

Asiakkuuksien arviointi. Case: PuskaPromotion Osk.

Amanda Pastila



Tekijä(t) Pastila Amanda	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Asiakkuuksien arviointi case PuskaPromotion Osk.	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 17
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Evaluation of customer relationships case PuskaPromotion Co-op.	
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona PuskaPromotion osuuskunnalle, joka on tapahtumajärjestämisen ja myynnin start up-yritys. Työn tavoite on rakentaa ja kehittää asiakkuuksienhallintaa CRM-järjestelmän muodossa sekä selkeyttää asiakkuuksien arviointi prosessia. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä relevantti asiakastieto järjestelmään, ja analysoida sitä portfolioanalyysin avulla. Analyysin avulla asiakkaista havainnoitiin strategiset yksilöt laskelmia käyttäen, jonka avulla tälle karsitulle joukolle kehitettiin markkinointistrategia. Analysointi ja laskelmat on rakennettu siten, että niitä voidaan myöhemmin uusiokäyttää ja todeta asiakaskannattavuus.</p> <p>Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan ehdotuksesta ja kirjoittajan omasta ammatillisesta kiinnostuksesta aiheeseen. Toimeksiantajayrityksessä käynnistettiin samoihin aikoihin strategista muutosta, jossa prosesseja ja toimintatapoja laadullistettiin, sekä markkinointia kohdistettiin. Työ on kehitetty tukemaan yrityksen strategista uudistusta ja on näin osa sitä.</p> <p>Työn toteutustapana on toiminnallinen opinnäytetyö joka koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja lopullisesta produktista toimeksiantajalle. Teoriaosuus on jaettu kolmeen osaan: Asiakasryhmittely, asiakkuuksienhallinta sekä asiakkuuksien analysointi ja mittaaminen. Teoriassa edetään markkinoinnin laajasta kuvasta eli segmentoinnista suppilomaisesti kohti yksityiskohtaisempaa asiakasanalysointia. Toiminnallinen tuotos koostuu kahdesta pääosiosta: CRM-järjestelmästä ja asiakkuuksien arviointi mallista. Asiakkuuksien arviointi eli analysointi on jaettavissa vielä kahteen vaiheeseen: yleisen tason analyysi ja syväanalyysi.</p> <p>Tuotos on esitetty monia havainnollistamisen keinoja käyttäen. CRM-järjestelmä on tuotettu Excel-pohjalle, johon on kerätty havainnoinnin ja haastatteluiden avulla tarvittava tieto. Asiakasanalyysi on luotu Word-dokumentille ja PowerPoint-esitykseen ohjeistuksen ja tulosten esittämisen muodossa. Tulosten laskentaan on käytetty Excel-dokumenttia. Työ toteutettiin vuoden 2015 aikana, kevät ja kesä toiminnallisen tuotoksen parissa sekä syksyn aikana teoriaosuus ja lopullinen työ.</p>	
Asiasanat Asiakkuuksienhallinta, asiakasryhmittely, asiakasanalyysi, portfolioanalyysi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	2
1.3	Tutkimusongelma ja sen rajaus	2
2	Asiakassuhteiden ryhmittely	4
2.1	Segmentointi	5
2.2	Asiakaskannattavuus	7
3	Asiakkuuksienhallinta	9
3.1	Asiakkuuksienhallinnan tavoitteet	9
3.2	Asiakkuuksienhallinnan toteutus	10
3.3	Strategisten asiakkuuksien johtaminen	13
3.4	Asiakkuuksienhallintajärjestelmä osana markkinointia	14
4	Asiakkuuksien analysointi ja mittaaminen	15
4.1	Portfolioanalyysi	17
4.2	Fioccan malli	19
5	Teorian yhteenveto	25
6	Toiminnallinen tuotos	27
6.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu	27
6.2	Aineisto ja sen keruumenetelmät	28
6.3	Toteutus	29
6.4	Produkti	31
7	Pohdinta	37
7.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	37
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	38
	Lähteet	40
	Liitteet	42
	Liite 1. PuskaPromotion CRM-järjestelmä	42
	Liite 2. Portfolioanalyysin yleisen analyysin ohjeistus	43
	7 sivua	47

1 Johdanto

Asiakkuuksien yhä johdonmukaisemmasta hallinnasta on tullut päivän polttava puheenaihe. Yrityksille ei ole tärkeää, että asiakas tuottaa ja uusia asiakkaita syntyy jatkuvasti. Yritykset kiinnittävät yhä etenemissä määrin huomiota siihen, kuinka nykyiset asiakkaat tuottavat enemmän, ja kuinka pitää kiinni niistä kaikkein tärkeimmistä. Asiakkaita ei kohdella pelkkinä rahasampoina, vaan yksilöinä, jolloin molemmin puolinen hyöty korostuu ja luodaan molemmin puoleista arvoa.

Segmentointi on tunnettu osana markkinointia jo pidempään. Asiakkaita on osattu ryhmitellä oikeisiin luokkiin ja tarjota näille ryhmille oikeita ratkaisuja. Yritysten on osattava segmentoida asiakkaansa ja valittava niistä ne joille suuntaavat tuotteensa ja palvelunsa. Harva yritys menestyy ilman kohdistettua markkinointia, jossa segmentoinnissa ja tätä kautta asiakkuusienhallinnassa on pitkälle kyse. Yritys valitsee kenelle kohdentaa markkinointinsa, valitsee arvokkaimmat asiakkaansa, joista hän kerää tärkeää asiakastietoa ja käyttää tätä osana myyntiä ja markkinointia. Jotta yritys osaisi valita nämä kannattavimmat asiakkuudet joihin tämä panostaa, on kehitelty mittareita ja analyysejä näiden tunnistamiseksi. Opinnäytetyön ajatuksena on kehittää kasvavan start up-yrityksen asiakkuusienhallintaa, ja tätä kautta löytää tapoja luokitella asiakkaat omiin ryhmiinsä, ja kaikkein tärkeimpänä löytää ne kaikkein arvokkaimmat asiakkaat ja auttaa yritystä kehittämään niitä entisestään.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii PuskaPromotion osuuskunta, jossa toimin itse perustajajäsenenä. Osuuskunta perustettiin vuoden 2013 alussa, johon teimme syksystä 2012 paljon pohjatyötä. Alun perin osuuskunta muodostui seitsemästä perustajajäsenestä, joista jokainen opiskeli myynnin koulutusohjelmassa ja oli samalla luokalla. Tätä nykyään yritys on kuitenkin kasvanut vuosi vuodelta suuremmaksi ja jäsenistön määrä on lähemmäksi neljäkymmentä. Osuuskunnan päätoimiala on tapahtumajärjestäminen sekä myynti.

PuskaPromotion tunnetaankin nykyään myynnin ja tapahtumajärjestämisen yrityksenä. Osuuskunta tuo uusia ajatuksia yritysten liiketoiminnan kehittämiseen myyntityön ja tapahtumien muodossa. Osuuskuntaa ei tunneta pienenä opiskelijoiden yrityksenä vaan kasvavana joukkona ammattilaisia. Yritys toteuttaa monipuolisesti erilaisia projekteja asiakaslähtöisesti, pitäen kuitenkin mielessään pitkien kumppanuussuhteiden rakentamisen sekä molemmin puoleinen kasvu. Tapahtumien järjestämisen ja myyntityön lisäksi yritys tekee

monipuolisesti promootiotyötä, sekä kasvavana alue valtauksena koulutukset puhelintyökentelyn ja myynnin alalla. Työt hoituvat niin avaimet käteen periaatteella kuin myös keikka muotoisina töinä. PuskaPromotionin asiakkaita ovat mm. Haaga-Helia amk., Miele, Rockway ja Yhteismaa.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tuotos, eli tuoda kaikki asiakastieto yhteen ja luoda siitä osuuskuntamme CRM:n perusta. Alkutuotoksen jälkeen, eli kun olen saanut kerättyä asiakastiedon yhteen paikkaan, alan analysoida sitä. Analysoin asiakkuudet eri tunnusluvuin ja eri menetelmiä käyttäen kannattaviin ja ei kannattaviin yrityksiin. Opinnäytetyöni pohjalta, eli asiakkuuksien kannattavuuden mittaamisen perusteella osuuskuntamme pysyy myöhemmin käyttämään mittaria apuna uusasiakashankinnassa, sekä jopa asiakkuuksien segmentoinnissa.

Produkti koostuu kahdesta eri päätuotoksesta, eli yrityksen CRM-järjestelmästä, sekä Renato Fioccan kehittämästä portfolio analyysistä. Portfolio analyysi koostuu taas osaltaan kahdesta arviointivaiheesta, joihin molempiin kehitetään omat laskentajärjestelmät ja ohjeistukset, joiden pohjalta esitän loppupäätelmät sekä ohjeistukset PowerPoint esitelmänä. Näiden tavoitteena on selkeyttää ja johdonmukaistaa asiakkuuksienhallintaa.

Osuuskunnan ollessa vielä kohtalaisen nuori, ja ottaen huomioon yrityksen perustamislähtökohdat, ei töitä ole lähdetty tekemään kokemus edellä, vaan ajatuksella mistä töitä saadaan, sinne tehdään. Tähän päivään mennessä yritys on kasvanut opiskelijoiden osuuskunnasta ammattilaisten osuuskunnaksi, jolloin töiden tekemiseen on lähdetty hakemaan kannattavuutta ja menestystä. Keväällä 2015 PuskaPromotionissa lähdettiin toteuttamaan strategisia muutoksia, johon CRM-järjestelmä sekä arviointimalli kuuluvat osalta.

1.3 Tutkimusongelma ja sen rajaus

Opinnäytetyön aihe määriteltiin jo vuoden 2014–2015 vaihteessa, alkuun asiakkuuksienhallinta ja siihen liittyvä CRM-järjestelmä edellä ja myöhemmin aiheen rajautuessa asiakkuuksien arviointiin. Aihe lähti pitkälle omasta kiinnostuksesta asiakkuuksienhallintaan ja markkinointia kohtaan. Halusin pohtia aihetta, joka liittyy osalta myynnintukeen, markkinointiin sekä toimeksiantajaan PuskaPromotion osuuskuntaan. Jotta aihe pysyisi jatkuvasti mielenkiintoisena, halusin, että tuotan jotakin tärkeää ja käyttökelpoista toimeksiantajalle. Osuin hyvään saumaan, kun kuulin vuoden 2014 lopulla markkinointijohtajaltamme CRM projektista. Juttelimme aiheesta, ja pian totesimme, että pelkkä CRM-järjestelmä on

liian suppea aiheena, jolloin ajatus syntyi asiakkuuksien arvioinnista, ja teoriasta jota ei ollut sovellettu juuri ollenkaan aikaisemmissa opinnäytetöissä.

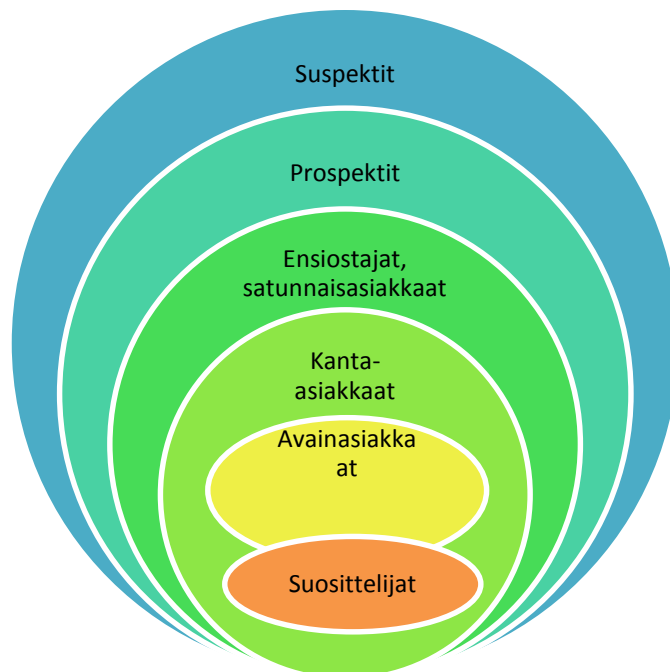
Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osiosta, CRM-järjestelmästä sekä asiakkuuksien arviointimallista. Aihe on melko laaja, käsittäessä melkein kahden opinnäytetyön verran työtä. Itse produkti on jaettavissa kahteen pääosioon, asiakkuuksienhallintajärjestelmään sekä asiakkuuksien arviointi malliin. Asiakkuuksien arviointimalli osaltaan jakautuu taas kahteen osioon, yleisen tason analyysiin sekä siitä seuraavaan syväanalyysiin. Teoria painottuu kolmeen pääkappaleeseen: Asiakkuuksien segmentointiin, asiakkuuksienhallintaan sekä asiakkuuksien analysointiin ja mittaamiseen.

2 Asiakassuhteiden ryhmittely

Ajatuksena asiakaskannattavuudessa on se, etteivät kaikki asiakkaat ole yhtä arvokkaita ja tuottavia. Jos asiakkuudet olisivat kaikki samanlaisia, ostaisivat yhtä paljon ja olisivat täten yhtä kannattavia, niiden ryhmittelyyn ei olisi tarvetta. Asiakasryhmittelyn aiheena on käyttää hyväksi asiakkaiden välisiä eroja, joidenka kautta pystytään luomaan ja kehittämään tuotteita sekä prosesseja, ja tätä kautta tarjoamaan erilaista palvelua, tuotteita ja hintatasoa asiakkaasta riippuen. (Storbacka 1999, 39.)

Ryhmittely perustuu tietoon asiakkaista, jota on kerätty koko asiakkaan elinkaaren ajan, mutta myös potentiaalisista tulevaisuuden asiakkaista. Ryhmittelyn avulla yritys valitsee ne asiakkaat joihin haluaa panostaa ja kehittää entistä paremmiksi ja kannattavimmiksi. Ryhmittelyä varten kerätään tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä, asiakkaan elinkaaren vaiheista, sekä asiakkaan omista tarpeista ja arvostuksista. Näiden asiakkaista saatujen tietojen pohjalta asiakkaat ryhmitellään, ja kehitetään kullekin oma strategiansa toimia. (Bergström & Leppänen 2003, 410–411.) (Mäntyneva 2001, 25.)

Seija Bergström ja Arja Leppänen (2003, 410–411) käyttävät perinteistä ryhmittelyä, jossa asiakkaat voidaan jakaa neljään omaan ryhmäänsä, ja nämä vielä suspekteihin ja prospekteihin, eli asiakkaisiin joista ei tiedetä vielä paljon, sekä asiakkaisiin joista tiedetään jo jonkin verran esimerkiksi ostopotentiaaliin liittyen (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Perinteinen asiakasryhmittely suspektien ja prospektien mukaan

Kuviossa molemmat suspektit ja prospektit voivat olla *potentiaalisia asiakkaita*, toisista tiedetään vain enemmän kuin toisista. Nämä ovat mahdollisia asiakkaita, eli yrityksen tavoittelema kohderyhmä mutta eivät ole vielä ostaneet. Potentiaaliset asiakkaat kuuluvat uusi asiakashankintaan ja näin ovat aikaa vieviä ja kalliimpia kuin yrityksen jo omaavat asiakkaat. Seuraavana ovat *satunnaisasiakkaat* ja *ensiostajat*, tämä ryhmä voi olla jo yrityksen asiakkaita, mutta ostavat vain harvakseltaan, tai ensiostajia joista voi syntyä myöhemmin arvokkaampia asiakkaita. Näihin asiakkaisiin ei ole järkeä tuhjata liikaa aikaa ja resursseja, mutta tuotekehittelyllä näistäkin voi syntyä kanta-asiakkaita. *Kanta-asiakkaat* ja *avainasiakkaat* ovat yritykselle niitä kaikista tärkeimpiä asiakkaita, joihin kannattaa käyttää eniten resursseja. Kanta-asiakkaat ostaa toistuvasti yritykseltä ja on aidosti kiinnostunut tästä. Kanta-asiakkaissa on avainasiakkaiden lisäksi myös niitä, jotka *suosittelevat* yritystä muille ja kasvattavat täten liikevaihtoa merkittävästi uusien potentiaalisten asiakkaiden myötä. (Bergström & Leppänen 2003, 410–411.) (Eliisan oppimispäiväkirja 2013.)

2.1 Segmentointi

Segmentointi on kysynnän tarkkailua, jonka kautta tuotteet ja palvelut vaihtelevat kysynnän vaihtelevuuden mukaan. Koska markkinointi tulisi kalliiksi ja aikaa vieväksi, on kehitetty segmentointi joka kaikessa yksinkertaisuudessaan tarkoittaa samankaltaisten asiakkaiden laittamista yhteen, samankaltaisiin ryhmiin. Segmentointi on yksi markkinoinnin vanhimmista käsitteistä, ja juontaa juurensa jo 1950 luvulle W. R Smithin artikkeliin ”Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies”. Historiasta tähän päivään segmentointi on muuttanut muotoaan teknologian ja B2B-markkinoiden kasvaessa, mutta ajatus on silti sama. (Michel ym. 2003, 167–171.)

Segmentoinnissa on kyse ostopäätösten havainnoinnista ja analysoinnista eri markkinoilla ja asiakasryhmillä. Ajatuksena on asiakaslähtöinen markkinointi, joka on onnistuneen segmentoinnin lähtökohta. Monesti yritykset tekevät virheitä segmentoinnissa, tai lähinnä siinä, etteivät tee sitä kunnolla. Segmentointi on markkinoinnin kohdentamista, eli jo liikeideaa synnyttäessä yrityksen on tehtävä valintoja, kelle he suuntaavat tuotteensa ja palvelut sekä keihin markkinointi kohdistetaan ja ketä se puhuttelee. Yrityksen on siis löydettävä nämä asiakasryhmät, jotka eroavat toisistaan ostopäätösten suhteen, sekä valita näistä ryhmistä ne jotka näkee omalle liiketoiminnalleen suotuisammiksi. (Bergström & Leppänen 2003, 130–132.)

Jo liiketoimintaa määriteltäessä, on hyvä määritellä potentiaaliset asiakkaat omiin ryhmiinsä, mutta luoden tapahtumalle selkeän prosessin. Segmentointiprosessi rakentuu karkeasti kolmesta eri vaiheesta:

1. *Kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen*
 - Analysoidaan kysyntää ja ostokäyttäytymistä potentiaalisella kohderyhmällä
 - Mitkä ovat ostokäyttäytymisen taustalla olevat tekijät? Näiden pohjalta valitaan segmentointikriteerit
 - Markkinoitten pilkkominen kriteerien perusteella segmentteihin
 2. *Kohderyhmien valinta*
 - Segmentointistrategian valinta
 - Tavoiteltavien segmenttien valinta
 3. *Markkinointiohjelma*
 - Yrityksen/tuotteen/palvelun asemointi suhteessa kilpailijoihin
 - Segmenttien markkinointiohjelmat
 - Markkinointiohjelman toteuttaminen ja sen seuranta
- (Bergström & Leppänen 2003, 133.) (Bruh 2003, 91.)

Yrityksen on hyvä panostaa prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimiseen. Ensimmäinen vaihe on monipuolisesti markkina-analyseja, jotka on tehtävä astuttaessa markkinoille. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan kysyntää, kilpailijoita ja ostokäyttäytymistä, joista saadaan valittua segmentointikriteerit, joista saadaan rakennettua yrityksen haluamat segmentit. (Bergström & Leppänen 2003, 133–136.) Manfred Bruhn (2003, 89–91.) esittää B2B-markkinoilla yleiset segmentointikriteerit alla olevassa taulukossa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Perinteiset segmentointi kriteerit eri tekijöiden mukaan

Demografiset tekijät	Liiketoiminnalliset muuttujat	Ostokäyttäytymisen	Tilanne	Persoonallisuus piirteet
<ul style="list-style-type: none"> •Toimiala •yrityksen koko •sijainti 	<ul style="list-style-type: none"> •teknologia •käyttäjä/eikäyttäjä status •asiakkaan kyvyt/tarpeet 	<ul style="list-style-type: none"> •osto-toiminnot yrityksessä •valta-asema •suhteen laatu •ostopolitiikka •ostokriteeriat 	<ul style="list-style-type: none"> •kiireellisyys •erityiset sovellukset •tilauksen suuruus 	<ul style="list-style-type: none"> •ostajamyyjäsuhteen samankaltaisuus •asenne ottaa riskejä •uskollisuus

Segmentointikriteerit valittua yritys kohdentaa tuotteensa/palvelunsa, eli valitsee segmentteistä ne sopivimmat ja kehittää näille segmentointistrategia. Strategiat on jaettavissa kahteen: keskitetty ja selektiivinen strategia. Keskitetyssä strategiassa yritys keskittyy kapeaan asiakasryhmään ja näille suunniteltuun markkinointiohjelmaan. Tästä lähestymistavassa voimavarat käytetään yhteen segmenttiin, jolloin heidän tarpeet täytetään täysin. Selektiivisessä strategiassa yrityksellä on taas monia asiakasryhmiä, joille jokaiselle se kehittää markkinointiohjelmansa. Tähän strategiaan täytyy nähdä enemmän vaivaa ja resursseja kuin keskitettyyn, mutta tällöin yritys takaa kannattavuutensa paremmin.

Segmentointiprosessissa viimeisenä vaiheena on markkinaohjelman luominen valitsemilleen segmenteille. Vaiheessa analysoidaan kilpailijoita ja asetetaan yritys osaksi niitä. Kun yritys on sijoitettu osaksi kilpailijoita, rakennetaan segmenteille kilpailukeinoyhdistelmä. Ajatuksena on kehittää segmenteille asemointistrategia, jossa tuote/palvelu jää tietynlaisena asiakkaan mieleen ja eroaa kilpailijoistaan. Tämän jälkeen kehitetään kullekin segmentille omat markkinointiohjelmansa ja seurataan niiden onnistumista ja kehitystä. (Bergström & Leppänen 2003, 137–141.)

2.2 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus on pitkälle sama kuin yrityksen kannattavuus. Jos yrityksen asiakkaat ovat kannattavia, on myös yrityskin. Asiakkuuksienhallinnassa tavoitteena onkin antaa yrityksille parempi ote asiakkaisiin ja parantaa kannattavuutta. (Mäntyneava 2001, 33.) Asiakaskannattavuus on asiakkaan arvon mittaamista yritykselle. Sen avulla pyritään arvioimaan tämän hetkinen tilanne, mutta myös ennustamaan tulevaisuutta. (Bergström & Leppänen 2003, 432.) Kannattavuus on hyvin pitkälle kaiken asiakassuunnittelun perusta. Tuntemalla kannattavimmat asiakkaat, on helpompi pitää tämä joukko tyytyväisenä kuuntelemalla heitä, mutta myös toisaalta tuntemalla ei kannattavat asiakkaat, voidaan pohtia vaihtoehtoisia lähestymistapoja, tuotteita, palvelu muotoja, jotta nämäkin asiakkuudet voidaan kääntää kannattaviksi. (Storbacka 1999, 44.)

Asiakaskannattavuuden mittaamisessa voidaan käyttää monia mittareita, ja siihen vaikuttaa monet eri asiat. Yksinkertaisesti voidaan ajatella, että asiakaskannattavuus syntyy laskemalla asiakkaan tuomat tuotot yhteen, josta vähennetään myytyjen tuotteiden, asiakaspalvelun sekä markkinoinnin kustannukset. Mittareita on kuitenkin monia, kuten keskimääräinen myynti per asiakas, asiakkaan hinta, asiakkaan kate, markkinointikustannukset sekä palvelukustannukset. Asiakaskannattavuutta tulisi tarkkailla jatkuvasti niin asiakaskunnan tasolla ja segmentein, sekä joissakin tapauksissa jopa asiakaskohtaisesti. Kannattavuustarkasteluun tulisi käyttää koko asiakkaan elinkaari, jossa otetaan huomioon alkuvaiheen kustannuksista asiakkaan elinkaaren loppuun sekä se, että pitkät asiakassuhteet poikivat uusia asiakassuhteita suositusten myötä. (Bergström & Leppänen 2003, 432.)

Asiakaskannattavuuden hallinnointi ja sitä kautta tavoitteellinen profilointi ovat tehokkaampaa kuin satunnaismyynti ja sitä kautta syntyneet tuotot. Kannattavuuden mittaamisella pystytään keskitetään yrityksen voimavarat tuottavimpiin asiakkaisiin, ja tätä myötä karsitaan ei kannattavimmat asiakkaat pois. Karsimalla ei kannattavat asiakkaat pois, kiinteitä

kustannuksia ei ole yhtä paljon, jolloin pyritään myös siihen että yksittäiset asiakkaat tuottavat enemmän. Yritysten tulisi myös tiedostaa ne asiat mitkä vaikuttavat asiakaskannattavuuteen, mitkä ovat kustannukset suhteessa tuloihin, mutta myös se mitä hallinnointi maksaa. Kaiken ajatuksena on lopulta taloudellisen voiton maksimointi, joten on hyvä tiedostaa kuinka paljon esimerkiksi yksittäisiin asiakkaisiin tulisi panostaa. (Mäntyneva 2001, 33–36.)

3 Asiakkuuksienhallinta

Ilman asiakkaita ei olisi yrityksiä, ja tämän päivän kilpailun ja kilpailuttamisen maailmassa asiakkuuksien hoitamisesta on tullut yhä tärkeämpi osa yritysten arkipäivää. Markkinoinnissa keskitytään yhä enemmän asiakassuhteisiin, ja yritykset panostavat asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen. (Bergström & Leppänen 2003, 407.) Yritysten on tunnettava asiakkaansa entistä paremmin pärjätäkseen kilpailussa. Yritysten on lisättävä tietämystä ja tätä kautta ymmärrystä asiakkaista, joka on asiakkuuksienhallinnan perusta. Tuntemalla asiakkaansa yritys tuottaa suurempaa asiakasarvoa ja tie asiakaskannattavuuteen on taattu. (Mäntyneva 2001, 9-10.)

Yhdysvaltalainen asiakkuuksien johtamisen guru Don Pepper ja Martha Rogers tiivistivät asiakassuhteen ja asiakkuuksienhallinnan merkityksen siihen osuvaksi määritelmäksi:

Oppiva työsuhte toimii näin: jos sinä olet asiakkaani ja saan sinut keskustelemaan kanssani ja muistan mitä kerrot minulle, tulen viisaammaksi ja viisaammaksi sinusta. Tiedän sinusta jotain, mitä kilpailijani eivät tiedä. Siten voin toimittaa sinulle asioita, joihin kilpailijani eivät pysty, koska he eivät tunne sinua yhtä hyvin kuin minä. Ennen pitkään saat minulta jotain, jota et voi saada muualta, et mistään hinnasta. Vähintäänkin joutuisit aloittamaan alusta, mutta se taas olisi paljon kalliimpaa kuin jatkaa minun kanssani.

(Oksanen 2010, 22.)

Asiakkaanhallinta on kasvattanut merkitystään lyhyessä ajassa, ja yritykset ovat alkaneet panostamaan enemmän asiakkuuksien määrätietoiseen johtamiseen. (Mäntyneva 2001, 10.) Englanninkielinen käsite CRM, customer relationship management vakiintui kielenkäyttöön vasta 1900 luvun lopulla. Suomenkielessä käsite on vielä kohtalaisen tuore, eikä sille ole vakiintunut selkeää käännöstä. (Oksanen 2010, 21.) Opinnäytetyössäni käytän käännöstä asiakkuuksienhallinta, mutta myös vaihdellen kutsun sitä asiakkuuksien johtamiseksi.

3.1 Asiakkuuksienhallinnan tavoitteet

”Menestyvää yritystä ei voi pelastaa” kuului sanonta kuuluisalta konsultilta Ulf af Trollelta. Sanonta on hyvin osuva ja kuvaa sitä, että tämän hetken menestys ei koskaan takaa tulevaisuuden menestystä, vaan se on pohja investoida uudistumiseen. Jotta yritys pystyy menestymään, sen on omattava uusia ajatuksia ja toimintamalleja, ja jotta haluaa pitää menestyjän tittelinsä, on myös uudistuttava jatkuvasti. Menestymisen pohjalla on yhä ke-

hittyneempi prosessien hallinta, sekä kyky hallita suhteita toimittajiin, kilpailijoihin sekä tärkeimpänä: asiakkaisiinsa. Menestyminen on kyky johtaa asiakkaita sekä tuottaa kilpailuetua. (Storbacka 1999, 13–15.)

Asiakkuuksienhallinnan keskiössä on asiakas, asioita on siis tarkasteltava tämän näkökulmasta ja ymmärtää tätä. Kun asiakasta kuunnellaan ja asettaudutaan tämän asemaan, luodaan arvoa, jota myös tämä arvostaa. (Mäntyneva 2001, 11) Asiakkuudenhallinta on ikään kuin lähestymistapa joka luo, kehittää ja ylläpitää asiakassuhdetta luoden jatkuvasti asiakasarvoa, taloudellinen voitto mukaan lukien. (Storbacka 1999, 15)

Luomalla asiakasarvoa pidetään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä. Hallinnassa keskeisenä elementtinä on tehdä päätöksiä siitä, mitkä asiakkaat ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä ja keihin panostetaan ja kehitetään entisestään. Ymmärtämällä asiakkaita, pystytään ennustamaan heidän ostoaikomuksia. Yhdistämällä asiakasymmärryksen ja ostoaikomusten ennustamisen, ollaan jo hyvinkin pitkällä hallinnan ytimessä. Pyrkimyksenä on tietysti aina se, että asiakas ostaa sinulta, eikä kilpailijalta. (Mäntyneva 2001, 11.)

Asiakkuuksienhallinnan kehittäminen yrityksissä on keskeisessä roolissa ja kasvaa entisestään. Siihen panostaminen tuottaa arvoa asiakkaille mutta myös monia muita etuja. Tärkeimmät edut voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Entistä määrätietoisempi johtaminen lisää yrityksen asiakkaisiin liittyvää tietämystä ja tätä kautta ymmärrystä heidän ostoaikeistaan. Toiseksi asiakkuuksienhallinta on keskeinen osa markkinointia, joten se tehostaa merkittävästi markkinointia ja myyntiä. Markkinointi kehittyy kannattavammaksi sekä kehittää ja tehostaa asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja prosesseja. Kolmantena yhteen summana näistä mitattavuus lisääntyy. Mitattavuuden lisääntyminen antaa mahdollisuuden uusille toimintamalleille sekä tätä kautta lisää kilpailuetua. (Mäntyneva 2001, 12.)

3.2 Asiakkuuksienhallinnan toteutus

Asiakkuuksienhallinta on osa käytännön markkinointia, ja sen rooli on lyhyesti kuvailtuna tunnistaa asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja luoda tarkempaa segmentointia ja asiakasryhmittelyä. Kun mallinnetaan ostokäyttäytymistä, pyritään lisäämään asiakaskannattavuutta kaikilla asiakkuuden elinkaaren vaiheilla. Mukana on oltava myös ymmärrys siitä, että asiakkaan ostokäyttäytyminen ei ole samanlaista elinkaaren eri vaiheissa, ja täten tärkeää olisikin tunnistaa ne tapahtumat, jotka muuttavat käyttäytymistä. Jotta päästäisiin pitkälle kehittyneeseen asiakasymmärrykseen, asiakastietoa on kerättävä mahdollisimman paljon ja analysoitava sitä.

Asiakkuuksienhallinta ei ole massamarkkinointia, vaan päinvastoin, sitä pyritään välttämään johdonmukaisen hallinnoinnin keinoin. Menestyvä yritys tietää, että asiakkaat ovat erilaisia ja näin eritavalla kannattavia. Markkinointia tulisikin toteuttaa asiakaskohtaisesti, mukaan lukien yrityksen resurssit, ja segmentoida asiakkaat eri ryhmiin. Omissa ryhmissä asiakkaat tuntevat olonsa yksilöiksi riippumatta siitä, käytetäänkö samoja markkinoinnin keinoja muihin asiakkaihin. Asiakkuuksienhallinnassa ja markkinoinnissa lähtökohtana on säilyttää parhaimmat asiakkaat, mutta parantaa myös heikosti tuottavien asiakkuuksien kannattavuutta, jolloin yritys menestyy taloudellisesti. (Mäntyneva 2001, 13)

Asiakkuuksien johtamiseen panostamalla markkinoinnin mitattavuus paranee, kun kehitetään myynnin ja markkinoinnin prosesseja. Tavoitteena on entistä johdonmukaisempi markkinointiviestinnän koordinointi, joka tuo enemmän mahdollisuuksia kuunnella asiakasta ja käyttää tämän toivomaa viestintäkanavaa. Tämä auttaa yritystä reagoimaan nopeammin asiakkaan tarpeisiin sekä ennakoimaan ne. Markkinoinnin monikanavaisuus ei ole kuitenkaan helppoa ja yksiselitteistä. Asiakkaan on tunnettava olonsa yksilöksi ja saada yksilöllistä palvelua, mutta samalla nähdä yritys yhdenmukaisena, huolimatta siitä, mitä markkinointikanavaa yritys siihen käyttää. (Mäntyneva 2001, 14.)

Kilpailukykyisen yrityksen tulisi omata jotakin ainutlaatuista tarjottavaa. Täten yrityksen on panostettava myös muuhunkin kuin lisäarvoon. Ratkaisut tulisi tarjota yhä etenemissä määrin prosesseina, etenkin siirryttäessä tapahtumalähtöiseen toteutukseen. Teknologia helpottaa asiakkuuksienhallintaa ja sen ohjaamista, mutta se tuo myös haasteita, kuten uusia osaamisalueita. Yksinkertaisuudessaan asiakkuuksienhallinta on teknologian tukema tapa tehdä ja kehittää markkinointia, sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä ja jatkuvaa oppimista heiltä. (Storbacka 1999, 16–17.)

3.2.1 Asiakkuuksienhallinnan lajittelu

Jotta asiakkuuksienhallinta toimii, on CRM loogista jakaa omiin osioihin. Jokaisella lajitte- lulla on omat tehtävänsä ja yhdistämällä nämä kaikki, CRM toimii halutulla tavalla. Kom- ponentit tukevat ja ruokkivat toisiaan. Lajittelu tehdään pääasiassa asiakassuhteen sekä käyttötarkoituksen mukaan. Eri lähteitä tarkasteltaessa, CRM lajitellaan hieman eri tavalla, mutta omiin päätöksiini pohjautuen, lajittelen CRM:n neljään eri osaan: kahtena pääosiona toiminnallinen ja analyttinen CRM sekä strateginen ja kumppanuus CRM (Taulukko 2.). Osassa kirjallisuudessa käsitellään vain toiminnallista ja analyttistä asiakkuuksienhallin- taa, joten nimeänkin nämä kaksi CRM-järjestelmän perustaksi. (Oksanen 2010, 23–24.) (Anton & Petouhoff 2002, 4-5.)

Taulukko 2. CRM lajittelu strategiseen, toiminnalliseen, analyttiseen ja kumppanuus asiakkuuksienhallintaan

Strateginen	Toiminnallinen	Analyttinen	Kumppanuus
<ul style="list-style-type: none"> • avainasiakkaiden CRM • liiketoiminnan strategia ja suhteen kehittäminen kulkevat yhdessä 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuksien prosessien ohjaus ja automaatio • myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun työkalut 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedon keruu ja mahdollisuuksien tunnitaminen • organisaatioon kerääntynyt tieto asiakkaasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritysten yhteistyö • Yhteistyö toimittajaketjun sisäistä/ Toimittajalta asiakkaalle

Toiminnallinen osa on keskittynyt liiketoiminnan prosessien automaatioon, pääasiassa ”front office” asiakaslinjoihin. Se sisältää mm. sovellukset myynnin-, markkinoinnin- ja asiakaspalvelun automaatioon. Toiminnallisen CRM:n pääalue on call center toiminnoissa sekä myynnin kehittämisessä. Toiminnallista asiakkuuksienhallinnan osaa kutsutaan usein perus CRM:ksi. Analyttinen CRM käsittää taas pitkälle ”back office” toiminnot. Se talteen ottaa ja varastoi tiedon, sekä analysoi, tulkitsee ja käyttää tietoa. Analyttinen CRM tulkitsee toiminnalliselta puolelta saatua tietoa, ja tämän takia on tärkeää osata integroida nämä kaksi CRM:n lajia yhteen. (Payne 2006, 23.) (Oksanen 2010, 24.)

Kumppanuus CRM on pitkälle oma lukunsa, sillä kumppanuuksiin käytetty asiakkuudenhallinta voi käytännössä olla mikä vain kolmesta vaihtoehdosta. Kumppanuus asiakkuuksienhallinta käsittää organisaatioiden rajojen ylittävän yhteistyön. Yhteistyö voi olla mm. toimittajaketjun sisäistä, mutta myös toimittajalta asiakkaalle. Kumppanuus CRM käsittää kaikki toiminnot jotka helpottavat yhteistyötä ja vuorovaikutusta asiakkaiden, yritysten ja työntekijöiden välillä. Tämä CRM osa yhtenäistää viestintää ja tehostaa prosesseja sidosryhmien kanssa. (Payne 2006, 23.)

Strateginen CRM nähdään osan asiantuntijoista mielestä osana analyttistä (Dyché 2002, 12-14). Monilla yrityksillä on kuitenkin strateginen asiakkuuksienhallinta käytössä, sen kummempia analyttisiä työkaluja, jolloin tämä laji on hyvä käsitellä omanaan. Strateginen CRM keskittyy pitkälle asiakaskeskeiseen liiketoimintaan, eli yrityksen avainasiakkaisiin. Ideana on tuottaa kilpailijoita korkeampaa lisäarvoa. CRM:n avulla kehitetään lähestymistapa, joka yhdistää liiketoiminnan strategian ja asiakassuhteen kehittämisen yhteen luoden pitkällä aikavälillä asiakasarvoa. (Payne 2006, 23.) (Oksanen 2010 24–25.)

3.3 Strategisten asiakkuuksien johtaminen

Tärkeimmät eli arvokkaimmat asiakkaat ovat strategisia asiakkaita. Strategisesti arvokas asiakas ei ole pelkästään taloudellisesti arvokas, mutta myös esimerkiksi sen nähdään tuottavan tulevaisuudessa liiketoimintamahdollisuuksia, osaamisarvoa tai esimerkiksi referenssiarvoa. Tietysti merkittävä osa liikevaihdosta syntyy nimenomaan strategisista asiakkaista tai heidän tuomistaan mahdollisuuksista. (Storbacka 2000, 15.)

Strategiset asiakkaat tunnetaan myös useasti nimellä avainasiakkaat, ja ovat kaikista kannattavampia asiakkaita. Avainasiakkaille nimitetään B2B-sektorilla useasti asiakaspäälliköt, joiden tehtävänä on hoitaa nimettyjä asiakkaita. Usein asiakkuuspäälliköt ovat paremmin perillä asiakkaan tilasta kuin asiakas itse, joka kertoo jo itsessään hyvin toimivasta suhteesta sekä, että asiakkuuksienhallintaan on panostettu. (Storbacka 2000, 15–16.)

Strategisten asiakkuuksien johtamisessa painotetaan eritoten arvontuottoa molemmille osapuolille. Tässä suhteessa hinta on unohdettava kilpailuetuna, vaan panostettava asiakkaan tuottamaan arvoon, täten prosessia voidaan kutsua ”elämiseksi” asiakkaan kanssa. Prosessi voidaankin jakaa kolmeen pääosiin:

1. Asiakkuuden perustan rakentaminen
2. Mahdollisuuksien tunnistaminen
3. Asiakkuuksien arvontuotannon tukeminen

(Storbacka 2000, 24.)

Myöhemmissä luvuissa käsitellään strategisten asiakkuuksien arviointia ja analysointia, joiden avulla voidaan rakentaa pohja asiakkuudelle. Kun mahdollisuudet on tunnistettu yrityksen valitsemalla tavalla, jää viimeiseksi vaiheeksi arvontuotannon tukeminen ja asiakassuhteen kehittäminen molemmille osapuolille suotuisaan suuntaan. Strategisten asiakkuuksien hoito on kuitenkin vaativampaa kuin tavallisten asiakkaiden, joka tarvitsee näin järjestelmälliset ja parhaaksi todetut toimenpiteet taustalle toimiakseen. Yrityksillä on rajalliset resurssit asiakkuuksien hoitoon, jolloin ne on kohdistettava niin että asiakas näkee niissä arvoa. Löytämällä ja kohdistamalla markkinointinsa kaikkein strategisimpiin asiakkuuksiin yritys menestyy. (Business Edge 2013.)

3.4 Asiakkuuksienhallintajärjestelmä osana markkinointia

Teknologian kehityksen myötä markkinointi on saanut osaltaan uusia tuulia, ja yritykset pystyvät kohdistamaan markkinointinsa tarkemmin valitsemilleen segmenteille ja jopa yksittäisille asiakkaille. Teknologia tuo enemmän potentiaalia asiakaslähtöiselle, prosessipohjaiselle markkinoinnille. Uusien järjestelmien ideana on tehostaa asiakastiedon käyttöä ja tätä kautta tehostaa muita tehtäviä, kuten myyntiä, markkinointia ja asiakaspalvelua, ja tuoden enemmän tuottoa ja tehokkuutta yritykselle, jotta nämä voivat keskittyä tärkeimpiin avaintehtäviinsä. Tehokuuden ja vaikuttavuuden lisääntyessä, markkinointiviestintään voidaan kohdistaa ja hyödyntää asiakkuuksiin liittyvää tietoa. (Payne 2006, 15.) (Mäntyneva 2001, 61.)

CRM-järjestelmä on jaoteltavissa kahteen karkeaan IT-osioon: Tietovarasto, joka mahdollistaa tiedon keräämisen yhtenäiseksi (analyttiset työkalut, nykyinen ja mennyt tila) sekä joukko sovelluksia mahdollistaen tuottavan vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa, tuoden heille lisä-arvoa (eri kanavat, erilaiset asiakastarpeet). Teknologia ja tätä kautta järjestelmien kehittyminen on tuonut useita innovaatioita, kuten näytön ohjeet, jotka ohjaavat asiakaspalvelua ja lisäävät täten myyntiä. Kehittyneiden CRM-järjestelmien myötä IT auttaa yrityksiä kuuntelemaan ja oppimaan asiakkailtaan. Järjestelmä ja prosessit mahdollistavat muistin, jossa on nähtävissä jokaisen asiakkaan kohtaamiset ja tapahtumat, ja näin voidaan ennustaa tulevaa. Kun yritys oppii käyttämään CRM-järjestelmää tarkoituksenmukaisesti osana asiakkuuksienhallintaa, tietojen tulkinnasta ja asiakasymmärryksestä tulee luonnollinen ja automaattinen toiminto. (Payne 2006, 15–17.)

Teknologia ja CRM-järjestelmä mahdollistavat liiketoiminnan ja tietohallinnon integroinnin yhteen. Kyse ei ole kuitenkaan vain pelkästä asiakkuuksienhallintajärjestelmästä, vaan yrityksen tulisi yhdistää tämä muihin käyttämiin järjestelmiinsä, kuten asiakaskannattavuuden mittareihin, taloushallinnonjärjestelmiin sekä ERP-järjestelmään. Integroimalla CRM muihin järjestelmiin, se tuottaa pidemmällä aikavälillä kustannussäästöjä ja tehostaa myyntiä ja markkinointiviestintää. Kun yritys toimii yhä etenevässä määrin asiakkaan toivomalla tavalla ja puhuttelee tätä kuten asiakas haluaa, suhtautuu tämä positiivisemmin yritykseen ja yritys menestyy paremmin. (Mäntyneva 2001, 73–75.)

4 Asiakkuuksien analysointi ja mittaaminen

CRM-järjestelmä on asiakastiedon pankki. Se kerää yhteen rekisteriin tarvittavan asiakastiedon, jota taas myynti ja markkinointi käyttävät hyödyksi. Näin asiakassuhdetta on helppo seurata ja ohjata sitä haluttuun suuntaan, sekä auttaa kohdennetussa ja yksilöidyssä markkinoinnissa. Kuitenkin on tarpeellista pohtia, mitä tietoja asiakkaista on relevanttia kerätä ja kuinka tiedot kerätään mahdollisimman taloudellisesti. Asiakastiedon analysoinnissa paneudutaan syvällisemmin asiakkuuksiin ja niiden mittaamiseen. (Bergström & Leppänen 2003, 421–422.)

Asiakasanalyysissa ja sen mittaamisessa on ideana oikean tiedon kerääminen ja sen analysointi, jonka avulla saadaan arvokasta tietoa asiakkuuksien kannattavuudesta. Kun asiakkaat osataan analysoida oikein, voidaan niiden avulla rakentaa ohjausjärjestelmiä jotka mahdollistavat toiminnan muuttamisen yrityksessä ja tätä kautta kannattavuuden parantamiseen. Analysoinnissa on käytettävä oikeita mittareita jotta se on kannattavaa, ja yritykseen kohtaisesti ne vaihtelevat. Useissa yrityksissä seurataan asiakastyytyväisyyttä tai taloudellisia mittareita. Nämä ovat kuitenkin hyvin vanhahtavia tapoja, ja yritys menee usein viikaan pelkästään näitä käyttämällä. Näiden avulla saadaan vain selville mitä on tapahtunut, mutta ei kiinnitetä huomiota kokonaiskuvaan ja tulevaisuuden ennustamiseen. Mittaamisessa pyritään korostamaan yhä enemmän asiakaslähtöisyyttä, ja tämän liiketoiminnan ymmärtämistä. Tämän ajattelumallin myötä on pyritty kehittämään malleja joilla mitataan asiakkaan käyttäytymistä eikä asenteita. (Storbacka 1999, 143, 148.)

Asiakkuuksia analysoitaessa voidaan käyttää monia eri kriteereitä, joiden avulla voidaan taas mitata sen strategista arvoa ja kannattavuutta. Mittarit on esitelty alla olevassa taulukossa. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Asiakkuuksien analysoinnin ja mittaamisen kriteerit

Asiakasosuus	Yrityksen osuus kilpailijoihin verrattuna, määrittelee kasvupotentiaalia ja arvoa
Asiakassuhteen kesto	Vanha asiakas luonnollisesti kannattavampi kuin uuden hankkiminen
Emotionaalinen arvo	Vaikea arvioida, organisaation ja yhteishenkilön luotettavuus ja yhteensopivuus suuressa merkityksessä

Yhteistyökyvyt	Kuinka kiinnostunut asiakas on syventämään suhdetta? Avoin jakamaan suunnitelmat ja antaa palautetta
Liiketoiminnan volyymi	Asiakkaan myyntimäärät ja suhde kokonaisuuteen
Tuote-/kanavamix	Myytävät tuotteet ja asiakaskontaktit, eri tuotteilla eri lähestymistavat ja strategiat
Referenssiarvo	Arvostetuimmat ja tunnetuimmat asiakkaat
Tuotekehitys- ja oppimisarvo	Asiakas tuo hyödyllistä tietoa ja taitoa yritykselle
Tulevaisuuden potentiaali	Asiakkaan toimialan kehitysnäkymä ja ostobudjetin kasvu

(Storbacka ym. 2000, 53) (Pöllänen 2003, 83) (Lehtinen 2004, 129–132).

Näitä kriteereitä käyttämällä yritys pohjauttaa asiakasanalyysinsä. Jokainen yritys painottaa eri kriteereiden painoarvoa, sen mukaan miten tärkeäksi näkevät ne kannattavuuden ja strategisen merkittävyyden laskemisen kannalta. Laskemalla tärkeille kriteereilleen arvot, saadaan asiakkaat jaettua eri luokkiin tulosten perusteella. Alla oleva kuvio havainnollistaa laskennan tulokset. (Kuvio 2.)

Strateginen arvo	Suuri		
	Pieni		
		Huono	Hyvä
		Asiakaskannattavuus	

Kuvio 2. Asiakkuksien jako strategisen arvon ja asiakaskannattavuuden mukaan

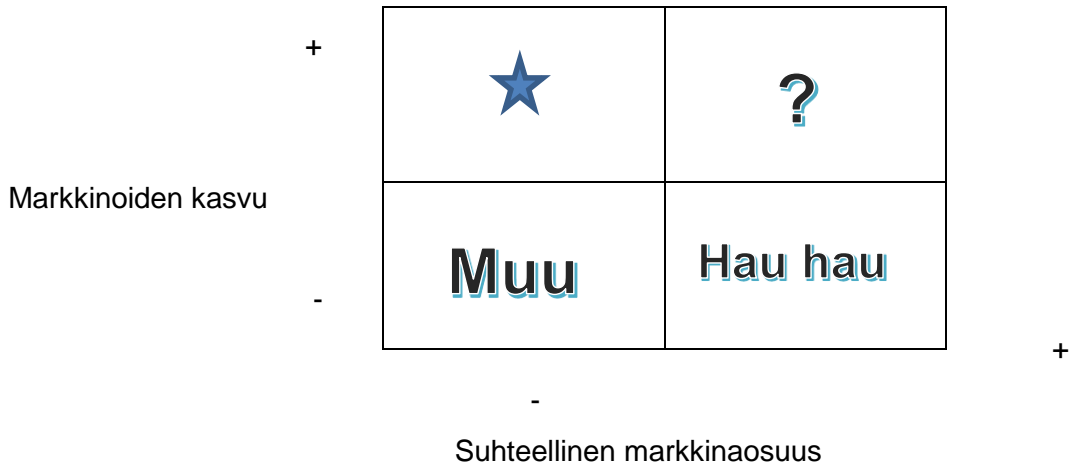
Näiden jaotteluiden perusteella asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, kuinka asiakassuhdetta ohjataan. Kolme pääryhmää ovat suojeltavat, kehitettävät sekä muutettavat asiakkuudet. Suojeltavat asiakkuudet ovat niitä kaikkein arvokkaimpia asiakkaita yritykselle, joita kuuluu suojella ja säilyttää suhde hyvänä. Suojeltavia on pyrittävä suojelemaan kilpailijoilta. Kehitettävät asiakkuudet eivät puolestaan ole vielä kaikista arvokkaimpia yritykselle, mutta niissä nähdään potentiaalia ja mahdollisuuksia. Keinojen joiden avulla suhdetta kehitetään, tulee olla edullisia jotta ne eivät vie liikaa voimavaroja suojeltavilta. Viimeisenä asiakasryhmänä ovat muutettavat, jotka ovat yritykselle kannattamattomia ja arvottomia. Näitä tulee kehittää ja muuttaa siihen suuntaan, että ne muuttuvat kannattaviksi tai muutoin suhde on kannattavampi lopettaa. (Korjala 2007, 22–23).

4.1 Portfolioanalyysi

Asiakkuuksien nähdään muodostavan portfolion, jossa heidät nähdään ikään kuin yrityksen omistuseriksi. (Mäntyneva 2001, 61.) Portfolioanalyysiä on sovellettu jo 1980-luvulta niin yritysstrategian rakentamisessa, tuotesuunnittelussa, asiakassegmentoinnissa kuin toimittajien valinnassa ja suhteen kehittämisessä. Portfolioanalyysin avulla määritellään, kuinka yrityksen rajalliset varat allokoidaan toimenpiteiden parhaalle mahdolliselle yhdistelmälle, joka maksimoi tuotot pidemmällä aikavälillä pienin riskein. Tunnetuimmat ja yleisemmin käytetyt portfolio-mallit ovat Boston Consulting Groupin (BCG) kehittämä kasvukassavirta-malli sekä General Electricin (GEC) kehittämä nine-cell strategic business – malli. Nämä mallit on kehitetty yrityksen strategiseen liiketoiminnan suunnitteluun. (Fagerström 2002, 22–23)

BCG:n malli jakautuu kahteen ulottuvuuteen: yrityksen kilpailuasemaan markkinoilla sekä liiketoiminnan kasvupotentiaaliin. Näiden pohjalta luodaan neliosainen matriisi, joista solut eli asiakkaat jakautuvat: tähtiin, lypsylehmiin, kysymysmerkkeihin sekä koiriin. Yrityksen tehtävänä on määritellä ne kriteerit joilla se laskee liiketoimintayksikön markkinaosuuden ja kasvupotentiaalin ja kuinka se luokittelee eri tuote/palvelu strategiansa omiin luokkiinsa. Alla oleva kuvio (Kuvio 3.) visualisoi BCG:n mallin. (Edu 2000.)

Kuvio 3. BCG portfolioanalyysin jako tähtiin, kysymysmerkkeihin, lypsylehmiin sekä koiriin



Portfolioanalyysia on sovellettu asiakassuhteiden arvioinnissa jo pidempään. Asiakkaiden tilaa arvioidaan sen mukaan, mikä on asiakkaan asema kulloisessa luokittelumatriisissa. Portfolioanalyysiä voidaan käyttää markkinoinnin suunnittelussa ja kommunikaation apuvälineenä. Monet alan professorit ovat soveltaneet analyysia asiakkuuksien arvioinnissa, suurimpina mm. Fioccan ja Shapironin mallit. Fioccan malliin perehdytään opinnäytetyössä tarkemmin ja seuraava kappale perehtyy siihen. (Fagerström 2002, 24.)

Shapironin malli on hyvä esimerkki portfolio-matriisia hyödyntävästä mallista, joka tarkastelee yrityksen asiakasportfolion rakennetta. Analyysissä kiinnitetään huomiota kannattavuuteen ja kustannuksiin. Asiakkaita tarkastellaan neliosaisen matriisin avulla, jossa pysytysuunnassa luokitellaan nettohinta ja vaaka-akselilla palvelukustannukset. Näiden avulla asiakkaat jaetaan neljään ryhmään: carriage trade, bargain basement, aggressiiviset ja passiiviset asiakkaat. (Kuvio 4.) Luokitteluun vaikuttavia tekijöitä ovat mm. tuotteen/palvelun merkitys asiakkaalle, asiakkaan valta-asema, asiakkaan päätöksenteon roolit sekä yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen luonne. Ostokäyttäytyminen ja kilpailutilanne vaikuttavat myös osaltaan asiakkaan kannattavuuteen. (Fagerström 2002, 32–33.)

Kuvio 4. Shapironin portfolioanalyysin asiakkaiden jako neljään ryhmään

Nettohinta	Korkea	Passiiviset	Carriage Trade
	Matala	Bargain Basement	Aggressiiviset
		Matala	Korkea
		Palvelukustannukset	

4.2 Fioccan malli

Italialaisen Renalto Fioccan analyysi asiakkaista perustuu kahteen vaiheeseen: yleisen tason analyysiin sekä syväanalyysiin. Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaissa tarkastellaan strategista tärkeyttä sekä johtamisen hankaluutta. Ensimmäisessä vaiheessa saadaan selville yrityksen avainasiakkaat, jolle tehdään analyysin toinen vaihe. Toinen vaihe eli syväanalyysi tutkii asiakkaita hieman pintaa syvemältä ja antaa myös jaottelun avulla kehittämisehdotuksia kullekin asiakasryhmälle. Syväanalyysin avulla arvioidaan asiakkaan liiketoiminnan vetovoimaa ja ostaja-myyjäsuhteen tilaa, luoden yhdeksän osaisen matriisin. (Fiocca 1982, 54.)

Yleisen tason analyysi

Asiakkaiden arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa asiakkaat jaetaan neljään osaan, pystyvillä jaetaan asiakassuhteen johtamisen hankaluus hankalaan tai helppoon, ja vaakariivillä asiakkaan strateginen tärkeys avainasiakkaisiin sekä ei avainasiakkaisiin. Hyvin yksinkertaisen jaottelun takia ensimmäisen vaiheen tarkoituksena ei ole vielä syvä analysoida suhdetta ja löytää suurempia merkityksiä miksi näin. Asiakasanalyysin toisessa vaiheessa asiakassuhteeseen paneudutaan tarkemmin, joka jää Fioccan portfolio analyysin viimeiseksi vaiheeksi.

Asiakkaan strateginen tärkeys

Strategista tärkeyttä voidaan pohtia monilta eri kannoilta, mutta pitkälle monissa yrityksissä tärkeys mitataan pääpiirteittäin ostopotentiaalin ja rahallisen arvon, vaikutusvallan, markkinajohtajuuden sekä kokonaisvetovoiman perusteella. Ostoilla on suuri arvo asiak-

kaan kannattavuuteen, mutta on hyvä myös pohtia, mikä on esimerkiksi asiakkaan markkinapaikka tai yleisesti vaikutusvalta niin, että jos asiakas lähtisi pois, millaista haittaa siitä syntyisi yritykselle.

Johtamisen hankaluus

Vaihe arvioi kuinka hankala asiakkuutta on johtaa. Hankalasti johdettava ei kuitenkaan merkitse sitä, etteikö asiakas olisi kannattava, vaan sen että sen eteen on esimerkiksi nähtävä enemmän aikaa ja resursseja. Osaltaan kun asiakkuuksienhallinnassa on ideana, että yritys ohjaa asiakasta, eikä asiakas yritystä, antaa erittäin vaikeasti johdettava asiakas merkkejä heikosti toteutetusta hallinnasta. Asiakkaan johdettavuuden hankaluutta voidaan helpottaa johdonmukaisemmalla asiakkuuksienhallinnalla. (Fiocca 1982, 54–56).

Asiakkaan Johtamisen Hankaluus	Korkea	Avainasiakas Helppo	Ei-avainasiakas Helppo
	Matala	Avainasiakas Vaikea	Ei-avainasiakas Vaikea
		Korkea	Matala
		Asiakkaan strateginen tärkeys	

Kuvio 5. Fioccan portfolioanalyysin yleisen tason analyysi

Analyysin ensimmäisestä vaiheesta saadaan rakennettua neliosainen matriisi, joista on jaoteltavissa avain- ja ei-avainasiakkaat, sekä johdettavasti helpot ja hankalat asiakkaat. Seuraavan tason analyysi tulee tehdä lähinnä avainasiakkaille, sillä analyysi on aikaa vievä. (Fiocca 1982, 56.)

Syväänalyysi

Portfolio analyysin toinen vaihe perustuu yhdeksään matriisiin, eli pystysuunnasta asiakkaan liiketoiminnan vetovoima ja vaakasuunnasta ostaja – myyjäsuhteen tila. Jokainen yhdeksästä matriisista kuvaa yksittäistä asiakkuutta ja syväänalyysi perustuu useimmin avainasiakkuuksiin.

Asiakkaan liiketoiminnan vetovoima

Asiakkaan liiketoiminnan vetovoimaa arvioitaessa on ymmärrettävä asiakasta ja astuttava tämän saappaisiin. Hyvin ajateltuna ei ajatella omaa palveluiden kysyntää vaan asiakkaan ostajien palveluiden/tuotteiden kysyntää. Tässä tilassa myyntiyrityksen on oltava perillä markkinatilanteesta ja viimeisistä trendeistä asiakkaan markkinoilla. Pohdittaessa liiketoiminnan vetovoimaa, on hyvä pohtia seuraavia tekijöitä: markkinatekijät, kilpailu, taloudelliset, teknologiset ja sosiopoliittiset tekijät. Alla oleva taulukko (Taulukko 4.) antaa lisäkysymyksiä liiketoiminnan vetovoimalle, joita pohtimalla saadaan laaja käsitys asiakkaan markkinoista. (Fiocca 1982, 57).

Taulukko 4. Liiketoiminnan vetovoiman tekijät

Asiakkaan markkinoiden vetovoima

Asiakkaan liiketoiminnan asema

Markkinatekijä

Markkinatekijöitä arvioitaessa yleisimmät arviointikriteerit ovat:

koko (€/yksikkö)	asiakkaan osuus
avainsegmenttien koko	asiakkaan osuus avainsegmenteistä
kasvu per vuosi	asiakkaan kasvuaste
hintaherkkyys, palveluiden ominaisuudet, ulkoiset tekijät	asiakkaan merkitys markkinoihin

Kilpailu

kilpailijoiden tyypit	asiakkaan asema, vahvuudet ja heikkoudet
keskittyneisyyden aste	
muutokset ja sekoitukset tyyleissä	haavoittuvaisuus uuteen teknologiaan
teknologialla korvattavuus	
integroitumisen aste ja tyyli	asiakkaan integroituminen

Taloudelliset tekijät

katteet	asiakkaan marginaali
suurtuotannolliset tekijät (mittakaavaedut ja kokemus)	asiakkaan edut ja kokemus
markkinoille tai markkinoilta pääsyn esteet	asiakkaan markkinoille pääsyn esteet

kapasiteetin käyttöaste	asiakkaan kapasiteetin käyttöaste
-------------------------	-----------------------------------

Teknologiset tekijät

kypsyys ja muutos frekvenssi	asiakkaan kyky toimia muutoksissa
monimutkaisuus	asiakkaan kykyjen syvällisyys
erilaistuminen	asiakkaan teknologiset taidot
patentit ja oikeudet	asiakkaan patenttivalvonta

Sosiopoliittiset tekijät

ympäristön muutokset	asiakkaan kyky selviytyä ja sopeutua
----------------------	--------------------------------------

Ostaja-myyjäsuhteen tila

Ostaja – myyjäsuhteen tilan arvioinnilla on erittäin strateginen merkitys asiakkuuksien arvioinnissa, se on ikään kuin mitta myyntiyrityksen kilpailuasemasta. Kun tiedetään enemmän asiakas – myyjä suhteesta, voidaan pohtia asiakkaan ja muiden yritysten suhdetta keskenään, jotka toimivat yrityksen kilpailijoina. Suhdetta asiakkaaseen voidaan pohtia monilta eri kannoilta, esimerkiksi miettimällä kulttuurieroja, ystävyyssuhdetta ja asiakas-suhteen pituutta. Alla oleva taulukko (Taulukko 5.) antaa jälleen suuntaa-antavia kysymyksiä ostaja-myyjäsuhteen tilasta, joita voidaan arvioitaessa pohtia. (Fiocca 1982, 57–58)

Taulukko 5. Ostaja-myyjäsuhteen tilan arviointi

	vahva	heikko
asiakassuhteen pituus	pitkä	lyhyt
ostojen volyyymi tai arvo	suuri	matala
asiakassuhteen merkitys	suuri	pieni
suhteen osapuolten valta-asema	suuri	pieni
ystävyyssuhde	kyllä	ei
kehitysyhteistyön määrä	suuri	matala
kulttuuri- ja kielierot	pienet	suuret
maantieteellinen sijainti	lähellä	kaukana

Lopulta pohdittua näitä kaikkia tekijöitä, saadaan asiakkaat jaoteltua omaan soluunsa, ja rakennettua yhdeksän osainen matriisi.

Asiakkaan Liiketoiminnan vetovoima	korkea	3	2	1
	kesk.	6	5	4
	matala	9	8	7
		vahva	kesk.	heikko
		Ostaja-myyjäsuhteen tila		

Taulukko 6. Syväanalyysin matriisi

Matriisin ideana on myös jaotella yksittäiset asiakkaat omiin soluihin, esimerkiksi tarkasteltaessa eri myytäviä tuotteita ja palveluita, ja näin löytää vahvuudet ja kehityskohdat. Kuviossa solut on jaettu kolmeen eri osaan, sen mukaan miten suhdetta tulisi kehittää. Vihreäksi merkitty kuvaa ylläpidettävää suhdetta, keltainen suhteen kehittämistä sekä sininen suhteesta vetäytymistä.

Suhteen ylläpitoon asettautuvat yritykset soluissa 3, 6 ja 9, joka kuvaa vahvaa osta-myyjäsuhdetta. Asiakas on ollut yrityksellä kenties pitkään, ja suhteesta on kehittynyt vahva ja luotettava. Liiketoiminnan vetovoima voi näissä yrityksissä olla jopa alhainen, joten suhteen tilalla on erittäin suuri painoarvo matriisissa. Suhde tulisikin pitää kaikilla mahdollisilla tavoilla samalla tasolla, ja keskittää voimavaroja liiketoiminnan vetovoimaan. Pohtimalla erilaisia tuotteita tai palveluita asiakkaalle, voidaan liiketoiminnan vetovoima etenkin solussa 9 nostaa, jolloin suhde on erittäin kannattava myös liiketoiminnan kannalta. (Fiocca 1982, 62.)

Suhteen kehittäminen nähdään tarpeelliseksi yrityksissä, jotka asettautuvat soluihin 1, 2, 4 ja 5. Asiakkaan liiketoiminta on suhtalaisen vetovoimaista jopa osassa soluissa korkeaa, jolloin suhteen laatuun tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Asiakassuhteeseen tulisi investoida aikaa ja rahaa jotta se kehittyisi. Yhteistyötä näihin yrityksiin tulisi harjoittaa myös

enemmän, etenkin jos liiketoiminta näyttää lupaavalta. Useasti korkean liiketoiminnan vetovoiman omaavat yritykset kertovat siitä, että yritys on kasvuvaiheessa. Tällöin markkinoita on vaikeaa ennustaa pidemmällä aikavälillä sekä tätä kautta ostokäyttäytymistä. Myyntiyrityksen on tässä tilanteessa pyrittävä reagoimaan asiakkaan ongelmiin nopeasti ja toimimaan tämän mukaisesti. Toimitusajalla ja täsmällisyydellä on näissä soluissa myös tärkeä osa. (Fiocca 1982, 62)

Suhteesta vetäytyminen tulee ajankohtaiseksi vain kahdessa solussa 7 ja 8. Näissä tapauksissa molemmat ostaja-myyjäsuhteen tila sekä asiakkaan liiketoiminnan vetovoima ovat alhaisia tai keskinkertaisia, jolloin paras mahdollinen tapa toimia asiakkaan kanssa on vetäytyä siitä. On kuitenkin hyvä tehdä tämä mahdollisimman hienovaraisesti, esimerkiksi hitain askelin jotta niin yrityksen maine sekä muiden tuottavampien asiakkaiden suhde ei turmellu. (Fiocca 1982, 61.)

5 Teorian yhteenveto

Kappale kokoaa lyhyesti aikaisemmin eristellyn teorian, johon opinnäytetyön toiminnallinen osuus nojaa. Teoriaosuuden avulla kuvattiin toiminnallisen osuuden pohja, kahtena pääalueena asiakkuuksienhallinta ja niiden arviointi. Teoriaosuus koostuu kolmesta pääosuudesta: asiakkuuksien ryhmittely ja segmentointi, asiakkuuksienhallinta sekä asiakkuuksien analysointi ja mittaaminen. Järjestys jossa aiheet on esitelty, on valittu sen mukaan, että ensin aihetta käsitellään suuremmissa mittakaavassa, josta siirrytään kappaleista toiseen joka kerta hieman spesifimpään. Ja jotta viimeinen teoria osuus on loogisinta ymmärtää, on sitä ennen hyvä käydä aihetta kokonaisuudessaan suuressa kuvassa. Alla oleva kuvio (Kuvio 6.) havainnollistaa asiakkuuksienhallinnan prosessina ja suhdemarkkinoinnin osana sitä.

Kuvio 6. Asiakkuuksien johtaminen prosessina



Segmentointi käsitellään hyvin perus piirteittäin osana asiakasryhmittelyä. Segmentointi voidaan jopa luetella markkinoinnin perustaksi, joten aihetta voisi käsitellä teoriaosuudessa laajemmin. Koska opinnäytetyö käsittelee segmentoinnin seuraavia vaiheita, ryhmittelystä analysointiin, aiheesta tärkeimmäksi jää itse prosessi. Ajatuksena on kerätä relevanttia asiakastietoa, joiden avulla asiakkaat ryhmitellään omiksi samankaltaisiksi ryhmiksi, jolloin markkinointia voidaan kohdistaa ja myyntiä tehostaa. Segmentoinnissa ja asiakasryhmittelyssä on ajatuksena sama, löytää potentiaaliset asiakasryhmät ja luoda näille markkinointistrategia.

Toinen teoriaosuus käsittelee asiakkuuksienhallintaa, eli sitä mihin teoria pääsääntöisesti pohjautuu. Yritysten panostaessa asiakkuuksienhallintaan, kasvattavat nämä tietämystä asiakkaistaan ja näin tietämystä ostoaikeista. CRM-järjestelmän käyttöönoton avulla yritykset pyrkivät kustannussäästöihin, tehostamalla markkinointia ja tätä kautta myyntiä. Yrityksistä tulee kerta heitolla asiakaslähtöisempiä, prosessit tehostuvat ja mitattavuus paranee. CRM voidaan jaotella pääpiirteittäin kahteen osaan: toiminnalliseen ja analyyttiseen CRM:n. Toiminnallinen käsittää myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun tukitoimet ja näihin tarvittavat asiakastiedot. Analyyttinen taas analysoi, tulkitsee ja käyttää tietoa. Nämä molemmat CRM:n lajit on löydettävissä produktista, jossa CRM-järjestelmä käsittää toiminnallisen ja asiakkuuksia arvioiva portfolioanalyysi taas analyyttisen lajin.

Viimeisessä teoriaosuudessa paneudutaan opinnäytetyön pääaiheeseen ja syvennyttään analysointimenetelmiin. Analysoinnissa painotetaan tiedon johdonmukaista keruuta, jonka avulla pystytään arvioimaan muun muassa asiakaskannattavuutta ja strategista tärkeyttä. Pitkään yritykset ovat mitanneet asiakkuuksia perustuen taloudellisiin ja asiakastytyväisyys mittareihin. Mitattavuuteen vaikuttaa kuitenkin monet muut asiat näiden lisäksi, kuten esimerkiksi kilpailuasema, myyjä-ostajasuhteen tila sekä tulevaisuuden potentiaali. Analysoinnissa tuon esille portfolioanalyysin uutena näkökulmana, ja Renalto Fioccan sovelta-
mana, johon produktin asiakkuuksien arviointi perustuu.

Kaiken kaikkiaan aihe on kehitetty toimeksiantajalle selkeyttääkseen asiakkuuksienhallintaa ja luoden asiakasryhmittelylle ja niiden strategioille johdonmukaisempaa otetta. Toiminnallinen osuus koostuu kahdesta pääosasta, eli CRM-järjestelmästä ja portfolioanalyysistä, joihin teoriaosuudella luodaan selkeyttä. Kokonaisuudessaan asiakkuuksienhallinta on jo hyvin laaja aihealue, jolloin teoria pohjustaa sitä yleisestä näkökulmasta sekä keskittyy tarkemmin ryhmittelyyn ja analysointiin. Asiakkuuksienhallinta on hankala aihealue yleisesti yrityksissä, ja järjestelmät puuttuvat jopa täysin osasta. Oman yritykseni kohdalla aiheeseen on alettu kiinnittää vasta entistä enemmän huomiota, joten sanonta hiljaa hyvää tulee pätee myös tähän, eli pienin askelin kohti parempaa hallintaa.

6 Toiminnallinen tuotos

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona PuskaPromotion osuuskunnalle, jossa toimin perustajajäsenenä. Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä toimeksiantajan ajatuksena. Tuotos eli produkti on kehitetty ammattiteorian pohjalta, jota yritys voi sen valmistuttua hyödyntää osana asiakkuuksien hallintaa. Kehitän valmiisiin raameihin yritykselle asiakkuuksienhallintajärjestelmän, jonka kautta sovellan sitä asiakkuuksien arviointimalliin.

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyöni alkuperäisen sekä uudelleen muokatun aikataulun. Kerron miten työni eteni vaihe vaiheelta, sekä kuinka suhteutin sen suunnitelmaan. Esittelen myös millaista aineistoa käytin niin teoriaosuudessa kuin toiminnallisessa vaiheessa ja millaisia aineistonkeruumenetelmiä käytin. Kappaleen lopussa keskityn itse pääasiaan, eli toimeksiantajalle tuotetun osuuden esittelyyn. Kerron alkuun yksityiskohtaisesti produktin toteutuksesta, eli miten se eteni vaiheittain ja kuinka työstin sitä. Produktin jaoin kolmeen osaan, joka kertoo selkeästi kuinka työni eteni. Produkti on jaettu asiakkuuksienhallinnointijärjestelmään, yleisen tason analyysiin sekä syväanalyysiin, joista kaksi viimeistä ovat jatkumoitte toisistaan.

Produktissa lähdin ensimmäiseksi työstämään asiakkuuksienhallinnointijärjestelmää, jolle oli jo luotu pohja. Tätä järjestelmää toimeksiantaja tulee myöhemmin käyttämään yrityksen CRM-järjestelmänä, joka on luotu niin että siihen voi syöttää ja poistaa tietoa myöhäisemmässä vaiheessa. Seuraavat kaksi kappaletta keskittyvät itse pääaiheeseen, eli asiakkuuksien arviointimalliin. Asiakkuuksien arviointimallina olen käyttänyt Renato Fioccan kehittämää portfolio-analyysia, joka jaetaan kahteen osaan: yleisen tason analyysiin sekä syväanalyysiin. Ensimmäisessä analyysin vaiheessa asiakkaat jaetaan avain ja ei-avain asiakkaisiin, jonka jälkeen analyysin toinen vaihe tehdään vain avainasiakkaille.

6.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Projektissa lähdin etenemään poikkeuksellisesti niin, että tein tuotoksellisen osuuden ensimmäiseksi, ja vasta tämän jälkeen teoriaosuuden. Aikataulullisesti lähdin työstämään talven ja alkun kevään aikana tuotoksellista osuutta, ja pyrin saamaan sen valmiiksi kevään aikana. Tuotoksellisen osuuden pohjalta lähdin pohtimaan teoriaosuutta syvällisemmin, ja mihin aihealueisiin se kuuluu. Teoriaosuuden ja sitä kautta koko opinnäytetyön valmistuminen ajoittuu pääsääntöisesti syksyyn. Tuotoksellisen vaiheen aloitan vaikeammasta, eli asiakastiedon etsimisestä ja sen keräämisestä, jonka jälkeen voin lähteä analysoimaan sitä. Aineistonkeruun ja sen kokoamisen jälkeen pystyn keskittymään niiden mittaamiseen

ja tätä kautta teoriaosuuteen. Asiakkuuksien arviointimallin olisi tarkoitus valmistua ja olla käyttövalmis 2015 kevät-kesän aikana.

Aihetta aloin pohtimaan jo loppu vuodesta 2014. Edessäni oli opiskeluvaihto, ja ennen sitä sopivasti aikaa aloittaa opinnäytetyö. Tiesin että osuuskunnassamme oltiin kehittämässä asiakkuuksien hallinta, eli CRM-järjestelmää, ja oman kiinnostuksen myötä ehdotin toimitus- ja markkinointijohtajalle, että voisin tehdä aiheesta opinnäytetyön ja tätä kautta yritys saisi hyödyllisen apukalun asiakkuuksien hallintaan. Tapasimme markkinointijohtajan kanssa, ja tätä kautta kävi ilmi, että järjestelmälle oli luotu jo pohja ja että se vaatisi vain tietojen keräämisen yhteen. Tätä kautta saimme idean asiakkuuksien arviointimallista. Kun olemme vielä hyvin nuori ja mittakaavassa start up-yritys, emme osaa jakaa asiakkaita niin sanottuihin ”hyviin” ja ”huonoihin” asiakkaihin, vaan teemme työtä käskettyä vaikka lopputuleva ei olisikaan kovin tuottoisa. Markkinointijohtajalla oli mielessään teoria mitä voisin soveltaa työssäni ja tästä lähdimme tuumasta toimeen.

Aikataulullisesti emme lyöneet tarkkoja päivämääriä umpeen vaan sovittu aikataulu oli saada tuotos kevään-kesän aikana, jonka jälkeen siirtyä teoriaosuuteen palattuani ulkomaanvaihdosta. Suunnittelimme opinnäytetyöohjaajan kanssa, että työ tulisi olemaan valmis niin että pystyn vuoden 2015 lopulla valmistumaan.

6.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Lähtiessäni kirjoittamaan opinnäytetyötä toiminnallinen osuus edellä minulla oli kaksi hyvin laajaa teoriapohjaa käytettävissä. Molemmat käyttämäni aineistot olivat englanninkielisiä ja Helsingin Aalto yliopiston markkinoinnin oppimateriaaleja. Ensimmäinen aineisto keskittyy asiakkuuksien johtamiseen, eli opinnäytetyön ensimmäiseen vaiheeseen ja seuraava portfolio-analyysiin, jota käytin asiakkuuksien arvioinnissa. Nämä kaksi aineistoa toimivat toiminnallisessa osuudessa teoriapohjana.

Aineistoa toiminnalliseen osuuteen olen lähtenyt keräämään osuuskuntamme tiedostoista ja haastattelemalla eri johtotasemassa olevia henkilöitä. Olen ollut osuuskuntamme toiminnassa sen syntyajoista lähtien, ja ollut mukana eri projekteissa kiinnostuksen ja aikani mukaan, joten tieto asiakassuhteista on havainnoitu vuosien varrella. Toiminnallisen osuuden ensimmäinen vaihe, eli asiakkuuksien hallinnointi järjestelmä on tuotettu hyvin puhtaasti yrityksen tietokannoista, raporteista ja dokumenteista. Ensimmäinen vaihe koostui pitkälle oikean tiedon etsimisestä monista eri lähteistä, sekä sen syöttämisestä järjestelmään. Aineistonkeruutapa on kvantitatiivinen, eli tieto on kerätty numeraalisena yrityksen tilastoista.

Seuraavat kaksi vaihetta, yleisen tason analyysi sekä syväanalyysi, toteutettiin haastatteluina ja havainnoinnilla. Haastatteluista toteutettiin yhteensä kahdeksan, joista noin puolet suoritettiin toimitusjohtajan kanssa. Toinen puolet haastatteluista tuotettiin asiakkuuspäälliköiden kanssa, joilla oli paras kuva nimettyjen asiakassuhteiden tilasta. Suurin osa haastatteluista suoritettiin teemahaastatteluina, ilmoitin aiheen mitä haastattelu tulisi koskemaan ja annoin jokaiselle opiskeltavaksi materiaalin ennakkoon, jotta haastateltavat osasivat keskustella oikeista aiheista oikean teeman ympärillä. Teemahaastattelussa ideana on keskustella valittujen teemojen ympärillä, mutta kysymykset voivat vaihdella tilanteesta ja asiakassuhteesta riippuen. Ennen haastattelua olin laatinut tietyt kysymykset johon haastattelu nojasi, joten haastattelumuotona toimi myös puolistrukturoitu haastattelu, jossa esitetään samat kysymykset jokaiselle samassa järjestyksessä (Hirsijärvi & Hurme 2006). Aineistossa halusin kuitenkin painottaa todenmukaisuutta, eivätkä jokainen kysymys tuottaneet jokaisen asiakkaan kohdalla kaikista todenmukaisinta vastausta, oli kysymykset mahdollista kiertää. Haastatteluissa käytettiin myös avoimen haastattelun elementtejä, etenkin alkupään tapaamisissa. Avoimessa haastattelussa keskustellaan avoimesti aiheesta, eikä se ole luotu kulkemaan tietynlaisia reittejä ja vastaamaan ennalta määrättyihin kysymyksiin.

Teoriaosuus koostuu suomen- ja englanninkielen kirjallisuudesta sekä julkaisuista. Aiheesta asiakkuuksien hallinta tai johtaminen löytyi melko laajasti suomenkielistä kirjallisuutta, mutta siirryttäessä asiakkuuksien arviointiin tai luokitteluun kirjallisuutta kotimaisella kielellä oli hankalampi löytää. Aineistoa keräsin noin puolet suomen- ja puolet englanninkielisistä lähteistä. Aiheesta on kirjoitettu laajemmin ja monipuolisemmin englanniksi, joten jako oli jo alusta alkaen selvä.

6.3 Toteutus

Opinnäytetyö käynnistettiin hieman ennen vuoden vaihdetta 2014–2015, jolloin tapasimme osuuskunnan markkinointijohtajan kanssa ja sovimme tarkasta aiheesta. Aihetta ja opinnäytetyötä olin pohtinut jo aikaisemmin loppuvuonna ja jutellut siitä toimitusjohtajan kanssa. Suunnitelmissa oli käynnistää opinnäytetyön kirjoittaminen kunnolla tammikuussa, ennen kuin olin lähdössä ulkomaanvaihtoon ja ylimääräistä aikaa löytyi. Ehdin aloittaa työni tammikuun viimeisillä viikoilla ja tammikuun 27.päivä lähdin vaihtoon. Tammikuussa sain haastateltua markkinointijohtajan sekä toimitusjohtajan, jotka antoivat minulle ohjeita aineistonkeruuseen ja sen havainnointiin. Esitin aiheeni tutkimus- ja kehittä-

mistyöpajassa opettajalle, ja hän hyväksyi sen ja teimme jatkosta suunnitelman. Suunnitelmiin kuului tuotannollisen osuuden kirjoittaminen kevään aikana niin, että se olisi valmis käytettäväksi loppu kevästä. Teoriaosuus oli tarkoitus käynnistää palattuani suomeen, eli syksyllä.

Ulkomaanopinnot veivät lopulta enemmän aikaa ja panostusta kuin olin aluksi kuvitellut. Toimeksiantajan puolelta ei tehty myöskään suurempia aikataulullisia rajoja tai palautuspäiviä jolloin työn tekeminen alkoi lipsua hyvin pian helmikuun edetessä. Ainoat palautuspäivämäärät olivat syksyllä 2015 tähdätessäni joulukuussa valmistumiseen. Ennen ulkomaille lähtöä tapasimme yhdessä toimitus- ja markkinointijohtajan kanssa, ja kävimme läpi tietoja joilla voin lähteä itsenäisesti työstämään produktia. Alku vaikutti selvältä ja etenin järjestelmän täytössä, kunnes oikean tiedon keräämiseen tuli suuria ongelmia. Yritystietoa löytyi monesta eri lähteestä, ja tiedot kamppailivat keskenään todenmukaisuudesta. Kevään aikana työ ei edennyt alku vauhdin jälkeen.

Maalis-huhtikuun vaihteessa vaihtokoululla oli rauhallisempi hetki jakson vaihdoksen takia, jolloin aloin jälleen pohtimaan opinnäytetyötäni. Osuuskunnasta rekrytointijohtaja oli yhteydessä ja tiedusteli työni etenemistä, jolloin toimeksiantajalle selvisi opiskelukiireeni sekä vaikeudet asiakkuuksien hallinnointijärjestelmän kanssa. Sovimme hieman löysemmästä aikataulusta, ja että tuotos voi hyvin olla valmis kesän jälkeen. Työstin järjestelmää aina kun löysin sille aikaa, mutta intensiivisesti aloin työstämään produktia kesäkuussa kun vaihto-opinnot päättyivät. Sovimme toimitusjohtajan kanssa muutaman video palaverin ja haastattelun viikoille 26 ja 27, ja työni lähti nopeasti käyntiin. Kesäkuun aikana sain käytännössä asiakkuuksien hallintajärjestelmän käyttökuntoon.

Yleisen tason analyysia aloin työstämään viikolla 26–27 ja tein ensimmäisten asiakkuuksien arvioinnit tänä aikana. Käytännössä asuin vielä koko heinäkuun Alankomaissa, enkä päässyt tekemään henkilökohtaisia haastatteluita asiakaspäälliköiden kanssa. Lähetin jokaiselle asiakasvastaavalle sähköpostilla ennakko-materiaalin opiskeltavaksi, jotta haastatteluiden tulossa he tiesivät mihin teemoihin haastattelut perustuivat. Koska muiden kuin toimitusjohtajan haastattelut venyivät elokuulle, aloin työstämään analyysin toista vaihetta, eli syväanalyysia heinäkuun aikana. Viimein viimeisteltyäni ensimmäisen osan haastattelut elokuun lopulla, sovelsin niistä saatua suurta haastatteluaineistoa toiseen vaiheeseen. Saaduilla tiedoilla ensimmäisestä vaiheesta työstin syventävän vaiheen ja hyväksyitin ne asiakaspäälliköillä. Lopulta produkti oli valmis syyskuun alussa viikolla 36.

Itse tuotoksen saatettua valmistumiseen, oli edessä sen kirjoittaminen opinnäytetyömuotoon. Syyskuun olin varannut sen työstämiseen, ja sovimme opinnäytetyöohjaajani kanssa

että palautan kuun lopulla ensimmäisen version työstäni, joka koostuu tähän mennessä toiminnallisesta osuudesta, sekä hieman pohjaa teorialle ja ajatuksia siitä. Lokakuun aikana työ oli tarkoitus saattaa loppuun, eli tämä kuu oli varattu teoriaosuudelle. Lokakuu meni kuitenkin muiden työkiireiden parissa, jolloin teoriaosuuden työstö siirtyi marras-joulukuulle, hieman aikataulullisesti jäljessä. Joulukuun 10. päivä ensimmäinen kokonainen versio lähti tarkastukseen. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 7.) on helppo seurata työn suunniteltua etenemistä suhteessa toteutuneeseen aikatauluun.

Taulukko 7. Opinnäytetyön suunniteltu ja toteutunut aikataulu

Suunniteltu päivämäärä	Aikataulutettu työ	Toteutunut päivämäärä
13.1-22.1.2015	Aiheen esittäminen ja hyväksyttäminen T & K pajassa	13.1-22.1.
29.12.2014-23.2.2015	Aiheen opiskelu ja aineistonkeruu	29.12.2014-11.8.2015
15.1-23.2	Asiakkuuksien hallinnointijärjestelmän teko	15.1-26.6
1.maalis	CRM käyttövalmis	26.kesä
1.3-19.4	Yleisen tason analyysi	26.6-31.8
19.4-31.5	Syväanalyysi	16.7-6.9
kesä.15	Asiakkuuksien arviointimalli käyttövalmis	alku syksy
kesä.15	Produktin kirjoitus	alku syksy
31.8-9.11	Teorian työstäminen	27.9-9.11
9.marras	Opinnäytetyö valmis ja tarkistukseen	10.joulu
25.marras	Valmiin työn palautus urkundiin	29.joulu
26.marras	Kypsyysnäyte ja työn esitys	17.12.2015 & 26.11.2015

6.4 Produkti

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on jaettu kolmeen osaan: asiakkaidenhallintajärjestelmä sekä asiakkuuksien arviointimalli: yleisen tason analyysi ja syväanalyysi. Ensimmäinen osa, eli CRM-järjestelmä on luotu Excel-pohjalle, jota tullaan käyttämään myös jatkossa virallisena asiakkaidenhallintajärjestelmänä. Asiakkuuksien arviointimalli laskelmat on myös laskettu Excel-työkalulla, mutta ohjeistus tämän käyttöön luotu PowerPoint-esityksenä.

6.4.1 Asiakkuuksienhallintajärjestelmä

Tässä osassa kuvaan PuskaPromotion osuuskunnan asiakkuuksienhallintajärjestelmän teon prosessia. Järjestelmä on luotu Excel-pohjalle ja työstämäni työkalu löytyy opinnäytetyöstäni liitteenä. Mutta koska järjestelmä käsittelee yrityksen omaa asiakastietoa, on se salainen.

Kaiken kaikkiaan Excel-työkalu kerää kaikki yrityksen asiakkaat, nykyiset että menneet. Koska CRM-järjestelmän tarkoitus on olla yksinkertainen ja palvella asiakkuuksien johtamisessa, ei sinne ole koottu kaikkia kontakteja. Kontaktit ja liidit on pidetty tässä kohtaan eri tiedostoissa.

Excel on jaettu viidelle välilehdelle: CRM, myyntiloki, asetukset, useita projekteja sekä asiakkuuspäällikkö. Ensimmäinen välilehti on työn tärkein ja myöhemmin myös käytetyin osa. Ensimmäisellä välilehdellä kootaan kaikki asiakkaat yhteen, kerrotaan heidän kontaktihenkilöt sekä yhteystiedot jokaiselle. Ensimmäisellä välilehdellä kerrotaan myös projekteista sekä arvioiduista rahasummista. Koska monille asiakkaille tehdään tai on tehty enemmän kuin pelkästään yksi projekti. Useita välilehti palvelee tässä tarkoituksessa, se kokoaa kaikki projektit ja antaa jokaiselle diilille arvioidun summan. Kaikki arvioidut rahasumat perustuvat kirjanpitoon, sekä laskutukseen. CRM välilehden tarkoituksena on myös kertoa asiakkaan tilasta, milloin se on viimeksi kontaktoitu, seuraava yhteydenotto, leadin lähde sekä muuta osio, jossa sana on vapaa kuvailemaan asiakasta.

Myyntiloki välilehti on taas tarkoitettu myyjien sekä asiakkuuspäälliköiden käyttöön, sekä heidän täytettäväksi. Näin saadaan seurattua projektien kulkua parhaiten ja myös muut kuin asiakkuuspäälliköt pysyvät mukana asiakkaan tilasta. Välilehdellä asetukset kerrotaan enemmän eri värikoodeista, kuten esimerkiksi jos asiakkaan viimeisestä kontaktoinnista on yli 28 päivää, on se punainen. Viimeinen välilehti on pelkistetyksi asiakkuuspäälliköt, eli täältä löytyy tieto kenen vastuulle asiakas kuuluu ja kehen ottaa yhteyttä asiakkaihin liittyvissä kysymyksissä.

6.4.2 Yleisen tason analyysi

CRM-järjestelmän tarkoituksena oli kerätä kaikki asiakkaat yhteen, eli kaikki joille on edes joskus tehty jotakin töitä. Ajatuksena se, että asiakastieto on yhdessä paikkaa ja sieltä se on aina helppo saada ja muokata. Siirryttäessä asiakkuuksien arviointiin rajataan asiakkaiden määrää. Vaikka yleisen tason analyysi on tarkoitus tehdä kaikille asiakkaille, voidaan se tehdä vasta kun kyseinen asiakas on ollut mukana vähintään yhdessä projektissa ja suhteella on jatkumo. Tarkoituksella rajasin ne asiakkaat pois, jotka olivat yli vuoden

vanhoja tai ne joille oli suhteessa tehty vain hyvin pieni projekteja määrällisesti tai rahallisesti.

Näillä kriteereillä arvioitavat asiakkuudet rajoitettiin kahdeksaan eri asiakkaaseen. Yksi asiakkuus jaettiin vielä viiteen eri sektoriin. Asiakas on yrityksen hyvin suurin, ja vaikka kaikki viisi sektoria kuuluvat asiakkuuden sisälle, on ne järkevintä arvioida ominaan, sillä kaikki yhteyshenkilöstä projektien luonteeseen ovat erilaisia ja jokainen on itsenäinen toimija.

Asiakkaiden arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa asiakkaat jaetaan neljään osaan, pystyvillä jaetaan asiakassuhteen johtamisen hankaluus hankalaan tai helppoon, ja vaakarivillä asiakkaan strateginen tärkeys avainasiakkaisiin sekä ei-avainasiakkaisiin. Hyvin yksinkertaisen jaottelun takia ensimmäisen vaiheen tarkoituksena ei ole vielä syvä analysoida suhdetta ja löytää suurempia merkityksiä miksi näin. Asiakasanalyysin toisessa vaiheessa asiakassuhteeseen paneudutaan tarkemmin, joka jää Fioccan portfolio analyysin viimeiseksi vaiheeksi. Ensimmäisessä vaiheessa saadaan muodostettua nelinkenttä: avainasiakas helppo, avainasiakas vaikea, ei-avainasiakas helppo sekä ei-avainasiakas vaikea.

Loin ensimmäisen ja toiseen vaiheen analyysille omat Excel-taulukot, jonka avulla antamalla arvosanan 1-5 eri kysymyksille saadaan asiakkuuden tilaa arvioitua ja tätä kautta määriteltyä kuuluuko se avainasiakkaisiin ja kuinka helppo asiakasta on johtaa. Vaikka analyysin ensimmäinen vaihe tehtiin yhdessä asiakkuuspäälliköiden kanssa haastattele-malla, kehitin vaiheisiin Word-ohjeistuksen. Myöhemmin olisi tarkoitus, että asiakkuuksien arviointi voidaan toistaa tarvittaessa tekemäni ohjeistuksen mukaan. Alla olevasta kuvasta näkee asiakkuuksien jaon neljään osaan. Yritykset on ilmoitettu aakkosina A-G, asiakkuus A on jaettu vielä viiteen eri sektoriin, joka on ilmoitettu taulukossa A1-A5.

Taulukko 8. Yleisen tason analyysi

Avainasiakas vaikea 1. A1 2. A2 3. B 4. C	Ei-avainasiakas vaikea 1. F
Avainasiakas helppo 1. A4 2. D 3. E	Ei-avainasiakas helppo 1. G 2. H 3. A3 4. A5

6.4.3 Syväanalyysi

Portfolio analyysin toinen vaihe perustuu yhdeksään matriisiin, eli pystysuunnasta asiakkaan liiketoiminnan vetovoima ja vaakasuunnasta ostaja – myyjäsuhteen tila. Jokainen yhdeksästä matriisista kuvaa yksittäistä asiakkuutta ja arvioinnin syväanalyysi perustuu useimmin avainasiakkaisiin (Fiocca 1982.)

Rajaan asiakkaiden määrää entisestään, ja syväanalyysi tehdään vain avainasiakkaille. Kuten yleisen tason analyysin loppupäätelmästä huomaa, avainasiakkaita on 7, joista kolme kuuluu tähän yhteen kokonaissuureen asiakkuuteen. Arviointi tehdään jälleen Exceliä apuna käyttäen, vastaamalla ennalta määritelyihin kysymyksiin arvolla 1-3. Pystyriivillä arvioidaan asiakkaan liiketoiminnan vetovoimaa ja vaakarivillä ostaja-myyjä suhdetta.

Kysymyksiin vastattaessa tein jälleen Word-ohjeistuksen, vaikka etenkin analyysin toisessa vaiheessa kysymykset ovat lähinnä suuntaa antavia ja jokaisen asiakkaan kohdalla ne eivät olleet kaikkein relevanteimpia. Koska analyysin toinen vaihe, syväanalyysi, tehtiin pitkälle omaan havainnointiin asiakastiedosta sekä aikaisempiin haastatteluihin perustuen, lähdin lähestymään arviointia toiselta näkökantilta. Ajattelin ensin mihin kohtaan asiakas sijoittuisi matriisissa, ja vasta tämän jälkeen täytin Excelin ja tein laskelmat kuinka lähelle osuin oikeaan.

Lopulta sain kehitettyä matriisin, jossa hieman teorian sääntöjä rikkoen asetin kaksi asiakasta samaan matriisiin, vaikka jokainen yhdeksästä kuvaa yksittäistä asiakasta. Alla olevasta taulukossa visualisoituu luokittelu selkeinten.

Asiakkaan liiketoiminnan vetovoima	korkea	3 A1	2 E	1 A4
	keskin	6	5 D A2	4 C
	matala	9 B	8	7
		vahva	keskin	heikko

Ostaja-myyjä suhde

Taulukko 9. Avainasiakkaiden jako omiin soluihin

Asiakkaat on jaettu jokainen omalle matriisille, sekä merkattu värikoodein kuvaamaan näihin kohdistuvaa strategiaa toimia. Vihreät (solut 3,6,9) kuvaavat suhteen ylläpitoa, siniset (solut 1,2,5) suhteen kehittämistä, sekä punainen (4,7,8) asiakassuhteesta vetäytymistä.

Vihreän värin omaavat asiakkaat kertovat vahvasta ostaja-myyjä suhteesta. Ylläpitämällä suhdetta, on pyrittävä huomiomaan muutokset ympäristössä ja pidettävä vahvaa suhdetta yllä. Etenkin yrityksen B tilaa on tarkasteltava, sillä vaikka ostaja-myyjä suhde on vanha, asiakkaan liiketoiminnan vetovoima on alhainen. Pyrkimyksenä on ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa mahdollisimman paljon ja pyrkiä kehittämään sitä oman liiketoiminnan ohella, voidaan yrityksen B kohdalla jopa harkita uudenlaisien projektien tai palveluiden tuottamista asiakkaalle, jotta vetovoimaa saadaan nostettua.

Neljä asiakkaista sijoittui siniselle, eli suhteen ylläpito alueelle. Ostaja-myyjä suhde kulkee välillä keskikertainen-heikko, sekä liiketoiminnan vetovoima asteikolla keskinkertainen tai korkea. Asiakkaan liiketoiminnalla on markkinapaikka ja se sujuu, mutta tultaessa suhteen tilaan, olisi siihen panostettava enemmän. Yhteistyön lisääminen on sopiva tapa kehittää suhdetta. Koska liiketoiminnan vetovoima on asiakkaan E kohdalla suuri, on asiakkaassa paljon potentiaalia. Liiketoiminnan suuri vetovoima voi myös puolestaan kertoa asiakkaan toimialan kasvusta. Asiakkaan on vaikea suunnitella ostojaan markkinakehityksen heikon ennustettavuuden takia. Tällöin palveluntarjoajan on ymmärrettävä asiakkaan liiketoimintaa mahdollisimman hyvin ja pyrkiä ratkaisemaan ongelmia nopeasti.

Punaiselle alueelle sijoittui yksi asiakas, eli asiakassuhteesta vetäytymisen puolelle. Teoriassa solu 4 kuuluisi vielä asiakassuhteen kehittämisen alueelle, mutta omien pohdintojeni ja päätelmien jälkeen sijoitin sen loogisesti punaiselle alueelle. Asiakas E on yksi avainasiakkaistamme, mutta yhteistyö yrityksen kanssa on päättymässä. Ostaja-myyjä suhteen tila on hyvin alhainen, mutta liiketoiminnan vetovoimaa kuvaisin kuitenkin keskinkertaiseksi. Tässä tapauksessa asiakassuhdetta tulisi johtaa niin, ettei se turmelisi yrityksen mainetta sekä vaikuttaisi yrityksen potentiaaliin asiakkaisiin.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää yritykselleni CRM-järjestelmä asiakkuuksien johtamisen tueksi. CRM-järjestelmän myötä tavoitteissani oli myös luoda asiakkuuksille arviointimalli, jota yritys voi myöhemmässä vaiheessa käyttää tuleviin ostajiin arvioidessa heidän kannattavuutta. Pääsin molempiin tavoitteisiini kiitettävästi ja niin, että toimeksiantaja on niihin tyytyväinen ja on pystynyt käyttämään molempia työkaluja myynnintukena.

Tuotos on päässyt heti käyttöön, eli se palvelee toimeksiantajaa haluamalla tavalla ja on hyödyllinen. Yrityksellä ei aikaisemmin ollut selvää toimintatapaa asiakkuuksien johtamisessa, ja yleinen asiakastieto oli jakautunut moniin eri lähteisiin. Pahimmassa tapauksessa tieto oli vain asiakaspäällikön suullinen tieto. Oli listaa ostajista ja yleisistä kontakteista, taloudellisista luvuista ja laskelmista sekä tiedostoja projekteista ja niiden arvoista. Kuitenkin yhtenäinen lähde kaikelle tärkeälle asiakastiedolle puuttui. Ongelmana oli myös, ettei asiakkuuksia oltu luokiteltu ennen kevättä juuri mitenkään. Yleinen periaate oli että töitä tehtiin kaikille jotka sitä pyysivät ja maksoivat, vaikka loppujen lopuksi projektit olisivat olleet kannattamattomia molemmin puolin. Nyt yrityksellä on pohja asiakkuuksien arvioinnille, johon voidaan aina palata uusissa projekteissa tai jos halutaan mitata vanhoja asiakkaita uudelleen, jota tietysti suositellaan tietyin aikavälein.

Asiakkuuksien arviointimalli ei ole vain Excel-työkalu, johon syötetään kuvaavat luvut. Powerpoint-ohjeistuksen avulla jokainen voi käyttää sitä esimerkkien ja selitysten avulla. Aihe oli kaiken kaikkeaan hyvin mielenkiintoinen ja omasta mielestä hyvin ainutlaatuinen. Samaan teoria pohjaan ei ole aikaisemmin sovellettu muita opinnäytetöitä, joten valitsin aiheen, koin että loin jotakin aivan uutta.

7.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Aikaisemmin osuuskunnalla ei ole ollut tarkoin määriteltyä ja johdonmukaista asiakkuuksien hallintaa. Pieni yritys on kasvuvaiheessa ja vielä tarkemmin sanottuna muutosvaiheessa, jossa liikkuva raha on tuottavampaa sekä asiakkuudet suurempia. Tämän takia on erityisen tärkeää panostaa asiakkuuksien laadulliseen johtamiseen ja tuottaa sille selkeä strategia.

Loin yritykselle CRM-järjestelmän, jota jokainen täyttää aina kun asiakkuudet muuttuvat. Järjestelmä on kuitenkin hyvin pelkistetty, joten se vastaa vain joihinkin kysymyksiin ja se palvelee vain tietynlaisena asiakastietopankkina. Näkisin että järjestelmää voisi kehittää

pidemmälle, vaikka se vaatisi Excelistä siirtymisen oikeisiin järjestelmiin. Tällöin tietoa olisi helpompi luokitella ja kaikki asiakastieto löytyisi helposti ja nopeasti yhdestä paikasta.

Fioccan portfolio-analyysi, eli käyttämäni asiakkuuksien arviointimalli oli haastava, mutta antoisa. Koska tarkalleen samasta aiheesta ja teorian soveltamisesta ei muita opinnäyteitä ole tehty, heräsi paljon kysymyksiä sen soveltamisesta. Aiheesta oli hankala löytää suomenkielistä aineistoa, jolloin aineiston luotettavuudesta sekä sen soveltamisesta suomalaisen yritykseen ole tehty tarkkoja analyyseja. Fioccan portfolio analyysia käytetään osana niin suomalaisia kuin kansainvälisiä markkinoinnin opintoja. Vaikka teoriana analyysi on hyvin laaja ja huomio oikeita asioita, ei kuitenkaan tiedetä kuinka hyvä se on käytännössä Suomalaisessa start up-yrityksessä. Nämä olivat ongelmia joidenka kanssa kamppailin läpi opinnäytetyön, mutta päätin jatkaa ja nähdä kuinka se toimii. Jatkotutkimuksena voisi kokeilla myös muita arviointimenetelmiä ja nähdä tuottavatko ne eri tulosta.

7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin alussa tein kohtalaisen virheen: arvioin aikatauluni väärin. En tiennyt ulkomaanvaihdon ja koulukiireiden vievän niin paljon ajatuksia ja aikaa pois opinnäytetyöstä. Tämän olisi voinut välttää alussa sopimalla tarkoista päivämääristä ja aikataulusta toimeksiantajan kanssa. Itseni ja omat rajani tuntien tiedän, että työskentelen tehokkaasti pienen paineen ja kiireen alla. Tätä olisin selkeästi kaivannut prosessin alkupuolella. Määritelty aikataulu oli kaiken kaikkiaan liian laaja. Suunnitelman olisi voinut jakaa intensiivisiin jaksoihin, eikä kuukausien työstöaikoihin.

Haasteita ilmeni myös pitkin matkaa, ja suurimpana oli työn lopputuloksen kannalta toimeksiantajan vaihdos elokuussa. Edellisen toimeksiantajan kanssa olimme käyneet läpi analyysin ensimmäisen osan vaiheet sekä kaiken tiedon, mitä opinnäytetyöni tulisi tarvitsemaan. Edellinen toimitusjohtaja on toiminut johtoasemassa yrityksen alusta alkaen, joten häneltä löytyi kaikista laajin tieto asiakkuuksista ja pahimmassa tapauksessa tieto löytyi vain häneltä. Elokuussa toimitusjohtaja jäi äitiyslomalle hieman etuajassa ja sovimme että käymme kaiken lopun tiedon hänen sijaisen kanssa. Muutos tarkoitti paljon itsenäistä työskentelyä. Onnekseni olin ensimmäisen vaiheen haastatteluilla saanut kerättyä niin paljon asiakastietoa, jolloin toinen vaihe analyysistä onnistui aikaisempiin tietoihin nojaten.

Oma kiinnostus asiakkuuksien hallintaan ohjasi aiheen valinnassa, vaikka lopulta tarkka aihe tuli toimeksiantajalta. Työstämisen aikana opin kuitenkin erittäin paljon uutta asiakkuuksien hallinnasta ja johtamisesta. Vaikka Fioccan teoria oli osittain hankala ja aivan

uudenlainen soveltaessa sitä yritykseen, olen erittäin tyytyväinen aihevalintaan. Opin paljon uutta teoriaa sekä sain käytännönkokemusta asiakkuuksien hallinnasta. Suurimman oppimisarvon annan kuitenkin saamalleni tiedolle ja taidolle asiakkuuksista. Tiedän oman osuuskuntani asiakkuuksista enemmän nyt kuin koskaan ennen.

Lähteet

Agnihorti, R. & Rapp, A. A. 2010. Effective sales force automation and customer relationship management – A focus on selection and implementation. 1. painos. Business expert press. New York.

Aineistonkeruu (4-6h). Luettavissa: <http://hui01.bh.spt.fi/vk/sotepo/tmrt.nsf/html-view/7E552C17A0854E82C2257114003C9A25>. Luettu: 19.9.2015.

Anton, J. & Petouhoff, N., P. 2002. Customer relationship management – The bottom line to optimizing your ROI. 2. painos. Pearson Education. New Jersey.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Bruhn, M. 2003. Relationship marketing – Management of customer relationships. 1. painos. Pearson Education. Edinburgh.

Business Edge. Strategisten asiakkuuksien hallinta. Luettavissa: <http://www.businessedge.fi/fi/solutions/strategisten-asiakkuuksien-hallinta>. Luettu: 19.12.2015.

Edu. Liiketoimintasuunnitelma. Toimiva yritys: yritysanalyysi. Luettavissa: http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=toimiva_yritys_yritysanalyysi.htm. Luettu 15.12.2015.

Eliisan oppimispäiväkirja 2013. Blogi 10: Suspekti, prospekti, liidi. Luettavissa: <https://eliisanblogi.wordpress.com/2013/12/16/blogi-11-suspekti-prospekti-liidi/> Luettu: 21.11.2015.

Fagerström, T. Asiakassuhteiden luokittelu Case: Aamulehti. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/90236/gradu00287.pdf?sequence=1>. Luettu: 26.1.2015.

Fiocca, R. 1982. Account portfolio analysis for strategy development. Aalto Yliopiston luentomateriaali syksyllä 2014. Luettu: 26.1.2015.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino Kustannus. Helsinki.

- Korjala, S. 2007. Asiakaskanta-analyysi osana asiakkuudenhallintaa. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11244/2007-11-29-09.pdf?sequence=1>.
Luettu: 14.12.2015.
- Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Michel, D., Naudé, P., Salle, R. & Valla, J. 2003. Business-to-business marketing. 3. uudistettu painos. Palgrave macmillan. New York.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1.painos. WSOY. Helsinki.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun.1. painos. Talentum. Helsinki.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM – Achieving excellence in customer management. 1. painos. Butterworth-Heinemann. Burlington.
- Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Gummerus. Saarijärvi.
- Shapiro, Benson, P. 1987. Manage Customers for Profits (Not just sales). Aalto Yliopiston luentomateriaali syksyllä 2014. Luettu: 26.1.2015.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteellä. 1. painos. WSOY. Juva.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategista asiakkuuksista. Kauppa-kaari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. PuskaPromotion CRM-järjestelmä

4 sivua

Liite 2. Portfolioanalyysin yleisen analyysin ohjeistus

2 sivua

Liite 3. Portfolioanalyysin yleisen tason laskelmat

1 sivu

Liite 4. Portfolioanalyysin syväanalyysin ohjeistus

2 sivua

Liite 5. Portfolioanalyysin syväanalyysin ohjeistus

1 sivu

Liite 6. Tulosten ja ohjeistuksen esittely toimeksiantajalle

7 sivua