



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN PIENESSÄ B2B - YRITYKSESSÄ

Case: MN-Markkinointi Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2011  
Jenni Ruohisto

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

RUOHISTO, JENNI:

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen pienessä B2B -yrityksessä  
Case: MN-Markkinointi Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö

72 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallinnan kehittämistä pienessä B2B -yrityksessä yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään, miten asiakkuudenhallintaa voitaisiin kehittää kohdeyrityksessä ja miten asiakkaiden ryhmittely ja asiakastietojen hallinta tukevat kehitystä. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilanne ja tehdään sen pohjalta kehitysehdotukset toiminnan parantamiseksi. Tutkimusongelmana on, miten MN-Markkinointi Oy voisi tehostaa asiakkuudenhallintaansa. Tämä opinnäytetyö toteutetaan yhdessä MN-Markkinointi Oy:n kanssa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee aluksi markkinointi- ja myyntiprosesseja, jonka jälkeen tarkastellaan asiakkuudenhallintaa ja sen kehittämistä sekä käydään läpi asiakkuuksien ryhmittelyä ja eri ryhmittelymenetelmiä. Lopuksi käydään läpi asiakastiedonhallintaa.

Työn empiriaosuus muodostuu MN-Markkinointi Oy:n työntekijöille tehtävistä teemahaastatteluista. Haastatteluissa selvitetään MN-Markkinoinnin asiakkuudenhallinnan nykytila ja heidän mielipiteensä asiakkuudenhallinnan kehittämisestä sekä asiakkaiden ryhmittelyn tarpeellisuudesta yrityksessä. Lisäksi tarkastellaan, miten MN-Markkinointi Oy on hyödyntänyt asiakastietojaan asiakkuudenhallinnassaan ja olisiko niitä tarvetta hyödyntää paremmin.

Haastatteluista ilmeni, että yrityksen työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä yrityksen tapaan hoitaa asiakkuuksiaan. Kaikkia asiakkuuksia hoidetaan kuitenkin aika pitkälti saman kaavan mukaan. Markkinointiin ja sen kohdentamiseen kaivattiin lisäksi panostusta. MN-Markkinointi Oy:n pitäisi tulosten perusteella kehittää asiakkuuksiensa hoitamista entistä enemmän asiakkaan elinkaarta huomioivammaksi, jotta asiakassuhteiden hoitamisesta tulisi yksilöllisempää. Myös ryhmittelemällä asiakkaat voitaisiin saada kohdistettua paremmin huomiota erilaisiin asiakkaisiin. Ryhmittely auttaisi lisäksi löytämään uusia potentiaalisia asiakkaita ja helpottaisi markkinoinnin kohdistamista.

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, CRM, asiakkuuksien ryhmittely, asiakastiedonhallinta

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

RUOHISTO, JENNI:

Developing Customer Relationship Management in a small B2B Company  
Case Study: MN-Markkinointi Oy

Bachelor's Thesis in Marketing

72 pages, 2 appendices

Autumn 2011

## ABSTRACT

---

This thesis examined how a small B2B company can upgrade their customer relationship management (CRM) and how segmentation and customer data management can help in the development process. The purpose of the study was to investigate the current situation of the customer relationship management in the case company and what they can do to improve their CRM process. The study was carried out in cooperation with MN-Markkinointi Oy. The research problem of the thesis was how MN-Markkinointi Oy can develop their customer relationship management.

The theoretical section deals with three main subjects: sales and marketing, customer relationship management and customer data management. The main focus of the theoretical section is on customer relationship management. Because customer segmentation is usually the base of the customer relationship management, it is widely presented in that chapter.

The data for this study was collected by interviewing MN-Markkinointi Oy's employees. The research was based on qualitative methods. The goal of the interviews was to observe the current situation of the customer relationship management in the case company. The purpose was also to find out what employees would want to do to improve their customer relationship management and customer data management and what they think about implementing customer segmentation in the company.

The study results show that MN-Markkinointi Oy's employees are mainly satisfied in the company's way to manage customer relationships. The customers' satisfaction is important to them and they take care of their customers as well as they can with their current resources. However, the results indicate also that customers are managed mostly with the same routines. MN-Markkinointi Oy should manage their customers more by their stage in their lifecycle, so that customers would be treated more as individuals. Also segmentation could bring different routines to their customer relationship management. Segmentation would help also in targeting right kind of marketing at different customers.

Key words: customer relationship management, segmentation, customer data management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma	1
1.2	Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys	2
1.3	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	4
2	MARKKINOINTI- JA MYYNTIPROSESSIT	7
2.1	Markkinointiprosessi	7
2.2	Myyntiprosessi	8
2.3	Markkinoinnin ja myynnin integrointi	10
3	ASIAKKUUDENHALLINTA	11
3.1	Asiakkuuden arvo ja kannattavuus	15
3.2	Asiakkuuksien ryhmittely	20
3.3	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	26
4	ASIAKASTIEDONHALLINTA	30
4.1	Asiakastietokannat ja niihin kerättävä tieto	31
4.2	Asiakastiedon laatu ja ajantasaisuus	33
4.3	Asiakastiedon hyödyntäminen	34
5	CASE: MN-MARKKINOINTI OY	37
5.1	Yritysesittely: MN-Markkinointi Oy	37
5.2	Tutkimusmetodologia	38
5.3	Teemahaastattelu	39
5.3.1	Teema 1: Asiakkuudenhallinnan ja asiakassuhteiden hoidon nykytila yrityksessä	41
5.3.2	Teema 2: Asiakastiedonhallinta ja asiakastietokanta	48
5.3.3	Teema 3: Asiakkuuksien ryhmittely	52
5.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	58
5.4.1	Analyyttisen CRM:n kehitysehdotukset	61
5.4.2	Operationaalisen CRM:n kehitysehdotukset	62
5.4.3	Kollaboratiivisen CRM:n kehitysehdotukset	64
5.5	Tutkimuksen luotettavuus	66
6	YHTEENVETO	67
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	73

# 1 JOHDANTO

Käsite CRM, Customer Relationship Management, tuli käyttöön vasta 1900 -luvun lopussa. Suomessa kyseinen käsite on niin uusi, että sille ei ole vielä vakiintunut yhtä ainoaa käännettä. CRM on suomennettu asiakkuudenhallintana, asiakassuhteen johtamisena ja asiakkuuksien johtamisena. (Oksanen 2010, 21)

Asiakkuudenhallinta ei ole ohimenevä ilmiö; se on nykyään yksi yrityksen perustoiminnoista ja sellaisena se tulee pysymään tulevaisuudessakin. Tärkein asiakkuudenhallinnan peruslähtökohta on asiakas ja tästä kerättävä informaatio. Asiakkuudenhallintaa ja asiakasjohtamista ei voi toteuttaa toimivasti ilman asiakastietoa. Asiakkuudenhallintaan tarvitaan aina tietojärjestelmän tuki. Asiakkuudenhallinta on viime vuosina noussut entistä tärkeämpään rooliin ja yrityksissä johdetaan asiakkaita yhä suunnitelmallisemmin. Yritysten tulisi keskittää markkinoinnin neljän peruspilarin eli tuotteen, hinnan, saatavuuden ja viestinnän lisäksi enemmän voimavarojaan asiakkaisiin ja huomioida asiakkaat kaikessa toiminnassaan. (Mäntyneva 2001, 9; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 16 & Mäntyneva 2001, 7)

## 1.1 Tutkimusongelma

MN-Markkinointi Oy kaipaa uusia näkemyksiä ja ideoita asiakassuhteidensa hoitamiseen sekä asiakastietojensa hyödyntämiseen toiminnanohjausjärjestelmäänsä apuna käyttäen, jotta myynnin ja markkinoinnin tuki paranisi. Yrityksessä on myös pidempään pohdittu segmentoinnin tarpeellisuutta. Näin ollen tämän opinäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui, miten MN-Markkinointi voisi parantaa asiakkuudenhallintaansa. Lisäksi tässä opinäytetyössä pyritään ratkaisemaan myös seuraavat osaongelmat:

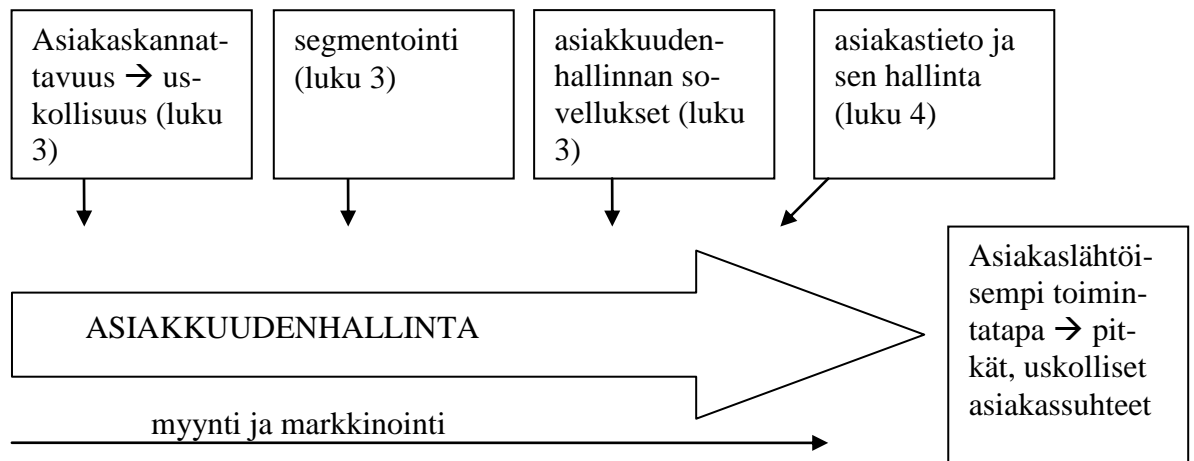
- 1) Mikä on MN-Markkinoinnin nykyinen tapa hoitaa asiakkuudenhallintaa ja miten yritys hyödyntää tällä hetkellä asiakasrekisterinsä asiakastietoja?
  - Voitaisiko asiakastietoja hyödyntää paremmin?

- Voitaisiinko asiakasrekisterin tarjoamia mahdollisuuksia hyödyntää paremmin?

2) Olisiko MN-Markkinoinnille hyötyä heidän asiakkaidensa segmentoinnista?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 on kuvattuna tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Siitä voidaan nähdä myös työn kulku ja tärkeimmät aihealueet eli teemat joihin tämä työ paneutuu.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Tässä viitekehyksessä kuvataan, kuinka asiakkuudenhallinnan avulla saadaan luotua asiakaslähtöisempi toimintatapa kaikkeen yrityksen sisällä tapahtuvaan toimintaan ja sitä kautta mahdollistetaan entistä pidemmät ja uskollisemmat asiakassuhteet, joista sekä myyjäyrittäjä että asiakas saavat haluamaansa hyötyä. Asiakkuudenhallintaan ja sen kehittämiseen liittyvät oleellisesti asiakkaiden kannattavuus ja sen parantaminen, asiakkaiden segmentointi, asiakkuudenhallinta sovel-

lusten tuomat mahdollisuudet toiminnan tehostamiseksi ja lisäksi tietenkin asiakkaista kerättävä tieto ja sen hyödyntäminen oikealla tavalla. Nämä kaikki tukevat osaltaan yrityksen markkinointia ja myyntityötä.

## 2. Luku

Työn toisessa luvussa käsitellään markkinointi ja -myyntiprosesseja ja sitä miten ne liittyvät toisiinsa. Markkinointi- ja myyntiprosessien käsitteleminen työn alussa on tärkeää, sillä näiden toimintojen kautta pystytään osaltaan parantamaan yrityksen asiakkuudenhallintaa, sillä juuri markkinoinnissa ja myyntityötä tehtäessä yrityksen asiakkuudenhallintaan liittyvät toimenpiteet näkyvät parhaiten asiakkaalle.

## 3. Luku

Työn kolmannessa luvussa ja sen alaluvuissa käsitellään yleisellä tasolla asiakkuudenhallintaa sekä perehdytään asiakkuudenhallinnan kehittämisen tuomiin hyötyihin yritykselle.

Luvussa kolme lähdetään liikkeelle asiakkuudenhallinnasta yleisellä tasolla ja sen näkemisenä koko yrityksen liiketoimintastrategiana. Luvussa 3.1 tarkastellaan asiakkuuksien arvon ja kannattavuuden vaikutuksia yritykseen. Luvussa 3.2 siirrytään puolestaan käsittelemään segmentointia ja sen edellytyksiä. Luvussa on esiteltynä yleisimpiä tapoja segmentoida asiakkaat. Lisäksi luvussa on käsitelty erikseen yritysasiakkaiden segmentointia. Luku 3.3 käsittelee asiakkuuksien hallinnan kehittämistä yrityksissä ja mitä yritykset voivat tehdä käytännössä parantaakseen asiakassuhteidensa hallintaa. Lisäksi luvussa on käsitelty hieman asiakkuuksien hallintaan liittyvää teknologiaa. Sitä on kuitenkin käsitelty melko pintapuolisesti, koska asiakkuudenhallintaan liittyvät atk -sovellukset eivät ole tärkein osa tätä opinnäytetyötä.

#### 4. Luku

Työn neljännessä luvussa tarkastellaan asiakastiedonhallintaa ja sen kehittämistä. Luvussa käsitellään lisäksi asiakastiedon keräyksen ja hallinnan merkitystä organisaatiolle. Luvussa 4.1 on käsitelty millaisia tietoja asiakkaista olisi hyvä kerätä yrityksen tietokantaa ja luvussa 4.2 on kerrottu tiedon laadun ja ajantasaisuuden tärkeydestä ja miten niistä pitäisi huolehtia. Alaluku 4.3 käsittelee asiakastiedon eri hyödyntämiskohteita ja sitä miten asiakastieto on koko yrityksen liiketoiminnan apuna.

#### 5. Luku

Työn viidennessä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Luvussa 5.1 on lyhyt yrityskuvaus case -yrityksestä. Luku 5.2 käsittelee tutkimusmetodina käytettyä teemahaastattelua ja miksi juuri kyseinen metodi on valittu tähän tutkimukseen. Luvussa 5.3 käydään läpi haastattelujen toteutusta ja luvun 5.3 alaluvuissa on käyty läpi haastattelujen tulokset teemoittain. Luvussa 5.4 on vielä koottu johtopäätökset tutkimustuloksista ja niiden pohjalta on esitetty kehitysehdotuksia case -yritykselle. Luvussa 5.5 on arvioni tutkimuksen luotettavuudesta.

#### 6. Luku

Kuudes luku on vielä työn kokoava yhteenveto -luku, jossa on tiivistettynä kaikki työn oleellimmat asiat.

##### 1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Alla on luettelo tämän opinnäytetyön keskeisimmistä käsitteistä.

Asiakaskannattavuus	Termillä tarkoitetaan asiakkaan tietyllä ajanjaksolla tekemien ostojen ja niihin liittyvien kustannusten erotusta. (Mäntyneva 2001, 125)
---------------------	--



Asiakkuuden elinkaari	Elinkaari alkaa asiakassuhteen alkaessa ja päättyy asiakassuhteen loppuessa. Yleensä elinkaari jakautuu neljään vaiheeseen: asiakkuuden alkaminen, haltuunotto, kehittäminen ja päättyminen (Mäntyneva 2001, 126)
Asiakkuudenhallinta	Asiakkuudenhallinta on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa. Se on jatkuva oppimisprosessi, jonka tarkoituksena on lisätä yrityksen tietämystä heidän asiakkaistaan. Englannin kielessä vastaava termi on CRM. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16; Mäntyneva 2001, 7)
	Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä asiakkuudenhallinta yhteenkirjoitettuna.
Asiakkuus	Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka muodostuu asiakaskohtaamisista. Asiakkuus alkaa asiakkaan ensimmäisestä ostoksesta. (Mäntyneva 2001, 126)
B2B	Eli business-to-business on liiketoimintaa, joka tapahtuu kahden eri yrityksen välillä. (Oksanen 2010, 23)
Call center	Puhelinpalvelukeskus (Mäntyneva 2001, 126)
CRM	CRM eli Customer Relationship Management, suomeksi asiakassuhteiden johtaminen on käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia, lähestymistapa asiakkaiden hankkimiseen ja tunnistamiseen, liiketoiminnan tietojärjestelmä, joka tukee markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua, liiketoimintastrategia, jonka avulla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tyytyväisyys ja tuotot. (Oksanen 2010, 22)
	Tässä opinnäytetyössä CRM voi tarkoittaa mitä vain yllä luetelluista asioista riippuen kustakin asiayhteydestä.
Monikanavainen markkinointi	Monikanavainen markkinointi antaa yrityksille mahdollisuuden olla yhteydessä asiakkaisiin useampien kanavien kautta. Eri kanavat myös tukevat toisia. Esimerkiksi tilausten avulla saadaan kerättyä asiakkaista tietoa, joiden avulla saadaan luotua postituslistoja myöhempää mainontaa varten. (TechTarget 2001)

Myyntijohtolanka	Myyntijohtolanka eli liidi on tieto siitä, että jokin henkilö tai organisaatio on mahdollisesti kiinnostunut ostamaan yritykseltä. Kyseisen yrityksen yhteystieto toimii tällöin johtolankana, jonka avulla voidaan saada uusi asiakas. (Korpela 2008)
Segmentointi	Segmentointi on markkinoiden jakamista erilaisiin ostajaryhmiin, joista yritys valitsee kohderyhmänsä, jolle se suunnittelee ja toteuttaa ryhmän tarpeille sopivan markkinointisuunnitelman. (Bergström & Leppänen 2005, 131) Tässä tutkimuksessa käytetään termejä segmentointi ja asiakkaiden ryhmittely rinnakkain.
Strategia	Strategia tarkoittaa yrityksen toimintatapaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa luomalla kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 17)
Tarjooma	Asiakkaalle ostettavaksi tarjottu kokonaisuus, joka voi sisältää sekä tuotteita että palveluja. (Mäntyneva 2001, 126)

## 2 MARKKINOINTI- JA MYYNTIPROSESSIT

### 2.1 Markkinointiprosessi

Markkinoinnissa tärkeässä osassa ovat ennen kaikkea asiakkaat. Nykyaikaisen markkinoinnin tärkeimpiä päämääriä on luoda asiakkaille arvoa ja parantaa asiakastyytyvyyttä. Tärkeää on tietenkin myös houkutella yritykseen uusia asiakkaita ja saada vanhat asiakkaat ostamaan lisää. Markkinoinnin voi määritellä yksinkertaisesti esimerkiksi seuraavalla tavalla: ”*Markkinointi on kannattavien asiakassuhteiden johtamista*”. (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders 2008, 6)

Markkinointiprosessi voidaan Kotlerin ym. (2008, 7) mukaan jakaa viiteen askeleeseen kuvion 2 mukaisesti.



KUVIO 2. Markkinointiprosessin malli (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders 2008, 7)

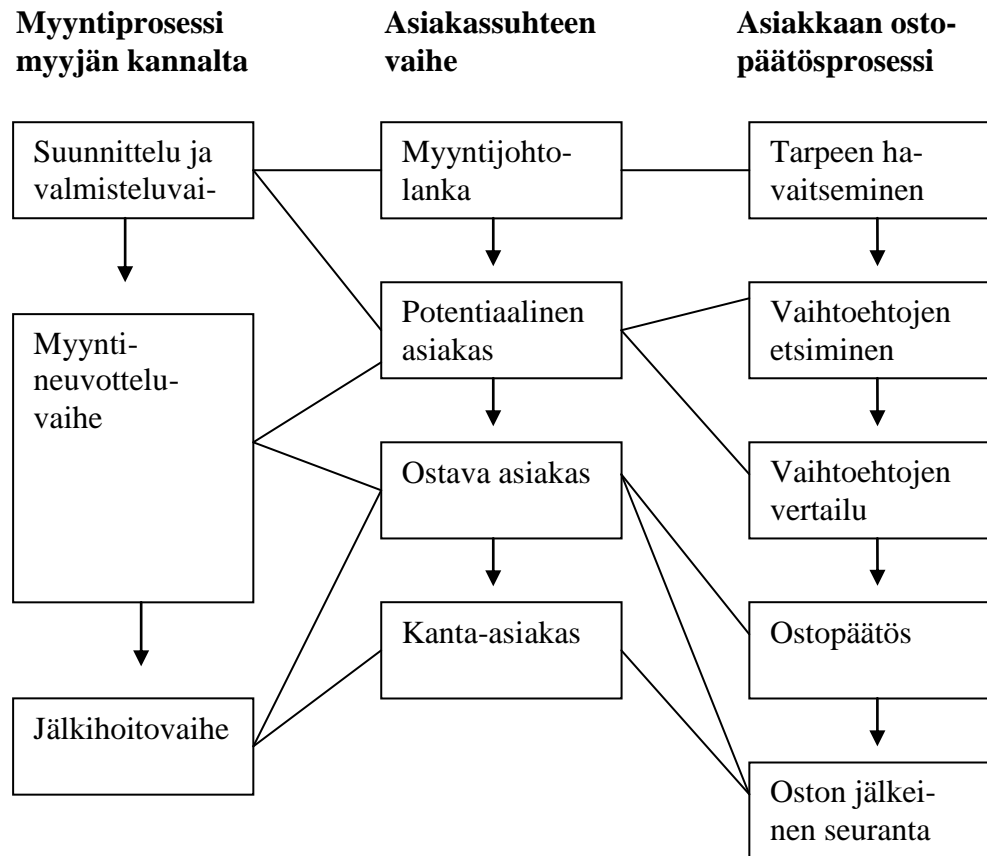
Kuvion 2 neljässä ensimmäisessä vaiheessa yritykset yrittävät oppia ymmärtämään asiakkaitaan, luovat heille arvoa ja rakentavat lujempia asiakassuhteita. Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa yritykset keräävät luomastaan asiakasarvosta saadut tuotot. Luodessaan arvoa asiakkailleen yritykset saavat puolestaan arvoa asiakkailtaan myyntituottojen ja pitkäaikaisen asiakaspääoman muodossa. (Kotler, Armstrong, Wong, Saunders 2008, 7)

## 2.2 Myyntiprosessi

Vahvaselkä (2004, 139) toteaa myyntityön ja asiakaspalvelun tavoitteena olevan molempia tyydyttävän myyntituloksen aikaansaaminen. Tällainen tulos saavutetaan, kun asiakas on tyytyväinen ja laatu vastaa hänen odotuksiaan ja kun myyjäyrityksen tuotto kaupasta on mahdollisimman hyvä. Myös Leppäsen (2007, 49 – 51) mukaan myyntityön tärkeimpiä tavoitteita ovat asiakastyytyväisyys, pitkäaikaiset asiakassuhteet, säännöllinen kaupan teko ja asiakkaiden hyvät suositukset toisille asiakkaille. Myyntityö on ennen kaikkea prosessi, joka muodostuu myyntistrategiasta ja myyntitaktiikasta. Koko prosessin keskeinen tavoite on saada asiakas tekemään myönteinen ostopäätös. Myyntistrategia on myyntiprosessin suunnitteluosuus. Strategiaosuudessa asetetaan myynnille tavoitteet ja tehdään suunnitelma niiden toteuttamiseksi.

Leppäsen (2007, 50) mukaan myyntitaktiikka tulee aina myyntistrategian jälkeen ja sen osuus alkaa vasta, kun ollaan kontaktissa asiakkaaseen. Myyntitaktiikka onkin myyntistrategian toteuttamista. Toimiakseen myyntiprosessi tarvitsee molempia. Vahvaselkä (2004, 142 & 135) jakaa puolestaan myyntiprosessin seuraaviin vaiheisiin: suunnittelu- ja valmisteluvaihe, yhteydenotto, itse myyntineuvottelu, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Hänen mukaansa myyntiprosessi menee yleensä saman kaavan mukaan. Erilaisissa organisaatioissa myyntisyklin pituus eli ajan jakso ensimmäisestä yhteydenotosta hankkeen loppuun sen sijaan voi vaihdella suuresti.

Kuviossa 3 on esiteltyä Myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessin liittyminen toisiinsa. Kuviossa on kuvattuna myös asiakassuhteen eri vaiheet myyntiprosessin ja ostoprosessin edetessä.



KUVIO 3. Myyjän myyntiprosessin ja ostajan ostoprosessin liittyminen toisiinsa (Vahvaselkä 2004, 143)

Myyjän osalta myyntiprosessi alkaa suunnitteluvaiheesta, joka sisältää asiakas-kohteiden etsinnän, tunnistamisen ja ryhmittelyn sekä tiedon keräämisen asiakkaasta ja hänen liiketoiminnastaan. Lisäksi tähän vaiheeseen kuuluu olennaisesti myyntineuvottelun valmistelu. Tässä vaiheessa uuden asiakkaan kohdalla asiakassuhde on vielä potentiaalinen. Jotta asiakkaasta saataisiin ostava, tarvitaan myyntineuvottelut asiakkaan ja myyjän välillä ja tietenkin asiakkaan päätös ostaa. Viimeisenä, mutta silti tärkeänä vaiheena myyntiprosessissa on erilaiset jälkihoito ja -

markkinointi toimenpiteet, joiden avulla tavoitellaan asiakkaan tyytyväisyyttä ja uusintaostoa, jolloin asiakassuhde syvenee kanta-asiakkuuteen. (Vahvaselkä 2004, 142 & 175)

### 2.3 Markkinoinnin ja myynnin integrointi

Myynti- ja markkinointiprosessit liittyvät aina tiiviisti toisiinsa, sillä myynnin tavoitteet johdetaan aina markkinoinnin tavoitteista, jotka puolestaan määräytyvät koko yrityksen tavoitteista. Myös koko myyntistrategia pohjautuu aina markkinointistrategiaan, joka on taas johdettu yrityksen liikeideasta. (Leppänen 2007, 49 – 50)

Myyntiviestintä on tärkeä osa markkinointiviestintää. Myyntiviestintä ei ole ainoastaan henkilökohtaista myyntityötä, jonka avulla tehdään kauppvoja. Yritysten tulisi nähdä myynti osana markkinointiviestinnän prosessia. Myyntityöhön vaikuttaa ratkaisevasti kaikki sitä ennen tehty viestintä, joka pohjustaa itse myyntitapahtumaa. Myynti on siis yhteydessä kaikkeen yrityksessä tapahtuvaan markkinointiin. (Rope 2005, 385)

Myyjien käytännön apuna tulisi olla vuosittainen toiminnallinen markkinointisuunnitelma. Asiakkuudenhallinnan rooli korostuu markkinointia suunniteltaessa ja sitä kautta myyntityössä. Asiakastietokannan avulla pystytään suunnittelemaan valmiiksi esimerkiksi erilaisia markkinointitoimenpiteitä ja tarjouksia erilaisille asiakasryhmille. Aikaa säästyy, kun tiedetään jo valmiiksi millaisia toimenpiteitä kukin asiakasryhmä tarvitsee. (Vahvaselkä 2004, 115)

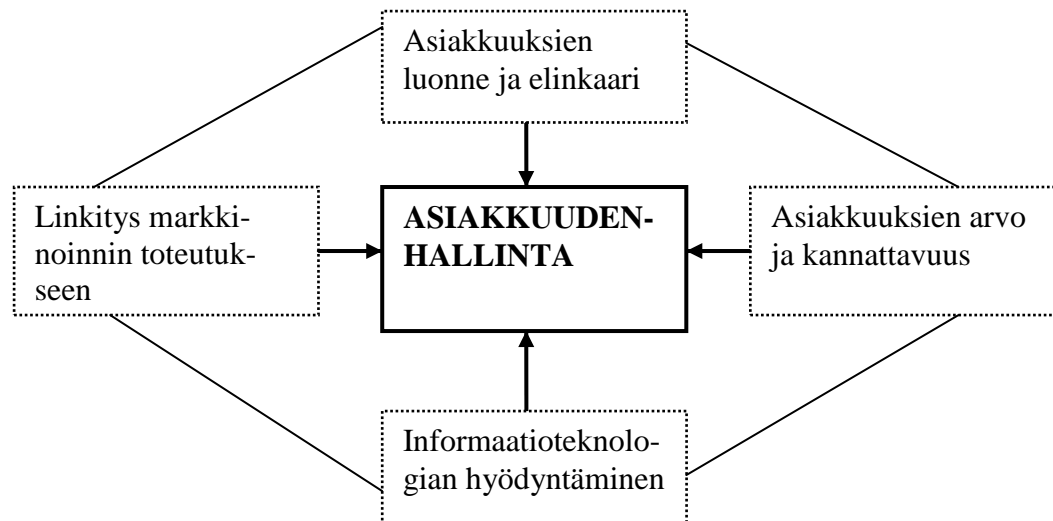
### 3 ASIAKKUUDENHALLINTA

CRM (=Customer Relationship Management) eli suomeksi asiakkuuksien johtaminen, asiakkuudenhallinta tai asiakassuhteiden hallinta on pitkien ja uskollisten asiakassuhteiden rakentamista, johtamista ja kehittämistä. Se on myös asiakaskeinen strategia ja ajattelutapa, jonka avulla tunnistetaan asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja toiveet ja vastataan niihin. Johtamalla asiakkuuksiaan yritys pystyy ymmärtämään asiakkaitaan paremmin ja vaikuttamaan heidän käyttäytymiseensä ja asiakassuhteen kehittymiseen. (Vahvaselkä, 2004, 94–96; Tsiptsis & Chorianopoulos 2009, 1)

Tsiptsis ja Chorianopoulos (2009, 1-2) määrittelevät asiakkuudenhallinnalle kaksi pääavoitetta: asiakkaiden säilyttämisen asiakastyytyväisyyden avulla ja asiakkuuksien kehittämisen ymmärtämällä asiakkaita paremmin. Ensimmäistä tavoitetta he pitävät selkeimpänä ja myös tärkeimpänä, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen menetettyjen asiakkaiden tilalle vie yritykseltä paljon resursseja. Toisen tavoitteen viesti on myös tarpeellinen. Yrityksen asiakkaat eivät ole koskaan samanlaisia. Yrityksen asiakaskanta sisältää erilaisia yksilöitä, jotka käyttäytyvät erilailla ja haluavat eri asioita.

Asiakkuudenhallinnassa tulee siksi korostaa asiakkaan yksilöllisyyttä. Markkinoitaessa tuotteita on muistettava, että kaikille kaikkea lähtökohta ei ole paras tapa tarjota tuotteita tai palveluita asiakkaille. Markkinoinnin monikanavaisuuden avulla pystytään kohdistamaan markkinointia yksilöidymmin eri asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 13)

Kuviossa 4 on esitettyä eri näkökulmia, mitä tulee huomioida asiakkuuksien hallinnassa. Näiden tekijöiden avulla saadaan luotua asiakaslähtöisiä ratkaisuja.



KUVIO 4. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntyneva 2001, 11)

Kaikkien kuvion 4 osa-alueiden huomioiminen on tärkeää onnistuneen asiakkuudenhallintaprosessin kannalta. Asiakkaasta tarvitaan tietoja, jotta asiakkaat voidaan ryhmitellä ja jotta heidän tarpeitaan voitaisiin ymmärtää paremmin. Informaatioteknologia tulee apuun näiden tietojen analysoinnissa ja hyödyntämisessä. Informaatioteknologian hyödyntämisestä asiakkuudenhallinnassa on kerrottu tarkemmin kappaleessa 3.3. Asiakasinformaatiosta saadaan puolestaan linkitettyä arvokasta tietoa markkinoinnin kohdistamiseen. Asiakkuuksien arvon ja kannattavuuden tärkeydestä on kerrottu kappaleessa 3.1. Tässä luvussa on käyty läpi kaikkia kuvion osa-alueita.



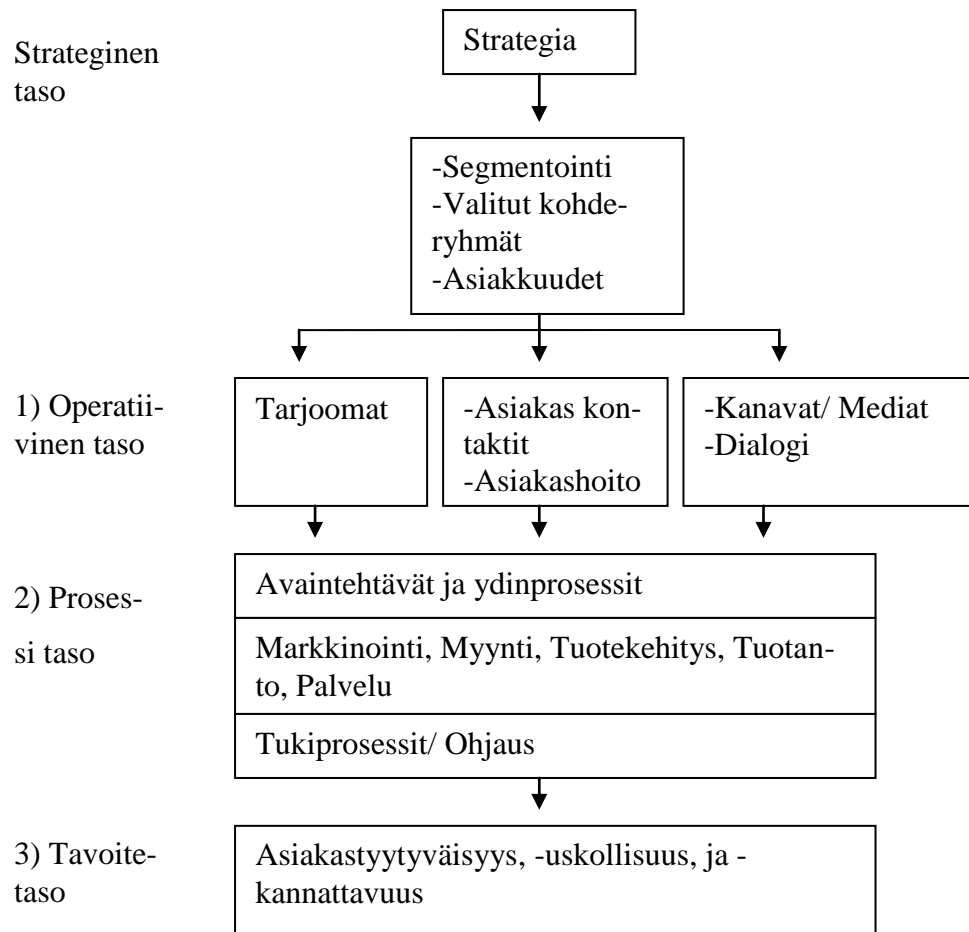
Asiakkuudenhallintaan panostaminen tuo mukanaan merkittäviä etuja yritykselle. Vahvaselkä (2004, 97–98) jaottelee kirjassaan asiakkuudenhallinnan hyödyt neljään osaan:

1. Asiakkuudenhallinta auttaa yrityksiä tuntemaan paremmin asiakkaansa ja markkinat, joilla he toimivat. Se auttaa lisäksi yritystä ymmärtämään mitkä ovat heidän asiakkaidensa todelliset tarpeet, millainen on heidän ostokäyttäytymisensä sekä minkälaisia arvoja heillä on. Asiakkuudenhallinnassa tulisi siis ensimmäiseksi tunnistaa olemassa olevat markkinat sekä asiakkaat ja sen jälkeen vasta muodostaa halutut segmentit. Lisäksi tiedot asiakas tulisi kerätä tietokantaan.
2. Yllä olevien toimenpiteiden seurauksena yritys pystyy kohdistamaan markkinointi- ja myyntipanoksensa entistä paremmin. Näin ollen siis asiakkuudenhallinnalla saadaan tehostettua markkinointia.
3. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan luoda valituille kohderyhmille entistä räätälöidympiä tarjoomia juuri heidän tarpeisiinsa.
4. Asiakkuudenhallinta tuo mukanaan koko organisaatiolle paljon muutoshaasteita, joista merkittävin on asiakkuuksien kokonaisvaltainen hallitseminen, jota on kuvailtu tämän listan kohdassa 1.

Yritysten tulisi muistaa, että asiakkuudenhallinta on ennen kaikkea liiketoimintastrategia, jonka avulla pystytään tunnistamaan ja segmentoimaan markkinat sekä asiakkaat. Liiketoimintastrategia mahdollistaa lisäksi lisäarvon tarjoamisen asiakkaille asiakasstrategian pohjalta. Operatiivisesta näkökulmasta katsottuna asiakkuudenhallinta on oikean valikoiman kehittämistä valitulle kohderyhmälle, asiakkuuksien hoito-ohjelman muodostamista sekä oikeiden viestintäkanavien valintaa kullekin kohderyhmälle. Käytännön toimintaprosessien tasolla puolestaan luodaan markkinointia, myyntiä ja palvelua tukevaa asiakaslähtöistä kulttuuria. (Vahvaselkä 2004, 100)

Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa Vahvaselän (2004, 100) mukaan kuvion 5 mukaisesti eri tasoihin, joita ovat strateginen taso, operatiivinen taso ja funktionaalinen taso eli prosessitaso. Alimpana on lisäksi tavoitetaso. Tavoitetason ha-

luttu asiakastyytyväisyys, -uskollisuus, ja -kannattavuus saavutetaan muiden tasojen onnistuneella toteutuksella.



KUVIO 5. Asiakkuudenhallinta johtamis- ja toimintajärjestelmänä (Vahvaselkä 2004, 99)

Strategisella tasolla asiakkuudenhallintaan pohjautuva liiketoimintastrategia tarkoittaa yrityksen asiakkaiden tunnistamista ja segmentoimista sekä kykyä tuottaa asiakkaille lisäarvoa asiakasstrategian avulla. Operatiivisella tasolla asiakkuudenhallinta tarkoittaa puolestaan oikean tarjooman löytämistä ja kehittämistä kohde-ryhmälle ja sen tarjoamista oikeiden kanavien avulla. Operatiivinen taso sisältää myös asiakaskohtaamisten suunnittelun ja asiakashoito-ohjelman tekemisen. Käy-

tännön tasolla luodaan sitten oikeanlainen palvelukulttuuri, joka tukee yrityksen ydinprosesseja eli markkinointi-, myynti- ja palveluprosesseja. Tukiprosessit, kuten taloushallinto ja atk -sovellukset puolestaan varmistavat riittävät mahdollisuudet yrityksen tarjoaman tuottamiselle. (Vahvaselkä 2004, 100)

### 3.1 Asiakkuuden arvo ja kannattavuus

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan välinen tapahtumaketju, joka muodostuu asiakaskohtaamisista. Asiakaskohtaamisissa yritykset ja asiakkaat vaihtavat resursseja, kuten tietoa, rahaa ja tuotteita. (Vahvaselkä 2004, 94)

Vahvaselkä (2004, 96) toteaa asiakkaiden ja asiakkuuksien olevan yrityksen keskeinen resurssi, sillä yritys ei voi toimia ilman asiakkaitaan ja heidän mukanaan tuomia nettotuloja. Kannattavaksi asiakassuhteen tekee puolestaan sen kesto ja ostojen määrä asiakassuhteen aikana. Uskolliset asiakkaat ovat yleensä kannattavia, sillä heistä ei aiheudu yritykselle juurikaan kustannuksia. Täytyy kuitenkin muistaa, että asiakasuskollisuus ei ole ostettavissa. (Mäntyneva 2001, 18)

Lehtisen (2004, 25) mukaan asiakasuskollisuutta ja asiakkuuden lujuutta voidaan pitää lähes synonyymeina. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan pelkästään tunneperäistä uskollisuutta, kun taas asiakkuuden lujuus on käsitteenä paljon laajempi. Se ottaa asiat huomioon myös rationaalisemmalta kannalta. Eri tutkimuksista kerätyn aineiston pohjalta asiakkuuden lujudesta seuraa yrityksille muun muassa seuraavia hyötyjä:

- Lujasti sitoutuneet asiakkaat ostavat enemmän ja ovat valmiita maksamaan korkeankin hinnan.
- Luja suhde estää asiakkaan siirtymistä ostamaan kilpailijalta.
- Luja suhteen ansiosta muodostuu korkeampi asiakasikä asiakaskannan kiertonopeuden pienentymisen takia.
- Luja suhde mahdollistaa ristimyynnin eri asiakasryhmien välillä.

(Lehtinen 2004, 25)

Tuottava asiakas määritellään yleensä henkilöksi, kotitaloudeksi tai yritykseksi joka tietyllä aikavälillä tuottaa enemmän kuin mitä yrityksellä on mennyt rahaa asiakkaan hankkimiseen, myyntitapahtumiin ja erilaisiin palveluihin. Kyseessä ovat koko elinkaaren aikana asiakkaan yritykselle tuomat tuotot ja puolestaan menot, joita yrityksellä on mennyt asiakkaan ylläpitoon. (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders 2008, 385)

Asiakkaan kannattavuutta voidaan mitata esimerkiksi volyymin tai asiakasosuuden avulla. Volyymillä on yleensä suuri merkitys kun tarkastellaan pääosin vain liiketoimintaprosessia ja sen sujumista. Tällöin normaalisti kannattamatonkin asiakas voi tuoda yrityksen toiminnan ylläpitämiseen tarvittavaa volyyymiä. Kun tarkastellaan puolestaan asiakkaan kannattavuutta asiakasosuuden avulla, huomioidaan asiakkaan kannattavuus kokonaisuudessaan, yksittäisten kauppojen kannattavuuden sijasta. (Lehtinen 2004, 43 - 44)

Asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa olisi siis hyvä ottaa huomioon aina aikänäkökulma. Uusien asiakkaiden hankinnasta aiheutuvat kustannukset aiheuttavat sen, että asiakas on alkuun kannattamaton. Yleensä kannattavuus paranee hiljalleen vuosi vuodelta. Myös erilaiset asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät, kuten kanavaratkaisut, näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä. Lisäksi on hyvä huomioida asiakkaiden tulevaisuuden näkymät. Yritykset miettivät usein vain minkälaiset tuotteet tai palvelut menestyvät tulevaisuudessa, mutta heidän pitäisi miettiä myös millaiset asiakkaat ovat tulevaisuudessa halutuimpia ja minkä toimialan asiakkaat tai mitkä yksittäiset asiakkaat tulevat pärjäämään tulevaisuudessa. (Hellman & Värilä 2009, 120)

Ennen kuin yritys ryhtyy kehittämään asiakkuuksiaan, sen tulisi kiinnittää huomiota asiakkaiden nykyiseen kannattavuuteen. Yrityksen tulisikin miettiä kannattamattomien asiakkaiden poistamista rekisteristään, sillä heidän kehittäminen ei ole yritykselle taloudellisesti järkevää. Kaikista asiakkaista ei voi tilastollisten todennäköisyyksien perusteella tulla koskaan kannattavia, vaikka heihin kohdennettaisiin paljon resursseja. Ensiarvoisena tehtävänä asiakkuudenhallinnassa nähdään kannattavan asiakaspotentiaalin tunnistaminen ja näiden asiakkuuksien kehittäminen. (Mäntyneva 2001, 57)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 157) esittelevät kirjassaan erilaisia asiakasstrategioiden valintatapoja. Heidän mielestään yksinkertaisin tapa valita strategiat asiakkailleen on jakaa asiakkaat ryhmiin sen mukaan, kuinka houkuttelevia ja tärkeitä asiakkaat ovat yritykselle. Eri tärkeysasteen asiakkaille kohdistetaan sitten erilaisia strategioita. Asiakkaat voidaan tämän perusteella jakaa esimerkiksi ABC -luokittelun mukaisesti kolmeen eri ryhmään, niin että A asiakkaat ovat tärkeimpiä ja C asiakkaat vähiten tärkeitä. Yrityksen asiakkaita ja heidän kannattavuuttaan tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että osa asiakkaista tuottaa tappiota. Ainoastaan isoista asiakkaista voi syntyä suuria asiakaskohtaisia tappioita. Suurimpien asiakkaiden kannattavuuteen on siis syytä kiinnittää erityisesti huomiota.

Edellisessä kappaleessa kerrotun jaottelun mukaisesti A -asiakkaille tulisi tarjota parasta mahdollista yhteistyötä ja palvelua. Strategiana heille voisi olla esimerkiksi parhaan mahdollisen palvelun tarjoaminen, asiakaskohtainen tuotteiden ja/tai palveluiden räätälöinti sekä merkittävä panostus yhteistyöhön. Myös ryhmän B asiakassuhteita tulee hoitaa hyvin, mutta heihin ei panosteta aivan yhtä paljon kuin A -asiakkaisiin. Heidän strategianaan voisi olla hyvän palvelutason ylläpitäminen ja räätälöinti. C -asiakkaita johdetaan yleensä massamarkkinoinnin ja -tuotannon pohjalta. On kuitenkin syytä muistaa, että vaikka C -asiakkaat yksinään ovat merkityksettömiä, niin yhdessä ne muodostavat kuitenkin yleensä ison segmentin. Asiakasstrategian valinnalla tavoitellaan aina tilannetta, jossa parhaimmille asiakkaille tarjotaan parasta laatua ja muille sitten hieman heikompaa, mutta ei silti huonoa laatua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 158 – 159)

Käytännön markkinoinnissa asiakkuudenhallinta tarkoittaa siis lyhyesti tiivistäen asiakkaiden tarkkaa segmentointia heidän ostokäyttäytymisensä avulla. Asiakas-tiedon kerääminen on tärkeässä osassa asiakkuudenhallintaa ja yritykset pystyvät sen avulla ennakoimaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Ostokäyttäytyminen vaihtelee asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa ja onkin tärkeää, että asiakkaan kannattavuutta pyritään lisäämään elinkaaren joka vaiheessa (Mäntyneva 2001, 12). Seuraavaksi on kerrottu tarkemmin asiakkuuden hallinnasta asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa.

## Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa

Asiakkuus nähdään aina eri vaiheista muodostuvana elinkaarena. Yrityksen menettelyjen täytyy mukautua aina asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheiden mukaan. Jokaista vaihetta varten tulee olla oma toimintamallinsa, jonka avulla toteutetaan asiakkuudenhallintaa. Asiakassuhteen päättämistä varten olisi hyvä olla myös oma toimintamalli, jolla varmistetaan, että asiakassuhteen päättämisestä huolimatta asiakkaalle jää edelleen positiivinen kuva yrityksestä. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 41)

Asiakkuudenhallinta elinkaaren erivaiheissa nähdään yleensä melko haasteellisenä. Uuden asiakkaan hankkiminen vaatii yritykseltä aina paljon resursseja. Seuraavana haasteena tulee asiakkaan ostomäärän kasvattaminen ja asiakassuhteen kannattavuuden lisääminen. Asiakassuhdetta tulisi saada lisäksi syvennettyä luomalla entistä aktiivisempaa asiakasuskollisuutta. Kun asiakassuhteesta saadaan kannattava ja luja, yrityksen täytyy keskittyä säilyttämään se. (Mäntyneva 2001, 18) Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1 on kuvattuna nämä kyseiset elinkaaren vaiheet eri näkökulmista.

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

<b>Asiakkuuden vaihe</b>	<b>Hankinta</b>	<b>Haltuunotto</b>	<b>Kehittäminen</b>	<b>Säilyttäminen</b>
<b>Tavoite</b>	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen
<b>Lähestymisen Peruste</b>	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
<b>Tarvelähtöisyys</b>	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
<b>Markkinointiviestinnän personointi</b>	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
<b>Tarjouksen sisältö</b>	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
<b>Kaupan onnistumistodennäköisyys</b>	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Kuten aiemmin tässä työssä on mainittu, asiakassuhteen elinkaari vaikuttaa aina asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja sen takia on tärkeää huomioida asiakkaat kulloisenkin elinkaaren vaiheen mukaan. Asiakkaiden kannattavuutta tulee tarkastella aina asiakkuuden elinkaaren vaiheiden mukaan, sillä uudet asiakkaat ovat yleensä aina kannattamattomampia. Lisäksi asiakkaiden kannattavuutta pitää pyrkiä lisäämään asiakkuuden elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Yritysten tulee tunnistaa asiakastietokantansa asiakkaista kannattavat asiakkaat ja keskittyä heihin. Apuna kannattavien asiakkaiden tunnistamisessa voidaan käyttää asiakasryhmittelyä, johon siirrytään seuraavaksi.

### 3.2 Asiakkuuksien ryhmittely

*Periaatteena asiakashallinnan segmentoinnissa on auttaa yritystä suuntaamaan voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla (Ala-Mutka & Talvela 2004, 53).*

Asiakkuudenhallinnassa lähtökohtana tulee olla aina asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi. Asiakkaita ryhmiteltäessä tulisi kannattavuuden ja elinkaaren vaiheen lisäksi selvittää yksityiskohtaisesti keitä he ovat; missä he toimivat, millaiset ovat heidän tarpeensa ja ovatko ne yhteydessä heihin suunnattuun markkinointiin. On tärkeää tiedostaa, että ryhmittelyä ei kannata tehdä pelkästään tilastollisen tiedon avulla. Tarkemmat analyysit saadaan tehtyä paremmin oikeille asiakkaille, kun hyödynnetään omaa kokemusta ja laadullista tuntemusta asiakkaista. (Mäntyneva 2001, 25)

Taulukkoa 2 voidaan käyttää asiakasryhmittelyssä apuna. Taulukosta nähdään, minkälaista tietoa voitaisiin esimerkiksi kerätä asiakkaista ennen ryhmittelyn aloittamista. Ilman riittävää informaatiota asiakkaita ei voida ryhmitellä.

TAULUKKO 2. Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2001, 25)

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



Asiakasryhmittelyssä halutaan löytää yhteisiä tekijöitä asiakkaiden kesken, minkä avulla pystytään sitten muodostamaan ryhmiä eli segmenttejä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ostohistoria, demografiset tekijät ja yhtenevät tarpeet tai odotukset. Kuhunkin segmenttiin tulee luoda tarkat kriteerit, joiden perusteella on helppo tunnistaa mihin segmenttiin kukakin asiakas kuuluu. Segmenttien perusteella asiakkaalle pystytään tarjoamaan kohdennetumpaan markkinointia ja yksilöidympiä tuotteita ja palveluita. (Mäntyneva 2001, 26)

Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 43) esittelevät teoksessaan Asiakasjohtamisen työkirja staattisen ja dynaamisen segmentoinnin perusteita. Seuraavassa on kerrottu lyhyesti näistä kahdesta eri segmentoinnin näkökulmasta:

#### Staattinen segmentointi

Staattisessa segmentoinnissa yritys luokittelee asiakkaansa eri segmentteihin pysyvien määreiden mukaan. Tällaisia määreitä ovat esimerkiksi yrityksen henkilömäärä ja toimiala. Staattisessa segmentoinnissa asiakkaat pysyvät niille määritellyissä segmenteissä, vaikka asiakassuhteessa tapahtuisikin muutoksia. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 43)

#### Dynaaminen segmentointi

Dynaamista segmentointimenetelmää käytettäessä yritys valitsee luokittelukriteereiksi asiakassuhteen kannalta kriittisiä menestystekijöitä kuten ostomäärän ja ostoajankohdan. Nämä tekijät ovat sellaisia, että asiakassuhteessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat siihen, mihin segmenttiin asiakas kuuluu milläkin hetkellä. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 44)

Rope ja Pöllänen (1994, 131–132) jakavat asiakkaat ostojen perusteella neljään ryhmään, joita ovat:

1. **Kanta-asiakkaat**, jotka ostavat melkein pelkästään yrityksen tuotteita
2. **Satunnaisasiakkaat**, jotka ovat joskus ostaneet yrityksen tuotteita, mutta ostavat säännöllisesti myös kilpailijoilta

**3. Ei vielä – asiakkaat** eli potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät ole ostaneet, mutta kuuluvat johonkin segmenttiin

**4. Entiset asiakkaat**

Tätä perusluokitusta voidaan tarkastella Ropen ja Pölläsen (1994, 131 - 132) mukaan lisäksi ostojen merkityksen perusteella seuraavasti:

1. **Volyymiasiakkaat**, jotka ovat 20 % yrityksen kaikista asiakkaista ja tuovat 80 % volyymista
2. **Pienasiakkaat**, jotka ovat 80 % yrityksen kaikista asiakkaista, mutta tuovat vain 20 % volyymistä
3. **Ostamattomat potentiaalit**, jotka eivät ole ostaneet mitään, mutta kuuluvat johonkin segmenttiin

Näiden perusluokituksien lisäksi asiakkaat voidaan ryhmitellä usein eri tavoin esimerkiksi ostokäyttäytymisen tai tarpeiden mukaan (Bergström & Leppänen 2005, 412). On tärkeää muistaa, että ei ole olemassa yhtä parasta tai oikeaa ryhmittelytapaa vaan erilaiset yritykset soveltavat kukin heidän tarpeisiinsa sopivia menetelmiä

Kuluttaja-asiakkaiden ja yritysasiakkaiden segmentoinnin välillä voidaan nähdä eroja, sillä monesti yritysmarkkinoilla on vähemmän asiakkaita, mutta puolestaan isompia tapahtumia. B2B -kaupassa ostajat eivät ole välttämättä tuotteen käyttäjiä ja itse ostoprosessi on monesti hitaampi. Tuotteet ovat usein räätälöityjä, samoin kuin hinnat. Sanotaankin, että jokaista yritysasiakasta voitaisiin pitää omana segmenttinään. Tästä syystä B2B -markkinoilla olisi hyvä käyttää erilaisia segmentointikriteerejä kuin kuluttajamarkkinoilla. Alla on lueteltuna tyypillisimpiä segmentointikriteereitä, joita käytetään yritysasiakkaiden kohdalla:

- asiakkaan arvo (tuotto tai liikevaihto),
  - koko (esim. työntekijöiden määrä),
  - toimiala,
  - yrityksen vaihe (uusi yritys, kauan alalla toiminut yritys ynnä muu).
- (Tsiptsis & Chorianopoulos 2009, 200).

Kotler, Armstrong, Wong ja Saunders (2008,418 - 419) ovat puolestaan sitä mieltä, että kuluttaja ja B2B -markkinoita voi segmentoida hyvin pitkälti samoilla kriteereillä. Yritysmarkkinoita voidaan segmentoida, kuten kuluttajamarkkinoitakin, esimerkiksi maantieteellisten ja demografisten tekijöiden avulla. B2B -markkinoilla tosin käytetään yllä mainittujen tekijöiden lisäksi myös erilaisia lisämuuttujia, kuten taulukosta 3 voidaan nähdä, joita kuluttajamarkkinoilla ei ole käytössä. Näitä muuttujia voivat olla esimerkiksi teollisuuden ala, yrityksen koko ja ostoihin liittyvät erilaiset muuttujat.

TAULUKKO 3. Tärkeimmät segmentointiin vaikuttavat muuttujat yritysmarkkinoilla (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders 2008, 421)

Demografiset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teollisuus</li> <li>• Yrityksen koko</li> <li>• Sijainti</li> </ul>
Liiketoiminnan muuttujat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologia</li> <li>• Käyttäjien/ei-käyttäjien statukset</li> <li>• Asiakkaiden valmiudet</li> </ul>
Ostojen lähestymistavat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostotoiminnan järjestelyt</li> <li>• Valtarakenne</li> <li>• Olemassa olevien suhteiden luonne</li> <li>• Yleiset ostomenettelyt</li> <li>• Ostokriteerit</li> </ul>
Tilannetekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiireellisyys</li> <li>• Erityiset hakemukset/tilaukset</li> <li>• Tilauksen koko</li> </ul>
Henkilökohtaiset ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostajan ja myyjän samankaltaisuus</li> <li>• Asenteet riskejä kohtaan</li> <li>• Uskollisuus</li> </ul>

## Asiakasryhmien tavoitteet ja strategiat

Riippumatta ryhmittelyperusteista yrityksen tulee laatia jokaiselle asiakasryhmälle tavoitteet ja strategiat. Yrityksen on päätettävä lisäksi asiakkaiden tärkeysjärjestys. On tärkeää tietää keihin asiakkaisiin markkinointi keskitetään ja keistä mahdollisesti luovutaan. Tavoitteita ja strategioita määriteltäessä laaditaan koko asiakaskantaa ja markkinointia koskevat toimintaperiaatteet. Toimintaperiaatteita laadittaessa keskitytään huomioimaan seuraavat kohdat:

- **panostuskohteet:** tärkeimmät asiakkuudet, millaisia asiakkaita halutaan kanta-asiakkaiksi, keiden asiakkaiden kanssa luodaan kumppanuussuhteita ja keitä huomioidaan vähemmän,
  - **hyödyn ja arvon tuottaminen eri asiakkuuksille:** mitä hyötyjä eri asiakasryhmät arvostavat ja mitä hyötyjä heille tarjotaan,
  - **haluttujen asiakkuuksien säilyttäminen, asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen,**
  - **asiakkuuksien ja toiminnan tuloksien seuranta.**
- (Bergström & Leppänen 2005, 415 – 416).

Yllä olevien kohtien perusteella asiakasryhmille määritellään tavoitteet ja tehdään suunnitelmat kyseisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakkaat voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään, tavoitteiden asettamisen selkeyttämiseksi taulukon 4 osoittamalla tavalla. Siinä on kuvattuna asiakkuustyypit ja heille halutut toimenpiteet. (Bergström & Leppänen 2005, 415 - 416)

TAULUKKO 4. Yrityksen erilaiset asiakkuudet (Bergström & Leppänen 2005, 416)

<b>Asiakkuustyyppi</b>	<b>Kuvaus</b>
Säilytettävät asiakkuudet	Kannattavimmat tai arvokkaimmat asiakassuhteet, joista halutaan pitää kiinni
Kehitettävät asiakkuudet	Asiakkuudet, joissa on hyödyntämätöntä potentiaalia ja joissa voisi lisätä yhteistyötä sekä asiakassuhdemarkkinointia asiakasosuuden kasvattamiseksi
Muutettavat tai poistettavat asiakkuudet	Kannattamattomat tai muuten epätoivotut asiakassuhteet, joita on muutettava tai joista on luovuttava, jos muutosta ei saada aikaan.

Kotler, Armstrong, Wong & Saunders (2008, 423) toteavat myös kirjassaan, että yritysten tulee valita segmenttiensä joukosta tärkeimmät, jotta tiedetään ketä palvellaan parhaiten. Yritysten täytyy ensiksi kerätä tietoa jokaisen segmenttinsä ostoista, kasvusta ja tuottavuudesta ynnä muusta. Näiden tietojen avulla saadaan sitten valittua parhaat segmentit, joihin keskittyä. Erikokoisissa ja tyyppisissä yrityksissä segmenttien tärkeysjärjestys voidaan nähdä hyvinkin erilaisena.

Yritykset voivat valita hyvinkin erilaisia strategioita markkinoida asiakkailleen. He voivat valita erilaistumattoman eli ns. massamarkkinointistrategian. Tällöin yritys unohtaa segmentit ja tarjoaa samaa koko markkinoilleen. Toinen vaihtoehto on differoida eli eriyttää markkinat. Tässä vaihtoehdossa yrityksellä on eri segmenttejä, joille se muodostaa omat tarjouksensa. Strategia voi olla myös jotain näiden kahden vaihtoehdon välillä. Jokaista ostajaakin voidaan pitää omana kohdemarkkinanaan, jolle suunnitellaan oma markkinointistrategia. (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders 2008, 424)

### 3.3 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on usein haastava prosessi yritykselle, mutta se tuo mukanaan merkittäviä etuja. Yrityksen markkinoinnin toteutukseen avautuu usein kokonaan uusia mahdollisuuksia. Enää ei etsitä tuotteelle ostajaa vaan asiakkaalle oikeaa tuotetta. Toimiakseen asiakkuudenhallinta vaatii osaamista ja yrityksen täytyy osata soveltaa asiakkuudenhallinnan tuomia mahdollisuuksia käytännössä. (Mäntyneva 2001, 123)

Mäntyneva (2001, 124) on laatinut tärkeän muistilistan, jonka avulla yrityksessä voidaan helposti tarkastaa ovatko he huomioineet kaikki keskeiset asiat asiakkuudenhallintaa kehitettäessä.

1. Tunnista asiakkuudenhallinnan tuomat mahdollisuudet yrityksessä.
2. Älä samanvertaista asiakkuuksia toistensa kanssa.
3. Selkeytä asiakkuuksien luonne ja niiden vaihe elinkaarella.
4. Pyri kasvattamaan koko ajan asiakasportfolion arvoa.
5. Näe tietotekniikan tuomat mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan kehittämisessä. Muista kuitenkin, että asiakkuudenhallinta ei ole pelkkä tietotekninen sovellus.
6. Pyri hyödyntämään asiakkuudenhallinnan mahdollistamat hyödyt markkinoinnissa mahdollisimman pian.
7. Selkeytä yrityksen asiakkuudenhallinnalle selkeät tavoitteet.
8. Auta johtoa ymmärtämään paremmin asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet ja niihin sitoutumisen tärkeys, jotta asiakkuudenhallintaa saadaan kehitettyä yrityksessä.
9. Etene pienin päättäväisin askelin kohti asetettuja tavoitteita.
10. Muista jatkuva oppimisyrittäminen – pyri aina hoitamaan oikeita asiakkuuksia oikealla tavalla.

Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 187 & 191) mukaan muutoksessa on aina ennen kaikkea kyse siitä, että opitaan jättämään nykyiset toimintatavat taakse ja omaksutaan tilalle uudet. Kehitysprosessit ovat usein hitaita ja henkilöstön puolelta saattaa esiintyä vastarintaa. Kaikessa muutoksessa ja kehittämisessä on tärkeää ennen

kaikkea prosessin jatkuvuus. Muutoksesta saadaan jatkuva ja henkilökunnan motivaatio pysyy yllä, kun henkilökunta saa osallistua kehittämiseen.

Teknologian kehitys on tuonut mukanaan liiketoiminnan ja informaatioteknologian yhdentymisen. Asiakkuudenhallintaa varten yritys tarvitsee helppokäyttöisen järjestelmän. (Mäntyneva 2001, 58 – 59) Nykyään on olemassa useita erilaisia asiakkuudenhallintaa tukevia ohjelmia, joilla voidaan esimerkiksi tallentaa tietoa kontakteista asiakkaan kanssa sekä hallita call centereitä ja markkinointikampanjoita. Näiden operationaalisten CRM -ohjelmien avulla asiakkaista saadaan kerättyä hyödyllistä tietoa talteen, jota voidaan käyttää myynnin ja markkinoinnin tukena. (Tsipstis & Chorianopoulos 2009, 2)

Asiakkuudenhallinta -järjestelmän täytyy olla siis mukautettavissa yrityksen asiakkuudenhallinnan strategisiin tarpeisiin. Näin ollen asiakkuudenhallintaa tukevan järjestelmän vaatimukset tulee muodostaa asiakaskannan monimuotoisuuden, tiedonhallinnan strategisen merkityksen, yrityksen strategian, asiakas- ja palvelustrategian sekä yrityksen toimintamallien avulla. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 148)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 148) mielestä yrityksen tietojärjestelmiä tulee muokata sopiviksi muun muassa:

- organisaation käsitteisiin ja käsitelmalleihin,
- organisaation toimintatapoihin,
- erilaisiin käyttäjäryhmiin (saman tiedon tulisi olla kullekin yrityksen käyttäjäryhmälle sopivaksi mukautettuna),
- erilaisiin käyttötilanteisiin,
- asiakasstrategiaan,
- erilaisiin käyttöoikeuksiin yrityksessä,
- erilaisiin käyttäjäorganisaatioihin (=ulkoiset ja sisäiset käyttäjät).

Tulee muistaa, että asiakkuudenhallinta on paljon muutakin kuin IT -sovellus, jolla saadaan koottua oikeanlainen asiakaskanta (Payne 2008, 20). Jotta asiakkuudenhallinta -järjestelmistä saataisiin toivottu hyöty, tarvitsee se rinnalleen siis aina

asiakkuudenhallinta strategian. Monet alkavat CRM -projektit epäonnistuvat, koska yritys erehtyy luulemaan itse ohjelmaa markkinointistrategiaksi. Asiakkuudenhallinta- eli CRM ohjelmista on hyötyä yritykselle, mutta ei yksinään. Erilaiset ohjelmat ovat vain asiakkuusstrategioiden tukena. Saadakseen strategiastaan toimivan ja mahdollisimman paljon hyötyä antavan, yritysten tulisi kiinnittää huomiota varsinkin seuraavaan viiteen asiaan:

- oikeiden asiakkaiden hankkiminen,
- parhaan arvolupauksen tekeminen,
- parhaiden menetelmien valitseminen,
- työntekijöiden motivoiminen
- asiakkaiden säilyttäminen.

(Hutt & Speh 2010, 104)

### CRM:n tyypit

CRM jaetaan perinteisesti kolmeen eri tyyppiin: operationaaliseen CRM:ään, analyttiseen CRM:ään ja kollaboratiiviseen CRM:ään. Nämä kolme CRM:n eri tyyppiä tukevat toinen toisiaan ja menestyksekkään asiakkuudenhallinnan saavuttaminen edellyttää kaikkien kolmen CRM -tyypin hallitsemista yhdessä. (Payne 2008, 23) Asiakkuuden hallintaa kehitettäessä yrityksen tulisi siis huomioida kaikki nämä CRM:n osa-alueet.

### Operationaalinen CRM

Operationaalinen CRM automatisoi yrityksen asiakaskohtaamisia. Se on järjestelmä, joka tukee yrityksen myyntiä, markkinointia ja asiakaspalvelua. Operationaalinen CRM siis helpottaa asiakaskontakteja ja auttaa käsittelemään ja täyttämään asiakkaiden tarpeita. (Payne 2008, 23)



## Analyyttinen CRM

Analyyttinen CRM käsittää operationaalisella puolella luodun tiedon keräämisen, varastoinnista, järjestelyn, analysoinnin, tulkinnan ja käytön. Analyyttisen ja operationaalisen CRM:n vuorovaikutus on tärkeä osa CRM prosessin onnistumisessa. Analyyttinen CRM mahdollistaa oikeanlaisen markkinoinnin kohdistamisen asiakkaille ja tästä syystä yritykset näkevät analyttisen CRM:n yhä tärkeämpänä osana liiketoimintaansa ja sen tarve onkin ollut nykyisin kasvussa. (Payne 2008, 23)

## Kollaboratiivinen CRM

Kollaboratiivinen CRM mahdollistaa vuorovaikutuksen asiakkaiden, yrityksen ja työntekijöiden välillä. Se mahdollistaa asiakkaiden yhteydenotot yritykseen useita eri kanavia pitkin. (Payne 2008, 24)

Kun puhutaan asiakkuudenhallinnasta, tarkoitetaan usein vain operationaalisen tiedon keräystä ja käyttöä. Asiakkuusprosesseista kerätyn tiedon analysointi jää usein toissijaiseksi. CRM -järjestelmät sisältävät kuitenkin usein paljon merkittävää informaatiota, jota analysoimalla pystyttäisiin tehostamaan markkinoinnin suunnittelua ja vertaamaan myynnin, markkinoinnin ja palveluiden toimivuutta yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Analyttinen CRM tulee olemaan tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä tekijöistä arvioitaessa asiakkuudenhallinta prosessin toimivuutta. (Uusitalo 2003)

Kaikki yritykset tarvitsevat jonkinlaisen asiakkuudenhallintaohjelman asiakastietojensa tallentamiseen. Pelkkä tiedon kerääminen ja tallentaminen eivät riitä, vaan tietoa pitää myös analysoida ja hyödyntää tehokkaasti. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin millaista tietoa asiakkaista tulisi kerätä ja miten sitä kannattaa hyödyntää.

#### 4 ASIAKASTIEDONHALLINTA

Yritysten johtajat tarvitsisivat yhä enemmän tietoa siitä, miten kehittää asiakastietokantaansa. Varsinkin monille voi olla vaikeaa hahmottaa, mikä on niin sanottua laadukasta, tärkeää tietoa, jota kannattaa kerätä talteen. Johtajien tulisi osata myös jakaa asiakastietoa koko organisaatiolle oikealla tavalla. Asiakastiedon johtaminen siten, että asiakkaille saadaan luotua arvoa, on haastavaa ja siksi sen tulisikin olla yrityksessä kokoajan kehittyvä toiminto. (Zahay 2008)

Teknologian kehittyessä syntyy koko ajan uusia kanavia, joiden avulla saadaan tietoa asiakkaista. Näin ollen asiakastiedonjohtamisprosessista tulee tulevaisuudessa entistäkin keskeisempi osa asiakassuhteiden johtamista. Tiedonjohtamisprosessissa avainasemassa on varmistaa asiakaslähtöisyys lisäämällä asiakasnäkökulma kaikkeen yrityksen toimintaan. Prosessin painopisteenä on yrityksen kyky hyödyntää asiakasinformaatiotaan kehittääkseen parempia suhteita asiakkaisiinsa. Yritysten tulisi siis kehittää teknologiaansa liiketoimintastrategiansa pohjalta ja hyödyntää tässäkin asiakastietoaan strategiansa kilpailukyvyn parantamiseksi. (Payne 2008, 231)

Korkealaatuinen ja johdonmukainen asiakastieto mahdollistaa tiedon hyödyntämisen laajalti koko yrityksen sisällä. Tietoa halutaan käyttää yrityksen sisällä yhä enemmän, kun tiedon laatu ja käytettävyys paranevat. Asiakastieto voidaan jakaa dataan, informaatioon ja tietämykseen seuraavasti:

1. Datalla tarkoitetaan asiakkaan perustietoja, kuten esimerkiksi nimi-, koko-, toimiala-, yhteys-, rakenne-, yksittäisiä osto- ja kontaktitietoja.
2. Informaatio syntyy, kun dataa yhdistellään käyttäjälle suurta arvoa tuottaviksi kokonaisuuksiksi. Tyypillisin informaatio on erilaista analyysitietoa.
3. Tietämys syntyy asiakastiedosta tuotetun informaation tavoitteiden mukaisesti käyttämisestä ja tulosten mittaamisesta. Tietoa on helppoa ja mielekästä käyttää, kun asiakasinformaatio on hyvin tuotettua.

(Hellman 2003, 87)

#### 4.1 Asiakastietokannat ja niihin kerättävä tieto

Kaikki tarvittavat tiedot asiakkaista tulee kerätä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään asiakastietokannaksi. Tietokantojen ympärille rakennettavien tiedonhallintasovellusten avulla organisaation kaikki osat saavat asiakastietokannasta poimittua juuri heille oleelliset tiedot. Jokaisella yrityksellä on erilainen asiakastiedon tarve, mutta alla olevasta luettelosta voidaan nähdä viisi perusluokkaa, joihin asiakastietokanta jakautuu tietojen hyödyntämisen näkökulmasta.

1. Yhteystiedot (=lähetysrekisteri)

Tämä rekisteri sisältää kaikki tiedot, joiden avulla asiakkaan kanssa voidaan viestiä. Näiden tietojen on oltava aina oikein ja ajan tasalla.

2. Segmentointitiedot (=kohdistusrekisteri)

Näiden tietojen avulla kohdistetaan markkinointi oikeille asiakkaille. Business to business -markkinoinnissa segmentointitietoihin sisältyy sekä yritystason että henkilötason tiedot. Näiden perustietojen ohella kohdistusrekisterin tulisi sisältää myös asiakassuhdetietoa, jonka avulla viestintä saadaan toteutettua asiakassuhteen vaatimalla tavalla.

3. Käyttö- ja kokemustiedot (=toimenpiderekisteri)

Tämä rekisteri sisältää asiakkaan ostohistorian sekä asiakaspalautteesta saadut tiedot. Ostohistorian avulla pystytään tulevaisuudessa kehittämään tuotetarjontaa ja sen ajoittamista.

4. Infotiedot (=kontaktirekisteri)

Kontaktirekisteri sisältää kaiken tarvittavan tiedon yrityksen ja asiakkaan välisestä viestinnästä. Yrityksen koon ja asiakaskontakteihin osallistuvan henkilöstön määrän kasvaessa tämän rekisterin merkitys kasvaa.

5. Tulostiedot (=ohjausrekisteri)

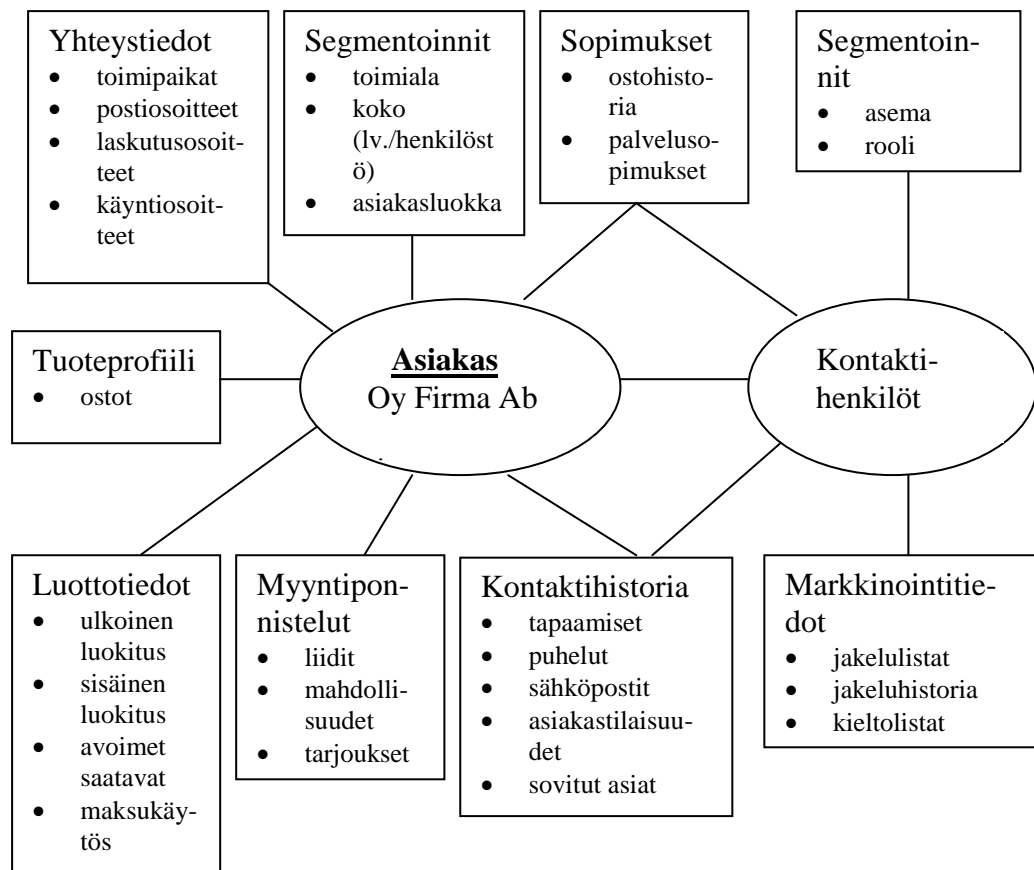
Sisältää muun muassa asiakaskannattavuus-, toimenpidekannattavuus- ja myyjätehokkuustiedot. Nämä tiedot eivät kuulu tietokannan perustietoihin, sillä ne ovat asiakasrekisterin ja taloushallinnon tietojen yhdistelmiä.

(Rope & Pöllänen 1994, 113–115)

Asiakkaiden yhteystiedot ovat vain pieni osa asiakkaista kerättävää tietokokonaisuutta, vaikka useimmille asiakastieto tuokin ensimmäisenä mieleen vain juuri

yhteystiedot. Tärkeämpiä tietoja tarkan asiakaskuvan rakentumisen kannalta ovat muun muassa segmentointi- ja historiatiedot. Kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto on harvoin yrityksissä organisoituna tietojärjestelmään. Tavallisesti vain pieni osa asiakastiedosta on koottuna tietokantaan ja suurempi osa tiedoista on asiakkaiden kanssa asioivien henkilöiden muistissa, sähköpostikansioissa tai erilaisissa irrallisissa dokumenteissa. (Oksanen 2010, 148 – 149)

Kuviossa 6 on Oksasen (2010, 149) mukaan yksinkertaistetusti kaikki perustieto yritysasiakkaista. Näihin tietoihin sisältyy kuvion mukaan yhteystietojen lisäksi muun muassa segmentointitiedot, kontaktitiedot, markkinointitiedot ja kaikki myyntiin liittyvä historiatieto. Erittäin tärkeitä ovat myös tiedot yrityksen kontaktihenkilöistä, sillä heidän kauttaan tapahtuvat yritysten väliset liiketoimet.



KUVIO 6. Yksinkertaistettu esimerkki B2B -asiakastiedoista (Oksanen 2010, 149)

On hämmästyttävää, että vain harvat yritykset tajuavat kuinka arvokkaita heidän asiakaslistansa todellisuudessa ovat. Vain hyvin pieni prosentti yrityksistä rakentaa asiakastietokantaansa johdonmukaisesti ja huoltaa sitä. Yritysten tulisi muistaa, että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viidestä kymmeneen kertaa enemmän kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen. Paras tapa tehdä tuottavaa bisnestä onkin rakentaa asiakastietokanta parhaista prospekteista ja olemassa olevista asiakkaista ja kontaktoida heitä säännöllisesti. (Lloyd 2010)

Mäntynevan (2001, 78 - 79) mukaan jokaisen yrityksen on ensin selvitettävä itselleen millaisia tietoja he tarvitsevat asiakaskantansa johtamiseen ja asiakkuuksien hoitamiseen. Heidän tulisi selkeyttää, minkälaista markkinointia he haluavat toteuttaa ja minkälaista tietoa heillä on ylipäänsä käytettävissä. Kun on selvitetty, mitä tietoja yrityksellä on nykyään käytettävissä ja mihin niitä käytetään, tulisi seuraavaksi tutkia mihin tietoja haluttaisiin käyttää ja tarvitseeko asiakkaista kerätä lisää tietoja. Lisäksi olisi myös tärkeää tutkia nykyisten asiakastietojen tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitteet. Tämä tarkoittaa lähinnä seuraavien tekijöiden selvittämistä: kuinka paljon yrityksen tietokannassa on asiakkaita, ketkä tietokannan asiakkaista eivät ole aktiivisia ja sisältääkö asiakastietokanta virheitä.

#### 4.2 Asiakastiedon laatu ja ajantasaisuus

Oksasen (2011, 162) mukaan asiakastiedon määrän valtava kasvu on aikaansaanut tiedon laadun huomattavan heikkenemisen. Asiakastieto on usein sirpaloituneena ympäri organisaatiota ja eri henkilöt käyttävät sitä yrityksessä eri tavoin ja kun tähän lisätään vielä jatkuva kiire, on asiakastiedon käytettävyys huonoa. Hellman (2003, 80) toteaa lisäksi, että oikea tieto on yrityksille mittaamattoman arvokasta, mutta jos tieto on vain vähänkin väärää, se on täysin hyödytöntä ja arvotonta. Jos tieto on epäluotettavaa, niin sitä ei uskalleta käyttää ja käytön puute taas aiheuttaa sen, että tieto ei pysy ajantasaisena.

Koska asiakastiedot myös usein vanhenevat ajan myötä, yritysten olisi tärkeää selkeyttää itselleen kuka vastaa tietokannan päivittämisestä ja kuinka uusi tai päivitetty tieto tulee viedä tietokantaan. Lisäksi olisi hyvä selvittää mitkä sisäiset

järjestelmät vievät automaattisesti tietoa yrityksen asiakastietokantaan ja kuka yrityksessä valvoo tietojenpäivitysprosessia. (Mäntyneva 2001, 80)

Tietojen ylläpito ei ole ilmaista yritykselle, mutta ylläpitoon käytetyt kustannukset on mahdollista saada takaisin hyödyntämällä tietoa mahdollisimman paljon. Yritys voi saada lisää tuottoja myös ylläpitämällä ja käyttämällä tietoa. Tietojen ajan tasalla ja oikeina pitäminen vaatii yritykseltä, että:

1. Asiakastietojärjestelmässä on tiedon oikeellisuutta tukeva tietorakenne.
2. Asiakastietojärjestelmää käytetään yhteisesti sovitulla tavalla.
3. Tietojen oikeellisuus tarkastetaan säännöllisesti ja apuna käytetään aikaleimoja.
4. Tietoa ylläpidetään monipuolisesti sekä yrityksen henkilökunnan että eri järjestelmien toimesta. Koko henkilökunnan täytyy tietää oma vastuunsa tiedonpäivitysprosessissa.
5. Tiedon ylläpidetään eri lähteiden avulla (Internet, kyselyt, puhelin, posti, asiakkaan itse ylläpitämät tiedot).
6. Asiakaskohtauksia tulisi osata hallita sähköisesti.
7. Ulkopuolisia tietolähteitä osataan käyttää tarvittaessa.
8. Asiakastietojärjestelmään tulevien uusien ja päivitettävien tietojen oikeellisuus on varmistettava.

(Hellman 2003, 167 - 168)

Pelkkä oikeanlainen tieto ei vielä auta yrityksiä kehittämään asiakkuudenhallintaansa ja parantamaan asiakaskannattavuuttaan, vaan tietoa pitää myös osata hyödyntää oikein.

#### 4.3 Asiakastiedon hyödyntäminen

Asiakastieto on arvokasta vain, jos sitä hyödynnetään monipuolisesti ja laajasti. Yrityksille on tärkeää, että asiakastietoa käytetään asiakassuhteiden ja koko toiminnan kehittämiseen ja sen kautta kilpailuedun saavuttamiseen. Näin asiakastieto tuottaa arvoa yritykselle. (Hellman 2003, 160)

Tiedon kerääminen ja tallentaminen ovat siis vasta tiedonhallintaprosessin alkua. Yritysten tulee muistaa, että käytettävissä olevan informaation ja kerätyn asiakastiedon välillä on valtava ero. Niin sanottua raakaa käsittelemätöntä asiakastietoa voidaan kuvailla tuhatpalaisena palapelinä. Jotta palapeli saataisiin koottua, on tiedostettava asiakkaiden tarkat tarpeet ja ostokäyttäytymismallit sekä prospektit. Sitten kyseisestä tiedosta on vielä tunnistettava tietyt käyttäytymismallit eri asiakasryhmien luomiseksi. Näin palapelistä saadaan yhtenäinen. (Graham 2001, 158)

Yritykset tarvitsisivat nopean pääsyn tietoihinsa joka tuotantoketjun osassa pystyäkseen parantamaan tuotteitaan ja palveluitaan. Tiedon analysointi on tässä avainasemassa. Analyysien avulla yritykset voivat löytää uusia keinoja luoda näkyvyyttä ja arvoa säilyttääkseen vanhat asiakkaansa tai houkutellessaan uusia. Asiakastiedon ja osaavien työntekijöiden avulla yrityksen on mahdollista löytää näitä uusia luovia ratkaisuja ilman suuria kustannuksia. (Badrakhan 2010)

Analytiikan merkitys onkin kasvanut viime aikoina. Monetkaan suomalaisyritykset eivät ole oppineet kuitenkaan vielä hyödyntämään olemassa olevan asiakastietonsa tarjoamia mahdollisuuksia oikealla tavalla. Tietoja asiakkaista on kerätty ja tallennettu jo vuosien ajan, mutta niiden analysoiminen ja hyödyntäminen liiketoiminnassa on jäänyt vähäiseksi. Näin ollen asiakkaat eivät ole hyötäneet antamistaan tiedoista yrityksille. Tietoa on nykyään saatavissa yhä useammista lähteistä ja tarvittavat ohjelmat sekä välineet tiedon analysoimiseen ovat helposti jokaisen yrityksen saatavissa. (Haataja & Honkanen 2008)

Accenture High performance business researchin tekemä tutkimus selvitti asiakasanalytiikkaa tehokkaasti hyödyntävien yritysten ominaisuuksia. Tuloksista oli nähtävissä, että edelläkävijäyritykset suunnittelevat strategian ennen toimenpiteiden tekemistä. Parhaiten menestyvät yritykset ovat ymmärtäneet hyödyntää asiakastiedon koko potentiaalin ja käyttäneet analytiikkaa osana kilpailustrategiaansa. (Haataja & Honkanen 2008)

Asiakastiedonhallinnassa painopiste on siirtynyt kohti reaaliaikaisten asiakaskoh-  
taamisten yksilöintiä. Asiakastiedon hyödyntämisen ei tulisi olla kuitenkaan enää

yhden henkilön tai osaston vastuulla. Asiakastiedonhallinta on syytä nähdä koko yritystä koskevana erilaistamistekijänä. Vastuu tiedoista kuuluu kuitenkin johtoryhmälle ja heidän olisi tärkeää havaita asiakastiedon tuomat mahdollisuudet. Asiakastietoon keskittyvä strategia luo vakaan perustan asiakaskeskeiselle toiminnalle. (Haataja & Honkanen 2008)

Jotta kaikki yrityksen työntekijät pystyvät hyödyntämään crm:ssä olevia asiakastietoja eri asiakkuudenhallinnan tasoilla, tulee niiden olla helposti jaettavissa. Hellmanin (2003, 174 - 175) mukaan tärkeintä asiakastiedon jakamisessa on tiedon nopea saatavuus ja hyvä käytettävyys jokaisen käyttäjän näkökulmasta. Tiedon tulee aina tuottaa lisäarvoa sen vastaanottajalle. Olennaista ei ole pelkästään se mitä tietoa jaetaan, vaan myös miten ja kenelle sitä jaetaan. Käyttäjistä ja hänen sijainnistaan huolimatta on olennaista, että tieto on aina selkeässä ja käytettävissä muodossa.



## 5 CASE: MN-MARKKINOINTI OY

### 5.1 Yritysesittely: MN-Markkinointi Oy

MN-Markkinointi Oy on vuonna 1989 perustettu mainos- ja liikelahjoja myyvä yritys. MN-Markkinointi Oy:n toimitusjohtaja on Mikko Nuoranen, joka on myös yrityksen perustaja. Aluksi hän toimi toiminimellä, mutta muutti yrityksen vuonna 1998 osakeyhtiöksi. Hänen lisäksi MN-Markkinoinnissa työskentelee tällä hetkellä yksi myyjä ja myyntiassistentti. Minä suoritin työharjoittelujaksoni yrityksessä keväällä 2010. Jatkoin harjoittelun jälkeen yrityksessä kesätyöntekijänä kesän 2010 ajan siitä edelleen syksyn 2010 ja osan kevättä osa-aikaisena työntekijänä ja nyt olen ollut huhtikuusta lähtien täyspäiväisesti töissä yrityksessä. MN-Markkinointi Oy sijaitsee Lahden Renkomäessä, Laatuakadulla.

MN-Markkinointi Oy:llä on suhteellisen suuri asiakaskanta. Yrityksen asiakasrekisterissä on tällä hetkellä yli 2 000 asiakasta ja määrä kasvaa koko ajan. Osa rekisterin asiakkaista on samaan ketjun eri yksiköitä. MN-Markkinointi Oy:n asiakkaat koostuvat yrityksistä, yhdistyksistä ja yhteisöistä. Yrityksellä on laaja ja vakiintunut asiakaskunta, johon kuuluu niin pieniä paikallisia yrityksiä kuin suuria valtakunnallisia ketjujakin. MN-Markkinoinnin asiakkaat arvostavat yrityksen luotettavuutta ja tuotteiden korkeaa laatua sekä myyjien ammattitaitoa. MN-Markkinointi ei kilpaile hinnalla.

MN-Markkinoinnilla on erittäin laaja tuotevalikoima. Se sisältää kaikkea aina keittiötarvikkeista koriste-esineisiin. Suosituimpia tuotteita ovat erilaiset mainoskynät ja vaatteet - erityisesti t-paidat. Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen tuotteita heidän tarpeidensa mukaan.

Tällä hetkellä MN-Markkinointi Oy:ssä ei ole erillistä asiakkuudenhallintasuunnitelmaa. Yrityksessä ei myöskään ole tällä hetkellä käytössä asiakasryhmittelyä. MN-Markkinoinnin asiakasrekisteri jakautuu asiakkaisiin ja postitusasiakkaisiin, joihin asiakkaat on lajiteltu ainoastaan myyjittäin ryhmiin eli jokaisella myyjällä on oma asiakasryhmänsä. Lisäksi asiakasrekisteriin kuuluu potentiaaliset asiakkaat -ryhmä, mutta kyseisessä ryhmässä ei ole tällä hetkellä yhtään asiakasta,

vaikka yrityksellä kuitenkin on potentiaalisia asiakkaita. Potentiaaliset asiakkaat löytyvät postitusasiakkaat ryhmästä, jossa on sekaisin myös ostavia asiakkaita ja entisiä asiakkaita.

MN-Markkinoinnilla on käytössään Visma Nova v8.0 toiminnanohjausjärjestelmä, johon sisältyy myyntitilausten, laskutuksen, ostotilausten, ostoreskontran ja varastokirjanpidon ohella asiakaskortisto. Opinnäytetyöni case -osuudessa keskityn tarkastelemaan ainoastaan asiakaskortistoa, koska tämän opinnäytetyön yhtenä osaongelmana on selvittää, miten MN-Markkinointi hyödyntää tällä hetkellä asiakastietokantansa tietoja ja tulisiko niitä hyödyntää paremmin.

## 5.2 Tutkimusmetodologia

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmetodiksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun. Teemahaastattelussa tutkija valitsee teorian pohjalta tietyt teemat ja suunnittelee niiden pohjalta tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla selvitetään tutkittavaa asiaa. Teemahaastattelu on sopiva metodi, kun halutaan tutkia ihmisten tulkintoja asioista ja heidän antamiaan merkityksiä niille sekä sitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutustilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77)

Teemahaastattelussa esitetään haastateltaville puoliavoimia kysymyksiä, joiden järjestys ja muoto saattaa vaihdella eri haastateltavien kohdalla tilanteen mukaan. Teemahaastattelun yhdenmukaisuus voi vaihdella hyvinkin paljon tilanteesta riippuen ja joillekin haastateltaville ei välttämättä esitetä edes kaikkia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77)

Teemahaastattelun avulla halusin selvittää MN-Markkinoinnin asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja myös työntekijöiden näkemyksiä siitä mitä parannettavaa he kokevat siinä olevan. Tutkin myös heidän asiakasrekisteristä saamien tietojen määrää ja laatua ja koko yrityksen asiakasinformaation tavoitavuutta työntekijöiden kesken. Tavoitteena oli lisäksi selvittää työntekijöiden mielipiteitä yrityksen nykyisestä toiminnanohjausjärjestelmästä ja asiakassegmentoinnin tarpeellisu-

desta yrityksessä. Näiden tietojen avulla teen MN-Markkinoinnille ehdotukset asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Haastattelussa oli kolme pääteemaa, joiden alle kysymykset rakentuivat. Haastattelun kysymysrunko on liitteessä 1. Haastattelun teemoina olivat:

- Asiakkuudenhallinnan ja asiakassuhteiden hoidon nykytila yrityksessä,
- Asiakastiedonhallinta ja asiakastietokanta,
- Asiakkuuksien ryhmittely.

Teemat tulevat tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä (kuvio 1). Haastatteluissa selvitettiin lisäksi työntekijöiden omia näkemyksiä asiakkuudenhallinnan parantamiseksi. Lisäksi tutkin, miten nämä asiat ovat yhteydessä yrityksen myyntiin ja markkinointiin.

Valitsin teemahaastattelun, koska tutkimukseni otanta on pieni ja tutkimuksesta halutaan saada syvällistä tietoa. Haluan, että työntekijät pystyvät vapaasti ilmaisemaan mielipiteitään ja että haastattelun lomassa voin esittää tarkentavia kysymyksiä, joita ei ole välttämättä etukäteen mietitty. Näin saadaan aikaan mahdollisimman luonteva keskustelu. Kaikkia etukäteen suunnittelemani kysymyksiä ei ole välttämättä tarpeen esittää jokaiselle MN-Markkinoinnin työntekijälle, sillä heidän roolinsa ja työtehtävänsä vaihtelevat osittain paljonkin yrityksessä.

### 5.3 Teemahaastattelu

Haastattelun otantana ovat kaikki MN-Markkinointi Oy:n työntekijät eli kolme henkilöä. Itse kuulun tällä hetkellä myös MN-Markkinointi Oy:n henkilökuntaan, mutta en haastatellut itseäni, koska olen tutkijan ominaisuudessa ja sen takia en pystyisi vastaamaan omiin kysymyksiini pelkästään työntekijän näkökulmasta vaan voisin alitajuisesti vastata tutkimustani hyödyttävällä tavalla. Yksityisyyden suojaamiseksi haastateltavien henkilöllisyyttä ei kerrota, vaan haastateltavat on merkitty A, B ja C kirjaintunnusten avulla. Seuraavassa vielä erittely haastateltavien toimenkuvasta yrityksessä:

- Haastateltava A on yrityksen toimitusjohtaja ja näin vastaa yrityksen hallinnollisista asioista. Hän tekee myös aktiivisesti myyntityötä.
- Haastateltava B on myyjänä yrityksessä
- Haastateltava C toimii myyntiassistentin nimellä. Hän vastaa myyntiä tukevista toimista ja tuotteiden tilauksesta.

Haastattelut suoritettiin MN-Markkinointi Oy:n toimitiloissa. Kaksi haastatteluista toteutettiin MN-Markkinoinnin myyntinäyttelyssä sijaitsevan neuvottelupöydän ääressä ja yksi haastateltavan työhuoneessa. Myyntinäyttelyn neuvottelupöytä oli haastattelupaikkana rauhallinen eikä kukaan tai mikään häirinnyt haastatteluja. Haastateltavan työhuone oli paikkana rennompina kuin neuvottelupöytä, mutta siellä tehdyn haastattelun aikana haastateltavan puhelin soi kahdesti ja se katkaisi haastattelun ikävästi. Haastattelut toteutettiin 21. – 25.3.2011.

Aaltolan ja Vallinin (2010, 29 -30) mukaan tilaa valittaessa tulee ottaa huomioon ennen kaikkea haastateltavat. Haastateltaville tutuissa paikoissa tehdyillä haastatteluilla on parempi todennäköisyys onnistua. Tutussa paikassa haastateltavalla on rennompina ja turvallisempi olo kuin esimerkiksi julkisella paikalla. On myös tärkeää huomioida, että paikka on mahdollisimman rauhallinen ja virikkeetön, jotta haastateltavat keskittyvät tutkijan kysymyksiin.

Tutkimus eteni taulukon 5 mukaisessa aikataulussa. Itse haastatteluihin kului aikaa noin kaksi tuntia.

TAULUKKO 5. Haastattelujen aikataulu

<b>toteutettu vaihe</b>	<b>vko / vuosi</b>
Haastattelupohjan laatiminen	9 – 11 / 2011
Haastattelut (1h 57 min 28 s)	12 / 2011
Haastattelujen purku	13 – 20 / 2011
Haastattelun tulosten analysointi	22 – 30 / 2011

Tutkimus rakentuu yleensä perinteisellä kysymys-vastaus-kuittaus menetelmällä. Tätä kutsutaan myös kolmiosaiseksi haastattelusekvenssiksi. Sekvenssi tarkoittaa toisiinsa yhdistyviä peräkkäisiä puhetoimintoja. Kysymys-vastaus-kuittaus - sekvenssiä voidaan myös laajentaa esimerkiksi kysymällä lisäkysymys kuittauksen jälkeen. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 27 - 28) Tässä tutkimuksessa käytetään laajennettua sekvenssiä ja kuittauksen jälkeen kysyn tarvittavan määrä tarkentavia kysymyksiä, jotta pääsen mahdollisimman syvälle aiheeseen ja saan selville haastateltavan itsensäkin kenties tiedostamattomat mielipiteet. Tutkimuksen teemat ja haastattelun runko on rakennettu tämän opinnäytetyön tutkimusongelmien pohjalta. Lisäksi apuna kysymyksien laatimisessa on käytetty teoreettista viitekehystä (Kuvio 1) ja työn teoriaosuutta.

Haastattelujen purku toteutettiin litteroimalla ensin kaikki nauhoitettu haastatteluaineisto. Aineistoa kertyi yhteensä 1 h 57 min 28 s, joista muodostui litteroinnin jälkeen 31 sivua kirjoitettua aineistoa.

Aineisto on käsitelty kyselyn kolmen pääteeman mukaan ja käsittelin vastaukset kysymys kysymykseltä, mutta kuitenkin yhdistellen samankaltaisia kysymyksiä isommiksi vastauskokonaisuuksiksi. Jokaisen teeman loppuun olen kerännyt haastateltavien kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen. Lisäksi tutkin tutkimuksen teemojen aiheiden yhteyttä yrityksen myyntiin ja markkinointiin. Näistä olen kirjoittanut vielä erilliset huomiot loppuun.

### 5.3.1 Teema 1: Asiakkuudenhallinnan ja asiakassuhteiden hoidon nykytila yrityksessä

#### **Asiakassuhteiden hoidon nykytila yrityksessä**

Vastauksista ilmeni, että asiakassuhteita hoidetaan yrityksessä pääasiassa tekemällä henkilökohtaista myyntityötä. Tämä sisältää asiakastapaamiset, puhelut ja sähköpostitse tapahtuvan kommunikoinnin. Lisäksi yrityksessä järjestetään kerran vuodessa asiakaspäivät ja asiakkaille lähetetään noin 2 – 3 kertaa vuodessa suora-

postituksia. Haastateltava B:n mielestä on tärkeää, että asiakkaat saadaan käymään yrityksen myyntinäyttelyssä.

*Se on meidän vahvuus silloin. Asiat on helpompi hoitaa ja asiakkaat näkee meidän tuotteita näyttelyssä. Ehkä tulee jotain uusia ideoita tai sit, jos kumpuaa jotain uusia tuoteajatuksia, niin mainosvaraston avulla saadaan heti näyttille niitä tuotteita. (Haastateltava B)*

### **Asiakkaiden tunnettuus**

Kaikki haastateltavat kokevat tuntevansa yrityksen asiakkaat kohtuullisen hyvin. Parhaiten he tuntevat usein ostavat, aktiivisemmat asiakkaat. Harvoin ostavien tai postituslistalla olevien potentiaalisten asiakkaiden tuntemus on heikkoa ja usein heistä tiedetään vai nimi ja yhteystiedot. Haastateltava A tuo esille myös sen, että on tärkeä tuntea asiakkaidensa asiakkaat. Hänen mielestään liikelahjamyynnin tulisi myös tuntea asiakkaan firma ja toimiala.

Haastateltavilla A ja B on jonkunlainen tuntuma toistensa asiakkaista. Haastateltavan A mielestä toisen myyjän asiakkaita pystyy palvelemaan, kun tietää vähän heidän liiketoiminnastaan.

*Kun tietää, mitä ne toisen myyjän asiakkaat sitte niinku tekee ja millä toimialalla ne on, niin tietää ainakin mitä tuotteita niille kannattaa ehdottaa (Haastateltava A).*

*No jonkin näkönen tuntuma. Näkeehän täs meiän systeemis ja jutellaanki minkäläistä myyntiä on ollu ja peilataan tuoteideoita (Haastateltava B).*

### **Asiakkaiden uskollisuus yritystä kohtaan**

Kaikki haastateltavat uskovat, että heidän asiakkaansa ovat yleisesti ottaen uskollisia yritykselle. Heillä on monia pitkäaikaisia asiakkaita, jotka ostavat vuodesta toiseen, mutta aina välillä asiakkaita jää pois ja uusia tulee tilalle. Toki he tiedostavat, että myös nämä uskollisimmatkin asiakkaat ostavat joskus muualta tavaraa.

Kaikki haastateltavat mainitsevat myös, että uskollisuus on heistä itsestään kiinni. Niin kauan kuin asiat hoidetaan hyvin, niin suurin osa asiakkaista pysyy uskollisina.

*Totta kai nää meidän uskolliset asiakkaat ostaa myös muualta tavaraa. Ja aina joka vuosi joku jää pois ja uusia tulee, mutta uskoisin, että niin pitkään kun asiat on hoidettu hyvin, niin asiakkaatkin pysyy meillä. (Haastateltava A)*

*Mun mielestä asiakkaat ostaa viime kädessä turvallisuutta ja ne toivoo, et ne saa just sitä mitä on sovittu ja siihen me pyritään (Haastateltava B).*

*No kyllä ne mun mielestä on, kun ne on vuosikaudet ostaneet. Mut onhan niitä asiakkaita tietysti erilaisia, et jotkut saattaa ostaa kerran ja sit ne ei enää osta kertaakaan ja paljonhan se on kiinni myös myyjästä, et miten se myyjä hoitaa sitä suhdetta. (Haastateltava C)*

### **Asiakassuhteiden hoito ja kehitys**

Kaikki työntekijät pitävät asiakassuhteiden hoitamista luonnollisesti erittäin tärkeänä ja tiedostavat, että ilman suhteiden hyvää hoitamista liiketoiminnasta ei tule mitään. Haastateltavan A:n mukaan kaikki mahdollinen panostus on tehty asiakassuhteiden hoitoon. Hänen mukaansa nykyisillä resursseilla ei parempaan pystyttäisi. Haastateltava B:n mukaan asiakassuhteita voi hoitaa myös liian innokkaasti. Hänen toteaa, että asiakassuhteita pitää hoitaa hyvin, mutta samalla hienovaraisesti.

*Ei varmaan resursseja ole enempää, että tota miten me pystyttäis siihen enemmän kohdistaa... Se on täs meidän toiminnassa kummin-kin ykkönen, et asiakkaat hoidetaan hyvin. (Haastateltava B)*

*Ku tietää tän meidän toimialan, et ku tääl on paljon aktiivisia kilpailijoita ja yrittäjiä, jotka ottaa koko ajan kontaktia asiakkaisiin, niin itelle on tullu joskus sellanen tunne, et asiakkaat ei välttämättä pidä siitä (Haastateltava B).*

Vastausten perusteella asiakassuhteita kehitetään muun muassa asiakaspäivillä, asiakastilaisuuksilla (esim. viemällä parhaita asiakkaita jääkiekko-otteluun) ja

tietenkin henkilökohtaisen myyntityön avulla. Välillä asiakkaita viedään myös lounaalle.

### **Asiakkaiden kannattavuus**

Kaikkien haastateltavien mielestä kannattavuuden parantaminen on tärkeää ja sitä pyritään kehittämään mahdollisuuksien mukaan. Haastateltava B toteaa, että sellaiset kaupat ovat hyvät, jossa molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Hän sanoo myös, että peruskannattavuudesta pitää koko ajan huolehtia, koska ilman sitä firma ei toimisi. Hänen mielestään kannattavuutta voisi lisätä myös omien toimintojen kautta. Asioiden täytyisi sujua joustavasti ja nopeasti. A:n mukaan kannattavuutta saataisiin parhaiten lisättyä etsimällä tavarantoimittajia, joilla on kilpailukykyisemmät hinnat. Hän pitää myös tärkeänä, että ideoitaisiin uusia tuotteita, mitä kilpailijat eivät ole välttämättä vielä tajunneet. Yrityksellä on asiakkaiden kannattavuustavoitteena ainoastaan minimi katevaatimus. Myyjillä on suhteellisen vapaat kädet hinnoitella kauppojaan.

*Semmoset kaupat on hyvät, jossa molemmat osapuolet on tyytyväisiä. No kyl siitä peruskannattavuudesta pitää mun mielestä koko ajan huolehtia, koska siitähän me kuitenkin eletään - bruttotuotosta. Tätä kannattavuuttahan me voitais lisätä myös omien toimintojen kautta, et meidän omat toiminnot sujuu joustavasti ja nopeesti. (Haastateltava B)*

*Ainoa juttu on se, että me saadaan kannattavuutta paremmaks on etsiä meille suotusampia tavarantoimittajia, yrityksiä, jotka meille toimittaa tuotteita. Parempia kanavia. Ja ideoida uusia tuotteita, mitä välttämättä kilpailijoilla ei ole. (Haastateltava A)*

### **Asiakkaiden kannattavuuserojen huomioiminen markkinoinnissa**

Haastateltava C:n mukaan yrityksen markkinointi on yleispätevää ja se kohdistuu samalla lailla kaikkiin asiakkaisiin. Myös haastateltava B toteaa, että he eivät kohdista mainontaa suunnitelmallisesti kenellekään. Hyvien asiakkaiden kanssa hän sanoo olevansa kyllä aktiivisempi.



*Mun mielestä tää meidän markkinointi on aika tällästä yleispätevää, et se kohdistuu samalla lailla kaikkiin asiakkaisiin (Haastateltava C).*

*Me ei ehitä niin kauheen suunnitelmallisesti tehdä näitä hommia... tietysti niiden hyvien asiakkaiden kanssa on aktiivisempi (Haastateltava B).*

### **Asiakkuuksien hoito elinkaaren eri vaiheissa**

Haastateltava B kertoo, että uusien asiakkaiden kanssa ollaan aktiivisempia, kuin pidempään asiakkaana olleiden kanssa. Hänen mielestään on tärkeää päästä kertomaan uusille asiakkaille yrityksen toiminnasta ja sitä kautta saamaan ensimmäiset kaupat. Haastateltava A puolestaan toteaa, että suoramarkkinointipostia lähetetään enemmän juuri uusille, potentiaalisille asiakkaille, mutta muuten uusasiakashankintaan ei panosteta resurssien puutteessa. Hän on myös sitä mieltä, että uusia asiakkaita saadaan, kun vanhat hoidetaan hyvin ja he kertovat yrityksestä eteenpäin.

*Uusien asiakkaiden kanssa täytyy olla jollain lailla aktiivisempi. Uusille pitäis päästä tästä meidän systeemistä kertomaan ja tietysti aktiivisesti yrittää saada heitä meidän asiakkaiksi. (Haastateltava B)*

*No tietenkin nää, et meil on näitä suorapostituksia, et välttämättä me ei ees postiteta näille meidän voimassa oleville asiakkaille näitä meidän suoramarkkinointipostituksia, mutta käytännössä uusasiakashankintaan ei panosteta erityisiä toimenpiteitä resurssien puutteessa (Haastateltava A).*

### **Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän tuki asiakassuhteiden hoidossa**

Haastateltava A antaa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmälle kouluarvosanan 8 ½. Hänen mielestään ohjelma on heidän tarpeisiinsa sopiva eikä hänelle tule mieleen mitään puutteita, mitä ohjelmasta ei löydy. Hänen mukaansa siellä on kaikki heidän liiketoiminnassaan tarvittava tieto.

*No sieltä löytyy kaikki tarvittava tieto 95 %:ti. Sieltä löytyy meidän asiakastiedot, asiakkaiden yhteystiedot, toimittajatiedot, ja sehän on tietty tärkeä, et me saadaan keikkakohtanen kate laskettuu ja sit me saadaan raportit sieltä, kuka mitäkin on myyny... (Haastateltava A).*

Haastateltava A:n mielestä järjestelmästä siis löytyy kaikki tarvittava asiakassuhteiden hoitamiseen. Sieltä löytyy mitä asiakas on tilannut, milloin, kuinka paljon, mihin hintaan ja millä logolla. Hänen mukaansa järjestelmää voisi käyttää tehokkaamminkin, mutta se vaatisi myyjältä enemmän dokumentointia ja se olisi A:n mielestä sitten jostain muusta pois. Hänen mielestään he ovat optimoineet järjestelmänsä käytön.

Haastateltava B pitää toiminnanohjausjärjestelmän yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena myynneistä ja asiakkaista kertyvää historiatietoa. Hän pitää sieltä saatavaa taustatietoa tärkeänä myyntityötä tehtäessä. Myös haastateltava C on tyytyväinen yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään ja hänen mielestään siellä on paljon tietoa ja ne ovat helposti saatavilla. Hän kertoo järjestelmästä olevan paljon apua, jos asiakas soittaa tai tulee käymään.

*Yks mikä palvelee tosi paljon, on se kumuloituva myyntihistoria tuotteista ja asiakkaista. Et justiin tää tietojen kumuloituminen ja tietojen ajantasaisuus palvelee hyvin tätä hommaa ja sieltä saa monesti itellekin taustatietoo, ku haluut kattoo jotain vanhoja juttuja, et mikkä hintaan niit on myyty ja näin. (Haastateltava B)*

*No mun mielestä sieltä löytyy hirveesti tota tietoa ja tosi helposti ja mun mielestä se on helppokäyttönen. Jos asiakas soittaa tai tulee käymään, niin sieltä löytyy sitten tiedot, mitä se on aikasemmin ostanu ja löytyy yhteystiedot ja asiakastiedot ja yhteyshenkilöt. (Haastateltava C)*

### **Kehitysehdotuksia asiakassuhteiden hoidon parantamiseksi**

Haastateltava A toteaa, että heidän liiketoiminnassaan myyjä on avainasemassa ja hän toivoisikin löytävänsä yritykseen uuden aktiivisen myyjän. Myös haastateltava C on sitä mieltä, että myyjiä tarvittaisiin lisää. Hänen mielestään suhteiden

ylläpidossa voisi olla myös varaa parantaa, mutta hän ei osannut tarkemmin sanoa, että mitä voitaisiin tehdä toisin.

*Mun mielestä tää meidän business on semmosta, että myyjä on avainasemassa täs hommassa. Hyvä, aktiivinen myyjä - se on se meidän kynnyskysymys, mitä voitais palkata tänne meille lisää, kun vaan löytyy semmossii sopivii. (Haastateltava A)*

*Niin, no tietenkin myyjä lisää, et saatais enemmän niitä asiakkaita (Haastateltava C).*

*Kyl niit (asiakassuhteita) yritetään ainakin ylläpitää, et meil on just nää asiakaspäivät ja henkilökohtainen myyntityö. Et ehkä siit olis jollain lailla varaa parantaa, mut mikä siin on sit se oikee keino, niin... (Haastateltava C)*

Haastateltava B kannattaa ajatusta, että asiakkaita saataisiin käymään entistä enemmän myyntinäyttelyssä. Hänen mielestään asiakastilaisuuksia pitäisi olla enemmän, esimerkiksi kahdet asiakaspäivät vuodessa. Hän lisää, että pitäisi olla itsekin entistä aktiivisempi ja kutsua asiakkaita enemmän käymään. Hänen mielestään asiakkaille voisi olla lisäksi myyntinäyttelyssä tarjolla esimerkiksi kahvin kanssa tuoretta pullaa. Hän myös ehdottaa, että erikoisemmille/erityisemmille myyntitapaamisille voisi ottaa joskus myös tavarantoimittajan edustajan mukaan. Lisäksi hänen mielestään asiakkaille tulisi viestittää entistä enemmän tuotevalikoiman laajuutta, joka heiltä on saatavissa.

*Kaikkiaan mä näkisin niin, että mitä enemmän me saadaan asiakkaita käymään meidän myyntinäyttelyssä, niin aina parempi. Voittais lisätä niitä tilaisuuksia ja ehkä järjestää kahdet asiakaspäivät - toiset syksyllä ja toiset keväällä tai jotain vastaavaa. Tietysti se on niinki, että pitää olla ite vaan entistä aktiivisempi ja pyytää asiakkaita entistä enemmän käymään Meillä on nyt se kahviautomaatti, mut voishan sitä olla jotain lisäksi, vaikka aina tuoretta pullaa tai jotain. (Haastateltava B)*

*Vois ehkä esimerkiks ajatella, et hyödynnettäis entistä enemmän meidän päämiesten palveluita. Et, jos sul on vaikka joskus joku spesi-aali case, niin vois lähteä vaikka päämiehen kanssa yhteiselle asiakaskäynnille. (Haastateltava B)*

### 5.3.2 Teema 2: Asiakastiedonhallinta ja asiakastietokanta

#### **Asiakastietokannan ja sen tietojen nykytila ja käyttö**

Vastausten perusteella selviää, että asiakastietokanta ja sen tiedot ovat koko ajan aktiivisessa käytössä. Tietojen etsiminen sieltä on jokapäiväistä. Asiakastietoja hyödynnetään jokapäiväisen yhteystietojen etsimisen lisäksi myös muun muassa suorapostituksissa ja soittorekisterinä. Kaikkien mielestä tiedot ovat myös helposti löydettävissä, jos vaan tietää logiikan millä niitä hakee. Kaikki kokevat lisäksi, että asiakasrekisterin tiedot ovat suhteellisen hyvin ajan tasalla ja kaikki päivittävät tietoja aina sitä mukaan, kun saavat tiedon jostain muutoksesta. He kaikki toteavat yksimielisesti, että muun muassa yritysten yhteystietoihin tulee koko ajan niin paljon vaihdoksia, että tietoja on mahdotonta pitää täysin ajan tasalla.

*Niitähän on postituksissa hyödynnetty ja sitten niitä on hyödynnetty soittorekisterinä, et kenelle soitetaan (Haastateltava A).*

*Ne ei koskaan oo ajantasaisia, mutta sanoisin, et ne on 95 % ajantasaisia. Aina tulee henkilövaihdoksia ja yrityskauppoja syntyy, joku jää äitiyslomalle tai eläkkeelle tai vaihtaa firmaa. (Haastateltava A)*

*Täähän on päivän politiikka, että näitä asiakasrekisterin tietoja käytetään koko ajan hyväks. Siel on yhteyshenkilöt ja yritysten yhteistiedot ja sit tietysti myyntitilausten kautta nää mitä on myyty ja mihin hintaan ja näin. (Haastateltava B)*

*Nehän elää koko ajan, et ainahan sieltä jotain puutteita löytyy, mut on ne mun mielestä aika hyvin ajan tasalla (Haastateltava C).*

#### **Tiedon kulku yrityksessä**

Kaikkien mielestä tieto kulkee yrityksen sisällä suhteellisen sujuvasti. He toteavat, että koska henkilöstöä on niin vähän, niin tiedon kulku on sujuvampaa ja helpompaa kuin suurissa yrityksissä. Haastateltava A toteaa tosin, että aina on parantamisen varaa. Hän ei kuitenkaan näe, että säännöllinen viikkopalaveri olisi toimiva heidän yrityksessä. Haastateltava B puolestaan toteaa, että säännöllinen viikkopa-

laveri parantaisi tiedonkulkua entisestään. Hän kertoo, että myyntityön kannalta hyödyllistä on yhdessä toisen myyjän kanssa valmiiden tuotteiden arvioiminen.

*Ssen varmaan pitäis olla joka firmassa parempaa, et aina on parantamisen varaa. Monessaki firmassa vois olla tapana, että istutaan vaikka maanantaiaamuna yhdeksältä kahvipöydän ääreen aina ja käydään sitten yhdessä asioita läpi, mutta meil on sit taas aina säännöllisen epäsäännöllistä tää homma, et jollekin tulee asiakas just silloin yheksältä niin se ei onnistukaan. (Haastateltava B)*

*Vois olla vaikka joku viikkopalaveri, et tietynä päivänä ja kellon aikana istuttais, vaikka tunniks alas ja käydään kaikki asiat läpi (Haastateltava B).*

Haastateltavat A ja B kertovat molemmat pystyvänsä hoitamaan myös toistensa asiakkaita suhteellisen helposti, jos toinen ei ole paikalla. Toiminnanohjausjärjestelmästä löytyy myyntitilaukset ja niiden avulla näkee mitä asiakkaalle on myyty. Molemmat kuitenkin toteavat, että vasta tarjousvaiheessa olevaa kauppaa on hankalampi hoitaa, koska tarjouksia ei dokumentoida mihinkään. Haastateltava A:n mielestä tarjousten dokumentointiin ei ole kuitenkaan tarvetta. Se vaan tuottaisi hänen mielestään paljon ylimääräistä työtä. Hän sanoo, että kauppaa voi hoitaa kuitenkin eteenpäin, sillä asiakas kuitenkin tietää tarjotun tuotteen ja hinnan. Haastateltava B:n mukaan asia hoituu ottamalla yhteyttä toiseen myyjään ja selvittämällä asian.

*Onnistuu silt tietylt osin, 90 %, mut sit jos joku äkillisesti sairastuu ja siel on edellisel viikol tehty tarjous mist ei välttämättä oookaa tietoo, mutta ainahan sen pystyy kääntämään, et kyllähän se asiakas tietää mihin hintaan on tarjottu (Haastateltava A).*

*Et me voitais myös tehdä tonne toiminnanohjausjärjestelmään tarjoukset. Se on tietysti huomattu, et se on liian raskasta meille. Se tuottaa mun mielestä meille niin hirveesti lisäduunia. (Haastateltava A)*

Haastateltava C kertoo myös pystyvänsä hoitamaan myyjien asiakkaita helposti. Hän toteaa, että asiakkaat löytyvät asiakasrekisteristä ja kaupat myyntirekisteristä ja niiden avulla asiat saa hoidettua.

*No niit löytyy tuolta asiakasrekisteristä ja ne kaupat löytyy sieltä myyntirekisteristä, et kyl mun mielestä saa (Haastateltava C).*

### **Kontaktointi asiakkaisiin/ asiakassuhteiden hoito**

Haastateltava A kertoo merkitsevänsä kontaktit asiakkaiden kanssa muistikirjaan. Hän merkitsee sinne kaikki yhteydenotot asiakkaisiin. Hän seuraa sieltä, koska olisi hyvä taas soittaa jollekin asiakkaalle ja mistä on viimeksi keskusteltu.

*Mul on muistikirja mihin mä teen aina listaa, et kenelle mä soitan päivittäin tai viikottain ja sinne mä sit aina merkkaan, et kenelle on soitettu (Haastateltava A).*

*Kuulostelen aina, et koska soittaa kenenellekin ja mitä heidän kanssaan on juteltu ja jos jotain erityistä tulee ilmi, niin totta kai voidaan sit hyödyntää, et nyt kannattais laittaa tämmöstä tarjousta menemään (Haastateltava A).*

Haastateltava B:llä on puolestaan käytössään asiakaskortisto/asiakaskansio, johon hän merkitsee kaikki yhteydenotot asiakkaisiin. Hän merkitsee sinne kaikki tilaukset ja laittaa joskus sinne myös joitain asiakkaalle menneitä tuotteita. Lisäksi hän tulostaa yleensä sähköpostin välityksellä käydyt keskustelut asiakaskortistoonsa. Hän sanoo kansioista olevan apua, kun ottaa yhteyttä asiakkaaseen taas uudelleen. Sieltä näkee koko myyntihistorian ja se puolestaan auttaa avaamaan keskustelua asiakkaan kanssa.

*Mulla on ihan tällänen vanhanajan asiakaskortisto tai tämmönen asiakaskansio, mihin sitten kertyy niitä tietoja ja kaikki mä pyrin periaatteessa printtaamaan, et jos oon lähettäny sähköpostia, niin otan niistä kopiot, et mul on se tieto aina tuolla (Haastateltava B).*

*Se palvelee myös sillä lailla, et mä saan siitä heti vähän niinku jutun juurta, et voi sanoo, et sullehan tuli silloin vuos sitten kyniä, et joko kynät rupee kohta loppumaan tai muuta (Haastateltava B).*

Haastateltava A kertoo, että myyjät saavat itse valita kenelle lähettävät kampanjapostituksia ja muita vastaavia postituksia. Hän kertoo laittavansa postituksia asi-

akkaille oman tuntuman mukaan. Haastateltava B kertoo laittavansa erilaisia postituksia asiakkailleen valikoivasti ja harkiten.

*Kyl niit valkataan, mut se on vähän myyjäpohjaista valikointia. Jokainen myyjä käy läpi, et kenelle hän lähettää (Haastateltava A).*

*Eli bongaat, et siel kampanjassa on jotain sellasta tuotetta, joka vois palvella sun hyvää asiakasta ja tietää, et hän käyttää tai tarvii normaalisti sellasia tuotteita, niin kyl mä pyrin silloin laittamaan aina vähän niin ku selektiivisesti: en koko asiakaskunnalle, vaan niille, ketä se palvelee (Haastateltava B).*

### **Kehitysehdotuksia asiakastietojen ja asiakastietokannan hyödyntämiseen**

Haastateltava A ei kaipaa lisää toimintoja asiakasrekisteriin eikä lisää tietoja asiakastietokantaan. Hänen mielestään sieltä löytyy kaikki heille tarvittava tieto.

Kaikki ylimääräinen tieto tarkoittaisi vain ylimääräisiä työvaiheita, joista ei kuitenkaan olisi rahallista hyötyä. Myöskään haastateltava C ei kaipaa mitään lisää asiakastietoihin.

*Mul ei tuu nyt äkkiseltää mitään mieleen, et mitä lisäinfoo tuolt pitäis löytyy (Haastateltava A).*

*En mä oo huomanna, et ois jääny mitään kaipaamaan. Mulla on tietenkin aika selkeetä se mitä mä teen, et selkeet jutut mitä sieltä pitää hakea ja pitää löytää, niin ei oo kyllä silleen tullu mieleen, et mitä siel pitäis olla. (Haastateltava C)*

Haastateltava B on kaivannut asiakasrekisteriin yhteyshenkilön ammattinimikettä/titteliiä. Hänen mielestään olisi yritykseen yhteyttä otettaessa hyvä tietää, missä asemassa toimivaan henkilöön on ottamassa yhteyttä. Hän lisää vielä, että kasvokuvastakaan ei olisi haittaa asiakkaiden muistamisessa. Hänen mielestään heidän työssään on oleellista ennen kaikkea tiedon vaihto ja tietojen ylläpito; se, että heillä olisi aina viimeisin ja ajankohtaisin tieto kaikissa asioissa. Hän näkisi sisäisen tiedonvaihdon kannalta tärkeäksi säännöllisen viikkopalaverin.

*Mun mielestä meillä ei oo kaikki tietueet siellä käytössä, mitä ois mahdollista käyttää. Esimerkiksi asiakasrekisterissä mä oon kaivannu sitä, että sinne sais sen asiakkaan työnimikkeen tai ammatinimikkeen tai vakanssin, et onko hän joku markkinointi assistentti tai toimitusjohtaja tai joku muu. Se just monta kertaa noitten kontaktien ottamisessakin auttais, et noitten ammattinimikkeiden perusteella tietäis vähän, et kehen ottaa yhteyttä. (Haastateltava B)*

### 5.3.3 Teema 3: Asiakkuuksien ryhmittely

#### **Tarve asiakkaiden ryhmittelylle**

Haastateltava A ei koe ryhmittelyä tarpeelliseksi. Hänen mielestään jokaisen myyjän tulisi tietää itse keneen kannattaa panostaa ja keneen ei. Hänen mielestään ryhmittelyllä olisi vaikea saada esille asiakkaan todellinen arvo.

*Mä en pidä sitä tärkeenä kerran tota joku asiakas voi olla ostamatta jonkun vuoden ja se on ihan nolla asiakas ja sit seuraavana vuonna se voi olla meidän paras asiakas erilaisista jutuista johtuen (Haastateltava A).*

Haastateltava B ei pidä ryhmittelyä huonona ajatuksena, mutta toteaa kuitenkin, että se on jo tiedossa suurilta osin omien korvien välissä, että keneen kannattaa panostaa ja keneen ei. Hänen mielestään kaikki lisätieto on kuitenkin avuksi ja hän uskoo, että ryhmittely selkeyttäisi omia ajatuksia ja sen avulla saattaisi löytyä jopa unohtuneita asiakkaita.

*Se varmaan ainaki ois, että se viimekädessä selkiyttäis niitä omiakin ajatuksia, et jos sul on joku ajatus, niin sä saat sieltä viimekädessä varmistuksen, et näinhän se asia onkin. Mut se vois kyl olla hedelmällinen, et sieltä ehkä sit kuitenkin vois joku unohtunut asiakas pulpahtaa esiin. Ei välttämättä huono ajatus. (Haastateltava B)*

Haastateltava C ei usko ryhmittelystä olevan hänelle itselleen hyötyä, koska hän ei tee myyntityötä, mutta hän uskoo, että myyjille siitä voisi olla hyötyä. Ryhmittelyn avulla he tietäisivät keneen panostaa. Hän toteaa tosin niin kuin muutkin, että myyjillä on varmasti jo muutenkin tiedossa, että keneen kannattaa panostaa.



*No ehkä siitä ois noille myyjille apua tossa niiden myyntityössä, et näkis selkeesti kehen kannattaa panostaa. Kyllähän niillä itellä on varmaan sellanen mututuntuma, et kehen kannattaa panostaa, mutta kyllä se varmaan niille olis ihan hyvä. (Haastateltava C)*

Haastateltavat A ja B ovat kummatkin sitä mieltä, että asiakkaille ei myöskään tarvitse selkeyttää erilaisia rooleja (esim. kuka tuo liikevoittoa tai kuka on hyvä referenssi), sillä ne ovat tiedossa jo muutenkin. B ei pidä sitä kuitenkaan huonona ajatuksena, mutta uskoo, että he pärjäävät, vaikka tätä tietoa ei ole tietokannassa.

*Ne varmaan tietää ne omat asiakkaansa ihan muistinvaraisesti tai pelisilmällä, mut ehkä se varmaan tois vaan sitä lisävarmuutta siihen. Ei se ehkä huono asia ois, mutta ilmeisesti varmaan pärjää. (Haastateltava B)*

Haastateltava A:n mukaan asiakkaat voidaan laittaa kannattavuusjärjestykseen ilman ryhmittelyäkin seuraavasti:

*Me saadaan myyntien mukaan ainakin helposti top 50 per myyjä, mutta sehän ei ole kannattavuusjärjestyksessä vaan myyntimäärien mukaan, mut näkyhän siitä sit kate per myyjä, et periaattees 95 %:sti nappia painamalla saadaan tämmönen järjestys (Haastateltava A).*

Haastateltava A uskoo suurin piirtein tietävänsä asiakkaat, joihin kannattaa panostaa. Hän sanoo, että katsomalla esimerkiksi viime vuoden parhaat asiakkaansa hän löytää panostuskohteet ilman ryhmittelyäkin.

*Kyllähän tää on hyvin pitkälti sitä mututuntumaa ja tietotaitoa. Eli sä voit kattoo vaikka viime vuoden parhaat asiakkaat niin siihen suurimpaan päähän niin siihen kannattaa panostaa. (Haastateltava A)*

Haastateltava B uskoo voivansa laittaa asiakkaat suurpiirteiseen kannattavuusjärjestykseen, mutta tarvitsisi siihen ohjelmasta tulevan faktatiedon avuksi. Hän näkee, että kaikki asiakkaat ovat tietyllä lailla kannattavia, koska sitä kannattavuutta haetaan peruskatteen avulla. Hän kertoo lisäksi selaavansa asiakasluetteloaan välillä läpi asiakas asiakkaalta ja laittavana sinne merkintöjä, että keneen kannattaa

panostaa. Hän valitsee panostuskohteet oman pelisilmän kautta ja puolestaan kertoo, että ohjelmasta tätä tietoa ei suoraan löydy.

*No sanoisin, että kyllähän se faktatieto tulis tuolta ohjelmasta, et kyl mä varmaan pystyn luotaamaan jotain suuntaa mielessäni, et mitkä asiakkaat on kannattavia ja hyviä, mut kyl se viimeinen varmuus tulis, jos ois joku ajo koneen kautta (Haastateltava B).*

*Mut kylhän nää hoituu niinkin, et esimerkiksi mä välillä vaan selaan mun asiakasluettelon läpi ihan asiakas asiakkaalta ja laitan sinne vähän ruksia, et kehen kannattais olla yhteydessä (Haastateltava B).*

### **Tavoitteet asiakkaille**

Haastateltavat A ja B eivät kumpikaan näe, että asiakkaille olisi tarvetta asettaa ostotavoitteita. Heidän mielestään kukin myyjä voi asettaa itse mielessään tavoitteita, jos haluaa. A:n mielestä tavoitteet ovat vain arvausta. Sen sijaan heillä on käytössä myyjäkohtainen myyntitavoite.

### **Ehdotukset ryhmittelykriteereiksi**

Haastateltavan A:n mukaan ainoa sopiva ryhmittelytapa heille olisi edellisen vuoden ostojen mukaan. Hänen mielestään esimerkiksi asiakkaiden toimiala ei kerro heille yhtään mitään.

*No se on ainoa ryhmittely oikeestaan sitten esim. edellisten vuosien ostojen mukaan. Mitä ne on niinku meilt ostanu. Kerran näitten asiakkaiden toimiala ei kerro niinku yhtään mitään.(Haastateltava A)*

Haastateltava B puolestaan ryhmittelisi asiakkaat maantieteellisesti ja toimialakohtaisesti:

*Eli, vaikka otetaan kaikki Etelä-Suomen autoliikkeet ja ruvetaan niitä pommittamaan uutena, et tällänen varmaan palvelis, jos joku ryhmittely tehtäis (Haastateltava B).*

Haastateltava C ehdottaa mahdolliseksi ryhmittelytavaksi katteen perusteella tehtävää ryhmittelyä. Hänen mielestään siitä näkisi hyvin, kuka tuo todellista rahaa yritykselle. C myös pohti liikevoiton/-vaihdon perusteella tehtävää jakoa, mutta toteaa, että siitä ei saisi selville, kuka tuo rahaa.

*No varmaan toi liikevoitto ainakin, mutta se on taas, että kuka tuo sitä liikevaihtoa ja kuka sitä ite rahaa sitten, niin seki on taas kaks eri juttua. Varmaan sit joku tällänen katteen perusteella tehtävä ryhmittely, et kuka sitä todellista rahaa sit tuo, et se ois ehkä hyvä.*  
(Haastateltava C)

### **Mahdolliset hyödyt ja haitat ryhmittelystä**

Kukaan haastateltavista ei näe, että ryhmittelystä voisi olla mitään haittaa yritykselle tai sen toiminnalle. Haastateltava A:n mielestä etua siitä voisi olla muun muassa siinä, että ryhmittelyn avulla pystyttäisiin paremmin keskittämään toimintaa kannattaviin yrityksiin ja kannattaviin kauppoihin. Hän ei usko, että ryhmittelystä olisi kuitenkaan hyötyä yrityksen markkinoinnille, sillä hän näkee liian raskaana usean erilaisen markkinoinnin toteutuksen eri ryhmille.

*No en mä haittoja nää siinä ollenkaan, et ehkä etuja siinä, et niihin kannattaviin yrityksiin ja kannattaviin kauppoihin voitais focustaa sit vähän enemmän* (Haastateltava A).

*Se, et jos meil on vaik neljä erilaista asiakasryhmää, niin se ois aika raskasta meille, et ruvetaa tekee erilaista markkinointia neljälle eri ryhmälle pienillä resursseilla* (Haastateltava A).

Haastateltava B:n mukaan ryhmittely helpottaisi ainakin mahdollisten kampanjoiden kohdistamisessa. Hän toteaa sen kyllä auttavan ainoastaan asiakaslistalta löytyvien asiakkaiden kohdalla, mutta huomauttaa sitten, että he voisivat ostaa asiakasrekisteriä ylläpitävistä yrityksistä toimialakohtaisia yhteystietoja, jotta mahdollinen potentiaalinen asiakasryhmä saavutettaisiin. Hänen mukaansa ryhmittelystä olisi myös paljon apua, jos markkinointitoimenpiteitä ruvettaisiin kohdistamaan enemmän. Markkinointi osattaisi sitten kohdistaa tietyille potentiaalisille asiakkailla.

*No etu on varmaan ainaki yks sellanen, että ku äsken puhuttiin mahdollisesta kampanjoinnista, niin sithän se olis helppo kohdistaa just tiettyihin asiakkaisiin (Haastateltava B).*

*Täs täytyy ajatella niinkin, että se palvelis vaan niiden kohdalla ketkä on päivitetty meidän asiakkaiks, et potentiaali on sit taas tietysti äärettömän paljon laajempi. Sithän voitais ostaa jostain asiakasrekisteriä ylläpitävistä yrityksistä toimialakohtaisia yhteystietoja. Ainakin sillä lailla, et jos me ruvettais tekee entistä kohdennetumpia markkinointitoimenpiteitä ja osattais kohdistaa sit sitä markkinointia tietyille potentiaalisille asiakkaille. (Haastateltava B)*

Haastateltava C uskoo, että ryhmittelystä olisi etua myyjille siinä mielessä, että he tietäisivät sen avulla keihin asiakkaisiin tulisi panostaa. Hänen mielestään ryhmittelystä olisi hyötyä myös yrityksen markkinoinnille. Sen avulla kannattavimmille asiakkaille voitaisiin suunnata joitain erityisempiä markkinointitoimenpiteitä.

*Varmaan sitte etua vois olla ainakin myyjille, et ne tietää sitten kehen kannattaa focustaa (Haastateltava C).*

*No varmaan, jos halutaan kohdistaa jotain erityistä markkinointia näihin kannattavimpiin asiakkaisiin, niin varmaan siit ois markkinointiinkin hyötyä (Haastateltava C).*

## **Markkinointi ja myyntitoimenpiteet asiakassuhteiden hoidossa**

Haastateltava A on sitä mieltä, että sekä heidän asiakassuhteiden hoitonsa että markkinointinsakin toimii parhaiten nykyisellä tavalla. Hän ei usko yrityksen resurssien riittävän enempään. Hänen mielestään liikelahja-alalla eivät päde muutenkaan normaalit lainalaisuudet. Hän toteaa lisäksi, että asiakkaat ottavat silloin itse yhteyttä, kun oikeasti tarvitsevat heidän tuotteitaan.

*Mä oon kans sitä mieltä, että meidän tavaroita ostetaan tositարքեսeen. Silloin otetaan yhteyttä, kun näitä oikeesti tarvitaan. Ei ne osta yhtään sen enempää, vaikka me kuinka postitellaan jotain. Nää meidän postitukset on vaan muistutuksia, et nyt vois ruveta miettimään näitä mainosasioita. (Haastateltava A)*

Haastateltava B näkee tärkeäksi, että he viestittäisivät asiakkaille entistä enemmän heidän tuotevalikoimansa laajuudesta. Hänen mielestään olisi hyvä saada tietoa potentiaalisista uusista asiakkaista ja lisäksi heidän postituslistallaan olevista asiakkaista, jotka eivät ole vielä ostaneet mitään. Heihin olisi hyvä lisätä panostusta. Haastateltava B:n mielestä olisi hyvä, jos joskus olisi myyntitaktiikoiden hiomista käsittelevä koulutus tai nykypäivän markkinoinnin päivityskoulutus. Lisäksi hän kannattaa eri toimialoilla toimivien kollegoiden kanssa käytävää ajatusten ja toimintatapojen vaihtoa sekä uusia ideoita myyntiin.

*Asiakkaille pitäisi viestittää vielä enemmän sitä tavaramäärän laajuutta, mitä meiltä saa kaiken kaikkiaan (Haastateltava B).*

*Ehkä ois pikemminkin hyvä tietää potentiaalisia uusia asiakkaita tai sit esimerkiksi just näistä sit jotka on ollu meidän tuolla ns. hangaround –listalla eli postituslistalla ja mitkä eivät vielä ole toistaseks ostaneet mitään. Ehkä niistä olis hyvä saada tietoa. (Haastateltava B)*

*Yks, mikä ehkä ois, niin joskus vois olla joku koulutusjuttu. Ei nyt välttämättä mikään myyntikoulutus, mutta joku myynnin hiominen tai joku tän päivän markkinoinnin ”updeittaus –päivä”. Ja yks, mikä vois palvella, niin ku aiemmin tossa viittasin, et olis eri toimialojen kollegoiden kanssa ajatusten vaihtoa ja myös toimintatapojen. (Haastateltava B)*

Haastateltava C:n mielestä yrityksen markkinoinnissa voisi olla parantamisen varaa. Hänen mielestään myyntiä voisi tukea esimerkiksi erilaisten sähköpostikampanjoiden avulla ja markkinointia olisi hyvä muutenkin lisätä. Hänen mielestään muistutus yrityksen olemassa olosta asiakkaille on tärkeää. Hänen mukaansa parhaimmille asiakkaille olisi lisäksi hyvä suunnata erilaista markkinointia kuin muille. Lopuksi hän vielä mainitsee Internet -sivujen tärkeyden nykypäivänä ja toteaa, että niihin pitäisi panostaa lisää.

*No mun mielestä ehkä yleensäki tätä markkinointia vois jollain tapaa lisätä ja just tämmöistä sähköpostimarkkinointia, et lähettää omille asiakkaille jonkun näköstä tietoa ja vähän muistuttaa siitä omasta olemassaolosta (Haastateltava C).*

*Sitte tietenkin nettisivujen ylläpito, ku se on niin tärkeä väline nykyisin, et siihen panostaminen (Haastateltava C).*

## **Muut kehitysehdotukset**

Haastateltava A haluaisi ottaa tulevaisuudessa käyttöön sähköiset ostolaskut. Lisäksi hän toivoisi, että samalla saataisiin käyttöön laskujen sähköinen kierrätys.

Haastateltava B:n mielestä yrityksen varastokirjanpidon tuoteryhmäjärjestelyt ovat hieman epäselvät. Hänen mielestään sieltä on välillä hankala löytää etsimäänsä tuotetta.

Lisäksi B ehdottaa tietojen vaihtoa jonkun heitä sivuavan toimialan kanssa. Hänen mielestään olisi hyvä verrata jonkun samankaltaisella alalla toimivan yrityksen kanssa asiakaslistoja ja antaa vinkkejä puolin ja toisin keihin asiakkaisiin olisi hyvä panostaa; tehdä yhteistyötä eri toimialoilla toimivien markkinoijien kanssa.

### **5.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että MN-Markkinointi Oy:lle asiakassuhteiden hoitaminen on erittäin tärkeää. Yrityksessä hoidetaan asiakassuhteita lähinnä henkilökohtaisen myyntityön avulla. Lisäksi heillä on kerran vuodessa asiakaspäivät ja silloin tällöin asiakastilaisuuksia, kuten esimerkiksi parhaiden asiakkaiden vieminen jääkiekko-otteluun. Yritys lähettää asiakkailleen kampanjapostia noin kaksi kertaa vuodessa. Joskus asiakkaita viedään myös lounaalle.

Suuresta asiakasmäärästä huolimatta asiakkaat tunnetaan yrityksessä suhteellisen hyvin. Isoimmat, usein ostavat asiakkaat ovat kaikille tuttuja. MN-Markkinoinnin koko henkilökunnan mielestä asiakkaat ovat myös yleisesti ottaen uskollisia yritykselle. Tietenkin on selvää, että ostoja ei aina keskitetä vain yhdelle toimittajalle, mutta heillä on monta asiakasta, jotka ostavat heidän tuotteitaan vuodesta toiseen. He uskovat, että asiakkaat pysyvät jatkossakin uskollisina, jos päivittäiset asiat hoidetaan hyvin. Kaikki pitävät lisäksi asiakkaiden kannattavuudesta huolehtimista erittäin tärkeänä.

Uusien asiakkaiden kanssa pyritään olemaan hieman aktiivisempia, kuin kauan asiakkaina olleiden kanssa. Muutoin heidän kanssaan toimitaan samoin kuin muissakin elinkaarenvaiheessa olevien asiakkaiden kanssa. MN-Markkinointi Oy:llä ei ole uusasiakashankintaa käytännössä ollenkaan resurssien puutteessa.

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän tuki on kaikille erittäin tärkeää. He kokevat saavansa siitä paljon apua asiakassuhteidensa hoitamisessa. Sieltä löytyvät tiedot asiakkaiden tilauksista: mitä on tilattu, milloin, kuinka paljon, mihin hintaa ja millä logolla.

Yleisesti ottaen kaikki tuntevat olevan tyytyväisiä yrityksen asiakassuhteiden hoitoon nykyisin. Haastatteluista ilmeni, että yrityksessä on välillä hieman resurssipulaa ja tämä saattaa vaikuttaa välillä asiakassuhteiden hoitoon negatiivisesti. Uusi myyjä olisi vastaajien mielestä tervetullut yritykseen. Myös asiakastilaisuuksia toivottiin lisää ja muutenkin asiakkaiden huomioon ottamista kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi nähtiin tärkeänä, että asiakkaita saataisiin käymään enemmän yrityksen myyntinäyttelyssä.

Yrityksen asiakastietokantaa ja sen tietoja hyödynnetään päivittäiseen tietojen etsimiseen asiakkaista ja lisäksi osoiterekisterinä kampanjapostituksiin ja satunnaisesti myös soittorekisterinä. Kaikki ovat suhteellisen tyytyväisiä yrityksen asiakastietokantaan ja sieltä löytyvän tiedon määrään, laatuun ja ajantasaisuuteen. Yhden työntekijän mielestä tosin kaikkia tietueita ei ole hyödynnetty ja hän kaipaisi sinne muun muassa yhteyshenkilöiden ammattinimikkeet näkyviin.

Tietojen vaihtoon yrityksen sisällä oltiin myös yleisesti ottaen tyytyväisiä. Kaikki kokivat, että pienessä yrityksessä tieto kulkee helposti. Säännöllistä viikkopalaveria ehdotettiin, jotta tiedonkulkua saataisiin entistä sujuvammaksi yrityksen sisällä. Kaikki kokivat myös pystyvänsä hoitamaan toistensa asiakkaita toiminnanohjausjärjestelmästä saatavien tietojen avulla. Ainoastaan tarjousvaiheessa olevista kaupoista ei ole tietoa järjestelmässä, mutta sen ei koettu olevan esteenä asioiden hoitamiselle.

Yrityksen tietokannasta ei löydy ryhmittelyä tai erillisiä markkinointiryhmiä, joten myyjät lähettävät postituksia asiakkaille oman tuntuman pohjalta. He itse käyvät läpi asiakaslistojaan ja valikoivat sieltä asiakkaat joille postituksia lähetetään. Kontaktit asiakkaiden kanssa he merkitsevät ylös hieman vanhanaikaisesti; toisella myyjällä on käytössään muistikirja/kalenteri ja toisella paperinen asiakaskortisto. Molemmat ovat tosin tyytyväisiä toimintatapaansa. He käyttävät kontaktitietojaan hyväkseen soittaessaan asiakkaille, jotta tietävät koska on viimeksi oltu yhteydessä kenenkin asiakkaan kanssa.

Kontaktitietojen merkitseminen paperiseen asiakaskortistoon tai muistikirjaan on varmasti toimiva ratkaisu pienessä yrityksessä, koska asiakastiedon käyttäjiä on vähän ja yleensä riittää, että vain myyjä tietää milloin on oltu yhteydessä kenenkin asiakkaan kanssa ja miksi. Paperille tietojen kirjaamisessa on kuitenkin se riski, että jos myyjä sairastuu, niin muun henkilökunnan voi olla vaikeaa löytää paperisista kirjanpidoista, että missä tilanteessa ollaan kenenkin asiakkaan kanssa. Varsinkin, kun tarjouksiakaan ei kirjata toiminnanohjausjärjestelmään.

Asiakkaiden ryhmittelyn tarpeellisuudesta vastaajilla oli hieman eriäviä mielipiteitä. Yksi haastateltavista ei nähnyt sitä ollenkaan tarpeellisena, toisen mielestä siitä voisi olla jossain tilanteessa hyötyä ja se toisi varmuutta tukemaan omia ajatuksia asiakkaista. Kolmas haastateltava oli puolestaan sitä mieltä, että siitä olisi hyötyä myyjille, jotta he osaisivat kohdistaa markkinointia ja myyntiä kannattavimpiin asiakkaisiin. Kukaan ei uskonut ryhmittelystä tulevan mitään haittaa yrityksen toiminnalle, sen sijaan hyvinä puolina nähtiin juuri markkinoinnin ja myynnin kohdistamisen helppous. Mahdollisen ryhmittelyn kriteereiksi ehdotettiin viime vuoden ostoja, maantieteellistä sijaintia, toimialaa, liikevaihtoa ja -voittoa sekä katteen perusteella tehtävää ryhmittelyä.

Vastauksista ilmeni, että myyjät pystyvät laittamaan asiakkaita suurpiirteiseen kannattavuusjärjestykseen ilman ryhmittelyäkin. He saavat yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä listan 50 parhaasta asiakkaastaan ja lisäksi heillä on oma tuntuma asiasta.



Yrityksen markkinoinnin ja myynnin tilasta ja tarpeellisuudesta oltiin myös eri mieltä. Yksi vastaajista näkee, että heidän markkinointi- ja myyntitoimenpiteensä ovat riittäviä, eikä niihin tarvitse tehdä muutoksia. Yksi vastaajista puolestaan kaipasi yritykseen lisää asiakastilaisuuksia ja hänen mielestä asiakkaita tulisi muutenkin houkutella enemmän käymään yrityksen myyntinäyttelyssä. Hän kaipasi myös lisää tietoa ja panostusta potentiaalsiin asiakkaisiin. Myös kolmas vastaaja kannattaa markkinointitoimenpiteiden lisäämistä ja Internet -sivujen päivitystä.

Kehitysehdotukset voidaan jakaa CRM -tyyppien mukaan kolmeen osaan: analyttiseen, operationaaliseen ja kollaboratiiviseen CRM:ään liittyviin kehitystarpeisiin.

#### 5.4.1 Analyttisen CRM:n kehitysehdotukset

Vaikka MN-Markkinoinnin henkilökunta ei näe tietokannassaan juurikaan parannettavaa, on tietokannan säännöllinen kehittäminen ja huoltaminen kuitenkin tärkeää, jotta yrityksellä olisi kaikki mahdollinen apu käytettävissä asiakassuhteidensa hoidossa ja, että tieto olisi aina ajantasaista ja oikeaa. Hellman (2003, 16) toteaa, että oikea tieto on yrityksille mittaamattoman arvokasta, mutta jos tieto on vain vähän väärää, se on täysin hyödytöntä ja arvotonta. Tästä syystä tietoa on erityisen tärkeää päivittää aina kun mahdollista. Asiakkailta tulevan informaation lisäksi myyjien olisi myös hyvä tiedustella asiakkailta heidän yhteystietojensa oikeellisuutta, jos asiakkaaseen ei olla oltu kontaktissa pitkään aikaan. Myös Internetistä ja muista julkisista tietolähteistä olisi hyvä tarkastella välillä asiakkaiden tietoja.

Yksi haastateltavista toivoi, että yhteyshenkilöiden toimenkuvat tai roolit asiakasyrityksessä tallennettaisiin rekisteriin. Hänen mielestään se helpottaisi yhteydenottoja yritykseen. Mielestäni varsinkin suurimpien yritysten kohdalla, jossa on paljon yhteyshenkilöitä, aseman tietäminen helpottaisi yhteydenottoa varsinkin, jos yritys on vasta uusi asiakas tai jos toisen myyjän tarvitsee väliaikaisesti hoitaa toisen asiakkuuksia. Tällöin tiedettäisiin heti keneen kannattaa ottaa yhteyt-

tä. Myös asiakkaan toimialan näkyminen rekisterissä auttaisi kaikkia yrityksen työntekijöitä yhteydenpidossa asiakkaisiin. Jo pelkkä toimialan tietäminen helpottaa löytämään asiakkaalle oikeanlaisia tuotteita.

Jatkossa yrityksessä voitaisiin vielä miettiä jakeluhistorian tallentamista asiakasrekisteriin. Kunkin asiakkaan kohdalle voitaisiin merkitä, koska heille on lähetetty suorapostituksia tai esimerkiksi sähköpostikampanjoita. Näin myyjät näkisivät nopeasti koska asiakas on viimeksi saanut yritykseltä postia, ja olisiko sitä jo aika laittaa uudelleen. Tämä olisi merkittävä apu, jos yritys jatkossa toteuttaisi sähköpostikampanjointia tai -mainontaa. Tällöin postia osattaisiin lähettää asiakkaille sopivin väliajoin.

#### 5.4.2 Operationaalisen CRM:n kehitysehdotukset

Asiakkaiden kannattavuutta ja uskollisuutta pidettiin yleisesti hyvänä. Tästä huolimatta mielestäni jokaisen myyjän tulisi käydä asiakaslistansa huolellisesti läpi ja poistaa sieltä kannattamattomat asiakkaat ja sellaiset asiakkaat, jotka eivät ole vuosiin ostaneet mitään. Kuten tämän työn kappaleessa 3.2 aiemmin jo mainittu, Mäntyneva (2001, 57) toteaa, että ennen kuin yritys ryhtyy kehittämään asiakkuuksiaan, sen tulisi kiinnittää huomiota asiakkaiden nykyiseen kannattavuuteen. Yrityksen tulisikin miettiä kannattamattomien asiakkaiden poistamista rekisteristään, sillä kannattamattomien asiakkaiden kehittäminen ei ole yritykselle taloudellisesti järkevää.

Mielestäni yksi ongelma MN-Markkinointi Oy:n asiakkuudenhallinnassa on se, että kaikkia asiakassuhteita hoidetaan suurin piirtein samalla tavalla. Toki kannattaviin asiakkaisiin panostetaan enemmän ja uusia kohtaan pyritään olemaan vähän aktiivisempia. Mielestäni asiakkuuksia tulisi kuitenkin hoitaa entistä selkeämmin kunkin asiakkaan elinkaaren vaiheen mukaan. Markkinoinnissa ja kaikessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa tulisi huomioida asiakkuuden elinkaaren vaihe. Taulukon 1 mukaisesti uusien asiakkaiden kanssa vähemmän persoonallinen lähestymistapa riittää ja esimerkiksi suorapostitukset ovat hyvä tapa lähestyä heitä.

Kun asiakkuuksia halutaan syventää ja säilyttää, tulisi asiakkaita lähestyä entistä persoonallisemmin ja tässä vaiheessa kaikille lähetettävät suorapostitukset eivät riitä, vaan asiakkaille tulisi kohdentaa mahdollisimman yksilöityjä tarjouksia ja markkinointia heidän aiemman ostohistoriansa perusteella.

Yksi haastateltavista toivoi lisää asiakastilaisuuksia ja asiakkaiden huomioimista. MN-Markkinointi voisikin tulevaisuudessa järjestää kaksi kertaa vuodessa asiakaspäivät yksien sijaan. Parhaille asiakkaille voitaisiin myös järjestää esimerkiksi kesäisin golf -tapahtuma. Asiakkaita kannattaa myös jatkossa viedä jääkiekko-otteluihin.

Asiakkuudenhallinnassa lähtökohtana tulee olla aina asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi (Mäntyneva 2001, 25). Tehtyjen haastattelujen perusteella MN-Markkinointi Oy:n henkilökunta on kuitenkin montaa mieltä segmentoinnista ja sen tarpeellisuudesta yrityksessä. Mielestäni segmentoinnista olisi kuitenkin hyötyä MN-Markkinoinnille esimerkiksi markkinoinnin toteutuksessa varsinkin, jos he aikovat kokeilla sähköpostikampanjaa. Tällöin saataisiin kohdennettua kullekin asiakasryhmälle juuri heidän tarpeidensa mukaista markkinointia. Segmentointi auttaisi lisäksi yritystä löytämään asiakastietokannastaan ehkä jo unohtuneita potentiaalisia asiakkaita ja huomaamaan keihin asiakkaisiin tulisi kohdistaa lisää resursseja.

Jos ryhmittely tuntuu liian raskaalta ja resursseja vievältä prosessilta, niin ehdotaisin, että MN-Markkinointi tekisi ainakin toiminnanohjausjärjestelmäänsä erilliset markkinointiryhmät asiakkaistaan. Heidän toiminnanohjausjärjestelmänsä Visma Novan asiakasrekisteri mahdollistaa usean eri markkinointiryhmän teon ja ryhmiin voi itse valita mieleisensä ryhmittelyperusteen. Markkinointiryhmistä MN-Markkinointi saisi sitten suoraan sähköpostiin osoitelistan asiakkaista joille lähettää tietynlaista kampanjapostia.

### 5.4.3 Kollaboratiivisen CRM:n kehitysehdotukset

Osa haastateltavista toivoi myös markkinointiin lisää panostusta. Kuten tutkimustuloksista voidaan huomata, MN-Markkinoinnissa toteutetaan tällä hetkellä markkinointia samalla lailla kaikille asiakkaille. Markkinointitoimenpiteisiin kuuluu tällä hetkellä ainoastaan noin kaksi kertaa vuodessa lähetetyt suorapostitukset ja asiakaspäivät kerran vuodessa. Muu markkinointi hoituu henkilökohtaisen myyntityön kautta.

Mielestäni MN-Markkinoinnin tulisi kokeilla sähköpostikampanjaa myynnin tueksi. Lindfors (2009, 49 - 50) on tutkinut vuonna 2009 opinnäytetyössään MN-Markkinointi Oy:n asiakastytyväisyyttä ja samalla markkinoinnin kehittämistä. Hänen saamiensa tutkimustulosten perusteella yli kolmasosa tuolloin kyselyyn vastanneista asiakkaista piti sähköpostikampanjaa mieluisimpana markkinointiviestinnän muotona. Hän myös ehdotti tuolloin MN-Markkinoinnille sähköpostikampanjan kokeilemistä, mutta yritys ei ole kuitenkaan vielä sitä kokeillut. Ehdotan siis, että he harkitsisivat asiaa uudelleen ja kokeilisivat sähköpostikampanjaa esimerkiksi yhdessä suurimpien tavarantoimittajiensa kanssa.

Yksi vastaajista kaipasi myös päivitystä MN-Markkinoinnin Internet -sivuihin. Yrityksessä on aiemminkin pohdittu pitkään Internet -sivujen päivityksen tarpeellisuutta ja itse olen sitä mieltä, että yrityksen Internet -sivut tulisi joko kokonaan uusiksi tai ainakin hieman uudistaa nykyisten sivujen ilmettä. Mielestäni sivuilla saisi olla enemmän tuotteita esillä ja uutuuksia pitäisi päivittää sivuille kuukausittain. MN-Markkinoinnin kannattaisi lisätä sivuilleen kävijälaskuri, jotta he näkisivät kuinka paljon sivuilla on vierailijoita esimerkiksi kuukauden aikana. Kävijämäärän perusteella he sitten tietäisivät kuinka paljon sivuihin kannattaa panostaa ja tuoko sivujen päivitys mukanaan lisää kävijöitä.

Jos kävijälaskurista halutaan mennä vielä askel pidemmälle, on myös olemassa erilaisia tracking -ohjelmia, joiden avulla saadaan enemmän tietoa omien Internet -sivujen kävijöistä. Tällaisten ohjelmien avulla saadaan muun muassa tietoa siitä, mitä kautta kävijät ovat päätyneet sivuille, mitä sivuja he ovat katselleet eniten ja

kauan he ovat viipyneet sivuilla. Ohjelmia on lukuisia ja niiden valintaan vaikuttaa se, että millaisia asioita kävijöistä halutaan seurata. (Pointafter 2010) Ohjelman avulla saataisiin arvokasta tietoa myös muun muassa uusasiakashankintaan. Hyvä jatkotutkimuskohde MN-Markkinointi Oy:ssä olisikin Internet -sivujen uudistaminen ja sivuilla käyvien seuraaminen sekä kyseisen kävijätiedon linkittäminen uusasiakashankintaan.

Analyttisen, operationaalisen ja kollaboratiivisen CRM:n mukaisten kehitysehdotusten lisäksi MN-Markkinointi voisi harkita myös seuraavia toimia:

Useassa kohtaa haastatteluja käy ilmi, että yrityksellä ei ole resursseja hoitaa asiakassuhteitaan nykyistä paremmin. Myyjät saisivat lisää resursseja, jos delegoisivat muita töitään yrityksen kahdelle myyntiassistentille ja keskittyisivät itse ainoastaan myyntityön tekemiseen ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Haastatteluissa ilmeni, että uusi myyjä olisi tervetullut yritykseen. Mielestäni MN-Markkinoinnin tulisi harkita uuden myyjän palkkaamista. Uusi myyjä voisi keskittyä pääosin uusasiakashankintaan ja yrityksen postituslistalla oleviin potentiaalsiin asiakkaisiin.

Alla lyhyesti toimenpiteet, jotka MN-Markkinoinnin tulisi mielestäni ottaa jatkossa huomioon toiminnassaan:

- uuden myyjän palkkaaminen
- lisää panostusta markkinointiin (esim. sähköposti) ja markkinoinnin kohdistamista
- potentiaalsiin asiakkaisiin keskittämien (rekisteriin kirjatut plus muu potentiaali)
- asiakastietokannan hyödyntäminen tehokkaammin
- ryhmittely tai markkinointiryhmät asiakasrekisteriin
- asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa
- kannattamattomien asiakkaiden poisto rekisteristä
- Internet -sivujen päivitys
- Trackingin käyttö uusasiakashankinnassa.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

### Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksessa validiteetilla ilmaistaan kuinka hyvin käytetty menetelmä mittaa tutkittavaa ominaisuutta eli juuri sitä mitä tutkimuksen alussa on suunniteltu mitattavan (Tilastokeskus 2011 b).

Mielestäni tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä kvalitatiivisiin tutkimuksiin kuuluva teemahaastattelu on sopiva menetelmä selvittäessä henkilöiden mielipiteitä ja näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Teemahaastattelu antaa riittävää vapautta edetä kyselyssä siten, että saadaan mahdollisimman syvällisiä ja tarkkoja mielipiteitä kultakin haastateltavalta ja päästään syvemmälle aiheeseen. Haastattelun kysymyksillä saatiin mielestäni selvitettyä hyvin juuri tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita. Ainoastaan kysymykset asiakkaille asetettavista ostotavoitteista eivät olleet täysin oleellisia tämän tutkimuksen kannalta.

### Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksessa reliabiliteetilla ilmaistaan puolestaan sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty menetelmä mittaa ilmiötä, jota halutaan mitata (Tilastokeskus 2011 a).

Vaikka tutkimuksen otantana oli vain kolme ihmistä, niin se on täysin riittävä tämän tutkimuksen kannalta, sillä se kattaa koko MN-Markkinointi Oy:n henkilökunnan itseäni lukuun ottamatta. Tälle tutkimukselle ei ole oleellista kysyä kenenkään ulkopuolisen tahon mielipiteitä, koska tutkimus koskee MN-Markkinoinnin sisäisiä toimintatapoja. Haastattelun B aikana haastateltavan puhelin soi kahdesti ja hän vastasi puheluun, mikä keskeytti aina haastattelun. Tämä sai sekä haastateltavan unohtamaan, mistä tarkalleen oli puhuttu ja vaikutti myös omaan keskittymiseeni. Tällä saattoi olla negatiivinen vaikutus haastattelun B reliabiliteettiin.

## 6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli asiakkuudenhallinnan kehittämistä pienessä B2B - yrityksessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten case -yritys, MN-Markkinointi Oy, voisi parantaa asiakkuudenhallintaansa. Tämän ongelman ratkaisemiseksi selvitin ensin mikä on MN-Markkinoinnin nykyinen tapa hoitaa asiakkuudenhallintaansa ja miten yritys hyödyntää tällä hetkellä asiakastietojaan. Tämän jälkeen tutkin mitä voitaisiin tehdä toisin asiakkuudenhallinnan tehostamiseksi. Koska asiakkuuksien ryhmittely liittyy olennaisena osana asiakkuudenhallintaan, tutkin myös olisiko MN-Markkinoinnille hyötyä ryhmittelystä asiakkuudenhallinnassaan ja mikä olisi heille paras tapa ryhmitellä asiakkaat.

Tämän työn teoriaosuus muodostui markkinointi- ja myyntiprosesseista, asiakkuudenhallinnasta ja sen kehittamisestä sekä asiakastiedonhallinnasta. Työn empiriaosuus muodostui case -yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilakartoituksesta ja sen pohjalta tehdystä asiakkuudenhallinnan kehittämissuunnitelmasta. Tarvittavan materiaalin keräsin haastattelemalla kaikkia MN-Markkinointi Oy:n työntekijöitä itseäni lukuun ottamatta.

Asiakkuudenhallinta on pitkien ja uskollisten asiakassuhteiden luomista, johtamalla ja kehittämällä asiakkaita kullekin asiakasryhmälle sopivalla tavalla. Kunkin asiakassuhteen kohdalla tulee huomioida asiakkaan elinkaaren vaihe ja muut ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaan toimiala tai demografinen sijainti. Asiakkuudenhallinnassa lähtökohtana onkin asiakkaiden ryhmittely. Asiakkaita ryhmiteltäessä yrityksen tulee valita itselleen sopivin tapa ryhmitellä asiakkaat.

Jokainen yritys tarvitsee tietokannan johon kerätä asiakkaistaan tietoa. Yleisimmin asiakkaista kerättäviä tietoja ovat: yhteystiedot, segmentointitiedot, käyttö- ja kokemustiedot, infotiedot ja tulostiedot. Pelkästä tiedonkeräämisestä yritys ei hyödy paljoakaan, vaan tietoa tulee osata analysoida ja hyödyntää yrityksen kaikessa asiakkaisiin kohdistuvassa toiminnassa. Myös tiedon ajantasaisuus ja oikeellisuus ovat tärkeitä asiakastietoja kerätessä.

Haastatteluista ilmeni, että yritykselle asiakkaiden tyytyväisyys ja heidän tarpeistaan huolehtiminen on tärkeää. Työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä yrityksen tapaan hoitaa asiakkuuksiaan. Kaikkia asiakkuuksia hoidetaan kuitenkin aika pitkälti saman kaavan mukaan. Markkinointiin kaivattiin lisää panostusta, varsinkin kannattavimmille asiakkaille toivottiin kohdennetumpaa mainontaa. Monin paikoin haastatteluista ilmeni, että asiakkuudenhallinnan kehittämiseen ei ole yrityksessä riittävästi resursseja. Työntekijät näkivät, että asiakkaiden ryhmittelystä voisi olla heille hyötyä, mutta eivät olleet silti yhtä mieltä siitä, että kannattaako sitä toteuttaa heidän yrityksessään. Haastateltavat kokivat, että yrityksen asiakastietokannasta löytyy melko hyvin tarvittavat tiedot asiakassuhteiden hoitoa varten.

MN-Markkinointi Oy:n pitäisi kehittää asiakkuuksiensa hoitamista entistä enemmän asiakkaan elinkaarta huomioivammaksi, jotta kutakin asiakasta hoidettaisiin heidän tilannettaan vaativalla tavalla. Asiakkuuksia olisi myös tärkeää saada koko ajan kehitettyä eteenpäin. Yrityksessä pitäisi miettiä asiakkaiden ryhmittelyn mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Ryhmittelemällä asiakkaansa MN-Markkinointi saisi esimerkiksi kohdennettua lisää huomioita kannattavimpiin asiakkaisiin ja löytäisi mahdollisia uusia potentiaalisia asiakkaita. Ryhmittely helpottaisi myös markkinoinnin kohdistamista.

Jos MN-Markkinointi Oy päättää toteuttaa ehdottamiani kehitystoimenpiteitä, niin jatkossa olisi hyvä tutkia onko tehdyistä toimenpiteistä ollut hyötyä ja jos on, niin mitä. Näin tiedettäisiin, mihin suuntaan kehitystä kannattaa jatkaa.



## LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Aaltola J. & Vallin R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Ala-Mutka J. & Talvela E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Bergström S. & Leppänen A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. – 10. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Graham R-P. 2001. Customer Relationship Management – How to turn a good business into a great one. London: Hawksmere.

Hellman K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta, ja -portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.

Hellman K., Peuhkurinen E. & Raulas M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Hellman K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas – asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. 2010. Business Marketing Management: B2B. Tenth edition. Canada: South-Western Cengage Learning.

Kotler P., Armstrong G., Wong V. & Saunders J. 2008. Principles of marketing. Fifth European Edition. England: Pearson Education Limited.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Lindfors S. 2009. Liikelahjojen markkinoinnin kehittäminen – Case: MN-Markkinointi Oy. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalous. Markkinoinnin opinnäytetyö.

Mäntyneva. M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Ojasalo J. & Ojasalo K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Payne A. 2008. Handbook of CRM – Achieving Excellence in Customer Management. Thirth edition. UK, Oxford: Elsevier.

Rope T. & Pöllänen J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 2. painos. Juva: WSOY.

Rope T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tsiptsis K. & Chorionopoulos A. 2009. Data Mining Techniques in CRM – Inside Customer Segmentation. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Elektroniset lähteet:

Badrakhan B. 2010. Data, Data, Everywhere.

Electrical Wholesaling [viitattu 16.11.2010]. Saatavissa:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1942672231&sid=6&Fmt=3&clientId=52833&RQT=309&VName=PQD>

Haataja M. & Honkanen J. 2008. Asiakastieto on viisasta ottaa strategiaan. Talouselämä [viitattu 19.10.2010]. Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1429381>

Korpela J. 2008. Pienehkö sivistyssanakirja. L -alkuiset sanat. [viitattu 18.10.2011]. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/sanat1.html>

Lloyd B. 2010. Tap into a real goldmine: Your customer database.

Casual Living [viitattu 16.11.2010]. Saatavissa:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1933981551&sid=3&Fmt=3&clientId=52833&RQT=309&VName=PQD>

Pointafter.com. 2010. Tracking and Analyzing your Website Traffic – Part 1(Tracking Software) [viitattu 24.10.2011]. Saatavissa:

<http://www.pointafter.com/Archives/nl0209.htm>

TechTarget. 2011. SearchCRM.com. Multichannel marketing [viitattu

23.10.2011]. Saatavissa: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/multichannel-marketing>

Tilastokeskus. 2011 a. Käsitteet ja määritelmät [viitattu 26.9.2011]. Saatavissa:  
<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. 2011 b. Käsitteet ja määritelmät [viitattu 26.9.2011]. Saatavissa:  
<http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Uusitalo A. 2003. CRM:n voi saada tuottamaan.

Tietoviikko [viitattu 04.11.2010]. Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=507741>

Zahay D. 2008. Successful B2B customer database management.

Journal of Business & Industrial Marketing [viitattu 05.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=successful+b2b+customer+database+management&fd1=all&mm1=all&bl2=and&st2=&fd2=all&mm2=all&bl3=and&st3=&fd3=all&mm3=all&ys=all&ye=all&ec=1&bf=1&cd=ac>

Suulliset lähteet:

Haastateltava A, 2011. Myynti ja hallinto. MN-Markkinointi Oy. Haastattelu 21.3.2011

Haastateltava B, 2011. Myynti. MN-Markkinointi Oy. Haastattelu 24.3.2011

Haastateltava C, 2011. Myynnin tukitoimet. Haastattelu 25.3.2011

## LIITTEET

### LIITE 1

#### Haastattelukysymykset

##### Teema 1: Asiakkuudenhallinnan ja asiakassuhteiden hoidon nykytila yrityksessä

- Millä tavalla teillä hoidetaan nykyisin suhteita asiakkaisiin ja millaisia toimenpiteitä asiakkaisiin kohdennetaan kannattavuuden parantamiseksi?
- Koetko tuntevasi asiakkaanne hyvin?
- Ovatko mielestäsi asiakkaanne (yleistään) uskollisia yrityksellenne?
- Kuinka tärkeänä pidät asiakassuhteiden hoitamista yrityksessänne?
- Kehitetäänkö yrityksessänne tietoisesti suhteita asiakkaisiin?
- Kuinka tärkeänä pidät asiakkaiden kannattavuuden lisäämistä?
- Onko yrityksessänne asiakkaiden kannattavuuteen liittyviä tavoitteita?
- Onko kannattavuus eroja huomioitu mitenkään markkinoinnissa?
- Kohdistetaanko uusiin asiakkaisiin erilaisia toimenpiteitä kuin kauan asiakkaina olleisiin?
- Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen toiminnanohjausjärjestelmäänne?
- Kuinka paljon näet nykyisestä toiminnanohjausjärjestelmästä olevan apua asiakassuhteidenne hoidossa?
- Onko mielestäsi asiakassuhteidenne hoitamisessa mitään parannettavaa/  
Tekisitkö itse mitään toisin?

##### Teema 2: Asiakastiedon hallinta ja asiakastietokanta

- Millä tavalla asiakastietokantaa ja sieltä löytyviä asiakastietoja on hyödynnetty tällä hetkellä?
- Onko mielestäsi tietokannasta löydettävät tiedot selkeästi esillä ja helposti löydettävissä?
- Koetko asiakastietojenne olevan ajantasaisia asiakasrekisterissänne?
- Onko tiedonkulku yrityksessänne yleisesti sujuvaa?
- Saatko tarvittaessa helposti tietoa toisen myyjän/myyjien hoitamista asiakkaista?
- Millä perusteella lähetätte kampanjapostia asiakkaillenne?
- Mihin merkitset ylös kontaktit asiakkaiden kanssa?
- Pitäisikö tietokannasta löytyä jotain tietoa, mitä siellä ei tällä hetkellä ole?
- Kaipaisitko asiakasrekisteriin jotain lisätoimintoja mitä sieltä ei tällä hetkellä löydy?

### Teema 3: Asiakkuuksien ryhmittely

- Onko yrityksessänne mielestäsi tarvetta asiakkaiden ryhmittelylle?
- Olisiko mielestänne hyvä selkeyttää eri asiakkaille eri rooleja (esim. kuka tuo liikevoittoa, kuka volyymia tai kuka on hyvä referenssi)?
- Pystytkö järjestämään asiakkaita kannattavuusjärjestykseen ilman erillistä ryhmittelyä?
- Tiedätkö tällä hetkellä keihin asiakkaisiin tulisi panostaa enemmän ja keihin vähemmän?
- Olisiko erilaisille asiakkaille hyvä asettaa mielestäsi erilaisia tavoitteita esim. ostojen suhteen?
- Mikä olisi mielestäsi paras tapa ryhmitellä asiakkaanne, jos ryhmittely päätettäisiin tehdä?
- Mitä etuja tai haittoja näet mahdollisen ryhmittelyn tuovan yrityksellenne?

Tekisitkö jotain muita muutoksia asiakassuhteidenne hoitamiseen?

Onko sinulla jotain muita kehitysehdotuksia tai kommentoitavaa?