

ASIAKASKANTA-ANALYYSI OSANA ASIAKKUUDENHALLINTAA

Case: Messu Arvelin Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Saara Korjala

KORJALA, SAARA: ASIAKASKANTA-ANALYYSI OSANA
ASIAKKUUDEN HALLINTAA
Case: Messu Arvelin Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö, 37 sivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallintaa, asiakaskanta-analyysia ja asiakasluokittelua yritykselle hyödyllisten kriteerien avulla. Asiakasluokittelu-suunnitelma tehdään Messu Arvelin Oy:lle.

Teoriaosassa selvitetään asiakkuudenhallinnan käsitettä ja yksilömarkkinointi-ajattelua. Näiden toteuttamiseksi esitellään asiakaskanta-analyysi ja analyysin pohjalta rakennettu asiakasluokittelu. Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on lisätä yrityksen tietoja asiakkaistaan ja niitä hyväksikäyttäen kehittää asiakassuhdetta kasvattaakseen asiakkaan arvoa ja arvontuotantoa asiakkaalle itselleen.

Asiakaskanta-analyysin tarkoituksena on analysoida yrityksen asiakaskohtaisia tietoja, verrata asiakkaita toisiinsa ja asettaa ne arvojärjestykseen yritykselle tärkeiden arviointikriteerien perusteella, kuten esimerkiksi asiakaskannattavuuden tai asiakkaan referenssiarvon mukaan. Analyysin perusteella voidaan valita yrityksen strategiset asiakkuudet. Asiakkaat voidaan jakaa pienempiin ryhmiin, joille yritys voi asettaa strategiset tavoitteet ja toimintamallit kehittääkseen asiakkuuksia entistä kannattavammiksi.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu toimeksiantajayritys Messu Arvelin Oy:lle tehdystä asiakasluokittelusuunnitelmasta. Suunnitelman avulla yritys tulee jatkossa luokittelemaan asiakkaansa. Tarkoituksena oli löytää asiakasluokittelu-suunnitelmaan sellaiset kriteerit, jotka ovat toimivia ja hyödyllisiä yritykselle sekä helposti saatavissa yrityksellä käytössä olevista tietolähteistä. Suunnitelman mukainen luokittelu antaa Messu Arvelin Oy:lle mahdollisuuden toteuttaa asiakkuudenhallintaa entistä paremmin sekä tietää, mitkä asiakkuudet ovat kannattavia ja mitä tulee kehittää.

Suunnitelman toteuttamismallin tulosten perusteella voidaan todeta, että Messu Arvelin Oy:lle valittiin oikeat asiakasluokittelukriteerit. Suunnitelman mukainen asiakasluokittelu kertoo yritykselle, mikä on asiakkaan arvo. Näin asiakas pystytään sijoittamaan oikeaan asiakasluokkaan, joille yritys rakentaa asiakasstrategiat myöhemmin.

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, yksilömarkkinointi, asiakaskanta-analyysi, asiakasluokittelu

KORJALA, SAARA: Customer base analysis part of customer relationship
management
Case: Messu Arvelin Oy

Bachelor's thesis of Marketing, 37 pages

Spring 2007

ABSTRACT

This thesis deals with subjects of customer base analysis and customer classification to build-up a valuable and profitable customer relationship. In practise these subjects are studied in a company called Messu Arvelin Oy.

The aim of theory is to clarify the ideas of customer relationship management (CRM) and one-to-one marketing. It presents also tools to implement these by the use of customer base analysis and customer classification. The purpose of CRM is to increase the company's information on their customers' needs and by this use the information to increase the customer value.

The customer base analysis shows who really are the strategic customers. The analysis evaluates customers in proportion to each others and sets them in sequence by the criterions which are important for the company such as customer profit or customer reference value. Based on the analysis results, customers can then be classified into smaller groups and after the customer classification the company can set strategic targets on each group, and e.g. plan more customer friendly marketing or modify products for each group. The target is to develop customer relations for more valuable.

The empirical part consist a customer classification scheme for Messu Arvelin Oy and by the help of this scheme the company will categorise their customers in the future. It was important to find classification criteria that actually serves the company's needs and give useful information about the customers profitable and value. Furthermore the information for the criteria should have been able to get easily from the sources company have in use.

The aspects which are presented in the theory part are well realisable in the classification scheme for Messu Arvelin Oy. The customer classification that is based on the classification scheme gives the company an opportunity to implement better their customer relationship management and shows which customers are worth of development and have the real customer value.

Keywords: Customer relationship management, one-to-one marketing, customer base analysis, customer classification

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKKUUDENHALLINTA	2
	2.1 Asiakkuudet ja asiakaslähtöinen ajattelu	2
	2.2 Asiakkuudenhallinta	4
	2.3 Asiakkuuden elinkaari	6
	2.4 Yksilömarkkinointi	9
3	ASIAKASKANTA-ANALYYSI OSANA ASIAKKKUUDENHALLINTAA	10
	3.1 Asiakaskanta-analyysin toteuttaminen	10
	3.2. Asiakaskanta-analyysissa käytettävät arviointikriteerit	11
	3.3. Asiakasluokittelu asiakaskanta-analyysin perusteella	18
4	CASE: MESSU ARVELIN OY:N ASIAKASLUOKITTELUSUUNNITELMA	20
	4.1 Messu Arvelin Oy:n yritysesittely	21
	4.2 Asiakkuudenhallinnan nykytilanne	22
	4.3 Asiakasluokittelusuunnitelma	23
	4.3.1 Kriteerien valinta	24
	4.3.2 Asiakasluokkien valinta	28
	4.3.3 Toteuttamismalli	31
5	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	35

Asiakkuuksienhallinta on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe yritysmaailmassa. Monet puhuvat asiakassuhdemarkkinoinnista, asiakkuuksista, niiden johtamisesta ja hallinnasta. Englanninkielisessä kirjallisuudessa asiakkuuksienhallinnasta käytetään käsitettä Customer Relationship Management tai lyhennettä CRM. Yrityksissä on ymmärretty asiakassuhteen laadun tärkeys niiden lukumäärän sijasta. Asiakkuuksien hoitaminen on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yritykset panostavat yhä enemmän asiakassuhteiden kehittämiseen, pyrkivät säilyttämään tärkeimmät asiakkaansa, rakentamaan potentiaalisista asiakkaista tuottavia ja vähentämään tuottamattomia asiakkuuksien määrää.

Yrityksen asiakaskanta koostuu erilaisista asiakkaista. Asiakaskannan analysointi ja asiakkaiden luokittelu oikeaan asiakasluokkaan ovat ensisijaisia asioita asiakassuhteen kehittymisen kannalta. Asiakasluokittelun jälkeen yritys voi rakentaa tavoitteita, joita kunkin asiakasryhmän kohdalla haetaan sekä suunnitella markkinointia tai räätälöidä tuotteitaan paremmin, kun tiedetään, ketä asiakkaat ovat ja mitä ne haluavat.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on miten asiakaskanta-analyysi auttaa asiakkuudenhallinnan toteuttamista. Opinnäytteen tavoitteena on käsitellä asiakaskanta-analyysia osana yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän rakentamista ja luoda selkeä kuva siitä, mistä asiakaskanta-analyysissa ja sen pohjalta tehtävässä asiakasluokittelussa on kyse. Opinnäytetyö etenee asiakaslähtöisestä ajattelusta asiakkuudenhallintaan ja yksilömarkkinointiin. Tarkemmin asiakaskanta-analyysista ja asiakasluokittelukriteereistä kerrotaan teorian viimeisessä luvussa.

Opinnäytetyön empiirinen osa käsittelee Messu Arvelin Oy:n asiakkuudenhallintaa. Tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle selkeä asiakasluokittelusuunnitelma, jonka mukaan yrityksen asiakkaat jatkossa luokitellaan. Suunnitelmaan valitaan asiakasluokittelukriteerit, jotka soveltuvat toimeksiantajayritykselle. Kriteerien tulee olla järkeviä ja toimivia sekä saatavilla yrityksellä tällä hetkellä käytössä olevista tietolähteistä.

Tässä luvussa käsitellään yleisesti asiakkuudenhallintaa ja yksilömarkkinoinnin perusajatusta. Ensin käydään läpi yleisesti asiakkuuksia ja asiakaslähtöistä ajattelua liiketoiminnan kannalta, seuraavaksi asiakkuudenhallintaa ja asiakkuuden elinkaariajattelumallia ja viimeisenä yksilömarkkinointia.

2.1 Asiakkuudet ja asiakaslähtöinen ajattelu

Yritys tarvitsee kilpailukyvyn saavuttamiseksi tuotteidensa ja prosessiensa asiantuntemusta, mutta turvatakseen olemassaolonsa yritys tarvitsee asiakkaitaan, sillä ilman asiakkaita ei yritys voi toimia. Menestyäkseen yrityksellä tulisi olla myös asiakastuntemusta, joka saavutetaan ymmärtämällä aidosti asiakkaan arvontuotantoa. Asiakkuusajattelua noudattava yritys lähtee liiketoiminnassaan liikkeelle asiakkuudesta, tällöin asiakas muuttuu subjektiksi, eikä ole enää vain objekti. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 15–18.)

Asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja täytetään paremmin, kun yritys kohdistaa toimintaansa tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi asiakaslähtöisempään suuntaan. Samalla yritykselle tulee haaste löytää ratkaisu, miten kohdennettu asiakaspalvelu ja tuotteiden mukauttaminen toteutetaan käytännössä tarvetta vastaaviksi, niin ettei asiakkaalle koidu lisäkustannuksia. (Mäntyneva 2001, 7-10.)

Storbackan ja Lehtisen (2001, 5) mukaan asiakasajattelun ydin on juuri asiakkaan arvontuotannossa, sillä sitä kautta yrityksen tulee pyrkiä luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita, joissa yksittäisten kauppojen sijasta johdetaan asiakkuuksia koko niiden elinkaaren ajan. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkaan ehdoilla, mutta on tärkeää, että asiakkuuteen liittyvät prosessit järjestetään tuottamaan arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle, sillä asiakkuus on yhteistyötä kahden osapuolen, myyjän ja ostajan välillä. Se on myös prosessi, johon molemmat tuovat oman osaamisensa mukaan ja vuorovaikuttavat keskenään. Asiakkuusajattelussa hintakilpailu-

kyky muuttuu kyvyksi auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Yrityksellä on myös asiakkuusajattelussa vastuu kehittää asiakkuutta ja tarjota sille uusia mahdollisuuksia kehittää arvontuotantoaan. Asiakkuudenhallinnan lupaus on, että asiakas saisi optimaaliset ostomahdollisuudet ja palvelun joka päivä (Nykamp 2001, 2).

Hellmanin (2003, 17–28) mukaan asiakkuuslähtöisessä ajattelussa on kolme uutta ulottuvuutta vanhojen ajatusmallien tilalle virta-ajattelu, asiakaslähtöinen liiketoimintayhtälö ja asiakasosuusajattelumalli. Ensimmäinen uusi ajattelumalli on siirtyä staattisesta asiakkaiden käsittelystä virta-ajatteluun. Staattinen ajattelu ei tuo esiin asiakaskannassa tai yksittäisissä asiakkuuksissa tapahtuvia muutoksia kun taas virta-ajattelussa asiakas asiakkaalle elinkaaren ympärille on kehitetty eri prosesseja. Esimerkiksi asiakashankintaa hoidetaan tietyllä tavalla. Toinen ajattelumallin muutos on siirtyä tuotokeskeisestä liiketoimintayhtälöstä asiakaslähtöiseen. Tuotokeskeisessä liiketoimintayhtälössä keskitytään tuotteisiin ja uskotaan liiketoiminnan kasvun ja liikevaihdon syntyvän yrityksen tuotteista. Asiakaslähtöinen liiketoimintayhtälö ymmärtää, että yritys voi kasvattaa liikevaihtoaan vaikuttamalla asiakassuhteisiinsa ja asiakkuuksiin. Markkinaosuudesta siirtyminen asiakasosuusajatteluun on Hellmanin mukaan kolmas ajattelumallin muutos, jota asiakaslähtöinen yritys tulee tekemään. Asiakkaiden tunteminen on tärkeä asia, joka vaikuttaa myös yrityksen markkinaosuuteen. Markkinaosuus ja sen kasvattaminen on yksi yrityksissä yleisimmin käytössä olevista mittareista ja työskentelyvälineistä. Se ei kuitenkaan kerro mitään, mitä yrityksen asiakaskannassa on tapahtunut. Markkinaosuuden voi säilyttää vain, jos pystyy pitämään asiakkaat, tuntee asiakkaansa ja hallitsee niiden suhteet ja tavoittaa asiakkaat kustannustehokkaasti, jolloin puhutaan asiakasosuudesta. CRMGuru.com sen sijaan kiteyttää asiakkuudenhallinnan käsitteen seuraaviin virkkeisiin:

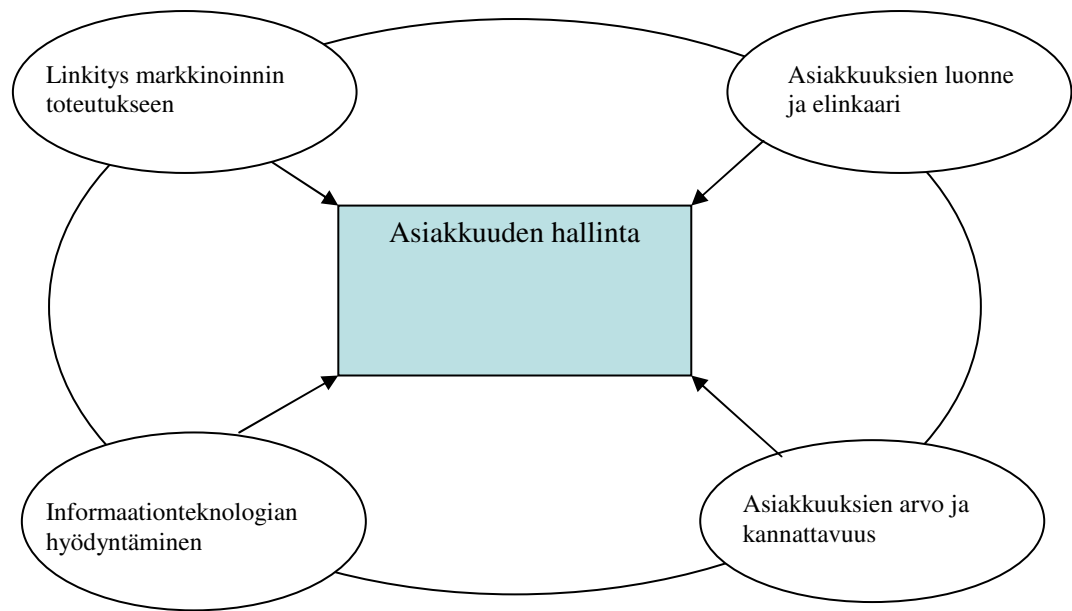
CRM on liiketoimintastrategia valita ja johtaa asiakkuuksia optimoitakseen pitkän tähtäimen arvonkehitys. CRM edellyttää asiakaskeskeistä liiketoimintafilosofiaa ja toimintatapaa tukeakseen tehokkaasti markkinointi, myynti ja palveluprosesseja. CRM-järjestelmät mahdollistavat tehokkaan asiakkuuksien johtamisen edellyttäen yritykseltä oikeaa johtajuutta, strategiaa ja yritystoiminnankulttuuria. (Järvinen 2004 b.)

Asiakkuus voi olla monella tapaa yritykselle arvokas. Se voi olla arvokas taloudellisen tuoton, liikevaihdon tai kannattavuudessa mitattuna tai tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella arvokas. Asiakkuus voi tuottaa myös osaamisarvoa antamalla yritykselle mahdollisuuden kehittää ja laajentaa toimintaansa innovatiivisesti. Asiakkaan arvoon liittyy referenssiarvo, eli asiakas voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Strategista arvoa asiakkaassa on silloin, kun se avaa uusia markkinoita, vahvistaa nykyistä asemaa tai estää uusien tulokkaiden tulon markkinoille. Strategiset asiakkuudet ovat erittäin tärkeitä yritykselle, sillä ne tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja ovat yrityksen toiminnan kestävyiden perustana. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa mahdollistaa yrityksen resurssien kehityksen sekä uutta liiketoimintaa hyödyntämällä asiakkuuksista saata- vat oppimismahdollisuudet tai referenssit. Strategisten asiakkuuksien johtotavat vaikuttavat yritysten kilpailuetuun ja omistajien saamaan arvoon. (Storbacka, Sivula, Kaario 2000, 15.)

2.2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on yritysten perustoimintoja. Sillä tarkoitetaan yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan, jotta se pystyy parantamaan strategisten asiakasanalyysien laatua ja sisältöä. Asiakkuuslähtöinen yritys arvioi asiakkuuksia jatkuvasti nähdäkseen, mitkä niistä ovat arvoltaan heikkoja. Nykyisen liiketoimintaympäristön nopeat muutokset suoranaisesti pakottavat yritykset kehittämään strategista asiakkuudenhallintaansa. Samalla uudet asiakkuuden johtamisen prosessityökalut ja kehittyvät teknologiaratkaisut antavat monia uusia mahdollisuuksia helpottaen ja nopeuttaen asiakkuudenhallinnan ylläpitämistä. Muun muassa markkinointikampanjat pystytään asiakkuudenhallinnan avulla kohdentamaan tarkemmin. Toisaalta yritys pystyy myös asiakkuushallinnan myötä vastaamaan tämänhetkisiin ja tuleviin asiakashaasteisiin. Mitä paremmin yritys tekee sen, sitä paremmin se pystyy kasvattamaan asiakaskannattavuuttaan. Yrityksen liiketoimintastrategiat tulee kuitenkin asettaa ennen kuin asiakkuudenhallinta voidaan ottaa käyttöön. Strategioilla tarkoitetaan yrityksen asiakas- ja kanavastrategioita. (Stor-

backa ym.1999,132; Storbacka ym. 2000,16; Mäntyneva 2001, 7,12; Freeland 2003, 14.)



Kuvio 1. Asiakkuudenhallinnan näkökulmat (Mäntyneva 2001, 7)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä asiakkuuksista ja ymmärtää niitä paremmin. Samalla tavoite on korostaa yrityksen aktiivista päätöksentekoa siitä, mitä asiakkuuksia se haluaa jatkossa kehittää panostamalla niihin. Asiakkuudenhallinta auttaa yritystä keskittymään prioriteetteihinsa, eli asiakkaisiin. Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on lisätä tietämystä ja ymmärrystä, jonka avulla voidaan selvittää asiakkaiden ostoaikomukset ja tarpeet ostojen takana. Se pyrkii lisäämään asiakkaan aikomusta ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita mieluummin kuin kilpailevien toimittajien. Markkinoinnin kokonaiskannattavuuteen asiakkuudenhallinta vaikuttaa tehostamalla ja vahvistamalla osaksi myös myyntiä ja markkinointia, jotka tarvitsevat tämän lisäksi tietysti muitakin määrätietoisia asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja prosesseja. Yrityksen toteuttaessa asiakkuudenhallintaansa oikealla tavalla yrityksen kannattavuus paranee, sillä säilyttämällä parhaat asiakkaansa ja parantamalla satunnaisasiakkaiden tuomaa arvoa se tukee koko liiketoiminnan taloudellisesti. Toisaalta, jos yritys menettää suurimman osan parhaista asiakkaistaan ja lisää huonoiten tuottavien asiakkaiden määrää, yrityksen tulos heikkenee. (Burnett 2001, 105; Mäntyneva 2001, 12.)

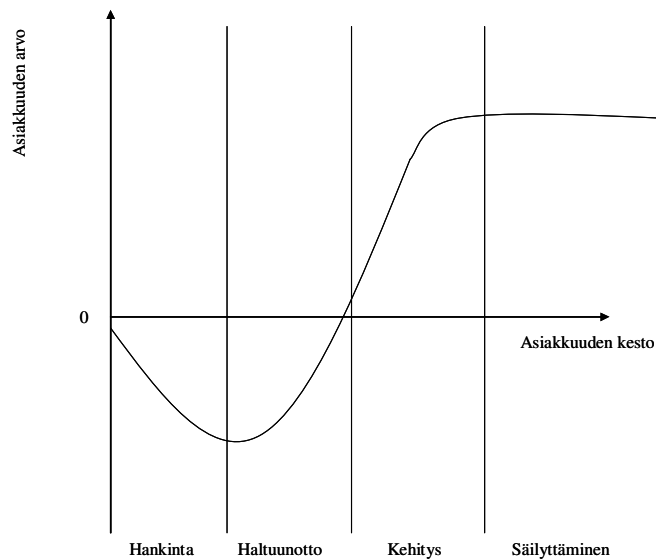
Asiakkuudenhallinnassa pyritään ns. voittamaan asiakkaan sydän omalle puolelle saamalla asiakasosuus. Tällöin voidaan rakentaa vahva side yrityksen ja asiakkaan välille. Sidokset turvaavat yritystä niin, että asiakas hyväksyy tietyn määrän tyytymättömyyttä katkaisematta asiakkuutta sen takia. Tehokas asiakkuudenhallinta pitää asiakkaat otteessaan hyvässä ja pahassa, niin että ne palaavat yhä uudelleen. Asiakkuudenhallinnalla ja asiakaskumppanuudella on ominaisuuksia, jotka voivat turvata menestyksen yhä uudelleen. (Bell 1994, 6; Storbacka 2000, 35.)

Käytännössä asiakashallinnan toteutus aloitetaan keräämällä asiakkaasta mahdollisimman paljon soveltuvaa tietoa. On tärkeää tunnistaa asiakkaan ostokäyttäytyminen, jonka pohjalta voidaan rakentaa tarkempi segmentointi. Tämän pohjalta on tarkoitus lisätä asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuudet ovat kaikki erilaisia ja niiden kannattavuus yrityksille on erilaista. Massamarkkinointi, jossa kaikille asiakkaille tarjotaan samaa, samoin keinoin ei ole asiakkuudenhallinnan tarkoituksen mukaista. Kuitenkaan yrityksen ei ole järkevää pelkästään kustannussyistä toteuttaa asiakaskohtaisesti yksilöityjä menettelytapoja. Tämän takia on yrityksen perustelullisesti hyvä käyttää ryhmäsegmentointia samalla kuitenkin säilyttäen asiakkaan kokeman tunteen siitä, että heitä kohdeltaisiin yksilöllisesti. (Mäntyneva 2001, 12-13.)

2.3 Asiakkuuden elinkaari

Kaikilla tuotteilla, tuotevalikoimilla ja toimialoilla on tietynlainen kehityskäyrä syntymästä kuolemaan, sama pätee myös asiakassuhteisiin. Yleisen peruseräiteen mukaan asiakkuus koostuu eri vaiheista. Asiakkuuden elinkaari voidaankin jakaa neljään aikakauteen: asiakkaiden hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Näillä aikakausilla on kaikilla omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat asiakkuudenhallinnan tavoiteasetteluun ja toteutukseen. Asiakkuuden alkuvaiheessa asiakkuudet ovat kannattamattomia ja vasta asiakassuhteen edetessä asiakkuus voi kasvattaa arvoaan. Kuvio 2 kuvaa asiakkuuden arvon nousua asiakkuuden elinkaaren aikana. Tämän ajattelumallin mukaan asiakkuudenhallinnan tavoitteena on tunnistaa ne asiakkaat, joilla ei ole asiakkuuden elinkaaren aikana

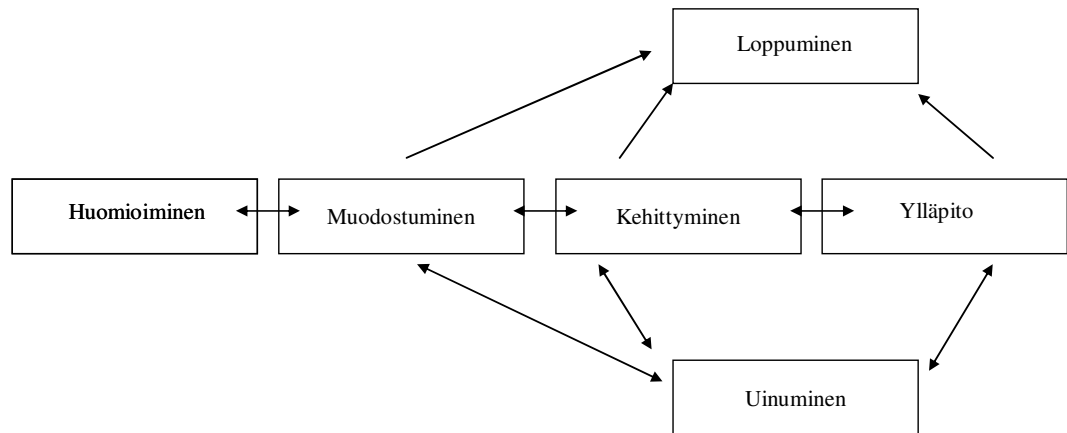
potentiaalia nousta kannattavaksi. Ajattelumallin mukaan asiakkuudenhallinnassa keskitytään eri toimiin asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa. Ensiksi asiakkuus hankitaan, jonka jälkeen yrityksen tulee kasvattaa asiakkaan ostomäärää ja lujittaa asiakkuutta korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta. Viimeisessä asiakkuuden elinkaaren vaiheessa on tarkoituksena säilyttää kannattavat asiakkuudet mahdollisimman pitkään. (Mäntyneva 2001, 18–24; Hourgaard & Bjerre 2002, 97; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005.)



Kuvio 2. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (Mäntyneva 2001, 20)

Uusien asiakkaiden hankinta tulisi hoitaa mahdollisimman kannattavasti, sillä jos yritys hankkii asiakkaan tappiolla ja menettää sen saman tien, asiakkuuden osalta menetetään rahaa. Asiakkaiden haltuunotossa on kyse yrityksen palvelutarjooman sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin, sillä asiakkuuden on todettu olevan pidempiaikaisempi, jos asiakkaalle pystytään tarjoamaan mahdollisimman monia tuotteita. Todellisuudessa on selvää, että asiakkaiden säilyttäminen on huomattavasti edullisempää kuin uusien hankkiminen. Asiakkuuden elinkaaren ollessa kehittämissä vaiheissa, yritys pyrkii lisäämään asiakasosuuttaan asiakkaan kokonaisostoista. Useimmiten yrityksen asiakaskannassa itsessään on jo kannattavuuspotentiaalia, jolloin uusasiakashankintaan resursseja voitaisiin enemmän ohjata jo olemassa olevien asiakkuuksien kehittämiseen. Asiakkuuden säilyttämissä vaiheissa yrityksen tulee ymmärtää asiakasta (Mäntyneva 2001, 18–24.)

Järvinen (2005 ja 2004 b) ja Hellman (2003, 18) esittelevät toisenlaisen näkökulman asiakkuuden elinkaaren tarkasteluun osoittamalla, että asiakkuuden elinkaariajattelu vaiheittain etenevänä prosessina on mennyttä asiakkuudentila-ajattelun tieltä. Asiakkuudentilateoriassa asiakkuuden kehittyminen on monimutkaisempaa eikä siinä oleteta, että asiakkuudet ohjautuvat strategisten päätösten avulla eteenpäin kuten vaiheteoriassa. Asiakassuhteen kehitys voi edetä, taantua tai pysyä stabiilina eri tiloissa. Esimerkki tiloista esitetään huomioiminen, muodostaminen, kehittyminen, ylläpito, uinuminen ja loppuminen.



Kuvio 3. Asiakassuhteen kehittymisen tilateoria (Järvinen 2005)

Kuvio 3 kuvaa Tilateorian mukaisesti asiakkaansuhteen virtoja eri tiloihin asiakassuhteen perustilojen välillä. Huomioimistilassa asiakas huomaa yrityksen olemassaolon. Muodostumisessa asiakas ostaa yrityksen tuotteen, jolloin asiakkuus syntyy. Kehittymisvaiheessa asiakas kasvattaa asiakasosuuttaan ja suhde lujittuu. Ylläpitotilassa asiakkaan ostokäyttäytyminen on säännöllistä toisin kuin uinumistilassa, missä asiakkaan ostoväli on venynyt liian pitkäksi. Asiakkuuden loppuminen tarkoittaa asiakassuhteen katkeamista, jolloin asiakas on joko vaihtanut toimittajaa tai saanut täysin tyydytettyä tarpeensa. Asiakassuhde siis elää näiden tilojen välissä ja yksi vaihe voi kestää pitkäänkin tai toisaalta tilanmuutokset voivat olla erittäin nopeita. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta yritys pystyy johtamaan asiakkaan tiloja ja niiden välisiä virtoja entistä tarkemmin ja luomaan selkeämpiä asiakkuusstrategioita. (Hellman 2003, 19; Järvinen 2005.)

Karkea asiakasvalinnan perustana on kahtiajako niiden asiakkaiden, jonka kanssa halutaan tehdä kauppaa ja niiden, joiden kanssa sitä ei haluta. Yrityksen on tunnistettava ne asiakasryhmät, jotka eivät sovellu yrityksen asiakasstrategiaan. (Storbacka ym. 1999, 40–41.)

2.4 Yksilömarkkinointi

Yksilömarkkinoinnin tai one-to-one markkinointi on ajattelutapa suhtautua asiakassuhteeseen ja yrityksen liiketoimintaan. Yksilömarkkinoinnin perusajatuksena on, ettei perinteinen segmentointi pysty enää vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, vaan kohderyhmänä on yksittäinen asiakas. Yrityksillä on asiakkuudenhallinnan ja teknologian kehittymisen myötä enemmän mahdollisuuksia ja kanavia saada tietoa nykyisistä asiakkaistaan ja potentiaalisista asiakkaista. Tämän ansiosta yritykset voivat kehittää asiakkailleen entistä paremmin tarpeiden vastaavia tuotteita ja räätälöidä niitä tarpeen mukaan ja luoda pitkäkestoisia ja yksilöllisiä asiakassuhteita. Yksinkertaisesti sanottuna yksilömarkkinoinnin ideana on palvella eri asiakkaita eri tavalla. (Peppers ym. 1999, 7; Feurst 2001, 19; Lahtinen & Isoviita 2004, 35.)

Yksilömarkkinoinnin toteutus riippuu asiakkuuksien erojen ymmärtämisestä ja siitä, miten nämä erot vaikuttavat siihen, miten yritys kuhunkin asiakkuuteen suhtautuu. Ideatasolla yksilömarkkinointi onkin helppo mutta toteutuakseen kunnolla yrityksellä on valtavat haasteet kohdattavanaan, sillä yrityksen tulee olla muuntautumiskykyinen ja kehittää tuotteitaan tai palveluitaan yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin. Siinä missä asiakaslähtöiset yritykset pystyvät vastaamaan keskivertoasiakkaan tarpeisiin, yksilömarkkinointi korostaa nimensä mukaisesti paneutumista yksittäiseen asiakkuuteen. Yksi syy, miksi yrityksen alkavat totuttautua yksilömarkkinoinnin ajatukseen, on se, että yksilömarkkinointi tukee asiakkaan arvontuotantoa. Arvontuotantoa voidaan kuvata pitkänä prosessina, jossa asiakkaalle yhä uudelleen räätälöidään tuote. Tällöin räätälöinti sitouttaa asiakkaan yritykseen, sillä vaihtamalla toimittajaa asiakas joutuu aloittamaan alusta yhteistyön ja tuotteen kehittelyn. (Peppers ym. 1999, 2)

Yksilömarkkinoinnin toteuttamisessa voidaan apuna käyttää neljä yksilömarkkinoinnin avaintekijää; asiakkaiden tunnistus, erottelu, vuorovaikutus ja räätälöinti. Asiakkaiden tunnistamisvaiheessa on tärkeää, että asiakkaista on mahdollisimman paljon yksityiskohtaista tietoa. Tietoa tulee hankkia kaikkialta, eri kanavista, eri yhteyshenkilöiltä, jokaisesta osastosta ja toimipaikasta. Yksilömarkkinoinnin perustana on muistaa jokainen yksittäinen asiakas. Asiakkaiden tunnistamisen ja tietojenkeruun jälkeen asiakkaat voidaan luokitella. Luokittelu tapahtuu kahdella tavalla: ensin asiakkaat laitetaan arvojärjestykseen yrityksille tärkeiden kriteerien mukaan ja siten asiakkaat erotellaan heidän tarpeidensa perusteella. Seuraavaksi yrityksen tulee parantaa kustannustehokkuutta ja vuorovaikutuksen tehokkuutta, niin että vuorovaikutuskanavia ohjataan kustannustehokkaampiin kanaviin. Jokaisessa asiakkaan kanssa käydyssä keskustelussa tulee säilyttää yhteys kaikkiin aikaisemmin käytyihin keskusteluihin, jolloin saadaan parempi käsitys asiakkaan tarpeista ja tarkempi määrällinen arvio asiakkaan potentiaalisesta arvosta. Sopeuttamisessa yritys tuo liiketoimintaansa asiakkaan järjestelmää, niin että asiakkaan on helppoa ja yksinkertaista saada yritykseltä palvelua. Sopeuttamiseen voi kuulua esimerkiksi laskutuksen tai pakkauksen muuttamista asiakkaan tarpeiden mukaan. (Peppers & Rogers 1997, 31; Peppers ym. 1999, 5.)

3 ASIAKASKANTA-ANALYYSI OSANA ASIAKKUUDENHALLINTAA

Tässä luvun syvennyttään tarkemmin asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen asiakaskanta-analyysin avulla. Kappaleessa käsitellään asiakaskanta-analyysia, siihen valittavia arviointikriteerejä ja sen pohjalta tehtävää asiakasluokittelua.

3.1 Asiakaskanta-analyysin toteuttaminen

Asiakkaat ovat käyttäytymiseltään, kannattavuudeltaan ja merkittävyydeltään erilaisia yritykselle. Asiakkuuksien menestyksenkäs hoitaminen edellyttää huolellista asiakasinformaation analysointia. Asiakaskanta-analyysin tavoitteena on selvittää millaisia asiakkaita yrityksellä on. Analyysin perusteella voidaan määrittää yrityk-

sen asiakastyypit ja selvittää asiakkaiden arvo. Samalla asiakaskanta-analyysi vastaa kenelle – kysymykseen, sillä analyysin pohjalta voidaan valita yrityksen strategiset asiakkaat. (Peppers ym. 1999, 24–25; Storbacka ym.1999, 39; Storbacka ym. 2000, 40)

Asiakaskanta-analyysissä pureudutaan yhä syvemmillä asiakkuuksiin ja analysoidaan asiakaskannan rakenne. Analyysin avulla on helppo vertailla, vastaako asiakaskannan nykyrakenne yrityksen liiketoimintastrategian mukaista tavoitetta asiakkaistaan. Analysoinnin tuloksena asiakkaat voidaan luokitella eri asiakasryhmiin, tehdä jokaiselle asiakasryhmälle erilaiset strategiat ja toiminnot, joiden mukaan pyritään kehittämään asiakassuhdetta entistä kannattavammaksi. Analysointimenetelmästä riippumatta, asiakaskanta-analyysissä on kyse asiakkuuksien vertailusta ja erilaistamisesta, jossa päämuuttujia ovat asiakkaan nykyinen kannattavuus ja arvio niiden tulevasta kannattavuudesta. Asiakaskanta-analyysi on yritykselle keskeinen työkalu, jota tulee kehittää niin, että asiakkuuksista saadaan juuri tarvittavaa tietoa ja, että se tukee asiakkuuden arvon kehittämistä ja asiakassuhteen hoitoa. Kuten Storbacka kollegoineen toteaa: ”Asiakaskannattavuuden tietäminen ei ole sinänsä kiinnostavaa – kiinnostavaa on käyttää tätä tietoa hyväksi kannattavuuspotentiaalin tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi!” (Storbacka ym. 2000, 43; Pöllänen 2003, 68)

3.2. Asiakaskanta-analyysissa käytettävät arviointikriteerit

Strategisten asiakkuuksien määrä on rajallinen, sillä niiden johtaminen vaatii yritykseltä investointeja. Tämän takia strategisiksi asiakkuuksiksi valitaan kaikkein arvokkaimmat asiakkuudet. Näiden asiakkuuksien valintakriteerit tulisi olla yrityskohtaisia ja heijastaa yrityksen keskeisiä tavoitteita ja strategioita. Kaikki kriteerit eivät ole samanarvoisia, yrityksillä on eri kriteereille eri painoarvot. Arviointikriteerit valitaan sen mukaan mitkä yrityksen mielestä ovat tärkeitä ja millä pystytään erottelemaan arvokkaammat asiakkaat. Asiakaskanta-analyysissa käytettävien kriteerien tulisi arvioida asiakkaan arvoa monipuolisesti, sekä määrällisillä ominaisuuksilla että vaikeammin määrällisesti mitattavilla ominaisuuksilla. Rahal-

lista arvoa mittaavia määreitä ovat mm. myyntiluvut ja asiakaskannattavuus, muita mittaavia määreitä taas mm. asiakkaan referenssiarvon ja osaamisarvon määrittely. (Storbacka ym. 2000, 41, 53–54)

Seuraavaan luetteloon on koottu muutamista lähteistä yleisiä asiakaskanta-analyysissä käytettyjä valintakriteerejä:

- Asiakaskannattavuus
- Asiakasosuus
- Asiakassuhteen kesto
- Asiakkaiden tuotekehitys- ja oppimisarvo
- Asiakkaan maantieteellinen sijainti
- Emotionaalinen arvo
- Kanavamix
- Liiketoiminnan volyyymi
- Liiketoiminnan lujuus
- Luotettavuus
- Referenssiarvo
- Tuleva potentiaali
- Tuotemix
- Yhteistyöhalukkuus ja vuorovaikutus
- Yhteensopivuus

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

On tärkeää, että yritys arvioi asiakaskanta-analyysissä yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden, sillä asiakkuudenhallinnan tärkein tavoite on lisätä asiakkuuksien kannattavuutta. **Asiakkaiden kannattavuus** voi vaihdella monella tavalla asiakkuuden elinkaaren aikana, mm. asiakkaiden ostomäärät voivat vaihtelevat vuosittain. Asiakaskannattavuudessa on kysymys asiakkaalle uhrattujen resurssien ja siitä saatavien tuottojen tasapainon hallinnasta. Asiakaskannattavuuden avulla voidaan ymmärtää koko yrityksen kannattavuutta paremmin, sillä tarkoituksena on selvittää kannattavuuteen tai kannattomuuteen johtavat syyt. Asiakaskannattavuus kertoo myös paljon asiakassuhteen luonteesta, yhteydestä kustannuksiin ja yrityksen työntekijöiden toiminnasta. Asiakaskannattavuus auttaa päätöksen teossa jakamaan resurssit oikeille asiakkuuksille ja liiketoiminnan osa-alueille, ja sen avulla voidaan määrittää yrityksen ihanneasiakas. (Pöllänen 2003, 71; Järvinen, 2004.)

Lähtötilanne asiakaskannattavuuden selvittämiseen asiakaskanta-analyysissa on Storbackan ym. (2000, 43) mukaan se, että useimmissa asiakaskannoissa suurin osa asiakkuuksista on kannattamattomia. Asiakkuuksien suuri kannattavuusjakauma voi johtaa strategisiin ja operatiivisiin ongelmiin, sillä kilpailijat pyrkivät houkuttelemaan juuri kannattavimpia asiakkuuksia ja näin liiketoiminnan riski kasvaa. Aina yrityksen suurivolyymiset asiakkaat eivät ole kannattavimpia, sillä yleensä ne vaativat myös paljon yrityksen resursseista, toisaalta ne tarjoavat parhaat mahdollisuudet asiakassuhteen ja kannattavuuden kehittämiseen ja parantamiseen. Kannattavimpia asiakkaita ovat yleensä matalien kustannuksien asiakkaat. (Storbacka ym. 2000, 54; Järvinen 2004.)

Koko asiakaskannan tämänhetkinen kannattavuus selvitetään tarkastamalla yksittäisten asiakkaiden kannattavuus. Tämän jälkeen asiakkaat voidaan ryhmitellä ja laittaa kannattavuusjärjestykseen. Ryhmiä analysoimalla saadaan selville asiakkaiden arvojakauma, joka kertoo kuinka suuret erot eri asiakkaiden tuottojen välillä on. Tuloksena nähdään, kuinka suuren osan eri asiakkaat tuottavat kokonaisvoitosta ja miten ne vaikuttavat sen kehittymiseen. Esimerkiksi 30 prosenttia yrityksen asiakkaista tuo 80 prosenttia katteesta. Asiakaskannattavuuden hallitseminen edellyttää siis kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärtämystä, jonka mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaan myyntikatetta, käyttökatetta, liikevoittoa tai suhteellisia kannattavuusmittareita, kuten asiakkaan voittoprosenttia tai käyttökatteprosenttia. Jokaiselle asiakkuudelle voidaan tehdä myös asiakaskohtainen tuloslaskelma, joka edellyttää, että yritys erottelee asiakaskohtaisesti kaikki kulut ja tuotot. Asiakaskohtaisiin kuluihin kuuluvat tuotteen tai palvelun tuotantokulujen lisäksi myös esimerkiksi puhelinkulut, matkustuskulut, liikelahjat ja kaikki yrityksen resurssit, joita käytettiin palvelemaan asiakasta.

Taulukko 1.esittelee yksinkertaisen esimerkin asiakkuuskohtaisesta tuloslaskelmasta. Esimerkissä asiakkaan liikevaihdosta vähennetään oikaisuerät ja suorat tuotekustannukset, jonka jälkeen saadaan kate. Katteesta vähennetään vielä asiakaskohtaiset kustannukset kuten alennukset ja saadaan asiakkuuskate. Asiakkuuden tulos saadaan vähentämällä asiakkuuskatteesta vielä asiakkaan osuus yleis- sekä markkinointikustannuksista. Tuloslaskelma voi olla vaikea tehdä tarkasti

euron marginaalilla, jolloin tulee muistaa, että oleellista on tehdä tuloslaskelma kaikille samalla tavalla asiakkaiden saamiseksi vertailukelpoiseen arvojärjestykseen. (Kotler 2003, 82; Järvinen 2004, Lehtinen 2004, 127; Pöllänen 2004, 72-84.)

Asiakkaan tuoma liikevaihto	100
- oikaisuerät	2
- suorat tuotekustannukset	40
Kate	58
- asiakaskohtaiset kustannukset	10
Asiakkuuskate	48
- osuus markkinointikustannuksista	6
- osuus yleiskustannuksista	4
Asiakkuustulos	38

Taulukko 1. Asiakkuuskohtainen tuloslaskelma (Lehtinen 2004, 127)

Kannattavuutta analysoidessa on tärkeää huomioida myös tarkastelun ajanjakso. Helpoin ja usein käytetty aikaväli on yksi vuosi. Tämä on kuitenkin usein liian lyhyt ajanjakso arvioimaan kannattavuutta täysin luotettavasti, sillä esimerkiksi asiakkaiden ostotiheys voi, alasta riippuen, olla enemmän kuin vuosi ja tällöin asiakkaan kannattavuus tarkasteluvuonna on harhaanjohtava ja asiakkaat priorisoidaan väärin. Tämän takia suositellaan, että asiakaskannattavuuden arvioimisen ajanjaksona käytetään koko asiakkuuden elinkaarta. Asiakkaiden tuleva kannattavuus on historiatietoa tärkeämpää ja asiakaskantaa kohdistuvia investointipäätöksiä tulisi ohjata tuotto-odotusten perusteella. (Storbacka ym. 2000, 42; Pöllänen 2003, 72)

Asiakkuuden elinkaaren arvon mittausmenetelmä pohjautuu historiatietoon, jonka avulla arvioidaan asiakkuuden nykyarvo ja potentiaali suhteuttamalla nämä arvioituun asiakkuuden keston. Tästä mittausmenetelmästä käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa termiä Customer life-time value. Arvioitaessa asiakaskannattavuutta elinkaariarvon perusteella tulee yrityksen arvioida koko asiakkuuden keston aikaiset tuotto- ja kustannuspohjaiset kassavirrat. Asiakas, joka ostaa vain kerran, tekee sen yleensä vain kokeillakseen. Tulosten avulla yrityksen resurssit voidaan kohdentaa niihin asiakkuuksiin, joissa on eniten potentiaalia. Tulokset

kertovat myös sen kuinka paljon asiakkaaseen kohdistuvia investointeja kannattaa tehdä ja miten paljon tulee sijoittaa uusiin asiakkuuksiin. (Storbacka ym. 2000, 42; Robert-Phelps 2001, 3; Pöllänen 2003, 74; Järvinen 2004.)

Arviointikriteerinä asiakaskannattavuus on haastava, sillä sen arviointi edellyttää asiakaskohtaisia tietoja asiakkuuksiin liittyvistä toiminnoista. Mitä paremmin yritys tietää toiminnot ja niiden kustannukset, sitä helpommin asiakaskannattavuus voidaan laskea. Asiakaskannattavuus kertoo paljon asiakkuuden arvosta, mutta ainoastaan siihen nojautuva asiakasluokittelu ja strategioiden luominen on vaarallista. (Storbacka & Lehtinen 2002, 54; Järvinen 2004)

Asiakasosuus on se osa asiakkaan ostoista, jonka yritys saa asiakkaan kokonaisostoista verrattuna yrityksen kilpailijoihin. Asiakasosuus on hyvä ja käyttökelpoinen kriteeri määrittämään asiakassuhteen arvoa ja kestävyyttä tai kasvupotentiaalia. Toisaalta asiakasosuuden arviointi on hankalaa, sillä tietoa saadaan yleensä vain asiakkailta itseltään. Asiakasosuuden määrittämiseen tarvitaan tietoa kenen kanssa yritys kilpailee, miten kilpailu on jakautunut sekä millä perusteilla asiakas on päätenyt nykyiseen asiakasosuuteen. Mitä laajempi tarjonta asiakkaalle voidaan tarjota, sitä helpommin voidaan rakentaa suurempaa asiakasosuutta, mikä taas sitouttaa asiakasta lisää yritykseen. (Pöllänen 2003, 85–86)

Asiakassuhteen kesto nostattaa asiakassuhteen arvoa, sillä suhteen edetessä asiakkaan asiakasosuus nousee ja samalla asiakas aiheuttaa yritykselle vähemmän kustannuksia kuin hankittaessa uusia asiakkaita. Samalla asiakas voi olla valmis maksamaan enemmän tuotteista, jotka ovat tuttuja ja turvallisia. Asiakassuhteen pidetessä myös luotettavuus toiseen kasvaa, mikä osaltaan lujittaa liiketoimintaa ja sidosta yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakassuhteenkesto kuuluu olennaisena osana asiakaskanta-analyysin asiakasluokittelu kriteereihin. (Pöllänen 2003, 86–88)

Asiakkaan **emotionaalista arvoa** on vaikea arvioida, sillä siinä merkittävään roolin nousevat toimijoiden väliset henkilösuhteet. Emotionaalinen arvoon liittyy kuitenkin läheisesti sekä organisaatioiden että yhteyshenkilöiden välinen **luotetta-**

vuus, yhteistyönteon mielekkyys ja yritysten **yhteensopivuus** perusarvojen suhteen. Asiakkaiden toimia ja perusarvomaailmaa seurattessa voidaan arvioida kuinka hyvin asiakas sopii yhteen yrityksen kanssa. Mitä laajempi yhteensopivuus asiakkaan ja yrityksen välillä on, sitä suurempi on asiakkaan emotionaalinen arvo. (Lehtinen 2004, 130)

Yhteistyöhalukkuus ja vuorovaikutushalukkuudet voivat myös olla erilaisia eri asiakkailla. Osa asiakkaista voi olla enemmän kiinnostunut syventämään asiakassuhdetta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tulee olla avoin jakamaan tulevaisuudensuunnitelmansa ja strategiset tavoitteensa sekä valmis antamaan palautetta hyvinkin pienistä asioista, jolloin tavoitellaan asiakassuhteen tasoksi kumppanuutta. Yhteistyöhaluton yritys ei ole valmis syventämään suhdetta välttämättömästä kaupankäynnistä pidemmälle. Yhteistyö ja vuorovaikutus taidot sekä halukkuus vaikuttavat asiakassuhteen arvoon, analyysissä yhteistyökyvykkyyttä voidaan mitata mm. asiakkaan antaman palautteen määrää ja laatua tai henkilösuhteiden kemialla. (Pöllänen 2003, 92)

Liiketoiminnan volyyymi on helpoiten selvitettävissä asiakaskanta-analyysin kriteereistä, sillä sitä varten tarvitaan vain asiakkaan myyntimäärätiedot. Se kertoo asiakkaalle tehdystä liiketoiminnan laajuudesta ja voittopotentialista. Liiketoiminnan volyymin lisäksi on hyvä harkita kannattaako yrityksen arvioida asiakkaan osuutta yrityksen kokonaisymyynistä. (Storbacka ym. 2000, 54)

Asiakkaiden **tuotemix** ja **kanavamix** koostuvat yrityksen tarjoamista tuotteista ja asiakassuhteessa tapahtuvista asiakaskontakteista. Yrityksen tuotteilla ja palveluilla on erilaiset ominaisuudet, niillä on mm. erilainen strateginen merkitys, kilpailutilanne tai katerakenne. Asiakkaan ostama tuoteyhdistelmä on tärkeä ottaa huomioon analyysissä, sillä osa asiakkaista voi ostaa yritykselle strategisesti hyviä tuotteita ja osan tuoteyhdistelmät ovat päinvastaisia. Analyysissä voidaan ottaa huomioon myös, mitä kanavia käytetään asiakkaan kohtaamistilanteissa. Yritys voi lähestyä asiakasta. Eesimerkiksi henkilökohtaisella tapaamisella, postitse tai Internetin välityksellä. Asiakassuhteen hoito tarvitsee yleensä monia kanavia toimiakseen ja analyysissä voi olla hyvä saada selville, mitä kanavia asiakas suosii käytet-

tävän. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, voidaanko kanavayhdistelmiä muuttamalla kasvattaa asiakkuuden arvoa. (Pöllänen 2003, 88–89)

Lehtisen (2004, 129) mukaan yritys on vanhan sanonnan tapaan asiakkaidensa näköinen. Asiakkaiden arvostus markkinoilla vaikuttaa myös yritykseen, sillä yrityksen arvostus nousee, mikäli sillä on arvostettuja asiakkaita. Tätä kutsutaan asiakkaan **referenssiarvoksi**, jossa on kaksi tarkastelutapaa: asiakkaiden tunnettuus ja tunnettuuden sisältö. Suuret asiakkaat ovat usein arvostetussa asemassa ja se tekee asiakkaista halutun, lisäksi asiakkailla voi olla myös tuotteita, joilla on suuri brändi-arvo. Menestyvä asiakas, jonka arvomaailma ja toimintatavat ovat yleisesti hyväksytyjä, tuottaa yritykselle sisällön osalta referenssiarvoa. Pöllänen (2003, 89–91) mukaan asiakas voi tuottaa referenssiarvoa kahdella tavalla, olemalla maineeltaan arvostetussa asemassa niin, että yritys voi käyttää asiakasta referenssinään, tai sitten asiakas voi suositella yrityksen palveluita eteenpäin. Jotta referenssiarvoa voidaan määrittää suosittelujen perusteella, yrityksen tulisi rekisteröidä ostopäätökseen vaikuttavat tekijät tarkkaan ja systemaattisesti. Suosittelureferenssiä mitataan harvemmin, yleisempää on määrittellä asiakkaan referenssiarvo sen aseman ja tunnettavuuden perusteella. Referenssiarvo on keskeinen tekijä varsinkin business-to-business markkinoilla, sillä verkostoituneet asiakkaat voivat avata yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja näin nostattaa asiakkuuden arvoa.

Osa asiakkaista voi painostaa yritystä kehittämään toimintatapojaan tai asiakas saattaa tuoda hyödyllistä osaamistaan yrityksen tietoisuuteen. Tämä lisää asiakkaan **tuotekehitys- ja oppimisarvoa**. Asiakkaalla saattaa esimerkiksi olla sellaisia toiveita, joiden toteuttamiseksi yrityksen on jatkuvasti opittava uutta ja kehitettävä tuotteitaan. Tämän kriteerin mittarina toimivat erityisesti asiakkaan palautteen antamisaktiivisuus ja rohkea tarpeiden ilmaisu. (Storbacka 2000, 55; Pöllänen 2003, 92-93)

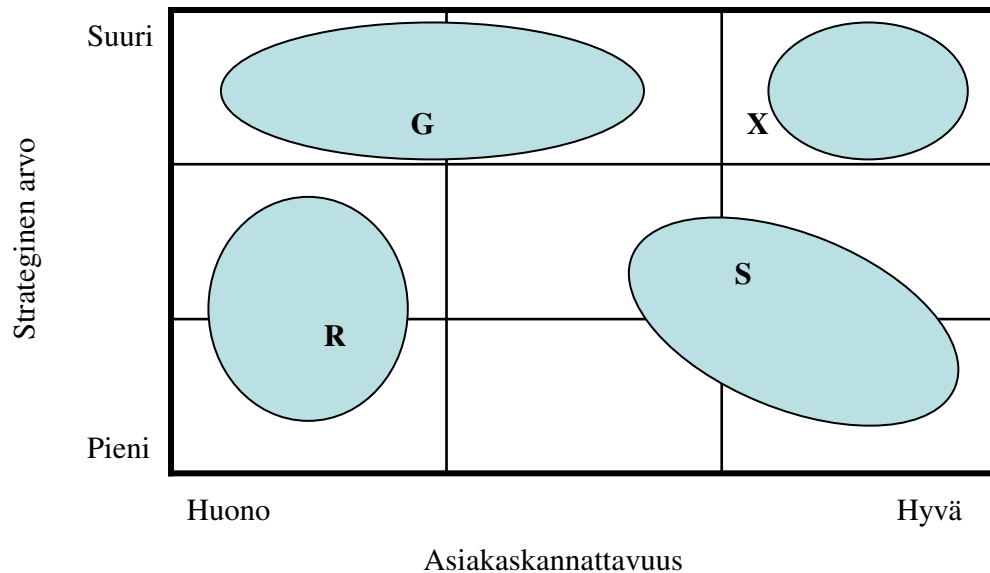
Asiakkuuden **tuleva potentiaali** voidaan analysoida arvioimalla esimerkiksi asiakkaan toimialan kehitysnäkymiä tai asiakkaan ostobudjetin kasvua. Kannattavuuksien ja kasvunopeuksien erot voivat vaihdella paljon saman toimialan sisällä

eri yritysten kesken, joten yritykselle paras mahdollinen tapa olisi tehdä yhteistyötä alan johtavien yritysten kanssa tai toisaalta nähdä ne yritykset, jotka tulevaisuudessa johtavat (Storbacka 2000, 54).

3.3. Asiakasluokittelu asiakaskanta-analyysin perusteella

Asiakaskanta-analyysin tavoitteena on laittaa asiakkaat paremmuusjärjestykseen yritykselle tärkeiden kriteerien suhteen ja tunnistaa asiakaskannasta eri asiakastyypit, joille voidaan asettaa strategiset tavoitteet ja toimenpiteet. Asiakasluokittelun ja strategioiden luomisen tarkoituksena on antaa yritykselle ohjeet, kuinka se käyttäytyy yksittäisiä asiakkaita kohtaan. (Peppers ym. 1999, 55; Storbacka ym. 2000, 62.)

Itse asiakasluokittelu voidaan tehdä pisteyttämällä yrityksen valitsemat kriteerit ja asettamalla niille painoarvot. Painoarvot määräytyvät sen mukaan, kuinka tärkeitä kriteerit ovat yritykselle. Kokonaispisteiden perusteella asiakas sijoitetaan asiakassuhteen kehittämisen kannalta soveltuvimpaan asiakasluokkaan. Kuvio 4 havainnollistaa, kuinka asiakassuhteet voidaan sijoittaa erilaisen arvon perusteella asiakasluokkiin. Kuviossa muuttujina ovat asiakkuuden strateginen arvo ja asiakaskannattavuus. Kirjaimet ovat eri asiakkaiden sijoittumisia luokittelutaulukkoon ja luokkastrategioihin. (Storbacka 2000, 62; Pöllänen 2003, 93.)



Kuvio 4. Asiakaskannan ryhmittely asiakasluokkiin (Pöllänen 2003, 93)

Asiakkaat voidaan jakaa myös kolmeen pääryhmään; suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakkuuksiin. Vaikka yksilömarkkinoinnin perusajatuksena on palvelulla jokaista asiakasta yksilönä ja erilaisilla, ei yksittäisten asiakkuuksien johtaminen ole kovin perusteltua jo pelkästään kustannussyistä. Suojeltaviin asiakkuuksiin kuuluvat ne asiakkaat, joiden arvo on yritykselle suurin. Tämän asiakasluokan strategian tulee säilyttää asiakkaat ja suojella niitä kilpailijoiden houkutuksilta, sillä näiden asiakkuuksien menettäminen olisi yritykselle vastenmielistä. Asiakaskannan analyysin tavoitteena on myös tunnistaa asiakkuuksien arvopotentiaalit. Nämä kehitettävät asiakkuudet eivät vielä ole yritykselle arvokkaita, mutta niissä piilee merkittävä volyyymi- ja kannattavuuspotentiaali. Kehitettävien asiakkuuksien strategian tulee lisätä asiakkuuksien kannattavuutta yritykselle edullisin keinoin. Asiakasluokittelua tehdessä yrityksen tulee myös määrittää, mitkä asiakkuudet kannattaa lopettaa. Storbackan ja Lehtisen mukaan näitä asiakkuuksia ei ole paljon, sillä suurin syy kannattamattomiin asiakkuuksiin on väärä asiakasstrategia, jolloin strategiaa tulee muuttaa. Muutettavia asiakkuuksia ovat asiakkaat, jotka ovat kannattomia ja arvottomia yritykselle. Tämän asiakasluokan strategiaan kuuluu erityisesti asiakasstrategioiden muuttaminen siihen suuntaan että asiakkuuksis-

ta tulee kannattavia. (Storbacka ym. 2000, 41; Mäntyneva 2001, 9; Storbacka & Lehtinen 2002, 58.)

Peppersin ja kollegoiden (1999, 56) mukaan asiakkaiden luokittelu tulisi tapahtua kahdessa osassa, arvojärjestykseen asettelun jälkeen asiakkaat tulisi erotella asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tämä pätee erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa asiakaskanta on erittäin heterogeeninen. Asiakkaan arvo suhteessa muihin asiakkaisiin antaa yritykselle mahdollisuuden priorisoida toimenpiteitä ja ohjata resursseja turvatakseen ja säilyttääkseen kaikista arvokkaimmat asiakkaat ja kehittää niiden arvoa entisestään. Asiakkaiden tarpeiden kartoitus on perustana asiakassuhteelle ja asiakasuskollisuudelle.

Asiakasluokituksen muodostamiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan siihen vaikuttaa aina yrityskohtaisia tekijöitä, kuten asiakkaiden määrä, arvoerotellussa käytettävät kriteerit, asiakaskannan heterogeenisuus, asiakastietojen määrä ja laatu. (Pöhlänen 2003, 82)

4 CASE: MESSU ARVELIN OY:N ASIAKASLUOKITTELU SUUNNITELMA

Empiirisen osan tarkoituksena on luoda asiakasluokittelusuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Tämän suunnitelman avulla yritys voi jatkossa analysoida asiakkaansa ja luokitella ne eri asiakasluokkiin, joille tehdään kohdennetut strategiat ja kehityssuunnitelmat. Ensin tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys, jonka jälkeen kerrotaan yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilanteesta ja lopuksi esitellään uusi asiakasluokittelusuunnitelma. Asiakasluokittelusuunnitelmassa käydään läpi, millaisin perustein kriteerit valittiin arvioimaan asiakkaita ja perustellaan, miksei osaa arviointikriteereistä valittu. Lopuksi asiakasluokittelusuunnitelman toimivuutta kokeillaan kahden asiakkaan tietoja käyttäen.

4.1 Messu Arvelin Oy:n yritysesity

Messu Arvelin Oy (myöhemmin Messua) on näyttelyrakentamisen ammattilainen, joka palvelee asiakkaitaan suunnittelemalla ja urakoimalla messuosastoja sekä koti- että ulkomaisiin messutapahtumiin. Messuan liiketoiminnan tarkoituksena on auttaa asiakasyrityksiä tuomaan yritystään, tuotteitaan ja palveluitaan esille yksilöllisten tarpeiden mukaisesti toteutetulla messuosastolla. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluvat kaikki osaston suunnitteluun ja tuottamiseen liittyvät palvelut: suunnittelu, rakenteet, vakio- ja designelementit, valaistus, somistus- ja tulostuspalvelu, purku- ja pystytystyöt sekä kuljetukset. Osa näistä toiminnoista hoidetaan itse ja osa hoidetaan vakiintuneen alihankkijaverkoston kautta. Yrityksen menestyksen perustana on yhtiön ja sen henkilöstön maine laadukkaiden suunnittelu- ja urakointipalveluiden tuottajana. (Messu Arvelin Oy:n yritysesity 2004; Messu Arvelin Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2006; www.messuarvelin.fi, 20.3.2007)

Messu Arvelin on vuonna 1987 perustettu perheyritys; se juhlii tänä vuonna siis 20-vuotista taivaltaan. Yrityksen juuret juontavat kuitenkin vuoteen 1961, jolloin Esko Arvelin perusti Mainos Arvelin-nimisen yrityksen, joka keskittyi sen aikaisiin mainostöihin, kuten silkkipainantaan, mainostoimistotoimintaan, somistustöihin ja pienimuotoiseen näyttelyrakentamiseen. Vuonna 1987 Esko Arvelinin poika Jorma Arvelin perusti oman näyttelyrakentamiseen ja osaston suunnittelun erikoistuneen yrityksen eli Messu Arvelin Oy:n. Tällä hetkellä yrityksen johdossa on Eriikka Kalliokoski, Jorma Arvelinin tytär. Messualla työskentelee tällä hetkellä 20 vakituista messualan ammattilaista, kolmessa eri toimipisteessä. Lahden konttoriin on keskitetty yrityksen hallinto ja osa myynnistä, Oulussa toimii kahden henkilön myyntikonttori ja Tampereella on yrityksen tuotantotilat sekä varasto. (Messu Arvelin Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2006; www.messuarvelin.fi, 20.3.2006)

Messualla on noin 150 messuprojektia vuosittain joissa se rakentaa yhteensä noin 2000 messuosastoa, näistä puolet kotimaassa ja puolet eri puolilla maailmaa, pääosin Pohjoismaissa ja Länsi-Euroopassa. (Messu Arvelin Oy:n yritysesity 2007)

Messu- ja näyttelyrakentamisen toimialan kokonaismarkkinat ovat suhteellisen pienet, mutta toimialan kehitys on suhteellisen vakaata. Toimialalle tyypillisin piirre on kausiluonteisuus, sillä vuodesta keskimäärin kahdeksan kuukautta on aktiivisia, jolloin messutapahtumia järjestetään. Lisäksi monia messuja ei järjestetä joka vuosi vaan kerran kahdessa vuodessa, jolloin toimiala pyörii kahden vuoden sykleissä. Viime vuosina messujen luonne on muuttunut ja yleismessut ovat vähentyneet kun taas erikois- ja ammattimessut ovat lisääntyneet. Tämän myötä myös design osastojen kysyntä on lisääntynyt. (Messu Arvelin Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2006)

4.2 Asiakkuudenhallinnan nykytilanne

Messuan asiakkuudenhallinta on tällä hetkellä kehittymässä vauhdikkaasti. Vuosittain, keväällä 2006, yritys aloitti uuden Internet-pohjaisen asiakastietojärjestelmän käytön, Kanavan. Järjestelmän avulla kaikki tieto asiakkaista ja asiakasprojekteihin liittyvistä asioista voidaan tallentaa samaan paikkaan. Aikaisemmin, ja vielä osittain nykyisin, asiakasprojektin tiedot, kuten suunnitelmat ja tuotanto-ohjeet, tallennettiin Messuan sisäiseen palvelinverkkoon, mutta itse asiakaskohdista faktaa ei kirjattu mihinkään. Tiedot olivat myyjäkohtaisten arkistoinnin varassa. Messuan sisäisen palvelinverkon lisäksi yrityksellä on käytössään tarjouslaskentaohjelma ja taloudenhallinnon ohjelma. Nämä kolme ohjelmaa on tarkoitus siirtää osaksi Kanavaa tulevaisuudessa, sillä kustannussyistä järjestelmää kehitetään osittain. Tämä osaltaan hidastaa Kanavan käyttöä, sillä monia asioita joudutaan tekemään kahdesti. Esimerkiksi tarjoukset on laskettava erikseen tarjousohjelmalla mutta sama tieto on kuitenkin tallennettava myös Kanavaan, jotta sieltä tulostettavat myyntiraportit pitäisivät paikkansa. Toisaalta Kanavan käytössä on nyt hyvää se, että asiakaskohtaiset tiedot, kuten yrityksen ja yhteyshenkilön yhteystiedot, saadaan helposti tallennettua yhteen paikkaan, jossa ne ovat kaikkien käytettävissä.

Toista vuotta yrityksen käytössä on ollut myös projektinumerointi, jonka avulla pystytään osoittamaan kulut ja tuotot yhdelle projektille tapahtuma- tai asiakas-

kohtaisesti. Projektinumeroinnin tarkoituksena on kertoa mitkä projektit ovat onnistuneita ja mitkä ovat tuottaneet huonosti sekä selvittää näiden syytä. Projekti-kohtainen seuraaminen on myös luotettava pohja strategiselle päätöksenteolle. Tämä järjestelmä on osoittautunut erittäin toimivaksi ratkaisuksi, sillä nyt projektien tai asiakkuuksien kannattavuus voidaan selvittää. Samalla saadaan vertailutietoa seuraavia vuosia varten. Vaikka suurin osa Messuan asiakkaista pyörii tapahtumakohtaisten projektinumeroseurannan piirissä, pyrkii yritys seuraamaan strategisesti tärkeitä asiakkuuksia asiakaskohtaisesti. (Anttila 2007.)

Messuan asiakaskanta koostuu monenlaisista asiakkaista, pääosin suomalaisia keskisuurista tai suurista yrityksistä, jotka toimivat teollisuuden eri toimialoilla, esimerkiksi elektroniikka- tai metalliteollisuudessa. Asiakkaina on myös monia kehittämiskeskustoja, jotka osallistuvat messuille yleensä yhteisosastolla. Asiakkaiden toimialueita ovat suurimmaksi osaksi sekä kotimaa että ulkomaat, niin business-to-business -markkinoilla kuin myös kuluttajamarkkinoilla. Pääosin business-to-business -yrityksille toteutetaan osastoja ulkomaille. Asiakaskannassa on lähemmäs tuhat asiakasta, joista tällä hetkellä noin 500 on aktiivisia asiakkaita. Puolet näistä asiakkaista on yksittäisiä satunnaisasiakkaita ja toinen puoli pitkäaikaisia vakioasiakkaita, mikä on hyvä pohja asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Hyvän syyn asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi antaa myös tällä hetkellä käytössä oleva asiakkaiden luokittelu systeemi, jossa asiakkaat jaetaan avain-, vakio-, satunnais-, potentiaalisin ja uusiin asiakkaisiin, sillä luokittelu perustuu lähinnä myyjien mielipiteisiin, eikä niinkään asiakaskohtaisiin tietoihin. Tämän takia nykyistä luokittelua ei pidetä luotettava, sillä ei voida olla varmoja, onko luokittelu tehty samojen perusteiden mukaan. (Kalliokoski 2007.)

4.3 Asiakasluokittelusuunnitelma

Messualle asiakaskanta-analyysi on hyvä tehdä tässä vaiheessa, sillä yrityksen johdonmukainen asiakkuudenhallinta on vielä alkuvaiheessa, vaikka yrityksellä on paljon pitkäaikaisia asiakkaita. Myöskään käytössä olevan uuden asiakastietojärjestelmän käyttö ei ole vielä rutinoitua, mikä helpottaa uusien toimintojen opette-

lua. Yrityksellä on paljon erilaisia asiakassuhteita jolloin analyysin ja luokittelun tulosten on tarkoitus selvittää mistä asiakkuuksista löytyy potentiaalia ja mitkä asiakkuudet ovat kokonaisarvoltaan heikkoja ja, joiden määrää tulisi vähentää.

Uuden suunnitelman on tarkoitus olla yksinkertaisesti toteutettavissa ja muokattavissa jatkossa, jos huomataan, että asiakkaiden analysoinnissa halutaan painottaa jotain tekijää enemmän. Suunnitelman mukainen asiakkaiden analysointi tulisi tehdä säännöllisin väliajoin. Oletuksena on, että se toteutetaan kahden vuoden välein, jolloin asiakkaiden tiedoista käytettäisiin kahden vuoden keskiarvoa. Tähän ratkaisuun päädyttiin koska suurin osa messutapahtumista, joihin strategiset asiakkaat osallistuvat järjestetään joka toinen vuosi.

4.3.1 Kriteerien valinta

Valittaessa asiakkaiden arviointikriteerejä Messuan asiakasluokittelusuunnitelmaan oli tärkeää ottaa huomioon, mitä tietoja asiakkaista oli saatavilla helposti ja ennen kaikkea mitkä kriteerit tekevät eroja strategisten asiakkuuksien välillä. Kriteerien valinnassa käytettiin apuna teoria osuudessa esiteltyä listausta yleisemmistä arviointikriteereistä. Asiakasarviointi tehdään pisteuttamalla asiakas eri kriteerien suhteen asteikolla 1-4. Lisäksi jokaiselle kriteerille on määritelty painoarvo, joka kuvaa sen tärkeyttä. Painoarvopisteitä on yhteensä 12. Asiakkaan kokonaispisteet saadaan laskemalla yhteen painoarvotetut pisteet. Kokonaispisteiden avulla asiakkaat voidaan sijoittaa eri asiakasluokkiin. Kriteerien valinta tehtiin yhdessä Messu Arvelin Oy:n toimitusjohtajan Eriikka Kalliokosken kanssa.

Messuan projektilaskennan avulla asiakkaita voidaan arvioida määrällisesti mitattavilla ominaisuuksilla. Projektilaskennasta ei kuitenkaan saada selville kuin muutamien yksittäisen asiakkaan tuotot ja menot, sillä muiden asiakkaiden kokonais- tuotot lasketaan tapahtumakohtaisesti niin, että messutapahtumassa voi olla useita eri asiakkaita. Strategiset asiakkuudet pyritään kuitenkin arvioimaan yksittäisinä projektilaskennasta saamien tietojen mukaan, jolloin asiakkaan käyttämät resurssit ja sen tuomat tuotot voidaan laskea asiakaskohtaisesti ja saadaan selville myös **asiakkuuden kannattavuus**. Jatkossa pyritään lisäämään yksittäin seurattavien

asiakkaiden määrää ja kehittämään projektilaskentaa niin, että asiakaskannattavuuden tunnuslukuja saadaan selville monipuolisemmin. Yrityksen myyntikateavoite on 40 % kullakin asiakkaalla, tätä voidaan pitää riittävän suuntaa antavana määreenä asiakaskannattavuudelle. Myyntikateprosentti on myös helposti laskettavissa asiakaskohtaisista tiedoista ja se kertoo kuinka hyvin asiakasprojekteissa on onnistuttu. Messualle myyntikateprosentti ja asiakaskannattavuus ovat tärkein kriteeri asiakkaiden analysoinnissa, joten sille asetetaan suurin painoarvo viisi pistettä. Taulukko 2. kertoo asiakaskannattavuuden pisteytyksen. Jos asiakkaan vuosittainen myyntikateprosentti on 40 tai yli, saa se neljä pistettä asiakaskannattavuudesta. Kerrottuna painoarvopisteellä tulee asiakkaan kannattavuuden pistemääräksi 20 pistettä. Asiakkaan vuosittaisen myyntikatteen ollessa 34 %, saa se silloin yhteensä 15 pistettä. Alle 20 % myyntikatteen asiakas saa kannattavuuden pisteiksi viisi.

Myyntikate	Pisteet	Painoarvo	Kokonaispisteet
40 % <	4	5	20
30 % - 39 %	3	5	15
20 % - 29 %	2	5	10
< 20 %	1	5	5

Taulukko 2. Asiakaskannattavuuden pisteytys

Liiketoiminnan volyyymi valittiin toiseksi asiakkaan arvoa mittaavaksi määreeksi, koska yritykselle on tärkeä tietää kuinka paljon asiakkaat ostavat vuosittain. Lisäksi tämän kriteerin arviointiin asiakaskohtaiset tiedot oli helppo selvittää. Liiketoiminnan volyyymi ei ole yhtä tärkeä kuin asiakaskannattavuus, jolloin painoarvopisteytys on pienempi, eli kolme. Asteikossa yli 100 000 € vuosi volyyymilla ostavat asiakkaat saavat painoarvotettuja pisteitä 12. Alle 10 000 euron vuosivolyyminasiakkaat saavat kolme pistettä.

Volyyymi €/vuosi	Pisteet	Painoarvo	Kokonaispisteet
100 000 <	4	3	12
50 000 – 99 000	3	3	9
10 000 – 49 000	2	3	6
< 10 000	1	3	3

Taulukko 3. Asiakkaan liiketoiminnan volyymin pisteytys

Asiakassuhteen kesto valittiin luokittelukriteeriksi, koska se vaikuttaa asiakassuhteen hoitoon. Mitä pidempi asiakassuhde on ollut, sitä enemmän asiakassuhteesta tulee pitää kiinni ja pyrkiä säilyttämään nämä asiakkaat. Asiakassuhteen keston pisteytyksen painoarvona on kaksi pistettä, sillä pitkäaikaisia asiakkaita halutaan palvella paremmin mutta todettiin rahallisten kriteereiden olevan kuitenkin hiukan tärkeämpiä. Asteikko on jaettu kahden vuoden välein, koska se on tarpeeksi pitkä aika saada selville asiakkaan toimintatavat. Kahden vuoden välein yrityksellä on myös enemmän kokemuksia yhä useammista messutapahtumista, sillä kuten jo aiemmin todettiin strategisten asiakkaiden messutapahtumat kiertävät kahden vuoden sykleissä. Asiakassuhteen keston maksimi kokonaispisteet ovat kahdeksan, minimipisteet kaksi.

Vuosien lukumäärä	Pisteet	Painoarvo	Kokonaispisteet
6 <	4	2	8
4 - 6	3	2	6
2 - 4	2	2	4
< 2	1	2	2

Taulukko 4. Asiakassuhteenkeston pisteytys

Asiakkaan tulevaa potentiaalia ei pidetty asiakassuhteen keston veroisena kriteerinä määritettäessä asiakassuhteen arvoa. Toisaalta asiakkaan tuleva potentiaali kuitenkin vaikuttaa siihen miten yritystä tulisi palvella, sillä suuren potentiaaliarvon omaavassa asiakkaassa on paljon liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Asiakaspotentiaalille ei määritelty painoarvoa vaan potentiaalın kokonaispisteet tulevat suoraan asteikosta. Arviointiasteikko vaihdettiin sanallisiksi määreiksi. Erinomaisen asiakaspotentiaalipisteytyksen asiakas saa, jos asiakkaan toimialalla on hyvät tulevaisuuden näkymät ja asiakkaalla niin sanotusti ”menee lujaa”. Hyvä potentiaali edellyttää, että asiakkaan toimialan kasvu ja asiakkaan toiminta ovat vakaata. Jos asiakkaan toimialan kasvu on hiipumassa tai asiakkaan liiketoiminta ei ole aktiivista, on asiakkaan tulevapotentiaalın arvo tyydyttävä. Heikko potentiaali on asiakkailta, joiden toimialanäkymät ovat laskussa eikä asiakasyrityskään ole aktiivinen.

Potentiaali	Pisteet	Painoarvo	Kokonaispisteet
Erinomainen	4	1	4
Hyvä	3	1	3
Tyydyttävä	2	1	2
Heikko	1	1	1

Taulukko 5. Asiakkuuden tulevan potentiaalın pisteytys

Asiakkaan referenssiarvo on erotteleva tekijä asiakassuhteiden arvossa, koska Messuan asiakkaista suurin osa on keskisuuria tai suuria asiakkaita mutta heillä on eri tunnettuusasema markkinoilla. Messualle asiakkaan referenssiarvoa lisää se, että asiakkaalle toteutetaan näyttäviä ja tyylikkäitä osastoja, jossa näkyy Messuan erityisosaaminen. Asiakkaat, joilla on hyvä maine ja ne ovat tunnettuja saavat referenssiarvokseen erinomaisen. Näitä asiakkaita Messua voi käyttää jatkuvasti referenssinään toimialasta tai kohdeyleisöstä riippumatta. Hyvä referenssiarvo edellyttää suhteellisen hyvää tunnettuutta asiakkaalta yleisesti. Tyydyttävän referenssiarvon saa jos asiakas on omalla toimialallaan tunnettu mutta asiakasta ei voida käyttää referenssinä muualla kuin kyseisellä toimialalla. Heikko referenssiarvon omaava asiakas ei ole maineikas eikä tunnettu. Referenssiarvolle ei asetettu niin ikään painoarvoa, jolloin asiakas saa pisteet suoraan asteikosta. Asiakkaan suosittelun tuottamaa referenssiarvoa ei voida Messualla mitata, sillä yrityksellä ei ole tiedon saamiseksi tarvittavaa asiakasapalautejärjestelmää.

Referenssiarvo	Pisteet	Painoarvo	Kokonaispisteet
Erinomainen	4	1	4
Hyvä	3	1	3
Tyydyttävä	2	1	2
Heikko	1	1	1

Taulukko 6. Referenssiarvon pisteytys

Tuotekehitys- ja oppimisarvoa ei pidetty strategisten asiakkuuksien kannalta tarpeeksi erottavana tekijänä, sillä voidaan olettaa, että jokainen strateginen asiakas haluaa messuosastolleen jotain uutta. Lisäksi messuosaston suunnittelu on luovaa työtä asetettujen budjettien rajoissa ja jatkuvaa trendien seurausta, jolloin tuotekehittelyä tapahtuu usein. Messualla tuotekehittely voi olla esimerkiksi uusi-

en kalusteiden suunnittelua tai uusi valaistuksen toteuttamistapa. Vaikka osa asiakkaista päätyykin muita useammin osastoratkaisuihin, joihin on suunniteltu enemmän tuotekehittelyä vaativia elementtejä, ei sitä voida pitää tärkeänä kriteerinä, sillä asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa osastosuunnitelman lisäksi monia muita tekijöitä. Yrityksessä ei myöskään koettu, että se varsinaisesti oppisi asiakailtaan uusia toimintatapoja.

Asiakkaan yhteistyö- ja vuorovaikutushalukkuutta ei myöskään lopulta pidetty olennaisena tekijänä asiakassuhteenhoidon luokitteluun. Tämä arviointikriteeri päätettiin jättää pois, sillä asiakassuhteen kesto ja muita syitä pidettiin tärkeämpänä.

Asiakkaan **tuoteyhdistelmä**. Ydinosaamista on suunnittelu ja osastonrakentaminen. tärkeä erottelevana tekijänä. Muut mahdolliset tilataan kattavalta alihankintaverkostolta. **Kanavamix** on vaikea hahmottaa ja ei ollenkaan olennainen. Sillä lähestymiskanavia on monia ja niitä käytetään eikä niissä ole eri arvoisuutta miten eri strategiaan asiakkaisiin kontaktoidaan. Tärkeimpiä ovat puhelin sähköposti, tapaamiset ja postitukset. Ei mitään erityistä.

Asiakasosuus ei ole olennainen valintakriteeri Messuan käyttöön, sillä messuilla käynti on hyvin vähäistä verrattuna muihin markkinointikeinoihin. Asiakas voi käydä messuilla vuodessa korkeintaan 5-7 kertaa, yleisemmin messukäyntejä yhdellä asiakkaalla on kuitenkin noin kaksi vuodessa. Tämän takia voidaan olettaa, että asiakas myös pitäytyy ainakin yhden vuoden samalla toimittajalla. Toisaalta asiakasosuuden määrittämiseen tarvittavaa tietoa on vaikea saada asiakailta.

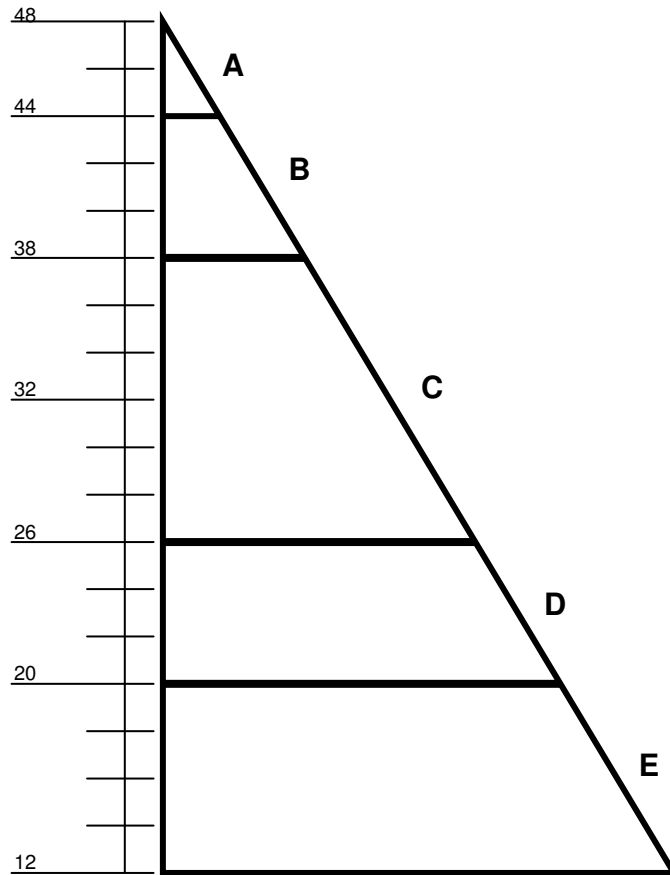
4.3.2 Asiakasluokkien valinta

Asiakkaiden analysoinnin jälkeen asiakkaat jaetaan eri asiakasluokkiin kriteerien osoittaman pistemäärän avulla. Tarkoituksena on luoda asiakasluokat, joille asetetaan tavoitteet ja tehdään strategiat miten asiakkuuksia kehitetään. Asetettuja strategioita toteutetaan asiakasluokkaan pisteytetyillä asiakkailla. Strategiapäätöksissä voidaan ottaa huomioon esimerkiksi miten asiakassuhteiden hoito organisoidaan

eri asiakasluokissa, käytetäänkö eri asiakasluokissa eri hinnoitteluperiaatteita tai miten asiakassuhteen viestintä toteutetaan. Seuraavassa suunnitelma mihin asiakasluokkiin Messua voi jakaa asiakkaansa. Luokkakohtaiset strategiapäätökset kuuluvat kuitenkin tämän suunnitelman ulkopuolelle.

Asiakasluokittelusuunnitelman maksimipisteet, jotka asiakkaan on mahdollista saada, ovat 48 pistettä, kun taas minimipisteet ovat 12. Kuviossa 6. nähdään miten Messuan asiakkaat jaetaan pisteytyksen mukaan yhteensä viiteen eri luokkaan A:sta E:hen. Asiakkaan kokonaispisteiden ollessa jokin kuvioista 6. nähtävistä raja-arvoista, esimerkiksi 26 pistettä, sijoitetaan asiakas ylempään tai alempaan asiakasluokkaan sen mukaan mikä on asiakaskannattavuus. Neljä tai kolme pistettä saanut asiakaskannattavuudesta saanut asiakas sijoitetaan ylempään asiakasluokkaan ja yhden tai kahden pisteen saaneet alempaan asiakasluokkaan.

A-luokkaan kuuluvat parhaiten pisteitä saaneet asiakkaat, joilla on huippupisteet melkein jokaisesta arviointikriteeristä. A-luokkaan edellytetään myös, että asiakas on saanut hyvät pisteet tärkeimmiksi asetetuista kriteereistä, asiakaskannattavuudesta ja liiketoiminnan volyyymista. Näiden A-luokan Vip-asiakkaiden menettäminen olisi yritykselle erittäin suuri takaisku. B-luokkaan sijoitettuja asiakkaita voidaan myös pitää hyvinä avainasiakkaina, sillä asteikon mittariston mukaan näiden asiakkaiden pistemääräksi tulisi olla 38–44 pistettä. C-luokan pistemarginaali on muita suurempi, sillä kesikastiin kuuluvilla asiakkailla on kesinkertaiset pistemäärät kaikista arviointikriteereistä. C-luokan asiakkaassa on paljon potentiaalia kasvaa arvokkaaksi asiakkuudeksi kun taas D-luokan asiakkuuksilla on huonot pisteet, koska näiden asiakkuuksien asiakaskannattavuus tai liiketoiminnan volyyymi eivät ole riittävän hyviä. Viimeiseen E -luokkaan sijoitettujen asiakkaiden tämän hetkinen tilanne näyttää erittäin huonolta, sillä nämä asiakkaat ovat saaneet huonoimmat pisteet jokaisesta arviointikriteeristä. Näiden asiakkuuksien määrää tulisi erityisesti vähentää, sillä ne eivät tuota yritykselle arvoa ollenkaan ja ovat tappiollisia asiakkuuksia.



Kuvio 5. Asiakasluokittelu kokonaispisteiden mukaan.

Kuvio 5 on esitetty kolmion muodossa, sillä siinä on kuvattu myös arvioita siitä, miten asiakkaiden lukumäärä jakautuu kuhunkin ryhmään ennen asiakkuudenhallinnan aloittamista. Kuvion todenmukaisuus selviää, kun asiakaskanta on analysoitu suunnitelman avulla. Vaikka kuvio ei pitäisikään ihan paikkansa, Messuan asiakkuudenhallinnan tavoitteena on kehittää C-luokan asiakkaita A- ja B-luokan asiakkaiksi ja muuttaa D- ja E-luokan asiakkuuksia, niin että niistä muotoituisi kannattavia asiakkuuksia ja mahdollisimman pieni osa jäisi heikkojen F-luokan asiakkuuksien joukkoon.

4.3.3 Toteuttamismalli

Toteuttamismalli osoittaa kuinka kaksi esimerkkiasiakasta luokitellaan Messuan asiakasluokittelusuunnitelman mukaisesti. Esimerkkiasiakkaina käytetään Messuan kahta oikeaa strategista asiakasta, joista toinen on tunnettu suomalainen toimiva yritys ja toinen vähemmän tunnettu teollisten ratkaisuiden konsultointi yritys.

Esimerkkiasiakas 1:n vuoden 2006 myyntikate oli 31 % ja liiketoiminnan volyymi 92 000 euroa. Messuan ja esimerkkiasiakas 1:n asiakassuhde on kestänyt yli 6 vuotta ja asiakkaan referenssiarvo on erinomainen, asiakkaan tunnettuuden ja maineen vuoksi. Lisäksi asiakkaan tuleva potentiaali nähdään hyvänä. Esimerkkiasiakas 2:n liiketoiminnan volyymi oli vuonna 2006, 30 000 euroa ja myyntikate 70 %. Asiakassuhde Messuan ja asiakkaan välillä on kestänyt kolme vuotta. Asiakkaan tuleva potentiaali on hyvä mutta yritys ei ole kovinkaan tunnettu, jolloin referenssiarvo on tyydyttävä.

Taulukosta 7 nähdään molempien esimerkkiasiakkaiden pisteytys arviointikriteerien mukaan. Asiakas 1:n kokonaispisteet ovat 39 ja asiakas 2:n pisteet ovat 37. Kokonaispisteiden mukaan esimerkkiasiakkaat sijoitetaan eri luokkiin. 39 saanut asiakas kuuluu B-luokkaan ja 37 pistettä saanut asiakas kuuluu C-luokkaan. Asiakas 2. nousi lähelle B-luokan rajaa, koska sillä oli hyvä asiakaskannattavuus. Kun taas asiakas 1. pysyy B-luokan asiakkaana hyvän referenssiarvonsa vuoksi.

Kriteeri	Painoarvo	Asiakas 1		Asiakas 2	
		Pisteet	Painoarvotetut pisteet	Pisteet	Painoarvotetut pisteet
Asiakaskannattavuus	5	3	15	4	20
Liiketoiminnan volyymi	3	3	9	2	6
Asiakassuhteen kesto	2	4	8	3	6
Tuleva potentiaali	1	3	3	3	3
Referenssi-arvo	1	4	4	2	2
Yhteensä	12	17	39	14	37

Taulukko 7. Esimerkkiasiakkaiden pistetaulukko

Asiaksluokittelusuunnitelman toteuttaminen on helppoa, sillä asiakkaiden pisteytys valittujen arviointikriteerien mukaan on yksinkertaista. Messualla arviointi kohdistetaan ensin strategiaan asiakkuuksiin, joista on saatavilla kaikki tarvittavat tiedot. Tämän jälkeen on aika valita strategiat kunkin asiakasryhmälle, joita jatkossa tullaan toteuttamaan. A- ja B -luokan asiakkaiden säilyttäminen on ensisijaisen tärkeää, jonka jälkeen voidaan alkaa miettiä miten C-luokan asiakkuuksia voidaan kehittää ja millä keinoin E- ja F- luokan asiakkuuksia muutetaan.

Asiakkuudenhallintaa toteuttavan yrityksen liiketoiminnan tavoitteena on taloudellinen kannattavuus. Asiakkuudenhallinnan kannattavuutta lisää olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttäminen jatkuvan uusasiakashankinnan sijaan. Hankitut asiakassuhteet saadaan osaksi yrityksen asiakkuudenhallintaa systemaattisella asiakkuuksien kehittämällä. Onnistuneessa asiakassuhteessa sekä myyjä että asiakas hyötyvät ja saavat arvoa toiminnalleen.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiakkuudenhallintaa, asiakaskanta-analyysia ja asiakasluokittelua yritykselle hyödyllisten kriteerien avulla. Rakentaakseen kestävää asiakkuudenhallintaa järjestelmää tulee yrityksen systemaattisesti kerätä tietoa asiakkaistaan ja käyttää näitä tietoja hyväksi analysoimalla asiakaskannan rakenne säännöllisesti. Tämän työkalun avulla asiakkaat voidaan luokitella eri asiakasluokkiin ja asettaa luokille strategiset tavoitteet ja toimintamallit, jotta asiakkuuksia voisi kehittää entistä kannattavammiksi. Mitä paremmin asiakkuuden kehitysuunnitelma soveltuu asiakkaalle, sitä paremmin asiakkuus kehittyy ja tuottaa yritykselle arvoa.

Asiakaskanta-analyysin toteutetaan analysoimalla yrityksen asiakaskohtaisia tietoja, jossa asiakkaita verrataan toisiinsa ja asetetaan ne arvojärjestykseen yritykselle tärkeiden arviointikriteerien perusteella. Arviointikriteerit tulee valita monipuolisesti ja niin, että ne tukevat yrityksen tavoitteita ja asiakasstrategioita. Kriteerit eivät ole tärkeydeltään samanarvoisia, joten asiakaspisteystystä tehdessä tulee kriteereille asettaa painoarvot, jotka kuvastavat niiden tärkeyttä yritykselle. Analysoinnin jälkeen asiakkaat voidaan asettaa arvojärjestykseen ja sijoittaa asiakasluokittelutaulukkoon.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu toimeksiantajayritys Messu Arvelin Oy:lle tehdystä asiakasluokittelusuunnitelmasta. Suunnitelman avulla yritys tulee jatkossa luokittelemaan asiakkaansa. Tarkoituksena oli löytää asiakasluokittelusuunnitelmaan sellaiset kriteerit, jotka ovat toimivia ja hyödyllisiä yritykselle sekä helposti saatavissa yrityksellä käytössä olevista tietolähteistä. Suunnitelman-

mukainen luokittelu antaa Messu Arvelin Oy:lle mahdollisuuden toteuttaa asiakkuudenhallintaa entistä paremmin sekä tietää, mitkä asiakkuudet ovat kannattavia ja mitä asiakkaita tulee kehittää.

Suunnitelman toteuttamismallin tulosten perusteella voidaan todeta, että Messu Arvelin Oy:lle valittiin oikeat asiakasluokittelukriteerit. Suunnitelman mukainen asiakasluokittelu kertoo yritykselle, mikä on asiakkaan arvo ja asiakas pystytään sijoittamaan oikeaan asiakasluokkaan, jolle yritys rakentaa asiakasstrategiat myöhemmin.

LÄHTEET

Painetut lähteet

BELL, C.R., 1994. Customers as partners building relationships that last. A Bard & Stephen book, Austin, Yhdysvallat.

BURNETT, K. 2001. The handbook of key customer relationship management, Biddles Ltd., Guildford & King's Lynn, Iso-Britannia

FEURST, O., 2001. One to one –markkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo.

FREELAND, J.G, 2003. The ultimate CRM handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability. Professional Publishing McGraw-Hill, New York, Yhdysvallat.

HELLMAN, K., 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat. WS Bookwell Oy, Juva.

HELLMAN, K., PEUHKURINEN, E., RAULAS, M., 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WS Bookwell Oy, Juva.

HOURGAARD, S., BJERRE,M. 2002. Strategic relationship marketing. Samfundslitteratur Press, Frederiksberg C, Tanska.

KOTLER, P., 2003. Marketing management, 11th edition. Pearson Education Ltd. New Jersey, Yhdysvallat.

LAHTINEN, J., ISOVIITA, A., 2004. Markkinoinnin perusteet. A5 Repropalvelu Oy. Tampere.

LEHTINEN, J.R., 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

- MÄNTYNEVA, M., 2001. Asiakkuudenhallinta. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- NYKAMP, M., 2001. The Customer differential. Amacom, New York, Yhdysvallat.
- PEPPERS, D., ROGERS, M., 1997. Enterprise one to one, Tools for competing in the interactive age. Random house Inc, New York, Yhdysvallat
- PEPPERS, D., ROGERS, M., DORF, B., 1999. The one to one fieldbook the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program. Random house Inc, New York, Yhdysvallat
- PÖLLÄNEN, J., 2003. Yksilömarkkinointi oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Gummerus kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- ROBERTS-PHELPS, G., 2001. Customer relationship management. Ashford Colour Press, Iso-Britannia.
- STORBACKA, K., BLOMQVIST, R., DAHL, J., HAEGER, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Werner Söderström Osakeyhtiö Oyj -WSOY, Juva.
- STORBACKA, K., LEHTINEN J.R. 2001. Customer relationship management creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Professional Publishing McGraw-Hill, Singapore
- STORBACKA, K., LEHTINEN J.R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WS Bookwell Oy, Juva.
- STORBACKA, K., SIVULA, P., KAARIO, K., 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä

Muut lähteet

Järvinen, T. 2004. Asiakaskannattavuus. [Verkkójulkaisu] [Viitattu 4.4.2007.]
Saatavissa: <http://www.asiakkuus.com>

Järvinen, T. 2004b. Asiakkuusjohtaminen. [Verkkójulkaisu] [Viitattu 4.4.2007.]
Saatavissa: <http://www.asiakkuus.com>

Järvinen, T. 2005. Onko asiakassuhteen elinkaariajattelu elinkaarensa päässä?
[Verkkójulkaisu] [Viitattu 4.4.2007.] Saatavissa: <http://www.asiakkuus.com>

Messu Arvelin Oy. 2004. Markkinointimateriaali vaaka A4. Esite.

Messu Arvelin Oy. 2006. Liiketoimintasuunnitelma 2006

Messu Arvelin Oy. 2007. Markkinointimateriaali A4. Esite.

Messu Arvelin Oy. 2007. Internet-sivut. [Viitattu 20.3.2007] Saatavissa:
<http://www.messuarvelin.fi>

Kalliokoski, E. 2007. Toimitusjohtaja. Messu Arvelin Oy, Haastattelu 5.4.2007.

Anttila, M. 2007. Talouspäällikkö. Messu Arvelin Oy, Haastattelu 3.4.2007.