

# ASIAKKUUS- OHJELMALLA VAI ILMAN?



**Asiakkuusohjelmien hyödyllisyys ja tarpeellisuus puhuttaa suomalaisia. Tässä raportissa otamme kantaa muutamaan peruskysymykseen: Asiakkuusajattelu, asiakaskeskeisyys ja asiakkaan huomioon ottaminen ovat tämän päivän menestystekijöitä.**

**Maaliskuu 2011**

[teemu@asml.fi](mailto:teemu@asml.fi)

**ASML**  
Asiakkuusmarkkinointiliitto

Asiakkuusohjelma on yrityksen toimintamalli, jolla pyritään lisäämään asiakkaiden uskollisuutta ja uusintaostoja. Asiakkuusohjelmilla tarkoitetaan tässä raportissa sekä kanta-asiakkuuteen perustuvia, asiakkaalle näkyviä ohjelmia että asiakkaalle näkymättömiä, rekisteriin pohjautuvia ohjelmia. **Kanta-asiakkuusohjelmille** on tyypillistä, että niihin kuuluu asiakkaan tunniste, yleensä kortti. Ohjelmaan myös rekrytoidaan asiakkaita aktiivisesti, mm. mainonnalla. Tämä on tavallisin ohjelmatyyppejä esimerkiksi vähittäiskaupassa ja lentomatkoissa. Kortti on erityisen hyödyllinen silloin, kun asiakasta ei muuten tunnisteta, esimerkiksi myymälässä.

Asiakkuusohjelma voi kuitenkin olla myös asiakkaalle **näkymätön**. Monet verkkokaupat, lehtitalot ja rahoituslaitokset tunnistavat asiakkaansa, seuraavat asiakkaan ostokäyttäytymistä ja tekevät sen pohjalta uskollisuutta lisääviä toimenpiteitä, vaikka ohjelmaan ei kuulukaan asiakkaalle näkyvää kanta-asiakaskorttia. Tällainen malli edellyttää, että asiakas tunnustetaan jollain muulla tavalla, esim. kirjautumisen kautta.

Viime kädessä asiakkuusohjelmalla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden uskollisuuteen positiivisesti. Pitkäkestoinen asiakkuus on yritykselle yleensä kannattavampaa. Reichheld (1996) on listannut uskollisten asiakkaiden tuottamat edut yritykselle. Lojaliteetin kasvaessa asiakkaan käyttämä rahamäärä kasvaa, asiakaspalvelun kustannukset laskevat, suosittelun tuomat uudet asiakkaat tuovat lisää kassavirtaa ja asiakas on vähemmän tarjousherkkä (kuva 1).

**Asiakkuusohjelma parantaa asiakaspysyvyyttä – lisää ostoja – auttaa asiakastietokannan rakentamisessa – auttaa markkinoinnin kohdentamisessa – auttaa tarjouman kohdentamisessa**

# 1. Mitä hyötyä asiakkuusohjelmasta on?

**Asiakkuustekemisen ja kanta-asiakkuuden merkitystä yrityksille on kyseenalaistettu viime aikoina. Pysyvästi asiakkuuksilla on kuitenkin kiistattomia businesshyötyjä.**

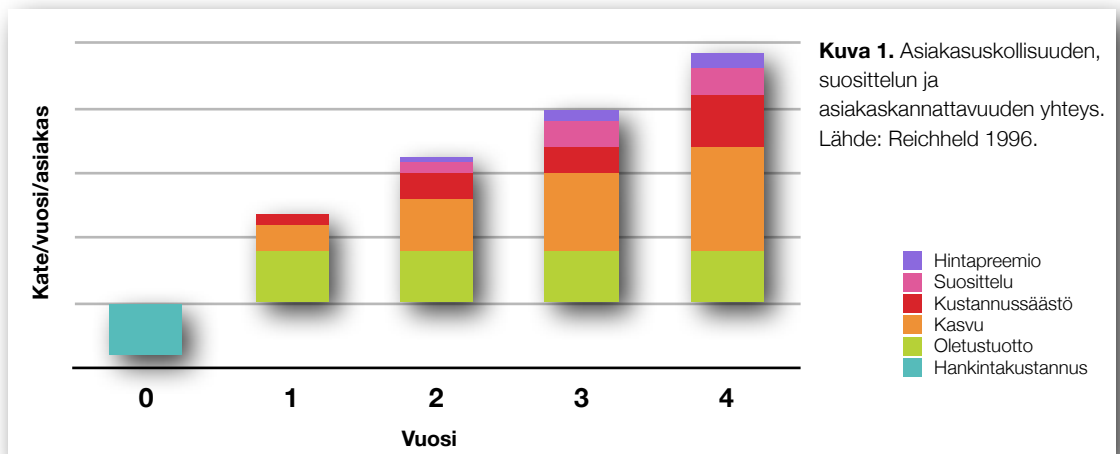
Nykymuotoinen asiakkuusohjelma täyttää 30 vuotta vuonna 2011, jos niiden syntyminen lasketaan American Airlinesin AAdvantage-mailiohjelman lanseerauksesta 1981. Suurin osa USA:ssa toimivista asiakkuusohjelmista on edelleen yrityskohtaisia, mutta DMA (2008) arvioi, että suunta sielläkin on kohti koalitiio- eli kumppanuusohjelmia kuten muuallakin maailmassa.

Suomessa tyypillinen kumppaniohjelma syntyi niin ikään 1980-luvulla, kun Air Miles –ohjelma lanseerattiin Kanadassa. Kumppaniohjelmassa kanta-asiakasetuja voi kerätä myös asioimalla kortin lanseeraajan lisäksi kumppaniyritysten kanssa. Suomessa tällaisia ohjelmia ovat mm. K-Plussa-ohjelma, S-Bonus-ohjelma ja Finnair Plus. Euroopan suurimmat koalitiio-ohjelmat ovat Iso-Britannian Nectar ja Saksan Payback.

Seuraavassa on esitelty yleisimpiä hyötyjä, joita asiakkuusohjelmasta on yritykselle (perustuen Humby ym. 2007).

Asiakkaat **ostavat** lisää ja useammin. Liittyminen asiakkuusohjelmaan on merkki sitoutumisesta yritykseen – tiettyjä etuja vastaan. Jos asiakkaalle tarjotaan palkkio uusintaostosta, asiakas yleensä tulee useammin takaisin kuin ilman palkkiota.

Asiakkuusohjelma antaa yritykselle mahdollisuuden **kohdistaa markkinointiviestintäänsä**. Yksittäisten asiakkaiden tunnistaminen ja puhutteleminen tulee mahdolliseksi. Asiakkaan ostokäyttäytymistä voidaan hyödyntää häntä puhuttelevien, paremmin osuvien tarjousten rakentamisessa.



Ohjelman synnyttämä **tietovaranto** on itsessään arvokas pääoma. Ostotietojen analysointi voi tuottaa uutta, arvokasta ymmärrystä, jota voi käyttää mm. tarjoaman rakentamisessa. Toisin kuin tutkimustieto, asiakkuusdata on eksaktia, aitoa käyttäytymistietoa.

Asiakkuusohjelman avulla **trendien** seuraaminen tulee helpommaksi. Asiakkaiden mieltymysten muuttuminen voi tapahtua nopeasti, ja suurten yritysten on vaikea seurata näitä muutoksia. Asiakkuusohjelman tietokanta tietää, mitä asiakkaat ostavat juuri nyt.

Asiakkuusohjelma parantaa kohdentamista ja minimoi siksi **hävikkiä**. Perinteiset tarjoukset ja massapostitukset osuvat joidenkin asiakkaiden kohdalla oikein, mutta valtaosaltaan ei. Asiakkuusohjelman perusteella syntyvä tietomassa auttaa kohdistamaan tarjoukset juuri niille asiakkaille, joille kyseinen tarjous todennäköisesti sopii. Tämä vähentää hukkapostituksia ja asiakkaasta turhalta tuntuja, ärsyttäviä tarjouksia.

Asiakkuusohjelma voi olla myös keino lisätä **luottamusta**. Iso-Britannian kokemukset osoittavat, että suuria, henkilökohtaisen tuntuja ohjelmia hallinnoivat yritykset kuten Tesco ja Sainsbury ovat viemässä voiton luotettavuuskilpailussa – jopa pankkien nenän edestä (Humby ym.).

Viime vuosina pinnalle nousseet one-to-one-kohdentaminen, massaräätälöinti ja asiakkaan henkilökohtainen puhuttelemine edellyttävät jonkinlaista asiakkuusohjelmaa. Amazonin kiitelty asiakasdialogi ei olisi mahdollista ilman asiakkaan tunnistamista ja toiminnan kohdentamista tietokannan perusteella.

Käytännön kilpailutilanteessa tärkein motiivi voi olla puhtaasti kilpailutilanteesta johtuva. Asiakkaiden aktivointi on yleisin syy, miksi asiakkuusohjelmaa ylläpidetään USA:laisissa yrityksissä (DMA 2008, ks. kuva 2). Tärkeimmät asiakkuusohjelman taustalla olevat syyt kuitenkin riippuvat toimialasta. Em. tutkimuksen mukaan päivittäistavara-asiakkuusohjelmissa tärkeimmäksi nousee ostokäyttäytymisen seuranta.

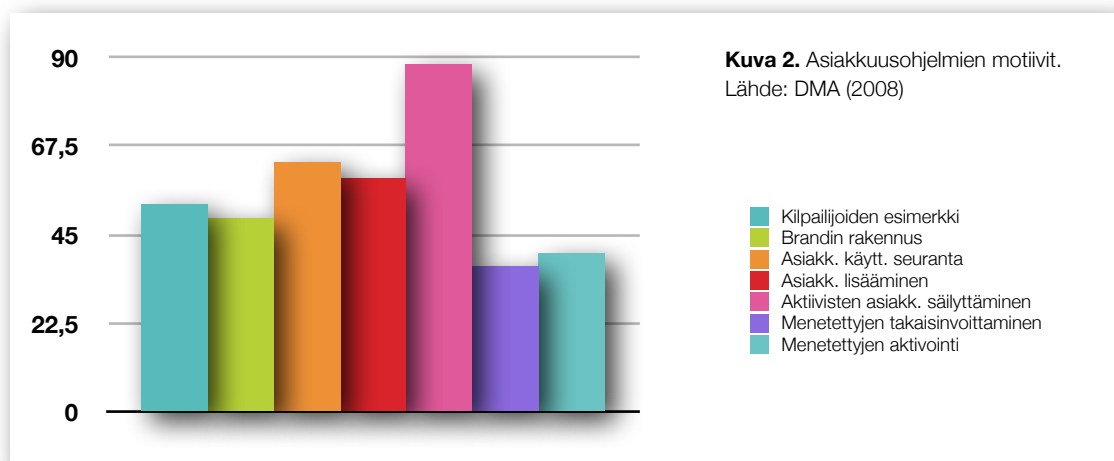
## Konkretiaa ja motivointia

Kun asiakkuusohjelma on tehty hyvin, se toimii. Ohjelman toimivuuden kannalta oleellista on kuitenkin se, että ohjelman täytyy olla asiakkaiden kannalta **konkreettinen**, myös jokaisessa transaktiossa. Asiakkaat täytyy pystyä vakuuttamaan siitä, että heidän kannattaa antaa tietonsa yrityksen tietokantaan, antaa yrityksen seurata ostoskoreja ja vastaanottaa ohjelmaan liittyvää markkinointiviestintää.

Liittymiskynnyksen pitäminen alhaalla johtaa siihen, että kanta-asiakasohjelmat ovat tavallisesti maksuttomia asiakkaalle. Yhdysvalloissa 70 % ohjelmista on asiakkaalle veloitusettomia. Syy tähän on selvä: DMA:n mukaan maksulliset ohjelmat keräävät vain noin 30-40 % maksuttomien ohjelmien asiakasmääristä.

Alhainen liittymiskynnys johtaa siihen, että tyypilliseen ohjelmaan kuuluu myös paljon passiivisia asiakkaita. USA:ssa aktiivisten asiakkaiden keskiarvo on noin 60 %. Passiivisena pidetään useimmiten asiakasta, joka ei ole ollut yritykseen yhteydessä ainakaan vuoteen. Toimialatason eroja toki on: nopean sykkeen päivittäistavara-asiakkuusohjelmissa aktiivisimmat asiakkaat ostavat kuukausittain, kun taas erikoistavara-asiakkuusohjelmissa ostofrekvenssi voi olla esimerkiksi neljä kertaa vuodessa tai harvemmin.

**Viime vuosina pinnalle nousseet one-to-one-kohdentaminen, massaräätälöinti ja asiakkaan henkilökohtainen puhuttelemine edellyttävät jonkinlaista asiakkuusohjelmaa.**



**Täysin uuden asiakkuusohjelman lanseeraukseen ja suunnitteluun investoinnin takaisinmaksuaika on ollut alle vuosi.**

## Caseja asiakkuusohjelmista ja hyödyistä

**Beauty box** (kuva 3) on Anttila-tavaratalojen kanta-asiakkuuskonsepti päivittäiskosmetiikan heavy usereille. Asiakkuusohjelman tavoitteena on sitouttaa kohderyhmä keskittämään kosmetiikan ja puhtauden ostoksensa Anttilaan ja nostaa asiakkaiden keskiostosta.

Kanta-asiakaskonsepti kasvatti asiakkaiden keskiostoa 6 % ja toi jopa 20 %:n kasvun kosmetiikan myynnin tuotolle yhden vuoden aikana. Lisäksi konsepti on saanut kohderyhmältä innostuneen vastaanoton ja passit on otettu aktiivisesti käyttöön. Tämä lisää kosmetiikan osto-uskollisuutta Anttilaan entisestään. Beauty Box -konsepti tuo hyödyllistä tietoa pilotti-casena kohdistetulle asiakkuudenhoidolle myös Anttilan muissa tuoteryhmissä.

**Seppälä-klubi** on Seppälän kanta-asiakasohjelma. Seppälä-klubista on kasvatettu lyhyessä ajassa yksi maan suurimmista sähköisessä kanavassa toimivista kanta-asiakasohjelmista. Seppälä-klubi on kustannustehokas, nopea, vauhdilla kasvava ja kohdentuva sähköisen asiakasdialogin ohjelma, ja mikä tärkeintä, klubi on vaikuttanut mitattavasti jäsenistönsä ostokäyttäytymiseen. Klubin menestyksessä keskeisessä roolissa on ollut tehokas myymäläkanavassa tapahtuva jäsenhankinta, asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen, asiakkaiden käyttäytymiseen pohjautuva viestintä sekä parhaita asiakkaita palkitseva etukonsepti.

Lanseeraukseen ja suunnitteluun investoinnin takaisinmaksuaika on ollut alle vuosi. Ohjelman kanta-asiakkaat ostavat 30 – 60 % enemmän kuin vastaava muu asiakas.

Caselähde: ASML Kontakti

## Sopivatko kanta-asiakasohjelmat erityisesti osuustoimintaan?

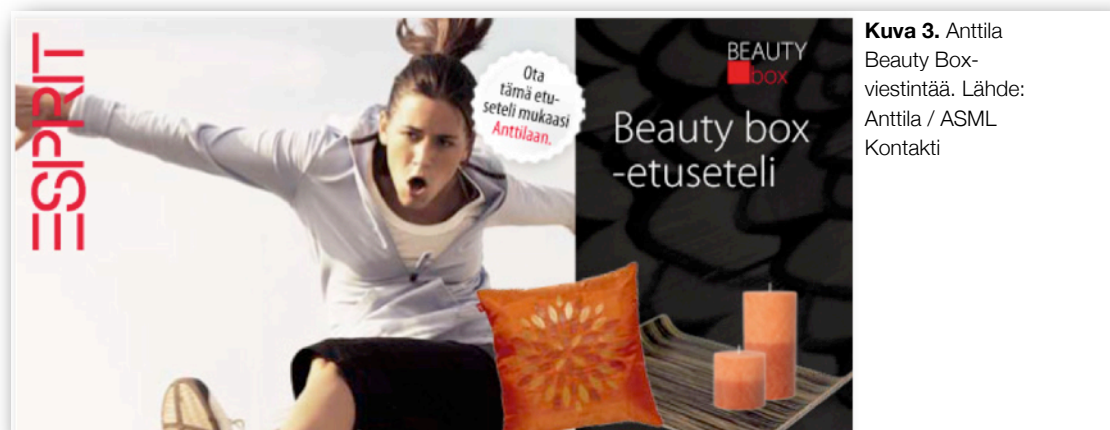
Harva kiistää S-ryhmän etukortin kykyä ohjata ostamista ketjuille - esimerkiksi ABC-huoltamoille, tai kortin kykyä luoda mielikuvallista kilpailuetua ryhmälle. Toinen tunnustusta koviltakin kanta-asiakasohjelmakritikoilta saava iso toimija on OP-Pohjola, joka on onnistunut lisäämään olennaisesti erityisesti vahinkovakuutus tuotteiden markkinaosuuttaan keskittämisetuja korostavalla markkinointiohjelmallaan.

Kanta-asiakasmarkkinoinnin asiantuntijoilla on muitakin näkemyksiä Suomen vahvimista kanta-asiakasohjelmista, mutta useissa tutkimuksissa S-ryhmä ja OP-Pohjola nousevat selvimmin esille.

Sekä S-ryhmän että Osuuspankin erityispiirre on osuustoiminnallisuus. Siihen kuuluu voiton jakaminen takaisin asiakkaille oikeudenmukaisessa suhteessa, jolloin kanta-asiakasohjelma tulee perustelluksi jo tapana järjestellä asiakasomistajuutta. Tämän tapaisessa perustelussa ei ole pihviä yksityisesti omistetuille yrityksille, joille pienikin katteesta luopuminen asiakkaiden suuntaan on raju ratkaisu. Esimerkiksi 10 % liikevoittoa tuottavalle yritykselle yksittäiselle kuluttajalle ostopäätöksissä hyvin marginaaliselta tuntuva kahden prosentin paljoushyvitysalennus tarkoittaa yritykselle luopumista kahdestakymmenestä prosentista omaa liikevoittoa. Alennusten lisäksi ohjelmat sitovat kohtalaisen suuren määrän työtä ja panoksia esimerkiksi it-järjestelmien ja markkinoinnin momenteille.

Kanta-asiakasohjelmiin penseästi suhtautuvat näkevät esimerkiksi Plussa-ohjelman lähinnä S-etukortin paineen synnyttämänä pakollisena puolustuksellisenä reaktiona kilpailijaa vastaan, ja koko etuohjelmat pitkälti kilpailijapelon ylläpitämänä ilmiönä.

Kari Tervonen



**Kuva 3.** Anttila Beauty Box-viestintää. Lähde: Anttila / ASML Kontakti

## 2. Hyötyä asiakkaalle?

**Asiakkaalle on tarjottava konkreettisia etuja ohjelmaan liittymisestä, jotta ohjelmalla on menestymisen edellytykset.**

Asiakkuusohjelmia on kritisoitu vuosien varrella mm. kuluttajien lahjomisesta, kilpailun rajoittamisesta, hintoihin valuvasta kustannuslisästä ja tietojen nuuskimisesta (Humby ym.). Kritiikki on monesti ollut aiheellista – asiakkuusohjelma ei toimi, jos se on huonosti hoidettu eikä houkuttele asiakasta. Historia tuntee useita kannattamattomina lopetettuja asiakkuusohjelmia.

Suomalaisten kuluttajien suhtautuminen asiakkuusohjelmiin on kuitenkin myönteistä (Kuva 4). Ohjelmien laaja suosio ja jäsenmäärien kasvu kertovat tästä omaa, lahjomatonta kieltään.

Asiakkuusohjelman etujen tulee vastata asiakkaiden arvostuksiin, jotta yhtälö toimii. Seuraavassa on esitellyt etujen päätyyppejä (Humby ym. soveltaen). Asiakkuusohjelmat perustuvat tänäkin päivänä näihin etuihin, niiden yhdistelmiin ja sovelluksiin.

**Pisteet:** Tämä on ehkä yleisin asiakkuusetutyyppi ja kuvaa ohjelmia, joissa asiakkaat keräävät pisteitä, maileja tai muuta valuuttaa vastikkeeksi ostoistaan. Asiakkaat näkevät pisteet käyttövaluuttana, jolla on tietty arvo lunastettavien etujen suhteen. Historia osoittaa, että kilpailutilanteessa asiakkaat suosivat vahvoja valuuttoja myös asiakkuusohjelmien suhteen. Suomessa K-Plussa ja Finnair Plus ovat selkeimpiä esimerkkejä pistehyvitysten suhteen.

**Alennukset:** Tasoihin perustuva hinnoittelu perustuu etujen konkretisointiin. Kun kanta-asiakkaille annetaan tietty tuote tai palvelu eri hinnalla, asiakkuuden arvo saa hyvin käsin kosketeltavan muodon. Yhdysvalloissa konsepti on viety jopa niin pitkälle, että myymälän jokaisella tuotteella voi olla eri hinta asiakkaille ja kanta-asiakkaille. Yleisempää lienee kuitenkin keskittää alennukset sellaisiin

**Tutkimusten perusteella erilaisia kokemuksiin liittyviä etuja lunastavat asiakkaat ovat merkittävästi uskollisempia kuin ne, jotka lunastavat vain alennuksia.**

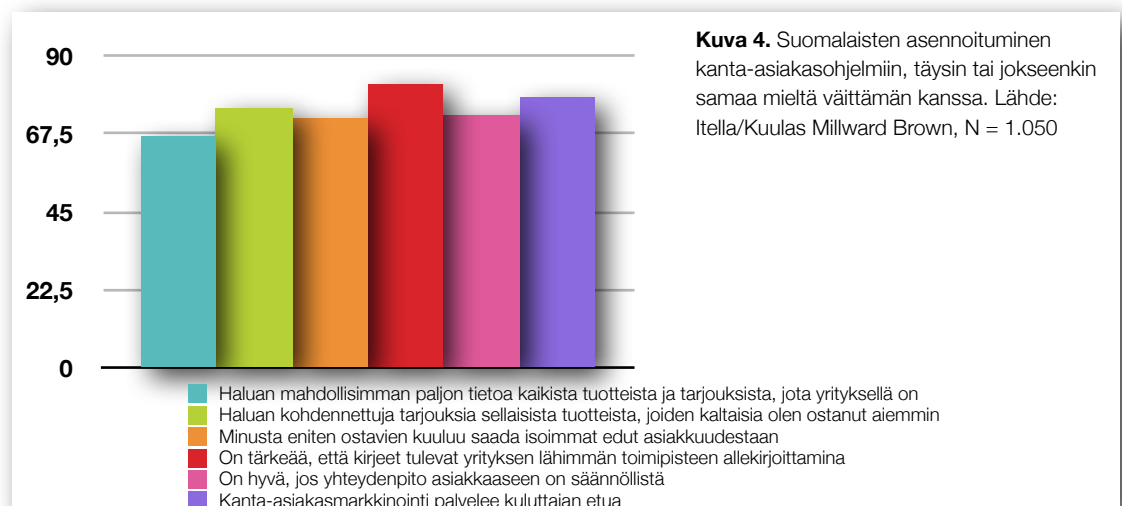
tuotteisiin, joita kanta-asiakkaat eivät muuten ostaisi. Suomessa IKEA:n kanta-asiakasohjelma tarjoaa tietyt tuotteet kanta-asiakkaille eri hinnalla.

Alennusten merkitys asiakkuusohjelmissa, samoin kuin hinnan merkitys yleensä, on ollut kasvussa. Tätä on selitetty mm. taloustilanteen tuomilla vaikutuksilla kulutuskäyttäytymiseen (Hlavinka 2010). Kriitikoiden mukaan alennuspohjaisten etuohjelmien ongelmana on niiden suora negatiivinen yhteys katteeseen: uskollisimpien asiakkaiden kannattamattavuus voi laskea, jos ostovolyyymi keskittyy alennustuotteisiin.

**Tieto:** Uskolliset asiakkaat voivat arvostaa tietoa ja neuvoja yhtä paljon kuin rahaa. Esimerkiksi tuoreiden vanhempien tai viininharrastajien kohderyhmistä löytyy esimerkkejä ohjelmista, joissa informaatio muodostaa tärkeimmän valuutan. Tiedon on kuitenkin oltava ”rahan arvoista”, eli objektiivista ja käyttökelpoista asiakkaan kannalta. K-Plussan Napero-kerho perustuu pienten lasten vanhemmille tarkoitettujen tietojen jakamiseen.

**Eksklusiviteetti:** Ohjelman edut voivat rakentua myös rajattujen etujen pohjalle, joita tarjotaan tietyn tason saavuttaneille asiakkaille. Edut ovat yleensä jatkuvia, ei-rahallisia ja edellyttävät että asiakas pysyy tietyllä kulutustasolla. Tällaisia ovat mm. pääsy Finnairin loungeen ja ohi turvatarkastuksen jonojen.

**Yhteisöllisyys:** Uudempana ilmiönä listaan voisi lisätä yhteisöllisyyden, jota rakennetaan tiedonvaihdon, harrastuneisuuden tai yhteisökielen avulla. Suomalaisen jääkiekkovarusteiden verkkokaupan GoaliePro:n menestys perustuu pitkälti asiakasyhteisöön, joka tuottaa asiakkaille tietoa ja vertaistukea.



## Etujen lunastaminen lisää uskollisuutta

Yksi kehityskohde on asiakkaalle luvattavat edut ja niiden vieminen perille asti. Kuluttajat arvostavat etuja ja erikoiskohtelua, jotka ovatkin yleisimpiä asiakkuusohjelmien etuja. Kuitenkin kuluttajien arvostuksen ja etujen saamisen välillä on iso kuilu.

Alennukset ja kanta-asiakashinnat ovat tyypillisimpiä asiakkuusohjelmien etuja (DMA 2008). Erityisen mielenkiintoista on kuitenkin se, että alennukset eivät ole asiakkaiden useimmin lunastamien etujen kärkijoukossa. Lentopisteet lunastetaan kaikkein todennäköisimmin, mutta niiden käyttö ohjelmissa on kaikkein harvinaisinta.

Ohjelman suunnittelussa kannattaisi miettiä etujen jakamisen tasapainoa – toisaalta jakamatta jäävät edut tuottavat yritykselle säästöä. Toisaalta lunastamaton etu ei tue asiakkaan sitoutumista samalla tavalla kuin lunastettu ja kulutettu etu.

Tästä syntyy mahdollinen paikka erottua kilpailijoista. Tutkimusten perusteella erilaisia kokemuksiin liittyviä etuja lunastavat asiakkaat ovat merkittävästi uskollisempia kuin ne, jotka lunastavat vain alennuksia. Alennusten suuri osuus ohjelmissa voikin johtua siitä, että ne ovat varsinkin helppoja toteuttaa.

Kanta-asiakasohjelmiin kuuluvien kuluttajien määrä on kasvanut tasaisesti, mutta aktiivisten jäsenyyksien määrä on pysähtynyt (Ferguson & Hlavinka 2009). Seuraavaksi suunta tulisi ottaa kohti asiakkuusohjelmasta saatavien hyötyjen korostamista, jotta asiakkaista tehtäisiin aktiivisempia ja kannattavampia.

### Keskivertokuluttajalla on viisi eri kanta-asiakaskorttia

S-etukortti ja K-Plussa tulivat markkinoille reilut kymmenen vuotta sitten. Päivittäistavarakauppa on Suomessa poikkeuksellisen keskittynyt kahdelle pelurille. Molempiin ryhmiin kuuluu suuri määrä erityistavarakauppoja, S-ryhmään kattaus huoltoasema-, hotelli-, ravintola- ja pankkipalveluita, sekä molempiin etuohjelmiin monenkirjava yhteistyöverkosto päälle. Käytännössä lähes jokainen suomalainen asioi molempiin ohjelmiin kuuluvien yritysten kanssa useita kymmeniä kertoja vuodessa. Ostovolyymin mukaan kertyvien paljousalennusten lisäksi vain kortilla saatavat kertaostoedut ovat siksi laajasti tarjolla mitä moninlaisimmassa paikoissa, että noin 80 % suomalaisista on katsonut viisaaksi kantaa molempia kortteja mukanaan.

Keskiverto suomalainen kuluttaja osaa itse tunnistaa noin viisi eri kanta-asiakasohjelmaa, joissa on itse jäsenenä mukana. Koska kuluttaja ei pysty muistamaan spontaanisti kaikkia passiivisimpia jäsenyyksiään, suuruusluokkana on oletettavaa että Suomessa on noin 25 miljoonaa kanta-asiakasohjelman jäsenyyttä.

Kari Tervonen

## 3. Onko korttipelin aika ohi?

### Maailma on muuttunut – asiakkuudet ovat löyhemmässä ja yksinkertaisilla alennusohjelmilla ei enää tehdä samanlaista tulosta kuin ennen.

Asiakasuskollisuus on laskussa (Kuvat 5 ja 6). Asiakkaiden odotukset ovat entistä korkeammalla ja tämä tuo paineita ohjelmien jalkauttamiseen. Jos ohjelma ei näy palvelutilanteessa, asiakas on pettynyt. Toisaalta viestinnällä on vaikea erottautua, etenkin jos sitä ei koeta kovin kiinnostavaksi kuten Suomessa vaikuttaisi käyneen (Kanta-asiakasforum 2010).

Miksi asiakasuskollisuuden saavuttaminen on entistä vaikeampaa? van Leeuwen (2010) pohtii, että asiakkaiden **muuttaminen** uskollisiksi on itse asiassa mahdoton tehtävä nykymaailmassa. Luottamus yrityksiin on laskenut, asiakkaat ovat entistä lyhytjänteisempiä ja teknologia on tehnyt kilpailukentästä tasaisen.

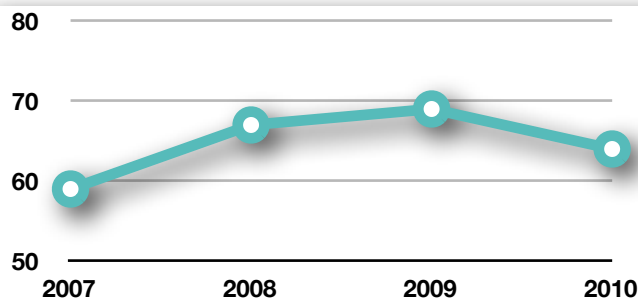
Kaupanteko ja asiakkuus ovat tulleet läpinäkyvyyden aikaan, jolloin kuluttajien motivointi pelkillä pisteillä ei enää onnistu. Tarvitaan uusia keinoja.

Sähköinen vallankumous on omalta osaltaan lisännyt asiakkaiden **vaihtoalttiutta**. Ennennäkemättömän laajat vaihtoehdot, alati paranevat tiedonhakupalvelut ja sosiaalisen median räjäyttämä tiedonvaihto tekevät asiakkaista kovin liikkuvia (Griffin 2009).

Verkon aikakaudella kuluttajien käyttäytyminen muuttuu. Perinteisen ostosupplon on väitetty olevan aikansa elänyt: kuluttaja navigoi fragmentoituneessa, hallitsemattomassa tietotulvassa eri tavoin kuin ennen. Markkinointi-informaatio löytää tiensä perille silloin, kun kuluttaja itse etsii sitä (Court ym. 2009). Tämä vaikuttaa uskollisuuden rapautumiseen.

Asiakasuskollisuus ei ole enää valuuttaa, jonka yritys voi ostaa pisteillä. Tänä päivänä se on **ansaittava** teoilla, joita asiakas arvostaa ja pitää merkityksellisinä. Jos asiakkuusohjelma vielä muutama vuosi sitten suojaasi puutteellisen asiakaspalvelun ja huonojen kokemusten vaikutukselta, näin ei enää ole, useat tutkijat väittävät.

### Lunastamaton asiakasetu tuo yritykselle näennäistä säästöä, mutta vain lunastettu etu rakentaa asiakaspysyvyyttä.



**Kuva 5.** Edellisen vuoden aikana huonon palvelun takia ainakin kerran yritystä vaihtaneita on entistä enemmän, joskin 2010 määrä kääntyi lievään laskuun. Lähde: Accenture 2011

## Kehittämisen varaa

Kanta-asiakasohjelma tuo mieleen useimmille suomalaisista ensimmäisenä ostojen keskittämisestä myönnettyt alennukset. Nimestään huolimatta kanta-asiakasohjelmat on tehty helpoiksi liittyä kaikille. Kanta-asiakasjäsenyys on usein edellytys yksittäisen tuotteen saamiselle alennettuun hintaan ostotilanteessa, mikä voi tehdä kuluttajalle useimmiten ilmaisiin kanta-asiakasohjelmiin liittymisestä saman tien hyvin järkevää saman tien jo yhdellä satunnaisella ostokerralla.

Kanta-asiakasohjelmien sitova vaikutus on ollut loivassa alamäessä. Useimmilla kilpailijoilla on käytössään samankaltaisia asiakastietokantoja, ja lisäksi lojaliteetti on maailmanlaajuisesti useimmilla toimialoilla laskussa.

Ohjelmien keskeinen hyöty on niiden kyvyssä kurtuttaa ja ylläpitää asiakastietokantaa, jonka olemassaolo voi olla käytännössä liiketoiminnassa toimimisen ehdoton edellytys. Ohjelmat itsessään ovat usein jääneet samalle kehitysvaiheelle, missä ne olivat jo kymmenen vuotta sitten, alennus- ja tarjousohjelmiksi, joissa muu huomiointi on vähäistä.

Asiakkaan muistaminen yllätyksin ja tapahtumin sekä asiakkaan huomiointi kohdennetulla tuotetarjoomalla ovat kanta-asiakasohjelmissa pääsääntöisesti melko heikolla kehitystasolla. Asiakkuuteen liittyvät tiedot ovat monesti hajallaan on useissa tietokannoissa eikä asiakashistoriaa voida hyödyntää parempana ja osuvampana palveluna asiakaskohtaamisissa. Asiakastietoa hyödynnetään uusien palveluiden kehittämisessä käytännössä vähemmän kuin juhlapuheissa.

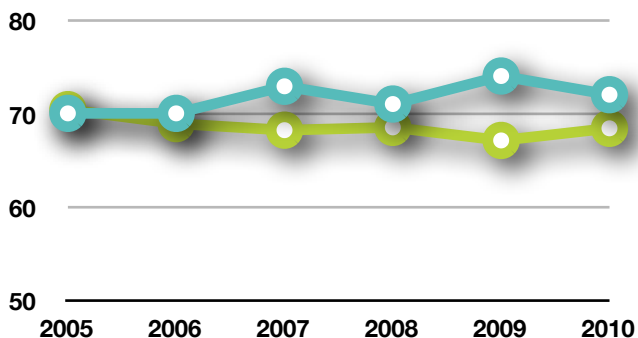
Ohjelmia riivaavasta pysähtyneisyydestä ja alennuskeskeisyydestä olisi syytä päästä eteenpäin. Uusiksi kanta-asiakasmarkkinoinnin käyttövoimiksi tulisi asettaa erilaistuminen ja liiketoiminnan kunnianhimoinen uudistaminen asiakaslähtöisyyden suuntaan.

Etuohjelmien ehtojen kannattavuutta voi kyseenalaistaa, mutta tuskin sentään lojaliteettimarkkinointia. Mikäli yrityksellä ole CRM:n kautta suoraa näppituntumaa asiakkaidensa käyttäytymiseen ja kykyä kohdentaa viestintää asiakasvaiheen mukaan, on markkinoija enemmän katsomossa kuin kentällä, ja myynnin ohjaus heikosti kontrollissa. Lukemattomat esimerkit osoittavat, että kohdennetulla suoramarkkinoinnilla pystytään synnyttämään välitöntä myyntiä useilla toimialoilla moninkertaisesti vastaavansuuruiseen mediamarkkinointipanokseen nähden.

Kritiikin kuuntelu ja miettiminen tekee silti hyvää. Miksi niin monen mielestä kanta-asiakasohjelmat ovat vaisuja, ja miksi niin monen mielestä ohjelmien absoluuttisen kannattavuuden voi kyseenalaistaa? Ja vaikka lähes kaikille yrityksille hyvä CRM -systematiikka on kullannarvoinen, tarvitaanko sen tueksi julkista ohjelmaa? Kiinteä automaattinen paljousalennus osana ohjelmaa on ainakin syytä tarkkaan harkita.

Sekä julkisuudessa että yksityisesti haastateltaessa kanta-asiakasohjelmien omistajat yritysten sisällä ovat varsin tyytyväisiä oman ohjelmansa tuloksiin, niin Suomessa kuin muuallakin. Kanta-asiakasmarkkinoinnin konkreettisesti mitattavat ja osoitettavat tulokset, hyvä ennustettavuus ja kontrolloitavuus miellyttävät myös talousosastoa.

Kari Tervonen



**Kuva 6.** Keskimääräinen asiakastytyväisyys laski Suomessa vuonna 2010. Eurotasolla asiakastytyväisyys on ollut lievässä laskussa jo joitain vuosia. Lähde: EPSI Finland

## Lopuksi: Pelkkä ohjelma ei riitä

Kanta-asiakkuusmarkkinointi elää murroksen aikaa. Asiakasuskollisuus rapautuu ja hinnan merkitys asiakaspysyvyydessä on lisääntynyt voimakkaasti (Hlavinka 2010). Kova kilpailutilanne korostaa erottautumisen tarvetta.

**Asiakaslähtöisyys** on tämän päivän kilpailussa se keino, jonka varaan kestävä liiketoiminta rakennetaan. Aitoon asiakaslähtöisyyteen pääseminen edellyttää asiakkaan kuuntelemista ja kerätyn asiakastiedon jalostamista **ymmärrykseksi** asiakkaan tarpeista. Vähänkään suuremmissa asiakasmäärissä tämä käytännössä edellyttää jonkinlaista asiakkuusohjelmaa.

Menestyvät asiakkuusohjelmat katsovat asiakkaitaan jatkossa enemmänkin kumppaneina kuin asiakkaina. Yritysten täytyy pystyä tarjoamaan paikkoja, joissa asiakas kokee itsensä arvostetuksi ja ennen kaikkea reilusti kohdelluksi. Esimerkiksi eri kirjoittajat nostavat jo myyttisen maineen saaneen Zappos-kenkäfirman ja Diapers.com -lastentarvikefirman (mm. van Leeuwen). Molempia leimaa **fanaattinen suhtautuminen asiakaspalveluun** katteiden kustannuksella: yritykset lupaavat mm. vuoden mittaisen palautusajan, jos asiakas ei ole tyytyväinen. Ennenkuulumaton liiketoimintamalli on osoittautunut mahdolliseksi ja kannattavaksi.

Asiakkuusohjelman tulee olla **erottuva**, jotta sillä on onnistumisen mahdollisuuksia. Suurimmat haasteet voidaan DMA:n mukaan ylittää parantamalla ohjelman profiilia. Kanta-asiakkuusmarkkinointi ei toimi, jos sillä kopioidaan toisten ratkaisuja. Tässä asiakkuusohjelmien runsauden ajassa täytyy pystyä tarjoamaan kuluttajalle selkeää syy, miksi asiakkuusohjelmaan kannattaa liittyä.

## Kirjoittajat

**Teksti ja kuvat:** Teemu Ylikoski, ASML, [teemu@asml.fi](mailto:teemu@asml.fi)

**Kolumnit:** Kari Tervonen, N2, [kari.tervonen@n2.fi](mailto:kari.tervonen@n2.fi)

## Asiakkuusajattelu on tärkeämpää kuin koskaan, mutta pelkkä ohjelma ei enää suojaa. Nyt tarvitaan aitoa asiakasymmärrystä ja arvon tuottamista.

Koosta on asiakkuusohjelmalle sekä hyötyä että haittaa (Ferguson & Hlavinka 2009). Jotta ohjelmasta olisi hyötyä markkinoinnin kohdentamisen kannalta, siinä on oltava riittävästi jäseniä. Toisaalta liian suuri koko vaikeuttaa hallintaa ja kohdentamista. Jokaisella asiakkuusohjelmalla on optimaalinen koko, jossa ohjelma saavuttaa riittävän massan, mutta jossa koko ei vielä tee palkitsemisen kohdistamisesta liian vaikeaa. **Koalitiot** voivat olla keino saavuttaa riittävä koko hallitusti.

Asiakaspysyvyyden saavuttaminen ei onnistu pelkän ohjelman avulla. Ohjelma on tärkeä vaihe, mutta vain ensimmäinen askel prosessissa, johon kuuluu **asiakasrekisterin hallinta** ja systemaattinen, analyttinen toimintamalli. Asiakaspysyvyyden saavuttaminen vaatii, että ohjelman avulla saadaan **kohdennettua** juuri oikeat edut juuri oikeille asiakkaille, puhuteltua asiakkaita **henkilökohtaisesti** ja **kuunneltua** asiakasta.

Oleellinen osa kanta-asiakasohjelmaa on aktiivinen tiedonkeruu: oikeiden mittarien, eli käytännössä tiettyjen ostokäyttäytymisen seuraaminen. Tämän lisäksi tieto on kytkettävä tunnistettuun asiakkuuteen. Tätä kautta on mahdollista tuottaa **segmentointimalli**, joka erottaa parhaat asiakkaat, joille myös ohjelman edut on mielekästä suunnata. Puolitiehen jäävästä kanta-asiakasohjelmasta ei ole yritykselle kuin kustannuksia.

TY

## Lähteet

- Accenture (2011), [2010 Global Consumer Research](#)
- ASML Kontakti, [www.kontakti.fi](http://www.kontakti.fi)
- Court, David ym. (2009), [The Consumer Decision Journey](#). McKinsey Quarterly
- DMA (2008), Loyalty Programs: A Cross-Industry Analysis of Usage and Effectiveness
- EPSI Finland, [www.epsi-finland.org](http://www.epsi-finland.org)
- Ferguson, Rick & Kelly Hlavinka (2009), [The Big Sort – The 2009 Colloquy Loyalty Marketing Census](#)
- Griffin, Jill (2009), Taming the Search-and-Switch Customer
- Hlavinka, Kelly (2010), [What Price Loyalty - the 2010 Colloquy Retail Loyalty Index](#)
- Humby, Clive ym. (2007), Scoring Points – How Tesco continues to win customer loyalty. 2 Ed.
- [Itella / Kuulas Millward Brown 2010](#)
- [Kanta-asiakasforum](#) 18.3.2010
- Van Leeuwen, Dean (2010), Herding Cats – Building customer partnerships, not customer loyalty. TomorrowToday White Paper.
- Reichheld, Fred (1996), The Loyalty Effect.