

ASIAKASSUHTEIDEN LUOKITTELU
Case: Aamulehti

Yrityksen taloustieteen ja
yksityisoikeuden laitos
Markkinointi
Pro gradu-tutkielma
Tampereen yliopisto
21.10.2002

Tina Fagerström

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
1.1. Tutkielman taustaa	3
1.2. Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset, keskeiset käsitteet	5
1.3. Tutkimusmetodologia	7
1.4. Lähdeaineiston kritiikki	9
1.5. Tutkielman eteneminen	10
2. ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN	12
2.1. Suhdemarkkinointiin perustuva johtaminen	12
2.2. Asiakassuhteiden johtaminen business-markkinoilla	13
2.2.1. Johtamisen lähtökohdat	13
2.2.2. Asiakassuhteiden ulottuvuudet	15
2.2.3. Asiakassuhteiden johtamistapa	17
2.2.4. Asiakassuhteiden johtamismallit	18
3. ASIAKASSUHTEIDEN LUOKITTELU	19
3.1. Segmentointi ja luokittelu	19
3.2. Portfolio-mallit	22
3.3. Asiakassuhteita arvioivat mallit	24
3.3.1. Fioccan malli	26
3.3.2. Shapiron, Ranganin, Moriartyn ja Rossin malli	32
3.4. Asiakassuhteiden luokittelutekijät	35
3.4.1. Volyymi, kannattavuus ja asiakassuhteen pituus	38
3.4.2. Liiketoimintapotentialiaali	41
3.4.3. Tuotemix ja kanavamix	41
3.4.4. Referenssiarvo, osaamisarvo, yhteistyöhalukkuus ja vuorovaikutus	42
3.4.5. Luokittelutekijöiden ryhmittely	44
3.5. Tutkielman viitekehys	46
4. AAMULEHDEN ASIAKASSUHTEIDEN LUOKITTELUUMALLI	49
4.1. Yritysesittely	49
4.2. Ilmoitusmarkkinointi, asiakassuhteet ja nykyinen luokittelutapa	51
4.3. Empirian toteutus	54
4.4. Luokittelutekijät asiakassuhteissa	57
4.4.1. Taloudelliset tekijät	58
4.4.2. Suhteen lujuutta kuvaavat tekijät	59
4.4.3. Potentialiaalia kuvaavat tekijät	60
4.4.4. Vuorovaikutusta kuvaavat tekijät	61
4.5. Aamulehden portfolio-matriisi	64
4.5.1. Portfolio-matriisin ulottuvuudet	65
4.5.2. Asiakassuhdeluokat	71
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	73
5.1. Yhteenveto	73
5.2. Tutkielman suhde aiempiin tutkimuksiin ja toimenpidesuosituksat	76
5.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet	80

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman taustaa

Asiakassuhteiden johtaminen on pitkään ollut niin tutkimuksen kohteena kuin käytännön oppikirjojen ja liike- ja talousalan lehtien kirjoitusten aiheita. Kirjainyhdistelmä CRM (Customer Relationship Management) vilahtaa usein erilaisten seminaarienkin aiheena. Käytännössä CRM:llä tarkoitetaan valitettavan usein kuitenkin asiakashallintaan liittyviä tietojärjestelmiä.

Asiakassuhteiden johtaminen, CRM, on paljon laajempi asia, jossa on kysymys tietystä tavasta ajatella ja toimia eikä näin ollen välttämättä edes vaadi tietojärjestelmää avukseen. Ajatellaanpa pientä yritystä, jolla on muutamia kymmeniä asiakkaita ja joka toimii ilman massiivisia tietojärjestelmiä konseptipaperiraportoinnin varassa. Tällainenkin yritys voi johtaa asiakassuhteitaan.

Kilpailun yhä kiristyessä yritykset joutuvat miettimään uusia keinoja pysyä markkinoilla. Uusien asiakkaiden hankkiminen ei enää riitä vaan nykyisin yrityksen todellinen vahvuus on niissä asiakassuhteissa, jotka sillä on jo olemassa. Painopiste uusien asiakkaiden hankinnasta onkin siirtynyt olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamiseen eli niiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Olemassa olevien asiakassuhteiden johtamisessa on viime kädessä kysymys siitä, miten yrityksessä toimitaan erilaisten asiakassuhteiden kanssa. Asiakassuhteet ovat yrityksen tärkeä voimavara nykyisessä kilpailutilanteessa. Asiakassuhteiden hoito vaatii paljon aineellisia ja aineettomia resursseja, joten on perusteltua, että yrityksen tuotteiden ja palveluiden ohella analysoidaan myös yrityksen asiakassuhteita. Yrityksen on tiedettävä, miten sen tulisi kohdistaa rajallisia resurssejaan oikein eri asiakassuhteiden hoidossa. Kaikkia asiakassuhteitaan yrityksen ei kannata hoitaa samalla tavalla, koska toiset asiakkaat ovat yritykselle arvokkaampia kuin toiset. Siten asiakassuhteiden johtaminen ja siihen sisältyvä asiakassuhteiden luokittelu on tärkeä osa nykypäivän yrityksen toimintaa. Asiakassuhteiden tarkastelu ja luokittelu luo pohjan sille, miten erilaisia asiakassuhteita johdetaan, miten niiden kanssa toimitaan ja miten niitä kehitetään. Yrityksen on määriteltävä asiakassuhteidensa arvo ja luokiteltava asiakassuhteet erilaisiin toimintamalleihin ja ryhmiin. Toimintamallit ohjaavat resurssien kohdentamisessa ja koordinoinnissa.

Mediatulojen ilmoitustilan ja mainosajan myynti on muuttunut ratkaisevasti muutaman vuosikymmenen aikana. 1970-luvulla ilmoitusten myynti oli lähinnä ilmoitusten vastaanottoa.

Kilpailu oli hyvin vähäistä ja hinnoittelu vapaata eikä asiakkailta ollut juuri asiantuntemusta medioista tai ilmoitustilan tai mainosajan ostamisesta. 2000-lukua leimaa kova kilpailu, kustannustehokkuus ja ketjuuntunut kauppa. Asiakkaat ovat ostamisen kovia ammattilaisia. Mediatalojen pyrkimyksenä on nykyään ei vain pelkästään ajatella asiakaslähtöisesti vaan saada aikaan kumppanuussuhteita ja tuottaa lisäarvoa asiakkailleen.

Tämän tutkimuksen esimerkkiyrityksenä on Aamulehti, jonka ilmoitusmarkkinointi toimii nykyään hyvin pirstaloituneessa kilpailuympäristössä. Keskenään kilpailevia ilmoituskanavia on entistä enemmän ja tuotteet ovat hyvin monimutkaisia. Mediataloille eli ilmoitustilaa ja mainosaikaa tuottaville ja välittäville yrityksille on ominaista, että asiakasmäärät ovat suuria ja asiakkaat ovat ostoprosesseiltaan ja mediatarpeiltaan hyvin erilaisia. Usein asiakkaat on luokiteltu vuosittaisen ilmoitusvolyymin mukaan ja myös asiakkaiden hoitotapa on määritelty ilmoitusvolyymin perusteella. Vain suuren ilmoitusvolyymin omaaville avainasiakassuhteille on määritelty asiakassuhteen hoitosuunnitelma ja muut asiakassuhteet on hoidettu varsin tuoteorientoituneesti ja lyhytjänteisesti.

Nykyään media-asiakas ei halua enää mediatilaa mahdollisimman edulliseen hintaan vaan vaatii myös oikeudenmukaista hinnoittelua, osaamista ja lisäarvoa. Nämä vaatimukset eivät ole riippuvaisia asiakkaan ilmoitusvolyymistä. Toisaalta nykyisessä kilpailutilanteessa mediataloissa halutaan asiakassuhteita kehittää syvällisemmiksi ja vuorovaikutteisemmiksi ja pyritään uskollisiin asiakassuhteisiin, jotka pysyvät vaikka kilpailutilanne muuttuu tai suhdanteet vaihtuvat.

Asiakkaiden vaatimukset ovat siis muuttuneet ja toisaalta mediataloissa on tiedostettu se voimavara, joka sisältyy olemassa oleviin asiakassuhteisiin. Tässä tilanteessa nykyinen luokittelu ei riitä toiminnan ohjaamisen pohjaksi, vaan asiakassuhteita on luokiteltava myös muiden tekijöiden perusteella. On tiedettävä kunkin asiakassuhteen arvo yrityksen liiketoiminnassa. Arvon perusteella voidaan asiakassuhteita luokitella erilaista johtamistapaa vaativiin ryhmiin. Luokitteluun perustuva asiakassuhteiden johtaminen suuntaa rajalliset resurssit oikein erilaisille asiakassuhteille, luokittelun perusteella rakennetaan ohjeistukset myynnin toiminnalle ja sille missä määrin eri asiakkaiden vaatimuksia täytetään. Luokittelu toimii myös asiakassuhteiden kehittämisen pohjana, se kertoo myynnin johdolle, mihin suuntaan asiakassuhteita tulisi kehittää. Parhaimmillaan tällainen asiakassuhteiden johtaminen tehostaa toimintaa, tuottaa kustannussäästöjä sekä luo pohjan pysyville ja kaikkia osapuolia tyydyttävälle asiakassuhteille.

1.2. Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset, keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on kehittää asiakassuhteiden luokittelumalli. Työn pääongelma on, *miten esimerkkiyrityksen asiakassuhteita voidaan luokitella paremmin?* Tähän kysymykseen haetaan vastausta seuraavien osaongelmien avulla:

- *Miten asiakassuhteita johdetaan?*
- *Miten asiakassuhteita luokitellaan johtamisen yhteydessä?*
- *Mitä asiakassuhteisiin liittyviä luokittelutekijöitä voidaan käyttää?*

Tutkielman esimerkkiyrityksenä on Aamulehti, joka on samannimistä pirkanmaalaista lehteä kustantava ja ilmoituspalveluja markkinoiva yritys. Tavoitteena on rakentaa malli Aamulehden mediamyynnin b-to-b-asiakassuhteiden luokittelua varten. Malli rakennetaan niiden luokittelutekijöiden perusteella, jotka määrittävät asiakassuhteiden arvokkuuden tai tärkeyden nimenomaan esimerkkiyrityksen asiakassuhteissa. Mallissa tulee voida tarkastella asiakassuhteiden asemaa ja tilaa niin, että tarkastelun avulla yritys voi valita oikean lähestymistavan asiakassuhteilleen ja kohdentaa resurssejaan oikein.

Aamulehden mediamyynnin ilmoittaja-asiakkaita ovat sekä yksityiset henkilöt että yritykset. Tässä tutkimuksessa keskitytään yritysasiakkaisiin eli kysymyksessä ovat b-to-b-markkinat. Luokittelun kohteena ovat Aamulehden mediamyynnin olemassa olevat b-to-b-asiakassuhteet, joita tarkastellaan myynnin johdon näkökulmasta. Tutkielman ulkopuolelle rajataan Aamulehden mediamyynnin yksityishenkilöinä ilmoittavat asiakkaat, samoin Aamulehden tilaaja-asiakkaat, jotka ovat Aamulehden levikkipuolen asiakkaita.

Tutkielmaan liittyvä keskeinen käsite on asiakassuhde. Storbacka määrittelee asiakassuhteen seuraavasti:

Asiakassuhde on yrityksen ja asiakkaan välinen yhteys, joka on molempia osapuolia palkitseva – molemmat osapuolet odottavat saavansa etua tästä kahdenkeskisestä yhteydestä. Koska on kysymyksessä suhde, se myös merkitsee sitä että asiakassuhteeseen sitoudutaan jollakin tasolla ja osapuolet ovat valmiita sovittamaan omia prosessejaan, esim. vaihdantatilanteen toimintatapoja.¹ Asiakassuhteelle on ominaista, että se on

¹ Storbacka 1994, 1

vuorovaikutteista ja että vuorovaikutus on toistuvaa ja säännöllistä, että se on ollut käynnissä jo pidemmän aikaa ja /tai on erittäin merkittävää suhteessa osapuolten resursseihin².

Mittilän mukaan yrityksen ja asiakkaan välillä voi olla yhteys (relation) ilman sellaista strategista vuorovaikutusta, joka muodostaa varsinaisen suhteen (relationship) osapuolten välille. Näin myös b-to-b-markkinoilla.³ Taulukossa 1 on esitetty näiden kahden käsitteen välisiä eroja.

Taulukko 1. Yhteyden (relation) ja varsinaisen suhteen (relationship) ominaispiirteet.⁴

Yhteys	Varsinainen suhde
Toimijoiden oma etu	Toimijoiden yhteinen etu
Tehtäväsuuntautunut keskinäinen kommunikaatio	Tehtäväsuuntautunut ja sosiaalinen keskinäinen kommunikaatio
Yksilölliset tavoitteet	Yhteiset tavoitteet
Kaukainen/pintapuolinen	Läheinen/syvä
Vapaus	Sitoutuminen
Itsenäisyys	Keskinäinen riippuvuus

Empiirisessä osassa tutkimuskohteena ovat Aamulehden asiakassuhteet. Tällä tarkoitan niitä asiakkaita, joiden kanssa Aamulehdellä on varsinainen asiakassuhde. Yksittäinen asiakassuhde on siten joko sellainen, jossa asiakas ilmoittaa säännöllisesti Aamulehdessä tai lehden tuotteisiin kuuluvissa muissa välineissä tai ilmoittaa rahassa laskettuna paljon Aamulehdessä. Tällaisten asiakkaiden kanssa toteutuu varsinaisen suhteen vuorovaikutuksen ominaispiirteet. Aamulehti toimii asiakkaan haluamalla tavalla ja esimerkiksi toimintatapoja on sovitettu puolin ja toisin niin, että ilmoitusaineistoliikenne olisi joustavaa. Kaikki Aamulehden ilmoitusasiakaskantaan kuuluvat asiakkaat eivät siis kuulu tämän tutkielman piiriin. Edellä jo rajattiin ulkopuolelle yksityishenkilöt, jotka ilmoittavat Aamulehdessä. Lisäksi rajataan ulkopuolelle ne b-to-b-asiakkaat, joiden kohdalla ei ole muodostunut suhdetta Aamulehden ja asiakkaan välille, siis sellaiset asiakkaat, joiden kanssa Aamulehdellä on vain yhteys, jolloin esimerkiksi vuorovaikutus ei ole ollut toistuvaa tai säännöllistä (satunnainen ilmoittaja) tai se ei ole merkittävää suhteessa yrityksen resursseihin (ilmoitusmäärä rahassa mitattuna hyvin pieni).

² Storbacka 1994, 57

³ Mittilä 2000, 151

⁴ Mittilä 2000, 151

Tutkielmassa esiintyviä muita keskeisiä termejä ovat luokittelu, portfolio-matriisi, asiakassuhteen arvo ja strategia, joita käsitellään tarkemmin asiayhteydessään.

- Luokittelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa olemassa olevien asiakkaiden luokittelua erotuksena perinteiselle segmentoinnille.
- Portfolio-matriisi on johtamisen apuväline ja tarkoittaa luokittelumatriisia, joka muodostuu kahdesta tai useammasta ulottuvuudesta. Käyttötarkoitus ratkaisee, miten matriisin ulottuvuudet muodostetaan. Portfolio-analyysiin voi sisältyä useampia matriiseja, joissa tarkastellaan erilaisia asioita. Matriisin ulottuvuudet voidaan jakaa asteikon avulla, jolloin matriisiin muodostuu luokkia.
- Asiakassuhteen arvolla tarkoitetaan sitä kokonaisarvoa, joka asiakassuhteella on yritykselle, toisin sanoen sitä arvoa, joka määrittelee, miten arvokas asiakassuhde on yritykselle⁵.
- Strategia on kokonaisvaltainen toimintamalli, jonka tarkoituksena on saavuttaa asetetut tavoitteet yritysten resursseja kohdentamalla ja koordinoimalla⁶.

1.3. Tutkimusmetodologia

Tässä tutkielmassa tutkimusotteena on käytetty case- eli tapaustutkimusta. Työn empiirisen osan kohteena on Aamulehti, joka on samannimistä pirkanmaalaista lehteä kustantava ja ilmoituspalveluja markkinoiva yritys. Aamulehden ilmoitusmarkkinoinnissa ollaan parhaillaan luomassa uutta yritysasiakkaiden luokittelumallia.

Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa⁷. Tapaustutkimuksessa ei niinkään koetella olemassa olevia teorioita, vaan näkökulma on käytännöllisempi. Tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ennemmin kuin selittämään ilmiötä.

Tapaustutkimuksen mahdollinen tieteellinen kontribuutio syntyy kyseisen tapauksen tuntemisesta, kuvauksesta ja tulkinnasta. Tapaustutkimuksen luonne on kuvaileva.⁸

⁵ Storbacka – Lehtinen 1997, 14

⁶ Blomqvist ym. 1993, 37

⁷ Yin 1989, 23

⁸ Kaikkonen 1996, 90

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yksittäistapauksia joko toiminta-analyttisesti tai konstruktiivisesti⁹. Kun tutkijan tarkoituksena on aktiivisesti olla mukana yrityksen muutosprosesseissa, on kyseessä toiminta-analyttinen tutkimus. Kun tavoitteena on kehittää ratkaisu johonkin liiketaloudelliseen ongelmaan tai rakentaa johtamisessa käytettävä päätöksentekoväline, voidaan puhua konstruktiivisesta tutkimuksesta.¹⁰

Tapaustutkimus laadullisena tutkimuksena sopii parhaiten tämän tutkielman ongelmien ratkaisemiseen, koska tässä pyritään tapauskohtaiseen ongelman ratkaisuun. Vastauksia haetaan toisaalta teoreettisten artikkeleiden ja kirjallisuuden kautta ja toisaalta haastattelujen, keskustelujen, erilaisten dokumenttien ja yrityksen asiakasaineiston avulla sekä edellisiin perustuvan analyysin pohjalta. Työssä pyritään ymmärtämään, miten asiakassuhteita voidaan luokitella, miten yritysasiakkaita käytännössä luokitellaan Aamulehdessä ja lopulta hakea ratkaisua siihen, miten Aamulehden asiakassuhteita voisi luokitella paremmin. Työn teoreettisen ja empiirisen aineiston lopputuloksena syntyy malli, jota on sovellettu palveluja markkinoivan yrityksen asiakassuhteiden luokittelussa. Tässä tutkielmassa esimerkkiyritystä tarkastellaan siten konstruktiivisesti; työn keskeisenä tavoitteena on rakentaa malli päätöksentekoa varten ja ratkaista erään yrityksen luokitteluun liittyvä ongelma.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ennen kaikkea sovellukseen. Kohteen tarkastelussa ankkuroidutaan nykyhetkeen ja vielä olennaisemmin tähdätään tulevaisuuteen. On koettu ongelmallinen asian tila nykyhetkessä ja asetettu tavoitteeksi parempi tilanne tulevaisuudessa. Konstruktiivinen tutkimus pyrkii luomaan tai löytämään uusia konstruktioita, joiden avulla pyritään pääsemään hyvään päämäärään tulevaisuudessa. Tällainen pyrkimys on normatiivinen. Konstruktio voi olla hyvinkin konkreettinen, esimerkiksi laskentajärjestelmä, logistinen järjestely, teknologinen innovaatio, hallinnollinen organisointi tai markkinoinnin suunnitelma. Se voi olla myös abstrakti normi tai normatiivinen esitys, esimerkiksi lainsäädännöllinen ehdotus. Konstruktioimplementointia eli toteuttamista pidetään tärkeänä ja tässä korostuu konstruktiivisen tutkimuksen empiirinen luonne. Konstruktio toteuttaminen voidaan nähdä teoreettisen pohdinnan kautta toteutuvana uuden tiedon hankintamenetelmänä.¹¹ Konstruktiivisen tutkimuksen tieteellisyys pohjautuu siihen, että teorian, havaintojen ja ymmärryksen avulla analysoidaan ja selitetään ilmiötä. Konstruktio rakentaminen ja käyttö taas edellyttää, että tarkasteltava asiakokonaisuus on

⁹ Järvenpää – Salmi 2000, 264

¹⁰ Kasanen – Lukka 1993, 364-365

¹¹ Kaikkonen 1996, 93-94

ensin saatava johdonmukaisesti selitettyä. Näin konstruktio pohjautuu aikaisempaan teoriaan eikä ole irrallinen, yritysjohdollinen konsultointi.¹² Tapauskohtaisen konstruktion yleistettävyyttä voidaan nähdä siinä, että se on mahdollista irrottaa luonnollisesta ympäristöstään ja ainakin jossain mitassa se voidaan siirtää tai monistaa¹³.

1.4. Lähdeaineiston kritiikki

Tutkielman esimerkkiyritys on ilmoituspalveluja markkinoiva yritys, jonka toimialalla on tyypillistä suuret asiakasmäärät. Tämän työn lähteinä käytetyt asiakassuhteiden johtamista käsittelevät tieteelliset artikkelit ovat pääosin teollisen markkinoinnin piiristä ja niissä esiintyviä malleja on siten usein sovellettu yrityksissä, joissa on vähän tärkeitä asiakassuhteita. Ainoa palvelujen markkinoinnin alalta oleva artikkeli tutki aihetta kuluttajapuolelta. Lähteinä käytetyissä asiakassuhteiden johtamisen malleissa on kyse asiakassuhteiden tarkastelusta ja luokittelusta sekä oikean johtamistavan löytämisestä erilaisille asiakassuhteille. Teollisen markkinoinnin piirissä kehitetyistä malleista löytyikin se tapa, jolla asiakassuhteita voidaan luokitella siten, että voidaan ottaa huomioon monta tekijää yhdellä kertaa ja saada siten kuva asiakassuhteiden lukumäärästä ja tyypistä eri luokissa. Useissa artikkeleissa oli käytetty juuri portfolio-mallia asiakassuhteiden luokitteluun. Lähteinä olleita artikkeleita tutkittiinkin lähinnä pohjaksi mallin luomiselle eikä niinkään siinä mielessä, että jotain mallia olisi voinut suoraan soveltaa tutkimuksen esimerkkiyritykseen. Lähteitä pyrittiin kuitenkin tutkimaan mahdollisimman laajasti hyvän kuvan saamiseksi niistä malleista, joita asiakassuhteiden johtamiseen on kehitetty.

Asiakassuhteiden johtamista käsittelevissä artikkeleissa oli tarkasteltu asiakassuhteita hyvin monella ulottuvuudella ja syvällisesti. Tuoretta väitöskirjaa ja oppikirjallisuutta käytettiin lähteinä sen kuvan hahmottamiseksi, mistä näkökulmasta asiakassuhteita voidaan tarkastella. Varsinaisia luokittelutekijöitä tutkittiin kuitenkin muusta, ei-tieteellisestä kirjallisuudesta, joka oli enemmän suuntautunut palvelujen markkinointiin.

¹² Järvenpää – Salmi 2000, 266

¹³ Kaikkonen 1996, 96

1.5. Tutkielman eteneminen

Tutkielman ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsitellään tutkielman taustaa, tutkimusongelmaa ja tavoitetta. Luvussa rajataan aihealue ja esitellään tämän työn keskeisiä käsitteitä. Johdannossa esitetään myös tutkimusmetodologia, jonka jälkeen arvioidaan lähdeaineistoa. Luvun viimeisenä esitetään tutkielman eteneminen.

Asiakassuhteiden johtamista käsittelevässä luvussa kaksi selvitetään, mihin laajempaan yhteyteen asiakassuhteiden luokittelu liittyy. Näin luokittelu ei jää irralliseksi toiminnoksi. Luvussa selvennetään suhdenäkökulmaan perustuvaa johtamista ja asiakassuhteiden johtamista business-markkinoilla. Tarkoituksena on lyhyesti kuvata ominaispiirteitä, joita juuri business-markkinoilla toimivien yritysten ja asiakkaiden välisissä suhteissa on ja tuoda esiin ulottuvuuksia, joiden kautta voidaan tarkastella asiakassuhteita, kun yrityksessä pohditaan, miten näitä asiakassuhteita tulisi johtaa. Luvussa esitetään suhdemarkkinointiin perustuvia johtamisen tapoja, joita yrityksellä on suhteessa asiakkaisiin ja lyhyesti tuodaan esiin malleja, joita on kehitetty asiakassuhteiden johtamisen apuvälineiksi. Luvussa ei ole tarkoitus antaa kattavaa kuvaa asiakassuhteiden johtamisen käsitteestä, vaan luoda puitteet asiakassuhteiden luokittelulle ja valottaa niitä asioita, jotka siihen liittyvät. Luokittelu on osa asiakassuhteiden johtamista, joten on tarpeellista selvittää sitä kokonaisuutta, johon luokittelu liittyy.

Luku kolme keskittyy varsinaisesti asiakassuhteiden luokitteluun. Luokittelun sijaan voisi käyttää myös termiä segmentointi, mutta haluan tehdä eron perinteisen ja olemassa olevien asiakkaiden luokittelun välillä. Tästä johtuen asiakassuhteiden luokittelua käsittelevässä luvussa tarkastellaan lyhyesti segmentointia ja tehdään ero segmentoinnin ja luokittelun välillä. Useimmat asiakassuhteiden johtamisen mallit ovat käyttäneet portfolio-matriisia asiakassuhteiden luokittelussa erilaisia johtamistapoja vaativiin ryhmiin. Siten portfolio-malleja käsitellään tarkemmin tässä luvussa ja esitellään kaksi keskenään erilaista asiakassuhteiden portfolio-mallia. Aamulehden mediamyynnille ollaan luomassa asiakastoimintaa ohjaavia malleja, jotka paremmin vastaavat tämän päivän vaatimuksia markkinoinnissa. Siihen tarpeeseen portfolio-matriisi on mielenkiintoinen tapa tarkastella asiakassuhteita, koska se esittää, mihin asiakassuhteet sijoittuvat ja kertoo, mihin suuntaan asiakassuhteita tulisi ohjata. Matriisiin perusteella voidaan suunnitella erilaisia toimintamalleja, strategioita, matriisin eri luokkiin sijoittuville asiakassuhteille ja kohdentaa yrityksen rajalliset resurssit oikein. Luvun tarkoituksena on saada kuva siitä, millainen portfolio-malli soveltuu parhaiten juuri esimerkkiyrityksen asiakassuhteiden luokitteluun ja mikä tai

mitkä olisivat asiakassuhteiden tarkastelun ulottuvuudet. Esimerkkiyrityksen yritysasiakasmäärä on hyvin suuri, mikä vaikuttaa olennaisesti siihen, millä ulottuvuudella asiakassuhteita voidaan tarkastella. Tässä luvussa tuodaan erityisesti esiin niitä tekijöitä, joita voidaan käyttää, kun tarkastellaan kaikista asiakassuhteista muodostuvan asiakaskannan rakennetta ja tyyppitellään tai luokitellaan asiakaskannan asiakassuhteita. Tarkoitus ei ole antaa kattavaa kuvaa eri ulottuvuuksien tarkastelukriteereistä. Luokittelutekijöitä käsitellään erikseen omina kappaleinaan ja ryhmitellään lopuksi muodostaen näin tarkastelu-ulottuvuuksia. Luvun lopuksi esitetään tutkielman viitekehys, joka on teoriaosan yhteenveto ja luo pohjan empiriaosan portfolio-mallin rakentamiselle.

Luvusta neljä alkaa tutkielman empiirinen osuus, jossa kuvataan Aamulehden mediamyynnin asiakassuhteiden luokittelumalli. Luvussa esitellään aluksi case-yritys, miten yritysasiakkaiden ilmoitusmyynti on organisoitunut ja miten yritysasiakkaiden kanssa toimitaan sekä esitellään yrityksen asiakassuhteita ja niiden nykyistä luokittelutapaa. Näin saadaan kuva siitä, miten asiakassuhteita nykyään johdetaan ja miten niitä siinä yhteydessä luokitellaan. Tämän jälkeen esitetään empiriaosan toteutustapa. Empiiriseen osaan sisältyy haastatteluja, joissa olennaista on löytää luokittelutekijöitä, joiden perusteella voidaan määrittellä, kuinka arvokas tai tärkeä asiakassuhde on Aamulehden liiketoiminnalle. Näitä tekijöitä esitellään tarkemmin ryhmiteltynä teoriaosassa muotoutuneihin tarkastelu-ulottuvuuksiin. Luvun lopuksi esitellään Aamulehden asiakassuhteiden portfolio-matriisi.

Viimeisessä luvussa viisi esitellään tutkielman johtopäätökset. Luvussa kuvataan ensin lyhyesti tutkielman tarkoitus, menetelmä ja keskeiset tulokset. Sen jälkeen suhteutetaan tutkielman löydökset olemassa olevaan teoriaan, jonka jälkeen annetaan suosituksia siitä, millaisia johtamistapoja eri luokkien asiakassuhteisiin voitaisiin soveltaa sekä pohditaan sitä mihin ryhmiin kehitettäviä asiakassuhteita voisi viedä ja millä perusteilla. Lopuksi esitellään mahdollisuudet jatkotutkimuksille.

2. ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN

2.1. Suhdemarkkinointiin perustuva johtaminen

Transaktio-suuntautunut markkinointi, joka perustuu markkinoinnin kilpailukeinojen - tuote, hinta, jakelu ja kommunikaatio – johtamiseen, on epäilemättä edelleen perusteltu lähestymistapa kuluttajille suunnatussa markkinoinnissa. 1970-luvulta lähtien on kehittynyt kuitenkin vaihtoehtoinen markkinoinnin lähestymistapa, joka perustuu suhteiden perustamiseen ja johtamiseen. Tämä näkökulma on ollut esillä Pohjoismaisen palvelujen markkinoinnin koulukunnan ja IMP-ryhmän (Industrial Marketing and Purchasing) tutkimuksissa. Pohjoismainen koulukunta tutkii johtamista ja markkinointia palvelujen näkökulmasta, IMP-ryhmän kohteena ovat verkostot ja vuorovaikutus teollisuuden markkinoinnin näkökulmasta. Molemmat koulukunnat painottavat, että markkinointi on enemmänkin johtamisen lopputulos kuin yksittäinen toiminto ja että markkinoinnin johtamisen tulee perustua suhteisiin eikä vain liiketoimiin.¹⁴

Suhdenäkökulmaan perustuva markkinointi voidaan määritellä Grönroosin mukaan seuraavasti:

*Markkinointi on asiakas- ja muiden sidosryhmäsuhteiden tunnistamista, perustamista, ylläpitoa ja vahvistamista, ja tarvittaessa myös lopettamista, kannattavalla tavalla, niin että kaikkien osapuolten tavoitteet saavutetaan. Tämä toteutuu keskinäisen vaihdannan ja lupauksen täyttymisen kautta*¹⁵.

Avainasioita tässä näkökulmassa ei ole ainoastaan saada asiakkaita ja luoda liiketoimia vaan myöskin ylläpitää ja vahvistaa nykyisiä suhteita¹⁶. Suhdenäkökulmaan perustuvassa markkinoinnissa on siten kyse suhteiden johtamisesta ja yleisesti voidaan sanoa, että

*Markkinointi on yrityksen markkinasuhteiden johtamista*¹⁷.

Määritelmä pitää sisällään sen, että markkinointi koskee yrityksen ja sen ympäristön välisiä suhteita. Markkinointia on siten kaikki se vaivannäkö, joka on tarpeen varustettaessa organisaatiota ja toteutettaessa niitä toimenpiteitä, joita organisaation ja sen ympäristön liittymien johtamisessa tarvitaan. Markkinoita voi olla useanlaisia: asiakkaat, jälleenmyyjät, toimittajat,

¹⁴ Grönroos 1999, 327-328

¹⁵ Grönroos 1997, 407

¹⁶ Grönroos 1999, 328

¹⁷ Grönroos 1996, 11

yhteistyöverkostot.¹⁸ Markkinasuhde on siis sidosryhmäsuhde, jossa yrityksen toisena osapuolena on kuluttaja-asiakas, business-asiakas, jälleenmyyjä, toimittaja tai yhteistyöverkosto.

Suhdemarkkinointi on siten edellä mainittujen suhteiden johtamista ja asiakkaisiin kohdistuva markkinointi on asiakassuhteiden johtamista. Asiakassuhteiden johtamisen tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisten ostotapahtumien tuottoja vaan rakentaa kestävä suhde asiakkaan kanssa¹⁹. Hyvän suhteen tunnusmerkkejä ovat molemminpuolinen luottamus ja tyytyväisyys suorituksiin²⁰.

2.2. Asiakassuhteiden johtaminen business-markkinoilla

2.2.1. Johtamisen lähtökohdat

Kun yritys business–markkinoilla myy tai ostaa mittavia tuotantolaitteistoja tai palveluja, varsinainen myynti tai osto tapahtuu vasta monimutkaisen vuorovaikutusprosessin, keskustelujen, sopimisen ja neuvottelujen tuloksena. Toimitus saattaa kestää kuukausia tai jopa vuosia ja voi sisältää monia tapahtumia yhden tai useamman toimittajan osalta. Myynti tai osto ei siis ole yksittäinen tapahtuma sinällään vaan yksi osa vuorovaikutteisten tapahtumien sarjassa. Nämä vuorovaikutustapahtumat muodostavat suhteen yrityksen ja sen business-asiakkaan välille. Yrityksen markkinoinnin tehtävänä ei siten voi olla vain myynti vaan kyse on yrityksen olemassa olevien yksittäisten asiakassuhteiden johtamisesta osana laajempaa asiakassuhdekokonaisuutta, portfolioa. Asiakassuhteet sitovat merkittävässä määrin yrityksen aineettomia ja aineellisia resursseja, joten asiakassuhteiden johtamisessa on kysymys yrityksen rajallisten resurssien kohdistamisesta oikein erilaisten asiakassuhteiden kesken. Asiakassuhteet vaihtelevat luonteeltaan ja tärkeydeltään.²¹ Toisaalta asiakassuhteille on tyypillistä, että ne muuttuvat ja kehittyvät ajan myötä. Tässä kehitysprosessissa on tunnistettu viisi vaihetta:

- tietoisuus, jolloin osapuoli A havaitsee, että B on mahdollinen kauppakumppani.
- tunnustelu, joka tarkoittaa, että osapuolet harkitsevat suhteen etuja ja haittoja
- laajentuminen, jossa osapuolten saavutetut edut ja keskinäinen riippuvuus lisääntyvät
- sitoutuminen, jolloin osapuolet ovat saavuttaneet sellaisen tyytyväisyyden tason, että muut mahdolliset kumppanit voidaan sulkea ulkopuolelle

¹⁸ Grönroos 1999, 328

¹⁹ Storbacka ym. 1999, 20

²⁰ Han ym. (1993), 334

²¹ Ford 1998, 152-153

- lopettaminen, joka voi tulla kysymykseen suhteen missä tahansa aiemmin mainitussa vaiheessa²².

Suhde voi olla missä vaiheessa tahansa. Suhteen tärkeys osapuolille voi olla erilainen näissä vaiheissa. Esimerkiksi asiakas voi olla kiinnostunut yrityksestä vain kun on tehtävä ostoja yritykseltä. Toisaalta yritys voi pitää asiakasta tärkeänä tulevaisuuden tuottojen kannalta ja haluaa kehittää suhdetta vakaammaksi. Siten business-markkinoilla toimivan yrityksen tehtävänä on sekä johtaa asiakassuhteitaan niiden nykyisessä vaiheessa että ohjata niiden kehitystä haluttuun suuntaan osana laajempaa portfolioa.²³

Yritys on kasvokkain hyvin moninaisten asiakassuhteiden kanssa, jotka vaativat erilaista kohtelua ja johtamista. Joissakin tapauksissa läheisten asiakassuhteiden perustaminen voi olla pikemminkin tappiollista kuin tuottoisaa. Joissakin tapauksissa potentiaalia ja tärkeää asiakassuhdetta hoidetaan huonosti ja strateginen mahdollisuus menetetäänkin kilpailijoille. Läheisten suhteiden seuraukset voivat olla kuin kaksiteräinen miekka. Lisääntyneen riippuvuuden myötä lisääntyy myös strateginen haavoittuvuus. Jos asiakkaiden valintaa ei tehdä huolella, yritys voi joutua hyväksikäytetyksi asiakkaiden taholta, ja se taas huonontaa yrityksen asemaa enemmän kuin jos yritys olisi ylläpitänyt suurempaa osaa huonoja ja pitkiä asiakassuhteita. Yksittäisten asiakassuhteiden ja asiakassuhdeportfolioiden johtaminen vaatii erilaista lähestymistapaa kuin transaktiosuhteiden johtaminen massamarkkinoinnissa. Yrityksen tulee olla tietoinen nykyisestä ja tulevasta kilpailutilanteesta ja vastaavista riski- ja tuottoseurauksista.²⁴

Yritykset erityisesti teollisen markkinoinnin piirissä ovat usein keskittäneet toimintaansa ja palvelevat pientä asiakasjoukkoa. Niinpä asiakkaat ovat usein yrityksen tärkeintä omaisuutta. Uusien asiakkaiden saaminen on vaikeaa, joten yrityksen tulee säilyttää kilpailuasemansa avainasiakkaiden kanssa vakaalla pohjalla. Yrityksen tulisikin analysoida nykyisiä asiakkaitaan lähtökohtana strategian rakentamiselle. Analyysin avulla yritys voi parantaa rajallisten teknisten ja markkinoinnin resurssien allokoointia eri asiakkaille ja arvioida yrityksen kilpailukykyä suhteessa asiakkaisiin. Analyysin avulla voidaan myös varmistaa, että suhteita avainasiakkaisiin johdetaan tehokkaammin.²⁵

²² Dwyer ym. 1987, 15-19

²³ Ford 1998, 154

²⁴ Krapfel ym. 1991, 22

²⁵ Campbell – Cunningham 1983, 369 ja 371

2.2.2. Asiakassuhteiden ulottuvuudet

Koska yrityksen asiakassuhteet ovat erilaisia, on pohdittava, miten yrityksen tulisi johtaa näitä asiakassuhteitaan. Fordin mukaan yrityksen asiakassuhteita voidaan lähestyä kolmesta tarkastelukulmasta ja niihin vaikuttaa se, miten asiakas suhtautuu yritykseen tai mikä merkitys yrityksellä on asiakkaalle. Yritys voi tarkastella ensinnäkin tarjooman (offering) merkitystä ja sisältöä asiakkaille ja sitä kautta asiakassuhteiden laajuutta, toiseksi suhteen toimijoiden välistä vuorovaikutusta, jolloin arvioidaan asiakassuhteiden asemaa ja viimeiseksi yrityksen asiakassuhteiden lukumäärää ja tyyppiä eli asiakassuhteiden rakennetta.²⁶

Kun *asiakassuhteitten laajuutta* tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, on kyse yrityksen tarjooman merkityksestä ja sisällöstä eri asiakkaille. Yrityksen tarjooman merkitys asiakkaille määräytyy ensinnäkin sen perusteella, mikä on tarjooman rahallinen arvo suhteessa siihen kokonaisuuteen, mitä asiakkaat toimittavat omille asiakkailleen. Toisaalta merkitystä sanelee myös se, kuinka kriittinen yrityksen tarjooma on asiakkaan operaatioissa. Mitä suurempi on tarjooman merkitys sitä tärkeämpi on myös suhde niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Tarjooman sisältöä voidaan tarkastella tuotantoteknologisten ratkaisujen perusteella, jolloin yrityksen ylivoimaisuus muihin yrityksiin nähden syntyy esimerkiksi erityisen tuote- tai prosessiteknologian kautta. Toisaalta ylivoimaisuus voi syntyä niistä osapuolten välisistä vuorovaikutustilanteista, joissa tarjooman edut sovitetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Lisäksi tarjooman sisällön ylivoimaisuuteen vaikuttaa se, kuinka paljon kuluja asiakkaalle syntyy sen omien tuotteiden, prosessien ja toimintatapojen sopeuttamisesta sekä suhteen hoitamisesta.²⁷

Kun tarkastellaan *asiakassuhteiden asemaa* yrityksen näkökulmasta, on kyse niistä eri tavoista, joilla yritys lähestyy yksittäisiä asiakassuhteitaan ja kuinka näitä asiakassuhteita hoidetaan. Toisin sanoen on kyse vuorovaikutuksesta suhteen yksittäisten toimijoiden välillä ja se ilmenee henkilökohtaisten kontaktien kautta. Yritys voi hoitaa yksittäistä asiakassuhdetta monella tavalla henkilökohtaisten kontaktitapojen avulla. Henkilöt, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ovat usein yrityksen ja asiakkaan tuotekehitysspesialisteja, tuotannon, laadun valvonnan sekä myynnin ja markkinoinnin edustajia. Myynti koordinoi kaikkea vuorovaikutusta ja myös osallistuu siihen. Henkilökohtainen myyntityö on tehokkaan asiakassuhdejohtamisen ydin. Yrityksen ja asiakkaan välisten kontaktien voimakkuus vaihtelee ja siihen vaikuttavat muun muassa suhteen tärkeys ja

²⁶ Ford 1998, 154-155

²⁷ Ford 1998, 155-158

tuotteen monimutkaisuus. Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, kuinka hyvin se johtaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ja miten henkilöresurssit kohdennetaan eri asiakasyritysten ja näiden kontaktihenkilöiden kesken.²⁸

Kun tarkastellaan yrityksen *asiakassuhteiden rakennetta*, on kyse yrityksen asiakassuhteiden lukumäärästä ja tyypistä, ja tällöin yritys on erityisesti kiinnostunut erilaisista tuotoista, joita yritys odottaa saavansa asiakassuhteista. Asiakassuhteiden johtamisen osa-alueena on resurssien kohdentaminen kehittyvässä asiakasportfoliossa. Asiakassuhteet ovat yrityksen pääomaa, jonka hankinta ja ylläpito vaatii kalliita ja toistuvia aineettomia ja aineellisia investointeja ja joista saatava tuotto tulee maksimoida. Rahamääräisten tuottojen lisäksi yritys voi odottaa asiakassuhteiltaan myös muunlaisia tuottoja.²⁹

Minkä asiakassuhteiden tarkastelukulman yritys valitsee, riippuu yrityksen asiakassuhteiden määrästä. Kun yrityksellä on vähän suuria asiakassuhteita, yksittäisten asiakassuhteiden arviointi on tarkoituksenmukaista. Yksittäisen asiakassuhteen arviointi ole järkevää, kun yrityksellä on paljon asiakassuhteita. Analyysi voidaan silloin tehdä asiakassuhteista muodostuvissa ryhmissä, jolloin yrityksen on kehitettävä malli asiakassuhteiden tyypittämiseksi.³⁰

Yrityksen asiakassuhteiden tarkastelussa voidaan ajatella olevan kysymys myös asiakassuhteiden laadun arvioinnista. Järvelin tuo esiin käsitteen suhteen laatu ja on tunnistanut neljä ulottuvuutta, joilla asiakassuhteen laatua voidaan arvioida: tekninen, sosiaalinen, ekonominen ja lopullinen ulottuvuus. Kun kyseessä on tekninen ulottuvuus, tarkastelun kohteena ovat tuotantoprosessin fyysiset elementit ja tulokset. Sosiaalinen ulottuvuus pitää sisällään kommunikaation, reagointialttiuden, kunnioituksen ja säännöt. Ekonominen ulottuvuus viittaa suhteen lujuteen, vakavaraisuuteen ja kannattavuuteen. Lopullinen ulottuvuus tarkoittaa suhteen laadun sisällön yhteenvedonomaista arviointia.³¹

²⁸ Ford 1998, 159-160

²⁹ Ford 1998, 162-163

³⁰ Ford 1998, 172

³¹ Järvelin 2001, 89-91

2.2.3. Asiakassuhteiden johtamistapa

Asiakassuhteiden johtamisessa kantavana ajatuksena on, että yrityksen kaikkia asiakassuhteita ei kannata hoitaa samalla tavalla - joidenkin asiakkaiden kanssa rakennetaan kevyempi prosessi ja jotkut taas edellyttävät syvällistä prosessien sovittamista³². Yrityksen on määriteltävä, mikä on yrityksen tapa toimia erilaisissa asiakassuhteissa, jolloin kyse on asiakassuhteita koskevista strategioista. Asiakasstrategiat ohjaavat myyntiorganisaatiota erilaisten asiakassuhteiden kehittämistyöhön. Yleisesti voidaan sanoa, että

Strategia on kokonaisvaltainen toimintamalli, jonka tarkoituksena on saavuttaa asetetut tavoitteet yritysten resursseja kohdentamalla ja koordinoimalla³³.

Storbacka ja Lehtinen löytävät kolme tapaa, joilla voidaan lähestyä erilaisia asiakassuhteita. Tutkijoiden mielestä asiakassuhteet voidaan usein jakaa kolmeen ryhmään: suojeltavat asiakassuhteet, kehitettävät asiakassuhteet, muutettavat asiakassuhteet. *Suojeltavat asiakassuhteet* ovat niitä, joiden arvo yritykselle on kaikkein suurin. Näille tulee rakentaa strategioita, joiden avulla suojellaan asiakkaita kilpailijoiden houkutuksilta. *Kehitettävät asiakassuhteet* ovat sellaisia, joissa nähdään merkittäviä volyyymi- ja kannattavuuspotentiaaleja. *Muutettavat asiakassuhteet* taas ovat luonteeltaan niitä, jotka ovat selvästi kannattamattomia ja joiden arvo yritykselle ei ole itsestään selvä, jos ei niitä merkittäväällä tavalla pystytä muuttamaan. Suurimmat potentiaalit löytyvät usein kehitettävistä tai muutettavista asiakassuhteista. Tunnistamalla kannattavuuden tai kannattamattomuuden syyt, voidaan luoda näkemys siitä, minkä tyyppiset asiakassuhteet ovat tavoiteltavia yrityksen kannalta. Tiedon avulla voidaan myös sulkea pois ei-toivotut asiakassuhteet. Tiedolla on merkitystä erityisesti uusien asiakassuhteiden syntymisvaiheessa.³⁴

Suhdenäkökulmaan perustuva markkinoinnin määritelmä pitää sisällään sen, että asiakassuhdemarkkinointi ja siten asiakassuhteiden johtaminen on asiakassuhteiden tunnistamista, perustamista, vahvistamista ja tarvittaessa myös lopettamista³⁵. Tunnistaminen ja perustaminen liittyvät potentiaaleihin asiakkaisiin, vahvistaminen ja lopettaminen taas olemassa oleviin asiakassuhteisiin. Vahvistamisen voi laajasti ottaen ajatella sisältävän suojelun, kehittämisen ja muuttamisen, joita edellä esiteltiin. Suhdemarkkinoinnin määritelmän perusteella tutkijoiden malliin voidaan lisätä vielä yksi lähestymistapa, asiakassuhteen lopettaminen, joskin voidaan ajatella, että

³² Storbacka – Lehtinen 1997, 57

³³ Blomqvist ym. 1993, 37

³⁴ Storbacka – Lehtinen 1997, 59-60

³⁵ Grönroos 1997, 407

vetäytymisajatus sisältyy muutettaviin asiakassuhteisiin. Esimerkiksi jos tullaan siihen tulokseen, että asiakassuhdetta ei voida muuttaa niin, että sen arvo yritykselle nousisi, on asiakas ei-toivottu ja näin asiakassuhteen lopettaminen on paikallaan.

Edellisten perusteella on siten olemassa neljä tapaa lähestyä asiakassuhteita:

- suojelu
- kehittäminen
- muuttaminen
- lopettaminen.

Suojelu tulee kysymykseen silloin, kun asiakassuhteen arvo yritykselle on suurin. Kehittäminen on paikallaan, kun asiakassuhteella on arvopotentiaalia. Muuttaminen on aiheellista, kun asiakassuhteen arvo ei ole selvä ja lopettaminen tulee kysymykseen silloin, kun asiakassuhteessa ei voida nähdä mitään arvoa. Lähestymistavat voivat ohjata yrityksen johtoa asiakasstrategioiden rakentamisessa, toimimalla pohjana asiakassuhteiden tavoitteille.

Käytännössä asiakasstrategiat vastaavat asiakassuhteiden osalta seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat suhteiden kehittämisen tavoitteet?
- Kuka tai ketkä yrityksessä vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta?
- Millä tuote-, palvelu-, hinnoittelu-, kanava- ja viestintästrategioilla tavoitteet saavutetaan?
- Millä mittareilla suhteiden kehittymistä arvioidaan?³⁶

Asiakasstrategiat muodostavat yrityksen markkinointijärjestelmän rungon. Niiden avulla varmistetaan, että yritys sopeuttaa prosessejaan kutakin asiakassuhdetta varten vain siinä määrin kuin se on asiakassuhteen tuottojen ja toiminnan tehokkuuden kannalta järkevää.³⁷

2.2.4. Asiakassuhteiden johtamismallit

Monet tutkijat ovat kehittäneet malleja asiakassuhteiden johtamisen apuvälineeksi. Useimmat tutkijoista ovat keskittyneet teollisuuden markkinoinnin asiakassuhteisiin ja perustavat tutkimuksensa IMP-ryhmän vuorovaikutusnäkökulmaan (The Interaction Approach). Näkökulma keskittyy kahden osapuolen väliseen suhteeseen, mutta sitä voidaan soveltaa myös suhteisiin, joissa

³⁶ Pöllänen 1999, 57

³⁷ Pöllänen 1999, 102

on useampia osapuolia. Vuorovaikutusmalli tutkii teollisen markkinoinnin ostaja-myyjäsuhteita ja se sisältää neljä peruselementtiä: vuorovaikutusprosessi, prosessin osanottajat, ympäristö, jossa vuorovaikutusta tapahtuu ja ilmapiiri, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen ja johon vuorovaikutus vastaavasti vaikuttaa.³⁸ Poikkeuksena teollisen markkinoinnin asiakassuhteisiin keskittyvistä tutkimuksista Bellis-Jones ja Dickson ovat keskittyneet vähittäismyyjä-asiakassuhteisiin, Spekmann on keskittynyt toimittaja-asiakassuhteisiin ja Storbacka on soveltanut analyysiä pankkien yksityisasiakassuhteisiin tutkien aihetta palvelujen markkinoinnin näkökulmasta³⁹.

Campbellin ja Cunninghamin, Dicksonin, Fioccan, Krapfelin ym., Pelsin sekä Yorken ja Droussiotisin malleissa asiakassuhteita analysoidaan useassa vaiheessa monella ulottuvuudella ja niissä tavoitteena on luokitella asiakassuhteita, tunnistaa merkittävimmät avainasiakassuhteet ja arvioinnin kautta ratkaista oikea johtamistapa⁴⁰. Spekman tarkastelee strategisten kumppaneiden valintaa ja esittää valintaan liittyviä ratkaisevia kysymyksiä⁴¹. Bellis-Jones, Turnbull ja Zolkiewski, Shapiro ym. sekä Storbacka luokittelevat asiakassuhteita yksivaiheisesti lähinnä taloudellisten tekijöiden perusteella⁴². Luokittelun avulla ratkaistaan oikea johtamistapa eri ryhmien asiakassuhteille.

Useat edellä mainituista tutkijoista käyttävät malleissaan portfolio-matriisia. Seuraavassa luvussa käsitellään asiakassuhteiden luokittelua ja keskitytään nimenomaan portfolio-matriisin käyttöön luokittelun apuna.

3. ASIAKASSUHTEIDEN LUOKITTELU

3.1. Segmentointi ja luokittelu

Tässä tutkielmassa keskitytään yrityksen asiakassuhteiden luokitteluun, jolloin yrityksen asiakassuhteita ryhmitellään erilaisia johtamistapoja vaativiin asiakasryhmiin. Luokittelu on

³⁸ Mittilä 2000, 13

³⁹ ks. Bellis-Jones 1989, 26-28; Dickson 1983, 35-44; Spekmann 1988, 75-81; Storbacka 1997, 479-492

⁴⁰ ks. Campbell – Cunningham 1983, 369-380; Dickson 1983, 35-44; Fiocca 1982, 53-62; Krapfel ym. 1991, 22-37; Pels 1992, 5-21; Yorke – Droussiotis 1994, 6-18

⁴¹ ks. Spekmann 1988, 75-81

⁴² ks. Bellis-Jones 1989, 26-28; Turnbull – Zolkiewski 1997, 305-325; Shapiro ym. 1987, 101-108; Storbacka 1997, 479-492

segmentointia, joten tässä yhteydessä on tarpeellista valottaa segmentoinnin käsitettä perinteisen ja suhdemarkkinoinnin yhteydessä.

Kotlerin ja Armstrongin mukaan segmentointi määritellään seuraavasti:

*Markkinoiden segmentointi on markkinoiden jakamista ostajaryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet, jotka ovat ominaispiirteiltään erilaisia tai jotka käyttäytyvät toisistaan poikkeavalla tavalla. Ominaisuuksiltaan erilaiset ostajaryhmät tarvitsevat eri tuotteita tai markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmiä.*⁴³

Kuluttajamarkkinoiden segmentointiperusteita ovat maantieteelliset tekijät (esim. lääni, kaupunki, kunta, aluekeskus), demografiset tekijät (esim. ikä, sukupuoli, perheen koko, perheen elämänvaihe), psykografiset tekijät (esim. sosiaaliluokka, elämäntyyli, persoonalliset ominaispiirteet) ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät (esim. tuotteeseen liittyvät asenteet, käyttö). Tekijöitä voidaan käyttää yksin tai yhdistelmänä.⁴⁴

Business markkinoilla segmentointiperusteena voidaan käyttää demografisia tekijöitä (esim. toimiala, koko, sijainti), toiminnan ominaispiirteisiin liittyviä tekijöitä (esim. teknologia, osaaminen), ostotoimintaan liittyviä tekijöitä (esim. osto-organisaatio, ostopolitiikka), tilannetekijöitä (esim. tilausten kiireellisyys, koko) ja persoonallisia ominaispiirteitä (esim. uskollisuus, asenteet). Business markkinoilla segmentointia voidaan suorittaa monivaiheisena siten, että valitaan esimerkiksi toimiala, jolle halutaan keskittyä. Kohdetoimialan asiakasyrityksiä voidaan edelleen segmentoida koon mukaan ja valitun kokoisia edelleen esimerkiksi ostotoimintaan liittyvien tekijöiden perusteella.⁴⁵

Kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset voivat segmentoida markkinoitaan käyttäen yhtä tekijää tai monen tekijän yhdistelmää. Markkinoita voidaan segmentoida maantieteellisen sijainnin perusteella, poliittisten, taloudellisten tai kulttuuritekijöiden mukaan. Monet yritykset muodostavat asiakassegmenttejä, joilla on samankaltaiset tarpeet ja ostokäyttäytyminen, vaikka ne sijaitsevatkin eri maissa. Tällöin puhutaan intermarket segmentoinnista.⁴⁶

⁴³ Kotler – Armstrong 1999, 196

⁴⁴ Kotler – Armstrong 1999, 202-209

⁴⁵ Kotler – Armstrong 1999, 212-213

⁴⁶ Kotler – Armstrong 1999, 213-214

Markkinoiden segmentointi tuo esiin yrityksen mahdollisuudet markkinoilla. Sen jälkeen yrityksen on arvioitava eri segmenttejä ja päätettävä, mitkä ovat yrityksen kohdesegmenttejä.⁴⁷ Segmenttien arvioinnissa käytettävät tekijät voidaan jakaa markkinatekijöihin (esim. segmentin koko, kasvupotentiaali, hintaherkkyys), taloudellisiin ja teknologisiin tekijöihin (esim. segmentin markkinoille pääsyn esteet, teknologian käyttötaso, vaadittavat investoinnit), kilpailutekijöihin (esim. kilpailun intensiteetti, korvaavien tuotteiden uhka) ja ympäristötekijöihin (esim. alttius taloudellisille tai poliittisille vaihteluille).⁴⁸

Yrityksen tulee myös arvioida omia vahvuuksiaan palvella markkinasegmenttejä. Yrityksen vahvuuksien arviointikriteerit voidaan jakaa markkina-asemaan (esim. suhteellinen markkinaosuus, markkinaosuuden muutos, tuotteiden ainutlaatuisuus), taloudelliseen ja teknologiseen asemaan (esim. yrityksen kustannusrakenne, kapasiteetin käyttöaste) sekä kyvykkyysprofiliin (esim. henkilöresurssien vahvuus, suhteet toimittajiin ja jakelukanaviin). Kun yritys on tunnistanut ja arvioinut eri segmenttejä, on sen valittava, millä tavoin eri segmenttejä lähestytään. Yritys voi noudattaa markkinointistrategiaa, jossa se tuottaa yhtä tuotetta kaikille segmenteille, eri tuotetta jokaiselle segmentille tai se voi keskittyä yhden tai muutaman segmentin tarpeiden tyydyttämiseen.⁴⁹

Perinteinen markkinoiden segmentoinnin lähestymistapa on epäilemättä tarpeellinen, kun tehtävänä on potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja asiakassuhteen luominen näiden asiakkaiden kanssa. Suhdemarkkinointi on kuitenkin keskittynyt ylläpitämään ja vahvistamaan olemassa olevia asiakassuhteita, mikä puolestaan herättää tarpeen ymmärtää paremmin yrityksen olemassa olevaa asiakaskantaa.⁵⁰ Vaikka perinteisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin lähestymistavoissa on eroja, voidaan asiakassuhteiden luokittelu myös ymmärtää segmentoinniksi, onhan siinäkin kyse asiakassuhteiden jakamisesta ryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet, ominaispiirteet ja käyttäytyminen ja joita on tarpeen lähestyä erilaisin markkinoinnin keinoin. Mutta perinteisen markkinoiden segmentoinnin ja suhdemarkkinoinnin asiakassuhteiden segmentoinnin lähestymistavat luovat erilaiset lähtökohdat potentiaalisten asiakkaiden ja olemassa olevien asiakassuhteiden arvioinnille ja sitä kautta vaikuttavat myös siihen, millaisten tekijöiden perusteella segmentointia tehdään. Onhan olemassa olevista asiakassuhteista yrityksellä käytössään potentiaaleihin asiakkaisiin nähden erilaista tietoa esimerkiksi kokemuksen, ostohistorian ja asiakasrekisteröinnin kautta. Jatkossa

⁴⁷ Kotler – Armstrong 1999, 215

⁴⁸ Hooley - Saunders 1993, 191-196

⁴⁹ Hooley - Saunders 1993, 197-204

⁵⁰ Storbacka 1997, 479-480

käytän sanaa luokittelu erottamaan olemassa olevien asiakassuhteiden segmentoinnin potentiaalien asiakkaiden segmentoinnista.

3.2. Portfolio-mallit

Portfolio-analyysiä on sovellettu yritysstrategian rakentamisessa, tuotesuunnittelussa, asiakassegmenttisuunnittelussa sekä toimittajan valinnassa ja toimittajasuhteen kehittämässä. Sen avulla voidaan arvioida tehokkaammin yrityksen nykyistä ja tulevaa tilaa usealla ulottuvuudella. Arviointi on perustana strategisille päätöksille yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Portfolio-analyysi on johdon työkalu, jonka avulla määritellään, miten yrityksen rajalliset resurssit allokoidaan toimenpiteiden optimaaliselle yhdistelmälle, joka maksimoi pitkäaikaiset tuotot tietyllä riskitasolla.⁵¹

Portfolio-analyysin sovellusalue on laaja. Siihen perustuvaa johtamista voidaan hyödyntää monesta perspektiivistä ja käyttää erilaisia tekijäyhdistelmiä tai komponentteja riippuen yrityksen pyrkimyksistä ja yritystä kohdanneista erityistilanteista. Se on joustavuudessaan vahva johtamisen työkalu. Graafisten esitysten avulla johto voi arvioida yrityksen nykyistä tilaa tai asemaa, suunniteltua tulevaisuuden asemaa ja toivottua tulevaisuuden asemaa. Näitä vertailemalla johto voi tunnistaa yrityksen strategisia ongelmia. Strategiset päätökset sitovat henkisiä, fyysisiä, rahallisia ja aikaresursseja. Portfolio-analyysin avulla yrityksen rajalliset resurssit voidaan kohdistaa oikeudenmukaisesti yrityksen liiketoimintapyrkimyksille ja niiden optimaaliselle yhdistelmälle. Optimaalinen yhdistelmä muodostaa tasapainoisen portfolion, joka parhaiten palvelee yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita.⁵² Analyysiä on kritisoitu siitä, että se ennemminkin toimii visualisoinnin apuvälineenä kuin antaa vastauksia resurssien allokointia ja strategian rakentamista varten, joten sitä tulee käyttää varoen⁵³.

Portfolio-analyysi kehitettiin 1950-luvulla alun perin pääomainvestointeja koskevaa päätöksentekoa varten⁵⁴. Sen jälkeen sovellutuksia on kehitetty useille muillekin alueille. Ensimmäisiä sovellusalueita 1970-luvun alussa olivat tuotelinjat, jolloin yksittäisiä tuotteita tai tuoteryhmiä

⁵¹ Turnbull 1990, 7

⁵² Turnbull 1990, 20-21

⁵³ Yorke - Droussiotis 1994, 6

⁵⁴ ks. Markowitz 1952

analysoitiin nykyisen ja tulevan markkinaosuuden, myyntien, volyymin, kustannusten ja investointitarpeiden perusteella. 1970-luvun lopulla ja 1980-luvun alussa portfolio-analyysiä sovellettiin yritysstrategioissa, jolloin kiinnostuksen kohteena oli tuotteiden tai liiketoiminnan luokittelu avainulottuvuuksilla. Avainulottuvuuksina käytettiin markkinaosuutta, markkinoiden kasvua ja vetovoimaa sekä kilpailuasemaa. Luokittelun tarkoituksena oli toimia apuvälineenä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Perusajatuksena oli, että analysoinnin kohteena olevan tuotteen tai liiketoiminnan asema syntyneellä ulottuvuuksien luokittelumatriisilla on lähtökohtana strategian rakentamiselle.⁵⁵

Tunnetuimpia ja yleisimmin käytettyjä lienevät portfolio-mallit, joiden sovellusalueena ovat strategiset liiketoimintayksiköt (strategic business unit, SBU). Näistä mainittakoon Boston Consulting Groupin (BCG) kehittämä growth-share-malli ja General Electricin (GEC) kehittämä nine-cell strategic business screen -malli.⁵⁶

BCG:n malli perustuu kahteen ulottuvuuteen: yrityksen kilpailuasema, joka mitataan suhteellisella markkinaosuudella alan suurimpaan kilpailijaan nähden, ja liiketoiminnan kasvupotentiaali. Ulottuvuuksien avulla muodostetaan luokittelumatriisi, joka jakautuu neljään alueeseen (stars, cash cows, question marks, dogs). Yritys määrittelee jokaisen liiketoimintayksikkönsä markkinaosuuden ja kasvupotentiaalin, ja tämän perusteella liiketoimintayksikkö sijoitetaan matriisiin. Liiketoimintayksiköiden sijainnin perusteella yritys saa kokonaiskuvan yksiköiden tilasta. Yritys voi myös rakentaa vastaavan mallin, joka perustuu markkinaosuuden ja kasvupotentiaalin kehitystrendeihin. Vertaamalla nykyistä ja tulevaisuuden portfolioa keskenään yritys voi tunnistaa liiketoimintayksiköiden strategisia kysymyksiä ja päättää, miten resurssit kohdennetaan tasapainoisesti eri yksiköiden kesken.⁵⁷

GEC:n malli on kehittyneempi portfolio-malli, jossa otetaan huomioon useampia tekijöitä kuin edellisessä. Reaalimaailmassa liiketoimintaan vaikuttavat monet muutkin kuin kasvuun tai markkinaosuuteen liittyvät tekijät. Tämä malli perustuu kahteen ulottuvuuteen: toimialan vetovoima ja liiketoimintayksikön vahvuus suhteessa toimialaan. Toimialan vetovoima on synteisi useammasta tekijästä kuten esim. liiketoiminnan intensiteetti, syklisyys ja kausittaisuus. Liiketoimintayksikön suhteellinen vahvuus perustuu suhteelliseen markkinaosuuteen ja

⁵⁵ Yorke - Droussiotis 1994, 6

⁵⁶ Turnbull 1990, 11

⁵⁷ Turnbull 1990, 12 ja Hofer – Schendel 1978, 30-31

kilpailukykyyn, tuotteiden laatuun, tietoon asiakkaista ja markkinoista, myyntitehokkuuteen ja maantieteelliseen sijaintiin. Yrityksen strategiset liiketoimintayksiköt asemoidaan luokittelumatriisiin (business screen) näiden kahden ulottuvuuden perusteella. Mallin avulla yritys saa käsityksen kunkin liiketoimintayksikön tilasta ja vertaamalla yksiköiden nykyistä asemaa ennustemalliin yritys voi tunnistaa strategisia ongelmia ja mahdollisuuksia.⁵⁸

3.3. Asiakassuhteita arvioivat mallit

1980-luvulta lähtöisin on portfolio-analyysin soveltaminen asiakassuhteiden arvioinnissa. Portfolio-analyysin avulla jokaisen asiakkaan tilaa voidaan arvioida sen perusteella, mikä on asiakkaan asema luokittelumatriisissa. Lisäksi voidaan arvioida asiakasyhdistelmää ja tasapainoa tavoitteisiin nähden. Portfolio-analyysi toimii näin ollen markkinoinnin suunnittelun ja kommunikaation apuvälineenä.

Edellisessä luvussa mainittiin asiakassuhteiden johtamisen malleja. Niistä suurin osa perustuu portfolio-analyysiin. Kaksi vaikuttavinta kokeilua tällä sovellusalueella olivat Campbellin ja Cunninghamin sekä Fioccan mallit⁵⁹. Heidän lisäksi portfolio-analyysiä ovat soveltaneet myös Bellis-Jones, Dickson, Krapfel ym., Shapiro ym., Storbacka, Turnbull ja Zolkiewski sekä Yorke ja Droussiotis⁶⁰.

Seuraavassa esitellään Fioccan ja Shapiro ym. mallit tarkemmin. Esitän mallit, jotta lukija saa käsityksen siitä, miten portfolio-matriiseja voidaan käyttää asiakassuhteiden luokittelussa ja tarkastelussa. Valitut mallit ovat keskenään hyvin erilaisia. Fioccan malli on esimerkki mallista, jossa yksittäisiä asiakassuhteita analysoidaan useassa vaiheessa monen kriteerin avulla. Alkuun asiakkaita luokitellaan suhteen strategisen tärkeyden ja johtamisen hankaluuden perusteella. Toisessa vaiheessa arvioidaan edellisen perusteella valittujen asiakkaiden liiketoiminnan vetovoimaa ja ostaja-myyjäsuhteen tilaa. Lopuksi yrityksen tuotteita arvioidaan suhteessa ostaja-myyjäsuhteen tilaan, asiakkaan tuotteita arvioidaan suhteessa asiakkaan liiketoiminnan vetovoimaan. Tuotteiden sijainti yksittäisen asiakkaan portfolio-matriisissa on perustana strategian

⁵⁸ Turnbull 1990, 13

⁵⁹ Yorke - Droussiotis 1994, 7

⁶⁰ ks. Bellis-Jones 1989, 26-28; Dickson 1983, 35-44; Krapfel ym. 1991, 22-37; Shapiro ym. 1987, 101-108; Storbacka 1997, 479-492; Turnbull - Zolkiewski 1997, 305-325; Yorke - Droussiotis 1994, 6-18

rakentamiselle ja kannattavuusarvioinnille.⁶¹ Valitsin Fioccan mallin, koska se on ensimmäisiä asiakassuhteisiin keskittyviä portfolio-malleja ja siinä portfolio-matriisien ulottuvuudet muodostetaan useiden tekijöiden perusteella. Malli on teollisen markkinoinnin piirissä toimivan yrityksen asiakassuhteiden johtamismalli. Fioccan mielestä muun muassa aiemmin mainitut BCG:n ja GEC:n mallit eivät ole riittävästi tutkineet teollisen ja kuluttajamarkkinoinnin erityispiirteitä, jolloin asiaan kuuluvia tärkeitä tekijöitä voi jäädä huomiotta teollisen markkinoinnin strategian rakentamisessa. Kun rakennetaan strategiaa teollisen markkinoinnin parissa, asiakkaan huomioon ottaminen ja analysointi on erityisen tärkeää. Teollisessa markkinoinnissa yksittäinen asiakas on tärkeä muun muassa seuraavista syistä: myynti on keskittynyt muutamiin tärkeisiin asiakkaisiin, yksittäisen asiakkaan neuvotteluasema on merkittävä, asiakkaan ostoprosessi on monimutkainen, markkinointi on usein pitkäaikainen prosessi, jossa uusintaostot ovat tärkeitä ja kysyntä on johdettua, jolloin myös asiakkaan tuotteen markkinat ja kilpailu vaikuttavat yritykseen.⁶² Yrityksen on siis tarkoituksenmukaista jakaa liiketoimintaansa mieluummin asiakkaiden kuin tuotteiden tai tuoteryhmien kesken⁶³.

Shapiron ym. mallin perusta on myös teollisen markkinoinnin piirissä. Malli on esimerkkinä portfolio-matriisia hyödyntävästä johtamisen mallista, jossa tarkastellaan yrityksen asiakasportfolion rakennetta ja siten poikkeaa oleellisesti edellisestä. Valitsin mallin tähän esimerkiksi, koska se on hyvin havainnollinen oman tyyppinsä edustaja. Se on ollut myös pohjana Turnbullin ja Zolkiewskin⁶⁴ kolmiulotteisessa mallissa. Shapiro ym. kiinnittää analyysissään erityistä huomiota kannattavuuteen ja esittää, että hinta harvoin heijastaa todellisia asiakkaan palvelusta johtuvia kustannuksia, vaikka hinnat ovatkin sidoksissa tuotantokustannuksiin. Osa asiakkaista tuottaa tappiota, osa asiakkaista on heikosti kannattavia ja osa hyvin kannattavia. Asiakkaiden kannattavuus on siten epätasaisesti jakaantunut. Asiakkaita voidaan tarkastella kaksiulotteisen matriisin avulla, jossa pystyakseli kuvaa *nettohintaa* ja vaaka-akseli kuvaa *palvelukustannuksia*. Matriisin avulla asiakkaat voidaan luokitella neljään ryhmään: *carriage trade* asiakkaat, *bargain basement* asiakkaat, *aggressiiviset* asiakkaat ja *passiiviset* asiakkaat.⁶⁵ Luokittelu toimii pohjana asiakassuhteiden kannattavuuteen perustuvassa johtamisessa. Shapiro ym. esittävät, että asiakkaan kannattavuuteen, toisin sanoen hintaan ja kustannuksiin, vaikuttavat tuotteen merkitys asiakkaalle, asiakkaan valta-asema, asiakkaan päätöksentekoyksikön sisäiset roolit ja

⁶¹ Fiocca 1982, 53-62

⁶² Fiocca 1982, 53-54

⁶³ Fiocca 1982, 54

⁶⁴ ks. Turnbull – Zolkiewski 1997, 305-325

⁶⁵ Shapiro ym. 1987, 102-104

yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen luonne. Myös muutokset ostokäyttäytymisessä ja kilpailutilanteessa vaikuttavat asiakkaan kannattavuuteen.⁶⁶

3.3.1. *Fioccan malli*

Fioccan malli on kaksivaiheinen analyysi, jossa ensin yrityksen asiakkaita tarkastellaan yleisellä tasolla ja arvioidaan jokaisen asiakkaan strategista tärkeyttä ja johtamisen hankaluutta. Toinen vaihe on syvä-analyysi, jossa jokaisen tärkeäksi luokitellun asiakassuhteen osalta arvioidaan asiakkaan liiketoiminnan vetovoimaa ja ostaja-myyjäsuhdetta.⁶⁷

Vaihe 1: Yleisen tason analyysi. Asiakkaan *strateginen tärkeys* yritykselle voidaan ratkaista seuraavien tekijöiden avulla:

- ostojen volyyymi tai rahan arvo
- ostopotentiaali
- vaikutusvalta
- markkinajohtajuus ja
- kokonaisvetovoima.

Kokonaisvetovoimaa arvioidessa yritys voi pohtia, hajauttaako asiakassuhde yrityksen liiketoimintaa, kehittääkö suhde yrityksen teknologisia vahvuuksia, avaako se uusia markkinoita ja vaikuttaako asiakassuhde edullisesti tai epäedullisesti yrityksen muihin suhteisiin? Yrityksen määrittäessä asiakkaiden *johtamisen hankaluutta* käytössä on useita tekijöitä, jotka voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- tuoteominaisuudet (tuotteen uutuus ja monimutkaisuus asiakkaalle)
- asiakasominaisuudet (asiakkaan tarpeet ja vaatimukset, ostokäyttäytyminen, tekninen ja kaupallinen osaaminen, vahvuus, muiden toimittajien käyttö)
- asiakkaaseen kohdistuva kilpailu (kilpailijoiden lukumäärä, kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, asema asiakkaaseen nähden).⁶⁸

Yhdistämällä nämä kaksi ulottuvuutta – strateginen tärkeys ja asiakassuhteen johtamisen hankaluus – voidaan muodostaa kaksiulotteinen matriisi, jossa molemmat ulottuvuudet jaetaan asteikolla

⁶⁶ Shapiro ym. 1987, 104-105

⁶⁷ Fiocca 1982, 54

⁶⁸ Fiocca 1982, 54-56

korkea tai matala. Asiakkaat voivat sijoittua yhteen neljästä matriisiin syntyneestä alueesta. Asiakkaan sijainnin perusteella voidaan ratkaista, mitä asiakkaita tarkastellaan perusteellisemmin (kuvio 1).⁶⁹

asiakassuhteen johtamisen hankaluus	<i>korkea</i>	Avainasiakas Hankala 1	Ei avainasiakas Hankala 3
	<i>matala</i>	Avainasiakas Helppo 2	Ei avainasiakas Helppo 4
		<i>korkea</i>	<i>matala</i>
		asiakassuhteen strateginen tärkeys	

Kuvio 1. Asiakassuhteen strateginen tärkeys ja johtamisen hankaluus.⁷⁰

Asiakkaita, jotka ovat sijoittuneet ruutuihin 1 = avainasiakas ja hankala sekä 2 = avainasiakas ja helppo, kannattaa analysoida tarkemmin. Asiakkaiden analyysi tulee rajoittaa vain avainasiakkaisiin, koska toisen vaiheen syväanalyysi saattaa olla aikaa vievää ja kallista.⁷¹

Vaihe 2: Avainasiakkaiden syväanalyysi. Analyysin toisessa vaiheessa asiakassuhteita arvioidaan asiakkaan liiketoiminnan vetovoiman ja nykyisen ostaja-myyjäsuhteen tilan perusteella. Jokaiselle analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetulle avainasiakkaalle rakennetaan kullekin oma matriisinsa. Liiketoiminnan vetovoimaa arvioitaessa yrityksen on analysoitava yhtäältä asiakkaan markkinoiden vetovoimaa ja toisaalta asiakkaan liiketoiminnan asemaa. *Asiakkaan liiketoiminnan vetovoimaa* kuvaavat tekijät voidaan luokitella viiteen ryhmään: markkinatekijät, kilpailu, taloudelliset tekijät, teknologiset tekijät ja sosiopoliittiset tekijät (taulukko 2).⁷²

⁶⁹ Fiocca 1982, 56

⁷⁰ Fiocca 1982, 56

⁷¹ Fiocca 1982, 56

⁷² Fiocca 1982, 57

Taulukko 2. Asiakkaan liiketoiminnan vetovoimaa kuvaavat tekijät.⁷³

ASIAKKAAN MARKKINOIDEN VETOVOIMA	ASIAKKAAN LIIKETOIMINNAN ASEMA
Markkina-tekijät	
koko (mk/yksikkö) avainsegmenttien koko kasvuaste/vuosi herkkyys hinta-, palveluominaisuus- tai ulkoisten tekijöiden muutokselle	asiakkaan osuus asiakkaan osuus avainsegmenteistä asiakkaan kasvuaste asiakkaan vaikutus markkinoihin
Kilpailu	
kilpailijoiden tyyppi keskittyneisyyden aste muutokset tyyllissä ja mixissä uuden teknologian mukanaan tuomat korvaavat tuotteet yhdentymisen aste ja tyypit	asiakkaan asema, vahvuudet/heikkoudet asiakkaan haavoittuvaisuus asiakkaan yhdentymisen aste
Taloudelliset tekijät	
tuottomarginaalit suurtuotannon edut ja kokemus esteet markkinoille tai markkinoilta pääsyyn kapasiteetin käyttöaste	asiakkaan marginaalit asiakkaan edut ja kokemus asiakkaan esteet asiakkaan kapasiteetin käyttöaste
Teknologiset tekijät	
kypsyysaste ja muutostiheys kompleksisuus eriytymisen aste patentit ja oikeudet	asiakkaan kyky selviytyä muutoksista asiakkaan taitojen syvyys asiakkaan teknologiset taidot asiakkaan patenttisuojaus
Sosiopoliittiset tekijät	
ympäristön muutokset	asiakkaan kyky selvitä ja sopeutua

Nykyinen *ostaja-myyjäsuhteen tila* tai toisin sanoen suhteen vahvuus on kuvaus yrityksen kilpailuasemasta. Ostaja-myyjäsuhteen tilaa voidaan mitata seuraavien tekijöiden avulla:

- asiakassuhteen pituus
- ostojen volyymi tai arvo
- asiakkaan osuus yrityksen myynnistä
- suhteen osapuolten valta-asema

⁷³ Fiocca 1982, 57

- ystävyysuhde (friendship)
- kehitysyhteistyön määrä
- kulttuuri- ja kielierot sekä
- maantieteellinen sijainti.⁷⁴

Yhdistämällä muuttujat asiakkaan liiketoiminnan vetovoima sekä ostaja-myyjäsuhteen tila saadaan yhdeksästä solusta muodostuva matriisi, jossa vetovoima pystyakselilla jaetaan asteikolla matala, keskinkertainen ja korkea ja ostaja-myyjäsuhte vaaka-akselilla taas jaetaan asteikolla vahva, keskinkertainen ja heikko (kuvi 2).⁷⁵

asiakkaan liiketoiminnan vetovoima	<i>korkea</i>	3	2	1
	<i>keskinkert.</i>	6	5	4
	<i>matala</i>	9	8	7
		<i>vahva</i>	<i>keskinkert.</i>	<i>heikko</i>
		ostaja-myyjäsuhte		

Kuvio 2. Asiakkaan liiketoiminnan vetovoima ja ostaja-myyjäsuhte.⁷⁶

Yrityksen valmistamat tuotteet voidaan sijoittaa matriisiin seuraavaan esimerkin mukaan: Yritys valmistaa tuotteita x ja y. Asiakkaalla on kolme tuotelinjaa a, b ja c. Yrityksen tuotetta x käytetään asiakkaan tuotteiden a ja b valmistuksessa, yrityksen tuotetta y käytetään asiakkaan tuotteiden b ja c valmistuksessa. Yrityksellä on vahva suhde asiakkaan kanssa mitä tulee tuotteeseen x ja keskinkertainen suhde kun kyseessä on tuote y. Asiakkaan liiketoiminnan vetovoima on matala, kun kyseessä on asiakkaan tuote a, keskinkertainen kun kyseessä on asiakkaan tuote b ja korkea kun

⁷⁴ Fiocca 1982, 57-58

⁷⁵ Fiocca 1982, 56

⁷⁶ Fiocca 1982, 56

kyseessä on asiakkaan tuote c. Näiden tietojen perusteella yrityksen tuotteet x ja y voidaan sijoittaa matriisiin asiakkaan tuotteiden a, b ja c kanssa (kuvio 3).⁷⁷

asiakkaan liiketoiminnan vetovoima	<i>korkea</i>		c/y	
	<i>keskinkert.</i>	b/x	b/y	
	<i>matala</i>	a/x		
		<i>vahva</i>	<i>keskinkert.</i>	<i>heikko</i>
		ostaja-myyjäsuhte		

Kuvio 3. Yrityksen ja asiakkaan tuotteiden sijainti matriisissa.⁷⁸

Yritys voi rakentaa kolme vaihtoehtoista strategiaa perustuen tuotteen sijaintiin matriisissa:

- kehittää asiakassuhdetta
- ylläpitää suhdetta ja
- vetäytyä asiakassuhteesta.⁷⁹

Asiakassuhteen kehittäminen tulee kysymykseen, kun tuote sijaitsee soluissa 1, 2, 4 tai 5 (kuvio 2). Asiakkaan liiketoiminnan vetovoiman pitäisi kannustaa yritystä investoimaan aikaa ja rahaa asiakassuhteen kehittämiseen. Yhteistyö on sopiva tapa kehittää suhdetta asiakkaan kanssa, jonka liiketoiminta on lupaavaa. Tällä tavoin yritys voi paremmin ymmärtää ja ratkaista asiakkaan ongelmia. Kun asiakkaan liiketoiminnan vetovoima on erityisen korkea, se yleensä tarkoittaa, että asiakkaan toimiala kasvaa voimakkaasti. Asiakkaan on tällöin yleensä vaikeaa suunnitella ostojaan, koska markkinoiden kehitystä on vaikea ennustaa. Kyky ratkaista ongelmia ja toimitusnopeus nousevat tärkeiksi tekijöiksi yrityksen kannalta. Kun liiketoiminnan vetovoima on keskinkertaista, asiakas pystyy paremmin suunnittelemaan ostojaan, koska markkinoiden kehitystä on helpompi ennustaa. Toimituksen täsmällisyys nousee tässä tapauksessa yrityksen kannalta tärkeäksi

⁷⁷ Fiocca 1982, 58

⁷⁸ Fiocca 1982, 59

⁷⁹ Fiocca 1982, 60

tekijäksi.⁸⁰ Erityisesti soluissa 1 ja 4 asiakassuhteen kannattavuus on matalalla tasolla, vaikka yrityksellä voi olla enemmän vapauksia päättää hinnasta, koska markkinoinnin, tutkimustyön ja tuotekehityksen kulut ovat yleensä korkeat, kun ostaja-myyjäsuhte on vielä heikko⁸¹.

Suhteen ylläpito tulee kysymykseen, kun ostaja-myyjäsuhte on vahva (solut 3, 6 ja 9). Yrityksen tulisi pyrkiä säilyttämään suhteen vahvuus huomioimalla niitä ympäristön muutoksia (esim. uudet kilpailijat, uudet tuotteet), jotka voivat vaikuttaa vahvaan suhteeseen. Erityisen varovainen tulisi olla silloin, kun yrityksen tuote sijaitsee solussa 9. Vaikka tilanne yrityksen kannalta vaikuttaa huolettomalta – tutkimus- ja tuotekehityskuluissa on vain vähäisiä muutoksia, markkinointikulut ovat pieniä ja yritys voi olettaa, että tarvitessaan tuotetta asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, jonka kanssa suhte on vahva – asiakas saattaa pyrkiä parantamaan omaa asemaansa laajentamalla toimintaansa muille aloille, jolloin yritys ei ehkä enää kuulukaan asiakkaan toimittajiin. Yritys voi tässä tilanteessa kehittää asiakkaalle uusia tuotevariaatioita tai laajentua sellaisille uusille alueille, joissa yritys voi toimia asiakkaan toimittajana.⁸² Erityisesti solussa 9 ja myös solussa 6 yrityksen kulut pienenevät ostaja-myyjäsuhteen vahvistuessa ja asiakassuhteen kannattavuus on korkea, vaikka asiakkaan hintaherkkyys onkin lisääntynyt⁸³.

Asiakassuhteesta vetäytyminen tulee kysymykseen, kun asiakkaan liiketoiminnan vetovoima on alhainen ja ostaja-myyjäsuhte on heikko tai keskinkertainen (solut 7 ja 8). Yrityksen kannattaa johtaa asiakassuhdetta niin, että estetään yrityksen maineen ja olemassa olevien lupaavampien suhteiden turmeltuminen.⁸⁴

Fiocca tekee joitakin päätelmiä asiakkaan kannattavuudesta sen perusteella, mikä on tuotteen asema matriisissa. Kannattavuus on riippuvainen asiakkaan hintaherkkyydestä sekä markkinointi-, tuotekehitys- ja tutkimuskuluista. Näiden tekijöiden perusteella voidaan arvioida matriisin eri solujen kannattavuutta.⁸⁵

Edellä asiakassuhteiden johtamista käsittelevässä kappaleessa kuvattiin erilaisia johtamistapoja pohjautuen Storbackan ja Lehtisen malliin sekä suhdenäkökulmaan perustuvaan markkinoinnin

⁸⁰ Fiocca 1982, 60-61

⁸¹ Fiocca 1982, 62

⁸² Fiocca 1982, 61

⁸³ Fiocca 1982, 62

⁸⁴ Fiocca 1982, 61

⁸⁵ Fiocca 1982, 61-62

määritelmään⁸⁶. Edellisten perusteellahan esitettiin, että asiakassuhteita lähestyttäessä on olemassa neljä tapaa: suojele, kehittäminen, muuttaminen ja lopettaminen. Storbackan ja Lehtisen malli pitää sisällään Fioccan lähestymisstrategioista kaksi ensimmäistä, kehittämisen ja ylläpidon (vrt. suojele). Edellisiin Storbacka ja Lehtinen lisäävät vielä asiakassuhteen muuttamisen, jota Fiocca ei mallissaan kuitenkaan ota huomioon niin, että esimerkiksi suhteen kannattavuus paranisi toimintojen uudelleenjärjestelyjen kautta. Siten Storbackan ja Lehtisen malli tuo oman lisänsä Fioccan lähestymistapoihin. Fiocca esittää vielä suhteesta vetäytymisen mahdollisuuden, jonka myös suhdemarkkinoinnin määritelmä pitää sisällään, mutta jota taas Storbacka ja Lehtinen eivät mainitse. Johtamistapojen yhteydessä syntynyt neljän lähestymistavan malli on siten edellisten synteessin perusteella syntynyt laajennus, joka paremmin tuo esille ne johtamisen vaihtoehdot, joita yrityksellä on käytössään lähestyessään erilaisia asiakassuhteita.

3.3.2. Shapiron, Ranganin, Moriartyn ja Rossin malli

Shapiro ym. esittää, että jos hinnat heijastaisivat todellisia kustannuksia, asiakkaiden kannattavuus olisi tasainen huolimatta hintojen ja kustannusten vaihtelusta. Hintojen ja kustannusten usein oletetaan korreloivan keskenään, mutta näin ei välttämättä ole asian laita. Hinta harvoin heijastaa todellisia asiakkaan palvelusta johtuvia kustannuksia, vaikka hinnat ovatkin sidoksissa tuotantokustannuksiin. Osa asiakkaista tuottaa tappiota, osa asiakkaista on heikosti kannattavia ja osa hyvin kannattavia. Asiakkaiden kannattavuus on siten epätasaisesti jakaantunut.⁸⁷

Käytännössä asiakkaat maksavat erilaisia hintoja, esimerkiksi koska jotkin asiakkaat saavat parempia alennuksia kuin toiset riippuen asiakkaan koosta. Myös asiakkaasta aiheutuvat kustannukset vaihtelevat. Kustannukset voidaan jakaa neljään ryhmään:

- myyntiä edeltävät kustannukset
- tuotantokustannukset
- jakelukustannukset ja
- myynnin jälkeen syntyvät palvelukustannukset.

Asiakkaat ovat erilaisia näiden kustannuskomponenttien suhteen ja lisäksi jokainen komponentti on sisällöltään erilainen eri asiakkailla.⁸⁸

⁸⁶ Storbacka – Lehtinen 1997, 59-60; Grönroos 1997, 407

⁸⁷ Shapiro ym. 1987, 102-103

⁸⁸ Shapiro ym. 1987, 102

Asiakkaita voidaan tarkastella kaksiulotteisen matriisin avulla, jossa pystyakseli kuvaa *nettohintaa* arvoilla matalasta korkeaan ja vaakakseli kuvaa *palvelukustannuksia* samoin arvoilla matalasta korkeaan. Matriisin (kuvio 4) avulla asiakkaat voidaan luokitella neljään ryhmään.

- Ryhmä A (carriage trade). Ryhmän muodostavat asiakkaat, joilla nettohinta ja palvelukustannukset ovat korkeat. Näiden asiakkaiden palveleminen maksaa yritykselle paljon, mutta toisaalta asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeata hintaa.
- Ryhmä B (bargain basement). Vastakohtana edelliselle ovat asiakkaat, jotka ovat hintaherkkiä ja suhteellisen välinpitämättömiä laadun ja palvelun suhteen. Näiden asiakkaiden palvelukustannukset ovat alhaisemmat kuin edellisessä ryhmässä.
- Ryhmä C. Ryhmä muodostuu passiivisista asiakkaista, joilla palvelukustannukset ovat alhaiset, mutta jotka hyväksyvät korkeamman hinnan. Tässä ryhmässä asiakkaat ovat erittäin kannattavia.
- Ryhmä D. Tässä ryhmässä on aggressiivisia asiakkaita, jotka vaativat ja usein myös saavat parhaita mahdollista palvelua ja laatua, mutta jotka maksavat alhaisen hinnan. Nämä asiakkaat ovat usein vahvoja; ostomäärät ovat suuria, jolloin asiakkaalla on etulyöntiasema yritykseen nähden, kun neuvotellaan hinnasta ja lisäpalveluista.

Markkinoinnin johto usein olettaa, että hintaherkät asiakkaat hyväksyvät alhaisemman laadun ja palvelun ja että vaativat asiakkaat maksavat enemmän paremmasta laadusta ja palvelusta. Yritykselle voi olla yllättävää, kuinka paljon asiakkaista kuitenkin löytyy passiivisten ja aggressiivisten asiakkaiden ryhmistä. Kustannukset ja hinta eivät siis kulje käsi kädessä.⁸⁹

Nettohinta	<i>korkea</i>	C Passiiviset	A Carriage Trade
	<i>matala</i>	B Bargain Basement	D Aggressiiviset
		<i>matala</i>	<i>korkea</i>
		Palvelukustannukset	

Kuvio 4. Asiakkaiden luokittelumatriisi.⁹⁰

⁸⁹ Shapiro ym. 1987, 103-104

⁹⁰ Shapiro ym. 1987, 104

Asiakkaan kannattavuuteen, toisin sanoen hintaan ja kustannuksiin, vaikuttavat tuotteen merkitys asiakkaalle, asiakkaan valta-asema, asiakkaan päätöksentekoyksikön sisäiset roolit ja yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen luonne. Myös muutokset ostokäyttäytymisessä ja kilpailutilanteessa vaikuttavat asiakkaan kannattavuuteen. Asiakkaan kannattavuutta voidaan johtaa kohdentamalla kustannuksia, tunnistamalla kannattavuuden jakauma, keskittämällä strategiaa, varustamalla tukijärjestelmät ja analysoimalla toistuvasti.⁹¹

Kustannusten kohdistaminen vaatii tehokasta kustannuslaskentajärjestelmää, joka rekisteröi tietoa tuotteittain, tilauksittain ja asiakkaittain ja joka rekisteröi tuotantokustannusten ohella myös myynti- ja kuljetuskustannukset, suunnittelukustannukset ja jopa epätavallisia, suunnittelemattomia aktiviteettikustannuksia, esimerkiksi yritysjohton käyttämän ajan kustannukset. Myyntiä edeltävät kustannukset, tuotanto-, jakelu- ja myynnin jälkeen syntyvät kustannukset tulee rekisteröidä, analysoida ja yhdistää tilauksiin ja asiakkaisiin. Kun kustannukset ovat selvillä, yritys voi tarkastella niitä suhteessa toteutuneisiin hintoihin ja nähdä asiakkaiden kannattavuuden jakauman. Koska passiivisten asiakkaiden ryhmä C koostuu asiakkaista, jotka ovat erittäin kannattavia yritykselle, tulisi yrityksen pyrkiä kehittämään asiakassuhteitaan niin, että muista ryhmistä siirtyisi asiakkaita ryhmään C. Tässä ryhmässä asiakkaat hyväksyvät korkean hinnan, koska tuote on asiakkaille tärkeä.⁹²

Kun kustannukset, hinta ja kannattavuuden jakauma ovat selvillä, yritys voi rakentaa strategian asiakkaiden johtamista varten. Strategian rakentamista varten yrityksen tulee ensinnäkin paikallistaa, missä kohtaa matriisia on liiketoiminnan painopiste tai ydin. Koska yrityksen kyvykkyys on rajallista, ei yritys voi kattaa kaikkia matriisin ulottuvuuksia. Toiseksi yrityksen tulee määrittää se alue matriisissa, jonka se aikoo kattaa. Keskeistä strategian rakentamisessa on asiakkaiden valinta. Asiakkaat matriisin eri alueilla käyttäytyvät tietyllä tavalla. Yrityksen on päätettävä, mikä käyttäytyminen käy yksiin sen vahvuuksien kanssa.⁹³

Jotta yritys voi hallita kannattavuuden jakautumista, sillä tulee olla informaatiojärjestelmä, jonka tuottamat raportit perustuvat tilauksiin, asiakkaisiin ja segmenttien kannattavuuteen eikä vain myynteihin. Erityistä huomiota vaatii hinnan asettaminen. Yritykseen voidaan perustaa erityinen tarjouksia tekevä ryhmä, joka vastaa nopeasti ja analysoi huolellisesti mitä asiakkaiden tilaukset

⁹¹ Shapiro ym. 1987, 104-105

⁹² Shapiro ym. 1987, 106

⁹³ Shapiro ym. 1987, 106-107

vaativat. Ryhmä pitää tasapainossa taloudelliset seuraukset, tuotanto- ja käyttökapasiteetin sekä asiakkaan tarpeet ilman, että varastotilanne kärsii. Mitä enemmän palvelua yritys tarjoaa ja mitä enemmän yritys nostaa palvelukustannuksiaan sitä tärkeämmäksi nousee eri toimintojen välinen yhteistyö. Asiakkaat, jotka sijoittuvat ryhmään B (matala hinta ja matalat palvelukustannukset, eivät tarvitse monimutkaisia logistiikka-, palvelu- ym. mekanismeja. Ryhmän A asiakkaat (korkea hinta, korkeat palvelukustannukset) eivät taas voi toimia ilman edellä mainittuja mekanismeja. Strategiset ratkaisut vaativat myös markkinointitutkimusten tekemistä, hinnoitteluanalyysijä sekä kustannuslaskentatoimintoja.⁹⁴

Muutokset markkinoiden käyttäytymisessä ja teknologiassa vaikuttavat siihen, kuinka usein yrityksen tulee analysoida kannattavuuden jakautumista. Usein riittää kerran vuodessa tehty analyysi. Kuitenkin nopeasti muuttuvilla, esimerkiksi korkean teknologian toimialoilla useammin tehty analyysi voi olla aiheellista.⁹⁵

3.4. Asiakassuhteiden luokittelutekijät

Business-markkinoilla toimivan yrityksen asiakassuhteiden johtamisessa on kysymys yrityksen erilaisten asiakassuhteiden luokittelusta ja oikean johtamistavan löytämisestä eri asiakassuhdetyppeille. Luokittelu pitää sisällään asiakassuhteiden tarkastelua erilaisten tekijöiden perusteella. Fordin mukaan asiakassuhteiden tarkastelukulma riippuu yrityksen asiakassuhteiden määrästä. Kun yrityksellä on vähän suuria asiakassuhteita, yksittäisten asiakassuhteiden arviointi on tarkoituksenmukaista. Kun yrityksellä on paljon asiakassuhteita, niitä voidaan tarkastella ryhmissä.⁹⁶ Asiakassuhteiden tarkastelussa voidaan ajatella olevan kysymys myös asiakassuhteen laadun arvioinnista, jolloin asiakassuhteen laatua voidaan arvioida teknisellä, sosiaalisella, ekonomisella ja lopullisella ulottuvuudella⁹⁷.

Edellä esitetyissä malleissa asiakassuhteita tarkasteltiin eri tavalla. Fioccan mallissa tarkasteltiin yksittäisiä asiakassuhteita, kun taas Shapiro ym. mallissa tarkasteltiin yrityksen asiakaskantaa ryhmissä. Fioccan mallissa asiakassuhteita tarkasteltiin usealla ulottuvuudella; tarkastelun

⁹⁴ Shapiro ym. 1987, 107-108

⁹⁵ Shapiro ym. 1987, 108

⁹⁶ Ford 1998, 172

⁹⁷ Järvelin 2001, 89-91

ulottuvuudet olivat teknisiä, sosiaalisia ja ekonomisia tai tarkastelun kohteena olivat asiakassuhteen laajuus ja asema. Shapiron mallissa taas tarkasteltiin asiakassuhteita vain ekonomisella ulottuvuudella. Edellä olevan perusteella voi päätellä, että kun yrityksellä on vähän merkittäviä asiakassuhteita, niitä voidaan tarkastella usealla ulottuvuudella. Kun yrityksellä on paljon asiakassuhteita, joita tarkastellaan ryhminä, kyseeseen tulevat lähinnä ekonomiset tekijät. Tämän tutkielman esimerkkiyrityksellä on suuri määrä erilaisia asiakassuhteita, joten edellä olevan perusteella on tarkoituksenmukaisinta keskittyä yrityksen asiakassuhteista muodostuvan asiakaskannan rakenteeseen tarkasteluun eli asiakassuhteiden lukumäärään ja tyypittelyyn. Tässä yhteydessä voidaan kysyä, arvioidaanko asiakassuhteiden laatua silloin vain ekonomisella ulottuvuudella vai onko löydettävissä myös muita tarkastelun ulottuvuuksia?

Storbackan ja Lehtisen mukaan yrityksen on tiedettävä, kuinka arvokkaita asiakkuuksia sen asiakaskannasta löytyy. Kaikkea kehitystä tulee arvioida sen mukaan, kuinka se vaikuttaa asiakassuhteen arvon kehittymiseen.⁹⁸ Tutkijat määrittelevät asiakkuuden asiakkaan ja yrityksen väliseksi prosessiksi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana tapahtuu resurssien vaihdantaa⁹⁹. Kyseessä on siis vuorovaikutussuhde, joka on toistuvaa ja säännöllistä, joten voidaan puhua myös asiakassuhteesta. Asiakassuhteen arvolla tutkijat tarkoittavat sitä kokonaisarvoa, joka asiakassuhteella on yritykselle, toisin sanoen sitä arvoa, joka määrittelee, miten arvokas asiakassuhde on yritykselle¹⁰⁰. Storbackan ym. mukaan asiakassuhteiden arvon mittaaminen perustuu pääasiassa numeerisiin mittareihin ja tavoitteena on karkeasti luokitella asiakkaat. Luokittelun jälkeen asiakassuhteita voidaan tarkastella edelleen, jotta saadaan tarkempi kuva asiakassuhteiden tärkeydestä.¹⁰¹

Pölläsen mukaan asiakaskantaa voidaan luokitella

- asiakassuhteiden arvon
- asiakastarpeiden tai
- näiden yhdistelmän avulla.

Mitä heterogeenisemmat yrityksen asiakkaiden tarpeet ovat, sitä todennäköisemmin yrityksen asiakaskanta kannattaa organisoida asiakastarpeiden perusteella. Esimerkiksi pankkien, vakuutuslaitosten ja autoliikkeiden asiakkaiden eri elämänvaiheissa korostuvat erilaiset tarpeet. Asiakasportfoliot kannattaa muodostaa niin, että samassa elämänvaiheessa olevat asiakkaat

⁹⁸ Storbacka – Lehtinen 1997, 29

⁹⁹ Storbacka – Lehtinen 1997, 15

¹⁰⁰ Storbacka – Lehtinen 1997, 14

¹⁰¹ Storbacka ym. 1999, 63

sijoitetaan samaan portfolioon. Asiakasportfolioiden rakentaminen voidaan tehdä myös asiakastarpeiden ja asiakassuhteen arvon yhdistelmänä. Esimerkiksi hotelli voi luokitella asiakkaansa asiakastarpeiden perusteella neljään ryhmään: liikematkustajat, kokousasiakkaat, lomailijat, paikkakuntalaiset. Jokainen tarvesegmentti voidaan jaotella asiakassuhteen arvon perusteella muutamaaan arvosegmenttiin. Asiakasportfolioiden muodostamiseen vaikuttavat muun muassa asiakkaiden määrä, tarpeet ja käytettävissä olevan asiakastiedon määrä ja laatu¹⁰².

Yrityksen asiakaskantaa voidaan siis luokitella asiakassuhteiden arvon perusteella.

Luokittelutekijöitä voivat olla myös asiakastarpeet tai asiakassuhteiden arvon ja asiakastarpeiden yhdistelmä. Asiakastarpeet rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle, koska esimerkkiyrityksen asiakassuhteita tarkastellaan myynnin johdon näkökulmasta. Näin ollen asiakkaiden näkökulma jää työssä ulkopuolelle. Seuraavassa tarkastellaan asiakassuhteiden arvon mittareita ja pohditaan myös sitä, voiko näiden mittareiden osalta soveltaa Fordin (asiakassuhteen laajuus, asema)¹⁰³ tai Järvelinin (asiakassuhteen laadun ulottuvuudet: tekninen, sosiaalinen, ekonominen ja lopullinen ulottuvuus)¹⁰⁴ tarkastelu-ulottuvuuksia.

Storbackan ym. mukaan asiakassuhteiden arvoa voidaan mitata seuraavien tekijöiden avulla:

- liiketoiminnan volyyymi
- vuotuinen kannattavuus
- liiketoimintapotentiaali
- referenssiarvo ja
- osaamisarvo.

Nykyiset avainasiakassuhteet saadaan esiin, kun painotetaan enemmän myyntivolyyymiä ja kannattavuutta. Tulevaisuuden voittajat taas saadaan esiin, kun pannaan enemmän painoa asiakassuhteen tulevaisuuden potentiaalille ja referenssiarvolle.¹⁰⁵

Pölläsen ehdottaa asiakassuhteen arvon mittareiksi seuraavia tekijöitä:

- kannattavuus
- asiakasosuus
- asiakassuhteen kesto

¹⁰² Pöllänen 1999, 80-82

¹⁰³ Ford 1998, 154-155

¹⁰⁴ Järvelin 2001, 89-91

¹⁰⁵ Storbacka ym. 1999, 63-65

- tuotemix
- kanavamix
- referenssiarvo
- yhteistyöhalukkuus ja vuorovaikutus sekä
- tuotekehitys- ja oppimisarvo.¹⁰⁶

Mukana on osittain samoja tekijöitä kuin Storbackan ym. laatimassa listassa. Pöllänen ei ota mukaan volyyymiä ja lisää mukaan asiakassuhteen keston, tuote- ja kanavamixin sekä yhteistyöhalukkuuden ja vuorovaikutuksen. Asiakasosuus sisältyy Storbackan ym. mallissa liiketoimintapotentiaalin osatekijäksi. Tuotekehitys- ja oppimisarvo voidaan ymmärtää sisällöltään samanlaiseksi kuin osaamisarvo. Seuraavissa kappaleissa käsitellään sekä Storbackan ym. että Pölläsen mainitsemia asiakassuhteen arvon mittareita tarkemmin.

3.4.1. Volyymi, kannattavuus ja asiakassuhteen pituus

Liiketoiminnan *volyymi* on usein käytetty kriteeri asiakassuhteiden arvon mittaamisessa, sillä volyyymi-informaatio on yrityksissä helposti saatavilla. Lisäksi volyyymi kuvaa liiketoiminnan suuruutta sekä osoittaa tuottopotentiaalin. Suuret asiakkaat ovat tyypillisesti yrityksen selkäranka ja tuovat yritykseen suurimman osan positiivisesta kassavirrasta. Samalla niissä on hyviä mahdollisuuksia kannattavuuden kehittämiseen. Kun yrityksen kiinteät kulut ovat suuret, myös osuus kokonaisvolyyymista on syytä ottaa arvon mittariksi.¹⁰⁷

Asiakassuhteen *kannattavuus* tarkoittaa asiakassuhteen tietyn aikavälin tulojen ja kustannusten erotusta. Pitkällä aikavälillä kaikkien asiakassuhteiden tulisi olla kannattavia. Näin ollen kannattavuutta tulee tarkastella paitsi vuositasolla myös asiakassuhteen koko elinkaaren suhteen. Kun arvioidaan asiakassuhteen kannattavuutta, tulee ottaa huomioon myös suhteen synnyttämisen vaatimat investoinnit. Kannattamattomat asiakassuhteet ovat usein sellaisia, joiden asiakasprosessit ovat monimutkaisia ja sisältävät paljon yksittäisiä toimintoja, jotka eivät tuota arvoa kummallekaan osapuolelle.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Pöllänen 1999, 83

¹⁰⁷ Storbacka ym. 1999, 55-56

¹⁰⁸ Storbacka – Lehtinen 1997, 30

Kannattamattomuuden syitä on kolme:

- volyyymi: Usein pienen volyymin asiakassuhteet ovat kannattamattomia, koska alhainen volyyymi ei kata kiinteitä kustannuksia. Suuren volyymin asiakassuhteet ovat kiinnostavampia kannattavuuden kannalta, koska niihin sisältyy hyviä mahdollisuuksia kannattavuuden kehittämiseen.
- työ: Jos yritys investoi liian paljon työtä asiakassuhteeseen, siitä voi tulla helposti kannattamaton.
- hinta: Kannattamattomuus voi johtua myös hinnoitteluongelmista. Suurilla asiakkailta on valtaa neuvotella itselleen edullisempia hintoja. Mitä suurempi on volyyymi sitä halvempi on hinta. Joissain tapauksissa hinta on niin alhainen, että asiakassuhde ei enää ole kannattava.¹⁰⁹

Kannattavuutta voidaan kehittää

- asiakassuhteista saatavia tuloja kasvattamalla tai
- asiakassuhteista aiheutuvia kustannuksia pienentämällä.¹¹⁰

Asiakassuhteista saatavat tulot muodostuvat asiakkaan ostaman määrän ja maksetun hinnan tuloksena. Tuloja voidaan kasvattaa hinnoittelulla tai asiakasosuutta lisäämällä. Hinnoittelun yhteydessä on ratkaisevaa pohtia muun muassa, mikä on yrityksen hintataso kilpailijoihin verrattuna ja minkälaista hintaa sovelletaan eri asiakassuhteissa?¹¹¹ Asiakasosuutta voidaan lisätä houkuttelemalla asiakas keskittämään hankinnat yritykselle tai tarjoamalla asiakkaalle nykyisten tuotteiden lisäksi muita sopivia komponentteja¹¹². Asiakassuhteista aiheutuvia kustannuksia voidaan pienentää asiakassuhteesta aiheutuvia prosesseja muuttamalla. Kustannusten vähentäminen voidaan ratkaista karsimalla toimintojen määrää, korvaamalla nykyisiä toimintoja halvemmin tuotetuilla toiminnoilla tai siirtää toimintoja asiakkaalle tehtäväksi.¹¹³

Kannattavuuden arviointi edellyttää asiakaskohtaisia tuloslaskelmia. Tuloslaskelmaan kirjataan asiakaskohtaiset markkinointikustannukset sekä asiakkaan käyttämien toimintojen kustannukset. Se mille tasolle asiakaskannattavuustarkastelu viedään ja voidaan viedä, riippuu yrityksen

¹⁰⁹ Storbacka ym. 1999, 52-54

¹¹⁰ Storbacka – Lehtinen 1997, 63

¹¹¹ Storbacka – Lehtinen 1997, 64

¹¹² Storbacka – Lehtinen 1997, 71

¹¹³ Storbacka – Lehtinen 1997, 72-74

laskentajärjestelmistä ja tarkastelussa tarvittavan tiedon keräämisen ja jalostamisen kustannuksista suhteessa saatavaan hyötyyn.¹¹⁴

Asiakassuhteen pituus yhdessä suhteen kannattavuuden kanssa muodostaa lähtökohdan asiakassuhteen koko elinkaaren kannattavuuden laskemiselle. Asiakassuhteen pituus luo perustan lujalle asiakassuhteelle sen aikana syntyneiden sidosten ansioista. Pitkää asiakassuhdetta voi paremmin käyttää referenssinä ja tällainen suhde antaa yritykselle enemmän mahdollisuuksia kehittää asiakassuhdetta.¹¹⁵

Lisäksi asiakassuhteen pituus – tai myös asiakassuhteen kesto, jonka tässä ymmärrän tarkoittavan samaa kuin asiakassuhteen pituus - nostaa asiakassuhteen arvoa monen eri tekijän kautta.

Arvonnousu tapahtuu pääasiallisesti siksi, että asiakassuhteen pidentyessä

- Asiakkaan asiakasosuus nousee: Asiakas on taipuvaisempi keskittämään suuremman osan ostoistaan tutuksi tulleeseen yritykseen.
- Asiakas aiheuttaa yritykselle vähemmän kustannuksia: Uuden asiakassuhteen aloittamiseen liittyy usein merkittäviä kustannuksia. Uuden asiakkaan kustannukset saattavat olla niin suuret, että asiakas on vielä pitkään suhteen syntymisen jälkeen tappiollinen. Mitä pidemmälle asiakassuhde etenee, sitä alemmaksi suhteen ylläpidon kustannukset yleensä putoavat. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että asiakassuhteen tuotot riittävät kattamaan uuden asiakkaan hankintakustannukset. Toiseksi asiakkaan palvelua voidaan tehostaa asiakkaan ja yrityksen oppiessa tuntemaan toisensa.
- Asiakas maksaa helpommin korkeampaa hintaa: Asiakassuhteen jatkumisen edellytyksenä on usein jonkinasteinen asiakastyytyväisyys. Mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä vähemmän hän painottaa hintaa valintaperusteena. Pitkä asiakassuhde luo turvallisuuden tunnetta ja arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan.
- Asiakas toimii suosittelijana aktiivisemmin: Yrityksellä pitkään ollut asiakas toimii todennäköisemmin yrityksen puolestapuhujana kuin uudehko asiakas.¹¹⁶

¹¹⁴ Pöllänen 1999, 83-84

¹¹⁵ Storbacka – Lehtinen 1997, 31

¹¹⁶ Pöllänen 1999, 86-88

3.4.2. Liiketoimintapotentiaali

Arvon mittarin tulee ilmentää myös asiakassuhteen liiketoimintapotentiaalia. Asiakassuhteen liiketoimintapotentiaalin määrittäminen voi sisältää seuraavia tekijöitä:

- osuus asiakkaan ostobudjetista
- asiakkaan toimialan arviointi
- asiakkaan toimialan kasvuaste ja
- asiakkaan asema omalla toimialallaan.¹¹⁷

Osuus asiakkaan ostobudjetista kuvaa sitä osaa kokonaisostoista, jonka asiakas ostaa yritykseltä eikä kilpailijoilta. Asiakasosuus ilmaistaan yleensä prosentteina kokonaisostoista. Asiakasosuus kertoo asiakassuhteen lujuudesta ja yrityksen merkityksestä asiakkaan kumppanina, auttaa ennustamaan asiakassuhteen kestävyyttä ja kertoo lisäksi onko asiakassuhteessa potentiaalia vai ei. Oman osuuden nykyisen tason ja kehityksen tuntemisen ohella on tärkeää tietää myös, miten kilpailijoilla oleva osuus jakautuu eri kilpailijoiden kesken ja millaisin perustein asiakas kokonaisostonsa jaottelee.¹¹⁸

Asiakkaan toimialaa arvioimalla yritys määrittää asiakkaan markkinoiden vetovoimaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Eri toimialojen kasvuasteet ja kannattavuus vaihtelevat samoin kuin ne vaihtelevat eri yrityksissä saman toimialan sisällä. Yritysten tulisi etsiä asiakkaita, jotka ovat toimialansa johtajia tai tunnistaa niitä asiakkaita, jotka ovat tulevaisuuden johtajia nopeasti kasvavilla toimialoilla.¹¹⁹

3.4.3. Tuotemix ja kanavamix

Tuotemix tarkoittaa yrityksen eri tuotteiden yhdistelmää, jota kukin asiakas ostaa. Kanavamix on yhdistelmä niistä kanavista, joiden kautta yrityksen tietyn asiakassuhteen kontakteja hoidetaan.

Tuotemixin selvittäminen on usein välttämätöntä asiakassuhteiden arvon mittaamisessa. Yrityksen tuotteet ja palvelut poikkeavat toisistaan muun muassa kateerakenteeltaan, strategiselta merkitykseltään, elinkaaren vaiheeltaan ja kilpailutilanteeltaan. Lisäksi tuotteilla ja palveluilla on

¹¹⁷ Storbacka ym. 1999, 56

¹¹⁸ Pöllänen 1999, 85

¹¹⁹ Storbacka ym. 1999, 56

erilainen kyky sitouttaa asiakkaita ja generoida volyymeja sekä erilainen mahdollisuus myydä ristiin yrityksen muiden tuotteiden kanssa. Siten yrityksen tuotteet ja palvelut vaikuttavat asiakassuhteiden arvoon eri tavoin. Osa asiakkaista ostaa yritykselle kannattavia ja strategisesti tärkeitä tuotteita, osa taas päinvastoin.¹²⁰ Asiakkaan ostamien tuotteiden ja palveluiden yhdistelmän arviointi edellyttää yksittäisten tuotteiden ja palveluiden liiketoiminnallisen merkityksen selvittämistä. Yrityksen tuotteita ja palveluita, yhtäläillä kuin yrityksen liiketoimintayksiköitä tai asiakassuhteita, voidaan arvioida portfolio-matriisin avulla. Tuotteen tai palvelun asema matriisissa esimerkiksi markkinaosuuden ja kasvupotentiaalin suhteen määrittelee yksittäisen tuotteen tai palvelun arvon. Tässä voisi soveltaa Boston Consulting Groupin kehittämää growth-share-mallia, jota jo käsiteltiin aiemmin portfolio-malleja esittelevässä kappaleessa. Analyysiin voi sisällyttää kannattavuuslaskelmia ja arvioita ristiin myynnin mahdollisuuksista ym.

Myös *kanavamixin* selvittäminen on hyödyllistä. Yksittäisen asiakassuhteen hoitoon tarvitaan monia eri kanavia. On myös asiakassuhteita, joissa kaikki kontaktit tapahtuvat samaa kanavaa käyttäen. Yrityksen on tärkeää saada selville, missä määrin asiakkaat suosivat eri kanavia erilaisissa kohtaamistilanteissa. Kullakin kanavalla on erilainen kustannusrakenne ja omat vahvuutensa asiakaskontaktien hoidossa. Asiakkaiden kanavaprofiilia analysoimalla saadaan informaatioita siitä, voidaanko asiakassuhteiden arvoa kasvattaa asiakkaiden nykyistä kanavakäyttöä muuttamalla.¹²¹

3.4.4. Referenssiarvo, osaamisarvo, yhteistyöhalukkuus ja vuorovaikutus

Asiakassuhteella voi olla *referenssiarvoa* markkinoilla. Referenssiarvo voi tarkoittaa seuraavia asioita: yritys voi käyttää asiakasta suosituksena uusia asiakkaita hankkiessaan, asiakkaalla on merkittäviä yhteistyöverkkoja tai asiakas on valmis suosittelemaan yritystä muille.

Asiakas voi olla maineeltaan ja asemaltaan niin merkittävä, että yritys voi käyttää asiakassuhdetta markkinointiargumenttina uusia asiakkaita hankkiessaan. Vaikutusta vielä tehostaa, jos asiakas yrityksen pyynnöstä suostuu tekemään markkinointityötä yrityksen puolesta vaikkapa osallistumalla erilaisiin pr-tapahtumiin.¹²²

¹²⁰ Pöllänen 1999, 88

¹²¹ Pöllänen 1999, 89

¹²² Pöllänen 1999, 89-90

Asiakassuhteen arvoon vaikuttavat myös asiakkaan kautta saatavat kontaktit¹²³. Useat yritykset ovat verkottuneet tavarantoimittajien, asiakkaiden, rahoittajien ja jopa kilpailijoiden kanssa. Tällä on merkitystä myös asiakassuhteiden arvioinnissa, sillä yhteistyö verkottuneiden asiakkaiden kanssa voi tuoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Erityisesti b-to-b-markkinoinnissa asiakkaiden yhteistyöverkostot ovat osoittautuneet merkittäviksi asiakkaan arvoa määritettäessä.¹²⁴

Asiakas voi olla niin tyytyväinen yritykseen, että on valmis myös suosittelemaan yritystä omalle kontaktiverkostolleen¹²⁵. Asiakas, joka on valmis suosittelemaan ja tekemään työtä yrityksen puolesta on arvokas, koska hän voi merkittävästi tehostaa uusien asiakassuhteiden syntymistä. Usein tällaisia ovat asiakkaat, jotka ovat toimialallaan eräänlaisia verkostosolmukohtia. Asiakkaiden merkitys suositelijana liittyy erityisesti viestintäimmuniteettiin. Asiakkaat uskovat herkemmin viestiä, joka tulee toiselta asiakkaalta kuin yritykseltä itseltään.¹²⁶ Yrityksellä voi olla asiakkaita, jotka eivät yllä merkittävimpien asiakkaiden joukkoon, mutta joiden suosittelevuus tuo niin monia uusia asiakkaita, että todellisuudessa he ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita.¹²⁷

Asiakassuhteen arvon mittarina voi olla *osaamisarvo*. Asiakassuhteella on osaamisarvoa siten, että asiakas pakottaa yritystä kehittämään käytäntöjään tai asiakas tuo yritykseen osaamista, jota yrityksellä itsellään ei ole. Asiakas, jonka arvo liiketoiminnan volyymilla mitattuna ei ole korkea, saattaa olla arvokas innovaatiokykynsä puolesta ja sitä kautta pakottaa yritystä kehittämään omia käytäntöjään¹²⁸. Asiakkaalla saattaa myös olla niin haastavia tarpeita suhteessa yritykseen, että niihin vastaaminen pakottaa yrityksen kehittämään tuotteitaan, luomaan uusia tuotteita ja palveluja, oppimaan uutta jatkuvasti ja pysymään kehityksen kärjessä. Asiakas voi tuoda mukanaan sellaista tuotteiden ja palvelujen kehittämistyössä tarvittavaa osaamista, jota yrityksellä ei itsellään ole ja jonka hankkiminen muista lähteistä tulisi kalliiksi.¹²⁹

Asiakkaan *yhteistyö- ja vuorovaikutushalukkuus* ovat tärkeitä asiakassuhteen arvoon vaikuttavia tekijöitä. Yhteistyöhaluinen asiakas pitää yllä jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa hän avoimesti ilmaisee toiveensa, tarpeensa ja tulevaisuuden suunnitelmansa ja antaa herkästi palautetta

¹²³ Storbacka – Lehtinen 1997, 31

¹²⁴ Pöllänen, 1999, 91

¹²⁵ Pöllänen 1999, 89

¹²⁶ Storbacka – Lehtinen 1997, 31-32

¹²⁷ Pöllänen 1999, 90

¹²⁸ Storbacka ym. 1999, 56

¹²⁹ Pöllänen 1999, 92

asiakassuhteeseen liittyvissä asioissa. Yhteistyö- ja vuorovaikutushalukkuutta voidaan mitata seuraavien tekijöiden avulla:

- asiakkaan aloitteesta tapahtuvan yhteydenpidon säännöllisyys
- asiakkaan antaman informaation määrä ja laatu
- asiakkaan halukkuus yhteiseen suunnitteluun
- asiakkaan antaman palautteen määrä ja laatu
- asiakkaan ja yrityksen välisten henkilösuhteiden määrä ja laatu.¹³⁰

3.4.5. Luokittelutekijöiden ryhmittely

Fordin mukaan asiakassuhteissa voidaan tarkastella niiden laajuutta, asemaa tai rakennetta¹³¹. Järvelinin mukaan yrityksen asiakassuhteiden tarkastelussa on kysymys asiakassuhteiden laadun arvioinnista. Järvelin on tunnistanut neljä ulottuvuutta, joilla asiakassuhteen laatua voidaan arvioida: tekninen, sosiaalinen, ekonominen ja lopullinen ulottuvuus.¹³² Edellä esiteltiin niitä asiakassuhteen arvoa mittaavia tekijöitä, joita yrityksellä on käytössään, kun se tarkastelee asiakassuhteista koostuvan asiakaskannan rakennetta ja tyypittelee erilaisia asiakassuhteita. Aiemmin esitettiin kysymys arvioidaanko asiakassuhteita silloin vain ekonomisella ulottuvuudella vai onko löydettävissä myös muita tarkastelun ulottuvuuksia?

Tietyiltä osin edellä esitelty arvonn mittarit ovat sellaisia tekijöitä, jotka mittaavat asiakassuhteen laatua ekonomisella ulottuvuudella, jolla viitataan asiakassuhteen lujuuteen, vakavaraisuuteen ja kannattavuuteen. Arvon mittareista volyyymi voi kuvata asiakassuhteen vakavaraisuutta, koska volyyymi on liiketoiminnan selkäranka ja riittävä volyyymi turvaa toiminnan jatkuvuuden. Asiakassuhteen pituus antaa osaltaan viitteitä asiakassuhteen lujuudesta, vaikka pituuden lisäksi on muitakin näkökohtia, jotka vaikuttavat suhteen lujuuteen. Näitä voivat olla esimerkiksi osapuolten väliset sidokset (bonds) ja sitoutuminen (commitment) suhteeseen¹³³.

Myös liiketoimintapotentiaalin osatekijöistä yrityksen osuus asiakkaan ostobudjetista kertoo suhteen lujuudesta. Se antaa viitteitä siitä, kuinka sitoutunut asiakas on suhteeseen. Toisaalta se

¹³⁰ Pöllänen 1999, 92

¹³¹ Ford 1998, 154-155

¹³² Järvelin 2001, 89-91

¹³³ Storbacka ym. 1994, 27

mittaa myös tarjooman merkitystä asiakkaalle. Muut asiakkaan toimialan arviointiin liittyvät liiketoimintapotentiaalin osatekijät mittaavat asiakkaan kilpailutilannetta ja potentiaalia markkinoilla. Näiden tekijöiden voidaan ajatella kuvaavan suhteen vakavaraisuutta, koska ne vaikuttavat volyyymiin.

Tuotemix ja kanavamix kertovat suhteen lujuudesta ja vakavaraisuudesta, mutta myös kannattavuudesta. Yrityksen tuotteet ja palvelut ovat keskenään erilaisia strategiselta merkitykseltään, kustannusrakenteeltaan, elinkaareltaan ja kilpailutilanteeltaan ja niillä on erilainen kyky sitouttaa asiakkaita ja kerryttää volyyymiä¹³⁴. Siten asiakkaan tuotemix voi antaa kuvaa niin lujuudesta, vakavaraisuudesta kuin kannattavuudestakin. Toisaalta tuotemix on osa teknistä ulottuvuutta tai mittaa tarjooman merkitystä asiakkaalle. Kanavamix antaa viitteitä kannattavuudesta, koska eri kanavilla on erilainen kustannusrakenne. Toisaalta kanavamix antaa viitteitä siitä, miten asiakassuhteita voidaan hoitaa ja liittyä näin sosiaaliseen ulottuvuuteen tai asiakassuhteen asemaan.

Referenssiarvo on asiakassuhteen lujuuden ilmentymä ja siksi voidaan lukea kuuluvaksi ekonomiseen ulottuvuuteen. Osaamisarvo mittarina pitää sisällään tuotantoprosessiin liittyviä asioita ja siten kuuluu tekniseen ulottuvuuteen. Yhteistyö- ja vuorovaikutushalukkuus pitävät sisällään kommunikaation ja reagointialttiuden ja kuuluvat siten sosiaalisen ulottuvuuteen.

Yrityksen koko asiakaskannan rakenteen selvittämiseen tähtävistä arvon mittareista voidaan siis löytää muitakin tarkastelun ulottuvuuksia kuin ekonominen ulottuvuus, mutta niitä ei ole tarkoituksenmukaista ryhmitellä samanlaisiin tarkastelu-ulottuvuuksiin kuin yksittäisten asiakassuhteiden tarkastelussa on löydettävissä. Kuitenkin käyttäen pohjana Fordin¹³⁵ ja Järvelinin¹³⁶ esityksiä, voidaan arvon mittareita ryhmitellä seuraavasti:

- taloudelliset tekijät: volyyymi, kannattavuus
- suhteen lujuutta kuvaavat tekijät: asiakassuhteen pituus, osuus asiakkaan ostobudjetista, referenssiarvo
- potentiaalia kuvaavat tekijät: asiakkaan toimialan kasvuaste ja asiakkaan asema omalla toimialallaan toisin sanoen asiakkaan markkinoiden vetovoima. Osaamisarvo voidaan

¹³⁴ Pöllänen 1999, 88

¹³⁵ ks. Ford 1998, 155-160

¹³⁶ ks. Järvelin 2001, 89-91

lukea myös tähän ryhmään, koska asiakkaan osaamisen kautta voidaan kehittää omaa osaamista, joka taas vaikuttaa potentiaaliin edullisesti.

- tuotteen merkitystä kuvaavat tekijät: tuotemix
- vuorovaikutusta kuvaavat tekijät: kanavamix, yhteistyö- ja vuorovaikutushalukkuus.

3.5. Tutkielman viitekehys

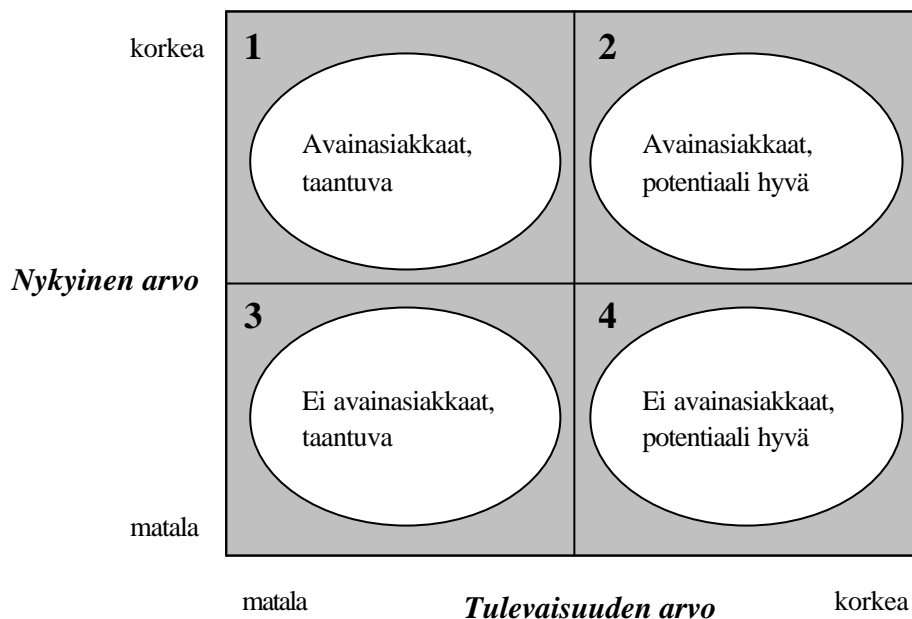
Luokittelu pitää sisällään asiakassuhteiden tarkastelua erilaisten tekijöiden perusteella. Teoriaosassa tuli esiin, että asiakassuhteiden tarkastelukulma riippuu yrityksen asiakassuhteiden määrästä. Kun yrityksellä on vähän suuria asiakassuhteita, yksittäisten asiakassuhteiden arviointi on tarkoituksenmukaista. Kun yrityksellä on paljon asiakassuhteita, niitä voidaan tarkastella ryhmissä. Esiteltyjen keskenään erilaisten portfolio- mallien perusteella saattoi päätellä edelleen, että kun yrityksellä on vähän merkittäviä asiakassuhteita, niitä voidaan tarkastella usealla ulottuvuudella. Kun yrityksellä on paljon asiakassuhteita, joita tarkastellaan ryhminä, kyseeseen tulivat lähinnä ekonomisen ulottuvuuden tekijät. Koska esimerkkiyrityksellä on suuri määrä erilaisia b-to-b-asiakkaita, teoriaosassa esiteltiin myös erilaisia arvon mittareita, joita voidaan käyttää yrityksen asiakassuhteista koostuvan asiakaskannan rakenteen tarkastelussa ja joiden perusteella voidaan päätellä, kuinka arvokkaita asiakassuhteita yrityksen asiakaskannassa on ja luokitella asiakassuhteita niin, että voidaan löytää oikea johtamistapa erilaisille asiakassuhteille. Teoriaosassa todettiin, että arvon mittareiden osalta voidaan löytää muitakin tarkastelun ulottuvuuksia kuin ekonomisen ulottuvuus ja että arvon mittareita ei ole tarkoituksenmukaista ryhmitellä samanlaisiin tarkastelu-ulottuvuuksiin kuin yksittäisten asiakassuhteiden tarkastelussa on löydettävissä. Arvon mittarit ryhmiteltiin siten seuraavasti: taloudelliset tekijät, suhteen lujutta kuvaavat tekijät, potentiaalia kuvaavat tekijät, tuotteen merkitystä kuvaavat tekijät ja vuorovaikutusta kuvaavat tekijät.

Luokittelua siis edeltää asiakassuhteiden tarkastelu erilaisten mittareiden valossa. Yksittäisiin tekijöihin perustuva tai nykypäivään painottuva tarkastelu on riittämätön. Asiakassuhteiden arvo yritykselle muodostuu todennäköisesti monista tekijöistä, jolloin ulottuvuuksienkin tulee rakentua useammista tekijöistä. Nykypäivään painottuva tarkastelu ei paljasta asiakassuhteiden pitkän tähtäimen mahdollisuuksia, joilla on kuitenkin yrityksen huomispäivän toiminnan kannalta suuri merkitys. Nyt vähemmän tärkeä asiakassuhde voi sisältää mahdollisuuksia; siitä voi tulla yritykselle

hyvin merkittävä tulevaisuudessa. Aiemmin esitellyistä portfolio-malleista kumpikin keskittyy asiakassuhteiden nykyiseen arvoon. Matriisin avulla tulisi voida tarkastella myös, miten asiakassuhteita voidaan kehittää. Lisäksi kumpikin esitellyistä malleista oli teollisen markkinoinnin piiristä ja tämän tutkielman esimerkkiyritys markkinoi ilmoituspalveluja. Siten tässä työssä rakennetaan portfolio-matriisi, jota sovelletaan palveluja markkinoivan yrityksen asiakassuhteiden luokittelussa ja joka ottaa asiakassuhteissa huomioon sekä nykypäivän arvon että tulevaisuuden mahdollisuudet.

Matriisin avulla yrityksen asiakassuhteita voidaan tarkastella arvoulottuvuuksien valossa ja päätellä, mikä on sopiva johtamistapa matriisin eri luokkien asiakassuhteille ja miten resurssit tulisi kohdistaa niille. Arvoulottuvuuksia voi olla ainakin kaksi. Eri markkinoilla ja toimialoilla toimivilla yrityksillä on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat siihen, mitkä asiat tekevät yrityksen asiakassuhteesta arvokkaan tai tärkeän. Mitä yritys pitää arvokkaana asiakassuhteissaan ja mitkä ovat yrityksen arvon mittarit, tulee ratkaista yritysakohtaisesti. Samoin tulee yritysakohtaisesti ratkaista, millä mittareilla kuvataan asiakassuhteen nykyistä arvoa ja tulevaisuuden arvoa. Tässä tutkielmassa matriisin arvoulottuvuudet muodostetaan sen perusteella, mitä pidetään tärkeänä tai arvokkaana juuri Aamulehden b-to-b-asiakassuhteissa Aamulehden kannalta. Samalla pyritään löytämään yhtymäkohtia edellä ryhmiteltyihin arvon mittareihin. Ulottuvuuksille määritellään asteikot, joiden perusteella luokat syntyvät matriisiin. Arvojen perusteella asiakassuhteet sijoitetaan portfolio-matriisiin ja sijainnin perusteella voidaan päätellä, mikä on sopiva johtamistapa eri luokkiin sijoittuneille asiakassuhteille. Kyseessä on karkean tason luokittelu ja tämän työn puitteissa ei arvioida yksittäisiä asiakassuhteita.

Kun otetaan huomioon sekä asiakassuhteiden nykyinen arvo että tulevaisuuden arvo, syntyy kuvion 5 mukainen portfolio-matriisi, jossa asiakassuhteet luokitellaan ko. arvojen perusteella.



Kuvio 5. Asiakassuhteiden nykyinen ja tulevaisuuden arvo.

Ryhmässä 1 ja 2 sijaitsevat yrityksen suojeltavat asiakassuhteet. Ryhmässä 1 nykyinen arvo on korkea, mutta tulevaisuuden potentiaali on matala; ryhmässä 2 myös potentiaali on hyvä. Näitä asiakkaita tulee suojella kilpailijoiden houkutuksilta. Ryhmässä 3 asiakkaiden nykyinen ja tulevaisuuden arvo on matala. Kyseisessä ryhmässä on selvästi muutettavia asiakassuhteita, joiden nykyistä arvoa voidaan kohottaa esimerkiksi asiakasprosesseja tai hinnoittelua muuttamalla. Tästä ryhmästä löytyvät myös ne asiakassuhteet, joiden arvoa ei muuttamalla voida nostaa ja joiden kohdalla lopettaminen tai vetäytyminen tulee kysymykseen. Ryhmässä 4 on kehitettäviä asiakassuhteita. Tässä ryhmässä voidaan nykyistä arvoa lisätä esimerkiksi asiakasosuutta kasvattamalla eli houkuttelemalla asiakas keskittämään hankinnat yritykselle tai tarjoamalla asiakkaalle nykyisten tuotteiden lisäksi muita sopivia komponentteja.

Tässä tutkielmassa luokittelumatriisi muodostetaan siis ainakin kahden arvoulottuvuuden avulla. Edellä olevassa matriisissa luokkia on neljä. Tarkoituksenmukaisuus ratkaisee kuitenkin, millä asteikolla ulottuvuus jaetaan.

4. AAMULEHDEN ASIAKASSUHTEIDEN LUOKITTELMALLI

4.1. Yritysesittely

Kustannus Oy Aamulehti kuuluu Alma Media-konserniin, joka on mediayritys ja jonka liiketoiminta on jaettu viiteen toimialaan. Alpress vastaa sanomalehtien kustantamisesta, Business Information Group taloudellisen informaation tuotannosta ja jakelusta eri jakelukanaviin, Broadcasting televisio- ja radioliiketoiminnasta, Alprint painotoiminnasta ja New Media uuteen mediaan liittyvästä liiketoiminnasta. Konsernin emoyhtiönä toimii Alma Media Oyj, jonka osakkeet noteerataan Helsingin Pörssissä. Emoyhtiö vastaa keskitetysti mm. koko konsernin liiketoiminnan ohjauksesta ja strategisista kehityshankkeista, rahoituksesta, kiinteistöistä sekä pörssiyhtiön yleisistä velvollisuuksista. Alma Median vuoden 2001 liikevaihto oli 478 miljoonaa euroa (2 844 mmk). Konsernin palveluksessa työskentelee noin 4000 henkilöä, joista runsaat 1000 osa-aikaisina työntekijöinä.

Konsernin sanomalehtiä kustantaa Alpress-liiketoimintaryhmä. Alpress vastaa kaikkiaan noin 30 sanomalehden kustantamisesta. Alpressin kustantamia lehtiä ovat:

- Iltalehti
- 5 maakuntalehteä (Aamulehti, Kainuun Sanomat, Lapin Kansa, Pohjolan Sanomat ja Satakunnan Kansa)
- 15 paikallislehteä (Kankaanpään seutu, Koillis-Häme, Koillis-Lappi, Kuhmolainen, Kurun Sanomat, Merikarvialehti, Nokian Uutiset, Pyhäjokiseutu, Raahen seutu, Sotkamo, Suur-Keuruu, Sydän-Satakunta, Uutismarkku, Valkeakosken Sanomat, Ylä-Kainuu)
- 9 kaupunki- ja ilmaisjakelulehteä (Hervannan Sanomat, Jokilaakso, Kuriiri, Länsi-Sanomat, Porin Sanomat, Raahelainen, Uusi Rovaniemi, Koti-Kajaani, Treffi).

Lehtien yhteenlaskettu levikki on noin 500 000 kappaletta ja lehdillä on yhteensä noin 1,6 miljoonaa lukijaa. Alpressin liikevaihto oli vuonna 2001 yhteensä 208 miljoonaa euroa (1 236 mmk). Konsernin lehdistä tunnetuimmat lienevät Iltalehti, Kauppalehti, ja Aamulehti. Kauppalehteä kustantaa taloudellisen informaation tuottamisesta ja jakelusta vastaava Business Information Group.

Alpress-liiketoimintaryhmään kuuluva Kustannus Oy Aamulehti julkaisee Tampereella ja Pirkanmaan alueella ilmestyvää Aamulehteä. Aamulehti on Suomen toiseksi suurin 7-päiväinen sanomalehti, jonka kokonaislevikki vuoden 2001 levikintarkastuksen mukaan on 135 478 kpl ja

sunnuntailevikki 142 801 kpl. Lukijoita Aamulehdellä on 337 000. Tamperelaisista lehti tavoittaa 78 % ja pirkanmaalaisista 73 %. Lehden levikki on kasvanut tasaisesti jo useana vuonna peräkkäin ja lehden asema alueen mainosvälineenä on vahva. Aamulehden osuus ilmoitusmarkkinoista Tampereella on noin 80 %. Aamulehden kilpailijoita mainosvälineenä ovat paikalliset radio- ja tv-kanavat sekä ilmaisjakelu- ja kaupunkilehdet. Myös MTV3:n alueellinen myynti kilpailee samoista asiakkaista Aamulehden kanssa.

Aamulehden kokonaisliikevaihto oli vuonna 2001 65,7 miljoonaa euroa (391 mmk), joka vastaa reilua 30 %:ia Alpress-liiketoimintaryhmän liikevaihdosta. Ilmoitusmyynnin osuus liikevaihdosta on vajaa kaksi kolmannesta ja levikin osuus reilu kolmannes. Liikevoitto vuonna 2001 oli 10,3 miljoonaa euroa (61,3 mmk). Levikkiliikevaihto kasvoi jonkin verran edellisvuodesta (muutos +3,2 %) kun taas ilmoitusliikevaihdossa kehityssuunta oli alaspäin (muutos – 4,8 %). Vuotta 2001 leimasi mainonnan ostajien varovaisuus, joka näkyi juuri ilmoitusliikevaihdon kehityksessä. Ilmoitusliikevaihdolla mitattuna kymmenen suurinta toimialaa vuonna 2001 olivat tavaratalot, autokaupat, kodinkonekaupat, matkatoimistot, supermarketkaupat, vaatekaupat, lukijoiden ilmoittelu, huonekaluliikkeet, puhelinliikenne ja kiinteistönvälitys. Tavaratalojen osuus ilmoitusliikevaihdosta oli reilu kymmenesosa, autokauppojen osuus vajaa kymmenesosa. Muut toimialat olivat osuudeltaan selkeästi ensin mainittuja pienempiä. Näistä mainittakoon lukijailmoittelun osuus, joka oli noin 3 %.

Aamulehti ilmestyy sähköisessä muodossa internetissä ja sisältää toimituksellisen aineiston lisäksi erilaisia palveluja ja markkinapaikkoja. Internetin kautta asiakas voi esimerkiksi jättää ilmoituksia, tilata lehden tai tehdä osoitteen muutoksen. Markkinapaikkoja on autoille, asunnoille ja Aamulehdessä julkaistuille työpaikkailmoituksille.

Aamulehdelle ja yleensä sanomalehdelle on ominaista, että lehti toimii kaksilla markkinoilla. Lehden toimittajat tekevät lehteä yleisölle, jolle levikki myy lukupakettia ja jonka ostopotentiaalia kaupataan ilmoitusmyynnin toimesta ilmoitusasiakkaille. Siten Aamulehden toiminta on selkeästi jakautunut toimitukseen, levikkimarkkinointiin ja ilmoitusmarkkinointiin.

4.2. Ilmoitusmarkkinointi, asiakassuhteet ja nykyinen luokittelutapa

Kolmen vuoden aikana Aamulehden ilmoitusmarkkinoinnissa on menty lähemmäksi asiakasta ja opittu ajattelemaan asiakaslähtöisesti. Toimintojen mukaan jaetut ryhmät – ilmoitusmyynti, ilmoitusvalmistus ja ilmoitustrafiikki – purettiin ja sekoitettiin keskenään palveluryhmiksi, jolloin kontaktipinta asiakkaaseen kasvoi. Ilmoitusasiakkaat on jaettu palveluryhmiin, jolloin asiantuntemus ryhmässä on kasvanut ja asiakkaat on koettu enemmän omiksi. Esimerkiksi ryhmässä tunnetaan tarkkaan asiakkaiden tyyli, tarpeet ja vuosirytmii. Virheet ovat vähentyneet, osaaminen syventynyt ja kontaktit ovat tulleet tiiviimmiksi. Asiakkaan palautteet tulevat suoraan ja nopeasti ja luottamus Aamulehden ja asiakkaan välillä on kasvanut.

Mediamyynti on organisoitu neljään palveluryhmään. Organisointi pohjautuu asiakkaiden kokoon liikevaihdolla mitattuna ja sitä kautta siihen, miten asiakkaiden kanssa toimitaan käytännössä, hoidetaanko päivittäistä kanssakäymistä henkilökohtaisin käynnein vai puhelimitse. B-to-b-asiakkaita on lukumääräisesti erittäin paljon ja ne ovat keskenään hyvin erikokoisia. Palveluryhmiin kuuluu myyntihenkilöitä, asiakaspalveluhenkilöitä ja ilmoitusvalmistajia. Asiakasyrityksen edustaja voi olla asiasta riippuen kaikkiin yhteydessä, mutta käytännössä asiakkaalle on määrätty yhteyshenkilö. Myyntihenkilö hoitaa myynnin ja sopimusneuvottelut, asiakaspalveluhenkilö hoitaa ilmoitusaineiston hoitoon liittyvät asiat ja ilmoitusvalmistaja tekee ilmoituksia niille asiakkaille, jotka eivät toimita ilmoitusaineistoa valmiina.

Palveluryhmän I vetäjä on myyntijohtaja, joka osallistuu myös asiakastyöhön. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti suuria ja valtakunnallisia päivittäistavarakaupan ketjuja kuten SOK, Tradeka ja Kesko sekä valtakunnallisesti toimivia erikoistavaliikkeitä kuten autoliikkeet, huonekaluliikkeet ja kodinkoneliikkeet. Asiakkaita hoidetaan pääsääntöisesti henkilökohtaisin käynnein. Ryhmällä on asiakkaita noin 500 ja ryhmän osuus koko ilmoitusliikevaihdosta vuonna 2001 oli noin 35 %. Työntekijöitä ryhmässä on alle kymmenen.

Palveluryhmän II vetäjä on myyntijohtaja. Ryhmän asiakkaita ovat erikoistavaliikkeitä kuten vaate- ja kenkäkauppoja, kiinteistönvälitysliikkeitä, rautakauppoja ja sisustusliikkeitä, kodinkoneliikkeitä sekä matkailualan yrityksiä, kuntia ja kouluja. Yritykset ovat joko pirkanmaalaisia yrityksiä tai valtakunnallisesti toimivia yrityksiä. Asiakkaita hoidetaan henkilökohtaisin käynnein sekä puhelimitse. Myyntipäälliköt hoitavat pääosin Pirkanmaan alueen asiakkaita ja avainasiakaspäälliköt hoitavat valtakunnallisesti toimivia asiakasyrityksiä.

Asiakasmäärä on noin 2000 ja ryhmän osuus koko ilmoitusliikevaihdosta vuonna 2001 oli noin 35 %. Työntekijöitä ryhmässä on noin 15.

Palveluryhmän III asiakkaat ovat pk-sektorin yrityksiä, yrittäjäasiakkaita ja uusia ilmoittajia Pirkanmaan alueelta tai muualta Suomesta. Ryhmän vetäjänä toimii myyntiryhmäpäällikkö. Asiakkaita hoidetaan pääasiassa puhelimitse. Asiakkaita ryhmässä on yli 8000 ja työntekijöitä lähes 20. Ryhmän osuus vuoden 2001 ilmoitusliikevaihdosta oli 25 %.

Palveluryhmä IV on myynnin alihankintaryhmä, joka hoitaa puhelimitse muun muassa erilaisten ilmoituskampanjoiden myynnin joko Aamulehdelle tai konsernin muille lehdille projektikohtaisesti. Vetäjä on sama kuin palveluryhmässä III.

Myyntitoimintaa ohjaavat ryhmäkohtaiset budjetit sekä myyjäkohtaiset budjetit ja kontaktitavoitteet, esimerkiksi kuinka monta käyntiä tai puhelua päivässä. Mediamyynnissä tärkeää on käytännön myyntityö, jota tehdään joko henkilökohtaisin käynnein tai puhelimitse. Aamulehden ja asiakkaan välille tehtyjen sopimusten toteutumista tarkkaillaan seuraamalla ilmoitusten varaustilannetta ja kuukausittain markkojen kehittymistä. Ilmoitusten laatuun liittyviä asioita seurataan ja ohjeistetaan asiakkaita ilmoitusaineistoon liittyvistä teknisistä asioista sekä konsultoidaan mainonnan tehoon vaikuttavista asioista. Myyntiä tuetaan erilaisilla aktiviteeteillä ja tutkimustoiminnalla. Asiakkaille järjestetään erilaisia sosiaalisia ja asiapitoisia tilaisuuksia kuten teatteri, konsertit, seminaarit, Lapin matkat, asiakasristeilyt. Lisäksi asiakkaille tuotetaan tutkimustietoa toimialan kilpailutilanteesta, ilmoitusten toimivuudesta, Aamulehden ja yleensä sanomalehden toimivuudesta median jne. Eri palveluryhmiin kuuluvia asiakkaita hoidetaan erilaisin myyntitoimin.

Aamulehdessä ilmoittavat yritykset ovat alueellisia tai valtakunnallisia ilmoittajia. Alueelliset ilmoittajat ovat Pirkanmaalla toimivia yrityksiä, jotka kohdistavat markkinointiaan ja mainontaansa alueen kuluttajille. Valtakunnallisesti toimiville yrityksille Aamulehti on kanava, jonka avulla pyritään tavoittamaan Pirkanmaan kuluttajia, mutta osana valtakunnallista ilmoittelua. Liikevaihdolla mitattuna Aamulehdellä on kaiken kokoisia asiakkaita. Toisessa ääripäässä tyypillinen Aamulehden asiakas on pieni yritys, joka tekee mainontaa säännöllisesti. Toisessa ääripäässä ovat isot, ketjumaisesti toimivat asiakkaat.

Jos ajatellaan vain kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta, Aamulehti haluaisi asiakkaiksi isoja toimijoita, joilla on isot volyymit ja joiden kanssa pystyttäisiin tekemään kannattavaa bisnestä. Sanomalehden tehtävä on kuitenkin ennen kaikkea palvella lukijoita, joten lehden ilmoittajina pitää olla kaikenlaisia yrityksiä, etenkin päivittäistavara- ja vähittäiskaupan yrityksiä. Siten käytännössä asiakkaiksi halutaan kaikenlaisia yrityksiä, jotka ovat maksukykyisiä. Mutta mielellään luotaisiin suhteita erityisesti sellaisiin asiakkaisiin, jotka ovat valmiita kumppanuuteen, jossa molempien osapuolten liiketoimintaa voitaisiin hyödyttää. Molempien tarpeiden, toimintatapojen ja tavoitteiden tuntemisen kautta voidaan löytää oikeita ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.

Nykyisessä asiakashallintajärjestelmässä asiakkaat on luokiteltu asiakkaan liikevaihdon perusteella A, B ja C-asiakkaisiin, mutta luokitus ei ole enää ajan tasalla eikä se tällä hetkellä ole käytössä. Järjestelmä antaa mahdollisuudet luokitella asiakkaat vain yhden tekijän perusteella kolmeen luokkaan, joka nykyään on täysin riittämätöntä. Markkinointikampanjoita ja tapahtumia varten asiakasjärjestelmästä voidaan kuitenkin ajaa erilaisia ryhmiä esimerkiksi toimialan mukaan ja jokaisella myyjällä on mahdollisuus tehdä omille asiakkailleen priorisointeja, jotka helpottavat asiakassuhteiden hoitoa. Koko mediamyynnin asiakkaita kattavaa yhtenäistä luokittelua ei kuitenkaan ole. Asiakkaiden hoito määräytyy palveluryhmän käytännön ja ilmoitusvolyymin mukaan ja viime kädessä myyjä ratkaisee, mitä ja kenelle. Toiminnan kautta on muokkaantunut käytäntö siitä, millaisia asiakkaita on ollut mukana esimerkiksi perinteeksi muodostuneella asiakasmatkalla Lappiin. Nyt on pyritty tästä käytännöstä eroon ja halutaan luoda kriteerejä, joiden perusteella voidaan valita, keitä lähtee mukaan. Enää perusteeksi ei riitä, että on ollut ennenkin mukana ja että asiakas suuttuu, jos ei pääse mukaan. Toiminnan kautta on myös muokkaantunut se, millainen kontaktipinta Aamulehdeltä on mukana asiakastapaamisilla. On asiakkaita, joiden vuosisopimusneuvotteluissa on mukana myyntijohtaja tai on asiakastilaisuuksia, joissa on mukana toimitusjohtaja tai päätoimittaja jne. Näitä tullaan nyt uudestaan määrittelemään.

Aamulehdessä ollaan siis luomassa kokonaan uutta luokittelumallia, joka ottaa huomioon asiakkaan arvon Aamulehden liiketoiminnassa ja jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen asiakassuhteita kokonaisuutena ilman, että etukäteen luotaisiin ryhmiä esimerkiksi asiakkaiden toimialoihin tai palveluryhmiin perustuen. Luokittelun avulla pitäisi myös nähdä, mihin suuntaan asiakassuhteita tulee ohjata. Näin luokittelun perusteella voidaan suunnitella erilaisia toimintamalleja eri luokkiin sijoittuville asiakassuhteille ja kohdentaa yrityksen rajalliset resurssit oikein. Uudessa luokittelussa syntyneille ryhmille rakennetaan toimintatapasuunnitelmat, jotka tulevat toimimaan myyjien apuvälineenä asiakassuhteiden hoidossa. Suunnitelmat ovat esityksiä siitä, miten eri luokkiin

kuuluvia asiakkaita palvellaan, millaisiin tilaisuuksiin kutsutaan, millaista markkinointiviestintää asiakkaille suunnataan jne.

4.3. Empirian toteutus

Empiirisessä osassa käsitellään Aamulehden asiakassuhteiden luokittelua. Luokittelussa keskitytään Aamulehden mediamarkkinoinnin olemassa oleviin yritysasiakkaisiin ja erityisesti sellaisiin, joiden kanssa Aamulehdellä voidaan katsoa olevan varsinainen asiakassuhde (relationship).

Asiakassuhteiden luokittelussa halutaan käyttää tekijöitä, jotka nimenomaan esimerkkiyrityksessä määrittelevät yritysasiakassuhteen arvokkuuden tai tärkeyden. Tällaiset tekijät vaihtelevat eri toimialoilla ja eri yrityksissä. Siten empiiriseen osaan sisältyy haastatteluja, joissa olennaista on löytää niitä tekijöitä, joiden perusteella voidaan määrittellä, kuinka arvokas tai tärkeä asiakassuhde on Aamulehden liiketoiminnalle. Työssä halutaan tarkastella kokonaisuutena yrityksen varsinaisia asiakassuhteita, siten luokittelussa ei haluta hyödyntää tekijöitä, jotka jollain lailla etukäteen määrittelisivät asiakassuhteita, esimerkiksi asiakassuhteiden toimialoja tai palveluryhmiä, joihin asiakkaat liikevaihdon ja hoitotavan pohjalta on organisoitu.

Haastatteluja tehtiin kolme syksyllä 2001. Haastateltavina olivat kaksi myyntijohtajaa ja myyntiryhmäpäällikkö, jotka ovat vastuussa ilmoitusmyynnistä ja sen kehittämisestä ja siinä mielessä oikeat henkilöt vastaamaan kysymyksiin. Haastattelut suoritettiin keskustelunomaisina teemahaastatteluina, jossa edellä mainitut teemat muodostivat haastattelun rungon. Haastattelujen kesto oli noin tunti, vähän yli tai alle, riippuen haastateltavasta ja keskustelun aikana mieleen johtuneiden aiheiden määrästä. Haastattelut purettiin sanasta sanaan nauhalle ja näin vahvistettiin haastatteluaineiston luotettavuus. Myös suorien lainausten käyttö tekstissä oli siten mahdollista. Haastattelujen päätarkoituksena oli siis selvittää, mitä Aamulehti pitää tärkeänä tai arvokkaana yritysasiakassuhteissaan. Esiin tulleet tekijät pyydettiin laittamaan vielä tärkeysjärjestykseen. Haastattelussa selvitettiin myös, millaisia yritysasiakkaita Aamulehdellä on ja millaisia se haluaa, jotta saatiin taustaa ja vahvistusta mittareiden tulkinnalle. Näiden ohella selvitettiin myös, miten yritysasiakkaiden ilmoitusmyynti on organisoitunut ja miten yritysasiakkaiden kanssa toimitaan. Lisäksi kartoitettiin yritysasiakkaiden nykyistä luokitustapaa ja luokitusperusteita. Näin saatiin kuva siitä, miten asiakassuhteita nykyään johdetaan ja miten niitä siinä yhteydessä luokitellaan. Haastattelujen lisäksi käytiin myös useita sähköpostikeskusteluja ilmoitusmarkkinoinnin eri

henkilöiden kanssa tarkentamaan haastattelussa esiin tulleita asioita tai selvittämään yritysasiakasaineistoon liittyviä asioita.

Haastattelussa esille tulleista tärkeimmistä tekijöistä muodostettiin luokittelussa käytetyn portfolio-matriisin ulottuvuudet. Matriisin ulottuvuuksia lähdettiin rakentamaan niin, että ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin excel-raportti, johon sarakkeiksi valittiin haastattelussa esiin tulleita tärkeimpiä tekijöitä kuvaavia mittareita. Tässä vaiheessa raporttiin valittiin sellaisia mittareita, jotka voitiin saada suoraan yrityksen raportointijärjestelmästä. Raportin riveinä olivat Aamulehden yritysasiakkaat. Jos asiakkaalla oli Aamulehden rekisterissä useampi tili, jokainen tili raportoitiin erikseen toisin sanoen konsernisuhteita ei huomioitu. Näin siksi, että asiakaskonsernin yksiköt tekevät ostojaan itsenäisestä ja toisistaan poikkeavalla tavalla. Raporttiin sisällytettiin mittareita ajalta 1.1.2001 – 14.10.2001. Raporttia muodostettaessa koko vuoden tiedot eivät olleet vielä käytettävissä. Työssä pyrkimyksenä oli käyttää tietoja yhden vuoden ajalta, koska kyseinen aikaväli on kuitenkin tarpeeksi pitkä kuvaamaan asiakkaan käyttäytymistä luotettavasti. Toisaalta jatkossa luokittelua tehdään säännöllisin väliajoin, joten siihen vuoden välein tapahtuva tarkastelu on tarkoituksenmukaista.

Raportissa oli yritysasiakkaita kaikkiaan 10 115 kpl. Näistä poimittiin tutkimusta varten otos tasavälipoiminnalla siten, että otokseen valittiin joka kymmenes asiakas. Otoksen koko oli siten 1011 yritysasiakasta eli 10 % kaikista yritysasiakkaista, joka on riittävä määrä edustamaan Aamulehden koko yritysasiakaskantaa. Otokseen haluttiin mukaan kaiken tyyppisiä asiakkaita, jotta se mahdollisimman hyvin edustaisi perusjoukkoa. Otoksesta poimittiin erikseen varsinaiset asiakassuhteet ja muut asiakkaat ja asiakaskanta jaettiin näin karkeasti kahteen osaan. Asiakassuhteeksi määriteltiin asiakas, joka oli raportointiajankohtana ilmoittanut vähintään kaksi kertaa. Kaksi ilmoituskertaa on jo jossain määrin toistuvaa vuorovaikutusta ja myös asiakkaalla on todennäköisesti halu ylläpitää asiakassuhdetta. Muu asiakas oli sellainen, joka oli raportointiajankohtana ilmoittanut kerran tai ei ollenkaan. Asiakassuhteita oli kaikkiaan 414 kpl eli 41 % ja muita asiakkaita 597 kpl eli 59 % asiakaskannasta. Muut asiakkaat muodostivat oman luokkansa asiakassuhteiden ulkopuolelle ja niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Kuvio 6 havainnollistaa otoksen rakennetta ensimmäisen vaiheen jälkeen.

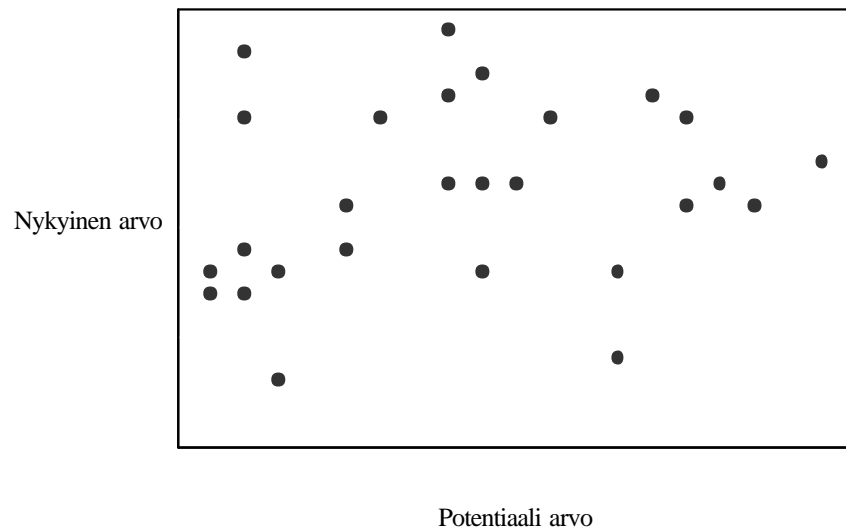
Perusjoukko 10 115 kpl yritysasiakkaita. Otos tasavälipoiminnalla 1 011 kpl.

<p>Asiakassuhteet</p> <p>414 kpl, 41 %</p> <p>Ilmoituskertoja vähintään 2</p>	<p>Muut asiakkaat</p> <p>597, 59 %</p> <p>Ilmoituskertoja 1 tai vähemmän</p>
--	---

Kuvio 6. Otoksen rakenne.

Toisessa vaiheessa excel-raporttiin lisättiin vielä yksi mittari, jota ei ollut saatavilla yrityksen raportointijärjestelmästä. Tiedon lähteenä käytettiin Gallup Mainostiedon mainospanostus-raporttia Tampereen alueen eri mediois sa vuodelta 2001. Mainospanostustietoja löytyi kaikkiaan 103 asiakkaalle ja tästä joukosta muodostui lopullinen otos.

Työssä edettiin niin, että excel-raportin kaikkiaan neljästä mittarista muodostettiin kaksi muuttujaa, joista yksi kuvasi nykyistä ja toinen potentiaalia arvoa. Nykyistä arvoa kuvaava muuttuja yhdistettiin kolmesta mittarista pisteyttämällä kukin mittari ja laskemalla pisteluvut yhteen. Potentiaalia kuvaava muuttuja oli suhdeluku vähennettynä sadasta. Tästä muodostui 103 havaintoa ja kaksi muuttujaa sisältävä havaintomatriisi. Havaintomatriisi siirrettiin SPSS tietojenkäsittelyohjelmaan, jossa lopullinen luokittelu- eli portfolio-matriisi muodostettiin pistematriisina siten, että yhtenä ulottuvuutena oli nykyistä arvoa kuvaava muuttuja ja toisena potentiaalia arvoa kuvaava muuttuja. Asiakassuhteet sijoituivat pistematriisiin muuttujien arvon perusteella. Kuviossa 7 on esimerkki pistematriisista, jossa pisteet kuvaavat asiakassuhteita.



Kuvio 7. Pistematriisi

4.4. Luokittelutekijät asiakassuhteissa

Teoriaosassa luokittelutekijöitä ryhmiteltiin taloudellisiin tekijöihin, suhteen lujutta kuvaaviin tekijöihin, potentiaalia kuvaaviin tekijöihin, tuotteen merkitystä kuvaaviin tekijöihin ja vuorovaikutusta kuvaaviin tekijöihin. Myös haastattelussa esiin tulleita tekijöitä voidaan ryhmitellä vastaavasti, joskin kaikkiin ryhmiin ei löytynyt tekijöitä ja toisaalta löytyi myös tekijä, jota ei voinut sijoittaa mihinkään ryhmään. Seuraavassa esitellään Aamulehden tekijöitä ryhmiteltynä.

Taloudelliset tekijät

- asiakkaan ilmoitusvolyymi
- kannattavuus

Suhteen lujutta kuvaavat tekijät

- Aamulehden osuus asiakkaan mainosbudjetista
- asiakkaan ilmoittamisen säännöllisyys
- sitoutuminen

Potentiaalia kuvaavat tekijät

- kasvupotentiaali joko siten arvioituna, paljonko Aamulehdellä on mahdollisuus lisätä osuuttaan asiakkaan mainosbudjetista tai arvioimalla asiakkaan yrityksen tai toimialan kasvumahdollisuuksia
- osaaminen

Vuorovaikutusta kuvaavat tekijät

- avoimuus vuorovaikutussuhteessa
- toiminnallinen helppous
- asiakkaan luotettavuus

Tuotteen merkitystä kuvaavia mittareita ei löytynyt, mutta teoriaosassa esille tuotujen ryhmien ulkopuolelta löytyi tekijä, joka leimaa juuri tätä toimialaa ja se oli yhteistyön riippumattomuus. Seuraavassa esitellään haastattelussa esiin tulleita tekijöitä tarkemmin. Myös haastateltavien kommentteja tuodaan esiin selkiyttämään ja havainnollistamaan tulkintaa.

4.4.1. Taloudelliset tekijät

Ilmoitusvolyymi

Aamulehden tuotoista noin 60 % tulee ilmoituksista. Ilmoitusvolyymi turvaa toiminnan jatkuvuuden, joten on olennaista, että pystytään säilyttämään riittävän suuri ilmoitusvolyymi ja tätä kautta myös suuren ilmoitusvolyymien asiakkailla on ratkaiseva merkitys liiketoiminnassa. Ilmoitusvolyymi nähdään siten hyvin merkittävänä tekijänä asiakassuhteissa.

Kannattavuus

Volyymien rinnalla taloudellisista tekijöistä tuli esiin myös kannattavuus asiana, jota ei sovi unohtaa, mutta jääden kuitenkin volyymin varjoon. Myyntiryhmäpäällikkö kommentoi kannattavuudesta näin:

...eihän kannattavuutta sovi unohtaa, että kyllähän me tietysti mielellään ollaan tekemisissä sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden kanssa tehtävä kauppa on kannattavaa.

Kannattavuuden merkitys on siis tiedostettu, mutta sitä ei pystytä tällä hetkellä luotettavasti laskemaan. Kannattavuuden merkitys nousisi todennäköisesti entisestään, jos sitä voitaisiin rekisteröidä.

Kannattavuuden laskeminen edellyttää asiakaskohtaisten kustannusten tuntemista. Asiakkaalle suoraan kohdistettavia kustannuksia syntyy markkinoinnin (ilmoitusmyynti, erilaiset asiakastapahtumat ja tukitoiminnot), ilmoitusvalmistuksen ja ilmoitusliikenteen eli trafikoinnin toiminnasta. Lisäksi välillisiä kustannuksia syntyy lehtipainon, lehden jakelun ja hallinnon toiminnasta. Tällä hetkellä on olemassa Timix-järjestelmä, joka laskee ilmoituksen valmistukseen käytettyä aikaa asiakaskohtaisesti. Järjestelmää ei kuitenkaan käytetä, koska se on niin raskas, että muut ohjelmat kaatuvat, kun Timix on auki. Asiakaskohtaisia valmistuskustannuksia ei siten voida laskea. Tulevaisuudessa on kuitenkin tarkoitus investoida uuteen järjestelmään ja tavoitteena on voida laskea niitä kustannuksia, joita aiheutuu ilmoituksen valmistuksesta, ilmoitusliikenteestä ja erilaisista asiakastapahtumista. Tällä hetkellä asiakasjärjestelmään kirjataan tieto siitä, mikä on asiakkaan maksama keskihinta palstamillimetriä kohti, joka huomioi asiakkaalle annetut erilaiset alennukset. Keskihinta voisi näin toimia kannattavuuden mittarina.

4.4.2. Suhteen lujuutta kuvaavat tekijät

Osuus asiakkaan mainosbudjetista

Asiakkaan ilmoitusvolyymien suuruus ei yksin voi määrätä asiakkaan tärkeyttä tai arvoa, vaan suuri merkitys on myös sillä, kuinka suuri osuus asiakkaan mainosbudjetista tulee Aamulehdelle.

Asiakasosuus kuvaa asiakkaan uskollisuutta Aamulehteä kohtaan. Palveluryhmän 1 myyntijohtaja kommentoi asiaa näin:

Mää ainakin mittaani hyvin pitkälle sitä asiakkaan arvoa sillä, että miten suuri osuus hänen markkinointi-, mainosbudjetistaan tulee meille. Koska silloinhan jos se on iso se meidän osuus, silloin asiakas luottaa meihin täysin ja uskoo, että tämän kanavan kautta hän pystyy parhaiten viestimään omia asioitaan. Ja on myös sitten uskollinen jatkoa ajatellenkin, kun me hoidetaan vaan asiat hyvin. Sitten on asiakkaita, jotka käyttävät paljon rahaa ja ne saattavat olla volyymiltaan suurempia kuin tällainen uskollinen asiakas, mutta ne myös käyttää muihin medioihin eli ne ei oikein luota mihinkään.

Osuus asiakkaan mainosbudjetista tarkoittaa lähinnä Tampereen alueella toimivien medioiden osuuksia eri asiakkaiden mainonnasta, jota voidaan seurata Gallup Mainostiedon tuottaman Mainospanostus-raportin avulla. Raporttiin kerätään alueittain tietoa eri medioiden mainonnasta asiakaskohtaisesti. Raporttia varten rekisteröidään alueen medioissa näkyvää mainontaa ja näin voidaan arvioida asiakaskohtaisista mainospanostuksista alueen eri medioihin. Erityisesti isompien asiakkaiden kohdalla Aamulehden osuus asiakkaan mainosbudjetista on merkittävä uskollisuutta ja suhteen lujutta kuvaava tekijä. Tutkimustiedon avulla juuri näiden asiakkaiden mainospanostuksia alueen eri medioihin pystytään kartoittamaan. Pienempien asiakkaiden kohdalla mainospanostuksia ei pystytä mittaamaan ja silloin ilmoittamisen säännöllisyyden merkitys kasvaa suhteen lujuuden mittarina.

Ilmoittamisen säännöllisyys

Uskollisuus mainittiin myös toisessa merkityksessä tarkoittaen ilmoittamisen säännöllisyyttä eli kuinka monta kertaa ilmoittaa vuoden aikana. Ilmoittamisen säännöllisyys on tärkeää erityisesti pienten, alle 30 000 mk vuodessa ilmoittavien asiakkaiden kohdalla. Säännöllisyys koetaan asiakksi, josta asiakasta tulisi palkita esimerkiksi kutsumalla johonkin tilaisuuteen tai tapahtumaan.

Sitoutuminen

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että asiakas on valmis tekemään sopimuksia joko vuodeksi tai lyhyemmäksi aikaa. Tällainen asiakas on arvokas, koska sitoutuminen helpottaa oman toiminnan ja aineellisten sekä aineettomien resurssien käytön suunnittelua. Toimintaa voidaan siten etukäteen suunnitella. Vuosisopimusasiakkaat ovat Aamulehden kivijalka. Lisäksi pyritään tekemään lyhytaikaisempia kolmen tai kuuden kuukauden mittaisia sopimuksia sekä sarjailmoitussopimuksia. Kaikki asiakkaat eivät ole valmiita tekemään sopimuksia.

4.4.3. Potentiaalia kuvaavat tekijät

Kasvupotentiaali

Potentiaali kuvaa Aamulehden mahdollisuuksia lisätä nykyistä osuuttaan asiakkaan mainosbudjetissa tai asiakkaan yrityksen tai toimialan kasvumahdollisuuksia. Palveluryhmän 2 myyntijohtaja kertoi seuraavaa:

...totta kai sitten ihan tämmöisiä ihan kylmiä juttuja, niin arvokasta on sitten se potentiaali. (...) joko siinä mielessä potentiaalia, että meidän osuus sen koko mainospotista ei ole esimerkiksi kuin puolet tai alle, niin silloinhan meillä on kasvumahdollisuuksia nykyisestä mainospotista. Tai sitten sillä tavalla, että se on yrityksenä kasvava tai sellaisella toimialalla, joka kasvaa.

Asiakkaan osaaminen

Asiakkaan osaaminen toisaalta helpottaa ilmoitustoimintaa ja toisaalta pakottaa Aamulehden kehittämään omaa toimintaansa. Niille asiakkaille, joilla ei ole osaamista, Aamulehti voi tarjota omaa osaamistaan lisäarvopalveluna, joka taas on Aamulehden kannalta etu.

4.4.4. Vuorovaikutusta kuvaavat tekijät

Asiakkaan avoimuus

Toiminnan kehittäminen edellyttää avoimuutta ja luottamuksellisuutta suhteessa. Avoimuus on edellytys sellaiseen yhteistyöhön, jossa Aamulehti voi olla asiakkaan markkinointiviestinnän suunnitteluprosessissa mukana ja oppia ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa. Sitä kautta Aamulehti voi parhaiten vastata asiakkaan mediatarpeisiin. Avoimella ja luottamuksellisella asiakassuhteella on myös referenssiarvoa, koska tällaiset asiakkaat toimivat Aamulehden puolestapuhujina ja markkinoivat Aamulehteä.

Toiminnallinen helppous

Asiakkaat, joilla on omat toimintamallit kunnossa ja jotka ovat tarkoituksenmukaisesti organisoituneet, ovat toiminnallisesti helppoja Aamulehden kannalta. Tällaiset asiakkaat pitävät kiinni sovituista ilmoitusaikatauluista ja toimivat Aamulehden kannalta siten, että kuluttavat mahdollisimman vähän Aamulehden resursseja, esimerkiksi eivät soita useita kertoja päivässä ja tee muutoksia ilmoitusaineistoonsa. Toiminnallisesti helpot asiakkaat ovat arvokkaita, koska ne aiheuttavat vähän kustannuksia.

Luotettavuus

Molemminpuolinen luotettavuus on myyntitoiminnan peruskiviä. Luotettavuus liittyy sopimusten noudattamiseen ja koetaan asiaksi, joka on ikään kuin itsestäänselvyys, koska pitää voida luottaa

siihen, että sopimusta noudatetaan molemmin puolin. Luotettavuus on Aamulehden omaa toimintaa leimaava arvo toimituksessa, mutta myös markkinoinnissa. Palveluryhmän 1 myyntijohtaja kommentoi:

No eihän tämmöistä luotettavuusasiaa voi unohtaa. Sehän kuuluu tämän tyyppiseen bisnekseen. Yhtä paljon asiakas odottaa meiltä semmoista luotettavuutta. Ja sama meillä, me odotetaan asiakkaalta kanssa sitä. Jos meillä on esimerkiksi sopimus tehty, pidetään aika luonnollisena, että asiakas noudattaa sitä, koska me sitoudutaan joka tapauksessa siihen sopimukseen.

Ryhmien ulkopuolelta löytyi myös seuraava:

Yhteistyön riippumattomuus

On tärkeää, että asiakas ymmärtää, että toimitus tekee puolueetonta lehteä lukijoille eikä voi toimia esimerkiksi paljon ilmoittavan asiakkaan puhutorvena. Kyse on siitä, että asiakas luottaa Aamulehden puolueettomana mediana eikä vaadi, että käytettyjä mainospanostuksia vastaan Aamulehden toimituksen pitää kirjoittaa asiakkaan haluamalla tavalla joko asiakkaasta tai asiakkaan toimialasta. Tällaisia sopimuksia ei voida tehdä, koska toimitus on markkinoinnista riippumaton ja lehti on puolueeton lukijoitaan palveleva tiedotus väline.

Haastateltavia pyydettiin myös asettamaan mainitsemiaan tekijöitä tärkeysjärjestykseen. Tärkeysjärjestyksen laittaminen tärkeimmästä vähemmän tärkeään oli vaikeaa ja niinpä haastateltavat mainitsivatkin vain yhden tai kaksi tärkeintä. Muita tekijöitä ei osattu laittaa järjestykseen. Tärkeimmäksi tekijäksi kaikilla haastateltavilla esille tuli volyyymi. Erityisesti suuren volyymin asiakkaat nähtiin arvokkaiksi liiketoiminnan kannalta. Palveluryhmän 1 myyntijohtaja tuo esiin volyymin merkityksen myös lehden kannalta:

Volyyymi on varmasti tärkein, koska vaikka muuten toimitus on riippumaton kaikista talouteen liittyvistä asioista, niin jotta me pystytään hyvän kokoista lehteä tekemään, silloin pitää olla takana riittävän iso ilmoitusvolyyymi. Aamulehden ilmoitusprosentti käsittääkseni on pyörinyt siinä 35 %:n tienoilla ja se tarkoittaa aina sitten sitä, että jos ilmoituksia on vähän niin silloin sivumäärä pienenee ja päinvastoin. Siinä mielessä tämä volyyymi on kyllä tärkeä koko lehden kannalta.

Volyyymi koettiin niin itsestään selväksi asiaksi ettei sitä tarvitse edes mainita. Raha ylipäättään on tärkeää, koska osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa omistajilleen voittoa.

Kannattavuus koettiin myös erittäin tärkeäksi volyymin rinnalla. Ylipäätään Aamulehdessä on tiedostettu, että asiakkaiden kannattavuus on erilainen, vaikka asiakaskohtaista kannattavuutta ei vielä pystytä laskemaan. Myyntiryhmäpäällikkö kertoo näin:

Totta kai isot asiakkaat on aina isoja asiakkaita ja me ollaan hyvinkin riippuvaisia niistä, mutta kyllä mun mielestä kannattavuus on sellainen arvo, joka myöskin kulkee siinä lähes rinta rinnan. Koska meillähän ei ole sellaista asiakaskannattavuuden pettämätöntä mittausjärjestelmää ja mulla on itselläni sellainen epäily, että keskisuurista asiakkaista, jos niitten kannattavuutta pystyttäisiin pettämättömästi tutkimaan, niin voi olla ettei niistä kaikki olisi edes kovin kannattavia. Eli toisin sanoen, kun ajatellaan sitä, että jos ilmoitusmarkka on markka niin kuinka paljon siihen kohdistuu kustannustekijöitä? Kaiken maailman markkinointitoimenpiteet ja muut niin ne kaikkihan syö sitä markkaa. Ja kun kaikkien ilmoittajien maksama markka ei ole markka alunperinkään, eri asiakkaathan maksaa erilaista hintaa sopimuksistaan ja asemastaan riippuen, niin se voi olla, että ne asiakkaat, jotka volyymin nojalla tuo meille absoluuttisena summana eniten rahaa, niin niitten kannattavuus ei kuitenkaan välttämättä ole paras mahdollinen.

Sitten kun asiakaskohtainen kannattavuus tiedetään, voidaan toimintaa ja palvelutapoja paremmin ohjata ja tehostaa. Kannattavuuden selvittämiseksi ollaankin miettimässä ratkaisuja.

Nykyisen toiminnan kannalta tärkeintä ovat volyymitaan isot ja kannattavat asiakkaat, mutta myös erittäin tärkeitä ovat ne pienemmät asiakkaat, jotka keskittävät mainontaansa Aamulehteen ja ilmoittavat säännöllisesti, mutta jotka volyymillä laskettuna eivät tule esiin. Haastatteluissa tuli esiin myös, että vain nykyisen toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin keskittyminen on riittämätöntä. Siten erittäin tärkeäksi koettiin myös, että tulevaisuuden kehittymismahdollisuudet voidaan asiakaskohtaisesti huomioida. Aamulehden osuus asiakkaan mainonnasta kertoo sen, mitkä ovat kehittymismahdollisuudet kullakin asiakkaalla. Asiakas, jolla Aamulehden osuus asiakkaan mainonnasta on 99 %, on hyvä asiakas, jota tulee palkita, mutta Aamulehden näkökulmasta osuuden suhteen ei ole kehittymismahdollisuuksia ellei asiakas kasvata mainosbudjettiaan. Jos Aamulehden osuus asiakkaan mainosbudjetista on 20 %, on kehittymismahdollisuuksia huimasti.

Edellä olevan perusteella Aamulehden asiakassuhteissa arvokasta tai tärkeää ovat ensinnäkin taloudelliset tekijät, kuten volyymi ja kannattavuus sekä suhteen lujuttua kuvaavat tekijät, kuten ilmoittelun säännöllisyys. Näiden lisäksi tärkeänä pidetään myös asiakassuhteen potentiaalia kuvaavia tekijöitä. Asiakassuhteen potentiaalia voidaan arvioida mittaamalla sitä osuutta asiakkaan mainosbudjetista, jota asiakas ei käytä Aamulehteen. Vaikka vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä

pidettiin arvokkaana asiakassuhteissa, ne eivät kuitenkaan olleet niitä tärkeimpiä. Syynä varmasti on se, että ne ovat vaikeasti arvioitavia ja mitattavia asioita. Kun asiakassuhteita on paljon, kuten esimerkkiyrityksessä, luultavasti tarkoituksenmukaisuus ratkaisee myös sen, mitä todellisuudessa pidetään tärkeimpinä tekijöinä. Sellaisiksi todennäköisimmin valitaan tekijöitä, jotka ovat suoraan mitattavissa ja joita kuvaava tieto on helposti saatavilla esimerkiksi yrityksen asiakasrekisterissä.

4.5. Aamulehden portfolio-matriisi

Aamulehden yritysasiakkaita on yli 10 000. Koska asiakasmäärä on näin suuri, on tarkoituksenmukaisinta käyttää asiakassuhteiden luokittelussa tekijöitä, jotka saadaan suoraan yrityksen markkinoinnin raportointijärjestelmästä. Keskittyminen näihin tekijöihin on myös kustannus- ja aikakysymys. Yli 10 000 asiakkaan arviointi yksittäin ei-rekisteröityjen tekijöiden perusteella on kallista ja aikaa vievää. Tarvittaessa voidaan luokiteltuja asiakassuhteita arvioida lisää erilaisten tekijöiden valossa. Toisaalta luokittelua tulee voida toistaa tietyin väliajoin esimerkiksi kerran vuodessa, koska asiakkaiden volyyymi, ilmoittelun säännöllisyys, kannattavuus sekä markkinaosuus vaihtelevat ja sitä kautta asiakkaiden sijainti luokissa muuttuu. Myös tämä puoltaa sitä, että luokittelua tulee voida jossain määrin automatisoida ja käyttää jo valmiita raportointilukuja.

Haastatteluissa esiin tulleet tärkeimmät tekijät ovat volyyymi, kannattavuus, säännöllisyys ja potentiaali. *Volyyymiä* kuvataan tässä asiakkaan ilmoitusmäärällä euroilla laskettuna. Ilmoitusmäärä on nettoluku, joka on veroton ja josta on vähennetty asiakaskohtaiset alennukset. *Säännöllisyyttä* kuvataan asiakkaan ilmoitusten kappalemäärällä, mitä enemmän ilmoituksia sitä säännöllisempää ilmoittelu on. *Kannattavuutta* ei tällä hetkellä pystytä asiakaskohtaisesti laskemaan, mutta eräänlainen kannattavuutta kuvaava luku on asiakaskohtainen keskimillihinta, joka saadaan jakamalla asiakkaan ilmoitusvolyyymi asiakkaan ilmoitusten palstamilleillä. Ilmoitusmyynnissä ilmoitus-tila hinnoitellaan palstamillimetrien perusteella ja hinta määräytyy sen mukaan, mihin ilmoitustuotteeseen (päälehti, liitteet, teemalehdet) ilmoitus sijoitetaan, minkä kokoinen ilmoitus on (palstat x millit), mihin ilmoituspaikkaan ilmoitus sijoitetaan, onko ilmoitus mustavalkoinen vai väri-ilmoitus ja halutaanko ilmoitus lehteen arkena vai sunnuntaina. Asiakaskohtainen keskimillihinta kertoo, paljonko asiakas on todellisuudessa keskimäärin maksanut ilmoituspalstamillimetriä kohti. Keskihintaan vaikuttaa asiakkaan tuoteyhdistelmä ja annetut

alennukset. *Potentiaalia* kuvaava luku on asiakaskohtainen Aamulehden osuus asiakkaan mainospanostuksista prosentteina vähennettynä sadasta. Erotus kuvaa sitä osuutta asiakkaan mainospanostuksista, jotka se käyttää muihin medioihin. Erotus on Aamulehden kannalta se potentiaali osa, josta voidaan saada lisäystä Aamulehdelle sen kautta, että asiakas saadaan keskittämään mainospanostukset Aamulehteen.

Edellä kuvatuista mittareista ilmoitusvolyymi, ilmoitusten kappalemäärä ja keskimillihinta saadaan raportoitua asiakasjärjestelmästä. Asiakaskohtaiset markkinaosuudet tai potentiaalit eivät tällä hetkellä kirjaudu järjestelmään vaan osuudet saadaan Gallup Mainostiedon tuottamista raporteista, joihin kerätään tietoa alueittain kyseessä olevalla alueella vaikuttavien medioiden mainonnasta asiakaskohtaisesti. Gallup Mainostieto rekisteröi eri medioissa näkyvää ilmoittelua eli palstamillejä tai mainosaikaa ja kertoo ne medioiden hinnastohinnoilla. Mainostiedon asiakaskohtaiset ilmoitusmäärät eivät täsmää median omien asiakastietojen kanssa ensinnäkin mediakohtaisten hinnastosta poikkeavien alennuskäytäntöjen vuoksi ja toiseksi koska kaikkea asiakkaiden ilmoittelua ei voida kohdistaa toisin sanoen ilmoituksen maksaja ei aina käy ilmi ilmoituksesta. Vaikka asiakaskohtaiset ilmoitusmäärätiedot eivät täsmääkään mediayrityksen omien tietojen kanssa, voidaan kuitenkin eri medioiden osuusprosentteja pitää keskenään vertailukelpoisina ja luotettavina lukuina, koska kaikkia raportoitavia medioita kohdellaan samalla tavalla ja kerättävä tieto perustuu tosiasiallisiin näkyviin ilmoituksiin eikä esimerkiksi arvioihin. Ongelmia muodostuu siitä, että pienempien asiakkaiden ilmoittelua ei rekisteröidä erikseen vaan ne sisältyvät erilaisiin koostelukuihin. Näin kaikkien asiakkaiden kohdalla potentiaalia kuvaavia lukuja ei saada. Aamulehdessä on kartoitettu mahdollisuutta integroida Gallup Mainostiedon tietoja Aamulehden asiakastietoihin, jolloin potentiaalia kuvaava tietoa olisi suoraan saatavilla raportointijärjestelmästä. Integroinnissa on vielä ratkaisemattomia ongelmia, joten toistaiseksi Gallup Mainostiedon asiakaskohtaisia tietoja pitää tarvittaessa yhdistää Aamulehden asiakastietoihin manuaalisesti, niin myös tätä tutkielmaa varten.

4.5.1. Portfolio-matriisin ulottuvuudet

Luokittelun apuna käytetään portfoliomatriisia, joka muodostetaan vähintään kahden ulottuvuuden avulla. Haastatteluissa tuli esille, että asiakassuhteissa halutaan painottaa vahvasti nykyistä arvoa, mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymät ovat tärkeitä. Siten luokittelumatriisi muodostetaan

kahdesta ulottuvuudesta. Toinen ulottuvuus rakentuu niistä kolmesta tekijästä, jotka mittaavat nykyistä arvoa ja toinen ulottuvuus rakentuu potentiaalista, joka mittaa kehitysmahdollisuuksia.

Portfolio-matriisin toisella ulottuvuudella kuvataan nykyistä arvoa, joka on yhdistelmä volyymistä, säännöllisyydestä ja kannattavuudesta. Volyymi kertoo, kuinka merkittävä asiakkaan tuottama volyymi on Aamulehdelle. Toisaalta on tärkeää nostaa esiin myös niitä asiakkaita, joilla volyymi on pieni, mutta jotka ilmoittavat säännöllisesti ja ovat uskollisia. Kannattavuus on tärkeää ottaa huomioon, koska se kertoo, kuinka paljon asiakas on todellisuudessa maksanut palstamillimetriä kohden. Jotta nämä tekijät voidaan yhdistää, ne tulee ensin pisteyttää. Sen jälkeen lasketaan kunkin asiakkaan eri mittareista saamat pisteet yhteen. Tästä syntyy nykyinen arvo. Matriisin toisella ulottuvuudella kuvataan tulevaisuuden arvoa, joka on Aamulehden asiakaskohtainen markkinaosuuspotentiaali. Potentiaali muodostetaan siten, että Aamulehden markkinaosuus kunkin asiakkaan kohdalla vähennetään sadasta. Erotus kertoo potentiaalin.

Nykyistä arvoa kuvaava muuttuja muodostettiin siten, että sitä kuvaavat mittari pisteytettiin. Kunkin mittarin pisteytys tehtiin omalla asteikoilla, jotta voitaisiin parhaiten kuvata toisaalta mittarin merkitystä muodostettavan ulottuvuuden osana ja toisaalta parhaiten erotella mittarin eri luokkia.

Ilmoitusvolyymi sai seuraavat pisteet:

10 = 168 187,95 e tai enemmän (miljoona mk tai enemmän)

8 = 50 456,40 – 168 187,90 e (300 000 - 999 999 mk)

6 = 16 818,80 – 50 456,35 e (100 000 – 299 999 mk)

3 = 3 363,75 – 16 818,75 e (20 000 – 99 999 mk)

1 = alle 3 363,75 e (alle 20 000 mk).

Taulukossa 3 esitetään, kuinka suurta osuutta koko ilmoitusvolyymistä ja kaikista asiakkaista kunkin pisteen saaneet asiakkaat edustavat.

Taulukko 3. Volyympisteet: %-osuus koko volyymistä ja kaikista asiakkaista.

Pisteet	%-osuus volyymistä	%-osuus asiakkaista
10	20	0
8	30	2
6	20	4
3	20	20
1	10	74
Yht.	100	100

Pisteluokkia muodostettiin viisi, jotta ne tarpeeksi erottelisivat erilaisia volyymejä. Pisterajat muodostettiin siten, että kukin pisteluokka edusti kohtuullisen kokoista osuutta kokonaisvolyymistä. Pistelukujen valintaan vaikutti se, kuinka paljon asiakkaita kuhunkin luokkaan valikoitui. Pisteluku kuvaa sitä, kuinka merkittävää osuutta volyymistä asiakas edustaa yritykselle toisin sanoen, kuinka raskas menetys olisi yritykselle, jos asiakas ei enää olisikaan Aamulehden asiakas. Valittu pistelukuasteikko jo sinällään painottaa erilaisia volyymiluokkia ja luokkaan kuuluvien asiakkaiden merkitystä volyymin suhteen, joten erillistä painotusta ei enää tarvita.

Ilmoitusten kappalemäärä pisteytettiin seuraavasti:

8 = 100 kpl tai enemmän

6 = 45-99 kpl

4 = 12-44 kpl

3 = 5-11 kpl

1 = 2-4 kpl.

Tässä kappalemäärät kuvaavat sitä, kuinka usein keskimäärin asiakas ilmoittaa tietyn ajan sisällä. Siten pisteluokassa 8 asiakkaat ilmoittavat useammin kuin 2 kertaa viikossa, pisteluokassa 6 1-2 kertaa viikossa, luokassa 4 1-4 kertaa kuukaudessa, luokassa 3 enintään kerran kuukaudessa ja luokassa 1 enintään kerran neljännesvuodessa. Taulukossa 4 esitetään, kuinka suurta osuutta kaikista kappaleista ja asiakkaista kunkin pisteen saaneet asiakkaat edustavat.

Taulukko 4. Säännöllisyyspisteet: %-osuus kaikista ilmoituskappaleista ja asiakkaista.

Pisteet	%-osuus ilmoituskappaleista	%-osuus asiakkaista
8	25	2
6	25	5
4	30	22
3	10	23
1	10	48
Yht.	100	100

Myös tässä pistelukujen valintaan vaikutti se, kuinka paljon asiakkaita kuhunkin luokkaan valikoitui. Pisteluku kuvaa sitä, kuinka merkittävää osuutta kokonaiskappalemäärästä asiakas edustaa yritykselle. Valittu pistelukuasteikko painottaa tässäkin erilaisia kappaleluokkia ja luokkaan kuuluvien asiakkaiden merkitystä kappalemäärän suhteen. Asteikon yläpään luokkia ei kuitenkin painoteta siinä määrin kuin volyymissä, koska säännöllisyys ei ole yhtä tärkeä asiakassuhteissa kuin volyyymi.

Keskihinta palstamillimetriä kohti pisteytettiin seuraavasti:

8 = 3.03 e/pmm tai enemmän (18 mk/pmm tai enemmän)

6 = 2.19-3.02 e/pmm (13-17.99 mk/pmm)

4 = 1.68-2.18 e/pmm (10-12.99 mk/pmm)

2 = 0.67-1.67 e/pmm (4-9.99 mk/pmm)

1 = alle 0.67 e/pmm (alle 4 mk/pmm).

Pisterajojen valintaa vaikeutti se, että eri tuoteyhdistelmät eivät käy ilmi asiakaskohtaisista keskimillihinnoista aineistossa ja sen selvittäminen ylipäätään on hankalaa nykyisellä asiakasjärjestelmällä. Yrityksessä ei ole määritelty varsinaista kustannuksia kattavaa yleistä keskimillihintaa. Jokaiselle tuotteelle on määritelty omat tavoitemillihinnat, joita pisterajojen määrittämisessä käytettiin apuna. Kaksi korkeinta pisteluokkaa ylittävät kaikki tavoitehinnat, keskimäinen on päätuotteen tavoitehinnan kattava ryhmä, toiseksi alin kattaa viikko- ja teemaliitteiden tavoitehinnat ja alin kattaa ilmoitusliitteiden tavoitehinnat. Pisterajoihin vaikutti myös se, kuinka paljon asiakkaita pisteryhmiin valikoitui. Asiakkaiden jakautuminen eri luokkiin

muistuttaa tässä normaalijakaumaa. Taulukko 5 selventää asiakkaiden jakautumista eri luokkiin. Asteikon yläpäättä ei kannattavuuden osalta painoteta yhtä paljon kuin volyymissä, joka kuitenkin on tärkein arvon mittari. Asteikon yläpään luokkia haluttiin kuitenkin painottaa enemmän, joten siellä asteikon välit ovat suuremmat kuin asteikon alapäässä.

Taulukko 5. Kannattavuuspisteet: %-osuus kaikista asiakkaista.

Pisteet	%-osuus asiakkaista
8	7
6	22
4	37
2	26
1	7
Yht.	100

Asiakkaan nykyinen arvo määräytyy laskemalla yhteen ne pisteet, jotka asiakas saa eri tekijöistä. Taulukossa 6 esitetään esimerkki nykyisen arvon muodostumisesta eri asiakkailla.

Taulukko 6. Nykyisen arvon muodostuminen.

Asiakas	Volyympi- pisteet	+ Säännöllisyys- pisteet	+ Kannattavuus pisteet	= Nykyinen arvo
1	10	8	8	26
2	8	6	6	20
3	6	4	4	14
4	3	3	2	8
5	1	1	1	3
.
.

Nykyisen arvon perusteella määräytyy asiakkaan sijainti portfolio-matriisin nykyistä arvoa kuvaavalla ulottuvuudella. Portfolio-matriisin toinen ulottuvuus kuvaa tulevaisuuden arvoa, joka esimerkkiyrityksessä on potentiaali eli Aamulehden markkinaosuus asiakkaalla vähennettynä sadasta. Potentiaali kertoo, kuinka paljon Aamulehti voi lisätä asiakaskohtaista markkinaosuuttaan. Potentiaalın määrittämiseksi käytettiin Gallup Mainostiedon mainospanostus-raporttia Tampereen alueen eri medioissa. Vertailussa on mukana kaksi alueen paikallisradiokanavaa ja kolme alueen ilmaisjakelulehteä Aamulehden lisäksi. Mainospanostustiedot olivat koko vuodelta 2001. Raportista käytettiin vain markkinaosuudesta kertovia asiakaskohtaisia suhdelukuja, joiden arveltiin muuttuvan vain vähän vuoden viimeisen neljänneksen aikana. Näin voitiin käyttää rinnakkain koko vuotta koskevia mainospanostustietoja ja Aamulehden asiakastietoja kolmelta vuosineljännekseltä.

Mainospanostustietoja löytyi kaikkiaan 103 asiakkaalle otoksen asiakassuhteista.

Konserniasiakkaiden yksiköistä ei rekisteröidä yksikkökohtaisia mainospanostustietoja, joten kun otoksessa oli mukana konserniin kuuluva yksikkö, sen markkinaosuutta kuvattiin koko konsernin markkinaosuudella. Mainospanostustiedot on jaettu kaupan mainontaan, merkkimainontaan ja muuhun mainontaan. Asiakkaalla voi olla panostuksia kaikissa näissä. Asiakaskohtaisesti laskettiin kaikki Aamulehteen kohdistuneet eri tyyppiset mainospanostukset yhteen ja verrattiin summaa asiakkaan kokonaispanostukseen alueen eri medioissa. Markkinaosuus ilmaistaan prosentteina ja potentiaali syntyy vähentämällä markkinaosuus sadasta. 103 asiakkaan nykyistä arvoa kuvaavat pisteet, niiden muodostuminen sekä potentiaaliprosentit löytyvät tutkimuksen liitteenä olevasta havaintomatriisista.

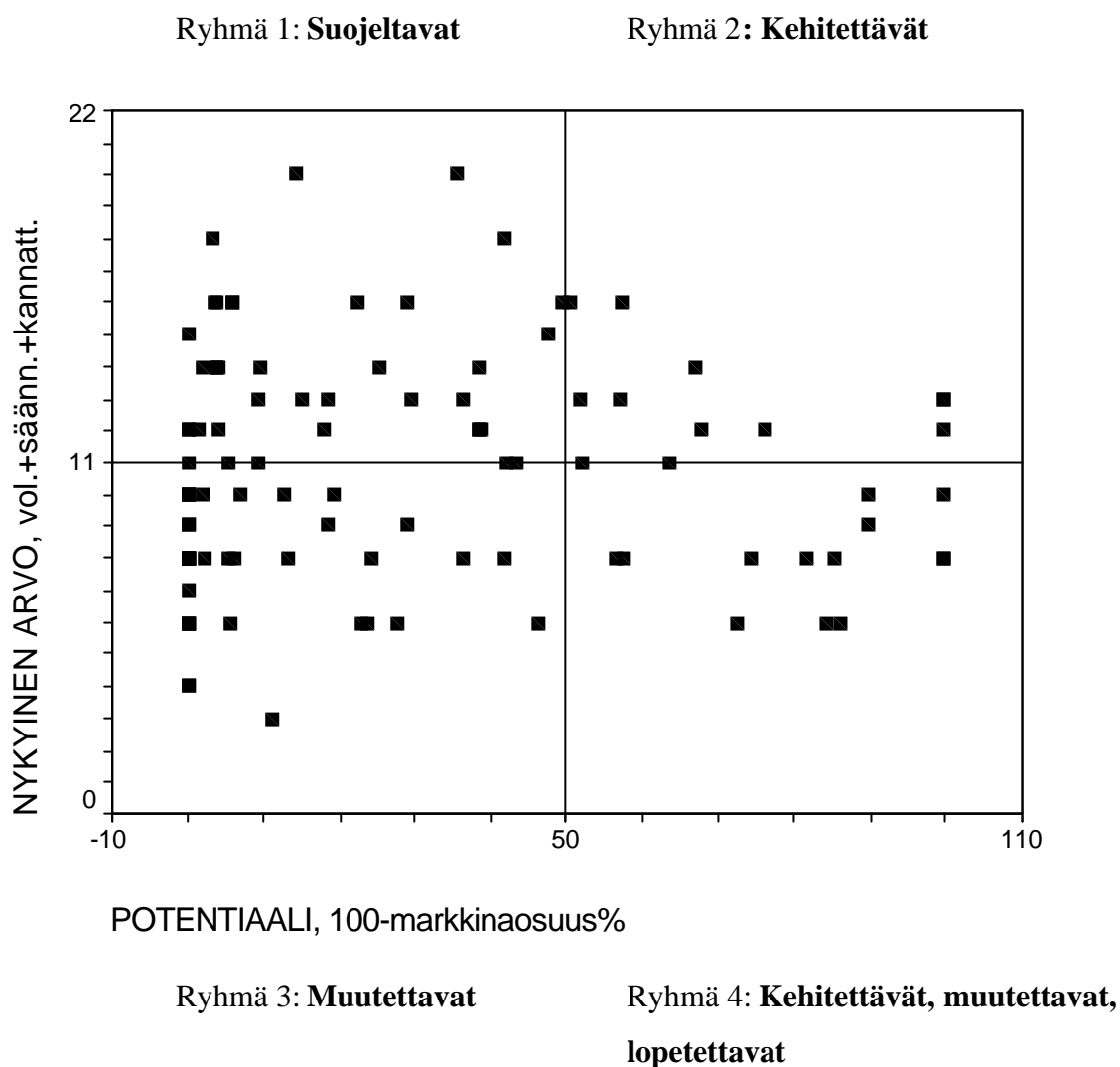
Nykyinen arvo voi olla korkeimmillaan 26 pistettä ja alimmillaan kolme pistettä. Mikään havaintomatriisin asiakkaista ei yltänyt täysiin pistemääriin. Kahdella asiakkaalla oli korkein pistemäärä 20. Alimman pistemäärän, kolme pistettä, sai vain yksi asiakas. Kun tarkastellaan asiakkaita volyymi- ja säännöllisyyspisteiden valossa, voidaan havaita, että erittäin säännöllisesti ilmoittavia asiakkaita löytyy myös pienemmän volyymipisteen asiakkaista ja suuri volyymi ei välttämättä tarkoita, että asiakas ilmoittaa erittäin säännöllisesti. Volyymi- ja kannattavuuspisteitä tarkasteltaessa käy ilmi, että alhaisia kannattavuuspisteitä saavat asiakkaat kaikissa volyymipisteluokissa, mutta korkeimmat kannattavuuspisteet löytyvät useimmin pienen tai keskisuuren volyymin asiakkaista ja suuren volyymin asiakkailla on taas useimmiten pienet kannattavuuspisteet. Näiden havaintojen perusteella voidaan päätellä, että pisteiden yhdistämisen kautta syntynyt nykyinen arvo-mittari ei painota liikaa volyymiä ja nostaa esiin myös niitä asiakkaita, jotka ilmoittavat erittäin säännöllisesti tai joilla on korkea kannattavuus. Tällaisia

asiakkaita löytyi keskisuuren ja pienen volyymipisteen saaneiden joukosta. Toisaalta syy siihen, miksi mikään asiakas ei saanut korkeinta mahdollista pistemäärää, on siinä, että korkeimman volyymin asiakkaat eivät välttämättä ilmoita usein ja saavat suuria alennuksia tai käyttävät epädullista tuoteyhdistelmää, jolloin säännöllisyyspisteet ja kannattavuuspisteet ovat alhaisempia. Tarkastelemalla asiakaskohtaisesti nykyinen arvo-mittarin rakennetta, voi löytyä suuntaa siihen, mitä tekijöitä asiakkaan kohdalla tulisi parantaa.

Potentiaali vaihtelee 0 % ja 100 % välillä. Asiakkaita, joiden potentiaaliprosentti on yli 50 %, on neljännes havaintomatriisissa. Reilu kolmannes asiakkaista on sellaisia, joilla potentiaalia löytyy 10 % tai alle. Havaintoaineiston perusteella saa sellaisen kuvan, että Aamulehdellä on paljon asiakkaita, jotka jo keskittävät jossain määrin ilmoitteluaan Aamulehteen. Siten potentiaalın kautta syntyvää lisätuottoa ei välttämättä synny kovin helposti. Sinänsä tilanne on Aamulehden kannalta hyvä tässä asiassa.

4.5.2. Asiakassuhdeluokat

Portfolio-matriisi muodostettiin SPSS tietojenkäsittelyohjelmalla pistematriisina siten, että yhtenä ulottuvuutena on nykyinen ja toisena potentiaali arvo. Asiakassuhteet sijoitettiin matriisiin näiden tekijöiden perusteella. Kuvio 8 esittää Aamulehden asiakassuhdeluokat.



Kuvio 8. Aamulehden portfolio-matriisi.

Kuviossa molempia asteikkoja on laajennettu havaintojen ulkopuolelle niin ettei mikään havainnoista osuisi x- tai y-akselin päälle. Matriisi on tässä jaettu neljään osaan, joka antaa karkean kuvan asiakkaiden sijainnista matriisissa. Tarkempaa tarkastelua varten asteikkoja voidaan jakaa useampaan osaan. Aamulehden asiakassuhteista sijoittuu suurin piirtein saman verran nykyinen arvo-ullottuvuuden keskiviivan molemmiin puolin. Potentiaalia tarkasteltaessa voi huomata, että asiakassuhteita, joiden potentiaali on yli 50 %, on selvästi vähemmän kuin niitä, joilla potentiaali on alle 50 %.

Eri luokkiin sijoittuneita asiakassuhteita voidaan lähestyä seuraavilla tavoilla:

- suojelu
- kehittäminen

- muuttaminen
- lopettaminen.

Suojelu tulee kysymykseen silloin, kun asiakassuhteen arvo yritykselle on suurin. Kehittäminen on paikallaan, kun asiakassuhteella on arvopotentialiaalia. Muuttaminen on aiheellista, kun asiakassuhteen arvo ei ole selvä ja lopettaminen tulee kysymykseen silloin, kun asiakassuhteessa ei voida nähdä mitään arvoa. Nämä lähestymistavat voivat ohjata yrityksen johtoa asiakasstrategioiden rakentamisessa, toimimalla pohjana asiakassuhteiden tavoitteille.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kehittää asiakassuhteiden luokittelumalli ja sen avulla hakea ratkaisua siihen, miten esimerkkiyrityksen asiakassuhteita voisi luokitella paremmin? Vastausta haettiin seuraavien osaongelmien avulla: miten asiakassuhteita johdetaan, miten asiakassuhteita luokitellaan johtamisen yhteydessä ja mitä asiakassuhteisiin liittyviä luokittelutekijöitä voidaan käyttää?

Tutkielman esimerkkiyrityksenä oli Aamulehti, joka on samannimistä pirkanmaalaista lehteä kustantava ja ilmoituspalveluja markkinoiva yritys. Tavoitteena oli rakentaa malli Aamulehden mediamyynnin b-to-b-asiakassuhteiden luokittelua varten. Malli rakennettiin niiden luokittelutekijöiden perusteella, jotka määrittivät asiakassuhteiden arvokkuuden tai tärkeyden nimenomaan esimerkkiyrityksen asiakassuhteissa. Mallissa tuli voida tarkastella asiakassuhteiden asemaa ja tilaa niin, että tarkastelun avulla yritys voi valita oikean lähestymistavan asiakassuhteilleen ja kohdentaa resurssejaan oikein.

Työssä pyrittiin ymmärtämään, miten asiakassuhteita voidaan luokitella, miten yritysasiakkaita käytännössä luokitellaan Aamulehdessä ja lopulta hakea ratkaisua siihen, miten Aamulehden asiakassuhteita voisi luokitella paremmin. Työn teoreettisen ja empiirisen aineiston lopputuloksena syntyi portfolio-malli, jota on sovellettu palveluja markkinoivan yrityksen asiakassuhteiden luokittelussa. Esimerkkiyritystä tarkasteltiin siten konstruktiivisesti; keskeisenä tavoitteenahan oli rakentaa malli päätöksentekoa varten.

Tutkielman teoriaosassa luotiin perusta esimerkkiyrityksen luokittelumallin rakentamiselle. Siinä tuotiin esiin ulottuvuuksia, joiden kautta asiakassuhteita voidaan tarkastella silloin, kun pohditaan, miten asiakassuhteita tulisi johtaa. Asiakassuhteissa voidaan tarkastella niiden laajuutta, asemaa tai rakennetta¹³⁷. Yrityksen asiakassuhteiden tarkastelussa voi olla kysymys myös asiakassuhteiden laadun arvioinnista. Järvelin on tunnistanut neljä ulottuvuutta, joilla asiakassuhteen laatua voidaan arvioida: tekninen, sosiaalinen, ekonominen ja lopullinen ulottuvuus.¹³⁸ Teoriaosassa esitettiin myös suhdemarkkinointiin perustuvia johtamisen tapoja, joita yrityksellä on suhteessa asiakkaisiin. Näitä olivat suojelu, kehittäminen, muuttaminen ja lopettaminen. Lyhyesti esiteltiin myös malleja, joita on kehitetty asiakassuhteiden johtamisen apuvälineiksi. Useimmat asiakassuhteiden johtamisen mallit ovat käyttäneet portfolio-matriisia asiakassuhteiden tarkastelussa ja luokittelussa erilaisia johtamistapoja vaativiin ryhmiin. Portfolio-malleja käsiteltiin tarkemmin ja esiteltiin kaksi keskenään erilaista asiakassuhteiden portfolio-mallia, jotta saatiin käsitys siitä, miten asiakassuhteita niissä tarkasteltiin. Fioccan mallissa tarkasteltiin yksittäisiä asiakassuhteita usealla ulottuvuudella, kun taas Shapiron ym. mallissa tarkasteltiin yrityksen asiakaskantaa ryhmissä ja asiakassuhteita vain ekonomisella ulottuvuudella.

Teoriaosassa tehtiin seuraavia päätelmiä:

- Kun yrityksellä on vähän suuria asiakassuhteita, yksittäisten asiakassuhteiden arviointi on tarkoituksenmukaista
- Kun yrityksellä on paljon asiakassuhteita, niitä voidaan tarkastella ryhmissä.
- Kun yrityksellä on vähän merkittäviä asiakassuhteita, niitä voidaan tarkastella usealla ulottuvuudella.
- Kun yrityksellä on paljon asiakassuhteita, joita tarkastellaan ryhminä, kyseeseen tulisivat lähinnä ekonominen ulottuvuuden tekijät.

Tämän tutkielman esimerkkiyrityksellä on suuri määrä erilaisia asiakassuhteita, joten edellä olevan perusteella oli tarkoituksenmukaisinta keskittyä yrityksen asiakassuhteiden tarkasteluun ryhmissä eli asiakassuhteista muodostuvan asiakaskannan rakenteen tarkasteluun. Tähän liittyen myös esitettiin kysymys, arvioidaanko asiakassuhteita silloin vain ekonomisella ulottuvuudella vai onko löydettävissä myös muita tarkastelun ulottuvuuksia? Teoriaosassa esiteltiin erilaisia tekijöitä, joita yrityksellä on käytössään erityisesti useista asiakassuhteista koostuvan asiakaskannan tarkastelussa ja joiden perusteella voitiin päätellä, kuinka arvokkaita asiakassuhteita yrityksen asiakaskannassa

¹³⁷ Ford 1998, 154-155

¹³⁸ Järvelin 2001, 89-91

on ja luokitella asiakassuhteita niin, että voidaan löytää oikea johtamistapa erilaisille asiakassuhteille. Samalla pohdittiin myös, voiko näiden mittareiden osalta soveltaa Järvelinin tai Fordin tarkastelu-ulottuvuuksia. Teoriaosassa todettiin, että arvon mittareiden osalta voidaan löytää muitakin tarkastelun ulottuvuuksia kuin ekonomisen ulottuvuus, mutta ulottuvuudet eivät ole samat kuin Järvelinin ja Fordin esityksissä, joissa on kyse yksittäisten asiakassuhteiden tarkastelusta. Käyttäen tutkijoiden esityksiä kuitenkin pohjana, arvon mittareita ryhmiteltiin seuraavasti: taloudelliset tekijät, suhteen lujutta kuvaavat tekijät, potentiaalia kuvaavat tekijät, tuotteen merkitystä kuvaavat tekijät ja vuorovaikutusta kuvaavat tekijät.

Tutkielman empiiriseen osaan sisältyi haastatteluja, joissa olennaista oli löytää niitä tekijöitä, joiden perusteella voidaan määrittellä, kuinka arvokas tai tärkeä asiakassuhde on Aamulehden liiketoiminnalle. Löydettyjä tekijöitä voitiin ryhmitellä seuraavasti: taloudelliset tekijät (asiakkaan ilmoitusvolyyymi, kannattavuus), suhteen lujutta kuvaavat tekijät (Aamulehden osuus asiakkaan mainosbudjetista, asiakkaan ilmoittamisen säännöllisyys, sitoutuminen), potentiaalia kuvaavat tekijät (osaaminen, Aamulehden kasvupotentiaali asiakkaan mainosbudjetissa tai asiakkaan yrityksen tai toimialan kasvumahdollisuudet), vuorovaikutusta kuvaavat tekijät (avoimuus vuorovaikutussuhteessa, toiminnallinen helpous, asiakkaan luotettavuus). Aamulehden asiakassuhteissa tärkeimmiksi tekijöiksi osoittautuivat ensinnäkin nykyisen toiminnan kannalta merkittävät asiat, kuten ilmoitusvolyyymi ja kannattavuus sekä ilmoittelun säännöllisyys. Näiden lisäksi erittäin tärkeänä pidettiin myös asiakassuhteen tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia, jota mitattiin sillä osuudella asiakkaan mainosbudjetista, jota asiakas ei käyttänyt Aamulehteen. Haastatteluissa tuli lisäksi esille, että asiakassuhteissa halutaan painottaa vahvasti nykyistä arvoa, mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymät ovat tärkeitä. Empiirisen osan luokittelutekijöiden ryhmittelystä pyrittiin hakemaan yhtymäkohtia teoriaosassa esille tuotuun ryhmittelyyn.

Aamulehden portfolio-matriisin arvoulottuvuuksia muotoutui haastattelun perusteella kaksi. Matriisin toiseksi ulottuvuudeksi tuli nykyinen arvo ja toiseksi potentiaali arvo. Nykyistä arvoa kuvaava muuttuja muodostettiin niin, että ensin nykyistä arvoa kuvaavat mittarit pisteytettiin, jonka jälkeen pisteet laskettiin yhteen jokaisen asiakkaan osalta. Mittarit olivat volyyymi, kannattavuus ja säännöllisyys. Kunkin tekijän pisteytys tehtiin omalla asteikoilla, jotta voitiin parhaiten kuvata toisaalta mittarin merkitystä muodostettavan ulottuvuuden osana ja toisaalta parhaiten erotella mittarin eri luokkia. Potentiaalia kuvaavaa muuttujaa ei pisteytetty, vaan muuttujana oli prosenttiluku, joka kuvasi sitä osuutta asiakkaan mainospanostuksista, jota se käyttää muihin medioihin ja joka Aamulehden kannalta on potentiaalia. Aamulehden asiakassuhteet sijoitettiin

matriisin näiden muuttujien perusteella. Matriisi muodostettiin SPSS tietojenkäsittelyohjelmalla pistematriisina.

Ryhmiä muodostui neljä siten, että molemmista arvoulottuvuuksista valittiin sen keskikohta matalan ja korkean arvon rajaksi. Aamulehden asiakassuhteet sijoittuvat matriisiin siten, että ryhmässä 1 on niitä asiakassuhteita, joiden nykyinen arvo yritykselle on korkea, mutta potentiaali on matala. Ryhmässä 2 on sellaisia asiakassuhteita, joilla sekä nykyinen arvo että potentiaali ovat korkeita. Ryhmän 3 asiakassuhteiden sekä nykyinen arvo että potentiaali ovat matalat. Ryhmässä 4 asiakassuhteiden nykyinen arvo on matala, mutta potentiaali korkea.

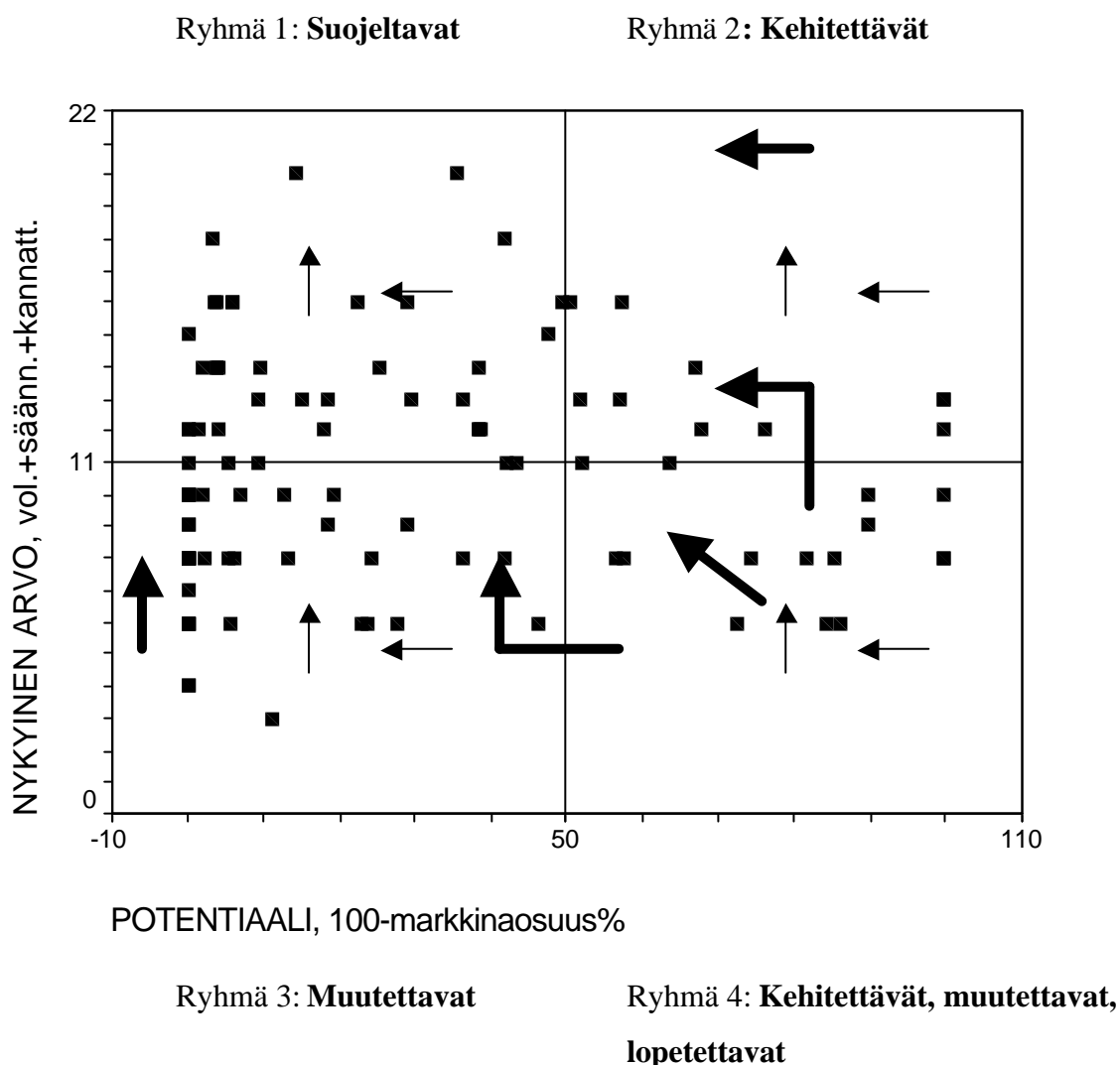
5.2. Tutkielman suhde aiempiin tutkimuksiin ja toimenpidesuosituks

Teoriaosassa ryhmiteltiin asiakaskannan luokittelussa käytettäviä asiakassuhteen arvon mittareita seuraavasti: taloudelliset tekijät, suhteen lujutta kuvaavat tekijät, potentiaalia kuvaavat tekijät, tuotteen merkitystä kuvaavat tekijät ja vuorovaikutusta kuvaavat tekijät. Empiirisen osan haastatteluissa esiin tulleet tekijät voitiin ryhmitellä taloudellisiin, suhteen lujutta, potentiaalia ja vuorovaikutusta mittaaviin tekijöihin ja näiden kautta voitiin löytää yhtymäkohtia teoriaosassa ryhmitelyihin arvon mittareihin. Tuotteen merkitystä kuvaavia mittareita ei löytynyt, mutta teoriaosassa esille tuotujen ryhmien lisäksi löytyi uutena tekijänä yhteistyön riippumattomuus, joka leimaa juuri tätä toimialaa. Yhteistyön riippumattomuus tarkoittaa sitä, että asiakas ymmärtää ettei lehden toimitus voi kirjoittaa juttuja ilmoitusasiakkaan eduksi, koska toimitus on markkinoinnista riippumaton ja lehti taas on puolueeton lukijoitaan palveleva tiedotusväline.

Tutkielman haastatteluosuudessa kävi lisäksi ilmi, että Aamulehden ilmoitusmarkkinointi ei voi toimia puhtaasti liiketoimintana, koska lehden tehtävänä on palvella erilaisia lukijoita ja sitä kautta myös ilmoitusmarkkinoinnin asiakkaina tulee olla erilaisia asiakkaita. Tämä seikka vaikuttaa reunaehtona myöskin ilmoitusmarkkinoinnin asiakassuhteiden johtamisessa. Teoriaosassa esiteltiin neljä tapaa lähestyä asiakassuhteita: suojelu, kehittäminen, muuttaminen ja lopettaminen. Aamulehden kohdalla kolme ensimmäistä ovat pääasialliset lähestymistavat. Lopettaminen tulee kysymykseen vain erityistapauksissa jos ollenkaan.

Edellä kuvatut löydökset ovat uutta tietoa, jotka syntyvät käsillä olevan tapauksen tuntemisesta, kuvauksesta ja tulkinnasta nojaten olemassa olevaan teoriaan. Tässä työssä lähestytään ongelmaa konstruktivisena tapaustutkimuksena, joten tutkielman arvo on myös siinä, että työn tuloksena syntyy myynnin johdon apuväline, malli, jota on sovellettu palveluja markkinoivan yrityksen asiakassuhteiden luokitteluun. Vaikka syntynyt malli onkin sidoksissa tutkielman esimerkkiyritykseen eikä sinällään ole suoraan sovellettavissa johonkin toiseen yritykseen, on kuitenkin mahdollista irrottaa malli omasta ympäristöstään ja ainakin osittain siirtää tai monistaa sitä muihin ympäristöihin.

Syntyneen portfolio-matriisin avulla myynnin johto näkee asiakassuhteiden aseman ja tilan sillä hetkellä ja voi tunnistaa erilaisia asiakassuhderyhmiä. Edellisen perusteella voidaan tehdä päätöksiä eri ryhmien johtamistavasta ja resurssien kohdentamisesta erilaisille asiakassuhteille. Matriisin avulla voidaan nähdä samalla, mikä on eri ryhmien ja yksittäisten asiakassuhteiden tavoiteltu kehityssuunta. Kuviossa 9 esitetään kehityssuuntia Aamulehden b-to-b-asiakassuhteille. Kuviossa isot nuolet osoittavat kunkin ryhmän pääkehityssuunnan. Kaikkien ryhmien sisällä yksittäisiä asiakassuhteita voidaan kehittää joko kohti pienempää potentiaalia tai kohti korkeampaa arvoa tai molempia pienten nuolien osoittamalla tavalla. Portfolio-matriisi palvelee myynnin johtoa myös niin, että sen avulla voidaan seurata asiakassuhteille asetettujen tavoitteiden toteutumista ja tapahtuneita muutoksia ryhmien kesken ja niiden sisällä, kun luokittelua aika ajoin toistetaan tällä tavalla.



Kuvio 9. Asiakassuhteiden kehityssuunnat.

Aamulehden b-to-b-asiakassuhteita voidaan siis lähestyä pääasiassa kolmella tavalla joko suojelemaan, kehittämään tai muuttaen, mutta on syytä kuitenkin pohtia, voidaanko asiakassuhteita myös lopettaa. Portfolio-matriisin ryhmään 1 kuuluvat asiakassuhteet ovat Aamulehden kannalta suojelettavia asiakassuhteita, ryhmän 2 asiakassuhteita voidaan kehittää ja ryhmässä 3 voi tulla kysymykseen asiakassuhteiden muuttaminen. Ryhmässä 4 asiakassuhteita voidaan kehittää tai muuttaa, mutta tässä ryhmässä voisi tiettyjen asiakassuhteiden osalta tulla kysymykseen myös suhteen lopettaminen tai paremminkin vetäytyminen suhteesta.

Ryhmässä 1 on niitä asiakassuhteita, joiden nykyinen arvo yritykselle on korkea, mutta potentiaali on matala. Kun potentiaali on matala, asiakkaat jo jossain määrin keskittävät mainospanostuksiaan Aamulehden, joten lisäpanostuksia on vaikea saavuttaa. Ryhmään 1 kuuluvat asiakassuhteet ovat

Aamulehden kannalta suojeltavia asiakassuhteita, joita tulee pääasiassa ylläpitää ja vahvistaa entisestään. Näin ollen ryhmässä 1 olevat asiakkaat halutaan myös pitää siellä. Toivottavaa ei ole, että kehityssuunta matriisissa olisi alas tai oikealle, joka tarkoittaisi sitä, että asiakassuhteen nykyinen arvo laskee asiakkaan vähentäessä ostojaan tai potentiaali kasvaa asiakkaan siirtyessä käyttämään muita medioita.

Ryhmässä 2 on sellaisia asiakassuhteita, joilla sekä nykyinen arvo että potentiaali ovat korkeita. Tässä ryhmässä löytyy kasvun potentiaalia, joten tämän ryhmän asiakassuhteisiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Asiakassuhteita voidaan kehittää siten, että kasvatetaan asiakkaiden mainospanostuksia Aamulehteen ja kannustetaan asiakkaita keskittämään mainospanostuksiaan Aamulehteen esimerkiksi erilaisia etuja tarjoamalla. Asiakassuhteiden kehityssuunta matriisissa on vasemmalle. Mainospanostuksia keskittämällä Aamulehden osuus kasvaa ja potentiaali pienenee. Tärkeää on, että keskittämisyrittäykset eivät syö esimerkiksi asiakassuhteen kannattavuutta, jolloin asiakassuhteen nykyinen arvo pienenee.

Ryhmän 3 asiakassuhteiden sekä nykyinen arvo että potentiaali ovat matalat. Tässä ryhmässä voi tulla kysymykseen suhteen muuttaminen. Koska potentiaali on matala, ryhmässä on asiakkaita, jotka jo keskittävät panostuksiaan Aamulehteen. Tässä ryhmässä ei siten tuloja voida kasvattaa nostamalla Aamulehden osuutta asiakkaan mainospanostuksista. Sen sijaan nykyistä arvoa voidaan nostaa esimerkiksi parantamalla kannattavuutta alennuskäytännön tai tuoteyhdistelmän muutoksen kautta. Toisaalta myös volyyymiä voidaan pyrkiä nostamaan muuttamalla hinnoittelua. Kehityssuunta tässä ryhmässä on matriisissa ylöspäin ja kohti korkeampaa arvoa. Samalla on pidettävä huolta siitä, että markkinaosuus pysyy vähintään samana eikä potentiaali pääse kasvamaan.

Ryhmässä 4 asiakassuhteiden nykyinen arvo on matala, mutta potentiaali korkea. Tämän ryhmän kohdalla voi tulla kysymykseen muuttaminen parantamalla kannattavuutta ja kehittäminen kasvattamalla asiakkaiden mainospanostuksia tai peräti suhteen lopettaminen. Muuttaminen ja kehittäminen voidaan tehdä joko samanaikaisesti tai erikseen. Eriaikaisuutta voi perustella sillä, että keskittäminen voi edesauttaa suhteen arvon nousua tai päinvastoin. Suhteen lopettaminen tai paremminkin vetäytyminen voisi tulla kysymykseen, kun sekä muuttamisen että kehittämisen vaatimat resurssi-investoinnit olisivat epäedullisessa suhteessa saavutettavissa oleviin hyötyihin nähden. Voihan olla, että asiakas ei halua tai kykene keskittämään mainontaansa Aamulehteen sen enempää kuin muuttamaan tuoteyhdistelmää, suostumaan uusiin asiakkaan mielestä ehkä

epäedullisiin alennuskäytäntöihin tai uusiin toimintamalleihin yleensä. Aamulehden ilmoitusten tehtävänä on kuitenkin palvella erilaisia lukijoita ja sitä kautta myös ilmoitusmarkkinoinnin asiakkaina tulee olla erilaisia asiakkaita. Siten on tarkkaan mietittävä, millaisen asiakassuhteen kohdalla vetäytyminen voisi olla tarkoituksenmukaista. Tässäkin ryhmässä suositeltavinta siten olisi asiakassuhteiden muuttaminen ja kehittäminen ja jos kumpikaan ei ole mahdollista, toivoa ja odottaa, että asiakassuhde itsestään hiipuisi pois, kun siihen ei kohdisteta enää aktiivisia myyntitoimenpiteitä. Näin pikkuhiljaa vetäydytään asiakassuhteesta. Tulisi kuitenkin pitää huolta siitä, että asiakkaan ilmoitustarpeet tulevat tyydytetyiksi niin kauan kuin on tarpeellista, jotta ei vahingoitettaisi Aamulehden mainetta ja sitä kautta muita asiakassuhteita. Kehityssuunnat matriisissa tämän ryhmän asiakassuhteilla ovat joko niin, että keskittämällä kasvatetaan markkinaosuutta ja sen jälkeen pyritään nostamaan nykyistä arvoa (vasemman kautta ylös) tai päinvastoin (ylös ja sitten vasemmalle) tai tehdään molemmat yhtä aikaa eli tähdätään suoraan kohti vasenta yläkulmaa.

Erityisesti asiakassuhteiden kehittämiseen ja muuttamiseen tähtäävä toiminta vaatii kaiken kaikkiaan asiakassuhteiden lisäarviointia esimerkiksi analysoimalla nykyisen arvon eri tekijöiden suhdetta toisiinsa. On suositeltavaa arvioida asiakassuhteita myös esimerkiksi vuorovaikutukseen tai tuotteen merkitykseen liittyvien tekijöiden valossa, jos halutaan tarkempi kuva vaikkapa ryhmien 1 ja 2 asiakassuhteista ja sitä kautta tarkempi luokittelu näistä asiakassuhteista. Kysymykseen voisi tulla esimerkiksi erityisten VIP-asiakkaiden tunnistaminen ryhmässä 1.

5.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Asiakassuhteiden luokittelu liittyy aihepiiriin, joka tarjoaa useita lisätutkimusalueita. Tutkielmassa esiteltiin asiakassuhteiden johtamisen yhtä osa-aluetta. Tutkimusaluetta voisi laajentaa ja selvittää asiakassuhteiden johtamista kokonaisuutena tietyssä yrityksessä tai useammassa yrityksessä. Usein on kritisoitu, että asiakassuhteiden johtaminen on kutistunut yrityksissä tietojärjestelmäasiaksi, vaikka on kyse myös tavasta toimia ja käyttää järjestelmiä. Siten olisi mielenkiintoista selvittää, mitä asiakassuhteiden johtaminen itse asiassa on yrityksissä. Lisäksi luonnollinen jatko luokittelulle olisi tutkia, millaisia strategioita asiakassuhteille voidaan rakentaa. Yhdessä tai useammassa esimerkkiyrityksessä voisi selvittää, miten asiakassuhteisiin liittyvät strategiat syntyvät ja mitä ne käytännössä tarkoittavat. Tutkielmassa rakennettiin luokittelumalli palveluyritykselle, jolla on

paljon asiakkaita. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten asiakasmäärältään erikokoiset palveluyritykset luokittelevat yritysasiakassuhteitaan. Tässä erityisesti tulee mieleen, ovatko luokittelutekijät pienen asiakasmäärän yrityksissä todellisuudessa kovin erilaisia verrattuna suuren asiakasmäärän yrityksiin. Myös esimerkiksi yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistietoihin perustuva luokittelu eri ryhmittelymenetelmän avulla olisi mielenkiintoinen tutkimusalue.

Esimerkkiyrityksessä olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka luokittelussa käytettyjä mittareita voisi kuvata luotettavammin. Asiakaskohtainen kannattavuus oli tärkeä mittari yritykselle.

Asiakaskohtaisia kustannuksia ei tällä hetkellä pystytä mittaamaan. Olisikin mielenkiintoista selvittää, mitä kustannuksia asiakassuhteille tulisi vyöryttää ja kuinka paljon esimerkiksi painon ja jakelun kustannuksista tulisi ilmoitusasiakkaiden kannettavaksi. Myös yksittäisten asiakassuhteiden arviointi portfolio-matriisin ryhmissä olisi selkeä jatko tutkimukselle. Esimerkiksi suojeltavista asiakassuhteista voidaan erottaa erityisiä VIP-asiakkaita tällaisen arvioinnin kautta. Toisaalta myös kehitettävien ja muutettavien lisäarviointi olisi paikallaan. Erityisesti silloin olisi tarkka arviointi paikallaan, jos joidenkin asiakassuhteiden kohdalla harkittaisiin vetäytymistä. Erittäin mielenkiintoista olisi seurata, mitä vaikutuksia luokittelulla on markkinoinnin ja myynnin toimintaan ja yritysasiakassuhteisiin, tehostuiko toiminta ja saavutettiin asiakassuhteiden osalta niille asetettuja tavoitteita. Edelleen asiakasnäkökulma toisi oman lisänsä, kun selvitetäisiin, miten yrityksen asiakkaat ovat kokeneet luokittelun vaikutukset. Muuttuiko palvelu, kokivatko asiakkaat menettäneensä jotain tai saivatko asiakkaat parempaa palvelua tai etuja luokittelun seurauksena. Tähän liittyen asiakastytyväisyyden kehityksen seuraaminen olisi paikallaan.

Tutkielmassa tehtiin luokittelu palveluyritykselle, jonka tuotteiden on palveltava hyvin erilaisia lukijoita, mikä vaikuttaa myöskin ilmoitusmarkkinoinnin asiakassuhteiden johtamisessa. Yrityksellä on oltava hyvin erilaisia ilmoitusasiakkaita ja erilaista ilmoitusinformaatiota lehden monenkirjavalle lukijajoukolle. Yritys ei voi ilmoitusmarkkinoinnissaan toimia puhtaasti liiketaloudellisesti ja keskittyä vain suuriin tai vain kannattaviin yritysasiakkaisiin. Olisi mielenkiintoista tietää, millainen tilanne toisen toimialan palveluyrityksellä on. Onko muilla aloilla vastaavanlaisia toiminnan reunaehtoja, joita ei voida ohittaa, kun päätetään, miten erilaisten asiakkaiden kanssa toimitaan?

LÄHDELUETTELO

Bellis-Jones, Robin (1989) Customer Profitability Analysis. *Management Accounting*, February, 26-28.

Blomqvist, Ralf – Dahl, Johan – Haeger, Tomas (1993) *Suhdemarkkinointi. Asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona*. Ekonomia-sarja. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Campbell, N. C. G. – Cunningham, M. T. (1983) Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets. *Strategic Management Journal*, vol. 4, 369-380.

Dickson, Peter R. (1983) Distributor Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel. *Journal of Marketing*, vol. 47, no. 3, 35-44.

Dwyer, F. Robert – Schurr, Paul H. – Oh, Sejo (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, vol. 51, April, 11-27.

Fiocca, Renato (1982) Account Portfolio Analysis for Strategy Development. *Industrial Marketing Management*, 11, 53-62.

Ford, David (1998), ed. *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons, Chichester.

Grönroos, Christian (1996) The Relationship Marketing Logic. *Asia-Australia Marketing Journal* 4, 7-18.

Grönroos, Christian (1997) Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management* 13, 407-419.

Grönroos, Christian (1999) Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research* 46, 327-335.

Han, Sang-Lin – Wilson, David T. – Dant, Shirish P. (1993) Buyer-Supplier Relationships Today. *Industrial Marketing Management*, vol. 22, no. 4, November, 331-338.

Heikkilä, Tarja (1998) *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka – Liikanen, Pirkko – Sajavaara, Paula (1992) *Tutkimus ja sen raportointi*. Gummerus, Jyväskylä.

Hofer, Charles W. – Schendel, Dan (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company, St. Paul.

Hooley, Graham J. – Saunders, John (1993) *Competitive Positioning: The Key to Market Success*. Prentice-Hall International (UK), Hertfordshire.

Järvelin, Anne-Mari (2001) *Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Juvenes Print, Tampere.

Järvenpää, Marko – Salmi, Timo (2000) Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, no. 2, 263-275.

Kaikkonen, Viljo (1996) *Johdatus yrityksen taloustieteelliseen ajatteluun*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos, Sarja B1: Oppikirjoja 9.

Kasanen, Eero – Lukka, Kari (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, vol. 42, no. 4, 348-379.

Kotler, Philip – Armstrong, Gary (1999) *Principles of Marketing*. 8. painos, Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey.

Krapfel, Robert E. Jr. – Salmond, Deborah – Spekman, Robert (1991) A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, vol. 25, no. 9, 22-37.

Markowitz, H. M. (1952) Portfolio Selection. *Journal of Finance*, vol. 7, March, 77-91.

Mittilä, Tuula (2000) *Relation Trine. An Analysis of Industrial Supplier-Customer Relations*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Juvenes Print, Tampere.

Pels, Jaqueline (1992) Identification and Management of Key Clients. *European Journal of Marketing*, vol. 26, no. 5, 5-21.

Pöllänen, Jouni (1999) *Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen*. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Shapiro, Benson P. – Rangan, Kasturi V. – Moriarty, Rowland T. – Ross, Elliot B. (1987) Manage Customers for Profits (Not Just Sales). *Harvard Business Review*, September-October, 101-108.

Spekman, Robert E. (1988) Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons*, vol. 31, July-August, no. 4, 75-81.

Storbacka, Kaj (1994) *The Nature of Customer Relationship Profitability*. *Ekonomi och Samhälle*, no. 55, Helsinki.

Storbacka, Kaj (1997) Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management* 13, 479-492.

Storbacka, Kaj – Lehtinen, Jarmo R. (1997) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. WSOY, Porvoo.

Storbacka, Kaj – Sivula, Petteri – Kaario, Kari (1999) *Create Value with Strategic Accounts*. Kauppakaari Oyj, Helsinki

Storbacka, Kaj – Strandvik, Tore – Grönroos, Christian (1994) Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, no. 5, 21-38.

Turnbull, Peter W. (1990) A Review of Portfolio Planning Models for Industrial Marketing and Purchasing Management. *European Journal of Marketing*, vol. 24, no. 3, 7-22.

Turnbull P. – Zolkiewski J. (1997) Profitability in Customer Portfolio Planning. Teoksessa Ford D. (toim.) *Understanding Business Markets*. 2. painos, London, The Dryden Press, 305-325.

Yin, Robert (1989) *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, Sage Publications Inc.

Yorke, David A. – Droussiotis George (1994) The Use of Customer Portfolio Theory. An Empirical Survey. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 9, no. 3, 6-18.

HAASTATTELUT

Jussi Turunen, myyntijohtaja	24.09.2001
Minna Kastarinen, myyntijohtaja	28.09.2001
Ellen Vahtera, myyntiryhmäpäällikkö	02.10.2001

Haastattelujen ohella sähköpostikeskusteluja edellisten henkilöiden lisäksi myös key account manager Jaana Ojatalon ja business controller Marita Nuutisen kanssa.

MUUT LÄHTEET

Alma Media -konsernin vuosikertomus 2001. www.almamedia.fi

Raportti Tampereen alueen mainospanostuksista 2001. Gallup Mainostieto.

Kansallinen Mediatutkimus syksy 2000/kevät 2001. Gallup Media.

Levikintarkastustiedot. www.levikintarkastus.fi

Sanomalehtien liiton kurssimateriaalia 12.9.2001. Tutkimustulokset ilmoitusmarkkinoinnin apuna, Ilmoitusmyynnin kehitysvaiheet.

LIITTEET

Havaintomatriisi

Haastattelun keskustelurunko

Asiakas	Potentiaali-%	Volyymipisteet	Säännöllisyyspisteet	Kannattavuuspisteet	Nykyinen arvo
72070	35.42	8	8	4	20
646800	14.16	10	8	2	20
46698	3.34	8	4	6	18
695300	41.75	8	6	4	18
360000	57.24	6	4	6	16
793500	50.60	6	4	6	16
2013004	3.43	6	4	6	16
82760	22.53	6	4	6	16
566210	49.52	6	4	6	16
442300	29.12	8	4	4	16
345151	5.92	8	4	4	16
391500	3.94	6	8	2	16
2008514	5.92	10	4	2	16
811005	47.63	3	4	8	15
482350	0.00	6	3	6	15
2000684	66.91	3	3	8	14
13200	9.77	3	3	8	14
493300	38.59	3	3	8	14
81100	3.84	6	4	4	14
169584	3.77	6	6	2	14
618300	4.20	8	4	2	14
241000	2.06	8	4	2	14
271352	25.23	8	4	2	14
575000	56.94	3	4	6	13
439650	18.54	3	4	6	13
18500	15.18	3	4	6	13
933000	9.19	3	4	6	13
429500	100.00	6	1	6	13
2012844	51.69	3	4	6	13
2013347	100.00	3	6	4	13
925420	29.64	6	3	4	13
770550	36.48	3	6	4	13
25800	38.83	1	3	8	12
2011166	100.00	1	3	8	12
2005904	38.39	3	1	8	12
927335	67.58	3	1	8	12
50041	38.46	1	3	8	12
178808	0.00	3	1	8	12
671240	17.96	3	3	6	12
712695	76.25	3	3	6	12
281765	0.00	3	3	6	12
56455	4.18	6	4	2	12
322200	1.25	6	4	2	12
2008597	0.00	3	4	4	11
32535	63.76	3	4	4	11
545395	43.41	3	4	4	11
2003650	5.46	3	4	4	11
2002093	42.26	3	6	2	11
2007298	9.33	6	3	2	11

Asiakas	Potentiaali-%	Volyymipisteet	Säännöllisyyspisteet	Kannattavuuspisteet	Nykyinen arvo
2012605	51.92	3	6	2	11
40408	0.00	1	1	8	10
199924	100.00	1	1	8	10
671030	6.91	3	1	6	10
2012939	0.00	3	1	6	10
2012147	89.80	3	1	6	10
2010186	19.29	3	1	6	10
44165	12.82	3	3	4	10
2013203	0.00	3	3	4	10
2002780	1.94	3	3	4	10
58800	0.00	3	3	4	10
37200	0.22	1	4	4	9
2013668	0.00	1	4	4	9
570500	89.62	3	4	2	9
130900	18.55	3	4	2	9
438830	28.90	3	4	2	9
842576	56.50	1	1	6	8
2002953	74.46	1	1	6	8
2010440	24.30	1	1	6	8
559000	0.00	1	1	6	8
359075	100.00	1	1	6	8
66450	0.00	1	1	6	8
2014709	0.00	1	1	6	8
2011532	0.00	1	1	6	8
245595	100.00	1	1	6	8
181855	0.00	1	1	6	8
240957	0.00	1	1	6	8
65717	36.47	1	1	6	8
2011331	0.00	1	1	6	8
2006323	85.44	1	1	6	8
2003376	5.36	3	1	4	8
799018	13.37	3	1	4	8
1173150	57.46	1	3	4	8
916275	2.17	3	1	4	8
403200	6.29	3	1	4	8
2010054	0.00	3	1	4	8
657443	81.75	1	3	4	8
2002858	41.85	3	3	2	8
49466	0.00	1	4	2	7
438999	85.98	1	1	4	6
2014419	23.68	1	1	4	6
2005315	0.00	1	1	4	6
55835	0.00	1	1	4	6
2012382	0.00	3	1	2	6
907697	5.71	3	1	2	6
278449	0.00	1	3	2	6
421440	84.28	3	1	2	6
2006893	22.78	1	3	2	6
2004438	27.84	3	1	2	6

Asiakas	Potentiaali-%	Volyympisteet	Säännöllisyyspisteet	Kannattavuuspisteet	Nykyinen arvo
818700	72.53	1	3	2	6
640040	46.05	1	3	2	6
2001827	0.00	1	1	2	4
857400	0.00	1	1	2	4
2004046	11.32	1	1	1	3

Teemat

Aamulehden b-to-b-asiakassuhteet

Millaisia b-to-b-asiakkaita Aamulehdellä on?

Millaisia b-to-b-asiakkaita Aamulehti haluaa?

Mikä nykyisissä b-to-b-asiakkaissa on tärkeää tai arvokasta Aamulehden kannalta?

Mikä on tärkein tekijä ja mikä vähiten tärkeä?

Onko b-to-b-asiakkaita luokiteltu asiakastoimintaa varten?

Jos on luokiteltu:

Millaisia asiakasluokkia Aamulehdellä on?

Miten luokat eroavat toisistaan?

Kenen toimesta luokittelua tehdään?

Mitä tekijöitä käytetään luokittelun perusteena?

B-to-b-asiakassuhteiden hoitaminen

Miten b-to-b-asiakkaiden kanssa toimitaan?

Millaisia toimintaohjeita tai -sääntöjä asiakastoimintaan on määritelty?

Mihin ne perustuvat?

Kenen toimesta toimintaohjeita tai -sääntöjä luodaan?

Miten niitä viedään käytäntöön?