

LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

School of Business and Management

Laskentatoimen maisteriohjelma

Niina Kolari

ASIAKKUUDEN KEHITTÄMINEN RISTIINMYYNIN AVULLA

Pro gradu –tutkielma 2017

1. Tarkastaja: Professori Ari Jantunen, LUT
2. Tarkastaja: Tutkijaopettaja Heli Arminen, LUT

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Niina Kolari
Tutkielman nimi:	Asiakkuuden kehittäminen ristiinmyynnin avulla
Tiedekunta:	School of Business and Management
Pääaine:	Laskentatoimi
Vuosi:	2017
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 94 sivua, 26 kuviota ja 3 taulukkoa
Tarkastajat:	Professori Ari Jantunen Tutkijaopettaja Heli Arminen
Hakusanat:	Ristiinmyynti, asiakkuuden hallinta, asiakkuuden kehittäminen

Asiakkuuksien hallinta on ollut suosittu tutkimuksen aihe jo pitkään. Aiheen tutkimus on kuitenkin keskittynyt lähinnä asiakkuuden säilyttämiseen, ja asiakkuuden kehittäminen on aiheena saanut tieteellisessä tutkimuksessa vähemmän huomiota. Yksi asiakkuuden kehittämisen keinoista on ristiinmyynti, jota on tutkittu erityisesti kuluttajaliiketoiminnan alueelta. Yritysten välistä kauppaa tekevien yritysten ristiinmyynnistä tutkimusta ei juurikaan ole tehty.

Tutkimus toteutettiin tapaus tutkimuksena case-yrityksen asiakasaineistoa hyödyntäen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli löytää case-yrityksen asiakasaineistoa hyödyntämällä ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita. Tutkimus toteutettiin hyödyntäen taulukkolaskentaohjelmaa, jonka avulla aineistoa voitiin analysoida muun muassa visuaalisin keinoin.

Tutkimuksen avulla voitiin todeta, että erityisesti asiakkaiden demografisilla tekijöillä on merkitystä ristiinmyynnin potentiaalin löytämisessä. Tutkimuksessa onnistuttiin tunnistamaan ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita demografisia tekijöitä hyödyntäen. Yritysten välistä kauppaa käyvien yritysten ristiinmyyntiä on kuitenkin tutkittava lisää.

ABSTRACT

Author: Niina Kolari
Title: Cross-selling as a means of customer relationship development
Faculty: School of Business and Management
Major: Accounting
Year: 2017
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
94 pages, 26 figures and 3 tables
Examiners: Professor Ari Jantunen
Postdoctoral Researcher Heli Arminen
Keywords: Cross-sales, Customer relationship management, customer relationship development

Customer relationship management is a subject that has been studied a lot lately. Mainly the research about CRM has focused on how to maintain the customer relationship, although developing the customer relationship seems to be as an important subject as maintaining it. A means to develop customer relationships is cross-selling. The research about cross-sales has focused mainly on retail businesses, and business-to-business sales has gained less attention.

This study was carried out as a case study. The empirical part of this study consists of analyzing and visualizing the customer data of a case company. The main goal of this research was to find potential customers for cross- and upsales. The results of this study show that especially the demographic factors of a customer play an important role when analyzing potential customers for cross-sales. Further studies about cross-sales in business-to-business markets are still needed.

ALKUSANAT

Tätä hetkeä olen miettinyt syksystä 2012 lähtien. Olen miettinyt, mitä näihin alkusanoihin kirjoittaisin, keitä haluaisin kiittää ja miltä näiden sanojen kirjoittaminen tuntuu. Takana on nyt elämäni ensimmäinen, mutta ei viimeinen, BI-projekti, joka opetti minulle enemmän kuin osasin gradua aloittaessani edes kuvitella. Tällä hetkellä olo on epätodellinen, mutta päällimmäisin tunne on kuitenkin huojennus.

Yksin en tänne asti olisi mitenkään päässyt. Haluankin kiittää graduohjaajiani Aria ja Heliä saamastani ohjauksesta, nopeista vastauksista ja tsempeistä tämän projektin aikana. Iso kiitos kuuluu myös Nannalle, joka auttoi minut alkuun tämän projektin kanssa, sekä Elinalle ja Lauralle siitä, että piditte jalkani maassa ja pääni kasassa tänä keväänä. Erityisesti haluan kiittää Anttia, joka uskoi tämän projektin käsiini, sekä Sannaa, jota ilman olisi useampikin Excel-ongelma jäänyt ratkeamatta. Kiitos kuuluu myös case-yrityksen mahtaville tyypeille, jotka ovat tämän projektin mahdollistaneet.

Kiitos myös kaikille ystäväilleni tsempeistä ja siitä, että olette jaksaneet kuunnella gradupanikointiani. Haluan myös kiittää avopuolisoani Juusoa, joka on kärsivällisesti jaksanut kuunnella päivittäistä paniikkiani gradun valmistumisesta ja tukenut minua sekä tämän projektin että koko opintojeni aikana.

Lappeenrannassa 18.5.2017

Niina Kolari

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	3
1.4	Rakenne.....	5
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	6
2.1	Asiakkuuksien hallinnan määritelmä	6
2.1.1	Arvon luominen.....	10
2.1.2	Asiakasdatan hyödyntäminen.....	11
2.1.3	Yrityksen toimintojen integroiminen	13
2.2	Asiakkuuksien hallinnan luokittelu.....	14
2.2.1	Asiakassuhteen alullepano	15
2.2.2	Asiakassuhteen ylläpito	16
2.2.3	Asiakassuhteen päättyminen.....	17
2.3	Asiakastiedon hallinta	18
3	LISÄ- JA RISTIINMYYNNTI.....	22
3.1	Lisä- ja ristiinmyynnin määritelmä	22
3.1.1	Keino kasvaa	24
3.1.2	Keino vähentää asiakaspoistumaa	24
3.1.3	Onnistunut ristiinmyynti	25
3.2	Kannattamaton asiakas ristiinmyynnin näkökulmasta	26
3.3	Ristiinostamisen kannustimet asiakkaan näkökulmasta.....	30
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA –AINEISTO.....	34
4.1	Menetelmän kuvaus	34
4.2	Aineiston valmistelu	35

4.3	Aineiston kuvaus.....	39
4.3.1	Tuotelinja 1.....	44
4.3.2	Tuotelinja 2.....	46
4.3.3	Tuotelinja 3.....	48
4.3.4	Tuotelinja 4.....	50
4.3.5	Tuotelinja 5.....	51
5	TULOKSET.....	54
5.1	Ristiinostaneet asiakkaat.....	54
5.1.1	Toimiala.....	55
5.1.2	Asiakassuhteen kesto.....	59
5.1.3	Ikä.....	61
5.1.4	Ristiinoston ajankohta.....	62
5.1.5	Liikevaihto.....	63
5.1.6	Henkilöstö.....	66
5.1.7	Integraatiot muihin järjestelmiin.....	69
5.2	Yhden tuotteen asiakkuudet.....	72
5.2.1	Toimialat.....	73
5.2.2	Asiakkaan ikä, liikevaihto ja henkilöstömäärä.....	74
5.2.3	Integraatiot muihin järjestelmiin.....	75
5.2.4	Tuotelinjat 1 ja 4.....	77
5.2.5	Tuotelinjat 1, 2 ja 5.....	77
5.2.6	Tuotelinjat 2, 3 ja 5.....	78
5.3	Yhteenveto.....	79
6	TULOSTEN ANALYSOINTI.....	82
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	87
7.1	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	87

7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	90
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	92

LÄHTEET

KUVAT

Kuva 1.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	4
Kuva 2.	Asiakkuuden hallinnan määritelmä.	9
Kuva 3.	Asiakkuuksien hallinnan luokittelu.....	15
Kuva 4.	Kannattamattomat asiakkaat, mukaillen Shah ja Kumar (2012).....	27
Kuva 5.	Ristiinostamisen kannustimet aiemman tutkimuksen perusteella.	31
Kuva 6.	Asiakasjakauma tuotelinjojen välillä asiakasmäärien perusteella.	41
Kuva 7.	Kuukausittainen laskutus tuotteittain vuosina 2015-2016, %.	42
Kuva 8.	Kaikkien asiakkaiden toimialajakauma, kymmenen suurinta toimialaa. ...	43
Kuva 9.	Tuotelinja 1, 10 suurinta toimialaa.	44
Kuva 10.	Tuotelinjan 1 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta vuosilta 2015-2016.	45
Kuva 11.	Tuotelinja 2, 10 suurinta toimialaa.	46
Kuva 12.	Tuotelinjan 2 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta vuosilta 2015-2016.	47
Kuva 13.	Tuotelinja 3, 10 suurinta toimialaa.	48
Kuva 14.	Tuotelinjan 3 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta 2015-2016	49
Kuva 15.	Tuotelinja 4, kymmenen suurinta toimialaa.	50
Kuva 16.	Tuotelinjan 4 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta 2015-2016.	51
Kuva 17.	Tuotelinja 5, kymmenen suurinta toimialaa.	52

Kuva 18. Tuotelinjan 5 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta 2015-2016.	53
Kuva 19. Tuotelinjan 1 ja 2 ristiinostaneiden asiakkaiden kymmenen suurinta toimialaa.....	56
Kuva 20. Tuotelinjan 1 ja 3 ristiinostaneiden asiakkaiden 10 suurinta toimialaa. ..	57
Kuva 21. Ristiinostaneet asiakkaat liikevaihtoryhmittäin, t€.	64
Kuva 22. Tuotekohtainen laskutus joulukuussa 2016 liikevaihtoryhmittäin, ristiinostaneet asiakkaat.....	65
Kuva 23. Ristiinostaneet asiakkaat henkilöstömäärän perusteella.....	67
Kuva 24. Tuotekohtainen laskutus joulukuussa 2016 henkilöstöluokittain, ristiinostaneet asiakkaat.....	68
Kuva 25. Yhden tuotteen asiakkaiden kymmenen suurinta toimialaa.	73
Kuva 26. Tulosten yhteenveto.....	80

TAULUKOT

Taulukko 1. Ristiinostaneet asiakkaat tuotteittain, yksiköitä.....	54
Taulukko 2. Asiakassuhteiden kestot, päättyneet asiakkuudet, ristiinostaneet.	59
Taulukko 3. Asiakkaiden iät asiakassuhteen alkaessa tuotteittain, ristiinostaneet asiakkaat, vuosina.....	61

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään asiakkuuksien hallintaa ja sen yhtä osa-aluetta, ristiinmyyntiä. Tutkimus toteutetaan aiemman kirjallisuuden tuloksia hyödyntäen tapaustutkimuksena case-yrityksestä saatavalla aineistolla. Tutkielman tavoitteena on case-yrityksen asiakasaineistoa hyödyntämällä löytää yrityksen asiakkaiden joukosta sellaisia asiakkaita, joille yrityksen kannattaa myydä lisää tai ristiin uusia tuotteita.

1.1 Tausta

Yritysten välinen kilpailu koko ajan globaaleimmilla ja laajenevilla markkinoilla on kovaa. Kilpailuedun saavuttaminen perinteisillä kasvun keinoilla on yhä hankalampaa, ja uusien asiakkaiden hankinta vaatii entistä enemmän resursseja yrityksiltä, jotta markkinaosuuksia ja osuutta asiakkaan kulutuksesta saadaan kasvatettua. Uusien asiakkaiden hankinta on luonnollisesti yksi keino kasvattaa markkinaosuuksia, mutta yrityksissä ei myöskään välttämättä hyödynnetä yrityksen jo olemassa olevien asiakkaiden kaikkea potentiaalia (Hartline, Maxham ja McKee 2000).

Asiakkuuksien johtamista on tutkittu runsaasti johtuen muun muassa 1980-luvulla yleistyneistä asiakkuuksien hallinnan tietojärjestelmistä sekä aiheen 1990-luvun voimakkaasta suosion kasvusta, jolloin asiakkuuksien hallinnan tärkeys on alettu tunnistaa lisääntyvissä määrin. Asiakkuuksien hallinnan merkitys korostuu Ryalsin ja Paynen (2001) mukaan erityisesti siinä, että yrityksissä saadaan vähennettyä asiakaspoistumaa ja parannettua asiakkaan kannattavuutta. Aiheen tärkeydestä huolimatta tai siitä johtuen, asiakkuuksien johtamisen määritelmästä on akateemisessa kirjallisuudessa monta mielipidettä, ja lisäksi aihetta on luokiteltu monesta eri näkökulmasta ja lähtökohdasta.

Asiakkuuksien hallinta on monista määritelmistään huolimatta loppujen lopuksi sitä, että olemassa olevista asiakkaista tunnistetaan nykyaikaisia tietojärjestelmiä ja asiakastiedon hallintaa apuna käyttäen asiakkaiden koko potentiaali yrityksen kannattavuuden sekä kilpailuedun kasvattamiseksi tuottaen samalla arvoa sekä

asiakkaalle että yritykselle (Levitt 1969; Ngai et al. 2009). Aihetta on myös luokiteltu ja jaoteltu eri tavoin, esimerkiksi asiakkaan tunnistamiseen, houkuttelemiseen, säilyttämiseen ja kehittämiseen (Ngai, Xiu & Chau 2009). Aiheen tutkimus on kuitenkin keskittynyt erityisesti asiakkaan säilyttämiseen, ja Ngain et al. (2009) mukaan asiakkaan kehittämiseen keskittyvä tutkimus on jäänyt akateemisessa kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle.

Yksi aiemmissa tutkimuksissa todettu asiakkuuden kehittämisen keinoista on ristiinmyynti. Ristiinmyynnin avulla voidaan kasvattaa kilpailuetua parantamalla yrityksen osuutta asiakkaan kokonaiskulutuksesta sekä tehostaa sekä asiakkaan että yrityksen arvonluomista tehokkaamman asiakkuuksien hallinnan avulla (Lau, Chow ja Liu 2004). Ristiinmyynti jää kuitenkin yrityksissä usein liian vähälle huomiolle johtuen muun muassa myynnistä vastaavien tahojen liian suppeasta yrityksen eri tuotteiden tuntemuksesta (Malms ja Schmitz 2011). Kamakuran, Wedelin, de Rosan ja Mazzonin (2003) mukaan myös akateemisessa kirjallisuudessa ristiinmyynti on saanut tärkeydestään huolimatta melko vähän huomiota. Tästä syystä aihetta on tärkeää tutkia lisää, sillä aihe hyödyttää sekä tieteellistä yhteisöä että samalla käytännönläheisenä aiheena myös yritysmaailmaa.

Lisäksi ristiinmyynnin tutkimus on keskittynyt lähinnä kuluttajaliiketoimintaan, ja yritysten välisen kaupan näkökulmasta aihetta on tutkittu vain vähän (Reinartz, Thomas ja Bascoul 2008). Aihetta ei myöskään ole tutkittu monipuolisesti eri toimialojen osalta, vaan aiempaa tutkimusta löytyy lähinnä vähittäistavarakaupan alalta sekä pankkien asiakaskunnista. Kuitenkin, myös muilla toimialoilla ja erityisesti yritysten välisessä kaupassa ristiinmyynti voi olla merkittävä kilpailuedun saavuttamisen tekijä, joten näistä syistä aihe on lisätutkimuksen arvoinen.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää case-yrityksen asiakasdatasta aineiston käsittelyn ja visualisoinnin avulla asiakkaita, joille yrityksen kannattaa pyrkiä ristiinmyymään asiakkaalle uusia tuotteita yrityksen eri tuotelinjoista. Tarkoituksena on selvittää, voidaanko yrityksen asiakkaiden joukosta löytää sellaisia asiakkaita, jotka voisivat olla ristiin- ja lisämyynnin kannalta potentiaalisia ja toisaalta, tukeeko aiempi vähittäiskauppaan keskittynyt tutkimus ja sen havainnot tilannetta, jossa

kauppaa tehdään yritysten välillä. Tutkielmassa tehdään analyysi yrityksen olemassa olevista asiakkaista hyödyntämällä yrityksen sisäistä taloudellista dataa analyysin aineistona.

Asetettuun tavoitteeseen päästään yhden pää- sekä kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten asiakkuutta voidaan kehittää ristiinmyynnin avulla?

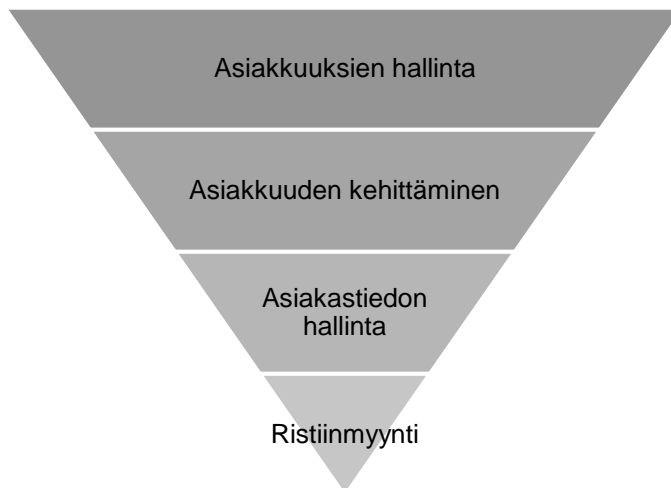
Alatutkimusongelmat ovat:

- Millainen on potentiaalinen asiakas ristiin- tai lisämyynnin kannalta?
- Miten voidaan tunnistaa ristiinmyynnin mahdollisuuksia?
- Miten tunnistetaan asiakkaiden piilevä potentiaali?

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään aiemmasta kirjallisuudesta ratkaisuja näihin ongelmiin, ja empiirisessä osuudessa tarkastellaan löydettyjä tietoja case-yrityksen osalta.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aiempaan tutkimukseen asiakkuuksien hallinnasta, asiakkuuden kehittämisestä, asiakastiedon hallinnasta sekä ristiinmyynnistä. Tutkimuksen viitekehys rakennetaan asiakkuuksien hallinnan kirjallisuuden ympärille. Asiakkuuksien hallinnan osa-alueista tutkimus keskittyy erityisesti asiakkuuden kehittämiseen ja sen osalta asiakasdatan hyödyntämiseen ristiinmyynnin potentiaalın analysoinnissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tässä tutkielmassa keskitytään asiakkuuksien hallintaan asiakasdatan hyödyntämisen osalta. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään asiakkuuksien hallinnan järjestelmien ja käytäntöjen käyttöönotto yrityksissä. Lisäksi tutkielmassa keskitytään yritykseltä yritykselle –myyntiin, ja kuluttajakauppa jätetään empiirisessä osuudessa tutkielman ulkopuolelle. Case-yrityksessä asiakkaan ja yrityksen välinen suhde perustuu sopimukseen, joten tutkimuksessa keskitytään tilanteeseen, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä on sopimus eikä asiakkaan ole mahdollista vaihtaa toimittajaa purkamatta sopimussuhdetta.

Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan asiakkuuksien hallinnan eri luokitteluja, mutta empiirisessä osassa tutkielmaa rajataan myös niin, että tutkielmassa keskitytään asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen, jolloin uusien asiakkaiden hankinta on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Lisäksi tutkielman ulkopuolelle rajataan case-yrityksen osalta pohdinnat siitä, miten asiakkaan arvoa voidaan parantaa, sillä case-yrityksestä ei ole saatavilla tarkkoja asiakaskohtaisia kustannustietoja. Tämän tutkimuksen puitteissa, niin mielenkiintoinen kuin aihe olisikin, ei ole myöskään mahdollista teettää yrityksen asiakkaille erillistä kyselytutkimusta, jossa selvitetäisiin asiakkaiden tarpeita tai kokemuksia yrityksestä tarkemmin. Tästä syystä asiakkaiden tarpeiden selvittäminen rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.4 Rakenne

Tutkielma etenee seuraavasti. Johdantokappaleessa käsiteltiin tutkimuksen taustaa, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Johdannon jälkeen keskitytään tutkielman kirjallisuuskatsaus –osioon. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus on jaettu kahteen osaan: asiakkuuksien hallintaan ja ristiinmyyntiin. Asiakkuuksien hallinnassa ensin esitellään kirjallisuudesta esiin nousseita käsitteen määritelmiä sekä luokitteluja, jonka jälkeen käsitellään tarkemmin määrittelyistä luokitteluista asiakastiedon hallintaa ja asiakassegmentointia. Kolmas luku keskittyy ristiinmyyntiin, jossa käsitteen määrittelyn jälkeen syvennyttään tarkemmin siihen, millainen asiakas on ristiinmyynnin näkökulmasta kannattava sekä siihen, mikä kannustaa asiakasta ostamaan ristiin.

Tutkimuksen neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osion toteutuksessa käytetyt menetelmät sekä kuvataan tarkemmin tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto sekä aineiston valmistelu. Viidennessä luvussa esitetään empiirisen osion tutkimuksen tulokset, jonka jälkeen tulokset analysoidaan tarkemmin. Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä tutkimuksen pohjalta esiin nousseet jatkotutkimusaiheet.

2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Tässä kappaleessa keskitytään asiakkuuksien hallintaa käsittelevään aiempaan kirjallisuuteen. Ensin määritellään asiakkuuksien hallinta käsitteenä. Käsitteen määrittely on jaoteltu aiemman tutkimuksen perusteella asiakkuuksien hallinnan arvon luomiseen, asiakasdatan hyödyntämiseen ja yrityksen toimintojen integroimiseen. Tämän jälkeen esitellään kirjallisuuden ehdottamia luokitteluja asiakkuuksien hallinnalle. Asiakkuuksien hallinnan luokittelusta tarkemmin käsitellään asiakastiedon hallintaa, jota voidaan hyödyntää erityisesti asiakkaiden segmentoinnissa.

Asiakkuuksien hallintaa on tutkittu paljon ja aiheesta löytyy runsaasti kirjallisuutta. Sen ydin on niin sanotussa kahdensuuntaisessa arvon luomisessa, eli asiakkuuksien hallinnan perimmäisenä tavoitteena on luoda samanaikaisesti arvoa niin yritykselle kuin sen asiakkaillekin (Levitt 1969). Asiakkuuksien hallinnan onkin todettu vaikuttavan yrityksen tuottoon ja asiakastyytyvyyteen (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston 2005), joka lienee suoraa tulosta kahdensuuntaisesta arvon luomisesta.

2.1 Asiakkuuksien hallinnan määritelmä

Asiakkuuksien johtaminen on ollut erityisesti 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella suosittu tutkimuskohde. Lingin ja Yenin (2001) mukaan asiakkuuksien hallinnalle, englanniksi Customer Relationship Management, CRM, ei aiheen suosiosta huolimatta kuitenkaan ole olemassa yhtä yleisesti, akateemisesti hyväksyttyä määritelmää. Käsitteen määrittelemine on hankalaa, koska määritelmä riippuu hyvin pitkälti organisaatiosta ja tasosta, jolla organisaatiossa hyödynnetään asiakkuuksien hallintaa. Määritelmä riippuu edellä mainittujen syiden lisäksi myös siitä, minkä tutkija tai yritysjohtaja mieltää asiakkuuksien johtamisen oikeaksi tasoksi eli tehdäänkö asiakkuuksien hallintaa koko organisaation leveydeltä vai onko se vain esimerkiksi tietyn osaston vastuulla. Asiakkuuksien hallinnan määritelmä on siis käsitettävissä suhteelliseksi. (Reinartz, Krafft ja Hoyer 2004)

Ryalsin ja Paynen (2001) mukaan asiakassuhteet ovat yrityksille voimavara, jota voidaan ja jota pitää hallita asiakkaiden säilyttämisen ja niiden kannattavuuden

parantamiseksi. Tästä syystä asiakkuuksien hallinta on tärkeää yrityksille. Asiakkuuksien johtaminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisesti asiakkaiden hankinnan ja niiden säilyttämisen prosessina, jossa hyödynnetään liiketoimintatietoa (business intelligence) asiakkaan arvon maksimoimiseksi organisaatiolle (Ngai et al. 2009). Asiakkuuksien hallinta onkin yrityksille keino kasvattaa kilpailuetua, sillä se on Kimin et al. (2006) mukaan yritysten tehokkain keino parantaa ja tehostaa asiakassuhteita. Galbreathin (1998) mukaan asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan niitä toimia, joita yrityksessä tehdään lojaalien ja kannattavien asiakkaiden tunnistamiseksi, valitsemiseksi, hankkimiseksi, kehittämiseksi ja säilyttämiseksi.

Käytännössä asiakkuuksien hallinta siis käsittää Galbreathin (1998) mukaan kaikki ne toimenpiteet, joita asiakkaan kanssa tehdään aina suhteen alusta sen loppuun asti. Myös Boulding et al. (2005) ovat Galbreathin (1998) kanssa samoilla linjoilla CRM:n määritelmän kanssa, joskin he ovat asiakkuuksien hallinnan osalta tunnustaneet erityisen tärkeäksi myös sen, että asiakkuuksien hallinta on kytketty suoraan yrityksen strategiaan. On siis tärkeää, että yrityksissä tunnustetaan asiakkaissa piilevä voimavara ja otetaan asiakas huomioon jokaisessa yrityksen toiminnossa ja päätöksessä.

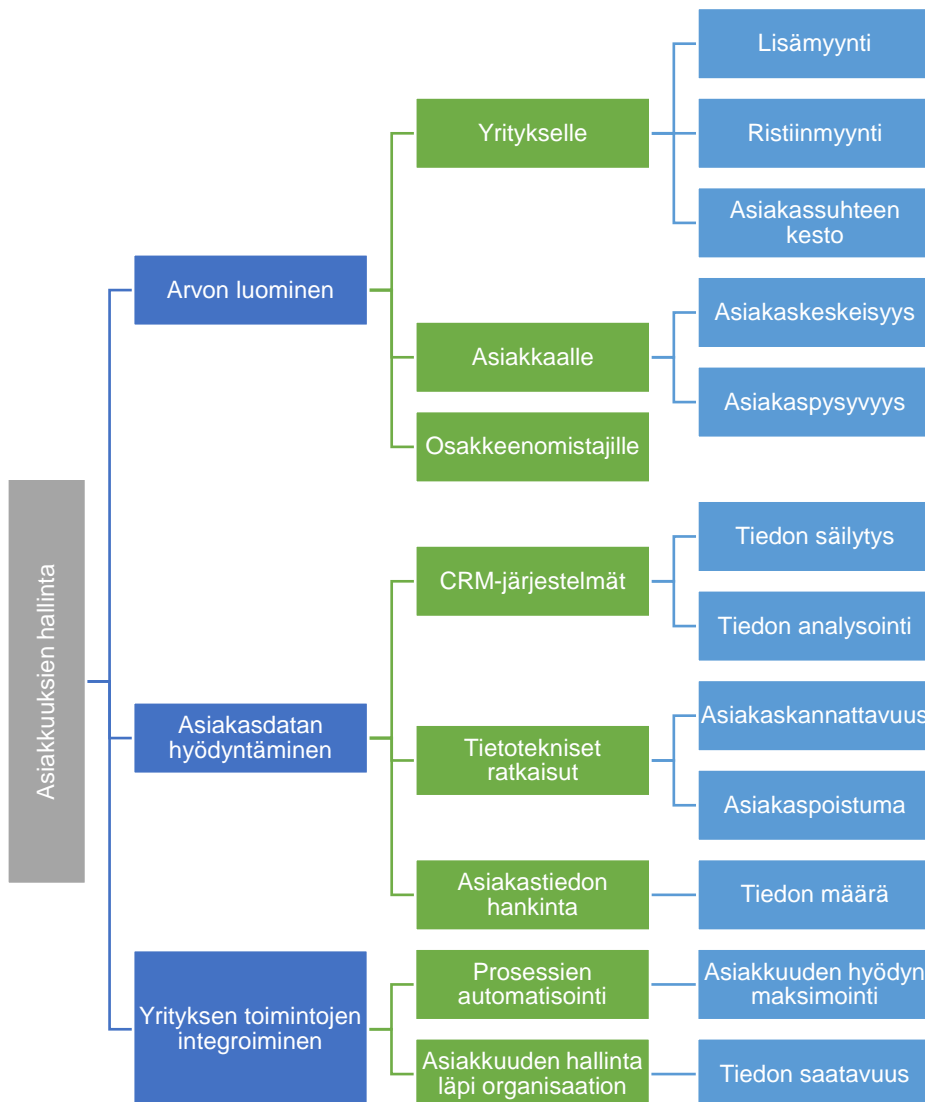
Ryalsin ja Paynen (2001) mukaan asiakkuuksien johtaminen perustuu neljään dogmiin. Ensinnäkin, asiakkaita tulee kohdella ja hallita yrityksen tärkeänä voimavarana. Toisekseen, asiakkaiden kannattavuus vaihtelee eivätkä kaikki asiakkaat ole yhtä haluttavia. Kolmanneksi, asiakkaiden tarpeet, mieltymykset, ostokäyttäytyminen ja hintaherkkyys ovat erilaisia ja neljänneksi, ymmärtämällä asiakasta motivoivia tekijöitä sekä asiakkaan kannattavuutta, voivat yritykset räätälöidä tarjontaansa maksimoidakseen asiakasportfolion kokonaisarvon. Näiden asioiden huomioiminen asiakassuhteen ylläpidossa takaa onnistumisia asiakkuuksien hallinnassa. (Ryals ja Payne 2001)

Yritykset ovat hyötynneet siitä, että ne ovat omaksuneet asiakkuuksien hallinnan käytäntöjä osaksi omaa liiketoimintaansa. Asiakkuuksien johtamista on hyödynnetty erityisesti rahoituslalla, mutta Ryalsin ja Paynen (2001) mukaan sieltä saatuja oppeja voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla. Myös Bouldingin et al. (2005) mukaan on löydetty näyttöä sille, että asiakkuuksien johtamisesta on hyötyä eri

toimialoilla. Lisäksi heidän mukaansa paikallisesti on pystytty todistamaan, että asiakkuuksien hallinta vaikuttaa parantavasti yrityksen tuottoihin. Kuitenkaan yleistettävissä olevia tuloksia tuottojen parantumisesta ei ole toistaiseksi tehty. (Boulding et al. 2005) Lisäksi asiakkuuksien johtamisen on todettu parantavan asiakastyytyväisyyttä, jolloin luonnollisesti asiakkaiden poistuminen on vähentynyt, sillä asiakastyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus asiakkaan säilymiseen yrityksen asiakkaana (Gustafsson, Johnson ja Roos 2005).

Asiakkuuksien johtaminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton. Jos yrityksessä ei osata hyödyntää asiakkuuksien hallinnan järjestelmien ja toimenpiteiden tuottamaa tietoa, voi prosessien kankeus vain lisääntyä ilman asiakkuuden hallinnan tuottamia hyötyjä. Tämä voi johtaa pitkällä aikavälillä Bouldingin et al. (2005) mukaan epäonnistumiseen. Lisäksi asiakkuuksien johtamisen tuottaman datan osalta hyödynnetään usein lähinnä lopputulemaa mittaavia mittareita (Payne ja Frow 2005). Tällaiset mittarit eivät välttämättä liity suoraan Levittin (1969) mukaiseen kahdensuuntaisen arvon luonnin prosessiin (Boulding et al. 2005), joten niiden käyttö voi johtaa ongelmallisiin tilanteisiin ja vääränlaisiin kannustimiin. Virheellinen datan tulkinta voi johtaa siihen, että pienimmät, ja näennäisesti vähemmän kannattavat, asiakkaat pudotetaan pois asiakasportfoliosta. Tällöin saatetaan kuitenkin aliarvioida niin sanotusti huonompien asiakkaiden tuottamaa mittakaavaetua. (Johnson ja Selnes 2004)

Reinartzin et al. (2004) mukaan asiakkuuksien hallintaan liittyykin kaksi virhetilannetta. 1-tyyppin virheessä yrityksen kannalta hyvää asiakasta ei kyetä tunnistamaan, jolloin asiakasta ei osata myöskään palkita hyvänä asiakkaana. 2-tyyppin virhe puolestaan liittyy siihen, että määritellään virheellisesti yritykselle niin sanotusti vähemmän arvokas asiakas korkean arvon asiakkaaksi, jolloin yrityksen kannalta ei-haluttaviin asiakkaisiin käytetään liikaa resursseja. Jotta näitä virhetilanteita voitaisiin välttää tai ainakin vähentää, tulisi yritysten systemaattisesti kehittää tapansa mitata asiakkaan arvoa sekä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. (Reinartz et al. 2004)



Kuva 2. Asiakkuuden hallinnan määritelmä.

Kuten aiemmin todettiin, on asiakkuuksien hallinnan määritelmiä olemassa useita. Kuvassa 2 on tiivistetty asiakkuuden hallinnan määritelmän pääkohdat, jotka esitellään tarkemmin seuraavaksi. Yhteistä aiemmasta tutkimuksesta nouseville määritelmille on ollut asiakkuuksien hallinnan kytkös arvon luomiseen sekä asiakkaalle, yritykselle että sen osakkeenomistajille, tietojärjestelmien tuottaman asiakasdatan hyödyntäminen sekä yrityksen eri toimintojen integroiminen asiakkaan potentiaaliksi maksimoimiseksi. Näiden teemojen voidaan nähdä olevan tärkeässä osassa asiakkuuksien hallinnan määrittelyä. Seuraavaksi käsitellään

tarkemmin asiakkuuksien hallinnan määrittelyä näiden kolmen isomman teeman kannalta.

2.1.1 Arvon luominen

Kuvassa 2 kuvataan asiakkuuksien hallinnan määritelmää graafisesti. Arvon luominen on yksi asiakkuuksien hallinnan määritelmässä toistuvista ja kantavista teemoista. Koko asiakkuuksien hallinnan käsite on ollut olemassa jo suhteellisen pitkään, ja ensimmäisiä asiakkuuksien hallinnan määrittelijöitä on ollut Levitt (1969). Levittin (1969) mukaan asiakkuuksien johtamisen ydin ei ole siinä, miten tuote pitäisi myydä, vaan ennemminkin kahdensuuntaisen arvon luomisessa eli siinä, miten luodaan samaan aikaan arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Reekien ja Savittin (1982) mukaan arvon luomisella tarkoitetaan prosessia, jonka kautta yrityksissä ymmärretään asiakkaiden tarpeiden erilaisuus ja löydetään asiakkaalle sopivat tuotteet. Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä auttaa asiakkuuksien hallinta, jonka avulla organisaatiot voivat puolestaan tunnistaa ja houkuttaa kannattavia asiakkaita sekä parantaa todennäköisyyttä, että kannattavat asiakkaat säilyvät yrityksen asiakkaina myös tulevaisuudessa (Ryals ja Payne 2001). Näin asiakkuuksien hallinnan toimenpiteiden kautta yrityksessä voidaan luoda arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle.

Asiakkaan arvon kasvattamiseen yritykselle on Rygielskin, Wangin ja Yenin (2002) mukaan kolme keinoa: Joko lisätään asiakkaan nykyisten tuotteiden käyttöastetta lisämyynnin kautta, myydään asiakkaalle lisää korkeamman tuoton tuotteista ristiinmyynnin avulla tai kasvatetaan asiakassuhteen pituutta. Tärkeää tässäkin on kuitenkin ottaa myös huomioon, mitä asiakas saa näistä toimenpiteistä eli, että asiakas kokee saavansa tästä arvoa. Lingin ja Yenin (2001) mukaan asiakasta on lähestyttävä kokonaisvaltaisesti, jotta sekä asiakkaan arvoa, että asiakkaan kokemaa arvoa saadaan parannettua. Asiakkaan kokonaisvaltainen lähestyminen mahdollistetaan hyödyntämällä esimerkiksi erilaisia data-analyysityökaluja ja muita tietoteknisiä ratkaisuja. (Ling ja Yen 2001) Tällä tarkoitettaneen sitä, että hyödynnetään asiakkaista olemassa olevaa dataa asiakkaan tarpeiden ja preferenssien tunnistamisessa eli ylipäänsä siinä, että tunnetaan omat asiakkaat ja

ymmärretään, mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Tällöin voidaan omasta tuotevalikoimasta tarjota asiakkaalle niitä, joista asiakkaat oikeasti hyötyvät, jolloin asiakas kokee saavansa arvoa olemalla yrityksen asiakas.

Asiakaskeskeisyyden avulla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Lingin ja Yenin (2001) sekä Bouldingin et al. (2005) mukaan asiakaskeskeisyys on otettava mukaan suoraan yrityksen strategiaan, jotta asiakassuhteiden hallinnasta on yritykselle hyötyä. Kun asiakasta lähestytään kokonaisvaltaisesti pyrkien löytämään asiakkaalle sopivat ratkaisut, asiakkaalle tuotetaan arvoa, jolloin asiakkaan on helppo tehdä päätös pysyä yrityksen asiakkaana ja asiakkaan on vaikeampaa vaihtaa toimittajaa. Fletcherin (1999) mukaan koko asiakkuuksien hallinnan idea onkin, että tehdyillä asiakkuuksien hallinnan toimenpiteillä saadaan asiakas sitoutumaan yritykseen tiukemmin.

Asiakkaan sitouttamisen ja paremman asiakaspysyvyyden kautta asiakkuuksien johtaminen voidaankin mieltää kokonaisvaltaiseksi lähestymistavaksi, jolla voidaan toteuttaa yritysten perimmäistä tarkoitusta, eli arvon tuottamista yrityksen osakkeenomistajille (Payne ja Frow 2005). Kun asiakkaan arvo yritykselle maksimoidaan eli asiakkaasta hyödynnetään kaikki mahdollinen potentiaali, näkyy tämä lopulta aina yrityksen tuloksessa lisääntyneen myynnin kautta, ja toisaalta, kun asiakas kokee saavansa asiakassuhteesta hyötyä, pysyy hän todennäköisemmin yrityksen asiakkaana, joka myös näkyy yrityksen toiminnassa vakaampana kassavirtana ja mahdollisesti myös vähentyneinä uusasiakashankintakustannuksina. Tästä syystä arvon luominen on yksi tärkeä osa onnistuneen asiakkuuksien hallinnan määritelmää.

2.1.2 Asiakasdatan hyödyntäminen

Asiakkuuksien hallinnan toinen määritelmän osa liittyy asiakasdatan hyödyntämiseen. Asiakasdatan hyödyntäminen suhteutettuna koko käsitteen määritelmään on niin ikään esitetty kuvassa 2. Asiakkuuksien hallinnassa on Bouldingin et al. (2005) mukaan kyse asiakasdatan keräämisestä sekä toimenpiteistä, joita tarvitaan asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen hallitsemiseen. Asiakkuuksien hallinnan tietojärjestelmät, eli CRM-järjestelmät, auttavat

liiketoimintatiedon hyödyntämisessä, sillä niihin kerätään, niissä säilytetään ja niiden avulla voidaan analysoida asiakasdataa. (Boulding et al. 2005) Asiakasdatan merkitys onkin noussut viime vuosikymmeninä, sillä Bouldingin et al. (2005) mukaan asiakkaista kerätyn tiedon määrä on noussut räjähdysmäisesti 1980-luvulta lähtien. Erityisesti 2000-luvulta lähtien tietotekniikan merkitys asiakassuhteiden hallinnassa on nostanut arvoaan (Ryals ja Payne 2001).

Pelkkä asiakastiedon kerääminen ei yksinään riitä, vaan sitä on Bouldingin et al. (2005) mukaan osattava asiakkuuksien hallinnan osalta myös hyödyntää älykkäästi erilaisten tietoteknisten ratkaisujen avulla, jotta Levittin (1969) kahdensuuntaisen arvon luomisen periaate toteutuisi. Ryalsin ja Paynen (2001) mukaan erityisen tärkeää asiakkuuksien hallinnassa nimenomaan on, että asiakasdatan avulla kyetään tunnistamaan muun muassa haluttavia asiakassegmenttejä, jolloin esimerkiksi markkinoinnin kannattavuutta kyetään paremmin arvioimaan ja toimenpiteitä pystytään kohdistamaan asiakkaille tehokkaammin. Tämä puolestaan johtaa asiakaspoistuman vähenemiseen ja asiakaskannattavuuden paranemiseen (Ryals ja Payne 2001). Myös Galbreath (1998) on todennut, että olemassa olevaa asiakasdataa voidaan hyödyntää asiakaskannattavuuden, mutta samalla myös asiakaspalvelun parantamisessa. Asiakasdataa onkin tärkeää hyödyntää elinikäisten asiakassuhteiden kehittämisessä haluttavien asiakassegmenttien kanssa, jolloin samalla kasvatetaan koko asiakkuuden eliniän kannattavuutta (Ryals ja Payne 2001).

Asiakkuuksien hallintaan kuuluu luonnollisesti myös kaiken asiakasdatan hankinta. Tiedon hankinnan lisäksi onnistuneessa asiakkuuksien hallinnassa kerättyä dataa myös levitetään asiaankuuluville sidosryhmille, jotka voivat omassa toiminnassaan hyödyntää asiakkaasta saatavilla olevaa tietoa. (Boulding et al. 2005) Fletcher (1999) on kuitenkin aiheellisesti myös todennut, että vaikka asiakkuuksien hallintaan kuuluu uuden tiedon hankinta, on samaan aikaan myös tärkeää pitää huoli siitä, että lisääntyvää asiakasdataa hallitaan asiaankuuluvasti. Muuten asiakastiedon määrä voi kasvaa hallitsemattomasti.

2.1.3 Yrityksen toimintojen integroiminen

Asiakkuuksien hallinnan määritelmässä kolmas kantava teema liittyi yrityksen eri toimintojen integroimiseen asiakkuuksien hallinnan kautta, kuten kuvasta 2 nähdään. Boulding et al. (2005) mieltävät asiakkuuksien johtamisen eräänlaiseksi markkinoinnin ja uusien, saatavilla olevien datan, teknologioiden sekä organisaatiomallien kehityksen ja integroimisen lopputulokseksi. Asiakkuuksien johtamisessa yhdistetään heidän mukaansa markkinoinnin keinoja asiakastiedon hallintaan erilaisten tietoteknisten ratkaisujen avulla.

Asiakkuuksien hallinnan onkin tarkoitus yhdistää yrityksen myynnin, markkinoinnin ja muiden toimintojen panokset yhteen automatisoimalla tietoteknisten ratkaisujen avulla asiakkuuksien hallinnan prosessit, jolloin asiakkuuden hyöty yritykselle voidaan maksimoida (Galbreath 1998). Asiakkuuksien hallinnan keskiössä onkin yrityksen eri toimintojen ja verkostojen prosessien integroiminen kaikkien niiden osalta, jotka osallistuvat asiakkuuden arvonluomisprosessiin. Tällöin helpotetaan yrityksen ja sen asiakkaiden, toimittajien ja työntekijöiden suhteiden hallintaa, kun tieto on keskitetty samaan paikkaan ja se on kaikkien saatavilla. (Boulding et al. 2005; Galbreath 1998)

Erityisesti asiakkuuksien hallinta ja markkinointi liittyvät voimakkaasti yhteen. Myös markkinoinnissa on alettu keskittyä enemmän asiakkaaseen kuin brändiin tai tuotteisiin (Keller 1993), joka osaltaan on vaikuttanut asiakastiedon määrän lisääntymiseen. Jotta tunnistetaan asiakkaan tarpeet, on ensin tunnettava asiakas ja tämä vaatii tiedon keräämistä asiakkaasta. Ryals ja Payne (2001) ovatkin todenneet asiakkuuksien johtamisen olevan tiedon mahdollistamaa asiakassuhdemarkkinointia. Kun yrityksellä on hyvinkin tarkkaa tietoa asiakkaistaan, pystytään markkinointitoimia suunnittelemaan eri tarkkuudella kuin tilanteissa, joissa asiakkaita ei oikeasti tunneta. Rygielskin, Wangin ja Yenin (2002) mukaan suhdemarkkinointi oli aiemmin tuoteorientoitunutta, jolloin tuotteen suunnittelu oli ensisijaista. Nykyisin suhdemarkkinoinnissa on menty yhä enemmän asiakasorientoituneeseen näkökulmaan, jolloin tuote suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakkaan huomioimisella tuotteen kehityksessä pyritään syventämään asiakassuhdetta, eikä yritysten tavoitteena välttämättä enää olekaan

kasvattaa markkinaosuutta, vaan ennemminkin osuutta asiakkaan lompakosta. (Rygielski, Wang ja Yen 2002)

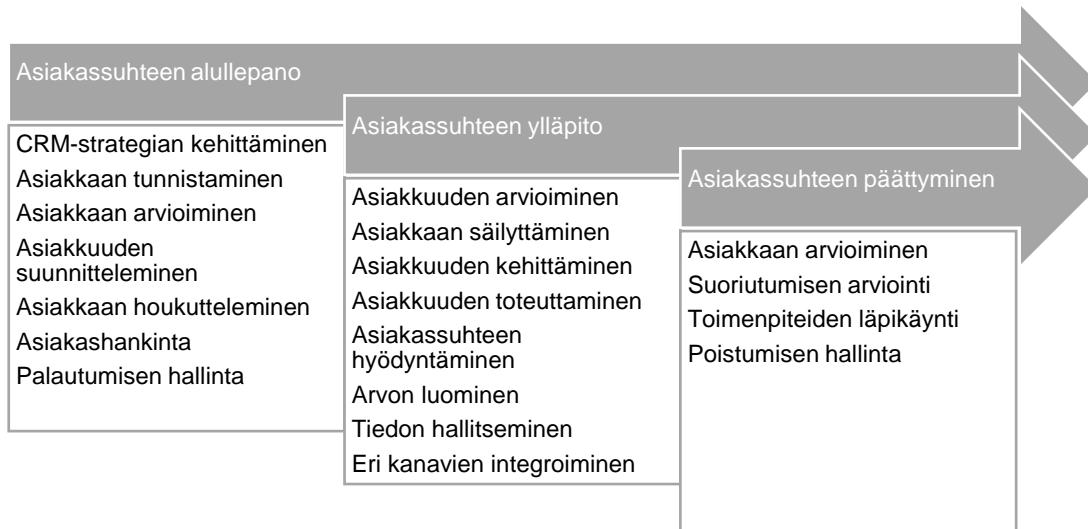
Kuten alussa todettiin, asiakkuuksien hallinnan käsitteelle on olemassa lähes niin monta määritelmää kuin on määrittelijääkin. Yhteistä näille kaikille määritelmille on se, että asiakkuuksien hallinnassa tavoitteena on, että asiakkaista kerättävästä tiedosta hyödynnetään kaikki mahdollinen hyödyllinen tieto. Näin voidaan kasvattaa sekä asiakkaan kokemaa arvoa, että asiakkaan arvoa yritykselle. Tässä apuna hyödynnetään tietoteknisiä ratkaisuja. Asiakkuuksien hallinta ei ole yksilösuoritus, vaan yrityksen on jatkuvasti mietittävä asiakkaan tarpeita, jotta myös asiakas kokee saavansa arvoa siitä, että on yrityksen asiakas. Asiakkuuksien johtamisessa on siis loppujen lopuksi kyse siitä, että hyödynnetään olemassa olevista asiakkaista kaikki se potentiaali, joka heissä on, ja jotta tämä potentiaali voidaan tunnistaa, tarvitaan nykyaikaisia tiedonanalysoinnin menetelmiä avuksi.

2.2 Asiakkuuksien hallinnan luokittelu

Asiakkuuksien hallintaa on ryhmitelty ja luokiteltu monella eri tavalla, mutta ryhmittelyt ovat olleet hyvin samansuuntaisia ja osa-alueet ovat käytännössä olleet hyvin samoja, lähinnä niiden määrä ja nimi ovat vaihdelleet. Lisäksi osa tutkijoista mieltää asiakkuuksien hallinnan suppeammaksi kokonaisuudeksi kuin osa, sillä esimerkiksi Ling ja Yen (2001) ovat mieltäneet asiakkuuksien hallinnan lähinnä jo olemassa olevan suhteen arvioimiseen, kun taas esimerkiksi Parvatiyar ja Sheth (2004) ovat puolestaan mieltäneet asiakkuuksien hallintaan kuuluvan kaiken aina asiakkaan tunnistamisesta asiakkuuksien kehittämiseen. Aiemmissä tutkimuksissa luokitteluja on esitelty useita, joista tässä kappaleessa on tarkoitus esittää muutamia. Käytännössä asiakkuuksien hallinnan luokitteluun on olemassa useita vaihtoehtoja, jotka pääperiaatteiltaan ovat kuitenkin hyvin samanlaisia.

Reinartz, Krafft ja Hoyer (2004) ovat todenneet asiakkuuksien hallinnan voivan olla kolmella eri tasolla yrityksissä, eli asiakkuuksien hallinnan tasot voidaan heidän mukaansa määritellä eri laajuisiksi. Ensimmäinen taso on yrityksen toiminnallinen taso, joka liittyy yrityksessä tehtäviin käytännön asiakkuuksien hallinnan toimenpiteisiin. Toinen taso on asiakasrajapinnassa oleva taso, jossa rakennetaan asiakkaasta käsitys hyödyntämällä niitä kanavia, joiden kautta asiakkaisiin ollaan

yhteydessä, sekä jakamalla tietoa asiakkaista kaikille yrityksen toiminnoille, jotka ovat tekemisissä asiakkaan kanssa. Kolmas taso on koko yrityksen laajuinen. Tärkeintä Reinartzin et al. (2004) mukaan on kuitenkin se, että asiakassuhdetta johdetaan systemaattisesti.



Kuva 3. Asiakkuuksien hallinnan luokittelu.

Asiakasrajapinnassa oleva asiakkuuksien hallinnan taso jakautuu Reinartzin et al. (2004) mukaan kolmeen osa-alueeseen, jotka on esitetty kuvassa 3. Asiakkuuksien hallinnan prosessit voidaan jakaa asiakassuhteen alullepanoon, ylläpitoon ja päättämiseen. Nämä Reinartzin et al. (2004) määrittelemät tasot voidaan nähdä koko asiakkuuksien hallinnan ydinprosesseina, joista jokaisella on omat alalottuvuutensa, jotka kumpuavat eri tutkijoiden tutkimuksista. Asiakkuuksien hallinnan luokittelua on esitelty kuvassa 3, ja seuraavaksi eri luokitteluja käsitellään tarkemmin.

2.2.1 Asiakassuhteen alullepano

Asiakassuhteiden hallinta alkaa siis luonnollisesti asiakassuhteen alullepanosta. Asiakassuhteen alullepano lähtee asiakkuuksien hallinnan strategian kehittämisestä. Kun asiakasstrategia on olemassa, on yritysten selkeämpää alkaa

kehittää ja hyödyntää sen asiakkuuksien hallintaa. (Payne ja Frow 2005) Asiakkuuksien hallinnan strategian kehittämisen jälkeen yrityksen on Parvatiyarin ja Shethin (2004) mukaan kyettävä tunnistamaan yrityksen kannalta sopivat asiakkaat, jotta asiakashankinnan toimenpiteet kohdistetaan oikeisiin tahoihin. Asiakkaan tunnistamisen jälkeen, ennen asiakassuhteen aloittamista, yrityksessä on arvioitava mahdollista uutta asiakkuutta ja sitä, onko se yritykselle kannattava (Ling ja Yen 2001; Reinartz et al. 2004).

Lisäksi asiakkuutta on Lingin ja Yenin (2001) mukaan myös suunniteltava ennen toteuttamista virhetoimenpiteiden välttämiseksi. Asiakkaan arvioimisen ja suunnittelemisen jälkeen asiakkuuksien hallintaan kuuluu asiakkaan houkutteleminen yrityksen asiakkaaksi. Asiakkaan houkuttelua seuraa luonnollisesti joko asiakkaan menettäminen tai itse asiakashankinta (Parvatiyar ja Sheth 2004; Payne ja Frow 2005). Asiakkaan hankinnan jälkeen Reinartzin et al. (2004) mukaan on vielä hallittava asiakkaan palautumista, eli sitä muutosta, kun asiakas siirtyy uuden toimittajan asiakkaaksi. Asiakassuhteen alun hallinta kuuluu luonnollisesti vielä asiakassuhteen alullepanon vaiheeseen.

2.2.2 Asiakassuhteen ylläpito

Kun asiakassuhde on saatu alkuun onnistuneesti ja jonkin aikaa on kulunut, seuraa asiakassuhteen ylläpitovaihe. Asiakassuhteen ylläpitoon kuuluu useita asioita ja vaihteita, joita asiakkuuksien hallinnan tutkimuksissa on nostettu esiin. Myös tässä vaiheessa Reinartzin et al. (2004) mukaan on tärkeää arvioida asiakkuutta. Luonnollisesti asiakassuhteen ylläpitoon kuuluu myös asiakassuhteen säilyttäminen (Parvatiyar ja Sheth 2001; Payne ja Frow 2005), joka vaatii omia panoksiaan, jotta asiakasta ei menetetä kilpailijalle. Mikäli asiakassuhdetta ei saada säilytettyä, seuraa asiakassuhteiden luokittelun kolmas vaihe.

Lisäksi asiakassuhteen ylläpitoon liittyy voimakkaasti asiakkuuden kehittäminen, kuten Parvatiyar ja Sheth (2001) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet. Asiakkuuksien kehittämiseen kuuluu Ngain et al. (2009) mukaan muun muassa asiakkaan ja yrityksen välisten liiketoimien jatkuva laajentaminen, liiketoimien arvon arvioiminen sekä yksittäisen asiakkaan kannattavuuden analysoiminen. Asiakkuuksien

kehittämisen työkaluja ovat muun muassa asiakkaan elinkaarianalyysi, lisä- ja ristiinmyynti sekä asiakkaan markkinakoriantalyysi. (Ngai et al. 2009; Reinartz et al. 2004) Asiakkuuden kehittäminen tuntuisikin erityisen tärkeältä yrityksen näkökulmasta, jotta olemassa olevasta asiakkaasta saataisiin kaikki mahdollinen potentiaali irti.

Asiakassuhteen ylläpitovaiheessa luonnollisesti myös toteutetaan suhteen alullepanovaiheessa suunniteltu asiakkuus (Ling ja Yen 2001). Lisäksi asiakassuhteen ylläpitoon kuuluu asiakkuuksien hallinnan osalta asiakassuhteen hyödyntäminen muun muassa asiakaskohtaisesti räätälöidyssä kommunikoinnissa, ristiinmyymisessä ja asiakassegmentoinnissa (Payne ja Frow 2005). Olemassa olevista asiakassuhteista suhteen ylläpitovaiheessa saatavaa tietoa voitaneen hyödyntää myös uusien asiakassuhteiden parissa, kun tunnistetaan esimerkiksi, mitkä ovat toimivia tapoja tietyille asiakkaille tietyn asiakassegmentin sisällä.

Ylläpitovaiheessa tapahtuu erityisesti myös Levittin (1969) mukainen kahdensuuntaisen arvon luominen, joka on myös Paynen ja Frown (2005) mukaan yksi asiakkuuksien hallinnan ydinprosesseista. Arvoa tulisi luonnollisesti syntyä sekä asiakkaalle että yritykselle kaikissa asiakkuuksien hallinnan vaiheissa. Asiakkuuksien hallinnan ydinprosesseihin kuuluu myös asiakastiedon hallinta (Payne ja Frow 2005), jota voidaan osaltaan hyödyntää luonnollisesti lähes kaikissa asiakkuuksien hallinnan toimenpiteissä ja eri vaiheissa. Lisäksi asiakkuuksien hallinnassa tulee Paynen ja Frown (2005) mukaan pyrkiä eri kanavien integroimiseen tehokkuuden parantamiseksi, joten myös yrityksen sisäinen integroituminen kuuluu asiakassuhteen ylläpitovaiheeseen.

2.2.3 Asiakassuhteen päättyminen

Kuten muissakin asioissa, myös asiakassuhteiden osalta on myös olemassa mahdollisuus, että asiakassuhde päättyy tai se päätetään. Asiakassuhteen päättyminen kuuluu tästä syystä myös asiakkuuksien hallinnan vaiheisiin ja luokitteluun. Kun asiakassuhde loppuu, on edelleen tärkeää, että asiakkuutta arvioidaan ja suhteen päättymisen syyt tunnistetaan kehittymisen takia. (Reinartz et al. 2004) Asiakkuuden arvioimisesta saatavaa tietoa voidaan luonnollisesti

hyödyntää jatkossa, jotta mahdollisesti saadaan estettyä muiden asiakassuhteiden päättyminen.

Lisäksi asiakassuhteen päättymiseen kuuluu asiakkuuksien hallinnan suoriutumisen arviointi Paynen ja Frown (2005) mukaan, jotta voidaan tunnistaa tarvittavat kehityskohteet. Lisäksi Lingin ja Yenin (2001) mukaan tässä kohtaa viimeistään on yrityksessä myös hyvä käydä läpi asiakkuuden eteen tehdyt toimenpiteet, joskin näitä olisi heidän mukaansa hyvä tarkastella jokaisessa asiakkuuksien hallinnan vaiheessa. Asiakkaan poistumisen hallinta on tärkeässä osassa asiakassuhteen päättymistä (Reinartz et al.) ja se on hoidettava hyvin, jotta asiakkaalle ei jäisi yrityksestä negatiivista kuvaa.

2.3 Asiakastiedon hallinta

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, asiakkuuksien hallinnan luokittelussa asiakassuhteen säilyttäminen, ylläpito ja kehittäminen on tunnistettu yhdeksi asiakkuuksien hallinnan osa-alueeksi (Ngai, Xiu & Chau 2009; Parvatiyar ja Sheth 2001; Payne ja Frow 2005; Reinartz et al. 2004). Lisäksi, kuten aiemmin todettiin, asiakasdatan hyödyntäminen on myös yksi asiakkuuksien hallinnan käsitteen määrittelyn osa-alueista (Boulding et al. 2005; Galbreath 1998; Ryals ja Payne 2001).

Ngain et al. (2009) mukaan asiakkuuden kehittämisen aluetta on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin asiakkaan säilyttämistä, joten tarve aiheen lisätutkimukselle on suuri. Asiakkuuden kehittämiseen liittyy vahvasti asiakastiedon hallinta, sillä asiakkaasta saatavilla olevan tiedon avulla asiakasta voidaan pyrkiä ymmärtämään paremmin ja näin kehittää asiakassuhdetta. Jotta olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää, on dataa käsiteltävä eli hallittava haluttujen lopputulemien saavuttamiseksi. Tästä syystä asiakastiedon hallinta on Paynen ja Frown (2005) mukaan erityisen tärkeä osa asiakkuuksien hallintaa.

Asiakastiedon hallinnan prosessilla tarkoitetaan sitä, että yrityksessä kerätään asiakasdataa kaikista asiakaskontaktikohdista ja saatua tietoa hyödynnetään ja käytetään, jotta voidaan muodostaa parempi käsitys asiakkaasta (Payne ja Frow 2005). Onnistuneen asiakastiedon hallinnan avainelementtejä ovat Paynen ja

Frown (2005) mukaan datan säilyttäminen, IT-järjestelmät sekä tiedon analysoinnissa käytettävät analyttiset työkalut, jotka mahdollistavat mahdollisen datavaraston tehokkaan hyödyntämisen. Esimerkiksi datan louhinta on työkalu, joka mahdollistaa suurien datamäärien analysoinnin merkittävien tapojen tai kaavojen sekä suhteiden löytämiseksi asioiden välillä (Peacock 1998). Lisäksi tiedonhallintaan kuuluu olennaisesti se, miten yrityksen ydin- ja tukitoiminnot soveltavat olemassa olevaa tietoa, jotta tieto varmasti hyödynnetään asiaan kuuluvalla tavalla (Payne ja Frow 2005). Asiakastiedon hallinnassa on Rygielskin et al. (2002) olennaista myös muistaa, että tiedon hallinnassa tulee varmistaa asiakkaan tiedon yksityisyys. Tietoturva onkin yksi isoimmista haasteista myös tulevaisuudessa, mitä tulee kasvavaan datan keräämisen tarpeeseen ja toisaalta tiedon säilyttämiseen.

Asiakastietoa arvioitaessa tavoitteena on ymmärtää asiakasta paremmin hyödyntämällä yrityksen sisäistä transaktiodataa ja yrityksen ulkopuolelta saatavaa demografista, psykografista ja muuta asiakkaista saatavilla olevaa dataa. Datan avulla voidaan ymmärtää, keitä yrityksen asiakkaat ovat, millaisia demografisia tekijöitä ja elämäntapoja heillä on, missä he sijaitsevat, minkä arvoisia asiakkaat ovat yritykselle, millainen potentiaali asiakassuhteella on sekä mitä asiakkaat ostavat ja miten. Näin voidaan löytää asiakkaiden käyttäytymisestä erilaisia ostomalleja tai malleja, joiden avulla voidaan arvioida asiakkaan kannattavuutta tai heidän kanssa tehtävän liiketoiminnan riskisyyttä. Saatua tietoa voitaneen hyödyntää myös uusasiakashankinnassa. Tiedon arviointi on asiakkuuksien hallinnan tärkein vaihe, sillä tietoa arvioimalla asiakkaat voidaan segmentoida ja asiakkaan vaatimuksia pystytään analysoimaan paremmin. (Ling ja Yen 2001)

Galbreathin (1998) mukaan ongelma ei enää ole se, ettei asiakastietoa ole saatavilla, vaan pikemminkin se, että tietoa on jo liikaa. Yritykset eivät enää välttämättä tarvitse lisää tietoa asiakkaistaan, ja yrityksissä etsitään jatkuvasti keinoja hallita tietoa tehokkaasti ja muuttaa dataa biteistä asiakkaan ymmärtämiseksi. Tätä tietoa olisi tärkeää hyödyntää erityisesti kilpailuedun saavuttamiseksi. Monet yritykset keräävät kyllä sekundaarista dataa asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä, sekä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta

(Kumar, George ja Pancras 2008). Yrityksiltä puuttuu kuitenkin yksilötasoista, toimialan laajuista asiakasdataa, sillä yrityksillä on vain harvoin tietoa asiakkaidensa suhteista yrityksen kilpailijoihin (Du, Kamakura ja Mela 2007)

Yksi asiakastiedon hallinnan ja hyödyntämisen soveltamiskohteista on asiakassegmentointi. Wedelin ja Kamakuran (1999, 7) mukaan asiakassegmentoinnin tavoitteena on tunnistaa yksittäisten asiakkaiden joukosta asiakasryhmiä, jotka haluavat samanlaisia etuja ja käyttäytyvät samalla tavalla. Tällaisista asiakkaista voidaan muodostaa segmenttejä niin, että eri segmentit ovat keskenään erilaisia, mutta segmenttien sisällä asiakkaat ovat samanlaisia.

Eri asiakassegmenttien tunnistamisessa tulee ottaa huomioon muun muassa asiakkaan ostovoima, asiakkaan tekemien ostojen säännöllisyys sekä se, millaisia tuotteita asiakkaat ostavat (Berger, Bolton, Bowman, Briggs, Kumar, Parasuraman ja Terry 2002). Myös asiakkaan kannattavuutta voidaan hyödyntää käyttäytymisen perusteella tehtävässä segmentoinnissa. Segmentoinnin avulla voidaan näin erotella kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat toisistaan. (Kim et al. 2006) Wedelin ja Kamakuran (1999, 17) mukaan segmentointi voi olla joko a priori tai post hoc –segmentointia eli segmenttien tyyppi ja määrä voidaan joko määrittellä etukäteen tai vasta data-analyysien tulosten perusteella.

Bergerin et al. (2002) mukaan asiakkaat voidaan segmentoida asiakkaiden tarpeiden ja ostotapojen perusteella, ottaen samalla huomioon yksittäisen asiakkaan ominaisuudet sekä segmentin reagoinnin lisäksi myös yrityksen markkinointitoimenpiteet ja kilpailuympäristö. Lisäksi asiakkaiden segmentoinnissa voidaan hyödyntää asiakkaan elinajan arvon mittaria (Customer lifetime value, CLV), joka tarkoittaa asiakkaasta asiakassuhteen aikana saatavien tulevaisuuden tuottojen nykyarvoa. Asiakkaan elinajan arvoa on hyvä arvioida asiakas- tai segmenttikohtaisesti, jolloin asiakkaita voidaan erotella kannattavuuden mukaan. (Gupta, Hanssens, Hardie, Kahn, Kumar, Lin ja Sriram 2006) Koko asiakaspääomaa arvioitaessa voidaan myös hyödyntää asiakkaan elinajan arvoa, sillä Rustin, Lemonin ja Zeithamlin (2004) mukaan asiakaspääoma on yrityksen kaikkien nykyisten sekä potentiaalisten asiakkaiden diskontattujen elinajan arvojen summa.

Ryalsin ja Paynen (2001) mukaan asiakkaan kannattavuus paranee mitä kauemmin suhde asiakkaaseen kestää. Niinpä asiakkaan elinkaaren arvo on tärkeämpi kannattavuuden mittari kuin asiakkaan kannattavuus tietyssä ajanjaksona. Asiakkaan elinajan arvoa voidaankin käyttää apuna kannattavien asiakkaiden tunnistamisessa ja resurssien allokoinnissa sen mukaisesti. Asiakkaan elinajan arvo ottaa huomioon myös sen, että asiakas ei välttämättä pysy aina yrityksen asiakkaana, vaan saattaa siirtyä tulevaisuudessa kilpailijalle. (Gupta et al. 2006) Lisäksi asiakassuhteen keston vaikuttaa Boltonin (1998) mukaan asiakastyytyväisyys.

Asiakassegmentointia voidaan hyödyntää myös silloin, kun halutaan todeta, onko asiakas jo menetetty tai millä todennäköisyydellä asiakas menetetään. Asiakkaan menettämistä on kaksi oletusta. Joko oletetaan, että asiakas on menetetty kokonaan, jolloin arvioidaan asiakassegmenteittain todennäköisyyttä, että asiakas on yrityksen asiakas vielä tulevanakin ajanjaksona. Voidaan myös olettaa, että yritys saa aina oman osuutensa asiakkaasta, mutta ei koskaan sitä kokonaan. (Rust et al. 2004) Asiakassegmentoinnista onkin apua erityisesti suunniteltaessa markkinoinnin toimenpiteitä, nimittäin jos asiakkaiden joukosta voidaan tunnistaa esimerkiksi erittäin kannattavien asiakkaiden ryhmä, voidaan näille asiakkaille kohdentaa tiettyjen tuotteiden myyntiä alennetuilla hinnoilla (Kim, Jung, Suh ja Hwang 2006).

3 LISÄ- JA RISTIINMYYNNTI

Asiakkuuksien hallinnan kontekstissa ristiinmyynti liittyy erityisesti asiakkuuden kehittämiseen ja säilyttämiseen asiakastiedon hallinnan avulla. Ristiinmyynnin nähdään tulevaisuudessa olevan avainroolissa arvonluonnin tehostamisessa (Lau, Chow ja Liu 2004). Ristiinmyynti onkin asiakkuuksien hallinnassa keino kasvattaa sekä yrityksen että asiakkaan kokemaa arvoa, eli sillä on oma selkeä roolinsa Levittin (1969) kahdenkertaisen arvon luomisessa asiakkuuksien hallinnan avulla.

Kamakuran, Wedelin, de Rosan ja Mazzonin (2003) mukaan tärkeydestään huolimatta ristiinmyynti ei kuitenkaan ole saanut merkittävästi huomiota akateemisessa kirjallisuudessa. Ristiinmyyntiä on erityisesti tutkittu pankkien asiakkaiden osalta, mutta tutkimusta muilta toimialoilta ei juurikaan ole tehty. Lisäksi kyseisissä tutkimuksissa on keskitytty lähinnä kuluttajamyynntiin, ei niinkään yritysten väliseen ristiinmyyntiin (Reinartz, Thomas ja Bascoul 2008). Myöskään kannattamatonta ristiinostamista ja kannattamatonta asiakasta ei ole vielä tutkittu paljoa. Shah, Kumar, Qu ja Chen (2012) ovatkin olleet ensimmäisiä aiheen tutkijoita, jotka ovat empiirisesti testanneet kannattamattoman ristiinostamisen ilmiötä useissa yrityksissä eri toimialoilta ja liiketoiminta-asetelmista. Seuraavaksi esitellään aiemman tutkimuksen perusteella lisä- ja ristiinmyynnin määritelmää ja osa-alueita tarkemmin, käsitellään kannattamatonta asiakasta ristiinmyynnin näkökulmasta ja pohditaan, mikä kannustaa asiakasta ostamaan ristiin.

3.1 Lisä- ja ristiinmyynnin määritelmä

Prinzien ja Poelin (2006) mukaan lisä- tai ristiinmyynti tarkoittaa sellaisten toimintojen edistämistä, joiden tavoitteena on lisätä asiakkaan niin sanottuun palvelukoriin samankaltaisia palveluita, joita asiakas jo käyttää yrityksessä. Ansellin, Harrisonin ja Archibaldin (2007) mukaan ristiinmyynti on strategia myydä lisää tuotteita jo olemassa oleville asiakkaille yrittäen lisätä asiakkaan riippuvuutta yrityksestä ja näin ollen vähentää asiakaspoistumaa. Vaikeutena ristiinmyynnissä on, kuinka löydetään oikeat tuotteet oikeille asiakkaille oikeaan aikaan (Li, Sun ja Montgomery 2011). Toisaalta Kamakuran et al. (2003) sekä Ansellin, Harrisonin ja Archibaldin (2007) mukaan ristiinmyynti on yrityksille mahdollisuus oppia lisää

asiakkaidensa mieltymyksistä ja ostokäyttäytymisestä, jolloin yritys pystyy kilpailijoita tehokkaammin täyttämään asiakkaansa tarpeet. Ristiinmyynnillä tähdätään aina Levittin (1969) kahdensuuntaisen arvon luomiseen ja asiakkaan koko potentiaalin hyödyntämiseen.

Rygielskin et al. (2002) mukaan yrityksillä on käytössään kolme keinoa kasvattaa asiakkaan arvoa yritykselle. Yrityksessä voidaan pyrkiä lisäämään asiakkaan nykyisten tuotteiden käyttöastetta lisämyynnin kautta eli houkutella asiakas ostamaan lisää samaa tuotetta tai tuotteen sisäisiä päivityksiä tai lisäosia (Ansell et al. 2007). Asiakkaalle voidaan myös pyrkiä myymään korkeamman tuoton tuotteita eli ristiinmyymään. Kamakuran et al. (2003) mukaan ristiinmyynnin avulla voidaankin kasvattaa asiakassuhteen elinajan kokonaisarvoa. Asiakkaan arvoa voidaan kasvattaa myös pidentämällä asiakassuhteen pituutta (Rygielski et al. 2002). Joka tapauksessa, Reekien ja Savittin (1982) mukaan yrityksissä on tärkeää mieltää arvon luominen asiakkaalle prosessina, jossa pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeiden erilaisuus ja löytämään ne tuotteet, jotka sopivat asiakkaalle parhaiten. Juuri tämä tavoite voidaan ristiinmyynnin avulla saavuttaa ja samalla yritys itse hyötyy.

Lin et al. (2011) mukaan ristiinmyynti voidaan jakaa kampanja-orientoituneeseen ja asiakasorientoituneeseen ristiinmyyntiin. Kampanjasuuntautuneessa ristiinmyynnissä etsitään asiakkaita, jotka todennäköisimmin vastaavat esitettyyn tarjoukseen, kun taas asiakasorientoituneen ristiinmyynnin tarkoituksena on löytää oikea tuote oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan käyttäen oikeaa kommunikointikanavaa. (Li et al. 2011) Lisäksi ristiinmyynti voidaan jakaa kahteen tilanteeseen, jossa yrityksen ja asiakkaan välinen suhde perustuu joko sopimukseen tai suhde on tavallaan kertalaatuinen, eikä asiakas ole sitoutunut olemaan siinä pitkäjänteisesti. Sopimukseen perustuvassa suhteessa erityisesti toimittajan vaihtamisen kustannuksilla on merkitystä suhteen pituuden kanssa, joka osaltaan vaikuttaa myös ristiinmyynnin onnistumiseen. (Reinartz ja Kumar 2000) Seuraavaksi käsitellään ristiinmyyntiä kasvun ja asiakaspoistuman vähentämisen keinona sekä kerrotaan, millaista on teorian mukaan onnistunut ristiinmyynti.

3.1.1 Keino kasvaa

Yrityksen kasvaminen on etenkin kilpailluilla aloilla välttämätöntä. Ristiinmyynnin avulla kasvua on mahdollista toteuttaa hyödyntämällä jo olemassa olevia asiakassuhteita, jolloin kasvua voidaan tehdä matalammilla investoinneilla ja alhaisemmalla riskillä kuin kokonaan uusia asiakkaita hankkimalla tai muilla paljon pääomaa sitovilla tavoilla, kuten yritysostoilla. (Hartline, Maxham ja McKee 2000) Blattbergin ja Deightonin (1996) mukaan liiketoiminnan kasvattamisessa onkin kyse siitä, että resursseja käytetään korkea-arvoisten mahdollisten asiakkaiden huomion kiinnittämiseen ja siihen, että yritys ja asiakkaat pysyvät yhdessä, kunnes asiakkaat ovat saaneet yrityksestä sen, mitä tarvitsivat. Toiveena olisi ymmärrettävästi, että hyvän asiakkaan kanssa asiakassuhde kestäisi mahdollisimman pitkään.

Blattbergin ja Deightonin (1996) sekä Filiatraultin ja Lapierrin (1997) mukaan olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Heidän mukaansa uuden asiakkaan hankkiminen saattaa olla jopa viisi kertaa kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen. Filiatraultin ja Lapierrin (1997) mukaan nykyiset asiakkaat edustavatkin parasta kasvun ja pitkän aikavälin voiton mahdollisuuksia erityisesti kilpailuilla aloilla ja globalisaation kontekstissa. Myös Ansell et al. (2007) ovat samoilla linjoilla, ja heidän mukaansa ristiinmyynnin kautta kasvaminen onkin yrityksille sekä halvempaa että helpompaa.

3.1.2 Keino vähentää asiakaspoistumaa

Ristiin- ja lisämyynti ovat yrityksille sekä keino kasvaa, että keino kasvattaa yrityksen asiakaspääomaa. Yrityksen kasvaminen asiakaspääomaa maksimoimalla tapahtuu Blattbergin ja Deightonin (1996) mukaan investoimalla ensisijaisesti korkeimman arvon asiakkaisiin. Tätä varten asiakkaat voidaan ensin segmentoida käyttäytymiseltään ja asenteiltaan samanlaisiin ryhmiin, joiden ostot yrityksestä ovat eri tasoilla. Näin voidaan määritellä, paljon rahaa tiettyihin asiakkaisiin ja asiakassegmentteihin kannattaa käyttää ja toisaalta, kannattaako vastaavan asiakasprofiilin omaavaan asiakkaaseen käyttää resursseja ja jos kannattaa, niin miten paljon. Ristiinmyynnin lisäksi asiakaspääomaa voidaan kasvattaa alentamalla asiakashankinnasta aiheutuvia kustannuksia, mutta tämä on yleensä yrityksille

hankalampaa. Lisäksi yritysten tulee Blattbergin ja Deightonin (1996) muuttaa tuotelähtöinen johtaminen asiakkuuksien johtamiseksi, jolloin saadaan kasvatettua myös asiakkaan kokemaa arvoa.

Kamakuran et al. (2003) mukaan ristiinmyynti on myös toimiva strategia asiakaspoistuman vähentämiseksi eli ristiinmyynnin avulla voidaan sitouttaa asiakas tiukemmin yritykseen. Asiakaspoistuma luonnollisesti vähenee, mikäli asiakaspääomaa kasvatetaan nykyasiakkaisiin investoimalla. Kun asiakas hankkii lisää tuotteita tai palveluilta samalta yritykseltä, kohtaavat asiakas ja toimittaja yhä useammassa kohdassa ja ovat näin useammin kontaktissa toisiinsa. Tällöin asiakkaan toimittajan vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset nousevat, jolloin samalla todennäköisyys, että asiakas vaihtaa toimittajaa, pienenee. (Kamakura et al. 2003)

3.1.3 Onnistunut ristiinmyynti

Ristiinmyynti onnistuu todennäköisemmin, kun sitä tehdään vasta suhteen myöhemmässä vaiheessa, kun asiakkaan niin sanottu kiintymys yritykseen on jo ehtinyt muodostua. Suhteen alussa asiakas vielä opettelee tuntemaan yritystä ja sen tapoja, ja tällöin se ei välttämättä ole valmis ostamaan yritykseltä lisää. Asiakassuhdetta on siis alkuun kasvatettava ja kehitettävä, ennen kuin asiakkaaseen aletaan kohdistaa ristiinmyynnin panoksia. (Reinartz, Thomas ja Bascoul 2008) Asiakassuhteen alkuvaiheisiin on siis syytä panostaa, jotta asiakkaasta saadaan myöhemmin kaikki potentiaali yrityksen käytettäväksi.

Asiakassuhteen keston lisäksi ristiinmyynnin onnistumiseen vaikuttaa yrityksen myyntiresurssit sekä yrityksen myyjien osaaminen. Ristiinmyynnin onnistumiseksi myyjillä tulee olla Malmsin ja Schmitzin (2011) mukaan laaja-alaista tietoa yrityksen eri tuotteista sekä hyvä ymmärrys asiakkaiden tarpeista, jotta myyjät osaavat tarjota asiakkaille oikeita ja sopivia tuotteita asiakkaan nykyisen tuotekorin ulkopuolelta. Myyjä, joka ei tunne muita yrityksen tuotteita, ei pysty ristiinmyymään asiakkaalle onnistuneesti yrityksen muita tuotteita, ja hän voi pahimmillaan aiheuttaa jopa vahinkoa asiakassuhteelle.

Ristiinmyyntiä voidaan toki tehdä kaikille yrityksen asiakkaille, mutta tämä on yleensä kannattamaton strategia (Shah ja Kumar 2012). Tästä syystä yritysten olisikin tärkeää kyetä tunnistamaan sellaiset asiakkaat, joille kannattaa myydä ristiin. Asiakasdataa voidaan hyödyntää ristiinmyynnin kannalta sopivien asiakkaiden etsimisessä. Ristiinmyynnin mahdollisuuksien löytämisessä voidaan hyödyntää Changchienin, Leen ja Hsun (2004) mukaan esimerkiksi assosiaatiomallintamista. Työkaluina voidaan käyttää tilastotieteen keinoja, algoritmeja sekä visualisointia. Ennen mallintamista asiakkaat voidaan segmentoida muun muassa neuroverkkojen ja diskriminaatioanalyysin avulla. (Changchien, Lee ja Hsu 2004; Prinzie ja Poel 2006)

Asiakastransaktiotietokanta onkin Kamakuran et al. (2003) mukaan ristiinmyynnissä tärkeä tiedonlähde yritettäessä löytää oikeaa tarjousta oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan. Asiakkaiden aiempia ostoja analysoimalla voidaan löytää säännönmukaisuuksia, joita voidaan hyödyntää ristiinmyynnin mahdollisuuksien analysoinnissa. Optimaalisten ristiinmyynnin mahdollisuuksien tunnistamisessa on tärkeää myös oppia tunnistamaan, miten todennäköisesti asiakas tekee seuraavan oston ja minkä tuotteen he haluavat ostaa, sekä milloin osto todennäköisimmin tapahtuu. Tämän ajankohdan analysoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi selviytymisanalyysiä. (Ansell et al. 2007)

3.2 Kannattamaton asiakas ristiinmyynnin näkökulmasta

Ristiinmyynti ei kuitenkaan aina ole pelkästään helppoa tai suositeltavaa, vaan se voidaan nähdä myös Ansellin et al. (2007) mukaan niin sanotusti ”kaksiteräisenä miekkana”. Liian usein tehdyt ristiinmyynnin tarjoukset voivat häiritä asiakkaita ja tehdä heistä vähemmän vastaanottavaisia yrityksen tarjouksille, jolloin suhde asiakkaaseen heikkenee. Tärkeää olisi siis tunnistaa, milloin ja mitä tuotetta asiakkaalle tarjotaan. (Ansell et al. 2007)

Lisäksi kaikille asiakkaille ei vain kannata myydä ristiin. Shahin ja Kumarin (2012) mukaan nimittäin sellaiset yritykset, jotka pyrkivät ristiin- tai lisämyymään kaikille asiakkailleen, tekevät kalliin virheen. Heidän mukaansa merkittävä osa ristiinostavista asiakkaista on erittäin epäkannattavia. Vaikka keskimäärin ristiinostavista asiakkaista saatava tuotto onkin korkeampi kuin sellaisten

asiakkaiden osalta, jotka eivät osta ristiin, niin silti noin joka viides ristiinostava asiakas on yritykselle kannattamaton. (Shah ja Kumar 2012) Tämä on melko merkittävä osuus, joten yritysten olisi tärkeää kiinnittää asiaan huomiota ja analysoida tarkkaan, keille halutaan myydä ristiin.

Shahin, Kumarin, Qun ja Chen (2012) mukaan noin 10-35 prosenttia ristiinostavista asiakkaista on kannattamattomia. Nämä asiakkaat ovat myös vastuussa noin 39-88 prosentista yrityksen asiakkaista johtuvista kokonaistappioista, eli vaihtelevan merkittävästä osasta. Usein asiakkaan kannattamattomuus johtuu asiakkaan haitallisesta käyttäytymisestä. Jotta asiakas olisi yrityksen näkökulmasta kannattamaton ristiinostamisesta huolimatta, täytyy asiakkaan haitallisen käyttäytymisen olla jatkuvaa. Nimittäin kannattamaton asiakas ilman jatkuvaa haitallista käyttäytymistä todennäköisesti kuitenkin lisää yrityksen liikevaihtoa ja tuottoja ristiinoston kautta. (Shah et al. 2012)

On olemassa neljän tyyppisiä asiakkaita, jotka kuuluvat tuohon kannattamattomien asiakkaiden viidennekseen ja joille yritysten ei Shahin et al. (2012) mukaan kannata tehdä ristiinmyyntiä. Tällaisten asiakkaiden tunnistaminen on ristiinmyyntiä suunnitteleville yrityksille välttämätöntä turhien kustannusten välttämiseksi. Kannattamattomat asiakastyypit on esitetty tiivistettynä kuvassa 4.



Kuva 4. Kannattamattomat asiakkaat, mukailleen Shah ja Kumar (2012).

Ensimmäinen kuvassa 4 esiintyvä kannattamaton asiakasryhmä on asiakkaat, jotka vaativat paljon palvelua ja jopa ylikäyttävät asiakaspalvelua. Tällaiset asiakkaat tekevät usein kohtuuttomia vaatimuksia asiakaspalvelulle. (Cao ja Gruca 2005;

Dowling ja Uncles 1997; Reinartz ja Kumar 2000) Asiakaspalvelu on usein yrityksille välttämätön kuluerä, joka ei varsinaisesti kuitenkaan tuota yrityksille liikevaihtoa, joten on ymmärrettävää, ettei asiakaspalvelua runsaasti kuluttavat asiakkaat ole niitä kaikkein halutuimpia.

Toinen kannattamaton asiakasryhmä on niin sanotut liikevaihdon takaisinottajat, jotka ensisilmäyksellä näyttäisivät tuottavan yritykselle voittoa ja kasvattavan liikevaihtoa, mutta jotka kuitenkin joko peruvat palvelun tilauksensa tai palauttavat tuotteen jossain vaiheessa kauppa. Mitä enemmän tällaiset asiakkaat yleensä ostavat, sitä enemmän he myös palauttavat ostojaan tai laiminlyövät esimerkiksi lainojensa takaisinmaksua. (Petersen ja Kumar 2009; Reinartz ja Kumar 2003) Tällaiset asiakkaat hankaloittavat yrityksen toimintaa työllistämällä palautuksia käsitteleviä henkilöitä sekä lisäämällä epävarmuutta yrityksen tuloutuvaan liikevaihtoon.

Kolmanteen epäsuotuisaan asiakasryhmään kuuluvat asiakkaat, jotka pyrkivät lähinnä maksimoimaan saamiaan alennuksia. Tällaiset asiakkaat välttelevät normaalihintaisten tuotteiden ostamista viimeiseen asti ja ostavat lähinnä silloin, kun he saavat itselleen sopivia alennuksia. (Shah et al. 2012) Tällaiset asiakkaat saattavat myös ostaa tuotteita, jotka aiheuttavat yritykselle tappiota alennettujen hintojen kautta (Blattberg, Buesing, Peacock ja Sen 1978; Cao ja Gruca 2005; Webster 1965). Tällaisille asiakkaille on hankalaa tehdä ristiinmyyntiä, sillä asiakas vaatii aina alennuksia, ja ristiinmyyntiin käytettävät resurssit saattavat tällöin olla myynnistä saatavia hyötyjä suurempia, jolloin ristiinmyynti on kannattamatonta.

Neljäs asiakasryhmä koostuu asiakkaista, jotka rajoittavat kulutustaan. He käyttävät yritykseen tietyn kiinteän summan joko taloudellisista rajoitteista johtuen tai koska he ovat jakaneet kulutustaan usean eri yrityksen kesken. (Du, Kamakura ja Mela 2007; Kumar, Venkatesan, Bohling ja Beckmann 2008) Caon ja Grucan (2005) mukaan tähän ryhmään kuuluvat asiakkaat saattavat myös ostaa pienemmissä erissä kuin muut asiakkaat. Shahin et al. (2012) mukaan, jos tällaiset asiakkaat ostavat ristiin, ei heidän kokonaiskulutuksensa yrityksessä kasva, sillä he tällöin allokoivat kiinteän summansa vain useamman tuotteen kesken. Tällaisissa tapauksissa ristiinmyynti aiheuttaa yritykselle lähinnä kustannuksia, mutta ei

kasvata liikevaihtoa. (Shah et al. 2012) Huomattavaa on kuitenkin, että aihetta koskevat tutkimukset on lähinnä tehty kotitalouksia koskien ja enimmäkseen vähittäiskaupan alalta, eikä yritysasiakkaihin liittyvää tutkimusta ole juuri tämän asian osalta tehty. Epäsuotuisat asiakkaat saattavat siis yritysmaailmassa poiketa edellä mainituista, mutta todennäköisesti samansuuntaista epäsuotuisaa käyttäytymistä löytyy myös yritysasiakkaiden keskuudesta.

Jokaiselle edellä mainituista asiakasryhmistä tehtävä ristiinmyynti aiheuttaa yritykselle todennäköisesti alenevia voittoja tai lisääntyviä kustannuksia Shahin et al. (2012) mukaan kahdestakin syystä. Ensinnäkin, ristiinmyynti vaatii aina lisäpanoksia myynniltä ja markkinoinnilta, jolloin näiden kustannukset nousevat. Lisäksi, erityisesti palvelun vaatijien osalta, ristiinostaminen kasvattaa yrityksen kustannuksia, kun asiakkaan epätoivottu käyttäytyminen laajenee koskemaan yrityksen useampaa tuotetta. Epätoivottua käyttäytymistä voi esiintyä myös sellaisten asiakkaiden kohdalla, jotka ennen ristiinostamista olivat yritykselle kannattavia asiakkaita. (Shah ja Kumar 2012) Tämä osaltaan hankaloittaa ristiinmyynnin mahdollisuuksien analysointia, ja se on otettava huomioon sitä suunniteltaessa.

Shahin ja Kumarin (2012) mukaan on olemassa neljä keinoa, joilla voidaan ehkäistä ristiinmyynnistä aiheutuvia tappioita ja maksimoida siitä saatavia tuottoja. Ensinnäkin, yrityksessä on tarkistettava ristiinmyynnin sisäiset kannustimet sekä asiakkaan ristiin ostamisen kannustimet. Jos ristiinmyynnin sisäiset kannustimet eivät ota huomioon kannattamattomille asiakkaille ristiinmyyntiä, aiheutuu kustannuksia, sekä toisaalta, jos asiakas esimerkiksi saa korvauksia palauttamastaan ristiinmyydystä tuotteesta, aiheutuu yritykselle kustannuksia enemmän kuin mitä liikevaihtoa on saatu myynnin kautta. Toisekseen, ristiinmyyntiä on tehtävä fiksusti. Aina ristiinmyynti ei ole järkevää, ja joskus on uskallettava tehdä päätös olla myymättä tai ennemmin myydä asiakkaalle lisää tuotteen sisältä kuin kokonaan uusia tuotteita. (Shah ja Kumar 2012)

Joissain tapauksissa on myös uskallettava tehdä päätös päättää yhteistyö asiakkaan kanssa kokonaan. Petersenin ja Kumarin (2009) joissain yrityksissä on myös uskallettu tehdä tämä päätös, huolimatta mahdollisesta siitä seuraavasta

negatiivisesta maineesta. Asiakassuhteen päättäminen yrityksen toimesta on siis kaksijakoinen teko, jota kannattaa yrityksissä harkita tarkkaan.

Toisaalta, ristiinmyynnin onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että yrityksessä käytetään oikeita mittareita onnistuneen ristiinmyynnin määrittelyssä. Ennen kuin ristiinmyyntiä tietylle asiakkaalle tai segmentille tehdään, täytyy yrityksessä pystyä määrittelemään, onko asian eteen nähty vaiva kannattavaa. (Shah ja Kumar 2012) Tässä yritystä auttaa edellä mainitun kaltaisten kannattamattomien asiakkaiden tunnistaminen, mitä toki hankaloittaa myös Shahin ja Kumarin (2012) mukaan se, että ennen ristiinostamista kannattavat asiakkaat saattavatkin ristiinoston jälkeen olla kannattamattomia.

Joka tapauksessa, Shahin et al. (2012) mukaan huomattava osa yrityksen asiakkaista aiheutuvista tappioista voidaan minimoida, jos pystytään tunnistamaan epäsuotuisasti käyttäytyvät asiakkaat ja saadaan heidät luopumaan ristiinostamisesta oikeaan aikaan. Päätettäessä, kenelle asiakkaalle ristiinmyydään ja kenelle ei, on Petersenin ja Kumarin (2009) mukaan otettava huomioon myös se, ettei yrityksen tulevaisuuden tuotot riipu pelkästään siitä, paljon asiakkaaseen tällä hetkellä käytetään rahaa, vaan myös niistä tappioista, joita aiheutetaan kuluttamalla asiakkaisiin, jotka siirtyvätkin kilpailijalle. Tappioita aiheutuu myös negatiivisen maineen aiheuttamasta potentiaalisten asiakkaiden menetyksestä (Petersen ja Kumar 2009). Yritysten olisi tärkeää tunnistaa itselleen kannattavat asiakkaat ja pyrkiä sitouttamaan ne yritykseen tiukasti, jotta kilpailijalle siirtymisestä aiheutuvat kustannukset pysyisivät minimissä.

3.3 Ristiinostamisen kannustimet asiakkaan näkökulmasta

Asiakkaan ristiinostamisesta voi aiemman kappaleen seikoista huolimatta seurata yritykselle positiivisia asioita. Usein ristiinostavien asiakkaiden ostotiheys kasvaa (Reinartz, Thomas ja Bascul 2008; Venkatesan ja Kumar 2004), jolloin asiakkaasta saatava liikevaihto nousee ja toisaalta asiakkaan lojaalius yhtä toimittajaa kohti todennäköisesti kasvaa. Lisäksi asiakkaan tilauskohtainen tuotto todennäköisesti paranee (Kumar, George ja Pancras 2008). Tällöin myös koko asiakkaan kannattavuus paranee, kun asiakas ostaa useammasta tuotekategoriasta (Kumar, Shah ja Venkatesan 2006; Kumar et al. 2008).

Yrityksen näkökulmasta asiakkaan ristiinostamispäätöksessä on siis paljon hyviä puolia, mutta kannattamattoman ristiinmyynnin ja kannattamattoman ristiinostamisen välillä on kuitenkin Shahin et al. (2012) mukaan merkittävä ero. Ristiinmyynnin toimenpiteillä ei nimittäin ole vaikutusta asiakaskohtaiseen myyntiin, mikäli asiakas ei vastaa yrityksen tarjoukseen ostamalla ristiin. Ristiinmyyntiä suunniteltaessa yrityksissä on siis otettava huomioon myös asiakkaan ristiinostamisen kannustimet. Asiakasta ei myöskään voida ristiinmyynnin avulla muuttaa, vaan on asiakkaan vapaasti päätettävissä, keskittääkö hän ostonsa vai jakaako hän ne useamman toimittajan kesken (Reinartz et al. 2008) On siis aina olemassa mahdollisuus, että ristiinmyynti epäonnistuu, vaikka asiakkaan analysoinnin jälkeen ulkoiset seikat vaikuttaisivatkin olevan kunnossa. Ristiinostamisen kannustimet aiempien tutkimusten perusteella on esitetty kuvassa 5.

Ristiinostamisen kannustimet	Tutkijat
Tyytyväisyys yritykseen ja sen tuotteisiin	Cao ja Gruca (2005); Verhoef et al. (2001)
Kokemus hintojen oikeudenmukaisuudesta	Verhoef et al. (2001)
Kokemus tuotteiden tai palveluiden laadusta	Ngobo (2004); Zeithaml et al. (1996)
Asenne yritystä ja sen tuotteita kohtaan	Kumar et al. (2008)
Asiakkaan sosiodemografiset tekijät	Kumar et al. (2008)
Yrityksen markkinoinnin toimenpiteet	Kumar et al. (2008)
Asiakas omistaa yrityksen tuotteita	Kamakura et al. (1991)
Ympäristötekijöiden taso	Stremersch et al. (2003)
Kokemus saatavasta arvosta	Fornell et al. (1996); Ngobo (2004)
Asiakastyytyväisyys	Anderson ja Sullivan 1993; Mittal et al. 1998; Ngobo (2004)

Kuva 5. Ristiinostamisen kannustimet aiemman tutkimuksen perusteella.

Verhoefin, Fransesin ja Hoekstran (2001) mukaan erityisesti vähittäiskaupassa asiakasta ristiinostamiseen kannustaa tyytyväisyys yritykseen sekä maksujen oikeudenmukaisuus. Ngobon (2004) mukaan yksi ristiinostamisen kannustin on myös asiakkaan kokemus yrityksen tuotteiden laadusta, ja myös Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1996) ovat todenneet koetun palvelun laadun vaikuttavan asiakkaan

ristiinostamisen päätökseen. Myös Kumar, George ja Pancras (2008) ovat tunnustaneet asiakkaan asenteen yritystä ja sen tuotteita kohtaan, asiakkaan sosiodemografiset tekijät sekä yrityksen markkinoinnin toimenpiteet ristiinostamisen kannustimiksi.

Ristiinostamisen päätöksen kannalta ratkaisevaa on myös ymmärrettävästi se, että asiakas omistaa jo muita tuotteita samalta yritykseltä (Kamakura, Ramaswami ja Srivastava 1991) ja että asiakas on myös tyytyväinen näihin tuotteisiin (Cao ja Gruca 2005). Ngobon (2004) mukaan asiakkaan vastustus yrityksen ristiinmyynnin ehdotuksille nimittäin alenee, kun asiakas tuntee palveluntarjoajan prosessit. Toisaalta, kuten edellä jo mainittiinkin, asiakkaan on Verhoefin et al. (2001) mukaan myös koettava näiden tuotteiden hinta oikeudenmukaiseksi. Lisäksi niin sanottujen ympäristötekijöiden, kuten teknologisen vakauden, on oltava sillä tasolla, että asiakas myös hyötyy ristiinostamisesta. Mikäli ostavassa yrityksessä koetaan, että esimerkiksi teknologinen ympäristö on epävakaa, ei yrityksen kannata keskittää yhdelle toimittajalle hankintojaan. (Stremersch, Weiss, Dellaert ja Frambach 2003).

Fornellin, Johnsonin, Andersonin, Chan ja Bryantin (1996) mukaan myös asiakkaan kokemus tuotteesta tai palvelusta saatavasta arvosta vaikuttaa asiakkaan ristiinostamisen päätökseen. Jos asiakas ei koe saavansa lisäarvoa ostamalla yritykseltä lisää, ei hän tee ristiinostamispäätöstä. Myös asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan ristiinostamisaikeisiin (Mittal et al. 1998; Anderson ja Sullivan 1993) Ngobon (2004) mukaan erityisesti asiakkaan kokema palvelun laatu ja arvo sekä asiakastyytyväisyys ennustavat, aikooko asiakas ostaa yritykseltä uudelleen vai ei.

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa myös asiakkaan lojaalisuuteen. Lojaalit asiakkaat ovat Dowlingin ja Unclesin (1997) mukaan yritykselle kannattavampia, koska lojaalien asiakkaiden palvelukustannukset ovat alhaisempia, eivätkä lojaalit asiakkaat ole yhtä hintaherkkiä kuin esimerkiksi uudet asiakkaat. Lisäksi lojaalit asiakkaat kuluttavat todennäköisemmin lisää saman yrityksen tuotteita ja he jakavat todennäköisesti ostonsa tasaisemmin yrityksen eri tuotteiden välillä (Reinartz et al. 2008). Lojaalit asiakkaat myös suosittelivat yrityksen palvelua todennäköisemmin potentiaalisille asiakkaille. Yrityksen kannalta lojaaleista asiakkaista on syytä pitää

kiinni, sillä tällaiset asiakkaat ovat todennäköisesti myös kilpailijalle haluttuja asiakkaita. (Dowling ja Uncles 1997)

Toisaalta Shah et al. (2012) ovat tutkimuksessaan todenneet, että yrityksen kannalta epätoivotun asiakaskäyttäytymisen sinnikkyys ajaa yrityksen kannalta myös kannattamattomia asiakkaita ristiinostamaan. Esimerkiksi siis asiakkaat, jotka kuluttavat paljon yrityksen asiakaspalvelun resursseja, saattavat olla halukkaita ostamaan ristiin, koska kokevat yrityksen vastaavan heidän, yrityksen mielestä kohtuuttomiin, vaatimuksiinsa. Tämä ei ole yrityksen silmissä haluttavaa käyttäytymistä, mutta asiakas voi kokea asian eri tavalla.

Asiakkaan ostamisen ominaispiirteitä sekä yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen muuttujia voidaan Kumarin et al. (2008) mukaan hyödyntää ristiinostamisen kannustinten analysoinnissa. Saadun asiakasdatan avulla voidaan merkata vastaavan käytöksen omaavia asiakkaita, jotka voisivat olla todennäköisiä ristiinostajia. Ristiinostamista voidaan mitata asiakkaan kahden peräkkäisen ajanjakson välisten palveluiden määrän erotuksella. (Kumar et al. 2008)

Dayn (2000) mukaan yrityksessä on myös syytä pitää mielessä, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole yhtä valmiita sitoutumaan tiukemmin asiakassuhteeseen yrityksen kanssa, ja toisaalta Bendapudin ja Berryn (1997) mukaan asiakkaat eivät välttämättä halua laajentaa asiakassuhdetta yrityksen kanssa nykyisestä. Toisaalta asiakkaat saattavat kuitenkin haluta sitoutua asiakassuhteeseen, mutta he eivät halua ottaa riskiä sen kanssa, että siirtäisivät kaikki palvelunsa saman palveluntarjoajan alle (Day 2000). Yrityksissä onkin huomioitava asiakkaan tarpeet suunnitelleessaan ristiinmyyntiä olemassa oleville asiakkailleen, ja hyväksyttävä se tosiasia, että vaikka muuten kaikki näyttäisikin menevän hyvin ja asiakaskin saisi ostosta arvoa, ei asiakas silti välttämättä halua ostoa tehdä.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA –AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen empiirinen osio. Menetelmän kuvauksen jälkeen, tutkimuksen viidennessä luvussa, esitellään ja analysoidaan aineistosta saadut tulokset. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena hyödyntäen case-yrityksestä saatavilla olevaa asiakasdataa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yrityksen asiakasdatasta datan analysointia ja visualisointia hyödyntämällä sellaisia asiakkaita, joihin yrityksen kannattaa kohdistaa ristiin- ja lisämyynnin panoksiaan. Analyysi toteutetaan ristiinostaneille asiakkaille, ja analyysin avulla saatujen tietojen perusteella pyritään löytämään yhden tuotteen asiakkaista potentiaalisia ristiinmyynnin asiakkaita.

4.1 Menetelmän kuvaus

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, joka keskittyy yhteen tapaukseen. Tutkimuksen tapaus on ainutlaatuinen, eikä tämän tutkimuksen kohdetta ole tutkittu aiemmin. Tutkimuksen tulosten avulla pyritään vahvistamaan aiempaa teoriaa ja syventämään käsitystä ilmiöstä. Tutkimuksessa yhdistetään kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten tapaustutkimuksessa usein tehdään (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 157). Aineistoa käsitellään iteratiivisen prosessin kautta niin kauan kuin aineistosta on löydetty tutkijaa miellyttäviä ja sopivia tuloksia.

Tutkimuksessa hyödynnetään abduktiivista eli teoriasidonnaista päättelyä, joka on deduktiivisen, eli teorialähtöisen, ja induktiivisen, eli datalähtöisen, päättelyn välimaastossa (Dubois ja Gadde 2002). Abduktiivinen päättely soveltuu erityisesti tapauksissa, joissa tavoitteena on havaita uusia asioita, kuten asioiden välisiä suhteita. Abduktiivisessa päättelyssä tutkimuksen viitekehystä muokataan empiiristen tulosten mukaisesti, mutta samalla sen mukaan, mitä empiirisen osion toteutuksesta opitaan. (Dubois ja Gadde 2002)

Itse analyysi toteutetaan Excelin avulla hyödyntäen datan analysoinnin ja visualisoinnin keinoja. Data on muodoltaan aikasarjadataa, jolloin analyysiä pystytään syventämään paremmin kuin keskittyttäessä asiakasrekisteriin tietynä hetkenä. Visualisoinnin avulla pyritään löytämään aineistosta sellaisia

asiakasjoukkoja, joilla on samanlaisia ominaisuuksia eri tuotteiden välillä. Visualisoinnin avulla havainnollistetaan myös eri muuttujien välisiä suhteita ja pyritään löytämään ainutlaatuisia havaintoja asiakaskannasta. Vertailuryhmänä käytetään jo ristiinostaneita asiakkaita, joiden kaltaisia asiakkaita pyritään löytämään yksittäisten tuotteiden asiakkaista.

4.2 Aineiston valmistelu

Jotta asiakkaita voidaan analysoida tarkemmin ja löytää asiakkaiden joukosta sellaisia yhdistäviä tekijöitä, joiden avulla voidaan tunnistaa potentiaalisia asiakkaita ristiinmyynnin näkökulmasta, on alkuperäiselle datalle tehtävä muutamia valmisteluja. Koska kaikki asiakasdatat tulevat eri järjestelmistä, eivät ne ole yhtenäisiä muodoltaan. Lisäksi järjestelmien välillä on eroja muun muassa sen suhteen, pääseekö asiakas itse muokkaamaan omia tietojaan vai onko tietojen muokkaus palveluntarjoajan käsissä. Tällöin esimerkiksi osan tuotteiden osalta virheellisiä y-tunnuksia täytyy tarkistaa ja korjata tarvittaessa. Koska muut tiedot tulevat kuitenkin tietojärjestelmistä eikä niitä ole manuaalisesti muokattu, on tieto luotettavaa.

Asiakastiedot kerättiin eri järjestelmistä Excel-tiedostoina ja tietoja myös käsiteltiin Excelin avulla. Eri asiakastietojen yhdistämisessä selkein ja luotettavin tiedon yhdistämiseen käytettävä tekijä on yrityksen y-tunnus. Y-tunnuksen ollessa voimassa eli yrityksen ollessa aktiivinen, on yrityksestä mahdollista kerätä Asiakastiedosta taustatietoja, kuten yrityksen toimiala, yhtiömuoto, henkilöstömäärä ja liikevaihto. Jotta y-tunnusta voidaan käyttää yhdistävänä tekijänä, tulee niiden olla täsmälleen samassa muodossa kaikissa viidessä eri asiakasaineistossa. Tässä tutkimuksessa päädyttiin muuttamaan kaikki y-tunnukset kahdeksanmerkkisiksi ilman y-tunnuksessa esiintyvää väliviivaa tai mahdollista maatunnusta.

Jokaiselle viidelle eri aineistolle tehtiin tarvittavat toimenpiteet, jotta aineistot olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään ja niistä olisi saatavilla mahdollisimman paljon samaa tietoa. Tässä tutkimuksessa tarkasteluajanjakso rajattiin koskemaan vuosia 2015 ja 2016, joulukuun 2016 viimeisen päivän ollessa tarkasteluajanjakson viimeinen päivämäärä. Tällä perusteella mukaan tarkasteluun otettiin tuona ajanjaksona case-yrityksen asiakkaana olleet yritykset. Tarkempi

tarkastelu rajattiin koskemaan joulukuuta 2016 teknisistä syistä, jolloin osa mukaan tulleista asiakkaista saattoi olla sellaisia, joita ei todellisuudessa ole laskutettu joulukuussa 2016 ollenkaan.

Tuotelinjan 1 osalta aineisto koostuu laskutusaineistosta, käyttäjämääräaineistosta sekä palvelunhallinta-aineistosta. Palvelunhallinta-aineisto pitää sisällään kullakin asiakkaalla joulukuussa 2016 käytössä olleet eri palvelut, joista tuote koostuu ja joiden perusteella asiakkaita laskutetaan. Muiden kuukausien osalta palvelunhallintaa tarkastellaan lähinnä laskutetun summan perusteella, josta voidaan päätellä asiakkaalla käytössään olevien palveluiden laajuutta. Mitä suurempi laskutettu summa on, sitä useampia palveluosioita asiakkaalla on käytössään ja toisin päin.

Tuotelinjan 2 osalta aineisto koostuu tuotelinjan 1 tapaan kuukausittaisesta laskutusaineistosta, käyttäjämääristä sekä eri palveluosioista. Tällä tuotelinjalla palveluita ei itse järjestelmässä ole luokiteltu, joten luokittelu tehtiin tätä tutkimusta varten, jotta asiakkaiden käyttämiä palveluita voidaan tarkastella kokonaisuutena. Luokittelusta ristiinmyynnin kannalta potentiaalisimpia osioita on erityisesti integraatiot toisiin järjestelmiin. Integraatioiden avulla saadaan tietoa siitä, käyttääkö kyseinen asiakas mahdollisesti jotain yrityksen kilpailijan tuotetta. Tuotelinjan 2 osalta aineisto kerättiin kuukausikohtaisesta aineistosta yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi, muiden tuotteiden tapaan.

Tuotelinjaa 3 koskeva aineisto vaati eniten muutoksia, sillä kyseisen tuotteen aineisto koostui pelkistä transaktiomääristä, eikä laskutetuista euroista. Koska tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella nimenomaan asiakkaan kuukausittaista laskutusta, muutettiin transaktiot euroiksi. Lisäksi transaktiot oli ilmoitettu aineistossa laskutustuotekohtaisesti, joten jokaisen asiakkaan laskutus oli laskettava näistä erikseen yhteen. Lisäksi tuotenimet olivat erilaiset transaktiodatassa ja hinnastoissa, joten nämä oli myös muutettava yhtenäisiksi. Tuotelinjan asiakasmäärä oli myös yrityksen tuotteista massiivisin, joka toi osaltaan aineiston valmisteluun haasteita.

Kyseisellä tuotteella on olemassa neljä eri hinnastoa sen perusteella, onko asiakas tuotteen suora-asiakas, partner-asiakas, käyttääkö asiakas tuotteen sisäistä

palvelua 1 vai sisäistä palvelua 2. Teknisistä syistä johtuen, asiakkaat suodatettiin ensin sen perusteella, minkä hinnaston mukaan asiakasta laskutetaan. Eri hinnastojen asiakkaat käsiteltiin omina kokonaisuuksinaan aineiston valmisteluvaiheessa teknisistä syistä johtuen. Tämän jälkeen saatiin muutettua asiakaskohtaiset transaktiomäärät euroiksi kunkin hinnaston avulla, jonka jälkeen neljän eri hinnaston asiakkaat yhdistettiin yhteen aineistoon tällä kertaa euromääräisinä summina transaktiomäärien sijaan. Tupla-asiakkaat poistettiin, jotta jokainen asiakas on aineistossa vain kerran. Tuotelinja 3 oli ainoa aineisto, johon ei saatu tätä tutkimusta varten asiakassuhteen alkamis- ja päättymispäivämääriä.

Tuotelinjasta 4 on olemassa niin ikään asiakaskohtainen kuukausittainen laskutusaineisto, jonka lisäksi löytyy tieto siitä, mitä versiota tuotteesta asiakas käyttää ja milloin asiakassuhde on alkanut ja päättynyt. Tämän tuotelinjan asiakkailta peritään myös vuosittain vuosimaksu palvelusta, joka kuitenkin jätetään tämän tarkastelun ulkopuolelle, sillä tarkoitus on tutkia vain kuukausittaista laskutusta. Myös tuotelinjan 5 osalta käytettävissä on laskutusaineisto sekä tieto mahdollisesta integraatiosta kilpailevaan tuotteeseen. Aineistosta löytyy myös asiakassuhteen alku- ja loppupäivämäärät.

Kun kaikista tuotteista saatiin kasattua aineisto niin, että jokaisesta tuotteesta löytyi laskutusaineisto vuosilta 2015-2016 kootusti, kasattiin aineistot yhteen. Lisäksi samaan yhdistettiin Asiakastiedosta y-tunnusten avulla saadut perustiedot yrityksistä. Tämän jälkeen tutkittiin y-tunnuksen avulla, esiintyykö sama y-tunnus myös muiden tuotteiden tiedoissa, jolloin pystyttiin tunnistamaan jo ristiinostaneet asiakkaat ja saatiin eroteltua ne omaksi kokonaisuudekseen. Ne, joiden y-tunnus esiintyi vain kerran aineistossa, otettiin myös tarkasteltavaksi omana kokonaisuutenaan.

Toimialojen käsittelyä varten toimialatilaston tarkkuutta muutettiin Asiakastiedon tarjoamasta viiden numeron tarkkuudesta kolmen numeron tarkkuudeksi, jotta pystyttiin paremmin muodostamaan käsitys toimialan yleisyydestä ja isommasta kokonaisuudesta. Tämän tutkimuksen osalta ei ole merkityksellistä, onko asiakas esimerkiksi kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelualalta vai tilintarkastuspalvelualalta, vaan nämä voidaan tässä tutkimuksessa käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Ristiinmyynnin

näkökulmasta näiden välillä ei ole niin merkittävää eroa, että kyseisiä toimialoja tarvitsisi käsitellä omina toimialoinaan ja näin saatiin myös asiakasmassaa yhden toimialan kohdalla suuremmaksi. Tarkkuuden lisäksi toimialat muutettiin aineiston luonteesta johtuen niin, ettei toimialoista voida päätellä, millä alalla case-yritys toimii. Toimialat esitetään tästä johtuen muodossa "Toimiala 1". Lisäksi asiakasmääriä ei aineiston arkaluontoisuudesta johtuen voida esittää sellaisenaan, joten asiakasmäärät muutettiin asiakasyksiköiksi kertomalla määrät erikseen määritellyllä kertoimella.

Toimialojen lisäksi myös asiakasyritysten liikevaihto- sekä henkilöstömäärätiedot ryhmiteltiin soveltaen Tilastokeskuksen (2017a) yritystietojen keräämisessä käyttämiä henkilöstön ja liikevaihdon suuruusluokitteluja. Liikevaihto- ja henkilöstötieto ei ole kaikkien yritysten osalta samalta vuodelta, vaan tiedot on aikaväliltä 2014-2017. Kyseessä on kuitenkin yritysten viimeiseksi ilmoittama virallinen tieto, joten tarkempaa rajausta tämän perusteella ei tehty. Selkeästi enemmistöllä yrityksistä tieto on vuodelta 2015, jolloin on tehty todennäköisesti suurimmalla osalla myös viimeisin vahvistettu tilinpäätös. Tutkimus on toteutettu keväällä 2017, joten isolla osalla yrityksistä ei ole vielä ehtinyt valmistua tilikauden 2016 tilinpäätös ja tietenkään kaikilla yrityksillä tilikausi ei myöskään ole kalenterivuosi.

Jo ristiinostaneita uniikkeja asiakkuuksia löytyi 2528 yksikköä, joista aktiivisia asiakkuuksia oli 1819 yksikköä. Aktiivisella asiakkuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä asiakkaita, joita on laskutettu case-yrityksen toimesta joulukuussa 2016. Tarkasteluun otettiin kuitenkin mukaan myös sellaiset asiakkuudet, joita ei ole laskutettu joulukuussa 2016, sillä kyseiset asiakkaat on kuitenkin olleet ristiinostaneita asiakkaita tarkasteluajanjaksona, joten ne haluttiin pitää mukana paremman ymmärryksen saavuttamiseksi. Ristiinostaneiden asiakkaiden osalta tarkasteluun otettiin lopulta mukaan 2305 asiakasyksikköä sen perusteella, löytyykö asiakkaalle toimialatietoa Asiakastiedosta. Tutkimuksen empiirinen osio etenee seuraavaksi aineiston kuvaukseen. Aineiston kuvailun jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset, jonka jälkeen saatuja tuloksia analysoidaan tarkemmin.

4.3 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineisto koostuu case-yrityksen viiden eri tuotteen asiakasdatasta vuosilta 2015-2016. Yrityksen asiakkaat ovat yrityksiä. Aineistossa on mukana 68491 havaintoa eli asiakasyksikköä. Aineiston ulkopuolelle rajataan ne asiakkaat, joiden myyntiä ei lasketa case-yrityksen liikevaihtoon ja tietyissä tarkasteluissa ulkopuolelle jätetään myös asiakkaat, jotka eivät Asiakastiedon mukaan ole enää aktiivisia eli yritys on y-tunnuksen perusteella esimerkiksi konkurssissa tai asiakasta ei ole laskutettu joulukuussa 2016. Kuten aiemmin mainittiin, aineiston arkalaatuisuudesta johtuen on toimialat muokattu muotoon "Toimiala 1", ja asiakasmäärät on kerrottu mielivaltaisella kertoimella tiedon suojaamiseksi ja asiakasmäärät esitetään näin ollen asiakasyksikköinä.

Aineistossa on mukana yrityksen eri tuotteiden asiakasaineistoa. Yrityksellä on 2528 asiakasyksikköä, jotka käyttävät tai ovat käyttäneet useampaa yrityksen tuotetta eli sellaisia asiakkaita, jotka ovat jo ostaneet ristiin. Loput 65 963 asiakasyksikköä ovat yhden tuotteen asiakkaita. Aineistossa on mukana yrityksen asiakkaisiin liittyvää taloudellista dataa ajanjaksolta 2015-2016. Lisäksi aineistossa on mukana asiakkaiden demografisia tekijöitä kuvaavia tietoja, kuten yritysten toimiala ja liikevaihto, jotka on kerätty Asiakastietoa hyödyntäen. Asiakastieto kerää yrityksistä tietoa muun muassa Kaupparekisterin, Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän sekä Tilastokeskuksen kautta, mutta myös yritykset itse päivittävät tietojaan Asiakastiedolle. Tiedot päivitetään päivittäin, joten mikäli yritysten tiedot ovat ajan tasalla muun muassa Kaupparekisterissä, ovat ne ajan tasaisia myös Asiakastiedossa ja näin ollen myös tässä tutkimuksessa.

Aineistossa on myös tietoa asiakkaiden palveluiden käytöstä. Aineiston ulkopuolelle on jätetty asiakkaan kannattavuudesta kertovat luvut, sillä yrityksessä ei seurata niitä asiakaskohtaisesti. Lisäksi tarkastelun ulkopuolelle jää muun muassa tuotekehityksen asiakaskohtainen ajankäyttö, asiakaspalvelun työmäärä per asiakas sekä markkinoinnin ja myynnin panostukset.

Alkuperäinen aineisto koostuu seuraavista tiedoista yrityksen asiakkaista:

-Asiakkaan y-tunnus

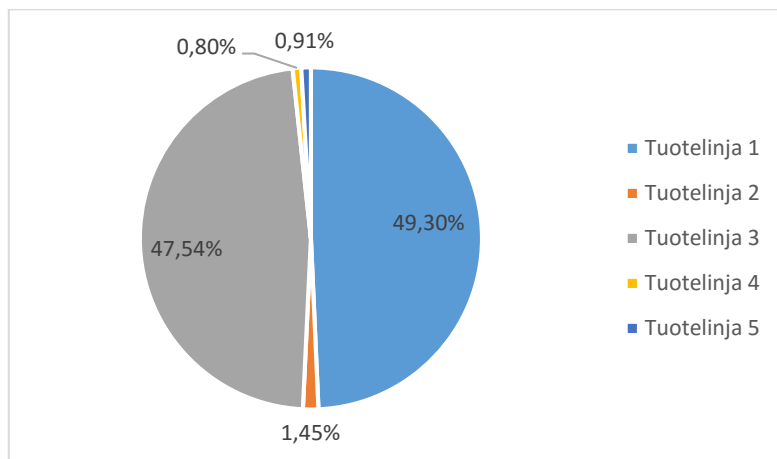
- Asiakkaan nimi
- Toimiala
- Yrityksen kotikaupunki
- Palveluhistoria
- Käyttäjämäärä
- Kuukausittainen laskutus vuosilta 2015-2016
- Mahdolliset integraatiot toisiin järjestelmiin
- Asiakassuhteen alkupäivämäärä tuotekohtaisesti
- Asiakassuhteen päättymispäivämäärä tuotekohtaisesti

Palveluhistoria koostuu tiedoista, mitä palveluita yrityksellä on ollut käytössään tietyn tuotteen osalta ja mistä on luovuttu. Käyttäjämäärä ilmoitetaan vain sellaisten tuotteiden osalta, jossa se on laskutusperusteena. Aineistosta on siivottu pois yrityksen konsernin sisäiset asiakkaat, joita ei lasketa mukaan yrityksen liikevaihtoon. Kaikista tuotteista ei ole saatavilla täysin yhteneväistä tietoa, mutta eri järjestelmistä saatavia tietoja yhdistämällä voidaan asiakkaasta olemassa olevan tiedon kattavuutta parantaa. Aineistojen yhdistämisessä tunnisteena käytettiin yritysten y-tunnusta.

Tuotelinjoja yrityksellä on yhteensä kuusi, joista tässä tutkimuksessa huomioidaan viisi. Asiakkaat jakautuvat tuotelinjojen sisällä niin, että tuotelinja 1 ja tuotelinja 3 ovat suurimmat asiakasmäärien perusteella. Tuotelinjalla 1 tässä tutkimuksessa huomioitavia asiakkaita on yhteensä 35 237 asiakasyksikköä, joista aktiivisia on reilu 30 500 asiakasyksikköä. Tuotelinjalla 2 puolestaan asiakkaita on 1037 asiakasyksikköä, joista aktiivisia asiakkuuksia on 827 kappaletta. Tuotelinjalla 3 on 34 034 asiakasyksikköä, kun asiakkaista on rajattu pois tuotelinja 3:n asiakkaat, jotka laskutetaan tuotelinja 1:n kautta, sekä konsernin sisäiset asiakkaat, joita ei lasketa case-yrityksen liikevaihtoon.

Tuotelinjalla 4 asiakkaita on yhteensä 575 asiakasyksikköä, joista aktiivisia on 536 kappaletta. Tuotelinjalla 5 asiakkaita on 648 asiakasyksikköä, joista aktiivisia on 605 yksikköä. Tuotelinjan 6 asiakasmääriä ei tässä tutkimuksessa huomioida. Yhteensä

tässä tutkimuksessa huomioon otettavia asiakkuuksia on siis noin 71 500 yksikköä, joista kaikki ei ole kuitenkaan aktiivisia asiakkuuksia. Tuotelinjojen asiakasjakauma on esitetty kuvassa 6.

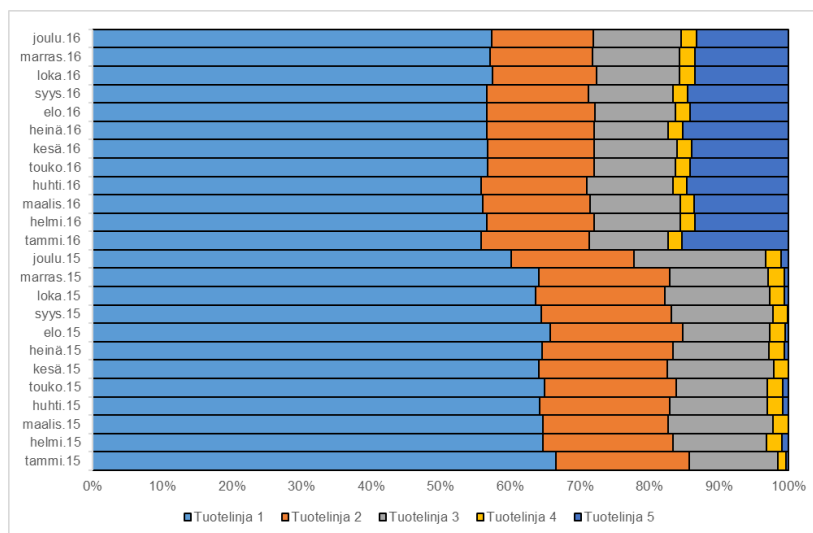


Kuva 6. Asiakasjakauma tuotelinjojen välillä asiakasmäärien perusteella.

Kuten kuvasta 6 on nähtävissä, ovat tuotelinjat 1 ja 3 asiakasmääriltään selvästi suurimmat. Tuotelinjan 1 osuus yrityksen asiakkaista on noin 49 prosenttia ja tuotelinjan 3 noin 47 prosenttia. Tuotelinjat 2, 4 ja 5 edustavat yhdessä puuttuvaa reilua kolmea prosenttia asiakkaista. Tässä tarkastelussa huomioidaan vain jokaisen yksittäisen tuotteen asiakkaat eli päällekkäisiä asiakkaita ei ole poistettu. Mukana on myös asiakkaat, jotka eivät välttämättä ole enää aktiivisia yrityksen näkökulmasta tai Asiakastiedon perusteella.

Yrityksen tuotteiden laskutusperusteet ovat erilaisia, ja tämän takia asiakasmäärät eivät kerro koko totuutta eri tuotteista, vaan todellisuudessa tuotteiden osuus yrityksen liikevaihdosta eroaa asiakasmäärästä mitatusta tuotteen osuudesta. Kuvassa 6 esitellään kuukausittainen laskutus tuotteittain. Luvut ovat tuotteen prosentuaalisia osuuksia yrityksen kyseisen kuukauden kokonaislaskutuksesta näiden viiden tuotteen osalta. Kokonaisuudessaan tarkasteluajanjaksona yrityksen laskutuksessa on tapahtunut lähes 40 prosentin kasvu. Tuotteittain eniten kasvua on ollut tuotelinjalla 5, jolla vuoden 2015 vähäisestä laskutuksesta johtuen kasvuprosentti on ollut peräti 98 prosenttia. Toiseksi eniten kasvua on ollut tuotelinjalla 4, joka on kasvanut tammikuusta 2015 jopa 66 prosenttia.

Euromääräisesti eniten on kasvanut tuotelinja 1. Kilpailullisista syistä tarkkoja euromääriä ei voida tässä tutkimuksessa kertoa.



Kuva 7. Kuukausittainen laskutus tuotteittain vuosina 2015-2016, %.

Kuvasta 7 nähdään, että niin tuotelinjan 1 kuukausittainen laskutus kuin myös asiakasmäärät ovat suurimmat. Tuotelinjan 1 laskutus on ollut koko tarkasteluajanjaksoilla yli 50 prosenttia yrityksen koko laskutuksesta. Osuus koko laskutuksesta tammikuussa 2015 on ollut huipussaan, lähes 67 prosenttia. Tarkasteluajanjakson lopussa osuus laskutuksesta on ollut vajaa 56 prosenttia. Muiden tuotteiden osuus kuukausittaisesta laskutuksesta on siis kasvanut tarkasteluajanjaksona, vaikka euromääräisesti tuotelinjan 1 laskutus on kuitenkin koko ajan ollut huomattavasti suurempaa kuin muiden tuotteiden. Tuotelinja 1 on ainoa, jolla kuukausittainen laskutus on ylittänyt ajoittain myös miljoonan euron rajapyykin.

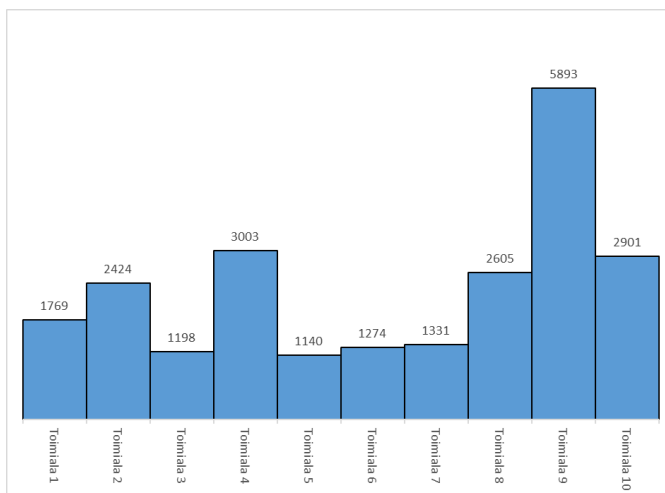
Toisin kuin asiakasmäärien perusteella kuvassa 7 voisi ymmärtää, on tuotelinja 2 euromääräisesti huomattavasti merkittävämpi tuote yritykselle, kuten kuvasta 7 nähdään. Tuotelinjan 2 laskutus on tarkasteluajanjaksona kasvanut noin 20 prosenttia. Osuus koko laskutuksesta on tarkasteluajanjakson alussa ollut reilu 19 prosenttia, ja tarkasteluajanjakson lopussa osuus on ollut reilu 14 prosenttia.

Tuotelinjan 3 transaktioperusteisen laskutuksen takia on laskutus vaihdellut hieman enemmän kuin muilla tuotteilla. Kyseisellä tuotelinjalla kasvua on ollut noin 39 prosenttia ja osuus kuukausittaisesta laskutuksesta on tarkasteluajanjaksona

vaihdellut 10,6 prosentista lähes 19 prosenttiin. Joulukuussa 2015 prosentuaalinen osuus kuukausilaskutuksesta on ollut korkeimmillaan. Tuotelinja 4 on sekä euromääräisesti että asiakasmäärällä mitattuna tuotteista pienin, mutta prosentuaalista kasvua tarkasteluajanjaksona on ollut toiseksi eniten, peräti 66 prosenttia. Tuotelinjan 4 osuus kaikesta laskutuksesta kuukausittain on vaihdellut 1,2-2,3 prosentin välillä.

Tuotelinjalla 5 kasvua on ollut suhteessa eniten, sillä tuotteen laskutus vuonna 2015 on ollut vähäistä. Kasvua on tullut peräti lähes 98 prosenttia tarkasteluajanjakson aikana. Tuotelinjan 5 osuus kaikesta laskutuksesta on vaihdellut hyvin pienestä 0,03 prosentin osuuden ja reilun 15 prosentin osuuden välillä tarkasteluajanjaksona. Tuotelinjan 5 osalta vuoden 2015 laskutusaineisto on kuitenkin osittain puutteellista, joten tarkastelu on mielekkäämpää rajata vuoteen 2015. Vuonna 2016 osuus laskutuksesta on ollut tasaisesti 13-15 prosentin välillä eli tuote liikkuu samassa kokoluokassa kuin tuotelinja 2. Yrityksen tuotteista suurin on siis tuotelinja 1, ja selkeästi pienin tuote on tuotelinja 4.

Koska tuotelinjat on suunniteltu erilaisiin tarpeisiin, on niillä myös erilaiset asiakaskunnat. Kaikkien tuotteiden asiakkaat ovat kuitenkin pääasiassa pk-yrityksiä. Kuvassa 8 on esitelty kaikkien yrityksen asiakkaiden toimialajakaumaa.



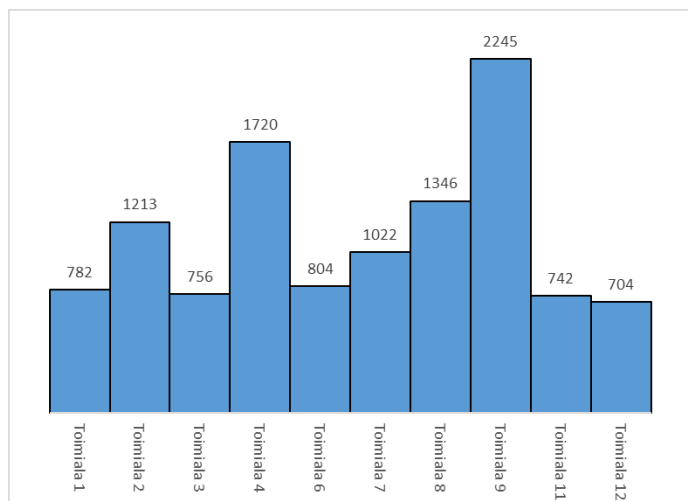
Kuva 8. Kaikkien asiakkaiden toimialajakauma, kymmenen suurinta toimialaa.

Kuten kuvasta 8 voi nähdä, on kaikkien yritysten asiakkaista eniten asiakkaita toimialalta 9. Toiseksi eniten on toimialalta 4, kolmanneksi eniten toimialalta 10 ja

neljänneksi eniten toimialalta 8. Nämä kymmenen suurinta edustettua toimialaa edustavat noin 43 prosenttia kaikista yrityksen asiakkaista, jotka ovat Asiakastiedon mukaan aktiivisia. Kokonaisuutena tarkasteluna asiakkaiden joukossa on siis useita eri toimialoja, eikä näistä ole selkeästi havaittavissa toistuvia teemoja. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin tuotelinjakohtaisiin toimiala-, kokoluokka- ja laskutusluokitteluihin tuotelinja kerrallaan.

4.3.1 Tuotelinja 1

Tuotelinja 1:n asiakkaat ovat pääasiassa pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Tuotelinjalla 1 on 35237 asiakasyksikköä, joista 81 prosenttia on Asiakastiedon mukaan aktiivisia yrityksiä eli asiakkaalle on saatavissa taustatietoja. Kuten aiemmin todettiin, on tuotelinjan 1 laskutus kaikkein suurinta yrityksen tuotteista, sillä tuotteen osuus kuukausittaisesta laskutuksesta on vuosina 2015-2016 ollut aina yli 55 prosenttia. Kuvassa 9 on esitetty tuotelinjan 1 kymmenen suurinta toimialaa. Kymmenen suurinta toimialaa edustaa noin 40 prosenttia kaikista tuotelinjan 1 asiakkaista.

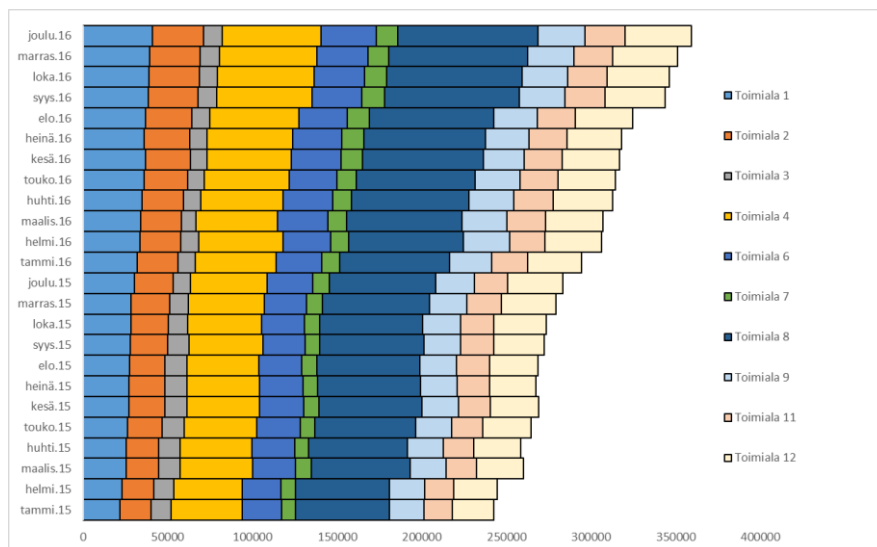


Kuva 9. Tuotelinja 1, 10 suurinta toimialaa.

Kuvasta 9 nähdään, että tuotelinjan 1 suurin edustettu toimiala on toimiala 9, johon kuuluu 2245 yksikköä eli vajaa kahdeksan prosenttia tuotelinjan 1 asiakkaista. Toiseksi suurin toimiala on toimiala 4 1720 yksiköllä, joka on noin kuusi prosenttia kaikista tuotelinjan 1 asiakkaista. Kolmanneksi suurin toimiala on toimiala 8, jota

edustaa noin neljää prosenttia tuotelinjan 1 asiakkaista. Tuotelinjan 1 asiakkaat edustavat yhteensä 242 eri toimialaa, eli tätä tuotetta käyttävät yritykset eivät ole selkeästi spesifioituneet tiettyyn toimialaan.

Kuvassa 10 esitetään toimialakohtainen kuukausittainen laskutus vuosilta 2015-2016 tuotelinjan 1 osalta. Vastoin kuvan 9 näyttämää toimialakohtaista yritysmäärää yksiköinä, on kuukausittaisen laskutuksen perusteella suurin toimiala 8 eli tämän toimialan yrityksiä laskutetaan enemmän kuin esimerkiksi toimialan 9 yrityksiä. Tuotelinjan 1 laskutus perustuu käytössä olevien palveluosioiden määrään, yrityksen liikevaihtoluokkaan sekä käyttäjämäärään. Voi siis olla, että toimialan 8 asiakkailla on enemmän palveluosioita käytössään tai ne ovat esimerkiksi liikevaihdoltaan suurempia kuin toimialan 9 asiakkaat.



Kuva 10. Tuotelinjan 1 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta vuosilta 2015-2016.

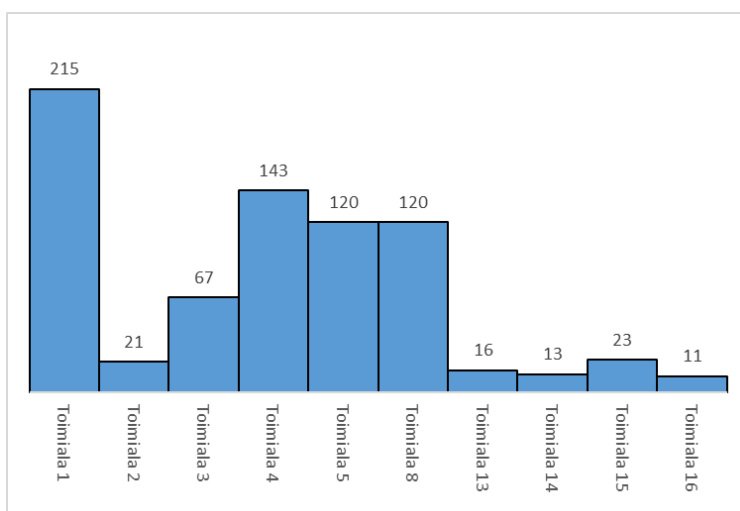
Toimialan 8 on siis euromääräisesti laskutettu kymmenen määrällisesti suurimman toimialan perusteella eniten. Toiseksi eniten laskutusta on toimialalla 4 ja kolmanneksi eniten toimialaa 1 sekä 12 edustavilla yrityksillä. Hieman yllättäen toimialan 3 yrityksillä laskutusta on vähemmän kuin toimialalla 1, etenkin kun kappalemääräisesti näiden toimialojen asiakasmäärien välillä ei ole kovin suurta eroa.

Tuotelinjan 1 laskutus on kasvanut tammikuusta 2015 joulukuuhun 2016 32,5 prosenttia. Kasvu on ollut tasaista vuodesta toiseen. Prosentuaalisesti eniten

toimialoista on kasvanut toimiala 1, jolla kasvua on tarkasteluajanjaksona ollut reilu 46 prosenttia. Euromääräisesti eniten kasvua on ollut toimialalla 8, jolla kasvu on ollut noin 33 prosenttia. Toimialoista toimialan 3 osuus on ainoana kutistunut tarkasteluajanjaksona vajaan neljä prosenttia.

4.3.2 Tuotelinja 2

Tuotelinjan 2 1037 asiakasyksiköstä 95 prosentilla asiakkaista on tiedossa asiakkaan toimiala eli yritykset ovat asiakasrekisterin y-tunnuksen mukaan aktiivisia yrityksiä. Kuten aiemmin todettiin, on tuotelinjan 2 laskutus suurempaa kuin mitä tuotteen kokonaisasiakasmäärä antaa ymmärtää. Tuotteen laskutuksen osuus yrityksen kuukausittaisesta laskutuksesta vaihtelee välillä 14,5-19,1 prosenttia. Kuvassa 11 on kuvattu tuotelinjan 2 kymmenen suurinta toimialaa. Kymmenen suurinta toimialaa edustaa reilua 76 prosenttia kaikista tuotelinjan 2 aktiivisista asiakkaista, joille on tiedossa toimiala.



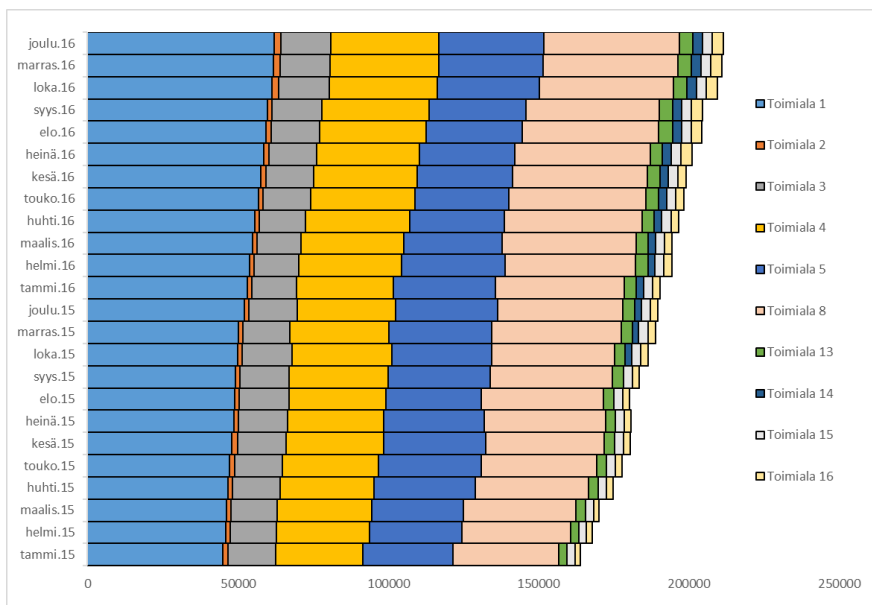
Kuva 11. Tuotelinja 2, 10 suurinta toimialaa.

Tuotelinjan 2 suurin toimiala 215 asiakasyksiköllä eli noin 20 prosentilla kyseisen tuotteen asiakkaista on toimiala 1. Toiseksi suurin toimiala on toimiala 4 reilulla 14 prosentilla tuotteen asiakkaista. Kolmanneksi eniten asiakkaita on sekä toimialalla 5 että toimialalla 8, jolla kummallakin on reilun 12 prosentin osuus. Toimialoista voidaan päätellä, että yrityksen asiakkaat ovat melko keskittyneitä tietyille

toimialoille, joka selittyy täysin sillä, että tuote on myös suunniteltu erityisesti tiettyjen toimialojen tarpeisiin.

Kuvassa 12 on esitelty kymmenen kappalemääräisesti suurimman toimialan euromääräinen jakauma kuukausittain vuosina 2015-2016. Tuotelinjan 2 eniten euromääräisesti tarkasteluajanjaksona kasvanut toimiala on toimiala 1, jolla euromääräistä kasvua on ollut yli 17 000 euroa. Prosentuaalisesti kasvua on tällä toimialalla ollut vajaa 28 prosenttia. Toimiala on euromääräisen suuruuden lisäksi myös asiakasmäärän perusteella tuotelinjan 2 suurin toimiala.

Toimialoista suurinta prosentuaalista kasvua on ollut toimialalla 14, jonka edustajia ei ole ollut yrityksen asiakkaana yhtään alkuvuonna 2015. Kasvu on näin ollen ollut sataprosenttista tarkasteluajanjaksona, sillä ensimmäiset kyseisen alan asiakkaat ovat tulleet lokakuussa 2015 yrityksen asiakkaaksi. Toiseksi eniten prosentuaalista kasvua on ollut toimialalla 13, jolla kasvua on ollut lähes 42 prosenttia.



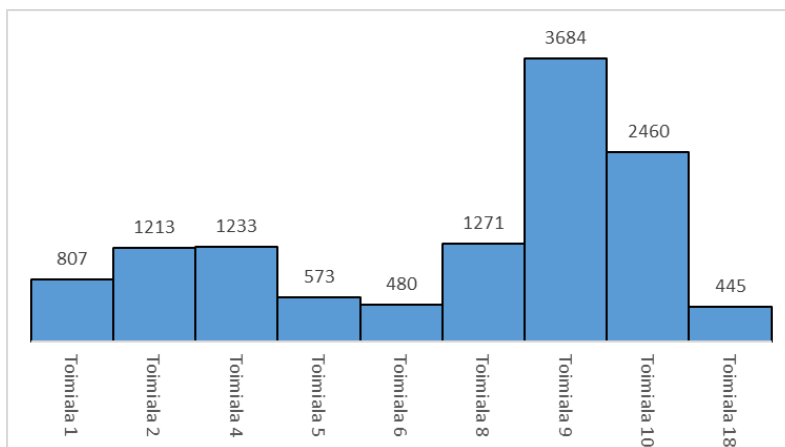
Kuva 12. Tuotelinjan 2 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta vuosilta 2015-2016.

Kuvasta 12 voidaan myös nähdä, että euromääräisesti toiseksi suurin toimiala on toimiala 8. Tämä toimiala oli kappalemääräisesti kolmanneksi suurin, joten toimialan 8 kuukausittainen laskutus on tuotelinjan 1 tapaan myös tuotelinjassa 2 suurempaa kuin kappalemääräisesti suuremmilla toimialoilla, paitsi tuotelinjan 2 osalta asiakasyksikköjen perusteella suurin toimiala on myös euromääräisesti suurin.

Euromääräisesti toimiala 4 on kolmanneksi suurin toimiala. Huomionarvoista on se, että toimialalla 3 kasvua tarkasteluajanjaksona on tullut ainoastaan 5,6 prosenttia. Kokonaisuudessaan tuotelinjan 2 laskutuksessa kappalemääräisesti suurimpien toimialojen osalta on ollut prosentuaalisesti reilun 22 prosentin kasvua tarkasteluajanjaksona.

4.3.3 Tuotelinja 3

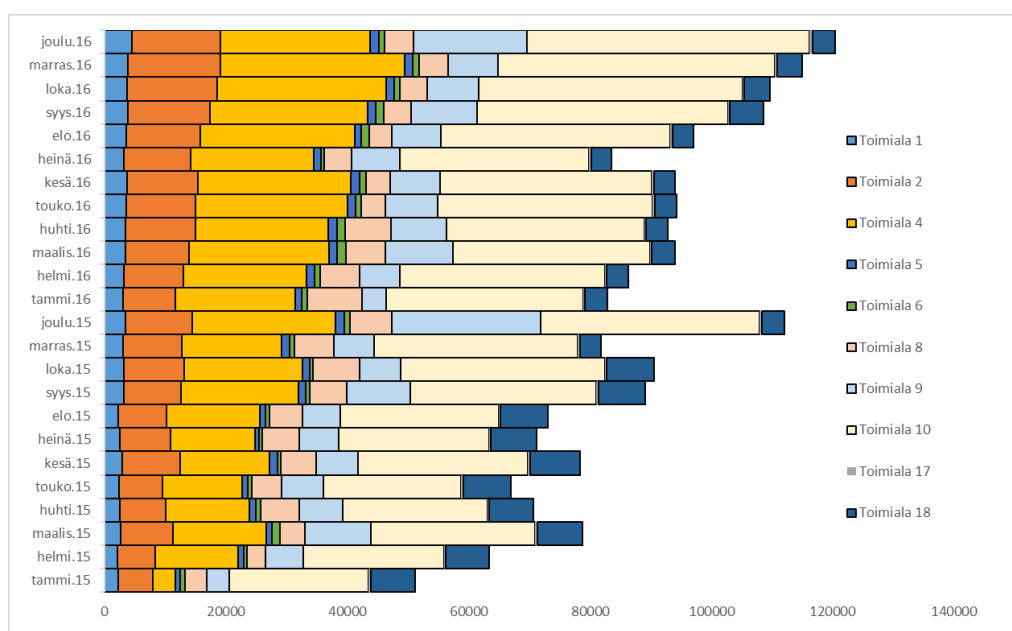
Tuotelinjalla 3 on yhteensä 33 978 tässä tutkimuksessa huomioitavaa asiakasyksikköä, joista reilu 78 prosenttia on Asiakastiedon perusteella tiedossa olevalla y-tunnuksella edelleen aktiivisia. Tuotelinjan 3 kuukausittainen laskutus vaihtelee yrityksen tuotteista eniten johtuen siitä, että asiakkaita laskutetaan transaktioiden perusteella. Transaktiot koostuvat ostolaskujen vastaanotoista ja myyntilaskujen lähetyksistä. Osuus kuukausittaisesta laskutuksesta vaihtelee 10,6-19 prosentin välillä. Kuvassa 13 on tuotelinjan 3 kymmenen edustetuinta toimialaa esitettyinä graafisesti.



Kuva 13. Tuotelinja 3, 10 suurinta toimialaa.

Kuvan 13 avulla voidaan todeta, että tuotelinjan 3 edustetuin toimiala vajaan 14 prosentin osuudella kaikista tuotteen asiakkaista on toimiala 9. Kyseinen toimiala on myös tuotelinjan 1 edustetuin toimiala. Reilun yhdeksän prosentin edustuksella toiseksi suurin toimiala tuotelinjan 3 kohdalla on toimiala 10. Kolmanneksi suurin toimiala vajaan viiden prosentin osuudella asiakkaista on toimiala 8 sekä hyvin lähellä tätä ovat myös toimialat 2 ja 4.

Kuvassa 14 esitetään kuvan 13 perusteella kymmenen suurimman toimialan kuukausittaiset laskutukset tuotelinjan 3 osalta vuosilta 2015-2016. Toimiala 10 on tämän kuvan perusteella eniten laskutettu toimiala, vaikka määrällisesti tämän toimialan yrityksiä on vuosina 2015-2016 ollut vasta toiseksi eniten. Tuotelinjan 3 laskutus on transaktioperusteista, joten tästä voidaan päätellä, että kyseisellä toimialalla on enemmän transaktioita kuin toimialalla 9, joka on euromääräisesti itseasiassa vasta neljänneksi suurin toimiala. Toimiala 4 on euromääräisesti toiseksi suurin toimiala, kun se yritysten lukumäärän perusteella on vasta neljänneksi suurin.

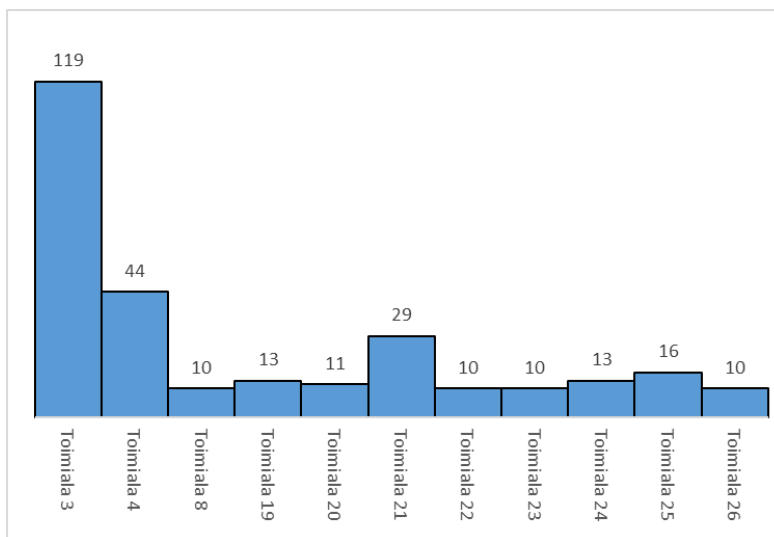


Kuva 14. Tuotelinjan 3 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta 2015-2016

Joulukuussa 2015 on laskutuksen osalta ollut selkeä piikki, joka on toistunut myös vuoden 2016 joulukuussa, tosin ei yhtä selkeänä. Tässä selityksenä on joulun aikaan esiintynyt selkeä transaktioiden määrän kasvu johtuen joulun ja vuoden vaihteeseen liittyvien kirjeiden lähetyksestä. Tuotelinjan 3 osalta kuukausilaskutuksessa on enemmän hajontaa kuin esimerkiksi tuotelinjan 1 osalta johtuen tuotteen transaktioperusteisesta laskutuksesta. Kaiken kaikkiaan trendi on kuitenkin kasvava, sillä tuotelinjan 3 kuukausittainen laskutus on kasvanut tammikuusta 2015 joulukuun 2016 yli yli 57 prosenttia.

4.3.4 Tuotelinja 4

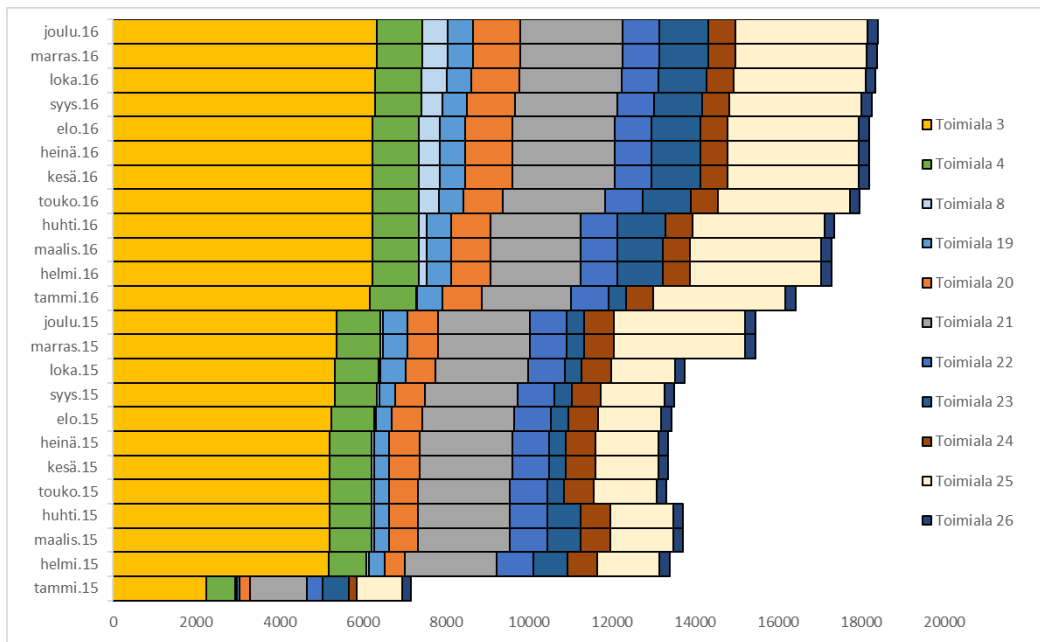
Tuotelinjalla 4 on yhteensä 575 asiakasyksikköä, joista 93 prosenttia on Asiakastiedon mukaan edelleen aktiivisia. Kyseisen tuotteen laskutus on kaikkein pienintä yrityksen tuotteista, kuten aiemmin todettiin. Osuus kuukausittaisesta laskutuksesta on vuosina 2015-2016 vaihdellut 1,2-2,3 prosentin välillä. Kuvasta 15 nähdään tuotelinjan 4 kymmenen suurinta toimialaa lukumäärineen. Kymmenen suurinta toimialaa edustaa noin 53 prosenttia yrityksen aktiivisista asiakkaista.



Kuva 15. Tuotelinja 4, kymmenen suurinta toimialaa.

Tuotelinjan 4 osalta selkeästi edustetuin toimiala on toimiala 3, jota edustaa 22 prosenttia tuotteen aktiivisista asiakkaista. Toiseksi suurin edustus on toimialalla 4, jonka osuus on noin kahdeksan prosenttia tuotteen asiakkaista. Kolmanneksi suurin toimiala on toimiala 21, joka poikkeaa selkeästi muista tuotelinjoista.

Myös tuotelinjan 4 osalta kymmenen suurinta toimialaa tarkastellaan euromääräisesti erikseen kuvassa 16. Kuvasta nähdään, että tuotelinjan 4 kuukausittainen laskutus on kasvanut merkittävästi tarkasteluajanjaksona. Yhteensä tuotteen laskutuksessa onkin ollut kasvua näiden toimialojen osalta peräti 61 prosenttia.



Kuva 16. Tuotelinjan 4 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta 2015-2016.

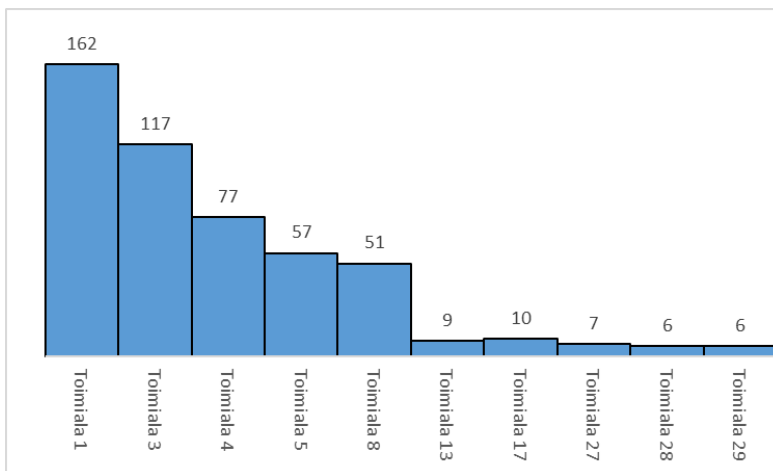
Kuvasta 16 nähdään myös, että tuotelinjan 4 osalta euromääräinen laskutus ja yritysten kappalemäärä kulkevat käsi kädessä toimialan 3 osalta, ja toimiala on sekä kappalemääräisesti että euromääräisesti suurin toimiala. Euromääräisesti toiseksi suurin toimiala on toimiala 25, joka kappalemääräisesti ei kuitenkaan ole ollut yhtä suuri toimiala. Tämän toimialan yrityksillä on siis todennäköisesti enemmän palveluita tuotelinjasta 4 käytössään kuin esimerkiksi toimialalla 4.

Eniten kasvua toimialoista on ollut toimialalla 8, jolla kasvua on peräti 91 prosenttia. Euromääräisesti kasvu ei kuitenkaan ole ollut niin merkittävää, vaan korkea kasvuprosentti selittyy sillä, että kyseisen toimialan yrityksiä ei tarkasteluajanjakson alussa ole ollut mukana. Eniten euromääräistä kasvua on ollut toimialalla 3, jolla kasvu on ollut reilu 4100 euroa eli noin 65 prosenttia. Toimialoista toimialoilla 22 ja 26 on kuukausittainen laskutus ensimmäistä tarkastelukuukautta lukuun ottamatta pysynyt hyvin samana.

4.3.5 Tuotelinja 5

Tuotelinja 5 on hyvin saman tyyppiseen tarkoitukseen suunniteltu kuin tuotelinja 2 eli asiantuntija- ja projektiyritysten tarpeisiin. Tuotteen 648 asiakasyksiköstä vajaalle

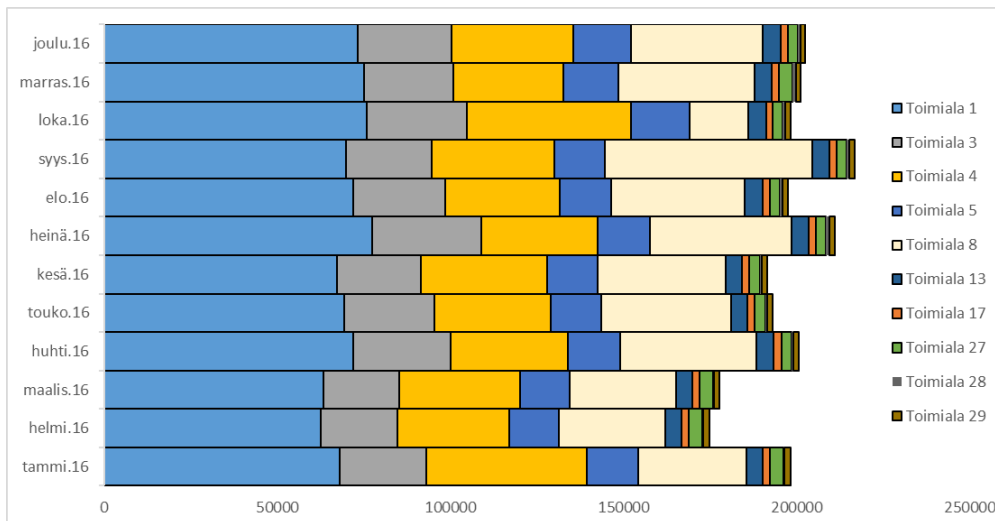
94 prosentille tuotteen asiakkaista on tiedossa toimiala. Näistä asiakkaista lähes 83 prosenttia kuuluu tuotteen kymmeneen edustetuimpaan toimialaan, eli asiakkaat ovat hyvin keskittyneitä tietyille toimialoille. Tuotelinjan 5 vuoden 2015 aineiston puutteista johtuen, tarkastellaan kuukausittaista laskutusta vain vuoden 2016 osalta. Tuotelinjan 5 vuoden 2016 osuus case-yrityksen kuukausittaisesta laskutuksesta on vaihdellut välillä 13,2-15,3 prosenttia. Kuvassa 17 on esitelty tarkemmin suurimman kymmenen toimialan välistä jakaumaa.



Kuva 17. Tuotelinja 5, kymmenen suurinta toimialaa.

Kuvasta 17 voidaan päätellä, että tuotteen asiakkaat kuuluvat tuotelinjan 2 tavoin hyvin selkeästi niihin toimialoihin, joita varten tuote on suunniteltu. Melkein 27 prosenttia tuotteen asiakkaista on toimialan 1 edustajia. Reilu 20 prosenttia asiakkaista puolestaan kuuluu toimialaltaan toimialan 3 alle. Kolmanneksi suurin toimiala on toimiala 4 noin 13 prosentin osuudella kaikista tuotteen aktiivisista asiakkaista. Suurimmat toimialat ovat siis hyvin samat kuin tuotelinjalla 2, joskin tuotelinjalla 5 on suhteessa reilusti enemmän toimialan 3 asiakkaita kuin tuotelinjalla 2.

Myös tuotelinjan 5 osalta toimialoja tarkastellaan myös euromääräisen koon perusteella kuvassa 18. Tuotelinjan 5 osalta laskutusdata vuodelta 2015 on huomattavasti pienempää kuin muissa tuotteissa johtuen aineiston puutteista, joten vuosi 2015 jätettiin kokonaan tarkastelun ulkopuolelle.



Kuva 18. Tuotelinjan 5 kuukausittainen laskutus kymmenen suurimman toimialan osalta 2015-2016.

Suurin toimiala niin euromääräisesti kuin asiakasmäärältään on toimiala 1, kuten kuvasta 18 nähdään. Muiden toimialojen osalta tuotteessa on paljon vaihtelua kuukausittaisessa laskutuksessa. Toimialojen välinen laskutus vaihtelee jonkin verran enemmän kuin muilla tuotteilla johtuen tuotelinjan 5 erilaisista laskutusperusteista. Tuotelinjan 5 laskutus sisältää sekä kuukausittaisen laskutuksen että transaktiot.

Yhteenvedona kaikista tuotelinjoista voidaan todeta, että tuotelinjat edustavat hyvin monenlaisia toimialoja ja ne poikkeavat hieman toisistaan eri tuotteiden välillä. Tuotelinjan 2 ja 5 suurimmat toimialat ovat hyvin samanlaisia, joka varmasti selittyy sillä, että tuotteet on suunniteltu tietynlaiseen tarkoitukseen. Tuotelinjan 1 osalta voidaan todeta, että sen asiakkaat ovat vaihtelevasti eri toimialoilta, joka toisaalta selittyy sillä, että tuote on tarkoitettu erilaisiin käyttötarkoituksiin. Toisaalta tarkastelusta voidaan todeta myös se, että jonkin toimialan edustajia on asiakkaiden joukossa ei tarkoita sitä, että kyseisen toimialan asiakkaat olisivat kaikkein halutuimpia asiakkaita.

5 TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi aineiston analysoinnin tulokset. Ensin kuvataan yrityksen ristiinostaneita asiakkaita tarkemmin asiakkaiden toimialan, asiakassuhteen keston, asiakkaan iän, liikevaihdon ja henkilöstömäärän sekä muiden järjestelmien integraatioiden avulla ja katsotaan, löytyykö ristiinostaneista asiakkaista yhdenmukaisuuksia tai sellaisia tekijöitä, jotka ovat tehneet ristiinmyynnistä onnistuneen yrityksen näkökulmasta. Tämän jälkeen käsitellään yksittäisen tuotteen asiakkaita ja todetaan ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaaliset asiakkaat ristiinostaneiden asiakkaiden perusteella.

5.1 Ristiinostaneet asiakkaat

Yrityksellä on ristiinostaneita asiakkaita yhteensä 2528 asiakasyksikköä. Näistä noin 95 prosentilla on kaksi yrityksen tuotteista käytössään joko nyt tai on joskus ollut. Yrityksellä on 93 asiakasyksikköä eli noin neljä prosenttia kaikista ristiinostaneista asiakkaista sellaisia, jotka käyttävät tai ovat käyttäneet kolmea yrityksen tuotteista. Kolme asiakasyksikköä käyttää neljää eri yrityksen tuotetta. Tuotteittain ristiinostaneet asiakkaat jakautuvat niin, että tuotelinjalla 1 ristiinostaneita asiakkaita on 2242 asiakasyksikköä, tuotelinjalla 2 on 543 asiakasyksikköä, tuotelinjalla 3 on 2039 yksikköä, tuotelinjalla 4 on 163 yksikköä ja tuotelinjalla 5 on 245 yksikköä.

Ristiinostaneista asiakkaista 1868 asiakasyksikköä on laskutettu joulukuussa 2016. Tarkastelussa pidetään kuitenkin mukana myös tuolloin laskuttamattomat asiakkaat, sillä nämä asiakkaat ovat tarkasteluajanjaksolla vuosina 2015-2016 olleet jossain kohtaa yrityksen ristiinostaneita asiakkaita. Taulukossa 1 on koottu ristiinostaneet asiakasyksiköt tuotteittain.

	On Tuotelinja 1	On Tuotelinja 2	On Tuotelinja 3	On Tuotelinja 5	On Tuotelinja 4	Yhteensä
On Tuotelinja 1		257	1509	93	82	1941
On Tuotelinja 2	257		172	9	3	440
On Tuotelinja 3	1509	172		40	40	1760
On Tuotelinja 5	93	9	40		6	147
On Tuotelinja 4	82	3	40	6		130
Yhteensä	1941	440	1760	147	130	4419

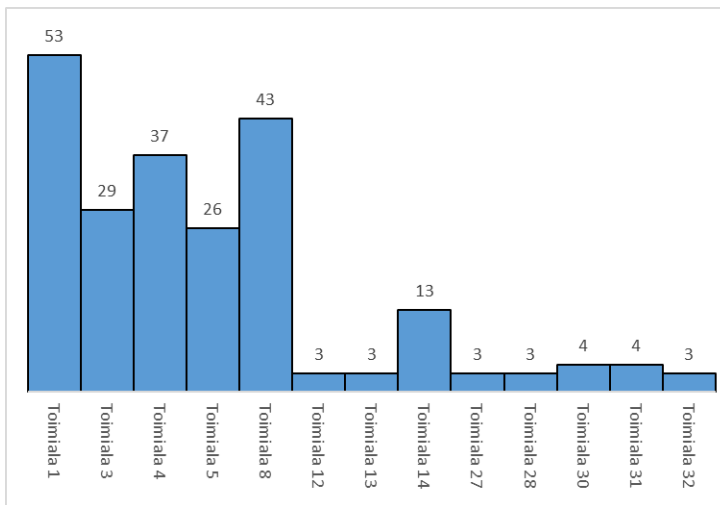
Taulukko 1. Ristiinostaneet asiakkaat tuotteittain, yksiköitä.

Kuten aiemmin kerrottiin, ristiinostaneita asiakkaita on yhteensä 2528 yksikköä. Kun näistä vähennetään ne asiakkuudet, joille ei löydy toimialaa, on ristiinostaneita asiakkaita yhteensä 2305 yksikköä. Taulukossa 1 esitetyistä luvuista on vähennetty yritykset, joille ei löydy toimialatietoa. Yritykset, joilla toimialaa ei löydy, ovat esimerkiksi konkurssissa tai niiden toiminta on lakannut kyseisellä y-tunnuksella, joten ne eivät ole ristiinmyynnin kannalta merkitseviä asiakkuuksia. Taulukon 1 perusteella voidaan päätellä, että yrityksellä on myös asiakkaita, joilla on useampaa kuin kahta yrityksen tuotetta käytössään.

Se, että tuotekombinaatio 1+3 on suosituin, on sinänsä erikoinen havainto. Kaikki asiakkaat, jotka käyttävät tuotelinjaa 1, käyttävät useimmiten myös tuotelinjaa 3, mutta nämä tapahtumat eivät nouse tuotelinjan 3 transaktioihin ja ne on rajattu tässä tutkimuksessa aineiston ulkopuolelle. Tämä tarkoittanee siis sitä, että kyseisen tuotelinjayhdistelmän asiakkaat eivät hyödynnä tuotelinjaa 1 kaikessa mahdollisessa laajuudessaan, vaan näillä asiakkailla on jokin kilpaileva tuote käytössään. Näiden asiakkaiden joukossa onkin 1094 yksikköä, joilla ei ole joulukuussa 2016 ollut tuotelinja 1 käytössään kaikessa mahdollisessa kapasiteetissaan. Nämä asiakkaat käyttävät siis tuotelinjaa 3 ja jotain muuta tuotelinjan 1 kanssa kilpailevaa tuotetta. Tässä on case-yritykselle selkeä lisämyynnin mahdollisuus. Seuraavaksi tarkastellaan ristiinostaneita asiakkaita tarkemmin toimialan, asiakassuhteen keston, ristiinoston ajankohdan, iän, liikevaihdon ja henkilöstömäärän perusteella.

5.1.1 Toimiala

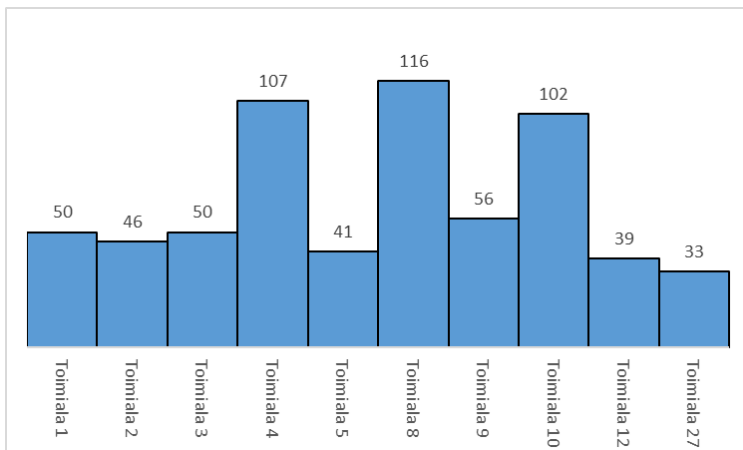
Aiemmin esitetyn taulukon 1 perusteella tarkastellaan vielä tarkemmin suosituimpien tuoteyhdistelmien toimialoja. Ensimmäisenä tarkastellaan tuotelinjan 1 ja 2 ristiinostaneita asiakkaita. Asiakkaita, jotka ovat ristiinostaneet ja joilla on käytössä sekä tuotelinja 1 että tuotelinja 2, on yhteensä 257 yksikköä. Näistä asiakkaista yli 72 prosenttia edustaa toimialoja 1, 3, 4, 5 ja 8. Tuotelinjan 1 ja 2 ostaneiden asiakkaiden toimialajakauma on esitetty kuvassa 19. Lopuilla toimialoilla on vain yksittäisiä edustajia.



Kuva 19. Tuotelinjan 1 ja 2 ristiinostaneiden asiakkaiden kymmenen suurinta toimialaa.

Kuvassa 19 näkyvät tuotelinjojen 1 ja 2 ristiinostaneiden asiakkaiden toimialat ovat hyvin samoja kuin mitä kyseisten tuotteiden yksittäisessä tarkastelussa havaittiin. Erityisesti tuotelinjan 2 toimialat ovat tässä selkeästi esillä, mikä selittyy myös sillä, että ristiinostaneissa asiakkaissa on melkein kolmasosa kaikista tuotelinjan 2 asiakkaista mukana. Toisaalta tarkastelusta nähdään, että etenkin toimialoilla 1, 8, 4 3 ja 5 on kyseinen tuotekombinaatio käytössä.

Tuoteyhdistelmä 1 ja 3 on myös taulukon 1 perusteella suosittu ristiinostaneiden asiakkaiden keskuudessa. Nämä tuotteet ristiinostaneet asiakkaat edustavat 1509 kappaletta asiakkaista. Näiden tuotteiden 10 yleisintä toimialaa on esitelty kuvassa 20. Nämä asiakkaat edustavat noin 42 prosenttia kaikista tuotelinjan 1 ja 3 ristiinostaneista asiakkaista, kun tarkastelun ulkopuolelle jätetään asiakkaat, joista toimialatietoa ei ole saatavilla.



Kuva 20. Tuotelinjan 1 ja 3 ristiinostaneiden asiakkaiden 10 suurinta toimialaa.

Tuotelinjan 1 ja 3 ristiinostaneista asiakkaista eniten asiakkaita on toimialoilta 4, 8 ja 10. Nämä kolme toimialaa edustaa noin 22 prosenttia kyseisten tuotteiden ristiinostaneista asiakkaista. Myös näiden kahden tuotteen osalta edustettuina on samoja toimialoja kuin aiemman tuotelinjan 1 ja 2 tehdyn tarkastelun osalta.

Asiakkaita, joilla on sekä tuotelinja 1, 2 että 3 on yhteensä 62 yksikköä. Tuotelinjan 1 ja 4 ristiinostaneita asiakkaita puolestaan on yhteensä 82 yksikköä. Näistä iso osa, 24 yksikköä, on toimialalta 3, toiseksi eniten eli 13 yksikköä on toimialalta 4. Nämä kaksi toimialaa edustaa yhteensä 45 prosenttia tuotelinjan 1 ja 4 ristiinostaneista asiakkaista. Tuotelinja 1 on siis hyvin edustettuna ristiinostaneissa asiakkaissa.

Asiakkaiden joukosta löytyy yhdeksän asiakasyksikköä, joilla on ollut käytössään joko tuotelinja 2 tai 5 ja jotka ovat vaihtaneet toiseen näistä tuotteista. Tuotelinjan 2 asiakkaista 172 yksiköllä on käytössään tuotelinja 3. Näistä 47 yksikköä on toimialalta 1, 31 yksikköä toimialalta 4, 24 toimialalta 5 ja 19 toimialalta 8. Nämä neljä toimialaa edustavat yhteensä 70 prosenttia kyseisten tuotteiden ristiinostaneista asiakkaista.

Tuotelinjan 5 asiakkaista 40 yksikköä käyttää tuotelinjaa 3. Näistä 40 prosenttia on toimialalta 1. Tuotelinjan 4 asiakkaista yhtä lailla 40 käyttää tuotelinjaa 3, mutta näiden tuotteiden ostaneiden asiakkaiden joukosta ei löydy merkittäviä eroja toimialojen välillä. Tuotelinja 2 ja 4 -yhdistelmä löytyy vain muutamalta asiakkaalta, joten tämä ei taida yhdistelmänä olla asiakkaita hyödyttävä tai vaihtoehtoisesti sen

potentiaalia ei ole tajuttu. Toisaalta myös tuotelinjan 5 asiakkaista vain kuudella yksiköllä on käytössään tuotelinja 4, joten on hyvin mahdollista, ettei näiden tuotteiden asiakkaat hyödy tuotelinjasta 4.

Yrityksen asiakkaiden joukossa ei ole yhtään aitoa asiakasta, jolla olisi kaikki viisi yrityksen tuotetta käytössään. Neljän tuotteen asiakkuuksia on kolme yksikköä. Kolmen tuotteen asiakkuuksia puolestaan on yhteensä 93 yksilöä, joista 20 prosenttia on toimialalta 3, 17 prosenttia toimialalta 4 ja 14 prosenttia toimialalta 1. Neljänneksi suurin toimiala kolmen tuotteen asiakkaista on toimiala 8 ja viidenneksi edustetuin ala on toimiala 5. Nämä viisi toimialaa edustaa yhteensä noin 68 prosenttia kolmen tuotteen asiakkaista.

Kolmen tuotteen asiakkuuksista 87 yksiköllä on tuotelinja 1, 77 yksiköllä tuotelinja 2, niin ikään 77 yksiköllä tuotelinjalla 3, 17 yksiköllä tuotelinja 5 ja 19 yksiköllä puolestaan tuotelinja 4. Kaikilla kolmen tuotteen asiakkaalla on joko tuotelinja 1 tai 2. Yleisin kolmen tuotteen kombinaatio on tuotelinja 1, 2 ja 3, joka löytyy 61 ristiinostaneelta asiakasyksiköltä. Tämän jälkeen yhdistelmät ovat lähinnä satunnaisia. Asiakkaita, joilla on tuote 1 ja 4 ja jotka ovat päättäneet asiakassuhteen molempien tuotteiden osalta, on neljä yksikköä. Asiakkaista, joilla on sekä tuotelinja 1, 2 että 3 käytössään, 16 prosenttia on toimialalta 4, 14 prosenttia toimialalta 1 ja vajaa 12 prosenttia puolestaan toimialalta 8.

Eniten ristiinostaneita asiakkaita on siis kahden tuotteen asiakkuuksia, mutta näiden asiakkaiden toimialoista ei voida vetää sen suurempia johtopäätöksiä siitä, onko toimiala ristiinostoa selittävä tekijä. Yritykseltä löytyy myös uskollisia asiakkaita, joilla on lähes kaikki yrityksen tuotteet käytössään, mutta näitä ei ole montaa. Kolmen tuotteen kombinaatioitakin on yllättävän vähän, joten myös ristiinostaneiden asiakkaiden sisältä saattaisi löytyä lisämyynnin potentiaalia. Toisaalta esimerkiksi suosittu yhdistelmä tuotteiden 1, 2 ja 3 välillä on siinä mielessä mielenkiintoinen, että tämä todennäköisesti tarkoittaa sitä, etteivät nämä asiakkaat hyödynnä tuotelinjaa 1 kokonaisuudessaan. Tässä onkin yritykselle sisäisesti mietittäväksi se, halutaanko ristiinmyyntiä tehdä toisen tuotteen myynnin vähenemisen uhalla. Myöskään pelkkä toimiala ei riitä ristiinostamisen kannalta potentiaalisten asiakkaiden rajaukseen, sillä toimialat eivät noudata niin selkeää kaavaa.

5.1.2 Asiakassuhteen kesto

Taulukossa 2 on esitetty ristiinostaneiden asiakkaiden asiakassuhteiden kestot vuosina kootusti tuotteittain päättyneiden asiakassuhteiden osalta. Mikäli asiakassuhteelle ei ole tiedossa päättymispäivää, oletetaan sen olevan edelleen aktiivinen. Tuotelinjan 3 osalta asiakassuhteen alkamis- ja päättymispäiviä ei ole saatavilla.

	Tuotelinja 1	Tuotelinja 2	Tuotelinja 4	Tuotelinja 5
Keskiarvo	3,06	2,42	6,38	6,38
Mediaani	2,25	2,13	7,09	6,89
Lkm	438	87	59	17
Min	0,00	0,00	0,99	2,66
Max	11,28	6,35	11,85	9,26
Päättyneitä, %	19,52 %	16,05 %	33,88 %	10,53 %

Taulukko 2. Asiakassuhteiden kestot, päättyneet asiakkuudet, ristiinostaneet, vuosina.

Taulukosta 2 nähdään, että tuotelinjan 4 osalta päättyneitä asiakassuhteita on ristiinostaneiden asiakkaiden osalta eniten, noin 34 prosenttia. Kaikkien tuotteiden osalta ristiinostaneiden asiakkaiden päättymisprosentti on suhteellisen korkea, noin 10,5-34 prosentin väliltä. Tuotelinjan 1 päättyneet asiakkuudet ovat keskimäärin kestäneet reilu kolme vuotta, mutta mediaanina asiakassuhteet ovat kestäneet alle tämän, vain reilu kaksi vuotta. Tarkasteluajanjaksona päättyneitä ristiinostaneiden asiakkaiden asiakassuhteita on yhteensä 438 asiakasyksikköä eli lähes 20 prosenttia ristiinostaneista asiakkaista. Mediaanin ja keskiarvon ero johtuu asiakassuhteiden keston minimi- ja maksimiarvojen välisestä suuresta erosta. Alhainen minimiarvo, nolla päivää, johtuu todennäköisesti siitä, että asiakasympäristö on avattu järjestelmään vahingossa, ja se on suljettu saman tien.

Tuotelinjan 2 osalta asiakassuhteiden kestot ovat olleet alhaisempia kuin tuotelinjan 1 osalta. Keskimäärin asiakassuhteet ovat kestäneet lähes kaksi ja puoli vuotta, ja mediaaniltaan asiakassuhteiden kesto on tuotelinjan 2 osalta lähempänä keskiarvoaan kuin tuotelinjalla 1, hieman reilu kaksi vuotta. Tuotelinjan 2 osalta 16 prosenttia eli 87 kappaletta ristiinostaneista asiakassuhteista päättyi tarkasteluajanjakson aikana. Minimiasiakassuhteen kesto on tuotelinjalla 2 nolla

päivää, joka johtuu todennäköisesti myös siitä, että tuote on otettu käyttöön vahingossa ja otettu pois käytöstä saman tien.

Tuotelinjalla 4 päättyneiden asiakkaiden suhteellinen määrä on suuri, peräti lähes 34 prosenttia. Lukumäärältään päättyneitä asiakassuhteita ristiinostaneiden asiakkaiden osalta tarkasteluajanjaksona on 59 yksikköä. Lyhin päättynyt asiakassuhde on kestänyt muutamaa päivää vajaan vuoden. Pisin päättynyt asiakassuhde on kestänyt peräti 11 vuotta. Keskimäärin päättyneet asiakassuhteet kestivät noin kuusi vuotta, mutta mediaani on poikkeuksellisesti keskiarvoa korkeampi, seitsemän vuotta.

Myös viidennen tuotelinjan kohdalla keskiarvo ja mediaani ovat hyvin lähellä toisiaan. Tämän tuotelinjan osalta tarkasteluajanjaksona ristiinostaneista asiakkaista 17 yksikköä eli reilu kymmenen prosenttia on päättänyt asiakassuhteen. Lyhin päättynyt asiakassuhde on kestänyt vajaa kolme vuotta, ja pisin päättynyt asiakassuhde on kestänyt yhdeksän vuotta. Päättäneet asiakassuhteet ovat siis olleet suhteellisen pitkiä.

Sellaisia asiakkaita, jotka ovat päättäneet asiakassuhteen useamman tuotteen tuotelinjoista 1, 2, 4 ja 5 osalta on vain 14 yksikköä. Näiden asiakkaiden osalta asiakassuhteiden päättymispäivien välillä on ollut keskimäärin 225 päivää eli molemmat asiakassuhteet on päätetty alle vuoden päässä toisistaan. Tämän tarkastelun ulkopuolelle jää tuotelinja 3. Koska useamman tuotteen asiakassuhteen päättäneitä asiakkaita on näin vähän, ei tästä voida vetää sen suurempia johtopäätöksiä. Todennäköisesti nämä tapaukset johtuvat esimerkiksi asiakkaan taloudellisista ongelmista tai tyytymättömyydestä koko case-yrityksen toimintaan. Näistä kymmenestä asiakkaasta nimittäin kuudelle ei löydy ollenkaan toimiala- tai nimitietoa Asiakastiedosta, joka osaltaan tukee asiakkaan taloudellisia ongelmia syyksi.

Tämä on siinä mielessä ristissä aiemman teorian perusteella, jonka mukaan ristiinostaneet asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina todennäköisemmin. Päättäneiden asiakkuuksien luku on kuitenkin suhteellisen korkea, mutta toisaalta tätä lukua tulisi verrata yrityksen kokonaisuudessaan päättyneiden asiakkaiden prosenttiosuuteen. Tätä tietoa ei tätä tutkimusta varten ollut saatavilla.

5.1.3 Ikä

Asiakasyritysten ikä niiden tullessa case-yrityksen asiakkaiksi vaihtelee hieman tuotelinjoittain. Kaikilla tuotelinjoilla asiakkaiden alin ikä on negatiivinen eli alle nollan vuoden. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että asiakas on ollut yrityksen tietokannassa aiemmin eri y-tunnuksella kuin tällä hetkellä. Y-tunnus on voinut vaihtua esimerkiksi konkurssin tai sulautumisen takia, jolloin tieto on päivitetty järjestelmään, mutta yrityksen kanta on säilynyt samana. Koska taustatiedot on haettu y-tunnuksen perusteella Asiakastiedosta, on tällaisen vaihtuneen y-tunnuksen aloituspäivä tuotu uudemman y-tunnuksen perusteella, jolloin näitä negatiivisia asiakassuhteen kestoja voi tulla. Asiakkaiden ikä asiakkaaksi tullessa tuotteittain on esitetty taulukossa 3.

	Tuotelinja 1	Tuotelinja 2	Tuotelinja 4	Tuotelinja 5
Keskiarvo	8,52	8,44	16,79	7,53
Mediaani	5,92	5,97	14,56	3,74
Lkm	1808	521	150	105
Min	-4,66	-4,32	-9,04	-5,39
Max	88,78	37,24	88,68	35,19
Vaihteluväli	93,44	41,56	97,72	40,57
Keskihajonta	9,13	8,13	16,76	8,83
Luottamustaso	0,50	0,84	3,24	2,05

Taulukko 3. Asiakkaiden iät asiakassuhteen alkaessa tuotteittain, ristiinostaneet asiakkaat, vuosina.

Taulukosta 3 nähdään, että tuotelinjan 4 asiakkaat ovat keskimäärin sekä mediaanin perusteella olleet selvästi vanhempia asiakassuhteen alussa kuin muilla tuotelinjoilla. Tämä voi selittyä muun muassa sillä, että tämän tuotelinjan asiakkaissa on muun muassa korkeakouluja, jotka ovat olleet olemassa pidempään kuin monet yritykset. Keskimäärin tuotelinjan 1, 2 ja 5 asiakkaat ovat suhteellisen saman ikäisiä asiakassuhteen alkaessa, reilusta seitsemästä vuodesta vajaaseen yhdeksään vuoteen. Tuotelinjalla 1 ja 2 havaintojen keskimäiset arvot ovat suhteellisen samat, mutta tuotelinjan 1 havainnoissa on enemmän vaihtelua, arvojen ollessa väliltä -4,66-88,78 vuotta. Tuotelinjojen 2 ja 5 asiakkaat ovat maksimiarvon perusteella nuorempia kuin tuotelinjan 1 ja 4 asiakkaat, mikä

selittyneen osaltaan kyseisten tuotteiden asiakkaiden toimialoista, jotka ovat todennäköisesti melko nuoria asiantuntijayrityksiä.

Vaihteluväliltään tuotelinjan 1 ja 4 asiakkaiden iät ovat melko lähellä toisiaan, tosin tuotelinjalla 4 vaihteluväli on suurin. Tuotelinjan 2 ja 5 asiakkaiden ikien vaihteluvälit ovat lähellä toisiaan kuten olivat myös asiakkaiden maksimi-iät sekä keskihajonnat. Keskihajonnan perusteella eniten vaihtelua esiintyy tuotelinjan 4 asiakkaiden iässä, sillä tuotelinjalla 4 keskihajonta on yli 16, kun se muilla on selkeästi tätä alhaisempi. 95 prosentin todennäköisyydellä tuotelinjan 1 asiakkaan keski-ikä on välillä 8,01-9,02 vuotta, tuotelinjan 2 7,59-9,27, tuotelinjan 3 13,54-20,03 ja tuotelinjan 4 asiakkailla 5,48-9,58 vuotta.

5.1.4 Ristiinoston ajankohta

Ristiinostohetkeä tarkasteltiin niin, että vähennettiin yrityksen tuotekohtainen mediaani-ikä minimi-ikästä eli katsottiin, minkä tuotteen asiakkaaksi asiakas oli tullut ensin ja kuinka kauan tästä hetkestä meni siihen, että asiakkaasta tuli toisen tuotteen asiakas. Myös tätä tarkastelua vääristää se, ettei tuotelinjasta 3 ole saatavilla tätä tutkimusta varten asiakassuhteen alkupäivämäärää. Tarkastelun ulkopuolelle jää siis useampi ristiinostanut asiakas, joten todellisuudessa keski-ikä voi poiketa tästä merkittävästi. Tuotelinjan 1, 2, 4 ja 5 välisiä asiakkaita, joilta ristiinostohetki tiedetään, on yhteensä 440 asiakasyksikköä. Näistä asiakassuhteen keston minimi on alle yksi päivä eli käytännössä asiakasympäristöt on avattu samana päivänä. Pisin asiakassuhteen kesto ennen ristiinostoa on ollut 11,3 vuotta. Keskimäärin asiakassuhde on kestänyt lähes 1,5 vuotta ennen ristiinostamista ja asiakassuhteen keston mediaani on ollut 1,09 vuotta eli noin 400 päivää. Keskihajonta on ollut 1,6 vuotta eli vajaa 600 päivää suuntaansa. 95 prosentin todennäköisyydellä ristiinostoiän keskiarvo on 1,31-1,67 vuoden eli 480 ja 610 päivän välillä. Ristiinosto tapahtuu siis todennäköisimmin melko lähellä ensimmäistä ostoa.

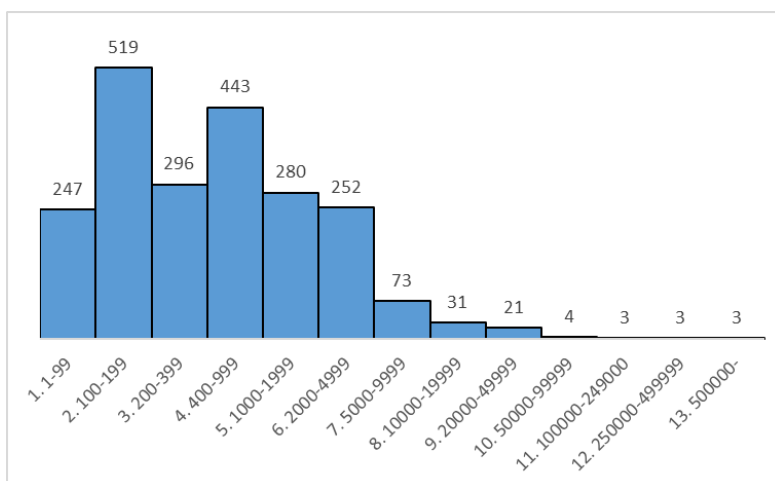
Osa useamman tuotteen asiakkaasta ei ole ollut yhtä aikaa kaikkien tuotteiden asiakas, vaan asiakassuhde on päättynyt esimerkiksi yhden tuotteen osalta. Esimerkiksi tuotelinjan 2 ja 5 osalta on luonnollista, ettei näitä tuotteita käytetä

päällekkäin, sillä kyseessä on kaksi hyvin samanlaista tuotetta. Sellaisia asiakkaita, joilla nämä tuotteet olisi ollut päällekkäin käytössä, ei kuitenkaan ole. Jonkun verran on sellaisia asiakkaita, jotka ovat lakanneet olemasta yrityksen asiakkaita kaikkien tuotteiden osalta samoihin aikoihin. Asiakkaita, joilla olisi ollut tuotelinja 1 ja 2 ja jotka ovat molempien osalta päättäneet asiakassuhteen, on seitsemän. Tuotelinjan 2 päättäneistä asiakkaista seitsemän on päättänyt myös jonkin toisen tuotteen asiakkuuden. Tuotelinjan 4 osalta päättäneistä asiakkuuksista kolme on päättänyt myös jonkin toisen tuotteen asiakkuuden.

Ristiinostaneista asiakkaista ne, joiden osalta asiakassuhde on päättynyt tarkasteluajanjaksolla niin, että jäljellä on enää yksi asiakassuhde, on 541 asiakasyksikköä. Näistä 448 yksiköllä on jäänyt käyttöön tuotelinja 3. Näistä todennäköisesti suurin osa on todellisuudessa päättäneitä asiakkuuksia, sillä niistä 353 kappaleella ei ole ollut ollenkaan tuotelinjan 3 laskutusta joulukuussa 2016. Päättäneistä asiakkuuksista laskutuksen perusteella todellisuudessa aktiiviseksi yhden tuotteen asiakkaaksi on jäänyt seuraavalla tavalla: tuotelinjalle 1 on jäänyt 73 yksikköä, tuotelinjalle 2 29 yksikköä, tuotelinjalle 3 94 yksikköä, tuotelinjalle 4 17 yksikköä ja tuotelinjalle 5 7 yksikköä eli yhteensä 220 asiakasyksikköä.

5.1.5 Liikevaihto

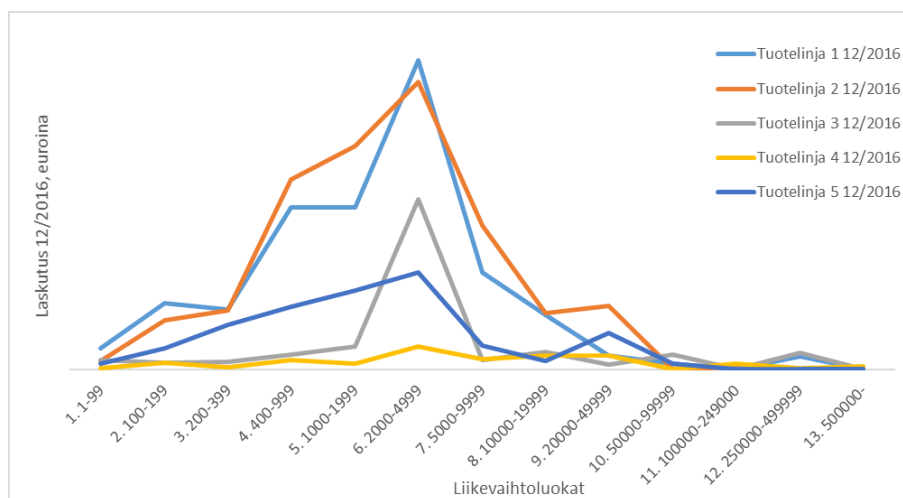
Asiakastiedon mukaisen asiakkaan liikevaihdon perusteella yrityksen asiakkaat ryhmiteltiin liikevaihdottomain 13 ryhmään. Liikevaihtotieto on vuosilta 2014-2017, joten tieto ei ole kaikkien asiakkaiden osalta yhtä tuoretta. Kyseessä on kuitenkin yritysten viimeisin virallisesti ilmoittama tieto, joten tarkempaa rajausta ilmoitusvuoden perusteella ei tehty. Kuvassa 21 on esitetty ristiinostaneiden asiakkaiden jakauma liikevaihtoryhmittäin. Kuvasta 21 nähdään, että yrityksen ristiinostaneet asiakkaat keskittyvät pääasiassa alle viiden miljoonan liikevaihdon yrityksiin. Eniten on asiakkaita liikevaihtoluokassa 100 000-199 000 euroa, yhteensä 519 yksikköä edustaa tätä ryhmää. Toiseksi eniten asiakkaita on liikevaihdoltaan 400 000-999 000 euroa. Yli miljoonan euron liikevaihdoltaan olevia asiakkaita ristiinostaneiden joukossa on 671 yksikköä. Ristiinostaneiden asiakkaiden liikevaihto tiedetään 2176 asiakasyksiköltä.



Kuva 21. Ristiinostaneet asiakkaat liikevaihtoryhmittäin, t€.

Kuten kuvasta 21 nähdään, iso osa yrityksen ristiinostaneista asiakkaista on liikevaihdoltaan alle miljoonan euron luokassa. Yhteensä alle miljoonan euron liikevaihtoa edustavat asiakkaat edustavat noin 70 prosenttia yrityksen ristiinostaneista asiakkaista. Suuri osuus selittyy osaltaan sillä, että yrityksen tuotteet on suunniteltu erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä varten, joten yrityksen asiakkaiden joukossa isot yritykset ovat selkeässä vähemmistössä. Toisaalta isoissa yrityksissä on varmasti ristiin myynnin potentiaalia, mikäli yrityksen tuotteet vain taipuvat niiden tarpeisiin.

Myös euromääräisesti ristiinostaneiden asiakkaiden joukosta on havaittavissa selkeästi erottuva liikevaihtoryhmä. Ristiinostaneiden asiakkaiden joulukuun 2016 laskutus asiakkaan liikevaihtoryhmän perusteella on esitetty kuvassa 22. Kilpailullisista syistä tarkkoja euromääräisiä summia ei voida esittää, mutta kuvasta näkee laskutuksen välisiä suhteita. Selkeästi eniten rahaa case-yritykselle tuo liikevaihdoltaan ryhmään 2-5 miljoonaa euroa kuuluvat asiakkaat. Kaikilla viidellä tuotteella on kyseisen liikevaihtoluokkaryhmän kohdalla selkeästi erottuva piikki euromääräisessä laskutuksessa. Muutenkin joulukuun 2016 laskutus on painottunut liikevaihdoltaan pienempiin yrityksiin kaikkien tuotteiden osalta. Tätä totta kai osaltaan selittää se, että asiakkaista suurin osa kuuluu näihin ryhmiin.



Kuva 22. Tuotekohtainen laskutus joulukuussa 2016 liikevaihtoryhmittäin, ristiinostaneet asiakkaat.

Ristiinostaneiden asiakkaiden osalta liikevaihdon muodostumisessa ei ole nähtävillä yhtä suuria eroja kuin yritysten tuotteiden välillä kaikkien asiakkaiden osalta, kuten kuvassa 22 nähdään. Tuotelinja 1 jopa häviää ristiinostaneissa asiakkaissa kokonaisuudessaan tuotelinjalle 2. Vaikka määrällisesti tuotelinjalla 1 on enemmän ristiinostaneita asiakkaita kuin tuotelinjalla 2, on tuotelinjan 2 ristiinostaneiden asiakaskohtainen laskutus suurempaa kuin tuotelinjalla 1. Tuotelinjan 1 ristiinostaneilla asiakkailla on siis vähemmän palveluosioita käytössään, josta johtuen niiden kuukausittainen laskutus on pienempää.

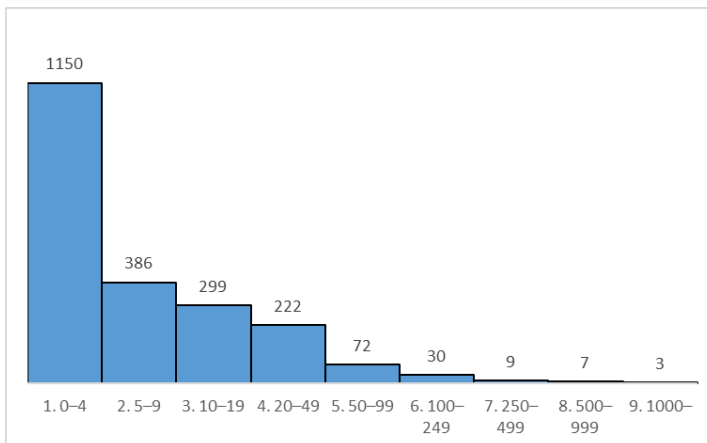
Tuotelinjakohtaisesti tuotelinjan 1 eniten laskutusta per asiakas tuottava liikevaihtoryhmä on ryhmä 12, joka johtuu tosin siitä, että kyseisen kokoluokan asiakkaita on vain yksi. Niistä tuotelinjan 1 asiakkaista, joita on liikevaihtoryhmässä enemmän kuin yksi, eniten myyntiä on liikevaihtoryhmälle 8 eli 10-20 miljoonan liikevaihdon asiakkaille. Vähiten niistä, joilla asiakkaita on enemmän kuin yksi, on pienin liikevaihtoryhmä eli alle 100 000 euron liikevaihdon asiakkaat. Tuotelinjan 2 osalta eniten tuottoa joulukuussa 2016 tuli liikevaihtoryhmään 9 eli 20-50 miljoonan euroa kuuluvilta asiakkailta. Pienintä tuottoa tuli niinkään pienimpään liikevaihtoryhmään kuuluvilta asiakkailta. Tuotelinjan 3 osalta eniten myyntiä puolestaan tuli liikevaihtoryhmään 12 eli 250-500 miljoonan euroa kuuluvilta asiakkailta, joita tosin oli vain kaksi. Tuotelinjan 3 osalta pienin myynti oli poikkeuksellisesti liikevaihtoryhmässä 2 eli 100-200 000 euroa. Tuotelinjassa 4

isoin myynti oli liikevaihtoryhmässä 9, ja pienin myynti oli liikevaihtoryhmällä 1. Tuotelinja 5 ei ole poikkeus, vaan myös sillä pienin myynti oli ensimmäisellä liikevaihtoryhmällä ja isoin myynti puolestaan ryhmällä 9. Tuotelinjojen välillä eniten myyntiä tuottavilla asiakkailla on siis jonkin verran eroa.

Liikevaihdoltaan isojen yritysten osuus laskutuksesta on jopa yllättävän pieni, vaikka toki selkeästi isoja yrityksiä ei ole kuin yhteensä yhdeksän kappaletta. Toisaalta näiden yritysten asiakaskohtainen laskutus on kuitenkin kokonaisuudessaan huomattavasti parempaa kuin pienempien asiakkaiden. Määrällisesti eniten liikevaihtoa tuottavia asiakkaita liikevaihtoryhmässä 2-5 miljoonaa euroa on 252 yksikköä. Kokonaistarkastelussa eniten euroja per asiakas tuottava liikevaihtoryhmä on kuitenkin liikevaihtoryhmä 12., eli 250-500 miljoonan euron liikevaihdon asiakkaat. Vähiten myyntiä per asiakas tulee puolestaan kaikkein pienimmän liikevaihdon asiakkaille eli alle 100 000 euron asiakkaille.

5.1.6 Henkilöstö

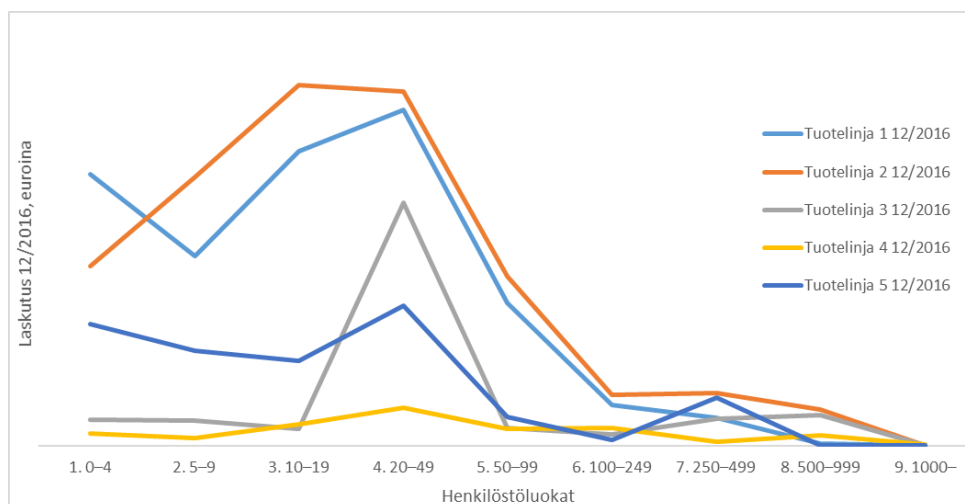
Myös asiakkaiden henkilöstömäärä saatiin Asiakastiedon kautta ja sen avulla ryhmiteltiin asiakasyritykset yhdeksään eri ryhmään henkilöstömäärän perusteella. Henkilöstömäärät on yritysten ilmoittamia lukuja vuosilta 2014-2017 eli osalla yrityksistä tieto on tuoreempi kuin toisilla, mutta se on viimeisin yrityksen virallisesti ilmoittama tieto. Asiakkaiden määrät henkilöstöryhmittäin on esitetty kuvassa 23. Kuvasta 23 nähdään, että suurin osa case-yrityksen asiakkaista on hyvin pieniä ja työllistää alle sata henkilöä. Niistä 2305 ristiinostaneiden asiakkaiden yksiköistä, joille henkilöstömäärä on tiedossa, yli 98 prosenttia työllistää alle sata henkilöä. Vain 49 yksikköä työllistää yli sata henkilöä.



Kuva 23. Ristiinostaneet asiakkaat henkilöstömäärän perusteella.

1150 yksikköä ristiinostaneista asiakkaista työllistää alle viisi henkilöä, kuten kuvasta 23 nähdään. Toiseksi eniten yrityksen ristiinostaneet asiakkaat työllistävät 5-9 työntekijää, ja osuus asiakkaista laskee tasaisesti ensimmäisen luokan selkeään piikkiin jälkeen. Henkilöstömäärä on tarkastelun osalta tärkeä tieto, koska osan yrityksen tuotteista laskutusperusteena on muun muassa käyttäjämäärä. Mitä enemmän yritys työllistää työntekijöitä, sitä todennäköisemmin yrityksessä on myös enemmän käyttäjiä.

Laskutuksen mukainen asiakkaiden ryhmittely henkilöstön perusteella on esitetty kuvassa 24. Euromääräisesti henkilöstömäärän perusteella asiakkaista eniten laskutusta on puolestaan luokassa neljä eli 20-49 työntekijän yritykset. Myös henkilöstön perusteella tuotekohtainen laskutus noudattaa samaa kaavaa kuin liikevaihdon perusteella. Suurin osa laskutuksesta joulukuussa 2016 on tullut henkilöstömäärältään pienemmistä yrityksistä, mutta havaittavissa on yksi selkeä piikki, joka on selkeästi euromääräisesti suurempi kuin mitä lukumääräisesti.



Kuva 24. Tuotekohtainen laskutus joulukuussa 2016 henkilöstöluokittain, ristiinostaneet asiakkaat.

Kuten kuvasta 24 nähdään, suurin osa laskutuksesta tulee henkilöstömäärältään pienemmistä yrityksistä. Mielenkiintoinen havainto on, että joulukuussa 2016 tuotelinjan 2 laskutus on henkilöstömäärätarkastelun perusteella ollut suurempaa kuin tuotelinjalla 1. Kaikkein suurimpien yritysten laskutus on selkeästi pienempää, kuten myös liikevaihtotarkastelussa havaittiin. Tuotelinjalla 5 on muista poiketen selkeästi erottuva piikki laskutuksessa henkilöstöluokan seitsemän, 250-499 työntekijää, kohdalla. Kyseisellä tuotelinjalla on kuitenkin vain muutama asiakasyksikkö tässä luokassa, mutta näiden laskutus yhteensä on selkeästi suurempaa kuin muilla tuotteilla samassa luokassa.

Asiakaskohtainen laskutus on suurinta henkilöstöryhmässä 7 eli 250-499 työntekijän yrityksissä. Näitä asiakkaita on lukumääräisesti vain yhdeksän yksikköä, mutta asiakaskohtainen tuotto on yli tuhat euroa parempi kuin seuraavaksi suurimmassa asiakaskohtaisen tuoton henkilöstöluokassa, joka on 500-999 työntekijän luokka. Kaikkein pienintä asiakaskohtainen tuotto on liikevaihtotarkastelusta poiketen kaikkein suurimmassa henkilöstöluokassa eli yli tuhannen työntekijän yrityksissä. Tätä selittää tosin se, että kyseisiä yrityksiä on vain kaksi ja niiden laskutus joulukuussa 2016 on ollut hyvin pientä. Toiseksi pienin asiakaskohtainen tuotto on pienimmässä henkilöstöluokassa eli alle viiden työntekijän yrityksissä. Vaikuttaisi siis siltä, että mitä enemmän yrityksellä on työntekijöitä, sitä parempi asiakaskohtainen laskutus case-yrityksellä on.

Ristiinmyynnin näkökulmasta tämä on merkittävä havainto, sillä yritys voi tämän perusteella allokoida ristiinmyynnin resurssejaan tarkemmin niihin asiakkaisiin, joista on mahdollista saada enemmän liikevaihtoa.

Tuotelinjoittain tarkasteltuna tuotelinjoille 1 ja 2 eniten myyntiä tulee henkilöstöryhmästä 7 ja vähiten ryhmästä 1. Tuotelinjalla 3 vähiten myyntiä tulee niin ikään ryhmästä 1, ja eniten puolestaan ryhmältä 8. Tuotelinjalla 4 eniten myyntiä tulee ryhmältä 7 ja vähiten ryhmältä 9. Tuotelinjalla 5 puolestaan vastaavat luvut ovat 7 ja 2. Myös henkilöstömäärän perusteella vähiten asiakaskohtaista myyntiä tulee siis yleisesti kaikkein pienimmiltä luokilta. Isoilla asiakkailla asiakaskohtaista myyntiä on enemmän, mutta toisaalta samalla asiakkaita on selkeästi vähemmän, vain 1-2 asiakasta per tuote, jos ollenkaan.

Henkilöstömäärän perusteella yrityksen ristiinostaneista asiakkaista 72 prosenttia on mikroyrityksiä ja myös kuvien 21 ja 22 liikevaihtotarkastelun perusteella suurin osa eli reilu 82 prosenttia yrityksen ristiinostaneista asiakkaista on mikroyrityksiä, eli niiden liikevaihto on alle kaksi miljoonaa euroa. Mikroyrityksiä on Tilastokeskuksen (2017b) mukaan ne yritykset, jotka työllistävät alle kymmenen henkilöä ja joka liikevaihto on alle kaksi miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään kaksi miljoonaa euroa. Määritelmän mukaisia mikroyrityksiä on ristiinostaneista asiakkaista suurin osa eli 1043 asiakasta. Pienten ja keskisuurten eli pk-yritysten määritelmän mukaan pk-yritysten henkilöstömäärä on alle 250 työntekijää ja yrityksen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2017c). Pk-yrityksiä yrityksen ristiinostaneissa yrityksissä on 325 yksikköä. Yrityksiä, jotka työllistävät yli 250 työntekijää ja joiden liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa, on seitsemän yksikköä. Loput 353 yksikköä ristiinostaneista asiakkaista, joille on tiedossa henkilöstö- ja liikevaihtoluokka, eivät ole puhtaasti mikro-, pk- tai suuryrityksiä.

5.1.7 Integraatiot muihin järjestelmiin

Ristiinostaneista asiakkaista tarkasteltiin tuotekohtaisesti mahdollisia integraatioita toisiin järjestelmiin. Tuotelinjan 1 osalta tiedetään vain, onko yrityksellä käytössään ohjelmistorajapinta eli mahdollisuus johonkin integraatioon, mutta tuotelinjojen 2 ja

3 osalta integraatitieto on tarkempi ja luotettavampi, sillä tieto tulee suoraan järjestelmästä. Tuotelinjan 4 osalta tietoa on ylläpidetty manuaalisesti, joten siinä on mahdollisuus virheeseen. Tuotelinjan 5 osalta integraatio on olemassa case-yrityksen tärkeimmän kilpailijan osalta sekä erään toisen toiminnanohjausjärjestelmän osalta.

Tuotelinjalla 1 on 355 yksikköä, joilla käytössään ohjelmistorajapintapalvelu eli jokin integraatio. Tarkkaa tietoa siitä, mihin järjestelmään integraatio on, ei tätä tutkimusta varten ole saatavilla. Näissäkin asiakkaissa saattaa piillä ristiinmyynnin mahdollisuuksia, mikäli integraatiot ovat järjestelmiin, jotka kilpailevat yrityksen omien tuotteiden kanssa. Tuotelinjalla 4 puolestaan on neljä asiakasta, joilla on toiminnanohjausjärjestelmänään eli ERP-järjestelmänään jotain muuta kuin tuotelinja 1. Kyseisen tuotelinjan osalta ERP-tieto ei kuitenkaan ole täysin luotettava manuaalisen käsittelyn vuoksi.

Yrityksen ristiinostaneista asiakkaista löytyy tuotelinjan 2 osalta 11 asiakasyksikköä, joilla on varmuudella ollut joulukuussa 2016 integraatio yrityksen tärkeimmän kilpailijan järjestelmään. Näistä asiakkaista yksi on ollut aiemmin tuotelinjan 1 asiakas, mutta asiakassuhde on päätetty toukokuussa 2016. Yksi asiakas taas on myös tuotelinjan 1 asiakas, eikä asiakassuhdetta ole päätetty ainakaan joulukuun 2016 loppuun mennessä. Tuotelinjalla 2 on myös 44 yksikköä, joilla on integraatio johonkin muuhun yrityksen kilpailijan tuotteeseen. Näistä 27 yksikköä on sellaisia, joilla ei ole ollut asiakassuhdetta tuotelinjaan 1. Nämä 27 yksikköä saattaisi siis olla ristiinmyynnin näkökulmasta hyvin potentiaalisia ottamaan tuotteen 1 käyttöönsä.

Eniten integraatioita muihin kuin yrityksen omiin tuotteisiin on tuotelinjalla 3, joka on ymmärrettävää tuotteen luonteen vuoksi. Kun rajataan tuotelinjan 3 omat sisäiset tuotteet pois näistä, jäljelle jää 669 yksikköä, joilla on käytössään jokin muu kuin case-yrityksen tuote. Näistä 319 yksikölle on ollut laskutusta joulukuussa 2016 ja näillä yrityksillä on samalla myös toiminnanohjausjärjestelmänä jokin muu kuin yrityksen oma tuote. Näissä on luonnollisesti myös paljon potentiaalia ristiinmyynnille.

Tuotelinjan 3 ristiinostaneista asiakkaista 618 yksiköllä on joskus ollut tuotelinja 1 käytössään. Näistä 110 yksikköä ei ole enää tuotelinjan 1 asiakkaita eli

enemmistöllä, 509 yksiköllä on edelleen tuote 1 käytössään. Koska kyseiset yksiköt on tässä tarkastelussa mukana, tarkoittaa se sitä, etteivät nämä asiakkaat hyödynnä tuotetta 1 täysimääräisesti. Tarkempia johtopäätöksiä ei aineiston rajallisuudesta johtuen voida kuitenkaan tässä tutkimuksessa tehdä. Sellaisia tuotelinjan 3 asiakkaita, joilla ei koskaan ole ollut käytössään tuotelinjaa 1 ja joilla on jokin tuotelinjan 1 kilpaileva tuote, on 53 yksikköä. Näissä asiakkaissa saattaisi piillä lisämyynnin mahdollisuuksia, joskin tuotelinja 3 ei ristiinmyynnin näkökulmasta ole tässä tutkimuksessa kaikkein houkuttelevin kohde.

Tuotelinjan 5 ristiinostaneista asiakkaista löytyy yhteensä 17 yksikköä, joilla tiedetään olevan integraatio kilpailevaan tuotteeseen. Näistä 17 yksiköstä 14 yksiköllä on integraatio yrityksen tärkeimpään kilpailijaan, mutta nämä kaikki ovat myös yrityksen tuotteen 1 asiakkaita tai ainakaan näiden asiakkaiden irtisanomispäivämäärää ei ole tiedossa tuotteen 1 osalta. Joko tässä on kyse siitä, että kyseiset asiakkaat todella käyttävät näitä tuotteita yhtäaikaan, tuote 1 on irtisanottu vuoden 2017 puolella, integraatio kilpailijaan on irtisanottu tai integraatiotieto ei ole ajan tasalla.

Joka tapauksessa, myös ristiinostaneista asiakkaista löytyy ristiinmyynnin potentiaalia. Etenkin sellaiset asiakkaat, joilla on integraatio johonkin kilpailevaan toiminnanohjausjärjestelmään, ovat case-yrityksen näkökulmasta mielenkiintoisia ristiinmyynnin kannalta. Toisaalta, ennen kuin näitä asiakkaita lähdetään tavoittelemaan, on hyvä tarkistaa, onko kyseisellä asiakkaalla ollut jo kyseinen tuote joskus käytössään ja miksi asiakkuus on irtisanottu, mikäli tieto tästä on tallennettu.

Integraatioiden perusteella sellaisia ristiinostaneita asiakkaita, jotka ovat edelleen ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita, on yhteensä 177 yksikköä. Näillä asiakkailla on siis olemassa integraatio johonkin toiseen järjestelmään, joka osan kohdalta tiedetään hyvinkin tarkasti ja osan kohdalta ei. Nämä ovat siis asiakkaita, joilla ei ole ollut tuotelinjaa 1 käytössään tarkasteluajanjaksolla 2015-2016 ja joilla on olemassa integraatio johonkin järjestelmään.

5.2 Yhden tuotteen asiakkuudet

Yhden tuotteen asiakkaita on yrityksen asiakkaista suurin osa, kuten aiemmin todettiin. Yhden tuotteen asiakkaita on yhteensä 65 964 yksikköä, joista lähes puolet eli 48 prosenttia on tuotelinjan 3 asiakkaita, 49 prosenttia tuotelinjan 1 asiakkaita, 0,7 prosenttia tuotelinjan 2 ja 5 asiakkaita ja 0,6 prosenttia tuotelinjan 4 asiakkaita. Jakauma on lähes sama kuin aiemmin asiakkaita kokonaisuudessaan tarkasteltaessa todettiin. Yhden tuotteen asiakkaista noin 80 prosentille on tiedossa toimiala eli noin 80 prosenttia yhden tuotteen asiakkaista on Asiakastiedon mukaan aktiivinen, olemassa oleva yritys.

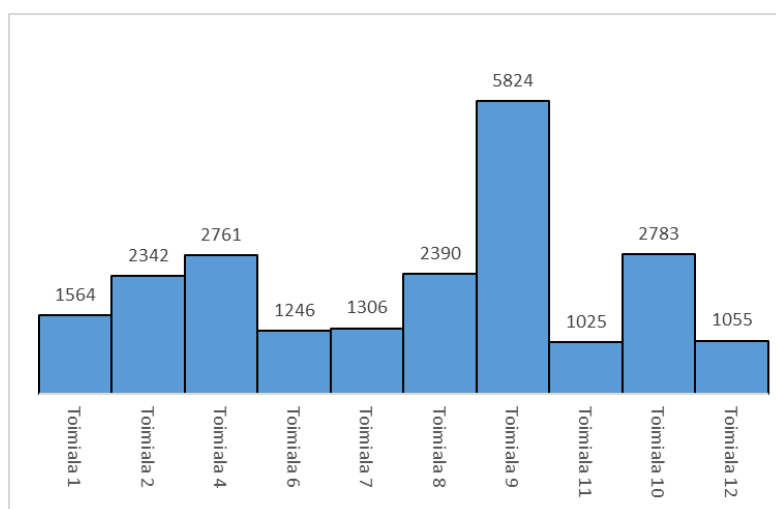
Ristiinostaneiden asiakkaiden joukosta selkeästi nousi esiin tuotelinjan 1 ja 2 sekä 1 ja 4 yhdistelmä, joita useammalla asiakkaalla on ollut. Etenkin näissä yhdistelmissä on siis ristiinmyynnin potentiaalia. Lisäksi tuotelinjan 1 asiakkaat hyötyisivät tuotelinjan 2 tavoin myös tuotelinjasta 5 sen perusteella, kumpi järjestelmä sopisi paremmin heidän tarpeisiinsa. Myös tuotelinjan 2 ja 3 sekä 5 ja 3 yhdistelmä voisi olla potentiaalinen ristiinmyynnin näkökulmasta ottaen tuotteiden luonteet huomioon. Koska aiemmin todettiin tuoteyhdistelmien 1 ja 2 sekä 1 ja 3 olevan suosituimpia, tarkasteltiin näiden tuotteiden toimialoja myös yhden tuotteen asiakkaiden joukosta. Myös yhdistelmä 1 ja 3 oli suosittu, mutta tässä yhdistelmässä ei ole ristiinmyynnin mahdollisuutta johtuen tuotteen 3 luonteesta. Potentiaali on ennemminkin lisämyynnissä eli tuotelinjan 1 asiakkaille, jotka käyttävät tuotelinjaa 3, tulisi myydä lisää tuotelinjasta 1. Ylipäänsä tuotelinjassa 3 ei varsinaisesti ole ristiinmyynnin potentiaalia muuta kuin integraatioiden puolesta.

Lisäksi tarkasteluun otettiin mukaan myös ne asiakkaat, joilla on kilpailevaan tuotteeseen integraatio. Näissä asiakkaissa nähdään olevan erityisen paljon potentiaalia, sillä kyseiset yritykset käyttävät jo vastaavaa tuotetta kuin tuotelinja 1, joten heillä saattaisi olla kiinnostusta keskittää ostojaan yhdelle palveluntarjoajalle. Lisäksi tuotelinjan 6, jonka asiakasdata jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, kanssa on todettu, että ristiinmyynnin mahdollisuuksia on runsaasti, jotka on syytä ottaa erilliseen tarkasteluun case-yrityksen sisällä.

5.2.1 Toimialat

Koska ristiinostaneista asiakkaista löytyi tietynlaista jakaumaa toimialojen välillä ja kyettiin tunnistamaan erityisesti tuotelinjan 2 ja 5 osalta eniten tuotetta käyttäviä toimialoja, voidaan ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia yhden tuotteen asiakkaita tarkastella toimialan perusteella. Toimialatieto yksinään ei kuitenkaan riitä sen todentamiseen, onko asiakas oikeasti potentiaalinen ristiinmyynnin näkökulmasta, mutta toimialatietoa voidaan käyttää yhtenä asiakkaiden suodattamisen perusteena. Lisäksi aiempi tuotekohtainen toimialatarkastelu antoi arvokasta tietoa siitä, minkä toimialan asiakkaat erityisesti tuotetta käyttävät.

Yhden tuotteen asiakkaiden kymmenen suurinta toimialaa on esitetty kuvassa 25. Ristiinostaneiden asiakkaiden toimialasta poiketen, on yhden tuotteen asiakkaiden suurin toimiala toimiala 9. Kyseinen toimiala löytyy kuitenkin myös ristiinostaneiden asiakkaiden suurimmista toimialoista, joten siltä osin yhden tuotteen asiakkaat eivät poikkea ristiinostaneista.



Kuva 25. Yhden tuotteen asiakkaiden kymmenen suurinta toimialaa.

Toinen ero ristiinostaneiden ja yhden tuotteen asiakkaiden välillä on, että yhden tuotteen asiakkaiden toimialan top 10-listalta ei löydy toimialaa 3 ollenkaan, joka ristiinostaneissa oli yksi suurimmista toimialoista. Yhden tuotteen asiakkaissa toimialat 6, 7 ja 11 ovat myös enemmän edustettuina kuin ristiinostaneissa, kuten kuvasta 25 nähdään. Jos tarkastellaan ristiinostaneiden asiakkaiden kymmentä suurinta toimialaa yhden tuotteen asiakkaiden aineistosta, on jakauma hieman

erilainen kuin ristiinostaneiden asiakkaiden osalta. Toimialan perusteella ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita on siis paljon, mutta isossa mittakaavassa yritysten toimialan perusteella ei pysty tekemään päätöksiä ristiinmyynnistä, vaan toimialoja on parempi tarkastella tuoteyhdistelmäkohtaisesti yrittäen löytää sieltä piileviä mahdollisuuksia.

5.2.2 Asiakkaan ikä, liikevaihto ja henkilöstömäärä

Asiakkaita rajattiin vielä mahdollisen ristiinoston ajankohdan perusteella. Aiemmin todettiin, että ristiinosto on tapahtunut 95 prosentin todennäköisyydellä 1,31-1,67 vuoden aikana ensimmäisen tuotteen asiakassuhteen alusta. Kuten Reinartz et al. (2000) totesivat, on ristiinmyynnin onnistumisessa tärkeää ottaa huomioon, ettei ristiinmyyntiä tehdä ihan uusimmille asiakkaille. Tarkastelussa otettiin siis huomioon myös asiakkaan ikä, joka rajattiin tällä kertaa tilanteeseen 31.12.2016. Asiakkaita, joilla asiakassuhde on kestänyt 31.12.2016 mennessä 480-610 päivää, on yhteensä 506 yksikköä.

Toisaalta Reinartzin, Thomasin ja Bascoulin (2008) mukaan ristiinmyynti onnistuu paremmin pidempään kestäneissä asiakassuhteissa. Tästä syystä tarkasteluun on järkevää ottaa mukaan myös edellä esitettyä pidemmät asiakassuhteet, sillä myös näillä asiakassuhteilla on potentiaalia ristiinmyynnin näkökulmasta. Asiakkaita, joiden asiakassuhde on kestänyt yli 480 päivää eli 1,31 vuotta, on yhteensä 17 282 yksikköä. Myöskään pelkän asiakassuhteen keston perusteella ei siis pysty tekemään suurempia johtopäätöksiä onnistuneesta ristiinmyynnistä.

Pelkän liikevaihtoryhmän perusteella tarkasteltiin myös yhden tuotteen asiakkaita. Tämän perusteella yrityksen yhden tuotteen asiakkaissa on 1487 yksikköä liikevaihtoryhmässä 6, jotka olisivat yrityksen ristiinmyynnin näkökulmasta houkuttelevia. Kun tarkasteluun otetaan mukaan loput laskutuksen perusteella suurimmat liikevaihtoluokat eli ryhmät 4-6, tulee asiakkaiden määräksi 7679 yksikköä. Myöskään pelkkä liikevaihtoryhmä ei siis sellaisenaan riitä ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen.

Pelkän henkilöstöryhmän perusteella, kun rajattiin tarkastelu koskemaan pelkkää ryhmää 4, on yrityksen yhden tuotteen asiakkaissa 1227 yksikköä, jotka olisivat

ristiinmyynnin näkökulmasta houkuttelevia. Jos mukaan otetaan kaikki eniten laskutusta tuottavat ryhmät eli ryhmät 1-4, tulee asiakkaita 28 198 yksikköä. Pelkän henkilöstömäärän perusteella on siis myös hyvin vaikea tehdä johtopäätöksiä ristiinmyynnin kannalta potentiaalisista asiakkaista. Yhteenvetona yritysten iän, liikevaihtoluokan ja henkilöstömäärän perusteella voidaan siis todeta, ettei näitä tekijöitä voida ristiinmyynnin potentiaalisten asiakkaiden selvittämisessä tarkastella yksinään, vaan nämä tekijät ovat pikemminkin hyviä suodattimia muiden tekijöiden lomassa. Lisäksi on hyvin todennäköistä, että yhden tekijän perusteella hyvältä näyttävät asiakkaat eivät todellisuudessa ole ristiinmyynnin kannalta hyviä asiakkaita, jolloin isojen asiakasmassojen kontaktointi johtaisi vain resurssien tuhlaukseen. Tästä johtuen tarkasteluun on otettava mukaan myös muun muassa asiakkaiden integraatiot muihin järjestelmiin.

5.2.3 Integraatiot muihin järjestelmiin

Yhden tuotteen asiakkaista tarkasteltiin olemassa olevia integraatioita niiden asiakkaiden osalta, joita on laskutettu joulukuussa 2016 ja jotka ovat Asiakastiedon mukaan kyseisellä y-tunnuksella edelleen aktiivisia yrityksiä. Integraatioita tarkasteltiin tuote kerrallaan. Tuotelinjasta 1 ei tässäkään tapauksessa ole saatavilla tietoa, mihin järjestelmään ohjelmistorajapintapalvelu on otettu käyttöön.

Tuotelinjan 2 asiakkaista 39 yksiköllä on ollut joulukuussa 2016 käytössään yrityksen merkittävimmän kilpailijan tuote. Lisäksi 59 yksiköllä tuotelinjan 2 asiakkaista on ollut käytössään jonkun muun kilpailijan tuote eli yhteensä tuotelinjan 2 asiakkaista 98 yksiköllä on käytössään kilpaileva integraatio. Tämä on luonnollisesti case-yrityksen näkökulmasta erittäin mielenkiintoinen tieto, sillä selvästi yrityksillä on tarvetta tuotelinjan 1 kaltaiselle tuotteelle.

Tuotelinjan 3 isosta asiakasmassasta johtuen kyseisellä tuotteella on luonnollisesti eniten asiakkaita, joilla on kilpaileva tuote toiminnanohjausjärjestelmänään. Aineistosta on siivottu pois yrityksen omat tuotteet sekä tuotteen sisäiset tuotteet, mutta tuotelinjan 3 asiakkaat eivät sinänsä ole ristiinmyynnin näkökulmasta mielenkiintoisia asiakkaita tuotteen luonteen vuoksi. Kilpailevan tuotteen asiakkaita tuotelinjan 3 asiakkaista oli 5943 yksikköä. Tuotelinjan 4 asiakkaista yhdellä

yksiköllä on käytössään yrityksen pahimman kilpailijan tuote. 11 yksiköllä puolestaan on käytössään jokin muu yrityksen kilpailijan tuote, mutta kuten aiemminkin todettu, ei tämä tieto ole tuotelinjan 4 osalta välttämättä täysin luotettavaa tai ajantasaista. Tuotelinjalla 5 puolestaan on 33 asiakasyksikköä, joilla on yrityksen pahimman kilpailijan tuote ja lisäksi 14 yksiköllä asiakkaista on jokin muu kilpaileva tuote käytössään.

Pelkästään integraatioita tai kilpailevia toiminnanohjausjärjestelmiä tarkasteltuna yrityksellä on siis ainakin 6198 asiakasyksikköä, joissa olisi ristiinmyynnin potentiaalia. Todennäköistä kuitenkin on, että pelkästään se, että asiakas saisi keskitettyä tuotteensa yhdelle palveluntarjoajalle, ei ole vielä asiakkaalle riittävä syy vaihtaa yrityksen tuotteeseen. Lisäksi kyseinen luku on sellainen massa, että kaikkien asiakkaiden tavoittaminen sitoisi valtavasti myyjien resursseja. Tarkempaa rajausta on siis tehtävä, jotta myynnin resurssit saadaan kohdistettua tehokkaasti oikeasti potentiaalisiin asiakkaisiin.

Yrityksen tärkeimmän kilpailijan tuote on siis käytössä 73 yksiköllä yrityksen asiakkaista, joka on joko tuotelinjan 2, 4 tai 5 asiakas. Nämä 73 yksikköä ovat siis yrityksen näkökulmasta hyvin mielenkiintoisia asiakkaita, jotka olisi syytä kartoittaa tarkemmin. Näissä nimittäin piilee potentiaalia tulla tuotelinjan 1 asiakkaaksi. 84 yksikköä tuotelinjan 2, 4 ja 5 asiakkaista on puolestaan käytössä jokin muu yrityksen kilpaileva tuote, jotka on myös yrityksen näkökulmasta mielenkiintoisia. Yhteensä siis 157 yksikössä piilee ristiinmyynnin potentiaalia ja näille asiakkaille tulisi nimenomaan kartoittaa tarve tuotelinjaan 1.

Tuotelinjan 3 asiakkaissa on myös runsaasti sellaisia, joilla on kilpaileva tuote käytössään. Tuotteen luonteen vuoksi nämä eivät kuitenkaan ole niitä kaikkein herkullisimpia asiakkaita ristiinmyynnin näkökulmasta, sillä tuote on luonteeltaan niin erilainen kuin muut yrityksen tuotteet. Näitä asiakkaita oli siis yhteensä 5943 yksikköä. Lisäksi kyseinen tieto ei ole välttämättä kaikkien asiakkaiden kohdalla täysin ajan tasalla.

5.2.4 Tuotelinjat 1 ja 4

Tuotelinjan 4 osalta toimialatarkastelu ei sellaisenaan ole hyödyllinen, sillä kyseistä tuotetta käytetään paljon muun muassa oppilaitoksissa koulutustarkoituksessa eli tuotetta ei käytetä aina välttämättä liiketoiminnassa. Kun toimialat rajataan tuotelinjan 4 suurimpiin toimialoihin pois lukien toimialat 21 ja 26, eli toimialoihin 3, 4 ja 25, saadaan potentiaalisia tuotelinjan 1 asiakkaista 895 yksikköä.

Tuotteiden luonteen vuoksi tuotelinja 1 on todennäköisesti luonnollisin ristiinmyytävä tuotelinjan 4 asiakkaille ja kuten aiemmin esitetystä taulukosta 1 nähtiin, ei ristiinostaneissa asiakkaissa tuotelinjan 4 kanssa oikeastaan ollut muita merkittäviä yhdistelmiä kuin tuotelinja 1 johtuen tuotelinjan 4 luonteesta. Toisaalta tuotelinjaa 1 voidaan käyttää osittain myös samaan tarkoitukseen kuin tuotelinjaa 4, joten tässä tapauksessa on tarpeen rajata vielä samoja palveluita tuotelinjassa 1 käyttävät asiakkaat ulkopuolelle. Tällöin jäljelle jää toimialojen ja tuoteosion perusteella 878 yksikköä, joille tuotelinjan 4 käyttöönotosta saattaisi olla etua. Näitä asiakkaita tulee rajata vielä koon perusteella, sillä kaikkein pienimmillä yrityksillä ei välttämättä ole resursseja tulla useamman tuotteen asiakkaaksi ja toisaalta pienen liikevaihdon asiakkailla ei myöskään ole tarvetta tuotelinjan 4 kaltaiselle tuotteelle kuin isommilla yrityksillä.

Asiakkaita rajattiin vielä aiemmin tehdyn liikevaihto- ja henkilöstöluokkien tarkastelun avulla niin, että mukaan otettiin liikevaihdoltaan yli 400 000 euron ja yli 10 henkilöä työllistävät asiakkaat. Tällöin jäljelle jäi 46 tuotelinjan 1 asiakasyksikköä, jotka voisivat olla ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita. Kun tarkasteluun otettiin vielä mukaan ne asiakkaat, joiden asiakassuhde tuotelinjaan 1 on kestänyt yli 1,31 vuotta, jää jäljelle 37 ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalista yksikköä.

5.2.5 Tuotelinjat 1, 2 ja 5

Tuotelinjan 1 asiakasdatasta löytyy tuotelinjan 2 suosituimpien toimialojen avulla suodattamalla 2736 yksikköä, jotka ovat muun muassa toimialoilta 1, 2, 3, 4, 5 ja 8. Suurin osa näistä aloista on projektiluontoisia toimialoja, joille tuotelinja 2 sopisi.

Samat toimialat pätevät myös tuotelinjan 5 osalta, joten periaatteessa asiakkaille voi tarjota kumpaa tahansa tuotetta. Mikäli yrityksellä on sisäisesti tiedossa, millaiseen tarkoitukseen kumpikin tuote paremmin sopii, voidaan tätä tietoa hyödyntää ristiinmyyntiä tehtäessä. Lisäksi tuotelinjan 1 ja 2 ristiinostaneiden asiakkaiden suurimmat toimialat ovat hyvin samoja kuin tuotelinjan 2 asiakkaat pelkästään, joten tällä perusteella kyseiset toimialat ovat varmasti ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia.

2736 yksikön massa on kuitenkin sen verran suuri, ettei tällaista kannata pk-yrityksen myyntikoneiston tavoitella. Asiakkaita on siis rajattava vielä tarkemmin, eikä pelkkä toimialatieto riitä tähän tarkasteluun tai perusteeksi ristiinmyynnin aloittamiseksi. Tästä syystä tarkasteluun on otettava mukaan myös muita ristiinostaneiden osalta aiemmin tarkasteltuja tekijöitä, kuten asiakassuhteen kesto. Kun rajattiin asiakkaita asiakassuhteen keston perusteella niin, että alle 1,31 vuotta kestäneet asiakkuudet jätettiin ulkopuolelle, jäi jäljelle 1858 yksikköä. Rajausta jatkettiin vielä ottamalla mukaan asiakkaat, joiden liikevaihto on välillä 400 000-100 000 000 euroa, ja henkilöstömäärältään yli 4, mutta alle 1000 henkilöä työllistävät yritykset aiemman tarkastelun perusteella. Tällöin jäljelle jää 423 yksikköä tuotelinjan 1 asiakasyrityksistä, joille kannattaisi myydä tuotelinjan 2 tuotteita. Edelleen aineisto jäi melko massiiviseksi, joten tarpeen mukaan jonkinlainen lisärajaus tähän olisi suotavaa tehdä. Toisaalta nämä samat asiakkaat koskettavat myös tuotelinjaa 5, joten kahdelle tuotteelle jaettuna massa ei ole mahdoton.

Koska tuotelinjalta 5 löytyy teattereille räätälöity kokonaisuus ja tuotelinjalla 1 on 122 yksikköä kyseisen alan asiakkaita, on tässä myös erinomainen ristiinmyynnin mahdollisuus. Tuotelinjan 1 122 yksiköstä kulttuurialan asiakkaista löytyy yhdeksän asiakasta, joiden nimi viittaisi niiden olevan teattereita, joten näissä kuudessa asiakkaassa piilee myös ristiinmyynnin mahdollisuuksia.

5.2.6 Tuotelinjat 2, 3 ja 5

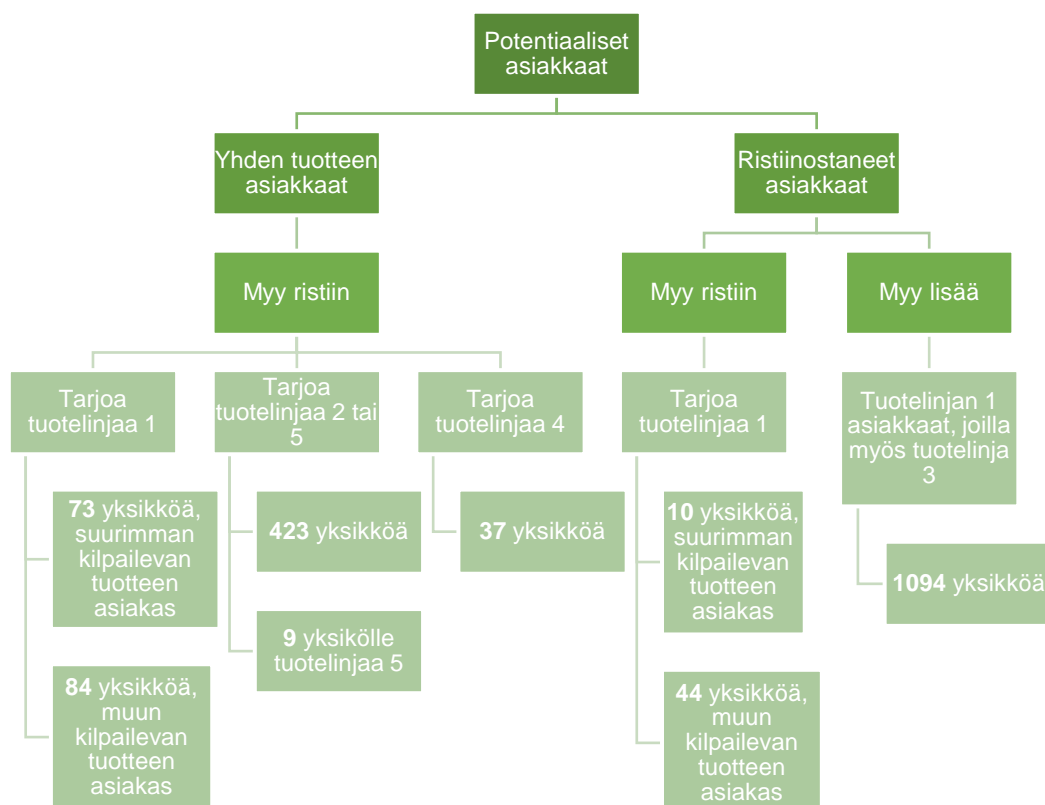
Tuotelinjan 2 ja 5 asiakkaille saattaisi olla mahdollista ristiinmyydä tuotelinjaa 3, mikäli kyseiset asiakkaat muodostavat transaktiotapahtumia jonkin muun tuotteen

avulla. Täyttä varmuutta niistä tuotelinjan 2 asiakkaista, jotka muodostavat transaktiotapahtumia muualta kuin suoraan tuotteesta 2, ei tätä tutkimusta varten ollut mahdollista saada. Jotta tästä yhdistelmästä voitaisiin tehdä suurempia johtopäätöksiä, tulisi tästä tiedosta varmistua. Toisaalta niistä yhden tuotteen asiakkaista, joilla on integraatio muihin järjestelmiin, todennäköisesti transaktiotapahtumat muodostetaan muita teitä pitkin, joten näissä asiakkaissa piilee potentiaalia ristiinmyynnille.

Ennen suurempia johtopäätöksiä tästä, täytyy yrityksen kuitenkin selvittää, mistä kyseiset asiakkaat muodostavat transaktiotapahtumansa ja miksi tuotetta 2 ei käytetä tähän tarkoitukseen. Tuotelinjojen 2 ja 5 asiakkaissa on siis ristiinmyynnin potentiaalia, joka on hyvä ottaa case yrityksessä huomioon, joten yhdistelmä nostettiin esille myös tässä tutkimuksessa. Aineiston puutteista johtuen näitä asiakkaita ei kuitenkaan tämän tutkimuksen puitteissa pystytty jäljittämään.

5.3 Yhteenveto

Ristiinoston näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita löytyy sekä jo ristiinostaneista että yhden tuotteen asiakkaista. Tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle jätettiin kuitenkin ristiinostaneiden asiakkaiden ristiinostopotentiaali, mutta näiden asiakkaiden joukosta löytyi lisämyynnin näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi aineistosta pystyttiin selvittämään ne asiakkaat, joilla on yrityksen pahimman kilpailijan tuote käytössään. Ristiin- ja lisämyynnin näkökulmasta potentiaalisten asiakkaiden määrät on esitelty yhteenvetona kuvassa 26.



Kuva 26. Tulosten yhteenveto

Kuvassa 26 nähdään kootusti potentiaaliset asiakkaat niin ristiin- kuin lisämyynnin näkökulmasta. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, yhden tuotteen asiakkaista löytyi yhteensä 73 yksikköä, joilla on käytössään yrityksen tärkein kilpailija ja joille olisi mahdollisuus tarjota yrityksen tuotelinjaa 1 kilpailijan tuotteen tilalle. Lisäksi asiakkaista löytyi 84 yksikköä, joilla on jokin muu kilpaileva tuote käytössään ja joissa olisi myös piilevä mahdollisuus ristiinmyydä yrityksen tuotelinjaa 1.

Puolestaan niitä yhden tuotteen asiakkaita, jotka ovat tuotelinjan 1 asiakkaita ja jotka hyötyisivät tuotteesta 2 tai 5 toimialan, liikevaihtoluokan, henkilöstömäärän ja asiakassuhteen perusteella on yhteensä 423 yksikköä. Sellaisia asiakkaita, jotka saattaisivat hyötyä yrityksen tuotteen 5 teattereille räätälöidyistä ominaisuuksista ja jotka ovat jo tuotelinjan 1 asiakkaita, oli yhteensä yhdeksän yksikköä. Lisäksi asiakkaita, jotka ovat tuotelinjan 1 asiakkaita ja jotka voisivat olla potentiaalisia tuotelinjan 4 asiakkaita asiakassuhteen keston, toimialan, liikevaihtoluokan ja henkilöstömäärän perusteella on yhteensä 37 yksikköä.

Jo ristiinostaneissa asiakkaissa oli myös mukana asiakkaita, joilla on kilpaileva tuote käytössään. Osa näistä on tilitoimistoja, jotka todennäköisesti käyttävät eri tuotteita palvelukseen asiakkaitaan parhaiten. Tuotelinjan 2 asiakkaissa on kymmenen yksikköä, joilla on tärkeimmän kilpailijan tuote käytössään. Nämä kaikki on myös tuotelinjan 1 asiakkaita, joista kaksi yksikköä on päättänyt asiakassuhteen tuotelinjaan 1, joten tuotelinjaa 1 voisi potentiaalisesti myydä kahdeksalle yksikölle. Lisäksi tuotelinjan 2 ristiinostaneissa asiakkaissa on 44 yksikköä asiakkaita, joilla on integraatio johonkin toiseen yrityksen kilpailijan tuotteeseen. Näistä asiakkaista 13 yksiköllä on kuitenkin jo tuotelinja 1 käytössään eli todellisuudessa ristiinmyynnin näkökulmasta mielenkiintoisia asiakkaita on 31 yksikköä. Ristiinostaneista asiakkaista yhteensä siis ainakin 41 yksikköä on potentiaalisia ristiin- tai lisämyynnillisesti. Kun mukaan lasketaan aiemmin mainitut asiakkaat, joilla ei ole reskontria käytössään, saadaan yhteensä 1135 ristiinostanutta asiakasta, joissa olisi case-yrityksen näkökulmasta potentiaalia parempaan.

Tuotelinjan 3 osalta ei ollut mielekästä rankata kilpailevan tuotteen asiakkaita, koska asiakasmassa on niin iso ja tuotteen luonne on sellainen, ettei se suoraan kannusta ristiinmyyntiin. Tuotteen asiakasdatan avulla pystyttiin kuitenkin selvittämään ne asiakkaat, joiden transaktiotapahtumat muodostuvat jonkin muun tuotteen kuin tuote 1:n kautta, vaikka heillä on myös tuote 1 käytössään. Näitä asiakkaita on yhteensä 1094 yksikköä eli nämä asiakkaat erityisesti ovat lisämyynnin näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita.

Yhden tuotteen asiakkaista välittömästi mielenkiintoisia ristiinmyynnin potentiaalisia asiakkaita on siis yhteensä 626 yksikköä. Kun lasketaan yhteen potentiaaliset ristiinostaneet ja yhden tuotteen asiakkaat, on yrityksen asiakkaissa yhteensä 1762 yksikköä, joissa on ristiin- ja lisämyynnin potentiaalia. Jotta tätä lukua saataisiin vielä tarkemmaksi, tulisi tutkimusta varten saada lisää tietoja muun muassa asiakkaiden asiakaspalvelukäytöstä sekä markkinoinnin panostuksista. Toisaalta reilu 1700 asiakasyksikköä ei ole mikään mahdoton määrä kontaktoida, mikäli myynnin resursseja on käytössä laajemmaltikin. Lisäksi esimerkiksi ristiinoston ajankohtaan voisi tehdä tarkempaa tutkimusta tai rajausta sen suhteen, miten tuoreille asiakkuuksille ristiinmyyntiä tehdään. Joissain tapauksissa esimerkiksi yli

vuoden kestäneet asiakkuudet voisivat olla ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia.

6 TULOSTEN ANALYSOINTI

Edellisessä luvussa tarkasteltiin erikseen sekä ristiinostaneita että yhden tuotteen asiakkaita. Näistä asiakkaista kyettiin tunnistamaan erilaisten taustatekijöiden, kuten asiakkaan liikevaihdon, henkilöstömäärän, iän, asiakassuhteen keston sekä mahdollisten integraatioiden avulla sellaisia asiakkaita, jotka olisivat ristiinmyynnin näkökulmasta yritykselle potentiaalisia asiakkaita. Nämä tekijät todettiin case-yrityksen osalta merkittäviksi tekijöiksi ristiinmyynnissä, joka mukailee Kumarin et al. (2008) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan asiakkaan sosiodemografiset tekijät on yksi ristiinostamiseen asiakasta kannustava seikka. Näin ollen myös case-yrityksessä voidaan tietyllä tasolla olettaa, että samanlaiset demografiset tekijät omaavat asiakkaat voivat hyötyä ristiinostamisesta.

Taustatekijöiden analysoinnin avulla voitiin myös todeta, että yrityksen asiakkaista selkeästi suurin osa on pieniä yrityksiä, jolloin luonnollisesti iso osa yrityksen liikevaihdosta myös tulee pieniltä yrityksiltä. Ristiinmyynnin näkökulmasta kaikkein pienimmät yritykset eivät kuitenkaan todennäköisesti ole kovin potentiaalisia asiakkaita, koska pienillä yrityksillä on rajalliset resurssit eikä niillä toisaalta ole myöskään tarvetta useammalle yrityksen tuotteelle. Tämän takia kaikkein pienimmän asiakkaat rajattiin loppupeleissä ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisten asiakkaiden ulkopuolelle, joka on varmasti tässä kohtaa järkevästi tehty raja- ja resurssien hukkakäytön estämiseksi.

Kamakuran et al. (1991) mukaan yksi asiakasta ristiinostamiseen kannustava tekijä on, että asiakas omistaa yrityksen tuotteita jo valmiiksi. Kun asiakas tuntee valmiiksi yrityksen prosessit, on asiakas myös vastaanottavaisempi ristiinmyynnin tarjouksille (Ngobo 2004). Tämän takia tarkasteltiin vain jo yrityksen olemassa olevia asiakkaita, jotka vielä rajattiin jo ristiinostaneisiin ja yhden tuotteen asiakkaisiin. Todellisuudessa myös ristiinostaneissa asiakkaissa piilee varmasti lisää potentiaalia, jota tulisi tarkastella vielä erikseen. Teknisistä syistä tarkastelu oli

rajattava erikseen, joka osaltaan varmasti vei mielenkiintoisia havaintoja aineistosta. Mikäli tutkimus olisi ollut mahdollista toteuttaa hyödyntäen jotain muuta kuin taulukkolaskennan ohjelmaa, olisi aineistosta saattanut nousta esiin toisenlaisia havaintoja.

Ristiinostaneiden asiakkaiden asiakassuhteen kesto case-yritykseen todettiin olevan 95 prosentin todennäköisyydellä 1,31-1,67 vuoden välillä. Reinartz et al. (2008) ovatkin todenneet, että ristiinostaminen onnistuu todennäköisemmin vasta asiakassuhteen myöhemmässä vaiheessa, ja edellä mainittu havainto tukee tätä. Toisaalta case-yrityksen osalta ristiinoston keskimääräinen ajankohta on melko aikaisin asiakassuhteen alusta, joten tämän osalta voidaan miettiä, onko alle kaksi vuotta vielä riittävä aika todellisuudessa siihen, että asiakassuhteen kehittäminen on järkevää. Tutkimuksessa ei rajattu asiakkaita maksimi-ikä perusteella, vaan rajaus tehtiin niin, että alle 1,31 vuoden asiakkuudet jätettiin ristiinmyynnin potentiaalisten asiakkaiden ulkopuolelle, koska missään ei ole todettu, että ristiinostoa ei tapahtuisi myös asiakassuhteen myöhemmissä vaiheissa. Mikään tutkimuksen tarkastelussa käytetyistä yksittäisistä tekijöistä ei sellaisenaan riitä ristiinmyynnin potentiaalın havaitsemiseen, vaan tekijöitä on tarkasteltava kokonaisuutena. Ikäkin on vain yksi tekijä muiden joukossa, ja toisaalta liian tarkoilla rajauksilla voidaan jättää tarkastelun ulkopuolelle useita todellisuudessa potentiaalisia asiakkaita.

Tutkimuksen tulosten avulla pystyttiin tunnistamaan yrityksen asiakkaista ne, jotka käyttävät kilpailevaa tuotetta. Tietoa siitä, millä laajuudella kilpailevaa tuotetta käytetään tai onko tuote oikeasti vielä käytössä, ei kuitenkaan ole. Tämä osaltaan syö tulosten luotettavuutta. Toisaalta isosta asiakasmassasta saatiin haarukoitua sellaiset asiakkaat, joilla on mahdollinen yhteys kilpailijaan, joka sinällään jo on arvokas tieto. Toisaalta case-yrityksessä ei myöskään koskaan ole käytetty resursseja sen tarkasteluun, miten paljon sillä jo on ristiinostaneita asiakkaita, joten tämän tutkimuksen tuloksista on case-yritykselle myös siinä mielessä hyötyä.

Koska aiempien ostojen analysointi on yksi ristiinmyynnin onnistumisen takana oleva tekijä (Kamakura et al. 2003), analysoitiin tutkimuksessa asiakkaiden aiemmin tekemiä ostoja ja tätä tietoa hyödynnettiin potentiaalın löytämisessä. Asiakkaan

demografiset tekijät sekä asiakkaan ostohistorian analysoinnin avulla kyettiin tunnistamaan asiakkaita, joista löytyisi lisä- ja ristiinmyynnin potentiaalia. Yhteensä lisä- ja ristiinmyynnillisesti potentiaalisia asiakkaita löytyi 1762 yksikköä. Tämä määrä on siinä mielessä mielenkiintoinen, sillä määrä ei ole täysin mahdoton, mutta todennäköisesti se sisältää useita asiakkaita, joilla ei ole intresseissä kehittää asiakassuhdettaan case-yritykseen ja toisaalta osa näistä asiakkaista on varmasti myös kannattamattomia ristiinmyynnin näkökulmasta.

Tutkimusten tulosten avulla case-yritys tietää ne asiakkaansa, jotka jo ristiinostaneisiin asiakkaisiin verraten saattaisivat olla ristiinmyynnin kannalta potentiaalisia asiakkaita. Tutkimuksen tarkasteluajanjakson rajaus joulukuuhun 2016 tarkoittaa sitä, että kaikki mainituista asiakkaista ei välttämättä enää olekaan ristiinmyynnin näkökulmasta hyviä asiakkaita, sillä asiakkaat ovat saattaneet esimerkiksi irtisanoa palvelun. Toisaalta ristiinostaneiden asiakkaiden määräkin on saattanut tällä välillä kasvaa. Jotta tutkimuksen lopputuloksista voisi siis vetää ajantasaisia johtopäätöksiä, voisi tutkimuksen aineisto päivittää vastaamaan esimerkiksi maaliskuun 2017 tilannetta.

Kun yritys kohdistaa ristiinmyynnin panoksiaan potentiaalsiin asiakkaisiin ja mikäli panoksilla saadaan aikaan haluttu lopputulos eli asiakas ostaa ristiin, saadaan asiakas sitoutumaan paremmin yritykseen, jolloin samalla asiakaspoistuma vähenee. Tällaisen kokonaisvaltaisen lähestymisen kautta voidaan loppupeleissä siis Paynen ja Frown (2005) mukaan toteuttaa yritysten perimmäistä tarkoitusta, eli tuotetaan arvoa yrityksen osakkeenomistajille.

Vaikka yrityksessä halutaan tehdä ristiinmyyntiä ja kasvattaa asiakkaan arvoa yritykselle, on myös asiakasta lähestyttävä kokonaisvaltaisesti niin, että asiakas saa itselleen parhaat mahdolliset ratkaisut. Asiakaskeskeisyyden on tultava suoraan yrityksen strategiasta (Ling ja Yen 2001) Vain näin saadaan ristiinmyynnistä hyödyt irti ja saadaan asiakas sitoutumaan yritykseen tiukemmin (Fletcher 1999). Eli vaikka ristiinmyynnin näkökulmasta tärkeät asiakkaat kyetään tunnistamaan, on silti pidettävä mielessä se, että asiakas saa arvoa tekemästään ostosta ja ristiinmyynnin on lähdettävä siitä, että asiakas saa enemmän hyötyä ollessaan useamman tuotteen asiakkaana.

Kun yrityksessä tunnistetaan ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaaliset asiakkaat, päästään asiakkuuden johtamisessa asiakkuuden kehittämisen vaiheeseen. Ristiinmyynnin avulla yrityksessä voidaan hyödyntää olemassa olevista asiakkaista kaikki se potentiaali, joka heissä on. Toisaalta Shahin et al. (2012) mukaan 10-35 prosenttia ristiinostaneista asiakkaista on kannattamattomia, joten näistä todetuista 1232 asiakkaasta 123-430 asiakasta voi olla kannattamattomia yritykselle. Koska tutkimukseen ei ollut saatavilla yrityksen asiakaspalvelun, markkinoinnin, myynnin eikä tuotekehityksen tietoja, ei tutkimuksessa voitu varsinaisesti arvioida Shahin ja Kumarin (2012) tutkimuksen mukaisia ristiinmyynnin näkökulmasta kannattamattomia asiakkaita, vaan tutkimuksessa keskityttiin mahdollisesti potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen.

Koska aineistosta puuttuu muun muassa tietoja siitä, miten asiakkaat käyttävät asiakaspalvelua tai paljon niihin on käytetty markkinoinnin resursseja, ei lopullisia johtopäätöksiä asiakkaan todellisesta luonteesta voida tehdä. Nämä tiedot olisivat Shahin ja Kumarin (2012) mukaan yksi väylä tunnistaa kannattamaton asiakas. Koska tutkimuksen tavoite kuitenkin oli löytää yrityksen asiakasdataa hyödyntämällä sellaisia asiakkaita, jotka ristiinmyynnin näkökulmasta näyttäisivät olevan potentiaalisia, voidaan todeta, että potentiaalisia asiakkaita on löydetty. Lisäanalyysiä kuitenkin tarvittaisiin, jotta voitaisiin todeta, onko asiakas sellainen, jolle yrityksen todellisuudessa kannattaa ristiinmyydä.

Tutkimuksen tulokset ovat siis tutkimuksen tavoitteeseen nähden valideja. Koska tietoa siitä, miten moni näistä potentiaalisista asiakkaista todellisuudessa ostaa ristiin, ei tämän tutkimuksen päättyessä vielä ole, ei tulosten pätevyyttä voida kokonaisuudessaan arvioida. Lisäksi lopullinen ristiinmyynnin päätös tehdään yrityksen myyjien toimesta, eli tässä tutkimuksessa on löydetty vain teoriassa potentiaaliset asiakkaat. Yrityksen myyjät päättävät, onko asiakkaalle oikeasti järkevää myydä tässä tutkimuksessa esitettyjä tuoteyhdistelmiä ja loppupeleissä asiakas päättää itse, kannattaako hänen tuotetta ostaa.

Tutkimuksen yhteydessä saatujen tietojen perusteella tuloksiin voidaan kuitenkin olla tyytyväisiä, sillä yrityksen asiakkaista löydettiin kilpailijalla olevia asiakkaita sekä pystyttiin tunnistamaan niitä asiakkaita, jotka saattaisivat saada lisäarvoa ostamalla

yrittäjien tuotteita ristiin. Lisäksi tutkimuksen tulosten avulla yrityksellä on mahdollisuus alentaa asiakaspoistumaa, joka on muun muassa Kamakuran et al. (2003) mukaan yksi ristiinmyynnin lopputulemista. Jotta ristiinmyynnin panosten vaikutus asiakaspoistumaan voidaan analysoida tarkemmin, tulisi asiakaspoistuma tällä hetkellä ja asiakaspoistuma tietyn ajan jälkeen ristiinmyynnin panoksista tarkastella erikseen.

Tulokset ovat siis kokonaisuudessaan case-yrittäjien kannalta hyviä ja hyödyllisiä, vaikka tulokset eivät ole aiemman tutkimuksen kanssa täysin vertailukelpoisia johtuen siitä, että aiempi tutkimus on keskittynyt enimmäkseen kuluttajaliiketoimintaan ja tämän tutkimuksen tulokset koskevat yritysten välistä liiketoimintaa eli B2B-kauppaa. Voidaan kuitenkin todeta, että ristiinmyynti on yksi keino asiakkuuden kehittämiseen, sillä sen avulla saadaan asiakkaan potentiaali hyödynnettyä paremmin ja myös asiakas itse hyötyy ristiinostamisesta. Ristiinmyynnin mahdollisuuksien tunnistamiseen tarvitaan asiakasdataa ja keino käsitellä sitä haluttuun muotoon, joten ristiinmyynti todella on yksi asiakkuuden hallinnan osa-alue, joka lopulta johtaa asiakkuuden kehittämiseen, kuten tutkimuksen teoriaosiossa todettiin. Ristiinmyynti sen perusteella, että aiemmat vastaavien demografisten tekijöiden asiakkaat ovat niin tehneet, on myös keino tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, jolloin Levittin (1969) kahdensuuntaisen arvon luominenkin toteutuu.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin asiakkuuden hallintaa asiakkuuden kehittämisen näkökulmasta. Asiakkuuksien hallinnan aiempi tutkimus on keskittynyt erityisesti asiakkaan säilyttämisen näkökulmaan, ja asiakassuhteen kehittämistä on tutkittu selkeästi vähemmän Ngain et al. (2009) mukaan. Asiakkuuden kehittämisen työkaluksi valikoitui Ngain et al. (2009) ja Reinartz et al. (2004) tutkimusten mukaisesti ristiinmyynti siinä piilevän potentiaalin vuoksi sekä sen takia, että ristiinmyyntiä yritysten välisen liiketoiminnan osalta on tutkittu vähemmän (Reinartz et al. 2008). Ristiinmyynnissä on yrityksille paljon piileviä mahdollisuuksia nimenomaan kasvun osalta, sillä ristiinmyynnin avulla yritykset voivat hyödyntää sen nykyisissä asiakkaissa piilevää potentiaalia (Hartline et al. 2000). Tutkimus toteutettiin hyödyntäen B2B-liiketoiminnassa toimivan case-yrityksen asiakasdataa.

7.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimusta lähestyttiin yhden pää- ja kolmen alatutkimusongelman avulla. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli *”Miten asiakkuutta voidaan kehittää ristiinmyynnin avulla?”* Ristiinmyynnin mahdollisuuksien analysoinnin avulla voidaan tunnistaa potentiaaliset asiakkaat. Kun tunnistetaan niitä yhdistelmiä, jotka ovat jo ristiinostaneet ja hyötyneet siitä, voidaan asiakkaalle tuoda lisää arvoa ja kehittää asiakkuutta myymällä tälle lisää tuotteita, joista heille on hyötyä päivittäisessä tekemisessä. Ristiinmyynnin avulla asiakkuutta kehitetään niin, että asiakkaasta saadaan paras hyöty irti tuottamalla arvoa niin asiakkaalle itselleen kuin yrityksellekin (Levitt 1969). Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole asiakkuuden kehittämisen ja näin ollen ristiinmyynnin näkökulmasta houkuttelevia, joten on tärkeää voida tunnistaa ne asiakkaat, joihin resursseja kannattaa kohdistaa. Jotta asiakkuutta voidaan kehittää ristiinmyynnin avulla, on siis voitava tunnistaa potentiaaliset asiakkaat. Tähän ongelmaan pyrittiin vastaamaan alatutkimusongelmien avulla.

Alatutkimusongelmista ensimmäisenä esitettiin *”Millainen on hyvä asiakas ristiin- tai lisämyynnin kannalta?”* Teorian perusteella ristiinmyynnin näkökulmasta hyvälle asiakkaalle pystyttiin tunnistamaan neljä piirrettä, joita asiakkaassa ei saisi olla.

Näiden piirteiden tunnistamiseksi olisi ollut erittäin tärkeää, että tutkimuksen empiirisen osion aineistoon olisi saatu mukaan ainakin yrityksen markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun dataa. Koska näitä tietoja ei ollut tätä tutkimusta varten saatavilla, oli aineistoa hieman sovellettava ja toisaalta, koska aiempi tutkimus keskittyy niin vahvasti kuluttajaliiketoimintaan, ei nämä piirteet myöskään sellaisenaan päde yritysten välistä kauppaa tekevässä yrityksessä. Kuitenkin aineistosta pystyttiin tunnistamaan tiettyjä ominaispiirteitä, kuten asiakkaan liikevaihtoluokka tai henkilöstömäärä, case-yritysten asiakkaiden osalta, joiden avulla voitiin todeta tietynlaisten asiakkaiden olevan ristiinmyynnin kannalta mielenkiintoisempia kuin toisten.

Toisena alatutkimuskysymyksenä esitettiin *”Miten voidaan tunnistaa ristiinmyynnin mahdollisuuksia?”* Ristiinmyynnin mahdollisuuksien tunnistamista varten tarvittiin asiakkuuksien hallinnan tuottamaa asiakasdataa, jota käsiteltiin ja analysoitiin tarkemmin tiedon analysoinnin ja visualisoinnin keinoin. Ristiinmyynnin mahdollisuuksien toteamiseksi asiakkaan ristiinostamisen kannustimien on oltava kunnossa, kuten tutkimuksen teoriaosiossa todettiin. Tutkimuksessa kannustimista mahdollisuuksia pystyttiin tunnistamaan asiakkaiden demografisten tekijöiden osalta. Käytännössä tunnistaminen toteutettiin niin, että tutkittiin jo ristiinostaneita asiakkaita ja verrattiin eri tekijöiden, esimerkiksi toimialojen, välisiä eroja käyttäytymisessä. Näiden tekijöiden avulla voitiin tunnistaa yhden tuotteen asiakkaiden joukosta ne asiakkaat, jotka olivat demografisilta tekijöiltään samankaltaisia ristiinostaneiden asiakkaiden kanssa. Näin voidaan luoda arvoa asiakkaalle, kun hyödynnetään sitä havaintoa, että vastaavanlaiset muut asiakkaat ovat käyttäneet case-yrityksen muitakin tuotteita, joten niistä on varmasti ollut kyseisille asiakkaille etua.

Kolmas päätutkimusongelmaa selittävä alatutkimusongelma oli *”Miten tunnistetaan asiakkaiden piilevä potentiaali?”* Asiakkaissa piilevän potentiaalin tunnistamiseksi tarvittiin kattava aineisto asiakkaista. Potentiaalin tunnistaminen toteutettiin tutkimuksessa niin, että analysoitiin tarkemmin ristiinostaneita asiakkaita ja niitä tuoteyhdistelmiä, jotka ovat olleet suosittuja ja joista asiakkaat voisivat kokea saavansa lisää arvoa. Tutkimuksessa pystyttiin tunnistamaan tiettyjä

tuoteyhdistelmiä, joista asiakkaat voisivat hyötyä ja myös ne piirteet, jotka tunnistettiin ristiinostamisen kannalta suotuisiksi, otettiin huomioon. Nämä tekijät huomioon ottaen voitiin tunnistaa ne yhden tuotteen asiakkaat, jotka voisivat olla ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalisia asiakkaita.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää case-yrityksen asiakasaineistoa hyödyntämällä sen jo olemassa olevien asiakkaiden joukosta sellaisia asiakkaita, joissa voisi olla ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalia. Tutkimuksessa noudatettiin Paynen ja Frown (2005) tutkimuksen mukaista asiakastiedon hallinnan prosessia, jossa hyödynnettiin asiakkaista kerättyä tietoa, jotta voitiin saavuttaa parempi käsitys asiakkaasta. Empiirisessä osiossa tämä vaihe toteutettiin niin, että tutkittiin tarkemmin jo ristiinostaneita asiakkaita ja pyrittiin niiden joukosta tunnistamaan tiettyjä ominaispiirteitä. Näitä ominaispiirteitä hyödyntämällä voitiin tunnistaa potentiaalisia asiakkaita ja tunnistettujen asiakkaiden todettiin olevan valideja, joten tutkimus täytti tavoitteensa.

Tämän tutkimuksen tuloksista on hyötyä case-yrityksen lisäksi myös erityisesti sellaisille yrityksille, joiden tuotteet ovat toisiaan täydentäviä. Tällöin yrityksen asiakkaiden joukossa on varmasti runsaasti ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaalia, jolloin yritysten on järkevää rakentaa tätä tutkimusta vastaava työkalu asiakkaiden tarkastelua varten. Tutkimuksen käytännönläheisestä lähtökohdasta huolimatta, myös tieteellinen yhteisö hyötyy tutkimuksen tuloksista, sillä tutkimus vastasi B2B-yritysten ristiinmyynnin tarkemman tutkimisen puutteeseen.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa liikkuu kuitenkin merkittävästi rahaa, joten potentiaalia ristiinmyynnille on varmasti olemassa ja näin ollen hyödyt aiheen paremmasta hyödyntämisestä myös kansantaloudelle ovat ilmeiset. Ristiinmyynti on erinomainen keino tunnistaa asiakkaiden tarpeita, joiden olemassaolosta asiakas itsekään ei välttämättä ole ollut tietoinen. Mikäli samankaltainen asiakas on hyötynyt ristiinostamisesta, miksei myös jokin toinen vastaavanlainen yritys voisi siitä hyötyä eli saada lisäarvoa toisen tuotteen käyttöönottamisesta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tämä tutkimus vastasi aiemmasta tutkimuksesta kummunneeseen tarpeeseen B2B-liiketoiminnan ristiinmyymisen analysoimisesta. Tutkimuksen tulosten perusteella pystyttiin toteamaan muun muassa, että case-yrityksen osalta B2B-liiketoiminnassa ristiinoston ajankohta on todennäköisesti alle kaksi vuotta. Tämän voidaan toisaalta ajatella olevan melko lyhytkin aika, joka sinällään poikkeaa aiempien tutkimuksien havainnoista. Jotta ristiinoston ajankohdasta voitaisiin tehdä tarkempia johtopäätöksiä, tulisi aihetta tutkia lisää nimenomaisesti B2B-alalla.

Toisaalta, koska aiempi tutkimus on tehty enimmäkseen kuluttajaliiketoiminnasta, ei teorian ja tämän tutkimuksen empiirisen osion vertailu ole kaikilta osin mieluisaa. Tämän tutkimuksen avulla voidaan todeta, että ristiinmyynnin tutkimisessa on eroja sen osalta, onko yritys kuluttajaliiketoiminnassa vai yritysten välistä kauppaa tekevä yritys ja tulokset ovat myös näiltä osin hieman eroavaisia. Kuluttajakauppaan perustuvia tutkimustuloksia pystyttiin kuitenkin hyödyntämään myös tämän tutkimuksen empiirisen osion toteuttamisessa raamina, jota tutkimusta toteutettaessa seurattiin.

Tässä tutkimuksessa ei aineiston puutteista johtuen pystytty täysin tutkimaan esimerkiksi Shahin ja Kumarin (2012) tutkimuksen mukaisia ristiinmyynnin näkökulmasta kannattamattomia asiakkaita, mutta on mahdollista, että B2B-liiketoiminnassa kannattamattomilla asiakkailla on hieman erilaisia ominaispiirteitä kuin mitä aiempi tutkimus ehdottaa. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aineistosta jäi puuttumaan edellä mainittuja kannattamattoman asiakkaan analysointiin tarvittavia tietoja, kuten asiakaspalvelun käyttöä ja alennuskäyttäytymistä koskevia tietoja. Jotta voitaisiin tarkemmin analysoida esimerkiksi kulutuksen rajoittajien (Shah ja Kumar 2012) käyttäytymistä, pitäisi saada paremmin tietoa siitä, milloin asiakas on ottanut tietyn palveluosion käyttöönsä ja onko hän samaan aikaan ottanut jotain pois muista tuotteista. Tätä ei tämän tutkimuksen rajoissa pystytty tutkimaan. Lisäksi, koska B2B-liiketoiminnassa kaupat yleensä perustuvat sopimukseen, voi olla, että tiettyjä kuluttajaliiketoiminnassa todettuja haitallisia piirteitä ei esiinny yritysten välillä ollenkaan. Näitä piirteitä onkin ehdottomasti tutkittava lisää.

Lisäksi tutkimuksen tulosten luotettavuutta rajoittaa tietyt puutteet aineistossa. Esimerkiksi tuotelinjan 3 osalta puuttuneet alku- ja päättymispäivät olisivat voineet heilauttaa merkittävästi tutkimuksen tuloksia suuntaan tai toiseen esimerkiksi ristiinoston ajankohdan osalta, sillä kyseisellä tuotteella on niin merkittävä määrä asiakkaita. Toisaalta myös osan tuotelinjoista tietoja ylläpidettiin manuaalisesti, jolloin aineistossa on mahdollisesti virheitä. Mutta toisaalta, mikäli tiedot ovat yrityksen CRM-järjestelmissä oikein, ovat ne oikein myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen aineiston luotettavuutta lisää myös se, että suurin osa aineistosta on peräisin suoraan järjestelmästä eli tietoja ei ole muokattu manuaalisesti, jolloin tiedot ovat todennäköisesti niin kuin ne ovat esimerkiksi kirjanpidossa.

Tutkimuksessa asiakkaiden demografisten tekijöiden osalta hyödynnettiin Asiakastieto –palvelua. Koska asiakkaalla itsellään on myös mahdollisuus vaikuttaa Asiakastiedossa näkyviin tietoihin, ei kaikki tiedot välttämättä ole täysin luotettavia. Lisäksi Asiakastiedosta saadun aineiston osalta oli erikoista muun muassa se, että osalta yrityksistä puuttui kokonaan kaupparekisteripäivämäärätieto, joskin tätä tietoa useimmiten vastannut aloituspäivämäärätieto oli saatavilla kaikille yrityksille. Tämän tutkimuksen puitteissa Asiakastiedon tietojen voitiin todeta olevan riittävän tarkkoja tietyistä puutteista huolimatta.

Jotta ristiinmyynnin ja sitä kautta asiakkuuden kehittämisen tuloksia voitaisiin kuitenkin arvioida tarkemmin, tulisi case-yritykseen palata mahdollisten ristiinmyynnin toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen, ja tutkia, oliko näissä asiakkaissa todellisuudessa pitkäaikaista potentiaalia ja onko ristiinmyynnillä todella niitä vaikutuksia, joita teoria ehdottaa. Esimerkiksi Ansell et al. (2007) ovat todenneet ristiinmyynnin toimenpiteillä olevan vaikutusta asiakaspoistuman vähenemiseen. Lisäksi, jotta ristiinmyynti onnistuu, tulee yrityksessä ottaa huomioon käytettävissä olevat myynnin resurssit sekä myyjien osaaminen (Malms ja Schmitz, 2011). Myyjien olisi hyvä tuntea myös muita tuotteita kuin vain yhtä voidakseen myydä ristiin asiakkaille niin, että Levittin (1969) kahdensuuntaisen arvon luominen oikeasti toteutuu. Lisäksi ristiinmyyntiä ei kannata tehdä heti asiakassuhteen alussa Reinartzin et al. (2008) mukaan, joten yrityksen ei toisaalta

kannata myöskään pyrkiä myymään asiakkaalle montaa tuotetta samaan aikaan, jollei asiakas niin itse halua.

Vaikka tutkimus pääsi tavoitteeseensa ja case-yrityksen aineistosta ristiinmyynnin näkökulmasta potentiaaliset asiakkaat pystyttiin tunnistamaan, ei se tarkoita, että näistä asiakkaista tulee varmuudella ristiinostavia asiakkaita. Asiakas päättää nimittäin kuitenkin Reinartzin et al. (2008) mukaan lopulta itse, ostaako se yritykseltä muitakin tuotteita vai ei. Siispä, vaikka taustatekijät olisivat kunnossa ja asiakas näyttäisi niin sanotusti paperilla todella potentiaaliselta, ei ostoa välttämättä koskaan tapahdu.

Vaikka tämän tutkimuksen lähtökohta olikin hyvin käytännönläheinen ja tutkimuksen tulokset menivät pääosin yhden yrityksen hyödynnettäväksi, myös muut yritykset voivat hyötyä tämän tutkimuksen tuloksista ja lähestymistavasta. Ristiinmyynti on mahdollisuus hyödyntää asiakkaan koko potentiaali ja näin ollen parantaa yrityksen kilpailuetua, kuten tutkimuksessa todettiin. Vastaavanlaisen asiakasanalyysin avulla yritykset voivat ymmärtää paremmin asiakkaitaan, jolloin voidaan kehittää omaa toimintaa, mutta myös asiakkuuksia. Jo ristiinostaneiden ja yhden tuotteen asiakkaiden tarkastelun avulla yrityksissä pystytään analysoimaan tarkemmin, mistä yrityksen liikevaihto koostuu ja näin pystytään toisaalta tehostamaan toimintaa, mutta myös ottamaan asiakkaista käytettävissä oleva potentiaali hyötykäyttöön.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan ja on syytä laajentaa ottamalla mukaan lisää teorian ehdottamia tekijöitä onnistuneen ristiinmyynnin ja asiakkaiden ristiinostamisen kannustimien taustalla. On ehdottoman tärkeää, että ristiinmyyntimahdollisuuksia analysoitaessa tarkastellaan myös asiakkaan nykyistä käyttäytymistä, jotta yritykset eivät käytä ristiinmyyntiin varattuja resurssejaan hukkaan ja toisaalta, jotta ristiinmyynti ei aiheuttaisi yritykselle enemmän kustannuksia kuin tuloja.

Edellä mainituista syistä johtuen mukaan jatkotarkasteluun olisikin mielenkiintoista ottaa mukaan yrityksen markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun sekä muiden

mahdollisten toimintojen, kuten tuotekehityksen, aineistoa. Näiden tietojen avulla olisi mahdollista tunnistaa aiemman tutkimuksen perusteella määriteltyjä ristiinmyynnin näkökulmasta epähoukuttelevia asiakkaita paremmin, jolloin myynnin resurssit voitaisiin kohdistaa niihin asiakkaisiin, jotka ovat oikeasti yrityksen näkökulmasta houkuttelevia. Myynnin kasvattaminen on luonnollisesti aina yritysten prioriteeteissa korkealla, mutta rajallisten resurssien järkevä allokointi on myös otettava huomioon.

Mielenkiintoista olisikin laajentaa tutkimusta edellä mainittujen aineistojen avulla ja hyödyntää nykyaikaisia tiedonkäsittelyn ratkaisuja, kuten datan louhintaa. Tällöin aineistosta olisi mahdollista löytää havaintoja, joita ihmismieli ei välttämättä huomaa. Datan louhinnan ja esimerkiksi taulukkolaskennan avulla saatuja tuloksia olisi mielenkiintoista verrata, ja toisaalta tutkimuksen tarkasteluajanjaksoa olisi tällöin mielenkiintoista laajentaa koskemaan myös sitä ajanjaksoa, jolloin ristiinmyynnin toteutuksen tulokset olisivat todellisuudessa nähtävillä.

Case-yrityksen osalta ristiinmyynnin potentiaalin analysointia voisi edellä mainitun aineiston laajentamisen lisäksi laajentaa myös muun muassa teettämällä sen jo ristiinostaneille asiakkaille kyselyn, jolla selvitettäisiin tekijöitä asiakkaan ristiinostamisen motivaation taustalla ja voitaisiin näin ymmärtää paremmin, mikä asiakasta kannustaa ostamaan ristiin. Tässä tutkimuksessa ristiinmyynnin analysoimisesta lähdettiin liikkeelle alkutekijöistä. Jotta ristiinmyynnin vaikutuksia muun muassa yrityksen asiakaspoistumaan voitaisiin analysoida tarkemmin, tulisi tutkimusta jatkaa myöhemmin. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisikin palata yrityksen asiakasaineistoon esimerkiksi vuoden kuluttua ristiinmyynnin kannalta potentiaalisten asiakkaiden kontaktoinnin jälkeen ja tutkia, onko ristiinmyynnillä oikeasti ollut väitettyjä vaikutuksia muun muassa asiakaspoistumaan ja asiakastyytyvyyteen.

Tätä tutkimusta tehtäessä esiin nousut ehdoton ja tärkein jatkotutkimuksen tarve on B2B-liiketoiminnan ristiinmyynnissä. Yritysten välistä kauppaa tekevien yritysten ristiinmyyntiä on ehdottomasti tutkittava lisää. Kuluttajaliiketoimintaan keskittyneen tutkimuksen tuloksia ei voida täysimääräisesti soveltaa yritysten väliseen kauppaan, sillä asiakkaat ovat luonteeltaan erilaisia. Mielenkiintoista olisikin tutkia lisää muun

muassa sitä, millainen on yritysten välisessä kaupassa ristiinmyynnin näkökulmasta kannattamaton asiakas. Ristiinmyynnin tutkimiseen käytetyt resurssit eivät varmasti mene hukkaan, sillä kilpailu kovenee ja yritykset tarvitsevat uusia keinoja kasvattaa kilpailuetuaan ja parantaa mahdollisuuksiaan pärjätä kilpailussa. Tästä johtuen ristiinmyynnin tutkimusta on ehdottomasti jatkettava erityisesti yritysten välisen kaupan osalta.

LÄHTEET

- Anderson, E.W. & Sullivan, M. W. (1993) The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science* 12, 2, 125-143.
- Ansell, J., Harrison, T. & Archibald, T. (2007) Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis. *Marketing Intelligence and Planning* 25, 4, 394–410.
- Bendapudi, N. & Berry, L.L. (1997) Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers. *Journal of Retailing*, 73, 15-37.
- Berger, P.D., Bolton, R.N., Bowman, D. Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A. & Terry, C. (2002) Marketing actions and the value of customer assets: A framework for customer asset management. *Journal of Service Research*, 5, 39-54.
- Blattberg, R., Buesing, T., Peacock, P. & Sen, S. (1978) Identifying the deal prone segment. *Journal of Marketing Research*, 15, 369-377.
- Blattberg, R.C. & Deighton, J. (1996) Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, July-August, 136-144.
- Bolton, R. N. (1998) A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17, 45-65.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005) A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155-166.
- Cao, Y. & Gruca, T.S. (2005) Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 219-229.
- Changchien, S.W., Lee, C.F., & Hsu, Y.J. (2004) On-line personalized sales promotion in electronic commerce. *Expert Systems with Applications*, 27, 35-52.
- Day, G.S. (2000) Managing market relationships. *Academy of Marketing Science*, 28, 24-30.

- Dowling, G.R. & Uncles, M. (1997) Do Customer Loyalty Programs Work? Sloan Management Review, Summer 1997, 71-82.
- Du, R.Y., Kamakura, W.A. & Mela, C.F. (2007) Size and Share of Customer Wallet. Journal of Marketing, 71, 94-113.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002) Systematic Combining: an abductive approach to case research. Journal of Business Research. 55, 553-560.
- Filiatrault, P. & Lapierre, J. (1997) Managing Business-to-Business Marketing Relationships in Consulting Engineering Firms. Industrial Marketing Management, 26, 213-222.
- Fletcher, K. (1999) Data focus on customers. Marketing, 11, 52-53.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Bryant, B.E. (1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. Journal of Marketing, 60, 7-18.
- Galbreath, J. (1998) Relationship marketing environments. Credit World, 87, 14-21.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N. & Sriram, S. (2006) Modeling Customer Lifetime Value. Journal of Service Research, 9, 2, 139-155.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Roos, I. (2005) The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. Journal of Marketing, 69, 210–18.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G. & Mckee, D.O. (2000) Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. Journal of Marketing, 64, 35–50.
- Johnson, M.D. & Selnes, F. (2004) Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. Journal of Marketing, 68, 1–17.
- Kamakura, W., Ramaswami, S.N. & Srivastava, R.K. (1991) Applying Latent Trait Analysis in the Evaluation of Prospects for Cross-Selling of Financial Services. International Journal of Research in Marketing, 8, 329–350.

- Kamakura, W. A., Wedel, M., Rosa, F. & Mazzon, J. A. (2003) Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 45-65.
- Keller, K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Kim, S-Y., Jung, T-S., Suh, E-H. & Hwang, H-S. (2006) Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert Systems with Applications*, 31, 101-107.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kumar, V., George, M. & Pancras, J. (2008) Cross-buying in retailing: Drivers and consequences. *Journal of Retailing*, 84, 15-27.
- Kumar, V., Shah, D. & Venkatesan, R. (2006) Managing retailer profitability – one customer at a time! *Journal of Retailing*, 82, 277-294.
- Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling, T. & Beckmann, D. (2008) The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM. *Marketing Science*, 27, 585-599.
- Lau, K., Chow, H. & Liu, C. (2004) A Database approach to cross selling in the banking industry: Practices, strategies and challenges. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 11, 3, 216-234.
- Levitt, T. (1969) *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill.
- Li, S., Sun, B. & Montgomery, A. L. (2011) Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Marketing Research*, 47, 683-700.
- Ling, R., & Yen, D. C. (2001) Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *The Journal of Computer Information Systems*, 41, 82–97.

- Malms, O. & Schmitz, C. (2011) Cross-Divisional Orientation: Antecedents and Effects on Cross-Selling Success. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18, 253-275.
- Mittal, V., Ross, W.T. & Baldasare, P.M. (1998) The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing*, 62, 33-47.
- Ngai, E.W.T., Xiu, L. & Chau, D.C.K. (2009) Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36, 2592-2602.
- Ngobo, P.V. (2004) Drivers of customers' cross-buying intentions. *European Journal of Marketing*, 38, 1129-1157.
- Payne, A. & Frow, P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J.N. (2001) Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3, 1-34.
- Peacock, P. R. (1998) Data Mining in Marketing: Part 1. *Marketing Management*, 7, 9–18.
- Petersen, J.A. & Kumar, V. (2009) Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 73, 35–51.
- Prinzie, A., & Poel, D.V.D. (2005) Constrained optimization of data-mining problems to improve model performance: A direct-marketing application. *Expert Systems with Applications*, 29, 630–640.
- Reekie, D. & Savitt, R. (1982) Marketing Behavior and Entrepreneurship: A Synthesis of Alderson and Austrian Economics. *European Journal of Marketing*, 16, 55–66.

- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W.D. (2004) The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41, 293-305.
- Reinartz, W.J. & Kumar, V. (2000) On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64, 17-35.
- Reinartz, W.J. & Kumar, V. (2003) The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67, 77-99.
- Reinartz, W., Thomas, J.S. & Basco, G. (2008) Investigating Cross-Buying and Customer Loyalty. *Journal of Interactive Marketing*, 22, 5-20.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. & Zeithaml, V.A. (2004) Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68, 109-127.
- Ryals, L. & Payne, A. (2001) Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 1, 3-27.
- Rygielski, C., Wang, J. & Yen, D.C. (2002) Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24, 483-502.
- Shah, D., Kumar, V., Qu, Y. & Chen, S. (2012) Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets. *Journal of Marketing*, 76, 78-95.
- Shah, D. & Kumar, V. (2012) The Dark Side of Cross-Selling. *Harvard Business Review*, December 2012, 21-23.
- Stremersch, S., Weiss, A.M., Dellaert, B.G. ja Frambach, R.T. (2003) Buying Modular Systems in Technology Intensive Markets. *Journal of Marketing Research*, 40, 335-50.
- Tilastokeskus (2017a) Tietoseloste: Yritystiedot. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2017] Saatavilla <http://www.stat.fi/tup/yritysrekisteri/tietoseloste.html>
- Tilastokeskus (2017b) Käsitteet: Mikroyritys. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2017] Saatavilla <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Tilastokeskus (2017c) Käsitteet: Pienet ja keskisuuret yritykset. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2017] Saatavilla http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Venkatesan, R. & Kumar, V. (2004) A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106-125.

Verhoef, P.C., Franses, P.H. & Hoekstra, J.C. (2001) The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying: A dynamic model for a multi-service provider. *Journal of Retailing*, 77, 359-378.

Webster, F.E. (1965) The "Deal-Prone" Consumer. *Journal of Marketing Research* 11, 186-189.

Wedel, M. & Kamakura, W. (1999) *Market segmentation: conceptual and methodological foundations*. 2p. Massachusetts: Kluwer.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.