

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Lohja

## **Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: Asiakassegmentointi ja asiakasrekisterin uudelleen rakentaminen**

Mahkonen Eetu  
Metsola Carina  
Virta Jennika  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2009

Eetu Mahkonen, Carina Metsola ja Jennika Virta

### Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: Asiakassegmentointi ja asiakasrekisterin uudelleen rakentaminen

Vuosi 2009

Sivumäärä 70

---

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle asiakassegmentointi sekä kehittää asiakasrekisteriä. Opinnäytetyön taustalla oli Laurea-ammattikorkeakoulun vuonna 2007 käynnistetty ESR-rahoitteinen projekti "Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen".

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, segmentointia sekä asiakasrekisteriä käsittelevien kirjallisuuslähteiden pohjalta. Päälähteinä käytettiin Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan julkaisemia teoksia asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta sekä strategioista ja toimintamalleista. Tutkimuksen menetelmien tukijalkoina ovat Ala-Mutkan ja Talvelan malli asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta sekä erityisesti markkina- ja asiakastuntemusta käsittelevä osa-alue. Lisäksi Ropen sekä Ala-Mutkan ja Talvelan mallit segmentoinnista ovat vaikuttaneet niin työn teoreettiseen kuin toiminnalliseenkin osioon. Asiakasrekisterin analysointiin ja kehittämiseen käytettiin pääosin Ropen ja Pölläsen kirjallista tuotantoa. Tutkimusotteena oli toimintatutkimus.

Kehittämishankkeen toiminnallisessa osiossa analysoitiin toimeksiantajayrityksen asiakasrekisteriä. Asiakastietokanta käsitti 3094 asiakkaan tiedot vuodelta 2007. Toiminnallisen osion tuotokset perustuvat asiakaspohjan analysointiin ja sen perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. Kehittämishankkeen oli määrä luoda toimeksiantajalle segmentointikriteerit sekä kehittää asiakasrekisterin sisältöä. Segmentointikriteereiksi valittiin ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tiedot.

Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin suhteellisen hyvin ja työn tuloksena syntyi asiakaskannan segmentointi, jonka pohjalta toimintaa voidaan kehittää. Valittujen segmentointikriteerien perusteella syntyi kaksi pääsegmenttiä sekä kolme alasegmenttiä. Asiakasrekisterin analysoinnin pohjalta annettiin kehitysehdotukset uuden asiakasrekisterin sisällöksi. Ehdotukset asiakasrekisterin parantamiseksi liittyivät asiakasrekisterin hyödyntämiseen markkinoinnin tehostamisessa sekä tiedon käyttökelpoisuuteen asiakasrajapinnassa.

Jatkotutkimusaiheeksi esitettiin uusien segmentointikriteerien ja asiakasrekisterin kehitysehdotusten siirtämistä osaksi järjestelmällistä asiakasstrategiaa sekä niiden hyödyntämistä laajemmassa mittakaavassa.

Asiasanat: markkinalähtöisyys, asiakaslähtöisyys, liiketoimintamalli, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, asiakkuuden hallinta, segmentointi.

Eetu Mahkonen, Carina Metsola and Jennika Virta

**Developing Customer Orientated Business: Customer Segmentation and Reconstruction of Customer Database**

Year	2009	Pages	70
------	------	-------	----

---

The purpose of this research and development project was to create market segmentation to the commissioning company and to give suggestion in order to enhance their customer file. On the background of this thesis there was a larger project aimed to find out the training demand of companies in the field of industrial service business as well as developing the know-how among the small and medium sized companies in region of Lohja and Tammissaari. The project was launched by Lohja's Laurea University of Applied Sciences in 2007 and it was partly financed by the European Social Fund (ESF).

The theoretical frame of the thesis was based on literature written on customer orientated business model, market segmentation and customer relationship management. The main literature sources were concerned with customer orientation and business strategies. Literature written by Jukka Ala-Mutka and Erkki Talvela contributed the most by giving this project both theoretical knowledge and the practical methods relating to customer orientation, market segmentation and customer relationship management. Together with literature focused on analysing the customer base and improving the customer database by Rope and Pöllänen they formed the solid foundation for this thesis. This project was carried out as an action research.

The database analysed for this thesis contained a record of 3094 customers. The information was gathered in the year 2007 by the subject company. The findings and output of this research and development project are based on the analysis of customer data base. The objective was to enhance the content of customer database and to create new customer segmentation. Purchasing behaviour was chosen as the criterion of customer segmentation.

The project was a success and all objectives were achieved. Two main segments and three sub segments were formed based on the segmentation criteria chosen. Based on the customer segmentation conceived by this research and development project, the subject company can develop their business further on. Furthermore, suggestions to improve the customer database were given to the subject company. The suggestions were related to using information provided by the customer database in customer service and boosting marketing effectiveness.

For follow-up research we suggest the utilising of the new customer segmentation and the development suggestion of the database as a part of organised customer strategy.

Key words: Customer Orientation, Business Model, Customer-Focused Business Model, Customer Relationship Management, Market Segmentation, Strategy.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tarkoitus ja rajaus .....	6
1.2	Toiminnallisen opinnäytetyön määrittely.....	8
1.3	Tutkimuksen peruskäsitteet.....	9
1.4	Raportin rakenne pääluvuittain.....	11
2	TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS .....	12
2.1	Kohdeyrityksen esittely .....	12
2.2	Asiakslähtöinen liiketoimintamalli.....	13
2.2.1	Asiakslähtöisyyden kehitys .....	14
2.2.2	Asiakslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet.....	19
2.2.3	Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt .....	22
2.2.4	Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle .....	23
2.2.5	Kilpailuedun kasvattaminen asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla toimittaessa .....	24
3	TEOREETTIINEN VIITEKEHYS: ASIAKKUUDEN HALLINTA.....	25
3.1	Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen.....	25
3.2	Asiakkuudenhallinta .....	25
3.2.1	Asiakkuudenhallinta asiakkuuden elinkaarella.....	25
3.2.2	Uusien asiakkuuksien hankinta.....	26
3.2.3	Asiakkuuksien haltuunotto.....	27
3.2.4	Asiakkuuksien kehittäminen.....	28
3.2.5	Asiakkuuksien säilyttäminen .....	28
3.2.6	Asiakkuuden loppuminen.....	29
3.2.7	Asiakkuudenhallinta ja asiakaskannattavuus .....	29
3.3	Segmentointi .....	31
3.3.1	Segmentointiperusteet .....	33
3.3.2	Segmentointiperusteiden analysointi .....	35
3.3.3	Segmentoinnin toteutus.....	35
3.4	Asiakasrekisteri .....	37
3.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.....	42
4	HANKESUUNNITELMA .....	43
4.1	Kohdeorganisaation asiakkuudenhallinnan nykytila.....	48
4.2	Toteutus .....	50
4.2.1	Aineiston analysointi kirjallisesti ja graafisesti.....	53
4.2.2	Asiakaskannan kannattavuusanalyysi .....	58
5	YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA JA TULOKSISTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	62

5.1	Yhteenveto hankkeesta .....	62
5.1.1	Yrityksen nykytila .....	62
5.1.2	Teoreettinen viitekehys.....	63
5.1.3	Aineiston analysointi.....	63
5.1.4	Segmentointi .....	63
5.1.5	Asiakasrekisterin kehitysehdotukset .....	64
5.2	Johtopäätökset .....	65
6	PÄÄTÄNTÖ.....	65
6.1	Teoreettisen viitekehysten arviointi .....	65
6.2	Kehittämishankkeen arviointi .....	66
6.3	Ammatillisen kasvun arviointi.....	66
6.4	Jatkotutkimusehdotus .....	67
	LÄHTEET .....	68
	KUVIOT .....	70
	TAULUKOT.....	70

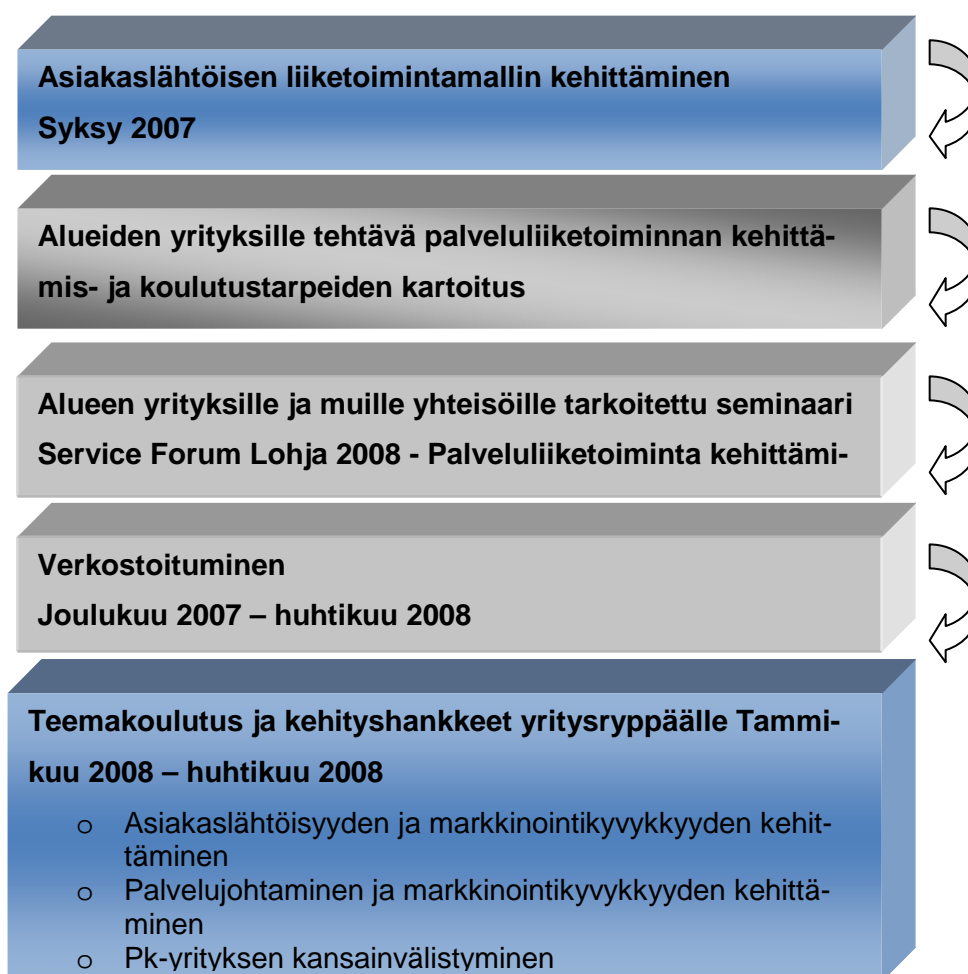
# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tarkoitus ja rajaus

Laurea-ammattikorkeakoulun strategisena tahtotilana on olla täysivaltainen ja kansainvälinen innovaatiotoiminnan ammattikorkeakoulu vuonna 2010. Korkeakoulujen työnjaossa Laurea profiloituu palveluinnovaatioiden ammattikorkeakouluksi, jonka erityistehtävänä on Helsingin laajan metropolialueen kilpailukyvyistä ja aluekehitystehtävästä huolehtiminen. Lohjan Laurean tärkeimpiä osaamisalueita aluekehitysyhteistyössä ovat perinteisen palveluliiketoiminta-osaamisen lisäksi teollinen palveluliiketoiminta ja hyvinvointiliiketoiminta. Lohjalla ollaan kehittämässä uudenlaista yritysten, kuntien ja korkeakoulujen osaamiskampusta, jonka tavoitteena on kehittää alueen ja sen yritysten pitkäaikaista kilpailukykyä soveltavan T&K-toiminnan avulla. (Laurea-ammattikorkeakoulun tiedote 11.11.2007.)

Tämän opinnäytetyön taustalla on Laurea-ammattikorkeakoulun ESR-rahoitteinen projekti "Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen". Hanke on Euroopan Sosiaalirahaston osittain rahoittama projekti ja se toteutetaan tavoite 3-ohjelmassa, toimintalinjassa 4, jossa hankkeen tavoitteena on osaamispääoman kehittäminen siten, että se tukee yrittäjyyden edellytysten vahvistumista. Hanke liittyy myös toimenpidekokonaisuuteen, jonka tavoitteena on henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen.

Projektin päävastuuviranomaisena toimi Uudenmaan TE-keskus. Projektin vastuuhenkilönä toimii yliopettaja, KTT Irma Vahvaselkä Laurea-ammattikorkeakoulusta (ESR-loppuraportti 29.5.2008). Hanketta on toteutettu toimenpidekokonaisuuksina, ja projektin keskeisiin toimenpiteisiin kuuluvat:



Kuvio 1: Hankkeen toimenpidekokonaisuudet ja opinnäytetyön sijoittuminen hankkeeseen

Tämä opinnäytetyö sijoittuu toimenpidekokonaisuuteen ”Teemakoulutus ja kehityshankkeet yritysryppäälle”, asiakkuudenhallintaan ja -kannattavuuteen liittyvänä kehittämishankkeena.

Laurea-ammattikorkeakoulu antaa opiskelijoilleen mahdollisuuden toimia kehittäjänä aidoissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Tämän avulla tuetaan opiskelijan kehittymistä työelämän käytänteiden muuttajaksi, kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. LbD- eli Learning by Developing- toimintamallin tarkoituksena on kehittää opiskelijoiden valmiuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin. Pyrkimyksenä on lisäksi se, että myös työelämä ja alue voivat hyötyä opiskelijoiden tuottamasta uudesta tiedosta. (www.laurea.fi 2007.)

Tämä opinnäytetyö on liike-elämälähtöinen tutkimus- ja kehittämishanke. Aihealueena on asiakaslähtöisen liiketoiminnan, erityisesti asiakkuudenhallinnan kehittäminen. Toimeksiantajayritys on omalla alallaan hyvin kehittynyt, innovatiivinen edelläkävijä ja tahtoo menestyksen jatkuvan myös tulevaisuudessa. Yritys on sisäistänyt asiakkuudenhallinnan tärkeyden ny-

kyaikaisessa liiketoiminnassa, siitä johtuen tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä on auttaa kohdeyritystä saamaan tarvittava tieto asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi edelleen.

Työn päätavoitteena on luoda toimiva segmentointi, jonka pohjalta kyetään kehittämään toimeksiantajan asiakasrekisteriä. Hankeen aikana pyrimme löytämään ratkaisun asiakkaiden ryhmittelyyn eli segmentointiin keskeisempien segmentointikriteereiden kautta. Tavoitteena on myös kehittää asiakasrekisteriä niin, että saataisiin kerättyä eri segmenttien kannalta oleellista tietoa. Toiminnallisen osuuden tavoitteena on kehittää asiakasrekisteriä ja asiakas-tuntemusta tavalla, jota kohdeyritys pystyy hyödyntämään liiketoiminnassaan ja sitä kautta luomaan arvoa asiakkaalle, itselleen ja koko arvoverkostolle. Päätavoitteen saavuttaminen edellyttää osatavoitteiden asettamista sekä suorittamista.

Hankkeessa on kolme vaihetta: 1) tutustuminen taustayrityksen toimintaan sekä tähänastiseen asiakkuuksien hoitoon ja asiakasrekisterijärjestelmään, 2) perehtyminen alan kirjallisuuden ja teoreettisen tietoperustan kerääminen asiakkuudenhallinnasta, segmentoinnista sekä asiakastietojen rekisteröinnistä ja 3) segmentoinnin toteuttaminen toimeksiantajalle ja asiakastietokannan kehittämissesityksen laatiminen.

Teoreettisella tasolla työ on rajattu asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, segmentoinnin sekä asiakasrekisterin käsittelyyn. Toiminnallisella tasolla työ rajautuu kohdeyrityksen asiakastietokannan ja segmentoinnin kehittämiseen kehittämissuhteiden muodossa. Teoreettiseen osioon kuuluu asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta löytyvän viimeisimmän kirjallisuuden hyödyntäminen teoreettisen pohjan kirjoittamisessa. Yhdistämällä teoreettisen tiedon, aiemman tietämyksemme sekä annetun aineiston voimme tehdä kehitysehdotuksia, joista on hyötyä toimeksiantajayritykselle asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Suurin osa käytetystä lähdeaineistosta on 2000-luvulta, mutta työstäessä on hyödynnetty myös vanhempia teoksia niiden asioiden kohdalla, joissa oleelliset asiat eivät ole muuttuneet. Teokset, joita on käytetty liittyvät pääasiallisesti asiakaslähtöiseen liiketoimintaan, asiakkuudenhallintaan sekä markkinointiin.

## 1.2 Toiminnallisen opinnäytetyön määrittely

Tämä segmentointia ja asiakasrekisteriä käsittelevä toiminnallinen opinnäytetyö perustuu Yritys OY:n toimeksiantoon. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan tutkimustyyppisestä opinnäytteestä poikkeavaa työtä. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön sisältyy kirjallisen työskentelyn lisäksi toiminnallinen osuus. Tyypillinen piirre toiminnalliselle opinnäytteelle on sen kaksiosaisuus. Se sisältää sekä toiminnallisen osuuden että opinnäytetyöraportin. (Vilka & Airaksinen 2003, 8.) Toiminnallinen opinnäytetyö (englanniksi practice-based thesis) on erityisesti ammattikorkeakouluissa toteutettava opinnäytetyötyyppi.



Laurean opinnäytetyöohjeen (2007) mukaan työelämän kehittämishankkeena tehtävä opinnäytetyö pyrkii luomaan uutta tai ratkomaan ongelmia ja siltä odotetaan selkeää yhteyttä työelämään. Ammattikorkeakoulumaailmassa toiminnallinen opinnäytetyö on nimenomaan työelämän kehittämistyö, jonka tuloksena on aina jokin konkreettinen tuote kuten kirja, ohjeistus tai tietopaketti. (Vilka & Airaksinen 2003, 51.) Sen tarkoituksena on kohdeorganisaation ongelmien havaitseminen sekä ratkaisun tuottaminen toiminnan kehittämisen, ohjeistamisen, järjestämisen tai järjeistämisen keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 8.) Myös uuden luominen ja olemassa olevien prosessien kehittäminen kuuluu olennaisena osana kehittämishankkeeseen (Laurean opinnäytetyöohje 2007).

Suunnittelun merkitys korostuu toiminnallisessa opinnäytteessä siksi, että se on usein toimeksianto, jolla on selkeä teettäjä. Keskustelu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa hankkeelle asetettavista odotuksista ja niiden merkityksestä, on merkittävä osa kehittämishankkeen suunnittelua. Suunnitelman tehtävänä on kiteyttää tekijälle työn idea ja tavoitteet. Suunnitelmassa vastataan kysymyksiin mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. (Vilka & Airaksinen 2003, 26-27; Laurean opinnäytetyöohje.)

Toiminnallisissa opinnäytetöissä tutkimuksellisuus kohdistuu idean tai tuotteen toteutustapaan. Toteutustavalla tarkoitetaan sekä tuotoksen sisällön hankinnassa käytettyjä keinoja että tuotoksen valmistus- ja toteutuskeinoja. (Vilka & Airaksinen 2003, 56.) Tutkimus on pääosin kuvailevaa, jossa on myös selittäviä tai kehittäviä elementtejä. Työ on tutkimusotteeltaan niin kirjoituspöytä tutkimus kuin toimintatutkimuskin. Teoreettinen viitekehys on kirjoitettu kirjoituspöytä tutkimuksena, joka tarkoittaa julkaistun tiedon analysointia (Lotti 1998, 29) ja toiminnallinen osio toimintatutkimuksena, jossa yhdistyvät havaitun ongelman tutkiminen ja kehittäminen (Anttila 2005, 440, 443). Toimintatutkimus on tilannekohtaista, osallistuvaa, tarkkailevaa ja yhteistyötä edellyttävää tutkimusta (Metsämuuronen 2006, 223), joka soveltuu erinomaisesti soveltavan tutkimuksen hankkeisiin, joiden tarkoituksen ei ole tuottaa tieteellisen yhteisön hyväksymää tutkimustietoa, vaan täyttää kyseisen hankkeen tiedolle asettamat vaatimukset. Samalla toimintatutkimus mahdollistaa ongelman samanlaisen analysoinnin ja ratkaisun. (Anttila 2005, 439-440.)

### 1.3 Tutkimuksen peruskäsitteet

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tulee koostumaan asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja asiakkuudenhallinnasta. Näin ollen tässä luvussa käsittelemme työssämme usein toistuvia sanoja, eli niin sanottuja keskeisiä käsitteitä, joiden avaaminen antaa lukijalle selvi-tyksen siitä, mitä käsitteet tarkoittavat ja miten ne liittyvät teoreettiseen viitekehukseen.

Keskeiset käsitteet ovat asiakaslähtöisyys, liiketoimintamalli, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, asiakkuudenhallinta, segmentointi sekä asiakasrekisteri.

### **Asiakaslähtöisyys**

Asiakaslähtöisyys määritellään asiakkaista ja markkinoista määritetyksi täysivaltaiseksi organisaation toiminnanohjaukseksi (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 16).

### **Liiketoiminta**

Käsitteellä *liiketoimintamalli* (*Business model*) tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista tapaa toimia. Liiketoimintamalli pitää sisällään organisaation asiakkuudet, tuotteet ja/tai palvelut ja ansaintamallin, jotka yhdessä määrittävät organisaation ydinlogiikan tuottaessa arvoa eri sidosryhmille. (Hannus 2004, 307.)

### **Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli**

Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä työssä toimintatapaa, joka pitää sisällään kuusi eri osa-aluetta, joiden toteuttaminen suuntaa yrityksen voimavarat oikeisiin asiakkaisiin. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuusi osa-aluetta ovat asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja teknologia, strategian ohjaus ja seuranta sekä asiakas- ja markkinatuntemus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

### **Asiakkuudenhallinta**

Asiakkuudenhallinta on liiketoimintastrategia, joka yhdistyessään teknologisten sovelluksien kanssa, mahdollistaa asiakkuuden elinkaaren tehokkaan johtamisen (Payne 2006, 18 - 19).

### **Segmentointi**

Segmentointi tarkoittaa kohdemarkkinoiden jakamista ryhmiin. Asiakkaat ryhmitellään jonkin tai joitakin heitä yhdistävien tekijöiden mukaan omiksi segmenteikseen, jotta yritys pystyy lähestymään samankaltaisia asiakkaita samalla tavalla ja kohdistamaan resurssejaan oikein. (Rope & Vahvaselkä 1998, 42.)

### **Asiakasrekisteri**

Asiakasrekisteri eli tietopankki on yrityksen hallinnoima järjestelmä, jonne tallennetaan yritykselle tärkeää tietoa asiakkaistansa (Rope & Pöllänen 1998, 113).

#### 1.4 Raportin rakenne pääluvuittain

Tämä opinnäytetyö muodostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisissä luvuissa kerromme ja määritämme kehittämishankkeemme tarkoituksen, rajaamme aihealueen sekä määrittelemme toiminnallisen opinnäytetyön teoreettisesti. Käymme läpi ensimmäisissä luvuissa asiakasläh- töisen liiketoimintamallin määritelmän sekä kerromme lyhyesti kohdeyrityksestä. Luvussa kolme rakennamme kehittämishankkeemme teoreettista viitekehystä aiheesta asiakkuuden- hallinta. Siihen sisältyvät seuraavat aiheet: asiakkuudenhallinta, segmentointi sekä asiakasre- kisteri. Aiheisiin kuuluvat käsitteet ovat selitetty varsinaisen tekstin ohella, jotta sekä lukijat että sen kirjoittajat ymmärtäisivät asiat samalla tavalla. Luvussa neljä esittelemme opinnä- tetyön kehittämishankkeen. Viidennessä luvussa esitämme yhteenvedon toteutuneesta hank- keesta ja esittelemme siitä muodostuneet johtopäätökset. Kuudennessa luvussa arvioimme opinnäytetyötä kokonaisvaltaisesti sekä esitämme jatkotutkimusehdotuksen.

Taulukko 1: Raportin rakenne pääluvuittain

<p><b>1. Johdanto</b></p> <p>Tarkoitus ja rajaus</p> <p>Toiminnallisen opinnäytetyön määrittely</p>
<p><b>2. Toiminnallinen viitekehys</b></p> <p>Kohdeyrityksen esittely</p> <p>Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli</p>
<p><b>3. Teoreettinen viitekehys</b></p> <p>Asiakkuudenhallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkuuden hallinta</li> <li>• Segmentointi</li> <li>• Asiakasrekisteri</li> </ul>
<p><b>4. Hankekuvaus</b></p> <p>Yrityksen nykytila</p> <p>Suunnittelu</p> <p>Toteutus ja tulokset</p>
<p><b>5. Yhteenvedo ja johtopäätökset</b></p> <p>Tutkimustulosten yhteenvedo ja tehdyt johtopäätökset</p>
<p><b>6. Päätäntö</b></p> <p>Arviointi</p> <p>Jatkotutkimustarve</p>

## 2 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

Tämä luku käsittelee kohdeyrityksen esittelyn sekä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin jonka puitteissa yritys pyrkii toimimaan. Kohdeyrityksen esittely avaa lukijalle yrityksen tämän hetkisen tilanteen. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin selvittäminen raportissa antaa pohjan hankkeen työstämiselle. Käymällä läpi asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet teoriasa, saamme tietoa osa-alueiden tulokselliseen toteuttamiseen hankkeen edetessä.

### 2.1 Kohdeyrityksen esittely

Kehittämishankkeen taustaorganisaationa on eteläsuomalainen Yritys Oy toimialanaan pieneläinlääkintä. Yrityksen toiminta on käynnistynyt vuonna 1988. Yritysjohdossa hankkii liiketalouskoulutusta jatkuvasti ja soveltaa tätä yrityksessä. Yritysjohdon pieneläinlääkintä osaaminen varmistaa yrityksen laajan osaamisperustan. Yrityksen henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti. Jokainen eläinlääkäri on syventänyt tietojaan jossain pieneläinlääketieteen osa-alueella. Yrityksen yhdeksän työntekijää koostuvat eläinlääkäreistä, pieneläinhoitajista sekä avustajista. (Toimitusjohtaja X, henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2008.)

Yrityksen asiakkaiden lemmikit ovat pääasiassa koiria ja kissoja, mutta on myös muita lemmikkejä, kuten marsuja, hamstereita, gerbiilejä, deguja, kaneja, kilpikonnia ja käärmeitä. Yrityksen tehtävänä on asiakkaan ja hänen lemmikkinsä vuorovaikutuksen hyvinvoinnin turvaaminen. Tällä tarkoitetaan sekä terveyden- että sairauden hoitoa, lemmikin käyttäytymisen tutkimista ja hoitamista, ja lemmikistä mahdollisesti ihmiseen välittyvien tartuntojen ennaltaehkäisyä, diagnosoimista ja hoitamista. Hoitokäynnin yhteydessä klinikalta toimitetaan asiakkaille lähes poikkeuksetta lemmikin hoitoon määrätyt lääkkeet, tarvikkeet ja erityisruokavaliot. (Toimitusjohtaja X, henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2008.)

Yrityksen toimintapa perustuu kolmeen kulmakiveen: laatu, luottamus ja paras ratkaisu. Annettu lupaus pyritään lunastamaan paneutumalla asiakkaaseen ja oppimalla tuntemaan asiakas sekä olemalla kehityksen kärjessä mukana. Asiantuntijaorganisaationa yritys panostaa asiakkaan opastukseen käyntien aikana kuin myös käyntien jälkeen. Työhön tarvitaan asiantuntijuuden lisäksi ATK-järjestelmään rekisteröityä tietoa asiakkaasta. (Toimitusjohtaja X, henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2008.)

Yrityksessä ei ole toteutettu suoramarkkinointia toistaiseksi, mutta segmentoinnin avulla voidaan tämä markkinoinnin muoto lisätä yrityksen kanaviin. Yrityksellä on hyvä pohja asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle ja sen kehittämiseksi suuntaan, joka antaa enemmän arvoa asiakkaalle, yritykselle ja koko arverkostolle. Ajatus kilpailukyyn kehittämisestä on johtanut yrityksen asiakasjärjestelmän kehittämistoimenpiteisiin. Projekti on nähty tarpeellisenä jo pidempään. (Toimitusjohtaja X, henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2008.)

## 2.2 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Markkinalähtöisyydessä yritys keskittää kaikki toimintonsa kohdemarkkinoiden asiakkaiden tarpeisiin. Markkinalähtöisyys on vastakohta tuotelähtöisyydelle, jossa yritys keskittää toimintansa tekniikkaan, tuotteisiin sekä tuotantoprosesseihin. (Grönroos 200, 175.) Asiakkaalle on tyypillistä tarkastella maailmaa omien arvojensa ja ajatustensa kautta. Yrityksen olisi pyrittävä selvittämään, mitkä asiakkaan arvot ovat. Pohdittaessa miksi yritys on ylipäättänsä olemassa, on ensin pohdittava ketä varten yritys on olemassa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17.) Asiakslähtöisyys on osa organisaation tapaa toimia asiakkaiden kanssa. Asiakslähtöisyys määritellään asiakkaista ja markkinoista määrittetyksi täysivaltaiseksi organisaation toiminnanohjaukseksi. (Ala-Mutkan ja Talvela 2004, 16.) Asiakslähtöisen yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan sen kykyyn määrittää kohdemarkkinoiden tarpeet sekä vastata niihin kehittämällä niille parhaiten sopivat tuotteet, jakeluketjun, hinnoittelun ja viestinnän. (Vuokko 1997, 15.)

Käsitteellä *liiketoimintamalli* (*Business model*) tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista tapaa toimia. Liiketoimintamalli pitää sisällään organisaation asiakkuudet, tuotteet ja/tai palvelut ja ansaintamallin, jotka yhdessä määrittävät organisaation ydinlogiikan tuottaessa arvoa eri sidosryhmille. Liiketoimintamalli vastaa seuraaviin kysymyksiin: ketkä ovat asiakkaita ja miten heille luodaan arvoa, mikä on ansainnan mekanismi, mitkä ovat kriittisiä kyvykkyyksiä ja ketkä ovat kumppaneita. Toisin sanoen strategiat ja resurssien puitteissa tehdyt avainvalinnat luovat kunkin organisaation liiketoimintamallille keskeisen sisällön. (Hannus 2004, 307.)

Lähtökohtana asiakslähtöiselle liiketoimintamallille ovat asiakkaat ja markkinalähtöisyys (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20). Kilpailuedun edellytyksenä on ainutlaatuisen liiketoimintamallin määrittäminen, esimerkiksi uusien ansaintamallien muodossa, sekä sen tehokas toteuttaminen. Kilpailua ei käydä vain yritysten ja tuotteiden välillä vaan kumppanuusverkoston ja liiketoimintamallien välillä. (Hannus 2004, 307-308.) Erilaiset toimintamallit vaativat yritykseltä kovin erilaista osaamista, johtamista, asemoitumista sekä kulttuuria (Hannus 2004, 345). Tyypillistä on asiakkaan jatkuva mukanaolo toiminnassa ja hänen kykynsä vaikuttaa palvelun tai tuotteen toteuttamiseen sekä tunne yksilöllisestä kohtelusta (Lindroos & Lohivesi 2004, 113-114). Asiakslähtöinen liiketoimintamalli on pyrkimys kohdistaa yrityksen voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli koskee yrityksen koko arvoketjua. Tämän vuoksi markkinoiden ja asiakkaiden syvälinen tunteminen on edellytys strategioiden luomiselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Asiakashallinta on asiakslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite, jonka tarkastelu rajoittuu asiakasrajapintaan (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22).

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on strateginen ajattelumalli, jossa yrityksen ydinmenestekijät on tunnistettu asiakkaan näkökulmasta johdettuina. Malli on myös tietynlainen johtamisjärjestelmä, jonka puitteissa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. Yrityksen koko arvoketju jäsentyy uudelleen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin johdosta ja asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista voi kehkeytyä vahva kilpailutekijä yritykselle. (www.compassmp.fi 2007.) Asiakaslähtöisyydessä asiakkaan kokema arvo ei perustu pelkästään tuotteeseen tai palveluun vaan on asiakastuntemuksen ja asiakasymmärryksen summa. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja niihin perehtyminen edellyttää asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla toimivalta yritykseltä erityistä kyvykkyyttä. (McKenzie 2001, 6.) Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on toteutunut yrityksessä mikäli asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet tunnetaan hyvin ja uusia tunnistamattomia tarpeita kyetään tuottamaan, lisäarvoa asiakkaalle tuotetaan erilaisin lisäpalveluin tai kumppaneiden avulla sekä asiakasuskollisuus on korkealla tasolla (Lindroos & Lohivesi 2004, 17).

### 2.2.1 Asiakaslähtöisyyden kehitys

Asiakaslähtöisyyden kehitys on lähtenyt hyvin kaukaa itse liiketoiminnasta, taseiden ja tuloslaskelmien maailmasta. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehityksessä on havaittavissa ainakin kolme selkeää vaihetta. Nämä vaiheet ovat *palvelujohtaminen*, *asiakkuuksien johtaminen* ja *asiakaspääoman johtaminen*. (Korkman 2004.)

*Palvelujohtaminen* oli 1980-luvulla vallitseva tapa ajatella asiakaslähtöisyyttä markkinoinnissa. Nämä konseptit painottivat lisäarvoa, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskohtaamisten merkitystä. Ajattelutapa perustuu uskomukseen, jonka mukaan asiakasarvo muodostuu ns. ”totuuden hetkistä”, jotka ovat kriittisiä hetkiä palvelukohtaamisessa. Palvelukehityksen avulla pyrittiin palvelun laadun, arvon ja kannattavuuden nostamiseen. (Korkman 2004.)

Palvelujohtamisen johtamismenettelyt perustuvat palvelujen ominaispiirteisiin ja palvelukilpailun luonteeseen. Palvelujohtaminen on myös hyvin markkinakeskeinen lähestymistapa, ja siihen sisältyvät ilmiönä minkä tahansa liiketoiminnan tai organisaation asiakassuhteiden lähtökohdat. Aihetta käsittelevä kirjallisuus puhuu usein ”palvelujen johtamisesta ja markkinoinnista”. Markkinointi ei ole erillinen toiminto, vaan näkökulma, joka tulee ottaa huomioon kaikessa liiketoiminnan johtamisessa. (Grönroos 2000, 265.)

Palvelujohtaminen tarkoittaa, että ymmärretään miten liiketoimintaa johdetaan palvelukilpailussa eli kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu ennen kaikkea palveluista, olipa tarjoaman ytimenä sitten tuote tai palvelu. (Grönroos 2000, 266.)

Palvelujohtamisen voidaan määritellä koostuvan seuraavista seikoista: Ymmärretään kuinka asiakassuhteissa koetaan kokonaislaatu ja kuinka se muuttuu ajan myötä. Ymmärretään, kuinka organisaatio pystyy tuottamaan ja toimittamaan tätä hyötyä tai laatua ja ymmärretään, kuinka organisaatioita tulisi kehittää ja johtaa, jotta haluttu hyöty tai laatu saavutetaan. On myös saatava organisaatio toimimaan niin, että tämä hyöty tai laatu ja eri osapuolten tavoitteet saavutetaan. Tärkeimmät seikat, jotka palvelujohtamista soveltavan yrityksen tulee ymmärtää, ovat: Kuinka asiakkaille tuotetaan arvoa, millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät palvelukilpailussa, sekä miten organisaation käytettävissä olevia resursseja hallitaan, jotta pystytään tuottamaan palvelupohjaista arvoa. (Grönroos 2000, 266.)

Palvelujohtamisen periaatteet merkitsevät kahdenlaista painopisteen muutosta perinteiseen teollisuudesta omaksuttuun johtamismalliin verrattuna. Palveluiden johtamisessa mielenkiinto siirtyy työsuorituksen sisäisistä seurauksista ulkoisiin seurauksiin ja huomio siirtyy rakenteen sijasta prosesseihin. Nämä ovat varsin merkittäviä muutoksia. Johtamisfilosofiana palvelujohtaminen liittyy lähinnä prosessien johtamiseen eivätkä prosessien taustalla olevat rakenteet ole tällöin merkittäviä. Jos rakenteet ottavat ylivallan, on sillä varsin negatiiviset vaikutukset organisaation toimintaan. Rakenteiden ottaessa ylivallan, toiminnan joustavuus ja asiakaskontaktien hoitaminen kärsivät. Tällöin myös työnjohtajien ja esimiesten tuki vähenee, minkä seurauksena työntekijöiden motivaatio laskee. Seuraavassa vaiheessa koettu palvelun laatu laskee ja asiakkaita luultavasti menetetään. (Grönroos 2000, 268.)

Kirjassaan *Palveluiden johtaminen ja markkinointi* Grönroos (2000, 269) esittää kuusi palvelujohtamisen periaatetta. Nämä periaatteet ovat tulosityhtälön ja liiketoiminnan logiikka, päätöksentekovalta, organisaation painopiste, työnjohdon painopiste, palkkiojärjestelmä sekä mittauksen painopiste. Palvelujohtamisen periaatteet eroavat normaaleista johtamisperiaatteista seuraavalla tavalla:

**Tulosityhtälön ja liiketoiminnan logiikka:** Liiketoiminnan logiikka siirtyy sisäisen tehokkuuden ja pääoman sekä työvoiman tuottavuuden johtamisesta kokonaistehokkuuden johtamiseen, jossa voiton sanelee asiakkaan kokema laatu. Kannattava liiketoiminta edellyttää toki myös sisäistä tehokkuutta, mutta se ei ole tärkein asia, vaan se on nivottava saumattomasti yhteen ulkoisen tehokkuuden ja asiakkaan kokeman laadun johtamiseen. (Grönroos 2000, 269-273.)

**Päätöksentekovalta:** Palvelujen luonteen ja asiakkaan kokeman palvelun laadun ylläpidon vuoksi palvelutoiminnan toimivuutta koskevat päätökset on tehtävä mahdollisimman lähellä organisaation ja asiakkaiden välistä yhtymäkohtaa. Tehokkainta toiminta on silloin, kun asiakaskontaktissa olevilla henkilöillä on myös päätösvaltaa. (Grönroos 2000, 269-273.)

Organisaation painopiste: Palvelujohtamisen periaatteita noudattavan yrityksen organisaatio rakenteen tulisi olla joustavampi, kuin perinteisen organisaatiomallin mukainen rakenne, joka palvelee normien valvontaan pohjautuvaa johtamista. Tarpeeksi joustavan organisaation rakenne vaihtelee tilanteesta toiseen, mutta niissä on kuitenkin aina löydettävissä yhteisiä piirteitä. (Grönroos 2000, 269-273.)

Työnjohdollinen valvonta: Perinteisissä johtamisen lähestymistavoissa seurataan, kuinka hyvin organisaatio ja sen osat pystyvät suoriutumaan tehtävistään ennalta määritettyjen normien mukaisesti. Tällainen työnjohtajärjestelmä ei sovi palvelujen ja palvelutuotannon luonteeseen, sillä palveluja ei voida usein vakioida. Ainoastaan palvelujen tekniseen laatuun liittyviä asioita voidaan seurata normien mukaan. (Grönroos 2000, 269-273.)

Palkkiojärjestelmät: Tavallisesti palkkiojärjestelmät perustuvat työnjohdon valvontaan. Sitä, mitä seurataan voi mitata ja sitä mitä mitataan, voidaan valvoa ja siitä voidaan palkita. Työnjohdon painopisteen muutos edellyttää kuitenkin vastaavaa muutosta myös palkitsemisessa. Palveluiden johtamisessa on palkittava tietyn tasoisena koetun palvelun laadun tuottamisesta eikä niinkään määritettyjen normien täyttämistä. (Grönroos 2000, 269-273.)

Mittausten painopiste: Sitä mitä valvotaan ja mistä ehkä palkitaan, on ensin tavalla tai toisella mitattava. Painopistettä on tältä osin tietysti siirrettävä tai ainakin laajennettava. Menestyksen lopullisia merkkejä ovat asiakkaiden tyytyväisyys koettuun kokonaislaatuun sekä taloudellinen tulos. Niinpä palveluiden johtamisen periaatteiden mukaisessa palvelukeskeisessä työnjohdossa ja palkkiojärjestelmässä on mitattava asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelunlaatuun sekä tyytyväisyyttä edistäviä tehtäviä. (Grönroos 2000, 269-273.)

Asiakaspääoman johtaminen korostaa asiakkaiden roolia yrityksen omana pääomana. Asiakkaista ja asiakkuuksista on muodostumassa yhä tärkeämpi osa yrityksen liiketoimintaa. Termi asiakaspääoman johtamisesta kehitettiin, koska haluttiin korostaa asiakkaiden merkitystä yrityksen pääomana. Yleisesti ottaen asiakkaista ei puhuta johtoportaan, vaan siellä keskustellaan ainoastaan organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Asiakkuuksien hoitaminen suoritetaan alemmissa yksiköissä. Asiakaspääoman johtamisen tarkoituksena on yhdistää koko yrityksen toiminta ajattelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta, ja saada myös yrityksen ylin johto huomaamaan asiakaskannoissa olevat mahdollisuudet ja toteuttamaan asiakaslähtöisiä liiketoimintamalleja.

Asiakkaat ovat kuitenkin ne, jotka tuovat yritykselle suurimman rahavirran, tai ainakin mahdollistavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden. (Korkman 2004.) Asiakkaiden huomioon ottamisen lisäksi myös johtaminen on tärkeä osa asiakaspääomaa. Ilman asiakaspääoman johtamista yritys ei välttämättä edes huomaa asiakaspääoman olemassa oloa. (www.icmi.fi 2007.)



Asiakaspääoma käsitetään samankaltaisena kuin muut pääomat, eli sitä johdetaan ja siltä odotetaan taloudellista lisäarvoa. Asiakaspääoma on pääoma tai osa-alue, jolla ei ole aineellista olomuotoa, mutta jonka seuraaminen vaatii useita asiakaslähtöisiä suoritusmittareita. Aiemmin yritysten tärkein pääoma oli todennäköisesti rahallinen pääoma, mutta asiakaspääoma-ajattelussa arvokkain pääoma on asiakkaat ja pitkäkestoiset asiakassuhteet. Asiakaspääoman johtamisessa merkittävässä asemassa on johtaminen niin, että siinä käytetään hyväksi koko yrityksen resursseja luomaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Näin ollen koko yritys sitoutuu hoitamaan tehtävänsä suunnitellun strategian mukaisesti ottamalla huomioon tärkeimmän lähtökohdan: asiakkaan. (Korkman 2004.)

Keskittymällä asiakkaaseen yritys pyrkii hyödyntämään asiakaskannasta löytyvää informaatiota, ja pitämään tietoja ajan tasalla. (Korkman 2004.) Tekemällä keskenään yhteistyötä yrityksen sisällä taloushallinto, markkinointi ja tietohallinto saavat eniten irti asiakkuuksiin liittyvästä informaatiosta ja asiakassuhteisiin kohdistetuista tavoitteista. (www.ipss.fi 2007.)

Yritys voi vaikuttaa asiakaspääoman arvoon sekä omalla toiminnallaan, että vaikuttamalla asiakkaiden toimintaan. Oma vaikuttaminen tapahtuu kohdentamalla asiakasinvestoinnit oikein oikeille asiakkaille. Yrityksen tulee minimoida kannattamattomiin asiakkaisiin investointi, ja panostaa sen sijaan kannattaviin sekä potentiaalisiin asiakkaisiin. Jotta asiakkaat voidaan jaotella, tulee organisaation sisällä tehdä muutoksia. Myös asiakasohjelmat pitää usein rakentaa uudelleen. Prosessi tapahtuu niin, että ensin analysoidaan asiakkuudet ja rakennetaan strategiamallit, joiden avulla asiakaspääomainvestoinnit kohdennetaan paremmin kohentamaan yrityksen arvoa. Tämän jälkeen suoritetaan tarvittavia rakenteellisia muutoksia sekä yrityksen toiminnoissa että organisaatiossa, kuten esimerkiksi kohdistetaan markkinoinnilliset toimenpiteet uudelleen strategiamallin mukaisella tavalla. (Vänttinen 2007.)

Jotkut asiantuntijat ovat sitä mieltä, että koska asiakasta ei näy taseessa, siitä ei voi puhua pääomana. Toisten mielestä taas asiakas on yksi yrityksen tärkeimmistä pääomista. Asiakkaat muodostavat asiakaskannan, joka on myynnin, markkinoinnin ja palvelun investointikohteena oleva pääoma. Jotta tästä pääomasta syntyy toivottua tulosta, tulee investointien tuottavuutta seurata ja analysoida. (Vänttinen 2007.)

Yritykset käyttävät yhä edelleen perinteisiä mittareita, kuten tasetta ja tuloslaskelmaa mittaamaan yrityksen arvoa, mutta niiden rinnalle on noussut asiakaspääoman arvon mittaaminen. Asiakaspääoma-arvo muodostuu yrityksen asiakaskannasta ja asiakassuhteista. Perinteiset mittarit ovat yhä tärkeitä, mutta asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa ne eivät riitä, koska ne eivät kerro paljoakaan itse asiakkaasta. Yritykset tarvitsevat uudenlaisia mittareita ja työkaluja mittaamaan asiakaspääoman arvoa. Yritys voi mittareiden avulla selvittää millainen asiakas on, mitä hän ostaa sekä miten asiakas liikkuu yritysten välillä. (www.icmi.fi 2007.)

Asiakaspääomaa voidaan mitata mm. seuraavilla ”mittareilla”: asiakasuskollisuus, ostoaktiivisuus, asiakaskannattavuus, asiakkaan ostot eri yksiköistä, brändin arvon kehityksen vaikutus ostokäyttäytymiseen, asiakaskannan vahvuus, asiakasostojen kehitys ja trendit. (www.icmi.fi 2007.)

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja ennakoiminen koetaan yrityksissä usein erityisen hankalana asiana. Tiedon ja ymmärryksen arvoa yritykselle ei sovi vähätellä. Pelkät markkinatutkimukset eivät riitä analysoimaan ihmisten toimintaa, vaan myös avointa dialogia asiakkaan kanssa kannattaa harjoittaa. Dialogisuus itsetarkoituksena ei tuota yritykselle mitään lisäarvoa, mutta sen oikeanlainen dokumentointi ja analysointi luovat pohjan syvemmän asiakasymmärryksen muodostumiselle. Inhimillisyyden ymmärryksen puute saattaa johtaa ihmisluonnon vastaisten tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen, joka puolestaan heikentää koko arvonketjua. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 64, 140-149.)

Grönroosin (Grönroos 1996, 33-40) mukaan asiakasrajapintoihin syntyy yhden tai muutaman työntekijän mikro-organisaatioita, jotka toimivat yrittäjämäisesti ja pyrkivät oma-aloitteisesti ratkomaan asiakkaan ongelmia ja kehittämään uusia palveluita. Mikro-organisaatioiden hyöty onkin rahan vaihdon lisäksi juuri ajatusten vaihdossa. Asiakasrajapinnassa työskentelevän työntekijän ja asiakkaan näennäisesti päämäärätön vetelehtiminen, saattaakin olla asiakkaan mieltymysten herkkää havainnointia tai jopa systemaattista tiedonkeruuta (Heikkilä & Heikkilä 2001, 105-109). Etenkin yritysasiakaskaupassa riskinä on kuitenkin asiakkaan kiintyminen enemmän yhteyshenkilöönsä kuin palvelua tuottavaan yritykseen. Tällöin on mahdollista, että työntekijä vie asiakkaat mennessään siirtyessään toiseen työpaikkaan. (Grönroos 1996, 102-106.)

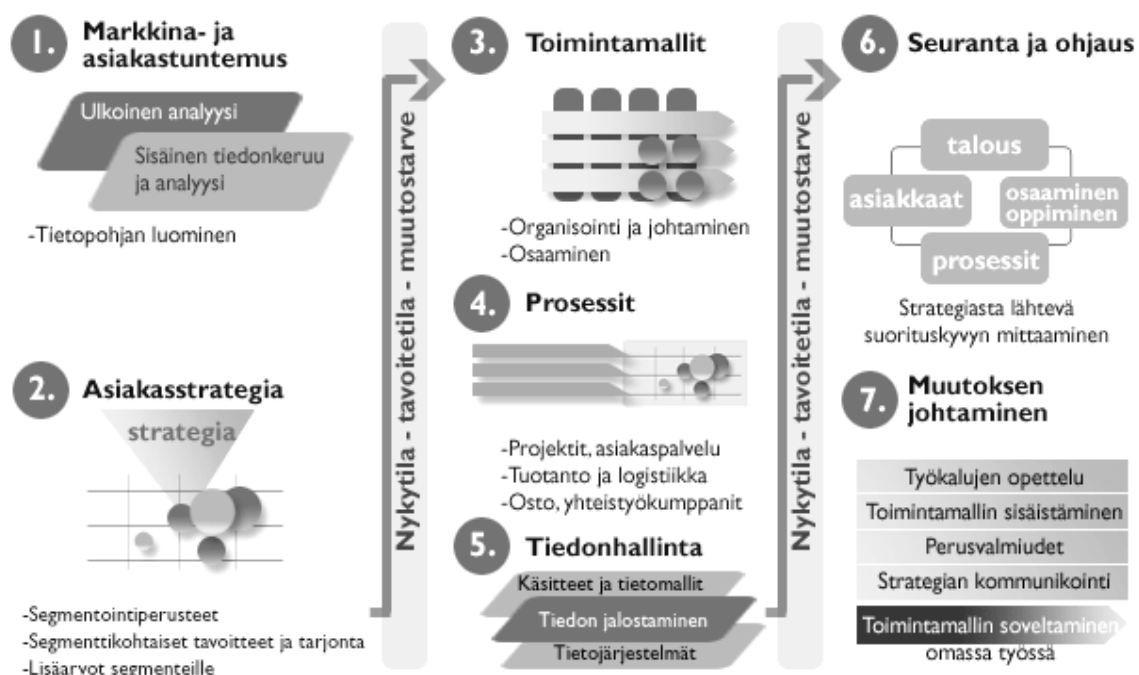
Yritysten tulee saada asiakaspääomaan liittyvä tieto reaaliaikaisesti yrityksen tietoon, jotta tiedot ovat jatkuvasti päivitettyjä. Aika ajoin toteutettavat asiakasanalyysit ovat hyvä keino pitää huolta tietojen päivytyksestä. (www.ipss.fi 2007.) Yrityksen johdolle asiakaspääoma on hyvä keino pitää huolta koko yrityksen toiminnoista asiakasnäkökulmasta, sekä auttaa nostamaan yrityksen arvoa. Asiakaspääoma huomioi niin asiakkuuteen liittyvän historian, nykypäivän, tulevaisuuden, kuin myös taloudellisen näkökulman, eli yrityksen tuloksellisuuden. Asiakkaalta saatavat tulot on yrityksen tärkein tulonlähde, ja asiakkuuden arvo onkin yksinkertaisimmillaan kyseisten tulojen sekä menojen suhde. (www.icmi.fi 2004.)

Asiakaspääoman arvoa yritys voi mitata myös tarkastelemalla asiakkaiden elinkaarten arvon mallia (customer lifetime value), eli kuinka kauan asiakkuus on kestänyt, ja kuinka kauan sen oletetaan vielä kestävän. Malli kertoo sekä nykyisien että tulevien voittojen nykyarvot. Malli selvittää myös asiakastuottojen kehitystä ja asiakasuskollisuutta. On todettu, että suurin vaikutus yrityksen arvoon on juuri asiakasuskollisuudella. Tuotteiden elinkaaret lyhenevät, mutta

se ei estä asiakassuhteiden pitkäkestoisuutta. Keskittymällä asiakaspääoman johtamiseen asiakassuhteet säilyvät pitkinä ja syvinä, ja uudet tuotteet löytävät tiensä samoille asiakkaille. (www.icmi.fi 2004.)

### 2.2.2 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet

Kuusi toisiaan täydentävää osa-aluetta muodostavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin pääasiallinen sisällön. Mallin osa-alueet ovat: 1) markkina- ja asiakastuntemus, 2) asiakasstrategia, 3) toimintamallit, 4) liiketoimintaprosessit, 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä 6) strategian seuranta ja ohjaus. Nämä osa-alueet ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Kuvio 2 käy ilmi, kuinka *muutoksen johtaminen* tekee asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen ketjun toimivaksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konsepti (www.compassmp.fi 2007)

*Markkina- ja asiakastuntemus* on asiakaslähtöisen liiketoiminnan perusta. Tietämys asiakkaiden ja markkinoista on edellytys pärjäämiselle muuttuvissa olosuhteissa. Hyvä markkina- ja asiakastuntemus mahdollistavat resurssien tehokkaan kohdentamisen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.) Asiakas- ja markkinatuntemus voidaan määritellä oikeiden asioiden ymmärtämiseksi asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden näkökulmasta. Asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtäminen vaatii tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistelmää, sillä asiakkaiden ja markkinoiden tunteminen edellyttää sekä tietoa että tuntumaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

*Asiakasstrategioiden* määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. Asiakasstrategia on markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yrityksen strategiaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.) Strategian kannalta on tärkeää päättää, mitkä asiakkuudet ovat panostamisen arvoisia ja mitkä merkityksettömiä. Kaikkien mahdollisten asiakkaiden palveleminen ja niihin panostaminen onnistuu vain harvoin. (Payne 2006, 61.) Ala-Mutka ja Talvela (2004, 46-47) määrittelevät asiakassegmentoinnin osaksi asiakasstrategiaa. Se on tärkein osa asiakasstrategiaa, sillä toimintamallit määritellään muodostettujen asiakassegmenttien mukaan. Saattamalla käytäntöön asiakassegmenttien omat tuotteet, palvelut sekä tavoitteet, mahdollistetaan asiakashallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian pyrkimys on saada organisaation strategia sellaiseen muotoon, että sen pohjalta voidaan luoda asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita.

*Toimintamallilla* tarkoitetaan toimintatapojen organisointia ja ohjausta sekä sitä tapaa toimia, jolla yritys toimii tietyn asiakassegmentin kanssa. Toimintamallit kuvaavat miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kun asiakasstrategia on tarkoin määritelty, voidaan se muuntaa käytäntöön konkretisoimalla strategia toimintamalleiksi. Toimintamallien hyvä suunnittelu ja toteutus helpottavat asiakassuhteiden hoitoa. Segmentteihin perustuvia toimintamalleja käytetään esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämässä sekä suunnittelussa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-87.)

*Liiketoimintaprosessit* kuvaavat sitä, miten yrityksen fyysiset toiminnot, kuten tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet hoidetaan. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarkastelee koko arvoketjua. Arvoketjun eri vaiheet logistiikasta myyntiin ja markkinointiin ovat osa suurempaa kokonaisuutta eivätkä kokonaan irrallisia toimintoja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.) Jos yrityksen strategia on luotu markkinalähtöiseksi, ovat markkinointistrategiainkin keskeiset lähtökohdat samoja. Markkinointia voi olla vaikea erottaa yrityksen muista strategisista osaluista, sillä kaikki liittyvät jollain tavalla toisiinsa. Toisaalta markkinointi on henkilöstöhallintaa ja päinvastoin. (Sipilä 1996, 86-87.) Liiketoimintaprosessien tarkka suunnittelu ja mallintaminen varmistavat niiden toimivuuden myös käytännössä tavara- ja rahavirtojen sekä erilaisten palvelutilanteiden hoitamiseksi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213-214).

*Tiedonhallinnalla* ohjataan yrityksen toimintaa. Kehittynyt asiakashallinta vaatii kehittyntä tiedonhallintaa. Asiakkuuden hallinta on kannattavien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien jatkuvaa kehittämistä ja rakentamista, jonka lähtökohtana on palvelu sekä asiakasstrategia. (Hannus 2004, 133.) Tiedonhallinta on tiedon monipuolista käsittelyä. Se pitää sisällään sekä tiedon keräämisen ja jalostamisen että sen jäsentämiseen käsitte-

malleiksi. Tietojärjestelmien avulla voidaan kerätä oleellista asiakastietoa sekä hyödyntää sitä päivittäisissä kohtaamisissa. Toimivat tietojärjestelmät yksinkertaistavat ja nopeuttavat organisaationa asiakaspalveluprosesseja ja tuovat tällä tavoin arvoa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Tiedonhallintaa ja tietoteknologiaa voidaan pitää nykyään edellytyksinä asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.) Liiketoiminnan ohjaaminen tiedon avulla (*Management by Knowledge*) on käyttökelpoisempi termi tiedonhallinnalle silloin, kun tieto ohjaa tekemistä. Tiedonhallinnan päämäärä on ennakoida ja reagoida nopeammin ympäristön muutoksiin. Tiedonhallinta tukee ja ohjaa varsinaista liiketoimintaa toimimalla pohjana päätöksenteolle. Liiketoimintaa ohjataan tiedon avulla niin johtotasolla kuin operatiivisellakin tasolla, jossa se helpottaa päätöksentekoa sekä yrityksen strategian seuraamista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 100-101.)

*Strategian seuranta ja ohjaus* mittaa toiminnan tuloksellisuuden edellytyksiä. Tarkoituksena on enemmänkin mitata toiminnan syitä kuin seurauksia. Haastavan mittaamisesta tekee toiminnan suunnittelun, itse toiminnan ja seurannan erilainen jäsentely. Mittarit on määritetty korostamaan tuottoja ja tuloksellisuutta, eivätkä ne aina ota kantaa pitkäaikaisen hyödyn tavoitteluun. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.) On kuitenkin olemassa mittareita joilla voidaan seurata toimintaa ja näin suorittaa tuloksellista strategian seuranta ja ohjausta. Puhuttaessa asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta on myös mittaaminen asiakaslähtöistä. Keskeistä saada esille asiakkaiden mielipiteet, tarpeet sekä odotukset, joten myös mittarit suunnitellaan asiakasstrategiassa määriteltyjen asiakasryhmien pohjalta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.) Jo asiakasstrategiaa suunniteltaessa on hyvä määritellä mittarit ja tavoitteet kullekin asiakassegmentille. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys tai katetavoite, joiden avulla voidaan seurata segmenttikohtaisia strategioita ja niiden toteutumista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on kokonaisvaltainen ajattelutapa joka määrittää koko yrityksen prosessit uudella tavalla. Sen jalkauttaminen voi olla hidasta ja vaativaa. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin onnistunut käyttöönotto ja kehittäminen edellyttävät aitoa sitoutumista ja motivaatiota koko henkilökunnalta. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tuo mukanaan ristiriitoja totuttujen toimintatapojen suhteen ja edellyttää näkemystä sekä kykyä ajaa muutoksia eteenpäin, niiden jarruttamisen sijaan. Tarkalla suunnittelulla, pitkäjänteisellä työllä ja johdonmukaisuudella asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on kuitenkin jalkautettavissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185-187.)

### 2.2.3 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Yritysten erot syntyvät tulevaisuudessa asiakastarpeiden ymmärtämisestä ja poikkitieteellisen tuotekehittelyn merkitys kasvaa tuotteiden kehityssykkien nopeutuessa. (Vuori 2005). Parhaassa tapauksessa asiakslähtöisyys tarjoaa yritykselle kilpailuetua muihin nähden, tekee palveluprosessista sosiaalisen tapahtuman, palautteen keräämisestä ja sitä kautta laadunvalvonnasta helpompaa sekä parantaa lisämyyntimahdollisuuksia. Lisäksi yrityksen asiakasrajapintoihin syntyy yhden tai muutaman henkilön mikro-organisaatioita, jotka etsivät aktiivisesti ratkaisuja asiakkaan ongelmiin, keräävät asiakkaasta tietoja ja miettivät miten saada asiakas myös jatkossa kuluttamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. He pohtivat alati kykenevätkö asiakkaat täyttämään tarpeitaan itse, vai pystyisikö joku ulkopuolinen taho toteuttamaan asiakkaan tahtoa tehokkaammin. (Grönroos 1996, 70-74.)

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli on strategialogiikka; kokonaisvaltainen ja looginen kokonaisuus yrityksen menestyksen pääkohdista. Uudenlaisen logiikan ja toimintamallin rakentaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Asiakslähtöisyyden tuoma hyöty ja lisäarvo ovat kuitenkin tavoittelemisen arvoisia. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin jalkauttamiselle ja menestykselle toiminnalle on kuitenkin oltava myös edellytykset. Aitoa lisäarvoa voidaan tuottaa ainoastaan asiakkaiden ja markkinoiden tuntemisen kautta. Keskeistä on tietää mitä pitää tehdä ennen kuin tekee mitään. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-26.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 27) mukaan asiakslähtöisen liiketoiminnan asiakashallinnalla voidaan saada sekä *strategista* että *operatiivista tehokkuutta*. Suurin asiakashallinnan hyöty on resurssien oikealla kohdentamisella saavutettava strateginen tehokkuus. Strateginen tehokkuus saavutetaan, mikäli yrityksen voimavarat kyetään suuntaamaan yhtenäisen toimintalogiikan mukaisesti oikeisiin asioihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27.) Toimiva strategia luo edellytykset menestykselle sekä strategiselle tehokkuudelle. Strateginen tehokkuus hyödyttää yritystä esimerkiksi markkinapotentiaalin käyttöönotossa, uusien asiakassegmenttien kehittämisessä, uusien palveluiden kehittämisessä sekä toimintojen oikeanlaisessa keskittämisessä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28-30.) Operatiivinen tehokkuus puolestaan keskittyy parantamaan toiminnan laatua ja määrällistä suorituskykyä. Operatiivinen tehokkuus keskittyy yhtenäistämään ja tehostamaan yrityksen prosesseja esimerkiksi teknologian tai systemaattisten toimintatapojen muodossa. Hyvä esimerkki operatiivisesta tehokkuudesta on verkkopankki, jossa tuotetaan sähköisesti palveluita, jotka ennen ovat vaatineet työvoimaa sekä fyysistä läsnäoloa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30-33.)

#### 2.2.4 Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle

Yksi yrityksen tehtävistä on tuottaa arvoa asiakkailleen, arvoverkostolle sekä itselleen. Ostajan markkinoilla yrityksen täytyy viilata prosessit, organisaatio ja strategiat palvelemaan asiakasta. (Tanskanen 2007.) Asiakaslähtöisyyden pitäisi tarkoittaa käytännössä asiakkaalle parempia ja yksilöidympiä ratkaisuja sekä yrityksen tuottamaa lisäarvoa elämään. Koko arvoverkostohan on olemassa juuri asiakasta varten ja sen tulonlähde on asiakas. Asiakkaan saavuttama hyöty on ilmeinen, mutta myös yritykselle asiakaslähtöisyyden hyöty on asiakkaalle tuotetussa arvossa ja etenkin sen paremmuudesta suhteessa kilpailijoihin. (Korkman 2004.) Voidaankin sanoa, että yrityksen kilpailukyky perustuu sen kykyyn tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvotuotanto on prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Tässä prosessissa yksittäisen ostoksen tai sen maksimoinnin merkitys on pieni. Sen sijaan pitkäaikaisen asiakkuuden ja jatkuvuuden merkitys korostuu. (Mäntyneva 2001, 14-16.) Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli oikein toteutettuna tuottaa arvoa niin asiakkaalle kuin sitä kautta myös yritykselle. Käsitepari 'arvo asiakkaalle - arvo yritykselle' on muodostunut yhä tärkeämmäksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä, sillä molemminpuolinen hyöty ja lisäarvon tuottaminen on se, mihin on tarkoitus pyrkiä. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa arvoajattelu keskittyy ymmärtämään tarjonnan vaikutuksia liiketoimintaan ja toimittajayrityksen mahdollisuuksiin vangita osa tästä arvosta itselleen. (Korkman 2004.)

Yrityksen on tuotettava asiakkaalle sellainen ratkaisu, joka tarjoaa niin suurta etua verrattuna asiakkaan nykytilanteeseen, että asiakas on valmis palkitsemaan yrityksen siitä. Yritys saa siis osan kuluttamisen kautta tapahtuvasta arvonmuodostumisesta itselleen, ikään kuin palkintona. Varsinainen arvo asiakkaalle muodostuu vasta yrityksen ulkopuolella kulutuksen yhteydessä. Yritys vain mahdollistaa arvon tuotannon ja saa siitä korvauksen. Mitä suuremman osan asiakkaan ongelmista yritys pystyy ratkomaan ja mitä enemmän lisäarvoa asiakkaalle tuottamaan, sitä suurempi voitto ja sitä suuremman osan asiakkaan prosesseista yritys saa hoidettavakseen. Yrityksen hallitessa suurta osaa asiakkaan prosesseista, avautuu mahdollisuus arvon vangitsemiseen laajemmassa mittakaavassa kuin yksinkertaisessa tilaus-toimitus-kaupassa. Nykyään yritykset pyrkivätkin usein tuottamaan kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja hoitamalla suuren osan arvoketjusta joko itse, tai yhteistyössä kumppaneidensa kanssa. (Korkman 2004.)

Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy asiakastyytyväisyyteen (Storbacka & Lehtinen 2001, 85). Asiakastyytyväisyys perustuu hyvään toimintaan ja toimintatapoihin, joiden pohjalla vaikuttaa asiakaslähtöinen ajattelutapa (Sipilä 1996, 226). Tyytyväisyys asiakassuhteeseen puolestaan riippuu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Arvon todellinen merkitys näkyy silloin, kun asiakas vertaa asiakassuhteesta saamaansa laatua ja hyötyä niihin investointeihin, jotka hänen on täytynyt tehdä kehittääkseen asiakassuhdetta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 85.) Asiakkuuden arvoa asiakkaan näkökulmasta on mahdollista nostaa asiakkuuteen liittyviä

prosesseja kehittämällä, eli toisin sanoen hiomalla segmenttikohtaisia strategioita (Storbacka & Lehtinen 2002, 143). Voidaan todeta, että asiakaspalvelijaa ei palkita yksittäisen kaupan solmimisesta tai tuotteen myymisestä, vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoidamisesta ja siitä syntyvästä lisäarvon noususta. Yksittäisen myyntitapahtuman merkitys pitkällä aikavälillä on hyvin vähäinen ja pyrkimyksenä onkin pitkäaikainen asiakassuhde. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 20-21.)

Vaikka arvo on etenkin kuluttajalle subjektiivinen käsite ja yrityksellekin asiakaslähtöisen liiketoiminnan hyödyt vaikeasti mitattavissa, on kuitenkin ymmärrettävä, että asiakaslähtöisyys tarjoaa mahdollisuudet kehittää liiketoimintaa tavalla joka hyödyttää molempia osapuolia. Asiakaslähtöisyys tuottaa lisäarvoa asiakkaalle kulutettavaksi ja yritykselle vangittavaksi. (Korkman 2004.)

#### 2.2.5 Kilpailuedun kasvattaminen asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla toimittaessa

Asiakkaan tulisi Korkmanin (2004) mukaan olla liiketoimintamallien suunnittelun lähtökohtana, sillä asiakkaat ovat liiketoiminnan sydän. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli luo kilpailuetua asiakkaan syvällisen tuntemuksen kautta. Asiakastuntemus tuo mukanaan mahdollisuuden entistä paremmin erottua kilpailijoista asiakkaan tunteman lisäarvon kautta. Mitä paremmin tunnetaan asiakas, sitä paremmin hänen odotuksensa pystytään täyttämään ja ylittämään. Asiakaslähtöisyyden rooli kilpailuedun tuottajana korostuu erityisesti kilpailutilanteen ollessa kireä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 114-115.) Etenkin tilanteessa jossa tuotteet ovat kilpailijoiden kanssa samanlaisia, voidaan asiakashallinnalla saavuttaa kilpailuetua. Asiakashallinnan avulla pystytään paremmin ennakoimaan muutoksia ja yhtenäistämään toimintatapoja. Yhtenäisillä toimintatavoilla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta sekä parantaa laatua. Näiden asioiden merkitys yrityksen menestykselle on suuri, mikäli tuotteet sellaisenaan eivät tuo selvää kilpailuetua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46.) Hannus (2004, 308) painottaa perinteisestä poikkeavien liiketoimintamallien tuoman kilpailuedun perustuva niiden ainutlaatuisiin ansaintamalleihin sekä kykyyn muuttaa toimintatapoja. Näin ollen myös liiketoimintamallia on vaikea kopioida.

Mikään liiketoimintamalli ei kuitenkaan ole pysyvä. Asiakkaat, markkinat sekä kilpailuympäristö muuttuvat alati. Näihin muutoksiin on vastattava jatkuvasti kehittämällä ja muuttamalla liiketoimintamallia. Liiketoimintamallin jatkuva uudistaminen edellyttää tuote- ja palvelurakenteen jatkuvaa muokkaamista ja räätälöimistä vastaamaan entistä tehokkaammin asiakkaiden tarpeisiin. (Hannus 2004, 323-324.) Yrityksen on kyettävä yhdistämään pitkäjänteinen kehitys joustavaan asiakaslähtöiseen toimintatapaan (Sipilä 1996, 61). Yrityksen epäonnistuminen ei aina johdu huonosta strategiasta vaan sen heikosta toteuttamisesta (Ala-Mutkan & Talvelan 2004, 207).



Liikkeenjohdon kirjallisuuden mukaan, menestyäkseen ja tuottaakseen kilpailijoista erottuvaa lisäarvoa asiakkaalleen, organisaatiolla tulee olla pitkälle aikavälille suunniteltu pysyvä kilpailuetu. Porterin kilpailuetustrategian mukaan (1985, 15) kilpailuetu perustuu asiakkaan kokemaan arvoon, joka on sen tuottamiseen vaadittavia kustannuksia korkeampi. Arvolla Porter tarkoittaa sitä määrää, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Kilpailuetu voi olla joko edullisempi hinta tai ylivertainen tuote jonka avulla markkinaosuutta voidaan kasvattaa. Edullinen hinta voidaan saavuttaa kustannustehokkuudella, kun taas ylivertainen tuote on hyvän differoinnin tulosta. (Porter 1985, 10.) Kilpailukyky ei perustu ainoastaan tehtyihin päätöksiin, vaan vaatii systemaattista kehittämistä. Asiantuntijaorganisaation keskeiset kilpailukyky- tai menestystekijät ovat markkinalähtöisiä, eli vaikuttavat yrityksen asemaan ulkoisilla markkinoilla. (Sipilä 1996, 48.) Kilpailuedun saavuttaminen palvelualoilla ei yleensä perustu alhaisiin kustannuksiin vaan osaamisen sekä palvelun erottuminen korostuvat (Porter 1985, 153).

### 3 TEOREETTIINEN VIITEKEHYS: ASIAKKUUDEN HALLINTA

Teoreettinen viitekehys laaditaan antamaan tietopohja hankkeen toteuttamiselle. Tämän luvun tarkoituksena on antaa tieto hankkeen toteuttamiselle, sekä hankkeen kehitysongelmien ratkaisuun.

#### 3.1 Teoreettisen viitekehysten rakentaminen

Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka selventävät seikkoja, joita tulee ottaa huomioon asiakaslähtöistä liiketoimintaa mietittäessä. Ensimmäinen alaluku käsittelee asiakkuudenhallintaa asiakkuuksien eri vaiheilla pohjautuen Mäntynevan (2001) Asiakkuudenhallinta teokseen. Toinen alaluku käsittelee segmentoinnin tietoperustan, peruslähteenä tässä osiossa on käytetty Ala-Mutka ja Talvelan (2004) teosta Tee asiakassuhteista tuotavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Kolmas alaluku käsittelee asiakasrekisteriä ja sen merkitystä yritykselle. Pääteoksien lisäksi on teoriapohjaa rakennettaessa käytetty tukikirjallisuutta ja tietolähteitä monipuolisen mutta kuitenkin eheän lopputuloksen saamiseksi.

#### 3.2 Asiakkuudenhallinta

##### 3.2.1 Asiakkuudenhallinta asiakkuuden elinkaarella

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on asiakkuudenhallinnan onnistumisen ja menestyksen kannalta keskeistä. Kysymykseen, johon yrityksen tulisi pystyä vastaamaan onkeitä ovat ne tahot kustakin asiakasryhmästä, joille kannattaa markkinointia kohdentaa. Asiakkuuden vaiheella elinkaarellaan on merkitystä asiakkuuden asteeseen ja syvyyteen. Uusi asiakkuus on aina herkempi kuin vanhempi asiakkuus. Vanhemmat asiakkuudet ovat henkisesti

kaikkein tärkeimpiä. (Mäntyneva 2001, 15.) Samalla ne ovat myös taloudellisesti arvokkaampia kuin lyhyet asiakkuudet (Storbacka & Lehtinen 2005, 97).

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta voidaan asiakkuuden elinkaari jakaa neljään eri vaiheeseen:

- asiakkuuden hankinta
- haltuunotto
- kasvattaminen
- säilyttäminen

Jokaisella neljällä vaiheella on omat erityispiirteensä, jotka tulee ottaa huomioon suunniteltaessa tavoitteiden asettelua sekä käytännön toteutusta asiakkuudenhallintaan. Asiakkuudet ovat useinkin alkuvaiheessa kannattamattomampia kuin vanhemmat asiakkuudet ja vasta kesto tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin todennäköistä yrityksen kannattavuutta siten, että yritys pystyy tunnistamaan mahdollisimman nopeasti potentiaaliset asiakkaat. (Mäntyneva 2001, 16.)

Ostojen määrän kasvu ja asiakkuuden kesto tekevät yleensä asiakkuudesta kannattavan. Asiakkaat, jotka ovat uskollisia, ovat myös tyypillisesti kannattavia, sillä heihin ei liity kustannuksia joita uuden asiakkuuden hankintaan kuuluu. Aktiivista asiakasuskollisuutta ei voi ostaa; se joko syntyy tai ei. Jollei asiakkuuksia ryhmitellä, tullaan kaikkia asiakkaita kohtelemaan samalla tavalla. Taloudellisesti tämä ei ole perusteltua, sillä toiset asiakkuudet vain ovat kannattavampia kuin toiset. Yrityksellä on mahdollisuus tukea asiakasuskollisuuden syntyä ja olemassaoloa elinkaaren eri vaiheissa eri tavoilla. (Mäntyneva 2001, 18.)

Keskeisenä haasteena asiakkuudenhallinnassa on kuljettaa asiakkuutta elinkaarensa eri vaiheissa. Yrityksen tulee valita kulloinkin sopivat tuotteet asiakkailleen ja tavoittaa heidät sopivia markkinointiviestinnän kanavia käyttäen, tavoitteena päästä haluttuihin myynti- ja kannattavuuslukuihin. Samassa yhteydessä tulee myös muistaa arvion kasvattaminen asiakkuuksissa. (Mäntyneva 2001, 18-19.)

### 3.2.2 Uusien asiakkuuksien hankinta

Hankittaessa uusia asiakkaita, pyrkimys on tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja samalla luoda asiakkuus. Mahdollisten potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseksi on usein perusteltua käyttää viestintämixiä, joka muodostuu useasta eri kanavasta. Haasteeksi asiakkuudenhallinnassa muodostuu uuden asiakkuuden jalostaminen, sillä mikäli asiakkuus hankitaan tappiolla ja se menetetään, tuottaa se yritykselle tappiota. Uusien asiakkuuksien

hankkiminen alennuksilla (jotka ovat alle yrityksen omakustannehinnan) johtaa tappiolliseen toimintaan. (Mäntyneva 2001, 19-20.)

Asiakkuuden syntymisellä tarkoitetaan sitä, että asiakas vapaaehtoisesti rajoittaa omia valinnanmahdollisuuksiaan. Asiakas ”myy” valinnanvapautensa, mutta vastineeksi hän saa turvallisuutta ja kontrollia, samalla riskien vähentyessä. Asiakkuuden syntymisvaiheessa korostuvat tiedon ja tunteiden vaihdanta osapuolten välillä. Asiakkuuden synty riippuu siitä, minkälaisen osuuden yritys on onnistunut saamaan asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista. (Storbacka & Lehtinen 2005, 87.)

Uusien asiakkaiden hankinta vie yritykseltä paljon resursseja, niin henkilöresursseja kuin markkinointiresursseja. Uudet asiakkaat vaativat paljon toimenpiteitä, joita eivät jo olemassa olevat asiakkaat vaadi, tämän vuoksi asiakkuusportfolion arvomaksimoinnin näkökulmasta ei ole kannattavaa tai mielekästä keskittyä vain uusien asiakkuuksien hankintaan. Yrityksen tulisi ennemminkin keskittyä enemmän olemassa olevien asiakkuuksien jalostamiseen. Molemmille toimille on mahdollista löytää keskenään toimiva suhde. Samalla kannattaa myös määritellä, kuinka paljon kannattaa panostaa molempiin osiin. (Mäntyneva 2001, 20.)

Yritys, jonka asiakkaat vaihtuvat joka viides vuosi, joutuu panostamaan paljon uusien asiakkuuksien synnyttämiseen. Tällainen toiminta syö voimavaroja muusta asiakassuhteidenhallinnasta. (Storbacka & Lehtinen 2005, 109-110.)

### 3.2.3 Asiakkuuksien haltuunotto

Mäntynevan (2001, 20) mukaan on ilmeistä, että prioriteetit vaihtelevat tuotteilla ja palveluilla asiakkaiden mukaan. Tämän takia ei voida sitouttaa asiakkuuksia yritykseen vain yhden tuotteen tai palvelun avulla. Kyseessä on ennemminkin tuote- ja palvelutarjonnan sovittamisesta asiakkaiden tarpeisiin. Pelkät vakioratkaisut eivät yleensä täytä minkään segmentin odotuksia ja tarpeita. Tämän vuoksi olemassa olevaa tuote- ja palvelutarjontaa tulisi mukauttaa vastaamaan tarpeita, jotka ovat jo olemassa.

Ongelmana on myös määritellä se, onko yrityksellä hyvä ote asiakkaaseen ja pystyykö yritys aidosti tyydyttämään asiakkaansa tarpeet. Tärkeää on myös se, pystyykö yritys huomioimaan seikat, joita asiakas itse pitää tärkeänä. Asiakkaan yritykseltä ostamilla tuotteiden- ja palveluiden määrällä on myös vaikutuksensa asiakassuhteen keston. Mitä monipuolisemmin yritys pystyy myymään tuotteensa ja palvelunsa asiakkaalle, sitä todennäköisemmin asiakkuuden kesto pitenee. (Mäntyneva 2001, 20-21.) Mikäli asiakkuus perustuu vain pariin yksittäisostotahtumaan, voidaan päätellä, ettei asiakkuus vielä ole kovin vahva. Asiakkuussuhde on herkimmillään asiakkuuden alkuvaiheessa. (Mäntyneva 2001, 21.)

### 3.2.4 Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakkuuksien kehittämiseksi on mahdollista tehdä ryhmäkohtaisia toimintamalleja ja suunnitelmia. Näiden tehtävänä on asiakassuhteiden syventäminen. Asiakassuhteiden syventämisellä ja sen yhteydessä pyritään lisäämään oman yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. (Mäntyneva 2001, 21.)

Jo valmiiksi sitoutunut asiakaskanta on täynnä kannattavuuspotentiaalia. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuksiin paremmin keskittymällä, tehostamisella asiakassuhdemarkkinointiin ja asiakkuuksien tehokkailla kehittämistoimilla on nykyisestäkin asiakaskannasta tunnistettavissa merkittävää potentiaalia. Asiakkuuksien säilyttäminen ja asiakassuhdemarkkinoinnin toteutus onnistuu, mikäli yrityksellä on asiakkuudenhallinta merkittävänä osana toimintaa. Asiakkuuksien johtamisen edellytyksenä on ymmärtää asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niiden potentiaali. (Mäntyneva 2001, 21.)

### 3.2.5 Asiakkuuksien säilyttäminen

Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimet perustuvat asiakkaiden ymmärtämiseen. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Tämän jälkeen pyritään mallintamalla selvittämään ne asiakkaat, jotka ovat lopettamassa asiakassuhtettaan yrityksen kanssa. Kun mallinnus on tehty ja se yhdistetään kyseisten asiakkaiden taloudelliseen kannattavuuteen ja potentiaaliin, voidaan perustellummin tehdä asiakkuuksien säilyttämiseen tähtääviä päätöksiä. (Mäntyneva 2001, 22.)

Suunniteltaessa yrityksen asiakkuuksien säilytysohjelmaa on syytä kiinnittää huomiota niihin kriteereihin, jotka ilmaisevat millaisia ovat ne asiakkaat, jotka todella halutaan säilyttää yrityksen asiakkaina. Ilmeisintä on, että koko asiakaskannan ostohistoriaa tutkimalla on helppoa tunnistettavissa ne parhaat, kriteerit täyttävät asiakkuudet. Ongelmaksi jääkin keksiä keinot, miten pitää parhaat asiakkaat jatkossakin yrityksen asiakkaina. Muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä voivat vihjata asiakkaan mahdollista aikomusta vaihtaa palveluntarjoajaa. Tällaisia merkkejä voivat olla asiakkaan osoitteenmuutos, asiakkaan tekemät valitukset tai myynnin väheneminen. (Mäntyneva 2001, 22.) Tulee kuitenkin muistaa, etteivät välttämättä kaikki asiakkuudet ole taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia. Yrityksen tulee itse määrittellä omaan asiakaskuntaansa liittyvät kriteerit asiakkuuksien säilyttämiseksi, pohjautuen pitkälti niiden nykyiseen ja potentiaaliseen kannattavuuteen. (Mäntyneva 2001, 23.)

Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien pidentyminen saavutetaan panostamalla asiakastytyvyyteen ja asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin (Mäntyneva 2001, 23). Uskolliset asiakkaat yleensä ostavat enemmän ja uskaltavat kokeilla yrityksen tarjoamia uusia tuotteita.

ta/palveluita. Heihin kohdistuvat markkinointikustannukset ovat helpommin laskettavissa ja johdettavissa. Toisaalta tyytyväiset asiakkaat toimivat positiivisina sanansaattajina lähipiirilleen. Pelkkä tuotteen jatkuva käyttö ei ilmennä jatkuvaa asiakasuskollisuutta. Se pikemminkin ilmentää enemmän passiivista asiakkuutta, joka voi loppua asiakkaan vaihtaessa toiseen toimittajaan. Aktiivisella asiakasuskollisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas pysyy tietoisesti saman yrityksen asiakkaana. (Mäntyneva 2001, 24.)

”Aktiivinen asiakasuskollisuus tulee ansaita käytännössä” kertoo Mäntyneva (2001, 24) kirjassaan Asiakkuudenhallinta. Samalla hän jatkaa; ”Passiivinen asiakasuskollisuus johtaa paremman tarjonnan ilmetessä asiakkaiden siirtymiseen ja välinpitämättömyyteen toimittavaa yritystä kohtaan”. Usein jopa 90-95 prosenttia uskollisista asiakkaista ovat passiivisesti uskollisia. Tämä on tärkein syy keskittyä asiakkuuksien säilyttämiseen.

### 3.2.6 Asiakkuuden loppuminen

Storbacka ja Lehtinen (2005, 108) toteavat kirjassaan Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, että ”asiakkuus voi myös loppua”. Useasti oletetaan, että tämä tapahtuu nopeammin ja helpommin kuin asiakkuuden aloittaminen. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa. On huomattava, että asiakkuuksien loppumiselle on kaksi eri tietä. Ensimmäisenä syynä voi olla se, että asiakas ei enää halua jatkaa asiakkuuttansa yrityksen kanssa. Toisena syynä mainitaan se, että yritys voi haluta lopettaa asiakassuhteensa jonkin tietyn asiakkaan kanssa. Yritys voi lopettaa asiakkuuden, esimerkiksi tämän huonon arvon vuoksi.

Jotta pystyttäisiin arvioimaan asiakkuuden loppua, on pystyttävä arvioimaan loppuneen asiakassuhteen arvo, sillä jotkut asiakkuudet ovat arvokkaampia kuin toiset. Asiakassuhteen loppumisesta ei välttämättä tule kuluja, mutta lopettamisen rahallisen arvon voi laskea menetetyissä tuloissa ja uuden asiakkuuden hankintamenoissa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 108-109.)

### 3.2.7 Asiakkuudenhallinta ja asiakaskannattavuus

Yrityksen koko kannattavuutta parantavat asiakkuuksien kannattavuuden huomioiminen ja asiakkuuksien kehittäminen. Asiakkuudenhallinnan keskeisin tavoite on parantaa asiakkuuksien kannattavuutta ja antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiinsa. Asiakkuudenhallinta antaa mahdollisuuden tavoitteellisten asiakkuuksien profiloinnin tarkemmin kuin satunnainen myyntityö potentiaalisille asiakkaille. Mäntyneva (2001, 33-34) toteaa kirjassaan, että ”satunnainen myyntityö ei välttämättä ota huomioon todellista asiakaspotentiaalia”.

Yrityksen olisi syytä tuntea sen asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Mitkä ovat myyntituotot ja katteet suhteessa verrattuna asiakkuuksien hankintakustannuksiin? Toisaalta on myös syytä hahmottaa se, mitä asiakkuuksien hallinnointi ja niiden kannattavuuden hallinnointi maksaa yritykselle? Mitä vaihtoehtoisesti maksaa se, ettei asiakkuuksia hallinnoida? Asiakkuudenhallinta on oppimisprosessi, jonka avulla yritys pystyy käytännön pohjalta oppimaan ja lisäämään toimintansa kannattavuutta. Tämä ilmentää sitä, että asiakkuudenhallinta ei ole vain yksittäinen projekti vaan oikeastaan kiinteä osa yrityksen liiketoimintaprosesseja. (Mäntyneva 2001, 34-35.)

Tehtäessä asiakkuudenhallintaan liittyviä strategisia valintoja, on syytä päättää selkeästi strategiset prioriteetit - mitä todellisuudessa halutaan tavoittaa. Tarkkailemalla asiakaskohtaista kannattavuutta on yrityksen mahdollista tunnistaa kannattamattomia asiakkuuksia. (Mäntyneva 2001, 35.)

Myyntituottojen määrän lisäksi yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat keskeisesti niiden aikaansaamisesta aiheutuneet kustannukset. Asiakkuudenkate voidaan lyhyesti määrittellä asiakkuuden tuottojen ja kustannusten välisellä erotuksella. Koska myyntitulot tulevat yritykselle asiakkailta, olisi selvitettävä, ovatko yksittäiset asiakkuudet tai asiakasryhmät kannattavia. Tulisi myös löytää vastaus siihen, kuinka paljon yksittäisiin asiakkuuksiin kannattaisi panostaa. Ongelmaksi nousee se, kuinka arvioida ja laskea nykyisten asiakkuuksien tulevaa tuottoa. (Mäntyneva 2001, 36.)

Yleensä asiakkuuksiin liittyvää potentiaalia ei kyetä täysimääräisesti yrityksessä hyödyntämään, vaan asiakkuuden todellinen realisoitunut arvo ilmenee alempana kuin se potentiaalisesti olisi. Käytännössä yritykset jättävät hyödyntämättä merkittävän osan asiakkuuksien potentiaalista. Tämä tietenkin vaikuttaa laskevasti asiakas- ja kokonaiskannattavuuteen. Tavoitteena asiakkuudenhallinnalle on pyrkiä nostamaan asiakkuuden realisoitua arvo sen potentiaalisen arvon tasolle, samalla jopa lisäämään asiakkuuteen liittyvää potentiaalia ja sen mukana realisoituvaa asiakasarvoa. Mäntynevan (2001, 38) mukaan, ”usein vasta asiakkuuden mittaan tehdyt lisä- ja uusintaostot tekevät asiakkuudesta kannattavan ja arvoltaan positiivisen”.

Arvo asiakkuuksista muodostuu sen tuottojen ja kustannuksien erotuksena. Käytännössä tämä ei ole aina niin yksinkertaista, sillä myös kiinteistä kustannuksista tulisi kohdentaa jokaiselle yksittäiselle asiakkuudelle osansa. Asiakkuudesta saatavat tuotot muodostuvat myynnin määrästä sekä katteesta. Asiakkuuden kannattavuutta voidaan parantaa kahdella vaihtoehtoisella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on lisätä myynnin määrää asiakkaalle. Toinen vaihtoehto on parantaa asiakaskohtaista katetta. (Mäntyneva 2001, 47.) Asiakkuudesta syntyvät kustannukset voidaan jakaa kolmeen eri pääryhmään: hankintakustannukset, kehittämiskustannukset ja säilytyskustannukset (Mäntyneva 2001, 48).

### 3.3 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden ryhmittelyä. Asiakkaat ryhmitellään jonkin tai joidenkin heitä yhdistävien tekijöiden perusteella omiksi segmenteikseen. Yrityksen ei kannata käsitellä kokonaismarkkinoita kokonaisuutena, vaan sen tulee löytää pienempiä ryhmiä jotka antavat paremman tuloksen markkinointipanoksille (Rope & Vahvaselkä 1998, 42). Segmentoinnin avulla yritys pystyy lähestymään samankaltaisia asiakkaitaan samalla tavalla, sekä kohdentamaan resurssejaan oikeisiin asiakkaisiin. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa segmentointi sisällytetään asiakasstrategiaan, Ala-Mutka ja Talvela (2004, 46-47) pitävätkin segmentointia asiakasstrategian tärkeimpänä ilmentymänä.

Segmentointi luo yritykselle mahdollisuuden löytää parhaat mahdolliset kohderyhmät liiketaloudellisen tuloksen saavuttamiseksi sekä kohteet markkinoinnille. (Rope 2004, 57.) Markkinat ovat usein suuret ja kuluttajat ovat erilaisia. Tämä tuottaa ongelman asiakkaiden saavuttamisessa, joka ratkaistaan segmentoimalla samanlaisen ostokäyttäytymisen omaavat asiakkaat samaan ryhmään. (Rope & Vahvaselkä 1998, 42.) Segmentoinnin avulla nähdään, mitkä asiakkaat antavat yritykselle suurimman hyödyn, joihin siis kannattaa panostaa resurssejaan. Yritykselle tärkeimmät asiakkaat eli strategiset asiakkaat vaativat yritykseltä suuria panostuksia, mutta antavat myös paljon, niin yritykselle kuin asiakkaalle. Asiakaslähtöisen toiminnan perimmäisenä tarkoituksena onkin sopeuttaa yrityksen ja asiakkaan prosessit niin, että kummallekin koituu hyötyä. Asiakaslähtöisyys pyrkii luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, joissa korostuu vuorovaikutus. Yrityksen tärkein tulonlähde eli asiakas hyötyy segmentoinnista ja asiakkuuksien johtamisesta, sillä hän pystyy tuottamaan arvoa itselleen entistä enemmän. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 20- 24.)

Hyötyjä asiakkaan näkökulmasta katsottuna on esimerkiksi asiakkaan syvämpi tunteminen, jolloin hän saa kohdistettua markkinointia ja räätälöityjä ratkaisuja, joista on hänelle todellista hyötyä. Arvontuotantoa strategisissa asiakkuuksissa tulisi mitata kolmella eri tasolla, sillä arvo koetaan eri hetkinä eri tavoin, sekä kehittäminen eri tasoilla on erilaista. Tärkeää eri tasojen mittaaminen ja kehittäminen on siksi, että vain ne yritykset, jotka pystyvät koko ajan tarjoamaan uusia tapoja tuottaa arvoa, pärjäävät. Asiakaskohtaamistaso on ostotilanteessa, jossa yrityksen tarjoaman merkitys korostuu, kuin myös asiakkaan ja hänen ongelmien tuntemus. Asiakkuustaso kuvastaa aikaa oston jälkeen jolloin palvelua käytetään, kehittämällä tarjoomiaan tai asiakkuusprosessia yritys pystyy lisäämään asiakkaan kokemaa arvoa. Kokonaisuuden tasolla asiakas haluaa saada käsityksen, siitä miten hyvin asiakkuus tukee hänen tavoitteitaan, tällä tasolla arvon tuottaminen saattaa jo vaikuttaa koko arvontuottamisjärjestelmään. (Storbacka ym. 2000, 22- 23.) Asiakkaan kokeman arvon määrä vaikuttaa siihen, miten paljon yritys hyötyy asiakkuudesta. Asiakkuustasoilla arvon tuottaminen asiakkaille

riippuu siitä, miten hyvin asiakas ja hänen prosessit tunnetaan. Mitä paremmin hoidetaan segmentointi, sitä paremmin saadaan arvon tuotannolle tärkeää informaatiota.

Segmentointi on yritykselle vaikea asia, vaikka se käsitteenä onkin yksinkertainen. Vaikeus ilmenee valinnoissa, mitkä segmentit halutaan ja mistä ollaan valmiita luopumaan. Timo Rope (2005, 155) Suuri markkinointikirjassaan avaa mielenkiintoisen erittelyn asiakkaasta ja segmentistä. Segmentti on se, mitä yritykseen halutaan, joka ei välttämättä ole vielä ostanut ja asiakas on ostanut yritykseltä. Eli segmenttien tulisi koostua sellaisista elementeistä, jolle yrityksen tarjooma on rakennettu. Yrityksen tulee siis tehdä valinta kenet se tahtoo napata, eikä yrittää markkinoida kaikille (huonoin resursein), vaikka pelkäisikin valinnan rajaavan asiakaspotentiaalia. (Rope 2005, 155.) Muistettavaa on se, että segmenttejä ei tulisi olla liian monta, jotta segmenttien ominaisuuksien muistaminen ei hankaloituisi, toisaalta liian vähäinen segmenttien määrä ei kata kaikkia mahdollisuuksia ja näkökulmia. Segmenttien määrään yleisellä tasolla vaikuttaa yrityksen strategia, olemassa olevat resurssit sekä valitut palvelukanavat. (Ala- Mutka & Talvela 2004, 49-53.)

Kun yritys onnistuu määrittelemään, mitkä segmentit se haluaisi ja mitkä ryhmät olisivat mahdolliset, alkaa se hakea ja arvioida kannattavimpia segmenttejä. Ropen (2000, 156-158) mukaan voidaan esittää kymmenen kriteeriä, joiden pohjalta voidaan segmenttien kannattavuutta miettiä:

1. Läheisyys - maantieteellinen ja henkinen
2. Volyymi - segmentin suurus, riittääkö yrityksen kapasiteetti sen hoitoon
3. Tuottomahdollisuus - millainen tuotto segmentistä saadaan
4. Ostopäätöskriteerien yhteensopivuus yrityksen kanssa - segmentti haluaa ostaa sitä mitä yrityksellä on tarjottavana
5. Segmentin kehitysvaihe - onko segmentti jo tiensä päässä ja vaikeasti hoidettava tai vahvassa kasvussa
6. Kilpailutilanne segmentillä - kuka muu tahtoo hyödyntää samaa segmenttiä, ja miten pääsee joukkoon mukaan
7. Investointivaateet - onko segmentti yrityksen resurssien ulotettavissa
8. Riskit - vaikka pieni segmentti on yleensä tuottavampi, ollaanko valmiita ottamaan se riski
9. Segmenttisynergisyys - toimijat ovat toiminnallisesti ja ajallisesti yhteensopivia
10. Johdon tahtotila - segmentin on sovittava johdolle, jotta sitä johdetaan intohimolla (Rope 2005, 156-158.)



Segmentoinnin avulla yritys pystyy tuottamaan arvoa itselleen ja asiakkaalleen yhdistämällä sisäisen ja ulkoisen näkökulman. Ulkoisen ja sisäisen näkökulman yhdistäminen on yritykselle tärkeää, sillä näin saadaan tietoon, millaisiin toimenpiteisiin tulee segmentoinnissa ryhtyä. Ulkoisella näkökulmalla tarkoitetaan asioita ja tekijöitä, jotka erilaistavat asiakkaita. Sisäisellä näkökulmalla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä toimintoja ja hyötyjä, joita yritys saa kannattavuuden merkeissä. Ulkoisessa näkökulmassa tarkastellaan asiakkaita erilaistavia tekijöitä. Tarkasteltaessa ulkoista näkökulmaa on huomioon otettava myös kilpailijat, heidän tuote- ja palvelutarjonta sekä toimintatapa. Tietoja analysointiin saadaan sekä organisaation omista tietokannoista, että organisaation toimijoiden kokemuseräisestä tiedosta. Tietolähteinä voidaan käyttää myös erilaisia yritysrekistereitä, asiakastutkimuksia, kilpailija sekä markkina-analyyssejä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49-52.)

Sisäistä näkökulmaa analysoitaessa voidaan tarkastelun apuvälineinä käyttää kokemuseräistä tietoa, tietokantoja sekä osaamista. Analysoinnilla selvitetään eri asiakassegmenttien merkitys yritykselle tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Asiakassegmenttien asiakaskannattavuuden, myyntivolyymien ja tulevaisuuden ostopotentiaalin analysoinnilla saadaan selville asiakkuuden merkitys yritykselle. Molempia näkökulmia analysoidaan arvoketjujen, elinkaarien ja prosessien kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49-52.)

Ennen kuin yritys voi alkaa analysoimaan segmenttejään, on sen mietittävä, mihin tarkoitukseen se tarvitsee segmenttejä ja millä perusteilla segmenttejä laaditaan. Segmentoinnilla on monia eri käyttötarkoituksia. Yrityksen tulee valita ne, jotka parhaiten palvelevat yritystä toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Segmentointia voidaan käyttää markkinoinnin kehittämiseen, asiakaspalvelun kehittämiseen, liikeidean rakentamiseen, markkinavalintaan, palvelukanavien valintaan sekä myyntiorganisaation ohjaukseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52-53.)

### 3.3.1 Segmentointiperusteet

Jotta asiakas tunnettaisiin todella hyvin, voidaan segmentointi jakaa kahteen osioon, makrosegmentointiin ja mikrosegmentointiin. Makrosegmentointi sisältää kohdeyritysten tai kohdekotitalouksien etsimistä. Mikrosegmentointi etsii ne henkilöt, joille markkinointi kohdistetaan makrosegmentin sisällä. Tärkeää kaksivaiheinen selvitys on siksi, että segmentointi tulisi viedä aina henkilötasolle asti, jotta markkinointitoimenpiteiden kohdistus toimisi mahdollisimman hyvin. (Rope 2005, 169- 170.)

Asiakastuntemukseen liittyviä segmentointiperusteita ovat *perustiedot*, *ostokäyttäytyminen*, *tilanteelliset muuttujat* ja *henkilökohtaiset muuttujat*. Perustiedoilla tarkoitetaan demografisia tekijöitä sekä organisaation toiminnan faktatietoja. Yksittäisen kuluttajan kohdalla de-

mografisia tekijöitä ovat sukupuoli, ikä, tulot, koulutus, ammatti, siviilisäätö, perheen koko ja elinvaihe. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55-57.) Perinteisesti lähtökohtana on pidetty perustietoja, näistä voidaan saada selville, millaisia ostopäätöksiä asiakas tekee. Nykyään on kuitenkin tehokkaampaa lähteä liikkeelle käyttäytymistiedoista. (Storbacka ym. 1999, 39-40.)

Ostokäyttäytyminen segmentointitekijänä on yritykselle tärkeä, sillä ostot ja niiden tunteminen vaikuttavat yrityksen tulokseen. Kuluttajamarkkinoilla segmentointikriteereinä voidaan käyttää ostomotiiveja, käyttötarkoitusta, millä tavoin ostetaan ja kuinka paljon tuotetta tai palvelua käytetään. Myös tilanteellisten tekijöiden käyttö segmentointiperusteena vaatii asiakkaan syvää tuntemusta. Tilanteellisiin tekijöihin luetaan saatavuus, tilauksen koko sekä osakokonaisuudet. Henkilökohtaiset muuttujat ovat tärkeitä, sillä on tiedettävä millä perusteilla asiakas toimii. Asiakas on kuitenkin tunnettava hyvin henkilökohtaisesti, jotta tätä perustetta voidaan segmentoinnissa käyttää hyväksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55-57.) Henkilökohtaisia tekijöitä ovat Ala-Mutka ja Talvelan (2004, 56-57) mukaan kaupantekokäsitykset, esimerkiksi ostajan motivaatio ja riskinotto.

Asiakkuuksia voidaan ryhmitellä myös niiden kannattavuuden ja luonteen perusteella. Kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden ryhmittely on yritykselle erityisen tärkeää, sillä yrityksen on pystyttävä tunnistamaan, mihin resursseja kannattaa suunnata. Kannattavuusperusteinen segmentointi onkin nousemassa segmentoinnin lähtökohdaksi. Nykyiset kannattamattomat asiakkaat saattavat olla kannattamattomia myös tulevaisuudessa, tai voi olla, että potentiaalia tulee löytymään. Kannattaviin ja kannattamattomiin asiakkaisiin tulee luonnollisesti suhtautua eri tavoin: kannattamattomista asiakkaista tulisi pyrkiä eroon, saada heidät kannattaviksi ja kannattavien asiakkaiden asiakassuhteita tulisi vaalia ja kehittää. (Mäntyneva 2001, 27- 31.) Kannattamattomiin asiakkuuksiin tulee suhtautua mielenkiinnolla, sillä asiakkuuksien lopettaminen ei ole paras ratkaisu kannattamattomuusongelmiin, sillä suurin osa yrityksen kustannuksista on kiinteitä ja näin kustannukset vain jaettaisiin jäljelle jääville segmenteille. On myös muistettava, että kannattamattomia asiakkuuksia ei saa kohdella huonoina asiakkuuksina, vaan on tarkasteltava asiakkuuksia myönteisesti. (Storbacka ym. 2000, 49-50.)

Asiakkuudet voidaan jakaa neljään ryhmään: *transaktio- sopimus- preferenssi- ja kumppanuusasiakkuuksiin*. Transaktioasiakkaat suosivat edullista hintaa, eivätkä he panosta asiakkuuteen. Transaktioasiakkaat siirtyvät helposti sen luokse, joka tarjoaa edullisimmin. Tällaiset asiakassuhteet on pyrittävä muuttamaan syvällisemmiksi. Sopimusasiakkaille on ominaista, että heidän ja yrityksen välillä on jonkinlainen kirjallinen sopimus, esimerkiksi alennuskortti. Sopimusasiakkaat ovat syvemässä suhteessa kuin transaktioasiakkaat, mutta kuitenkin ei ole sanottua että he olisivat hyvin kannattavia asiakkaita. Preferenssiasiakkuus on yleensä asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena, sillä asiakas suosii samaa yritystä aina, kun on mah-

dollista ja keskittää ostonsa yhdelle toimittajalle. Asiakassuhteen ollessa kumppanuustasolla on suhde asiakkaan ja yrityksen välillä todella sitoutunut. Kumppanuussuhteen tavoitteena on yhteistyöllä edistää toistensa liiketoimintaa ja hyötyvänsä siitä. Tällainen suhde vaatii kuitenkin suuria resursseja, ja näin ollen kumppanuusasiakkaita ei voi olla muutamaa enemmän.  
(Mäntynevä 2001, 27-31.)

Segmentoinnin tarkoituksena on saada asiakaskunnasta esille yritykselle tärkeää tietoa, jotta tämä onnistuisi, on segmentointiperusteiden oltava helposti kerättävissä ja tunnistettavissa. Tärkein segmentointiperusteiden valintaan vaikuttava tekijä on yrityksen strategia, sillä yrityksen strategiasta riippuen painopiste on eri alueilla. On myös yrityksestä riippuen harkittava onko segmentointi tarpeellista, pieniä kokonaismarkkinoita on turha lähteä pilkkomaan. (Rope 2005, 159.) Saavutettavuus segmentointiperusteiden valinnassa kuvastaa sitä, että yrityksen on saatava segmentointi toimimaan myös käytännössä ja sitä miten yritys ohjaa toimintaansa asiakassegmenttien kautta. Segmentointiperusteiden valinnassa tulee ottaa huomioon, että segmenttejä tulee olla sellainen määrä, että yrityksen voimavarat ja resurssit riittävät hoitamaan niitä. Toisaalta on tarpeellista että segmenttejä on suhteellisen monia, jotta saadaan tuottava jaottelu aikaiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 57.)

### 3.3.2 Segmentointiperusteiden analysointi

Segmentointiperusteiden valinnan jälkeen keskitytään perusteiden analysointiin. Kuten aikaisemmin mainittiin, segmentoinnin toimivuuden testausta voidaan tehdä arvoketjujen, elinkaarien ja prosessien kautta. Elinkaarimallit auttavat segmentointiperusteiden tunnistamisessa; elinkaarien avulla saadaan tietoon, miten eri elinkaarien vaiheissa olevat asiakkaat käyttäytyvät. Prosessikartat koostuvat tapahtumaketjuista, joiden avulla tunnistetaan asiakkaan odotukset ja tarpeet, kuin myös yrityksen omat tavoitteet. Lopputuloksena voidaan todeta, onko asiakkailla erilaisia odotuksia prosessien eri vaiheissa, sekä havaita kohdat, joissa yritys ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Elinkaarimallien ja prosessien kautta saadaan selville myös kriittiset kohtaamiset, eli tapahtumat, jotka ovat yrityksen toiminnalle erityisen oleellisia. Kriittisten kohtaamisten avulla pystytään tekemään oikeita asioita oikeille asiakkaille, tehokkaammin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 60-66.)

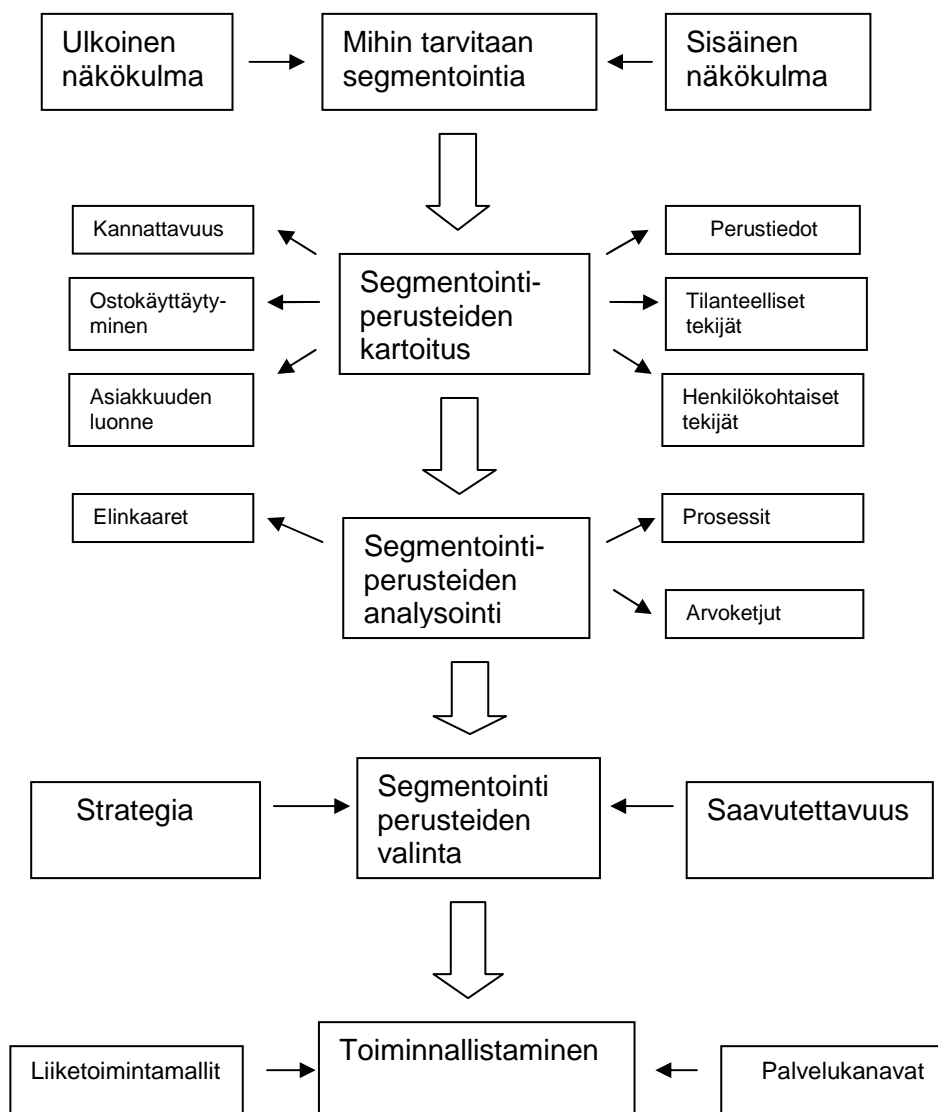
### 3.3.3 Segmentoinnin toteutus

Asiakaskohderyhmien valinnan jälkeen alkaa segmenttien konkreettinen työstäminen, eli segmenttikohtaisten liiketoimintamallien sekä palvelukanavien määrittäminen. Asiakassegmenttikohtaiset liiketoimintamallit määrittelevät toimintatavat, joita käytetään eri segmenttien hallinnassa. Ala-Mutka ja Talvelan (2004, 86) mukaan jokaiselle segmentille määritellään oma tapa toimia, ja vaikka perustoiminta on kaikille asiakkaille sama, toiminnan laatutekijät

vaihtelevat toimintamallien mukaan, esimerkiksi asiakkaalle tarjotaan kahvia, jollekin pahvimukista ja jollekin kupista. Ala-Mutka ja Talvela kiteyttävät toimintamallin seuraaviin kohtiin, joista selviää, mitä asioita tulisi tehdä toimintamallia rakentaessa.

- Tunnistaa asiakas
- Tunnistaa palvelukonsepti
- Tunnistaa kriittiset kohtaamiset
- Määrittää tuotteet ja palvelut nyt ja tulevaisuudessa
- Määrittää palvelukanavat
- Määrittää vastuut, roolit ja tehtävät
- Suunnitella haluttu myynti
- Analysoida asiakkaita
- Määrittää tavoitteet
- Mitata, seurata ja ohjata toimintaa

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 86-91.)



Kuvio 3: Segmentointiprosessi

### 3.4 Asiakasrekisteri

Asiakkaan ymmärtäminen, palveleminen ja arvon nostaminen vaativat yritykseltä asiakkaan tuntemista. Asiakkaan tunteminen helpottuu, kun asiakkaasta voidaan kerätä tärkeää ja täsmällistä tietoa yrityksen asiakasrekisteriin, eli tietopankkiin. (Rope & Pöllänen 1998, 113.) Samoin kuin segmentoinnissa on tärkeää, että tiedot ovat juuri omalle yritykselle tärkeitä. Tämä tärkeys saadaan tietoon miettimällä, mitä asiakasrekisteristä halutaan saada selville ja miten/mihin tietoa halutaan käyttää. Olennaista on siis se, että kerätään hyödynnettävää tietoa, eikä niinkään se, että asiakasrekisterit ovat uusinta ja hienointa teknologiaa. Jotta järjestelmistä olisi hyötyä, on henkilöstön oltava motivoitunut käyttämään järjestelmää, talmentaminen on yhtä rutiininomaista kuin asiakaslähtöisen liiketoiminnan peruseräatteenkin.

Tiedon keräämiseen käytetty muisti voidaan jakaa kahteen osaan, organisatoriseen ja henkilökohtaiseen muistiin. Organisatorinen muisti tarkoittaa tietokantoja, joihin tallennetaan automaattisesti tietoja asiakkaasta. Henkilökohtaisella muistilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti kontaktihenkilöihin automaattisesti tallentuvaa tietoa asiakaskohtaamisista. Näiden kahden erilaisen muistin liittäminen yhteen tuottaa yritykselle arvokasta tietoa asiakkaasta, joka tulisi tallentaa tietokantaan yhtenäisesti. Ongelmana on kuitenkin se, että nämä kaksi muistia eivät yleensä toimi hyvin yhdessä, riskinä on että henkilökohtainen muisti ei siirry organisatoriseen muistiin ja näin ollen tärkeää tietoa saattaa jäädä hyödyntämättä, esimerkiksi kun asiakkuudenhoitaja lähtee yrityksestä. (Storbacka & Lehtinen 1999, 145-146.)

Kuten jo mainittiin asiakasrekisterin sisällöt riippuvat yrityksen toimialasta. Kirjallisuudessa on kuitenkin esitetty tiettyjä kriteereitä jotka määrittävät sen, millainen on hyvä asiakasrekisteri. Rope ja Pöllänen (1998, 116-117) esittävät teoksessaan Asiakastytyväisyysjohtaminen kahdeksan menestystekijää: tiedon oikeellisuus, tiedon käyttökelpoisuus, tietojen tarkkuus, toiminnallisuus, taloudellisuus, ajantasaisuus, joustavuus sekä hyödynnettävyys.

Tiedon oikeellisuudella tarkoitetaan luotettavien lähteiden käyttöä asiakastietokantaan tallennettaessa ja samalla myös tallennuksen tarkkuutta. Käyttökelpoisuutta on jo aikaisemmin korostettu, eli tallennetaan tietokantaan niitä tietoja, joita voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä, mikäli kuitenkin on mahdollista, voi vähemmänkin tärkeitä tietoja sisällyttää rekisteriin. Tietoja tulee myös päivittää ja pitää ajan tasalla, muutoin tietokannan käyttöhyöty laskee. Riskinä päivittämättömissä rekistereissä on myös asiakkaan loukkaaminen, esimerkiksi kuolemantapauksissa. Toiminnallisuus kuvastaa asiakasrekisterin käyttöä, rekisterin tulee olla helppokäyttöinen, jotta jokainen voi sitä hyödyntää omassa työssään, jokaisen on päästävä käsiksi asiakasrekisteriin helposti omalta työpisteeltään. Asiakasrekisterin tulee olla myös mukautua yrityksen muuttuviin tarpeisiin, sekä luonnollisesti olla taloudellisesti sopivan kokoinen asiakkaiden määrään ja asiakassuhteiden laatuun verrattuna. (Rope & Pöllänen 1998, 116- 117.)

<b>Rope &amp; Pöllänen 1998</b>
<p><b>Perustiedot</b> asiakasnumero, nimi, yhteystiedot, rekisteröitymispäivämäärä, eläinten laji, ikä sekä lukumäärä</p>
<p><b>Ostokäyttätymistiedot</b> ostetut tuotteet, ostoajankohdat, kate, ostotiheys, ajankohta, vaikutuskanavat</p>
<p><b>Kontaktitiedot</b> tulevat kontaktit(kampanjat, tarjoukset ym.), kontaktikanavat, toteutuneet kontaktit, kontaktien tulokset, kontaktiajankohdat</p>
<p><b>Asiakassuhdetiedot / tyytyväisyystiedot</b> sopimukset, asiakkuuden kesto, hinnoittelu tai alennukset, palvelutasot, preferenssit, informaatiotarpeet, tyytyväisyyspalaute, toimintatason laadukuus</p>

Taulukko 2: Asiakasrekisterin tiedot

Peruseriaatteita löytyy myös siitä, millaisia tietoja asiakasrekisteriin tulee asiakkaasta laittaa. Näitä seikkoja noudattaessa on hyvin epätodennäköistä, että rekisteristä puuttuu mitään olennaista ja voi myös helpommin huomata, jos asiakasrekisteriin on sisällytetty jotain epäoleellista tietoa. Asiakasrekisteristä tulee löytyä asiakkaan **perustiedot**, joita yleensä ovat nimi, puhelinnumero, osoite ja asiakassuhteen alkamisaika. (Pöllänen 1995, 35.) Tutkittavan yrityksen asiakasrekisterissä on myös tieto siitä, mitä eläimiä asiakkaalla on. Yrityksen asiakasrekisterissä on seuraavanlaisia tietoja eläimestä: laji, rotu, sukupuoli, mahdollinen sterilisointi tai kastrointi, syntymäaika, väri, paino. Kanta-asiakkuus on merkitty rekisteriin. Rekisteristä tulee löytyä myös **ostokäyttätymistiedot**, joista selviää, mitä asiakas ostaa, kuinka

paljon, kuinka usein sekä mihin hintaan hän hankintansa tekee. Vastaamalla asiakasrekisterin kautta näihin kysymyksiin saadaan selville, kuinka arvokas asiakas on yritykselle ja onko hänen asiakkuudessaan vielä lisämyyntimahdollisuuksia. Tällöin huomataan kannattaako asiakkaaseen panostaa vai ei. (Pöllänen 1995, 40-41.)

Asiakasrekisterissä olevat **kontaktitiedot** kertovat siitä, millä tavoin asiakkaaseen ollaan oltu yhteydessä ja mitä yhteyden otot ovat asiakkaassa herättäneet. Kontakteihin luetaan kaikki asiakkaaseen kohdistetut yhteydenotot kuten kampanjat, tiedotteet, käynnit ja tarjoukset. Kontaktitiedoista voi myös laskea, mitä kontaktit ovat maksaneet yritykselle ja merkitä mitä lähestymistapaa tulisi käyttää tiettyihin asiakkaisiin. Kontaktitiedoista tulisi selvittää myös se, kuka kontaktin on hoitanut, jotta voidaan vastaisuudessa hoidattaa asiakas samalla henkilöllä, mikäli siihen nähdään tarvetta. (Pöllänen 1995, 43- 44.)

Rekisteristä tulee löytyä myös asiakkaan **tyytyväisyystiedot** yritystä kohtaan. Asiakastyytyväisyystiedoista selviää millaisella pohjalla asiakkuus on, onko asiakas valittanut, tai onko asiakas toiminut suosittelijana. Tyytyväisyystiedoista voidaan siis analysoida, minkälaisia toimenpiteitä asiakkuus tulevaisuudessa tarvitsee. (Pöllänen 1995, 45- 46.)

Storbacka kollegoineen teoksessaan ”Asiakkuuden arvon lähteillä” kertovat neljästä asiakkuustietojen käyttöalueesta. Neljään jakaminen auttaa ymmärtämään, miten kaikilla eri tavoilla asiakkuustietoja voidaan hyödyntää kuin myös sen, miten suuri osa asiakkaan kuunteleminen on yrityksen toimintaa. Asiakkuustiedon neljä eri käyttöaluetta ovat: asiakasdialogi, henkilöstödialogi, toiminnan kehitys ja toiminnan johtaminen. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 82.)

Asiakasdialogi on vuoropuhelua asiakkaan ja yrityksen välillä tavalla, joka lujittaa asiakassuhdetta ja antaa asiakkaalle hyötyä. Jotta asiakasdialogista saadaan suurin mahdollinen hyöty, on sen oltava jollain tavalla järjestelmällistä, eli on kyettävä hoitamaan dialogi niin, että asiakkaaseen saadaan yhteyttä silloin, kun hän haluaa saada tai jakaa tietoa ja vielä oikean kanavan kautta. Storbackan ja kumppaneiden mukaan menestyvän asiakasdialogin tulee perustua niihin asiakkuuden vaiheisiin ja tapahtumiin, jotka vaikuttavat jollain tavoin asiakkaan tulevaisuuteen, tämä on kuitenkin vaikeaa yrityksen kannalta, sillä tapahtumat ovat hyvin asiakaslähtöisiä, esimerkiksi perhesuhteiden muuttuminen. Yrityksen onkin tehtävä lähestyminen asiakkaalle helpoksi, jotta se saa tietoon tällaiset muutokset. (Storbacka ym. 2003, 83-84.)

Henkilöstödialogilla tarkoitetaan yrityksen sisäistä viestintää. On tärkeää, että henkilöstö pääsee helposti tallentamaan asiakasinformaatiota tietokantoihin ja se, että tieto leviää ja sitä pystytään hyödyntämään järjestelmällisesti. Asiakasdialogi antaa toiminnan kehittämisen suurimmat työkalut. Asiakkaalta saadun tiedon perusteella voidaan kehittää yrityksen omaa



toimintaa suuntaan, joka tarjoaa asiakkaalle enemmän. Toiminnan johtaminen asiakkuustietojen perusteella antaa yritykselle laaja-alaisen näkemyksen toimintansa kehityskohdista. Aina on kuitenkin muistettava se seikka, että asiakasta ei tule liiakseenkaan kuunnella, pitää pystyä toimimaan myös omien periaatteiden mukaisesti. (Storbacka ym. 2003, 83-86.)

Asiakasrekisterin ylläpitäminen tuo yritykselle tietoa asiakkaasta, jota se voi hyödyntää sisäisissä toiminnoissaan kuin myös markkinoinnissa. Asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöinen liiketoiminta tuottaa hänelle parempaa palvelua, asiakkaan on helpompaa asioida yrityksessä kun hänet tunnetaan ja hän saa yksilöllisempää palvelua. Tietokantoihin tallennetut tiedot mahdollistavat yksilöllistetyn markkinointiviestinnän asiakkaalle, yrityksen ei tarvitse markkinoida kaikkia palveluitaan kaikille, vaan voi valita todennäköisimmät kohderyhmät. Mäntyneva tuo kirjassaan Asiakkuudenhallinta esille myös sen näkökulman, että markkinointia on helpompaa tehdä asiakasrekisterin avulla ilman että kilpailijat ja muut asiakkaat saavat tietää asioita, jotka eivät välttämättä ole kohdistettu heille. (Mäntyneva 2001, 76 -77.) Myös asiakaspalvelun laatu paranee, kun asiakaspalvelijalla on pääsy asiakasrekisteriin ja hän voi katsoa asiakkaan kanssa käydyt keskustelut sekä muut asiakkaaseen liittyvät tiedot, etukäteen tai palvelutilanteessa (Mäntyneva 2001, 78).

Teknologian kehitys ja sen oleellisuus nykypäivän liiketoiminnassa on huomioitava myös asiakastietojärjestelmiä rakennettaessa. On tärkeää, että asiakasrekisteri on liitettyä yrityksen muihin ohjelmiin, jotta siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty. Tärkeää on myös se, että rekisteri on helppolukuinen. Asiakkuusinformaation hallintaan liittyvät keskeiset tekijät ovat: informaatioteknologia, markkinoinnin ja myynnin johtaminen, tiedon sisältö ja rakenne sekä tiedon analysointi. Nämä neljä näkökulmaa hyödyntävät kaikki omalla tavallaan tietotekniikkaa ja helpottavat asiakkuudenhallintaa.

Informaatioteknologiaan liittyviä tekijöitä voidaan kuvailla lähestulkoon loputtomasti, mutta tärkeimpiä asioita asiakasrekisterin kannalta on miettiä miten järjestelmät saadaan yrityksen sisällä yhdistettyä ja millainen käyttöaste järjestelmillä on, jotta osataan valita oikeat ohjelmistot. Tietoturvallisuuden näkökulmasta on myös määriteltävä kenellä on pääsy tietoihin ja miten tiedot rajataan. Markkinoinnin ja myynnin johtamisen kannalta tietojärjestelmät tulisi rakentaa niin, että ne tehostavat myyntityötä ja jakavat informaatiota. Tiedon sisältöön ja rakenteeseen liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan asioita, joita kannattaa ottaa huomioon kun rakennetaan tietokantaa, eli mitä tietoja asiakkaasta yrityksellä jo on, mitä se tarvitsee ja missä muodossa tiedot tallennetaan. Tiedon analysointi on yksi tärkein osa-alueista, sillä analysoinnilla saadaan selville millaisia asiakkuuksia yrityksellä on ja mitkä ovat kannattavia. Analysoinnin kannalta on tärkeää että kerätty tieto on hyödynnettävässä muodossa, mikäli tietoa ei voida hyödyntää, on sitä turha kerätä. (Mäntyneva 2001, 58- 89.)

### 3.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Asiakaslähtöinen liiketoiminta perustuu asiakkaan ja yrityksen toimintojen syvälliseen tuntemiseen. Yrityksen on selvitettävä itselleen sisäisten analyysien perusteella, mitä se tahtoo asiakkailleen tarjota ja millä tavalla, joka määrää sen millaisia asiakkaita yritys itselleen haalii. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on nimensä mukaisesti asiakasjohteista. Yritys, joka lähtee liikkeelle asiakkaasta, saavuttaa kilpailuetua, mikä saattaa olla yritykselle elintärkeää. Nykyaikana talouden heittelehtiessä ja kilpailun koventuessa, on pidettävä mielessä, että asiakkaat ovat liiketoiminnan sydän. (Korkman 2004.)

Yrityksen toiminnallinen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen lähtee liikkeelle asiakastietojen perusteellisesta analyysistä, joka kattaa asiakkaan tietojen tutkimisen kuin myös ulkoisen analysoinnin, eli ympäröivän markkinatilanteen tuntemuksen. Kerätyistä tiedoista yritys saa rakennettua itselleen asiakasstrategian johon liittyy olennaisesti segmentointi eli asiakkuuksien ryhmittely. Segmentoinnilla yritys pystyy tarjoamaan oikeille asiakkaille oikeanlaisia tuotteita ja/tai palveluita, sekä näin ollen tuottamaan arvoa itselleen, sekä asiakkaalle.

Segmentoinnissa yritys valitsee tiettyjä kriteereitä, joiden mukaan se tahtoo segmentointinsa tehdä. Kriteerit ovat riippuvaisia esimerkiksi yrityksen yleisestä strategiasta, kilpailutilanteesta sekä voimavaroista. Segmentointiperusteena voi esimerkiksi olla asiakaskannattavuus. Segmentointiperusteiden valinta vaikuttaa siihen, mitä yrityksen asiakasrekisteriin asiakkaasta kirjataan. Esimerkkinä mainittu asiakaskannattavuus segmentointikriteerinä edellyttää sen, että asiakasrekisteristä tulee löytyä tiedot siitä mitä asiakas yritykselle maksaa ja mitä se tuo yritykselle. Asiakasrekisterin tärkein vaatimus ei ole se, että se on hienointa teknologiaa, vaan se, että sieltä löytyy yritykselle tärkeää tietoa asiakkaasta.

Kun yritys on määrittänyt asiakasstrategiat, on sen pystyttävä myös käytännön tasolla käynnistämään toimintamallit, joka monissa tapauksissa vaatii vahvaa johtajuutta ja esimerkillistä käytöstä uuden oppimisessa. Liiketoimintamallien toimiessa saa asiakkuudenhallintakin asiakkuuksien eri vaiheissa tarvitsemansa huomion. Asiakkaan eri vaiheet ja elinkaari saattavat aiheuttavat liiketoimintamallien muutoksia, sillä eri asiakkuudenvaiheissa olevia asiakkaita tulee kohdella eri tavoin - arvo asiakkaalle - arvo yritykselle -.

#### 4 HANKESUUNNITELMA

Tämä opinnäytetyö on tehty kehittämishankkeena, jota voidaan toiselta nimeltä kutsua myös projektiksi. Projektille tyypillistä on, että se alkaa päättyäkseen ja pääsee projektin aikana asetettuihin tavoitteisiin. Aloitettaessa hankkeita laaditaan hankesuunnitelma, jotta koko hankeorganisaation tietoon saadaan toteuttamiseen liittyvät keskeiset asiat. Hyvä hankesuunnitelma vastaa aina kysymyksiin mitä, kuka, milloin ja miten (Pelin 2002, 97).

##### Mitä?

Laurea Lohja on yhdessä Te-keskuksen kanssa pitänyt syksyn 2007 ja kevään 2008 aikana lohjalaisille yrittäjille koulutuspäiviä asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta. Yritys Oy osallistui edellä mainittuun hankkeeseen ja antoi tätä kautta Lohjan Laurealle toimeksiannon toteuttaa opinnäytetyö asiakkuudenhallinnasta. Yliopettaja Irma Vahvaselkä etsi kyseiselle työlle sopivat tekijät. Hanke käynnistyi toimeksiantajaorganisaation kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on toteuttaa toimeksiantajalle asiakaskannan analyysi, suorittaa uudelleen-segmentointi ja tehdä esitys uuden asiakasrekisterin rakentamiseksi. Hankkeen rajauksesta ovat vastanneet Laurean liiketalouden yliopettaja Irma Vahvaselkä sekä kohdeorganisaation perustaja. Täsmentäviä rajoituksia tehtäviin tehtiin yhdessä toteutuksesta vastaavan opiskelijaryhmän kanssa hankkeen edetessä käydyissä tapaamisissa.

Jokaisen hankkeen suunnittelussa on kartoitettava hankkeen aikana vastaan tulevat mahdolliset riskitekijät ja määrittää tavat millä niistä selviydytään (Pelin 2002, 100). Kyseisessä hankkeessa voidaan nähdä kolme erityyppistä riskiä jotka liittyvät tiedonkulkuun, tavoitteisiin ja aikatauluun.

Pelinin Projektihallinnan käsikirja erittelee vaihtoehtoisia toimintatapoja riskien torjuntaan, joista valitsimme sopivammaksi riskien poistamisen valituilla toimintatavoilla.

Tiedonkulkuun liittyvä riski ilmenee kaikkien osapuolten pysymisessä ajan tasalla siitä, mitä hankkeessa tapahtuu ja milloin. Riskin tiedonkulussa saamme poistettua yhteisellä sopimuksella siitä, että kaikki informaatio mikä hankkeen osapuolten välillä liikkuu, välitetään kaikille hankkeeseen osallistuville, tai välitetään tieto nimetyn yhdyshenkilön kautta. (Pelin 2002, 224.)

Tavoitteiden ja rajauksen kohdalla riskejä voivat olla osapuolten eri näkemykset. Toimintatapa mahdollisen riskin poistamiseksi on laatia hankkeen alussa sopimus, jossa ilmenee hankkeen tavoitteet ja rajaukset, ja hyväksyttää nämä kaikilla osapuolilla. (Pelin 2002, 224.)

Aikatauluun liittyvä riski ilmenee aikataulussa pysymisessä. Keino tämänkaltaisen riskin välttämiseksi on laatia tarvittavan hyvä aikataulu eri tehtäväosioille ja sitouttaa hankkeessa toimivat noudattamaan laadittua aikataulua. (Pelin 2002, 224.)

### Kuka?

Hankkeen toteutuksessa voidaan huomata hankeorganisaatiossa erilaisia toimijoita, joilla on hankkeen toteutuksen suhteen erilaiset roolit.

#### - Ohjaajat

Ohjauksesta vastaava yliopettaja Irma Vahvaselkä antaa opiskelijoille ohjeita ja ideoita opinnäytetyön etenemiseen. Kohdeorganisaation perustajat kertovat tavoitteensa hankkeelle sekä toimittavat opiskelijoille hankkeen suorittamiseen tarvittavia tietoja.

#### - Toteuttajat

Opiskelijoiden Carina Metsola, Eetu Mahkonen ja Jennika Virran tehtävänä on huolehtia hankkeen käytännön toteutuksesta.

### Milloin?

Hankkeille tyypillinen piirre, alkaminen ja loppuminen vaativat pohjakeseen aikataulun, jossa määritellään hankkeen toteuttamisajankohta sekä sen sisällä olevat tehtäville varatut ajat. Tämä opinnäytetyö aloitettiin yhteistapaamisella 25.2.2008 toimeksiantajayrityksen tiloissa jossa päätettiin hankkeen valmistuspäiväksi 30.9.2008. Opinnäytetyön voidaan katsoa valmistuneen aikataulussa, sillä ennen määräaikaan toimeksiantajalle toimitettuun työhön tuli enää pieniä muutoksia, joiden merkitys hankekokonaisuuden kannalta on pieni. Hanke oli pääkohdiltaan valmis asetettuun määräaikaan mennessä, mutta johtuen aikataulujen yhteensovittamisen hankaluuksista ja kommunikaation katkeilusta hankkeen lopullinen valmistuminen viivästyi.

Helmikuu	2008	Tarvittavan teoreettisen tiedon etsintä
Maaliskuu	2008	Tarvittavan teoreettisen tiedon etsintä
Huhtikuu	2008	Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen
Toukokuu	2008	Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen
Kesäkuu	2008	Asiakastietojen analysoinnin aloittaminen
Heinäkuu	2008	Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen Opinnäytetyön muiden osien laadinta
Elokuu	2008	Segmentoinnin laadinta
Syyskuu	2008	Segmentoinnin laadinta ja viimeistely
Lokakuu 2008- Tammikuu 2009		Raportin viimeistely

Taulukko 3: Hankkeen aikataulu

### Miten?

Kehittämishankkeen toteutus tapahtuu vaiheissa. Kerätty teoriapohjainen tieto otetaan käyttöön hankkeen toiminnallisessa osuudessa, jotta saadaan analysoitua ja tehtyä johtopäätöksiä kohdeyrityksen antamiin tutkitusongelmiin.

### Asiakaskunnan analyysi

Tämä opinnäytetyö on suoritettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus ei ole luonteeltaan kovin yksioikoinen tutkimusmenetelmä, sillä se usein yhdistää kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Tarkoitus ei ole luoda tiedettä, vaan analysoida ja ratkaista ongelma (Anttila 2005, 439-440). Asiakastietokannan analysointi noudattaa selkeästi kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Toisaalta analysoinnin lähtökohtana toimii sekä teoria, että toimeksiantajalta saatu tieto, joiden pohjalta asiakastietokannan sisältöä on lähdetty tutkimaan.

Tutkimuksen menetelmien tukijalkoina ovat Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 22-24) malli asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta sekä erityisesti markkina- ja asiakastuntemusta käsittelevä osa-alue. Lisäksi Ropen (2005, 156-158) sekä Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 52-57) mallit segmentoinnista ovat tarjonneet tälle työlle toimintamenetelmät. Asiakasrekisterin analysointiin ja kehittämiseen käytettiin pääosin Ropen ja Pölläsen (1998) Nykyaikainen markkinointi teosta.

Hankkeen osatehtävänä on Yritys Oy:n asiakaskunnan analyysi, joka suoritetaan kohdeorganisaation antaman aineiston perusteella. Yritys Oy:n asiakastietokannan ja asiakasrekisterin analysoiminen perustui toimeksiantajan toimittamaan aineistoon. Aineisto oli Excel-taulukon muodossa ja sisälsi 3095 asiakkaan tiedot vuodelta 2007. Asiakasrekisteristä kävivät ilmi asiakkaan asiakasnumero, postinumero, kanta-asiakkuus, asiakkuuden kesto, käyntikerrat, eläinten lukumäärä, ikä, laji ja kate.

Aineistoa analysoitiin alustavasti tutustumalla tietokantaan. Asiakasrekisteriä tarkasteltiin pintapuolisesti noin kuukausi, jonka jälkeen alettiin suunnitella perinpohjaista ja analyttistä tarkastelua. Jo alkuvaiheessa muodostui toimeksiantajan kanssa yhteisymmärrys tietokannan jatkotarkastelusta. Tutustuminen teoriaan vahvisti olemassa olevia ajattelumallejamme ja antoi uusia käsityksiä siitä, miten aihetta lähestyttäisiin hankkeen edetessä.

Asiakasrekisterin tarkastelu aloitettiin pyrkimällä erottelemaan tietokannasta kannattavuuden mukaan asiakkaat joita voitaisiin pitää toiminnalle oleellisena asiakasryhmänä. Tämän tiedon pohjalta voitiin jo todeta, ettei mikään asiakasryhmä erottunut kannattavuuden perusteella merkittävästi toista merkittävämmäksi. Asiakkaiden ryhmittely jatkui asiakkaiden jakamisella

ostokäyttäytymisen mukaan erilaisiin ryhmiin. Ostokäyttäytymisen kriteerinä pidettiin eläimen ikää sekä lajia.

Seuraavaksi analysoinnin painopiste siirtyi asiakassegmenttien erotteluun annetusta aineistosta. Saatujen tietojen perusteella ei voitu erottaa kannattavuuden perusteella sellaisia sääntönmukaisuuksia, jotka olisivat auttaneet asiakkaiden ryhmittelyssä. Koska kannattavuus tai alueellinen jako eivät erottaneet segmenttejä toisistaan riittävästi, valittiin segmentointikriteeriksi ostokäyttäytyminen, johon vaikuttivat eläimen ikä ja laji. Tämän perusteella voitiin todeta, että on olemassa asiakasryhmiä, jotka tuottavat hieman enemmän kuin toiset. Käytännössä tämä tarkoittaa, että pienempi määrä hoitoja tuottaa suuremman tuloksen. Myös segmenttien koot ilmenivät. Paljon käytetty 20/80 -sääntö ei kuitenkaan toteutunut kohdeyrityksen asiakaskunnassa.

Seuraavaksi asiakastietokannan luettavuutta pyrittiin parantamaan muuntamalla sitä numeerisesta graafiseen muotoon sekä tuomalla esiin sitä kautta segmentoinnilla saavutettavaa etua. Kaaviot sekä pylväsdigrammit havainnollistivat niitä asioita, joita aineiston analysointi oli jo aikaisemmin tuonut esiin.

#### Uudelleen segmentointi

Opinnäytetyön tehtävänantoon kuului uusien segmentointikriteerien määrittäminen. Asiakasryhmittelyn suunnittelu perustui Yritys Oy:n antamaan aineistoon ja sen analysointiin. Ehdotus Yritys Oy:n uusiksi segmentointikriteereiksi perustuu toiminnan sekä asiakkuuden luonteesta johtuen ostokäyttäytymiseen, eikä kannattavuuteen, kuten usein on tapana. Tätä ajatusta tuki aineiston lisäksi myös toimeksiantajan ajatukset asiakastiedon hyödyntämisestä asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä sekä asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Asiakassegmentit muodostuvat viidestä asiakasryhmästä; 1) Asiakkaat, joilla on koir(i)a, 2) Asiakkaat, joilla on vanh(oj)a koir(i)a, 3) Asiakkaat, joilla on kiss(oj)a, 4) Asiakkaat, joilla on vanh(oj)a kiss(oj)a, 5) Asiakkaat, joilla on sekä koir(i)a että kiss(oj)a.

Segmentointikriteerien valinta perusteltiin niiden käyttökelpoisuudella liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Kyseisiä segmenttejä voi käyttää pohjana laadittaessa strategioita, markkinointia tai uusia tuotteita. Lisäksi segmenttien pilkkominen pienemmiksi osiksi tai jonkin segmentin poisjättäminen olisivat johtaneet tilanteeseen, joka olisi ollut käytännön toiminnan ja asiakkaiden hallinnan kannalta hankala.

## Uusi asiakasrekisteri

Yksi hankkeen tavoitteista oli luoda parannusehdotuksia uuden asiakasrekisterin luomiseksi. Yritys Oy:n asiakastietokannan ja tiedonkeruun parantaminen perustui nykyisiin asiakastietoihin, toimeksiantajan toiveisiin sekä teoriakirjallisuuden tarjoamiin näkemyksiin hyvästä asiakasrekisteristä, sen vaatimuksista ja hyödynnettävyydestä.

Asiakasrekisterin suunnittelu käynnistyi nykyiseen tietopohjaan sekä olemassa olevaan asiakastietokantaan perustuen. Tiedon tasoa nostettiin perehtymällä teoriakirjallisuuteen, joiden pohjalta luotiin kuva asiakastietokannan kannalta olennaisesta asiasisällöstä. Rope ja Pöllänen ovat määrittäneet hyvän asiakasrekisterin menestystekijät. (kt luku 3.4.)

### Tiedon oikeellisuus

Jokaisen toimenpiteen jälkeen muistetaan merkitä tehdyt asiat ja annetut reseptit sellaisella ”kielellä” että muutkin yrityksessä sen ymmärtävät. Tämä kohta toimii käsityksemme mukaan yrityksessä hyvin, eikä vääriä tietoja kirjata asiakasrekisteriin.

### Tiedon käyttökelpoisuus

Rekisteriin tulisi tallentaa, asioita joista on oikeasti hyötyä. Rekisteriin merkitään, mitä on markkinoitu ja kenelle, mihin aikaan ja mistä aiheesta. Näin voidaan seurata markkinointia ja välttää päällekkäismarkkinoinnilta, joka ärsyttää asiakasta. Rekisteriin voitaisiin myös kirjata tietoja lemmikin omistajasta, tavallaan tiedote asiakkaasta tai potilaasta (”vihainen”, ”kaupunginjohtaja”), voisi olla paikallaan. Sen sijaan, että käytettäisiin tarkkoja kuvauksia asiakkaan luonteesta, voitaisiin käyttää häiriöluokkaa. Ei häiriötä OK, vähän hankala asiakas H1, keskihankala H2 jne. Samalla tavalla voitaisiin seurata, onko asiakas lähtenyt tyytymättömänä liikkeestä. Tämä toisi sen lisäarvon, että voisi seurata lähtevätkö asiakkaat, koska ovat tyytymättömiä vai jostain muusta syystä. Lisäksi voisi selvittää, kuinka monta kertaa asiakkaan on petyttävä, ettei hän enää palaa ja siihen pystyttäisiin puuttumaan ennen kuin asiakas on menetetty. Menetettyjä asiakkaitahan yritys pystyy jo nytkin seuraamaan, mutta ei selvitä tietoa, miksi asiakas on menetetty.

### Tietojen tarkkuus

Jokainen yrityksessä sitoutuu päivittämään asiakasrekisterin tietoja. Vaikkakin laitetaan tietoa asiakkaasta, siis tässä tapauksessa ihmisestä ja hänen käyttäytymisestä, uskoisimme, että klinikalla voidaan luottaa siihen, että tulkinat ovat samansuuntaiset.

### Toiminnallisuus

Asiakasrekisteri on toiminnallisuudeltaan hyvä, sillä jokainen työntekijä saa kaikki tarvittavat tiedot käyttöön omalla työpisteellään ja rekisterin päivitys onnistuu helposti, eikä vie paljon aikaa.

### Taloudellisuus

Yrityksen asiakasrekisteri on mittakaavaltaan sellainen, että sen käyttö ei vaadi suuria taloudellisia panoksia. Mikäli asiakasrekisteriä kehitetään markkinoinnin osalta, voidaan törmätä pieniin lisäkustannuksiin. Ne kuitenkin luultavammin maksavat itsensä takaisin kohdistetun markkinoinnin antamalla hyödyillä.

### Ajantasaisuus

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, päivitetään asiakasrekisteriä tarpeeksi usein.

### Joustavuus

Asiakasrekisteri ohjelmana on sellainen, että sinne saadaan näkemyksemme mukaan lisättyä kenttiä, tässä tapauksessa markkinointitietoja. Asiakasrekisteriin voisi laittaa myös kohdan jossa näkyy, mihin segmenttiin asiakas kuuluu.

### Hyödynnettävyys

Asiakasrekisteriä on hyödynnetty oikein hyvin. Siihen saadaan paljon tietoa asiakkaasta, elämästä ja hoitotapahtumasta. Mielestämme mitään turhaa ei rekisteriin laiteta, sillä kaikki tiedot, jotka rekisterissä ovat, ovat hyödyllisiä potilaan hoidon kannalta. Kaikki kontaktit näkyvät rekisterissä.

Asiakasrekisterin hyödynnettävyyttä voitaisiin lisätä, ottamalla markkinointiin mukaan tekstiviestimainonta. Tällaiselle mainosmuodolle löytyy palveluntarjoajia, joten ei tarvitse rasittaa yrityksen omia voimavaroja. Tekstiviestejä voitaisiin käyttää niin mainonnassa kuin esimerkiksi potilasajan peruutuksissa yrityksen puolelta ja niin edelleen.

#### 4.1 Kohdeorganisaation asiakkuudenhallinnan nykytila

Suunniteltaessa tulevaisuutta on tiedettävä, mitä nyt tapahtuu ja mitä menneisyydessä on tapahtunut. Jotta pystytään laatimaan kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia tulevaisuuteen, on meidän tarkasteltava sen tilaa tällä hetkellä. (Hellman 2003, 23-25.)

Kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilaa on vaikea luokitella. Yrityksen liiketoimintamalli koostuu sekä tuotelähtöistä että asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista. Yrityksellä on paljon aineksia ja suuntautumista asiakaslähtöiseen liiketoimintaan, mutta tiettyjen osioiden puutuksessa ei voi puhua, että yritys toimii asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla, mutta yri-



tyksen toiminnassa ei suinkaan ole kyse pelkästään tuotelähtöisestä liiketoimintamallista. (Hellman 2003, 23-25.) Ala-Mutka ja Talvela ovat tuoneet esille teoksessaan ”Tee asiakassuh-teista tuottavia” asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältöä. Tarkastelemme kohdeorgani-saation asiakashallinnan nykytilaa teokseen pohjautuen.

Ensimmäinen osio sisältää markkina- ja asiakastuntemuksen tuoman arvon yritykselle ja asi-akkaalle. Yrityksen nykytilanteessa arvon tuotantoa voitaisiin lisätä asiakassegmenttien laati-misen kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

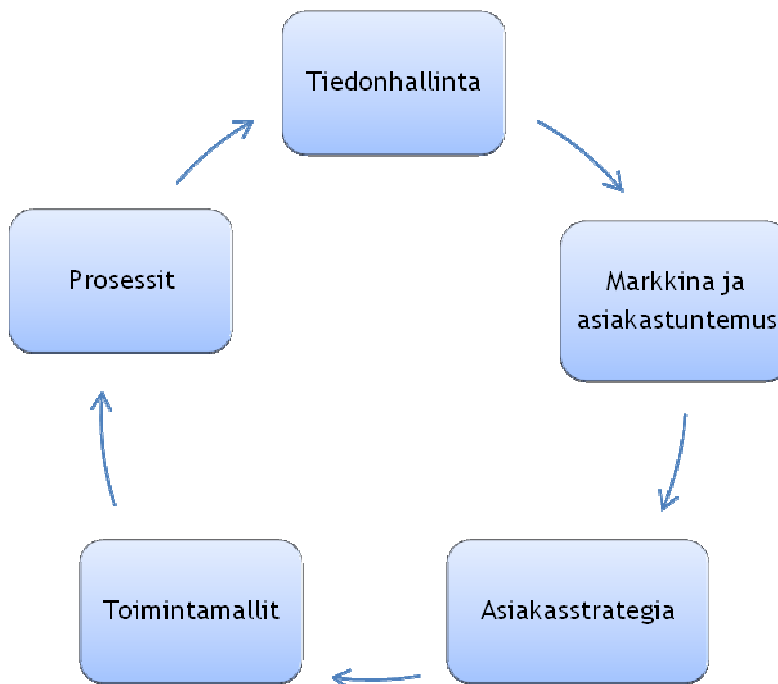
Toinen tarkasteltava osio on asiakasstrategia. Tätä näkemyksemme mukaan yrityksellä ei ole, vaan yritys on keskittynyt ainoastaan liiketoimintastrategiaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Toimintamallit muodostavat osion, jossa asiakasstrategia konkretisoidaan toimintatavoiksi. Segmenttikohtaista ohjausta sekä toimintamalleja ei yrityksellä ole vielä määritelty, mutta tiettyjä toimintatapoja asiakkaiden kanssa toimittaessa on yritykselle muodostunut. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Neljäs osio kattaa liiketoimintaprosessit, johon kuuluu markkinointikanavat, jakelu ja myynti. Asiakasstrategian puuttuminen vaikeuttaa markkinointikanavien määrittelyä asiakaskohtaises-ti, mutta muut liiketoimintaprosessit mukailevat asiakaslähtöisen liiketoiminnan peruspiirtei-tä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Viimeisenä osiona on tiedonhallinta ja tiedon johtaminen sekä ohjaus. Kohdeorganisaation tämänhetkinen tilanne on tiedonhallinnansuhteen melkoisen hyvä, yritys kerää systemaatti-sesti tietoja asiakkaistaan, mutta kytkentöjä analyyseihin ja strategiaan ei ole havaittavissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Kuvio 4: Liiketoimintamallin sisältö (Ala-Mutka &amp; Talvela 2004, 22)



Hankkeen aloittamisen ajankohtana ei asiakasryhmiä ole millään tavalla eroteltu, joten suunnattua markkinointia on segmenteittäin mahdoton toteuttaa. Asiakasrekisterin hyödyntäminen on tästä syystä myös lapsenkengissä, vaikka ohjelmisto mahdollistaisi suuremman hyödyntämistasteen. Yhteenvetona kohdeorganisaation asiakkuudenhallinnan nykytilasta voidaan sanoa, että potentiaalia asiakashallinnan kehittämiseksi löytyy, ja toimeksiannon avulla pystytään pääsemään lähemmäs asiakaslähtöisen liiketoiminnan sisältöä.

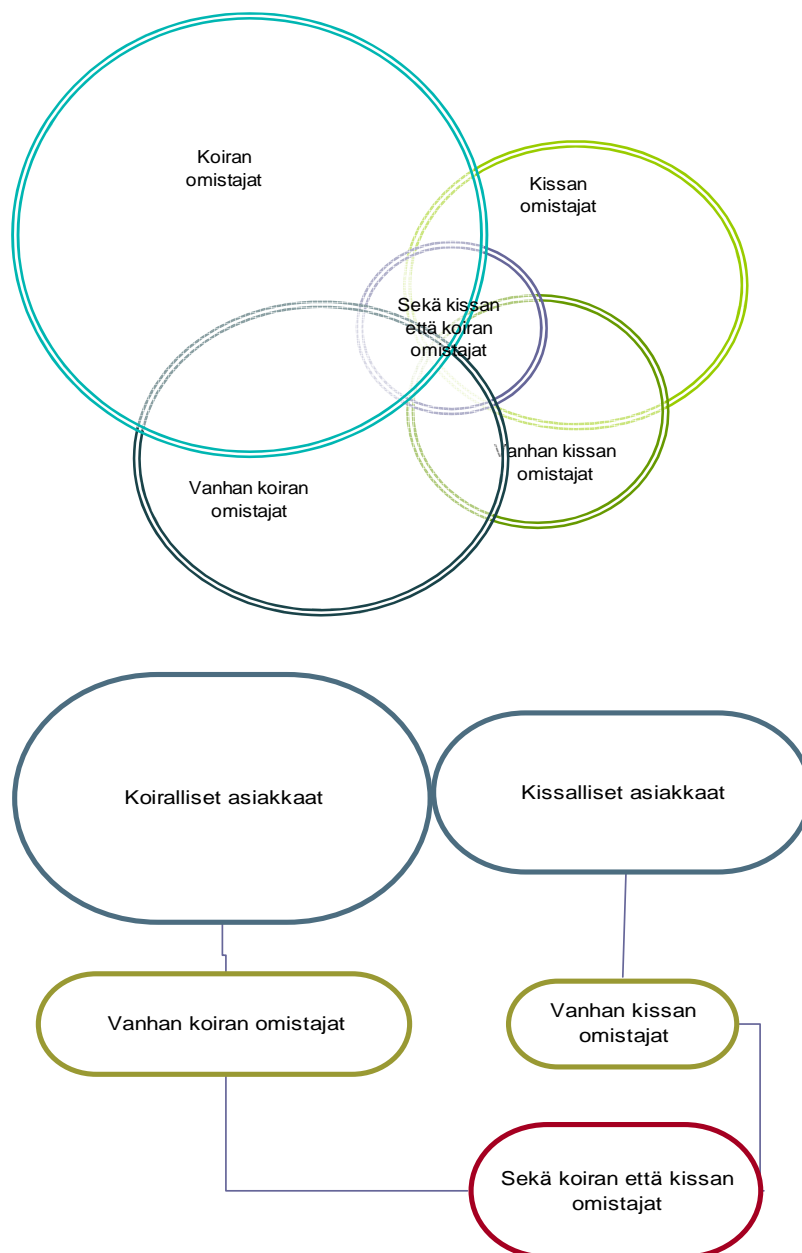
#### 4.2 Toteutus

Aineistossa oli 3095 asiakkaan tiedot, joista erotettiin kaksi pääsegmenttiä ja kolme alasegmenttiä. Pääsegmentit ovat koiran omistajat (2318 asiakasta) ja kissan omistajat (892 asiakasta). Alasegmentit puolestaan ovat vanhan koiran omistajat (799 asiakasta), vanhan kissan omistajat (291 asiakasta) ja koiran sekä kissan omistajat (115 asiakasta).

Asiakasrekisteri sisälsi 3095 asiakkaan tiedot, mutta jos kaikki segmentit ynnätään (2318+892+799+291+115) niin tulos on 4415 asiakasta. Tämä johtui siitä, että vanhat eläimet (kissat ja koirat) näkyvät asiakastietokannassa ensin pelkästään koirana tai kissana. Vasta seuraavassa sarakkeessa ilmenee onko kyseessä vanha koira tai vanha kissa. Toisin sanoen vanhat eläimet ovat tietokannassa kahteen kertaan. Ensimmäisessä sarakkeessa lukee, kuinka monta koiraasi asiakkaalla on ja toisessa sarakkeessa lukee kuinka monta vanhaa koiraasi kysei-

sellä asiakkaalla on. Jos ensimmäisessä ja toisessa sarakkeessa on sama luku, tarkoittaa se että asiakkaalla ainoastaan vanhoja eläimiä.

Jos esimerkiksi eläinten lukumäärää kuvaavassa sarakkeessa on arvo 2 ja vanhojen eläinten lukumäärää kuvaavassa sarakkeessa arvo 1, tarkoittaa se, että asiakkaalla on sekä nuori että vanha eläin. Tämä tarkoittaa että, 2318 koirallisesta asiakkaasta 799 asiakkaalla on vanha koira, mutta suurimassa osassa tapauksia asiakkaalla on sekä vanha että nuori koira. Sama pätee myös kissallisten asiakkaiden kanssa. Vanhan eläimen segmenttiin sijoitetuilla asiakkaila on useimmissa tapauksissa myös nuori saman lajin eläin, joten sama asiakas saattaa esiintyä molemmissa segmenteissä. Myös asiakkaat, jotka omistavat sekä kissoja että koiria näkyvät molemmissa pääsegmenteissä. Laskemalla pääsegmentit (kissalliset asiakkaat ja koiralliset asiakkaat) yhteen ja sekä koiran ja kissan omistajat saadaan luku 3095, joka on tietokannan asiakkaiden määrä.



Kuvio 5: Segmentit

Pohdittaessa segmentointikriteereitä etsittiin asiakastietokannasta myös ne asiakkaat, jotka omistavat ainoastaan vanhan eläimen. Tämä suoritettiin etsimällä Excel -taulukosta ne asiakkaat, joiden vanhasta eläimestä kertovan solun arvo oli sama kuin eläimestä yleensäkin kertovan solun arvo. Tutkailtaessa asiakkaita, joilla on pelkästään vanha eläin, saatiin niin pieniä segmenttejä, ettei niiden hajottaminen irralleen ollut tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi vanhojen koirien omistajista noin 20:lla oli myös kissa. Kuvio 5 (yläpuolella) havainnollistaa, kuinka segmentit lainaavat asiakkaita toisiltaan.

Päädyimme ratkaisuun, jossa segmentoinnin pohjan muodostavat kaksi pääsegmenttiä, kissalliset asiakkaat ja koiralliset asiakkaat. Pääsegmentit jaettiin alasegmentteihin, jotka ovat vanhan koiran omistajat, vanhan kissan omistajat ja kissan sekä koiran omistajat (kuvio 5). Ratkaisun pohjana toimi segmentoinnin selkeys sekä käyttökelpoisuus. Ei olisi ollut tarkoituksenmukaista luoda segmentointia, johon olisi muodostunut seitsemän asiakasryhmää, koiralliset, vanhan koiran omistajat, sekä vanhan että nuoren koiran omistajat, kissalliset asiakkaat, vanhan kissan omistajat, vanhan ja nuoren kissan omistajat ja sekä kissan että koiran omistajat, jotka voitaisiin vieläkin pilkkoa pienempiin ryhmiin kuten kuvio ylhäällä osoittaa.

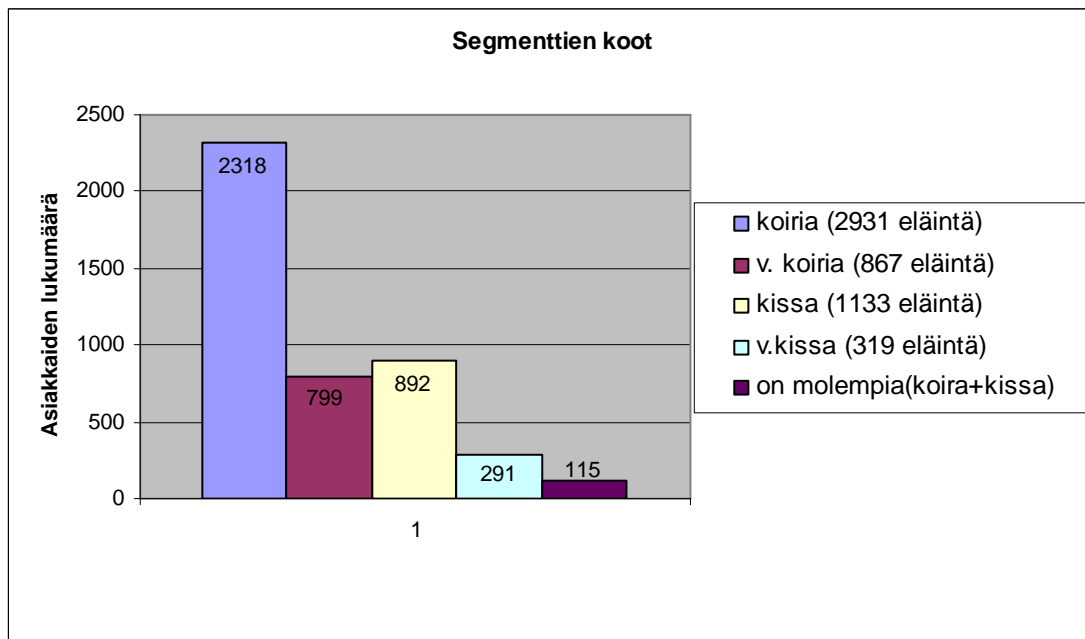
#### 4.2.1 Aineiston analysointi kirjallisesti ja graafisesti

Asiakasrekisterin tietojen yhteenveto (taulukko 4) on nimensä mukaisesti yhteenveto segmentoinnin ja asiakasrekisterin kannalta käyttökelpoisista tiedoista. Ensimmäiset sarakkeet kuvaavat segmenttien kokoja eläimissä ja asiakkaissa mitattuna. Taulukon ensimmäinen sarake kertoo, mistä eläimestä on kyse. Toinen sarake kertoo kyseistä eläintä omistavien asiakkaiden lukumäärän. Tiedot on poimittu asiakasrekisteristä antamalla kullekin eläimelle numeerinen arvo, jonka jälkeen on pystytty laskemaan kyseistä arvoa sisältäneiden solujen lukumäärä sekä solujen sisältämien arvojen summa. Näin on saatu selville asiakkaiden sekä eläinten lukumäärä.

Kolmas, neljäs, viides ja kuudes sarake lähestyvät asiakkuuden kannattavuutta ja tuottoa kukin hieman erilaisesta lähtökohdasta. Kolmanteen sarakkeeseen on koottu asiakkaiden tuottama kate ja neljännelle sarakkeelle käynnit klinikalla. Nämä tiedot voitiin lukea suoraan toimeksiantajan toimittamasta aineistosta. Viidennellä ja kuudennella sarakkeella pohditaan asiakkaiden tuottoa suhteessa käynteihin tai asiakkaiden lukumäärään. Viidennen sarakkeen tiedot on saatu jakamalla segmentin tuottama kate käyntikerroilla ja kuudennen sarakkeen tiedot kate jaettuna asiakkaiden lukumäärällä. Tarkan tiedon saaminen edellytti muiden segmenttien poistamista asiakasrekisteristä. Kun kaikkien segmenttien tiedot oli vuorollaan kerätty aineistosta, voitiin niiden perusteella suorittaa tarvittavat laskutoimenpiteet. Seitsemänten sarakkeeseen on laskettu kunkin segmentin asiakkuuden kesto keskimäärin.

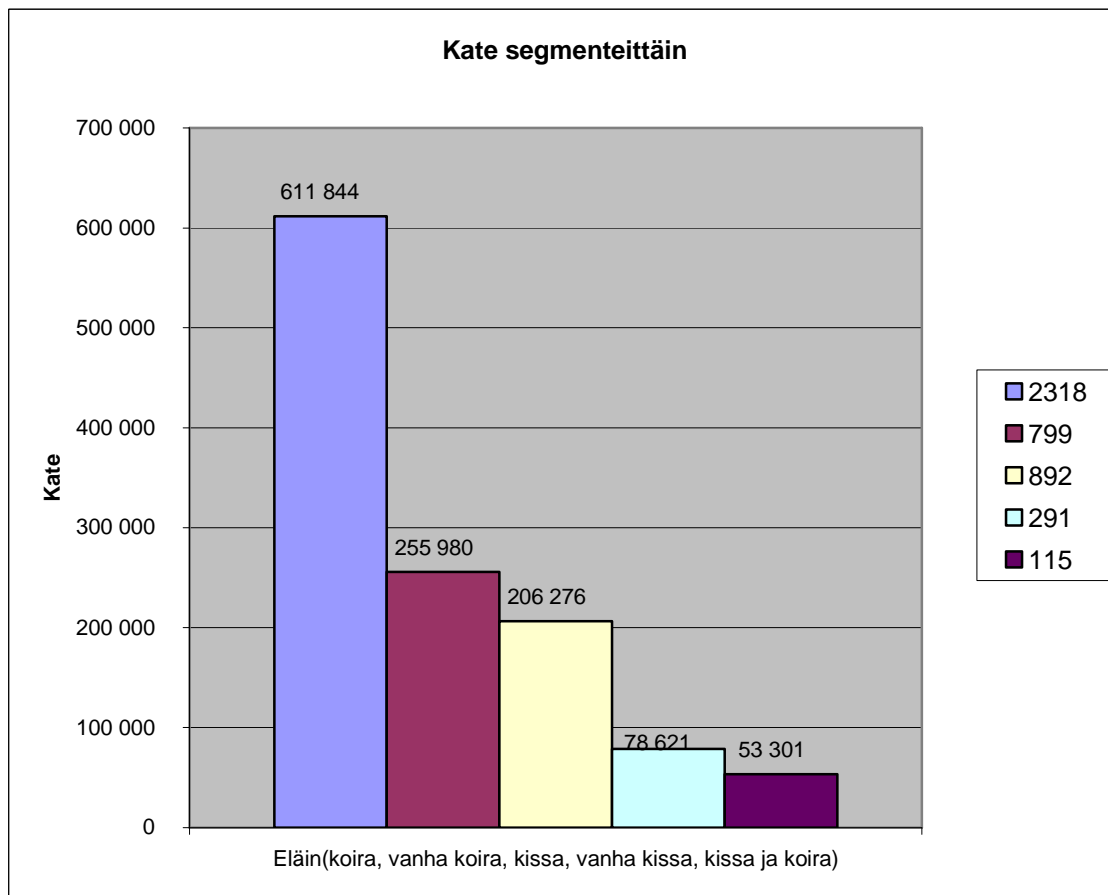
Taulukko 4: Asiakasrekisterin tietojen yhteenveto

Asiakkaat joilla on...	Asiakkaita kpl	Kate/segmentti	Käynnit/segmentti	Kate/käynti/segm.	Kate/asiakas	Asiakkuuden kesto
koiria (2931 eläintä)	2318	611 844,42 €	5995	102,06 €	263,95 €	5,25 vuotta
ei koiria	777	152 975,75 €	1550	98,69 €	196,88 €	
v. koiria (867 eläintä)	799	255 979,97 €	2209	115,88 €	320,38 €	7 vuotta
ei v. koiraa	2296	508 840,17 €	5236	97,18 €	221,62 €	
kissa (1133 eläintä)	892	206 276,34 €	2123	97,16 €	231,25 €	5,3 vuotta
ei kissaa	2203	558 543,80 €	5322	104,95 €	253,54 €	
v. kissa (319 eläintä)	291	78 621,08 €	793	99,14 €	270,18 €	7,7 vuotta
ei v. kissaa	2804	686 199,06 €	6652	103,16 €	244,72 €	
on molempia(koira+kissa)	115	53 300,62 €	573	93,02 €	463,48 €	6,4 vuotta
Vain jompaakumpaa	2980	711 519,52 €	6872	103,54 €	238,76 €	



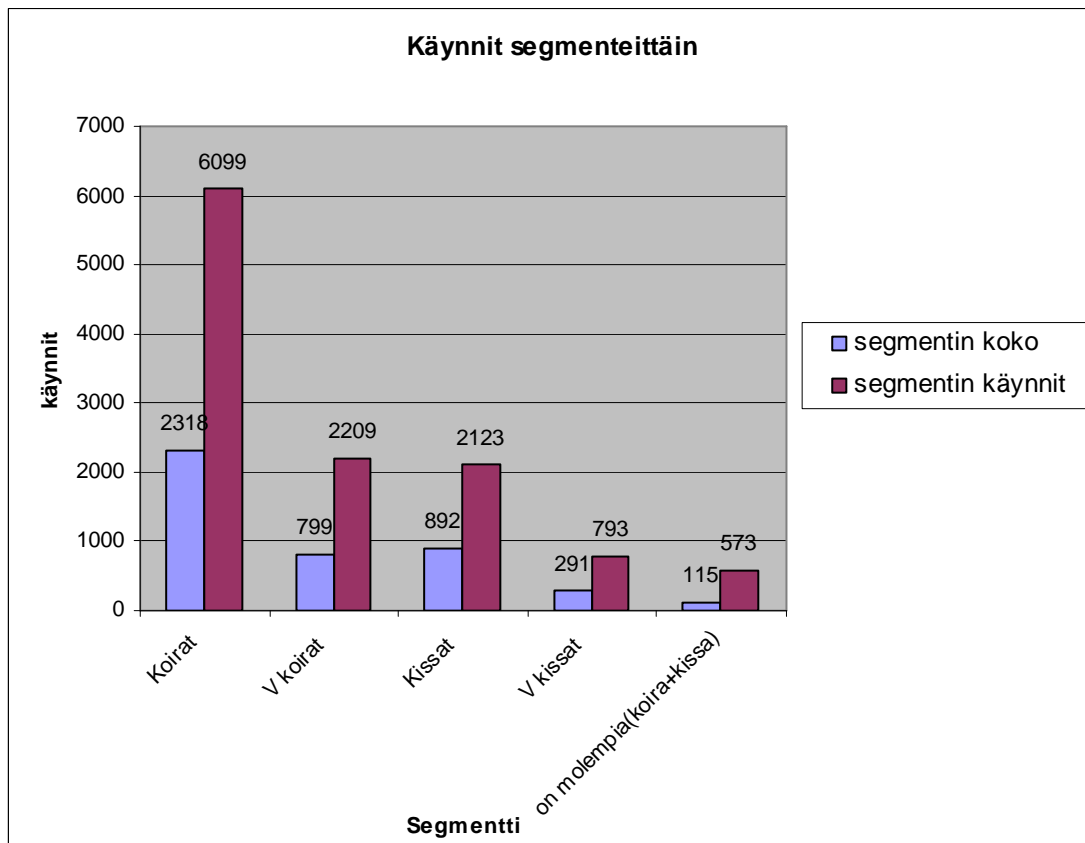
Kuvio 6: Segmenttien koot

Kuvio 6 kuvaa segmenttien kokoja suhteessa toisiinsa. Diagrammista käy ilmi, että koiralliset asiakkaat ovat ylivoimaisesti suurin segmentti, 2318 asiakasta eli 51 prosenttia kaikista asiakkaista. Kissalliset asiakkaat (892 asiakasta) ja vanhan koiran omistajat (799 asiakasta) ovat verrattain tasaväkisinä seuraavaksi suurimmat segmentit. Kissalliset edustavat 20 prosenttia ja vanhan koiran omistajat 18 prosenttia kaikista asiakkaista. Vanhojen kissojen omistajat (291 asiakasta) ovat toiseksi pienin segmentti asiakkaiden lukumäärällä mitattuna (7 prosenttia kaikista asiakkaista) ja asiakkaat, joilla on sekä koiria ja kissoja, muodostavat kaikista pienimmän asiakasryhmän, ainoastaan 115 asiakasta (3 prosenttia kaikista asiakkaista).



Kuvio 7: Kate segmenteittäin

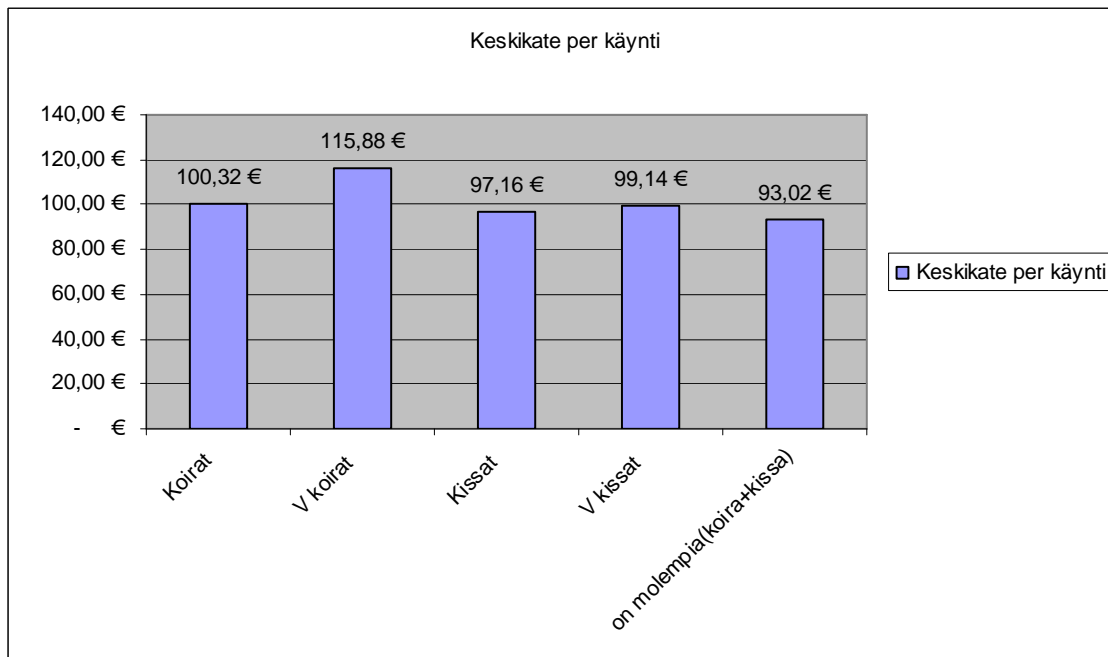
Tietokannan analysointia jatkettiin selvittämällä segmenttien katteet. Kuvion 7 tarkoituksena on havainnollistaa segmenttien tuottamaa katetta, jotta sitä voitaisiin verrata segmentin kokoon ja sitä kautta asetella segmenttejä kannattavuuden perusteella järjestykseen. Koiralliset asiakkaat ovat myös kannattavuudella mitattuna suurin segmentti, noin 612 000 €. Tämä asiakasryhmä tuottaa kutakuinkin saman prosentin katteesta, kuin mitä segmentin koko edellyttääkin. Koirallisia asiakkaita on 52 prosenttia kaikista asiakkaista ja he tuovat 51 prosenttia katteesta. Kissojen ja vanhojen koirien omistajat puolestaan vaihtavat segmenttien katetta tarkasteltaessa paikkaa (vertaa Kuvio 6). Kissojen omistajia on 20 prosenttia kaikista asiakkaista ja he tuovat vain 17 prosenttia katteesta, kun taas vanhan koiran omistajia on 18 prosenttia asiakkaista ja heidän tuoma katteensa on 21 prosenttia kokonaiskatteesta. Vanhan koiran omistaja tuottaa enemmän kuin kissan omistaja, joten myös absoluuttinen kate on suurempi. Kaksi pienintä asiakasryhmää, eli asiakkaat, joilla on sekä koira että kissa ja vanhan kissan omistajat seuraavat katteensa osalta segmenttinsä kokoa verrattain tarkasti.



Kuvio 8: Käynnit segmenteittäin

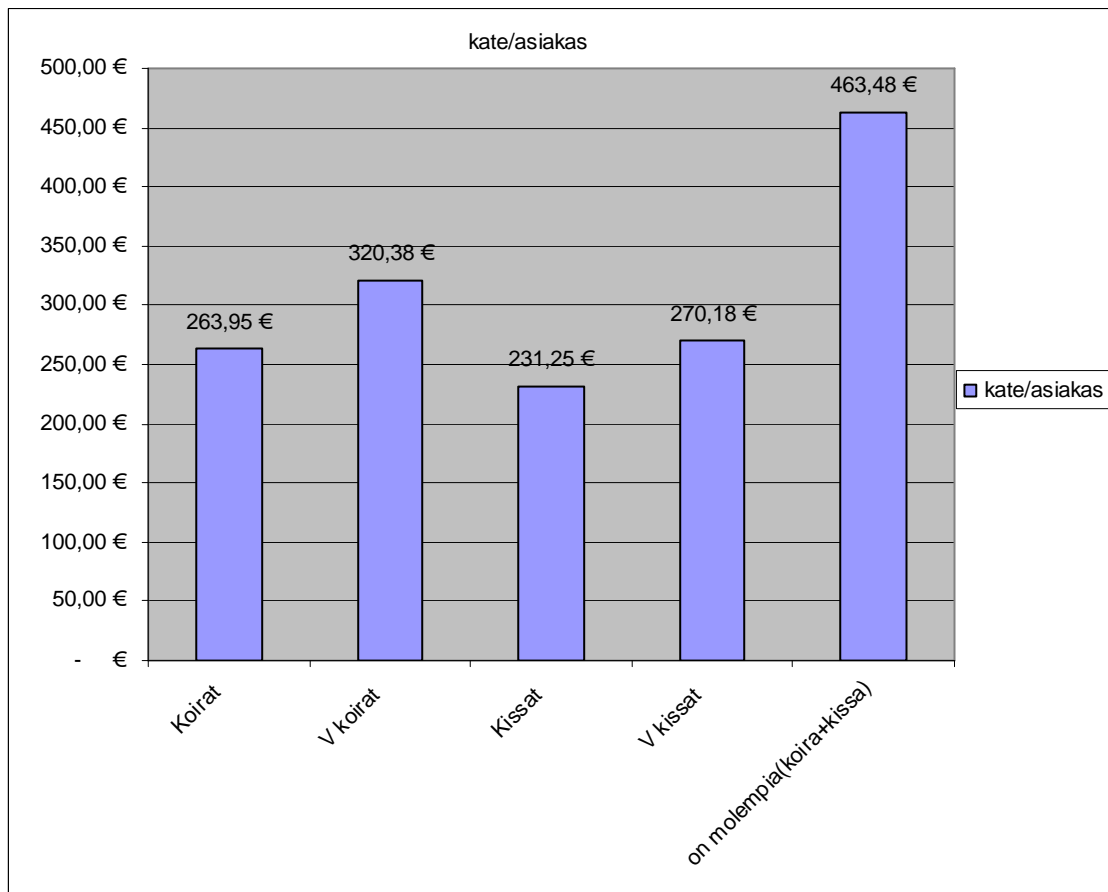
Tämän pylväikön (Kuvio 8) tehtävä on osoittaa, kuinka paljon käynneistä kukin segmentti aiheuttaa. Tämän tiedon avulla voidaan selvittää, minkälainen suhde käyntitiheydellä on segmentin kannattavuuteen. Diagrammi ei juuri yllätä. Segmentit noudattelevat kokonsa mukaisista käyntimääristä. Prosentuaalisesti niin vanhojen koirien omistajat kuin koiranomistajat sekä vanhojen kissojen omistajat aiheuttavat käynneistä saman määrän kuin segmentin koon mukaan voidaan päätellä. Johtopäätös, joka kaaviosta voidaan tehdä on, että suhteessa segmentin kokoon, kissalliset asiakkaat käyvät klinikalla hieman harvemmin kuin koiralliset asiakkaat. He käyvät vuodessa keskimäärin noin 2,3 kertaa kun koiranomistaja käyvät keskimäärin 2,7 kertaa vuodessa.





Kuvio 9: Kate per käynti

Kate per käynti kuvion (Kuvio 9) tarkoitus on selvittää, mitä asiakasryhmää kannattaa hoitaa jos ajatellaan yhden käynnin tuomaa katetta. Keskikate on laskettu jakamalla kunkin segmentin tuottama kate kunkin segmentin käyntimäärällä. Idea on, että hoitamalla pienempi määrä asiakkaita voitaisiin saavuttaa sama tai suurempi tulos. Kaavio ei kuitenkaan nosta toista asiakasryhmää selkeästi toisen yläpuolelle. Voidaan kuitenkin todeta, että tässäkin vertailussa vanhojen koirien omistajat tuntuvat olevan se ryhmä, jonka tuotto useimmiten ylittää keskiarvon. Kaikkien asiakkaiden keskikate per käynti on noin 101€.



Kuvio 10: Kate per asiakas

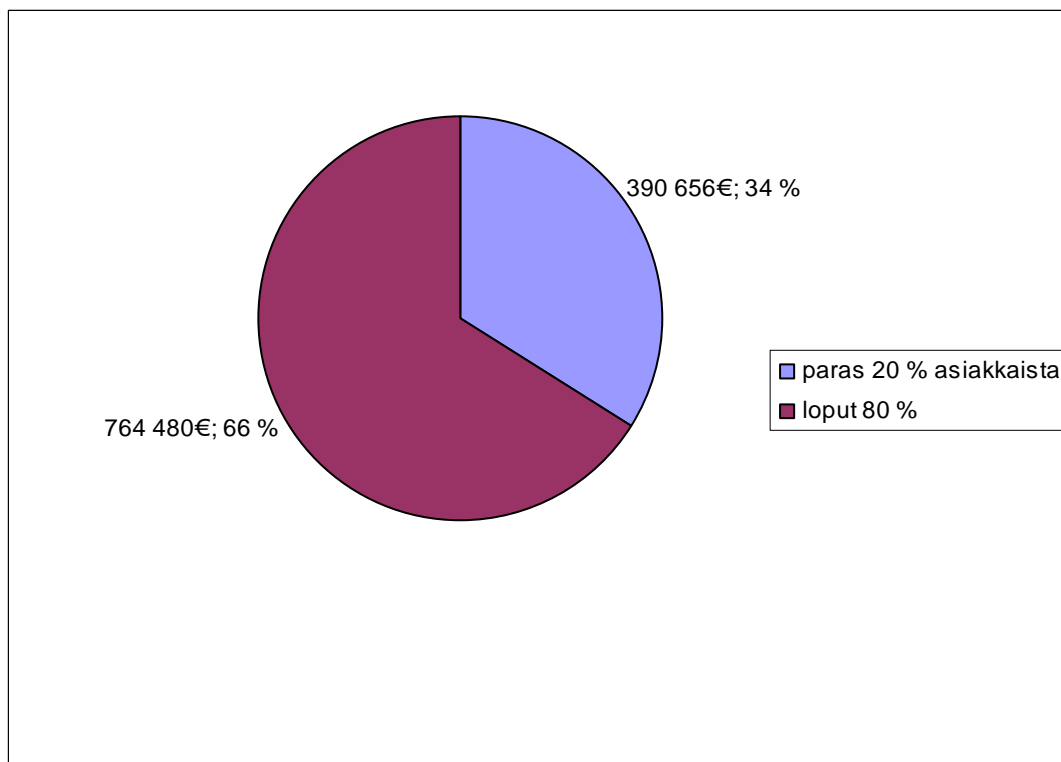
Tämän kaavion (Kuvio 10) tarkoitus on havainnollistaa kunkin asiakasryhmän keski- tai asiakkaan arvoa vuodessa. Koko aineistosta katsottuna yhden asiakkaan keskiarvo on hieman vajaa 250 € vuodessa. Kaavio havainnollistaa, että vanhat koirat nouset ylitse muiden suurempien segmenttien. Asiakkaat, joilla on sekä koiria että kissoja ovat tällä mittarilla omaa luokkaansa, mutta suhteutettuna segmentin kokoon ja käyntikertoihin ei tästä tuloksesta voida heidän osaltaan vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

#### 4.2.2 Asiakaskannan kannattavuusanalyysi

Seuraavan analyysin tehtävä on yrittää löytää hyviä ja huonoja asiakkaita. Tarkoitus on selvittää, onko jokin asiakasryhmä niin tuottava, että sen voi nostaa erityiseksi liiketoiminnan kannalta strategiseksi osaksi, vai ovatko kaikki segmentit keskenään samanarvoisia pohdittaessa liiketoiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta. Tietokannasta on pyritty löytämään asiakkaat jotka tuottavat parhaiten sekä ne, jotka tuottavat heikoiten.

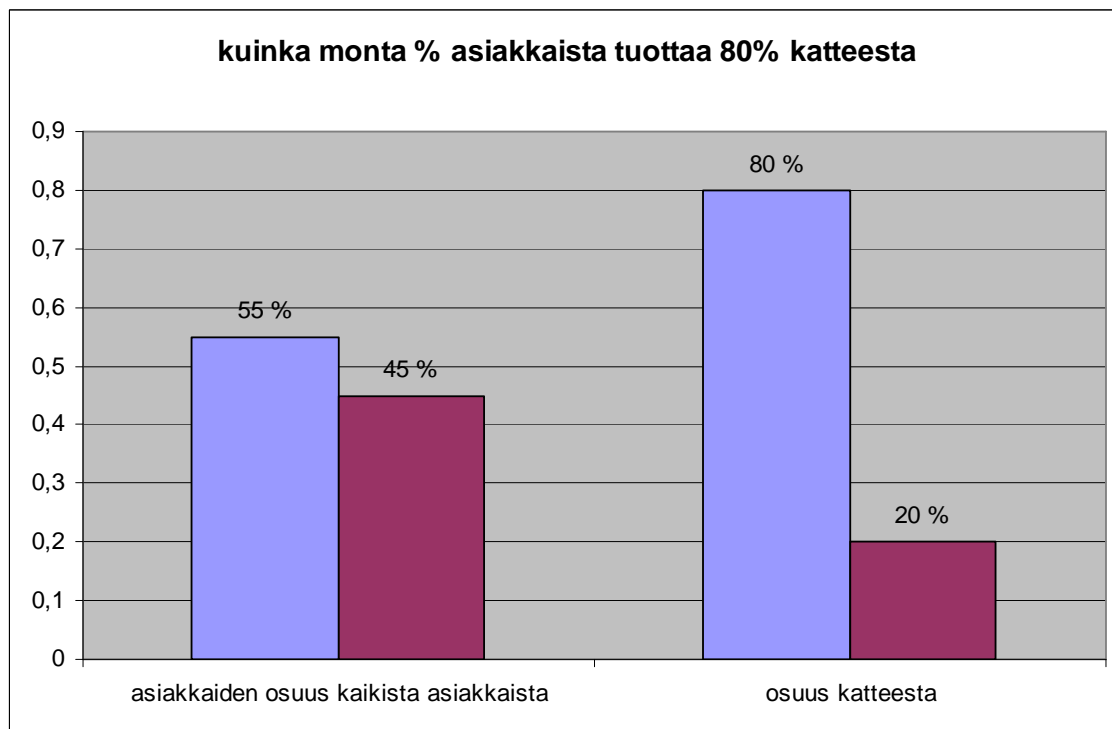
Alustava analyysi on suoritettu yksinkertaisesti laittamalla asiakkaat katteen mukaan jonoon (sekä kokonaiskatteen että käyntikatteen mukaan) ja poimimalla sieltä heikoimmat ja vahvimmat. Tämän jälkeen on testattu paljon käytetyn 20/80 säännön pätevyyttä. Jotta sääntö

pätisi, olisi asiakasrekisterin katteen perusteella parhaan noin 620 asiakkaan tuotettava noin 612 000 euroa. Sääntöä on kokeiltu ensin laittamalla parhaat 20 prosenttia asiakkaista jonoon ja laskemalla heidän kate, sekä suhteuttamalla se kokonaiskatteeseen. Parhaita asiakkaita pyrittiin etsimään niin käyntikatteen kuin kokonaiskatteen avulla. Tämä ei kuitenkaan tuottanut toivottua tulosta. Itse asiassa voitiin ainoastaan todeta, että paras 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 34 prosenttia katteesta eikä suinkaan 80 prosenttia.

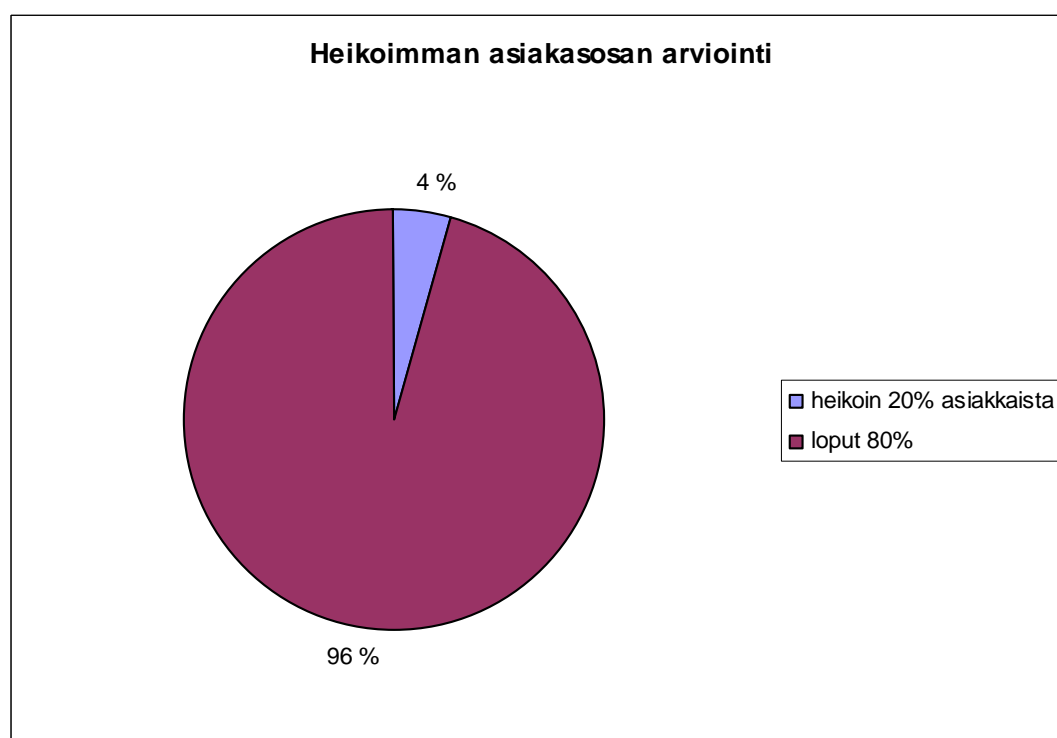


Kuvio 11: 20/80 -sääntö

Seuraavaksi pyrittiin pohtimaan, kuinka suuri osa asiakkaista sitten tuottaa 80 prosenttia katteesta. Tämä selvitys suoritettiin laskemalla, kuinka paljon on 80 prosenttia kokonaiskatteesta. Kun luku (noin 612 000 euroa) oli selvillä, laitettiin asiakkaat jälleen katteen mukaan paremmuusjärjestykseen ja annettiin Excelin hakea piste, jossa parhaiden asiakkaiden katteen summa on 80 prosenttia kokonaiskatteesta. Tuo piste löytyi aika tarkalleen parhaan 1700 asiakkaan jälkeen. Jäljelle jäävä noin 1390 asiakasta tuottavat siis ainoastaan 20 prosenttia katteesta. Voidaan siis todeta, että Yritys Oy:ssä ei toimi 20/80 -sääntö, vaan 55/80 -sääntö. Alla oleva kuvio havainnollistaa asiaa (Kuvio 12). Siniset pylväät kertovat parhaan asiakasosan prosentuaalisen koon ja katteen, kun taas punainen pylväs kuvaan heikomman asiakasosan tuomaa kokoa ja katetta.



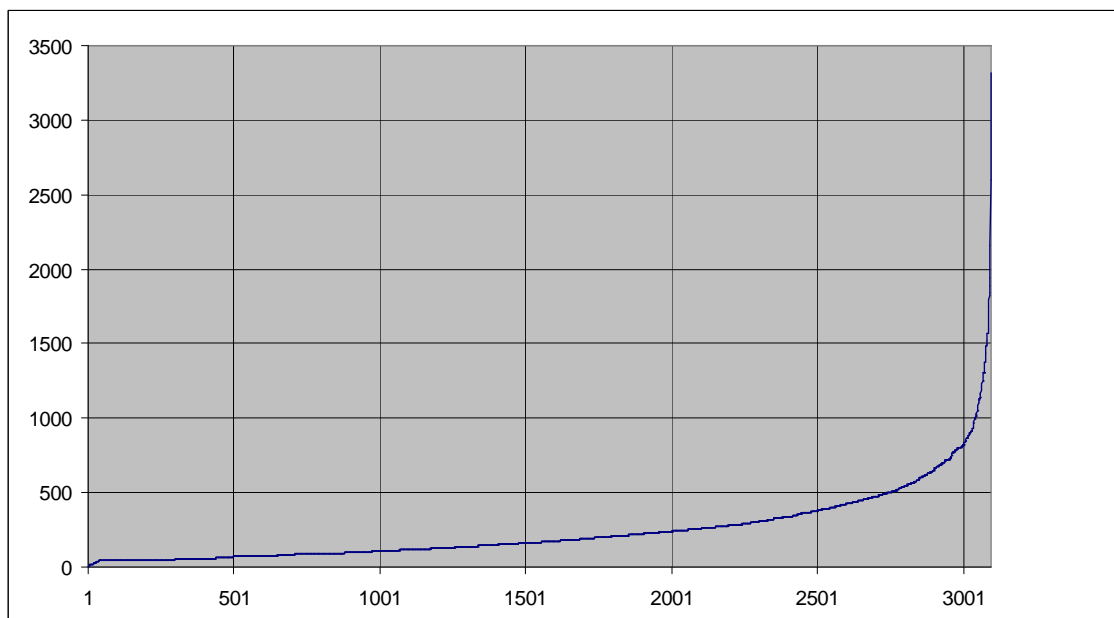
Kuvio 12: 55/80 -sääntö



Kuvio 13: Heikoimman asiakasosan arviointi

Arvioitaessa heikointa 20 prosenttia asiakkaista saatiin mielenkiintoinen tulos. Analyysi suoritettiin laittamalla asiakkaat katteen mukaan järjestykseen ja katkaisemalla jono siitä kohdas-

ta, jonka taakse jäi heikoin 20 prosenttia kaikista asiakkaista. Tämän jälkeen laskettiin heidän klinikalle tuottama kate. Tulokset osoittivat, että heikoin viidennes asiakkaista tuo ainoastaan hieman yli 4 prosenttia kokonaiskatteesta. Toisaalta heidän kaikkien osalta myös käyntien määrä oli vain yksi kerta vuodessa.



Kuvio 14: Asiakkaat viivalla

Kuvio 14 kertoo graafisesti kuinka parhaat asiakkaat tuottavat enemmän. Kuvio 14 on luotu laittamalla kaikki asiakkaat kannattavuuden mukaan järjestykseen ja sijoittamalla heidät sitten käyrällä nousevasti heikoimmasta parhaaseen. Heikoin asiakas tuotti vuodessa noin 10 euroa ja paras lähes 3500 euroa. Tämä kaavio paljastaa myös, miksi 20/80 -sääntö ei päde Yritys Oy:ssä. Huippuasiakkaiden joukko on liian ohut. Kyse ei niinkään ole siitä, että kirkkaimman huipun kate olisi jotenkin heikko, vaan enemmänkin siitä, että parhaita asiakkaita pitäisi olla enemmän. Keskikate vuodessa per asiakas on 250 euroa ja ainoastaan 1000 asiakasta ylittää tuon katteen, heistä 500 vain niukasti. Ongelmaa eivät kuitenkaan muodosta huippuasiakkaat sen enempää kuin keskivertoasiakkaatkaan, vaan hankalin asiakasryhmä ovat heikoin 20 prosenttia asiakkaista. Heidän keskikate on 54 euroa siinä kun kaikkien asiakkaiden keskikate on 250 euroa.

Pyrkimykset löytää säännönmukaisuuksia parhaista tai heikoimmista asiakkaista segmentoinnin avuksi epäonnistuivat. Yhtäläillä heikoin, kuin paraskin viidennes asiakkaista, sisälsi tasaväkisesti kaikkia segmenttejä suhteessa tuon segmentin kokoon. Myöskään kanta-asiakkuus ei vaikuttanut lähes lainkaan asiakkuuden kannattavuuteen. Voidaan toki olettaa, että heikoin osa asiakkaista on ainoastaan transaktioasiakkaita, sillä kukaan heistä ei käynyt kahdesti klinikalla.

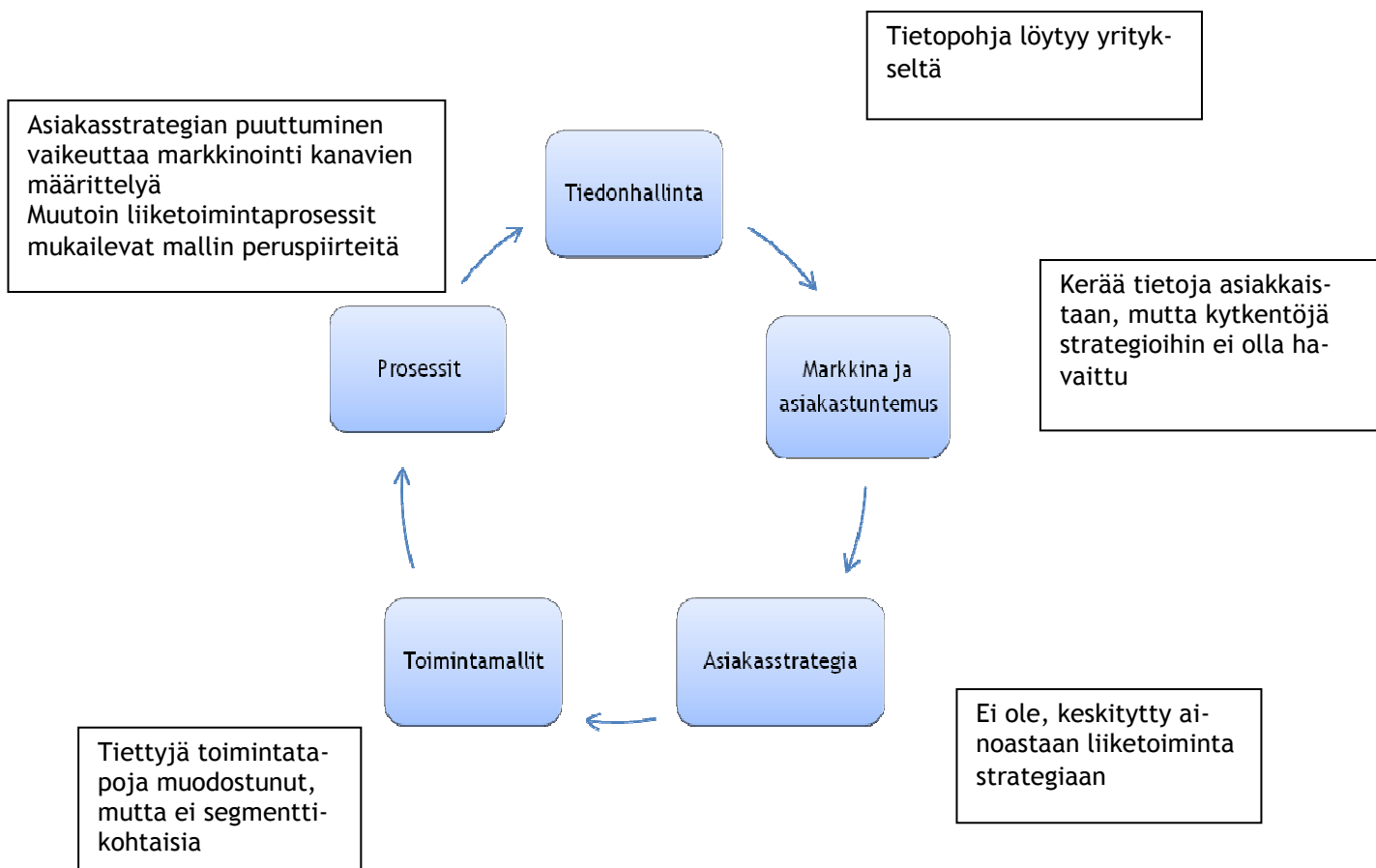
## 5 YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA JA TULOKSISTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 5.1 Yhteenveto hankkeesta

Tämä opinnäytetyö oli liike-elämälähtöinen tutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli rakentaa toimeksiantajayritykselle teorian perusteella toimiva segmentointi sekä antaa kehittämisehdotuksia asiakasrekisterin hyödyntämiseen.

#### 5.1.1 Yrityksen nykytila

Toimeksiantajayrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila häilyy tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan välillä. Tiettyjen seikkojen puuttuessa ei voi sanoa, että yritys toimisi asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla, mutta kyse ei myöskään ole tuotelähtöisestä liiketoimintamallista. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 22) liiketoimintamallin sisältö on kuvattu lyhyesti seuraavassa kuviossa. Mallin ympärille on kuvastettu toimeksiantajayrityksen nykytila.



Kuvio 15: Organisaation nykytila (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 22)

### 5.1.2 Teoreettinen viitekehys

Hankkeen toteuttaminen aloitettiin rakentamalla teoreettinen tietoperusta alan viimeisimmästä kirjallisuudesta. Teoreettinen viitekehys painottui asiakaslähtöisen liiketoimintaan, segmentointiin sekä asiakasrekisterin teoriaan. Pohjana toimi Ala-Mutkan ja Talvelan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konsepti, joka antoi perustan teorian osa-alueiden hahmottamiseen ja yhteen liittämiseen. Teoria asiakasrekisteristä ja segmentoinnista perustui Ropen ja Pölläsen kirjalliseen tuotantoon. Teoria laadittiin antamaan ohjeistusta toiminnalliseen osioon, kuin myös antamaan toimeksiantajayritykselle selkeä tietopaketti asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta.

### 5.1.3 Aineiston analysointi

Teoreettisen tietoperustan pohjalta lähdimme laatimaan ratkaisua toimeksiantajayrityksen antamiin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen ensimmäinen ongelma oli asiakasrekisterin tietojen analysointi. Asiakastietokannan analysointi noudattaa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, mutta toisaalta analysoinnin lähtökohtana toimii sekä teoria, että toimeksiantajalta saatu tieto. Asiakaskunnan analyysi, suoritettiin toimeksiantaja yrityksen antaman aineiston perusteella. Annettu aineisto oli Excel - taulukon muodossa ja sisälsi 3095 asiakkaan tiedot vuodelta 2007. Asiakasrekisteristä kävivät ilmi asiakkaan asiakasnumero, postinumero, kanta-asiakkuus, asiakkuuden kesto, käyntikerrat, eläinten lukumäärä, ikä, laji ja kate. Aineiston analysointi suoritettiin vaiheissa. Yhteisymmärrys toimeksiantajayrityksen kanssa aineiston jatkotarkastelusta johti analysoinnin ensimmäiseen osaan, eli kannattavuuden tarkasteluun. Asiakkaat eivät erottuneet kannattavuuden perusteella riittävästi, joten ryhmittely jatkui ostokäyttäytymisen perusteella. Ostokäyttäytymisen kriteerit (eläimen ikä ja laji) saivat tarvittavan jaottelun aikaiseksi, jotta pystyimme laatimaan yritykselle uudet segmentit.

### 5.1.4 Segmentointi

Ostokäyttäytymisen mukaan tehtyjä segmenttejä pystytään käyttämään hyväksi asiakastiedon kehittämisessä, asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä sekä asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Aineistosta pystyttiin jaottelemaan kaksi pääsegmenttiä sekä kolme alasegmenttiä. Tällä jaolla segmentointi pysyi selkeänä ja käyttökelpoisena. Asiakkaitten jakaminen useampiin segmentteihin ei tässä yrityksessä olisi ollut tarkoituksen mukaista. Pääsegmentit muodostuvat kissallisista asiakkaista sekä koirallisista asiakkaista. Kolme alasegmenttiä muodostuu vanhan koiran omistajista, vanhan kissan omistajista sekä kissan ja koiran omistajista. Aineisto näytti näiden segmenttien välillä, että yrityksellä on olemassa asiakasryhmiä, joista toiset ovat hieman tuottavampia kuin toiset.

## 5.1.5 Asiakasrekisterin kehitysehdotukset

Yhtenä tutkimusongelmana oli yrityksen asiakasrekisterin kehittäminen segmentoinnin tarpeita vastaavaksi. Asiakasrekisterin kehittämisehdotukset perustuivat teorian antamiin näkemyksiin hyvästä asiakasrekisteristä sekä hankkeen tekijöiden kehittämideoista. Toimeksiantajan toiveet asiakasrekisterin hyödynnettävyydestä otettiin myös huomioon. Yrityksen nykyistä asiakastietokantaa verrattiin teorian määrittelemään menestyvään asiakasrekisteriin.

Alla olevasta kuviosta nähdään millaiset ovat teorian antamat edellytykset hyvälle asiakasrekisterille sekä miten ne toteutetaan toimeksiantajayrityksessä.

Ropen ja Pöllänen (1994) hyvän asiakasrekisterin menestystekijät

Ihannetila

Kehitysehdotukset

Tiedon oikeellisuus	Luotettavat lähteet Tallennuksen tarkkuus	Merkitään toimenpiteet yhteisellä kielellä
Tiedon käyttökelpoisuus	Tietojen käytettävyys	Tallennetaan markkinointitiedot Asiakkaan tyytyväisyystiedot
Tietojen tarkkuus	Ajantasaisuus	Sitoutuminen tietojen päivitykseen ja yhdenmukaisuuteen
Toiminnallisuus	Käyttö	Mahdollistetaan pääsy omalta työpisteeltä rekisteriin ja rekisterin helppokäyttöisyys
Taloudellisuus	Yrityksen tarpeisiin sopeutettu	Kehitys saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia mutta mielessä on pidettävä kehityksen tuoma hyöty
Ajantasaisuus	Päivitys	Rekisterin rutiininomainen päivittäminen
Joustavuus	Mukautuminen muuttuviin tarpeisiin	Markkinointitietokenttä Segmenttitieto
Hyödynnettävyys	Tietojen analysointi	Rekisteriin tietoja joita voidaan käyttää hyväksi asiakassuhteiden analysoinnissa Tekstiviestitiedotteiden lisäys

Taulukko 5: Asiakasrekisterin kehitysehdotukset (Rope ja Pöllänen 1994, 116-117)



## 5.2 Johtopäätökset

Yritys Oy:n kaltaisen asiantuntijaorganisaation on haastavaa toimia nykyisissä liiketoimintapuitteissa, ymmärrämme miksi hankkeelle on nähty tarvetta jo pidemmän aikaa. Kohdeyritys kehittyy monilta osin jatkuvasti, mutta näemme, että ilman toimivaa asiakkaiden ryhmittelyä yritys ei pysty toimimaan täydellä kapasiteetilla. Yrityksellä on erityisen hyvät lähtökohdat kehittää asiakaslähtöistä liiketoimintaansa. Ottamalla käyttöönsä esitetyt segmentit, yritys saa asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kaikki osa-alueet haltuunsa. Kohdentamalla resursseja parhaiten kannattaviin segmentteihin saavutetaan tuloksia liiketoiminnassa.

Yrityksen tulee kuitenkin ottaa huomioon, että parhaiten tuottava segmentti koostuu eläimistä, joiden elinaika on verrattessa muihin segmentteihin lyhyt. Näin ollen olisikin kannattavaa pyrkiä laajentamaan toisia segmenttejä, jotta saadaan segmenttien pienempikatteisuus kompensoitua segmenttien suuruudella. Segmenttien pohjalta yritys onnistuu luomaan asiakasstrategiaansa sekä kohdentamaan toimintamalleja, jotka palvelevat asiakkaita monipuolisemmin. Asiakasrekisteri nykyisellään on yrityksen tarpeita vastaava, mutta lisäämällä segmenttikohtaisia tietoja, saadaan asiakasrekisteristä nykyistä palvelevampi kokonaisuus.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Tässä luvussa esitämme arviomme tutkimus- ja kehittämishankkeesta sekä opinnäytetyöstä. Arviointi jaetaan teoreettisen viitekehyksen, kehittämishankkeen sekä ammatillisen kasvun arviointiin. Loppuun olemme kirjanneet hankkeen jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Teoreettisen viitekehyksen arviointi

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui markkina- ja asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, asiakkuudenhallinnasta, segmentoinnista sekä asiakasrekisteristä. Teoreettisella viitekehyksellä pyrimme luomaan tietopohjan, jota voitiin hyödyntää hankkeen toiminnallisessa osuudessa.

Laaja lähdekirjallisuus antoi kattavan näkemyksen tarkasteltavista asiakokonaisuuksista. Kirjailijoiden eroavat näkemykset toivat syvyyttä teoriaan ja saivat opinnäytetyön kirjoittajat pohtimaan asiasisältöjä syvemmin. Teoreettinen viitekehys antoi tarvittavan tietopohjan hankkeen toteuttamiselle ja vastasi näin ollen tarkoitustaan opinnäytetyössä.

## 6.2 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen arviointi perustuu toimeksiantajan antamiin tutkimusongelmiin. Hankkeen tarkoituksena oli tehdä Yritys Oy:lle segmentointi sekä antaa kehitysehdotuksia asiakasrekisterin kehittämiseksi. Yrityksen antamien tietojen mukaan suoritettu analyysi yhdistettynä kerättyyn teoretietoon antoi vastaukset tutkimusongelmiin ja näin ollen voidaan sanoa, että hanke vastasi asetettuja kysymyksiä.

Kehittämishankkeen tekijöiden mielestä hanke oli onnistunut. Hanke vastasi haastavuudeltaan tekijöiden ennako-odotuksia sekä antoi mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut haastava aikataulullisesti, tekijät ovat huomanneet prosessin edetessä, miten tärkeää on aikatauluttaa prosessin vaiheet, sekä olla yhteydessä kaikkien hankkeen osapuolten kanssa säännöllisesti. Todellinen hyöty hankkeesta selviää niin opiskelijoille kuin yrityksellekin vasta tulevaisuudessa, kun uusia segmenttejä aletaan hyödyntää.

## 6.3 Ammatillisen kasvun arviointi

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa, että opiskelija kykenee yhdistämään teoreettisen tiedon ja ammatillisen osaamisen. Kehittämishankkeen arviointi ammatillisen kasvun osiossa perustuu Laurea - ammattikorkeakoulun Learning by Developing- menetelmän periaatteisiin.

Kehittämishanke antoi mahdollisuuden huomata, miten kolme vuotta ammattikorkeakouluopiskelua on valmistanut tekemään oikean kehittämishankkeen. Vaikkakin opiskelu on ollut pääsääntöisesti teoreettista, on valmiudet oikeiden hankkeiden tekemiseen kasvanut. Opinnäytetyön tekeminen todelliselle yritykselle näytti sen, että oppimista on tapahtunut ja se voidaan myös todistaa hankkeiden muodossa.

Yhteiset keskustelut toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa antoi mahdollisuuden laajentaa näkemyksiämme hankkeesta. Keskusteluiden aikana saimme vaihdettua mielipiteitä hankkeesta sekä poimittua ideoita, joita muuten ei olisi ehkä mieleen juolahtanut. Hankkeen tutkiva ote antoi mahdollisuuden esittää omia näkemyksiä, perusteltujen näkemysten tuella.

Opinnäytetyö antoi mahdollisuuden päästä osallistumaan oikeaan kehittämishankkeeseen. Prosessin aikana ammatillinen kehitys näkyi osaamisella yhdistää asioita toimivaksi kokonaisuudeksi. Hanke antoi mahdollisuuden esittää omia näkemyksiämme yrityksen ulkopuolisina henkilöinä ja tuoda yrityksen toimintaan uutta näkökulmaa.

Kehittämishankeen hyödynnettävyys nähdään todellisuudessa vasta tulevaisuudessa, kun hankkeen pohjalta lähdetään rakentamaan jatkotoimenpiteitä. Yrityksen edustajan mukaan hanke on antanut heille paljon uutta oppia ja pohjan jatkoprojektien aloittamiselle. Toivomme, että kehitysehdotuksemme otetaan käyttöön asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Kehittämishanketta voidaan tekijöiden mielestä pitää luotettavana, kun arviointi kriteereinä käytetään alan kirjallisuutta sekä toimeksiantajayrityksen omaa aineistoa.

#### 6.4 Jatkotutkimusehdotus

Hankkeen toteuttamisen aikana muodostui kehitysehdotuksia, jotka vaativat yritykseltä jatkotoimenpiteitä. Tutkimusongelmat, joihin hankkeessa syvennyttiin, ovat asiakkuudenhallinnan osa-alueita, joiden käyttöönotto nähdään tarpeellisena yrityksen kehitykselle. Yrityksen tulee pohtia, miten tutkimusongelmat saadaan toteutettua. Opinnäytetyö Laurean kanssa voisi jatkua myös tämän jatkoprojektin osalta.

Ensimmäinen jatkotutkimusaihe liittyy segmenttien käyttöönottoon yrityksessä. Kehitystyö Ala-Mutkan ja Talvelan mallin mukaisesti kattaa kaikki tarvittavat osa-alueet, joihin tässä yhteydessä tulisi perehtyä.

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämiseen. Asiakasrekisteriin tulisi lisätä ehdotetut parannukset. Yrityksen olisi tarpeellista myös selvittää markkinointikanavien laajenemismahdollisuudet asiakasrekisteriä hyödyntäen.

## LÄHTEET

## KIRJAT

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 1996. Marknadsföring i tjänsteföretag. Göteborg : Graphic Systems AB.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Juva: WSOY.

Heikkilä Jorma - Heikkilä Kristiina 2001: Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY. 1. painos.

Karisto, P. & Lohivesi K. 2007. Hankintamentaliteetit julkisten palvelujen ulkoistamisessa; sisältö ja seuraukset. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 35.vuosikerta. Kunnallistieteen yhdistys ry.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. Helsinki: WSOY

McKenzie, R. 2001. The Relationship-Based Enterprise - Powering business success through customer relationship management. Canada: McGraw-Hill Ryerson Ltd.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2 (opiskelijalaitos). 3. uudistettupainos. Helsinki: International Methelp.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier ButterworthHeinemann.

Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.

Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.

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

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakkuustytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

Slater, Stanley F. and John C. Narver 1994. "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002a. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2001b. Customer Relationship Management - Creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. ja Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

#### INTERNET-LÄHTEET

www.compassmp.fi 2007. Compass Management Partners Oy. [www-dokumentti]. <http://www.compassmp.fi/liiketoimintamalli.htm>. (Luettu 20.9.2007).

www.icmi.fi 2007. ICMI - Intelligent Customer Management International Oy. [pdf-dokumentti]. [www.icmi.fi/ekonomi\\_johtajuus.pdf](http://www.icmi.fi/ekonomi_johtajuus.pdf). (Luettu 19.9.2007).

www.icmi.fi 2004. ICMI - Intelligent Customer Management International Oy. [pdf-dokumentti] [www.icmi.fi/Tutkimus%20Asiakastieto%20ja%20asiakaspaaoma%20johtamisessa%202004.pdf](http://www.icmi.fi/Tutkimus%20Asiakastieto%20ja%20asiakaspaaoma%20johtamisessa%202004.pdf). (Luettu 19.9.2007).

www.ipss.fi 2007. IPSS - Intelligent Precision Solutions and Services Oy. [www-dokumentti]. [www.ipss.fi/ uutiskirje/Uutiskirje\\_05\\_04/sisalto6.html](http://www.ipss.fi/ uutiskirje/Uutiskirje_05_04/sisalto6.html) (Luettu 19.9.2007).

Kairisto-Mertanen, L. 2004. Turun ammattikorkeakoulu, Turku. Markkinalähtöisyys korkeakouluympäristössä - katsaus ajattelutavan omaksumiseen ja kehittymiseen. [pdf-dokumentti] <http://www2.turkuamk.fi/julkaisut/isbn9525113647.pdf>. (Luettu 5.12.2007).

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Konsepti: Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti. [pdf-dokumentti] [http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko\\_aika\\_vaihtaa\\_liiketoimintamallia.pdf](http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf). (Luettu 5.9.2007).

Tanskanen R. 2007. Palveluyritysten toiminnan tuottavuus. Työturvallisuuskeskus. ([http://www.tyoturva.fi/tuottavuustyto/tietoa/artikkeleita/2007/risto\\_tanskanen.html](http://www.tyoturva.fi/tuottavuustyto/tietoa/artikkeleita/2007/risto_tanskanen.html)). (Luettu 25.9.2007).

Vuori M. 2005. Suomi vuonna 2010-2020: Medioista löytyneitä skenaarioita. [PDF-dokumentti]. <[www.vtt.fi/tuo/45/projektit/smart/docs/suomi-vuonna-2010.pdf](http://www.vtt.fi/tuo/45/projektit/smart/docs/suomi-vuonna-2010.pdf)>. (Luettu 7.12.2005).

Vänttinen Pasi 2007. Asiakkaat, yrityksen tärkeintä pääomaa ja kasvun moottoreita. [www.opas.net/Suora\\_2007/4\\_6.htm](http://www.opas.net/Suora_2007/4_6.htm). (Luettu 12.12.2007).

#### MUUT LÄHTEET

Toimitusjohtaja X. Henkilökohtainen tiedonanto. Yritys Oy. 1.9.2008.

## KUVIOT

Kuvio 1: Hankkeen toimenpidekokonaisuudet ja opinnäytetyön sijoittuminen hankkeeseen .....	7
Kuvio 2: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin konsepti (www.compassmp.fi 2007) .....	19
Kuvio 3: Segmentointiprosessi .....	37
Kuvio 4: Liiketoimintamallin sisältö (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22) .....	50
Kuvio 5: Segmentit .....	52
Kuvio 6: Segmenttien koot .....	54
Kuvio 7: Kate segmenteittäin .....	55
Kuvio 8: Käynnit segmenteittäin .....	56
Kuvio 9: Kate per käynti .....	57
Kuvio 10: Kate per asiakas .....	58
Kuvio 11: 20/80 -sääntö .....	59
Kuvio 12: 55/80 -sääntö .....	60
Kuvio 13: Heikoimman asiakasosan arviointi .....	60
Kuvio 14: Asiakkaat viivalla .....	61
Kuvio 15: Organisaation nykytila (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 22) .....	62

## TAULUKOT

Taulukko 1: Raportin rakenne pääluvuittain .....	11
Taulukko 2: Asiakasrekisterin tiedot .....	39
Taulukko 3: Hankkeen aikataulu .....	44
Taulukko 4: Asiakasrekisterin tietojen yhteenveto .....	53
Taulukko 5: Asiakasrekisterin kehitysehdotukset (Rope ja Pöllänen 1994, 116-117) ....	64