

# ASIAKKAISTA ASIAKKUUKSIKSI

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen

case vannetukku.fi Oy

TE -

Sirpa Rönkkö

KIJÄ/T:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Sirpa Rönkkö	
Työn nimi Asiakkaista asiakkuuksiksi – Asiakashallinnan kehittäminen case vannetukku.fi Oy	
Päiväys	5.12.2016
Sivumäärä/Liitteet	64 / 8
Ohjaaja(t) Merja Vehviläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) vannetukku.fi Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykyisin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla korostetaan toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja useimmat organisaatiot myös kertovat esimerkiksi verkkosivuillaan tai mainonnassaan olevansa asiakaslähtöisiä. Hyvä asiakastuntemus sekä menestykseläs asiakkuuksien hallinta koetaan merkittävänä kilpailukeinona yrityksen tuote- tai palvelukokonaisuudesta riippumatta. Asiakkuuksien hallintatyön pohjana on laadukas asiakastieto, yhteinen visio asiakkuuksien hoidosta ja kehittämisestä sekä selkeät toimintaperiaatteet ja työkalut, joiden tavoitteena on asiakkaan arvon kasvattaminen.</p> <p>Tämä tutkimus tehtiin vuonna 2006 toimintansa aloittaneessa suomalaisessa renkaita ja vanteita myyvässä verkkokaupassa, vannetukku.fi Oy:ssä, jolla on sekä kuluttaja- että jälleenmyyjäasiakkaita. Yritys on kasvanut tasaisesti koko lyhyen historiansa ajan keskittämällä voimavaroja tuote- ja palveluvalikoiman kehittämiseen sekä uusi asiakashankintaan. vannetukku.fi Oy:n merkittävimmät markkina-alueet ovat tällä hetkellä Suomi ja Ruotsi ja jälleenmyyjäasiakkaiden ostot muodostavat noin 60 % liikevaihdosta. Koska monet Vannetukun jälleenmyyjäasiakassuhteet ovat kestäneet vuosia ja pitkäaikaisien asiakkaiden vuosittaiset ostot ovat merkittäviä, on näiden asiakkuuksien pysyvyys yhtiölle tärkeää. Kenttämyyjien saama palaute pitkäaikaisilta asiakailta kertoo, että monet pitkään jälleenmyyjänä toimineet yritykset itsekin tiedostavat olevansa Vannetukulle tärkeitä ja myös odottavat, että heitä kohdellaan eri tavalla kuin uusia tai vähän ostavia asiakkaita. Tämä on tärkeä kannustin ryhtyä toimiin asiakkuuksien hoidon edistämiseksi yrityksen merkittävimmissä asiakasryhmissä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laadullisen tutkimuksen keinoin selvittää, mikä on jälleenmyyjäasiakkaiden asiakashallinnan nykytila sekä miten asiakassuhteiden pysyvyyttä ja kasvua voidaan kehittää asiakashallinnan avulla, asiakassuhteiden elinkaaret huomioiden ja hyödyntäen asiakasvirta-ajattelua. Työkaluina toimivat asiakkaiden segmentointi asiakassuhteiden syvyyden ja arvon mukaan sekä eri segmenteille luotavat asiakkuuksien hoitomallit. Mielenkiinnon kohteena oli lisäksi asiakashallintatyön suorituskyvyn arviointi, eli millaisin menetelmin eri asiakasryhmiin kohdennettujen panostusten tuloksia voidaan järjestelmällisesti seurata ja seurannan avulla edelleen kehittää asiakkuuksien hallintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä erilaisia hyötyjä asiakkuuksien hallinnasta voisi saada. Lisäksi keskityttiin erilaisen segmentointitapojen, asiakkuuksien hoitomallien sekä asiakashallinnan seurantatyökalujen vaihtoehtojen esittämiseen teoretietiedon avulla. Kerättyä teoretietoa sekä myyntihenkilöstölle tehtyä haastattelututkimusta hyödyntäen laadittiin Vannetukulle ehdotuksia työkaluiksi, joilla jälleenmyyjäasiakkuuksia voidaan jatkossa hoitaa. Työkaluja voidaan opinnäytetyöprosessin päätyttyä edelleen kehittää ja muuttaa tarpeen mukaan, sillä toimintaympäristön muuttuessa myös yrityksen tavoitteet voivat muuttua. Toinen muutostarpeita luova tekijä on yrityksen ja sen henkilökunnan jatkuva oppiminen, jota asiakashallintatyön edetessä oletettavasti tapahtuu. Esimerkiksi asiakailta tai asiakkaista saatua tietoa voidaan oppia hyödyntämään entistä monipuolisemmin, mikä johtaa asiakashallintatyökalujen päivittämiseen.</p>	
Avainsanat Asiakkuuksien hallinta, asiakassuhteen elinkaari, asiakasarvo, segmentointi, asiakasstrategia	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Sirpa Rönkkö			
Title of Thesis From customers to customerships – Developing the customer relationship management at Vannetukku			
Date	5.12.2015	Pages/Appendices	64 / 8
Supervisor(s) Merja Vehviläinen			
Client Organisation /Partners vannetukku.fi Oy			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Today both private and public sector emphasize customer orientated approach on their operations. Many organisations also willingly tell on their websites or advertisements they would be customer-orientated. Despite line of business, a good customer knowledge and a successful customer relationship management are found to be important competitive weapons. The basic elements of customer relationship management are useful customer data, common vision of both managing and developing customer relationships as well as clear operating models and tools. All these elements help to reach the goal, to increase the value of customer relationship.</p> <p>This qualitative research has been made for a Finnish webstore vannetukku.fi Oy, which was established in 2006 and is selling tyres and wheels both private customers and retailers. The company has grown steadily during whole its short history by focusing to develop the range of products and services as well as to search actively new customers and new market areas. Main customers are located in Finland and Sweden and 60 % of the revenue comes from the retailers. Many of the retailers have a long customer relationship with Vannetukku and their annual purchases are remarkable. It's important to maintain these customers who, regarding to their feedback given to salesmen, are often also themselves aware of their special value for Vannetukku. This is an important inducement to improve customer relationship management.</p> <p>The thesis focused on finding out how Vannetukku could improve the stability and growth of its customer ships by utilizing customer relationship management and paying attention to the lifecycle of customer ships. Firstly, the thesis describes the present state of customer relationship management at Vannetukku and secondly, as the main target of the thesis, provides a development suggestion. The tools for this work would be the customer segmentation and segmentation strategies which considers customers' different features, values and the lifecycle of the customer ships. One important target was to provide tools for performance measurement, how Venetic could reliably measure the results of customer relationship management and continuously learn more and develop it-self.</p>			
<p><b>Keywords</b> Customer relationship management, lifecycle of customer ship, value of customer relationship, segmentation</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	TOIMEKSIANTAJA .....	10
	2.1.1 Vannetukun markkinoinnin kilpailukeinot .....	11
	2.1.2 Asiakslähtöisyydestä ja asiakkuuksien hallinnasta uusi kilpailukeino? .....	14
3	ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN SISÄLTÖ JA MERKITYS .....	15
	3.1 Asiakkuuksien hallinnan määritelmä .....	15
	3.2 Vuorovaikutuksen merkitys asiakkuuksien hallinnassa ja arvon tuotannossa .....	16
	3.3 Arvon tunnistaminen .....	16
	3.4 Elinkaariajattelu ja virta-ajattelu asiakashallinnan lähtökohtana .....	16
	3.5 B-to-b-asiakassuhteen elinkaaren vaiheet .....	19
	3.6 Asiakaskeskeisen ajattelun omaksuminen .....	22
4	ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN HYÖDYT .....	23
	4.1 Hyödyt myyjäryitykselle .....	23
	4.2 Hyödyt asiakasyritykselle .....	24
5	ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN EDELLYTYKSET .....	24
	5.1 Asiakastieto ja tiedonhallinta .....	24
	5.1.1 Asiakkaita kerättävän tiedon merkitys ja sisältö .....	25
	5.1.2 Asiakastiedon lähteet .....	26
	5.1.3 Asiakastietojen säilyttäminen ja käytettävyyden varmistaminen .....	26
	5.2 Asiakasanalyysit .....	27
	5.3 Asiakasymmärrys .....	27
6	ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN OSA-ALUEET .....	28
	6.1 Segmentointi .....	29
	6.1.1 Segmentointikriteereistä päättäminen .....	29
	6.1.2 Segmenttien muodostaminen .....	30
	1. Perussegmentointi liikeidean mukaan .....	30
	2. Asiakassuhdesegmentointi .....	30
	6.2 Asiakasvision, -tavoitteiden ja strategioiden laadinta .....	31
	6.3 Asiakasstrategioiden valintaperusteet .....	33
	6.3.1 Strategioiden valinta asiakkaan tärkeyden mukaan .....	34
	6.3.2 Strategioiden valinta osapuolten houkuttelevuuden mukaan .....	35

6.4	Asiakkuuksien hallinnan ja asiakassuhdemarkkinoinnin käytännön toimenpiteet.....	38
6.4.1	Avainasiakkaiden sitoutumista edistäviä toimenpiteitä .....	39
6.4.2	Uusasiakashankinta .....	41
6.5	Asiakasryhmä- tai asiakaskohtainen toimintasuunnitelma .....	41
6.6	Asiakassuhteiden ja asiakashallinnan tulosten seuranta .....	41
6.6.1	Asiakastyytyväisyyden seuranta .....	41
6.6.2	Asiakasuskollisuuden seuranta .....	42
6.6.3	Asiakaskannattavuuden seuranta .....	44
7	TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN – ASIAKKUUKSIEN HALLINTA VANNETUKUSSA .....	46
7.1	Opinnäytetyöaiheeseen tutustuttaminen.....	46
7.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen kulku.....	47
7.2.1	Haastattelun rakenne ja toteutus .....	48
7.2.2	Haastatteluvastausten analysointi .....	49
7.2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
7.3	Asiakkuuksien hoidon nykytila Vannetukussa .....	51
7.3.1	Myyntihenkilöstö asiakkuuksien hallinnan kulmakivenä .....	51
7.3.2	Seurantamenetelmät asiakkuuksien hallintatyössä.....	52
7.3.3	Myyntihenkilöstön kehitysehdotuksia asiakkuuksien hallintaan .....	53
7.3.4	Myyjien saama asiakaspalaute Vannetukun asiakkuuksien hoidosta.....	54
7.3.5	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	55
8	KEHITYSEHDOTUS .....	57
8.1	Asiakashallinnan vision muodostaminen .....	58
8.2	Asiakaskannan läpikäynti ja asiakasmäärittelyn mukainen segmentointi.....	60
8.3	Asiakastavoitteet ja niiden seuranta .....	61
8.4	Asiakasstrategiat.....	61
8.5	Prosessien sisäistäminen ja yhdessä oppiminen asiakashallinnan edistäjänä .....	63
9	OMA ARVIO OPINNÄYTETYÖSTÄ .....	63
	LÄHTEET .....	65
	LIITE 1 HAASTATTELULOMAKKEEN SAATE .....	66
	LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	67
	LIITE 3 ESIMERKKI ASIAKASTULOSLASKELMASTA .....	71
	LIITE 4 ESIMERKKI UUDET ASIAKKAAT -PORTFOLIOSTA.....	72

LIITE 5 ESIMERKKI ASIAKASSUHTEEN KOKO- JA LAAJUUSPORTFOLIOSTA..... 73

## 1 JOHDANTO

Asiakaslähtöisyys ja asiakasnäkökulman omaksuminen muodostavat nykyisessä yritysten välisessä liiketoiminnassa tärkeän kilpailukeinon, etenkin voimakkaasti kilpailluilla aloilla. Korkealaatuisia tuotteita ja palveluja on saatavilla useimmilla aloilla niin helposti ja niin monen kanavan kautta, että myyjän vakuuttelut tuotteen tai palvelun laadusta eivät enää riitä, ellei asiakas koe aidosti hyötyvänsä ja saavansa itselleen lisäarvoa myyjäorganisaatiolta. Asiakkaiden vaatimukset myyjäorganisaation toimintaa ja osaamista kohtaan ovat kasvaneet. Tämä johtuu siitä, että asiakas saa nykyisin entistä helpommin tietoa ja ymmärrystä alan markkinoista, ja hän voi vertailla eri toimittajien ratkaisuja keskenään. Toisaalta ostaminen on, etenkin verkkokaupassa, hyvinkin itseohjautuvaa, jolloin myyvän osapuolen asiakasymmärrys heikkenee asiakkaiden toimiessa myyntiorganisaationsa näkyvässä. (Laine 2015, 9 – 10.)

Edellä kuvattu uudenvuorokäyttäytyminen haastaa myyjäorganisaatiot miettimään uusia vaikutusmahdollisuuksia, joilla asiakassuhde saadaan pysymään asiakkaan omatoimisuudesta huolimatta. Asiakaslähtöinen yritys tarkastelee tuotteitaan ja palvelujaan asiakkaan näkökulmasta, ja ikään kuin astuu asiakkaan saappaisiin miettien millaista *ratkaisua* asiakas on hakemassa ja onko hänen *kannattavaa investoida* meidän tuotteisiimme tai palveluihimme (Selin ja Selin 2013, 20 – 21). Asiakaslähtöinen yritys tähtää *positiiviseen asiakaskokemukseen*, joka syntyy, kun asiakasta kuunnellaan aidosti ja pyritään ymmärtämään hänen liiketoimintaansa, pidetään lupaukset ja vastataan hänen kysymyksiinsä viipymättä (Fischer ja Vainio 2014, 9). Edellä kuvatut toimenpiteet edistävät *asiakkaan arvon tunnistamista sekä muodostamista*, mitkä ovat tärkeässä roolissa etenkin pitkien asiakassuhteiden säilyttämisessä ja kehittämisessä. Kun asiakas kokee liiketoimintansa kasvavan myyjäorganisaation avulla, hänen luottamuksensa myyjään kasvaa, mikä luo otollisen maaperän pitkälle asiakassuhteelle ja molempien liiketoiminnan kasvulle. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 46).

Luodakseen positiivisia asiakaskokemuksia ja kyetäkseen tuottamaan asiakkaalle arvoa on yrityksen tunnettava asiakkaansa hyvin. Ensimmäinen askel on analysoida ja ryhmitellä koko asiakaskanta jäsentyneeksi kokonaisuudeksi. Niin sanottu perinteinen asiakasryhmittely (Bergström ja Leppänen 2016, 430) luokittelee asiakkaat asiakassuhteen vaiheiden, tai niin kuin Kalevi Hellman (2003, 19) ilmaisee, asiakasvirran eri tilojen mukaan. Tällöin yritys tunnistaa potentiaalisten, uusien ja aktiiviasiakkaiden, sekä poistumassa olevien ja jo poistuneiden asiakkaiden määrän ja arvon, ja voi sekä seurata että kehittää valitsemiaan asiakasryhmiä. Tällaisen, asiakkuuden elinkaaren mukaisen ryhmittelyn sijaan tai rinnalla asiakkaat voi ryhmitellä mm. asiakkaan arvon, kuten kannattavuuden perusteella tai asiakkaan tarpeiden perusteella. (Bergström ja Leppänen 2016, 430 – 433.)

Tunnistettuja asiakasryhmiä voidaan kehittää ja seurata sekä ohjailla yrityksen haluamaan suuntaan laatimalla kullekin asiakasryhmälle tavoitteet ja strategiat sekä seurantatyökalut. Keskittämällä enimmäkseen voimavaransa tuottavimpiin asiakasryhmiin ja mahdollisesti luopumalla vähiten kannattavista yritykselle jää resursseja tärkeiden asiakassuhteiden säilyttämiseen ja kehittämiseen. Kasvattamalla

valikoitujen asiakkuuksiensa arvoa yritys luo kestäviä liikesuhteita, eikä ole pelkän kalliin ja aikaa vievän uusasiakashankinnan varassa. (Bergström ja Leppänen 2016, 430 – 433.)

Tässä opinnäytetyö keskittyy yritysten välisten eli b2b-asiakkuuksien hallintaan vuonna 2006 toimintansa aloittaneen suomalaisen verkkokaupan, vannetukku.fi Oy:n näkökulmasta. Työssä perehdytään Vannetukun jälleenmyyjäasiakkuuksien hoidon nykytilaan, ja työn tarkoituksena on selvittää asiakkuuksien hallintaan keskittyvän kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla, millaista tietoa ja teorioita asiakkuuksien tunnistamisesta, hallinnasta ja seurannasta on olemassa, ja kuinka tietoa voidaan siirtää käytäntöön. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda teorian ja tutkimushaastattelujen pohjalta Vannetukulle kehitysehdotus asiakkuuksien hallintaan.

Työn taustalla on Vannetukun laaja, vajaassa kymmenessä vuodessa hankittu jälleenmyyjäasiakaskanta, joka tuo suurimman osan liikevaihdosta, mutta jonka hallittavuus ja kehittäminen vaikeutuvat asiakasmäärien kasvaessa jatkuvasti. Sekä yrityksen johdolla, että asiakkuuksia hoitavalla henkilöstöllä on halukkuutta järjestelmälliseen asiakassuhteiden hoitoon ja seurantaan, mutta selkeät työkalut ovat aiemmin puuttuneet. Oleellinen tutkimukseen ja opinnäytetyöhön johtanut peruste on yrityksen koko historian kattava asiakasdata, jota on mahdollista hyödyntää erityisesti jälleenmyyjäasiakkuuksien hoidossa huomattavasti aiempaa perusteellisemmin ja monipuolisemmin.

Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus ja näkökulma laadullinen eli kvalitatiivinen. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua. Tutkimusongelma perustuu opinnäytetyön tekijän opintojen pohjalta kasvaneeseen ymmärrykseen asiakashallinnan tärkeydestä. Kirjoittajan perehtyessä asiakashallintaa käsittelevään teorian tietoon ja peilattaessa sitä tietoihinsa Vannetukun jälleenmyyjäasiakassuhteiden hoidosta muodostui tutkimusongelmaksi jälleenmyyjäasiakkuuksien hallinta sekä mahdollisuudet asiakkuuksien hoitotyön tulosten seurantaan. Ajatuksena oli, että mikäli työn tuloksia voitaisiin seurata, olisi myös oppiminen ja kehittyminen mahdollista. Tältä pohjalta tutkimuskysymyksiksi rakentuivat:

1. Mikä on asiakkuuksien hallinnan nykytaso sekä siihen käytettävissä olevat resurssit Vannetukussa?
2. Miten jälleenmyyjäasiakkaiden asiakassuhteita voidaan kehittää ja asiakkaiden pysyvyyttä vahvistaa asiakkuuksien hallinnan keinoin?
3. Miten asiakkuuksien hallintatyön tuloksia voidaan seurata?

Opinnäytetyö rakentuu yhdeksästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitetään perusteita asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle sekä perehdytään työn lähtökohtaan, tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Johdannossa kerrotaan myös tutkimusnäkökulma ja tutkimusongelma sekä siitä johdetut tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi esitellään toimeksiantaja, sen historiaa, nykytilannetta sekä toimintaympäristöä. Toisessa luvussa perehdytään myös Vannetukun markkinoinnin kilpailukeinoihin sekä pohdiskellaan, voisiko asiakkuuksien hallinnasta tulla yrityksen uusi kilpailukeino.



Teoriaosuus on koottu lukuihin 3 – 6. Luvussa 3 kerrotaan, mitä asiakkuuksien hallinta tarkoittaa terminä ja mitä asiakkuuksien hallinta käytännössä merkitsee. Luvussa tutustutaan asiakkuuden vaiheisiin sekä ohjataan lukijaa asiakkaan arvon tunnistamiseen ja asiakaskeskeisen ajatteluun. Luku 4 pohdiskelee asiakkuuksien hallinnan hyötyjä sekä myyjäyriksen että asiakkaan näkökulmasta. Viidennessä luvussa kerrotaan, mitä asiakkuuksien hallinta edellyttää, eli millaista asiakastietoa ja asiakasymmärrystä on hankittava, jotta yritys voi hallita ja johtaa asiakkuuksiaan täysipainoisesti. Teoriaosuuden viimeisessä eli kuudennessa luvussa käydään yksityiskohtaisesti läpi asiakkuuksien hallinnan osa-alueet.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus kuvataan luvussa seitsemän. Luku esittelee tutkimusmenetelmän, tutkimuksen kulun, aineiston sekä tutkimustulokset ja johtopäätökset. Luvussa pohdiskellaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Kahdeksannessa luvussa esitellään opinnäytetyön tavoitteena ollut perusteltu kehitysehdotus Vannetukun asiakkuuksien hallintaan. Yhdeksännessä luvussa opinnäytetyön tekijä on pohtinut opinnäytetyöprosessin onnistumista sekä jatkotutkimusaiheita.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantaja vannetukku.fi Oy on suomalainen verkkokauppa, joka myy Internetissä renkaita, vanteita ja rengaskoneita. Vannetukulla on myös oma maahantuonti ja pääosa myytävistä tuotteista tuodaan Kiinasta. Vannetukku on hyvä esimerkki siitä, kuinka oikea aikainen uuden myyntikanavan käyttöönotto voi johtaa elinvoimaiseen liiketoimintaan, vaikka alalla olisi ennestään voimakasta kilpailua asiakkaista.

Vannetukku aloitti toimintansa vuonna 2006, aikana, jolloin verkko-ostaminen alkoi yleistyä Suomessa. Verkkokaupan toiminta alkoi pienin panostuksin, autojen piirimyyntiä harjoittavan Autosompa-konsernin pitkän auto- ja rengaskauppakokemuksen ja resurssien turvin Iisalmessa. Koska tilat, osaaminen, henkilökunta sekä taloudelliset resurssit olivat auto- ja varaosakaupan myötä olemassa, saattoi yritys ryhtyä ilman suuria alkuinvestointeja testaamaan, menestyykö rengaskauppa myös internetissä. Vannetukku pääsi ”sinisen meren markkinoille” (Kim ja Mauborgne 2015, 37) olen ensimmäisten suomalaisten rengaskauppojen joukossa Internetissä.

Hellman (2003, 54) väittää, että uuden myyntikanavan avaaminen on pitkäaikainen oppimisprosessi niin yritykselle kuin asiakkaallekin, eivätkä asiakkaat muuta ostoprosessiaan nopeasti. Vannetukun aloittaessa tämä väite tuntui paikkana pitämättömältä, sillä jo vuoden kuluttua, kevätesongissa 2007, renkaiden kysyntä Vannetukun verkkosivuilla ylitti tarjonnan ja kymmenet toimitukset viivästyivät tai jouduttiin kokonaan perumaan suuren kysynnän vuoksi. Samana vuonna alkoi ensimmäisen rengasvaraston rakentaminen sekä myynti- ja varastohenkilökunnan rekrytointi yksinomaan verkkokaupan tarpeita varten.

Aluksi verkkokauppa keskittyi palvelemaan suomalaisia kuluttaja-asiakkaita, mutta oman maahantuonnin takaamien kilpailukykyisten ostohintojen turvin Vannetukku päätti vuonna 2007 avata omat sivut jälleenmyyjille. Jälleenmyyjät, jotka hakemuksen perusteella hyväksytään jälleenmyyjäasiakkaiksi, saavat tuotteensa kuluttajia edullisemmilla tukkuhinnoilla, ja voivat hinnoitella Vannetukusta hankkimansa tuotteet vapaasti omissa myymälöissään. Ulkomaan kaupan Vannetukku aloitti vuonna 2007 avatessaan viron kieliset verkkosivut nimellä tyrelia.com. Vuonna 2011 alkoi myynti ruotsalaisille kuluttaja- ja tukkuasiakkaille ruotsin kielisten verkkosivujen ja puhelinmyyjien avulla.

Vuonna 2016 täyttyy Vannetukun kymmenes toimintavuosi. Yritys on kasvanut jokaisena toimintavuotenaan tasaisesti ja vuoden 2015 liikevaihto oli noin 17,5 miljoonaa euroa. Vuonna 2016 Vannetukku myy noin 300 000 rengasta, mikä on noin 10 % Suomen uusien henkilöauton renkaiden markkinoista (Autonrengasliitto 2016). Yrityksessä työskentelee noin 30 vakituista työntekijää sekä lisäksi kesä- ja talvirengassezonkien aikana 35 – 50 varaston ja pakkaamon sesonkityöntekijää. Kouvolan jatkuvasti laajenevien varasto-, pakkaamo- ja lähettämötilojen lisäksi Vannetukulla on ollut vuodesta 2013 lähtien Kuopiossa toimipiste, jossa työskentelee yrityksen johto sekä puhelinmyynnin ja markkinoinnin henkilökunta.

Jälleenmyyjäverkoston lisäksi Vannetukulla on neljä omaa kivijalkamyymälää, jotka toimivat Kouvolan ja Kuopion toimipisteissä sekä Espoossa ja keväällä 2016 avatussa Helsingin myymälässä. Luonnollisesti myös Iisalmen Autosommassa, josta Vannetukun toiminta alkoi, myydään Vannetukun renkaita ja vanteita. Naapurimaihinkin suuntautuvasta myynnistä Ruotsin osuus on kasvanut tasaisesti ja kattoi vuonna 2015 noin 7 % liikevaihdosta. Keväällä 2016 yritys avasi englanninkieliset verkkosivut, joiden kautta tuotteita voi tilata englannin kielellä useimpiin Euroopan maihin.

### 2.1.1 Vannetukun markkinoinnin kilpailukeinot

Asiakasmarkkinoinnin tehtävä on tuottaa asiakkaille arvoa enemmän kuin kilpailijat. Markkinoinnin kilpailukeinoista tulee rakentaa tarjooma, eri asiakkuuksille markkinoitava tavaroiden ja palvelujen kokonaisuus, joka on asiakkaan mielestä parempi kuin muilla. Tarjooman erilaistaminen on erityisen tärkeää aloilla, joissa kilpaillut tuotteet ovat hyvin samankaltaisia keskenään. Vannetukun tarjooma rakentuu neljästä peruskilpailukeinosta, Neil Bordenin ja Jerome McCarthyn 1960-luvulla kehittämästä nk. 4P-mallista, jossa markkinointimixin muodostavat *tuote* (product), *hinta* (price), *saatavuus* / jakelu (place) ja *markkinointiviestinä* (promotion). Näihin kaikkiin neljään kilpailukeinoon yritys suuntaa voimavarojaan ja pyrkii pitämään ne kaikkia asiakkaita houkuttelevalla tasolla. (Bergström ja Leppänen 2015, 148 – 151.)

Vannetukun *päämyyntituotteet*, eli renkaat ja vanteet, ovat voimakkaan kilpailun kohteena. Pärjätäkseen kilpailussa Vannetukku on valinnut strategiakseen keskittyä edullisiin ja keskihintaisiin Aasiassa valmistettuihin tuotteisiin, joiden laatu on hyvä. Kilpailukeinona on tavoite tarjota jokaiselle jotakin, sillä Vannetukku myy renkaita ja vanteita henkilö-, paketti-, asunto-, kuorma-, harraste-, mopo- ja kilpa-autoihin, maastoajoneuvoihin, peräkärryihin, asuntovaunuihin, trukkeihin sekä vuodesta 2015 lähtien myös maansiirtokoneisiin. Vannetukku myy useita hieman eri ominaisuuksin ja hinnoin profiloituja tuotemerkkejä ja suunnittelee sekä valmistuttaa myös omia tuotemerkkejä, kuten Barzetta-vanteita. Yrityksen tavoitteena on pysyä tuotetarjonnassaan ”ajan hermolla” seuraamalla alan kehityssuuntia ja muotivirtauksia osallistumalla mm. messuille Suomessa ja ulkomailla sekä vieraillemalla ulkomaisten tavarantoimittajien luona.

*Hinta* on Vannetukulle tärkeä kilpailukeino. Yritys markkinoi tuotteitaan edullisuudella sekä sillä, että tuotteiden hinta-laatusuhde on hyvä. Hinnat pyritään pitämään edullisina maahantuomalla lähes kaikki myytävät tuotteet itse, sekä huolehtimalla yrityksen kustannuskilpailukyvyistä. Ne yritykset, jotka myyvät Vannetukusta ostamia tuotteita edelleen, saavat tuotteet edullisemmilla jälleenmyyjähinnoilla. Lisäksi jälleenmyyjät voivat saada alennusta tilatessaan tuotteet ennen sesonkia erityisin ennakkohinnoin. Asiakaskohtaisia alennuksia ei myönnetä, vaan hinnat ovat samat riippumatta asiakkuuden laadusta. Tämä tuo varmuutta ja ennustettavuutta talouden suunnitteluun.

Hinta kilpailukeinona on kuitenkin myös epävarmuutta aiheuttava tekijä. Merkittävä riski sisältyy mm. erilaisiin kauppapoliittisiin päätöksiin, jotka vaikuttavat hinnoitteluun. Vannetukun toimintaan vaikuttavana esimerkkinä voidaan mainita Euroopan Unionin säätämät tuontirajoitukset, joilla EU

suojaa jäsenmaidensa valmistajia EU:n ulkopuolisen tuonnin aiheuttamalta hintojen laskulta (Ulkoasiainministeriö 2016). Vannetukussa tämä on konkretisoitunut alumiinivanteiden polkumyyntitullina (Suomen tulli 2016), joka on pakottanut nostamaan Kiinassa valmistettujen alumiinivanteiden hintoja. Myös Kiinan ja muiden Aasian maiden elintason nousu saattaa aiheuttaa sieltä tuotavien tuotteiden hintoihin nousupainetta, joka voi syödä hintakilpailukykyä. Suojautuakseen hinnoitteluun kohdistuvilta uhkilta Vannetukku panostaa tuotekehittelyyn tavoitteenaan saada myyntiin tuotteita, joissa tarjonta ja näin ollen myös kilpailu on vähäistä.

*Saatavuus ja jakelu* ovat hinnan lisäksi Vannetukulle merkittäviä kilpailukeinoja. Aloittaessaan renkaiden ja vanteiden myynnin Internetissä yhtenä ensimmäisistä yrityksistä Suomessa Vannetukku helpotti renkaiden ja vanteiden saatavuutta oleellisesti. Siihen saakka renkaat oli ostettu tiettyinä kellonaikoina kivijalkaliikkeistä, joihin syntyi etenkin syyskesäaikaan pitkiäkin jonoja, kun useimmat tulivat rengasostoksille samaan aikaan, ensimmäisten liukkaiden yllätettyä. Internetistä renkaat voi tilata itselle sopivana hetkenä, kuluttaja-asiakas joko lähimpään Vannetukun asennuspisteeseen tai suoraan kotiin sekä jälleenmyyjä omaan toimipisteeseensä. Myös tuotteiden ja hintojen vertailu on Internetissä helppoa, mikäli ostajalla on renkaista asiantuntemusta. Apua tarvitessaan asiakas voi kysyä neuvoa chatti-palvelun, sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Sitten Vannetukku on menettänyt asemansa alan ainoana suomalaisena renkaiden verkkokauppana, mutta ennätti ennen kilpailijoiden mukaantuloa vakiinnuttaa asemansa Internetin markkinoilla.

Saatavuutta helpottaakseen Vannetukku on valinnut kilpailukeinokseen myös mahdollisimman nopean toimituksen. Toimituspalvelut on hankittu kuljetusyrityksiltä, jotka pystyvät nopeimpaan toimitukseen, kohtuullisin hinnoin. Jälleenmyyjäasiakkaille nopea toimitus on mahdollistanut sen, ettei heidän tarvitse välttämättä varastoida suuria määriä etenkään harvemmin kysytyjä rengas- ja vannekojoja. Jälleenmyyjät voivat halutessaan tilata tuotteet Vannetukusta vasta saatuaan tilauksen omalta asiakkaaltaan ja sopia renkaiden noudon ja asennuksen asiakkaan kanssa hetkeen, jolloin tuotteet saapuvat. Toimitusnopeus ja -tavat ovat sekä vähittäisasiakasryhmän asiakkaille että jälleenmyyjäasiakasryhmän asiakkaille samat riippumatta ryhmän sisällä olevan asiakkaan asiakassuhteen laadusta.

Monikanavaisuus on osa saatavuutta. Vaikka suomalaiset ovat oppineet tekemään ostoksensa verkkokaupasta, monet haluavat nähdä tuotteen ennen ostopäätöstä. Erityisesti vanteista saa parhaan käsityksen myymälässä, jossa niitä voi käänellä ja kosketella sekä nähdä tarjolla olevien tuotteiden eri väri vaihtoehdot. Vannetukku omat myymälät tarjoavat myös asennuspalvelun, joko itse tai kumppanuusyrityksen toimesta.

*Markkinointiviestintä* on Vannetukun neljäs tärkeä kilpailukeino. Verkkomainonta on mainonnan tärkein ja paras väline, koska asiakas ohjautuu verkkomainosta klikkaamalla suoraan yrityksen verkkokauppaan. Lisäksi verkkomainonnan tehon ja asiakkaan käyttäytymisen seurattavuus on erinomainen verrattuna esimerkiksi lehtimainontaan. Verkkomainonnan lisäksi Vannetukku panostaa sähköpostimainontaan, printtimainontaan sekä lehdistötiedotteisiin. Mainonta kohdistetaan sekä omille

asiakkaille että potentiaaleille. Mainonta on saman sisältöistä tuote- ja hintapainotteista mainontaa riippumatta asiakassuhteen elinkaaren vaiheesta tai asiakkaan arvosta Vannetukulle.

Bergström ja Leppänen (2015) suosittavat lisäämään markkinoinnin 4P-malliin viidenneksi *henkilöstön sekä asiakaspalvelun* (personnel, people) ja kehottavat integroimaan kaikkien viiden kilpailukeinon toimenpiteet sekä yrityksen strategiassa että markkinointisuunnitelmassa (kuvio 1). He muistuttavat, että jokainen henkilöstön jäsen voidaan ajatella markkinoijan rooliin, eikä markkinointi ole enää vain markkinointiosaston tehtävä. Henkilökunta toimii palvelukokemusten tuottajana, joten sisäistä markkinointia ei sovi unohtaa. Myös Vannetukussa henkilöstö on tärkeä markkinoinnin kilpailutekijä. Vaikka asiakkaat tutustuvat tuotteisiin, vertaavat hintoja ja myös ostavat Internetin välityksellä, on asiakaspalvelussa tai asiakastyytyväisyyteen tähtäävässä toiminnassa lähes jokaisella työntekijällä oma roolinsa. (Bergström ja Leppänen 2015, 150 – 151.)



KUVIO 1. Markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmä eli markkinointimix (5P-malli) (Bergström ja Leppänen 2015, 150.)

Vannetukun myyntihenkilökunta kohtaa asiakkaita chatti-, sähköposti- ja puhelinpalvelussa sekä tekemällä asiakaskäyntejä jälleenmyyjäasiakkaiden luona. Puhelinmyyjät soittavat asiakkaille tarjoten tuotteita tai ennako-ostomahdollisuutta ja ottavat vastaan asiakkaiden puheluja. Asiakkaat soittavat mm. kysyäkseen neuvoa tuotteista tai tietoa tilauksensa tilanteesta. Yksi merkittävä puhelinpalveluhenkilökunnan vastuualue on reklamaatioiden ja tilauksessa tapahtuneiden epäselvyyksien hoito. Myös varaston ja lähettämön henkilökunta on vastuussa asiakastyytyväisyydestä, koska he huolehtivat tilausten nopeasta toimituksesta sekä toimitusten sisällön oikeellisuudesta tilaukseen nähden. Jälleenmyyjäasiakkaiden sekä potentiaalisten jälleenmyyjäksi haluttavien yrittäjien luona tapahtuvat asiakaskäynnit hoidetaan xx (TÄMÄ OSA TEKSTISTÄ SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA) kiertävän kenttämyyjän toimesta. Kenttämyyjät pääsevät lähimmäksi asiakasta, koska he tutustuvat käynneillään asiakasyritysten henkilökuntaan, tiloihin ja toimintaan. He saavat asiakkaalta tärkeää

tietoa ja palautetta sekä toimivat tiedon välittäjänä Vannetukulta asiakkaan suuntaan. Jälleenmyyjille on tarjolla myös oma puhelinpalvelu, jota hoitavat jälleenmyyjäasiakastyölle omistautuneet myyjät.

Tarkasteltaessa Vannetukun asiakasrakennetta, löytyy vielä ainakin yksi käytössä oleva kilpailukeino. Vaikka jälleenmyyjäasiakkaat ovat liikevaihdon tuottajina tärkein asiakasryhmä, on eduksi, että Vannetukulla on runsaasti myös kuluttaja-asiakkaita. Näin yritys saa ensikäden tietoa *loppukäyttäjien* kulloisistakin asiakastarpeista ja mieltymyksistä. Mm. kuluttajasesonkin alkua ja kestoja voidaan seurata omien kuluttaja-asiakkaiden tilauksia seuraamalla ja myös autoilijoiden suosimat menekkituotteet selviävät nopeasti seuraamalla yksityisasiakkaiden ostoja kullakin kaudella. Jos Vannetukku olisi pelkkien jälleenmyyjiltä saatujen tietojen varassa, tieto saattaisi suodattua tai muuttua matkalla, mistä aiheutuisi vääriä päätelmiä mm. tuotesuunnitteluun tai ostotoimintaan. Selin ja Selin (2013, 16) kannustavatkin yrityksiä tunnistamaan asiakasrakenteensa, jotta ne kykenevät selvittämään asiakastarpeita ja myös vastaamaan niihin.

### 2.1.2 Asiakslähtöisyydestä ja asiakkuuksien hallinnasta uusi kilpailukeino?

Vannetukulle on kymmenen toimintavuoden aikana kertynyt iso joukko jälleenmyyjäasiakkaita, joista osa on säännöllisesti ostavia ja pitkäaikaisia. Kaikkiaan jälleenmyyjien ostot muodostavat noin 60 % yrityksen liikevaihdosta, joten kyse on erittäin tärkeästä asiakasryhmästä. Asiakkaista ja heidän ostohistoriastaan on tallentunut myös runsaasti tietoa. Tähän saakka yksittäisen jälleenmyyjäasiakassuhteen pituuteen, ostomäärään tai asiakkuuden arvoon ei ole kiinnitetty erityistä huomiota markkinoinnissa, vaan pääpaino on tuotteiden massamarkkinoinnissa ja uusasiakashankinnassa. Pitkien asiakassuhteiden hoito on kenttämyyjien tehtävä, ja heille onkin kertynyt hyvää asiakastuntemusta asiakaskäynneiltä ja muusta yhteydenpidosta aktiiviasiakkaiden kanssa.

Kenttämyyjät ovat saaneet joiltakin pitkäaikaisilta jälleenmyyjäasiakkailtaan palautetta, jossa asiakkaat toivovat saavansa erityiskohtelua suhteessa ensiostajiin tai ei-ostaviin yritysasiakkaisiin. Nämä asiakkaat näyttävät itse ymmärtävän erityisasemansa Vannetukun liiketoiminnassa. Olisiko siis Vannetukun strategiassa, jonka mukaan kaikkia asiakkaita kohdellaan samalla tavalla riippumatta asiakassuhteen kestosta tai ostojen määrästä, aihetta muutokseen? Entä olisiko tarpeen ryhtyä hyödyntämään asiakassuhteista tallennettua ja asiakkailta saatua tietoa entistä monipuolisemmin? Pitäisikö osa massamarkkinoinnin voimavaroista kohdistaa nykyisten, parhaimpien asiakassuhteiden hoitoon ja syventämiseen? Tämä opinnäytetyö etsii vastauksia näihin kysymyksiin, koska uusia kilpailukeinoja ei ole koskaan liikaa, etenkin voimakkaasti kilpailuilla markkinoilla.

### 3 ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN SISÄLTÖ JA MERKITYS

#### 3.1 Asiakkuuksien hallinnan määritelmä

Asiakassuhteita hyödyntävää markkinointitapaa on alettu suosia Suomessa vasta 1990-luvulla, jolloin alkoi kanta-asiakasmarkkinointi. Se tarkoittaa uskollisille asiakkaille tarjottavia etuja sekä niistä viestimistä. Useimmille suomalaisille kanta-asiakas-sana on tuttu päivittäistavarakauppojen kanta-asiakasohjelmista, jotka sitouttavat asiakkaita tarjoamalla ostohyvitystä, joka kasvaa, mitä suuremmat ovat kuukausittaiset ostot. Päivittäistavarakauppojen kanta-asiakasjärjestelmästä saatujen kokemusten ja hyötyjen myötä on helppo uskoa, etteikö myös B-to-B-asiakkaiden pysyvyyteen voisi vaikuttaa sitouttamalla heitä jonkin tyyppisellä kanta-asiakasjärjestelmällä. Pelkän myymisen ja uusasiakashankinnan sijaan on ryhdyttävä hoitamaan ja ylläpitämään asiakassuhteita, mistä käytetään yleisesti nimitystä asiakkuuksien hallinta. (Bergström ja Leppänen 2015, 418 – 419.)

Asiakkuuksien hallinta on sisällöltään laaja ja vaatii ajattelutavaltaan tuotokeskeiseltä yritykseltä toimintatavan muutosta. Bergström ja Leppänen (2015, 418) kiteyttävät asiakkuuksien hallinnan seuraavanlaiseen määritelmään:

*"Asiakkuuksien hallinta on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaidensa kanssa lähtökohtanaan arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys".*

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 122) puolestaan lainaavat Grönroosin (1997) määritelmää asiakassuhteisiin perustuvasta markkinoinnista:

*"Tavoitteena on tunnistaa, luoda, pitää yllä ja vahvistaa sekä tarpeen mukaan lopettaa suhteita asiakkaiden kanssa niin, että kaikkien osapuolten taloudellisia ja muita muuttujia koskevat tavoitteet täyttyvät. Tämä vaatii molemminpuolista lupauksen antamista ja täyttämistä."*

Määritelmien mukaisesti asiakkuuksien hallinnassa huomio kiinnitetään asiakkaan menestymiseen ja hyvinvointiin ja oma menestyminen tulee sitä kautta. Asiakashallinnan ytimen ymmärtävä yritys voisi todeta: "Kun asiakas menestyy meidän tuotteillamme ja palveluillamme, myös me menestymme, yhdessä asiakkaamme kanssa." Määritelmät osoittavat, kuinka kokonaisvaltaista asiakkuuksien hallintatyö on yritykselle. Varmastikin juuri laaja-alaisuudestaan johtuen asiakkuuksien hallinta on joissakin oppikirjoissa nimetty asiakkuuksien johtamiseksi (CRM eli customer relationship management). Asiakkuuksien hallinnasta tulee keskeinen osa yrityksen johtamista, kun tavoitteet asetetaan tuotteiden sijaan asiakkuuksille, strategiat valitaan ja asiakasmarkkinointi suunnitellaan koko liiketoiminnan näkökulmasta. (Bergström ja Leppänen 2015, 418 – 419.)

### 3.2 Vuorovaikutuksen merkitys asiakkuuksien hallinnassa ja arvon tuotannossa

Asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on pitkäaikaiset ja tuottavat asiakassuhteet, missä onnistutaan parhaiten kohdentamalla myynti- ja markkinointiresurssit tarkasti valittuihin asiakasryhmiin. Tavoitteeseen päästään tuottamalla valituille asiakkaille positiivisia asiakaskokemuksia sekä sellaista arvoa, jota asiakkaat eivät koe saavansa muualta. On huomionarvoista, että suurin osa myytävistä tuotteista muodostuu itse asiassa tavaran ja palvelujen yhdistelmästä. Toisaalta tavaroita ostava asiakas ei ole etsimässä pelkkää tuotetta, vaan sen avulla saavutettavaa ongelman ratkaisua. Siksi myös tavaroita myyvät yritykset voivat, pyrkiessään kohti asiakaskeskeistä ajattelua, omaksua palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan, joka keskittyy asiakasyrityksen ongelmien ratkaisuun ja arvon luomiseen ja jossa vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 16 - 17.)

Arvo ja asiakaskokemus koostuvat tarjoomasta, joka rakentuu tuotteesta, palvelusta ja asiakkaan itsensä osallistumisesta. Arvon luominen tehdään siis yhdessä asiakkaan kanssa, sillä asiakkaan on mm. annettava myyvälle yritykselle tietoja omasta toiminnastaan, jotta palvelut voidaan räätälöidä tuottamaan arvoa asiakkaalle. Yrityksen tehtävänä on järjestää omat ja yhteistyökumppaneidensa resurssit siten, että valittuja asiakasryhmiä voidaan mahdollisimman helposti auttaa arvontuotannossa. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 16, 123.)

### 3.3 Arvon tunnistaminen

Mitä pidemmälle asiakassuhde on kehittynyt ja mitä suuremman osan ostoistaan asiakasyritys tekee yhdeltä myyjäyritykseltä, sitä tärkeämmiksi ja luottamuksellisimmiksi syvenevät osapuolten väliset liike- ja henkilösuhteet. Myyjäyrityksestä voi tulla asiakkaalle luotettava neuvonantaja, jolta asiakas pyytää neuvoja ja ajatuksia liiketoimintansa kehittämiseen. Tällöin asiakkaan arvon tunnistaminen nousee tärkeään rooliin. Myyjäyrityksen tulee ymmärtää, miten se voi toimittajana vaikuttaa mm. asiakkaan tuloihin, menoihin ja tehokkuuteen ja kuinka se voi vähentää asiakkaan epävarmuutta tai riskiä. Asiakkaalle arvoa tuottavia asioita ovat epäilemättä hinta, saavutettava tuotto, laatu sekä alhainen riski, mutta myös tunnetason seikat kuten maine, imagoetu ja tyydytystä tuottava sosiaalinen vuorovaikutus. Haasteellisinta arvon tunnistaminen on subjektiivisten, esimerkiksi esteettisten ja moraalisten seikkojen osalta. (Laine 2015, 132; Hänti ja muut 2016, 49.)

Arvon tunnistamiseen tarvitaan asiakasymmärrystä, mikä tarkoittaa mm. asiakkaan liiketoimintaan merkittävästi vaikuttavien asioiden tuntemista. Kun tuntee asiakkaan arvoketjun sekä kilpailu- ja toimintaympäristön, pystyy paremmin sopeuttamaan tarjoomaansa asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Samalla myyjäyritys löytää usein uusia myyntimahdollisuuksia ja pystyy tarkentamaan asiakassegmentointiaan. (Laine 2015, 132.)

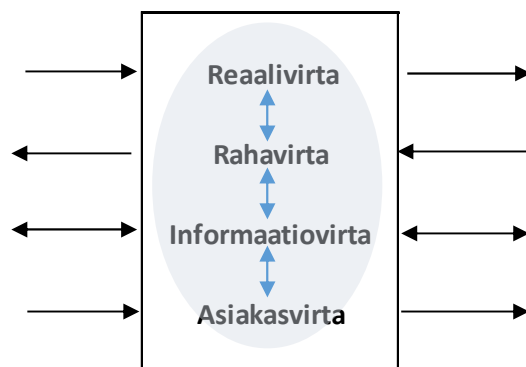
### 3.4 Elinkaariajattelu ja virta-ajattelu asiakashallinnan lähtökohtana

Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen perustuvat elinkaariajatteluun. Jokaisella asiakassuhteella on syntymis- ja päättymishetkensä, ja asiakkuuden elinkaareissa on erotettavissa toisistaan erottuvia



vaiheita, joiden välillä asiakkaat ikään kuin virtaavat tilasta toiseen. Merkityksellistä on, että asiakasvirtaa voidaan seurata ja johtaa, jolloin asiakkaat eivät ajelehti tilasta toiseen, eivätkä myöskään karkaa kilpailijalle huomaamatta (Hellman 2003, 18). Elinkaariajattelu ja asiakasvirtojen seuranta avaavat uuden, monipuolisen tavan seurata asiakaskantaa. Kun aiemmin on keskitytty pelkän asiakasmäärän ja markkinaosuuden seurantaan, nyt pureudutaan syvälle ”asiakassalkun” rakenteeseen ja yksittäisten asiakassuhteiden luonteeseen sekä arvoon.

Virta-ajattelu on yritysmaailmassa tuttua: taloushallinnossa on jo kauan seurattu rahavirtaa ja kasvavirtaa, sekä tuotannossa ja logistiikassa reaali virtaa. Nykyisessä sähköisessä maailmassa myös tietovirtaa seurataan ja halutaan sen olevan mahdollisimman sujuvaa. Virta on Hellmanin (2003) mukaan toimintaa lähteen ja kohteen välillä, ja nämä välivaiheet ovat nimeltään suvantoja. Virtaa voidaan mitata sen volyymilla, nopeudella ja tuloksellisuudella. Hellman kehottaa seuraamaan rahan-, kassa- ja informaatiovirran lisäksi myös asiakasvirtaa, sekä integroimaan nämä neljä virtaa keskenään, jolloin kustakin virrasta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää muiden virtojen hallinnassa. Integrointi onnistuu tietotekniikan avulla yhdistämällä virtojen tiedot yhteiseen alustaan, jona voi toimia joko asiakkaat tai tuotteet sen mukaan, kummastako näkökulmasta yritys haluaa liiketoimintaansa jäsentää ja kehittää. (Hellman 2013, 18.)



KUVIO 2. Virta-ajattelu yrityksen toiminnassa Hellmania mukaillen. (Hellman 2003, 20.)

Kuvio 2 kuvaa virta-ajattelua, jossa sekä tuotteet, rahat, informaatio että asiakkaat muodostavat virtoja, jotka voidaan yrityksen sisällä tietotekniikan avulla integroida keskenään. Asiakasvirta toimii muiden virtojen tavoin. Yrityksen ulkopuolella olevien potentiaalisten asiakkaiden, jotka eivät vielä ole yrityksen kanssa tekemisissä, voidaan katsoa olevan tuotantohyödykemarkkinoilla, kun taas olemassa olevat asiakkaat ovat yrityksen sisällä ”tuotannossa”. Yrityksestä pois siirtyvät asiakkaat ovat siirtymässä joko osittain tai kokonaan kilpailijoille, eli takaisin niille markkinoille, joille yritys myy tuotteensa ja jossa se kilpailee muiden yritysten kanssa. Hellman (2003) opastaa, että asiakasvirtaa voi ja onkin hallittava omana kokonaisuutenaan, mutta samalla asiakashallinnasta saatavaa tietoa kannattaa hyödyntää muussa liiketoiminnassa, eli kolmen muun virran hallinnassa. (Hellman 2003, 19 – 22.)

Asiakkaan siirtyminen potentiaalisesta asiakkaasta uudeksi asiakkaaksi ja edelleen aktiiviasiakkaasta passiiviksi tai menetetyksi asiakkaaksi voi kestää lyhyen tai pitkän ajan. Hellman (2003) nimeää kahdeksan erilaista tilaa eli suvantoa, jotka asiakas käy läpi:



KUVIO 3. Asiakkaan kahdeksan eri tilaa asiakasvirrassa (Hellman 2003, 19).

- suspekti (yrityksen kriteerit täyttävä, vielä tunnistamaton potentiaalinen asiakas)
- prospekti (tunnistettu potentiaalinen asiakas, alustavasti määritelty tavoiteltavaksi)
- valikoitu prospekti (prospekti, joka on täyttänyt hyvän, halutun asiakkaan kriteerit)
- uusi asiakas (ensiasiakas tai aktivoitu asiakas, joka on äskettäin ostanut ensimmäisen keran)
- aktiiviasiakas (asiakas, jolla on olemassa oleva asiakassuhde yritykseen)
- passivoituva asiakas (aktiiviasiakas, jonka ostovolyymi tai -frekvenssi on pienentymässä)
- passiiviasiakas (viimeisestä ostosta on kulunut niin kauan, että aktiiviasiakassuhteen katsotaan päättyneen)
- menetetty asiakas (viimeisestä ostosta kulunut niin kauan, että asiakkaan palaaminen aktiiviasiakkaaksi on epätodennäköistä).

(Hellman 2003, 19, 261 – 263.)

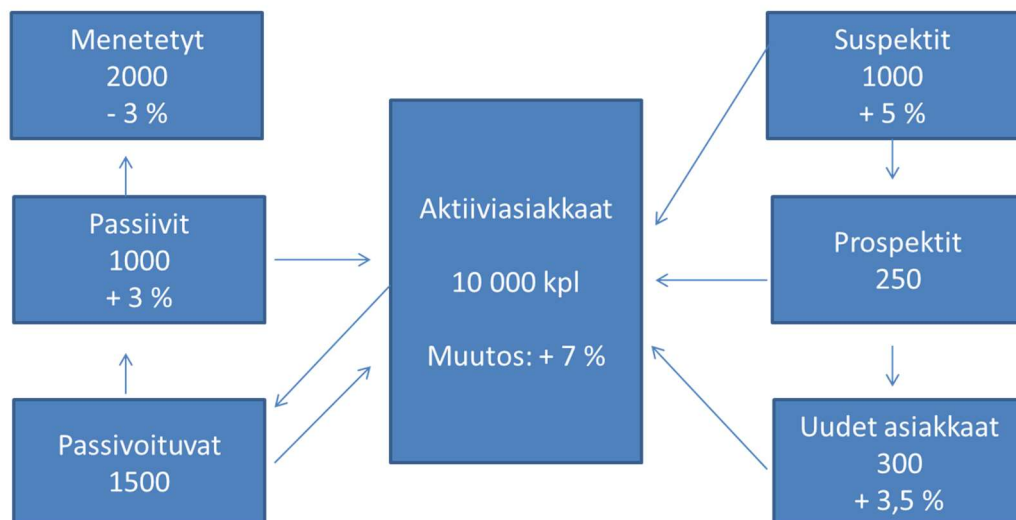
Virta-ajattelun hyöty on siinä, että yritys voi selvittää, paljonko sillä on asiakkaita kussakin suvantovaiheessa ja pyrkiä vaikuttamaan näiden suvantovaiheiden pituuteen sekä siirtymiseen tilasta toiseen historia-, ajantasa- sekä ennustetietojen avulla. Onhan eduksi, että asiakkaan aktiivivaihe kestää pitkään ja että passivoituvia asiakkaita saadaan uudelleen aktivoituksi. Seuranta varten yrityksen on laadittava kriteerit, joiden perusteella asiakkaan kulloinenkin tila nimetään ja tallennetaan siten, että asiakkaan koko elinkaaren kehitystä voidaan seurata ja ennustaa tietotekniikan avulla. Yritys saavuttaa asiakasvirtaansa hallitsemalla kolmenlaista hyötyä:

1. Volyymi (asiakaskannan koon kasvaessa)
2. Tuotot (asiakaskannan rakenteen parantuessa)
3. Kustannustehokkuus (asiakashallinnan tehokkuuden lisääntyessä).

(Hellman 2003, 19, 22.)

Asiakasvirran seurantaan Hellman (2003) on rakentanut työkalun nimeltä asiakasvirtakortit. Seitsemän kortin avulla hän kuvaa asiakkaiden kulloistakin määrää kuvion 4 mukaisesti. Kuvio havainnollistaa eroa kassavirtaa tuottavien ja tuottamattomien asiakasryhmien välillä. Vain uudet, aktiiviasiakkaat ja passivoituvat asiakkaat tuovat kassavirtaa, muut synnyttävät pelkästään kuluja. Asiakassuhteisiin investoidut rahat saadaan takaisin nopeimmin aktiiviasiakkailta ja tuotto saadaan kasvatta-

malla ostoja, parantamalla asiakasuskollisuutta sekä mahdollisimman tehokkailla panostuksilla asiakaskantaan. Hellmanin mukaan parhaiten menestyvät yritykset, jotka panostavat aktiiviasiakkaiden pysyvyyteen ja niiden asiakassuhteiden kasvuun. (Hellman 2003, 196 – 198.)

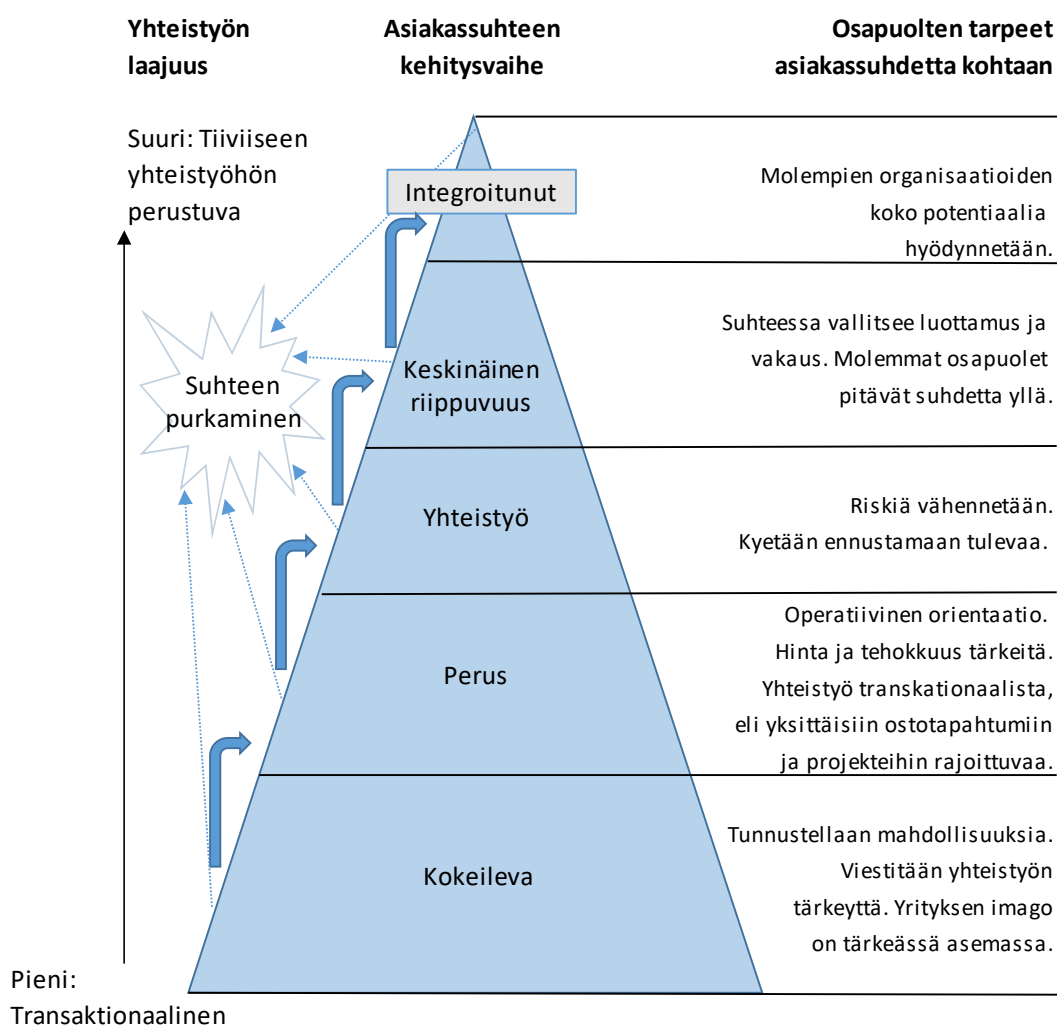


KUVIO 4. Asiakasvirtakortit ja prosenttimuutokset eri asiakasryhmissä.

### 3.5 B-to-b-asiakassuhteen elinkaaren vaiheet

Kun tarkastellaan pitkäaikaisen b-to-b-asiakassuhteen kehittymistä alkuvaiheesta suhteen päättymiseen saakka, voidaan nähdä, kuinka myyvän ja ostavan yrityksen yhteistyön laajuus sekä osapuolten sitoutuminen ja luottamuksen määrä kasvavat vaihe vaiheelta. Selin ja Selin (2013) tarkastelevat asiakkuutta prosessina, jonka alussa potentiaalinen asiakas lähtee kehitysprosessiin ja tulee prosessin päättyessä ulos esimerkiksi ns. avainasiakkaana. He kuvaavat asiakassuhteiden hoitoa systeeminä, jossa prosessit ja prosessien osa-alueet toimivat erillisinä kokonaisuuksina vaikuttaen toinen toisiinsa. Olennaista on tunnistaa prosessin eteenpäin vievät seikat ja huolehtia jälkihoidosta, eli millä keinoin esimerkiksi potentiaalisesta asiakkaasta tulee ensiostaja ja edelleen ensiostovaiheen jälkeen aktiiviasiakas. Prosessin jokaisessa vaiheessa tulee olla tietty määrä asiakkaita, joita hoidetaan tietyn ohjelman mukaan, jotta asiakassuhteet kehittyisivät tavoitteena olevalle tasolle. (Selin ja Selin 2013, 142 – 143.)

Myyjäyrityksen kannalta on haastavaa, mutta myös innostavaa oivaltaa, että asiakassuhteen kehittyminen syvyysasteelta toiselle riippuu paljolti sen omasta kyvystä johtaa asiakassuhdetta. Myyvällä osapuolella on siis mahdollisuus ottaa ohjat omiin käsiin. Siinä on onnistuttu, mikäli molemmat osapuolet kokevat suhteen edetessä sen tärkeäksi ja tuntevat voittavansa (ns. win-win-yhteistyö). Ojasalo ja Ojasalo kuvaavat b-to-b-suhteen eri vaiheita kuviossa 5. Kuvion mukaisesti edetään alhaalta ylöspäin kokeilevasta asiakassuhteesta aina integroituneeseen molempien osapuolten koko potentiaalia hyödyntävään asiakassuhteeseen ja lopulta asiakassuhteen purkamiseen. On selvää, että jokainen asiakassuhde ei käy läpi kaikkia vaiheita. Suhde voi katketa missä tahansa vaiheessa ja toisaalta etenee vain harvoin integroituneeseen vaiheeseen. Suhde voi myös palautua tiiviimmästä yhteistyöstä kevyempään sitoutuneisuuteen. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 138 – 141.)



KUVIO 5. B-to-b-asiakassuhteen vaiheet ja yhteistyön laajuus (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 139.)

Suhteen ensimmäisessä eli *kokeilevassa vaiheessa* myyvä yritys pääsee ensi kertaa kaupantekoon potentiaalisen asiakkaansa kanssa. Ostava osapuoli suhtautuu tuotteisiin ja palveluihin kriittisesti ja myyvän yrityksen imago on tässä vaiheessa tärkeä tekijä. Alkuvaiheessa asiakas on tekemisissä usein vain yhden myyjän tai pelkkien verkkosivujen kanssa, joten asiakkaan myyjästä / verkkosivusta saama ensivaikutelma on tärkeä. Kun uusi asiakas on ostanut ensimmäisen kerran, häntä tulee kiittää ja häneen tulee olla jatkossa säännöllisesti yhteydessä. Myös henkilökuntaa on tiedotettava uudesta asiakkaasta. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi myyntijärjestelmän tietotekniikan avulla antamalla asiakkaalle uuden asiakkaan statuksen. Alkavasta asiakassuhteesta vastaavan henkilön, esimerkiksi myyjän tai Key Account Managerin on saatava riittävästi valtaa hoitaa uusia asiakkuuksia ja häntä on motivoitava uusien avainasiakkaiden hankintaan. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 139 – 140.)

Seuraavassa eli *perusvaiheessa*, asiakas tekee yksittäisiä ostoja silloin tällöin ja kiinnittää eniten huomiota hintaan ja palvelun tehokkuuteen. Hän on tekemisissä myyvän yrityksen kanssa vain ostopilanteen ajan, eli suhteeseen ei liity henkilöiden välisiä luottamuksellisia tai ystävyyssuhteita. Tässä

vaiheessa yhteiset intressit ja tiedonkulku osapuolten välillä on vähäistä. Asiakas ostaa mitä todennäköisimmin myös kilpailijoilta ja lopettaa herkästi uuden asiakassuhteen, jos pettyy siihen. Suhteen etenemistä edistää, mikäli asiakas kokee myyjän tai myyjien yhteydenotot (sekä myyjän persoonan) miellyttäväksi. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 140.)

Jos ostava osapuoli on useampien ostojen myötä edelleen tyytyväinen myyvään yritykseen, edetään suhteessa *yhteistyövaiheeseen*. Tässä vaiheessa asiakkuuden arvonnousu on nopeinta (Selin ja Selin 2013, 146.) Luottamus kasvaa ja myyvän yrityksen henkilökunta alkaa käydä tutuksi ostavalle osapuolelle, syntyy myös henkilökohtaisia suhteita. Asiakasyritys arvioi myyvän osapuolen palvelua kaiken aikaa, ja ollessaan tyytyväinen, alkaa luottaa yritykseen yhä enemmän. Myyvän yrityksen henkilökunta tiedostaa uuden asiakassuhteen useammalla tasolla ja ostaja alkaa suosia myyvää yritystä, vaikka ostaakin edelleen myös muualta. Luottamuksellista tietoa aletaan hiljalleen jakaa puolin ja toisin ja myyjä saattaa tarjota asiakkaalle räätälöityjä lisähyötyjä. Asiakassuhteen lopettaminen on kuitenkin vielä helppoa, ja tulevaisuutta vasta ennustetaan, sillä yhteiselle strategiselle suunnittelulle ei löydy vielä halukkuutta. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 140 – 141.)

Tilanteessa, jossa molemmat osapuolet ovat vakuuttuneita suhteen tärkeydestä, on edetty *keskinäisen riippuvuuden vaiheeseen*. Useat henkilöt sekä myyvistä että ostavasta yrityksestä ovat keskenään tekemisissä, ja jopa ystäväystyneitä, joten asiakassuhteen purkamisesta on tullut vaikeaa. Myös mahdollinen omien prosessien sovittaminen asiakkaan prosesseihin vähentää asiakkaan haluja vaihtaa toimittajaa (Selin ja Selin 2013, 147). Osapuolet luottavat toisiinsa ja tiedonvaihto on jatkuvaa. Myyjäyrityksestä on tullut asiakkaalle merkittävin tai jopa ainoa toimittaja ja siten strategisesti tärkeä ulkoinen resurssi. Osapuolet kokevat tekevänsä win-win-yhteistyötä, suunnittelevat yhdessä tulevaisuutta ja pystyvät saavuttamaan yhteistyöllä kustannussäästöjä. Tässä vaiheessa vuorovaikutuksella on erittäin tärkeä merkitys ja kasvun mahdollisuudet ovat hyvät. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 141.)

Joissakin tapauksissa asiakassuhde kehittyy keskinäisen riippuvuuden vaiheesta niin syväksi, että osapuolet tekevät yhdessä pitkän aikavälin strategista suunnittelua. Ojasalo ja Ojasalo (2010) kutsuvat tällaista tilannetta *integroituneeksi vaiheeksi*, jossa molemminpuolinen luottamus on syvää ja molemmista organisaatioista osallistuu lukuisa joukko ihmisiä erilaisiin yhteistyötiimeihin. Asiakas ei kilpailuta myyvää osapuolta usein, eikä asiakasyrityksen tarvitse pelätä tulevansa myyjäyrityksen hyväksikäyttämäksi. Myyjä kehittää toimintaansa säilyttääkseen asiakassuhteen, ja kynnys asiakassuhteen lopettamiseksi on ostajalle erittäin suuri. Ojasalo ja Ojasalo muistuttavat, että myyjän on kuitenkin koko ajan pidettävä kilpailukykyään yllä ja siten lunastettava paikkansa asiakkaansa silmissä. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 142.)

On väistämätöntä, että asiakassuhteita myös päättyy, ja sitä tapahtuu kaikissa asiakassuhteen kehitysvaiheissa. Koska *asiakassuhteen loppumista* edeltää usein suhteen *hiipumisen vaihe*, voi myyjäyritys tämän havaitessaan vielä koettaa palauttaa suhteen hyvälle tasolle, jos asiakassuhteessa on myyjän silmissä nähtävissä tulevaisuuden potentiaalia. Suhteen kuihtumiseen johtuvia syitä voi selvittää analysoimalla menetettyjä asiakassuhteita ja ottaa niistä opiksi sekä suunnitella toimenpiteitä,

joilla asiakassuhde voitaisiin pelastaa. Hinta on Ojasalon ja Ojasalon (2010) mukaan harvoin suhteen päättymisen syynä, mutta syitä on lukuisia, kuten:

- avainhenkilöiden vaihdokset
- asiakassuhteen vastuuhenkilön lähestymistapa tai huonot taidot
- laatuongelmat
- luottamuksen vähentyminen
- toimiminen vastoin yhteisesti sovittua toimintamallia
- yrityskulttuurin, organisaation tai omistajien muutokset
- taloudellinen epäonnistuminen.

(Ojasalo ja Ojasalo 2010, 142 – 143.)

### 3.6 Asiakaskeskeisen ajattelun omaksuminen

Jotta asiakkaalle voi tuottaa arvoa, häntä ja hänen tarpeitaan tulee ymmärtää. On kyettävä astumaan asiakkaan saappaisiin, kuten Selin ja Selin (2013) neuvovat. Yritys, joka on aiemmin keskittynyt liiketoiminnassaan tuotteisiin, niiden laatuun ja tuotekehitykseen, voi löytää ajattelunsa asiakasnäkökulmaa taulukon 1 mukaisesta ajattelumallista, jossa tuotekeskeistä toimintaa peilataan asiakaskeskeiseen toimintaan.

TAULUKKO 1. Tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja (Selin ja Selin 2013, 19.)

Tuotekeskeinen ajattelu	Asiakaskeskeinen ajattelu
- haetaan tuotteille asiakkaita	- haetaan asiakkaille ratkaisuja
- tuotteen kannattavuus	- asiakkaan kannattavuus
- tuotekehitys	- asiakassuhteiden kehitys
- tuotteen ominaisuudet	- asiakkaan toimintatyö
- tuotteen ikä	- asiakassuhteen ikä
- jakelukanavat	- asiakkaan asiointikanavat
- markkinaosuus	- asiakasosuus
- tuotteen myynti	- asiakkaan ostot
- tuotteen myynnin lisääminen	- asiakassuhteen syventäminen

Malli ohjaa ajattelua monipuolisesti ja antaa runsaasti uudenlaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia liiketoimintaan. Tuotteisiin keskittymisen rinnalle tai jopa tilalle nousee asiakaslähtöinen ajattelu, jossa tuotteisiin liittyviä liiketoiminnallisesti merkittäviä asioita tarkastellaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Totuus on, että hyväkään tuote ei tee uudesta asiakkaasta vakioasiakasta, ellei se sovellu asiakkaan tarpeisiin. Niinpä tuotteille sopivien asiakkaiden etsimisen sijaan ryhdytään etsimään asiakkaille sopivia ratkaisuja, niitä tuotteiden ja palvelujen yhdistelmiä, joita asiakas tarvitsee menestyäkseen. Toisaalta asiakkaiksikaan ei "haalita" ketä tahansa, vaan keskitytään niihin, jotka ovat yritykselle kaikkein kannattavimpia ja siksi tavoittelun arvoisia. Lisäksi etsitään keinoja, joilla olemassa olevista kannattamattomista asiakkaista voisi saada kannattavia. Myös tuotteen iän eli elinkaaren pidentämiseen voi löytyä kokonaan uusia keinoja keskittymällä asiakassuhteen pituuteen. (Selin ja Selin 2013, 19 – 20.)

Suurimpiin ja tuottavimpiin asiakkaisiin kannattaa tutustua syvällisesti. Kun tuntee asiakkaan ostoprosessin, mitä, milloin ja mitä asiointikanavia käyttäen asiakas mieluiten ostaa, voi omaa myyntiprosessia ja tarjolla olevia asiointikanavia muovata asiakkaan ostoprosessiin soveltuvaksi, jolloin asiakkaan kanssa on helpompi rakentaa pitkäaikaista kumppanuutta. Mielenkiintoista ja hyödyllistä on myös tietää, minkä osuuden kokonaisostoistaan asiakas käyttää yrityksen tuotteisiin. Mahdollisuudet asiakasosuuden kasvattamiseen voivat olla merkittävät. Asiakasnäkökulmaa voi oppia myös ajattelemalla, mitä hyötyä meistä on asiakkaalle tai mitä itse ajattelisi ja kuinka toimisi, jos olisi asiakkaana omassa yrityksessään. (Selin ja Selin 2013, 19 – 22.)

## 4 ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN HYÖDYT

Tilanne, jossa kaikkia asiakkaita kohdellaan samalla tavalla, ei Mäntynevan (2000) mukaan ole järkevä, koska jotkut asiakkuudet ovat kannattavampia kuin toiset. Mikäli kaikille asiakkaille tarjottaisiin samanlaista palvelua ja laatua, olisi se Ojasalon ja Ojasalon mielestä parhaiden asiakkaiden rankaisemista ja huonoimpien palkitsemista (Ojasalo ja Ojasalo 2013, 159). Toisaalta, jos keskitytään pelkästään uusasiakashankintaan, on se huomattavasti kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen. Kun uusia asiakassuhteita myös väistämättä menetetään heti ensioston jälkeen, jäävät nämä asiakassuhteet kannattamattomiksi, koska markkinointiin satsattua panostusta ei saada takaisin yhdellä, yleensä pienellä ensiostoksella. On siis löydettävä tasapaino uusasiakashankinnan ja asiakkuuksien hoidon välillä. (Mäntyneva 2000, 18.)

### 4.1 Hyödyt myyjäyritykselle

Onnistuneesta asiakkuuksien hallinnasta hyötyvät sekä myyvä että ostava yritys. Myyvälle yritykselle olennaisin hyöty on luonnollisesti positiivinen kassavirta, mutta muitakin hyötyjä on lukuisia:

- Kun asiakassuhdetta hoidetaan säännöllisesti, pysyy yritys ja sen tuotteet asiakkaan mielessä myös ostojen välisenä aikana.
- Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa asiakkaan huomio kiinnittyy hyväksi todettuun palveluun ja laatuun, jolloin hinnan merkittävyys pienenee.
- Pitkäaikaisen asiakkaan referenssiarvo on merkittävä, sillä tyytyväinen asiakas myös markkinoi yrityksen puolesta.
- Kestävät, tuottavat asiakassuhteet voivat lisätä yrityksen arvonnousua ("vahva asiakassalkku").
- Asiakassuhdemarkkinoinnissa käytettävä kohdennettu viestintä on omiaan lisäämään kilpailuetua, sillä se tekee asiakassuhteesta kahdenkeskistä. Kilpailijat eivät saa niin helposti tietoa asiakkaalle myönnettyistä eduista tai tarjouksista kuin massamarkkinoinnissa, esimerkiksi käytettäessä radio- tai lehtimainontaa.
- Pitkäaikaisia asiakkaita voidaan myös osallistaa, esimerkiksi tuote- tai palvelusuunnitteluun eli tarjoaman innovaatioprosessiin, kuten Ojasalo ja Ojasalo (2010) asian ilmaisevat, jolloin saavutetaan hyötyjä mm. ostojen suunnittelussa sekä tuotekehityksessä.

- Samalla kun asiakassuhde syvenee ja kehittyy, myyvä yritys oppii ja saa uutta tietoa asiakasyrityksestä sekä sen verkostoista.
- Pitkästä yhteistyöstä voi syntyä jopa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, esimerkiksi yhteisen tutkimus- ja kehitystyön seurauksena.
- Rohkea toiminnan erilaistaminen auttaa erottumaan joukosta, mikä vahvistaa yrityksen imagoa verrattuna kilpailijoihin.

(Bergstöm ja Leppänen 2015, 135, 420; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 17 – 18, 131.)

## 4.2 Hyödyt asiakasyritykselle

Asiakassuhteessa perushyöty asiakasyritykselle on tietenkin tuote tai palvelu, jonka asiakas ostaa. Toinen tärkeä syy, miksi asiakas haluaa säilyttää asiakassuhteen, on asiakkaan saama suurempi arvo. Asiakkaan kokonaiskustannukset jäävät siis pienemmiksi kuin kokonaishyödyt, joita on lukuisia:

- Asiakkaalle syntyy luottamuksen tunne, jolloin epävarmuus ja ahdistuneisuus vähenevät. Tuttua toimittajayritystä ei tarvitse valvoa, sillä se toimii odotetulla tavalla. Myös sen palveluiden ja tuotteiden laatuun voi luottaa.
- Kun asiakassuhde on asiakasta tyydyttävä, ei asiakkaan tarvitse jatkuvasti etsiä, vertailla ja testata uusia mahdollisia toimittajia. Säästyy aikaa ja rahaa.
- Myyjäyrityksen tekemät toiminnanmukautukset, kuten jonkin atk-järjestelmän integrointi asiakasyrityksen järjestelmään, helpottavat asiakkaan liiketoimintaa ja hidastavat tai jopa vaikeuttavat hänen siirtymistään toisen toimittajan asiakkaaksi.
- Asiakas voi saada edellä kerrotun toiminnanmukautuksen lisäksi myös muunlaista erityiskohtelua, kuten eriytettyjä palveluja, hintoja tai prioriteetteja, joita muut asiakkaat eivät saa tai joita asiakas itse ei saisi muualta.
- Ihmisten väliset suhteet voivat pitkäaikaisessa asiakassuhteessa olla hyvinkin läheiset ja luottamukselliset, ja parantavat asiakasyrityksessä työskentelevien elämänlaatua.

(Ojasalo ja Ojasalo 2010, 132.)

## 5 ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN EDELLYTYKSET

Asiakkuuksien hallinta perustuu asiakastietoon, asiakasanalyysiin ja näiden pohjalta muodostuvaan asiakasyymmärrykseen. Vasta kun yrityksellä on näistä kolmesta asiasta koostuva tietopohja, se voi ryhtyä rakentamaan asiakashallintaa vaihe vaiheelta. (Bergstöm ja Leppänen 2015, 420 – 421.)

### 5.1 Asiakastieto ja tiedonhallinta

Yritykset keräävät nykyisin runsaasti asiakastietoa esimerkiksi kanta-asiakasohjelmiinsa tai verkkokauppajensa tietokantoihin. Selin ja Selin kiteyttävät asiakastiedon merkityksen muistuttamalla, että asiakastieto luo pohjan asiakastyöskentelylle (Selin ja Selin 2013, 122). Asiakasrekisteriä voisi kenties verrata terveydenhoitojärjestelmän potilastietoihin. Mikäli potilasta aiemmin hoitaneen lääkärin tilalle tulee uusi lääkäri, hänen on pystyttävä potilastietojen avulla jatkamaan potilaan hoitoa, sillä ei



voida edellyttää, että asiakas itse pystyisi kertomaan potilaalle koko hoitohistoriaa lääkityksineen. Samoin tulisi yrityksen kyetä jatkamaan tärkeän asiakassuhteen hoitoa asiakastietojen avulla, vaikka pitkäaikainen myyjä vaihtaisi työpaikkaa tai jäisi eläkkeelle.

Tiedonhallinta on asiakastiedosta ja sen varastoisesta sekä käsittelystä syntyvä kokonaisuus. Tiedonhallinnalla kerätään tietoa asiakkaasta ja yhdistetään muuhun tietoon sekä saatetaan henkilökunnan käyttöön. Tiedonhallinta sisältää tietovarastot eli tietokannat sekä ohjelmistot, laitteet ja erilaiset analysointityökalut, joiden avulla voidaan esimerkiksi profiloida asiakkaita tai arvioida heidän luottokelpoisuuttaan. Analysointiin on nykyään tarjolla datan murskaamiseen tarkoitettuja ohjelmistoja, jotka pilkkovat, analysoivat ja jäsentävät kerättyä dataa rakentaen siitä ymmärrettävämpää, olennaista asiakastietoa (Laine 2015, 152). Lisäksi tiedonhallintaan kuuluvat asiakaskontakteja helpottavat järjestelmät kuten myyntityön automaatiojärjestelmät ja logistiikan järjestelmät. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 124.)

Asiakastieto on jaettavissa kolmeen eri lajiin, *dataan*, *informaatioon* ja *tietämystietoon*. Data sisältää perustiedot asiakkaasta, kuten yhteystiedot, toimialan, koon, rakenteen sekä yksittäiset osto- ja yhteydenpitotiedot. Kun dataa yhdistellään käyttäjälle tarpeelliseen muotoon eli analysoidaan dataa, syntyy informaatiota. Analyysin tulokset voidaan järjestää tietyn kaavan mukaiseen vertailukelpoiseen muotoon, esimerkiksi kausittaisiksi ostoraportteiksi tai tehdä datasta yksittäisiä hakuja. Tietämystietoa syntyy, kun tuotettua informaatiota ryhdytään käyttämään tavoitteellisesti sekä mittaamaan saavutettuja tuloksia. Haasteena on kerätä oikeanlaista asiakastietoa sekä huolehtia sen helpposta käytettävyydestä. (Hellman 2003, 87 – 86.)

### 5.1.1 Asiakkaita kerättävän tiedon merkitys ja sisältö

Laine kiteyttää asiakastiedon hyödyntämiseen kohdistuvat odotukset edellyttämältä siltä kilpailukyvyn paranemista, mihin päästään muuttamalla toimintaa asiakaslähtöiseen suuntaan (Laine 2015, 164). Hellman tähdentää, että asiakastiedolla on merkitystä vain, jos sen avulla voidaan kehittää toimintamalleja asiakastyöhön, asettaa asiakastavoitteita sekä mitata ja analysoida asiakkaisiin kohdistettujen toimenpiteiden tuloksia (2003, 87 – 86). Arantola puolestaan motivoi asiakastiedon keräämiseen sanoessaan, että asiakastiedon syventyessä paranevat mahdollisuudet saavuttaa liiketoiminnallista hyötyä. Kun asiakkaista kerätään usealta kaudelta käyttäytymispohjaista tietoa, kuten asiakkuuden kesto, keskios, tarjontahistoria ja tuotekohtaiset ostot, voidaan laatia ennusteita asiakkaiden tulevasta käyttäytymisestä. (Arantola 2006, 72.)

Se, mitä tietoa asiakkaista kerätään, tuleekin miettiä tarkkaan, jotta tallentuva tieto on taloudellisesti mahdollista kerätä ja ylläpitää ja että kaikki kerätty tieto on tarpeellista ja käyttökelpoista. Asiakasrekisteriä perustettaessa kannattaa aluksi pohtia kerättävän tiedon käyttökohteet, minkä jälkeen on helpompi päättää, mitkä tiedot yksittäisestä asiakkaasta tulee kerätä. B-to-b-asiakkaista tarvitaan perusyhteystietojen lisäksi mm. päättäjien, vaikuttajien ja ostajien yhteystiedot. Myös asiakkaan käyttäytymistä kuvaavat tiedot (ostokohteet, ostojen useus, käytöstavat jne.) sekä ns. kontekstiin

sidotut tiedot ovat hyödyllisiä. Kontekstiin sidottua tietoa voi olla erilaiset ostokäyttäytymiseen vaikuttavat muutokset asiakasyrityksessä tai kilpailijoiden toiminnassa. (Bergstöm ja Leppänen 2015, 426 – 430; Hänti ja muut 2016, 78.)

Paitsi olemassa olevien asiakkaiden tietoja, yritys tarvitsee uusasiakashankintaansa varten myös potentiaalisten asiakkaiden tietoja, joista tärkeimpiä ovat yhteystiedot sekä markkinoinnin kohdentamisessa tarvittavat tiedot, kuten b-to-b-asiakkaan toimiala ja liikevaihto. (Bergstöm ja Leppänen 2015, 426, 429 - 430.)

### 5.1.2 Asiakastiedon lähteet

Asiakasrekisteriä suunniteltaessa on mietittävä, mistä tietoa saadaan ja paljonko tieto maksaa, sekä kuinka ja millä kustannuksella tiedot voidaan myöhemmin päivittää. Tämä on tärkeää, koska sekä tietojen hankkiminen että tietojen ylläpito maksaa. Vanhentuneiden yhteystietojen käyttö voi loukata asiakasta ja aiheuttaa markkinoinnissa turhia lisäkustannuksia, jos markkinointiviesti ei tavoita vastaanottajaa.

Yritys voi kerätä b-to-b-asiakastietoa itse tai ostaa sitä eri tietolähteistä. Omista asiakkaista saa tietoa mm. laskutus- ja reskontraohjelmista sekä verkkokaupan asiakastietokannasta. Selin ja Selin (2013, 130) valottavat, että myös asiakkaan oma myyinnedistämisaineisto, kuten esitteet, vuosikertomukset ja verkkosivut ovat hyödyllisiä tietolähteitä. Tarkastelemalla kuinka ja mitä yritys kertoo itsestään, voi saada käsityksen asiakasyrityksen ajattelu- ja toimintatavoista. Asiakasta voi myös pyytää tarkistamaan ja päivittämään itse omat tietonsa mm. tilauksen teon yhteydessä. Potentiaalisista asiakkaista voi ostaa yhteystietoja esimerkiksi toimialan, ostopotentiaalain tai demografisten tietojen mukaan ryhmiteltynä. Tietoja myyvät erilaiset kaupalliset kohderyhmärekisterit kuten Posti ja Asiakastieto. Lisäksi voidaan hyödyntää yhteistyökumppanien asiakasrekistereitä ja erilaisten yhdistysten jäsenrekistereitä. (Bergstöm ja Leppänen 2015, 427; Selin ja Selin, 2013, 130.)

### 5.1.3 Asiakastietojen säilyttäminen ja käytettävyyden varmistaminen

Asiakastiedot kannattaa kerätä yhteen rekisteriin, jonne on oltava pääsy jokaisella asiakkuuksiin liittyviä asioita hoitavalla henkilöllä, kuten yrityksen johdolla, myyjillä, ostajilla, tilausten käsittelijöillä, varastotyöntekijöillä ja reskontranhoitajilla. Tämä edellyttää yleensä olemassa olevien tietolähteiden integrointia. Kaikki asiakastieto ei tarvitse olla kaikkien saatavilla, mutta jokaisen on voitava päivittää tai hyödyntää vähintään niitä tietoja, joita työssään tarvitsee. (Bergström ja Leppänen 2015, 430.)

Asiakastietojen integroinnilla saavutetaan merkittäviä hyötyjä:

- Yhtenäisyys: Jokaisen osaston jokainen työntekijä ymmärtää asiat samalla tavalla ja tietojen kanssa työskentely on yhtenäistä. Vältetään päällekkäisiltä eri osastojen välisiltä toiminoilta, kuten asiakastietojen päivityksiltä useaan eri ohjelmaan. (Hellman ja Värilä 2009, 58.)
- Oikeellisuus: Kaikki luvut ovat ajantasaisia, oikeita ja vertailukelpoisia.
- Nopeus: Kaikki voivat käyttää tietoja samanaikaisesti.

- Tasa-arvo ja avoimuus: Kaikki näkevät asiakastiedot samalla tavalla ja kaikille voidaan asettaa tavoitteet samoin perustein. (Hellman ja Värilä 2009, 58.)
- Motivoivuus: Kaikkien käytettävissä olevat samanlaiset työkalut lisäävät luottamusta, tasa-arvoa ja sitä kautta motivaatiota: kaikki ponnistelevat saman, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.
- Oppiminen: Koko organisaatio oppii työkalujen käytön nopeasti. Ymmärrys asiakkaista kasvaa sekä yksittäisten osastojen sisällä että osastojen välillä. (Hellman 2003, 84.)

## 5.2 Asiakasanalyysit

Jotta olemassa olevista asiakkaista sekä potentiaalisista asiakkaista saadaan jäsenelty käsitys asiakkuuksien hallintatyötä varten, tulee asiakaskantaa analysoida ja muodostaa siitä tarkoituksenmukaisia ryhmiä. Sen jälkeen voidaan ryhtyä laatimaan näille ryhmille tavoitteita ja strategioita sekä asiakkuuksien hoitomalleja. Ryhmittelyä kutsutaan segmentoinniksi ja sen pohjana ovat asiakkaiden erilaiset arvostukset, tarpeet sekä tavat toimia markkinoilla. Segmentti on asiakkaista muodostettava ryhmä, jonka jäsenillä on vähintään yksi yhteinen ostamiseen liittyvä piirre. Segmentointiin paneudutaan tarkemmin kappaleessa 6.1. (Bergström ja Leppänen 2015, 430.)

## 5.3 Asiakasymmärrys

Jotta asiakkuuksia voidaan hallita, tarvitaan asiakasymmärrystä, joka Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan on ymmärrystä asiakkaan toiminnasta ja ajatuksista ostoksia tehdessä ja käytettäessä ostettuja tavaroita tai palveluja. On siis kerättävä tietoa siitä, miten asiakas käyttäytyy ja mikä asiakkaalle on arvokasta eri tilanteissa. Tätä tietoa hyödyntämällä kyetään tuottamaan parempia asiakaskokemuksia ja osataan viestiä asiakkaalle sopivaan aikaan, asiakkaan käyttämässä mediassa. Lähteinä asiakasymmärryksen kasvattamiseksi voivat olla mm.

- omalta alalta laaditut tutkimusjulkaisut, kulutustilastot, ennusteet
- asiakkaan kuuntelu mm. asiakaskäynneillä
- asiakkaan tarkkailu esimerkiksi myymälässä tai verkkokaupan omilla sivuilla
- koeasiointien tekeminen omissa myymälöissä tai verkkosivuilla, ns. Mystery Shopping
- omissa tietojärjestelmissä olevien asiakastietojen hyödyntäminen, ostajaprofilointi mm. ostoskorin, kausittaisten ostojen ja keskiostosten perusteella, ostoennusteiden laatiminen
- erilaiset asiakaskyselyt (verkkosivujen käyttökokemukset, tyytyväisyys tuotteeseen, mieluisimman viestimistavan tai median/medioiden selvittäminen jne.)
- asiakkaiden osallistaminen mm. tuotteiden tai palvelujen suunnittelussa
- asiakaspolkujen kartoittaminen, eli asiakkaan matkan selvittäminen tarpeen havaitsemisesta tuotteen hankintaan ja käyttökokemuksiin.

(Bergström ja Leppänen 2015, 421 – 424).

Asiakaspolun eli asiakkaan ostoprosessin kartoittaminen lisää asiakasymmärrystä merkittävästi. Kun tunnistaa, mitä vaiheita asiakkaan ostoprosessiin kuuluu, pystyy palvelemaan häntä oikealla tavalla

ja ennustamaan tulevaa käyttäytymistä. Ostoprosessia voidaan kuvata omaan asiakasrekisteriin tallennettujen tietojen avulla, kunhan ensin on hahmotettu, mitä kerätystä datasta tarvitaan. Ostoprosessin selvittämiseksi kannattaa etsiä vastauksia mm. näihin kysymyksiin:

- Paljonko asiakas ostaa ja kuinka usein?
- Mistä asiakas mieluiten ostaa ja mikä asiointikanava on mieluisin?
- Mistä vaiheista ostoprosessi koostuu?
- Mitkä ovat ostoprosessin kriittisiä vaiheita meidän kannaltamme?
- Milloin hankintapäätöksiä tehdään?
- Mitä huolenaiheita asiakkaalla on?
- Ketkä kuuluvat asiakkaan ostoprosessiin?
- Keihin kaikkiin kannattaa olla yhteydessä asiassa?
- Miten päätöksenteko tapahtuu käytännössä?
- Mitkä ovat asiakkaan mielestä vaihtoehdot meidän tuotteillemme?
- Mikä on asiakkaan kokema arvo meidän tuotteillemme ja mistä se syntyy?

(Laine 2015, 154; Selin ja Selin, 2013, 127 – 128.)

Selin ja Selin (2013) opastavat, että tunteakseen asiakkaan, tulee tuntea myös asiakasyrityksen arvot, sillä yritys toimii aina arvojensa mukaisesti. He neuvovat myös selvittämään, mitä asiakas odottaa asiakassuhteelta, millaista tukea ja informaatiota hän odottaa saavansa ja kuinka usein, sekä mitä asiakas pitää tärkeänä ostopäätöstä tehdessään. (Selin ja Selin 2013, 122 – 125.)

## 6 ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN OSA-ALUEET

Tässä kappaleessa paneudutaan asiakkuuksien hallinnan osa-alueisiin, jotka toteuttamalla yritys oppii tuntemaan asiakassalkkunsaa, määrittelemään segmenttikohtaiset toimenpiteet ja tavoitteet sekä seuraamaan tavoitteiden toteutumista. Kyse on pitkäkestoisesta, jatkuvasta prosessista, jossa tapahtuu myös jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Prosessin vaiheet ovat

1. Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi
2. Tavoitteiden asettaminen eri asiakasryhmille / segmenteille
3. Asiakasstrategioiden määrittely
4. Asiakkuuksien hallinnan ja asiakassuhdemarkkinoinnin toimenpiteiden suunnittelu kohderyhmittäin
5. Suunnitelmien toteuttaminen ja niiden säännöllinen seuranta
6. Seurantatietojen hyödyntäminen asiakassuhteiden kehittämisessä ja uusien suunnitelmien laadinnassa.

(Bergstöm ja Leppänen 2015, 420 – 421.)

## 6.1 Segmentointi

Segmentointi eli asiakkaiden ryhmittely perustuu tarkkaan asiakaskannan analyysiin. Prosessissa tutkitaan aluksi sen hetkisiä markkinoita ja selvitetään asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Niiden tietojen pohjalta muodostetaan sopivimmat asiakasryhmät, eli segmentit, joihin toiminta kohdistetaan jatkossa segmenteittäin. Kukin segmentti muodostetaan asiakkaista, joilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. Segmenttikohtaisuus tarkoittaa koko toiminnan suunnittelua asiakasryhmittäin: tuotteet ja palvelut, hinta ja saatavuusratkaisut, markkinointiviestintä sekä asiakaspalvelu voivat kaikki olla erilaistettu asiakasryhmäkohtaisesti. Muodostettujen asiakasryhmien tarpeet ja arvostukset tulisi tuntea niin hyvin, että markkinointi olisi sitouttavampaa kuin kilpailijoilla ja tuottaisi yritykselle kannattavia, pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Bergström ja Leppänen 2015, 132 – 133.)

Jotta segmenttikohtainen toiminta on mahdollista, segmenttien on tärkeää täyttää seuraavat kriteerit:

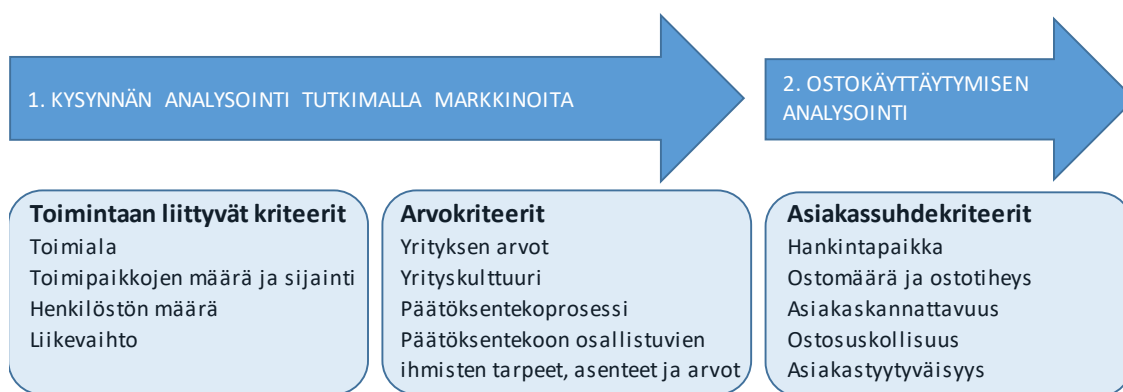
- segmenttien on oltava riittävän suuria ja kasvavia
- segmenttien on oltava keskenään niin erilaisia ja asiakkaiden on oltava kunkin segmentin sisällä keskenään niin samanlaisia, että kullekin segmentille on mahdollista ja kannattavaa laatia oma hoito-ohjelma ja markkinointitoimenpiteet
- segmentit on kyettävä tavoittamaan ja hoitamaan kannattavasti sopivien media- ja jakelukanavien avulla.

(Bergström ja Leppänen 2015, 141.)

### 6.1.1 Segmentointikriteereistä päättäminen

Ennen segmentointia on selvitettävä, mitkä ovat järkevät perusteet, joilla segmentit muodostetaan. Sitä varten analysoidaan aluksi oman toimialan markkinoita sekä asiakasyritysten ostokäyttäytymistä, jotta saadaan selville kysyntää selittäviä tekijöitä.

Yritysassiakkaiden segmentointikriteerit voidaan jakaa kolmeen osaan: toimintaan liittyviin kriteereihin, arvokriteereihin sekä asiakassuhdekriteereihin (kuvio 6). Aluksi markkinat ryhmitellään toimintaan liittyvillä kriteereillä esimerkiksi toimialan ja liikevaihdon perusteella. Lisäksi markkinoilla olevat potentiaaliset yritykset voi ryhmitellä niiden arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen mukaan. Onhan ymmärrettävää, että asiakassuhdetta on helpompi rakentaa sellaisten yritysten kanssa, joiden arvot ja kulttuuri ovat lähellä omia. Asiakassuhdekriteerien avulla pyritään erottelemaan asiakassuhteet niiden luonteen ja syvyyden, mm. ostomäärän ja ostouskollisuuden mukaisesti. (Bergström ja Leppänen 2015, 136 – 137.)



KUVIO 6. Markkinoiden ja ostokäyttäytymisen analysointi segmentointikriteerien selvittämiseksi (Bergström ja Leppänen 2015, 136 - 137.)

### 6.1.2 Segmenttien muodostaminen

Kun toimialan kysyntää selittävät tekijät on selvitetty ja järkevät segmentointikriteerit niiden pohjalta muodostettu, voi yritys jakaa kokonaismarkkinansa kriteerien mukaisiin segmentteihin. Segmenttien nimeäminen tehdään kahdessa vaiheessa, ensiksi markkinat ryhmitellään liikeidean mukaisiin ja sen jälkeen asiakassuhteen mukaisiin segmentteihin.

#### 1. Perussegmentointi liikeidean mukaan

Liikeideasegmentoinnissa markkinat ryhmitellään lähinnä toimintaan liittyvien segmentointikriteerien mukaisesti. Esimerkiksi rengasalalla liikeidean mukaista ryhmittelyä voi olla jälleenmyyjäpotentiaalien jakaminen toimialojensa mukaisesti mm. rengasliikkeisiin, korjaamoihin ja autoliikkeisiin. Rengasliikkeet puolestaan voidaan edelleen jakaa henkilöauto- ja pakettiauton renkaita myyvien sekä kuorma-auton tai työkoneiden renkaita myyvien segmentteihin. Liikeideasegmentit toimivat Bergströmin ja Leppäsen mukaan tuotetarjooman ja muiden osatekijöiden määrittäjinä (2015, 137 - 138). Mietitään siis asiakkaiden ja potentiaalisten tarpeet segmenttittäin ja ryhdytään rakentamaan tarjoomaa ja toimintaa kunkin segmentin odotusten mukaiseksi.

#### 2. Asiakassuhdesegmentointi

Asiakassuhdesegmentoinnissa keskitytään potentiaalisten ja olemassa olevien asiakkaiden ryhmittelyyn tavoitteena rakentaa tuottavia ja pysyviä asiakassuhteita. Tämä segmentointitapa panee yrityksen tarkastelemaan huolellisesti asiakasrakennettaan ja antaa paljon uutta tietoa asiakasmassasta. Asiakkaat ryhmitellään asiakassuhteen syvyyden, eli keston ja ostomäärien sekä ostettujen tuotteiden mukaan. Bergström ja Leppänen (2015) kutsuvat tätä ryhmittelyä perinteiseksi asiakasryhmittelyksi, jossa voidaan erottaa neljä pääryhmää:

1. Potentiaaliset, yrityksen tavoittelemat asiakkaat, jotka eivät ole vielä ostaneet
2. Satunnaisasiakkaat, jotka ostavat silloin tällöin
3. Kanta-asiakkaat, jotka ostavat säännöllisesti

4. Entiset asiakkaat, jotka ovat olleet yrityksen asiakkaita, mutta päättäneet asiakassuhteen äskettäin jostakin syystä.

(Bergström ja Leppänen 2015, 430.)

Hellman (2003) puolestaan jakaa asiakkuudet asiakassuhteen syvyyden mukaan kahdeksaan eri tilaan (ks. kappale 3.4) pilkkomalla mm. potentiaalit edelleen kolmeen erilliseen ryhmään. Asiakassuhteisiin pohjautuvien segmenttien tietty määrä ei kuitenkaan ole tärkeintä, vaan yrityksen kannattaa miettiä tarkoituksenmukaiset, yrityksen omiin tarpeisiin sopivat segmentit, joiden ominaisuudet se pystyy selkeästi määrittelemään, ja joita se pystyy seuraamaan, hoitamaan ja johtamaan.

Kun segmentit on muodostettu, on vuorossa yrityksen omien kohdemarkkinoiden valinta. On selvittävä, mitkä valituista segmenteistä antavat parhaan tuloksen ja millä strategialla, eli mihin segmentteihin toiminta jatkossa keskitytään.

## 6.2 Asiakasvision, -tavoitteiden ja strategioiden laadinta

Laaja ja jatkuvakestoinen asiakashallintaprosessi vaatii hyvän pohjatyön. Asiakashallinnassa liikkeelle lähdetään rakentamalla visio, eli mielikuva siitä, mitä asiakashallinnalla halutaan tietyssä ajassa saavutettavan. Visiota täsmentävät selkeät ja realistiset tavoitteet, joihin päästään sovitulla toimenpiteillä eli strategioilla (Selin ja Selin 2013, 75). Seuraavassa kuvataan asiakasvision, -tavoitteiden ja strategioiden laadintaa tarkemmin.

Visio antaa vastauksia kysymykseen, mitä mahdollisuuksia asiakashallinta voi tarjota omalle yritykselle toimialalla. Visio voi olla samalla aikaa sekä realistinen että kunnianhimoinen, jotta se antaa riittävästi haastetta, mutta myös innostaa toimimaan. Vision ei tarvitse välttämättä toteutua sellaisenaan, tärkeintä on, että kaikki voivat *tuntea vision omakseen* ja *uskoa* sen toteutumiseen. Visio kannattaa sitoa aikaan, eli laatia jonkin mittaiselle ajalle, jotta sen toteutumista voidaan ajoittain seurata ja tarvittaessa täydentää sen sisältöä. (Selin ja Selin 2013, 67 - 69.)

Jos asiakastietoa on jo hyödynnetty toiminnassa jossakin määrin, kannattaa näitä kokemuksia hyödyntää vision laadinnassa. Lisäksi oivallinen keino saada ideoita omaan asiakashallintaansa on kysyä omilta ja kilpailijoiden asiakkailta, miten heidän mielestään asiakassuhteita pitäisi hoitaa ja kehittää. Myös kilpailijoiden ja hyvin menestyvien yritysten sekä omien yhteistyökumppaneiden tekemisiä kannattaa tarkkailla ja poimia heiltä omalle yritykselle sopivia elementtejä asiakkuuksien hoitoon. Hyviä ideoita voi saada esimerkiksi sellaisilta omilta tavarantoimittajilta, joille yritys itse on iso ja tärkeä asiakas. (Hellman 2003, 99.)

Visiota laadittaessa tulevaisuutta kannattaa suunnitella mahdollisimman monesta näkökulmasta. Millaiseksi nähdään sovitulla ajanjaksolla mm. markkinoiden, sidosryhmien, henkilöstön ja kilpailijoiden kehittyvän? Miten oma toiminta ja tuotteet kehittyvät ja mikä on omalle yritykselle tärkeää ja arvokasta? (Selin ja Selin 2013, 70 – 71.) Vision asiakasnäkökulman luomiseen Hellman (2003) antaa evääksi joukon kysymyksiä joiden vastauksia pohtimalla tavoitteet alkavat täsmentyä:

- Millainen arvo yrityksen asiakaskannalla ja asiakassuhteilla halutaan olevan tulevaisuudessa?
- Millainen asema yrityksellä itsellään halutaan olevan asiakaskunnan keskuudessa?
- Millaisiksi asiakassuhteet ja niiden kannattavuus halutaan kehittää?
- Millainen rooli asiakassuhteilla halutaan olevan liiketoiminnassa ja johtamisessa?
- Millaisia uusia liiketoiminta- ja yhteistyö- tai verkostoitumismahdollisuuksia halutaan saada aikaan?

(Hellman 2003, 102.)

Asiakasvision rakentamisesta edetään asiakastavoitteiden laadintaan. Tavoitteet määritellään kohde-ryhmäkohtaisesti siten, että tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. Tavoitteet voidaan asettaa mm. uusasiakashankinnalle, asiakassuhteiden kehittämiseksi, asiakaskannan ja asiakkuuksien arvon kehittämiseksi sekä asiakasosuuksien kasvattamiseksi. (Selin ja Selin 2013, 150 – 151.)

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa ja keinovalikoimaa, jonka avulla yritys aikoo saavuttaa asettamansa aikaan sidotut tavoitteet. Asiakkuuksien johtamiseksi yritys tarvitsee sekä asiakastavoitteet että –strategian. Asiakastavoitteet pohjautuvat liiketoimintatavoitteisiin ja asiakasstrategiat laaditaan asiakastavoitteiden pohjalta. Asiakasstrategiat sisältävät liiketoimintastrategian kanssa samoja elementtejä, mutta asiakasnäkökulmasta katsottuna. Asiakasstrategiassa ajatellaan, että yrityksen keskeinen resurssi on asiakassuhteet, jolloin myös tavoitteet asetetaan asiakassuhteille. Asiakkuuksien johtamisen kokonaisuus syntyy asiakastavoitteiden, asiakasstrategioiden ja asiakashallintajärjestelmän yhdistelmästä. (Hellman 2003, 140 – 143.)

Asiakasstrategiassa yritys määrittää, miten sen tulee kehittää asiakassuhteitaan ja niiden hallintaa saavuttaakseen liiketoimintatavoitteensa. Asiakasstrategia sisältää toimintasuunnitelman, jonka osat alueita ovat uusasiakashankinta (ja mahdollisesti etabloituminen uusille markkinoille), asiakaskannan arvon kasvattaminen, asiakassuhteiden hallinnan parantaminen, asiakaskannattavuuden nostaminen sekä yhteistyön kehittäminen ja verkostoituminen. Strategia sisältää asiakastavoitteet, niiden mittarit, kanavat joissa toimitaan sekä eri asiakasryhmille laaditut tarjoomat. (Hellman 2003, 143; Hänti ja muut 2016, 73.)

Asiakasstrategioiden laatimisessa on monta työvaihetta, ja jotta työssä onnistuttaisiin, on yrityksellä Hellmanin (2003) mukaan oltava taito

1. käsitellä ja hyödyntää asiakastietoa (data, informaatio ja tietämystieto)
2. määritellä asiakas yksiselitteisesti
3. muuntaa liiketoimintatavoitteet asiakastavoitteiksi
4. soveltaa asiakasstrategiaa yksiköittäin ja yksilöittäin.

(Hellman 2003, 145 – 146.)

Ennen kuin asiakkuuksia voidaan hallita, pitää koko organisaation tietää, ketkä ovat asiakkaita, miten asiakkaat luokitellaan, millaisin perustein ja millaisia asiakkaat ovat. Luokittelun on siis eroteltava erityyppiset asiakkaat (esim. uusi ja aktiiviasiakas) selkeästi toisistaan ja asiakasmäärittysten on ol-



tava yrityksen liiketoimintaan soveltuvia. Kun tässä onnistutaan, koko yrityksessä on yksi ainoa asiakasmääritys, kaikki tuntevat sen ja saavat järjestelmästä yhtäpitävää tietoa minkä tahansa osaston käyttöön. Tietojärjestelmän avulla asiakkaiden luokitus voidaan pitää jatkuvasti ajan tasalla antamalla järjestelmään raja-arvot (ostomäärä, ostojen useus jne.), joiden mukaan asiakasstatus määrittyy. Tällöin status muuttuu automaattisesti kulloisenkin tilanteen mukaan. Kun asiakasmääritys on kunnossa, on henkilökuntaa helpompi motivoida, kun yhteisten ponnistusten tuloksia voidaan seurata entistä tarkemmin. (Hellman 2003, 145 – 146; Hänti ja muut 2016, 75.)

Asiakasstrategia tukee liiketoimintastrategiaa ja noudattaa siten liiketoimintatavoitteita. Tästä syystä asiakasstrategian määrittely alkaakin muuntamalla olemassa olevat liiketoimintatavoitteet asiakastavoitteiksi. Asiakastavoitteiden tulee olla sellaisia, että ne voidaan viedä käytäntöön ja konkretisoida asiakasstrategiassa. (Hellman 2003, 146.)

Jotta asiakashallintatyössä onnistutaan, koko henkilökunnalla tulee olla yhteinen näkemys työn tavoitteista, keinoista, motiiveista sekä mittareista. Hellman (2003) ohjeistaa, että asiakasstrategioista tulee tehdä koko organisaation yhteinen työväline. Niiden avulla jokainen osasto voi suunnitella toimintaansa tavoitteellisesti ja kukin henkilöstön jäsen näkee roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa. Huolellisesti laaditulla, yhteisillä asiakasstrategioilla saavutetaan runsaasti hyötyjä, mm.

- koko organisaatio saa yhteisen liiketoimintanäkemyksen ja suunnan
- asiakassuhteiden kehittäminen tehostuu pitkällä aikavälillä
- henkilökunta saa käsityksen yrityksen roolista asiakkaiden arvon tuottajana
- strategia toimii delegoinnin ja vastuuttamisen työvälineenä
- vältetään toiminnallisia päällekkäisyyksiä
- asiakkaisiin tehtävien investointien kannattavuus kasvaa
- organisaatio saa yhteiset strategiset asiakasmittarit.

(Hellman 2003, 146 – 147.)

### 6.3 Asiakasstrategioiden valintaperusteet

Asiakasstrategian valinnan tavoitteena on tarjooman mukauttaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen asiakkaan tärkeyden perusteella. Parhaille asiakkaille tarjotaan parasta palvelua ja laatua ja muille heikompaa. Tämä ei tarkoita, että tarjotut palvelut ja laatu olisi minkään asiakasryhmän osalta asiakkaan kokemana huono tai että asiakastyytyväisyys ei pysyisi hyvällä tasolla kaikissa segmenteissä. Sellaiset asiakkaat, jotka ostavat vain vähän ja mieluiten vain edullisimpia tuotteita, eivät odotakaan saavansa huippupalvelua ja -laatua. Toisaalta yritykselle arvokkaimmat ja tuottavimmat asiakkaat ymmärtävät usein itsekkin asemansa ja odottavat saavansa erityiskohtelua. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 159.)

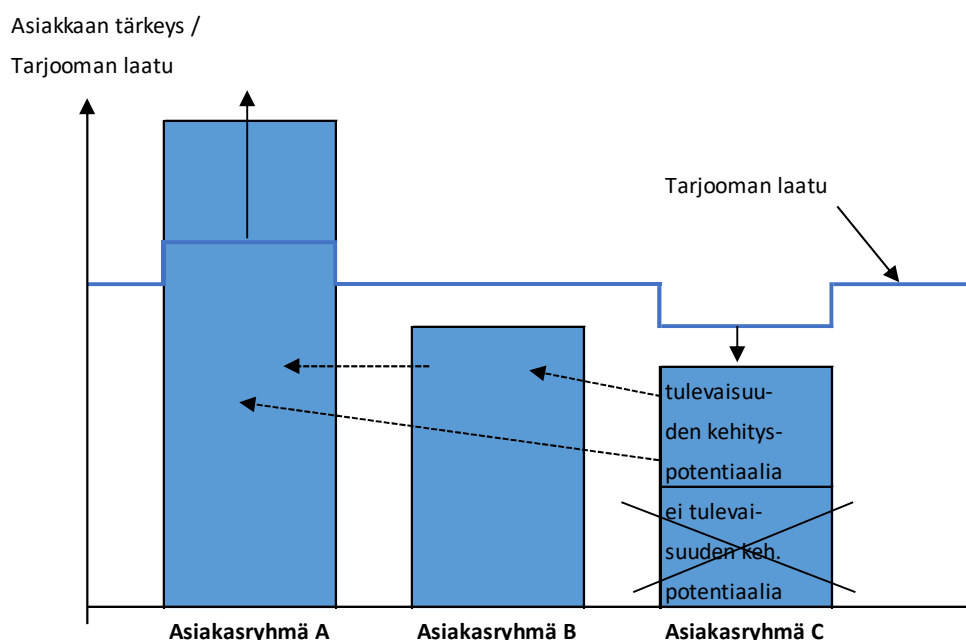
Seuraavassa esitellään kaksi vaihtoehtoista tapaa valita asiakasstrategiat. Ensimmäisen tutustutaan ns. ABC-luokitukseen, jossa kriteerinä asiakkaan tärkeys myyjäyritykselle. Toisessa vaihtoehdossa asiakkaat luokitellaan sen mukaan kuinka houkuttelevia he ovat myyjäyrityksen silmissä ja toisaalta

kuinka houkutteleva myyjäyrittäjä itse on asiakkaiden silmissä. Tapoja voidaan käyttää myös rinnastusten helpottamaan strategioiden laadintaa.

### 6.3.1 Strategioiden valinta asiakkaan tärkeyden mukaan

Tavanomainen asiakkaiden luokittelutapa on ryhmitellä asiakkaat sen mukaan, kuinka tärkeitä ne ovat myyjäyrittäjälle. Asiakkaan tärkeyttä voi arvioida mm. sen mukaan, kuinka olennainen asiakassuhde on molemmille osapuolille, ja kuinka sitoutunut asiakas on suhteeseen. Osassa asiakassuhteita on näet tilanne, jossa jompikumpi osapuoli olisi halukas lopettamaan suhteen, jos se olisi mahdollista. Tämä johtuu siitä, että joskus asiakassuhteessa ollaan jonkin pakottavan syyn vuoksi. Jos taas ollaan keskinäisen riippuvuuden vaiheessa (kuvio 4, kpl 4.5), jossa vallitsee molemminpuolinen luottamus sekä halu pitää win-win-asiakassuhdetta yllä, asiakas on tällöin yritykselle tärkeä ja ansaitsee korkealaatuisen asiakassuhteen. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 149, 157.)

Usein yrityksen asiakaskannassa on muutama erittäin tärkeä asiakas (tuovat noin 60 % liikevaihdosta ja kannattavuudesta), paljon perustason asiakkaita (noin 25 % liikevaihdosta) ja vielä suurempi määrä vähemmän tärkeitä asiakkaita (noin 15 % liikevaihdosta). Asiakkaat voidaan jaotella tärkeyden perusteella esimerkiksi kolmeen eri luokkaan, ns. ABC-jaottelun mukaisesti kuten kuvioissa 8. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 157.)



KUVIO 7. Tarjooman mukauttaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen asiakkaan tärkeyden perusteella (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 159).

Kuviossa 7 sininen poikkiviiva osoittaa tarjooman laatua. A-asiakasryhmälle laaditussa strategiassa on rakennettu paras mahdollinen tarjooma, ns. avainasiakasyhteistyö, jossa panostetaan voimakkaasti yhteistyöhön ja räätälöidään palveluja ja/tai tuotteita asiakkaiden odotusten mukaisiksi. B-

asiakkuuksien hoidossa strategiana on hyvä palvelu ja laatu, mutta hiukan kevyemmin kuin A-asiakasryhmässä. C-asiakkuuksien hoitoon panostetaan vähiten, lähinnä massamarkkinoinnin keinoin. Näiden kolmelle segmentille laaditaan kullekin omat periaatteet, joiden mukaan niihin luokiteltuja asiakkaita hoidetaan. Asiakkaalle tarjottavat palvelut, hinta, toimitusaika, maksuehdot ym. tarjooman osat tai ainakin osa niistä erilaistetaan siten, että C-ryhmälle tarjotaan peruslaatua, B-ryhmälle hieman parempaa ja A-ryhmälle korkealaatuisinta yhteistyötä. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 157 - 159.)

Kun asiakkaat on tunnistettu ja edellä kuvatulla tavalla segmentoitu, voidaan asiakassuhteita ryhtyä kehittämään. Tavoitteena on, että asiakkaita siirtyisi jatkuvasti C-ryhmästä B-ryhmään ja edelleen A-ryhmään. A-ryhmän asiakkaiden pysyvyyteen panostetaan. Lisäksi sellaisista asiakkaista joilla ei todeta olevan tulevaisuuden potentiaalia, voidaan luopua.

### 6.3.2 Strategioiden valinta osapuolten houkuttelevuuden mukaan

Toinen asiakasstrategioiden laadintaperuste on asiakkaan houkuttelevuus myyjäyritykselle ja toisaalta myyjäyrityksen houkuttelevuus asiakkaan silmissä. Ojasalo ja Ojasalo (2010) pitävät asiakkaan houkuttelevuuden selvittämistä hyvänä keinona identifioida yrityksen avainasiakkaat, sillä tämä tapa tarkastelee asiakkaita kolmen aikaulottuvuuden sekä yrityksen tärkeimpinä pitämien asiakasominaisuuksien avulla. Asiakkaan houkuttelevuus selvitetään pisteyttämällä asiakkaat eri priorisointikriteereiden mukaan sekä asettamalla heidät sen jälkeen tärkeysjärjestykseen. Pisteytyksessä otetaan huomioon asiakassuhteen menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuuden potentiaali. Esimerkkejä priorisointikriteereitä on koottu kuvioon 8, jossa kaikki kolme ajan ulottuvuutta on huomioitu. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 149).



KUVIO 8. Asiakkaiden priorisointikriteerejä: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 149).

Kun yritys on määrittänyt tärkeimpinä pitämänsä asiakkaan ominaisuudet, jotka toimivat priorisointikriteereinä, annetaan näille ominaisuuksille painoarvot eli määritetään kunkin ominaisuuden merkitys suhteessa toisiinsa. Sen jälkeen asiakkaat pisteytetään kunkin valitun ominaisuuden osalta, lasketaan heille painotetut pisteet ja lopuksi listataan asiakkaat tärkeysjärjestykseen. Taulukossa 2 on esimerkki tällä tavoin identifioiduista asiakkaista. Esimerkin yritys on valinnut taulukon vasemman puoleisen sarakkeen mukaisesti kuusi ominaisuutta, joita pitää tärkeimpinä asiakkaiden priorisointikriteereinä, sekä määrittänyt kullekin ominaisuudelle painoarvon sen mukaan, kuinka tärkeänä ominaisuutta pitää. Yhteensä sarakkeesta käy ilmi, että asiakas 1 on saavuttanut suurimmat painotetut pisteet. Tämä johtuu siitä, että asiakkaalla on korkeat pisteet myyntimäärän ja kannattavuuden osalta, jotka on esimerkissä arvostettu asiakkaiden kahdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 149).

TAULUKKO 2. Esimerkki asiakkaiden priorisoinnista Ojasalo ja Ojasalo (2010, 150) mukailleen.

Priorisointikriteerit	Painoarvot	Asiakas 1		Asiakas 2		Asiakas 3	
		Pisteet (0 - 10)	Painotetut pisteet	Pisteet (0 - 10)	Painotetut pisteet	Pisteet (0 - 10)	Painotetut pisteet
Myyntimäärä	35 %	8	2,8	6	2,1	4	1,4
Kannattavuus	20 %	8	1,6	8	1,6	6	1,2
Asiakassuhteen pituus	10 %	8	0,8	9	0,9	3	0,3
Tulevaisuuden kasvupotentiaali	15 %	5	0,75	7	1,05	5	0,75
Taloudellinen vakavaraisuus	15 %	10	1,5	6	0,9	10	1,5
Referenssiarvo	5 %	8	0,4	4	0,2	9	0,45
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>	<b>7,85</b>		<b>6,75</b>		<b>5,60</b>	
<b>Prioriteettijärjestys</b>		<b>1.</b>		<b>2.</b>		<b>3.</b>	

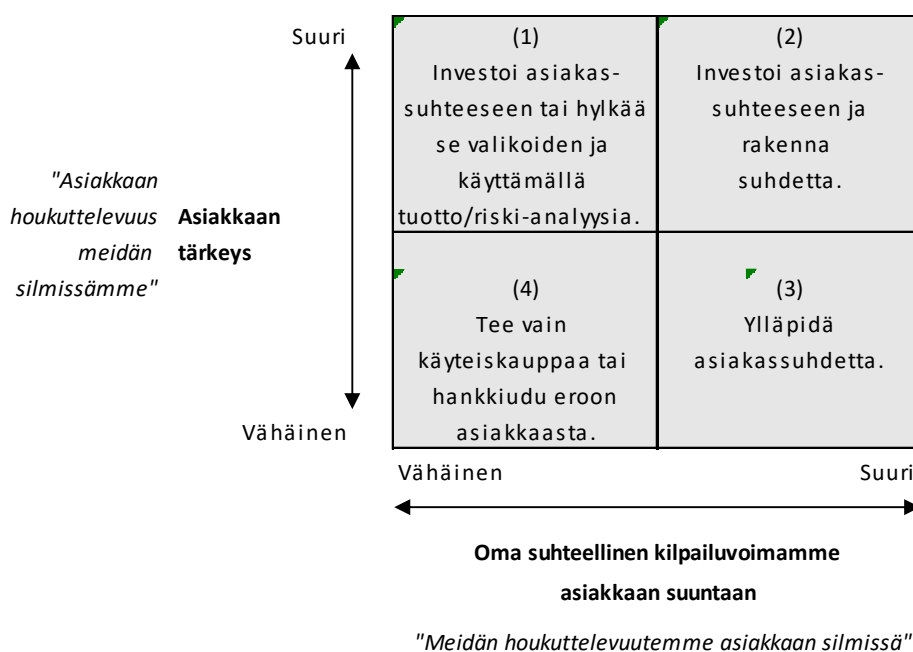
Ojasalo ja Ojasalo (2010) muistuttavat, että avainasiakasanalyysia tehtäessä olisi asiakkaiden perustietojen lisäksi hyvä saada selvitettyksi, keitä kilpailijoita asiakkaalla on toimittajaportfoliossaan ja millainen on oman yrityksen asema tässä joukossa. Näin myyjäyrittäjä saa selville, kuinka tärkeänä avainasiakas pitää yritystä ja kuinka kilpailukykyinen se on suhteessa asiakkaaseen. Oma asemaa voidaan kartoittaa analysoimalla omia ja kilpailijoiden kriittisiä menestystekijöitä asiakkaan näkökulmasta. Tarkastelu on siis päinvastainen kuin edellä avainasiakkaita analysoidessa. Esimerkkinä oman kilpailuvoiman analysoinnista taulukossa 3 on pisteytetty kolme toimittajayritystä neljän kriittisen menestystekijän suhteen.

TAULUKKO 3. Esimerkki kilpailuvoiman määrittämisestä asiakkaan silmissä Ojasalo ja Ojasalo (2010, 151) mukailleen.

Kriittinen menestystekijä	Painoarvot	Oma yritys		Kilpailija A		Kilpailija B	
		Pisteet (0 - 10)	Painotetut pisteet	Pisteet (0 - 10)	Painotetut pisteet	Pisteet (0 - 10)	Painotetut pisteet
Hinta	35 %	9	3,15	6	2,1	5	1,75
Tuote	30 %	7	2,1	9	2,7	5	1,5
Palvelu	25 %	7	1,75	9	2,25	8	2
Imago	10 %	5	0,5	8	0,8	5	0,5
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>	<b>7,5</b>		<b>7,85</b>		<b>5,75</b>	
<b>Prioriteettijärjestys</b>		<b>2.</b>		<b>1.</b>		<b>3.</b>	

Taulukosta 3 nähdään, että kilpailija A on saavuttanut analyysissa korkeimmat pisteet ylivoimaisen tuotteen ja palvelun avulla. Toisaalta omankaan yrityksen asema ei ole huono, koska analysoitava avainasiakas pitää hintaa tärkeänä toimittajan valintakriteerinä. Analyysi auttaa hahmottamaan, mitä oma yritys voisi tehdä aseman parantamiseksi. On muistettava, että menestystekijät ja niiden painoarvot vaihtelevat riippuen avainasiakkaasta, sen liiketoiminnasta ja arvostuksista, ja että ne voivat muuttua ajan myötä (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 151). Siksi tarkastelu on hyödyllistä tehdä aika ajoin uudestaan.

Edellä kuvattujen avainasiakas- ja kilpailuvoima-analyysien pohjalta valitaan asiakasstrategiat sen mukaan, kuinka houkuttelevaksi kukin asiakas koetaan ja kuinka houkutteleva oma yritys on asiakkaan näkökulmasta. Analysoitujen asiakkaiden tilaa ja niihin kohdistettavaa strategiaa voidaan selvittää kuvion 9 mukaisen nelikenttäanalyysin avulla. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 160 – 161.)



KUVIO 9. Asiakasstrategian valinta asiakkaan houkuttelevuuden ja oman kilpailuvoiman perusteella (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 161).

Nelikenttäanalyysissä (kuvio 9) asiakkaat jakautuvat neljään ryhmää, joille kullekin voidaan rakentaa oma strategia. Ruudussa 1 ovat asiakkaat, joihin sisältyy sekä mahdollisuuksia että riskejä. Se, investoidaanko näihin asiakkaisiin, voidaan selvittää asiakaskohtaisesti esimerkiksi tuotto-riskianalyysillä. Ruudussa 2 olevat asiakkaat ovat riskittömpimpiä ja eniten tulevaisuuden potentiaalia sisältäviä, joten näihin kannattaa kohdistaa suurimmat asiakasinvestoinnit ja rakentaa asiakassuhdetta edelleen mahdollisimman kiinteäksi. Ruudussa 3 ovat vakiintuneet asiakkaat, jotka tuottavat positiivista kassavirtaa. Näiden asiakkaiden asiakassuhde pyritään säilyttämään, mutta näihin ei kannata tehdä suuria investointeja, ellei asiakkaan houkuttelevuus jostakin syystä kasva. Neljäs ruutu kuvaa asiakkaita, joista yritykselle ei juurikaan ole hyötyä. Heihin ei pidä kohdistaa tärkeitä resursseja tai korkealaatuisinta palvelua, sillä riski esimerkiksi kannattamattomaan kauppaan tai luottotappioihin on suuri. Monissa tapauksissa hallittu, oman maineen säilyttävä asiakassuhteen katkaisu on järkevin ratkaisu. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 160 – 161.)

#### 6.4 Asiakkuuksien hallinnan ja asiakassuhdemarkkinoinnin käytännön toimenpiteet

Asiakasstrategioiden tulee sisältää *konkreettiset toimenpiteet*, joilla valittuja asiakasryhmiä ryhdytään hoitamaan. Laine (2015) suosittaa laatimaan asiakashoitomallit, joissa eri segmenteille sovitaan

tavoitteet, panostusten määrä sekä minimitoimenpiteet. Vastuu hoitomallien mukaisten toimenpiteiden hoidosta on kaikilla asiakkuuksien hoitoon osallistuvilla, joten hoitomallien sisältö ja tavoitteet on oltava kaikkien tiedossa.

Laine lainaa Jay Galbrightin 60-luvulla kehittämää STAR-mallia (situation, target, activities, results) ja kehottaa laatimaan sen avulla asiakassuunnitelman, jonka mukaisesti kutakin valittua asiakasryhmää tai yksittäistä asiakasta johdetaan ja kehitetään. STAR-mallin osa-alueet voidaan nimetä suomalaisin termein ja analysoida asiakkaan *tilanne*, laatia *tavoitteet*, suunnitella *toimenpiteet* sekä seurata *tuloksia*. (Laine 2015, 92.)

### 1. Tilanne

Asiakkaan tilanneanalyysin tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä. Analyysissa määritellään asiakkaan oma tilanne toimialalla (taloudellinen menestyminen, toimintaa ohjaavat ajurit, keskeiset tarpeet ja haasteet) sekä analysoidaan asiakkaan ja toimittajayrityksen välistä asiakassuhdetta (nykyinen merkitys, tulevaisuuden myyntipotentiaali sekä asiakkaan odotukset toimittajayritystä kohtaan). Analyysin perusteella asiakas luokitellaan tiettyyn asiakassegmenttiin.

### 2. Tavoite

Tavoitteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset tavoitteet ovat vain myyjäyrityksen tiedossa ja asetetaan mm. asiakassuhteen liikevaihdolle ja kannattavuudelle. Ulkoiset tavoitteet pohditaan (parhaassa tapauksessa) asiakkaan kanssa yhdessä ja liittyvät mm. yhteistyön sisällön sekä asiakastytyväisyyden kehittämiseen. Asiakkaan kanssa yhdessä laadittujen tavoitteiden avulla asiakasta voidaan sitouttaa vahvemmin yritykseen.

### 3. Toimenpiteet

Toimenpiteet johdetaan tavoitteista. Sovittujen aktiviteettien avulla on tarkoitus päästä asetettuihin tavoitteisiin sekä luoda pohjaa lisäkauppojen saamiseksi tulevaisuudessa. Siksi toimenpiteiden on hyvä olla konkreettisia ja ne kannattaa aikatauluttaa ja vastuuttaa. Aktiviteetteja voidaan laatia mm. parantamaan asiakkaan tietoisuutta tarjoaman sisällöstä, asiakkaan mielenkiinnon herättämiseksi, asiakassuhteiden ja henkilösuhteiden syventämiseksi sekä yhteistyön hyötyjen todentamiseksi.

### 4. Tulokset

Saavutettuja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden asetanta ja seuranta voidaan kohdistaa mm. myyntimääriin, kannattavuuteen ja asiakastytyväisyyteen. Tuloksia analysoimalla voi saada tietoa mm. asiakasratkaisujen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä sekä uusista kehityskohdeista. Tulokset auttavat myös asiakasymmärryksen lisäämisessä. Mikäli tulokset eivät vastaa asetettuja sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita, voidaan pohtia korjaavia toimenpiteitä. (Laine 2015, 92 – 95.)

#### 6.4.1 Avainasiakkaiden sitoutumista edistäviä toimenpiteitä

Kun aktiiviasiakkaat on segmentoitu esimerkiksi ABC-luokittelun mukaan (ks. kpl 6.3.1), ovat A-ryhmän asiakassuhteet tärkeitä avainasiakkuuksia, joiden toivotaan olevan pitkäkestoisia. Yritys tarvitsee tällaisten asiakkuuksien hoitoon strategian, jolla se saa asiakkaat jatkossakin pysymään tyytyväisinä ja aktiivisina.

Ojasalo ja Ojasalo (2010) kehottavat kiinnittämään huomion sellaisiin käytännön toimenpiteisiin, joilla asiakas sitoutetaan asiakassuhteeseen. Sitoutumista edistävät toimet, joilla lisätään asiakkaan luottamusta, asiakastyytyvää suhteesta saatavia hyötyjä. Monipuolinen vuorovaikutus on hyvässä asiakassuhteessa erittäin tärkeää, joten luottamukselliseen tiedonvaihtoon, henkilösuhteisiin, ristiriitojen hallintaan ja yhteisten arvojen huomioimiseen kannattaa panostaa. Asiakkaat arvostavat myös suhteeseen tehtäviä investointeja ja toiminnan mukauttamisia, jotka helpottavat yhteistyötä ja asiakkaan toimintaa. Sitoutuneisuus kasvaa, mikäli asiakkaan odotukset tunnetaan ja kyetään saavuttamaan tai jopa ylittämään. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 164.)

Sitoutumista edistävät toimet, kuten yhteiset toiminnot ja projektit lisäävät asiakasymmärrystä ja mahdollistavat *asiakaskohtaisen tarjooman, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä*. Hyvät ja luottamukselliset henkilösuhteet ovat tärkeitä ja kannattelevat myös ristiriitatilanteissa. Henkilösuhteita tulisi luoda sekä strategisella että operatiivisella tasolla ja tarvittaessa oman yrityksen johtohenkilöt voivat osallistua henkilösuhteiden luomiseen asiakasyrityksen johtoportaan kanssa. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 172 – 173.)

Bergstöm ja Leppänen (2015) toteavat suhdetoimintaetujen olevan sitouttavampia kuin rahalliset edut. Alennus innostaa ostamaan, mutta ei takaa suhteen jatkumista, koska asiakas voi saada myöhemmin vielä paremman alennuksen muualta. Rahaedut kannattaakin porrastaa ostomäärän muotojen kertymistä, jolloin hän voi aktivoitua ostamaan saavuttaakseen korkeamman etuportaan. Taulukossa 4 on listattu joitakin esimerkkejä avainasiakkaille tarjottavista eduista. Etujen tulee olla ansaittuja ja oikeudenmukaisia: kuka tahansa asiakas ei saa etuja ja eduista on selkeät säännöt, joita noudatetaan ja jotka koko asiakaspalveluhenkilökunta tuntee. (Bergström ja Leppänen 2015, 437).

TAULUKKO 4. Esimerkkejä avainasiakkaille myönnettävistä eduista.

Ominaisuus	Kuvaus
<b>Suhdetoimintaetu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ muita parempi palvelu, jonon ohitus puhelinpalvelussa</li> <li>▪ oma yhteyshenkilö</li> <li>▪ avainasiakastilaisuudet ja tapahtumat</li> <li>▪ avainasiakastiedotteet, somekanavat</li> <li>▪ oma klubi</li> <li>▪ tuotteen tai palvelun räätälöinti</li> <li>▪ toiminnan mukauttaminen, esim. käytettävän atk-ohjelman integrointi asiakkaan järjestelmään</li> </ul>
<b>Rahaetu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alennus tai ostohyvitys kuukausi- tai vuositoistoista (porrastettu, edun karttuminen seurattavissa)</li> <li>▪ avainasiakastarjoukset</li> <li>▪ etu kumppanin tuotteesta tai palvelusta</li> </ul>



## 6.4.2 Uusasiakashankinta

Asiakkuuksien laatuun kannattaa kiinnittää huomiota jo hankintavaiheessa. Asiakkaiksi ei ”haalita” ketä tahansa, vaan keskitytään niihin, jotka ovat yritykselle kannattavimpia ja siksi tavoittelun arvoisia (Selin ja Selin 2013, 19 – 20). Tärkeää on, että *aktiivinen asiakashankinta* kohdistetaan strategian mukaisiin asiakkaisiin, joiden ostopotentiaali on riittävä tai todennäköisesti kasvamassa, ja joiden sopivuus yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin on hyvä (Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016, 62).

## 6.5 Asiakasryhmä- tai asiakaskohtainen toimintasuunnitelma

Asiakasryhmäkohtainen toimintasuunnitelma tuo asiakkaiden hoitoon järjestelmällisyyttä. Tärkeimmille ja suurimmille asiakkaille toimintasuunnitelma voidaan laatia asiakaskohtaisesti. Suunnitelmalla toteutetaan laadittua asiakasstrategiaa käytännössä ja sen avulla voidaan arvioida toimenpiteiden onnistumista sekä tavoitteiden saavuttamista. Suunnitelman avulla kaikki asiakkuuksien hoitoon osallistuvat sekä esimiehet näkevät, miten tärkeistä asiakkuuksista on kyse, ja mitä toimenpiteitä ja tavoitteita asiakassuhteelle on laadittu. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 167.)

Hyvä asiakas(ryhmä)kohtainen toimintasuunnitelma on napakka ja selkeä. Se sisältää tavoitteet sekä perustellut toimenpiteet, aikataulun, päävastuulliset henkilöt, resurssit, riskit, varasuunnitelmat, kustannukset, tulosten mittarit sekä arviointiajankohdat. Suunnitelmaan voi sisällyttää kertaluontoisia kampanjoita sekä jatkuvakestoisia asiakasohjelmia. Suunnitelmassa voi olla esimerkiksi, että myyjä tapaa avainasiakkaan kolme kertaa vuodessa ja on puhelimitse yhteydessä kerran kuukaudessa. (Hänti ja muut 2016, 75; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 167, 170.)

## 6.6 Asiakassuhteiden ja asiakashallinnan tulosten seuranta

Asiakkuuksia ei voi järkevästi johtaa, ellei asiakassuhteita sekä niihin tehtyjen panostusten tuloksia seurata. Seuranta on mielenkiintoista, sillä sen avulla oppii sekä tuntemaan paremmin yrityksen asiakassalkun, että kokemuksen karttuessa myös johtamaan asiakkuuksia entistä paremmin. Seuranta varten on suunniteltava omalle yritykselle sopivat toimenpiteet ja työkalut. Asiakassuhteiden tilasta saa kattavan kuvan seuraamalla säännöllisesti asiakastytyvääisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta.

### 6.6.1 Asiakastytyvääisyyden seuranta

Asiakastytyvääisyytutkimukset tehdään nykyiselle asiakaskunnalle. Tutkimuksessa selvitetään asiakkaan kokemuksia, odotuksia ja odotusten toteutumista. Tyytyväisyyttä voi seurata asiakastytyvääisyytutkimusten avulla sekä keräämällä spontaania asiakaspalautetta esimerkiksi verkkosivujen palautepostiin, palautepuhelimien avulla sekä asiakaskäynneillä. Reklamaatioiden analysointi opettaa ennalta ehkäisemään niitä, ja parantaa sitä kautta asiakastytyvääisyyttä (Hänti ym. 2016, 67). Palauteen antaminen tuleekin tehdä asiakkaille helpoksi, jopa houkuttelevaksi, jotta yritys pysyy ajan

tasalla asiakkaiden tuntemuksista. Myös suosittelijoiden määrä kertoo asiakkaiden tyytyväisyysasteesta jotakin. (Bergström ja Leppänen 2015, 444.)

Asiakastyytyväisyysmittauksilla voidaan selvittää kokonaistyytyväisyyttä sekä tyytyväisyyttä johonkin osa-alueeseen, esimerkiksi yksittäisiin tuotteisiin, hinnoitteluun tai asiakaspalveluun (ks. taulukko 5). Tutkimuksella kannattaa selvittää *tyytyväisyysaste*, koska siten saa selville eniten tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat ja toisaalta eniten kehittämistä vaativat osa-alueet. Kun luotettavat mittarit on valittu, tutkimus on hyödyllistä toistaa valituilla mittareilla riittävän usein, jotta yritys saa vertailutietoa ja pystyy kehittämään toimintaansa. (Bergström ja Leppänen 2015, 445.)

TAULUKKO 5. Esimerkki asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden ryhmittelystä (Bergström ja Leppänen 2015, 444)

Asiakastyytyväisyyden tekijät	Esimerkkejä
<b>Tyytyväisyys henkilökontakteihin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ myyjän saavutettavuus</li> <li>▪ myyjän asiantuntemus ja tapa palvella asiakasta</li> </ul>
<b>Tyytyväisyys tuotteisiin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tuotteen käyttöominaisuudet</li> <li>▪ tuotteen kestävyys</li> <li>▪ tilaus- ja toimituspalvelun laatu ja lopputulos</li> </ul>
<b>Tyytyväisyys tukijärjestelmiin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verkkosivujen toiminta</li> <li>▪ laskutuksen toiminta</li> <li>▪ takuun kattavuus</li> <li>▪ asiakasneuvonnan toiminta, reklamaatioiden hoito</li> </ul>
<b>Tyytyväisyys palveluympäristöön</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ saavutettavuus, selkeys</li> <li>▪ verkkokaupan käytettävyys</li> <li>▪ ruuhkat, odotusajat</li> <li>▪ turvallisuus, luotettavuus</li> </ul>

### 6.6.2 Asiakasuskollisuuden seuranta

Yleinen käsitys ja myös Vannetukun monien asiakkuuksien osalta paikkansa pitävä seikka on, että mitä kauemmin asiakassuhde kestää, sitä enemmän asiakas ostaa. Tämän vuoksi erityisesti asiakassuhteen alkuaikoina on tärkeää seurata asiakasuskollisuutta ja myötävaikuttaa sen kehittymistä. Asiakasuskollisuus selvitetään asiakkaiden ostokäyttäytymistä seuraamalla. Asiakasuskollisuudesta kertovat useat mittarit, kuten esimerkiksi:

- myyntimäärä
- myynnin arvon kehittyminen, keskiostoksen koko
- ostotiheyden muutokset ja viimeisin ostoajankohta
- asiakasosuuden muutokset (yrityksen myymät tuotteet suhteessa asiakkaan kaikkiin ostoihin)
- asiakasvaihtuvuus (päätyneiden asiakassuhteiden ja takaisin saatujen asiakassuhteiden määrä)

- asiakassuhteen kokonaiskesto  
(Bergström ja Leppänen 2015, 446.)

Kalevi Hellman (2003) on rakentanut useita erilaisia mittareita, joilla asiakasuskollisuutta voidaan mitata ja seurata monipuolisesti. Työkalujen rakentaminen edellyttää asiakkaiden segmentoimista ja nimeämistä asiakassuhteen elinkaaren vaiheiden mukaan. Jokaiselle asiakkuudelle on määriteltävä asiakassuhteen pituuden sekä ostomäärien avulla raja-arvot, joiden avulla asiakas voidaan nimetä asiakastietojärjestelmässä esimerkiksi uudeksi, aktiiviksi tai passivoituvaksi. Koko asiakaskantaa kuvaava työkalu on asiakastase, joka kertoo asiakaskannan nykyarvon ja sen kehittymisen edelliseen kauteen nähden sekä euroissa että lukumäärinä. Taulukossa 6 on esimerkki asiakastaseesta.

TAULUKKO 6. Asiakastase kuvaa koko asiakaskantaa (Hellman 2003, 182).

Olemassa olevat asiakassuhteet	Kuluva kausi kpl	Edellinen kausi kpl	Kuluva kausi €	Edellinen kausi €
Uudet asiakkaat	5000	4000	120000	100000
Aktiiviasiakkaat	10000	11500	1000000	900000
Passivoituvat	9000	7000	70000	60000
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>24000</b>	<b>22500</b>	<b>1190000</b>	<b>1060000</b>
<b>Ei-ostavat asiakassuhteet:</b>				
Prospektit	4000	3000		
Passiiviasiakk.	5000	6000		
Alle 6 kk	2000	1500		
6 - 12 kk	3000	4500		
Menetetyt	4000	4500		

Asiakasuskollisuuden kuvaamiseen keskittyvä työkalu on uskollisuusportfolio, joka mittaa asiakkaiden uskollisuutta asiakassuhteen euromääräisen koon sekä asiakassuhteen pituuden perusteella. Taulukossa 7 on esimerkki uskollisuusportfoliosta, jonka vasen pysty akseli kertoo ostot viimeiseltä 12 kuukaudelta ja vaaka-akseli asiakassuhteen pituuden vuosina. Uskollisimmat ja suurimmat asiakkaat ovat taulukon oikeassa yläkulmassa ja vastaavasti uudet vähän ostaneet vasemmassa alakulmassa.

TAULUKKO 7. Uskollisuusportfolio (Hellman 2003, 242)

Ostot€ / viim. 12 kk	Asiak- kaana 1v	2 v	3 v	4-7 v	Yli 7 v	Yhteensä
> 100 001	Kpl / € / %					
50 001- 100 000						
30 001 – 50 000						
10 001 – 30 000						
< 10 000						
0						
Yhteensä						
Passivoituneet	Kpl / %					

Asiakasuskollisuusportfolio on hyödyllinen mittari, kun halutaan seurata, miten asiakkaiden ostot kehittyvät asiakkuuden keston suhteessa. Taulukosta on helppo nähdä uusien asiakkaiden merkitys, ja uusiin asiakkaisiin kannattaakin kiinnittää erityistä huomiota, koska ensimmäiset kuukaudet ja vuodet ovat kriittisimpiä asiakkaan pysyvyyden kannalta. Jos asiakkaaseen saadaan syntymään luottamukselliset suhteet jo alkuvaiheessa, on todennäköistä, että asiakkuus kestää pitkään. (Hellman 2003, 243 – 244.)

### 6.6.3 Asiakaskannattavuuden seuranta

Ei liene ainoatakaan yritysjohtajaa tai myyjää, joka ei haluaisi tietää asiakassuhteittensa kannattavuutta. Olisi erittäin hyödyllistä ja mielenkiintoista tietää kannattavuus esimerkiksi alueittain tai asiakasryhmittäin. Tällöin yritys voisi keskittää enimmäkseen voimavaransa kannattavimpiin asiakkaisiin ja koettaa parantaa vähemmän kannattavien tilannetta tai luopua heistä. Asiakassuhteen ylläpito, myynti-, kanava-, logistiikka- ja palvelukustannukset sekä asiakkaan ominaiskäyttäytyminen (kuten tapa ostaa, reklamaatiot, palautukset ja maksamisen nopeus) muodostuvat yhdessä kustannukset, jotka vaikuttavat asiakkaan kannattavuuteen. Kannattavuuden seuranta on mahdollista, jos nämä kustannukset on mahdollista esimerkiksi toimintolaskennan avulla kohdistaa yksittäisille asiakkaille.

Asiakkuuksien kannattavuutta tulee tutkia pitkällä aikavälillä. Hellman ja Värilä (2009, 124) suosittelevat tarkastelemaan sekä asiakassuhteen kannattavuutta, asiakkaan omaa kannattavuutta, että asiakassuhteen tulevaa kannattavuutta. Mäntyneva selvittää ajatusta nelikenttäänalyysin avulla kuvion 10 mukaisesti.

POTENTIAALINEN KANNATTAVUUS	+	Hyödynnä potentiaali	Arvokkaimmat asiakkuudet
	-	Paranna kannattavuutta tai luovu	Säilytä nämä
		-	+
		NYKYINEN KANNATTAVUUS	

KUVIO 10. Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2000, 28.)

On todennäköistä, että uusi asiakas, jonka hankkimiseen on panostettu ja jonka ostot ovat vielä vähäiset, on kannattamaton. Mikäli asiakas jatkaa asiakassuhdetta, on tarpeen selvittää, mikä on asiakkaan potentiaalinen, tuleva kannattavuus. Tietoa voi hankkia mm. erilaisilta yritysten taloudellisten tietojen analysointiin erikoistuneilta yrityksiltä, sekä tutkimalla asiakkaan toimialan näkymiä. Jos tulevaisuuskaan ei vaikuta lupaavalta, voi kannattavuutta koettaa parantaa tai luopua asiakkuudesta. Suurimmat panostukset kannattaa kohdentaa hyvin kannattavien asiakkaiden asiakassuhteiden hoitamiseen. (Mäntyneva 2000, 28 – 29.)

## 7 TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN – ASIAKKUUKSIEN HALLINTA VANNETUKUSSA

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus kesti vajaan vuoden. Jakson aikana taustalla tapahtui koko ajan teoriaan syventymistä, mutta samalla kirjoittaja tunnusteli työorganisaatiossaan sekä tarvetta, halukkuutta että resursseja asiakkuuden hallinnan kehittämiseen. Seuraavassa kuvataan yrityksen sisällä tapahtunutta tutkimusprosessia vaihe vaiheelta.

### 7.1 Opinnäytetyöaiheeseen tutustuttaminen

Opinnäytetyön aihetta käsiteltiin Vannetukussa ensimmäisen kerran marraskuussa 2015, jolloin opinnäytetyön tekijä lähetti aiheesta sähköpostitse esityksen ylimmälle johdolle sekä myyntipäällikölle. Myyntipäällikön kanssa käytiin asiakkuuksien hallinnan sisältöä ja käsitteitä myös suullisesti läpi palavereissa, joista myyntipäällikkö sai kehitysideoita omaan työhönsä. Lisäksi tutkimuksen tekijä tutustui asiakastietojärjestelmään Vannetukun ohjelmoijien avulla, ja samalla testattiin myös muutamien asiakasraporttien tekoa järjestelmän avulla.

Varsinainen käytännön työn aloituspalaveri pidettiin kesäkuussa 2016, jolloin opinnäytetyön tekijä esitteli asiakkuuksien hallintaa, sen sisältämiä toimenpiteitä ja tavoitteita sekä opinnäytetyösuunnitelman toimitusjohtajalle, myyntijohtajalle ja myyntipäällikölle. Palaverissa ilmeni, että jälleenmyyjä-asiakkaiden segmentointi asiakassuhteen keston mukaan koettiin yrityksen johdon mielestä tärkeäksi. Tietyissä tilanteissa olevien asiakkaiden määrää haluttiin ryhtyä seuraamaan ja heille toivottiin määritettävien toimenpiteitä, joilla

- potentiaalinen yritys saataisiin kirjautumaan jälleenmyyjäasiakkaaksi
- jälleenmyyjäasiakkaaksi kirjautunut, mutta ei vielä ostanut, saataisiin tekemään ensiostos
- ensiostoksen tehnyt saataisiin vakioasiakkaaksi
- tietyn ostovolyymien omaaviin asiakkaisiin pidettäisiin säännöllisesti yhteyttä.

Opinnäytetyön aihe todettiin siis tärkeäksi, mikä antoi lisämotivaatiota tutkimuksen tekoon.

Opinnäytetyön käytännön osuuden toteuttamiselle määriteltiin seuraavat tavoitteet:

1. Selvitetään asiakkuuksien hallinnan nykytila ja käytettävissä resurssit (esim. asiakastieto, henkilökunta)
2. Laaditaan tutkimustulosten ja teorian pohjalta ehdotus järjestelmällisen asiakkuuksien hallintatyön aloittamiseksi Vannetukussa
3. Esitetään työkaluja eli mittareita asiakashallintatyön tulosten jatkuvaa seuraamista varten.

## 7.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen kulku

Samoin kuin tutkimuksen aihe löytyi opintojen myötä, saatiin myös tutkimuskysymyksiin vastauksia opitusta teoriasta, soveltaen sitä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen ominaispiirteisiin ja toimintatapoihin. Jotta saatiin vastauksia kysymykseen *Mikä on asiakashallinnan nykytila Vannetukussa?* tuli valita tutkimusmenetelmä, jolla saisi luotettavan kuvan jälleenmyyjäasiakkuuksien hoidosta. Lisäksi haluttiin kerätä myyjiltä heidän asiakastuntemukseensa sekä samaansa asiakaspalautteeseen pohjautuvia vastauksia kysymykseen, *Miten jälleenmyyjäasiakkaiden asiakassuhteita voidaan hoitaa ja asiakkaiden pysyvyyttä vahvistaa asiakkuuksien hallinnan keinoin?*

Kirjoittajalla itsellään on yrityksen markkinointisihteerinä kokemusperäistä tietoa jälleenmyyjiin kohdistetusta markkinoinnista, muttei myyntihenkilöstön toimesta tehtävästä asiakkuuksienhallintatyöstä tai sen johtamisesta. Tarvittiin metodi, jolla asiakkuuksien hallinnan tilaa voitaisiin kartoittaa ja kuvailla mahdollisimman totuudenmukaisesti ja kattavasti. Koska päämääränä oli *ymmärtää* tutkimuskohdetta ja *etsiä säännönmukaisuuksia*, oli luonnollista tehdä ns. kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolle on ominaista *kuvata todellista elämää* ja muodostaa käsitys tutkimuskohteesta joko keräämällä havaintoja ihmisten toimintaa tarkkailemalla, jakamalla heille kyselylomake täydennettäväksi tai haastatteleamalla heitä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 161, 181). Tässä tutkimuksessa parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi havaittiin haastattelu. Havainnointi ei olisi tuonut vastauksia tutkimuskysymyksiin ja kyselylomake olisi ollut liian kaavamainen tapa saada esille ihmisten mielipiteitä. Myös mahdolliset tarkentavat kysymykset olisivat jääneet tekemättä.

Haastattelututkimuksen vaarana tosin on, ettei tutkimuksen tekijä ole työssään objektiivinen (Eskola ja Suoranta 2014, 17). Omat oletukset tutkittavasta asiasta saattavat tulla esiin haastattelun yhteydessä ja vaikuttaa haastateltavan vastauksiin, kun taas kyselylomaketta käytettäessä subjektiivisuuden vaara on vähäisempi. Tutkimuskohde kuitenkin ”suojasi” liialta subjektiivisuudelta, koska opinnäytetyön tekijä tutustui haastattelujen avulla ensi kertaa kenttämyyjien työhön, joten hänellä ei ollut työstä ennako-oletuksia tai mielipiteitä. Haastattelijan pysymistä objektiivisena edesauttoi myös se, että haastattelukysymykset lähetettiin myyjille etukäteen tutustuttavaksi, jolloin vastaaja saattoi rauhassa miettiä vastaustensa sisältöjä valmiiksi. Myös haastatteluhetken saivat haastattelijat valita, jotta kiire tai muutoin sopimaton hetki ei häiritsisi vastaamista

Haastateltavien henkilöiden valintaa tehdessä on päätettävä, keitä haastatellaan, jotta kerätty aineisto olisi kattava ja sen avulla olisi rakennettavissa teoreettisesti kestävä kuva tutkimuskohteesta. Tutkimusaineiston riittävä kattavuus tarkoittaa, että aineistoa kerätään, kunnes aineisto on koko tutkimuskohdetta edustavaa ja yleistettävissä koskemaan tutkittavaa asiaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei kuitenkaan pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tärkeää on saada kuvatuksi jokin ilmiö tai ymmärtää jotakin toimintaa. Siksi aineiston koolle ei ole olemassa tarkkoja raja-arvoja tai henkilömääriä, vaan aineiston rajausta tehdään satunnaisotannan sijaan tarkoituksenmukaisuuden pohjalta.

Aineiston riittävyttä pohdittaessa on kuitenkin mahdollista käyttää mittapuuna tilannetta, jossa uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimukseen uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä. (Eskola ja Suoranta, 2014, 60 – 64.)

Koska tässä tutkimuksessa keskityttiin suomalaisten jälleenmyyjäasiakkaiden asiakkuuksienhallintatyöhön, oli perusteltua rajata tutkimus jälleenmyyjäasiakkuuksia hoitaviin henkilöihin. Suomen jälleenmyyjäasiakkaita palvelevat Vannetukussa xx kenttämyyjää ja xx puhelinmyyjää (TÄMÄ OSA TYÖSTÄ SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA). Heitä johtaa myyntipäällikkö. Haastateltaviksi valikoituivat kenttämyyjät, koska he tekevät henkilökohtaisia asiakaskäyntejä ja ovat myös Vannetukun pitkäaikaisimpina myyjinä työkokemuksensa myötä parhaiten perillä asiakassuhteiden hoidosta. Lisäksi yksi haastateltavista on aiemmin toiminut puhelinmyyjänä useita vuosia. xx (TÄMÄ OSA TYÖSTÄ SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA) haastateltava oli myyntipäällikkö, jonka tehtävänä on koordinoita ja johtaa myyjien työtä ja asiakassuhteiden hoitoa, ja jolla siksi on yleiskuva jälleenmyyjäasiakkuuksien hoidosta.

### 7.2.1 Haastattelun rakenne ja toteutus

Kyseessä oli lomakehaastattelu, jossa kysymykset oli ryhmitelty neljään aihepiiriin ja kysymysten esittämisjärjestys oli määritelty. Osa kysymyksistä oli monivalintatehtäviä ja osa vastattavissa vapaasti omin sanoin. Haastattelututkimuksia käsittelevissä teorioissa haastattelua, jossa on osin tarkasti määriteltyjä vastausvaihtoehtoja, osin omin sanoin vastattavia kysymyksiä, kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi (esim. Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47). Haastattelulomake lähetettiin elokuun lopussa 2016 haastateltaville sähköpostitse, ja lomakkeen saatesanoissa (liite 1) esiteltiin tutkimuksen aihe sekä tavoitteet. Vastajat saivat muutaman päivän aikaa miettiä vastauksia, ja haastattelut järjestettiin haastateltaville sopivana ajankohtana työpäivän aikana.

Haastattelukysymykset (liite 2) oli jaoteltu neljään osa-alueeseen, joista neljännen osa-alueen kysymykset esitettiin vain kenttämyyjille:

1. Asiakkuuksien hallintaan liittyvät termit
2. Asiakkuuksien hallintatyö Vannetukussa
3. Haastateltavien käsitykset asiakkuuksien hallintatyön tärkeydestä sekä parhaista toimintavoista
4. Asiakaspalautteen perusteella saadut asiakkaiden odotukset ja toiveet.

Haastattelun ensimmäisessä osiossa selvitettiin kysymysten avulla, mitä haastateltavien mielestä tarkoittavat termit asiakas, asiakkuus, asiakkuuden hallinta ja asiakassuhteen elinkaari. Kysymysten tavoitteena oli selvittää, onko myyntihenkilöstö sisäistänyt työnsä olevan *asiakassuhteen hoitoa ja ylläpitoa*, vai ajatellaanko työtä tehtävän vain pelkkä lisämyynti tavoitteena. Toisessa osiossa syvenyttiin tarkemmin asiakkuuksien hoitoon. Osiossa kysyttiin, kuinka tärkeänä Vannetukussa pidetään asiakassuhteiden hoitoa verrattuna uusasiakashankintaan, onko asiakkaat segmentoitu jollakin tavalla ja miten hyvin haastateltavat tuntevat asiakaskannan rakenteen mm. uusien, pitkäaikaisten ja



poistumassa olevien asiakkuuksien osalta. Lisäksi tässä osiossa käytiin läpi mahdollisia toimenpiteitä, joita elinkaaren eri vaiheessa oleville asiakkuuksille on Vannetukussa määritelty.

Haastattelun kolmannessa osiossa selvitettiin muutaman kysymyksen avulla, miten tärkeänä myyntihenkilöstö pitää asiakkuuksien hallintaa ja miten kukin haastateltava hoitaisi asiakassuhteitaan, jos hänelle annettaisiin tavoitteet ja keinoista saisi päättää itse. Kolmannen osion kysymysten taustalla oli ajatus siitä, että pitkään samoissa tehtävissä työskennelleelle on yleensä syntynyt ideoita oman työnsä kehittämistä, jotta se palvelisi paremmin työn tavoitteita, tässä tapauksessa asiakassuhteiden hoitoa.

Neljännessä osiossa vastaajat saivat kertoa asiakkaidensa toiveita ja odotuksia Vannetukun asiakashallintatyölle. Vastaajat kertoivat, mihin Vannetukun tuotteisiin ja palveluihin jälleenmyyjäasiakkaat ovat tyytyväisimpiä ja mihin tyytymättömiä. Lisäksi haastateltavat saivat esittää asiakkaiden palautetta, minkä avulla Vannetukun asiakaspalvelua ja sen myötä asiakastyytyväisyyttä ja / tai -pysyvyyttä voitaisiin kehittää asiakkaiden toivomaan suuntaan. Neljännen osion kysymysten tavoitteena oli saada esiin jälleenmyyjäasiakkaiden mielipiteitä ja palautetta, ja tuoda työhön siten *asiakasnäkökulmaa* (Selin ja Selin 2013, 18). Opinnäytetyön tekijän ajatuksena oli lisäksi, että kysymykset ja etenkin mahdollisia kehittämiskohteita sisältävät vastaukset voisivat toimia alkusykäyksenä asiakastyytyväisyystutkimukselle tai säännöllisen asiakaspalautteen keräämiselle Vannetukussa. Tyytyväisyysseuranta on yksi keino mitata onnistumista asiakassuhteiden hoidossa (Bergstöm ja Leppänen 2015, 443) sekä lisätä vuoropuhelua asiakkaan ja myyjäorganisaation välillä (Hänti ja muut 2016, 36 – 37).

Haastatteluista xx (TÄMÄ OSA TYÖSTÄ SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA) suoritettiin työpaikalla haastateltaville sopivana ajankohtana. Yksi haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja vapaamuotoisia tilanteita, joihin vastaajat olivat valmistautuneet hyvin perehdyttyään edeltä käsin haastattelulomakkeeseen. Tutkimuksen tekijä kirjoitti haastatteluvastaukset tietokoneella haastattelulomakepohjaan. Jokaisesta haastattelusta tallentui tällä tavoin rakennettu oma tiedosto. Haastattelujen kulku seurasi tarkasti haastattelulomakkeen sisältöä ja kysymysten järjestystä, mutta haastattelutilanteessa haastateltavilla oli mahdollisuus esittää vastauksilleen perusteluita tai huomioita, jotka kaikki kirjattiin sanasta sanaan puhekielisenä ylös. Kirjoittaminen vei aikaa johtuen siitä, että haastattelijä luki kirjoittamansa monisanaiset vastaukset ääneen varmistaakseen haastateltavalta vastauksen oikeellisuuden. Aineistojen litterointi eli yhteismitallistaminen (Kananen 2013, 99) tapahtui siis jo haastatteluvaiheessa.

## 7.2.2 Haastatteluvastausten analysointi

Oikeanlaisten, tutkimuskysymyksiin vastauksia antavien haastattelukysymysten laatimisen lisäksi haastavaa oli kerätyn aineiston analysointi ja tulkitseminen. Olennaisen löytämistä helpotti, kun pyrki koko ajan pitämään mielessään sen, mihin on hakemassa vastauksia. Kananen (2013, 100) selventää, että analysointivaiheessa tutkija ”esittää” aineistolle tutkimuskysymykset, joiden pohjalta etsii tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat, tässä tapauksessa haastatteluvastausten osat. Alasuutari

(2011) puolestaan muistuttaa, että analyysissa aineistosta on saatava esiin tutkittu ilmiö nimenomaan siltä osin kuin se on tutkimuskysymysten (eli tutkimuksen tavoitteiden) ja teoreettisen viitekehyksen kannalta tärkeää. (Alasuutari 2011, 40.)

Haastatteluaineiston pelkistäminen aloitettiin yhdistämällä kaikkien haastateltujen vastaukset yhteiseen haastattelupohjaan, jossa aluksi on kysymys ja sen jälkeen vastaukset henkilöittäin. Tällöin koko aineisto, eli kunkin kysymyksen vastaukset olivat tarkasteltavissa samalla kertaa ja aineistoa voitiin ryhtyä pelkistämään. Pelkistuksen tulos kirjattiin erilliselle lomakkeelle uuteen tiedostoon. Tällä tavoin haastatteluista jäi kolme dokumentaatiota, joihin kuhunkin pystyttiin palaamaan analysoinnin kuluessa.

Aineiston pelkistämistä edesauttoi havaintojen yhdistäminen. Teemoittelemalla, eli etsimällä aineistosta tutkimusongelmia kuvaavia teemoja ja ryhmittelemällä vastausten sisältöjä niiden mukaisesti, saatiin aineistoa selkeytymään. Teemoittelua täydennettiin tyypittelyllä, jossa haetaan eri haastatteluvastauksista yhteisiä piirteitä, esimerkiksi saman asian erilaisia ilmauksia. Tekemällä näistä tyypeistä eli samankaltaisista tarinoista ryhmiä, saatiin lopputulokseksi suppeampi ja selkeämpi aineisto. (Alasuutari 2011, 40 – 43, Hirsjärvi ja Hurme 2000, 173 - 174.)

Paitsi yhteisiä piirteitä, nousi haastatteluvastauksissa esiin myös poikkeavia tapauksia. Poikkeavuudet ovat sikäli hyödyllisiä, että ne saavat puntaroimaan aineistosta tehtyjen yleistysten pätevyyttä. Alasuutari kuitenkin varoittaa eksymästä aineiston loputtomaan moninaisuuteen, sillä tärkeintä on pelkistää aineisto mahdollisimman selkeäksi ja suppeaksi havaintojen joukoksi. Poikkeavuudet on pyrittävä suhteuttamaan kokonaisuuteen, sillä tärkeimpänä tavoitteena on löytää koko aineistoon päteviä, *usein toistuvia yhdenmukaisuuksia*, jotka ovat merkittäviä kyseisen tutkimuksen kannalta. (Alasuutari 2011, 43).

### 7.2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta, eli sitä, onko tutkimuksen kaikki vaiheet tehty oikein, kuvataan reliabiliteetilla ja validiteetilla (Kananen 2014, 146.) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, ovatko tulokset samat, vaikka tutkimus olisi tehty samoille henkilöille useaan kertaan tai tutkimus olisi tehty usean tutkijan toimesta. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri kyseisen tutkimusaiheen mukaista asiaa. (Hirsjärvi ja muut 2014, 231).

Haastattelututkimuksen reliabiliteettiä turvattiin tekemällä haastattelukysymyksistä lomake, johon haastateltavat saattoivat tutustua etukäteen. Tällöin vastaukset ovat harkitumpia ja olisivat tämän vuoksi suurella todennäköisyydellä samanlaisia, vaikka tutkimus olisi toteutettu uudestaan. Lisäksi lomakkeen useimpiin kysymyksiin vastattiin joko kyllä-ei-vaihtoehdoilla tai valitsemalla annetuista vastauksista yksi tai useampi vaihtoehto, jolloin ei ole vaaraa vastauksen tulkitsemisvirheestä. Itse haastattelutilanteessa haastattelija pyrki asettumaan puolueettomaan kuuntelijan ja vastausten tarkistajan rooliin, jotta ei häiritsisi vastauksen muodostusta. Objektiviisuuden säilyttämistä auttoi myös

haastattelijan vähäinen tietämys kenttämyyjien työstä, jolloin omien mielipiteiden ja väitteiden esiintuminen ei ole mahdollista.

Haastattelututkimuksen valideettiä pyrittiin varmistamaan laatimalla haastattelukysymykset siten, että haastattelulla saisi vastauksia tutkimuskysymykseen asiakkuuksien hallinnan nykytilasta Vannetukussa.

### 7.3 Asiakkuuksien hoidon nykytila Vannetukussa

Vannetukulla on jälleenmyyjäasiakkaita Suomessa ja Ruotsissa. Tutkimuksen kohteena oli Vannetukun suomalaisten jälleenmyyjäasiakkuuksien hoitotyö, koska tutkimuksen työmäärää haluttiin rajata keskittymällä asiakkuuksiin, joiden hoidosta yrityksellä on pisin kokemus. Ensimmäiset edelleenkin asiakkaina olevista Suomen jälleenmyyjistä ovat rekisteröityneet asiakkaiksi vuonna 2007, jolloin jälleenmyyjä varten avattiin omat verkkosivut. Yrityksellä on paljon pitkäaikaisia asiakkuuksia ja lisäksi se pyrkii koko ajan aktiivisesti hankkimaan uusia asiakkaita. Seuraavassa kuvataan haastattelujen sekä opinnäytetyön tekijän oman työkokemuksen ja havainnoinnin pohjalta koostettu jälleenmyyjäasiakkuuksien hoidon nykytilanne.

#### 7.3.1 Myyntihenkilöstö asiakkuuksien hallinnan kulmakivenä

Vannetukun myyntihenkilöstön työssä on kaksi tärkeää päämäärää, sillä kaikki vastaajat kertoivat työnantajan pitävän yhtä tärkeänä sekä uusasiakashankintaa että olemassa olevien asiakassuhteiden hoitoa. Haastatteluvastauksista kuvastui sekä myyntihenkilöstön innostus hoitaa asiakkuuksia, että kehittyä siinä edelleen. Vastauksia oli mietitty etukäteen ja niitä pohdiskeltiin ja tarkenneltiin myös haastattelujen kuluessa mm. esimerkkien avulla.

Haastattelukysymysten ensimmäisessä osiossa vastaajat pohdiskelivat asiakas-, asiakkuus- ja asiakassuhteen elinkaari -termien merkitystä. Asiakas-termille kaikki määrittivät kriteeriksi ostamisen. Asiakkuuden todettiin tarkoittavan yhteistyötä ja pidempiaikaista sidettä asiakkaan ja myyjäyrityksen välillä. Yksi vastaajista määritteli asiakkuuksiin kuuluvan myös potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät vielä ole ostaneet. Elinkaari-termi selitettiin kaikissa vastauksissa tarkoittavan koko asiakassuhteen pituutta tai kestoa, mutta tarkempaa kuvausta elinkaaren eri vaiheista ja sen aikana tapahtuvista muutoksista ei kukaan tuonut esiin. Asiakassuhteen päättymisen syiden selvittämistä pidettiin yhden vastaajan mielestä tärkeänä, jotta asiakassuhteiden katkeamisia voitaisiin jatkossa ehkäistä.

Asiakkuuksien hoitoon sisältyviä toimenpiteitä kysyttäessä kaikki vastaajat pitivät tärkeimpänä säännöllistä yhteydenpitoa. Kenttämyyjät pitivät henkilökohtaista käyntiä vaikutukseltaan tehokkaimpana yhteydenpitotapana, sekä asiakkaiden palautteen perusteella positiivisempänä kuin puhelimitse tapahtuvaa yhteydenpitoa. Henkilökohtaiset käynnit auttavat *luottamuksen luomisessa*, minkä kenttämyyjät mainitsivat asiakkuuksien hallinnan päämääräksi. Asiakkuuksien hoitotyössä todettiin olennaisista olevan "olemassa olostamme tiedottaminen, jotta pysymme asiakkaan mielessä". Eräs vastaajista tavoittelee vastauksensa perusteella myös syvää asiakasymmärrystä:

*" Asiakkuuksien hoitoon kuuluu asiakkaan kuuleminen ja tavallaan asiakkaan mielen liikkeiden lukeminen, jotta osaa käsitellä asiakasta oikein."*

Asiakkuuksien hallintatyön tavoitteiksi mainittiin luottamuksen lisäksi asiakastyytyväisyys, minkä katsottiin edistävän asiakaspysyvyyttä ja myyntiä: *"...pyrkii hoitamaan asiat niin hyvin, ettei hänen tarvitse muualta vastaavia tuotteita tilata."* Lisämyynti oli kaikkien tavoitteena, mutta yksi vastaajista näki asiakassuhteen hoidon tavoitteeksi *"molempien osapuolten menestymisen"*, mikä hänen mielestään syntyy *"asioiden yhteisellä hoidolla"* asiakkaan ja myyjäyhteyden kesken.

Kuvatessaan asiakkuuksien hoitoa omassa käytännön työssään kenttämyyjät kertoivat kohdistavansa yhteydenpidon erityisesti paljon ostaviin vakioasiakkaisiinsa, mutta käyvänsä myös kunkin kohdepaikkakunnan pienempien asiakkaiden luona. Asiakaskäynteihin valmistaudutaan soittamalla osalle käyntien kohteena olevista asiakkaista ja selvitetään etukäteen asiakkaan odotuksia ja toiveita. Valmistautumiseen käytetään ohjelmoijien rakentamaa CRM-järjestelmää, josta tarkistetaan mm. mahdolliset muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä. Samalla mietitään, miten juuri tämän asiakkaan ostoja ja liiketoimintaa voisi kehittää. Kaikkiin käyntikohteisiin myyjät eivät kuitenkaan pysty valmistautumaan etukäteen, koska päivän asiakaskäyntien pituutta ei voi edeltä käsin tietää eikä laatia minuuttiaikataulua. Toisaalta, vaikka asiakas olisi tavoitettu puhelimitse ennen käyntiä, asiakasyrityksen kulloinenkin tilanne ja toiveet käydään läpi perusteellisemmin vasta asiakkaan luona, ja käynneistä tehdään aina muistiinpanot CRM-järjestelmään.

Tuote-informaatiot, mainosmateriaalien toimittaminen ja esillepano sekä erilaisiin asiakkaiden tapahtumiin osallistuminen sisältyivät kaikkien XX (TÄMÄ OSA TEKSTISTÄ SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA) vastaajan mukaan asiakkuuksien hallinnan perustehtäviin Vannetukussa.

### 7.3.2 Seurantamenetelmät asiakkuuksien hallintatyössä

Haastattelun avulla selvitettiin, miten tarkasti asiakaskannan rakenne on haastateltavilla selvillä ja millä tavoin asiakkuuksien kehittymistä ja asiakkuuksien hallinnan tuloksia seurataan. Vannetukun jälleenmyyjäasiakkaat on segmentoitu toimialojen mukaan. Tätä segmentointia hyödynnetään kohdistamalla markkinointi potentiaalisimpiin toimialoihin, kuten rengasliikkeisiin. Asiakassuhteen arvon tai ominaisuuksien mukaista segmentointia ei ole, joten esimerkiksi aktiiviasiakkaiden määrää ja laatua on vaikea seurata. Silti kenttämyyjät kokivat, että tuntevat omalla vastuullaan olevan asiakaskannan rakenteen melko hyvin. Tähän päätelmään oli yhtenä selittävänä tekijänä kesällä 2016 parantuneet CRM-järjestelmästä saatavat raportit, joiden avulla voidaan seurata yksittäisen asiakkaan elinkaarta aiempaa helpommin. Lisäksi uusasiakashankintaa varten voidaan hakea potentiaalisten, asiakkaaksi toivottavien yritysten yhteystietojen joukosta ne, jotka ovat avanneet asiakastilin, rekisteröityneet jälleenmyyjäksi tai eivät ole vielä rekisteröityneet lainkaan.

Asiakkuuksien hoidossa onnistumista seurataan yleisesti asiakkailta saatavan palautteen perusteella. Vannetukussa jälleenmyyjäasiakaspalautetta kerätään kenttämyyjien toimesta. Tavoitteena on, että

myyjät tallentavat saamansa palautteet sähköiseen muotoon, jolloin ne voidaan käydä myöhemmin palaverissa läpi. Ongelmatapausten osalta pyritään selvittämään, miten ne voitaisiin jatkossa estää. Palautteenkäsittelyjärjestelmä vaatii vielä kuitenkin koko myyntihenkilöstön koulutusta sekä toimintatapojen tarkempaa määrittämistä, jotta siitä saataisiin täysi hyöty.

### 7.3.3 Myyntihenkilöstön kehitysehdotuksia asiakkuuksien hallintaan

Haastattelun kolmas osio keräsi myyntihenkilökunnan omia ajatuksia siitä, miten he hoitaisivat asiakkuuksia, jos saisivat päättää keinoista. Yhtä mieltä oltiin siitä, että yksittäisen myyjän vastuulla olevien asiakkaiden määrän tulisi olla pienempi kuin nykyisin, koska kaikkia nykyisiä asiakkaita ennästä hoitaa. Tämä ongelma on myös yrityksen johdon tiedossa, ja tilanteeseen oli paneuduttu kesän 2016 aikana siirtämällä osa kenttämyyjien asiakkaista puhelinmyyjien vastuulle. Kaikki totesivat myös, että työssä menestymisen kannalta olisi erittäin tärkeää tuntea asiakaskannan rakenne hyvin (eri elinkaaren vaiheissa olevien asiakkaiden määrät, toimialat, asiakkuuksien arvo jne.) ja erittäin tai melko tärkeää myös seurata asiakaskannan rakenteen kehitystä.

Avainasiakkaita oltiin valmiita huomioimaan ja haastatellut pitivät parhaiden asiakkaiden erityiskohdelua tärkeänä: *”Heitä pitää hoitaa kuin kukkaa kämmenellä.”* Vastaaajia pyydettiin valitsemaan kuu-desta vaihtoehdosta tärkeysjärjestyksessä kolme tehokkaimmaksi näkemäänsä tapaa säilyttää pitkäaikaiset ja paljon ostavat asiakkaat. Vaihtoehdot keräsivät pisteitä taulukon 8 mukaisesti.

TAULUKKO 8. Myyntihenkilöstön arviot tehokkaimmista avainasiakaseduista (OSA TAULUKOSTA SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA)

Avainasiakasetu	Koettu tärkeys
Säännöllinen yhteydenpito	
Ostohyvyitys kauden kokonaisostoista	
Huolellinen reklamaatioiden hoito	
Muu, mikä: (Salattu toimeksiantajan toiveesta)	
Räätälöidyt palvelut (esim. avainasiakkaiden puhelinpalvelu)	
Säännölliset asiakastilaisuudet esim. kerran vuodessa	
Kertaluontoiset alennukset	

Myynnin henkilöstö piti tehokkaimpana avainasiakkaiden sitouttamiskeinona suhdetoimintaetuja, eli säännöllistä yhteydenpitoa sekä huolellista reklamaatioiden hoitoa. Jälkimmäisestä myyjät kertoivat saaneensa negatiivista palautetta asiakkailtaan. Rahallisista eduista eniten sai kannatusta ostohyvyitys kauden ostoista siten, että asiakas kykenisi seuraamaan edun karttumista. Tätä pidettiin sekä sitouttavana että lisäostoihin kannustavana etuna.

Pyydettäessä haastateltavia antamaan Vannetukulle omia kehitysehdotuksia, joilla asiakassuhteiden hoitoa ja pysyvyyttä sekä asiakaskannan tuntemusta voitaisiin parantaa, löydettiin sekä asiakkuuksien hoitoon että yrityksen sisäiseen toimintaan kohdistuvia kehityskohteita. Asiakaspalutteen huomiointiin ja siihen reagoimiseen toivottiin parannusta sitä kautta, että myyntihenkilöstö ja yrityksen

johto yhdessä kokoontuisivat säännöllisesti esimerkiksi kuukausipalaveriin, jossa "kentän kuulumiset" käytyä läpi. Sekä myyjien että asiakkaiden ääntä toivottiin kuunneltavan aiempaa aktiivisemmin ja annettavan sille painoarvoa toiminnan kehittämisessä. Asiakkuuksien hoidon kehittämisessä yksittäisenä toiveena nousi esille parempi avainasiakkaiden huomioiminen.

Myyntihenkilöstö arvosti asiakastietokantaan vuoden 2016 aikana tehtyjä parannettuja raportointityökaluja, mikä koettiin tärkeäksi asiakkuuksien hallinnassa. Nyt yksittäisen asiakkaan ostohistoria ja asiakassuhteessa tapahtuvat muutokset ovat aiempaa helpommin nähtävissä. Lisäksi kenttämyyjät olivat tyytyväisiä erilaisiin markkinointimateriaaleihin, joita myyjät saavat käyttöönsä myynninedistämistyön avuksi.

#### 7.3.4 Myyjien saama asiakaspalautte Vannetukun asiakkuuksien hoidosta

Haastattelun neljännessä osiossa keskityttiin xx (SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA) kenttämyyjän saamaan asiakaspalautteeseen. Myyjä pyydettiin nimeämään valmiiden vaihtoehtojen joukosta kolme ominaisuutta, joihin jälleenmyyjäasiakkaat ovat palautteen perusteella tyytyväisimpiä Vannetukussa. Taulukko 9 kertoo sekä haastattelulomakkeella annetut vaihtoehdot, että kolme eniten tyytyväisyyttä aiheuttava ominaisuutta, jotka olivat molempien myyjien vastauksissa samat – tuotteet, hinnat sekä toimituksen nopeus. Perusasiat näyttävät siis olevan jälleenmyyjäasiakkaiden mielestä kunnossa, mistä kertoo myös vuodesta toiseen jatkuva myynnin positiivinen kehitys.

TAULUKKO 9. Kolme eniten asiakastyytyväisyyttä aiheuttavaa tekijää Vannetukun toiminnassa (OSA TAULUKOSTA SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA).

Ominaisuus	Tyytyväisyys
Tuotteet	
Hinnat	
Toimituksen nopeus	
Asiakaspalvelu	
Reklamaatioiden hoito	
Laskutus ja luotonvalvonta	
Muu, mikä?	

Kysyttäessä asiakaspalautteen perusteella saatuja kolmea suurinta tyytymättömyyden aiheutta vastaukset hajautuivat jonkin verran. Merkittävästi eniten negatiivista palautetta oli saatu puhelinpalvelun heikosta tavoitettavuudesta. Asiakkaan myyjälle esittämä kysymys, "*Kiusallaanko teette, ettei asiakas saa teitä kiinni?*", kiteyttää myyjien saamat palautteet. XX TÄMÄ OSA TYÖSTÄ ON SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA. Laskutuksen ja luotonvalvonnan virheistä sekä reklamaatioiden heikosta hoidosta oli myös saatu asiakkailta toistuvasti viestejä.

TAULUKKO 10. Kolme eniten asiakastytymättömyyttä aiheuttavaa tekijää Vannetukun toiminnassa (OSA TAULUKOSTA SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA).

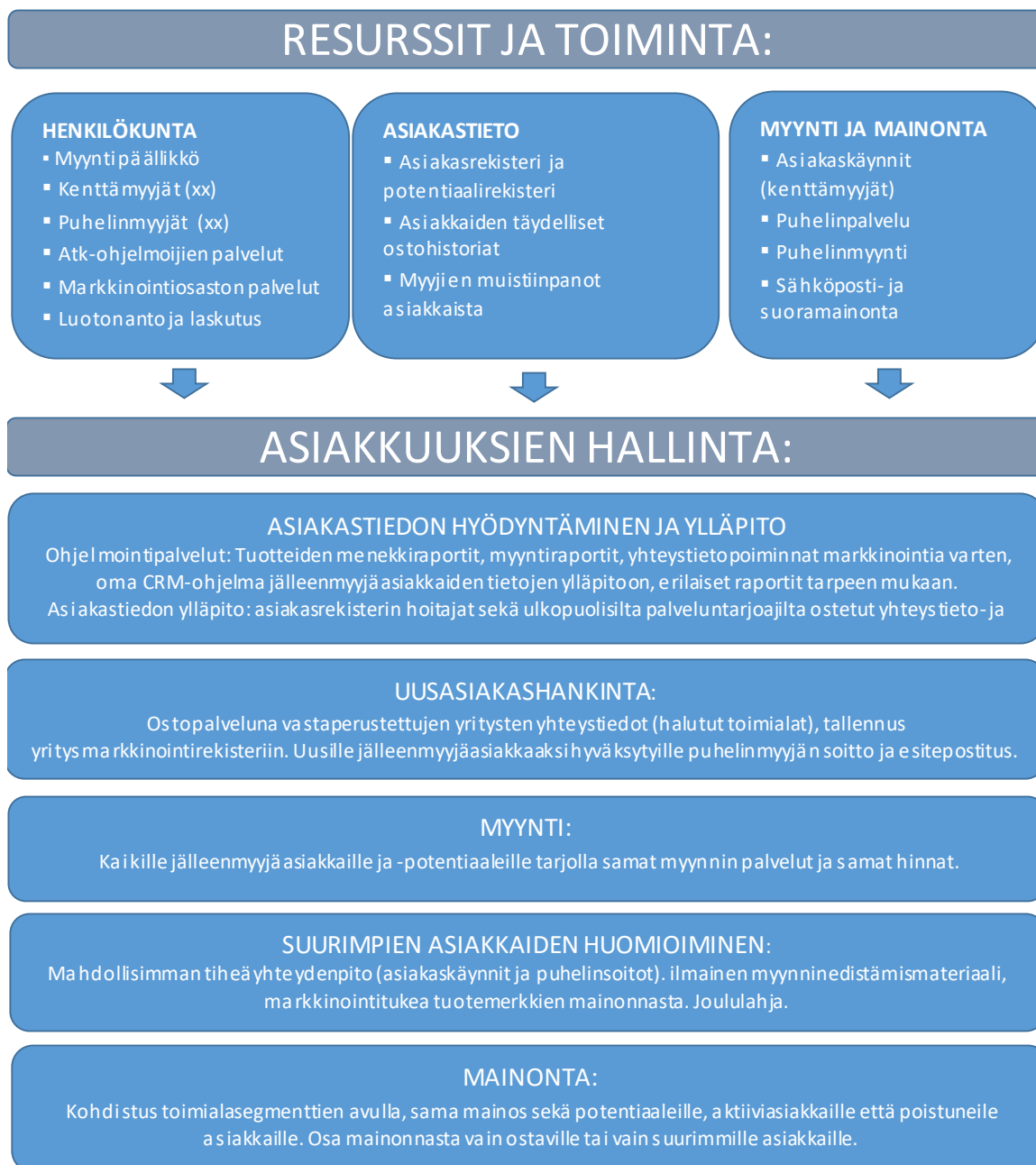
Ominaisuus	Tyytymättömyys
Asiakaspalvelu = Puhelinpalvelun heikko tavoitettavuus	
Muu, mikä: (salattu toimeksiantajan toiveesta)	
Laskutus ja luotonvalvonta	
Reklamaatioiden hoito	
Tuotteet	
Hinnat	
Toimituksen nopeus	

### 7.3.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vannetukussa selkeästi ymmärretään pitkän asiakassuhteen positiivinen merkitys. Koko yrityksen yhteisenä tavoitteena on pitää säännöllisesti yhteyttä jälleenmyyjiin ja kehittää asiakassuhteita edelleen. Pääpaino sekä yhteydenpidossa että mainonnassa on kuitenkin tuotetiedon jakamisessa sekä myynnin edistämisessä. Tämä näkyy siten, ettei asiakkuuden elinkaaren seuranta, asiakkuuksien arvon tunnistamista ja kehittämistä tai asiakkaalta saatua palautetta nähdä voimavarana yrityksen kehittämisessä. Strategiana jälleenmyyjäasiakkaiden hallinnassa on kaikkien asiakkaiden samanlainen, saman tasoinen kohtelu, sisältäen yhtenevän hinnoittelun sekä myynnin palvelut.

Asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen ovat Vannetukussa myyjien vastuulla. Haastattelututkimuksessa tuli selvästi esiin, että myyjillä oli aito halu pitkäkestoiisiin ja syviin asiakassuhteisiin. Heidän työnsä tukena ei kuitenkaan ole yhteisiä, erilaisten asiakasryhmien kehittämiseen tähtäviä strategioita ja toimintamalleja. Myyjät kokevat lisäksi ongelmallisena, ettei asiakkailta saatuun palautteeseen paneuduta riittävän huolellisesti. He toivovat myös esimiesten ja myyntihenkilöstön yhteisiä säännöllisiä palaveriteita, millä olisi olennainen merkitys tiedon kulun varmistamiseksi sekä asiakassuhteiden hoidon, että myyjien työn sisällön seurannassa ja kehittämisessä.

Vannetukussa on sekä halua että valmiuksia kehittää asiakkuuksien hallintaa. Tehdyn tutkimuksen perusteella asiakkuuksien hallinnalle on myös monia perusteita. Kasvavaa asiakaskantaa on mahdollista hallita tai seurata ilman selkeitä segmenttejä ja kohdistettuja seurattavia hoitomalleja. Kehittämällä asiakashallintaansa Vannetukku voi kasvattaa asiakassuhteidensa arvoa, ja sitä kautta omaa kilpailuetuaan ja liikevaihtoaan, mutta työ vaatii koko yrityksen sitoutumista ja oppimista asiakaslähteiseen ajatteluun. On myös sopeuduttava ajatukseen, ettei asiakkuuksien johtamista voi oppia hetkessä, vaan kyse on jatkuvakestoisesta prosessista, jossa oppimista tapahtuu työn edetessä. Kuvio 11 kuvaa yhteenvetona Vannetukun jälleenmyyjäasiakassuhteiden hoitoon varattuja resursseja sekä toimintaa pääpiirteissään.



KUVIO 11. Vannetukun resurssit ja toimenpiteet jälleenmyyjäasiakkuuksien hallinnassa. (xx = OSA TAULUKON TEKSTEISTÄ SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA).

Voimavarana asiakkuuksien hallinnassa toimii koko yrityksen historian kattava asiakastietojärjestelmä, jota koko asiakastyössä oleva henkilökunta käyttää yhteisesti. Verkkokaupan järjestelmään on tallentuneena runsaasti *dataa*, mm. kaikkien asiakkaiden ostot tuotekohtaisina ja euromääräisinä, joten *informaation* tuottamisen, eli erilaisten raporttien rakentamismahdollisuudet ovat erinomaiset. Raporttien rakentamisesta vastaavat omat ohjelmoijat. Vannetukulla on myös ohjelmoijien rakentama CRM-järjestelmä, jonne jokainen myyjä voi merkitä omat yhteydenottonsa sekä asiakkaan sen hetkisen tilanteen. Näin on syntynyt ja syntyy koko ajan ns. *tietämystietoa*, joka on erittäin arvokasta yksittäisen asiakkuuden hoidossa ja säilyy, vaikka myynnin henkilökunnassa tulisi vaihdoksia.



Henkilöstö on asiakastiedon tavoin merkittävä resurssi Vannetukun asiakkuuksien hallintatyössä. Henkilöstöresurssi on kuitenkin myös rajoittavin tekijä, sillä Vannetukun asiakasmäärät ovat jatkuvasti kasvussa. Siten henkilökuntaresurssi pienenee ajan kuluessa tasaisesti ja uuden myyjän palkkaaminen tuo vain joksikin aikaa tasoitusta vajeeseen. xx kenttämyyjää sekä xx puhelinmyyjää (TÄMÄ OSA TYÖSTÄ SALATTU TOIMEKSIANTAJAN TOIVEESTA) eivät yhdessäkään voi hoitaa Vannetukun jokaista suomalaista jälleenmyyjäksi kirjautunutta yritystä saman tasaisesti ja samalla yhteydenottotiheydellä, joten segmentointi ja keskittyminen tärkeimpiin, tuottavimpiin asiakassuhteisiin on perusteltua.

Myös ohjelmoijien resurssit jakautuvat yrityksen kaikkiin toimintoihin, mm. osto-, varastointi- sekä lähettämöjärjestelmän kehittämiseen, mikä on huomioitava, kun suunnitellaan CRM-ohjelman kehittämistarpeita asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta.

Mikäli Vannetukku ryhtyy hoitamaan asiakassuhteita niiden elinkaaren ja arvon huomioiden, voidaan myös mainontaa kohdistaa segmenttikohtaisesti edistämään kunkin asiakasryhmän kehittymistä haluttuun suuntaan. Vannetukku tekee jälleenmyyjille suunnattua tuotemainontaa monikanavaisesti ja säännöllisesti läpi vuoden, erityisesti kesä- ja talvirengassesonkia edeltävinä kuukausina. Mainonta kohdistetaan yleensä vastaanottajan toimialan mukaisesti, eli kohteeksi valitaan Vannetukulle tärkeimmät kohdetoimialat, kuten rengasliikkeet. Mainonta tukee yrityksen asiakkuustrategiaa, eli se on kaikille asiakkaille samanlaista, riippumatta asiakkuuden kestosta tai arvosta, ja tähtää sen hetkisen sesongin tai kampanjan myynnin edistämiseen. Niinpä myös Vannetukun suurimmat ja merkittävimmät asiakkaat saavat Vannetukun asiakasviesteissä vuodesta toiseen kehotuksen: "Jos et vielä ole kirjautunut Vannetukun asiakkaaksi, tee se nyt!".

## 8 KEHITYSEHDOTUS

Rajallisillakin resursseilla on mahdollista kasvattaa olemassa olevilta asiakkailta saatavaa liikevaihtoa, kun resurssit kohdennetaan oikein. Asiakaskannan läpikäynti ja asiakkaiden segmentointi ovat ensimmäinen askel. Sen jälkeen Vannetukku voi suunnitella segmenttikohtaiset tavoitteet ja strategiat, joilla kohdistaa asiakassuhteiden ylläpitoon varatut myynnin ja markkinoinnin resurssit tärkeimpiin kohteisiin.

Haastattelututkimuksessa tuli esiin myyjien toivomus säännöllisistä palaverista. Tämän ajatuksen voisi tuoda käytäntöön rakentamalla asiakkuuksien hallintatyötä yhteistyössä eri osastojen ja johdon kanssa. Jotta asiakkuuksien hoidon kehittämistyöhön saadaan mahdollisimman laaja näkökulma, olisi suotavaa perustaa Vannetukkuun asiakkuuksien hoidosta vastaava työryhmä, joka valitsisi joukostaan vastuullisen vetäjän. Työryhmässä olisi hyvä olla mukana myynnin, asiakaspalvelun, markkinoinnin sekä ohjelmoinnin ja tarvittaessa taloushallinnon (luotonvalvonnan) henkilökuntaa. Näin kaikki asiakassuhteiden kehittämistyön eteen työskentelevät pääsisivät jakamaan kokemuksiaan ja osaamistaan ja oppimaan samalla itse.

Yrityksen johdon tuki työlle on ensiarvoisen tärkeää, koska vain siten työ saa riittävää arvostusta ja oikeanlaisen aseman liiketoiminnassa. Siksi Vannetukun johdon on hyvä olla mukana työryhmän työssä määrittelemässä suuntaviivat sekä säännöllisen vuoropuhelun myötä varmistamassa, että asiakashallintaa tehdään yhtiön liiketoimintatavoitteiden mukaisesti. Johdon tehtävänä on toimia innostajana ja motivoida henkilökuntaa toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. (Bergstöm ja Leppänen 2016, 155.)

Seuraavassa on esitelty teorian ja tutkimustyön perusteella ehdotus etenemismallista, jota toteuttamalla Vannetukku voi ottaa asiakkuudet haltuun aiempaa johdonmukaisemmin, ryhtyä johtamaan niitä, sekä seuraamaan työn tuloksia.

### 8.1 Asiakashallinnan vision muodostaminen

Asiakashallinnan rakentaminen aloitetaan asiakasvision muodostamisella. Se antaa suuntaviivat asiakashallintatyölle. Aluksi kannattaa pohtia, mitä asiakkuuksien hallinta voisi antaa Vannetukulle tai mitä Vannetukku haluaa saavuttaa asiakashallinnalla. Riittääkö, että kehitytään asiakassuhdemarkkinoinnin tasolle, jolloin asiakassuhteiden ja niiden kannattavuuden kehittäminen on pääosassa? Vai halutaanko tulevaisuudessa siirtyä asiakassuhteiden johtamiseen, jolloin asiakkaat otetaan liiketoiminnan suunnittelun lähtökohdaksi tuotteiden rinnalle tai niiden sijaan? (Hellman 2003, 105.)

Taulukkoon 11 on poimittu neljä asiakashallinnan tasoa Hellmanin (2003, 104 - 107) laatimasta luokituksesta. Tutkimuksen tuloksena voidaan nähdä Vannetukun jo saavuttaneen alimman, eli asiakastiedon hallinnan tason, jossa kattavaa ja osin jäseneltyäkin asiakastietoa käytetään myynnin asiakaskontaktien hallintaan, ja jonka tavoitteena on toiminnan tehostaminen. Vannetukku toimii osin myös tietokantamarkkinoinnin tasolla kohdentamalla myyntiä ja markkinointikampanjoitaan tietyille kohderyhmille sekä seuraamalla myynnin tuloksia prosentuaalisten (kasvun) mittarien avulla.

Taso, jota opinnäytetyön tekijä suosittaa Vannetukun asiakashallintatyön uudeksi tavoitteeksi, on asiakassuhdemarkkinoinnin taso, jossa edetään operatiivisella tasolla asiakaskannan läpikäymisen, segmentoinnin, asiakkuuksien hoitosuunnitelmien ja tavoitteiden asettamisen avulla kohti tunnistettuja, pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita (Hellman 2003, 106). Se, halutaanko asiakkuudet jossakin vaiheessa ottaa liiketoiminnan lähtökohdaksi, vaatii koko yrityksen liiketoimintastrategian muuttamista ja uuden ajattelun jalkauttamista, ja voi Vannetukussakin tulla ajankohtaiseksi kokemuksen ja taitojen karttuessa. Tällöin ollaan asiakassuhteen johtamisen tasolla, jossa liiketoiminnan kaikki osa-alueet tähtäävät asiakkaan arvon kasvattamiseen.

TAULUKKO 11. Asiakashallinnan tasot, ylimpänä laajin taso (Hellman 2003, 106.)

Asiakashallinnan taso	Sisältö	Käyttö	Tavoitteet	Mittarit	Omistaja, draiveri
<b>Asiakassuhteen johtaminen</b>	<b>Johtaminen</b> Johtamismallit	Asiakkaat liiketoiminnan johtamisen ja toteuttamisen lähtökohtana	▪Asiakkaan arvon kasvattaminen ▪ICT:n kehitt. hyödyntäminen ▪Strateginen liikkumavara	▪Asiakkaiden johtamisen työkalut ▪Balanced Scorecard ▪Asiakasinvestointien tehokkuus	Johto
<b>Asiakassuhde-markkinointi</b>	<b>Asiakassuhteet</b> Integroitu, kokonaisvaltainen asiakassuhde	▪Asiakasmääritys ▪Segmentointi ▪Asiakasstrategiat ▪Asiakasprosessit ▪Asiakaskannatt. ▪Interaktiivisuus	▪Asiakassuhteista tulosta ▪Valitun strategian kehittäminen ja toteutuksen tehostaminen	▪Strategioiden tavoitteiden toteutuminen ▪Asiakasprosessit ▪Asiakasuskoll. ▪Asiakasosuudet ▪Asiakaskannatt. ▪RFM *)	Markkinointi- ja asiakasjohto
<b>Tietokanta-markkinointi</b>	<b>Aktiviteetit</b> Myyntin ja markkinoinnin kohdentaminen	▪Kampanjat ▪Kohdentaminen ▪Kontaktien ohjaus ▪Operatiivisten prosessien tehostaminen	▪Aktiviteettien tehostaminen ▪Palautteen saanti	▪Toimenpiteiden kannattavuus ▪Toimenpiteiden tulokset ▪Asiakaskontaktien määrä ▪Prosentuaal. tulokset	Markkinointi, myynti
<b>Asiakastiedon hallinta</b>	<b>Kontaktit</b> Asiakaskontaktien hallinta Päivittäinen toiminta	▪Asiakkaan perustiedot ▪Ajan hallinta ▪Kontaktit	▪Toiminnan tehostaminen	▪Toiminnan laatu ▪Työtyytyväisyys ▪Asiakastytyväisyys	Myynti, asiakaspalvelu

\*) RFM = Recency, Frequency, Monetary value (ostojen viimeaikaisuus, tiheys, rahallinen arvo)

Toinen visioinnin päämäärä on jälleenmyyjäasiakkaan profilointi. Asiakasmääritys voidaan aloittaa käymällä läpi Vannetukun oma asiakaskanta kappaleen 8.2 mukaisesti. Vannetukulle tyypillinen ja hyväksyttävä asiakas voidaan määrittellä yrityksen omista lähtökohdista, jolloin etsitään vastauksia kysymyksiin:

- Keitä Vannetukku haluaa jälleenmyyjäasiakkaikseen?
- Mitä ominaisuuksia hyvällä jälleenmyyjäasiakkaalla on?
- Millainen rooli jälleenmyyjäasiakkailla halutaan olevan liiketoiminnassa ja johtamisessa?

Tarkastelemalla asiaa myös asiakkaan näkökulmasta, saadaan asiakkaan määrittämiseen syvyyttä:

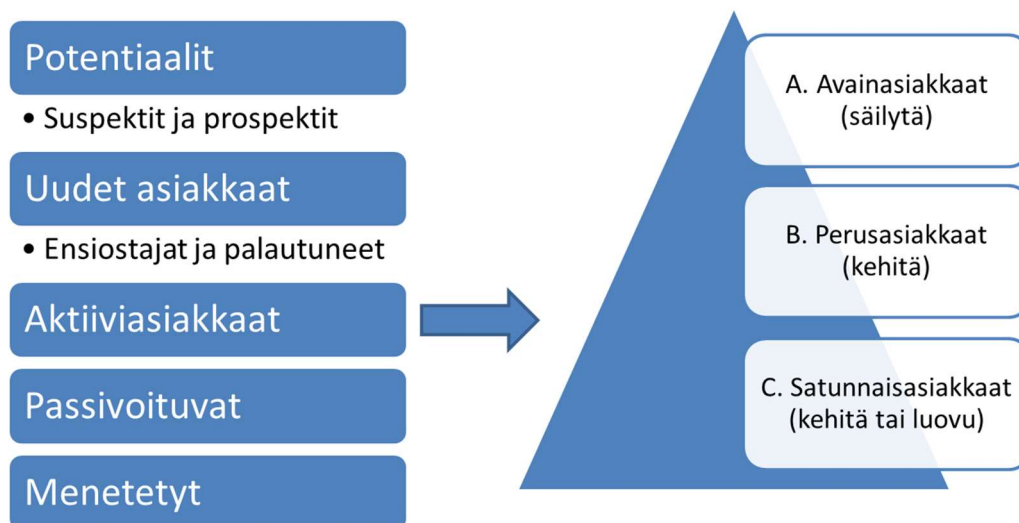
- Mitä jälleenmyyjäasiakkaat odottavat meiltä, mitä mahdollisuuksia on odotusten toteuttamiselle?
- Miten halutaan, että jälleenmyyjäasiakkaat kokevat Vannetukun ja asiakassuhteen sen kanssa?

Tässä kohtaa Vannetukun kannattaa ottaa huomioon kenttämyyjien sama asiakaspalaute, siinä erityisesti eniten positiivista ja negatiivista saaneet asiat.

## 8.2 Asiakaskannan läpikäynti ja asiakasmäärittelyn mukainen segmentointi

Aluksi on paikallaan koko olemassa olevan asiakaspääoman kriittinen tarkastelu, jotta saadaan käsitys kokonaisuudesta, jonka pohjalta segmenttien määrittäminen tehdään. Asiakastietokannan tarkastelu auttaa myös vastaamaan kysymykseen keitä Vannetukku haluaa asiakkaakseen sekä toisaalta millaiset yritykset haluavat Vannetukun tavarantoimittajakseen ja yhteistyökumppanikseen.

Jotta laaja asiakaskanta saadaan jäsenytyneeksi ja seurattavaksi kokonaisuudeksi, on laadittava segmentit, joihin tietokannan yritykset voidaan ryhmitellä. Tarvittavien segmentointitapojen ja niiden sisällä olevien segmenttien määrä riippuu siitä, mitä erilaisia asiakasryhmiä on Vannetukun liiketoiminnan kannalta tarpeellista ylläpitää ja seurata, ja mistä eri näkökulmista niitä halutaan seurata. Vannetukku on jo segmentoinut asiakkaansa toimialojen mukaisesti, joten se kykenee seuraamaan eli toimialojen merkitystä liiketoiminnassaan. Lisäksi on hyödyllistä ryhmitellä asiakkaat elinkaariajattelun mukaisesti, jolloin voidaan seurata ja kehittää asiakasryhmiä, jotka tuovat liikevaihtoa (uudet, aktiivit ja passivoituvat asiakkaat) sekä joita halutaan ja joita kannattaa tavoitella asiakkaaksi (prospektit ja osa menetetyistä). Segmentointi auttaa lisäksi havaitsemaan asiakkuudet, joista on mahdollisesti luovuttava (satunnaisasiakkaat esimerkiksi luottotappioiden tai heikon tulevaisuuden potentiaaliksi). Kuviossa 12 on ehdotus asiakkuuksien elinkaaren pohjalta tehtävästä segmentoinnista.



KUVIO 12. Elinkaari-ajatteluun sekä asiakkuuden arvoon pohjautuva segmentointi (Hellman 2003, 19; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 159)

Koska Vannetukun asiakaskanta on laaja, ja haastattelututkimuksen mukaan mahdotonta hoitaa tasapuolisesti nykyisin henkilöresurssein, on pääosa resursseista syytä kohdentaa uusasiakashankinnan lisäksi asiakasryhmään, jolla tuottavuus ja tulevaisuuden potentiaali on korkein. Voimavaroja keskittämällä pystytään parantamaan avainasiakkaiden asiakastuntemusta ja asiakkaan toimintaprosessien ymmärtämistä. Siksi aktiiviasiakkaat, jotka olemassa olevan asiakassuhteen vuoksi ovat otol-

lisin ostajakunta, olisi asiakkuuksien hoitosuunnitelman laatimiseksi syytä ryhmitellä edelleen pienempiin ryhmiin. Kuvion 14 kolmiossa on esimerkki säilytä / kehitä / kehitä tai luovu -strategioiden mukaisesta avainasiakassegmentoinnista.

Vannetukun kannattaa perehtyä aktiiviasiakkaidensa elinkaariin, liiketoimintaan sekä asiakkuuksien arvoon, ja määrittellä, ketkä ovat sen *avainasiakkaita*, eli säilytettävien ryhmä. Loput aktiiviasiakkaat kuuluvat potentiaalinsa perusteella joko kehitettäviin tai niihin, joihin ei kannata panostaa. Kolmio kuvaa asiakkaiden määrää kussakin ryhmässä: tärkeimpiä eli avainasiakkaita on yleensä vähiten ja satunnaisostajia eniten. Kolmiossa tavoiteltu suunta on ylöspäin, eli kaikista kehittämiskelpoisista asiakkaista pyritään tekemään aikanaan avainasiakkaita.

### 8.3 Asiakastavoitteet ja niiden seuranta

Asiakashallintatyölle on asetettava tavoitteet, joita voidaan luotettavasti seurata. Tavoitteiden asettamisessa kannattaa edetä harkitusti siinä tahdissa kuin asiakashallintajärjestelmää ja seurantatyökaluja saadaan rakennetuksi. Taulukossa 12 on esimerkkejä sellaisista asiakkailla asettavista tavoitteista ja niiden seurantakeinoista, jotka soveltuvat Vannetukun käyttöön. Mittareista suurin osa on rakennettavissa asiakastietojärjestelmään ohjelmoijien toimesta.

TAULUKKO 12. Esimerkkejä asiakastavoitteista ja niiden seurantatyökaluista (Bergström ja Leppänen 2015, 443 – 451; Hellman 2003, 181 - 259.)

Esimerkkejä asiakastavoitteista	Esimerkkejä mittareista
<b>Koko asiakaskannan kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ asiakasvirtakortit (ks. Kpl 3.4, kuvio 4)</li> <li>▪ asiakastase (ks. Kpl 6.6.2, taulukko 6)</li> <li>▪ asiakastuloslaskelma (liite 3)</li> </ul>
<b>Asiakaskannan arvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ asiakastase</li> </ul>
<b>Uusiasiakashankinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ asiakasvirtakortit ja asiakastase</li> <li>▪ Uudet asiakkaat -portfolio (liite 4 )</li> </ul>
<b>Avainasiakassuhteiden syventäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ asiakassuhteen koko ja laajuus -portfolio (liite 5)</li> </ul>
<b>Asiakasuskollisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ asiakasuskollisuusportfolio (ks. Kpl 6.6.2, taulukko 7)</li> </ul>
<b>Asiakastyytyväisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ suullinen asiakaspalaute</li> <li>▪ kirjallinen asiakaspalaute (verkkosivujen palaute-lomake ja asiakastyytyväisyystutkimukset)</li> </ul>

### 8.4 Asiakasstrategiat

Asiakasstrategiat ovat asiakassegmenttien hoitomalleja, jotka sisältävät asiakastavoitteet, niiden mittarit, kanavat joissa toimitaan sekä eri asiakasryhmille laaditut tarjoomat (Hellman 2003, 143; Hänti ja muut 2016, 73). Strategiat sisältävät sekä myynnin, asiakaspalvelun että markkinoinnin resurssit ja toimenpiteet. Strategioita suunniteltaessa on tärkeää huomioida yrityksen resurssit ja mahdollisuudet toteuttaa suunnitellut toimenpiteet. Kannattaa miettiä mitä olemassa olevia myynnin ja

markkinoinnin toimenpiteitä voidaan hyödyntää, ja mitä uusia eri asiakasryhmille kohdistettavia toimenpiteitä tarvitaan. Koska Vannetukussa pidetään yhtä tärkeänä sekä uusasiakashankintaa että olemassa olevien asiakassuhteiden hoitoa, tulee myös asiakstrategiat laatia molemmille toiminoille.

Koko asiakaskanta tulee huomioiduksi rakentamalla hoitosuunnitelmat asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa oleville asiakasryhmille. Myynnin ja markkinoinnin toimenpiteiden perusteena voi Vannetukussa olla mm. seuraavia tavoitteita:

Uusasiakashankinta ja uusien asiakkaiden sitouttaminen:

- suspektien saaminen kiinnostuneeksi Vannetukun jälleenmyyjäasiakkuudesta ja lopulta kirjautumaan asiakkaaksi
- (valikoitujen) prospektien eli asiakkaaksi haluttavien, jälleenmyyjäasiakkaaksi kirjautuneiden yritysten saaminen asiakkaaksi eli tekemään ensiostos
- uuden asiakkaan huomioiminen (tervetulotoivotus ja tyytyväisyyden selvittäminen ensimmäiseen ostotapahtumaan)
- uuden asiakkaan sitouttaminen (luottamuksen kasvattaminen, huolellinen seuranta, pyrkimys uusintaostoihin)

Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen:

- A- eli avainasiakkaiden säilyttäminen (paras "a-taso" yhteydenpitotiheydessä, mahdollisissa muissa suhdetoimintaeduissa sekä mahdollisissa rahallisissa eduissa)
- B- eli perustason asiakkaiden kehittäminen ("b-taso" esim. yhteydenpitotiheydessä ja mahdollisissa muissa suhdetoimintaeduissa ja/tai rahallisissa eduissa)
- C- eli satunnaisten asiakkaiden aktivoiminen tai hallittu luopuminen ("c-taso" eli matalin asiakassuhteiden hoitotaso)
- hiipuvien asiakassuhteiden aktivoiminen (hiipumisen syiden selvittäminen ja aktivointitoimenpiteet)
- päättyneiden asiakassuhteiden elvyttäminen.

Strategioita laadittaessa kannattaa elinkaaren vaiheiden lisäksi tarkastella myös asiakkuuksien arvoa etenkin tärkeimpien asiakkaiden ryhmässä. Asiakkaan arvo koostuu taloudellisten seikkojen lisäksi mm. asiakkaan toimialan kehitysnäkymistä, asiakkaan imagosta ja referenssiarvosta, yhteistyön helppoudesta, yrityskulttuurin ja arvojen yhteensopivuudesta sekä innovaatioyhteistyöstä. (ks. kuvio 8, kpl 6.3.2).

## 8.5 Prosessien sisäistäminen ja yhdessä oppiminen asiakashallinnan edistäjänä

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa yrityksen koko organisaatio. Henkilökunnan osaaminen ja vuorovaikutus muodostavat organisaatiossa arvoketjuja, joiden tuotoksia asiakas hyödyntää (Fischer ja Vainio 2014, 165). Tämän vuoksi sovittu visio ja asiakasstrategiat on jalkautettava kaikkien niiden henkilöstön jäsenten tietoon, jotka työskentelevät jälleenmyyjäasiakkuuksien parissa. Vannetukkulaiset ovat tähän saakka keskittyneet mahdollisimman suuren tuotemyynnin saavuttamiseen, joten asiakkuuksien arvon kasvattaminen on uusi näkökulma useimmille, ja vaatii asian sisäistämistä sekä vähittäistä asiakkuusajatteluun kasvamista. Lisäksi vannetukun toimintojen sijaitseminen eri paikkakunnilla aiheuttaa erityisen haasteen tiedonkululle.

Uuden oppimiseen tarvitaan kattavaa tietoa ja kaksisuuntaista kommunikointia. Koska yrityksen kaikki prosessit tähtäävät lopulta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, on henkilöstölle eduksi tietää ”miten kaikki toimii”. Vannetukun toiminnoissakin voi olla useita sellaisia henkilöstön tiedon puutteesta johtuvia seikkoja, jotka hidastavat tai heikentävät asiakaspalvelua ja koko asiakashallintaa. Marchand (2006) kehottaakin keskittymään ihmisiin, ei (CRM-)teknologiaan, joka on vain yksi hyvä työväline. Tulee huolehtia siitä, että koko henkilöstöllä on samat tiedot asiakkaista, tuotteista, palveluista sekä toimitus- ja jakelukanavista. Asiakaslähtöisesti toimiva henkilökunta tuntee yrityksen eri prosessit, niiden linkittymisen toisiinsa sekä prosessien vaikutukset myyntityöhön ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Ihmisiä tulee motivoida ja kouluttaa käyttämään tarjolla olevaa informaatioteknologiaa sekä jakamaan työyhteisön ja yksilöiden hallussa olevaa tietoa tehokkaasti. (Marchand, 2006, 3). Kurvinen ja Seppä (2016) tähdentävät tiimin jäsenten oman osaamisen ja toistensa osaamisen tuntemista. He perustelevat tätä toteamalla *”Sitä mitä ei tunneta, ei voida myöskään kehittää.”* (Kurvinen ja Seppälä 2016, 120.)

Prosessien tuntemisella sekä kaksisuuntaisella tiedon jakamisella voi nähdä olevan laajamittaista hyötyä Vannetukun kaikille toiminnoille. Henkilöstö ymmärtää paremmin asioiden syy-seuraus-suhteet ja kykenee tunnistamaan eri prosessien vahvuuksia ja heikkouksia. Jos henkilöstö voi antaa havainnoistaan palautetta ja kehitysehdotuksia, tapahtuu yhdessä oppimista ja kehittymistä.

On muistettava, että asiakashallinnan sekä asiakaslähtöisen ajattelun tuominen yritystoimintaan ei sulje pois tuotekehitystä ja tuotteiden markkinointia, vaan tuo kokonaisuuteen uuden, seurattavissa olevan ja siksi mielenkiintoisen näkökulman. Taitojen kehityksessä asiakashallinnasta voi tulla vähitellen uusi merkittävä kilpailukeino myös Vannetukulle.

## 9 OMA ARVIO OPINNÄYTETYÖSTÄ

Työn taustalla oli opinnäytetyön tekijän pitkä työkokemus Vannetukun markkinoinnista, joka on tähän saakka keskittänyt suurimmat voimavaransa massamarkkinointiin, uusasiakashankintaan sekä kokonaisille uusille markkina-alueille laajentumiseen. Ahkera työ on tuottanut tulosta ja yritys on kasvanut kaikkina toimintavuosinaan. Koska Suomi on rengasalan markkina-alueena pieni ja erittäin

kilpailtu, on yrityksen laajentuminen ulkomaille välttämätöntä, mikäli halutaan pysyä kasvun tiellä. Laajentumisprosessin lisäksi on kuitenkin pidettävä huolto siitä, että olemassa olevat asiakkuudet säilyvät ja kehittyvät. Opinnäytetyön kimmokkeena olikin opintojen aikana herännyt mielenkiinto löytää keinoja pitkäaikaisilta asiakkailta saatavan rahavirran vakauttamiseen asiakkuuksien hallinnan avulla. Työn tavoitteena oli perehtyä Vannetukun nykyiseen asiakkuuksien hallinnan tilaan sekä laatia kehitysehdotus.

Opinnäytetyön laatija näkee saavuttaneensa työn tavoitteet, sillä opinnäytetyö antaa Vannetukulle suuntaviivat sekä perusteltuja keinoja asiakasmääritykseen, asiakkuuksien hallintaan sekä työn tulosten seurantaan. Vaikka tutkimus keskittyi vain suomalaisiin jälleenmyyjäasiakkaisiin, työn tuloksia voidaan soveltaa myös Vannetukun ulkomaisten jälleenmyyjäasiakkaiden hoidossa. Toisaalta tuloksia voidaan soveltaa myös muiden yritysten ja toimialojen asiakkuudenhallintatyössä.

Kritiikkiä opinnäytetyön tekijä antaa itselleen työn tutkimuksellisesta osuudesta, jossa haastateltiin kenttämyyjiä sekä myyntipäällikköä. Haastateltavat oli valittu sillä perusteella, että kenttämyyjillä on pisin ja paras asiakastuntemus sekä myyntipäälliköllä laajin tuntemus asiakashallinnan kokonaisuudesta. Koska asiakkuuksien hoito kuuluu kuitenkin kaikille asiakastyötä tekeville, olisi haastattelututkimus voitu ulottaa myös jälleenmyyjäasiakkaita palvelevia puhelinmyyjiä koskevaksi. Näin olisi saatu kenties jotakin uutta tietoa asiakashallinnan nykytilasta, siitäkkin huolimatta, että yksi kenttämyyjistä on aiemmin toiminut puhelinmyyjänä ja kykeni tarkastelemaan aihetta siltäkin pohjalta.

Jatkotutkimusaiheeksi nousi - tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyen – asiakastytyväisyystutkimus tai -tutkimukset, joilla voisi selvittää jälleenmyyjäasiakkaiden tyytyväisyyttä ja/tai tyytyväisyysastetta asiakaspalveluun tai esimerkiksi johonkin kehittämisen alla olevaan asiaan, jota halutaan muokata asiakaslähtöiseen suuntaan. Tutkimuksia voisi suorittaa koko jälleenmyyjäasiakaskannalle tai vain jollekin tai joillekin valituille segmenteille.

Työn tavoitteena oli myös henkilökohtainen oppiminen opinnäytetyön myötä. Opinnäytetyön tekijä kokee oppineensa ja kasvaneensa tutkimuksen ja erityisesti asiakkuuksien kehittämisen saralla merkittävästi. Haastattelujen tekeminen perehdytti myyjien työhön ja johti haluun jatkaa aiempaa tiiviimpää yhteistyötä heidän kanssaan mm. markkinoinnin suunnittelussa ja asiakashallintatyössä. Haastattelutilanteissa oli erittäin mielenkiintoista kuulla, kuinka positiivisesti ja innostuneesti myyjät suhtautuivat oman työnsä kehittämiseen sekä opinnäytetyöaiheeseen.

Opiskelujen ja opinnäytetyön tekemisen kannalta olennainen asia oli johdon myönteinen suhtautuminen sekä opiskeluun että opinnäytetyön tekemiseen. Johdolta saadussa kehittävässä palautteessa toivottiin, että työssä olisi enemmän haastettu lähdekirjallisuutta. Tämän taidon osalta opinnäytetyön tekijä tunnistaakin kehittämistarvetta itsessään. Työssä on pyritty perustelevaan kaikki teorian pohjalta esitetty tieto, mutta lähdekritiikki ja erilaisten teorioiden vertailu on erittäin vähäistä. Yhteenvetona voi todeta, että opinnäytetyö samoin kuin opiskeluvuodet ammattikorkeakoulussa lisäsivät ymmärrystä jatkuvan itsensä kehittämisen sekä yhteisöllisen oppimisen ja tiedon jakamisen tarkeydestä.



## LÄHTEET

- ALASUUTARI, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- ARANTOLA, Heli 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.
- AUTONRENGASLIITTO RY 2016. Rengasmarkkinat 2015. [verkkosivut] [viitattu 2016-11-29] Saatavissa: <http://www.autonrengasliitto.fi/?s=Rengasmarkkinat>
- BERGSTÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2015. Yrityksen Asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10.painos. Tampere: Vastapaino.
- FISCHER, Merja ja VAINIO, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- GRÖNROOS, Christian 1997. Value-Driven Relational Marketing: From products to Resources and Competences. Journal of Marketing management, Vol. 13, No. 5, 407 – 420.
- HELLMAN, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskelma,- tase, virta- ja –portfoliot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- HELLMAN, Kalevi ja VÄRILÄ, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- HÄNTI, Sirpa, KAIRISTO-MERTANEN, Liisa ja KOCK Heidi 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KIM, W. Chan ja MAUBORGNE, Renée 2015. Sinisen meren strategia – Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- KURVINEN, Jarkko ja SEPPÄ, Mikko 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- LAINEN, Kalle 2015. Myynti on rikki – B-to-b-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Media Oy
- MARCHAND, Don 2006. Customer relationship management challenging the myth: Focus on people, not the technology. Perspectives for Managers (131) [digilehti], 1-4. Savonia-amk Kirjasto- ja tietopalvelut. [Viitattu 2016-11-10] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/235109243?accountid=27296>
- MÄNTYNEVA, Mikko 2000. Asiakkuuden hallinta. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- OJASALO, Jukka ja OJASALO, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WsoyPro.
- SELIN, Erica ja SELIN, Jarmo 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint.
- SUOMEN TULLI 2016. Voimassa olevat polkumyyntitullit ja tasoitustullit. [18.11.2016 päivitetty julkaisu] [Viitattu 2016-12-04] Saatavissa: [http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/julkaisut\\_ja\\_esitteet/kasikirjat/kayttotariffi/osa3/liite2/liite2\\_2.pdf](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/julkaisut_ja_esitteet/kasikirjat/kayttotariffi/osa3/liite2/liite2_2.pdf)
- ULKOASIAINMINISTERIÖ 2016. EU:n yhteinen kauppapolitiikka. [Verkkosivut] [Viitattu 2016-12-04]. Saatavissa: <http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=49306>

## LIITE 1 HAASTATTELULOMAKKEEN SAATE

## HAASTATTELULOMAKKEEN SAATE

Hei,

Tradenomiopintoni Savonia Ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa ovat loppusuuralla ja valmistelen parhaillaan opinnäytetyötä. Kuten olen jo teille kertonut, valitsin opinnäytetyöaiheekseni jälleenmyyjäasiakkuuksien hallinnan. Kiinnostuin koulussa asiakkuuksien hallinnasta ja totesin siitä olevan hyötyä Vannetukussa erityisesti jälleenmyyjäasiakastyössä, koska meille on syntynyt jo pitkäaikaisia asiakassuhteita, joita kannattaa ehdottomasti vaalia. Jälleenmyyjiltältähän saamme suurimman osan liikevaihdostamme.

Opinnäytetyöni on tutkimus- ja kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on selvittää jälleenmyyjä-asiakassuhteiden hoidon nykytila Vannetukussa ja laatia tutkimustulosten sekä opiskelemani teorian avulla Vannetukulle ehdotuksia "työkaluiksi", joilla jälleenmyyjäasiakassuhteita eli asiakkuuksia voitaisiin hoitaa aiempaa järjestelmällisemmin sekä seurata, miten asiakkuuksien hoidossa onnistutaan. Olen esitellyt opinnäytetyöni aiheen ja sisällön Vannetukun johdolle, ja he ovat hyväksyneet aiheen sekä haastattelusuunnitelmani.

Pyrkimykseni on innostaa meitä vannetukkulaisia asiakkuusajatteluun, jonka mukaisesti liikevaihto syntyy yritykseen sitoutuneiden asiakkaiden menestymisen kautta. Ajattelu tuo siten aivan uutta näkökulmaa tuotelähtöisten firmojen toimintaan, kun tuotekehityksen rinnalle nostetaan asiakkuuksien kehittäminen. Ajattelun mukaisesti myyjäyrityksen, kuten Vannetukun, tärkeimpänä tehtävänä on auttaa asiakasta menestymään liiketoiminnassaan, myyjäyrityksen tarjoamalla tuotteilla ja palveluilla. Kun asiakas menestyy, tuottaa yhteistyö väistämättä menestystä (liikevaihtoa ja voittoa) myös myyjäyritykselle. Jotta tämän kaltainen liiketoiminta on mahdollista, tulee yrityksen ylläpitää ja kehittää etenkin sille tärkeitä ja tuottavia sekä kehityskelpoisia asiakassuhteita kohdistamalla suurimmat myynti- ja markkinointiponnistelut heihin, unohtamatta kuitenkaan uusasiakashankintaa. Lisäksi tavoitteeni on, että oppisimme seuraamaan jälleenmyyjäasiakaskantamme kehitystä siten, että sekä te yksittäiset myyjät, että koko yritys kykenisi mittaamaan asiakkuudenhallintatyön tuloksia säännöllisesti, sekä koko ajan myös oppimaan ja kehittämään siinä.

Opinnäytetyöni käytännön osuuteen kuuluu teidän, jälleenmyyjäasiakassuhteita hoitavien kenttämyyjien sekä myyntipäällikön haastattelu, jossa pyrin selvittämään omia käsityksiäni tämän hetkestä asiakassuhteiden eli asiakkuuksien hoidon tilasta. Lisäksi toivon saavani teiltä ehdotuksia asiakassuhteiden hoidon edistämiseksi. Olen valinnut teidät kenttämyyjät haastateltavaksi, koska olette jatkuvasti henkilökohtaisessa yhteydessä jälleenmyyjäasiakkaisiimme, ja koska teillä siten on paras asiantuntemus ja osaaminen asiakassuhteidemme hoidosta.

Ohessa haastattelukysymykseni, jotta voitte tutustua niihin etukäteen. Toteutan haastattelun puhelimitse tai kasvotusten ajankohtana, jolloin teille parhaiten sopii, puhelimitse se onnistuu myös iltaisin. Haastattelu vienee aikaa noin tunnin.

Käsittelen vastaukset luottamuksellisesti. En jaa niitä sellaisenaan koulun tai työpaikan edustajien tai kenenkään muun kanssa, vaan kokoan vastausten perusteella päättötyöhöni yhteenvedon. Kyselyn tulokset sekä aikanaan valmiin opinnäytetyöni esittelen teille joko sähköpostitse tai kasvotusten. Minuun voitte ottaa yhteyttä milloin vain, jos teillä on opinnäytetyöhöni tai tähän kyselyyn liittyviä kysymyksiä. Minut tavoittaa sekä työpäivinä että iltaisin ja viikonloppuisin numerosta xxx xxx xxx.

Etukäteen avustanne kiittäen,

## LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET

## HAASTATTELUKYSYMYKSET SIVU 1 (4)

**I ASIAKKUUSTERMIN MERKITYS** (Osion I kysymykset sekä myyjille että myyntipäällikölle)

**Kysymykset on jaoteltu neljään osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan asiakkuustermiä ja pyydetään sinua pohtimaan, mitä asiakkuuksien hallinta sinun mielestäsi pitää sisällään.**

1. Miten käsitteet asiakas ja asiakkuus eroavat toisistaan?
2. Mitä asiakkuuden tai asiakassuhteen elinkaari tarkoittaa?
3. Mitä asioita tai toimenpiteitä asiakkuuksien hoitoon mielestäsi sisältyy?
4. Mainitse sellaisia toimenpiteitä / osa-alueita / tehtäviä omassa työssäsi, jotka ovat mielestäsi asiakkuuksien hoitoa?
5. Miksi asiakkuuksia hoidetaan, eli mitkä ovat mielestäsi asiakkuuden hoidon tavoitteet?

**II ASIAKKUUKSIEN HOITAMINEN** (Osion II kysymykset 1-4 sekä myyjille että myyntipäällikölle, kysymykset 5-8 vain kenttämyyjille)

**Haastattelun toisessa osassa on kysymyksiä sinun omasta työstäsi. Tässä osassa selvitetään muutamien asioiden osalta, miten asiakassuhteita hoidetaan kenttämyyjien toimesta Vannetukussa.**

1. Mikä seuraavista kolmesta vaihtoehdosta kuvaa parhaiten työnantajasi käsitystä työstäsi:
  - a. Tärkeintä on hankkia uusia asiakkaita.
  - b. Tärkeintä on hoitaa olemassa olevia asiakassuhteita.
  - c. On yhtä tärkeää sekä hankkia uusia asiakkaita että hoitaa olemassa olevia asiakassuhteita.
2. Onko työnantajasi tai oletko itse ryhmitellyt eli segmentoinut vastuullasi olevat asiakkaat jonkin
  - a. asiakkaan ominaisuuden, esim. toimialan tai henkilökuntamäärän perusteella? KYLLÄ EI  
Jos vastasit kyllä, niin minkä ominaisuuksien perusteella?
  - b. asiakassuhteen ominaisuuden, esim. ostomäärän tai asiakassuhteen pituuden perusteella? KYLLÄ EI  
Jos vastasit kyllä, niin minkä ominaisuuksien perusteella?
3. Tunnetko oman asiakaskantasi rakenteen (esim. omien asiakkaittesi kokonaismäärän, asiakkuuksien pituudet, uusien ja toisaalta pitkäaikaisten asiakkaiden osuuden kokonaismäärästä, mahdollisten eri asiakasryhmien osuudet, suurimmat asiakkaat, poistumassa olevat asiakkaat jne.)?
  - a. Erittäin hyvin
  - b. Melko hyvin
  - c. Melko huonosti
  - d. Heikosti
4. Seuraatko tai seuraatteko työnantajasi kanssa säännöllisesti, kuinka monta jälleenmyyjäasiakasta on kunkin myyjän vastuulla? KYLLÄ EI

## LIITE 2

## HAASTATTELUKYSYMYKSET SIVU 2 (4)

5. Seuraatko tai seuraatteko työnantajasi kanssa säännöllisesti, esim. vuosittain, kuinka moni vastuulasi olevista asiakkaista on
- |  |       |    |
|--|-------|----|
| a. uusia, alle puoli vuotta asiakkaana olleita?  | KYLLÄ | EI |
| b. pitkäaikaisia, yli vuoden asiakkaana olleita?   | KYLLÄ | EI |
| c. poistumassa olevia, eli joiden ostot ovat vähentyneet / harventuneet viimeisen puolen vuoden sisällä? | KYLLÄ | EI |
6. Onko sinulle määritelty työnantajan toimesta tai oletko itse määritellyt itsellesi asiakastoimenpiteitä sellaista asiakasta varten, joka on
- |   |       |    |
|---|-------|----|
| a. juuri tullut uudeksi asiakkaaksi?                                    | KYLLÄ | EI |
| b. paljon ostava asiakas  | KYLLÄ | EI |
| c. pitkäaikainen asiakas, mutta alkanut "liukua" pois asiakassuhteesta? | KYLLÄ | EI |
7. Kun menet asiakaskäynnille, otatko etukäteen Vannetukun asiakastietojen avulla selvää
- |   |       |    |
|---|-------|----|
| a. minkä pituinen asiakassuhde asiakkaalla on ja miten suuri/tärkeä asiakas (ostomäärillä mitattuna) on kyseessä? | KYLLÄ | EI |
| b. onko asiakassuhteessa tapahtumassa parhaillaan jokin muutos?   | KYLLÄ | EI |
| d. miten voisit kasvattaa juuri tämän asiakkaan ostoja (ja liiketoimintaa)?                                       | KYLLÄ | EI |
8. Kun menet asiakaskäynnille, otatko etukäteen selvää, mitä asiakas itse odottaa asiakaskäynniltäsi? Jos otat, niin miten?

## LIITE 2

## HAASTATTELUKYSYMYKSET SIVU (3)

**III OMIA KÄSITYKSIÄ ASIAKASHALLINTATYÖSTÄ** (Osion III kysymykset sekä myyjille että myyntipäällikölle)

**Kyselyn kolmannessa osassa selvitetään muutamien asioiden osalta, miten sinä hoitaisit asiakassuhteitasi, jos sinulle annettaisiin vain tavoitteet ja saisit päättää itse keinoista.**

1. Jos saisit päättää vastuullesi annettujen jälleenmyyjäasiakkaiden määrästä, se olisi
  - a. sama kuin nykyisin
  - b. pienempi kuin nykyisin
  - c. suurempi kuin nykyisin
  
2. Kuinka tärkeää on mielestäsi tuntea oman asiakaskannan rakenne työssäsi menestymisen kannalta?
  - a. Erittäin tärkeää
  - b. Melko tärkeää
  - c. Ei kovin tärkeää
  - d. Ei lainkaan tärkeää.
  
3. Kuinka tärkeää on seurata oman asiakaskannan rakenteen kehitystä työssäsi menestymisen kannalta?
  - a. Erittäin tärkeää
  - b. Melko tärkeää
  - c. Ei kovin tärkeää
  - d. Ei lainkaan tärkeää.
  
4. Mitkä olisivat mielestäsi kolme tehokkainta tapaa säilyttää pitkäaikaiset ja paljon ostavat asiakkaat, eli ns. avainasiakkaat?
  - a. Kertaluontoiset alennukset
  - b. Ostohyvyitys kauden kokonaisostoista
  - c. Räätelöidyt palvelut (esim. oma puhelinpalvelu, ns. "suora linja" tms.)
  - d. Säännöllinen yhteydenpito
  - e. Säännölliset asiakastilaisuudet esim. kerran vuodessa
  - f. Huolellinen reklamaatioiden hoito
  - g. Muu, mikä
  
5. Mitä mahdollisia kehittämissuhteita antaisit, jotta asiakassuhteiden pysyvyys ja hoitaminen sekä asiakaskannan tuntemus paranisi Vannetukussa? Voit kertoa myös mahdollisten aiempien työpaikkojesi asiakkuudenhallintatyöstä oppimiasi käyttökelpoisia menetelmiä tai asioita.

## LIITE 2

## HAASTATTELUKYSYMYKSET SIVU 4 (4)

## IV ASIAKKAIDEN ODOTUKSET JA TOIVEET (Osion IV kysymykset vain kenttämyyjille)

**Kyselyn neljännessä osioissa tarkastellaan, mitkä ovat asiakkaittesi odotukset Vannetukkuu kohtaan ja miten tyytyväisiä he mielestäsi ovat. Näihin kysymyksiin voit vastata sen käsityksen perusteella, joka on muodostunut asiakkailta saamastasi palautteesta.**

1. Valitse seuraavista kolme asiaa, joihin jälleenmyyjäasiakkaat ovat saamasi palautteen perusteella keskimäärin tyytyväisimpiä Vannetukun toiminnassa:
  - a. Tuotteisiin
  - b. Hintoihin
  - c. Toimituksen nopeuteen
  - d. Asiakaspalveluun
  - e. Reklamaatioiden hoitoon
  - f. Laskutukseen ja luotonvalvontaan
  - g. Muuhun, mihin
  
2. Valitse seuraavista kolme asiaa, joihin jälleenmyyjäasiakkaat ovat saamasi palautteen mukaan keskimäärin tyytymättöimpiä Vannetukun toiminnassa:
  - a. Tuotteisiin
  - b. Hintoihin
  - c. Toimituksen nopeuteen
  - d. Asiakaspalveluun
  - e. Reklamaatioiden hoitoon
  - f. Laskutukseen ja luotonvalvontaan
  - g. Muuhun, mihin
  
3. Ovatko asiakkaat antaneet sinulle kehittämisideoita, joilla heidän mielestään Vannetukku parantaisi asiakaspalvelua / asiakastyytyväisyyttä / asiakaspysyvyyttä? Millaisia?

— —

## VAPAA SANA

Lopuksi voit halutessasi antaa palautetta opinnäytetyön tekijälle opinnäytetyöaiheeseen liittyen. Onko aihe mielestäsi tarpeellinen ja/tai mielenkiintoinen, mitä opinnäytetyössä pitäisi erityisesti käsitellä jne.

## LIITE 3 ESIMERKKI ASIAKASTULOSLASKELMASTA

TAULUKKO 13. Esimerkki asiakastuloslaskelmasta (Hellman 2003, 188.)

AKTIIVIASIAKKAAT	Tavoite	Kuluva kausi	Edellinen kausi
Aktiiviasiakkaita kauden alussa	2250	2250	2300
Säilyneet asiakassuhteet	2200	2200	2200
+ Uudet asiakkaat yhteensä	300	200	200
joista ensiasiakkaita		180	170
joista aktivoituja asiakkaita		20	30
- Päättyneet asiakassuhteet	100	100	150
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>2400</b>	<b>2300</b>	<b>2250</b>

	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetetyt	Yhteensä
<b>AKTIIVI-ASIAKKAAT:</b>					
A. Avainasiakkaat	200	170	50	15	205
B. Toistuvaisasiakkaat	800				
C. Muut aktiiviasiakk.	1250				
<b>PASSIVOITUVAT:</b>					
A. Entiset avainasiakk.					
B. Entiset toistuvaisasiakkaat					
C. Entiset muut aktiiviasiakkaat					

Asiakastuloslaskelma, josta esimerkkinä taulukko 13, antaa kuvan asiakaskannan määrän kehityksestä tietyssä ajanjaksona sekä vertaa tilannetta edelliseen vastaavaan kauteen (Hellman 2003, 189).

## LIITE 4 ESIMERKKI UUDET ASIAKKAAT -PORTFOLIOSTA

TAULUKKO 14. Esimerkki uusien asiakkaiden seurantaan tarkoitettusta Uudet asiakkaat –portfoliosta (Hellman 2003, 256.)

	0-6 kk	7-12 kk	13-18 kk	19-24 kk	Yhteensä
Uudet asiakk. yhteensä					
Menetetyt uudet asiakk.					
Aktiiviset as.suhteet:					
> 100 000					
70 000 – 100 000					
50 000 – 70 000					
20 000 – 50 000					
< 20 000					
MÄÄRÄ YHTEENSÄ KPL					
% kpl-määrästä					
OSTOT YHTEENSÄ €					
% kokonaisostoista					

Uudet asiakkaat portfolio on hyödyllinen arvioitaessa uusasiakashankinnan tuloksellisuutta. Portfolio kertoo mm. kuinka uusasiakashankinnassa on onnistuttu viimeisen kuuden tai 12 kuukauden aikana ja miten uusien asiakkaiden ostot ovat kehittyneet ensimmäisten kahden vuoden aikana. (Hellman 2003, 256.)



## LIITE 5 ESIMERKKI ASIAKASSUHTTEEN KOKO- JA LAAJUUSPORTFOLIOSTA

TAULUKKO 15. Asiakassuhtteen koko- ja laajuusportfolio (Hellman 2003, 219.)

Myynti viim. 12 kk	Tuoteryhmiä 1	Tuoteryhmiä 2	Tuoteryhmiä 3- 5	Yhteensä
> 100 000	Asiakkaita kpl (%)			
50 000– 100 000				
10 000 – 50 000				
5 000 – 10 000				
< 5 000				
Yhteensä				
Osuus %	Osuus kaikista asiakkaista / myynnistä			

Asiakassuhteiden kokoa ja laajuutta kuvaava portfolio kertoo, kuinka moneen yrityksen eri tuoteryhmään tai tuotteeseen asiakkaalla on asiakassuhde. Taulukon vaaka-akselilla näkyvät tuoteryhmien lukumäärät ja pystyakselilla asiakkaiden kokonaisostot, jotka taulukon 15 esimerkissä on luokiteltu viiteen luokkaan. Mitä useampaa tuoteryhmää asiakas ostaa, sitä todennäköisemmin hän säilyy asiakkaana, koska tuotteiden ostokanavien etsiminen muualta veisi resursseja. Toisaalta, jos asiakkaalla on tartuntapinta vain yhteen tai kahteen tuoteryhmään, voi tällainen asiakkuus sisältää ostopotentiaalia. (Hellman 2003, 219 – 220.)