

Asiakkuuksien johtaminen

Delfoi Akatemia 2006
Päättötyö
Heli Luukko

SISÄLTÖ

- 1 Johdanto
- 2 Tuotesuuntautumisesta asiakassuuntautuneeseen toimintaan
- 3 Mitä asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan?
- 4 Asiakkuuksien johtamisen työkaluja
 - 4.1 Asiakastase
 - 4.2 Asiakastuloslaskelma
 - 4.3 Asiakasvirtakortti
- 5 Pohdinta

1 Johdanto

Tässä päättötyössäni selvitän asiakkuuksien johtamisen käsitettä. Valitsin aiheen, koska se jäi minulle lähipäivien käsittelyssä hieman hämäräksi ja koska olen sitä mieltä, että aihe on tärkeä ymmärtää, sillä monessa tapauksessa asiakkaat ovat se avainresurssi, joita ilman yritystä ei olisi edes olemassa. Toiveissani on, että tulevaisuuden esimiespaikkani olisi sellaisen liiketoiminnan alueella, jolla asiakkuusnäkökulma on toiminnan lähtökohta. Siksi ajattelen, että tämä asia on minulle henkilökohtaisesti merkittävä.

Tässä työssäni käsittelen aluksi tuotesuuntautumisen ja asiakassuuntautumisen eroja, jonka jälkeen pyrin selvittämään, mitä asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan. Koska johtaminen on helpompaa, kun on työkaluja, käsittelen myös esimerkkeinä tällaisista työkaluista asiakastasetta, asiakastuloslaskelmaa sekä asiakasvirtakorttia. Muitakin työkaluja on käytettävissä käytännön työelämässä, mutta tässä työssä jouduin rajaamaan tarkastelun näihin kolmeen työvälineeseen.

2 Tuotesuuntautuneisuudesta asiakassuuntautuneeseen toimintaan

SOK:n pääjohtaja Kari Neilimo on sanonut, että asiakkuuksien menestyksekkäällä hallinnalla on suuri merkitys yrityksille yhä kiristyvässä kansainvälisessä ja kotimaisessa kilpailussa. Tämä on varmasti totta monella alalla. Kehitys liiketoiminta-ajattelussa on kulkenut tuotesuuntautuneisuudesta myyntisuuntautuneisuuden kautta asiakassuuntautumiseen. Tuotesuuntautuneisuudessa toiminta on keskittynyt asiakkaiden hankkimiseen tuotteille ja asiakassuuntautuneisuudessa asia on käännetty päinvastoin eli asiakkaille tehdään tuotteita. Mikään ainut ja oikea ratkaisu asiakassuuntautuneisuus ei ole, vaan tietenkin on mietittävä asiaa oman organisaation lähtökohdista. Asiakassuuntautuneisuuden voisi olettaa olevan kuitenkin useimmilla aloilla vallitseva trendi tulevaisuudessa, sillä asiakkaista on tullut yhä vaativampia aikojen kuluessa.

Lehtinen (2004) toteaa, että asiakkaat on se sidosresurssi, jolta viime kädessä tulevat kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit. Yritykset joutuvat kilpailemaan asiakkaiden resursseista yhä kovemmin ja siksi liiketoimintaympäristöä kannattaa tarkastella asiakkuuslähtöisesti. Tämä on mielestäni hienosti kiteytetty.

Perusero tuotokeskeisen ja asiakaskekeisen liiketoiminnan johtamisen välillä on käsitys siitä, mistä liikevaihto ja kasvu syntyy. Tuotokeskeisyydessä keskitytään sananmukaisesti tuotteisiin ja uskotaan kannattavuuden tulevan suuruuden ekonomian kautta. Panostetaan tuotteisiin, myynnin volyymin kasvattamiseen, kustannusten hallintaan ja hintatason nostamiseen. Asiakaskekeisyydessä ajatellaan, että yritys pystyy kasvattamaan liikevaihtoaan vaikuttamalla asiakkaisiinsa ja asiakassuhteisiinsa. Yritys uskoo saavuttavansa tavoitteensa kehittämällä asiakaskantansa arvoa haluamaansa suuntaan panostamalla uusien asiakkaiden hankintaan sekä olemassa olevien asiakkaiden kannattavuuteen ja uskollisuuteen. (Hellman 2003, 23-24.)

Asiakaskekeinen yritys tarkastelee ympäristöään ja suhteuttaa toimintansa markkinoilla asiakkaiden, mutta myös tuotteiden avulla. Se asettaa tavoitteensa ja määrittää strategiansa asiakaskekeisesti ja johtaa niiden toteutumista. Mittareita, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata, voidaan saada asiakashallinnan, taloushallinnan ja logistiikan tuottamina. Mittareita voivat olla esim. liikevaihto eli asiakkaan ostot, asiakaskunnan koko ja laatu, asiakasosuus ja -pysyvyys, asiakassuh-

teiden muutosmittarit, asiakkaan aktiviteetit, asiakaskannattavuus, segmenttikohtaiset mittarit sekä asiakashallinnan prosessien tehokkuus. (Hellman 2003, 25.)

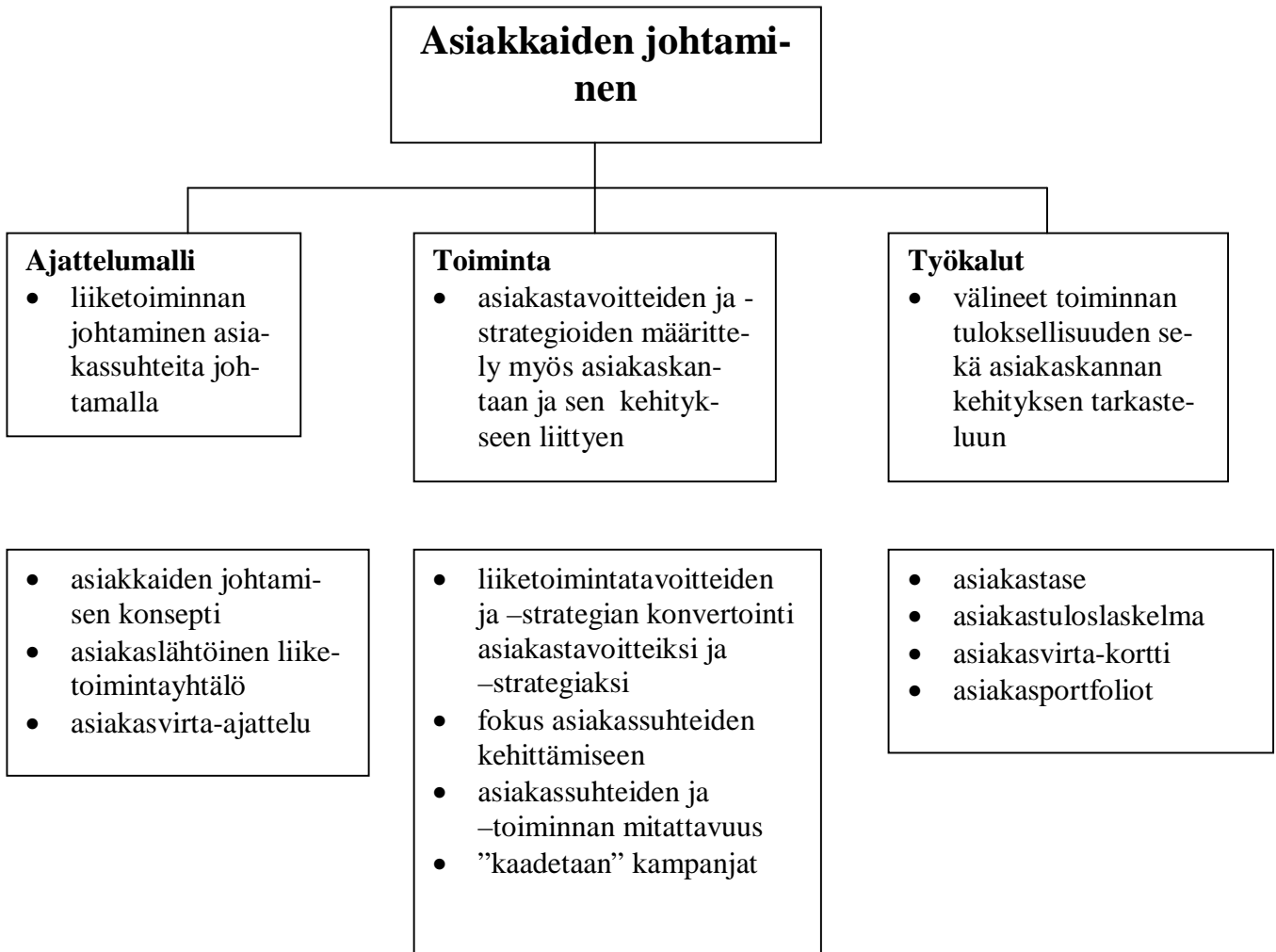
Menestyminen tämän päivän kilpailuilla markkinoilla edellyttää jatkuvaa panostamista liiketoiminnan kehittämiseen. Onnistunut liiketoiminnan kehittäminen edellyttää sitä, että organisaatiolla on ajankohtaista tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja toiveista. Jotta ajankohtaista tietoa saataisiin, organisaation on jatkuvasti seurattava asiakastytyvyyden kehittymistä ja uusiin sekä päättyviin asiakkuuksiin liittyvää palautetta. Menestyvät yritykset asettavat usein mitattavat tavoitteet asiakastytyvyydelle.

Vaconin markkinointijohtaja Heikki Hiltusen mielestä asiakkuuksien johtamista kehitetään parhaiten kouluttamalla omaa henkilöstöä ajattelemaan asiakkaita, heidän tarpeitaan ja liiketoiminnan kehittämistä. Ihmisten kohtaaminen ja yhteistyö on asiakassuhteen lujittumisen kannalta tärkeämpää kuin tuote. Hänen mielestään teknologia ja tuotteet ovat kyllä tärkeitä, mutta parasta tyytyväisyyttä on asiakkaiden luottamus organisaation osaamiseen ja toimintaan.

Tämä oivallus kuulostaa hienolta ja jos ajattelen asiaa omakohtaisesti, voin allekirjoittaa väitteen. Jos ajattelen itseäni kuluttajana, asiakaspalvelusta saamani kuva osaamisesta vaikuttaa tyytyväisyyteeni tuotetta enemmän. Siksi asiakaspalveluun olisi kiinnitettävä yrityksissä huomiota entistä enemmän, ja asiakassuuntutunut ajattelutapa pitäisi näkyä kaikilla organisaation tasoilla.

2 Mitä asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan

Kirjassaan Asiakastavoitteet ja –strategiat Kalevi Hellman (2003) jakaa asiakkaiden johtamisen kolmeen kokonaisuuteen seuraavan kuvion mukaisesti:



Asiakkaiden johtamista tapahtuu siis kolmella tasolla. Ensiksi yrityksen ajattelumallin tulee olla asiakaslähtöinen. Liiketoimintaa tarkastellaan asiakkaista käsin eli ajatellaan, että liiketoimintaa johdetaan johtamalla asiakassuhteita. Asiakkaat nähdään virtana siten, että eri asiakkaat ovat samana hetkenä asiakasvirran eri vaiheessa. Osa nähdään prospekteina eli potentiaalisina tulevina asiakaina, osa uusina asiakaina, osa aktiiviasiakkaina, osa passivoituneina asiakaina ja osa menettäytinä asiakaina. Jokainen asiakas kulkee tämän virran läpi nopeammin tai hitaammin, kaikki vaiheet läpikäyden.

Toiseksi asiakkaita johdetaan toiminnan tasolla. Yritys määrittelee asiakastavoitteensa ja asiakasstrategiansa. Liiketoiminnan tavoitteet ja strategiat määritellään asiakastavoitteista ja asiakasstrategioista lähtien keskittyen asiakassuhteiden kehittämiseen. Toiminnassa luovutaan perinteisestä kampanja-ajattelusta eli yksittäiset muutamat suuret kampanjat pilkotaan ajallisesti ja kohderyhmäl-

lisesti pienempiin kohdennettuihin asiakastietoja hyväksikäyttäen toteutettuihin toimenpiteisiin. Tällöin kohdennettu informaatio tehoaa valikoituun ryhmään yleiskampanjaa paremmin.

Kolmanneksi tarvitaan työkaluja, joita voidaan käyttää asiakkaiden johtamisessa. Hellman (2004) esittelee kirjassaan neljä eli asiakastaseen, asiakastuloslaskelman, asiakasvirtakortin sekä asiakasportfoliot. Ilman työkaluja johtaminen voisi olla hankalaa ja itse viehätyn näistä työkaluista. Paljon muitakin varmasti on, mutta rajaan tässä työssä tarkasteluni kolmeen ensimmäiseen.

3 Asiakkuuksien johtamisen työkaluja

Asiakkuuksien johtamiseen on olemassa työkaluja. Työkalut auttavat keräämään tietoa ja analysoimaan sitä johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Tietoa asiakkuuksista tarvitaan jokapäiväiseen toimintaan ja siihen, että voidaan tehdä päätöksiä esimerkiksi liiketoimintaa kehitettäessä.

Talousihmisenä minua viehätti erityisesti Hellmanin (2003) kirjassaan esittelemät asiakastuloslaskelma ja -tase. Lisäksi tässä työssä käsittelen asiakasvirtakortteja, jotka antavat kuvaa asiakkaiden ja asiakasryhmien eri vaiheista.

4.1 Asiakastase

Taloushallinnossa laadittu tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa. Siihen luetaan mukaan yrityksen omaisuus ja se millä omaisuus on rahoitettu. Taseen laadintaan tarvittavat luvut saadaan kirjanpidosta. Viime vuosina on käyty keskustelua siitä, kuinka hyvin tase kuvaa yrityksen arvoa. On nostettu esiin, että tase kuvaa arvoa ja tilaa liian yksipuolisesti, koska se ei riittävästi huomioi yrityksen aineettomia pääomia. Voidaan kysyä, miksi yrityksen omistama rakennus olisi sille arvokkaampi kuin 10 000 parasta asiakasta. (Hellman 2003, 181-182.) En usko, että asiakkaita saadaan kovin äkkiä sisällytetyksi kirjanpidon taseeseen, joten yksinkertaisempaa on laatia oma tase ja arvolaskelmat niin asiakkaista kuin henkilöstöstä ja brändistäkin. Nämä erilliset laskelmat kertovat yrityksen arvokkaista aineettomista pääomista.

Asiakastaseen tehtävänä on antaa yleiskuva yrityksen asiakaskannasta, sen nykyisestä arvosta ja kehityksestä. Se osoittaa tietyssä hetkenä asiakkaiden rahallisen arvon ja sen kehittymisen asiakkaiden ostojen perusteella. Lisäksi se kertoo asiakkaiden kokonaislukumäärän, asiakasryhmien lukumäärät sekä näiden molempien kehityksen. Asiakastaseessa käytetään mittareina sekä euroja että lukumääriä, joten siinä se eroaa kirjanpidon taseesta, jossa kaikki esitetään euroina. (Hellman 2003, 183.)

Asiakastaseen arvo lasketaan asiakkaiden ostojen eli asiakkaiden tuottaman liikevaihdon perusteella. Jos asiakkaat eivät ole aktiiviasiakkaita voidaan hyödyntää esimerkiksi arvioita ostojen tulevasta suuruudesta tai menetettyjen ostojen suuruutta. Näin laadittuna asiakastaseella on selkeä yhteys taloushallinnon tuloslaskentaan, koska olemassa olevien asiakassuhteiden tietyssä ajanjaksona tehneet ostokset vastaavat tuloslaskelman liikevaihtoa. Asiakaskannattavuutta ja asiakassuhteiden elinikäistä arvoa ei asiakastaseeseen lasketa vaan ne otetaan huomioon erikseen sekä asiakastuloslaskelmasa että portfoliona. (Hellman 2003, 183-184.) Asiakastaseen laatimisessa törmätään varmasti samaan arvostusongelmaan kuin kirjanpidon taseen laatimisessakin. Varsinkin arviot tulevista ostoista ovat aina estimaatteja, joiden suuruutta voidaan tietysti kyseenalaistaa.

Asiakastase perustuu asiakasvirta-ajatteluun, jossa asiakkaat jaetaan kolmeen vaiheeseen: 1) mahdollisiin asiakkaisiin, 2) olemassa oleviin asiakkaisiin ja 3) menetettyihin asiakkaisiin. Asiakastaseen erittely asiakasryhmittäin perustuu siihen, miten tärkeä kukin asiakasryhmä yritykselle on. Yrityksen tulee tiedostaa asiakasryhmiensä kehittyminen ja pyrkiä ohjaamaan tätä kehitystä. (Hellman 2003, 184.) Asiakasvirtakortit auttavat tässä asiassa.

Mielestäni asiakastase täydentää hyvin kirjanpidon tasetta ja yhdessä sen kanssa kertoo paremmin yrityksen tilasta ja arvosta kuin pelkkä tase yksinään. Esimerkiksi yritysostotilanteessa voisinkin kuvitella, että asiakastaseelle olisi käyttöä yrityksen myyntihintaa arvioitaessa. Tunnistetut asiakkaat ja niiden hallinta ovat yritykselle tärkeitä kilpailuetuja. Yrityksen kirjanpidon taseessa olevat omaisuuserät voidaan hankkia markkinoilta käypään hintaan, mutta olemassa olevia asiakassuhteita ei voida. Asiakassuhteiden arvon voi näin ajatellen olla paljon suurempi kuin yrityksen taseen loppusumma. Siksi yritysostotilanteessa määritettäessä yrityksen hintaa, täytyy ottaa huomioon yrityksen asiakkaat, asiakaskannan kehittyminen ja kehitystrendit. Myös yritystä kehitettäessä asiakaskannan rakenne, asiakkaiden tunteminen ja tuntuma kehitystrendeihin ovat tärkeitä. Kun asiakkaat tunnetaan, voidaan yritystä kehittää siihen suuntaan, että voidaan vastata paremmin asiakkaiden odotuksiin ja siten myös mahdollisesti parantaa yrityksen menestymistä.

Asiakastasetta voidaan käyttää johtamisessa esimerkiksi seuraavasti:

- Asiakastaseesta nähdään asiakaskannan arvo ja sen kehittyminen.
- Asiakaskannan kehitystä voidaan ohjata ja seurata yrityksessä kokonaisuutena sekä eri tasoilla:
 - o Nähdään, kuinka paljon yrityksellä on asiakkaita.
 - o Nähdään, onko asiakasrakenne optimaalinen.
 - o Voidaan selvittää, onko yrityksellä riittävästi potentiaalisia asiakkaita.
 - o Selvitetään, onko yritys menettänyt liian paljon asiakkaita.
 - o Voidaan selvittää, kasvaako passivoituvien määrä liian nopeasti.
 - o Nähdään, paljonko yritys on onnistunut saamaan entisiä asiakkaita takaisin.
 - o Nähdään, miten aktiiviasiakkaiden rakenne on kehittynyt.
 - o Saadaan selville, onko uusien asiakkaiden määrän ja ostojen suhde oikea.
- Voidaan tarkastella asiakaskannan sisäisen rakenteen kehittymistä ja edelleen kehittää sitä.
- Voidaan asettaa tavoitteita koko asiakaskannalle.
- Voidaan asettaa tavoitteita jollekin tai joillekin asiakaskannan osa-alueille
- Voidaan määritellä asiakasstrategia ja arvioida sen tuloksellisuutta.
- Voidaan arvioida asiakkaiden johtamisen tuloksellisuutta ja asiakaskannan tulevaa kehitystä. (Hellman 2003, 187.)

Täytyy todeta, että asiakastasetta voidaan käyttää erittäin moneen asiaan asiakkuuksien johtamisessa. Siitä näkee monenlaisia asioita ja sitä voidaan käyttää sekä kehitystarpeiden analysointiin että seurantatyökaluna. Pelkästään asiakastase ei työkaluna kuitenkaan ole riittävä, koska siinä ei arvioida asiakkaiden kannattavuutta vaan pelkästään ostomääriä. Asiakastuloslaskelma vastaa tähän tarpeeseen.

4.2 Asiakastuloslaskelma

Taseen lisäksi yrityksen taloushallinnon puolelta lainataan asiakkuuksien johtamiseen tuloslaskelma. Asiakkuuksien johtamisessa tuloslaskelmia tarvitaan kaksi. Asiakastuloslaskelma I keskittyy asiakkaiden määrään ja asiakastuloslaskelma II asiakkaiden kannattavuuteen. (Hellman 2003, 189.)

4.2.1 Asiakastuloslaskelma I

Ensimmäisestä asiakastuloslaskelmasta saadaan nopeasti ja tehokkaasti kuva asiakaskannan määrän kehityksestä tietynä ajanjaksona sekä vertailutiedot edelliseltä vastaavalta ajanjaksolta. Tuloslaskelma aloitetaan aktiiviasiakkaiden määrällä kauden alussa. Toisella rivillä eritellään säilyneet asiakassuhteet eli se kertoo, kuinka paljon yritys on pystynyt säilyttämään asiakkaita ko. kaudella. Tuloslaskelmaa jatketaan erittelemällä uudet asiakkaat ensiasiakkaisiin ja aktivoituihin asiakkaisiin, jonka jälkeen vähennetään päättyneet asiakassuhteet. Asiakastuloslaskelma päättyy aktiiviasiakkaiden määrään kauden lopussa. (Hellman 2003, 189.)

Asiakastuloslaskelma I:een voidaan lisäksi eritellä tietoa aktiivisista ja passivoituvista asiakkaista. Molemmat ryhmät eritellään edelleen avain- tai kanta-asiakkaisiin, toistuvaisasiakkaisiin ja muihin aktiiviasiakkaisiin. Tästä osasta asiakastuloslaskelmaa saadaan tietoa kahdesta yrityksen tärkeästä asiakasryhmästä, niistä asiakkaista, joiden voidaan olettaa säilyvän, ja niistä jotka ollaan menettämässä, jos ei ryhdytä toimenpiteisiin. (Hellman 2003, 189.)

Asiakastuloslaskelma I keskittyy pelkästään asiakkaiden lukumääriin eikä kerro mitään asiakkuuksien kannattavuudesta. Se on hyvä pitää mielessä, sillä yrityksen tavoite voikin olla asiakasmäärän pienentäminen ja jäljelle jäävien asiakkuuksien kannattavuuden parantaminen, jolloin kokonaisuudessaan toiminta saattaakin olla kannattavampaa, vaikka asiakastuloslaskelma I:n luvut näyttävätkin pahemmalta edelliseen kauteen verrattuna. (Hellman 2003, 190.)

Asiakastuloslaskelma I:tä voidaan käyttää asiakasmääriä koskevaan tavoitteiden asettamiseen ja strategian määrittelyyn. Myös asiakasryhmien lukumäärien toteutumista suhteessa edelliseen kauteen tai tavoitteeseen voidaan helposti seurata tämän laskelman avulla. Yritys näkee nopeasti poikkeamat kehityksessä ja voi tehdä korjaavia toimenpiteitä ajoissa. (Hellman 2003,190.)

4.2.2 Asiakastuloslaskelma II

Asiakastuloslaskelma II antaa nopeasti yleiskuvan yrityksen asiakasryhmien kannattavuudesta. Kannattavuus lasketaan siten, että lähdetään liikkeelle asiakaskate I:stä, joka on sama kuin tuotteista syntyvä myyntikate. Tästä luvusta vähennetään asiakashankinnan, asiakassuhteen ylläpidon, myyntitoiminnan, kanavien ja asiakassuhteessa tapahtuvien poikkeamien aiheuttamat kustannukset sekä lopuksi ICT-kustannukset sekä osuus kiinteistä kuluista. Nämä erät vähentämällä voidaan laskea asiakaskannattavuus. Poikkeamakustannuksilla tarkoitetaan tässä kustannuksia, jotka aiheutuvat toiminnassa tai tuotteissa tapahtuvista poikkeamista tai virheistä esim. palautuksista, reklamaatioista, luottotappioista tai maksamattomista laskuista. Asiakaskannattavuus lasketaan kunkin hetken kannattavuutena eikä kannattavuuden pitkäaikaisena kehityksenä. Kun tuloksia tulkitaan, on tärkeää laatia selkeät määritykset laskentatavoille ja malleille. (Hellman 2003,191.)

Asiakaskannattavuutta voidaan laskea joko asiakasryhmätasolla arvioiden tai tarkasti asiakaskohtaisesti. Jos halutaan päästä tarkemmalle tasolle, tarvitaan asiakkaan tietoja ja kaikki tai ainakin osa kustannuksia aiheuttavista toiminnoista tulisi pystyä kohdistamaan suoraan asiakkaaseen. Tähän tarvitaan jonkinlaista asiakashallinta- tai muuta järjestelmää. Jos asiakaskannattavuutta todella halutaan kehittää, täytyy laskelmat tehdä asiakastasolla, koska asiakasryhmätason tarkkuus ei ole tähän tarkoitukseen riittävä. Mitä enemmän kulut voidaan kohdistaa yksittäiselle asiakkaalle, sitä paremmin kannattavuutta voidaan kehittää ja lisäksi voidaan laskea asiakassuhteen elinikäistä arvoa. (Hellman 2003,192.) Tässä kohtaa täytyy muistaa, että mitä tarkempaa laskentaa totutetaan, sitä

enemmän siitä aiheutuu kustannuksia, joten täytyy harkita tapauskohtaisesti, mikä on riittävä tarkkuus ja kustannustehokas tapa laatia laskelmia.

Asiakaskannattavuutta lasketaan vain olemassa oleville asiakkaille, koska potentiaalisilta tai menetettyiltä asiakkailta yritys ei saa tuloja. Tämä merkitsee esimerkiksi sitä, että uusien asiakkaiden hankintaan käytetyistä mittavistakin toimenpiteistä aiheutuneista kuluista osa kohdistetaan uusille toteutuneille asiakassuhteille siinä suhteessa kuin uusia asiakassuhteita saadaan suuresta joukosta solmittua. (Hellman 2003,192.)

Kannattavuuksia tarkastellaan olemassa olevien asiakkaiden joukossa myös erikseen kunkin ryhmän (uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat, passivoituvat asiakkaat) osalta sekä näiden ryhmien alaryhmien osalta. Kuluja tarkastellaan määrätyn jakson mukaisesti tilikauden ollessa merkittävien. Tuotot ja kulut kohdistetaan taloushallinnostakin tutun periaatteen mukaisesti samalle kaudelle eikä niitä aktivoida eli kuljeteta mukana. Esimerkiksi, kun uudesta asiakkaasta tulee aktiiviasiakas, pudotetaan asiakashankinnan kulut pois laskelmasta. Asiakassuhteen elinikäisen arvon laskemiseen näitä historiatietoja kuitenkin tarvitaan, joten ne tulisi johonkin kerätä. (Hellman 2003,192-193.)

Asiakastuloslaskelma II avulla voidaan nopeasti vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten kannattavia eri asiakasryhmät ovat ja miten kannattavuus vaihtelee eri ryhmien välillä?
- 2) Miten ja kuinka paljon eri asiakasryhmiin panostetaan?
- 3) Kuinka paljon eri kululajeissa käytetään vuoden aikana yhteensä rahaa?

(Hellman 2003,193.)

Asiakaskannattavuuteen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota, koska siihen liittyvä tieto mahdollistaa yrityksen kannattavuuden monipuolisen kehittämisen tarvittaessa myös tavoitteellisesti ja yksityiskohtiin menen. Tästä syystä asiakastuloslaskelma II on tärkeä työkalu. Sen avulla saa selkeän kuvan asiakkaiden kokonaiskannattavuudesta sekä eri asiakasryhmien kannattavuudesta ja eri kululajien merkityksestä asiakaskannattavuudelle. (Hellman 2003,193.)

Asiakastuloslaskelma II:n käyttökohteina voisi luetella esimerkiksi:

- 1) Yritys voi asettaa tarkat tavoitteet asiakaskannattavuudelle kokonaisuutena sekä asiakasryhmittäin.
- 2) Asiakaskannattavuustavoitteita voidaan asettaa yrityksen eri yksiköille.
- 3) Yritys voi määrittellä selkeitä kannattavuus- tai sen parantamisstrategioita.
- 4) Yritys pystyy hallitsemaan aktiiviasiakasinvestointeja ja uusasiakashankintainvestointeja.
- 5) Yritys voi seurata toteutumia.

(Hellman 2003, 193-194.)

Kiristyvässä kilpailutilanteessa kannattavuus nousee erityisen suureen rooliin. Yrityksen pitäisi saada toteutettua toimintaansa kannattavammin kuin kilpailijansa. Tällöin asiakastuloslaskelma II antaa hyvän työkalun kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelussa asiakaskohtaisesti. Kun tiedetään, mitkä seikat kannattavuuteen vaikuttavat, niihin pystytään puuttumaan ja kannattavuutta päästään parantamaan.

4.2.3 Asiakasvirtakortti

Asiakasvirta-ajattelun mukaisesti asiakas on suhteessaan yritykseen aina jossakin tilassa ja asiakkaisiin ja asiakassuhteen tilaan voidaan vaikuttaa. Asiakasvirta-ajattelun hyöty piilee siinä, että se mahdollistaa koko asiakasvirran hallinnan, kun tilat sekä asiakkaiden siirtymät tilojen välillä on tunnistettu. Jos yritys ei toteuta aktiivisia toimenpiteitä eri asiakassuhteiden ylläpitämiseksi sekä siirtymien hallitsemiseksi, aika on ainoa asiakassuhteeseen vaikuttava tekijä. Asiakasvirtojen hallinnan avulla yritys voi varmistaa, että sillä on aina riittävästi aktiiviasiakkaita. Sen tulee myös varmistaa, että aktiiviasiakkaiden määrä pysyy oikean kokoisena ja että sillä on riittävästi sopivia potentiaalisia asiakkaita. (Hellman 2003, 195.)

Yrityksen olisi hyvä olla yhtä tietoinen omasta asiakasvirrastaan kuin se tänä päivänä on tuote- tai tavaravirrastaan. Asiakasvirran hallintaan tullaan jatkossa kiinnittämään huomiota ja yksi tapa hallita asiakasvirtaa on käyttää asiakasvita-kortteja. Näiden korttien käyttö auttaa yritystä sen tavoitteiden asettamisessa ja monipuolistamisessa, strategioiden määrittelyssä sekä resurssien tehokkaamassa suuntaamisessa. Yrityksen tulee tuntea ja mitata seuraavia asioita, että se voisi onnistua kaikessa tässä:

- 1) Yrityksen tulee tuntea asiakasvirran eri tilojen asiakasjoukon koko, kehitys ja laatu.
- 2) Yrityksen tulee kehittää tärkeitä asiakasvirran tiloja.
- 3) Yrityksen tulee mitata asiakasmuutoksia eli virtoja eri tilojen välillä.
- 4) Yrityksen tulee tuntea, miten asiakkaat siirretään tilasta toiseen.
- 5) Yrityksen tulee mitata erilaisten toimenpiteiden, joita on kohdistettu tiettyyn ryhmään, määrää ja onnistumisprosenttia.
- 6) Yrityksen tulee mitata sellaisten asiakkaiden lukumäärää, joiden asema asiakasvirrassa on muuttunut myönteiseen suuntaan ilman yrityksen taholta tehtyjä aktiivisia toimenpiteitä.

(Hellman 2003, 196-197.)

Asiakasvirtakortteja on yhteensä seitsemän eli

1. prospektit
2. valikoidut prospektit
3. uudet asiakkaat
4. aktiiviasiakkaat
5. passivoituvat asiakkaat
6. passiiviset asiakkaat
7. menetetyt asiakkaat

Näille seitsemälle kortille voidaan mitata erilaisia asioita esimerkiksi kappalemäärinä ja prosentteina. Seitsemästä kortista vain ryhmät 3, 4 ja 5 tuottavat yritykselle kassavirtaa ja muut vain synnyttävät kuluja. Asiakasvirran hallinnassa on siis kyse myös hallituista investoinneista asiakassuhteisiin sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. (Hellman 2003, 194-199.)

5 Pohdintaa

Omassa mentor-organisaatiossani on toiminnan painopistettä muutettu myyntiorganisaatiossa siten, että kun ennen keskeisintä oli tuoteosaaminen, nyt korostetaan asiakkuus- ja myyntiosaamista ja sen jälkeen liiketoimintaosaamista. Enää ei kehitetä tuotetta ja sitten yritetä myydä sitä vaan asiakkaan tarpeisiin kehitellään tuotteita, joita sitten heille tarjotaan. Asiakkaan tarpeita pyritään kartoittamaan ja tarpeisiin vastaamaan. Toisaalta asiakkaiden odotuksen kasvavat jatkuvasti ja kilpailu markkinoilla toimijoiden välillä kasvaa. Tämä kasvattaa myös toimihenkilöiden osaamisvaadetta tuotteiden ja asiakkaiden palvelun saralla.

Kansainvälistyminen tuo omat haasteensa asiakkuuksien johtamiseen. Miten esimerkiksi tietoa kerätään asiakkaista, jotka voivat olla hyvinkin ympäri maailmaa? Asiakkaita ei välttämättä enää tunneta samalla tavalla kuin rajoitetummilla markkinoilla. Toimiminen monikulttuurisessa organisaatiossa on myös haaste asiakkuuksien johtamiselle. Se mikä toimii meillä ei välttämättä toimi maailmalla.

Tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut asiakkuuksien hallinnan tehokkuuden. Se antaa mahdollisuudet asiakastietojen tallentamiseen, hallintaan, käsittelyyn ja analysointiin aivan eri tavalla kuin aikaisemmin. Toisaalta nykyinen viestintäteknologia tuottaa tiedon välittämiseen ja jakamiseen ratkaisuja, joita voidaan käyttää eri tilanteissa.

Mihin suuntaan asiakassuhteet sitten ovat kehittymässä? Hellmanin (2003) mukaan asiakassuhteet monipuolistuvat. Kontakti- ja ostokanavat hajaantuvat ja informaatiota ja kommunikaatiota on enemmän kuin ennen. Asiakassuhteet ovat myös nopeampoisempia. Asiakkaiden tilanteet ja tarpeet kehittyvät ja odotukset yritysten toiminnan nopeuteen liittyen kasvavat. Asiakasuskollisuus on vähäisempää ja asiakassuhteet voivat jakaantua eri kilpailijoiden kesken. Asiakkaiden merkitys ja asiakashallinnan vaikeus kasvavat, ja siksi on tärkeää tuntea ja ymmärtää asiakkaissa tapahtuvaa kehitystä ja myös johtaa sitä.

Lehtisen (2004) mukaan yritysten on tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota entistä enemmän menetettäviin asiakkaisiin. Hänen käsitteensä beautiful exit sisältää ajatuksen, että jos poislähtevälle asiakkaalle jää asiakassuhteesta päällimmäiseksi kuitenkin hyvä mieli, tämä kertoo kokemuksistaan positiivisessa sävyssä. Jos asiakassuhde päättyy negatiivisiin tunnelmiin, kertomuksetkin ovat negatiivissävytteisiä. Lehtinen (2004) korostaa myös asiakkaiden tärkeyttä yritystoiminnassa. Yrityksen on löydettävä omat markkinansa ja keskityttävä siihen, missä se on paras. Johdon on tuettava ja oltava mukana asiakkuushankkeissa.

Edellä kuvatut kehityssuunnat varmasti vain korostuvat kilpailun kiristyessä ja ajan kuluessa. Maailma muuttuu niin valtavalla nopeudella, ja asiakkaat tulevat aina vain vaativammiksi, kun tieto lisääntyy. Asiakassuhteen lujittuminen taas on vaatimus kanta-asiakkuuksien syntyyn. Kanta-asiakkaita ei synny ilman tyytyväisyyttä palveluun ja tuotteeseen.

Kaikki, mitä asiakkuuksien johtamisesta luin, palasi lopulta toteamaan, että on tunnistettava asiakkaat, kerättävä asiakastietoja ja yhdisteltävä niitä, tavoitettava asiakkaat ja luotava dialogi asiakkaiden ja yrityksen välille. Nykyään, kun asiakkaita ei välttämättä kohdata fyysisesti, ei yrityksillä ole ”näppituntumaa”, millaisia asiakkaita heillä on. Silloin tiedon keruu asiakkaista korostuu. Toisaalta pelkkä tietojen kerääminen ei vielä riitä vaan tietoa on järjestettävä ja hyödynnettävä yrityksen tekemissä päätöksissä. Tämä onkin haastavaa, koska nykyisillä järjestelmillä erilaista tietoa saa kyllä kerättyä, mutta tärkeä tieto voi hukkuu epäolennaisen sekaan. Siksi yrityksen on mietittävä, mitä

tietoa se tarvitsee, miten sitä voidaan kerätä ja ennen kaikkea, miten kerätystä tiedosta saadaan poimittua sellainen, jota voidaan käyttää päätöksenteossa organisaation eri portailla.

Hyvä johtaja kulkee mielestäni tuntosarvet pitkällä koko ajan. Tuntosarvet pitäisi lisäksi pitää suunnattuna useampaan suuntaan ja olla viritettynä sellaiselle taajuudelle, että kuullaan myös hiljaisia signaaleja. Hyvä johtaja kuuntelee ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Hän ymmärtää, että asiakkaat ovat viimekädessä yrityksen oikeutus ja perusta, sillä ilman asiakasta ei moni yritys olisi olemassa ja toimisi tuottaen voittoa omistajilleen.

Asiakkuusajattelu pitäisi saada vietyä organisaation jokaiselle tasolle. Asiakas ja yritys ovat kumppaneita, joiden yhteistyöstä molemmat hyötyvät. Johtajan oma sitoutuminen asiakkuusajatteluun on tärkeää, koska johtaja omalla esimerkillään viestii organisaatiolleen suositelluista toimintatavoista. Kaikkien organisaation tasojen pitäisi sisäistää asiakkaan merkitys ja motivoitua toimimaan niin, että asiakkaat saadaan pidettyä omalla yrityksellä eikä niitä menetetä muille. Kuten Lehtinenkin (2004) kiteytti, asiakkaat on se sidosresurssi, jolta viime kädessä tulevat kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit.

Lähteet:

<http://www.avantcomp.fi/haasteenajohdaminen.htm>

<http://www.mark.fi/artikkeleita> 2004: Asiakkuuksien johtaminen menestystekijäksi

Asiakkuus, Aspectum Finland Oy, kevät 2005

Hellman, Kalevi: Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. WSOY Helsinki. 2003

Mäntyneva, Mikko: Asiakkuudenhallinta. WSOY. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa 2001.

Lehtinen, Jarmo R.: Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy Helsinki 2004.

Lehtinen, Jarmo R.: Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Edita Prima Oy Helsinki 2002.