

# ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMINEN TAPAHTUMAPALVELUYRITYKSESSÄ

Case: Fregatti Oy Yrityspalvelut

Jaana Leisko  
Anna Paakkinen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2010

Matkailu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t)  LEISKO, Jaana  PAAKKINEN, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 04.01.2010
	Sivumäärä  54	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus  (x) Aina luvusta 6. alkaen	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMINEN TAPAHTUMAPALVELUYRITYKSESSÄ CASE: Fregatti Oy yrityspalvelut		
Koulutusohjelma Matkailualan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) NUIJAMAA, Susanna		
Toimeksiantaja(t) Fregatti OY yrityspalvelut		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäyte käsittelee asiakasryhmittelyä ja asiakastiedon hyödyntämistä yrityksen liiketoiminnassa. Tavoitteena on antaa kohdeyritykselle kehitysehdotuksia asiakasryhmittelyn toteuttamiseksi ja näin parantaa asiakastiedon hallittavuutta.</p> <p>Tutkimus tehtiin toimeksiantona Fregatti Oy yrityspalveluille. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimus toteutettiin kahtena strukturoituna yksilöhaastatteluna. Tutkimuksen lähdemateriaalina on haastattelujen lisäksi käytetty alan kirjallisuutta ja kokemuseräistä tietoa yrityksestä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että yrityksen ongelmat asiakastiedon käytössä johtuvat asiakasryhmittelyn puutteellisuudesta. Todettiin myös, että nykyinen asiakastietokanta ei mahdollista tehokasta ryhmittelyä. Ongelmana yrityksessä on myös markkinoinnin kohdentaminen, joka myös juontuu asiakasryhmittelyn puuttumisesta.</p> <p>Kehitysehdotuksena esitellään yritykselle tapoja asiakasryhmittelyn toteuttamiseksi ja työkaluja asiakastiedon käsittelemiseksi ja tutkimiseksi. Yrityksessä on kehitteillä uusi versio asiakastietokantaohjelmasta ja opinnäytteessä esiteltyjä kehitysehdotuksia voidaan käyttää ohjelman suunnittelussa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) CRM, asiakkuudenhallinta, asiakasryhmittely, asiakastietokanta, asiakastieto, markkinointi, asiakasjohtaminen		
Muut tiedot		



Author(s)  LEISKO, Jaana  PAAKKINEN, Anna	Type of publication Bachelor´s / Master´s Thesis Bachelor´s Thesis	Date 04.01.2010
	Pages  54	Language  Finnish
	Confidential  ( x ) Always starting from chapter 6.	Permission for web publication ( X )
Title EXLPLOITING CUSTOMER INFORMATION IN EVENT PRODUCTION COMPANY CASE: Fregatti Oy Corporate Services		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) NUIJANMAA, Susanna		
Assigned by Fregatti Oy Corporate Services		
<p>Abstract</p> <p>This Bachelor's thesis deals how to exploit customer segmentation and information in business activity. The goal is to give developmental suggestions to the subject company how to improve and control customer information.</p> <p>Research was requested by Fregatti Oy Corporate Services. The research was made by using a qualitative grip and was produced as two structured individual interviews. Research source material is based on interviews, preserve of literature and empirical information of the target company.</p> <p>Research results highlighted problems using customer information based on inadequacy in segmentation. It was also found that the present customer database is insufficient for adequate and effective customer segmentation. One of the problems is how to allocate marketing, and is based on the inadequacy of segmentation.</p> <p>Development ideas for the company present ways how to implement effective segmentation, and tools how to deal with customer information. The company is currently developing a new version of the customer database software. This Bachelor's thesis developmental proposals can be used in the development process of the new software.</p>		
Keywords CRM, cuatomer relationship management, segmentation, customer database, customer information, marketing, customer cunduction		

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 ASIAKKUUDENHALLINTA.....	4
2.1 Käsitteet ja määrittely.....	4
2.2 Historia.....	5
3 ASIAKASTIETO .....	7
3.1 Asiakastiedon lajit .....	7
3.2 Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen.....	9
3.3 Asiakastieto markkinoinnin tukena.....	11
3.4 Asiakastieto ja informaatioteknologia.....	11
3.5 Asiakastietokanta.....	12
3.6 Asiakastietokannan kehittäminen.....	13
3.7 Tietovarastot ja tiedon louhinta .....	13
4 ASIAKKUUDENHALLINNAN KEINOT .....	14
4.1 Asiakasryhmittely .....	14
4.2 Arvontuotanto .....	18
4.3 Asiakkuuksien kolmiyhteys .....	20
4.4 Elinkaaren ja ajan vaikutus asiakassuhteeseen.....	22
4.5 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa.....	23
5 ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMISEN TYÖKALUT.....	26
5.1 Asiakastase .....	26
5.2 Asiakastuloslaskelmat.....	30
5.3 Asiakasvirtakortti.....	34
5.4 Toimialaportfolio.....	36
6 FREGATTI OY ASIAKASREKISTERIN HYÖDYNTÄMINEN LIIKETOIMINNASSA JA ASIAKASRYHMITTELY .....	38
6.1 Fregatti OY .....	38
6.2 Fregatti Office Manager eli FOM.....	39
6.3 Tutkimusmenetelmät.....	40
6.4 Haastattelututkimuksen runko.....	41
6.4.1 Asiakasrekisteri ja asiakastiedot.....	41
6.4.2 Asiakasryhmittely .....	41
6.4.3 Markkinointi .....	41
6.5 Tutkimustulokset.....	42

6.5.1 Asiakasrekisteri ja asiakastiedot.....	42
6.5.2 Asiakasryhmittely .....	43
6.5.3 Markkinointi .....	44
6.5.4 Taloudellinen tieto ja laskelmat .....	46
6.6 Kehitysehdotukset.....	46
7 YHTEENVETO .....	49
LÄHTEET .....	51
LIITTEET .....	52
Liite 1. Haastattelun runko: Asiakasrekisteri ja asiakastiedot.....	52
Liite 2. Haastattelun runko: Asiakasryhmittely. ....	53
Liite 3. Haastattelun runko: Markkinointi .....	54
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. CRM-ajattelun kehittyminen .....	6
TAULUKKO 2. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa .....	24
TAULUKKO 3. Esimerkki asiakastaseesta .....	29
TAULUKKO 4. Esimerkki tuloslaskelma I:stä .....	31
TAULUKKO 5. Esimerkki tuloslaskelma II:sta .....	33
TAULUKKO 6. Esimerkki toimialaportfoliosta.....	37
KUVIOT	
KUVIO 1: Tiedon neljä luokkaa. ....	8
KUVIO 2. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella .....	23
KUVIO 3. Esimerkki asiakasvirta-kortista .....	35

# 1 JOHDANTO

Customer Relation Management eli asiakkuudenhallinta on ollut viime vuosien kasvava trendi yritysjohton keskuudessa. Vaikka aiheesta on saatavilla paljon kirjallista tietoa ja siitä keskustellaan monella tasolla, on sen toteuttaminen käytännössä osoittautunut hankalaksi monissa yrityksissä. Yrityksissä on saatettu sijoittaa suuria summia tietotekniisiin sovelluksiin, mutta varsinkin asiakastiedon konkreettinen hyödyntäminen vaatii pitkäjänteistä syventymistä asiaan, jotta siitä olisi yritykselle tuloksellista hyötyä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakasryhmittelyä ja asiakastiedon hyödyntämistä yrityksen liiketoiminnassa. Asiakasryhmittely ja asiakkaista saatavat tiedot liittyvät asiakkuudenhallintaan eli CRM:ään. Asiakkuudenhallinta on viime vuosien aikana noussut ilmiöksi, joka korostaa yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. (Mäntyneva 2003, 9.) Tehokas asiakkuudenhallinta lisää yrityksen tietämystä asiakkaistaan ja ymmärrystä asiakkaiden ostomotiiveista. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin vaikuttavuutta ja tehokkuutta, mikä johtaa parempaan markkinoinnin kokonaiskannattavuuteen. (Mäntyneva 2003, 12.)

Saimme työn toimeksiantona Fregatti Oy yrityspalveluilta. Työskentelimme silloin yrityksessä asiakastilaisuuksien toteutuksessa saari/kohde-emäntinä. Nykyisen toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa ilmeni, että yrityksessä ei osata hyödyntää asiakastietoa. Prosessin edetessä taustasyiksi nousivat ongelmat yrityksen asiakasryhmittelyssä. Ryhmittely koettiin ongelmalliseksi, ja se on puutteellista. Siksi yrityksessä käytetään lähes ainoastaan massamarkkinointia ja keskitytään enemmän myyntiin. Meidän tehtäväksi tuli miettiä keinoja ja malleja edellä mainittujen aihealueiden parantamiseksi.

Opinnäytetyön tietopohja perustuu alan ammattilaisten kirjallisuuteen. Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa on lyhyt katsaus asiakkuudenhallinnan käsitteisiin ja historiaan. Tämän osion jälkeen työssä esitellään asiakastiedon lajeja, asiakastietojen keräämistä ja niiden hyödyntämistä sekä asiakastietokannan rakennetta, sisältöä ja kehittämismahdollisuuksia. Sitten näkökulma

siirtyä asiakkuudenhallinnan keinoihin. Näistä esitellään laajasti asiakasryhmittely. Lisäksi paneudutaan arvontuotantoon sekä käsitellään asiakasuskollisuuden, -tyytyväisyyden ja -kannattavuuden yhteyttä toisiinsa. Tämän jälkeen esitellään asiakkuuden elinkaaren eri vaiheita ja niihin liittyviä toimenpiteitä. Viimeiseksi esitellään asiakastiedon hyödyntämiseksi neljä työkalua, joita kohdeyritys voisi tulevaisuudessa käyttää tehostaakseen liiketoimintaansa. Nämä neljä työkalua on valikoitu useiden työkalujen joukosta kohdeyritystä ajatellen.

Empiirinen osio koostuu kahdesta kvalitatiivisesta yksilöhaastattelusta. Haastatteluilla halusimme selvittää, mitkä asiat koetaan suurimmiksi ongelmiksi asiakastietokannan käytössä, asiakasryhmittelyssä ja markkinoinnin osalueilla. Lopuksi esitellään kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi kehittää omaa toimintaansa.

## **2 ASIAKKUUDENHALLINTA**

### **2.1 Käsitteet ja määrittely**

CRM (Customer Relationship Management)-termillä ei tunnu olevan vielääkään Suomessa yhtä yhteneväistä käsitettä. Alan kirjallisuudessa aihetta käsitellään sellaisin termein kuin asiakkuusajattelu (Lehtinen 2004, 16), asiakkuudenhallinta (Mäntyneva 2003, 9) ja asiakashallinta (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 13). Luettuamme edellä mainittujen kirjoittajien teoksia huomasimme, että kaikki puhuvat kuitenkin samasta asiasta, joskin pieniä vivahde-eroja löytyy. Mäntyneva (2003, 10) näkee asiakkuudenhallinnan isompana teema-alueena ja jatkuvana oppimisprosessina, jossa asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja sitä kautta suurempaan asiakkaiden kokonaisarvoon. Hellman ym. (2005, 13) ajattelevat, että CRM on asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli se käsittää johtamiseen tarvittavat työkalut. Lehtinen (2004, 20) kiteyttää, että tietotekniikka on kes-

keistä asiakaskantojen hallinnassa, mutta se tulee kuitenkin liittää saumattomasti osaksi johtamista.

Opinnäytetyössä päädyimme käyttämään termiä asiakkuudenhallinta. Näemme asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltaisena käsitteenä ja jatkuvana prosessina, jossa myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu pyritään kehittämään asiakaslähtöiseksi niin, että asiakkuudet tuottavat yritykselle mahdollisimman paljon arvoa. Nykyisten markkinoiden kilpailutilanteessa yritykset keskittyvät tuottamaan asiakkailleen yhä enemmän arvoa, koska asiakkuudet nähdään yritysten merkittävänä resursseina.

Tärkeä osa asiakkuudenhallintaa ovat tietotekniset CRM-sovellukset. CRM-ratkaisun tarkoitus on tukea yrityksen strategista asiakasprosessia keräämällä asiakastietoja ja toimimalla päätöksenteon tukena. Kattavassa CRM-ratkaisussa on kaksi osaa: analyyttinen ja operatiivinen CRM. Operatiivinen CRM toimii asiakasrajapinnassa ja sisältää päivittäisessä asiakastoiminnassa tarvittavat toiminnot. Näiden avulla hoidetaan esimerkiksi myynti, laskutus ja tilaukset. Analyyttinen CRM pohjautuu operatiivisen CRM:n keräämiin tietoihin. Sen tarkoituksena on tuoda esille tärkeät asiakastiedot liiketoiminnan suunnittelua ja päätöksentekoa varten. (Kaskela 2005.)

Asiakkuudenhallinta on keskeinen osa asiakasjohtamista. Asiakasjohtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Asiakkaita johtava yritys tuntee asiakkaansa ja näiden arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskannan kehitykselle, resursoi tämän toiminnan ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakaskannan muutosten ja asiakkuuksien arvon muuttumisen kautta. (Hellman ym. 2005, 13.)

## 2.2 Historia

Markkinointia alettiin miettiä massamarkkinoinnin näkökulmasta teollisen vallankumouksen jälkeen. Silloin tuotteita pystyttiin tuottamaan edullisesti ja syntyi ylijäämää, joten tuotteet piti saada asiakkaalle mahdollisimman tehokkaasti.



Vähitellen massamarkkinoinnista siirryttiin yksilöidymppään suoramarkkinointiin ja jopa one-to-one asiakassuhteisiin. Asiakkuusajattelun lähtökohtina voidaan pitää 1980-luvulla kukoistanutta palveluiden markkinointia ja teollisen markkinoinnin koulukuntaa, joka korosti asiakassuhteen keskeistä merkitystä teollisessa markkinoinnissa. (Lehtinen 2004, 16.) Palveluiden markkinointi pyrki osoittamaan, että on koko yrityksen tehtävä markkinoida yrityksen palveluita. Tätä kautta on opittu ymmärtämään asiakkuuskäsite laajemmin ja havaittu, että monien yrityksen osastoiden toimilla on vaikutus siihen, miten asiakas koee asiakkuuden. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19.)

TAULUKKO 1. CRM-ajattelun kehittyminen (Lehtinen 2004, 20)

CRM-vaihe/aalto	Saavutukset	Huomioita
1980-1990 Asiakaspalvelun automatisointi	Säästöt call-centereiden avulla	Toteutettu teleteknisin ratkaisuin
1990-1995 Asiakassuhdetiedon tallentaminen	Asiakkaan tunteminen	Keskitettyjä tiedonhallinta-ratkaisuja
1995- Arvon tuottaminen asiakkaalle	Asiakkaan arvon parantaminen asiakastuntemisen avulla	Käytännössä on syntynyt erilaisia kanta-asiakas ohjelmia
2000- Asiakkuuslähtöisen johtamisen kehittyminen	Organisaation kulttuurin muuttaminen asiakkuuslähtöiseksi	Asiakkuusnäkökulman avulla toimintojen kehittäminen
2005- Asiakkuuslähtöisen organisaation rakenteen ja prosessien kehittäminen	Tehokas asiakkaan arvoa kehittävä organisaatio, jossa asiakas on subjekti	Erilaisten asiakkaan osallistumismallien kehittäminen: kumppanuus organisaatio

Yllä olevassa taulukossa on esitetty, miten CRM-ajattelu on kehittynyt vuosien varrella. On selvää, että eri vaiheet menevät hieman päällekkäin, mutta perusetenemisjärjestys on kuitenkin yllä oleva. Varsinainen asiakkuudenhallinta

on alun perin lähtenyt liikkeelle tietokantojen manipuloinnilla, joka kuitenkin huomattiin melko pian tehottomaksi yksinään käytettynä. Kehittynyt tietotekniikka on ollut asiakastietokantojen hallinnassa suuressa osassa, ja siihen onkin virheellisesti tuhlatu suuria investointeja. (Lehtinen 2004, 17–20.) Tietotekniikkaan panostaminen ei tuota tuloksia, ellei yrityksessä ole sisäistetty asiakkuudenhallinnan periaatteita ja muutettu koko ajattelutapa asiakaslähtöisemmäksi.

Merkittävä askel kohti asiakkuudenhallintaa on asiakkuuden näkeminen kumppanuutena. Asiakkuudenhallintaa noudattavassa yrityksessä liiketoiminta lähtee liikkeelle asiakkuudesta. Menneeseen ajattelutapaan verrattuna merkittävä ero on se, että asiakas on muuttunut objektista subjektiksi. Asiakaslähtöinen yritys kasvattaa jatkuvasti tietoaan siitä, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. Tämän perusteella yritys pystyy etsimään parempia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 21.)

### **3 ASIAKASTIETO**

#### **3.1 Asiakastiedon lajit**

Asiakastieto voidaan jakaa kolmeen eri lajiin, dataan, informaatioon ja tietämykseen. Data on asiakkaaseen liittyvää perustietoa, joka sisältää esimerkiksi nimi-, koko-, toimiala-, yhteys-, rakenne- ja identifiointitiedot sekä tiedot yksittäisistä ostoista ja kontakteista. Informaatio syntyy, kun dataa yhdistellään mielekkäästi siten, että tuloksella on käyttäjälle suuri arvo. Yleensä informaatio on analyysitietoa, jota tuotetaan sekä standardimuodossa vertailukelpoisuuden ja historioinnin takia, että tietyn tyyppisenä vapaana hakuna. Tietämys puolestaan syntyy toiminnasta, kun saavutettuja tuloksia mitataan sekä käytetään informaatiota tavoitteellisesti. (Hellman 2008, 87.)

1. PERUSTIETO Data; Olemassa oleva, saatava.	
1. Tunnistetiedot	9. Kontaktit
2. Yhteystiedot	10. Kilpailutiedot
3. Rakenne- ja verkostotiedot	11. Palaute-, tyytyväisyys-, rek- lamaatitiedot
4. Henkilötiedot	12. Suunnittelu-, kalenteri-, ta- voitetiedot
5. Asiakassuhdetiedot(ostot)	13. Tietojen ylläpito
6. Potentiaali	14. Tekstitieto
7. Asiakkuusprosessitiedot	15. Muu tieto
8. Kampanjat	



2. INFORMAATIO Johdettu tieto; syntyy perustietojen yhdistämisestä
Esim. 1. Ostohistoria 2. Asiakkuus 3. Hälytykset 4. Ostokäyttäytyminen 5. Segmentointi



3. TIETÄMYS Analyysi- ja luokitustieto; syntyy kokemusperäisesti.
--



4. ENNUSTEMALLIT Syntyy yhdistelemällä perustietoa, informaatiota, tietämystä ja mahdollisten ulkopuolisten tietolähteiden tietoa.
--

KUVIO 1: Tiedon neljä luokkaa (Hellman ym. 2005, 18).

### 3.2 Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen

Asiakastiedon luokittelu auttaa luomaan kuvan yrityksen asiakastiedon tilasta ja kehittämistarpeista. Se ei kuitenkaan yksinään riitä. Tiedon keräämiseen ja ylläpitoon liittyy useita kysymyksiä, joihin yrityksen on löydettävä vastaukset.

Näitä ovat:

- Missä? Mistä?
- Mitä tietoa?
- Kuinka usein?
- Kenen toimesta?
- Kuinka kauan?
- Missä muodossa?
- Miten saatavilla?
- Miten ylläpidetään?

Vastaukset näihin kysymyksiin toimivat tiedon ylläpitoa ja tallentamista ohjaavina linjauksina. Linjausten tulee olla kaikkien yrityksen työntekijöiden tiedossa, jotta tiedon tallennus sujuu aukottomasti, tieto säilyy ajantasaisena ja kaikki tarpeellinen tieto kulkee organisaation sisällä sitä tarvitseville. (Hellman ym. 2005, 112.)

Tiedon ylläpidon ja tallennuksen lisäksi myös tiedon jakeluun, analysointiin ja hyödyntämiseen liittyvät yksityiskohdat tulee suunnitella huolellisesti. Tiedon analysoinnissa onnistuminen vaatii kykyä yhdistellä dataa mielekkäällä tavalla ja tuottaa siten informaatiota, jolla on mahdollisimman suuri arvo vastaanottajalleen. Lisäarvon määrä riippuu siitä, kuinka hyvin analyysin tulokset voidaan yhdistää yrityksen liiketoimintaan ja kriittisiin menestystekijöihin. Tiedon analysointiin liittyy myös kyky yhdistää analyysit liiketoimintaan, nähdä tiedon avulla erilaisia kehitystrendejä sekä havaita muutoksia. Analyysien hyödyntämisessä on tärkeää, että analyysin tulokset selitetään muille organisaation jäsenille, jotta niitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan ohjauksessa. (Hellman ym. 2005, 112–113.)

Jos yrityksellä on käytettävissään rakenteellisesti oikeaa ja luotettavaa asiakastietoa, kykenee organisaatio käyttämään sitä tuloksen parantamiseen. Yritys pystyy asettamaan asiakastavoitteita, määrittelemään ja kehittämään toimintamalleja, toteuttamaan aktiviteetteja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mittaamaan ja analysoimaan toteutuksen jälkeen tulokset. (Hellman 2008, 88.)

Kotlerin mukaan (2003, 54–55) organisaatio voi käyttää asiakastietokantaansa hyödyksi viidellä tavalla:

#### 1. Tunnistaakseen prospektit

Yrityksellä on asiakastietokannassaan monia prospekteja, joiden yhteystiedot on saatu esimerkiksi erilaisissa markkinointitempauksissa, kuten arvonnoissa. Yritys voi etsiä tietokannastaan houkuttelevimmat prospektit ja ottaa heihin yhteyttä muuttaakseen heidät asiakkaisiksi.

#### 2. Kohdistakseen markkinointia

Yritys voi etsiä tietokannastaan asiakkaat, joille jokin tietty tuote tai tarjous olisi mielekäs lähettää.

#### 3. Parantaakseen asiakasuskollisuutta

Yritys voi tutkia asiakastietokannassaan eri asiakkaiden mieltymyksiä ja lähettää näille juuri heitä kiinnostavaa materiaalia, kuten alennuskupongeja ja tarjouksia.

#### 4. Aktivoidakseen asiakkaita uudelleen

Tietokannan avulla voidaan asiakkaille lähettää haluttuna ajankohtana automaattisesti erilaisia viestejä, kuten onnittelukortteja ja sesonkitarjouksia.

#### 5. Välttääkseen isoja virheitä asiakaskontakteissa

Tietokannan tehokas käyttö ehkäisee virheitä asiakasrajapinnassa. Tietokantaisuus mahdollistaa sen, että kaikki organisaation työntekijät ovat tietoisia siitä, mihin hintaan asiakkaalle on tuotteita tarjottu ja miten häntä palvellaan. Tämä ehkäisee tilanteita, joissa asiakas saa ristiriitaista informaatiota yrityksen eri kontaktihenkilöiltä.

### 3.3 Asiakastieto markkinoinnin tukena

Tulevaisuudessa markkinoinnin ydin on asiakasinformaatio. Monet yritykset ovat jo ymmärtäneet, että tulevaisuus on niiden yritysten, jotka pystyvät hyödyntämään asiakasinformaatiota tehokkaasti toiminnassaan. Asiakasinformaation hyödyntämisen tehokkuus riippuu yrityksen asiakastiedon yhtenäisyydestä, tietojärjestelmien avoimuudesta sekä informaation analysointi- ja jalostusmenetelmistä. (Pöllänen 2003, 23–24.)

Tietokantaisuus mahdollistaa entistä yksilöllisemmän markkinoinnin toteutuksen, koska se

- lisää tietämystä asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisestä
- antaa mahdollisuuden mukauttaa markkinointiviestintää eri asiakkuuksille
- mahdollistaa markkinoinnin paremman osuvuuden, kun kohdistetaan markkinointi vain kaikkein todennäköisimmille asiakkaille
- antaa mahdollisuuden tarkastella asiakkuuksia yrityksen ja asiakkaan välisinä pitkäaikaisina suhteina.
- yksilöllistää asiakaspalvelun asiakkaalle sopivaksi

(Mäntyneva 2003, 77.)

Asiakkaiden tarpeiden parempi tunnistaminen johtaa myös parempaan tuotekehitykseen. Lisäksi markkinointia voidaan tietokannan avulla harjoittaa siten, etteivät kilpailijat tai toiset asiakkaat näe markkinointiviestien sisältöä. Tämä mahdollistaa mm. erikoisetujen tarjoamisen vain joillekin asiakkaille. (Mäntyneva 2003, 77.)

### 3.4 Asiakastieto ja informaatioteknologia

Tehokas asiakkuudenhallinta vaatii lähes aina informaatioteknologian käyttöä. Yritys tarvitsee joustavan ja käyttäjäystävällisen järjestelmätuen asiakkuudenhallintaan. Informaatioteknologisia valintoja tehdessä yrityksen tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Ensinnä informaatioteknologiaan liittyvien strategisten valintojen tulee olla yhdenmukaiset yrityksen muun tavoitteenasette-

lun kanssa. Tällöin informaatioteknologiaa voidaan käyttää strategisen tavoiteasetannan tukena. (Mäntyneva 2003, 60.) Toiseksi yrityksen tulee huolehtia siitä, että odotettavissa oleva tuotto kattaa informaatioteknologiaan suunnatut panostukset. Kolmanneksi asiakkuudenhallintaan liittyvät järjestelmät tulisi pyrkiä yhdistämään yrityksen muihin tietojärjestelmiin. Esimerkiksi asiakas-kannattavuutta selvitetessä tulee asiakashallinnan järjestelmiin yhdistää taloushallinnon järjestelmät, jotta mittaaminen olisi käytännössä mahdollista. (Mäntyneva 2003, 61.)

Panostukset informaatioteknologiaan ja sen tehokkaaseen käyttöön tuovat yritykselle kahdenlaista hyötyä. Teknologian hyväksikäytön myötä pyritään toisaalta parempaan kannattavuuteen ja toisaalta parempaan vaikuttavuuteen. Parempaa vaikuttavuutta on esimerkiksi markkinointiviestinnän kohdentuvuuden paraneminen, jonka voidaan olettaa johtavan parempaan palautteeseen. (Mäntyneva 2003, 73.)

### 3.5 Asiakastietokanta

Asiakastietokanta voi sisältää esimerkiksi seuraavia tietoja: asiakkaiden ostot, palautukset, tiedustelut, tarjoukset, valitukset sekä suositukset muille asiakkaille. Yrityksen on hyvä luoda toimintamalli asiakastietojen ja -tapahtumien viemiseksi asiakastietokantaan. Asiakastietokantaa luodessa on hyvä määritellä myös, minkä tietojen perusteella asiakkuuden strategista arvoa arvioidaan. Tietoturvallisuuden takia tulee määritellä ketkä yrityksessä ovat oikeutettuja käyttämään tietokantaa. Asiakastietokannan rakennetta määriteltäessä tulee miettiä, mitkä toiminnot tarvitsevat tietoja ja mihin kyseisiä tietoja käytetään. Tietojen tulee olla helposti hyödynnettävissä mm. käytännön markkinointitoiminnalle. Asiakastietokannan rakennetta mietittäessä tulee myös miettiä mihin markkinointipäätöksiin tietokantaa käytetään. (Mäntyneva 2003, 61–62.)

Asiakastietokanta ja asiakasprofilointi liittyvät kiinteästi toisiinsa. Asiakkaita profiloitaessa tulee miettiä ne asiat, joihin asiakkuuksien demografiaan ja ostokäyttäytymiseen kohdistuvan informaation halutaan antavan vastauksia.

Asiakkuuksien profiloinnissa on esimerkiksi mahdollista hyödyntää asiakkaiden tekemiä ostoja/kausi tai vastaavaa ennustamaan ostokäyttäytymistä. Mikäli markkinointi halutaan kohdentaa vain tietyn tyyppisille asiakkuuksille, asiakkaiden ostohistoriaa voidaan käyttää kriteerinä poistamaan toisenlaiset asiakkuudet vastaanottajien joukosta. (Mäntyneva 2003, 62–63.)

### 3.6 Asiakastietokannan kehittäminen

Tiedon määrä lisääntyy vuosi vuodelta ja yritykselle onkin ensiarvoisen tärkeää miettiä, mikä on tärkeää tietoa ja miten se saadaan suodatetuksi kaikesta saatavilla olevasta tiedosta. Tiedon analysoinnin ja tietojärjestelmien käytettävyyden kannalta taas on tärkeää, että tiedon sisällölle ja rakenteelle asetetaan omat tavoitteensa. (Mäntyneva 2003, 76.) Korkealuokkainen ja rakenteellisesti looginen asiakastieto mahdollistaa tiedon tehokkaan hyväksikäytön koko organisaatiossa. (Hellman 2008, 87) Onnistuminen asiakkuudenhallinnassa edellyttää asiakastietoon panostamista. Järjestelmästä irti saatava tieto on korkeintaan yhtä laadukasta kuin sinne syötetty tieto. Tämä tulee muistaa asiakasjärjestelmiä kehitettäessä. (Hellman ym. 2005, 17.)

Asiakastietokannan kehityksessä on tärkeää, että kaikki asiakkuuksiin liittyvät muistiinpanot ovat sopivalla tavalla määrämuotoisia. Tämä lisää informaation hallittavuutta ja vertailtavuutta sekä mahdollistaa analyysien teon. (Mäntyneva 2003, 76) Yrityksen tulee myös selvittää, mitä tietoa sillä on jo käytettävissään sähköisessä muodossa. Sen jälkeen olisi syytä kartoittaa onko olemassa sellaista tietoa, joka olisi yritykselle hyödyllistä, mutta sitä ei vielä ole sähköisessä muodossa hyödynnettävissä. (Mäntyneva 2003, 78.)

### 3.7 Tietovarastot ja tiedon louhinta

Tietovarastot koostuvat operatiivisten järjestelmien käyttämien tietokantojen tiedoista. Tietovarastoinnin yhteydessä rakennetaan operatiivisista järjestel-



mistä erillään oleva tietojärjestelmäkokonaisuus. Tietovarastoja tarvitaan, koska perinteisten operatiivisten tietojärjestelmien soveltuvuus tiedon vaativampaan analysointiin, raportointiin ja mallintamiseen ei riitä. Keskeisenä tarkoituksena onkin mahdollistaa tehokas analysointi ja raportointi. (Mäntyneva 2003, 82.)

Tietovarastojen tiedon analysoimisessa ja mallintamisessa käytetään tiedonlouhintaa. Ideana on, että erityisillä analyysityökaluilla löydetään yksittäisistä tietoelementeistä keskinäisiä riippuvuussuhteita tai malleja. Asiakkuudenhallinnassa tiedonlouhintaa hyödynnetään siten, että olemassa olevan tiedon ominaisuuksien ja mallien mukaisesti ennustetaan asiakkaiden tulevaa ostokäyttäytymistä. Pääkohdealueita tiedonlouhinnassa ovat liiketoiminnallinen ja taloudellinen mallinnus, asiakkuuksien segmentointi ja profilointi, asiakasarvon analyysi ja mallinnus sekä markkinointikampanjoiden suunnittelu. (Mäntyneva 2003, 84–85.)

Tiedonlouhinnan vaatimuksena on kyky määritellä ja tehdä otoksia asiakkuuksien muodostamasta populaatiosta varsinaisen analyysin aikaansaamiseksi. Etsittävien asioiden paikallistamiseen ja analysoimiseen tarvitaan analyysityökaluja. Otannan ja tilastollisen analyysin jälkeen pitää datasta pystyä paikallistamaan valitut kriteerit täyttävät asiakkuudet. Asiakkuudenhallinnassa tiedonlouhintaa käytetään markkinoinnin suunnitteluun ja tehokkaampaan toteutukseen. Se antaa vastauksia mm seuraaviin kysymyksiin: Mihin markkinointibudjettia pitäisi käyttää? Miten asiakkaat kannattaa segmentoida asiakkuudenhallinnan hyödyntämiseksi? Ja mitkä asiakkaat kannattaa valita kampanjoiden kohteeksi? (Mäntyneva 2003, 85.)

## **4 ASIAKKUUDENHALLINNAN KEINOT**

### **4.1 Asiakasryhmittely**

Niin yritysten kuin yksityisten kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttaa ostokäyttäytyminen. Ostokäyttäytyminen on perusta asiakasryhmittelylle, koska se ohjaa

esimerkiksi sitä, millä perusteella valintoja tehdään sekä mitä, mistä ja miten ostetaan. Yrittäjän on tunnettava asiakkaansa saadakseen aikaan toimivia ja haluttavia tuotteita ja tuntemuksen pohjalta yrittäjä valitsee kohderyhmänsä ja rakentaa sille toteuttamiskelpoisen markkinointiohjelman. Yrityksen olemassaoloon ja menestymiseen vaikuttaa se miten yritys pystyy vastaamaan markkinoilla oleviin tarpeisiin. (Bergström & Leppänen 2007, 97–98.) Yrityksen asiakasryhmittely kertoo siitä, että organisaatio on suunnitellut toimintaansa jonkin tietyn asiakasryhmän tarpeita ajatellen (Ylikoski 1997, 39).

Asiakasryhmien määrittäminen ei ole helppoa vaan se on pitkälinen prosessi, joka joudutaan aika ajoin uusimaan asiakkaiden tarpeitten ja kilpailutilanteen muuttuessa. "Segmentoinnin perusideana on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin." (Ylikoski 1997, 39). Perinteisiä ryhmittelyperusteita ovat muun muassa demografiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Nykyään perusteiden on oltava monipuolisempia, sillä markkinointi rakentuu yhä enemmän asiakkuuden varaan. Yksi tapa on lähteä liikkeelle käyttäytymisestä ja täydentää siitä saatavia tietoja demografia- ja sosioekonomia-tiedoilla. Asiakasryhmittely on lähes turhaa jos yritys ei tallenna asiakkaiden ostokäyttäytymistietoja. Tämä tarkoittaa asiakastietokannan perustamista, josta näkee asiakkaan ostohistorian. (Storbacka ym. 2003, 39.)

Ylikosken (1997, 41) mukaan palveluyrityksissä tavallisimpia ryhmittelyperusteita ovat: potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet, asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelemat hyödyt ja palveluiden käyttöön liittyvät tekijät. Yleensä asiakasryhmittelyn lähtökohtana ovat palveluiden potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet. Asiakasryhmittelyssä on oleellista käyttää useita ryhmittelytekijöitä samanaikaisesti. (Ylikoski 1997, 41–42). Organisaation omat tavoitteet ja voimavarat ratkaisevat sen, miten pitkälle asiakasryhmittely viedään ja montaako asiakasryhmää palvellaan. (Ylikoski 1997, 47.)

Kun yritys on valinnut asiakasryhmänsä, seuraava vaihe on arvioida eri ryhmiä. Arvioinnissa tulee tarkastella asiakasryhmän tarpeiden ja organisaation tavoitteiden ja resurssien yhteensopivuutta sekä asiakasryhmän kasvu-, kannattavuus- ja kilpailunäkymiä. Arvioinnin pohjalta aletaan suunnitella kohdennettua markkinointia. (Ylikoski 1997, 47.)

Ylikosken (1997,48) mielestä asiakasryhmittelyyn liittyy asemointi, joka tarkoittaa palvelutarjouksen suunnittelua sellaiseksi, että se saa kilpailijoista erottuvan paikan asiakkaan mielessä. Asemointi tulee toteuttaa asiakkaalle tärkeiden ominaisuuksien suhteen, joita voivat olla esimerkiksi palvelun laadun eri ulottuvuudet ja palveluprosessien sujuvuus. Asiakas muodostaa viestinnän ja palvelukokemuksen perusteella mielikuvan palvelun tuottajasta. Jos kaikilla kilpailijoilla on samat, hyvät ominaisuudet, niillä ei pysty erottautumaan muista. Silloin asiakkaalle vähemmän tärkeät tekijät saattavat mahdollistaa erilaistamisen eli differoinnin, joka on keino erottautua kilpailevasta tarjonnasta. (Ylikoski 1997, 48.)

### **Staattinen ja dynaaminen asiakasryhmittely**

Jos yrityksen asiakaskannassa on tuhansia asiakkaita, on asiakasryhmittely tärkeä perusta asiakastavoitteiden asettamiselle, toimenpiteiden kohdentamiselle ja toiminnan seuraamiselle. Yritykset ryhmittelevät yhä asiakkaitaan staattisesti, eli asiakas asettuu tiettyyn ryhmään hyvin pysyvien kriteereiden mukaan, esimerkiksi henkilömäärän ja toimialan perusteella. Käytännössä vaikka asiakassuhteessa tapahtuisi muutoksia, yrityksen asiakas pysyy hänelle määritetyssä luokassa. (Hellman, ym. 2005, 43.)

Dynaamisessa asiakasryhmittelyssä ryhmittelyn kriteerit pohjautuvat yrityksen liiketoiminnan ja asiakassuhteiden kannalta kriittisiin menestystekijöihin. Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde, ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat siihen, mihin ryhmään asiakas kullakin hetkellä asettuu. Yrityksen toiminta tai toimimattomuus asiakasrajapinnassa näkyy siis muutoksena dynaamisessa asiakasryhmittelymallissa. (Hellman ym. 2005, 44.)

### **Takautuva eli retrospektiivinen asiakasryhmittely**

Takautuvassa asiakasryhmittelyssä analysoidaan asiakuushistoriaa eli menneisyyden käyttäytymistietoja. Näin voidaan löytää asiakkaiden välisiä eroavaisuuksia, joiden pohjalta yritys voi ryhmitellä asiakkaansa sen mukaan, kuinka suuri heidän arvonsa on yritykselle. Näitä ryhmiä voi nimittää ”asiakuussalkuiksi”. Näistä salkuista on tavoitteena etsiä kannattavuusmahdollisuuksia ja kasvattaa salkkujen arvoa mahdollisimman suureksi. Yritys voi hyö-

tyä näistä salkuista tehdessään strategisia päätöksiä eri asiakasryhmille kehitettävistä tuotteista ja miettiessään palvelukonsepteja kannattavuudeltaan erilaisille asiakkaille. Pysyvien ryhmien määrittäminen on tärkeää, koska ne muodostavat perustan kehittämistyölle seuraavien lähivuosien ajaksi. Monet yritykset organisoivat toimintansa asiakkuussalkkujen mukaan ja perustavat tiimipohjaisia organisaatioita, joissa tiimit vastaavat salkkujensa kannattavuuspotentiaalin hyödyntämisestä. (Storbacka ym. 2003, 40.)

### **Ennakoiva eli prospektiivinen asiakasryhmittely**

Ennakoivaa asiakasryhmittelyä tarvitaan takautuvan asiakasryhmittelyn ohella ja se tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä jotain erityistoimenpidettä varten. Koska nämä asiakasryhmät ovat luonteeltaan lyhytaikaisia, ne eivät korvaa takautuvassa asiakasryhmittelyssä määritettyjä salkkuja. Asiakkaita voidaan poimia eri salkuista samaan ryhmään esimerkiksi jotain kampanjaa varten. Tätä asiakasryhmittelytapaa tarvitaan usein myös uusien asiakkuuksien solmimiseen. Yritys voi tehostaa markkinointiaan löytämällä uusia tapoja lähestyä asiakkaita ryhmissä. (Storbacka ym. 2003, 40.)

### **Menetetyt asiakkaat**

Menetetyt asiakkaat ovat mielenkiintoinen asiakasryhmä asiakasryhmittelyn näkökulmasta. Jotta lähdön syistä saadaan lisätietoja, olisi menetetyn asiakkaan kanssa käytävä vuoropuhelua. Menetetyt asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- asiakkaat, jotka vaihtavat toimittajaa, vaikka eivät ole erityisen tyytymättömiä yrityksen tuotteisiin tai palveluun
- asiakkaat, jotka vaihtavat toimittajaa, koska ovat tyytymättömiä johonkin yksittäiseen asiakaskohtaamiseen tai ihmiseen
- asiakkaat, jotka kokevat, että yritys ei tuota kokonaisuudessaan niille arvoa.

Viimeinen ryhmä on strategisesti tärkeä. Yrityksellä on aihetta huoleen jos asiakkaat kokevat, ettei heitä auteta tuottamaan arvoa, koska tämä kadottaa pohjan kilpailukyvyltä. (Storbacka ym. 2003, 42–43.)

### **Kannattavuuteen perustuva asiakasryhmittely**

Asiakkaiden kannattavuus on nouseva asiakasryhmittelyn lähtökohta. Kannattavuuteen perustuvassa, kuten muussakin asiakasryhmittelyssä, on tärkeää tehdä se mahdollisimman yksinkertaisesti. On parempi löytää suurin piirtein oikea asiakasryhmä, koska vaarana on päätyä niin mutkikkaaseen ratkaisuun, ettei sitä voida hyödyntää. Kannattavuusanalyyseihin liittyy ongelma, että niistä tulee helposti älyllisiä analyysejä ja ostohistorian pohjalta on vaikea tehdä johtopäätöksiä asiakkaiden tulevasta ostokäyttäytymisestä. Yrityksen kannalta haastavaa on myös kannattavuustietojen hallittu välittäminen yrityksen eri organisaatioiden tahoille eli johtotasosta asiakaspalvelutehtäviä hoitaville. (Storbacka ym. 2003, 46–47.)

## **4.2 Arvontuotanto**

Asiakkuusajattelu tuottaa kilpailukykyä vain, jos toimittaja oppii tuntemaan asiakkaiden arvontuotantoprosesseja entistä paremmin. Menestyäkseen yrityksen on kyettävä arvioimaan yhä uudestaan prosessejaan ja pyrittävä esittelemään asiakkailleen uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa. Siihen, miten asiakas kokee arvon, on eri tasoilla eri sisältö. Vuorovaikutusarvoa asiakas saa asiakaskohtaamisen tasolla ja se määräytyy suurelta osin sen mukaan, kuinka vaivatonta kohtaaminen asiakkaalle on. Asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuusprosessissa ja siihen vaikuttavat tarjottavat tuotteet ja niiden suorituskyky käyttötilanteissa. Arvo on määriteltävissä sen pohjalta, mitä arvontuotantomahdollisuuksia asiakkuus suo asiakkaalle. Asiakas liittää suhdearvon lähinnä siihen vaivannäköön, jota hän on tehnyt asiakkuuden syntymiseksi, ja siihen, miten hyvin asiakkuus auttaa häntä yleisten tavoitteidensa saavuttamisessa. (Storbacka ym. 2003, 35.)

Yritysten kannattaa tarkastella asiakkuuden arvoa, koska yritykset haluavat yleensä käytännössä, että asiakkuudet jatkuisivat mahdollisimman pitkään. Asiakkuutta voidaan ajatella myös yrityksen investointina, johon liittyy myös epävarmuutta asiakkuuden kannattavuudesta ja kestosta. Asiakkuudelle pystytään laskemaan arvo tekemällä tiettyjä oletuksia asiakkaan ostoista, niiden

katteesta ja asiakkuuden kestosta. Jos asiakkuuden arvo on positiivinen, se kannattaa hankkia ja pitää. Arvoltaan negatiiviset asiakkuudet syövät osaltaan yrityksen varallisuutta ja kannattavuutta. (Mäntyneva 2002, 18.)

Asiakkuuden arvokuutioajattelu perustuu kolmeen asiakkuuden arvoon vaikuttavaan ulottuvuuteen: asiakkuuden volyymi, tehokkuus ja kesto. Volyymia kuvaa myynnin määrä asiakkaalle yleensä euromääräisenä myyntinä. Tehokkuus kuvaa sitä, miten tehokkaasti asiakas kyetään hoitamaan, eli asiakkuuden hoidosta jäävää katetta kun myyntituotoista vähennetään asiakkuuteen liittyvät kustannukset. Kesto vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokonaisarvoon, koska ei ole yhdentekevää kertyykö asiakkaalta katetta vuoden vai vuosikymmenen ajalta. (Mäntyneva 2002, 19.)

Asiakkuuden arvoa määriteltäessä joudutaan usein huomioimaan erilaisia asioita. Yrityksen on mietittävä mitkä asiakkuudet määritellään aktiivisiksi ja miten määritellään aktiivinen asiakas, jonka kannattavuutta ja arvoa kannattaa mitata. Yrityksen tulee myös määritellä se, kuinka pitkä asiakkuus on, eli miltä ajalta asiakkuuden arvo muodostuu. Lisäksi tulee miettiä miten muuttuvat ja kiinteät kustannukset kohdistetaan asiakkaille tai miten kohdistetaan ne kustannukset, jotka liittyvät asiakkuuden hankintaan, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Asiakkuuden historiallisesta kannattavuudesta ja tulevaisuuden kannattavuuspotentiaalista riippuu se, mitkä tavoitteet yksittäiseen asiakkuuteen liitetään. Näin ollen asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotuksena. (Mäntyneva 2002, 20.)

Asiakkuuden tuotot muodostuvat myynnin määrästä ja katteesta ja asiakas-kannattavuutta voidaan parantaa kahdella vaihtoehtoisella tavalla. Lisätään myynnin määrää asiakkaille tai parannetaan asiakaskohtaista katetta. Näiden ei tarvitse välttämättä olla toisiaan poissulkevia toimia. Toisena vaihtoehtona yrityksellä on vähentää omia kustannuksia. Kustannuksia voidaan säästää esimerkiksi markkinoinnissa, eli pyritään hyödyntämään taloudellisempia markkinointikanavia, jolloin saadaan kustannussäästöjä. (Mäntyneva 2002, 20.)

Asiakaskantatasolla arvontuotannossa mietitään strategisia kysymyksiä. On määriteltävä tarjonta ja prosessit uudestaan sopimaan paremmin asiakkaan tilanteeseen. Kun arvontuotantojärjestelmän osapuolten välinen yhteistyö paranee, se synnyttää kokonaisarvoa. Eri asiakastyypeille on luotava sopivia asiakasstrategioita. Lisäksi on kyettävä mukauttamaan koko sen arvontuotantojärjestelmän rakennetta, johon asiakas osallistuu, uudistamalla siihen sisältyviä rooleja ja toimintoja. Menestyäkseen yrityksen on analysoitava asiakaskantaansa ja pyrittävä muodostamaan käsitys siitä, mitkä arvontuotantojärjestelmät ovat asiakkaille nykyään tärkeimpiä. (Storbacka ym. 2003, 35–36.)

Arvontuotantoa voidaan tarkastella myös kokonaisuutena. Tällä tasolla on syvennyttävä toimittajan ja asiakkaan välistä asiakkuutta pidemmälle ja perehdyttävä siihen kokonaisuuteen, jossa asiakas toimii tuottaessaan itselleen arvoa. (Storbacka ym. 2003, 36.)

### 4.3 Asiakkuuksien kolmiyhteys

”Asiakkuuksia käsiteltäessä asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -kannattavuus liitetään usein toisiinsa” (Mäntyneva 2002, 26).

Asiakassuhteen kehityksessä seurataan edellä mainittua kolmiyhteyttä. Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen vaatii asiakassuhteiden ja toimenpiteiden tulosten jatkuvaa seuranta. Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan ole tae asiakasuskollisuudelle. (Bergström & Leppänen 2007, 430.)

Useimmat yritykset mittaavat asiakasuskollisuutta ostojen tiheyden ja arvojen perusteella. Ostouskollisuuden kehittyminen saadaan selville asiakkaan ostokäyttäytymistä seuraamalla. Uskollisuuskäsite on moniulotteinen ja siihen liittyy myös hyvin vaikeasti mitattavia tunnesiteitä. Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat myös toimialan luonne ja yrityksen tarpeet. Siksi jokaisen yrityksen tulisi määritellä oman yrityksensä kohdalla asiakasuskollisuuden kriteerit. Kehityksen kannalta yrityksessä on mietittävä selkeät ja yksiselitteiset tavat mitata ja seurata asiakasuskollisuutta. (Hellman 2005, 38–40.)

Hellmanin (2005, 38–39) mukaan uskollisuus voidaan luokitella kahteen ryhmään käyttäytymisen mukaiseen uskollisuuteen ja asenteelliseen uskollisuuteen. Käyttäytymiseen liittyvään uskollisuuteen kuuluu ”piilouskollisuus” ja korkea/kestävä uskollisuus. Piilouskollisuus ilmenee niin, että asiakas haluaisi olla yritykselle uskollinen, mutta se ei ole mahdollista esimerkiksi yrityksen sijainnin vuoksi. Jos tällaisessa tapauksessa yritys pystyy poistamaan ostamisen esteet, se mahdollistaa korkean asiakasuskollisuuden käytännössä. Asenteelliseen uskollisuuteen liittyy matala uskollisuus ja ristiriitainen uskollisuus. Ristiriitaisuus syntyy siitä jos asiakas käyttäytyy aktiivisesti suosien yritystä, mutta ei tunne olevansa uskollinen. Tällainen asiakas on yleensä valmis vaihtamaan yritystä tai tuotetta heti kun parempi tarjous sattuu kohdalle. Korkea ja kestävä uskollisuus syntyy yleensä pitkällä aikavälillä asiakkaan saadessa positiivisia kokemuksia toiminnastaan yrityksen kanssa. Ja tämän jälkeen asiakas voi sekä käyttäytyä uskollisesti ja tuntea olevansa uskollinen. Tämän takia yrityksen tulisi panostaa siihen, että sen tarjoama arvo asiakkaalle on jatkuvasti korkealla tasolla.

Asiakkaiden saama arvo synnyttää uskollisuutta. Jos yrityksessä keskitytään liikaa voittoihin ja liian vähän arvontoon, se voi olla yksi syy yrityksen epäonnistumiseen. Usein yrityksen eivät ole perillä huonojen ja päättyneiden asiakkuuksien syistä, eikä monessakaan yrityksessä ole suunniteltu miten asiakkuuksien menettämistä olisi hoidettava. Tämä voi osaltaan johtua siitä, ettei ymmärretä asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden välistä yhteyttä. (Storbacka & Lehtinen 2003, 121–122.)

Asiakasuskollisuus vaikuttaa myös yrityksen asiakaskannattavuuteen. Mäntynen lista kirjassaan Kannattava Markkinointi (2002, 30) syitä, miksi pitkään kestävä asiakkuus on yleensä kannattavampaa kuin lyhyt. Niitä ovat muun muassa lisämyynti vanhoille asiakkaille, kustannussäästöt joihin vaikuttaa vanhojen asiakkaiden tehokas hoitaminen ja vanhojen asiakkaiden tekemät suositukset uusille asiakkaille.

Storbacka ja Lehtinen (1997, 30) määrittelevät asiakkuuden kannattavuuden yhden asiakkaan tietyn aikavälin kannattavuutta. Eli asiakkuustulot vähennet-

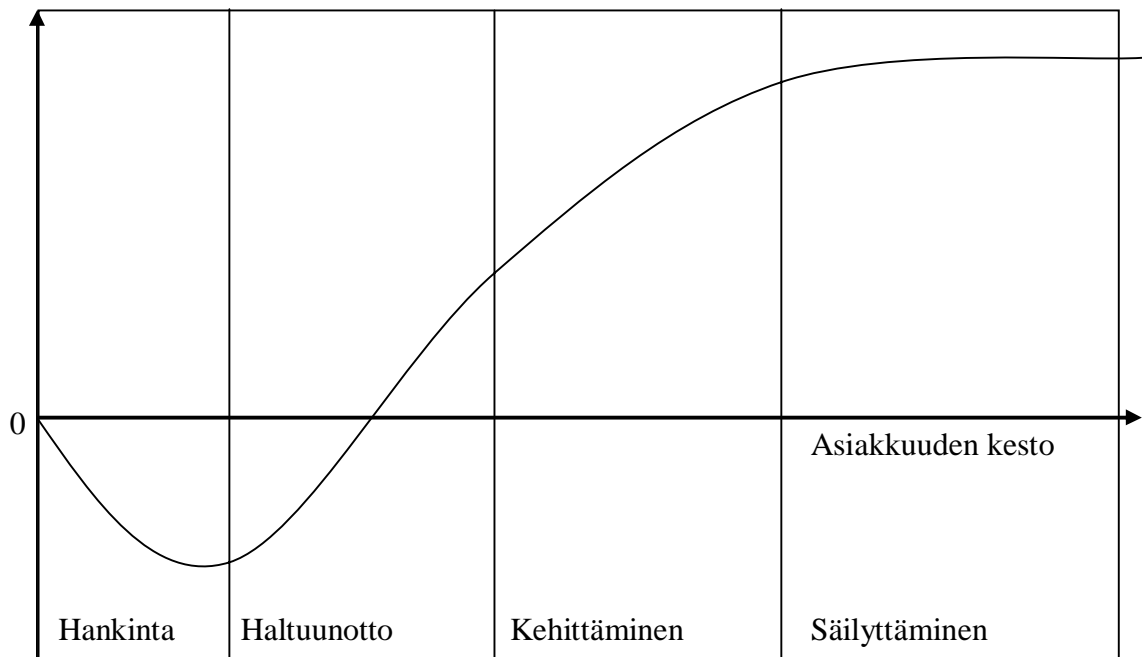


tyinä asiakkuuskustannuksista saadaan erotukseksi kannattavuus. Usein aikavälinä käytetään yhtä vuotta. Asiakkaan kannattavuutta tulisi kuitenkin arvioida vuositason lisäksi myös asiakkuuden koko elinkaaren ajalta.

#### 4.4 Elinkaaren ja ajan vaikutus asiakassuhteeseen

Asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen vaikuttaa se, millä vaiheella asiakkuus on elinkaarellaan. Uusi asiakkuus on herkempi kuin vuosia kestänyt. Vanhat asiakkuudet taas ovat henkisesti kaikkein tärkeimpiä. (Mäntyneva, 2003, 15) Ajalla on aina vaikutuksensa asiakassuhteeseen ja jos mitään muita tapahtumia ei voida liittää asiakassuhteeseen, niin aika vaikuttaa aina negatiivisesti. (Hellman ym. 2005, 42.)

Mäntynevan (2003, 16) mukaan asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen asiakkuudenhallinnan näkökulmasta: asiakkuuden hankinta, halluunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Suunniteltaessa asiakkuudenhallintaan liittyvää tavoitteenasettelua ja käytännön toteutusta, on syytä pitää mielessä, että jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä. Kuviosta 2 ilmenee, kuinka asiakkuudet ovat usein alkuvaiheessaan kannattamattomia ja kuinka keston tuoma lisävolyyymi tekee yksittäisistä asiakkuuksista kannattavia.



KUVIO 2. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella. (Mäntyneva, 2003, 17)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteen näkökulmasta yrityksen tulisi tunnistaa mahdollisimman nopeasti ne asiakkuudet, jotka eivät omaa potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa. Asiakkaisiin ei kannata kohdistaa markkinointitoimenpiteitä vastoin niiden ilmeistä kannattavuuspotentiaalia, koska tällöin yrityksen kannattavuus heikkenee. (Mäntyneva, 2003, 16) Yrityksen tulee määritellä asiakkuuden eri vaihteet yrityksen järjestelmään, jotta yritys pystyy tunnistamaan missä vaiheessa kukin asiakkuus on (Hellman ym. 2005, 41).

#### 4.5 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa

Asiakkuudesta tekee kannattavan asiakkuuden kesto ja ostojen määrän kasvu. Uskolliset asiakkuudet ovat yleensä kannattavia, koska niihin ei liity uuden asiakkuuden hankintaan liittyviä kustannuksia. Lähtökohtaisesti kaikkia asiakkaita kohdellaan samalla tavalla niin kauan kun asiakkuuksia ei ryhmitellä. Tämä on harvoin taloudellisesti perusteltua, koska toiset asiakkuudet ovat yksinkertaisesti toisia kannattavampia. Asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa on mahdollista tukea asiakasuskollisuuden syntymistä ja olemassaoloa eri keinoin.

TAULUKKO 2. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2003, 19)

<b>Asiakkuuden vaihe</b>	<b>Hankinta</b>	<b>Haltuunotto</b>	<b>Kehittäminen</b>	<b>Säilyttäminen</b>
<b>Tavoite</b>	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen
<b>Lähestymisen peruste</b>	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalin realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
<b>Tarvelähtöisyys</b>	Oletetut tarpeet	Viestitetyt 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 onnistumistodennäköisyys</b>	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

### Uusien asiakkuuksien hankinta

Uusien asiakkuuksien hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Yritysten tulisi miettiä kuinka paljon kannattaa panostaa uusien asiakkaiden hankintaan ja kuinka paljon asiakkuuksien kehittämiseen. Jos uusi asiakkuus hankitaan esimerkiksi tappiollisilla alennuksilla, jotka

laskevat myyntihinnan alle yrityksen omakustannushinnan, yritys menettää rahaa jos asiakkuutta ei pystytä säilyttämään. Uusien asiakkaiden kanssa olisi pyrkimys tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja luoda samalla asiakkuus. Asiakkuudenhallinnan haasteena on hankittujen, uusien asiakkuuden jalostaminen. (Mäntyneva 2003, 19–20.)

### **Asiakkuuksien haltuunotto**

Asiakkuuden haltuunotossa on kyse koko tuotetarjonnan sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan yritykseltä ostamien tuotteiden määrä vaikuttaa asiakkuuden kestoon. Jos asiakkuus perustuu vain muutamiin yksittäisiin ostotapahtumiin, voidaan päätellä, että asiakkuus ei vielä ole kovin vahvalla pohjalla. (Mäntyneva 2003, 20–21.)

Asiakkuuden alussa on tärkeää panostaa potentiaalisen asiakkaan motivointiin, jotta asiakas kokeilisi yritystä toimittajana. Asiakkaalle tulee antaa tuntema, että asiakkaasta ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaana ja pyritään lisäämään asiakkaan ostosten määrää. Tärkeimpänä pyrkimyksenä on sitouttaa asiakas ostamaan yhä uudelleen ja toimimaan suosittelijana omalle lähipiirilleen. (Mäntyneva 2003, 18.)

### **Asiakkuuksien kehittäminen**

Sitoutunut asiakaskanta on täynnä kannattavuuspotentiaalia. Nykyisestä asiakaskannasta on tunnistettavissa merkittävää potentiaalia jos keskitytään paremmin asiakkuuksiin, tehostetaan asiakassuhdemarkkinointia sekä tehostetaan asiakkuuksien kehittämistoimintoja. Asiakkuuksien johtaminen edellyttää, että ymmärretään asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali. Asiakkuuksien kehittämiseen liittyen on mahdollista tehdä ryhmäkohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja, joiden tarkoituksena on syventää asiakkuuksia. (Mäntyneva 2003, 21.)

### **Asiakkuuksien säilyttäminen**

Yrityksen on ymmärrettävä syvällisesti asiakkaitaan, jotta se voi kohdentaa oikeat toimet asiakkuuksien säilyttämiseksi. On tunnettava asiakkaat ja heidän todelliset ostotarpeet, jonka jälkeen pyritään selvittämään ne asiakkaat jotka ovat todennäköisesti vaihtamassa toimittavaa yritystä tai lopettamassa asiak-

kuuden yrityksen kanssa. Tähän käytetään todennäköisyyksimallintamista, joka yhdistetään kyseisten asiakkaiden taloudellisen kannattavuuden ja potentiaalin analysointiin. Näin voidaan tehdä perustellummin asiakkuuksien säilyttämiseen tähtääviä päätöksiä. Pääteltäväksi jää, kuinka paljon kannattaa panostaa, jotta asiakkuus säilyisi eikä asiakas vaihtaisi toimittajaa. (Mäntyneva 2003, 22.)

Asiakkuuksien säilytysohjelmaa suunniteltaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota niihin kriteereihin, jotka ilmaisevat mitkä asiakkaat todella halutaan säilyttää ja pitää asiakkaina. Asiakaskannan ostohistoriaa tarkastelemalla saadaan esille parhaat kriteerit täyttävät asiakkuudet. Ongelmallisia ovat ne keinot, jotka pitävät parhaat asiakkaat jatkossakin yrityksen asiakkaina. Muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä voivat ennustella mahdollisesti aikomusta vaihtaa toimittajaa. Tällaisia esimerkkejä voivat olla asiakkaan osoitteen muuttuminen, myynnin väheneminen ja asiakkaan tekemät valitukset. Yritykset jotka ovat pyrkineet huomioimaan ilmenneet signaalit, ovat kyenneet lisäämään asiakassuhteiden pysyvyyttä merkittävästi. (Mäntyneva 2003, 22–23.)

Kaikki asiakkuudet eivät kuitenkaan ole välttämättä taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia. Yrityksen pitää muodostaa itse omat kriteerit asiakkuuksien säilyttämisyrittämiselle, joiden tulisi pohjautua nykyiseen ja potentiaaliseen kannattavuuteen. Panostamalla sekä asiakastyytyvyyteen että asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimintoihin, saavutetaan asiakasuskollisuutta ja asiakkuuksien keston pidentymistä. (Mäntyneva 2003, 22–23.)

## **5 ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMISEN TYÖKALUT**

### **5.1 Asiakastase**

Taloushallinnossa laadittu tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa. Siihen luetaan mukaan yrityksen omaisuus ja se millä omaisuus on rahoitettu. Viime vuosina on käyty keskustelua siitä, kuinka hyvin tase kuvaa yrityksen arvoa. Tase ei nimittäin huomioi yrityksen aineettomia pääomia. Taseesta ei näy, että

yrittäjien 10 000 parasta asiakasta ovat usein yritykselle arvokkaampia kuin sen omistama kiinteistö. Yrittäjien olisikin hyvä tehdä oma tase ja tuloslaskelmat myös asiakkaistaan ja mahdollisesti myös brändistä ja henkilöstöstään. Nämä erilliset laskelmat kertovat yrityksen arvokkaasta aineettomasta pääomasta. (Hellman 2008, 181–182.)

Asiakastase antaa yleiskuvan yrityksen asiakaskannasta, sen nykyarvosta ja kehityssuunnasta. Se osoittaa kunakin hetkenä asiakkaiden rahallisen arvon ja sen kehityksen. Perustana käytetään asiakkaiden ostoja. Asiakastase kertoo lisäksi asiakkaiden kokonaislukumäärän, asiakasryhmien lukumäärät sekä näiden molempien kehityksen. Mittarina asiakastaseessa käytetään eurojen lisäksi asiakasmääriä. (Hellman ym. 2005, 181.) Aktiiviasiakkaita koskevat luvut saadaan asiakastaseeseen suoraan asiakkaiden ostoista. Jos asiakkaat eivät ole aktiiviasiakkaita voidaan hyödyntää esimerkiksi arvioita ostojen tulevasta suuruudesta (prospektit) tai menetettyjen ostojen suuruutta (passiivit ja menetetyt asiakkaat). Näin laadittuna asiakastaseella on selkeä yhteys taloushallinnon tuloslaskentaan, koska olemassa olevien asiakassuhteiden tietynä ajanjaksona tehdyt ostokset vastaavat tuloslaskelman liikevaihtoa. Asiakaskannattavuutta ja asiakassuhteiden elinikäistä arvoa ei asiakastaseeseen lasketa vaan ne otetaan huomioon erikseen sekä asiakastuloslaskelmassa että portfolioina. (Hellman 2008, 183–184.)

Asiakastase perustuu asiakasvirta-ajatteluun, jossa asiakkaat jaetaan kolmeen vaiheeseen: 1) Asiakkaisiin, joihin yritys haluaisi asiakassuhteen, mutta sellaista ei vielä ole. 2) Olemassa oleviin asiakkaisiin, joista yrityksen liikevaihto syntyy ja 3) Asiakkaisiin, jotka ovat aiemmin olleet asiakkaita, mutta eivät enää ole. Asiakastase osoittaa siis olemassa olevien asiakasryhmien ja niiden kehityksen lisäksi myös sen, että yritys on huolehtinut siitä, että sillä on riittävästi asiakkaaksi haluttavia prospekti asiakkaita. (Hellman 2008, 184.)

### **Eri asiakasryhmät asiakastaseessa**

Asiakastaseen erittely asiakasryhmittäin perustuu siihen, miten tärkeä kukin asiakasryhmä yritykselle on. Yrityksen tulee tiedostaa asiakasryhmiensä kehittyminen ja pyrkiä ohjaamaan tätä kehitystä. Olemassa olevat asiakassuhteet koostuvat niistä asiakkaista, joilla on asiakassuhde yritykseen ja jotka ovat

tuottaneet sille liikevaihtoa. Olemassa olevat asiakkaat jaetaan uusiin asiakkaisiin, aktiiviasiakkaisiin ja passivoituihin asiakkaisiin. Uudet asiakkaat ja kaantuvat kahteen ryhmään sen mukaan, mistä lähteestä asiakassuhde on syntynyt. He voivat olla joko ensiasiakkaita tai uudelleen aktivoituja asiakkaita. Näiden ryhmien erillinen seuraaminen on perusteltua sen vuoksi, että molemmat ryhmät edellyttävät omanlaisiaan toimintamalleja. Aktiiviasiakkaat tuottavat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi yrityksen avainasiakkaat. Yrityksen on tärkeää seurata myös passivoituvia asiakkaitaan, sillä heihin on vielä mahdollista kohdistaa asiakassuhdetta elvyttäviä toimenpiteitä kustannustehokkaammin kuin jo passivoituneisiin asiakkaisiin. Asiakastaseessa on eritelty myös passiiviset ja menetetyt asiakkaat. Näiden ryhmien kehityksen seuraaminen antaa yritykselle hyvän kuvan asiakaskannassa tapahtuvista muutoksista. (Hellman 2008, 184–185.) Taulukko 3 selventää asiakastaseen rakennetta.

TAULUKKO 3. Esimerkki asiakastaseesta. (Hellman 2008, 182, muokattu)

ASIAKASTASE				
Aikajakso _____				
• Yksikkö				
Olemassa olevat asiakassuhteet	Kuluva kausi(kpl)	Edellinen kausi(kpl)	Kuluva kausi(000€)	Edellinen kausi(000€)
Uudet asiakkaat	18 000	12 000	36 000	26 000
Ensiasiakkaat	12 000	8 000	24 000	18 000
Aktivoidut	6 000	4 000	12 000	8 000
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000	390 000	373 000
Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000	154 000	132 000
Toistuvaisiasiakkaat	73 000	82 000	149 000	161 000
Muut aktiiviasiakkaat	19 000	16 000	87 000	80 000
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000	24 000	22 500
Ent.avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000	6 000	8 000
Entiset toistuvaisiasiakkaat	11000	2 000	5 000	4 000
Entiset muut aktiiviasiakkaat	6 000	10 000	13 000	10 500
Yhteensä	155 000	154 000	714 000	714 000
Prospektit	30 000	28 000	(arvo)	
Passiiviasiakkaat	40 000	45 000	(arvo)	(arvo)
<12kk	15 000	14 000	(arvo)	(arvo)
12-24kk	25 000	31 000	(arvo)	(arvo)
Menetetyt asiakkaat	50 000	52 000	(arvo)	(arvo)
<12kk	25 000	28 000	(arvo)	(arvo)
>12kk	25 000	24 000	(arvo)	(arvo)

Asiakastase rakentuu asiakashallintajärjestelmän tietojen varaan. Asiakkaiden toimenpiteet heijastuvat suoraan asiakastaseeseen ja se näyttää tilanteen kunkin hetkenä. Esimerkiksi kun asiakas tiettyä hetkenä edustaa parasta ryhmää ns. avainasiakkaita, saattaa asiakkaan status muuttua nopeastikin, mikäli hän ei osta tai ostaa entistä vähemmän. Näin ollen kun yritys haluaa parantaa asiakastasettaan, se tapahtuu ainoastaan saamalla tarvittava osa asiakkaita toimimaan yrityksen haluamalla tavalla. (Hellman 2008, 186–187.)

Keskeisiä asiakastaseen käyttöalueita ovat: asiakaskannan arvo ja sen kehittyminen, asiakaskannan kehityksen ohjaaminen ja seuranta, tavoiteasetanta asiakaskannalle ja asiakasstrategian määrittely sekä sen tuloksellisuuden ar-



viointi. (Hellman 2008, 187.) Pelkästään asiakastase ei työkaluna kuitenkaan ole riittävä, koska siinä ei arvioida asiakkaiden kannattavuutta vaan pelkästään ostomääriä. Asiakastuloslaskelma vastaa tähän tarpeeseen.

## 5.2 Asiakastuloslaskelmat

Kuten taloushallinnossakin, myös asiakkaiden johtamisessa tulee taseen lisäksi käyttää tuloslaskelmaa. Tuloslaskelma työkalu jakautuu kahteen erilliseen osaan, tuloslaskelma I keskittyy asiakkaiden määrään ja tuloslaskelma II keskittyy asiakkaiden kannattavuuteen. (Hellman 2008, 189.)

### **Asiakastuloslaskelma I**

Tuloslaskelma I antaa tehokkaasti kuvan yrityksen asiakasmäärien kehityksestä. Siitä näkyy, paljonko yritys on onnistunut hankkimaan uusia asiakkaita, kuinka hyvin se on säilyttänyt vanhoja sekä kuinka paljon se on menettänyt asiakkaitaan. Tuloslaskelma I tehdään yleensä kalenterivuosittain. (Hellman ym. 2005, 184.) Laskelmaa voidaan käyttää tavoiteasetantaan ja strategia-määrittelyn apuna. Lisäksi siitä huomataan helposti asiakasmäärien kehityksen poikkeamat edelliseen vuoteen verrattuna ja näin ollen voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Hellman 2008, 190.) Oheinen taulukko selventää asiakastuloslaskelma I:stä.

TAULUKKO 4. Esimerkki tuloslaskelma I:stä. (Hellman 2008, 188, muokattu)

Kausi: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ **ASIAKASTULOSLASKELMA I**

(KPL)	Tavoite	Kuluva kausi	Edellinen kausi
Aktiiviasiakkaita kauden alussa yht.	144 000	144 000	130 000
Säilyneet asiakassuhteet	133 000 (92%)	118 000 (82%)	119 000 (92%)
+Uudet asiakkaat	28 000	18 000	22 000
* Ensiasiakkaat		14 000	19 000
* Aktivoidut asiakkaat		4 000	3 000
- Päättäneet asiakassuhteet	7 000	22 000	8 000
Yhteensä (Akt.asiakkaita kauden lopussa)	161 000	136 000	144 000

	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetettyt	Yhteensä
<b>Aktiiviasiakkaat</b>					
* Avain-/kanta-asiakkaat					
*Toistuvaisasiakkaat					
*Muut aktiiviasiakkaat					
<b>Passivoituvat asiakkaat</b>					
*Entiset avain-/kanta-asiakkaat					
*Entiset toistuvaisasiakkaat					
*Entiset muut aktiiviasiakkaat					

Asiakastuloslaskelma I:ssä on rajoituksena se, että se käsittelee ainoastaan asiakasmääriä. Näin ollen vaikka yrityksen asiakasmäärä olisi laskenut, saat-taa yrityksen taloudellinen tilanne olla entisenlainen tai jopa parantunut. Kehit-tämällä aiemmin kannattamattomia asiakassuhteitaan, karsimalla joitain kan-nattamattomia asiakkaitaan ja kohdentamalla toimintaansa tehokkaammin yritys voi saada jäljelle jääneiden asiakkaiden ostot nousuun ja näin parantaa asiakaskannattavuuttaan. (Hellman 2008, 190.)

## **Asiakastuloslaskelma II**

Tuloslaskelma II antaa kuvan yrityksen eri asiakasryhmien kannattavuudesta. Sen avulla yritys voi seurata asiakaskannattavuuttaan sekä ryhmittäin että kokonaisuutena. Yritys pystyy kehittämään asiakaskannattavuuttaan, kun se ymmärtää mistä kannattavuus koostuu. Tuloslaskelma II:ssa keskeiset asiakaskannattavuuteen vaikuttavat kululajit on eritelty asiakasryhmittäin. Tuotteista syntyvä myyntikate on asiakaskate I, josta vähennetään asiakashankinnan, asiakassuhteen ylläpidon, myyntitoiminnan, kanavien ja asiakassuhteessa tapahtuvien poikkeamien aiheuttamat kustannukset sekä ICT-kustannukset ja osuus kiinteistä kuluista. Poikkeamakustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät joko toiminnassa tai tuotteissa tapahtuvista poikkeamista tai virheistä, kuten palautukset, reklamaatiot, luottotappiot tai maksamattomat laskut. Tuloslaskelma II näyttää kunkin hetken kannattavuuden. Tuloksen tulkinnan kannalta on tärkeää, että yrityksessä laaditaan selkeät mallit ja määritelmät kannattavuuden laskemiselle. (Hellman 2008, 191–192.) Taulukko 5 selventää asiakastuloslaskelma II:sta.

TAULUKKO 5. Esimerkki tuloslaskelma II:sta. (Hellman 2008, 191, muokattu)

Kausi: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

**ASIAKASTULOSLASKELMA II**

**KUSTANNUKSET**

Olemassa olevat asiakas-suhteet	Lukumäärä	Asiakaskate 1	Hankinta	Suhde	Myynti	Kanava	Poikkeama	IT+osuus	P/L
Uudet asiakkaat	18 000	12 000							
Ensiasiakkaat	12 000	8 000							
Aktivoidut	6 000	4 000							
Aktiivi-asiakkaat	116000	124 000							
Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000							
Toistuvais-asiakkaat	73 000	82 000							
Muut	19 000	16 000							
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000							
Ent.avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000							
Ent. toistuvais-asiakkaat	11 000	2 000							
– Ent. muut aktiivi-asiakkaat	6 000	10 000							
<b>Yhteensä</b>	<b>155 000</b>	<b>154 000</b>							

Asiakaskannattavuuden laskeminen on haasteellista. Se voidaan toteuttaa joko asiakasryhmätasolla tai asiakaskohtaisesti, tosin ryhmätasolla tehtynä laskelmassa on epätarkkuuksia ja sitä ei voida käyttää hyväksi yhtä tehokkaasti. Asiakastasolla tehtynä laskelma vaatii asiakastietoja, joten kaikki tai ainakin osa kustannuksia aiheuttavista aktiviteeteista tulisi pystyä ohjaamaan suoraan asiakkaaseen asiakashallintajärjestelmässä. (Hellman 2008, 192.)

Kannattavuus lasketaan tuloslaskelma II:ssa ainoastaan olemassa oleville asiakassuhteille, sillä vain näiltä yritys saa tuloja. Laskelman ulkopuolelle jää-

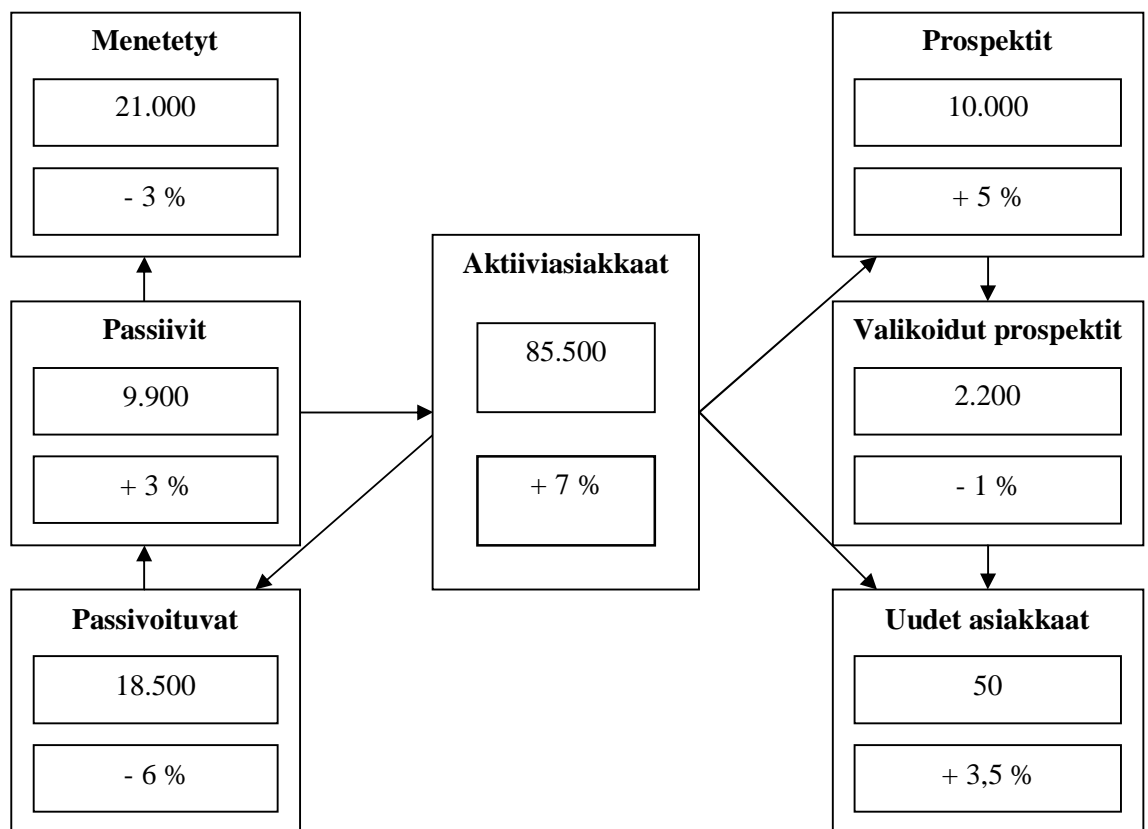
vät prospektit, passiivit ja menetetyt asiakkaat. Uusasiakashallinnassa tehdään joskus mittaviakin toimenpiteitä, jotka kohdistetaan suureen joukkoon valittuja prospekteja ja passiiviasiakkaita. Näistä vain osasta syntyy yritykselle uusia asiakkaita. Kannattavuuden laskennassa uusasiakashankinnan kulut kohdistetaan syntyneille asiakassuhteille vastaavassa suhteessa. (Hellman 2008, 192.)

Tuloslaskelma II on tärkeä työkalu kehitettäessä kannattavuutta hallitusti ja monipuolisesti asiakasnäkökulmasta. Työkalulla voidaan asettaa asiakaskannattavuudelle tarkkoja tavoitteita kokonaisuutena sekä asiakasryhmittäin. Lisäksi sitä voidaan käyttää kannattavuusstrategioiden määrittelyssä ja asiakasinvestointien hallinnassa. (Hellman 2008, 193.)

### 5.3 Asiakasvirtakortti

Asiakasvirran perusajatus on, että asiakas on suhteessa yritykseen aina jossakin tilassa. Ratkaisevin tekijä, joka erottaa asiakkaat eri ryhmiin, on ostotapahtuma. Toinen tekijä on aika. Jos ostotapahtumia ei ole, ratkaisee aika sen, miten asiakas siirtyy ryhmien välillä, esimerkiksi aktiivisesta passiiviseksi. Asiakasvirran toinen perusajatus on, että asiakkaisiin ja asiakassuhteiden tilaan voidaan vaikuttaa. Yritys voi siis ohjata kehitystä haluamaansa suuntaan seuraamalla asiakasvirtojen kehitystä. Mikäli yritys ei toteuta omia aktiivisia toimenpiteitä asiakasvirran hallitsemiseksi, jää ainoaksi asiakassuhteeseen vaikuttavaksi tekijäksi aika, joka yleensä toimii yritystä vastaan. (Hellman ym. 2005, 191.)

Asiakasvirtakortin käytön kannalta on oleellista, että yrityksellä on selkeät ja kattavat asiakasmääritykset, sillä niiden pohjalta asiakas luokitellaan tiettyyn vaiheeseen asiakasvirrassa. Tietotekniset ratkaisut mahdollistavat asiakkaan eri tilojen tunnistamisen ja ajan kuluman huomioimisen. Asiakasvirtojen tehokkaalla hallitsemisella yritys voi parantaa kannattavuuttaan merkittävästi. (Hellman 2008, 195.) Kuvio 3 antaa selkeän kuvan asiakasvirtakortista.



KUVIO 3. Esimerkki asiakasvirta-kortista. (Hellman ym. 2005, 192, muokattu)

Asiakasvirta sisältää seitsemän korttia, joista vain kolme ovat sellaisia, että ne tuottavat yritykselle tuloja. Näitä ovat uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat ja passivoituvat asiakkaat. Loput asiakasvirtakortit synnyttävät ainoastaan kuluja. (Menetetyt, passiivit, prospektit ja valikoidut prospektit) Asiakasvirran hallinnassa onkin kyse myös hallituista investoinneista asiakassuhteisiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Asiakasvirtakortit auttavat yritystä suuntaamaan resurssejaan tehokkaammin ja määrittelemään strategioitaan paremmin. Tässä onnistuakseen yrityksen tulee tuntea ja mitata seuraavia asioita:

1. asiakasvirran eri tilojen asiakasjoukon koko, kehitys ja mahdollisesti myös laatu
2. kyky kehittää tärkeitä asiakasvirran tiloja
3. asiakasmuutokset eri tilojen välillä ja yrityksen kyky siirtää asiakkaita tilasta toiseen
4. toimenpiteiden määrä ja onnistumisprosentti.

Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka suuri on niiden asiakkaiden määrä ja osuus, joi-  
ta on lähestytty määritetyllä tavalla tavoitteeksi asetetusta asiakasmäärästä ja  
kuinka tässä on onnistuttu. Esim. Tavoiteprospekteista (yht.800) on käyty ta-  
paamassa 320 eli 40 % ja asiakkaiksi on saatu 48 eli 15 % tavoitetuista.

5. Sellaisten asiakkaiden määrä, joiden asema on asiakasvirrassa muuttunut  
myönteiseen suuntaan ilman yrityksen aktiivisia toimenpiteitä. (Hellman 2008,  
197–198.)

## 5.4 Toimialaportfolio

Toimialaportfolio osoittaa yrityksen aseman sen asiakkaissa eri toimialoilla.  
Toimialaportfolion toteuttamiseksi tarvitaan tietoa toimialan potentiaalista ja  
työtä tietojen hankkimiseksi. Useissa tapauksissa näitä tietoja joudutaan  
hankkimaan ulkopuolisista lähteistä. Jos se on liian työlästä, saattaa olla jär-  
kevää keskittyä vain yrityksen keskeisiin avaintoimialoihin. Taulukko 6 selven-  
tää toimialaportfoliota. Ruudut taulukossa osoittavat kuhunkin toimialaan kuu-  
luvien asiakkaiden lukumäärän, siihen sijoittuvien asiakkaiden ostot yhteensä  
ja asiakkaiden % -osuuden kaikista yrityksen asiakkaista sekä prosenttiosuu-  
den yrityksen kokonaismyynnistä. (Hellman 2008, 217.)

TAULUKKO 6. Esimerkki toimialaportfoliosta. (Hellman 2008, 216, muokattu)

<b>TOIMIALAPORTFOLIO</b>	*Jakso	* %Muutos
* Kaikki *Uudet *Aktiivit	*Yksikkö	* # Muutos

**TOIMIALAT**

Toimiala					
Asiakaspotentiaali					
Ostopotentiaali					

<b>Myynti (€) Viim 12kk</b>						<b>Yhteensä</b>
> 30.000.000						
10.000.000-30.000.000						
5.000.000-10.000.000						
1.000.000-5.000.000						
100.000-1.000.000						
<100.000						
Yhteensä						
Osuus toimialan asiakaspotentiaalista						
Osuus toimialan ostopotentiaalista						

*Asiakkaita yht.,kpl	
* Ostot yhteensä	
* % asiakkaista	
* Myynnistä	

Toimialaportfoliota voidaan käyttää hyvin monipuolisesti, kun analysoidaan liiketoimintaa, asetetaan tavoitteita, tehdään toimialoja koskevia strategisia päätöksiä, delegoidaan toimintaa ja tehtäviä sekä seurataan tuloksia.

Toimialaportfolio osoittaa toimialojen välillä:

- kunkin toimialan merkityksen yritykselle
- asiakkaiden lukumäärän ja rakenteen ostojen mukaan
- uudet asiakkaat sekä näiden ostojen merkityksen.

Sekä kullakin toimialalla:

- yrityksen aseman; osuuden toimialan asiakkaista ja euroista
- yrityksen asiakkaiden lukumäärän
- yrityksen asiakkaiden jakauman toimialan sisällä
- asiakasriippuvuuden kullakin toimialalla.



On huomioitava, että jossain tapauksissa sama asiakasyritys tai siihen kuuluvat osat, tytäryhtiöt tai osastot ja yksiköt, toimivat eri toimialoilla. (Hellman 2008, 217–218.)

## LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9 - 11. painos. Helsinki: Edita.

Fregatti Oy:n yritystiedot. 2009. Fregatti Oy:n kotisivut. Viitattu 4.11.2009. [www.fregatti.fi](http://www.fregatti.fi), yritystiedot

Hellman, K. 2008. Asiakastavoitteet ja -strategiat. 2. painos. Helsinki: WSOY-pro.

Hellman, K. & Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uud. painos. Helsinki: Tammi.

Kaskela, K. 2005. CRM- sovellusratkaisun rakenne. TIEKE, verkkokaveri: pk-yrityksen sähköisen liiketoiminnan tietopalvelu. Viitattu 19.8.2009. [www.tieke.fi](http://www.tieke.fi), verkkokaveri, asiakkuudenhallinta.

Kotler, P. 2003. Marketin Management. 11. painos. New Jersey: Prentice-Hall cop.

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

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava Markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi: oppivan asiakassuhteen kehittäminen. 3. p. Helsinki: Talentum.

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 2. painos. Helsinki: WSOY

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelun runko: Asiakasrekisteri ja asiakastiedot.

1. Mitä tietoja asiakkaista tallennetaan asiakasrekisteriin?
2. Mitkä ovat asiakasrekisterin selvät heikkoudet ja vahvuudet?
3. Minkälaisia "raportteja" asiakkaista saa näkyviin?
4. Kuinka asiakasrekisteriä hyödynnetään johtamisessa ja muussa operatiivisessa toiminnassa?
5. Kuka asiakasrekisteriä päivittää ja kuinka usein?
6. Minkälaisia tietoja asiakkaista haluttaisiin saada tulevaisuudessa?

## Liite 2. Haastattelun runko: Asiakasryhmittely.

1. Onko asiakkaita segmentoitu?
  - a. Jos on, niin miten ja olisiko tarvetta uudelleen segmentoimiseksi?
  - b. Jos ei, niin miksi ja olisiko segmentointi tarpeellista?
2. Onko yrityksessä laskettu asiakaskatteita?
  - a) Jos on, niin miten tuloksia on hyödynnetty?
  - b) Jos ei, niin miksi ja olisiko katelaskennalle tarvetta?
3. Onko asiakkaiden ostokäyttäytymiseen kiinnitetty huomiota?
4. Onko yrityksessä mietitty asiakas/asiakkuusstrategioita?
  - a) Jos on, niin mitä se käytännössä tarkoittaa?
  - b) Jos ei, niin nähdäänkö asiakas/asiakkuusstrategioille tarvetta?
5. Onko kanta-asiakkaille kehitetty ns. omaa kanta-asiakas ohjelmaa?
6. Miten yrityksen asiakaslähtöinen liiketoimintamalli todentuu operatiivisessa toiminnassa?
7. Onko asiakkaista ja asiakkuuksista tehty analyysyjä?
  - a) Jos, niin minkälaisia ja miten niitä on hyödynnetty?
  - b) Jos ei, niin miksi?

### Liite 3. Haastattelun runko: Markkinointi

1. Hyödynnetäänkö asiakasrekisteriä markkinoinnissa?
  - a) Jos, niin miten (esim. kirjataan markkinointitiedot rekisteriin asiakkaan kohdalle)?
  - b) Jos ei, niin miksi ja olisiko tarvetta?
2. Käytetäänkö yrityksen markkinoinnissa kohdennettua markkinointia?
  - a) Jos, niin miten sitä toteutetaan?
  - b) Jos ei, niin miksi?
3. Onko markkinointikustannuksia seurattu ja verrattu niiden tuomaan hyötyyn?
  - a) Jos on, niin minkälaisia tuloksia on saatu?
  - b) Jos ei, niin miksi?
4. Kuka yrityksessä on markkinointivastaava ja ketkä yrityksessä vaikuttavat markkinoinnin eri osa-alueisiin?
5. Mitkä ovat tällä hetkellä esiin nousevat ongelma-alueet:
  - b) asiakasrekisterissä
  - c) markkinoinnissa
  - d) asiakkuuksien johtamisessa?