



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ilman CRM -järjestelmää.

---

Ylijärvi, Andreas

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ilman CRM -järjestelmää.

Ylijärvi, Andreas  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Andreas Ylijärvi

**Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ilman CRM -järjestelmää.**

Vuosi 2013 Sivumäärä 45

---

Tämä opinnäytetyö käsitteli asiakkuuksien hallinnan eri osa-alueita sekä sitä tukevaa markkinointia. Opinnäytetyö tehtiin energia-alan yritykselle, ja työn tavoitteena oli luoda kestäviä ratkaisuja, joilla asiakkuuksien hallintaa voitiin kehittää ja tehostaa tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta sekä kyselystä ja kehittämis ehdotuksista. Opinnäytetyön teoriaosuus muodostui asiakkuuksien hallinnan elinkaaren eri vaiheista, asiakkuuksien johtamisesta sekä strategioista. Lisäksi teoria käsitteli asiakassuhdemarkkinointia ja toimenpiteitä markkinoinnin eri vaiheissa. Kaikki teoriaosuudessa käsitellyt aiheet valittiin asetettujen tavoitteiden pohjalta. Materiaalia tutkimukseen teorian lisäksi saatiin e-lomakkeella tehdyn kyselyn ja kahden haastattelun pohjalta. Kyselyyn osallistui yrityksen myyntihenkilöstö, ja haastateltavina toimivat yrityksen myyntipäällikkö sekä liiketoimintajohtaja.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin ratkaisuja, jotka palvelee myyntihenkilöstöä selkeyttämällä asiakkuuksien rakennetta ja tätä kautta tehostamalla yrityksen toimintaa. Ratkaisut on tarkoitettu käytettäväksi yhtenäisesti yhteistyöyrityksen myyntihenkilöstölle.

Andreas Ylijärvi

**Developing customer relationship management without crm system.**

Year	2013	Pages	45
------	------	-------	----

---

This thesis deals with different areas of customer relationship management and the parts of marketing that support it. This thesis was made to energy industry company. The main goal was to create sustainable solution`s which could be used in developing customer relationship management in the future.

The thesis consists of a theoretical part, survey and development suggestions. The theoretical part consists of different stages of CRM life cycle, account management, as well as management strategies. The theoretical part also includes customer relationship marketing and various actions in different stages of marketing. All the subjects in the theoretical parts were selected based on set the goals. Material for the thesis was also received from an inquiry and two different interviews. The people who participated in the inquiry were from the company`s sales team and the interview was made with the company`s sales manager and business leader.

The result of the thesis is a solution that serves the sales team by clarifying the structure of the customer and thus enhancing the company's operations. The solution is intended for the company`s use.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	7
2	Asiakkuuksien hallinta .....	7
3	Johtaminen ja strategiat asiakkuuksien menestystekijöinä .....	9
3.1	Asiakkuuksien johtaminen .....	9
3.2	Tietojohdaminen ja tulevaisuuden johtamistiedon kehityssuuntia.....	11
3.3	Arvon tuottaminen asiakkuuksissa.....	13
3.4	Asiakkuusstrategia menestyksen työkaluna .....	15
3.4.1	Neppari- ja vetoketjustrategia .....	16
4	Asiakkuuden rakenne elinkaaren vaiheiden mukaan.....	17
4.1	Asiakkuuden ensi askeleet, hankinta ja syntyminen.....	19
4.2	Asiakkuuden kehittäminen ja jalostuminen.....	20
4.3	Asiakkuuden säilyttämisen ja lopettamisen haasteet .....	22
5	Asiakassuhdemarkkinointi.....	23
5.1	Tavoitteita ja toimenpiteitä .....	26
6	Tutkimusmenetelmä .....	28
7	Tutkimuksen toteutus .....	29
7.1	Tutkimustulokset.....	30
7.2	Johtopäätökset .....	32
8	Yhteistyöyrityksen tämän hetkinen tilanne ja tavoite tulevaisuudelle .....	34
9	Ratkaisut toiminnan kehittämiseksi .....	34
9.1	Asiakkuuksien määrä ja laatu .....	35
9.2	Asiakkuuksien rakenne .....	36
9.3	Tavoitteet ja toimenpiteet .....	36
9.4	Jälleenmyyjille tarkoitettu myynninseurantaohjeistus .....	37
9.5	Kehittämisehdotusten käyttöönotto .....	38
10	Yhteenveto .....	38
10.1	Arviointi omasta suoriutumisesta .....	39
	Kuviot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Yritykset elävät nykyään jatkuvan muutoksen keskellä. Muutoksen aiheuttajia voivat olla niin epävakaa taloudellinen tilanne kuin jatkuvasti kehittyvä teknologia. Asiakkaiden tuotetietoisuus sekä kyky vaatia yrityksiltä ovat kasvaneet viime vuosina huomattavasti, ja voidaankin ajatella yritysten ja asiakkaan olevan lähempänä toisiaan kuin ennen. Nykyään ei riitä, että ajatellaan vain tuotantolähtöisesti, vaan toiminnan lähtökohtana tulee aina olla asiakas. Asiakastyytyväisyys ja asiakkuuksiin liittyvät asiat ovat olleet pinnalla enenevässä määrin jo useamman vuoden. Yritykset ovat ymmärtäneet asiakkaan tärkeyden, heidän tuottamiaan palveluita ja tuotteita ajatellen. Asiakkuuksiin panostaminen, pitkäkestoisten asiakassuhteiden luominen ja asiakkaiden tarpeiden syvälinen ymmärtäminen, luovat yritykselle mahdollisuuden jatkuvaan kehitykseen sekä antavat avaimet menestykseen myös tulevaisuudessa.

Asiakkaan ymmärtäminen luo jatkuvuutta yrityksen toiminnalle, ja asiakkuusajattelun synty johtaa juurensa markkinoinnin muuttumiseen 1980-luvun taitteeseen. Tällöin ymmärrettiin että koko organisaatio toimii markkinointiorganisaationa ja sen tarkoituksena on markkinoida yrityksen palveluita sekä tuotteita, sillä kaikilla osastoilla on jokin kytkös asiakkaaseen. Nämä ajatukset ovat synnyttäneet ymmärryksen asiakkuuksiin ja tarve asiakkaan ostokäyttäytymisen syväisemmälle tuntemiselle on syntynyt. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19.)

Asiakkaan tunteminen sekä ostokäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden seuranta, parantavat yrityksen mahdollisuuksia suhteessa muihin kilpailijoihin. Hyvin organisoitu asiakkuuksienhallinta tukee yrityksen myyntiä ja markkinointia sekä nopeuttaa toimintaa asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkuuksienhallintaa voidaan pitää erittäin tärkeänä elementtinä myynnin ja markkinoinnin tehostamisessa. Valtava tietopääoma, joka syntyy kattavan asiakkuuksienhallintajärjestelmän kautta auttaa yritystä luomaan kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yhteistyöyritykselle parhaat mahdolliset keinot asiakkuuksien hallinnan optimointia varten ja kehittää siitä mahdollisimman hyvin myynti- sekä markkinointitoimintoja tukevaa.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus pohjautuu yhteistyöyrityksen antamaan aiheeseen asiakkuuksien hallinnan optimoimiseksi. Aihetta rajattiin niin, että se vastaisi molempien osapuolien tarpeisiin ja niin, että yhdessä asetetut tavoitteet olisivat saavutettavissa. Tutkimuksen aihe, asiakkuudenhallinnan optimointi, perustuu yhteistyöyrityksen kokemaan tarpeeseen optimoida omaa asiakkuuksien hallintaa myynti- ja markkinointitoimintojen tehostamista ajatellen. Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole käytössä yhtenäistä asiakkuuksienhallintajärjestelmää, vaan tieto asiakkais-

ta pohjautuu taloushallinnon tuottamiin tietoihin sekä myyjien keräämään tietoon asiakkaisista. Asiakkuuksien hallinta pohjautuu siis pitkälti myyjien henkilökohtaiseen asiakkaiden seurantaan ja analysointiin. Tämän vuoksi tarve asiakkuuksien hallinnan yhtenäistämiseksi on suuri.

Aiheen valintaan ja opinnäytetyöprojektin käynnistymiseen vaikuttivat tutkijan mielenkiinto asiakkuuksien hallintaa kohtaan sekä tutkijan aiemmat kontaktit yhteistyöyritykseen. Tutkimuksen taustatukena toimivat yrityksen ammattiosaajat, joiden kanssa tutkija tekee aktiivista yhteistyötä projektin edetessä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmana ja tutkimuksen pääkysymyksenä on, miten optimoida asiakkuuksien hallinta ilman crm- järjestelmää (Customer Relationship Management). Toinen tutkimusongelma liittyy siihen, kuinka asiakkuuksien hallinnan avulla tehostetaan myynti- ja markkinointitoimintoja. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä pohditaan, kuinka edellä mainituilla asioilla voidaan vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa yritykselle työkaluja asiakkaan arvon tuottamiseen ja asiakkuuksien hallinnan optimointiin. Yhtenä tavoitteena on, että työssä kehitetyt ehdotukset ja ratkaisut voitaisiin ottaa käytäntöön kumppanuusyrityksessä. Tarkoituksena ei ole tehdä valmista opasta asiakkuuksien hallinnan optimointia varten, vaan enemmänkin pohtia eri vaihtoehtoja, joilla asiakkuuksien hallinnan tehostamista voitaisiin toteuttaa. Tutkimukseni on rajattu siten, että myynnistä ja markkinoinnista käsitellään vain asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeimpiä asioita kuten asiakasmarkkinointia ja B-to-B-myyntiä.

## 2 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta eli CRM (Customer Relationship Management) voidaan ajatella prosessina, jossa yritykset pyrkivät ymmärtämään asiakastaan sekä hoitamaan asiakassuhdetta jokaisessa sen elinkaaren eri vaiheessa. Asiakkuuksien hallinnan tulisi koskea koko yritystä ja kaikkia sen eri toiminnan osa-alueita, mutta erityisesti sitä sovelletaan myynnissä, markkinoinnissa ja yrityksen asiakaspalvelussa sekä toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöisemmäksi. Asiakkuuksien hallinta on muokkaantunut vuosien varrella huomattavasti ja siitä on tullut yrityksissä tärkeä toiminto. (Yrityssuomi 2013.)

Ennen asiakkuudet ja asiakastyytyväisyys rakentuivat vain asiakkaiden ilmaisemien tarpeiden sekä vaatimusten pohjalta, kun nykyisin keskitytään asiakkaan toimintatapojen tuntemisen pohjalta syntyvään asiakkuusajatteluun, jonka pyrkimyksenä on saada asiakas tuottamaan lisäarvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 17-20.)

Asiakkuuden hallinnassa pyritään käyttämään hyväksi asiakkaista kerättyjä tietoja ja niiden avulla tunnistamaan yritykselle kannattavimmat asiakkaat sekä tehostamaan myyntiä, markkinointia ja palveluita. Tarkoituksena on rakentaa asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan sekä luoda kannattavia asiakassuhteita. Markkinoilla kilpailun kiristyessä yritykset ovat huomanneet menestyksen perustuvan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja sitä kautta syntyviin pitkiin asiakassuhteisiin. (Yrityssuomi 2013.)

Asiakkuusajattelun yksi keskeisimmistä asioista on asiakkaan arvontuotanto eli prosessi, jossa yksittäisellä kaupalla ei ole merkitystä, vaan arvontuotanto rakentuu yhteistyössä asiakkaan kanssa asiakkuudeksi, jossa toimitaan asiakkaan ehdoilla. Yrityksen kilpailukyky asiakkuusajattelussa ei synny vain hintakilpailukyvyn pohjalta, vaan myös kyvystä saada asiakas tuottamaan arvoa itselleen. Yhtenä kulmakivenä voidaan pitää myös tuotteen määrittelyä prosessiksi. Yrityksen tuote on kokonaisuus, jossa asiakkaan ja yrityksen eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. Vaihdannan avulla osaaminen, joka yrityksellä on, siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. Kolmantena asiakkuusajattelun tärkeänä osana on vastuu, joka yrityksellä on asiakkuudesta. Asiakkaan tyytyväisyys ja tarpeiden tyydyttäminen eivät vielä asiakkuusajattelussa ole tarpeeksi, vaan yrityksen tulee kantaa vastuu asiakkuuden jatkuvasta kehittämisestä sekä antaa uusia mahdollisuuksia asiakkaalle tuottaa lisää arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 17-20.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmään kerätyt asiakastiedot on tarkoitettu koko yrityksen käyttöön. Niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi myynnin kontaktointivaiheessa tai markkinointitilimin valitessa oikeaa mainontakanavaa tietyn segmentin tavoittamiseksi (Yrityssuomi 2013). Mitattavuutta voidaan pitää asiakkuuksien hallinnan vahvuutena ja se luokin mahdollisuuden sekä testata että kehittää erilaisia vaihtoehtoisia menettelytapoja parhaiden kilpailukeinojen löytämiseksi markkinoinnissa. Huollolle tärkeää tietoa ovat tuotteiden tilausyksi kullakin asiakkaalla, sillä näin pystytään ennakoimaan huoltopalveluiden tarjoamista sekä aikataulutusta. Kaikki kerätyt tiedot auttavat tunnistamaan asiakkaan muuttuvat tarpeet ja tietojen avulla pystytään luomaan kilpailuetua muihin kilpailijoihin. (Mäntyneva 2001, 11-14.)

Asiakkuudenhallinta kokonaisuutena sisältää yleensä koko asiakkuuden elinkaaren aina alusta loppuun asti. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa kolmeen eri päävaiheeseen: hankintaan ja syntymiseen, kehittämiseen ja jalostumiseen sekä säilyttämiseen tai lopettamiseen.

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään markkinoinnin sekä kontaktien kautta tavoittamaan uusia asiakkaita, joiden kanssa sovitaan ensimmäisestä kaupasta tai tapaamisesta ja näiden ensimmäisten yhteydenottojen jälkeen asiakkuus saan ensiaskeleensa. Toisessa vaiheessa asiakkuutta pyritään kehittämään aktiivisesti ja kaikki potentiaali asiakkaasta hyödynnetään. Asiakkuuden arvonnousu elinkaarella on tässä vaiheessa suurinta. Kaupanteon onnistuminen asia-



kassuhteen kehittämisvaiheessa on yleensä hyvää ja onnistumisten kautta asiakassuhde lujittuu. Viimeisessä vaiheessa asiakastyytyvyisyys on saavuttanut asiakkuuden lujouden, joka antaa pohjan pitkälle asiakassuhteelle. Toisena vaihtoehtona on asiakkuuden loppuminen esimerkiksi huonon taloudellisen kannattavuuden vuoksi. Kaikkia asiakkuuksia ei edes kannata yrittää pelastaa. Viimeisen vaiheen kuvitellaan yleensä olevan nopea ja helppo, mitä se ei kuitenkaan aina ole. Asiakkuuden kannattavuuden laskemisen tunnistaminen ei aina ole helppoa, ja yhteistyösopimusten purkaminen voi olla aikaa vievä prosessi. Asiakkuudet tulisi kuitenkin kaikissa tapauksissa päättää tyylikkäästi, ja tämän lisäksi asiakkuuden lopettamiseen johtaneet syyt pitäisi analysoida. Kaikkia asiakkaita voidaan ajatella yrityksen referenssiasiakkaina ja niistä voikin tulevaisuudessa syntyä uusia potentiaalisia asiakkaita. Tyylikkäästi lopetetut asiakkuudet mahdollistavat asiakkaan päätöksen perumisen ja asiakassuhteen uudelleen aloittamisen tulevaisuudessa. Asiakkuuden elinkaaren eri vaiheita käsitellään yksityiskohtaisemmin myöhemmin tutkimuksessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87, 97, 108, 112.)

### 3 Johtaminen ja strategiat asiakkuuksien menestystekijöinä

Yrityksen kilpailukyky asiakkuusajattelussa pohjautuu taitoon kehittää asiakkuusstrategioita tavalla, jolla ne tukevat asiakkaan arvontuotantoa mahdollisimman paljon. Kilpailukyky kehittyy, kun opitaan soveltamaan strategioita asiakkaiden erilaisiin prosesseihin (Storbacka & Lehtinen 2002, 121). Asiakkuusstrategiat vaativat asiakastietoon pohjautuvan kuvan asiakaskunnasta sekä tapahtumista ja muutoksista sen sisällä. Strategiaa laadittaessa tulee yrityksen pohtia, mitä eri vaiheita asiakkuudessa on, millaisella asiakkuusrakenteella eri vaiheissa toteutettavat prosessit hoidetaan. Asiakkuusjohtaminen kokonaisuutena sisältää asiakkaille asetetut tavoitteet ja niille suunnitellut yksityiskohtaiset strategiat. Yrityksen liiketoimintatavoitteista johdetut asiakastavoitteet luovat rungon asiakasstrategioille liiketoimintatavoitteet huomioon ottaen. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 154.)

Asiakasjohtamisen onnistuminen vaatii menestystä asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Yrityksen tulisi tarkastella prosesseja, joista asiakkaan arvontuotanto tuotetaan, tällöin huomio kiinnittyy koko prosessiin eikä yksittäisiin ostoihin. Asiakkuuksia johdettaessa pyritään luomaan pitkiä asiakassuhteita yksittäisten ostojen maksimoinnin sijaan. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 20.)

#### 3.1 Asiakkuuksien johtaminen

Storbackan ja Lehtisen (2002, 32) mukaan asiakkuusjohtaminen voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat vaihdanta, asiakkuuden rakenne ja asiakkuuden eri vaiheet. Näitä eri ulottuvuuksia tarkastellessa pystytään luomaan kattavat asiakkuusstrategiat, joilla yrityksen asiakkuuksia pystytään johtamaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 32.)

Kaikissa asiakkuuden vaiheissa syntymisessä, jalostumisessa ja loppumisessa tapahtuu tunteiden, tiedon sekä tekojen vaihdantaa. Tunnetta voidaan pitää asiakkuuden resurssina, joka vaikuttaa asiakkuuden kestävyteen sekä asiakkaan uskollisuuteen riippuen asiakkaan ja yrityksen välillä olevan tunnesiteen syvyydestä. Tunnesiteen ollessa syvä asiakkaan ja yrityksen välillä, syntyy osapuolten välille luottamus toistensa toiminnasta. Luottamus synnyttää asiakkaassa tunteen varmasta ja hallitusta toiminnasta, jolloin molempien keskittyminen kiinnittyy asiakkuuden jatkumiseen ja kehittämiseen. Jos tunnesidettä ei ole, osapuolet saattavat suhtautua toisiinsa varauksellisesti ja turvautua varmistuksiin kuten erilaisiin sopimuksiin ja maksuihin, joilla pyritään estämään mahdollisuus tulla petetyksi. Tunteet ohjaavat asiakasta osallistumaan aktiivisesti asiakkuuteen ja sen kehittämiseen. Storbacka ja Lehtinen mainitsevat myös tunteesta puhuttaessa ylpeyden, erityisesti ammattiyylpeyden ja sen kuinka ihmiset haluavat olla ylpeitä siitä, mitä tekevät, missä ja minkälaisessa yrityksessä he työskentelevät. (Storbacka & Lehtinen 2002, 40-43.)

Asiakkuuden yhtenä edellytyksenä voidaan pitää myös tiedon vaihdantaa asiakkaan ja yrityksen välillä. Tiedon vaihdanta kertoo asiakkaalle yrityksen ydinosaamisesta, ikään kuin orientoi asiakasta käyttämään yrityksen palveluita ja tuotteita sekä toimii ohjenuorana siitä, miten asiakkuudessa toimitaan. Yritys pyrkii saamaan mahdollisimman ison osan asiakkaan ajatuksista, jolloin on todennäköisempää, että asiakas ostaa yrityksen tuotteita. Yrityksen saadessa osuuden asiakkaan ajatuksista myös tiedonvaihdanta mahdollistuu. Asiakkaalle tieto yrityksestä on merkityksellinen tekijä päätöksenteossa ja perusteltaessa esimerkiksi asiakkuuden järkevyyttä itselleen sekä muille. Tieto muodostaa arvoa asiakkuudessa myös yritykselle. Asiakkuuden arvo yritykselle kasvaa sitä mukaan, mitä enemmän tiedetään asiakkaasta, sen ostokäyttäytymisestä sekä arvontuotannosta. Tiedon ja osaamisen siirtyminen osapuolten välillä kasvattaa asiakkuuden arvoa molempien kannalta, ja tärkeää onkin molempien osaamisen kehittyminen samanaikaisesti asiakkuuden kehittyessä. Asiakkuuteen liittyvä tieto voidaan kerätä yhteen ja käyttää tietoa yhteistyössä yrityksen ja asiakkaan välillä. Tällä niin kutsutulla asiakkuusmuistilla on suuri merkitys arvonnousun kannalta, ja siksi yrityksen johdon tulisi saada se aktiiviseen käyttöön. (Storbacka & Lehtinen 2002, 43-46.)

Viimeistä vaihdannan tarkastelun kohdetta voidaan pitää vaihdannan kohteista keskeisimpänä. Tekojen vaihdanta ei kuitenkaan ole pelkästään sitä, että yrityksen ja asiakkaan välillä tavara ja raha vaihtavat omistajaa, vaan sitä voidaan tarkastella myös laajemmin. Pelkkä tavaroiden käyttäminen ei ole asiakkaan rooli asiakkuudessa. Asiakas panostaa omalta osaltaan käytettyyn aikaan, työhön ja rahaan. Asiakas on siis asiakkuuden kehittämiseen osallistuva tekijä. Työnjako tekojen vaihdannassa voi vaihdella asiakkaan täydestä osallistumisesta eli mahdollistamisesta vapauttamiseen, jossa kaikki toiminnot tehdään asiakkaan puolesta. Ajan merkitys kilpailussa ja asiakkuuksissa kasvaa merkittävästi koko ajan. Ajankäytön tehostaminen sekä keskittyminen olennaiseen vaikuttavat kilpailukykyyn ja saattavat jopa ratkaista kil-

pailun voittajan. Asiakkaan panostaessa asiakkuuteen muutakin kuin rahaa tarkoittaa se yritykselle omien resurssien säästöä niiden panostusten osalta, jotka asiakas tekee. Joissakin tapauksissa yritys voi olla vain luomassa puitteet asiakkuudelle ja asiakas panostaa merkittävimmän osan. Storbackan ja Lehtisen mukaan asiakkaat ovat keskeisiä referenssejä toisille asiakkaille ja heidän mukaan tätä referenssiarvoa voidaan kehittää esimerkiksi seuraavilla tavoilla: tuomalla asiakas esille oikeissa yhteyksissä, luomalla asiakkaalle menestystä asiakkuuden avulla tai antamalla asiakkaalle yrityksestä tietoa muodossa, jota hän pystyy välittämään eteenpäin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 49.)

Yrityksen tulisi käyttää hyviä asiakkaitaan johdonmukaisesti referenssinä, kuitenkin heitä hyväksikäyttämättä, vaan enemmänkin saada heidät motivoitua olemaan käytettävissä. Motivoiminen onnistuu, mikäli asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Liiketoiminnan verkostoitussa yhä enemmän on myös referenssiarvolla suurempi merkitys ja siihen tulisikin kiinnittää huomiota asiakkuuksien syntymisvaiheessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 47-50.)

Asiakkuuksien rakenne muodostuu asiakaskohtamisista ja asiakaskohtaukset muodostuvat erilaisista toiminnoista sekä tapahtumista. Asiakkuuksia kehitetään neljällä eri tasolla: asiakaskanta-, asiakkuus-, asiakaskohtamis- ja toimintatasolla. Ongelmien välttämiseksi tulisi asiakkuuksia osata analysoida oikein sekä toteuttaa toimenpiteitä kaikilla eri tasoilla. Asiakkuuksien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä voidaan analysoida asiakkuuksista kootun asiakaskannan avulla. Analysoinnin avulla voidaan esimerkiksi löytää asiakkuuksista käyttämätöntä potentiaalia. Yrityksen asiakkuuksia johdettaessa asiakkuuden rakenteen tunnistamisesta on hyötyä. Rakenteen tarkastelu ja analysointi on kehitystyössä tärkeäksi havaittu työkalu, jolla pystytään selvittämään asiakkuuden kannattavuutta, hallitsemaan asiakastyytyväisyyttä ja kehittää asiakkuuksia paremmin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 53-56.)

### 3.2 Tietojohdaminen ja tulevaisuuden johtamistiedon kehityssuuntia

Tietojohdamisella tarkoitetaan niitä periaatteita, tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä, joiden mukaan tiedon sekä tietämyksen luominen, haku, levittäminen ja hyödyntäminen yrityksen sisällä ja sen verkostossa on organisoitu. Tietojohdaminen on käytännössä koko ajan jatkuvaa ja organisoitua johtamista. Tämän avulla pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä käyttämällä ja luomalla toimivampia yksilöllisiä ja kaikille yhteisiä tietoresursseja. Tietojohdamisen eri painotukset, joita käytännössä ja teoriassa on, ovat muun muassa tekninen ja järjestelmäkeskeinen, kognitiivinen, dokumentaatiokeskeinen, monitieteellinen ja integroitu lähestymistapa. (Karhula, 2013.)

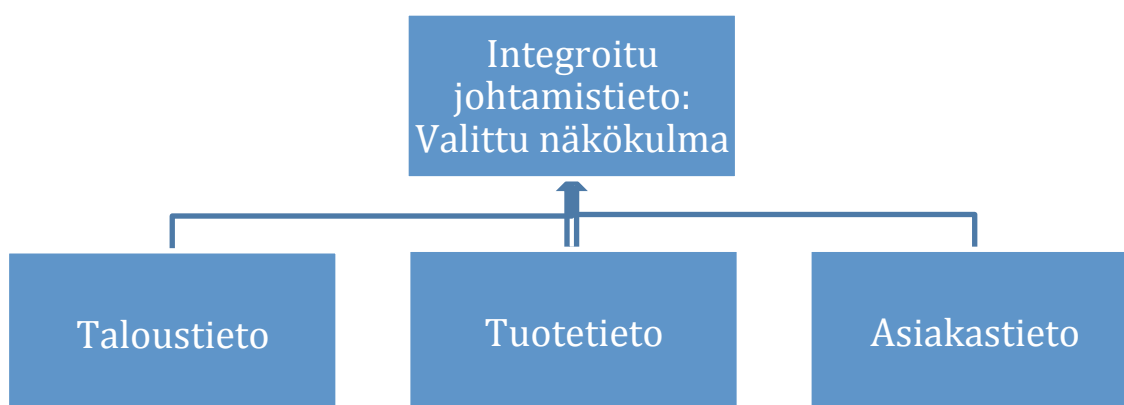
Johtamisessa käytettävän tiedon kuten tuote-, raha- ja asiakastiedon merkitys kasvaa sekä sen lisäksi ne kertovat kattavasti koko yrityksestä. Tiedon avulla pystytään luomaan kokonai-

suuksia, jotka kuvaavat yritystä rakenteellisesti. Tietoja voidaan käyttää kaikilla organisaation eri tasoilla. (Hellman & Värilä 2009, 25.)

Tieto kehittyy ja sen hyödyntäminen yrityksen eri toiminnoissa on muuttunut. Perinteisesti raha ja tuote ovat olleet yrityksen ulkoisen sekä sisäisen tiedon yhdistäjinä. Tämä tukee erityisesti tuotelähtöistä toimintaa, mutta nykyään se on liian suppeaa. Tällä hetkellä sisäisen ja ulkoisen tiedon vahvin yhdistäjä on asiakas, joka on yhdistäjänä myös monipuolisin ja tarkin. Yrityksen johto pystyy tarkan ja laajan asiakastiedon pohjalta hallitsemaan toimintaansa paremmin. Talous- ja tuotetieto eivät katoa mihinkään, vaan niitä tarvitaan vieläkin, mutta asiakastiedon myötä niiden merkitys ja hyödynnettävyys laajenee merkittävästi. (Hellman & Värilä 2009, 26-27.)

Johtamisessa käytetyn oikeanlaisen, tosiasiapohjaisen tiedon merkitys kasvaa, koska yrityksen ja sen ympäristön voimasuhteet ovat muuttuneet. Aikaisemmin yritykset tyytyivät suppeampaan ja epämääräisempään tietoon asiakkaistaan. Nykyään asiakastietojen tulisi olla yhtä tarkkoja kuin taloustiedon. Menestymiselle on paremmat edellytykset, kun päätöksentekoon saadaan tarkempaa, kattavampaa, luotettavampaa ja uudempaa asiakastietoa. Tämän kaltaisen tiedon hankintaan tarvitaan jatkuvaa tiedon synnyttämistä ja käsittelyä. (Hellman & Värilä 2009, 27-28.)

Tiedon integroitumisen avulla yrityksen johto voi johtaa yritystä kokonaisuutena eikä erillisinä yksiköinä tai osa-alueina, jolloin riskinä voi olla esimerkiksi osaoptimointi, tehottomuus tai yli-investoiminen.



Kuvio 1: Tietolajien integroiminen johtamistiedoksi. (Hellman & Värilä 2009, 29.)

Hyvän kokonaisuuden saavuttaminen vaatii yksityiskohtaisen suunnitelman tiedon hyödyntämisestä liiketoiminnan vaatimusten perusteella. Johtamisen tueksi tulisi määrittää analyysit, joita käytetään johtamisen työkaluna. Kaikkien kolmen tietolajin yhdistäminen ei välttämättä ole helppoa. Yrityksen valittua näkökulmansa, josta se johtaa yritystä kokonaisuutena myös

yhdistäminen helpottuu. Johtamistiedon integrointimahdollisuudet antavat edellytyksiä tiedon syvyyden, luotettavuuden, tarkkuuden parantamiseen. (Hellman & Värilä 2009, 29-30.)

Tiedon analysoinnin sekä sen keräämisen lisäksi tulisi myös keskittyä tulevaisuuteen ja kehityksen ennustamiseen liiketoiminnan tosiasiapohjaisella arvottamisella. Yritys pystyy ennustamaan laajan tietopohjan avulla eli aikaisemmin kerättyjen historia-, nykytilanne-, ympäristö- ja asiakastietojen pohjalta. Ennusteiden avulla voidaan arvioida yrityksen arvon kehittymistä markkinoilla. Tulevaisuuden tilanteiden arvioiminen ja analysointi auttavat yrityksen johtoa linjauksia tehtäessä sekä tulevien haasteiden ennakoinnissa. (Hellman & Värilä 2009, 31-32.)

### 3.3 Arvon tuottaminen asiakkuuksissa

Prosessi, joka muodostaa asiakkaan arvontuotannon, on asiakkuuksien johtamisen ydin. Kehittämistyö vaatii paljon syvällistä perehtymistä arvontuotantoprosesseihin, joilla asiakas tuottaa arvoa omassa liiketoiminnassaan. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena voidaan pitää asiakkuuden lujuuden kehittämistä pitkäaikaisen uskollisuuden varmistamiseksi. Johtamisen tavoitteena on optimoida nykyisten asiakkuuksien tasapainoinen hyödyntäminen sekä uuden potentiaalin tunnistaminen. Asiakkaalle tärkeää on hänen kokemansa arvo asiakkuudesta sekä tavoitteiden ja prosessien yhteensopivuus asiakkuuden kanssa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 20-22.)

Asiakkuuksien johtamista ajateltaessa on arvontuottamisella muutama tärkeä tehtävä. Ensimmäisenä tehtävänä on asiakkuuden vahvan perustan rakentaminen, josta asiakkuutta on hyvä lähteä kehittämään. Toisena tehtävänä on tunnistaa asiakkuudessa oleva potentiaali ja mahdollisuudet arvon tuottamiseen. Kolmantena tehtävänä tulisi tukea strategisten asiakkuuksien arvontuotantoa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 24.)

Perusta arvontuottamiselle asiakkuuksissa yhdistää asiakkuuksista vastuussa olevat ihmiset sekä luo strategioihin järjestelmällisyyttä ja antaa toiminnalle oikeat työkalut. Perustaa rakentaessa on tärkeää ottaa huomioon oikeiden asiakkaiden valinta, tarjooman luominen asiakkuuksia ajatellen ja asiakkuusprosessin systemaattinen kehittäminen. Edellytyksenä onnistumiselle on asiakkuuksien johtamisrakenteen suunnittelu sekä henkilöstön tehtävien määrittely prosessin eri vaiheissa.

Yrityksen olisi hyvä pyrkiä luovuuteen ja innovatiiviseen ajatteluun asiakkuuksien mahdollisuuksien löytämisessä. Liian jäykät työkalut ja prosessit toimivat vain jarruina oikeanlaisen arvontuottamisen perustan luomisessa. Toimintastrategian luominen toimii asiakkuuksien johtamisen starttina. Asiakaskannan analysoinnin jälkeen voidaan esimerkiksi muodostaa asiak-

kuussalkut asiakkaiden ominaispiirteiden mukaan. Tämän jälkeen jokaiselle salkulle suunnitellaan sopiva asiakkuusprosessi, jolla palvelulupaukset voidaan täyttää. Yrityksen ollessa erittäin asiakaslähtöinen suunnitellaan myös organisaation vastuualueet asiakkuuksien mukaan. Näiden asioiden lisäksi jokaiselle salkulle tulisi määrittää vastuut, tavoitteet sekä johtamisprosessi, joka toimii ohjenuorana toiminnalle. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 25-26.)

Asiakkuuden mahdollisuudet tunnistetaan helposti kattavan asiakkuussuunnitelman avulla, josta tulisi löytyä myös työkalut kehittämistoimenpiteiden tekemiseen. Asiakkuuksien järjestelmällinen suunnittelu helpottaa asiakkuuksien johtamista ja resurssien kohdentamista asiakkuuksien kannalta tärkeimpiin tehtäviin. Toiminnan kehittämisen edellytyksenä on johtamisen jatkuva arviointi ja seuranta, mihin tarvitaan asiakkuuksien johtamisen mittareita. Johtamisen mittarit vaihtelevat yrityksittäin, jolloin käytössä voi olla esimerkiksi erilaisia matriiseja. Tehokkainta asiakkuuden mahdollisuuksien tunnistaminen on silloin, kun jokaiselle asiakkuussalkulle on laadittu oma asiakkuussuunnitelma. Mahdollisuuksien tunnistamisessa suunnitelmallisuus on avainasemassa, jotta arvontuotantoon johtavat prosessit saataisiin optimoitua parhaiten. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 26-27.)

Asiakkuustiimin tai asiakkuuksia johtavan organisaation asiakkuuksien hallitseminen asiakaskohtaamisissa antaa tuen arvontuottamiselle. Useissa menestyksessä asiakkuuksissa asiakaskohtaamisia hallitaan kaikissa prosessin eri vaiheissa. Asiakkuustiimin tulee perusteellisesti tietää asetetut tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakaskohtaamisiin voidaan luoda myös ”käsikirjoitus”, jolla pyritään ainutlaatuisen sekä arvoa kasvattavaan kohtamiseen. Asiakkuuksien johtamisen tueksi tarvitaan viestintää, jotta asiakas tietää oman roolinsa asiakkuudessa. Viestintää voidaan tehdä muun muassa extranet- ratkaisujen kautta, johon asiakkuuteen liittyvät tiedot ovat kirjattuina. Viestinnän tehostamisessa voi hyödyntää viestintästrategiaa, näin viestinnästä saadaan oikein ajoitettua, parhaita kanavia käyttävää ja informatiivista. Tärkeää on ilmaista asiakkaalle hänelle koitua hyöty asiakkuudesta. Asiakkuuden rahallisen arvon ilmaiseminen konkretisoi asiakkaan saaman hyödyn hänen investoimalleen ajalle ja rahalle. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 27-28.)

Tärkeimmät menestystekijät erilaisissa asiakkuuksien johtamisprosesseissa ovat hyvin samantlaisia. Ylimmän johdon sitoutuminen ja osallistuminen strategisten asiakkuuksien johtamiseen on välttämätöntä. Ylimmän johdon jalkauttamat johtamisprosessit ovat usein menestyksenkäitä. Erityisesti johtamisprosessin kehittämisvaiheessa johdon osallistuminen on tärkeää. Ylimmän johdon sitoutumisen lisäksi tarvitaan osaava asiakkuustiimi ja sen johtaja. Tämän henkilöstön oikeanlainen roolitus ja vastuualueiden selkeä jakaminen takaavat menestyksen. Viimeisenä kriittisenä tekijänä voidaan pitää tiedonjakoa ja sen onnistumista. Kaikissa prosesseissa sisäinen tiedonjako henkilöstön välillä on välttämätöntä, ja organisaation tulee olla

perillä tapahtuvista asioista. Tiedonjakoa ja johtamisprosesseja voidaan tukea esimerkiksi erillisillä IT-järjestelmillä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 36-38.)

#### 3.4 Asiakkuusstrategia menestyksen työkaluna

Strategian tekee eläväksi se, että asiakkaat tuntevat sen, sillä asiakas on se, joka toteuttaa strategiaa omilla jokapäiväisillä valinnoillaan. Asiakkaan sitoutumisen lisäksi myös yritykseltä vaaditaan sitoutumista strategiaansa sekä omiin asiakkaisiin. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 47.) Yrityksen ja asiakkaan tulisi sopia yhteen strategisesti, minkä vuoksi yhteisen asiakkuusvision luominen on tärkeää. Asiakkuusvisio ohjaa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuvaa käytännön toimintaa. (Lehtinen 2004, 175.)

Perinteisesti strategia-ajattelu määrittelee, kuinka yritys saavuttaa tavoitteensa kehittämällä ja tehostamalla liiketoimintaansa ja tuotteita. Asiakasstrategiassa määritellään liiketoimintatavoitteita vastaavat asiakastavoitteet sekä se, kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan asiakassuhteita kehittämällä. Tavoitteet asetetaan siis asiakassuhteille ja keskeisenä resurssina asiakasstrategiassa ovat asiakassuhteet. Liiketoiminnan kasvu pyritään synnyttämään asiakassuhteita kehittämällä ja niihin panostamalla. Toimenpiteet, jotka on kohdennettu asiakkuuksiin, saavat tukea asetetuista tavoitteista. Asiakasstrategian avulla saatujen tulosten tulisi ohjata organisaation toimintaa sekä samalla parantaa henkilöstön osaamista. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005 155-157.)

Onnistuminen asiakasstrategian määrittelyssä edellyttää, että yritys hallitsee tiedot omista asiakkaistaan sekä osaa hyödyntää niitä liiketoiminnassaan. Yrityksen käytössä tulisi olla monipuolista tietoa asiakkaista niin järjestelmistä kuin henkilöstöltä saatavaa. Tiedon käsittely, jakaminen ja oikeanlainen hyödyntäminen strategiaa suunniteltaessa ovat tärkeitä. Näiden lisäksi asiakasmäärittelyn tulisi olla johdonmukaista ja selkeää sekä liiketoimintatavoitteet pitäisi pystyä konvertoimaan asiakastavoitteiksi. Oleellista onnistumisen kannalta on strategian soveltaminen yksiköittäin ja yksilöittäin. Asiakasstrategia on tarkoitettu yrityksen yhteiseksi työkaluksi ja parhaimmillaan se antaa kaikille yhteisen asiakasjohtamisen näkemyksen avulla linjaukset toimintaan sekä tarvittavan tuen kehittämistä vaativille alueille. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005 157-159.)

Strategiassa onnistumista voidaan mitata sillä saatujen resurssien määrällä asiakkailta yritykselle. Tavoitteena on saada resursseja takaisin enemmän kuin asiakkuuteen on panostettu. Asiakasstrategia voi toimia lähtökohtana muillekin strategioille, minkä pohjalta johdetaan muiden strategioiden suuntaviivat. Tämä vaatii yritykseltä erittäin vahvaa asiakkuusajattelua ja saattaa johtaa muutoksiin itse strategiatyöskentelyssä. (Lehtinen 2004, 157.)

### 3.4.1 Neppari- ja vetoketjustratogia

Neppari- ja vetoketjustratogia ovat asiakkuusstrategioita, joissa toimintaa tarkastellaan sopeutumisen kannalta. Toisessa strategiassa asiakas sopeutuu yrityksen toimintaan, kun taas toisessa sopeutujana on asiakkuus. Asiakkuuden syntyvaiheessa on yrityksen ja asiakkaan prosessit sovitettava yhteen, jolloin prosessien sopeutuminen yhteen voi tapahtua asiakkuuden eri vaiheissa. (Lehtinen 2004, 160.)

Storbacka ja Lehtinen (2002, 122) vertaavat yrityksen ja asiakkaan prosessien sopeutumista kangaskappaleiden liittämiseen toisiinsa, ja sitä tapaa, jolla kappaleet ovat kiinnittyneet toisiinsa. Strategian valinta vaihtelee sen mukaan, miten ja kuinka tiukasti yrityksen ja asiakkaan halutaan olevan sidoksissa toisiinsa. Parhaassa tapauksessa kankaat eli asiakkuuden osapuolet ovat niin tiivisti sidoksissa toisiinsa, että saumakohtaa ei voi havaita. (Storbacka & Lehtinen 2002, 122.)

Nepparistrategiassa asiakaskohtaukset syntyvät asiakaslähtöisesti yrityksen asettamien ehtojen. Asiakas on sopeutuvana osapuolena kohtauksen syntymisessä ja yritys tarjoaa puitteet. Nepparistrategia onnistuu, jos asiakas kokee saavansa tukea yritykseltä omaan arvontuotantonsa. Nepparistrategiassa yrityksen pitää pystyä samaistumaan asiakkaan tilanteeseen ja asettumaan tämän asemaan, jolloin yritys ymmärtää, mihin asiakas haluaa toimintaansa ohjata tulevaisuudessa. Tämän pohjalta voidaan rakentaa strategia, joka palvelee asiakkaan tilannetta ja asiakas tietää, miten strategiassa tulee toimia. (Storbacka & Lehtinen 2002, 126-127.)

Korostettua tässä strategiassa on tehokkuus, ja yhtenä tavoitteista onkin se, että jokainen kauppa voisi jo itsessään olla kannattava. Vaihanta yrityksen ja asiakkaan välillä on yksinkertaistettua ja tehostettua. Ostaminen ja myynti on pyritty tekemään erittäin helpoksi. Jotta nepparistrategiaa voidaan toteuttaa, vaatii se kattavan asiakaskannan sekä organisatoriseen muistiin perustuvat tiedot asiakkuuksista. Asiakaskohtaukset nepparistrategiassa ovat etukäteen käsikirjoitettuja, ja näin ollen yrityksen osalta loppuun asti tehostettuja. Asiakkuuden merkitys asiakkaalle nepparistrategiassa saattaa olla hyvinkin pieni, ja haasteena onkin nostaa asiakkuuteen liittyvät näkökulmat tietoiselle tasolle sekä saada asiakas tekemään ostopäätös. Kun asiakkuuden sisältö on yksinkertaistettu, on yrityksen keskityttävä brändin kehittämiseen, tässä hyvänä esimerkkinä McDonalds. Asiakkuuden kestävyys ja kesto perustuu pitkälti brändiuskollisuuteen sekä tyytyväisyyteen kohtauksissa. Nepparistrategiassa asiakkuuden suhteen ollessa hieman irtonainen voi asiakkuuden loppumisen tunnistaminen olla hankalaa. Suhteen loppumisen tunnistamisessa auttaa ostotietojen rekisteröinti, josta voidaan päätellä ostokäyttäytymisessä tapahtuneet muutokset. (Storbacka & Lehtinen 2002, 127-129.)



Vetoketjustrategiassa pyrkimyksenä on luoda yrityksen ja asiakkaan välille yhteistyö, joka on saumatonta. Molempien prosessien ymmärtäminen ja yhteen liittäminen vaatii kummaltakin osapuolelta paljon. Asiakkuuteen liittyvät kohtaamiset ja toimintojen oikea aikaisuus sekä keskittyminen arvontuotannon kannalta olennaisiin asioihin, synnyttää asiakkuudessa niin kutsutun win-win-tilanteen. Vetoketjustrategiassa asiakkaan on osattava luopua jatkuvasta kilpailuttamisesta ja uskoa kumppanuuteen sekä asiakkuuden tuomiin hyötyihin.

Tietojen vaihdantaa tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välillä koko asiakkuuden ajan. Kaikilla organisaation tasoilla tapahtuva tietojen vaihdanta on tärkeää etenkin B-to-B-tapauksissa. Vetoketjustrategian onnistuminen pohjautuu kumppaneiden luottamukseen ja toistensa kunnioittamiseen. Luottamuksen synnyttäminen onnistuu aktiivisella ja avoimella tiedonvaihdannalla. Tiedonvaihdannassa käytettyjen järjestelmien tulee olla avoimia, jotta molemmat osapuolet voivat käyttää niistä saatua tietoa hyödyksi.

Nepparistrategian tapaan myös vetoketjustrategialle täytyy laatia selkeä käsikirjoitus, jolloin pystytään välttämään asiakkuuskustannusten hallitsematon kasvu. Käsikirjoitus Storbackan ja Lehtisen mukaan sisältää suunnitelman siitä, mitä kohtaamisia asiakkuuden eri vaiheissa tarvitaan, kuka niihin osallistuu ja mitä vaihdantaa niissä tapahtuu. (Storbacka & Lehtinen 2002, 133.)

Asiakkuuden syntyminen vetoketjustrategialla vaatii yrityksen ylimmän johdon sitoutumista ja panostusta strategiaan sekä asiakkuuteen. Jatkuva prosessin arviointi ja kehittäminen sekä uusien mahdollisuuksien löytäminen jalostavat asiakkuutta eteenpäin. Vetoketjustrategiaa käytettäessä pyritään luomaan pitkäkestoiset asiakassuhteet ja synnyttämään useita sidoksia yrityksen ja asiakkaan välille. Näissä asiakkuuksissa asiakkuuden loppuminen on usein vaikea prosessi. Edellä mainittuja useita sidoksia sekä prosesseja yhteen sovittaessa yleensä tavoitteena onkin jättää ovi ns. raolleen tulevaisuutta varten, vaikkakin asiakkuus loppuu. (Storbacka & Lehtinen 2002, 129-135.)

#### 4 Asiakkuuden rakenne elinkaaren vaiheiden mukaan

Tässä luvussa käsitellään yksityiskohtaisemmin asiakkuuden elinkaaren eri vaiheita, sillä ne ovat tärkeä osa asiakkuusajattelun kokonaisuutta. Asiakkuuksia tulisi huomioida erilailla riippuen siitä, missä asiakkaat ovat asiakkuuden elinkaarella. Kaikkia asiakkaita ei voi kohdata ja käsitellä samalla tavalla. Mäntynevan (2001, 15) mukaan esimerkiksi uusi asiakkuus on luonnollisesti herkempi kuin vuosia kestänyt asiakkuussuhde. Asiakkuuden kestävyys ja lujittamisen kannalta on tärkeää, että yritys osaa kohdata asiakkaitaan oikein elinkaaren eri vaiheissa. Storbacka ja Lehtinen (2002, 87) jakavat elinkaareen kolmeen eri vaiheeseen kun taas

Mäntyneva käsittelee elinkaarta neljässä vaiheessa. Mäntyneva kuvaa taulukossa yrityksen asiakkuudenhallintaa eri vaiheiden lisäksi myös eri näkökulmista. (Mäntyneva 2001, 15.)

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
<b>Tavoite</b>	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuksien 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>Markkinointi- viestinnän 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>Kaupanteon onnistumisen todennäköisyys</b>	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Kuvio 2: Asiakkuuksien hallinta elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2001, 19.)

Kirjallisuutta tutkiessa huomaa asiakkuuden elinkaarta käsiteltävän hieman eri näkökulmista ja eri painotuksilla. Hellmanin (2005, 42) mukaan tehokkuuden ja ennustettavuuden lisäämiseksi määritellään usein toimintamalleja ja prosesseja, joiden avulla asiakashallintaa toteutetaan eri vaiheissa. Kuvioon on listattu eri toimintamalleja kullekin elinkaaren vaiheelle.



Kuvio 3: Asiakkuuksien hallinta elinkaaren eri vaiheissa. (Hellman 2005, 42.)

#### 4.1 Asiakkuuden ensi askeleet, hankinta ja syntyminen

Asiakkuuden syntyminen lähtee siitä, kun yritys ja asiakas tapaavat. Ensimmäisistä kaupoista saatetaan sopia heti, tai tapaaminen voi olla neuvottelua mahdollisesta tulevasta yhteistyöstä. Asiakkuutta synnyttämässä ovat asiakkaan kiinnostus ja halu yrityksen tuotetta kohtaan, syntymisvaiheessa korostuu tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan kanssa sanovat Storbacka ja Lehtinen (2002, 87). (Storbacka & Lehtinen 2002, 87.)

Asiakas on saattanut kiinnostua tuotteesta yrityksen markkinoinnin avulla tai elämäntilanteesta aiheutuneen kiinnostuksen huipun vuoksi. Nykyään asiakkaat elävät kaiken aikaa valtavassa informaatiotulvassa, ja yritysten mainontaa on nähtävissä kaikkialla. Joidenkin tietojen mukaan kuluttajaan saattaa kohdistua muutama tuhat kaupallista viestiä viikossa. Ongelmana onkin, kuinka erottua kaikesta tästä valtavasta mainonnan massasta. Avaintekijänä on asiakkaan kiinnostuksen huipun eli tarpeen tunnistaminen. Tarpeet voivat vaihdella elämäntilanteista riippuen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87-90.)

Yrityksen tulee tunnistaa asiakkaiden murroskohdat ja niiden avulla kohdentaa sekä tehostaa markkinointia oikeille asiakkaille. Asiakkuuden syntyminen edellyttää, että yrityksen markkinointiviestintä sen tarjoamista uusista mahdollisuuksista kohtaa asiakkaan. Yhtenä tehokkaan keinona toimii muiden asiakkaiden referenssirooli. Etenkin B-to-B-toimialoilla tämä käytäntö on luonnollinen tapa markkinoida yritystä. Asiakkaan ”myydessä” yritystä toiselle asiakkaalle syntyy tehokkaalla tavalla luottamus yritystä kohtaan viestinnän puolueettomuuden vuoksi. Asiakkuuksia voidaan synnyttää myös viiteryhmämarkkinoinnin avulla, jolloin yritystä markkinoidaan sen omassa organisaatiossa siihen kuuluville jäsenille. Viiteryhmiä ovat esimerkiksi ammattiliitot ja erilaiset urheiluseurat, ja tavoitteena tässä markkinointimuodossa on käyttää ryhmän jäsenten tunnepohjaista sidettä työkaluna tuotetta myydessä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 90-91.)

Etenkin asiakkuuden alkuvaiheessa on tärkeää luoda asiakkaalle turvallinen ja vakuuttunut tunne asiakkuudesta. Asiakasta varten tehty ”käsikirjoitus” ohjaa asiakkaan käyttäytymistä

asiakkuuden sisällä. Näin pystytään välttämään se, että asiakkaasta tulisi asiakkuuden aikana väliinputoaja. (Storbacka & Lehtinen 2002, 94.)

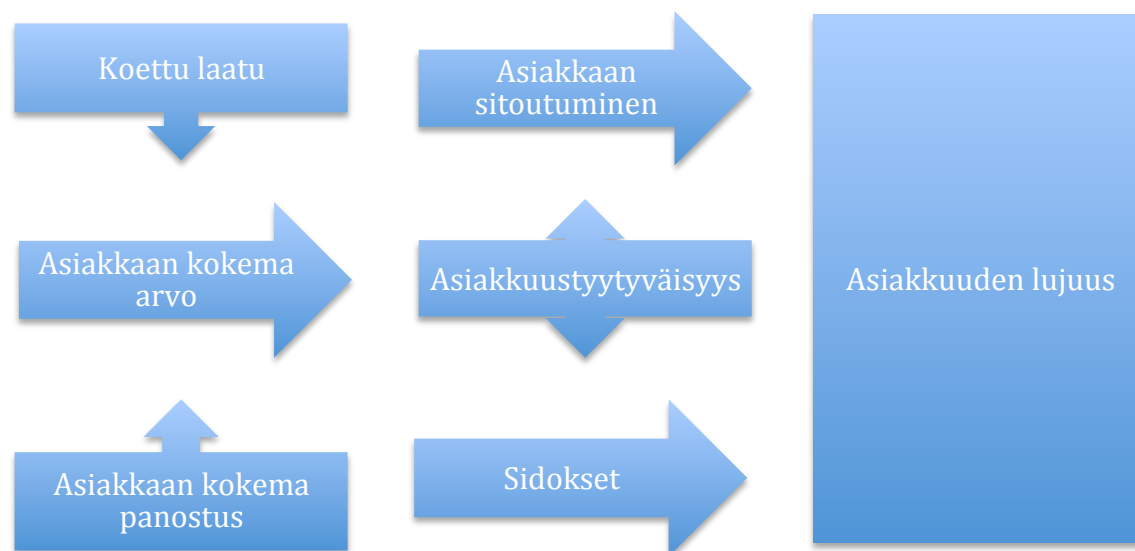
Asiakkuuden potentiaalin ja asiakkuuden arvon kehittymisen arvioiminen ovat yrityksen vastuulla, ja jo alussa pitäisi pystyä ennakoimaan asiakkuudesta saatuja hyötyjä. Parhaiten yritys saa hyötyä itselleen asiakkuuksista, jotka on valittu asiakkuusstrategian mukaan ja tukevat koko yrityksen liiketoimintaa. Valintakriteereinä asiakkuudelle voivat olla esimerkiksi yritysten arvojen ja strategioiden yhteensopivuus tai pelkät kannattavuuteen liittyvät seikat. Yrityksen asiakkuusstrategista riippuen, samankaltaiset arvot ja näkemykset liiketoiminnasta voivat olla tärkeitä tekijöitä yhteisen synergian löytämiseksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 94-95.)

Uusien asiakkuuksien syntyminen tarkoittaa yleensä aina myös investointeja, ja riippuen asiakkuusstrategiasta investoinnit voivat olla pieniä tai hyvinkin mittavia. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat investoinnit, joita siihen joudutaan panostamaan. On hyvä arvioida jo alussa saadaanko investointien kulut katettua asiakassuhteen aikana. Investointien kasvaessa myös riskit kasvavat, jolloin asiakkuutta kannattaa rakentaa vaiheittain riskien minimoimiseksi. Kaikilla asiakkuuksilla ei välttämättä ole niin suurta rahallista kannattavuutta, mutta tällaisten asiakkuuksien avulla voidaan tavoitella toisia asiakkaita ikään kuin referenssimielessä. Tietopääomaa, jota saadaan jostain tietystä asiakkuudesta, voidaan sitäkin pitää kannattavana vaikka se ei näykään yrityksen taseessa. Kaikkien uusien asiakkaiden ei tule olla ns. helppoja asiakkaita, yrityksen on hyvä ottaa haasteita vastaan ja näin tukea oppimista omassa organisaatiossa. Vaativien asiakkaiden puute yrityksen asiakaskannasta voi olla merkki yrityksen heikosta kilpailukyvystä tai kehittämiskyvyn puutteesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 96-97.)

#### 4.2 Asiakkuuden kehittäminen ja jalostuminen

Elinkaaren toisessa vaiheessa keskitytään jalostamaan asiakkuutta määrätietoisesti eteenpäin ja pyritään lisäämään yhteistyön lisäarvoa. Asiakkuuden toisessa vaiheessa tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Järjestelmällisellä kehitystyöllä asiakkuuden arvonnousu pystytään maksimoimaan, kehitystyön näkökulma ja painopiste voivat olla eri osa-alueilla kuten kannattavuudessa, osaamisen hyödyntämisessä tai referenssiarvossa. Riippumatta asiakkuuden painopisteestä tulisi kaikissa asiakkuuksissa keskittyä pitkäkestoisen asiakkuuden luomiseen, sillä pitkät asiakkuudet ovat useimmiten arvokkaampia kuin lyhyet. Asiakkuuden pituuteen vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Storbacka ja Lehtinen määrittelevät lujuuden siten, että mitä suurempi osuus asiakkaan ajatuksista, tunteista ja lompakosta yrityksellä on, sitä lujempi on asiakkuus (2002, 97). (Storbacka & Lehtinen 2002, 97.)

Ohessa Storbackan luoma malli asiakkuuden lujouden muodostumisesta kuvaa hyvin, sitä kuinka monta tekijää vaikuttaa lujan asiakkuuden luomiseen. Yhden tekijän puutteellisuus tai puuttuminen kokonaan voi vaikuttaa huomattavasti asiakkuuden lujuuteen, mutta tästä huolimatta asiakkuuden lujutta tulee ajatella kokonaisuutena. Epäonnistuminen jollain tietyllä osa-alueella ei välttämättä tarkoita, että asiakas olisi tyytymätön koko asiakkuuteen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 103.)



Kuvio 4: Elementit asiakkuuden lujouden muodostamiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 103.)

Asiakkuuden aikana yritys luo asiakkaaseen sidoksia, joilla vaikutetaan asiakkaan sitoutumiseen. Näillä sidoksilla voidaan vaikuttaa asiakkuuden lujuuteen, niin että pienet pettymykset tai tyytymättömyys eivät kaada asiakkuutta. Tekopohjaiset sidokset voivat olla esimerkiksi yrityksen tuotteeseen tai valmistusprosessiin liittyviä seikkoja kun taas, yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksessa siirtyvä tieto ja prosesseissa oppiminen luetaan tietopohjaisiin sidoksiin. Yhtenä keskeisenä sidoksena, joka luo asiakkuuslujuutta on yrityksen ja asiakkaan välille syntyvä tunneside. Esimerkiksi myyjän ja asiakkaan sosiaaliset suhteet sekä henkilökemiat ovat avainasemassa asiakkuuden onnistumiselle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 103-105.)

Aina asiakkuus ei välttämättä etene suunnitellusti, vaan painetta asiakkuuteen voi aiheuttaa ulkopuoliset tekijät, kuten markkinoilla vallitseva kilpailu ja, se kuinka yritys kilpailun kokee. Asiakas, joka kokee asiakkuuden itselleen tärkeänä, on mitä luultavammin myös erittäin tietoinen muiden yritysten tarjonnasta. Yrityksen brändillä ja imagolla on näissä tapauksissa tärkeä asema. Vahva brändi voi luoda asiakkaaseen niin vahvan siteen, että asiakas kokee, ettei todellisia kilpailijoita markkinoilla ole. Usein vahvan yrityskuvan omaavat yritykset menestyvät markkinoilla. Asiakkuus voi toki kokea myös kolauksen vaikka yrityksen epäonnistuttua jossain kriittisessä kohtaamisessa tai toimituksessa. Kriittisten tilanteiden hoitaminen asiak-

kaan hyväksymällä tavalla on tärkeää. Asiakkuuden kontaktihenkilöiden tulisi tiedostaa kriittiset tilanteet ja tiedottaa, mikäli niissä epäonnistutaan. Epäonnistumisen jälkeen tilanteen hoitamiseen on oltava joku jo valmiiksi rakennettu eskaloitimekanismi. Näin varmistutaan, että tilanne hoidetaan asianmukaisesti alusta loppuun asti, ja asiakkaan tyytyväisyys taataan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 105-108.)

#### 4.3 Asiakkuuden säilyttämisen ja lopettamisen haasteet

Toimenpiteet, joita tehdään asiakkuuksien säilyttämiseksi perustuvat asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen, ja omat asiakkaat ja heidän todelliset tarpeet on tunnettava perusteellisesti. Viimeisessä vaiheessa selvitetään, mitkä asiakkuudet ovat säilyttämisen arvoisia ja mitkä asiakkuudet ovat parempi lopettaa joko huonon kannattavuuden tai potentiaalisen loppumisen vuoksi. (Mäntyneva 2001, 22.)

Asiakkuus voi päättyä joko siten, että asiakas esimerkiksi vaihtaa toimittajaa tai siten, että yritys haluaa lopettaa asiakkuuden. Mallintaminen, mitä asiakkuuksissa todennäköisesti tulee tapahtumaan, auttaa yritystä hahmottamaan kannattavan panostuksen määrän kuhunkin asiakkuuteen. Yksittäisiä asiakkuuksia voidaan tarkastella myös myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta ja pohtia niihin liittyvää potentiaalia kannattavuustavoitteita asettaessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108.)

Päätettäessä, mitä asiakkuuksia halutaan jatkaa, olisi yrityksen syytä tehdä siitä suunnitelma. Suunnitelmassa pitäisi kiinnittää huomiota varsinkin niihin kriteereihin, joiden avulla erotellaan ne asiakkuudet, joita todella halutaan jatkaa. Parhaat asiakkuudet voidaan tunnistaa mm. ostohistoriaa tarkastelemalla ja tämän avulla löytää kaikki asetetut kriteerit täyttävät asiakkuudet. Suunnitelmallisuudesta huolimatta tulee aina muistaa muutoksen mahdollisuus. (Mäntyneva 2001, 22-23.)

Hyvin menestyvä asiakkuus ei aina tarkoita, että se tulee menestymään myös tulevaisuudessa. Liike-elämän nousu- ja laskusuhdanteet vaikuttavat aina asiakkuuksien menestykseen, eikä kannata olettaa asiakkuuden menestyvän. Muutoksia asiakkuudessa voivat aiheuttaa yritysasiakkaan organisaatiossa tapahtuvat kontaktihenkilöiden vaihtumiset. B-to-B-asiakkaiden keskuudessa keskeisimmät muutokset ovat olleet lähinnä yritysostoja ja fuusioita, joissa asiakkaan koko ja rakenne ovat muuttuneet radikaalisti. (Storbacka & Lehtinen 2002, 109.)

Pitkät asiakkuudet ovat asiakkuudenhallinnassa tavoiteltu menestystekijä, on kuitenkin tärkeää, että yrityksen asiakaskanta ei koostu kokonaan samanlaisista asiakkaista. Muutosten aiheuttamien vaihteluiden vuoksi on asiakaskantaa tasapainotettava tällä hetkellä menestyvillä ja tulevaisuudessa menestyvillä asiakkuuksilla. Tasapainoinen asiakaskanta auttaa yritystä pysy-

mään tasaisessa ja nousujohteisessa kehityksessä. Asiakaskannan rakenteen lisäksi yrityksen tulee ottaa huomioon asiakaskannan kierto nopeus. Optimaalista asiakaskannan kierto nopeutta on vaikea määrittellä, sillä se vaihtelee suuresti yrityksittäin. Oikeaksi optimoidulla kierto nopeudella maksimoidaan asiakkuudesta saatu hyöty niin oppimisen kuin arvonnousunkin kannalta. Liian nopea asiakaskannan kierto aiheuttaa yritykselle tilanteen, jossa se joutuu keskittymään liikaa uusien asiakkaiden hankkimiseen sekä asiakkuuksien lopettamiseen, tässä tapauksessa asiakkuuksien jalostamisen vaihe jää kokonaan väliin. Hitaassa kierto nopeudessa huonot puolet voivat olla organisaation oppimisessa, ja uusien asiakkuuksien myötä tuleva kehitys ja oppiminen jäävät vähälle. Tällöin vaarana on yrityksen kangistuminen vanhoihin toimintatapoihin, ja pitkien asiakkuuksien päätyttyä ei osata toimia enää uudella ja innovatiivisella tavalla. Storbacka ja Lehtinen kiteyttävät optimaalisen kierto nopeuden löytymisen niin, että kierto nopeuden optimi löytyy vertailemalla suuremman kierto nopeuden aiheuttamia lisäkustannuksia pienemmän kierto nopeuden aiheuttamaan oppimisen hidastumiseen (2002, 110). (Storbacka & Lehtinen 2002, 109-110.)

Asiakkuuden loppumisen ennakointi on mahdollista tarkkailemalla asiakkaalta tulevia signaaleja. Asiakkuuden loppumista enteilevät signaalit voivat olla kontaktien ja kauppajen vähenemistä, ongelmatilanteiden lisääntymistä sekä suoria uhkauksia asiakkuuden päättämisestä. Johtamisen kannalta olennaista on huomioida signaalit tarvittavan ajoissa, jotta toimiin asiakkuuden pelastamiseksi tai lopettamiseksi voidaan ryhtyä ajoissa. Asiakkuuden loppumista edeltävät signaalit voidaan siis käyttää mahdollisuutena oppia uutta ja rakentaa tulevaa niiden osalta, joilla on aito halu kehittyä. Lopettamisen ollessa ainoa vaihtoehto on sekin tehtävä asianmukaisesti ja rakentavasti keskustellen lopettamiseen johtaneista syistä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 111-114.)

Vanhakin asiakas voi toimia referenssinä muille potentiaalisille asiakkaille, joten Hellmanin linjasta tyylikkäästä asiakkuuden päättämisestä voidaankin pitää varsin osuvana. Tarkoitus tyylikkäässä päättämisessä ei varsinaisesti ole asiakkaan takaisin voittaminen, vaan lähinnä sen varmistaminen, ettei asiakas jätä yritystä huono maku suussa. Kaikista asiakkuuksista voidaan oppia uutta ja varsinkin päättyneiden asiakkuuksien analysointia kannattaa hyödyntää. Asiakkuudessa tapahtuneiden virheiden analysointi ja uusien toimintatapojen keksiminen ongelmakohtiin niiden ratkaisemiseksi ovat olennainen osa asiakkuudenhallinnan kehittymistä tulevaisuutta varten. Vanhojen virheiden toistaminen uudestaan ja uudestaan olisi henkisten sekä taloudellisten resurssien tuhlaamista. (Hellman 2005, 41.)

## 5 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakkuuksien hallinta sekä myynti ja markkinointi ovat toinen toisiaan tukevia tekijöitä varsinkin silloin, kun kaikkia näitä ajatellaan asiakaslähtöisesti. Etenkin B-to-B-toiminnassa

markkinointi painottuu nykyään asiakkaan ja yrityksen yhteiseen vuoropuheluun eikä niinkään suurille massoille toteutettuun markkinointiin. Suurta painoarvoa markkinoinnissa annetaan yhä enemmän asiakassuhteiden suunnitelmalliseen luomiseen, ylläpitämiseen sekä hyödyntämiseen. Asiakassuhdemarkkinointi on kokonaisuus, jossa yritys pyrkii luomaan, ylläpitämään ja kehittämään asiakassuhteitaan. Gummesson (2000, 21) kuvaa suhdemarkkinoinnin olevan markkinoinnin tarkastelua suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena. Lähtökohtana tässä on arvon tuottaminen asiakkaille, kannattavuus ja molempien osapuolien tyytyväisyys. (Bergström & Leppänen 2009, 460-462.)

Asiakassuhdemarkkinointia täydentää suhdemarkkinointi eli relationship marketing. Suhdemarkkinointi eroaa asiakassuhdemarkkinoinnista siten että siinä yrityksen tulee asiakkaiden lisäksi huomioida kaikki ulkoisesti ja sisäisesti yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät. Suhdemarkkinointi tulisi ottaa jokaisen yrityksen hallitsevaksi markkinointitavaksi, linjaa Gummesson (2009, 460). Suhdemarkkinoinnissa markkinointia keskitytään tarkastelemaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena. Gummessonin (2009, 460) mukaan yrityksen tulee hoitaa neljänlaisia eri suhteita. Näitä suhteita ovat klassiset markkinasuhteet asiakkaisiin ja kilpailijoihin, erityiset markkinasuhteet, megasuhteet eli kontaktit päättäjiin ja vaikuttajiin sekä nanosuhteet, joilla pääasiassa tarkoitetaan suhteita yrityksen sisällä.

Asiakkuuksien hallinta eli asiakkuuksien johtaminen on kokonaisuus, joka on yrityksen johtamista asiakaslähtöisyyteen. Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakastietoihin, asiakasanalyysiin, joiden perusteella asiakkaat voidaan ryhmitellä omiin segmentteihinsä. Näiden tietojen pohjalta pystytään asettamaan jokaiselle segmentille omat tavoitteet ja luomaan strategia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 460-462.)

Markkinointia toteutettaessa asiakasryhmäkohtaisesti on tärkeää kerätä tietoa asiakkaista, jotta yksityiskohtaiset markkinointitoimenpiteet voidaan toteuttaa. Tietoja voidaan kerätä yrityksen omista tietokannoista tai ulkopuolisista lähteistä. Tarkoituksena on kerätä tiedot asiakkaasta yhteen tietokantaa, jolloin tiedon käytettävyys helpottuu. Ennen asiakasrekisterin perustamista tulee miettiä, mitkä tiedot asiakkaista todella ovat tarvittavia. Rekisteriin ei kannata kerätä tietoa vain varmuuden vuoksi, sillä se on kallista ylläpitää ja liika materiaali jäykistää järjestelmän käytettävyyttä. Yhteistyöyritykselle asiakastietokannalla on suuri merkitys, koska melkein kaikki heidän markkinointinsa on B-to-B-markkinointia. Markkinoinnin kohdistuttua yrityksiin täytyy tietoa hankkia myös päättäjistä, vaikuttajista ja ostajista. Asiakastietorekisteriin kirjataan tietoja yhteydenotoista yritysten välillä sekä tietoja siitä, mitä on sovittu esimerkiksi toimituksista tai hinnoittelusta. Kirjaus aikaisemmin tehdyistä toimenpiteistä ja asiakasyrityksen erityistoiveista auttavat myyjiä käytännön työn toteutuksessa. (Bergström & Leppänen 2009, 463-465.)



Rekisteriin olisi hyvä tallentaa tiedot tehdyistä tarjouksista ja kaupoista. Tarkoilla tiedoilla vältetään turhat yhteydenotot tai sekaantumiset asiakkaiden välillä, minkä lisäksi tiedot asiakkaista eivät enää ole vain tietyn myyjän tiedossa, vaan niitä voidaan käyttää eripuolilla organisaatiota. Tällä saadaan myös hiljainen tieto siirrettyä järjestelmään eikä tietoa katoa esimerkiksi kenttämyyjän irtisanouduttua. Bergström ja Leppäsen mukaan (2009, 467) asiakasrekisterin asiakastietoja voidaan käyttää lisäksi koko asiakaskannan tilanteen ja muutoksen analysointiin sekä asiakkuustyyppien luokitteluun. Asiakasrekisteristä saatujen tietojen perusteella asiakkaat voidaan luokitella eri segmentteihin, joille kullekin voidaan luoda oma strategia siitä, kuinka markkinoidaan ja myydään. Kun asiakkaat luokitellaan omiin ryhmiinsä, myös tavoitteiden asettaminen helpottuu. (Bergström & Leppänen 2009, 465-467.)

Asiakasluokitus ja erilaiset ryhmät luovat perustan asiakassuhdemarkkinoinnille. Yhtä jakoa, jota Ropen (2005, 587) mukaan pidetään yleisenä perusajatuksena, on asiakkuuksien luokittelu neljään osaan. Näitä eri luokkia ovat kanta-asiakkaat, satunnaisasiakkaat, ei vielä -asiakkaat sekä entiset asiakkaat (Rope 2005, 587). Bergström ja Leppänen jakavat asiakkuudet edellä mainitun neljän luokan sijaan kuvion 5. mukaisesti asiakasryhmiin (2009, 468). Ensimmäisenä ovat potentiaaliset asiakkaat eli niin sanotut suspektit, joista ei ole vielä paljoakaan tietoa. Toisin sanoen suspektit kuuluvat yrityksen tavoittelemaan asiakkuuden segmenttiin, jonka potentiaali oli aikaisemmin tuntematon (Rope 2005, 588). Seuraavalla tasolla ovat prospektit, jotka eroavat potentiaalisista asiakkaista sillä, että heistä tiedetään jo yhteystiedot ja kontaktihenkilöt sekä käsitys mahdollisesta ostopotentiaalista on syntynyt. Tämä jälkeen tulevat ensiostajat ja satunnaisasiakkaat, jotka tuntevat yrityksen ja sen tuotteet, ja heidän asiakassuhdettaan kehittämällä ensiostajista voi kehittyä kanta-asiakkaita. Ensiostajat ja satunnaisasiakkaat ovat käyneet jo kauppaa yrityksen kanssa. Kanta-asiakkaat voidaan jakaa perus-asiakkaisiin ja avainasiakkaisiin, ja nämä asiakkuudet ovat yrityksen selkäranka, joka turvaa toiminnan jatkuvuuden. Viimeisenä Bergström ja Leppänen mainitsevat suosittelijat, joita voivat olla myös ihmiset, jotka eivät ole yrityksen asiakkaita. (Bergström & Leppänen 2009, 467-469.)



Kuvio 5: Asiakasryhmittely ja asiakassuhteen kehittyminen. (Bergström & Leppänen 2009, 468.)

Asiakkaita voidaan luokitella myös eri asiakastarpeiden ja itse asiakkuuden arvon perusteella. Näitä kahta voidaan pitää asiakassuhteen tärkeimpinä ulottuvuuksina markkinointia ajateltaessa. Kaikkien asiakkaiden arvo yritykselle ei ole mitattavissa pelkillä ostoilla, minkä vuoksi olisi hyvä mitata asiakkuuksien arvoa eri tavoilla. Isoimmat asiakkaat eivät välttämättä ole tuottavimpia kaikkien määrä- ja vuosialennuksien jälkeen ja osa asiakkuuksista taas on arvokkaita niiden referenssiarvon vuoksi. On tärkeää huomioida asiakkuuden hankinta-, ylläpitokulut sekä palvelukustannukset ja niiden suhde asiakkaan tuomiin tuottoihin. (Bergström & Leppänen 2009, 470.)

Tärkeintä luokittelussa eivät kuitenkaan ole asiakassuhdeluokkien määrät, jotka toimivat asiakassuhdemarkkinoinnin perustana. Tärkeämpää on se, että luokituksen ovat yrityksen kannalta mahdollisimman toiminnallisia. (Rope 2005, 588.)

### 5.1 Tavoitteita ja toimenpiteitä

Tutustumalla tämän hetkisten asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden tarpeisiin sekä ostokäyttäytymiseen voidaan asiakkaat jakaa ryhmiin, jonka jälkeen jokaiselle asiakastyypille voidaan laatia omat tavoitteet ja strategiat. Yrityksen on tehtävä markkinoinnin linjaukset sen perusteella, mihin asiakkaisiin halutaan keskittyä ja mitä segmenttejä yritetään markkinoin-

nin avulla tavoittaa. Asiakaskohderyhmät on siis osattava valita asetettuihin tavoitteisiin pohjautuen. Strategian ja tavoitteiden määrittely pitää sisällään koko asiakaskannan sekä asiakassuhdemarkkinointia ohjaavien toimintaperiaatteiden laadinnan. Toimintaperiaatteet sisältävät kaikki erilaiset kohteet, joihin panostetaan, keinot siihen, kuinka hyötyä ja lisäarvoa tuotetaan eri asiakkuuksille, toimenpiteet asiakkuuksien säilyttämiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen sekä käytetyt seurannan keinot. Periaatteiden määrittelyn sekä tavoitteiden asettamisen jälkeen voidaan asiakkuudet jakaa muutamaan eri ryhmään: säilytettävät, kehitettävät ja joko muutettavat tai poistettavat. (Bergström & Leppänen 2009, 472.)

Osa asiakkuuksista voi olla niin syvällisiä, että yhteistyö on erittäin tiivistä ja avointa. Tällöin voidaan luoda yhdessä suunnitelmat markkinoinnin toteutuksesta. Kumppanuuden yhtenä edellytyksenä voidaan pitää molemmille koituvaa hyötyä, tällainen kumppanuus voi kehittyä esimerkiksi valmistajan ja jälleenmyyjän välillä. Kaikki asiakkuudet eivät aina ole kovin toivottuja ja myös markkinointia varten näitä asiakkuuksia varten tulee laatia toiminta suunnitelma siitä, kuinka irtautua asiakkuudesta myönteisellä tavalla. Uusien asiakkaiden hankinnassa otetaan kantaan siihen, kuinka paljon uusia asiakkaita tarvitaan, mikäli niitä tarvitaan ollenkaan. Uusia asiakkaita hankittaessa tulee miettiä, millaisia asiakkaita halutaan, kuinka heidät tavoitetaan sekä mitä asiakashankinnan keinoja käytetään. (Bergström & Leppänen 2009, 473.)

Aikaisemmin kuvattuja asiakasluokkia varten voidaan asettaa tietyt tavoitteet sekä keinot, joilla asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Kanta-asiakkaita koskevinä tavoitteina halutaan varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus panostamalla erityisesti asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkuuden tuomien tuottojen maksimoimiseen. Jatkuvalle asiakastyytyväisyyden tarkkailulle ja ylläpidolle sekä kanta-asiakasohjelmalla ja suoramarkkinoinnilla voidaan saavuttaa nämä asetetut tavoitteet. Toisen luokan eli satunnaisasiakkaiden tavoitteina voivat olla esimerkiksi asiakkuuden nostaminen ylemmälle kanta-asiakastasolle sekä saada asiakkuus taloudellisesti tulokselliseksi. Keinoina voidaan käyttää jo edellä mainittua asiakastyytyväisyyden varmistusta sekä kohdistettua kanta-asiakasohjelman käyttöönottoa. Niille, jotka eivät vielä ole yrityksen asiakkaita voidaan tuotteiden tarjoamisen lisäksi herättää mielikuvia ja odotuksia yritystä sekä tuotetta kohtaan. Näiden mielikuvien rakentamisen ja esimerkiksi tarjousmarkkinoinnin avulla voidaan saavuttaa uusia asiakkaita. Entisten asiakkaiden säilyttämiseksi tavoitteet asetetaan epäonnistuneen ja kielteisen mielikuvan korjaamiseen sekä asiakkaan palauttamiseen. Tässä vaiheessa asiakas tarvitsee henkilökohtaista palvelua ja markkinointia. Suhteen korjaamisessa apuna voivat olla myös eräänlaiset erikoistarjoukset toimivuuden sekä tyytyväisyyden takaamiseksi. (Rope 2005, 589.)

Toinen esimerkki markkinoinnin käytännön tehtävistä, prosesseista ja osa-alueista, joita tulee huomioida, on listattuina kuvioon 6. Tehtävät, joita kuviossa 6 on lueteltu, kuvastavat tiivis-

tetysti strategisen markkinoinnin tehtäviä yrityksen tulosityksikkötasolla. Prosessit taas kuvaavat niitä perustoimenpiteitä, jota tulisi tehdä markkinoitaessa. Viimeisenä kuviossa mainitaan eri osa-alueet, jotka ovat tärkeitä yrityksen markkinointistrategian kannalta. Nämä kaikki yhdessä ovat muodostamassa yrityksen strategisen markkinoinnin kokonaisuutta. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 68.)

Tehtävät	Prosessit	Osa-alueet
Asiakassuhteiden johtaminen	Vaihdanta ja kommunikaatio	Tavoitteet ja sisältö
Toimittajasuhteiden johtaminen	Koordinaatio	Markkinoinnin ja myynnin organisaatio
Tuotekehityksen johtaminen	Sopeutus	Markkinoinnin toimintaprosessit
Yrityksen muiden verkostosuhteiden johtaminen	Asiakas- ja markkinatieto	Markkinoinnin tukijärjestelmät

Kuvio 6: Yrityksen strategisen markkinoinnin kokonaisuus. (muokattu Tikkanen, Aspara & Parvainen 2007, 68.)

Perinteiseen markkinointiin verrattuna asiakkuudenhallintaa painottavan markkinoinnin erityispiirteitä on huomattavissa niin kohderyhmän valinnassa kuin markkinoinnin toteutuksessaakin. Kohderyhmää valittaessa otetaan huomioon aikaisemmin saatu palaute sekä onnistumisen todennäköisyys. Asiakkuuden tuomaa kannattavuutta ei myöskään tule jättää huomiotta. Tarjoama todennäköisesti vaihtelee kohderyhmittäin ja tämän vuoksi jatkuva testaus sekä kokemuksista oppiminen on tärkeintä. Markkinoinnin toteutuksessa tulee olla selkeä vastuu ja mittarit, joilla kampanjoiden tuloksellisuutta voidaan mitata. Markkinoinnin toteutuksen jälkeen tulee siitä saatuja tuloksia seurata ja analysoida. Jokaiselle eri segmentille voidaan esimerkiksi tehdä analyysi, jonka avulla pyritään tunnistamaan käyttämättömät mahdollisuudet. Tavoitteena on parantaa markkinoinnin taloudellista kannattavuutta alentamalla markkinoinnin kustannuksia suhteessa myynnistä saatuun katteeseen. (Mäntyneva 2001, 91.)

## 6 Tutkimusmenetelmä

Tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksena opinnäytetyöhön on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyötä tehtäessä suoritettiin kaksi haastattelua sekä e-lomakkeella tehty kysely. Haastattelut ja kysely tehtiin yhteis-

työyrityksen myyntiorganisaatiossa. Haastateltavat henkilöt toimivat yrityksessä johtotehtävissä. Tutkimus sisältää kirjallisuudesta muodostetun teoria-aineiston, jota käytetään kyselytutkimuksen rakentamisessa sekä siitä saatujen tulosten analysoinnissa.

Tutkimuksen laadusta puhuttaessa viitataan tavallisesti tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin tarkasteluun. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä viitataan siihen, kuinka onnistuneesti tutkimus tai jokin asetettu mittari kuvaa tutkimuksessa käsiteltyä ilmiötä. Nykyisin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteelliset erot ovat kuitenkin heikentyneet. Useasti validiteetin käsitteellä tarkoitetaan koko tutkimuksen ja sen prosessin arviointia eikä vaan pelkästään tutkimustulosten ja todellisuuden vastaavuutta. (Ronkainen 2011, 129-130.)

Mittauksen tarkkuudesta puhuttaessa tarkoitetaan reliabiliteettia. Reliabiliteetti kuvaa, kuinka yhdenmukaisesti mittaus tutkimuksessa on suoritettu sekä kuinka johdonmukaisesti ja tarkasti asetettu mittari toimii. Termi on helposti ymmärrettävissä esimerkin kautta, kuumemittaria voidaan pitää luotettavana, mikäli se mittaa kehon lämpötilan ilman suuria virheitä. Missään tutkimuksessa virheitä ei kuitenkaan voida välttää, koska asetetut mittarit eivät ole koskaan täydellisiä. Reliabiliteetti muodostuu kahdesta eri osasta, joko yhtenäisyydestä ja pysyvyydestä tai vakaudesta. Yhtenäisyys tässä yhteydessä tarkoittaa mittarin sisäistä johdonmukaisuutta, mittarin pysyvyyttä voidaan taas mitata esimerkiksi toistomittauksilla. Satunnaisvirheiden näkyminen mittarissa kertoo siitä, että se ei ole välttämättä täysin vakaa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan ylipäätään sitä, että aineiston keräys on huolellista, haastattelut johdonmukaisia sekä koko tutkimus on laadittu ja suoritettu erityistä huolellisuutta käyttäen. (Ronkainen 2011, 131-133.)

## 7 Tutkimuksen toteutus

Aineistohankintamenetelmänä tutkimuksessa teoria-aineiston lisäksi käytettiin e-lomakkeella toteutettua kyselyä sekä kahta yksittäistä avointa haastattelua. Kysely toteutettiin yhteistyöyrityksessä sisäisesti. Osallistujat kyselyyn ovat yhteistyöyrityksen myyntitiimin jäseniä ja ovat päivittäin tekemisissä myyntiin sekä markkinointiin liittyvien asioiden kanssa. Tarkoituksena kyselyssä oli selvittää seikkaperäisesti kyselyyn osallistuneiden henkilöiden omat näkökulmat asiakkuuden hallinnan nykytilasta sekä sen tuomasta lisäarvosta työnteossa ja asiakkuuksissa yrityksen sisällä.

Kyselyyn osallistuneiden henkilöiden vastausten pohjalta rakennetaan ehdotuksia, jotka voisivat olla tehostamassa yhteistyöyrityksen asiakkuuksien hallintaa sekä myyntiä ja markkinointia. Kyselyyn vastaajan vastausmahdollisuudet on jätetty mahdollisimman avoimiksi, jotta vastaajan oma näkökulma tulisi esille parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaajia ei pyritty johdattelemaan erityisesti, vaan pyrittiin saamaan puolueettomat ja avoimet vastaukset.

Rakenteellisesti kysely on yksinkertainen ja pyrkii etenemään aihealueeseen johdatellen ja siihen askel askeleelta yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin syventyen. Ensimmäisenä selvitetään kyselyyn osallistuneen henkilön oma suhde ja käsitys, käsitteestä asiakkuuksien hallinta. Tämän jälkeen selvitetään, kuinka hyödylliseksi aihealueeseen liittyvät asiat nähdään oman työn tekemisen kannalta. Kyselyssä pyritään saamaan selville, miten myyntitiimin jäsen näkee asiakkuuksien hallinnan toteutuvan yrityksen strategiassa ja tavoitteiden asettamisessa. Kyselyn loppuvaiheessa pyritään keskittymään itse asiakkuuksiin, niiden laatuun, potentiaaliin ja rakenteeseen. Viimeiseksi selvitetään, millaisena vastaaja näkee tulevaisuuden näkymät sekä sen kuinka toimintaa tulisi seurata ja kehittää tulevina vuosina.

Opinnäytetyötä varten tehtiin myös haastatteluja, jotta aineisto tutkimukseen olisi mahdollisimman monipuolista ja sitä olisi tarpeeksi. Toteutetut haastattelut käytiin yrityksen liiketoimintapäällikön sekä myyntipäällikön kanssa. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään yrityksen tämän hetkistä tilannetta asiakkuuksien hallinnan osalta. Tämän lisäksi haastattelussa käsiteltiin yrityksen tulevaisuutta ja sitä, kuinka paljon resursseja asiakkuuksien hallinnan tehostamiseen panostetaan.

## 7.1 Tutkimustulokset

Kyselyyn osallistuneet mielsivät asiakkuuksien hallinnan hyvinkin samanlaisena kokonaisuutena. Asiakkuuksien hallinta koostuu monesta eri osa-alueesta kuten myynnistä, markkinoinnista, asiakaspalvelusta ja itse asiakkuusprosessista. Yhtenä näkökulmana, johon asiakkuuksien hallinnan voisi kiteyttää, on tehokkuuden parantaminen edellä mainituilla liiketoiminnan eri osa-alueilla. Resurssien kohdentamisen lisäksi vastauksista yhtenäiseksi teemaksi nousi asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tärkeys koko toiminnan kannalta. Asiakkuuksien hallinta nähdään kokonaisuutena, jolla pyritään hallitsemaan nykyisiä asiakkaita, suuntaamaan resursseja tehostetusti sekä sen avulla pystytään toimimaan tuloksekkaammin. Myöskin asiakkaiden tunteminen sekä asiakaskäyttäytymisen seuranta nousi esiin osasta vastauksista.

Käsitteenä asiakkuuksien hallinta miellettiin yhtenä kokonaisuutena, jonka eri toiminnot tukevat toinen toisiaan. Käytännössä asiakkuuksien hallintaa yrityksessä toteutetaan jokaisen eri aluemyyjän taholta. Jokainen myyjä omaa omat parhaaksi näkemänsä toimintatavat joiden mukaan toimii. Työkaluina toimivat pääasiassa Exel-taulukot, muistiinpanot, erilaiset tilastot sekä myyjien oma osaaminen. Osa kyselyyn osallistuneista ei kokenut tämänhetkisistä työkaluista olevan riittävästi hyötyä oman toiminnan kannalta, vaan tilanne koettiin puutteelliseksi. Moni vastaajista koki asiakkuuksien hallinnan olevan täysin omien työkalujen sekä toimintatapojen varassa.

Tukea asiakkuuksien hallinnasta vastanneet henkilöt kokivat tarvitsevansa kontaktien ja tar-

jouspyyntöjen seurantaan sekä asiakkaiden tietojen ja historian tarkastelemiseen. Tärkeäksi nähtiin yhteinen asiakastietojärjestelmä, joka olisi kaikkien käytettävissä ja nähtävissä.

Yrityksen toiminta koettiin erittäin asiakaslähtöisenä ja asiakkaaseen panostetaan kaikessa toiminnassa. Asiakkaiden kanssa tehty tiivis yhteistyö, kunnioitus sekä asiakaspalvelun ja myyjien jatkuva asiakassuhteen hoitaminen takaavat toiminnan asiakaslähtöisyyden. Asiakkaasta huolehtiminen kaupan jälkeen ja huoltoasioiden toimiminen ovat myös tärkeää. Vastajat kokivat asiakkaan ”ystävänä” kuitenkin toiminnan ammattimaisuuden kärsimättä. Jotta asiakkaan tarpeet ja tilanne välittyisi helposti, ovat aluemyyjät aktiivisesti asiakkaan tukena myyntikentälläkin.

Yhteistyöyrityksen asiakasstrategiaa kuvailtiin asiakasohjautuvaksi ja vastauksissa jokaisen asiakkaan tärkeys korostui. Tarkkaa kuvausta strategiasta ei kuitenkaan osattu antaa ja se koettiin hieman häilyväksi käsitteeksi. Tavoitteita yhteistyöyrityksessä asetetaan monipuolisesti, muun muassa laadulliset, ekologiset ja asiakastyytyväisyys tavoitteet tulevat esille vastauksissa useaan otteeseen. Asiakkuuksistakin asetetut tavoitteet koettiin pääasiassa hyvin selkeiksi.

Asiakkuuksien laadullisuudessa koettiin olevan paljon vaihtelua ja osa asiakkuuksista koettiin kokonaan tarpeettomiksi. Vaikka asiakkuuksia kohdellaan samalla tavalla voivat ne kuitenkin vaihdella tuottavuudeltaan suuresti. Resurssien panostusten määrä ei aina näy tuloksessa ja nämä asiakkuudet koettiin hieman turhiksi. Vastauksista ilmenee resurssien hajanainen käyttäminen sen sijaan, että niitä käytettäisiin vain tarkoin valittuihin asiakkuuksiin, joita halutaan kehittää myös tulevaisuudessa. Resurssien riittämättömyyden vuoksi vastajat kokivat, että joidenkin asiakkuuksien potentiaali on voinut jäädä kokonaan käyttämättä. Henkilökemioiden huonosti toimiminen mainittiin toisena tekijänä potentiaalın käyttämättä jättämiseksi, vaikkakin sen todettiin olleen hyvin vähäistä.

Asiakkuuksien rakennetta kuvattiin hieman epätasapainoiseksi ja asiakkaiden skaalaa pidettiin todella laajana. Asiakkuuksissa turvataan vastausten mukaan liikaa muutamaan isoon pääasiakkuuteen, jotka tuovat suurimman osan liikevaihdosta yritykseen.

Vastajat näkevät tulevaisuuden positiivisessa valossa ja uskovat yrityksensä potentiaaliin sekä siihen, että tarvittavat työkalut toiminnan optimoimiseen löytyvät. Asiakkuuksien hallintaan tarkoitettujen järjestelmien hankkiminen nähdään kuitenkin välttämättömyytenä tulevaisuuden kiristyvässä kilpailutilanteessa, jolloin asiakkuuksista on saatava kaikki mahdollinen hyöty irti. Asiakkuuksia pyritään kehittämään myyjien toiminnan taholta esimerkiksi koulutuksin, mutta varsinaisesti yhtenäistä järjestelmää ei ole. Myyjät pyrkivät parhaansa mukaan suuntaamaan resursseja oikeisiin asiakkuuksiin analysoimalla ja seuraamalla asiakaskenttää.

## 7.2 Johtopäätökset

Vastausten perusteella asiakkuuksien hallinta ymmärrettiin hyvin samankaltaisena kokonaisuutena, kuin se teoria aineistossakin kuvaillaan. Kyselyyn vastanneet ymmärsivät, mitä varten asiakkuuksien hallinta on sekä sen, mitä sillä pyritään saavuttamaan. Useasti kuitenkin luullaan asiakkuuksien hallinnan olevan pelkästään tietojärjestelmä, jota käytetään työkaluna toiminnan tehostamisessa. Näin ei kuitenkaan ole, vaan asiakkuuksien hallinta sisältää paljon muutakin. Henkilöstö ja etenkin yrityksen johto on tärkeässä asemassa asiakkuuksien hallinnan kannalta. Organisaatioiden toimiessa usein ylhäältä alaspäin on myös uusien strategioiden ja toimintatapojen alullepanijan löydyttävä johtoportaasta. Tämän vuoksi myös yhteistyöyrityksen johdon sitoutuminen ja motivaatio on yksi suurimmista tekijöistä asiakkuuksien hallinnan kehittämisen onnistumiselle.

Asiakkuuksien hallinta on yhteistyöyrityksessä puutteellista. Yhtenäisten työkalujen ja toimintatapojen puuttuminen jättää suuren osan toiminnoista pelkästään yksittäisten myyjien varaan. Yhden selkeän linjan puuttuminen aiheuttaa sekaannuksia niin myyjille kuin asiakkaillekin. Ratkaisuja tähän voi löytyä selkeyttämällä toimintaa asiakkuuksien hallintajärjestelmän avulla tai selkeyttämällä asiakkuuksien hallinnan kannalta tärkeitä osa-alueita kuten asiakkuuksien rakennetta, laatua, seurattavuutta sekä asiakasstrategiaa.

Vastauksista ilmeni, että vastanneet henkilöt eivät ole kokeneet suurta hyötyä asiakkuuksien hallinnasta sen puutteellisuuden vuoksi. Juuri tämän puutteellisuuden vuoksi on myös huomattavissa vastaajien tietämättömyys järjestelmällisen asiakkuuksien hallinnan tuomista hyödyistä ja mahdollisuuksista. Sen avulla voidaan muun muassa seurata tarjouksia, myyntiä, asiakaskontakteja, tapaamisia, asiakkuuksien kannattavuutta sekä tunnistamaan esimerkiksi muutokset asiakkaassa ja hänen toiminnassaan. Parhaimmillaan asiakkuuksien hallinta tarjoaa myyjille tehokkaat työkalut toiminnan tehostamiseen, joka mahdollistaa resurssien suuntaamisen oikein. Asiakkuuksiin voidaan tällöin panostaa ja asiakkuuksien käyttämättä jätetty potentiaali on mahdollista ottaa käyttöön.

Asiakas on yrityksen voimavara ja sen tulisi olla kaiken toiminnan ydin sekä lähtökohta. Asiakkuuksien hallinnan kannalta tällä on erittäin suuri merkitys. Yhteistyöyrityksen jo valmiiksi asiakaslähtöinen toiminta tarjoaa hyvät lähtökohdat tehokkaan asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi. Yrityksen toimintaa ei siis tarvitse alkaa muuttamaan asiakaslähtöiseksi, vaan jo valmiiksi olevat resurssit ja toimintatavat kohdistetaan sekä organisoidaan uudestaan. Toimintaa muutetaan asiakkuuksien hallinnan tarjoamilla työkaluilla ja näiden avulla pyritään toiminnan tehostamiseen. Asiakaslähtöisen toiminnan pohjana on asiakkaan tarpeiden todellinen ymmärtäminen, mikä on mahdollista kattavilla asiakastiedoilla, joita on kerätty koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Valmiiksi asiakaslähtöinen toiminta täydennettynä kattavalla asia-



kastiedolla tarjoavat yhteistyöyritykselle hyvän pohjan.

Asiakasstrategiaa voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä asiakkuuksien hallinnan osa-alueista. Yritykselle on tärkeää luoda yhtenäinen strategia, jotta tiedetään, mihin suuntaan yritystä ollaan viemässä ja kuinka toimintaa kehitetään tulevaisuudessa. Selvä asiakasstrategia ohjaa niin yrityksen henkilöstön kuin asiakkaankin toimintaa, ja kun strategia on selkeästi linjattu, helpottaa se jokaisen osapuolen toimintaa asiakassuhteessa. Yhteistyöyrityksen tulisi panostaa asiakasstrategian selkeyttämiseen ja uudelleenlinjaamiseen. Tärkeää on, että strategia on jokaisen henkilöstön jäsenen tiedossa ja toimii selkärankana kaikessa toiminnassa. Selkeä strategia helpottaa myös tavoitteiden asettamista sekä niiden saavuttamista, sillä asiakasstrategia tulisi pohjautua liiketoimintatavoitteisiin. Toiminnan tehostamisessa selkeä strategia on avain asemassa.

Asiakkuuksien laadulla on yhteistyöyrityksen liiketoiminnan kannalta erittäin suuri merkitys. Kilpailun kiristymisen myötä yritykselle on tärkeää menestymisen kannalta se, että asiakkuuksista kaikki ovat laadullisesti hyviä ja tuottavat taloudellista tai henkistä pääomaa. Usein ongelmana on asiakkuuksien suuri määrä ja uusien jatkuva haaliminen. Yhteistyöyrityksessäkin suuren asiakkuuksien määrän sijaan tulisi keskittyä siihen, että asiakkuudet ovat laadullisesti hyviä ja resurssit niihin panostamiseen riittävät. Tilanteessa, jossa asiakkuuksia ei ole liikaa, pystytään keskittymään olemassa olevien asiakkuuksien kehittämiseen ja arvon kasvattamiseen. Liian suuri asiakkuuksien määrä johtaa asiakkuuksien laadun heikkenemisen lisäksi myös jatkuvaan resurssipulaan. Resurssipulan myötä uusien potentiaalisten asiakkaiden tai vanhojen asiakkaiden käyttämättömän potentiaalin tunnistaminen kärsii. Jatkuvuuden kannalta yhteistyöyritykselle on tärkeää potentiaalin tunnistaminen ja sitä kautta toiminnan jatkuva kehittäminen. Vain tämän avulla voidaan turvata menestyminen myös tulevaisuudessa.

Epätasapainoisen asiakkuusrakenteen vaikutukset voivat olla yrityksen kannalta kohtalokkaita. Jos liikevaihto on vain muutaman suuren asiakkuuden varassa, voi yritykselle koitua suurta vahinkoa jonkun näiden lopettaessa yhteistyön yrityksen kanssa. Asiakkuuksien tulisi koostua monipuolisesti pienistä, keskikokoisista ja suurista asiakkaista. Asiakkaiden koon lisäksi olisi hyvä keskittyä siihen, että asiakkuudet koostuisivat niin vanhoista kuin uusista asiakkaista. Tällöin uudet asiakkuudet voivat nousta vanhojen tilalle niiden väistyessä pois tai potentiaalin loputtua. Tilanteessa, jossa asiakkuuksien rakenne on tasapainoinen, ei yhden tai kahdenkaan suuren asiakkuuden loppuminen aiheuta tilannetta, jossa yrityksen toimintakyky olisi uhattuna. Asiakkuuksien selkeä rakenne auttaa myös myyjien työtä. Myyjien toimintatavat vaihtelevat uusien ja vanhojen sekä pienten ja suurten asiakkaiden välillä. Rakenteen ollessa selkeän tasapainoinen näiden eri toimintatapojen valitseminen ja käyttö helpottuu.

## 8 Yhteistyöyrityksen tämän hetkinen tilanne ja tavoite tulevaisuudelle

Lähtökohdiltaan yhteistyöyrityksen tilanne on hyvä, vaikkakin parannettavaa löytyy paljon. Tilannetta voidaan pitää hyvänä sen vuoksi, että hyvän asiakkuuksien hallinnan elementit ovat olemassa. Näiden elementtien onnistunut käyttöönotto takaisi hyvät mahdollisuudet menestymiselle myös tulevaisuudessa.

Käytännössä yrityksen tämän hetkinen asiakkuuksien hallinnan tilanne on pitkälti myyjien vastuulla. Jokainen aluemyyjä vastaa itse omien asiakkaidensa hallinnasta ja pyrkii kehittämään niitä omien resurssiensa mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä ei ole käytössä yhtenäistä toimintatapaa, jolla asiakkuuksien hallintaa toteutetaan. Myyjien toimintatavoista ja sen hetkisistä resursseista riippuen asiakkuuksista pyritään huolehtimaan parhaan mukaan. Yhtenäisen toimintatavan puuttuessa monien asiakkaiden potentiaali saattaa kuitenkin jäädä käyttämättä, koska myyjän resurssit eivät yksinkertaisesti riitä kaikista asiakkuuksista huolehtimiseen.

Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu asiakkuuksien hallinnan työkalujen käyttöönottaminen, kehittäminen ja yhtenäistäminen. Näiden avulla pyritään tehostamaan toimintaa sekä kohdentamaan henkilöstöresursseja oikein. Tulevaisuudessa asiakkuuksiin halutaan panostaa yhä enemmän ja enemmän sekä mahdollisuuksien mukaan myös investoida asiakkuuksien hallintajärjestelmään.

## 9 Ratkaisut toiminnan kehittämiseksi

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ehdotuksia, jotka ovat apuna asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä. Kehitysehdotukset on luotu teoria aineiston sekä e-lomake kyselyn ja haastattelujen pohjalta, joissa pyrittiin kartoittamaan kehityksen tarpeessa olevat osa-alueet. Asiakkuuksien hallintaa varten ei ole ollut tarkoitus kehittää kokonaista asiakkuuksien hallintajärjestelmää, vaan pohtia yksittäisiä työkaluja ja keinoja, joilla toiminnan tehostaminen onnistuisi helposti.

Kehitysideat keskittyvät pääasiassa asiakkuuksien määrän, rakenteen ja laadun selkeyttämiseen sekä määrittelemiseen. Kun asiakkuudet ovat selkeitä, myös niiden hallinta muuttuu oleellisesti. Kehitetyt ratkaisut ovat sen kaltaisia, että jokainen myyjä voi ottaa ne käyttöön ilman koko organisaation kattavaa järjestelmää. Ratkaisut ovat kuitenkin kehitetty niin, että iistä saadaan paras hyöty, kun jokainen myyjä käyttää niitä. Toimintatapojen tulee olla yhtenäisiä, ja tämän vuoksi kehitysehdotuksetkin ovat tarkoitettu käytettäväksi yhtenäisenä kokonaisuutena. Kehitetyt ratkaisut pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi niiden

käyttöönoton ja käytön helpottamiseksi. Ratkaisut toimivat sellaisinaan, mutta tarjoavat myös pohjan uusille järjestelmille ja kehitysehdotuksille.

### 9.1 Asiakkuuksien määrä ja laatu

Ensimmäisenä ehdotuksena toiminnan kehittämiseksi ehdotan asiakkuuksien määrän ja laadun kriittistä tarkastelua. Asiakkuuksista tulisi tehdä selkeä listaus, jonka perusteella voitaisiin määrittellä, mitä asiakkuuksia halutaan jatkaa ja mitkä lopetetaan. Perusteena tälle on se, että kaikki tämänhetkiset asiakkuudet eivät varmastikaan ole kannattavuudeltaan ja laadultaan tarpeeksi hyviä liiketoiminnan menestymisen kannalta. Jatkettavat asiakkuudet tulisi olla sellaisia, jotka tuottavat taloudellista tai henkistä arvoa. Asiakkuuksien määrä tulisi olla suhteutettu myyjien tämän hetkisiin resursseihin. Asiakkuuksien määrän ollessa optimi, voidaan asiakkuuksia kehittää ja viedä eteenpäin. Asiakkuuksien määrä, voidaan yksinkertaisimmillaan määrittää omien resurssien mukaan ja ”ylimääräiset” asiakkuudet voidaan tämän jälkeen lopettaa. Tilanteessa, jossa potentiaalisia jatkettavia asiakkuuksia on enemmän kuin yrityksellä resursseja, tulisi pohtia uuden henkilöstön palkkausta.

Asiakkuuksien tarkastelemista varten yritys voi luoda mittarit, joilla määrää ja laatua mitataan. Määrän mittaaminen onnistuu jo aikaisemmin mainitulla tavalla, mutta asiakkuuden laatua voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Yhtenä keinona voidaan mitata asiakkuuden yritykselle tuomaa taloudellista voittoa. Asiakkuuden tuottavuus suhteessa siihen käytettyihin resursseihin kuvaa asiakkuuden tuottavuutta ja laatua. Asiakkuuden laatua voidaan myös mitata pelkkien käytettyjen resurssien kannalta ja pohtia panostuksen tuomaa hyötyä yritykselle. Kaikkien asiakkuuksien ei ole pakko tuottaa voittoa niin paljon kuin toisten, mutta tällaisilla asiakkuuksilla tulisi olla esimerkiksi referenssiarvoa. Asiakkuudet, joilla on referenssiarvoa tuovat yritykselle tunnettuutta ja tätä kautta lisää asiakkaita sekä voittoa. Asiakkuus voi tuottaa yritykselle myös henkistä pääomaa sekä tietotaitoa. Tietotaidon siirtyminen asiakkaalta yritykselle on suuri voimavara, joka tulisi hyödyntää. Tällaiset asiakkuudet ovat erittäin tärkeitä yrityksen tuotekehityksen ja osaamisen kehittämisen kannalta. Laadullisesti hyvien asiakkuuksien tunnusmerkkinä voi pitää niiden jatkuvaa kehitystä ja kasvamista sekä taloudellisesti että henkisesti. Yrityksen asiakkuuksien tulisi omata tätä potentiaalia, joka mahdollistaa kehityksen ja kasvun myös tulevaisuudessa. Kehitystä voidaan mitata muun muassa jälleenmyyjien myyntiluvuilla, asiakkaiden ja uusien kontaktien määrällä.

Jatkettavien asiakkuuksien tulisi täyttää ainakin kaksi edellä mainittujen mittareiden vaatimuksista. Kun asiakkuus täyttää kaksi näiden mittareiden vaatimuksista, voidaan olettaa asiakkuudesta löytyvän tarvittavaa potentiaalia kannattavuuden kehittämiseksi.

## 9.2 Asiakkuuksien rakenne

Toinen ehdotus keskittyy asiakkuuden rakenteeseen ja sen selkeyttämiseen. Asiakkuuksien selkeä rakenne helpottaa niiden hallintaa ja kehittämistä sekä luo paremmat mahdollisuudet toimia pienemmilläkin resursseilla. Tämän lisäksi asiakkuuksien rakenne tulisi kehittää monipuoliseksi, niin että asiakaskannassa olisi pienien lisäksi myös isoja asiakkuuksia.

Ensimmäisenä toimenpiteenä asiakkuudet jaetaan ryhmiin maantieteellisen sijainnin perusteella. Jokaiselle maantieteelliselle ryhmälle valitaan oma myyjä, joka huolehtii asiakkuuksista, jotka sijaitsevat tällä alueella. Yhteistyöyrityksessä tämä on jo toteutettu jakamalla Suomi viiteen eri myyntipiiriin. Asiakkuuksien piirien jakamisen jälkeen jokaisen myyjän tulisi luokitella asiakkaansa kolmeen eri ryhmään A, B ja C, asiakkuuden elinkaaren mukaan. Elinkaaren vaiheita ovat hankinta ja syntyminen, kehittyminen ja jalostuminen sekä säilyttäminen tai loppuminen. Asiakkuuden elinkaaren vaiheita tarkastellaan laajemmin työn teoriaosuudessa. Kun asiakkuudet on jaettu kolmeen eri luokkaan voidaan toimenpiteitä kohdentaa tarkemmin oikeille asiakkuuksille. Toimenpiteillä tarkoitetaan esimerkiksi markkinointia, sopimuksia, tapaamisia ja kontakteja sekä asiakkaan käsittelyä yleisesti.

Asiakkuuksien elinkaarien ollessa selvillä voidaan asiakkuudet luokitella vielä tuottavuuden mukaan. Tämä luokittelu tapahtuu puhtaasti myynnillisin perustein. Eniten voittoa saavuttaneet kuuluvat luokkaan A1, keskivertotuloksen saavuttaneet kuuluvat luokkaan B1 ja viimeisenä vähiten myyneet ovat luokassa C1. Yhteistyöyrityksen tulee määrittää myynnilliset rajat, joiden perusteella päätetään, kuka kuuluu mihinkin luokkaan. Tämän luokittelun perusteella asiakkuudet voidaan laittaa suuruusjärjestykseen.

Viimeisenä luokitteluna asiakkuudet jaetaan asiakkuuden potentiaalin mukaan. Asiakkuuden mahdollinen potentiaali tällä hetkellä tai tulevaisuudessa, potentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat avain asemassa menestyksen kannalta. Taloudellisen tai henkisen potentiaalin tunnistaminen on mahdollista tutustumalla asiakkaaseen syvemmin, ja syvempään tuntemiseen päästään kenttämyyjien aktiivisen toiminnan avulla. Potentiaalin luokittelussa voidaan käyttää samankaltaista numerointia kuin edellisissä luokissa: A2 paljon potentiaalia omaavat asiakkuudet, B2 keskiverron potentiaalin omaavat asiakkuudet sekä viimeisenä C2 vähän potentiaalia omaavat asiakkuudet.

## 9.3 Tavoitteet ja toimenpiteet

Asiakkuuksille tehtyjen muutosten jälkeen voidaan suunnitella yksityiskohtaisempia toimenpiteitä kutakin luokkaa varten. Edellä mainittujen muutosten jälkeen yritysten asiakaskunta koostuu kannattavista tai potentiaalisista menestyjistä. Tämän lisäksi nämä asiakkaat on luo-

kiteltu jokainen omaan luokkaansa. Kun asiakkuuksien rakenne ja potentiaali ovat selvillä, voidaan asiakasstrategia näiden pohjalta rakentaa uudestaan. Tavoitteiden asettaminen helpottuu, sillä tiedetään asiakkuuksien tasot ja mahdollisuudet joihin voidaan yltää. Luokitukset auttavat myös tehtävien toimenpiteiden suunnittelussa ja kohdentamisessa. Ajankäytön suunnittelussa voidaan hyödyntää muun muassa luokittelemalla saatua tietoa siitä, kuinka hyvin asiakkuuksissa oleva potentiaali on pystytty käyttämään. Seuraava esimerkki kuvaa, kuinka luokittelua voidaan käyttää ja mitä hyötyä siitä on.

Asiakkuus X, jolla on seuraavat luokitukset B, C1 ja A2. Asiakkuuden voidaan sanoa olevan kehitysvaiheessa oleva, vähän tulosta tehnyt, mutta paljon potentiaalia omaava asiakkuus. Tämän perusteella pystytään luomaan päätelmä niistä toimenpiteistä, joita on mahdollisesti laiminlyöty asiakkuudessa. Tässä tapauksessa laiminlyödyt toimenpiteet ovat asiakkuuden kehitykseen panostaminen ja asiakassuhteen syventämiseen. Tämä tilanne voi johtua esimerkiksi resurssien puutteesta. Kun asiakkuuden tilanne on selvillä voidaan tehdä toimintasuunnitelma sen parantamiseksi. Tässä tapauksessa asiakassuhdetta voidaan syventää asiakaskäynneillä ja aktiivisella yhteydenpidolla. Lisäksi asiakkaan kanssa voidaan selvittää, kuinka kaikki potentiaali saadaan käytettyä ja kehittää heille sopivimmat toimintatavat. Yhtenä uutta potentiaalia antavana tekijänä voisi olla heille tarjottu uusi paranneltu sopimus bonuksista tai alennuksista.

Yrityksen myyjä pystyy luokituksen avulla tunnistamaan asiakkuudet, jotka tarvitsevat aktiivisempaa seurantaan. Myyjän päivitettyä kaikkien omien asiakkuuksiensa tiedot, onnistuu myös niiden ylläpitäminenkin. Päivitetyllä ja ajan tasalla olevalla listalla asiakkaista saadaan kaikki potentiaali käytettyä. Kattavan yhteisen järjestelmän puuttuessa yhteistyöyritys pystyy ottamaan luokittelun yhtenäisesti käyttöön ja käytännön toteutus onnistuu esimerkiksi Excel-ohjelmalla.

#### 9.4 Jälleenmyyjille tarkoitettu myynninseurantaohjeistus

Asiakkuuksien seurannan helpottamiseksi yhteistyöyritystä varten kehitettiin myös jälleenmyyjien myynninseurantaohjeistus, jonka pohjalta voidaan seurata yksittäisiä jälleenmyyjiä. Seuranta on tarkoitus tehdä neljä kertaa vuodessa, jolloin pystytään näkemään jälleenmyyjien liiketoiminnan kehityssuunta ja aktiivisuus. Muutoksia havaittaessa voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä suunnan muuttamiseksi. Seurantaohjeistus auttaa ennakoimaan tulevia haasteita sekä mahdollisuuksia ja valmistaa yritystä reagoimaan niihin.

Myynninseurantaohjeistuksessa selvitetään jälleenmyyjien tekemät asiakaskontaktit sekä yhteydenotot asiakkaisiin. Näiden lisäksi seurataan jälleenmyyjien tekemiä tarjouksia ja niistä toteutuneita kauppoja, jotta todellinen tilanne saadaan selville. Tuotekehityksen ja myynnin

vuoksi seurataan myös huoltopalveluiden myynnin määrää sekä toimenpiteitä, joita huollonpuolesta on tehty. Kokonaiskuva saadaan, kun jälleenmyyjät tiedottavat yhteistyöyhteykselle avoimena olevien kauppojen määrästä sekä kaupoista, joissa on hävitty kilpailevalle tuotteelle. Lopuksi seurataan jälleenmyyjien liiketoiminnan myyntilukuja niin huollon kuin palveluidenkin myyntiä.

- Asiakaskontaktit ja tehdyt yhteydenotot
- Tehdyt tarjoukset
- Toteutuneet kaupat
- Huoltopalveluiden myynti sekä toimenpiteet
- Avoimena olevat kaupat (avoimet myyntitapahtumat)
- Hävityt kaupat (kilpaileva tuote)
- Myyntiluvut

#### 9.5 Kehittämisehdotusten käyttöönotto

Kehittämisehdotusten käyttöönotto vaatii yrityksen johdolta ja myyntihenkilöstöltä panostusta sekä sitoutumista erityisesti alkuvaiheessa, jolloin kaikki asiakastiedot tulee käydä läpi ja luokitella huolellisesti. Tämän lisäksi yrityksen johdon tulee luoda mittarit, joiden avulla asiakkuuksia, mitataan sekä päättää yritykselle tärkeimmät tekijät asiakkuuksien laadun kannalta. Linjaukset lopetettavista asiakkuuksista ja siitä kuinka ne lopetetaan, voivat olla haastavia ja vaikeita päätöksiä, mutta onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä. Kokonaisuudessaan uuden tai päivitetyn asiakasstrategian luominen on yksi olennaisimmista osista asiakkuuksien hallinnan kehittämisen onnistumisessa. Yhteisten toimintatapojen löytyttyä on kehityksen jatkuttava myös tulevaisuudessa. Järjestelmät tarvitsevat päivitystä ja uusia näkökulmia asiakkuuksien jatkuvassa muutoksessa.

## 10 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiakkuuksien hallinnan kokonaisuutta sekä siihen kuuluvia osa-alueita. Lähtökohtana oli asiakkuuksien hallinnan työkalujen kehittäminen ja tehostaminen. Opinnäytetyössä luotujen kehitysehdotusten pohjalta yrityksen tarkoituksena on tehostaa toimintaansa ja rakentaa kestävä pohja asiakkuuksien hallinnalle. Työn teoriaosuudessa tutkittiin asiakkuuksien hallinnan elinkaarta, sen eri vaiheita ja näille ominaisia piirteitä. Teoria käsittelee myös asiakkuuksien johtamista sekä johtamiseen käytettyjä strategioita ja työkaluja. Markkinoinnista tutkimuksessa käsiteltiin pääasiassa asiakassuhdemarkkinointia ja toimenpiteitä markkinoinnin eri vaiheissa. Tutkimuksen teoria osuutta täydensi materiaali myyntihenkilöstön keskuudessa tehdystä kyselystä sekä kahdesta haastattelusta, joissa haastateltiin yrityksen johtohenkilöitä.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta yhteistyöyrityksellä olevan potentiaalia asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen. Tämän hetkistä vähäistä panostuksista asiakkuuksien hallintaan huolimatta, käsitykseni yhteistyöyrityksen toiminnasta oli positiivinen ja jo olemassa olevien vahvuuksien avulla toiminnan kehittäminen onnistuu varmasti. Suunnitelmallisella toteutuksella ja motivoituneella henkilöstöllä tämän liiketoiminnan osa-alueen vahvistaminen on mahdollista. Opinnäytetyön lopputuloksena löydettiin muutamia vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka selkeyttävät asiakkuuksien rakennetta ja niiden hallintaa yhteistyöyrityksessä. Kehitettyjä ratkaisuja voidaan pitää käyttökelpoisina yhteistyöyrityksen kannalta.

### 10.1 Arviointi omasta suoriutumisesta

Opinnäytetyö prosessi alkoi yhteydenotolla yhteistyöyritykseen, jolloin sovittiin opinnäytetyön tekemisestä ja ensimmäisen palaverin ajankohdasta. Prosessi eteni aihe-analyysin ja tutkimussuunnitelman tekemisellä, jossa laadittiin tarkka aikataulu opinnäytetyön etenemisestä ja eri vaiheiden sisällöstä. Tarkoituksena oli hahmottaa koko projektin laajuus sekä asettaa tavoitteet työlle.

Opinnäytetyön prosessi eteni tutkijan työn alussa suunnitelmien mukaisesti. Alkuvaiheen teorian kirjoittaminen sekä kirjallisuuteen perehtyminen onnistui suunnitellussa aikataulussa. Yhteistyöyritykseen tehdyn kyselyn toteuttamisessa ilmeni ongelmia e-lomakeohjelmiston teknisestä viasta johtuen. Ongelmista johtuen aikataulu kyselyn ja kehitysehdotusten osalta viivästyi hieman, mutta pääasiassa aikataulu piti suunnitellusti. Kehitysehdotusten luominen teoria- aineiston ja kysely materiaalin pohjalta eteni ripeästi. Tutkimus eteni johdonmukaisesti ja suunniteltu työkuorma jakautui tasaisesti koko projektin ajan. Pidän prosessia kokonaisuudessaan onnistuneena ja uskon opinnäytetyöstä olevan käytännön hyötyä yhteistyöyritykselle.

## Lähteet

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen, totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Talentum.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Greenberg, P. 2009. CRM at the speed of light, social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customer. 4. Painos. Usa: The McGraw Hill companies.
- Gummesson, E. 2000. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.
- Hellman, K. Peuhkurinen, E & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, R.J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska, asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen, Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Infoviestintä.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.
- Rubanovitsch, D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales A B & Eccomodation Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, R.J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. Sivula, P. & Kaario K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.
- Tikkanen, H. Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.



### Sähköiset lähteet

Karhula, P. 2013. Kokoelmätietokanta. Viitattu 20.04.2013

<http://lib.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=kf25210150256488&cmd=download>

Yrityssuomi. 2013. Yrityksenä toimiminen. Viitattu 20.03.2013

[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_Markkinointi&aihe=1000058](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Markkinointi&aihe=1000058)

## Kuvat

Kuvio 1: Tietolajien integroiminen johtamistiedoksi.....	12
Kuvio 2: Asiakkuuksien hallinta elinkaaren eri vaiheissa .....	18
Kuvio 3: Asiakkuuksien hallinta elinkaaren eri vaiheissa .....	19
Kuvio 4: Elementit asiakkuuden lujuuuden muodostamiseen .....	21
Kuvio 5: Asiakasryhmittely ja asiakassuhteen kehittyminen. ....	26
Kuvio 6: Yrityksen strategisen markkinoinnin kokonaisuus .....	28

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake.....	44
Liite 2. Myynninseurantaohjeistus.....	45

## Liite 1. Kyselylomake

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksenne asiakkuuksien hallinnan tämänhetkistä tilannetta sekä luoda ratkaisuja sen kehittämiseksi tulevaisuutta varten.

1. Mitä asiakkuuksien hallinta mielestäsi on?
2. Miten asiakkuuksien hallintaa toteutetaan yrityksessäsi, koetko siitä olevan sinulle merkittävää käytännön hyötyä?
3. Mihin käytännön toimintoihin haluaisit lisää tukea asiakkuuksien hallinnasta?
4. Onko yrityksenne toiminta asiakaslähtöistä, mainitse kolme merkittävintä syytä.
5. Millainen asiakasstrategia yrityksellänne on käytössä?
6. Asetetaanko yrityksen toimesta muitakin kuin myynnillisiä tavoitteita?
7. Ovatko asetetut tavoitteet asiakkuuksista selkeitä?
8. Ovatko kaikki asiakkuudet mielestäsi laadullisesti hyviä ja tarpeellisia?
9. Onko joidenkin asiakkaiden potentiaali jäänyt mielestäsi käyttämättä, miksi?
10. Onko yrityksenne asiakkuuksien rakenne mielestäsi tasapainoinen?
11. Millaisena näet yrityksenne asiakkuuden hallinnan tulevaisuudessa?
12. Miten yrityksesi asiakkuuksia kehitetään ja seurataan?

## Liite 2. Myynninseurantaohjeistus

Mikä oli tehtyjen asiakaskontaktien ja yhteydenottojen määrä?

Tehtyjen tarjousten määrä?

Tehdyistä tarjouksista syntyneiden kauppojen määrä?

Huoltopalveluiden myynti?

Mitkä olivat yleisimmät tehdyt huoltotoimenpiteet?

Mikä on tällä hetkellä avoimena olevien kauppojen lukumäärä?

Mikä oli kilpailijoille tietävästi hävittyjen kauppojen määrä?

Yhteenlasketut myyntiluvut?