliset sarakkeet havainnollistavat vähemmän liikevaihtoa tuovien reklamaatioherkkyyttä ja oikeanpuoliset enemmän liikevaihtoa tuovien asiakkaiden reklamaatioherkkyyttä. Kuviosta 18 nähdään, että vähemmän liikevaihtoa tuovat asiakkaat reklamoivat keskimääräisesti vähemmän kuin enemmän liikevaihtoa tuovat asiakkaat. Toisin sanoen reklamaatioherkkyyden näkökulmasta enemmän liikevaihtoa tuovien asiakkaiden tuntemukset yrityksen palveluita kohtaan ovat keskimääräisesti negatiivisempia kuin vähemmän liikevaihtoa tuovien. Tuloksia voidaan pitää tilastollisesti erittäin merkitsevinä ($p=0,002$)



Kuvio 20. Asiakassuhteen pituus eri liikevaihtoryhmissä

Tuottoryhmäjaottelussa tarkasteltiin myös asiakkuuden pituutta. Kuviosta 19 voidaan havainnollistaa, mihin elinkaaren vaiheisiin asiakkaat sijoittuvat. Elinkaariajattelun näkökulmasta enemmän liikevaihtoa tuovia asiakkaita on huomattavasti enemmän luokassa 0–4 vuotta ja elinkaaren kypsässä vaiheessa enemmän liikevaihtoa tuovien asiakkaiden lukumäärä vähenee. Kuviosta voidaan havainnollistaa, että asiakassuhteen pituudella ei ole todellista merkitystä siihen, tuoko asiakas enemmän vai vähemmän liikevaihtoa yritykseen. Tilastollisesti tulokset eivät ole merkitseviä ($p=0,471$).

4.7.1 Hypoteesi 2: Asiakkaan uskollisuudella ja kannattavuudella ei ole merkittävää yhteyttä



Kuvio 21. Asiakassuhteen pituus – hypoteesi 2

Toisen hypoteesin mukaan asiakkaan uskollisuudella ja kannattavuudella ei ole merkittävää yhteyttä. Toista hypoteesia lähdettiin tutkimaan tuottooperusteisen jaottelun avulla, jossa asiakaskohtaisia muuttujia vertailtiin toisiinsa. Tuottooperusteisen jaottelun avulla asiakkaat luokiteltiin asiakkuuden pituuden mukaan kolmeen eri ryhmään. Uskollisuutta mitattiin asiakkuuden keston avulla, sillä aineistosta ei pystytty määrittelemään asiakaskohtaista keskittämissuhdetta tai sidoksien lujutta. Mittarin tarkoituksena oli havainnollistaa, onko asiakassuhteen pituudella vaikutusta asiakkaan tuomaan liikevaihdon suuruuteen ja maksuvalmiuteen. Kuvio 20 nähdään, että jokaisella tarkastelusarakkeella on vain muutamia enemmän liikevaihtoa tuovia ja ajoissa maksavia asiakkaita. Näin ollen asiakassuhteen todellisella pituudella ei ole merkitystä siihen, onko asiakas enemmän liikevaihtoa tuova ja ajoissa maksava vai vähemmän liikevaihtoa tuova, jolla maksuaika voi olla myös pidempi. Myös toinen tutkimushypoteesi jää voimaan.

4.8 Regressioanalyysi

Regressioanalyysillä tarkoitetaan määritelmällisesti mittauskeinoa, jossa tutkitaan yhden tai useamman muuttujan vaikutusta mitattavaan muuttujaan ([Viitattu 15.4.2014]). Regressioanalyysin avulla pyritään tutkimaan, kuinka paljon valitut muuttujat vaikuttavat mitattavaan asiaan. Esimerkiksi voidaan tutkia, vaikuttaako työntekijän palkka tai työmotivaatio hänen tekemään tulokseen.

Koska tutkimusaineistossa olevat tiedot olivat luokitteluasteikollisia, täytyi muuttujista tehdä dummy-muuttujia, jolloin aineistoa pystyttiin analysoimaan regressioanalyysin avulla. Dummy-muuttujaksi kutsutaan arvoa, joka voidaan koodata nolaksi tai yhdeksi. Esimerkiksi tutkimusta tehdessä vastaajan sukupuoli voidaan koodata 0 = mies ja 1 = nainen.

Regressioanalyysiä varten SPSS:ssa muuttujista laadittiin erilliset dummy-muuttujat, jotka ohjelmoitiin seuraavasti:

Asiakkuuden kesto

0 = Asiakkuuden kesto alle 5 vuotta

1 = Asiakkuuden kesto yli 5 vuotta

Maksuvalmius

0 = Asiakas ei maksa ajallaan

1 = Asiakas maksanut ajallaan

Potentiaali

0 = Asiakas potentiaaliltaan passiivinen

1 = Asiakas potentiaaliltaan keskinkertainen tai vireä

Reklamaatioherkkyys

0 = Asiakkaan reklamaatioherkkyys 0–2 kertaa

1 = Asiakas reklamoi 3–5 kertaa tai lähes joka kerta

Regressioanalyysissä tarkasteltiin erikseen kotimaisia ja ulkomaalaisia asiakkuuksia, jolloin saadut tulokset olivat yksityiskohtaisempia ja tarkempia.

Taulukko 4. Lineaarinen regressioanalyysi

Lineaarinen regressio		
Selittävänä muuttujana keskiarvoliikevaihto		
Selittävä muuttuja	Kotimaiset asiakkaat	Ulkomaalaiset asiakkaat
Asiakkuuden kesto	-18,1***	-0,161**
Maksuvalmius	0,059*	0,019*
Potentiaali	0,447***	0,547***
Reklamaatioherkkyys	-0,168***	-0,318***
Adjusted R ²	0,263	0,394
F-Statistics	32,12	20,01
*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001		

Taulukko 4 havainnollistaa lineaarisen regressioanalyysin tuloksia, missä pyrittiin löytämään vastauksia sille, mitkä muuttujat selittävät kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden keskiarvoliikevaihtoa. Keskiarvoliikevaihto laadittiin asiakaskohtaisesti vuodesta 2007 vuoteen 2011 saakka laskemalla vuotuiset ostovolyymit yhteen ja jakamalla näiden summa vuosien määrällä, eli viidellä.

Kotimaisissa asiakkaissa muuttujat selittävät 26,3 prosenttia keskiarvoliikevaihdoista. Keskiarvoliikevaihtoa kotimaisissa asiakkaissa selittää eniten asiakkaan potentiaali. Ulkomaalaisissa asiakkaissa muuttujat selittävät 39,4 prosenttia keskiarvoliikevaihdoista. Myös ulkomaalaisissa asiakkaissa keskiarvoliikevaihtoa selittää eniten asiakkaan potentiaali.

Kotimaisissa asiakkaissa asiakkuuden kesto vaikuttaa negatiivisesti keskiarvoliikevaihtoon. Toisin sanoen mitä lyhyempi asiakassuhde on, sitä suurempi ostovoimiyymi asiakkailla on. Ulkomaalaisilla asiakkailla ilmiö on myös olemassa, mutta ilmiö on lievempi.

Myös reklamaatioherkkyys vaikuttaa negatiivisesti keskiarvoliikevaihtoon ulkomaalaisten asiakkaiden keskuudessa. Kotimaisissa asiakkaissa ilmenee sama seikka, mutta huomattavasti heikommin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan asiakaskannan rakenteen ja kannattavuuden nykytila strategisesti tärkeiden kriteereiden avulla. Kyseessä oli asiakaskanta-analyysi, jossa pyrittiin löytämään arvopotentialtaan kannattavia ja kannattamattomia asiakkuuksia sekä ryhmittelemään asiakkuudet yritykselle tärkeiden mittareiden perusteella.

5.1 Tutkimustulosten arviointi

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, millaisia asiakkuuksia yrityksellä todellisuudessa on. Pääongelma perustui yksinkertaisuudessaan siihen yhteyteen, että kaikkia asiakkuuksia ei voi hoitaa menestyksekkäästi samalla tavalla ja onnistumalla omassa asiakkuudenhallintaprosessissaan yrityksen on kyettävä ymmärtämään asiakkuuksiaan syvällisemmin ja priorisoitava asiakkuudet niiden taloudellisen arvon mukaisesti (Pöllänen 1998, 68; Zablah ym. 2004, 485).

Asiakaskanta-analysoinnin perustella saatiin muodostettua kattava kokonaiskuva yrityksen asiakaskannan rakenteesta ja sopivuudesta yrityksen tämän hetkiseen strategiseen liiketilanteeseen. Kun mietitään yrityksen yksittäisen asiakkaan asiakkuusprofiilia, voidaan todeta, että asiakas on tyypillisesti ulkomaalainen, asiakkuus on pituudeltaan noin seitsemän vuotta, asiakkuus tuo liikevaihtoa keskimäärin noin 6 000 euroa vuodessa, maksaa laskun keskimäärin 18 päivän kuluessa, on potentiaailtaan passiivinen ja reklamoi keskimääräisesti 0–2 kertaa vuodessa. Tarkastelemalla pelkästään yksittäisen asiakkaan profiilia voidaan havainnoida ja tuottaa yritykselle hyödyllistä informaatiota siitä, millaisia yrityksen asiakkaat keskimääräisesti ovat ja mitkä ovat ne kehityskohteet, joihin toimenpiteitä tulisi kohdentaa.

Kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna yrityksen asiakaskanta muodostui hyvin monijakoisesta ja heterogeenisestä ryhmästä, jossa tuottavuus, maksukäyttäytyminen, reklamaatioherkkyys ja asiakkuuden kesto vaihtelivat suuresti asiakkuuksien välillä. Toisaalta asiakaskannasta löydettiin myös yhteneväisiä piirteitä ja saatiin muodostettua selkeä käsitys siitä, mitkä olivat yrityksen näkökulmasta todella kannat-

tavia ja suojeltavia asiakkuuksia ja mitkä olivat kehitettäviä tai taloudellisesti kannattamattomia.

Tutkimuksen ensimmäisen alaongelman tarkoituksena oli selvittää, miten kotimaiset asiakkaat eroavat ulkomaalaisista asiakkaista. Kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden välille muodostui selkeä kaava, jota asiakkaat lähtökohtaisesti noudattivat. Vaikka kotimaiset asiakkaat toivat yritykseen keskimääräisesti vähemmän absoluuttista kassavirtaa, kotimaiset asiakkaat olivat kriteereiden näkökulmasta luotettavampia ja riskittömämpiä maksukäyttäytymisen, asiakkuuden keston ja reklamaatioherkkyyden osalta. Näitä ominaisuuksia yritys arvostaa, sillä luotettavuus ja luottamus tuovat ennustettavuutta liiketoiminnan jatkuvuuteen ja vahvistavat suhteen keskinäisiä sidoksia (Wilson 1995, 8). Ulkomaalaiset asiakkaat toivat puolestaan enemmän liikevaihtoa, mutta muiden strategisesti tärkeiden kriteereiden valossa ulkomaalaiset asiakkaat maksoivat laskuja myöhässä, olivat potentiaaaliltaan passiivisia ja reklamoivat keskimääräisesti enemmän kuin kotimaiset asiakkaat. Vaikka ulkomaalaisten asiakkaiden käyttäytyminen ilmenee monen kriteerin valossa negatiivisena, asiakkaat ovat yritykselle elintärkeitä suuren tulovirran ja ostohistorian vuoksi.

Toisen alaongelman tarkoituksena oli selvittää, millainen on yrityksen kannalta kannattava asiakas. Määritelmällisesti kannattava asiakas tuo yritykseen enemmän tulovirtoja kuin siihen kohdennetaan (Kotler ym. 2012 434). Vaikka tutkimuksessa ei pystytty määrittelemään absoluuttista asiakaskannattavuutta, tuottojen ja muiden kriteerien avulla voitiin muodostaa käsitys yritykselle kannattavasta asiakkaasta. Yrityksen kannalta kannattavana asiakkaana nähtiin sellainen asiakas, joka toi positiivisen tulovirran, maksoi laskun ajallaan, reklamoivat keskimääräistä vähemmän ja oli potentiaaaliltaan vireä. Kannattavan asiakkuuden profiloinnilla vastattiin tutkimuskysymykseen ja pyrittiin luomaan käsitys siitä, millaisia asiakkuuksia yrityksen tulisi tavoitella. Kun asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat tekijät otetaan huomioon jo asiakkuuden muodostumisprosessin aikana, on hyvin todennäköistä, että myös asiakkuudet kehittyvät positiivisella tavalla kannattavampaan suuntaan (Storbacka & Lehtinen 1999, 60).

Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakkuuksia myös tuottoryhmäperusteisen jaottelun avulla, jossa pyrittiin tarkastelemaan enemmän tuottavia ja vähemmän tuottavia

asiakkuuksia. Tämän avulla pystyttiin peilaamaan sitä, miten enemmän liikevaihtoa tuova asiakkuus eroaa vähemmän liikevaihtoa tuovasta asiakkuudesta. Jaotellusta saatiin selville, että kyseisten ryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroavaisuuksia. Toisin sanoen enemmän liikevaihtoa tuova asiakas ei ollut painotettavien kriteereiden valossa yhtään sen kannattavampi kuin vähemmän liikevaihtoa tuova asiakas. Enemmän liikevaihtoa tuovan asiakkaan käyttäytymisessä saattoi ilmetä pitkiä maksuaikoja ja suurempia reklamaatiomääriä, jotka vaikuttivat asiakkaan arvostuksen heikkenemiseen.

Kolmannen alaongelman tarkoituksena oli selvittää kannattavuuden jakaantumista asiakaskannan keskuudessa. Tutkimuksessa kannattavuuden jakaantumista tarkasteltiin suhteellisen kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmista, jotka osoittivat hyvin selkeästi sen, miten laaja-alaisesti eri asiakkaat käyttivät yrityksen resursseja. Kuten aiemmin esitetyt tutkimukset ovat osoittaneet, on lähes itsestään selvää, että kaikki yrityksen asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia ja tuottavuus on hyvin epätasaisesti jakaantunutta (Cooper & Kaplan 1991; Van Raaij ym. 2003). Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat yksiselitteisesti suhteellisen kannattavuuden olevan asiakaskannan keskuudessa epätasaisesti jakaantunut ja keskittynyt vain tietyille asiakkaille. Tuloksista havaittiin, että yrityksellä oli vain 29 asiakasta, jotka toivat liikevaihtoa yli 20 000 euroa vuodessa ja vain 23 asiakasta, jotka toivat keskimäärin yli 40 000 euroa vuodessa. Kun lukumäärän suhteuttaa koko asiakasmäärään, voidaan todeta, että suurin osa yrityksen asiakkaista (85,5 prosenttia) tuo kannattavuus- ja kasvatavoitteisiin nähden liian vähän tuottoja ja vain 14,5 prosenttia yrityksen asiakkaista tuo liikevaihtoa strategisesti hyväksyttävällä tasolla. Asiakaskohtaisesti tarkasteltuna jotkin asiakkaat saattoivat tuoda jopa negatiivisen liikevaihdon, kun jotkin asiakkaat olivat volyymin suhteen todella strategisessa asemassa. Taloudellisen tuoton näkökulmasta suurivolyymisia asiakkuuksia voidaankin pitää strategisina asiakkuuksina, sillä nämä asiakkaat tuovat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyys-teen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä (Storbacka ym. 2000).

Tutkimuksessa tarkasteltiin alaongelmien lisäksi kahta tutkimushypoteesia, jotka havainnollistivat asiakkuuden kannattavuutta. Ensimmäisen hypoteesin mukaan suurin osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia (Storbacka ym. 2000, 43).

Hypoteesia tutkittiin ensimmäiseksi asiakasluokittelun avulla, jossa asiakkaat jaettiin suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakkuuksiin strategisesti tärkeiden kriteereiden avulla. Tuloksista havaittiin, että yrityksellä oli kahdeksan suojeltavaa asiakkuutta, 20 kehitettävää ja 59 muutettavaa asiakkuutta. Yrityksen muut asiakkuudet jäivät luokittelun ulkopuolelle kriteereiden pois sulkevien syiden vuoksi. Kriteereiden näkökulmasta ensimmäinen hypoteesi sai tukea siitä, että vain marginaalinen osuus yrityksen asiakkaista oli todella kannattavia ja säilyttämisen arvoisia.

Ensimmäinen hypoteesi sai tukea myös volyymijaottelun tutkimisesta, jossa tarkasteltiin eri volyymiluokkien tuomaa liikevaihtoa koko yrityksen liikevaihtoon. Tuloksista havaittiin kriittinen seikka, jossa 6,4 prosenttia yrityksen suurimmilla volyymeilla operoivista asiakkaista (23 kpl) toi yli 60 prosenttia yrityksen koko liikevaihdosta. Toiseksi suurin volyymiluokka eli 8,1 prosenttia asiakkaista (29kpl) toi liikevaihtoa enemmän kuin yrityksen pienivolyymisimmat asiakkaat yhteensä, joiden osuus kaikista asiakkaista oli 85,5 prosenttia (305kpl). Tämä havainnollistaa hyvin sen, miten riippuvainen yritys on muutamista suurivolyymisistä asiakkuuksista ja kuinka suuri osuus yrityksen asiakkaista on tuottavuuden näkökulmasta kannattamattomia. Tulokset mukailevat pitkälti Mäntynevan (2001, 39) näkemyksiä siitä, että yleensä yrityksen asiakkaista suurin osa on vaatimattomasti tai kohtalaisesti tuottavia ja vain pieni osuus erittäin tuottavia. Storbacka ym. (2000, 44) korostavatkin, että lähes kaikkien tutkittavien asiakaskantojen asiakkaista suurin osa on volyymiltaan pieniä ja näin ollen kannattamattomia. Tämän väitteen valossa yrityksen asiakkaista 85,5 prosenttia olisi kannattamattomia ja vahvistaisivat ensimmäisen hypoteesin asetelmaa. On kuitenkin tärkeä muistaa, että pienivolyymiset asiakkaat eivät välttämättä tuota suuria palvelukustannuksia ja voivat olla absoluuttisella kannattavuudella mitattuna jopa kannattavampia kuin suurivolyymiset asiakkaat, joilla asiakaskohtaiset kustannukset ovat usein suurempia.

Kun pitkällä aikavälillä suurin osa yrityksen asiakkaista tulisi olla kannattavia, yrityksen on välittömästi aloitettava systemaattinen kehitystyö asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseksi. Vaikka suuri osa yrityksen asiakkaista on tulosten valossa kannattamattomia, kaikkien kannattamattomien asiakkuuksien lopettaminen ei ole yrityksen kannalta taloudellisesti perusteltua, vaan kehitystyön tavoitteena

on asiakkuuden uudelleenrakentaminen (Storbacka ym. 1999, 106). Kun yritys päättää lopulta kohdistaa toimenpiteitä kullekin asiakkuussalkulle, yrityksen on huomioitava, että suurin kehityspotentiaali ei välttämättä löydy suojeltavista asiakkuuksista (Storbacka & Lehtinen 1999, 59–60). Suurimmat arvopotentiaalit löytyvät kehitettävien ja muutettavien asiakkuuksien joukosta, jossa pienilläkin asiakas-kohtaisilla toimenpiteillä voidaan saavuttaa merkittäviä kannattavuusvaikutuksia.

Toisen hypoteesin mukaan asiakkaan uskollisuudella ja kannattavuudella ei ole merkittävää yhteyttä (Reinartz & Kumar 2002 90; Helgesen 2006, 259). Tutkimuksessa hypoteesia tutkittiin asiakkuuden keston avulla, jossa tuottoperusteisia ryhmiä vertailtiin toisiinsa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että asiakkuuden kestolla ei ole merkittävää vaikutusta siihen tuoko asiakas enemmän liikevaihtoa ja maksaa laskun ajoissa vai ei. Mielenkiintoisen tutkimustuloksista teki se, että asiakkuuden kesto vaikutti negatiivisesti keskiarvoliikevaihtoon. Tämä tarkoitti sitä, että mitä lyhyempi asiakassuhde oli, sitä enemmän asiakas toi liikevaihtoa. Yleisen oletuksen mukaan asiakkuuden tuotot kasvavat asiakkuuden keston kautta. Tämä ei kuitenkaan pitänyt tutkimuksessa paikkaansa, vaan tutkimushypoteesi sai tukea tuloksista, jotka osoittivat enemmän liikevaihtoa tuovien asiakkaiden lukumäärän vähenevän asiakkuuden pituuden kasvaessa sekä asiakkuuden pituuden korreloivan negatiivisesti keskiarvoliikevaihdon kanssa. Reinartz ja Kumar (2000, 32) sekä Storbacka, Strandvik ja Grönroos (1994, 34) osoittivatkin, että asiakkuuden pituudella ei ole todellista merkitystä siihen, onko asiakas kannattava, vaan todelliseen arvoon vaikuttavat enemmän asiakas-kohtaiset tuotot. Tämän väitteen valossa voidaan todeta, että säännöllisiä tulovirtoja tuova asiakas on yritykselle kannattava asiakassuhteen pituudesta riippumatta. Toki ei pidä sulkea sitä tosiasiaa, että pidempiaikaiset asiakkuudet ovat yritykselle edelleen tärkeitä esimerkiksi oppimisarvon, referenssiarvon ja muiden evaluatiivisten arvojen näkökulmasta.

5.2 Kehitysehdotukset ja tutkimustulosten hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut se, että yritykselle olisi pyritty luomaan toimenpideohjelma asiakkuuksien kehittämiseksi. Tutkimuksessa oli kyse enemmän siitä, että tutkimustulosten ja teorian pohjalta esitettäisiin suosituksia siihen,

miten asiakkuuksia voidaan kehittää kannattavasti haluttuun suuntaan. Tästä joh-
tuen kehitysehdotukset koskevat vain tulosten ja teorian pohjalta esitettyjä johto-
päättöksiä eivätkä välttämättä toteudu sellaisenaan yrityksen omassa tavoiteaset-
telussaan resurssivajeen, alhaisen kustannushyötysuhteen tai jonkin muun strate-
gisen syyn vuoksi.

Asiakkuuksien johtamisen ainoana päätavoitteena on lisätä nykyisten asiakkuuk-
sien kassavirtoja ja täten kasvattaa asiakkuuksien arvoa (Storbacka ym. 2000, 30–
32; Zablah ym. 2004, 485). Jotta yritys pystyisi maksimoimaan asiakkuuden kas-
savirtoja, asiakkuuden on oltava tarpeeksi luja. Tuloksista voitiin havaita kuitenkin
erittäin kriittinen asiakkuuksiin kohdistuva ongelma. Kun suurin osa yrityksen asi-
akkaista on luonteeltaan passiivisia, tuottojen maksimoiminen voi muodostua
haasteelliseksi tehtäväksi, sillä asiakkuudet saattavat osoittaa negatiivista asen-
netta yritystä kohtaan ja ovat asiakasvuorovaikutukseltaan alhaisella tasolla. Vaik-
ka Storbacka, Strandvik ja Grönroos (1994, 26–28) osoittivat joillakin toimialoilla
asiakkuuden olevan luja negatiivisesta asenteesta huolimatta, turkialalalla yrityksen
ja asiakkaan välisen arvotuoannon pitäisi perustua positiivisiin ja luotettaviin asi-
akkuuksiin sekä aktiiviseen vuorovaikuttamiseen. Juuri tässä kohdin olisi tärkeää,
että passiivisista asiakkaista saataisiin muokattua aktiivisia toimijoita luomalla asi-
akkuuden välille sellainen vuorovaikutusympäristö, joka tukee asiakkuuden arvo-
tuotantoa. Samalla yrityksen tulisi rakentaa sellaisia rakenteellisia sidoksia ja so-
pimuksia, jotka lujittaisivat asiakkaan tiiviimmin yrityksen toimintaan ja muuttaisivat
satunnais- ja transaktioasiakkuuksista sopimus-, preferenssi- tai kumppanusasiak-
kuuksia.

Tutkimuksessa saatiin luotua katsaus siihen, miten kannattavia asiakkuuksia yri-
tyksellä on ja miten niitä voidaan kehittää ja suojella. Mutta kannattamattomien
asiakkuuksien kohdalla yrityksen on tärkeä huolehtia siitä, että kehitystyön tavoit-
teena on asiakkuuksien systemaattinen uudistaminen. Yrityksen onkin tärkeä ana-
lysoida, mitkä asiakkuuden prosessit tai vastavuoroisesti yrityksen strategiat mah-
dollistavat kannattamattoman asiakkuuden toiminnan. Kun asiakkaan kannatta-
mattomuus johtuu periaatteesta työstä, hinnasta ja volyyymista, yrityksen on help-
po arvioida, mitkä osa-alueet korostuvat kunkin kannattamattoman asiakkaan
kohdalla (Storbacka ym. 1999, 107). Analysoimalla edellä mainittuja osa-alueita

yrittäjällä on mahdollisuus muuttaa hintoja asiakaskohtaisten tulojen lisäämiseksi tai muuttaa asiakkuuden rakennetta ja prosessia siten, että asiakkuuden eteen tehtävät työt ja kustannukset saadaan vähennettyä (Storbacka ym. 2000, 48). Muuttamalla pelkästään asiakkaan omaa käyttäytymistä yritys voi vaikuttaa positiivisesti kustannusten vähenemiseen ilman, että palvelun laatu heikkenee (Persson 2013, 872).

Tässä opinnäytetyössä esiteltiin lukuisia hyödyllisiä malleja, joita yritys voi hyödyntää omassa asiakkuudenhallintaprosessissaan. Zablahin, Bellengerin & Johnstonin (2004) mallia havainnollistettiin luvussa 2.5, jonka avulla yritys pystyy muokkaamaan ja tehostamaan omia prosessejaan asiakkuuksien arvon maksimoimiseksi. Toimeksiantajan kannalta kehitettävää löytyy niin asiakastietokannan hyödyntämisen kuin asiakkuudenhallinnan käytännön toteuttamisesta. Tällä hetkellä toimeksiantajan asiakasrekisteriä on ylläpitänyt yksi henkilö, joka on vastannut asiakasrekisterin sisällöstä ja hyödynnettävyydestä. Kun vastuu ja tiedon käytettävyys ovat rajattuna vain yhdelle henkilölle, asiakastiedon hyödyntäminen ei välttämättä ole koko organisaation käytössä. Tämän vuoksi tiedon tulisi olla kaikkien työntekijöiden käytettävissä ja tietoa tulisi jakaa eri organisaatiotasojen välillä, jolloin asiakkuutta voitaisiin hoitaa ja kehittää jokaisella vuorovaikutustasolla (Zablah ym. 2004, 482).

Yrityksen kohdalla suurimmat muutostarpeet kohdistuvat asiakaslähtöisyyden edistämiseen, asiakkuusstrategioiden määrittelemiseen ja asiakkuudenhallinnan käytännön toteuttamiseen. On tärkeää havainnoida, että asiakkuudenhallinta on oppimisprosessi, jossa systemaattisin toimenpitein luodaan ymmärrystä asiakkuuksien rakenteesta ja kannattavuudesta. Yrityksen tulisi määritellä tavoitteet, resurssit ja tahtotila asiakkuuksien kehittämiseksi siten, että säännönmukaisuus ja määrätietoisuus ovat aktiivisia funktioita kunkin asiakkuusstrategian ja kehitystyön kohdalla. Tavoitteeksi on asetettava voittoamaksimoiva asiakasportfolio, joka voidaan saavuttaa siten, että yritys fokusoituu passiivisuuden kitkemiseen, asiakkuusprosessien tehostamiseen, asiakassäilyvyyden parantamiseen ja asiakasvuorovaikutuksen lisäämiseen.

Kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna tutkimustulokset mahdollistavat monen eri osa-alueen kehitystyötä. Tutkimustuloksia hyödyntämällä yrityksellä on ensinnäkin

mahdollisuus parantaa markkinointitoimenpiteiden kohdentamista ja tulovirtojen optimoitumista strategisten asiakkuuksien keskuudessa. Tuloksia hyödyntämällä voidaan vaikuttaa keskeisesti myös asiakkuusprosessin kehitystyöhön. Yrityksellä on mahdollisuus tarkastella, mitkä osa-alueet korostuvat kunkin kannattavan ja kannattamattoman asiakkuusprosessin kohdalla. Tämän lisäksi tulokset vahvistavat ymmärrystä siitä, mitkä asiakkaat ovat tosiasiallisesti säilyttämisen arvoisia ja säilytysohjelmaan kirjattavia. Kolmanneksi tulokset mahdollistavat entistä parempien työkalujen hyödyntämisen asiakasarvon mittaamisessa. Kun yritykselle on pystytty luomaan laaja-alainen kuva ja ymmärrys omista asiakkuuksistaan, kilpailukyvyyn kehittäminen asiakkuuksien kautta tuo mahdollisuuden entistä parempien tulovirtojen kehittämiseen, tuotekehitysmahdollisuuksien soveltamiseen sekä pidempiaikaisten, kestävämpien ja tuottavampien asiakkuuksien hoitamiseen.

Tutkimustuloksia pohdittaessa on otettava huomioon myös se, mitä uutta tutkimus loi ja mitä tutkimuksella saavutettiin. Ensimmäiseksi tutkimus osoitti sen, että asiakaskannan ja asiakkaan rakenne ei ole niin yksiselitteinen ja helposti tunnistettavissa, kuin voitaisiin yleisesti olettaa. Vaikka yrityksen näkökulmasta asiakas nähtäisiin kannattavana, asiakaskannan tarkempi analysointi voi havainnollistaa asiakkaan käyttäytymiseen liittyviä kannattamattomia toimintoja ja toimintatapoja. Toiseksi tutkimus vahvisti näkemyksiä siitä, että asiakkuuden kestolla ei välttämättä ole todellista merkitystä asiakkaan kannattavuuteen ja tulonmuodostuskykyyn. Tutkimustulos on sinällään mielenkiintoinen, sillä suurin osa alan kirjallisuudessa esitetyistä väitteistä myöntää uskollisuuden ja asiakkuuden keston korreloivan positiivisesti asiakkaan tuomiin tuloihin. Tämä tutkimus antoi lisänäyttöä Reinartzin ja Kumarin (2000) esittämille väitteille siitä, että asiakkaan uskollisuus ei välttämättä kasvata asiakaskohtaisia tuottoja ja näin ollen asiakkaan kannattavuutta. Toki alan kirjallisuudessa on pystytty kiistattomasti todistamaan, että uusien asiakkaiden hankkiminen on edelleen moninkertaisesti kalliimpaa kuin pidempiaikaisten asiakkuuksien säilyttäminen. Tämän vuoksi pidempiaikaiset asiakkuudet ovat tärkeitä ja säilyttämisen arvoisia. Tutkimusta arvioitaessa voidaan todeta, että asetetut tavoitteet saavutettiin. Tutkimustulosten avulla saatiin tuotettua hyödyllistä informaatiota asiakaskannan rakenteellisesta tilanteesta ja kannattavuudesta. Tutkimuksen avulla yrityksellä on mahdollisuus tehdä tarvittavat korjausliikkeet liiketoimintojen ja asiakkuuksien kehittämiseksi.

5.3 Lisätutkimusaiheet

Opinnäytetyö tarjoaa jatkotutkimuksia ajatellen lukuisia erilaisia variaatioita. Yrityksen kannalta lisätutkimusaiheet liittyvät asiakkaan todellisen kannattavuuden tutkimiseen, jolloin asiakaskohtaisia muuttujia vertailtaisiin myös kustannusten näkökulmasta. Kustannusten tarkastelu toisi monia lisäulottuvuuksia asiakkuuksien tarkastelemiseen, sillä tässä opinnäytetyössä ei pystytty mittaamaan todellista asiakaskannattavuutta kustannusten avulla. Yksittäisen asiakkaan kannattavuuden analysoimisessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi Customer Profitability Analysis-menetelmää, jossa kustannukset allokoitaisiin kullekin asiakkaalle yksilökohtaisesti. Kannattavuustarkastelua voitaisiin laajentaa myös toimialaa koskeviin analyysiin ja tutkimuksiin, joissa huomioitaisiin asiakkaan todellinen kannattavuus, markkinavolyymi, potentiaali ja keskittämissuhde.

Kun tavoitteena on voittoamaksimoiva asiakasportfolio, yrityksen on tärkeä rakentaa tietämystä myös asiakkaiden tuntemuksista, tarpeista ja tulevaisuuden näkymistä (Zablah ym. 2004, 482). Yrityksen kannalta olisikin tärkeä tietää asiakkuuksien todellinen tyytyväisyysaste yrityksen palveluita kohtaan nyt ja tulevaisuudessa. Yritys voisi toteuttaa esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimuksen, jossa tämän tutkimuksen tuloksia hyödynnettäisiin päätöksentekoon liittyvissä prosesseissa ja tulevaisuuden kehityshankkeissa.

5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, mittasiko tutkija juuri sitä mitä oli pyrkimyksenä tutkia (Metsämuuronen 2011 65; Muijs 2004, 65). Tutkimuksen validiteettia miettiessä tulee tutkijan kysyä itseltään ”olenko mittaamassa juuri sitä, mitä haluammekin mitata?” Tämän avulla voidaan myös määrittää itselleen selkeämmin se, mitä ollaan mittaamassa ja mikä on paras keino mitattavuuden saavuttamiseksi. Validiteetti nähdään yleisesti ottaen tutkimuksen kannalta tärkeimpänä seikkana, koska tulosten ollessa epäluotettavat, on koko tutkimus tehty turhaan (Muijs 2004, 66).

Keskeinen osa tutkimusta on validiteetin tarkastelu ennen tutkimuksen toteuttamista (Metsämuuronen 2011, 75). Tutkimuksen validiteettia pystytään parantamaan käymällä etukäteen läpi mahdolliset uhat ja tekijät, jotka voivat heikentää validiteettia. Tutkimuksen valmistuttua voidaan käydä läpi etukäteen todetut uhat sekä tekijät, joita ei osattu odottaa ja jotka näin ollen vaikuttavat negatiivisesti tutkimuksen validiteettiin. Jotta tutkimus olisi pätevä, tulee kaikkien validiteetin osa-alueiden olla päteviä. Mikäli yksi validiteettiin vaikuttavista osatekijöistä ei ollut selvä, ei tutkimusta voida pitää päteväenä (Muijs 2004, 70).

Metsämuuronen (2011, 65) jakaa validiteettikäsitteen kahteen eri osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla käsitetään tutkimuksen luotettavuutta. Sisäisen validiteetin mittaamiseksi keskeisiä kysymyksiä ovat; onko valitut käsitteet oikeita, mittaanko sitä, mitä on tarkoitus ja muodostettiinko mittari oikein (Metsämuuronen 2011, 65)? Ulkoisella validiteetilla käsitetään tutkimuksen yleistettävyyttä – onko tutkimus yleistettävissä ja jos on, kuinka pitkälle. Ulkoisen validiteetin peruspiirteisiin kuuluu myös se, että pyritään löytämään ryhmä, mihin kyseinen yleistettävyys kohdistetaan. Ulkoista validiteettia miettiessä tulee huomioida erityisesti kysymysten asettelu (Metsämuuronen. 2011, 65). Kysymysten tulisi olla aseteltuna niin, että kysymykset eivät voi johtaa harhaan tai niin, että ne voidaan käsittää väärin (Muijs 2004, 66).

Muijs (2004, 66) sekä Metsämuuronen (2011, 74) kertovat validiteetin koostuvan kolmesta pienemmästä osasta: Sisällön validius (Content validity), käsitevalidius (Construct validity) sekä kriteerivalidius (Criterion-oriented validity).

Sisällön validiteettia (Content validity) ajatellessa on tutkittavana se, ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja ovatko nämä valitut käsitteet riittävän kattavia esittämään tutkittavaa ilmiötä (Metsämuuronen 2011, 60). Mitä paremmin tutkija tietää tutkittavan aiheen ja tutkimuksen tavoitteet sitä helpommin tutkija pystyy valitsemaan tehokkaamman keinon tutkimukselle. Jos tehtäisiin kyselytutkimusta, voidaan myös vastaajilta kysyä, onko tutkijan tutkimusmenetelmä heidän mielestään validi (Muijs 2004, 66). Näillä keinoilla pyritään saavuttamaan tutkimukselle korkea validiteetti, joka auttaa saamaan halutut lopputulokset luotettavasti, kun on ymmärretty täysin se mitä halutaan mitata (Metsämuuronen 2011, 60).

Käsitevaliditeetti (Construct validity) käsittelee validiteettia syvällisemmin kuin sisällön validiteetti. Käsitevalidiutta mitatessa käsitellään yksi käsite kerrallaan. Tarkasteltavan käsitteen tulee olla pääasiallisesti yhteydessä juuri mitattavaan aihekokonaisuuteen. Mikäli käsite on yhteydessä toiseen aihekokonaisuuteen, tutkimuksen käsitevaliditeetti kärsii (Metsämuuronen 2011, 75).

Kriteerivalidiuus on hyvin lähellä teoriatietoa. Kehittäessä uutta mittaria usein odotetaan tulosten olevan osittain yhteydessä toisiin mittauksiin. Toisena odotuksena voi myös olla se, että kriteerivalidiuus ennustaa tiettyä lopputulosta (Muijs 2004, 67). Käytännössä kriteerivalidiutta mitataan vertaamalla tutkimukseen valituiden mittarien tuottamaa tulosta toiseen arvoon, joka toimii tällöin validiuden kriteerinä saavutetulle arvolle (Metsämuuronen 2011, 75).

Jotta tutkimus olisi luotettava, pitää tutkimuksen validiteetin eli luotettavuuden lisäksi tutkimuksen olla pätevä (Muijs 2004, 73). Tutkimuksessa ei saa olla virheitä, jotka ilmenisivät tutkimusta toistettaessa. Pahimmillaan virhe on sellainen, jonka olemassaolosta emme tiedä. Tällöin tutkimuksen validiteetti heikentyy ja tutkimuksessa saavutetut tulokset menettävät merkitystään.

Tulos = todellinen tulos + järjestelmällinen virhe + satunnainen virhe (Muijs 2004, 73).

Tutkimusta tehdessä halutaan esittää todellinen tulos ilman minkäänlaista virhettä. (Muijs 2004, 73). Järjestelmällisellä virheellä tarkoitetaan virhettä, joka toistuu jatkuvasti jokaisessa tutkimuksessa. Mikäli järjestelmällinen virhe on tiedossa, säilyy tutkimuksen pätevyys, sillä olemassa oleva virhe tiedostetaan ja täten siihen osataan reagoida. Satunnaisella virheellä käsitetään virhettä, joka ei ole ennustettavissa.

5.4.1 Validiteetin tarkastelu

Validiteettitarkastelun peruskysymyksenä on ”mitattiinko juuri sitä, mitä haluttiin mitata” (Metsämuuronen 2011,75).

Tutkittavia hypoteeseja rakennettaessa havaittiin, että asiakasrekisterissä ei ollut saatavissa olevaa dataa asiakkuuden kustannuksista, joka sinällään heikensi tutkimuksen validiteettia. Puutteeseen reagoitiin kuitenkin luomalla vaihtoehtoinen malli, missä asiakkaat jaettiin mediaanin avulla vähemmän tuottaviin asiakkaisiin (vuotuinen ostovolyymi alle 755,55 euroa vuodessa) sekä enemmän tuottaviin asiakkaisiin (vuotuinen ostovolyymi yli 755,55 euroa vuodessa). Tämä jaottelu ei sinällään mitannut absoluuttista kannattavuutta, mutta mittarin avulla pystyttiin tarkastelemaan tutkimushypoteeseja ja tutkimuksen alaongelmia yrityksen kannalta olennaisella tavalla. Jotta tutkimus olisi ollut täysin validi, opinnäytetyön tekijöillä olisi pitänyt olla saatavilla dataa asiakkuuden kustannuksista.

SPSS-ohjelman avulla tarkasteltiin sekä kotimaisia että ulkomaalaisia asiakkuuksia numeeristen ja kuvailevien tietojen avulla. Tietojen pohjalta toteutettiin ristiintaulukoinnit erikseen kotimaisille ja ulkomaalaisille asiakkaille. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös T-keskiarvotestiä ja regressioanalyysiä varsinaisen datan saamiseksi. Kuvailevat tiedot vastasivat melko pintapuolisesti itse pääongelmaan, mutta laadittujen ristiintaulukointien ja regressioanalyysin avulla pystyttiin selittämään yksityiskohtaisesti, minkälaisia asiakkaita yrityksellä oli.

Tutkimuksen ensimmäisen alaongelman tarkoituksena oli selvittää, miten kotimaiset ja ulkomaalaiset asiakkuudet eroavat toisistaan. Koska tutkimuksessa tutkittiin kotimaisia ja ulkomaalaisia asiakkuuksia erikseen, pystyttiin luomaan hyvin selkeä kokonaiskuva ja vastaamaan tutkimusongelman asetelmaan.

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli selvittää, minkälainen on kannattava asiakas yrityksen näkökulmasta. Varsinaista asiakaskannattavuutta ei tutkimuksessa pystytty mittaamaan, sillä aineisto asetti rajoitteita kannattavuuden tutkimiseksi. Tutkimuksessa laadittiin kuitenkin asiakasprofiili yritykselle tärkeiden kriteereiden valossa, joiden mukaan kannattava asiakas toi positiivista kassavirtaa, maksoi laskun ajoissa, reklamoit keskimääräistä vähemmän ja oli potentiaaliltaan vireä. Sisällön validiteettia (Content validity) ajatellessa tulee huomioida, onko tutkimuksessa käytetyt käsitteet riittävän kattavia esittämään tutkittavaa ilmiötä (Metsämuuronen 2011, 60). Tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät olisi pystyneet vastaamaan täysin luotettavasti kysymykseen, mikäli kyseessä olisi ollut kannattavan asiakkuuden määrittäminen absoluuttisella tasolla. Koska alaongelmassa oli

pääosin kyse yritykselle kannattavan asiakkaan määrittelemisestä, kriteereiden avulla pystyttiin vastaamaan melko luotettavasti esitettyyn kysymykseen.

Tutkimuksen kolmantena alaongelmana oli selvittää, miten kannattavuus jakaantuu kaikkien asiakkaiden kesken. Tähän kysymykseen ei pystytty vastaamaan täysin luotettavalla tavalla, koska tarvittavaa dataa ei ollut saatavilla. Tutkimuksessa mitattiin kuitenkin kannattavuuden jakaantumista asiakkaan ostovolyymien suuruudella ja suhteellisella kannattavuudella, jotka havainnollistivat suuntaa antavasti tutkimusongelman asetelman.

Tutkimuksen kriteerivalidiutta testattiin vertaamalla saatuja tutkimustuloksia muihin tutkimustuloksiin. Kriteerivalidiutta ajatellen tutkimuksessa oli tarkasteltavana kaksi tutkimushypoteesia. Tarkasteltavana olleet tutkimushypoteesit olivat:

- Suuri osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia (Storbacka ym. 2000, 43).
- Asiakkaan uskollisuudella ja kannattavuudella ei ole merkittävää yhteyttä (Reinartz & Kumar 2002; Helgesen 2006).

Tutkimuksessa testattiin ensimmäisen hypoteesin paikkaansa pitävyyttä kappa-leessa 4.6.3 laaditun pyramidimallin avulla. Tämän lisäksi hypoteesia testattiin lajittelemalla asiakkuudet toimeksiantajayrityksen laatimaan volyymiluokittelun mukaisesti. Hypoteesin testaus suoritettiin yritykselle tärkeiden kriteereiden valossa ja pystyttiin todistamaan melko luotettavasti se seikka, että suuri osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia. Tämän lisäksi ongelmaa koskevat havainnot pystyttiin tukevasti verifioimaan kirjallisuudessa esitettyihin väittämiin, jossa pienellä volyymilla operoiva asiakas on usein myös kannattamaton.

Toista tutkimushypoteesia ei pystytty mittaamaan täysin luotettavasti, koska tarvittavaa dataa ei ollut saatavilla kannattavuuden mittaamiseksi. Asiakkaan uskollisuutta havainnollistettiin ristiintaulukoinnin avulla, missä vertailtiin vähemmän liikevaihtoa tuovia asiakkaita (ostovolyymi alle 755,55 euroa vuodessa) enemmän liikevaihtoa tuoviin asiakkaisiin (ostovolyymi yli 755,55 euroa vuodessa), jotka myös

maksoivat ajoissa. Kuviosta 21 nähdään, että asiakkaan uskollisuudella ja tuottavuudella ei ole merkittävää yhteyttä, joten hypoteesille saatiin luotua vahvistus.

Tutkimuksessa pystyttiin vastaamaan validilla tavalla siihen, minkälaisia asiakkuuksia yrityksellä todellisuudessa on. Valmistautumalla ja miettimällä tehtäviä analyyseja pystyttiin varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastaamaan hyvin tarkasti. Tutkimuksen alaongelmiin ja tutkimushypoteeseihin ei pystytty vastaamaan täysin validilla tavalla, mutta tämän tiedostettua laadittiin korvaavat menetelmät, jotka vahvistivat ongelmien asetelmaa.

5.4.2 Reliabiliteetin tarkastelu

Tutkimuksessa ei saa olla virheitä, jotka ilmenisivät tutkimusta toistettaessa. Pahimmillaan virhe on sellainen, jonka olemassaolosta emme tiedä. Tällöin tutkimuksen validiteetti heikentyy ja tutkimuksessa saavutetut tulokset menettävät merkitystään (Muijs 2004, 73).

Tulos = todellinen tulos + järjestelmällinen virhe + satunnainen virhe (Muijs 2004, 72).

Tutkimusta tehdessä ei SPSS:lla analysoidussa datassa havaittu virheitä. Ennen taulukoiden laatimista Microsoft Excel -ohjelmalla SPSS:ssa tarkastettiin, että analyyseissa on mitattu juuri sitä mitä on ollut tarkoitus mitata eikä ohjelmaan ole jäänyt päälle suodattimia, jotka väärentäisivät tuloksia. Kun taulukot oli laadittu Excel -ohjelmalla, tarkistettiin taulukoissa olevat luvut vielä uudelleen satunnaisten virheiden poistamiseksi.

Asiakasrekisterin tarkastelussa havaittiin, että kahdelta asiakkaalta puuttui käytävissä oleva data, jolloin jokaisessa kuviossa olevat havainnot olivat korjattuna oikeilla asiakasmäärillä. Puuttuva tietomäärä oli kuitenkin hyvin pieni, joka ei vaikuttanut sinällään tutkimuksen reliabiliteettiin. Varsinaista suurta järjestelmällistä virhettä ei huomattu, joka olisi vaikuttanut negatiivisesti tutkimuksen reliabiliteettiin tai validiteettiin. Tutkimusta tehdessä puutteet havaittiin ja tiedostettiin erittäin tarkasti, jolloin näihin ongelmakohtiin osattiin reagoida oikealla tavalla. Reagoinnin

avulla pyrittiin varmistamaan, että reliabiliteetti pysyi mahdollisimman korkealla tasolla.

LÄHTEET

- Alajoutsijärvi, K. & Möller, K. & Tähtinen, J. 2000. Beautiful exit: how to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, Vol. 34. No. 11/12. pp. 1270–1289
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing* Vol. 54 (January 1990), pp. 42–58.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Boutellier, R. & Gassamn, O. & Reader, S. & Zeschky, M. 2013. How do qualitative and quantitative research differ? [Verkkójulkaisu]. Zurich. [Viitattu 16.2.2014] Saatavana: http://www.tim.ethz.ch/education/courses/courses_fs_2013/DocSem_Fall13/10_summary
- Cooper, R. & Kaplan, R. S. 1991. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review* May-June (1991) pp. 130–135.
- Doyle, S. 2002. Software Review: Communication Optimisation – The New Mantra of Database Marketing. Fad or Fact? *Journal of Database Marketing*. Vol. 9, 2, pp. 185–191.
- Dwyer, R. F. & Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* Vol 51. (April 1987), pp. 11–27.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.
- Halinen, A. 1996. Relationship Marketing Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector. Routledge. [Verkkokirja] Saatavana Ebrary e -kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Helgesen Ø. 2006. Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level. *Journal of Marketing Management*. Apr 2006. Vol. 22 3 / 4 pp. 245–266.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.

- Korkeamäki, A. & Lindström, P. & Ryhänen, T. & Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P. & Keller, L. K. & Brady, M. & Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing Management 2e. England: Pearson Education Limited.
- Kumar, V. & Petersen, J. A. 2012. Statistical Methods in Customer Relationship Management. Wiley. [Verkkokirja]. [Viitattu 25.2.2014] Saatavana Ebrary kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lehtinen, J. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. 2004. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mcmanus, L. & Guilding, C. The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 13.1.2014]. Saatavana: http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/7134/19651_1.pdf?sequence=1
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. E-kirja. Helsinki: Methelp Oy. [Verkkokirja] [Viitattu 10.2.2014] Saatavana booky.fi pikakirjakaupasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Morgan, M. R. & Hunt, D. S. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, July 1994. Vol. 58, pp. 20–38.
- Muijs, D. 2004. Doing Quantitative Research in Education with SPSS. Verkkokirja. Lontoo: Sage Publications Ltd. [Verkkokirja]. [Viitattu 15.1.2014]. Saatavana Ebrary e -kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Persson, A. 2013. Profitable Customer Management: Reducing Costs by Influencing Customer Behavior. European Journal of Marketing, Vol. 47, No. 5/6 pp. 857–876.
- Puusa, A. & Reijonen, H. & Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum Oyj. [Verkkokirja]. [Viitattu 14.2.2014]. Saatavana Ellibs e -kirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Reichheld, F. 1993. Loyalty-based Management. Harvard Business Review, March-April, pp. 64–73.

- Reinartz, W. J. & Kumar, V. 2000. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing* (Oct 2000), Vol. 64, Issue 4, pp. 17–35.
- Reinartz, W & Kumar, V. 2002. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, Vol.80 Issue 7, pp. 86–94.
- Reinartz, W. & Krafft, M. & Hoyer, D. W. 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLI, pp. 293–305.
- Regressioanalyysi. 2008 [Verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2014]. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/regressio/analyysi.html>
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. *Asiakastytyväisyysjohtaminen*. Juva: WSOY.
- Rope, T. 2005. *Suuri markkinointikirja*. Helsinki: Talentum.
- Saarijärvi, H. & Karjaluoto, H. & Kuusela, H. 2013. Customer Relationship Management: The Evolving Role of Customer Data. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 31, No.6, 2013 pp. 584–600.
- Schurr, H. P. & Ozanne, L. J. 1985. Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *The Journal of Consumer Research*, Vol. 11, No. 4. pp. 939–953.
- Sheth, N. J. & Mittal, B. 2004. *Customer Behavior: A Managerial Perspective*, 2e. OH: South-Western.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1999. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K. & Sivula, P. & Kaario, K. 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Storbacka, K. & Blomqvist, R. & Dahl, J. & Haeger, T. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva: WSOY.
- Storbacka, K. & Strandvik, T. & Grönroos, C. 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, pp. 21–38.
- Swift, S. R. 2001. *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. New Jersey: Prentice–Hall Inc.

- Van Raaij, M. E. & Maarten, A. J. & Van Triest, S. 2003. The Implementation of Customer Profitability Analysis: A case study. *Industrial Marketing Management* 32, pp. 573–583.
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Wilson, D.T. 1995. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. [Verkköjulkaisu]. Pennsylvania. [Viitattu 26.4.2014]. Saatavana: http://isbm.smeal.psu.edu/isbm_smeal_psu_edu/library/working-paper-articles/1995-working-papers/10-1995-an-integrated-model.pdf
- Winer, S. R. 2001. A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*. Vol. 43, No.4 pp. 89–103.
- Zablah, A. R & Bellenger, D.N & Johnston, J.W. 2004. An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management* 33 (2004), pp. 475–489.

LIITTEET

