



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppatieteiden koulutusohjelma
Kandidaatintutkielma
Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

Analytiikka asiakkuuksien johtamisen tukena

Analytics supporting customer relationship management

16.6.2015

Tekijä: Maarit Heinonen
Ohjaaja: Timo Pihkala

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet	3
1.2 Tutkimuksen rakenne	4
2 ASIAKUUKSIEN JOHTAMINEN	6
2.1 Asiakkuuksien johtaminen	6
2.2 Asiakkuuden elinkaari	10
2.3 Asiakastieto	14
2.4 Big data	17
3 ANALYTIIKKA	19
3.1 Liiketoiminnan analytiikka	19
3.1.1 Analytiikkaprosessi	21
3.1.2 Organisointi	24
3.2 Tiedonlouhinta	26
4 ASIAKASANALYTIIKKA	28
4.1 Segmentointi	28
4.2 Asiakaspoistuman ennakointi	32
4.3 Ristiin – ja lisämyynti	34
5 YHTEENVETO	37
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHDELUETTELO	40

1. JOHDANTO

Asiakkuuksien johtaminen on yrityksissä keskeinen prosessi, jonka yhtenä tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vastaamalla asiakkaiden olemassa oleviin ja tuleviin tarpeisiin paremmin kuin kilpailijat, on mahdollista päästä parempaan asiakaskannattavuuteen ja sitä kautta asiakkuuksien arvo kasvaa.

Asiakkuuksien johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, joka jakautuu erilaisiin toimenpiteisiin riippuen mm. asiakkuuden elinkaaren vaiheesta. Asiakkuutta johdetaan eri tavoin silloin kun asiakassuhdetta vasta tavoitellaan verrattuna siihen kun asiakkuudesta pyritään pitämään kiinni ja sen arvo maksimoimaan.

Yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän tietoa päätöksenteon tueksi asiakkuuksien johtamisen yhteydessä. Yritysten tulisi pystyä muuttamaan tieto pääomaksi ja hyödyntämään tietoa uusien asiakkaiden hankinnassa sekä nykyisten asiakkaiden ostojen kasvattamisessa. Asiakkaiden kannattavuuden kasvattaminen on keskeinen tavoite asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudessa.

Analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnassa vaatii yrityksiltä riittävää tietoa asiakkaisistaan. Asiakastiedon määrä on kasvanut ja sen saatavuus sekä hallintatyökalut parantuneet viime vuosien aikana. Yritysten hallussa oleva tieto ei yksin riitä, vaan ulkopuolista tietoa on myös hankittava, jos haluaa saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Ulkopuolelta saatavan tiedon määrä ja saatavuus on kasvanut ja tiedon analysoinnin menetelmät kehittyneet. Tilanne useissa yrityksissä on edelleen se, että erilaista tietoa eri lähteistä on kerätty ja säilötty, mutta sen hyödyntäminen niin, että siitä saadaan paras mahdollinen hyöty liiketoimintaan ja kilpailuetua muihin nähden, on vielä monilla alkumetreillä.

Yritysten tulisi osata myös ennustaa asiakkaiden tulevaa ostokäyttäytymistä. Kyky kerätä ja prosessoida suuria tietomääriä sekä jalostaa dataa olennaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi on menestyvälle yritykselle välttämätön ydinsaamisalue. Tätä silmällä pitäen edelläkävijäyritykset ovat ottaneet käyttöönsä analyttisiä menetelmiä hyödyn-

tääkseen paremmin asiakastietoaan sekä strategisessa että operatiivisessa päätöksentekoprosessissaan. (Tamaddoni Jahromi et al. 2014, s. 1258)

Menestyäkseen asiakkuuksien johtaminen analytiikkaa hyödyntämällä vaati myös organisaatiolta entistä enemmän. Osaamistarpeet ja informaatioteknologian käyttö lisääntyvät. Organisaatiota ja toimintojen rakenteita koskevat muutostarpeet tulisi kartoittaa ja ottaa huomioon, jotta riittävä muutos ajattelussa ja yrityksen kulttuurissa voisi tapahtua.

1.1. Tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet

Työn keskeisin tavoite on selvittää, millaisin keinoin ja edellytyksin yritykset pystyvät hyödyntämään asiakastietojaan ja analytiikkaa asiakkuuksien johtamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Työn tavoitteena on myös kuvata asiakkuuksien johtamisen ja liiketoiminnan analytiikan teorioita ja niihin liittyvää kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa tarkastelu on rajattu vain liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin, ei siis esimerkiksi julkishallinnon organisaatioihin. Tutkimuksen päänäkökulma on liiketoimintalähtöinen teknologioiden jäädessä sivurooliin.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten asiakkuuksien johtamista voidaan tukea analytiikan keinoja hyödyntämällä?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Millaista asiakastietoa yritykset tarvitsevat asiakkuuden johtamisessa?
- Mitä yritysten tulee ottaa huomioon analytiikkaprosessissaan?

Tarkoituksena on tutkia millaisin eri keinoin analytiikka voi olla tukena asiakkuuksien johtamisen eri vaiheissa, mm. asiakkuuden elinkaari huomioon ottaen. Lisäksi tarkoitus on selvittää millaista asiakastietoa yrityksissä tarvitaan ja miten sitä voidaan hallita ja analysoida sekä mitä asioita yritysten tulisi ottaa huomioon analytiikkaprosessissaan, jotta sillä olisi asiakkuuksien johtamista hyödyttävä vaikutus.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkielma sisältää kuusi osaa: johdannon, kolme teoriaosaa sekä johtopäätökset ja yhteenvedon.

Ensimmäisessä luvussa esitellään johdanto aiheeseen ja kuvataan mitä aiotaan tutkia, mitkä ovat tutkimusongelmat ja millainen on tutkimuksen rakenne. Tavoitteena on käsitellä tutkimuksen aihepiiriä, taustoja ja etenemistä.

Luvussa kaksi kuvataan asiakkuuksien johtamisen teoriaa. Luvussa esitellään asiakkuuksien johtamisen käsite ja siihen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustuloksia. Luvussa perehdytään myös asiakkuuden elinkaaren käsitteen teoriaan sekä asiakastiedon eri ulottuvuuksiin ja niiden merkitykseen asiakkuuksien johtamisen kontekstissa.

Kolmannessa luvussa tutkitaan liiketoiminnan analytiikan viitekehystä, esitellään analytiikkaprosessin teoriaa sekä pohditaan organisoimisen merkitystä analytiikan tulosten implementoinnissa. Luvussa esitellään myös tiedon louhinta analytiikan toteuttamisen menetelmänä.

Neljäs luku käsittelee asiakkuuksien johtamiseen liittyvää analytiikkaa. Luvussa esitellään asiakkuuksien johtamisen eri vaiheisiin sopivaa analytiikkaa, jota tässä yhteydessä kutsutaan asiakasanalytiikaksi. Luku käsittelee asiakkaiden segmentoinnin teoriaa, keinoja ennakoida asiakaspoistumaa sekä lisä- ja ristiinmyynnin teorioita.

Viidennessä luvussa, yhteenvedo-osassa, esitellään tutkimuksen keskeiset havainnot.

Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset, jossa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja pohditaan jatkotutkimuskohteita.

2. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

2.1. Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä aihealuetta, jota englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitellään termin Customer Relationship Management ja sen lyhenteen CRM yhteydessä. Suomenkielisessä kirjallisuudessa usein puhutaan asiakkuudenhallinnasta samassa merkityksessä. Lisäksi CRM termiä käytetään teknologian yhteydessä, kun viitataan asiakkuudenhallintaohjelmistoihin. Paynen (2006, s. 22) mukaan asiakkuuksien johtaminen (CRM) on strateginen lähestymistapa, jonka tavoite on lisätä asiakkuuden arvoa kehittämällä asiakassuhteita sekä avainasiakas- että muissa asiakassegmenteissä. Asiakkuuksien johtaminen yhdistää informaatioteknologian mahdollisuudet ja suhdemarkkinoinnin strategiat, jotta aikaansaadaan kannattavia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita.

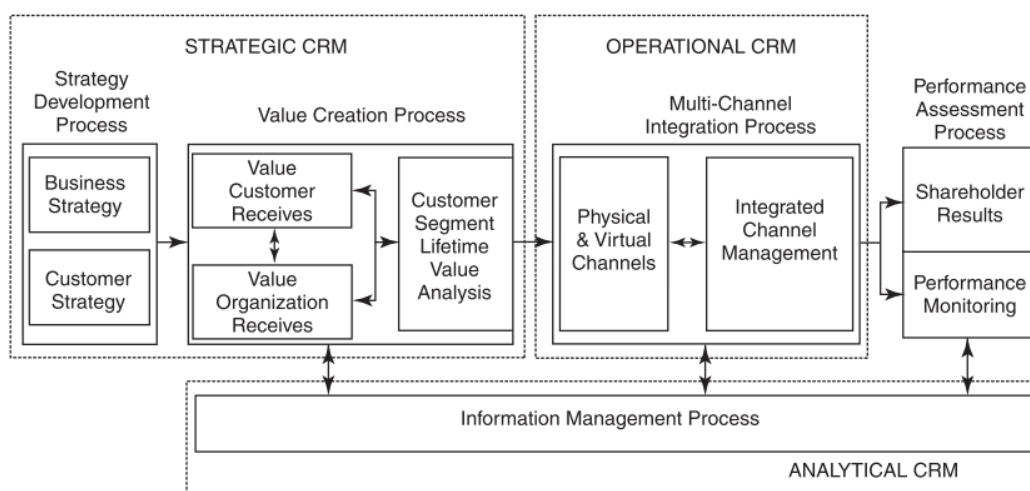
Ngai et al. (2009, s. 2593) mukaan asiakkuuksien johtaminen voidaan jakaa neljään dimensioon, jotka ovat:

1. Asiakkuuksien tunnistaminen
2. Asiakkuuksien houkuttelu
3. Asiakkuuksien pitäminen
4. Asiakkuuksien kehittäminen

Näiden kaikkien dimensioiden tavoite on luoda syvempää asiakasymmärrystä, jotta asiakkuuden arvo maksimoituisi pitkällä aikavälillä. Asiakkuuksien johtamisen voidaan ajatella alkavan asiakkuuksien *tunnistamisesta*, joka pyrkii löytämään suuresta massasta potentiaaliset asiakkaat tai tuottavimmat asiakkaat. Se voi myös pitää sisällään menetetyin asiakkaat takaisin saannin. Asiakkaiden *houkuttelulla* tarkoitetaan esimerkiksi suoramarkkinointia näille ryhmille. Asiakkuuksien *pitäminen* on asiakkuuksien johtamisen keskeisin tavoite. Siinä asiakastyytyvyisyys on avainasemassa. Kanta-asiakasohjelmat tähtäävät juuri tämän dimension onnistumiseen. Asiakkuuksien *kehittäminen* pyrkii lisäämään mm. ostotiheyttä, keskioستosta tai asiakkaan kannattavuutta. Ostoskorianalyysi, lisä- tai ristiinmyynti sekä asiakkaan elinkaaren arvon analyysi ovat tämän dimension työkaluja. (Ngai et al. 2009, s. 2593)

Ns. Paynen mallin mukaisesti asiakkuuksien johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin:

- strateginen: asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia, jossa tavoitteena on hankkia ja säilyttää kannattavat asiakkuudet.
- operatiivinen: pyrkii automatisoimaan asiakasrajapintoja kuten myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu
- analyttinen: keskittyy asiakastiedon analysointiin ja sen hyödyntämiseen strategisissa ja taktisissa tarkoituksissa.



Kuva 1: Paynen malli - Strateginen, operatiivinen ja analyttinen asiakkuuden johtaminen (Iriana & Buttle 2006, s. 25)

Kuvan jaottelun mukainen *strateginen asiakkuuksien johtaminen (strategic CRM)* tarkoittaa asiakaslähtöistä liiketoimintastrategiaa ja yrityskulttuuria. Tällainen yritys on omistautunut hankkimaan uusia asiakkaita ja pitämään olemassa olevista asiakkaista kiinni luomalla lisäarvoa kilpailijoita paremmin. Yritys on sijoittanut resurssinsa niin, että ne parhaiten tukevat asiakkaan arvon kehittymistä. Se on rakentanut palkitsemisjärjestelmänsä siten, että henkilöstö on motivoitunut lisäämään asiakastytyvää syyttä ja siten tukemaan asiakkaiden säilymistä asiakkaina sekä varmistanut että asiakastietoa kerätään, jaetaan ja sovelletaan läpi organisaation. Buttlen & Maklanin (2015) mukaan lähes kaikki yritykset tänä päivänä väittävät olevansa asiakaslähtöisiä, mutta harva todellisuudessa on.

Operatiivisella asiakkuuksien johtamisella (operational CRM) pyritään helpottamaan asiakasrajapinnan prosesseja kuten asiakaspalvelua, markkinointia ja myyntiä. Prosessien automatisointi ja järjestelmien integrointi nopeuttaa asiointia ja parantaa tehokkuutta. Asiakaspalvelussa voidaan hyödyntää verkon asiakaspalveluportaalia tai puhelimen puheentunnistustoimintoja esimerkiksi häiriöilmoitusten teossa. Markkinoinnin toimenpiteitä voidaan automatisoida kampanjanhallintatyökaluilla personoimalla markkinointiviestintää valituille asiakasryhmille mm. sosiaalista mediaa hyödyntäen. Myyntiin liittyvä automatisointi kannattaa suunnitella myyntiprosessin mukaisesti. Liidien hallinnasta alkaen koko prosessin virtaviivaistaminen pyrkii kasvattamaan myyntiä ja kannattavuutta henkilöstön työmäärää vähentäen. (Buttle & Maklan 2015, s. 7-9)

Analyttisella asiakkuuksien johtamisella (analytical CRM) tarkoitetaan mm. asiakkaaseen liittyvän tiedon keräämistä, säilyttämistä, jaottelua, integrointia, prosessointia, tulkintaa, jakamista ja raportointia. Tämän tarkoituksena on sekä asiakkaan arvokasvattaminen ja sitä kautta myös yrityksen kannattavuuden parantaminen. Analyttinen asiakkuuksien johtaminen rakentuu siis asiakastiedon varaan. Asiakastieto voi olla asiakkaan perustietojen lisäksi esimerkiksi ostohistoriatietoa, luottotietoa, maksukäyttäytymistietoa ja tietoa siitä miten asiakas on reagoinut yrityksen markkinointiviestintään. Tällaiseen sisäiseen dataan voidaan yhdistää ulkoisista lähteistä saatua tietoa kuten esimerkiksi demografisia tietoja. Asiakastietoa voidaan käsitellä analyttikan keinoin, mm. tiedon louhinnan (data mining) menetelmin. Yritys voi selvittää asiakastietojaan analysoimalla mm.

- Mitkä / ketkä ovat yrityksen arvokkaimmat asiakkaat?
- Mitkä / ketkä yrityksen asiakkaista ovat todennäköisesti siirtymässä kilpailijalle?
- Mitkä / ketkä asiakkaista todennäköisimmin kiinnostuisivat tietystä tarjouksesta tai kampanjasta? (Buttle & Maklan 2015, s. 11)

Analyttinen näkökulma asiakkuuksien johtamiseen on monessa yrityksessä myös sidoksissa asiakkuudenhallintatyökalun (CRM) käyttöön. Esimerkiksi myyntitoimenpiteiden kohdistaminen voi olla erilaista riippuen asiakkaan potentiaalista. Matalamman potentiaalin omaavia asiakkaita voidaan kontaktoida pääasiassa puhelimitse kun taas korkeamman potentiaalin asiakkaita tapaamalla heitä. Asiakaskontaktien sisältö

voidaan räätälöidä asiakasanalytiikan avulla. Tämä lisää asiakkaan ostotodennäköisyyttä. Asiakkaan näkökulmasta analyttinen asiakkuuden johtaminen voi auttaa myyjää täyttämään paremmin asiakkaan tarpeet ja sitä kautta lisätä asiakastyytyvyyttä. Yrityksen kannalta taas on mahdollista löytää tehokkaampia tapoja mm. lisä- ja ristiinmyynnin toteuttamiseksi. (Buttle & Maklan 2015, s. 13)

Asiakkuuksien johtaminen on jaettu kuvassa 1 viiden prosessin malliin (Payne & Frow 2005, s. 171), joka Iriana & Buttlen artikkelissa on jaettu edellä mainittuihin kolmeen asiakkuuden johtamisen tyyppiin. Paynen & Frow:n viisi prosessia ovat seuraavat:

- strategian kehittämisprosessi (strategy development process)
- arvonluontiprosessi (value creation process)
- myyntikanavien valintaprosessi (multi-channel integration process)
- suoritusten arviointiprosessi (performance assessment process)
- informaation hallintaprosessi (information management process)

Strategian kehittämisprosessi jakautuu liiketoiminta- ja asiakkuusstrategiaan, joiden tulisi olla linjassa keskenään. Tämän vaiheen tarkoituksena on tarkastella yrityksen tavoitteita sekä sitä miten ja mitä asiakkuuksia halutaan johtaa. Tässä prosessissa luokitellaan asiakkuuksia sekä tehdään päätöksiä siitä mihin asiakkuuksiin voimavaroja suunnataan ja millaisia kehittämistoimenpiteitä toteutetaan. (Payne & Frow 2005, s. 170)

Arvonluontiprosessissa nämä strategiat viedään käytäntöön ja sitä kautta tavoitteena on, että sekä asiakkaiden saama arvo että organisaation saama arvo kasvaa. Tässä prosessin vaiheessa määritellään

- mitä arvoa yritys voi tuottaa asiakkailleen
- mitä arvoa yritys voi saada asiakkailtaan
- miten maksimoidaan asiakassegmenttien elinkaaren arvo.

Tämä teoria rakentuu ajatukselle, jossa molemmat asiakassuhteen osapuolet näkevät saavansa hyötyä ja arvoa yhteistyöstä. (Payne & Frow 2005, s. 170-172)

Nämä kaksi prosessia muodostavat siis strategisen asiakkuuksien johtamisen perustan, jonka lähtökohtana oli siis asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia tavoitteenaan hankkia ja säilyttää kannattavat asiakkuudet.

Kolmas osuus, *myyntikanavien valintaprosessi*, sijoittuu operatiivisen asiakkuuksien johtamisen kokonaisuuteen. Strategiset päätökset arvontuottamisaspektilla viedään käytäntöön valitsemalla onnistumisen kannalta parhaimmat myyntikanavat. Kanavat voivat olla fyysisiä (esimerkiksi myymälöitä tai henkilökohtaisia asiakastapaamisia) tai virtuaalisia, kuten verkkokauppa tai mobiilipalveluja. Tämä vaihe siis käytännössä tarkoittaa asiakkaalle parhaiden ja toimivimpien myynti- ja markkinointikanavayhdistelmien valintaa, joka edesauttaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen syntymistä yritykselle järkevien kustannusten puitteissa ko. asiakassegmenttiin peilaten (Payne & Frow 2005, s. 172).

Suoritusten arviointiprosessin vaiheessa arvioidaan strategisten tavoitteiden toteutumista mittaristojen avulla. Arviointi voi olla suunnattu omistajille tai muille sidosryhmille kuten henkilöstölle tai asiakkaille. Kaikkien prosessien taustalla toimii *informaation hallintaprosessi*, joka käsittää yritysten tietojärjestelmien hallinnan tavoitteenaan asiakastiedon kerääminen, arviointi ja käyttäminen paremman asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Tämä sijoittuu kokonaisuudessa osaksi analyyttistä asiakkuuden johtamista. (Payne & Frow 2005, s. 173)

2.2. Asiakkuuden elinkaari

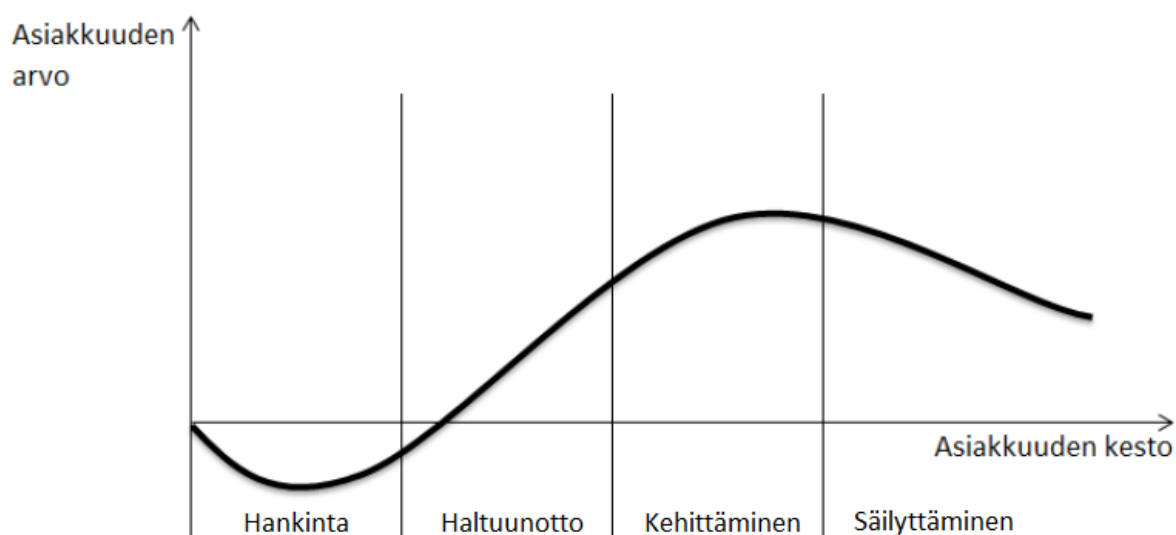
Asiakkuuksien johtamisen luvussa todettiin, että potentiaaliset asiakkuudet tulee tunnistaa ja pyrkiä saamaan esimerkiksi markkinoinnin keinoin asiakkaiksi. Jo olemassa olevista asiakkuuksista kannattaa pitää kiinni ja niiden arvoa on järkevää kehittää. Nämä asiakkuuden johtamisen vaiheet noudattelevat asiakkuuden elinkaariajattelua.

Asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan asiakassuhteen pituutta ja siitä aiheutuvaa arvoa. Elinkaari noudattaa useimmiten S-muotoa. Asiakkuuden elinkaari alkaa, kun asiakas tekee ensimmäisen ostonsa yritykseltä. Päätyminen sen sijaan ei ole aina

yhtä selkeästi havaittavissa, vaan asiakassuhde voi päättyä vähitellen. (Korkeamäki et al. 2002, s. 138)

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa eri vaiheisiin. Vaiheet noudattelevat jo aiemmin esiteltyjä asiakkuuden johtamisen ulottuvuuksia alkaen asiakkuuksien tunnistamisesta niiden kehittämiseen. Mäntyneva (2001) ja Korkeamäki et al. (2002) esittelevät neljä vaihetta, jotka ovat

- hankinta
- haltuunotto
- kehittäminen ja
- säilyttäminen.



Kuva 2: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, s. 17)

Samantyyppisiä jaotteluja esiintyy kirjallisuudessa useita. Yksi näistä on kolmiosainen malli, jonka vaiheet ovat hankinta, asiakkuuden arvon kasvattaminen ja hyvien asiakkuuksien säilyttäminen (Kumar et al. 2013, s. 278). Vercellis (2009, s. 331) mukaan asiakkuuden vaiheet ovat prospektien valinta (selection of prospects), asiakkuuden haltuunotto (customer acquisition), säilyttäminen (retention) ja lisä- ja ristiinmyynti (cross-selling, up-selling). Osassa jaotteluja myös asiakassuhteen päättymisen on otettu huomioon. Kaikki asiakassuhteet eivät käy kaikkia vaiheita läpi, vaan suhde voi päättyä jo heti elinkaaren ensimmäisen vaiheen jälkeen.

Asiakkuuden kannattavuus on elinkaaren vaiheissa erilainen. Kuvasta 2 ilmenee, että alkuvaiheessa asiakkuudet ovat useimmiten kannattamattomia. Uusien asiakkaiden *hankinta* on kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakkaiden pitäminen. Asiakkuuden hankinta vie usein paljon resursseja, eikä varmuutta pysyvyydestä ole (Korkeamäki et al. 2002, s. 140). Asiakkuudenhallinnan yhtenä tavoitteena onkin parantaa asiakkuuden kannattavuutta tunnistamalla ne asiakkuudet, joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi myöhemminkään. Yrityksen tulee pyrkiä viemään uusia asiakkaita elinkaarella eteenpäin ja saada asiakkaat lisäämään ostojaan, jotta asiakkuus muuttuu kannattavaksi. Jos kannattamattomien asiakkuuksien tunnistaminen jätetään huomiotta, markkinointitoimenpiteitä kohdistetaan myös kannattavuuspotentiaalliltaan heikkoihin asiakkuuksiin. Yrityksen tulisi löytää tasapaino siinä, kuinka paljon halutaan panostaa uusien asiakkaiden hankintaan ja kuinka paljon jo olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämiseen (Mäntyneva 2001, s. 16, 18-20).

Asiakkuuksien *haltuunottovaiheessa* asiakassuhdetta pyritään kehittämään kohti pysyvämpää asiakkuutta. Tässä vaiheessa asiakkaalle pyritään tarjoamaan useampia eri tuotteita ja sitä kautta tavoitellaan suurempaa osaa asiakkaan kokonaisostojen määrästä. Yrityksen tuote- ja palvelutarjonta tulisi myös sopeuttaa vastaamaan asiakkaan tarpeita asiakkuuden vahvistamiseksi. (Mäntyneva 2001, Korkeamäki et al. 2002)

Asiakkuuksien *kehittäminen* pyrkii syventämään asiakassuhdetta entisestään. Tässä vaiheessa tavoitellaan asiakkaan sitoutumista yritykseen. Esimerkiksi segmentoinnin avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan ne asiakkuudet, joissa on volyyymi- ja kannattavuuspotentiaalia. Keskittymällä ja panostamalla näihin asiakkuuksiin, yritys voi saada huomattavaa parannusta kannattavuuteensa mm. asiakaspoistumaa torjumalla. (Mäntyneva 2001, s. 21)

Asiakkuuksien *säilyttämävaiheen* toimenpiteet perustuvat asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakkaiden todelliset tarpeet tulee olla tiedossa, jotta voidaan panostaa asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Se ei kuitenkaan takaa asiakkaan sitoutumista yritykseen. Tyytyväisetkin asiakkaat voivat vaihtaa toimittajaa tai palveluntarjoajaa useista eri syistä. Tämä muodostaakin suuren haasteen yrityksille. Niiden

tulisi tunnistaa tyytymättömien asiakkaiden lisäksi ne tyytyväisetkin asiakkaat, jotka potentiaalisesti vaihtavat kilpailijalle, mutta olisivat säilyttämisen arvoisia kannattavuutensa vuoksi. Oma haasteensa on myös löytää keinot, joilla parhaat asiakkaat säilytetään jatkossakin. (Mäntyneva 2001, s. 22)

Elinkaaren viimeisenä vaiheena voidaan pitää asiakkuuden päättymistä. Asiakkaiden menetyksiä tulisi tarkastella selvittäen niiden syitä ja syiden yhteneväisyyksiä sekä pohtia voidaanko näihin syihin reagoida ja siten estää jatkossa asiakkuuksien menetyksiä.

Alla olevaan taulukkoon on koottu asiakkuuksien johtamisen keinoja asiakkuuden eri vaiheissa:

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassaolevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointiviestinnän personointi	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiemman asiakassuhteeseen
Kaupanteon onnistumistodennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Taulukko 1: Asiakkuuksien johtaminen elinkaaren eri vaiheissa (mukaihen Mäntyneva 2001, s.19)

Kuten taulukosta 1 voi nähdä, asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa asiakkuuksien johtamisen toimenpiteet poikkeavat. Näiden eroavaisuuksien tunnistaminen on keskeistä yrityksen asiakkuuksien johtamisen menestymisen kannalta. Parempi asiakas-tuntemus mahdollistaa paremman kyvyn ennustaa asiakkaan käyttäytymistä ja ennakoida toimenpiteitä sen mukaisesti. Elinkaaren eri vaiheiden tunnistaminen helpottaa yrityksen kykyä tehdä päätöksiä sen suhteen, keskittykö se kasvattamaan uusien asiakkaiden määrää vai lisäämään nykyisten asiakkaiden kannattavuutta.

Asiakkuuden elinkaaren yksi näkökulma asiakassuhteen pituuden lisäksi on sen arvo osapuolille. Kirjallisuudessa esiintyy termi asiakkuuden elinkaaren arvo, Customer Lifetime Value, CLV, joka on laskennallinen nykyarvo asiakkuudelle. Tässä työssä ei kuitenkaan käsitellä CLV:n laskentamalleja, vaan elinkaaren arvosta puhuttaessa tarkoitetaan arvoa, jota molemmat osapuolet kokevat saavansa asiakassuhteesta. Kun asiakas jatkuvasti kokee saavansa arvoa, edellytykset pitkäaikaiselle asiakassuhteelle ovat olemassa. Yrityksen saama arvo on ensisijaisesti kannattavuuden kasvua, mutta voi olla myös referenssiarvoa tai suosittelija-arvoa. Asiakassuhde on ennen kaikkea vuorovaikutusta, ja arvoa asiakkaalle syntyy vuorovaikutuksen aikana. Elinkaaren eri vaiheissa vuorovaikutuskin on erilaista, koska asiakassuhde muuttuu ja syventyy sen kehittyessä (Korkeamäki et al. 2002, s. 139).

2.3. Asiakastieto

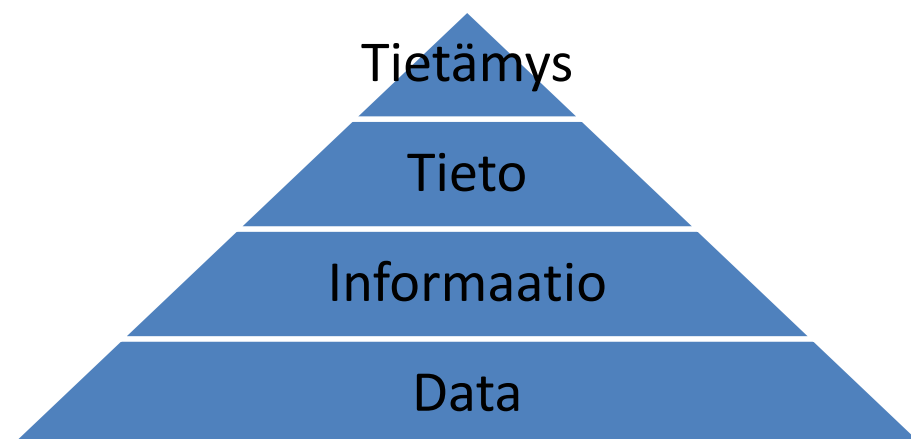
Liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä tarvitaan monen tyyppistä tietoa: markkinatietoa, kilpailijatietoa, asiakastietoa ja tietoa erilaisista teknologioista. Asiakaslähtöisyys on monen yrityksen perusarvo, mutta ilman asiakasymmärrystä asiakaslähtöisyyttä on mahdotonta toteuttaa. Englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyy asiakastietoon liittyviä useita, hieman eri tason termejä. Näitä ovat esimerkiksi customer data management (CDM), customer knowledge management, customer insight ja customer intelligence. Customer data management, myös CDM, viittaa asiakasdatan hallintaan, tiedon keruun ja datan laadun varmistamiseen.

Customer Knowledge Management -käsite on lähtöisin Garcia-Murillon ja Annabin tutkimuksesta vuodelta 2002. Käsite pyrkii yhdistämään asiakkuuksien johtamista

(CRM) ja tietojohdamista toisiinsa näkökulmana henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta syntyvä tieto ja sen hallinta. Customer Intelligence – termillä tarkoitetaan tiedon keräämistä, tallentamista ja muokkaamista raportoitavaan muotoon. Intelligence viittaa myös älykkyyteen, mutta tämä termi ei välttämättä sisällä oivaltamisaspektia asiakasymmärryksen tasolle saakka. Customer Insight taas viittaa syvällisempään, oivaltavaan ymmärrykseen asiakastarpeista ja käyttäytymistä, jopa yli sen, mitä asiakas itse osaa kuvailla. (Arantola 2006, s. 53)

Asiakastieto voi olla tietoa asiakkaista, asiakkaille tai asiakkailta (Arantola 2006, s. 51). *Asiakkaille* suunnattu tieto on esimerkiksi tietoa tuotteista tai ohjeita ongelman ratkaisemiseksi. Tämän tyyppinen tieto sijaitsee yleensä hakutoiminnoilla varustetussa tietokannassa ja on asiakkaiden saatavilla erilaisten portaalien kautta. Monella toimialalla tiedon jakaminen on lisännyt asiakkaan tyytyväisyyttä palvelukokemukseen merkittävästi. *Asiakkailta* saatu tieto voi olla esimerkiksi asiakkailta kyselyiden kautta saatua tietoa (Arantola 2006, s. 52). Usein se on myös ns. hiljaista tietoa, jonka systemaattinen dokumentointi tulisi varmistaa tiedon hyödyntämisen onnistumiseksi. Tieto *asiakkaista* voi olla saatavilla joko yrityksen omista tietokannoista ja – järjestelmistä tai yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi markkinatutkimuslaitoksista, luottotietolaitoksilta ja yhä enenevässä määrin myös sosiaalisesta mediasta (Buttle & Maklan 2015, s. 289–290).

Asiakastietoon kuten muuhunkin tietoon liittyen termit data, informaatio, tieto ja tietämys/ymmärrys – termit on syytä erottaa toisistaan. Kirjallisuudessa erottelua on tehty mm. eri tasoihin porrastamalla, useimmiten kuvan mukaisesti:



Kuva 3. Tiedon tasot. (Mukaillen Salo 2014, s. 33)

Datan voi mieltää raaka-aineeksi, josta voidaan louhia *informaatiota* ja siitä muodostaa *tietoa*. Tieto johtaa lisääntyneeseen ymmärrykseen ja muodostaa *tietämystä* tai ymmärrystä.

Asiakastietoa voidaan kerätä sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä. Sisäinen tieto voi olla tietoa asiakkaaseen kohdistetuista markkinointikampanjoista, asiakkaan ostohistoriatietoja sisältäen ostotiheys- ja ajankohtatietoa, tietoa ostokriteereistä, hinnoista, alennuksista ja maksuajoista. Asiakaspalvelulla voi olla tietoja asiakkaan kontaktimääristä, reklamaatioista, asiakastyytyväisyydestä tai kanta-asiakasohjelmaan kuulumisesta. Taloushallinnolla on tietoja asiakkaan luottoluokituksesta, maksuhistoriasta ja saatavista. Lisäksi yrityksellä voi olla tietoja asiakkaan klikkimääristä verkkopalveluissa tai asiakkaan nostamista keskustelunaiheista sosiaalisessa mediassa. Asiakastieto voi olla myös asiakkaan tunnistamiseen perustuvaa. Asiakas voi tunnistautua esimerkiksi kaupan kanta-asiakaskorttia näyttäessään tai uudemmilla tavoin kuten biometrisesti sormenjäljellä. Ulkoisista lähteistä kerätty asiakastieto voi olla toimialakohtaisia tietoja, päättäjärekistereitä, julkisia tilastoja, kumppaneilta saatua tietoa, asuinalue- ja yritysluokituksia tai taloustietoja (Arantola 2006, s. 71). Yritykset ovat 2010-luvulla alkaneet hyödyntää suuria datamassoja, big dataa, yhtenä osana ulkoisista lähteistä saatavaa asiakastietoa. Tämä strukturoimaton data vaatii erityyppisiä analytiikan keinoja kuin perinteinen, strukturoitu data (Buttle & Maklan 2015, s. 12). Big dataa käsitellään lähemmin luvussa 2.4.

Asiakastietojen keräämisessä ja ylläpidossa tulisi Buttlen & Maklanin (2015) mukaan varmistaa, että asiakastietokannan tarve ja vaatimukset on määritelty (miksi ja millaista dataa tai tietoa tarvitaan), datan lähteet selvitetty, ja teknologia sekä ohjelmistot valittu. Tiedonkeruun menetelmänä on usein järjestelmien automaattisesti tallentama data. Tietoa voidaan kerätä myös manuaalisesti mm. asiakkaan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Tiedon keräämistä hankaloittaa se, että suuri osa tiedosta on ns. hiljaista tietoa. Asiakas ei osaa kertoa tarpeistaan tarkasti, eikä tieto ei ole eksplisiittisessä eli täsmällisessä muodossa. Tämä on hyvä huomioida silloin, kun asiakastietoa kerätään esimerkiksi yksisuuntaisten kyselyiden muodossa (Nonaka & Takeuchi 2005, s. 234). Datan ja tietojen ylläpidosta huolehtiminen jatkossa tulee myös ottaa huomioon.

Kaikissa asiakkuuden johtamisen eri tyypeissä asiakastiedolla on suuri merkitys. Strateginen asiakkuuksien johtaminen, jossa tavoitteena on kannattavien asiakkaiden hankkiminen ja pitäminen, tarvitsee asiakkaisiin liittyviä tietoja tunnistaakseen kannattavimmat asiakkaat sekä onnistuneen tarjooman laadintaan. Operatiivinen asiakkuuksien johtaminen, jossa tavoitteena on automatisoida myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun prosesseja, tarvitsee tietoja asiakkaista onnistuakseen palvelussa, tehokkaissa markkinointikampanjoissa ja myyntimahdollisuuksien löytämisessä. Analyttinen asiakkuuksien johtaminen käyttää asiakastietoja tukeakseen markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimenpiteitä, esimerkiksi tilanteessa, jossa teleoperaattori haluaa lähestyä niitä asiakkaita, jotka tiettyjen signaalien perusteella omaavat aikomuksen vaihtaa operaattoria. (Buttle & Maklan 2015, s. 293)

Asiakastiedon keruun ja ylläpidon yhteydessä on tärkeää huolehtia datan laadusta. Huonolaatuinen data heikentää analytiikan tuloksia tai jopa vääristää niitä. Datan siivoaminen analytiikan tarpeita varten on työlästä ja hidasta. Pula et al. (2003) toteavat vakuutusyhtiöiden asiakasdataan liittyvässä tutkimuksessaan, että asiakkuuden johtamisen projekteissa saavutetaan parempia tuloksia ja jopa vältetään epäonnistuminen, kun datan laatuun on kiinnitetty riittävästi huomiota. On myös mahdollista, että olemassa olevaa ja uutta dataa on tarpeen integroida toisiinsa eri järjestelmissä, joita ei välttämättä ole alun perin suunniteltu toimimaan yhdessä, eikä edes asiakkuuksien johtamisen tarpeisiin. Näin ollen yrityksissä datan laatuun panostaminen on järkevää sen mahdollistaessa kustannustehokkaan analysoinnin.

Asiakastietoihin liittyen tulee vastaan yksityisyyden suojaan liittyvät kysymykset. Lainsäädäntö säätelee asiakasrekistereihin talletettujen tietojen käyttöä. Kuluttajien tietoisuus on viime vuosina lisääntynyt ja kysymykset yksityisyydestä ovat entistä enemmän esillä. Näihin kysymyksiin tulee kiinnittää riittävästi huomioita.

2.4. Big Data

Käsitteenä Big Data on tullut tutuksi n. 2000-luvun puolivälissä. Läpimurto tapahtui vuonna 2011 ja edelleen vuonna 2015 ilmiö on kiinnostuksen kohde niin kirjallisuudessa kuin mediassa muutoinkin. Big data viittaa käsitteenä kahteen asiaan. Ensimmäkin siihen, että datan määrä on kasvanut ja monipuolistunut viime vuosina suurella

vauhdilla ja toisekseen teknologioihin, joilla suuria ja vaihtelevia datamassoja tallennetaan, liikutellaan ja hyödynnetään (Salo 2014, s. 8). Datavirroista ja –varannoista halutaan jalostaa informaatiota ja siitä puolestaan tietoa ja tietämystä, jotka ovat perusta päätöksenteolle. Tavoitteena on siirtyä toiminnassa menneisyyden ymmärtämisestä reaaliaikaiseen nykytilanteen tiedostamiseen ja siitä tulevaisuuden ennustamiseen. Ideaaleinta olisi, jos päätöksenteko olisi monipuolisen datan ja kehittyneen analytiikan ansiosta jopa osin automatisoitua (Salo 2014, s. 32).

Big dataa on kuvattu kolmen V:n mallilla. Volyymi (volume), Vaihtelevuus (variety) ja Vauhti (velocity). *Volyymi* viittaa datan suureen ja jatkuvasti kasvavaan määrään. Se on kuitenkin vain yksi tekijä. Big datan laatu on tyypillisesti *vaihtelevaa*. Osa voi olla strukturoitua, mutta selkeästi suurin osa on strukturoimatonta. Esimerkkinä strukturoidusta datasta on asiakastieto, joka sisältää mm. asiakkaan yhteystiedot ja ostohistorian. Strukturoimaton tieto voi olla sen sijaan esimerkiksi äänitallenne puhelinkeskustelusta tai valvontakameran tuottama videokuva. Lisäksi data voi olla semistrukturoitua. Esimerkkinä avainsanoilla varustettu videomateriaali, jossa avainsanat luovat struktuurin vaikka itse video on strukturoimatonta dataa. *Vauhti* viittaa datan virtaamisnopeuteen ja paineeseen reagoida siihen nopeasti. Tämä pitää paikkansa erityisesti liiketoiminnassa, jossa nopeudella usein on ratkaiseva merkitys päätöksenteossa. (Salo 2014, s. 27)

Big data –keskustelussa on viime vuosina termi Internet of Things, IoT, tavaroiden internet, noussut voimakkaasti esiin. Tällä käsitteellä viitataan meneillään olevaan ilmiöön, jossa verkkoon kytkeytyneiden laitteiden määrä kasvaa valtavaa vauhtia. Mitä enemmän verkottuneita laitteita on, sitä enemmän on myös virtaavaa dataa. Yritysten tulisi pohtia, mitä mahdollisuuksia ko. datan hyödyntäminen tarjoaisi lähitulevaisuudessa. Toinen aihe, mistä big datan yhteydessä keskustellaan, on pilvipalvelut. Datan määrän kasvaminen vaatii datan käsittelyltä ja tallentamiselta lähes loputtonta kapasiteettia, jota pilvipalvelut pystyvät tarjoamaan. (Salo 2013, s. 12-13)

Big datan olemassaolo on avannut yrityksille pääsyn täysin uudenlaisiin tietoihin viime vuosien aikana. Big data -työkalujen voidaan siis nähdä ensisijaisesti palvelevan datan muuntamisessa informaatioksi ja pitkällä tähtäimellä tiedon ja tietämyksen lisäämiseksi ymmärrystä kasvattamalla (Salo 2014, s. 33). Big dataa voidaan kerätä

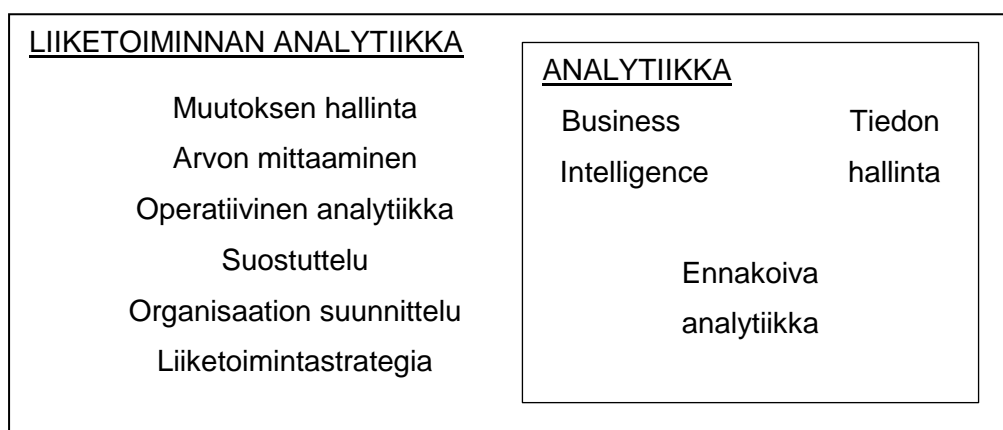
lukemattomista eri lähteistä. Yrityksen toimialasta ja tarpeista riippuen lähteenä voi olla esimerkiksi sosiaalisen median keskustelut, paikannustieto älypuhelimista, kameran välittämä video ja sitä kautta ajoneuvojen rekisterinumeron tunnistus, tagien rekisteröimät kulkutiedot tai demografinen data. (Jamison 2014, s. 7)

Yrityksille big datan olemassaolo ja hyödyntäminen voi tarkoittaa kannattavuuden parantamista. Tuotekehityksessä voidaan hyötyä asiakasrajapinnasta kerättävästä datasta. Datankeruu tulisi siis varmistaa asiakkaan kulutustapahtuman ja sen jälkeisten tapahtumien yhteydessä. Mitä laajemmin ja monipuolisemmin dataa kerätään ja analysoidaan, sitä paremman kokonaiskuvan yritys saa asiakassegmenteistään ja yksittäisistä asiakkuuksistaan. Näin voidaan lisätä asiakasymmärrystä. Tuotekehityksen lisäksi datan avulla voidaan parantaa toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta. Asiakasymmärryksen lisääntyessä paranevat mahdollisuudet hinnoittelun ja asiakaskoh- taisten alennusten optimointiin. (Salo 2013, s. 33-34)

3. ANALYTIikka

3.1. Liiketoiminnan analytiikka

Englanninkielinen termi *Business Analytics* on kirjallisuudessa useimmiten suomen- nettu liiketoiminnan analytiikaksi tai liiketoiminta-analytiikaksi. Tässä tutkielmassa käytetään Business Analytics:iin viitattaessa suomenkielistä termiä *liiketoiminnan ana- lytiikka*. Liiketoiminnan analytiikka voidaan nähdä laajempänä käsitteenä kuin pelkkä analytiikka.



Kuva 4: Analytiikan ja liiketoiminnan analytiikan ero (mukaillen Stubbs 2014, s.6)

Analytiikka perustuu tietolähteiden käyttöön ja on luonteeltaan kvantitatiivista. Muutama esimerkki analytiikasta:

- selvitetään, miltä asiakkailta löytyy tiettyjä ominaisuuksia esimerkiksi tekemällä sql-kyselyjä asiakastietokantaan
- raportoidaan organisaation suorituskykyä
- segmentoidaan asiakkuuksia
- tutkitaan ennakoivan analytiikan keinoin, mitä tuotetta asiakas todennäköisimmin ostaisi.

Analytiikka tuottaa vastauksia kysymyksiin, mutta jotta vastauksista olisi hyötyä ja ne tuottaisivat lisäarvoa, näiden vastausten perusteella pitää tehdä toimenpiteitä. Liiketoiminnan analytiikalla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta, jossa lisäarvon tuottaminen on sisäistetty ja organisaatio saatu toimimaan sen tueksi. (Stubbs 2014, s. 7)

Liiketoiminnan analytiikan ydin onkin siis Stubbsin (2014) mukaan muutoksen hallinta ja läpivienti, ei ainoastaan tiedon analysoinnin perusteella syntyvien oivallusten lisääminen. Muutoksen hallinnan vaikeus tuo oman haasteensa toimenpiteiden toteuttamiseksi (Kotter, 1996). Jotta toimenpiteet toteutettaisiin ja tätä jatkuvaa muutosta tuettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla, yrityksen liiketoiminnan analytiikan toteutuksissa tulisi huomioida seuraavat neljä asiaa:

- toteutuksen lisäarvon määrittäminen
- toteutuksen lisäarvon kommunikoiminen
- toteutuksen lisäarvon tuottaminen
- toteutuksen lisäarvon mittaaminen. (Stubbs, 2014, s. 9)

Analytiikkaprojektin toteutuksen *lisäarvon määrittäminen* tähtää siihen, että projekti on perustellusti käynnistettävissä. Jokaisella yrityksellä on rajattu määrä resursseja, joista jotkut priorisoidaan toisten edelle. Valinnan päätöksenteon tukena tulee olla määritettynä odotettu lisäarvo ja lopputulos, joka parantaa jollain tavoin yrityksen toimintaa. (Stubbs, 2014, s. 10)

Kun lisäarvo on määritetty, seuraavana askeleena on sen *kommunikointi* yrityksessä. Organisaatio halutaan sitouttaa ajatukseen siitä, että toteutus on toimenpiteiden ar-

voinen ja johtaa haluttuun lopputulokseen. Näin organisaatiosta pyritään saamaan projektille tuki, joka puolestaan helpottaa sen toteutusta. (Stubbs, 2014, s. 10)

Analytiikkaprojektin toteutuksen lisäarvon *tuottamisella* tavoitellaan kilpailuedun saavuttamista. Yksittäiset toimenpiteet ja saavutetut hyödyt eivät vielä riitä takaamaan erottautumista markkinoilla. Muutosten tulisi olla luonteeltaan toimintamallin kehittymistä. Yksittäiset hyödyt pitäisi voida linkittää osaksi pitkän tähtäimen suunnitelmaa, joka asteittain vie lähemmäs kilpailussa erottautumista. (Stubbs, 2014, s. 10)

Näyttöjä lisäarvon toteutumisesta olisi löydyttävä. Niitä pitää voida siis *mitata*. Tämä on edellytys sille, että jatkossa luottamus projektien toteutuksia kohtaan säilyisi. (Stubbs, 2014, s. 11)

Liiketoiminnan analytiikan ja sen hyödyntämisen päätavoite on Davenportin (2013) mukaan ollut toimia yritysten sisäisen päätöksenteon tukena. Tänä päivänä rooli on kasvanut ja ollaan siirtymässä vaiheeseen, jossa luodaan tuotteita ja palveluita, jotka antavat asiakkaalle ja yritykselle yhä enemmän arvoa. Esimerkkinä UPS, maailman suurin pakettijakeluyritys, joka kerää big dataa pakettien toimituksiin liittyen. Yhtiö tallentaa rekkojensa sensoreista kaiken nopeus-, reitti-, jarru- ja voimansiirtodatan. Tavoitteena ei ole ainoastaan seurata suorituskykyä, vaan kehittää reittien suunnittelua. Karttatiedot yhdistettynä optimointialgoritmeihin valitsevat kuljettajalle parhaan reitin ja mahdollistavat reaaliaikaisen seurannan. Yhtiö säästi v. 2011 näillä toimenpiteillä yli 8,4 miljoonaa gallonia polttoainetta ja asiakkaat saivat pakettinsa nopeammin ja edullisemmin. (Davenport 2013, s. 68)

3.1.1. Analytiikkaprosessi

Analytiikkaprosessin alkuvaiheessa Barton & Courtin (2012) mukaan tulisi valita tiedon lähteet. Lähteiden tulee olla innovatiivisesti valittu ja niitä tulee olla sekä sisäisiä että ulkoisia. Yrityksen pitää huomioida IT-arkkitehtuurissaan se, että tietoja pystytään hallinnoimaan sekä yhdistämään ne toisiinsa. Usein arvokasta tietoa on jo olemassa yrityksen omissa järjestelmissä, mutta tietämys siitä, miten tietoa voidaan ja kannattaa hyödyntää päätöksenteon tukena, puuttuu.

Stein & Greenlandin (2014) mallin mukaisesti ennen analytiikkaprojektin aloittamista tulee projektiin valmistautua riittävästi ja hankkia lisätietoa aiheeseen liittyen. Nykyisten prosessien ja niiden ongelmakohtien läpikäynti tulisi tehdä huolellisesti. On hyvä myös selvittää millaisia projekteja asian tiimoilta on aiemmin tehty ja miksi ne ovat mahdollisesti epäonnistuneet.

Ensimmäinen vaihe on *liiketoiminnan ymmärrys*. Projektin tavoitteita tulisi siis tarkastella aluksi liiketoiminnan näkökulmasta. Tässä vaiheessa on hyvä kartoittaa myös se, miten organisaation kyky vastata jatkosta projektin toteutuksen jälkeen on suunniteltu ja onko siinä muutostarpeita. Stein & Greenland (2014) pitävät tätä tärkeimpänä vaiheena. Kaikki muut vaiheet riippuvat tämän vaiheen onnistumisesta. Seuraavassa vaiheessa on *datan tulkinta*. Se käsittää datan keräämisen ja siihen tutustumisen, datan laadun selvittämisen, dataan pääsyn varmistamisen sekä muut dataan liittyvät tekijät. Tämä vaihe kattaa myös oletuksen siitä, mitä olemassa olevasta datasta tulaaan hyötymään ja tarvitaanko jotain sellaista dataa, mikä vielä puuttuu.

Kolmas vaihe on *datan valmistelu*. Tämä vaihe sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan, jotta ns. raakadata on muunneltu siihen kuntoon, että sitä voidaan käyttää analysoinnissa. Data saattaa vaatia uudelleen järjestämistä tai jossain määrin myös datan "siivousta". Tämä vaihe on usein aikaa vievin osa projektia. Kun data on valmisteltu riittävään kuntoon analysointia varten, sitä aletaan käydä läpi. Tämä vaiheen, *datan tutkimisen* tarkoitus on selvittää, mihin kaikkeen dataa voidaan hyödyntää. Tässä vaiheessa on järkevää selvittää eri vaihtoehdot ja lähestymistavat, ja pohdita yhdessä loppukäyttäjien kanssa eteneminen. Tämä on Stein & Greenlandin (2014) näkemyksen mukaan prosessin haastavin osa ja voi vaikuttaa koko projektin onnistumiseen. Jonkin verran iterointia saatetaan vielä tehdä datalle tässä vaiheessa.

Kun dataa on riittävästi valmisteltu ja tutkittu, on sitä aika lähestyä matemaattisen *mallinnuksen* keinoin. Tämä on siis varsinainen tiedon käsittelyn ja tietomallin rakentamisen vaihe. Jos edellinen, datan tutkimisvaihe on jätetty tekemättä, tässä vaiheessa joudutaan testaamaan useita eri metodeja ja tehtävä valinta sen perusteella. Analytiikkaprojektien haasteellisuuden vuoksi on useita virhemahdollisuuksia. *Arviointivaiheessa* tulee huolellisesti varmistaa, että mallinnus toimii halutulla tavalla ja

tuottaa oikeanlaisia tuloksia. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että liiketoiminnan ensimmäisessä vaiheessa asettamat tavoitteet täyttyvät. (Stein & Greenland 2014, s. 51)

Käyttöönottovaiheessa analytiikka integroidaan osaksi muita järjestelmiä ja saatetaan organisaation käyttöön. Analytiikan tulee tässä vaiheessa nivoutua osaksi liiketoiminnan prosesseja ja organisaation päätöksentekoprosessia. Jos organisaatiota on ollut tarve muuttaa (vaihe 1), tässä vaiheessa muutokset tulee viedä käytäntöön. Käyttöönottovaihe kattaa myös loppukäyttäjien koulutuksen analytiikan tulosten tulkitsemiseen ja hyödyntämiseen. Myös dokumentaatio ja raportointi projektista voidaan sisällyttää tähän vaiheeseen. Dokumentaatiossa tulisi linkittää analytiikka liiketoiminnan tavoitteisiin ja sitä kautta selkeyttää organisaatiolle analytiikkaprojektin hyöty. (Stein & Greenland 2014, s. 51-52)

Viimeinen vaihe on projektin *seuranta ja ylläpito*. Projektin jälkeen on hyödyllistä seurata miten hyvin analytiikkaprojektista saatuja tuloksia on voitu hyödyntää liiketoiminnassa ja onko projektin jälkeen ilmennyt muutostarpeita, kuten uusia tiedon lähteitä. Ajan kuluessa analytiikan tulee sopeutua liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Analytiikasta vastaavan organisaation tulee varmistaa, että muuttuviin tarpeisiin vastataan. (Stein & Greenland 2014, s. 52)

Analytiikkaprosessin vaiheistuksia voidaan siis ajatella käytettävän myös analytiikkaprojektien runkona. Tällainen runko voi palvella yrityksiä käytännön työn hahmottamisessa, mutta tapauskohtaisesti vaiheita voi jäädä pois ja painotukset eri vaiheiden välillä voivat olla erisuuruisia.

3.1.2. Organisointi

Organisaatioiden liiketoiminnan analytiikkaan panostaminen ei välttämättä johda automaattisesti parempaan päätöksentekoon. Dataa työkaluineen voi olla suuriakin määriä päätöksentekijöiden saatavilla, mutta tietoa ei silti välttämättä hyödynnetä. Datan saatavuus ja teknologia eivät siis ole ongelma tänä päivänä, vaan haasteena on tiedon jalostamisen ja hyödyntämisen osaaminen. Barton & Court (2012) toteavat,

että useat yritysjohtajat ovat kertoneet analytiikkaprojektien epäonnistuneen tai hyödyt ovat jääneet odotettua pienemmiksi, koska organisaation nykyinen kulttuuri ja kyvykkyydet eivät ole linjassa uusien, vasta ilmenneiden analytiikan hyödyntämistarpeiden kanssa. Yrityksen todellinen päätöksentekoprosessi ei tue uutta tapaa käyttää analytiikkaa tavoitteiden määrittelyssä ja tukena. Uudet työkalut ja ohjelmat helposti mielletään vain asiantuntijoiden käyttöön, vaikka ne olisikin tarkoitettu laajemmin henkilöstön hyödynnettäviksi. Jos organisaation johto ei itse ota analytiikkatyökaluja käyttöön, on se signaali muillekin ja analytiikkaprojektin epäonnistuminen organisaatiossa hyvin todennäköinen. (Barton & Court 2012, s. 82)

Artikkelissaan Barton & Court (2012) esittelevät kolme aluetta, joista tulisi huolehtia jotta analytiikan vieminen organisaation päätöksenteon ja toimintojen kehittämisen tueksi onnistuisi. Ensimmäisenä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että kehitettävä analytiikka on riittävän lähellä liiketoiminnan prosesseja ja mahdollista ottaa helposti käyttöön. CRM –sovellusten käyttöönotto useassa yrityksessä alkuvaiheessa epäonnistui, koska sovelluksen käyttötapa ei ollut millään tavoin linjassa päivittäisten prosessien ja päätöksenteon kanssa. Toiseksi työkalujen tulisi olla riittävän yksinkertaisia käyttää, jotta käyttö ei vaadi erityisosaamista. Analytiikan käyttäjät tulisi osata erottaa analytiikka-asiantuntijoista ja it-henkilöstöstä. Työkaluista tulisi siis kehittää käyttökelpoisia kaikille tietoa hyödyntäville. Vaikka yritys käyttäisi analytiikassaan valtavia määriä big dataa tiedon louhinta -työkaluineen, helppo ja ymmärrettävä tapa visualisoida tulokset on avainasemassa tiedon käytön ja hyödyntämisen takaamiseksi. Kolmas alue on siitä huolehtiminen, että osaaminen ja kyvykkyydet organisaatiossa ovat tasolla, jolla analytiikan hyödyntäminen mahdollistuu. Vaikka työkalut ovat visuaalisia ja helposti käytettävissä, taito hyödyntää tietoa ongelmanratkaisun apuna tai uusien mahdollisuuksien havainnollistajana tulisi varmistaa. Usein malli, jossa käyttäjät saavat riittävästi koulutusta, johto toimii roolimallina ja oikeat mittarit on asetettu mittaamaan suoritusta, toimii organisaation muutoksen läpiviejänä. Mittarien tulee olla huolellisesti valittu, jotta ne tukevat haluttuja tavoitteita. (Barton & Court 2012, s. 82-83)

Davenport et al. (2012, s. 45) ovat esittäneet artikkelissaan, että analytiikka tulisi siirtää organisaatiossa IT-osastolta ydinliiketoiminnalle ja operatiivisiin toimintoihin. Tämä on heidän näkemyksensä mukaan edellytys tiedon hyödyntämiselle ja päätökseen-

teolle. Myös Ranjan & Bhatnagar (2011, s. 138) ovat todenneet analyttisen asiakkuuksien johtamisen ja tiedonlouhinnan viitekehystä tutkivassa artikkelissaan, että kulttuurin muutos analyttiseksi yritykseksi ei tapahdu automaattisesti. Jotta uudet teknologiat tulisivat hyväksytyiksi, tulee organisaation tukea muutosta. Muutoksen läpivienti tulisi toteuttaa niin, että muutokset eivät luo negatiivista ilmapiiriä. Organisointi ja kulttuurin muutos vaatii siis huolellista suunnittelua, kuten Barton & Courtkin yllä totesivat.

3.2. Tiedonlouhinta

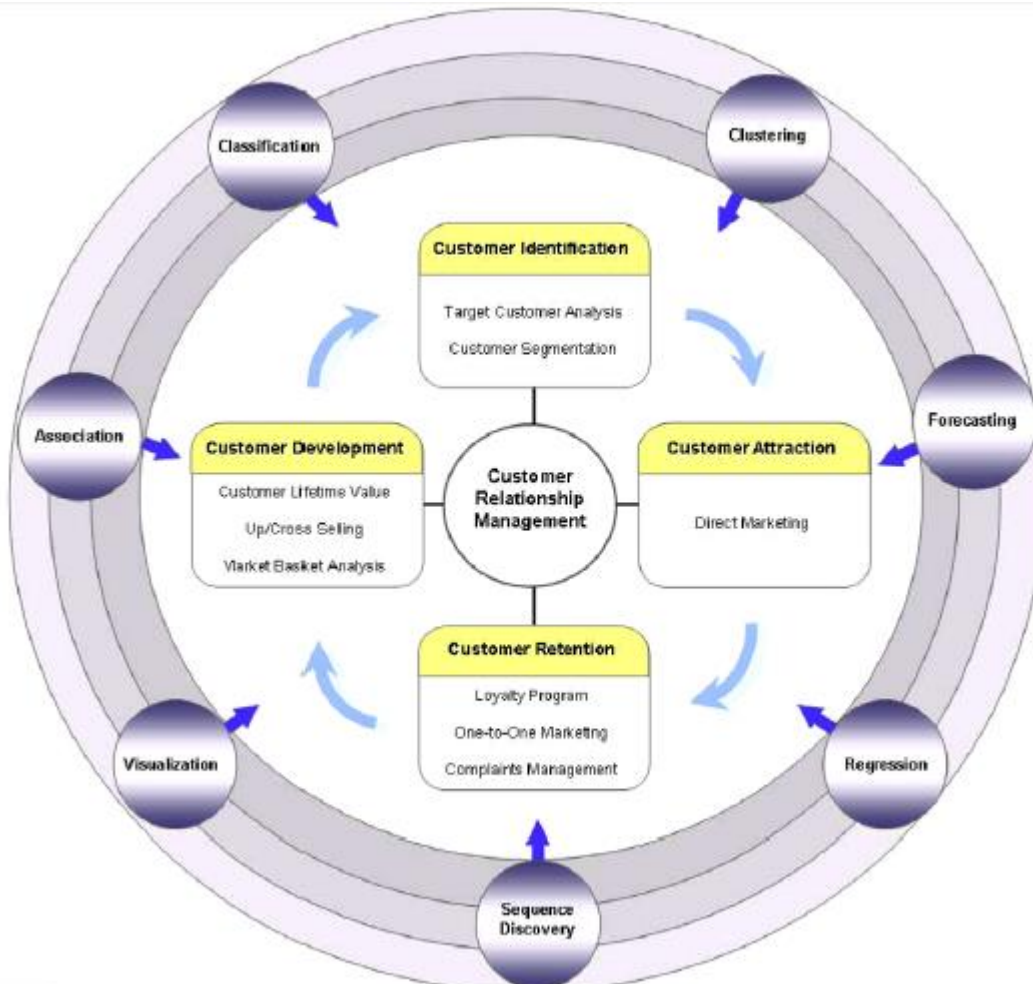
Tiedonlouhinta (data mining) tarkoittaa menetelmiä, joiden avulla isoista datamassoista pyritään löytämään hyödyllistä informaatiota (Keating, 2014, s. 98). Saman tyyppisiä määritelmiä on kirjallisuudesta kerännyt myös Ngai et al. (2009, s. 2593) joissa tiedonlouhinta määritellään seuraavasti:

”tiedonlouhinta on prosessi, jossa suurista tietokannoista poimitaan tai havaitaan piilossa olevia yhteneväisyyksiä”.

Asiakkuuksien johtamisen neljässä dimensiossa, tunnistaminen (customer identification), houkuttelu (customer attraction), säilyttäminen (customer retention) ja kehittäminen (customer development) on useita tarpeita analytiikan hyödyntämiseen. Tiedonlouhintatekniikat voivat vastata näihin tarpeisiin etsimällä ja poimimalla asiakkuuksiin liittyviä tietoja suurista datamassoista mm. liittyen asiakkaiden käyttäytymiseen tai tapoihin toimia. Tiedonlouhinta edustaa aiemmin esitellyn analytiikkaprosessin mallinnusvaihetta. Tiedonlouhintatekniikoilla voidaan suorittaa seuraavan tyyppisiä tiedon mallinnuksia:

- assosiaatioanalyysi
- luokittelu
- klusterointi
- ennustaminen
- regressio
- sekvenssien tunnistaminen
- visualisointi

Nämä seitsemän mallia ovat yleisimmät käytössä olevat tiedon louhinnan mallit. Mallin valinnan tulee perustua sekä liiketoiminnan vaatimuksiin, että siihen, minkä tyyppistä tietoa analysoidaan. Mallit soveltuvat hyvin asiakkuuksien johtamisen tarpeisiin kuvan 6 mukaisesti (Ngai et al. 2009, s. 2593).



Kuva 6: Tiedonlouhinta asiakkuuksien johtamisessa (Ngai et al. 2009, s.2594)

Assosiaatioanalyysi (association) pyrkii löytämään riippuvuussuhteita eri tekijöiden välillä. Asiakkuuksien johtamisessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi ostoskorianalyysiä tai ristiinmyynti – analytiikkaa. Kun asiakas ostaa tuotteen A, ostaa hän myös todennäköisesti tuotteen B. *Luokittelu (classification)* on yksi tyypillisimpiä tiedon louhinnan sovellustapoja. Asiakkuuksien johtamisessa sen tavoitteena on esimerkiksi ennustaa tulevaa ostokäyttäytymistä luokittelun avulla. *Klusteroinnilla (clustering)* tarkoitetaan mm. asiakkaiden segmentointia. Sillä siis pyritään luomaan samantyyppisiä, pienempiä ryhmiä laajemmasta joukosta. Luokittelua ja klusterointia hyödynnetään erityisesti asiakkaan tunnistamisessa. *Ennustaminen (forecasting)* estimoii tarkasteltavan asian

tulevaa arvoa aiempaa tietoa mallintamalla. Kysynnän ennustaminen on tyypillisimpiä esimerkkejä ennustamisesta asiakkuuksiin liittyen. *Regressio (regression)* on tilastollinen menetelmä, jonka avulla mallinnetaan syy-seuraussuhteita. *Sekvenssien tunnistamisella (sequence discovery)* tarkoitetaan yhteyksien tunnistamista silloin, kun ajankohta merkityksellinen. Esimerkiksi kun asiakas vierailee verkkokaupan sivulla X ensin ja sitten sivulla Y, on todennäköistä että hän vierailee sen jälkeen sivulla Z. Regressiota ja sekvenssien tunnistamista voidaan hyödyntää asiakkuuksien säilyttämisen yhteydessä. *Visualisoinnilla (visualization)* tarkoitetaan tiedon esittämistä visuaalisessa muodossa. Sitä hyödynnetään tulosten analysointivaiheessa, jolloin riippuvuussuhteet ja mallit ovat havainnollisesti nähtävissä. (Ngai et al. 2009, s. 2595) Kun tulokset on selkeästi nähtävillä visuaalisessa muodossa, havaitaan löytyneet riippuvuussuhteet ja poikkeamat helposti (Shaw et al. 2001, s. 134).

Usein asiakkuuksien johtamisen tarpeet vaativat useamman kuin yhden tiedonlouhittamallin käyttöä. Esimerkkinä ristiinmyyntianalyysi, jossa asiakkaat ensin segmentoidaan klusterointia käyttäen, jonka jälkeen otetaan käyttöön riippuvuuksien löytämiseksi assosiaatioanalyysi. (Ngai et al. 2009, s. 2595)

4. ASIAKASANALYTIikka

Analytiikan hyödyntämistä eri asiakkuuden johtamisen vaiheissa kutsutaan tässä työssä asiakasanalytiikaksi. Ensimmäisenä käsitellään segmentointia, jota voidaan hyödyntää asiakkaan tunnistamisessa ja valinnassa sekä kohderyhmien valinnassa esimerkiksi markkinointitoimenpiteitä toteutettaessa. Toisena tutkitaan miten asiakaspoistumaa voidaan ennakoida ja ehkäistä asiakkuuden pitämisen keinona. Kolmantena esitellään ristiin- ja lisämyyntiä, joilla voidaan kehittää asiakkaan arvoa asiakkuuden elinkaarella.

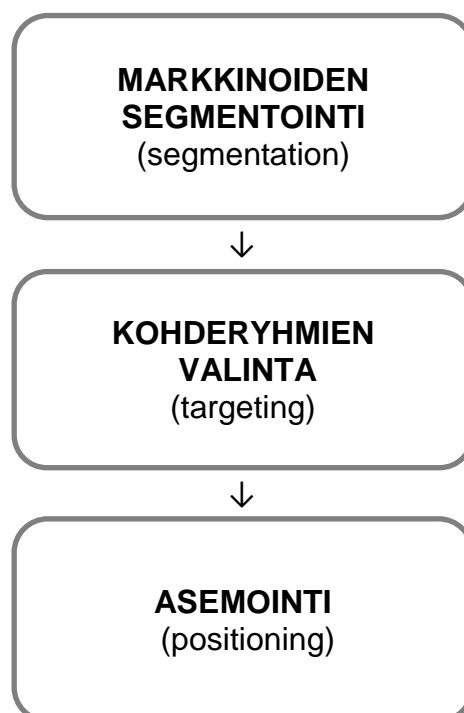
4.1. Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten potentiaalisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoilta. Yrityksen ei kannata edes tarjota ”kaikille kaikkea” vaan sen tulee pyrkiä löytämään sille sopivimmat ja kannattavimmat asiakasryhmät eli seg-

mentit varmistaakseen kannattava liiketoiminta. Segmenteistä on valittava vain muutama, sillä yrityksen resurssit harvoin riittävät palvelemaan useiden segmenttien erilaisia tarpeita riittävän kilpailukykyisesti. Segmentointi ei ole koskaan sattuman tulos vaan aina valinta. Se tarkoittaa myös sitä, että luopumalla joukosta potentiaalisia asiakkaita, on mahdollista rakentaa menestystä niihin asiakasryhmiin, joihin on päätetty panostaa. Asiakassegmentti on siis ryhmä asiakkaita, joiden tarpeet ja toiveet ovat yhteneväiset. Asiakkuudenhallinnan menestyksekkäs toteuttaminen pohjautuu asiakkaiden segmentointiin. Bergström & Leppänen (2009, s. 150) määrittelee asian seuraavasti:

”Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre.”

Segmentointi ei ole yksittäinen toimenpide, vaan prosessi, jota on seurattava jatkuvasti (Bergström & Leppänen 2009, 150). Kotler (2012) on kuvannut prosessin näin:



Kuva 7: Segmentointiprosessi
Kotlerin (2012) mukaan (mukaillen
Zimmerman & Blythe,
2013, s. 122)

Bergström & Leppänen (2009, s.153) ovat käsitelleet teoksessaan segmentointiprosessia pääpiirteittäin saman kaavan mukaisesti. Prosessin vaiheet on esitelty seuraavasti:

- kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen
- kohderyhmien valinta
- markkinointiohjelman luominen.

Segmentointiprosessi voidaan kohdistaa joko jo olemassa oleviin asiakkaisiin tai niin, että mukaan otetaan myös prospektit eli potentiaaliset asiakkaat. Jäljempänä segmentoinnin yhteydessä puhuttaessa asiakkaista, tarkoitetaan asiakassuhteessa olevien asiakkaiden lisäksi myös prospekteja. Kysyntää pyritään arvioimaan selvittämällä asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Joskus kysyntä on hyvin samanlaista ja tällöin yrityksen on mahdollista olla jopa ylivoimainen kilpailijoihin nähden esimerkiksi tuotetta erilaistamalla. Tilanne voi olla myös se, että mahdollisilla asiakkailla on erilaisia tarpeita, mutta joukon sisällä voidaan löytää yhtenäisten tarpeiden ryhmiä eli segmenttejä. Tällöin yrityksen on mahdollista kilpailla näissä segmenteissä. Kysynnän ollessa epäyhdenmukaista yrityksen voi olla kannattamatonta pyrkiä markkinoille lainkaan sen asiakasryhmän osalta. (Bergström & Leppänen 2009, s. 153)

Kysyntää ja ostokäyttäytymistä analysoidessa pyritään etsimään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ko. alalla kysyntään. Yritys valitsee näistä toimintansa kannalta järkevimät kriteerit ja muodostaa niiden pohjalta erilaisia segmenttejä. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat demografiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Kuluttajamarkkinoilla demografiset tekijät liittyvät mm. asiakkaan ikään, sukupuoleen, varallisuuteen tai asuinpaikkaan. Yritysmarkkinoilla (B2B) ne vastaavasti voivat olla toimiala, henkilöstön määrä ja liikevaihto. Psykologiset ja sosiaaliset segmentointikriteerit kuluttajamarkkinoilla voivat liittyä motiiveihin, asenteisiin, persoonallisuuteen, harrastuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin kun taas yritysmarkkinoilla yrityksen arvoihin, yrityskulttuuriin ja päätöksentekoprosessiin. (Bergström & Leppänen 2009, s. 153-155)

Yrityksen muodostettua segmentit, se valitsee niistä itselleen sopivimmat ja kiinnostavimmat ja pyrkii analysoimaan ko. segmentit. Näin yritys siis valitsee kohderyhmät, joiden tarpeisiin ja toiveisiin se haluaa vastata. Analyysissä selvitetään mm. asiak-

kaiden ostokäyttäytymistä ja ostokriteereitä sekä tuotteen tuomaa hyötyä asiakkaille (Bergström & Leppänen 2009, s. 158). Kohderyhmien valinnan pyrkimyksenä on pystyä kohdentamaan segmenteille tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää.

Kolmas vaihe segmentointiprosessissa on Bergströmin & Leppäsen (2009) mukaan markkinointiohjelman luominen. Kotlerin (2012) mallissa tämä vaihe on asemointi. Tämä vaihe tarkoittaa ensinnäkin yrityksen oman toiminnan asemointia kilpailijoihin nähden sekä sitä, että eri segmenteille laaditaan tuotteiden asemointistrategia. Näiden toimenpiteiden pohjalta yritys suunnittelee ja toteuttaa markkinointiohjelmansa kullekin segmentille. Markkinointiohjelma sisältää

- tarjooman
- hinnan
- saatavuuden
- viestinnän sekä
- asiakassuhdemarkkinoinnin.

Näillä pyritään saavuttamaan kilpailuetu kussakin segmentissä.

Segmentoinnin tavoite on siis asiakkaiden ryhmittely yhtenäisiin segmentteihin. Taustalla on pyrkimys maksimoida asiakaskannattavuus. Ryhmittelyssä tulisi siis huomioida muiden tekijöiden lisäksi myös asiakkaan nykyinen ja potentiaalinen kannattavuus. Mikäli asiakkaan nykyinen ja myös potentiaalinen kannattavuus on heikko, yrityksen ei kannata panostaa näihin asiakkaisiin. Eniten kannattaa panostaa luonnollisesti niihin, joilla on hyvä kannattavuus jo nyt, mutta vielä lisäksi kannattavuuspotentiaalia. Toimenpiteitä kannattaa kohdistaa myös siihen ryhmään, jolla nykyinen kannattavuus on huono, mutta potentiaalia parempaan on. (Mäntyneva 2001, s. 27-28)

Asiakkuuksia voidaan segmentoida myös ostohistoriaan peilaten. Kun ostohistoriatietoon yhdistetään asiakkuudelle kohdistettu markkinointiviestintä, voidaan markkinoinnin onnistumista mitata myös tarkastelemalla sen vaikuttavuutta ostoihin (Mäntyneva 2001, s. 25). Asiakkuuden elinkaaren vaihe on myös yksi segmentoinnissa huomioitava asia. Segmentoinnin välineenä voidaan käyttää esim. tiedon louhinnan klusterointi –menetelmää.

4.2. Asiakaspoistuman ennakointi

Asiakkuuksien pitäminen on yksi asiakkuuksien johtamisen tavoitteista. Elinkaariajattelussa tämä tavoite vastaa asiakkaiden säilyttämisen vaihetta. Asiakaspoistuma on suuri haaste tietyillä toimialoilla, kuten esimerkiksi teleoperaattoreilla. Asiakkaan pitämisen on tutkittu ja laajalti todettu olevan edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkimisen (Tamaddoni Jahromi et al. 2014, s. 1258). Tällöin on siis tärkeää tunnistaa asiakkaat, jotka ovat aikeissa lopettaa ostamisen yritykseltä eli ennakoida *asiakaspoistumaa* (engl. churn). Kamakura et al. (2005, s. 289) on määritellyt asiakaspoistuman seuraavasti: ”Asiakkaiden pyrkimys lopettaa kaupankäyntinsä yrityksen kanssa”. Yrityksen on järkevää maksimoida asiakkuuden elinkaaren pituus ja keskittyä asiakasstrategiassaan asiakkaiden pitämiseen. Yhteistyön päättymiseen voi olla useita syitä eikä kaikkia poistuvia asiakkaita ole mahdollista saada takaisin. Muutto ja ikääntyminen voivat olla syitä, jolloin ko. asiakkaisiin vaikuttamisella ole asiakkuuden kestoon merkitystä. Sen sijaan asiakastyytyväisyys voi olla syy, jonka korjaamisella saadaan asiakkuus säilytettyä. Tulee myös muistaa, että kaikkia asiakkaita ei välttämättä ole järkevää säilyttää. Kannattamattomista asiakkaista voi olla viisasta luopua eikä ainakaan kohdentaa niihin kustannuksia aiheuttavia toimenpiteitä.

Ensimmäinen askel asiakaspoistuman ennakoinnissa on mitata nykyinen poistumaaste sekä selvittää tekijät, jotka ovat sidoksissa mahdollisiin eroavaisuuksiin poistumaasteessa, kuten asiakkaiden maantieteellinen sijainti tai jälleenmyyjät. Poistumaasteen mittaaminen näiden tekijöiden valossa voi paljastaa esimerkiksi tiettyjen jälleenmyyjien korkeamman poistumaasteen. Näin voidaan myös identifioida ne asiakassegmentit, joissa on korkea poistumaaste mutta kuitenkin korkea ostopotentiaali, ja suunnitella ko. segmentin asiakkaille asiakkuuden säilyttämiseen tähtäävät toimenpiteet, esimerkiksi kohdennettu markkinointikampanja. (Payne 2006, s. 253)

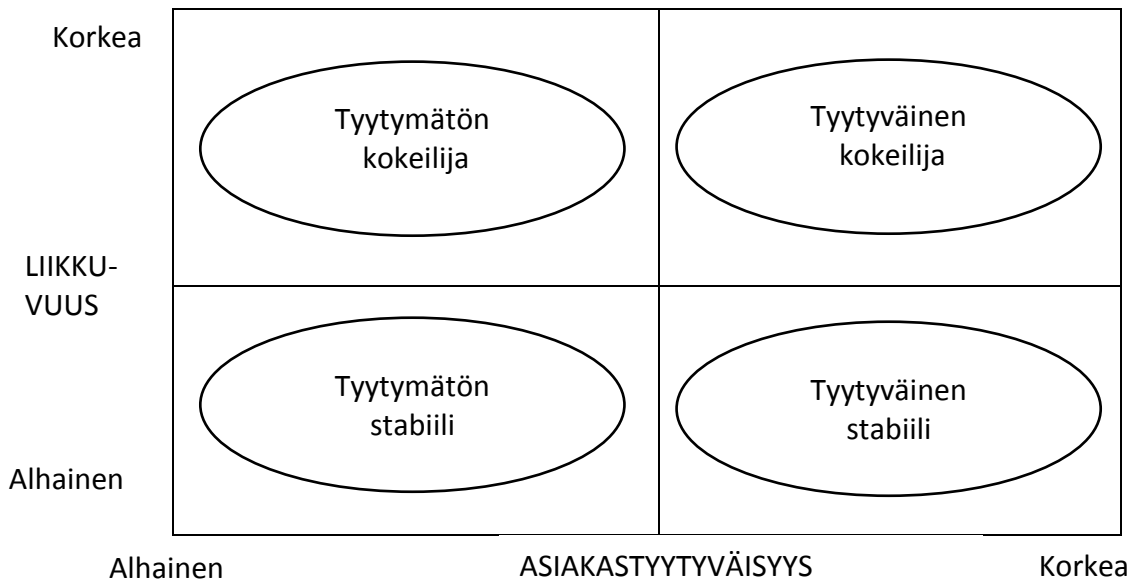
Tutkimustietoa ja kirjallisuutta on olemassa erityisesti kuluttajaliiketoiminnan asiakaspoistuman ennakoinnista, varsinkin sopimukseen perustuvasta liiketoiminnasta, esimerkiksi lehtitilaus, liittymäsopimus tai sähkösisopimus. Tällöin asiakkuuden kesto on tarkasti määriteltävissä, joka puolestaan helpottaa analysointia. Liiketoiminta, joka ei perustu sopimukseen, on hankalampaa analysoida, kun tiedossa ei ole tarkkaa asiakkuuden päättymisen hetkeä. Tällöin on vain sovittava minkä aikajakson kuluessa asi-

akkuus ”päättyy” ilman ostotapahtumia. Yritysmarkkinoilla eli B2B-liiketoiminnan puolella tutkimusta on vähemmän, mutta asiakkaan keskiostoksen ollessa suurempi yhden asiakkuuden arvokin on suurempi, joten tällä liiketoiminnan alueella hyödytkin voivat olla suhteessa suuremmat. (Tamaddoni Jahromi et al. 2014, s. 1258)

Tiedon louhinta tarjoaa työkaluja asiakaspoistuman ennakkoinnin avuksi. Tiedon louhinnan menetelmistä asiakkuuden säilyttämisen ollessa tavoitteena voidaan käyttää mm. regressiota ja sekvenssien tunnistamista (Ngai et al. 2009, s. 2595). Myös luokittelumenetelmä on käyttökelpoinen, kun asiakkaita ryhmitellään eri kriteerein tarkasteltaviin ryhmiin (Tamaddoni Jahromi et al. 2014, s. 1261).

Kun poistumavaarassa olevat asiakkaat on tunnistettu, asiaan voidaan reagoida joko reaktiivisesti tai proaktiivisesti. Reaktiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi poistumavaarassa olevien asiakkaiden tietojen toimittamista asiakaspalveluorganisaatioon, jolloin asiakaspalvelu voi asiakkaan otettua yhteyttä tarjota sopivia kannustimia asiakkaille, jotka ovat vaarassa siirtyä kilpailijalle. Proaktiivinen tapa on taas lähestyä ko. asiakkaita suoraan markkinoinnin keinoin. (Payne 2006, s. 253)

Yritykset käyttävät erilaisia proaktiivisia tapoja asiakaspoistuman vähentämiseen. Yksi tapa on palvelun laadun parantaminen. Yrityksen palvelun laadun parantaminen asiakaspoistuman vähentämiskeinona perustuu oletukseen, että asiakastyytyvyyden kasvaessa asiakkuuden säilyminen on varmempaa. Asiasta on osin ristiriitaisia tutkimustuloksia, osassa yhteys on nähtävissä (Gustafsson et al. 2005, s. 216; Kamakura et al. 2005) ja osassa suoraa yhteyttä ei ole voitu näyttää toteen (Kamakura et al. 2005, s. 287).



Kuva 8: Asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan liikkuvuuden suhde (Mäntyneva 2001, s. 24)

Tyytyväisetkin asiakkaat saattavat harkita toimittajan vaihtoa, mikäli siihen houkutteleva kannustin on riittävä. Toisaalta tyytymättömät asiakkaat eivät välttämättä valita tyytymättömyyttään, he vain vaihtavat toimittajaa. Näihin on yrityksen erityisen haasteellista päästä vaikuttamaan (Mäntyneva 2001, s. 23).

Toinen usein käytetty proaktiivinen keino on kanta-asiakasohjelmat. Lähes joka toimialalla, etenkin kuluttajille suunnatussa liiketoiminnassa, on omat kanta-asiakasohjelmansa. Asiakkaalle tarjotaan hinnanalennuksia, bonuksia, lahjoja tai muita etuja, jotta asiakas ostaisi enemmän ja useammin, tavoitteina asiakkuuden pitäminen ja kehittäminen. Niiden vaikuttavuudesta ei kuitenkaan ole tutkimuksissa päästy selkeään yhtenäiseen näkemykseen (Kamakura et al. 2005, s. 287-288).

4.3. Ristiin- ja lisämyynti

Asiakkuuksien johtamisen neljännen dimension, asiakkuuden kehittämisen tavoitteena on asiakaskannattavuuden lisääminen. Kun asiakkaan keskiostos kasvaa, myös asiakaskohtainen kannattavuus kasvaa, kunhan kustannukset pysyvät ennallaan.

Ristiinmyynti (cross-selling) –termillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys pyrkii myymään oheistuotteen tai –palvelun jo olemassa olevalle asiakkaalleen (Vercellis 2009,

s. 335). Kun asiakas on siis ostanut tuotteen, hänelle tarjotaan lisäksi alkuperäistä tuotetta täydentävää, todennäköisesti edullisempaa tuotetta, esimerkiksi matkapuhelimen ostajalle suojakuoria. Verkkokaupassa on yleinen tapa tuoda näkyviin tuotteita, joita mainostetaan perinteisesti ”Asiakkaat, jotka valitsivat tämän tuotteen, ostivat myös seuraavia tuotteita” – lauseella. Pyrkimyksenä on siis lisätä kauppatahtuman arvoa sekä myyjälle että myös asiakkaalle. Kun asiakas kokee saavansa lisäarvoa, on myös kynnys vaihtaa toimittajaa korkeampi. Näin ristiinmyynti voi palvella myös asiakkuuden säilyttämisen vaiheen keinona. Myyjälle päätavoitteena on keskiostoksen rahamääräisen arvon kasvu. Sen lisäksi myyjäyrittäjä saa lisää tietoa asiakkaan mieltymyksistä ja ostokäyttäytymisestä. Tätä tietoa yritys voi hyödyntää pyrkiessään lisäämään asiakastytyvää vastamalla asiakkaan tarpeisiin paremmin kuin mahdolliset kilpailijat. (Kamakura et al. 2003, s. 46)

Toisaalta tulee ottaa huomioon, että ristiinmyyntipyrkimykset voivat myös heikentää asiakastytyvää ja jopa aiheuttaa asiakkaan siirtymisen kilpailijalle. Näin voi tapahtua, jos asiakas ärsyyntyy siitä, että häntä lähestytään toistuvasti ja jos tarjottu tuote ei ole asiakkaan tarvetta vastaava. Ristiinmyynnin onnistuminen siis edellyttää oikeaa tuotetta oikealla hetkellä oikealle asiakkaalle. Asiakkaiden ostohistoriadata on todennäköisesti hyvä tietolähde, sillä sieltä voi olla löydettävissä koko asiakaskannan käyttäytymismalleja ja riippuvuussuhteita, joista yritys voi oppimisen kautta mallintaa ostokäyttäytymistä. Kamakura et al. (2003, s.47) on todennut erään pankin asiakkuuksiin kohdentuneessa tutkimuksessaan, että asiakassuhteen kesto ja asiakkaan käyttämien pankin palveluiden määrä korreloivat keskenään. Mitä pidempään asiakassuhde oli kestänyt, sitä useampia palveluita asiakas oli ostanut. Tämä puolestaan oli johtanut parempaan asiakaspitoon, koska pankin vaihtaminen muodostuneeksi yhä hankalammaksi, mitä suurempi erilaisten palvelujen määrä on. Samassa tutkimuksessa todettiin myös, että myös asiakkaiden kannattavuus korreloi asiakkaan ostamien palvelujen määrän kanssa. Ristiinmyynti on siis ko. tutkimuksen perusteella kasvattanut asiakaskannattavuutta ja asiakkaan elinkaaren arvoa.

Lisämyynti (up-selling) tarkoittaa kalliimman tai paremman katteen omaavan tuotteen myyntiä olemassa olevalle asiakkaalle. Asiakkaan siis ollessa ostamassa tuotetta, tarjotaan hänelle edullisemman tuotteen sijaan kalliimpaa tai parempikatteista tuotetta.

ta. Lisämyynnin tavoitteet ovat samat kuin ristiinmyynnin eli asiakaskannattavuuden ja asiakkuuden elinkaaren arvon kasvattaminen. (Vercellis 2009, s.335)

Asiakkuuden kehittämisen ja ristiin- ja lisämyynnin tueksi on kehitetty useita asiakkuuden johtamisen teknologioita, mm:

- kampanjahallintatyökalut
- tapahtumapohjainen markkinointi
- tiedon louhinta
- räätälöinti
- myynti- ja viestintäkanavien integrointi
- markkinoinnin optimointi (Buttle & Maklan 2015, s. 110)

Kampanjahallintatyökalut on kehitetty hallinnoimaan ja luomaan lisä- ja ristiinmyyntikampanjoita. Kampanjat voivat olla monikanavaisia ja työkaluilla voidaan seurata niiden tehokkuutta, erityisesti myynti- ja kannattavuusnäkökulmasta. Lisä- ja ristiinmyyntikampanjointia yhdistetään usein *tapahtumapohjaiseen markkinointiin*. Pankki voi esimerkiksi tarjota sijoitustuotetta asiakkaalleen, kun talletusten määrä ylittää tietyn pisteen. *Tiedon louhinnan* menetelmiä voidaan käyttää tilanteissa, joissa pyritään tunnistamaan niitä asiakkaita tai asiakassegmenttejä, joilla arvioidaan olevan mahdollisuus lisätuotteiden tai -palveluiden ostoon. Lisäksi tiedon louhinta auttaa arvioimaan sitä todennäköisyyttä, millä asiakas ostaa valitsemansa tuotteen lisäksi jonkun toisen tuotteen. Tämä arvio voi perustua yrityksen ostohistoriatietoihin. (Buttle & Maklan 2015, s. 110)

Räätälöinnillä tarkoitetaan personoitua markkinointia asiakkaalle sekä lisä- ja ristiinmyynti tarjouksia, jotka on räätälöity tietyille asiakassegmentille tai jopa asiakastasolle saakka ja jotka perustuvat ostohistoriatietoihin ja asiakaskohteen profilointiin. Asiakkuuden kehittämistoimenpiteitä tulee suunnitella niin, että asiakkaalle lähtevä markkinointiviestintä on hallittua useiden eri kanavien välillä. *Myynti- ja viestintäkanavien integroinnilla* tarkoitetaan sitä, että eri kanavia pitkin ei hallitsemattomasti lähestytä asiakasta, ja näin aiheuteta negatiivista vaikutelmaa. Tämä edellyttää avointa ja aktiivista tiedon jakamista organisaatiossa koskien asiakastietoa ja kehittämissuunnitelmia. Myös markkinointiviestinnän tulee olla suunniteltu yhdenmukaiseksi läpi organisaation kaikkien kanavien. *Markkinoinnin optimointityökalut* ovat viime vuosina

yleistyneet ja ne mahdollistavat lisä- ja ristiinmyynnin kampanjoinnin optimaalisen hallinnan eri kanavissa eri asiakassegmenteille, ottaen huomioon mm. budjettirajoitteet, viestinnän kulut, yhteydenottomäärät per asiakas sekä asiakkaan ostohistorian ja todennäköisyyden ostaa. (Buttle & Maklan 2015, s. 110)

5. YHTEENVETO

Tämän työn tarkoitus oli tutkia analytiikan tarjoamia mahdollisuuksia asiakkuuksien johtamisen apuna. Työssä tarkasteltiin sekä asiakkuuksien johtamisen että liiketoiminnan analytiikan teoriaa ja pyrittiin löytämään vastauksia siihen, millaisia keinoja yritykset voivat käyttää pyrkiessään parempaan asiakaskannattavuuteen ja asiakkuuden arvon kasvattamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin, joista päätätkimuskysymys oli:

- Miten asiakkuuksien johtamista voidaan tukea analytiikan keinoja hyödyntämällä?

Alatutkimuskysymykset olivat:

- Millaista asiakastietoa yritykset tarvitsevat asiakkuuden johtamisessa?
- Mitä yritysten tulee ottaa huomioon analytiikkaprosessissaan?

Tutkimuksessa asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudessa nousi esiin elinkaariajattelun tärkeys. Asiakkuuksien johtamisen teoriat noudattelevat pitkälti asiakkuuden elinkaarta aina asiakkaan hankinnasta asiakkuuden päättymiseen saakka. Myös asiakastiedon merkitys korostui. Asiakastiedoksi jalostettavan datan määrä on tänä päivänä big data- ilmiön myötä valtava ja datan laatu ja muoto erilaista kuin perinteisesti.

Analytiikkaosiossa tutkittiin liiketoiminnan analytiikan eroavaisuuksia analytiikkaan nähden sekä käytiin läpi analytiikkaprosessin vaiheita ja tarkoitusta. Analytiikan menetelmistä tutkittiin tiedon louhinnan teoriaa. Analytiikkaosaaminen on avainasemassa tietojen hyödyntämisen näkökulmasta. Analytiikan toteuttaminen datan ja mene-

telmien lisäksi vaatii usein myös osaamisen kehittämistä organisaatiossa sekä mahdollisesti uudelleenorganisointia käytännön prosesseissa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä pohdittiin ensisijaisesti vastausta kysymykseen, kuinka asiakkuuksien johtamista voidaan tukea analytiikan keinoja hyödyntämällä. Asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudessa on tunnistettavissa useita analytiikan hyödyntämisen mahdollisuuksia. Kokonaisuus jakautuu asiakkuuden eri vaiheisiin elinkaaren mukaisesti. Asiakkuuksien hankintavaiheessa potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen on mahdollista hyödyntää segmentointia. Segmentoimalla voidaan kohdentaa markkinoitointitoimenpiteet potentiaalisesti kannattavuudeltaan parhaisiin asiakas- ja prospektiryhmiin. Asiakkuudesta kiinni pitäminen edellyttää yrityksiltä myös ponnisteluja. Asiakaspoistumaa halutaan ehkäistä tunnistamalla ne asiakkuudet, jotka ovat mahdollisesti lähiaikoina lopettamassa yhteistyötään ja vaikuttamalla niihin. Analysoimalla mitkä asiakkaat ovat poistumisherkkiä ja kohdistamalla heihin oikeanlaisia toimenpiteitä, pyritään saamaan asiakkaat jäämään. Asiakasymmärrys auttaa oikeanlaisten toimenpiteiden valinnassa. Jo olemassa olevien asiakkaiden kannattavuutta pyritään jatkuvasti parantamaan ja tässä asiakkuuksien kehittämissivaiheessa analytiikka voi auttaa löytämään uusia ristiin- ja lisämyyntimahdollisuuksia.

Tutkimuksessa haettiin vastausta myös siihen, millaista asiakastietoa yritykset tarvitsevat asiakkuuden johtamisessa. Tutkimuksessa selvisi, että asiakastieto on merkittävässä roolissa asiakkuuksien johtamisen ja analytiikan yhteydessä. Asiakastietoa voidaan kerätä sisäisistä tai ulkoisista lähteistä. Sisäistä asiakastietoa voidaan laajentaa big datalla, jonka määrä on suuri ja datan rakenne joko strukturoitua tai strukturoimatonta. Big data vaatii yrityksiltä uudenlaisia työkaluja ja menetelmiä datan hallintaan. Datan keruussa tärkeää on se, että dataa on riittävästi ja että sen laatu on hyvä. Datasta voidaan jalostaa tietoa ja siitä edelleen informaatiota aina tietämykseen saakka. Asiakasymmärrys on tietämys-tasolla olevaa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin liittyvää ymmärrystä, joka on erittäin tärkeässä roolissa asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudessa.

Lisäksi tutkimuksessa esitettiin kysymys, mitä yritysten tulee ottaa huomioon analytiikkaprosessissaan. Prosessi kuvattiin monivaiheisen mallin mukaisesti, jota voidaan hyödyntää myös yksittäisten analytiikkaprojektien runkona. Ensimmäinen huomioon otettava asia oli tiedon keruun järjestäminen innovatiivisesti sekä huolehtiminen siitä, että yrityksen IT-arkkitehtuuri tukee tietojen hallinnointia. Toisekseen tarvittiin analytiikkatyökaluja ja mallien suunnittelua liiketoimintalähtöisesti, päätöksentekoprosessi huomioiden. Kolmantena tärkeänä seikkana tulee organisaation kyvykkyyksistä huolehtiminen sekä prosessien ja organisaation suunnittelu niin, että analytiikalla on liittymäpinta käytännön liiketoimintaan. Organisointi tai sen puute nousi esiin useassa kirjoituksessa ja sen havaittiin monessa tapauksessa olevan suurin kompastuskivi analytiikan toteutuksissa. Jatkotutkimusaiheena se olisi kiinnostava kokonaisuus.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, joten jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia miten analytiikkaa on hyödynnetty organisaatioissa osana asiakkuuksien johtamista ja ovatko tässä tutkimuksessa esille nousseet seikat linjassa käytännön liike-elämän tarpeiden kanssa.

Tutkimuksessa tuli myös esille seikka, että analytiikka antaa vastauksia jopa kysymyksiin, joita ei ole vielä edes osattu esittää. Näin ollen asiakkailta ei välttämättä osata kysyä oikeita kysymyksiä tai asiakkaat eivät osaa kertoa tarpeitaan riittävästi, jotta palvelukokemus olisi odotukset ylittävä. Eräs kiinnostavaa jatkotutkimusaihe olisi tutkia miten organisaatioissa on hyödynnetty asiakkaan odotuksia ennakoivia toimenpiteitä ja millaisia tuloksia niistä on saatu.

LÄHDELUETTELO

Arantola, H. 2006. Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki. WSOYpro.

Barton, D. & Court, D. 2012. Making advanced analytics work for you. Harvard business review, Vol.90(10), pp. 78-83.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. p. Helsinki. Edita.

Buttle, F., & Maklan, S., 2015. Customer relationship management : concepts and technologies. 3.p. Routledge.

Davenport, T.H. 2013. Analytics 3.0. Harvard business review, vol. 91, no. 12, pp. 64-72.

Davenport, T.H., Barth, P. & Bean, R. 2012. How Big Data Is Different. MIT Sloan Management Review, Vol.54(1), pp. 43-46.

García-Murillo, M. & Annabi, H. 2002. Customer knowledge management. Journal of the Operational Research Society, vol.53(8), p.875-884.

Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Roos, I. 2005. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. Journal of Marketing, vol. 69, no. 4, pp. 210-218.

Iriana, R. & Buttle, F. 2006. Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. Journal of Relationship Marketing, vol. 5, no. 4, pp. 23-42.

Jamison, N. 2014. Big Data in the Contact Center. Speech Technology, Vol.19(2), p.7.

Kamakura, W., Wedel, M., de 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, vol. 20, no. 1, pp. 45-65.

Kamakura, W., Mela, C., Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Iyengar, R., Naik, P., Neslin, S., Sun, B., Verhoef, P., Wedel, M. & Wilcox, R. 2005. Choice Models and Customer Relationship Management. Marketing Letters, vol. 16, no. 3-4, pp. 279-291.

Keating, B. 2014. Data Mining: Helping to make Sense of Big Data. Teoksessa Liebowitz, Jay (toim.) Business analytics: an introduction. Taylor & Francis.

- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M., Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo. WSOY.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2012, Marketing management, 14.p. Harlow. Pearson.
- Kotter, J.P. 1996. Leading change. Boston. Harvard Business School Press.
- Kumar, B.S., Sivaparthipan, C., Kalaikumaran, T. & Karthik, S. 2013. A Case Study of Customer Relationship Management using Data Mining Techniques. International Journal of Technological Exploration and Learning, vol. 2, no. 6, pp. 275-280.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki. WSOY.
- 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, vol 36, no. 2, pp. 2592-2602.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York. Oxford University Press.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM : achieving excellence in customer management. Oxford. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, vol. 69, no. 4, pp. 167-176.
- Pula, E.N., Stone, M. & Foss, B. 2003. Customer data management in practice: An insurance case study. Journal of Database Marketing, vol.10(4), p.327.
- Ranjan, J. & Bhatnagar, V. 2011, Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. The Learning Organization, vol. 18, no. 2, pp. 131-148.
- Salo, I. 2013, Big data: tiedon vallankumous. Jyväskylä. Docendo.
- Salo, I. 2014. Big data & pilvipalvelut. Jyväskylä. Docendo.
- Shaw, M.J., Subramaniam, C., Tan, G.W. & Welge, M.E. 2001. Knowledge management and data mining for marketing. Decision Support Systems, Vol.31(1), pp.127-137.
- Stein, F. & Greenland, A. 2014. Producing Insights from Information through Analytics. Teoksessa Liebowitz, Jay (toim.) Business analytics: an introduction. Taylor & Francis.
- Stubbs, E. 2014. The Value of Business Analytics. Teoksessa Liebowitz, Jay (toim.) Business analytics: an introduction. Taylor & Francis.

Tamaddoni Jahromi, A., Stakhovych, S. & Ewing, M. 2014. Managing B2B customer churn, retention and profitability. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, no. 7, pp. 1258-1268.

Vercellis, C. 2009. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*. Chicester. John Wiley & Sons.

Zimmerman, A. & Blythe, J. 2013. *Business to business marketing management : a global perspective*. 2nd ed. London. Routledge.