

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / markkinointi

Senja Rämä

Asiakkuuksien johtamisen kehitysketju Kouvolan Lääkäriasemalle

Opinnäytetyö 2010

# TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

### Liiketalouden koulutusohjelma

RÄMÄ, SENJA	Asiakkuuksien johtamisen kehityskeinoja Kouvolan Lääkäriasemalle
Opinnäytetyö	41 sivua + 7 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Sinikka Pekkalin
Toimeksiantaja	Kouvolan Lääkäriasema
Huhtikuu 2010	
Avainsanat	asiakkuusjohtaminen, asiakkuudenhallinta, asiakaskannattavuus, asiakasvirta

Asiakkuuksien tuntemisen merkitys on noussut kilpailun kiristyessä. Yritykset haluavat tuntea asiakkaansa tavoitellessaan kilpailuetua. Kustannustehokkuus on yksi tärkeimmistä kilpailuvalteista ja sen toteuttamisesta helpottaa asiakkaiden tunteminen, koska toiminnasta saadaan tehokkaampaa.

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista aktiivisella asiakkuuksiin vaikuttamisella. Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin asiakkuuksien johtamisen sekä niiden hallinnan keinoihin ja merkitykseen. Selvitin myös, miten ajatusmaailma on muuttunut liiketoiminnassa siirryttäessä asiakaskeskeisempään suuntaan. Kohdeyrityksenä oli Kouvolan Lääkäriasema.

Yrityksen tulee ymmärtää, että ilman oikeiden asioiden seuranta ei kannattavimpia asiakkaita voida erottaa muusta massasta. Usein uskotaan myös, että suurin asiakas on kannattavin. Tämä oletus voi muuttua, kun otetaan käyttöön oikeanlaiset mittarit asiakkuuksien seurantaan.

Myös asiakkuuksien eri vaiheisiin on perehdytty, koska nämä vaikuttavat toimintamallien luomiseen sekä asiakkuuksien kannattavuuteen. Asiakkuuden kannattavuuden tulisi kasvaa asiakassuhteen pidentyessä. Kannattavuuksia on seurattava ja suunniteltava toimintaohjeistus kannattavuuksissa tapahtuviin muutoksiin.

Verkostoituminen on suuri kilpailuetu nykymarkkinoilla. Koska Kouvolan Lääkäriasemalla on ympärillään laaja verkosto, johon kuuluvat muun muassa yhteistyökumppanit ja tunnetut asiakkaat, on sen osattava ottaa verkostoitumisesta kaikki irti. Sen kautta yrityksellä saadaan tunnettuutta ja imagoa pystytään kohottamaan.

Työn tuloksena Kouvolan Lääkäriasema saa vinkkejä siitä, miten se voi lähteä toteuttamaan asiakkuuksien hallintaansa. Työssä esitellään erilaisia seurantavaihtoehtoja, joista Kouvolan Lääkäriasema voi valita omaan toimintaansa parhaiten sopivia ja koostaa niistä kattavan paketin.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

RÄMÄ, SENJA

Customership management improvements for Kouvolan  
Lääkäriasema

Bachelor's Thesis

41 pages + 7 pages of appendices

Supervisor

Sinikka Pekkalin, Senior Lecturer

Commissioned by

Kouvolan Lääkäriasema

April 2010

Keywords

managing customerships, customer relationship management, customer profitability, flow of customers

Managing customerships means a business with active influence over customers. The importance of knowing your customerships has risen as the competition gets fiercer. Companies want to know their customers as they aspire to advantages in competition. Cost-efficiency is one of the most important advantages in competition. Knowing the customers makes it easier to carry out cost-efficient operations.

The meaning of this thesis was to become familiar with managing customerships as well as the means to do so. It was also found out how the way of thinking has changed in business, as it has transferred to a more customer-oriented direction. The target company of the thesis was Kouvolan Lääkäriasema.

The thesis is based on written literature. Besides this, information has been collected from interviews and the Internet. All the sources of information used are reliable and suitable for the work.

Companies should understand, that without proper follow-up of the right things it is impossible to recognise the most profitable customers. It is also often believed that the biggest customer is also the most profitable. This assumption might change when the right kind of measure is used for the follow-up of customerships. As the result of this thesis, the company will have ideas as to how they could start carrying out their customership management. The thesis shows different follow-up options for the company, and they can then choose the options which best suits their operations.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	KOUVOLAN LÄÄKÄRIASEMA	7
3	ASIAKKAIDEN JOHTAMINEN	8
	3.1 Staattisesta ajattelusta virta-ajatteluun	9
	3.2 Tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintayhtälöön	11
	3.3 Markkinaosuudesta asiakasosuuteen	12
4	ASIAKASTAVOITE	13
5	ASIAKASSTRATEGIA	16
	5.1 Arvoketjuista verkostoihin	17
	5.2 Kanavaratkaisut	19
	5.3 Kampanja-ajattelusta asiakassuhteiden kehittämiseen	20
	5.4 Tiedon jakamisesta asiakaskohtaisiin palveluihin	21
6	ASIAKKAUDENHALLINTAKEINOJA KOUVOLAN LÄÄKÄRIASEMALLE	22
	6.1 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	23
	6.2 Asiakkuudenhallinnan keinot	25
	6.2.1 Segmentointi	26
	6.2.2 ABC-analyysi ja Bostonin matriisi	27
	6.2.3 1-5-25	28
	6.2.4 R.F.M. -malli	28
	6.2.5 Asiakastase	29
	6.2.6 Asiakastuloslaskelma 1	30
	6.2.7 Asiakastuloslaskelma 2	31
	6.2.8 Asiakasvirtakortit	32
	6.2.9 Asiakasportfoliot	33
	6.2.10 Asiakkuuksien linkaari	34
	6.3 Ehdotuksia Kouvolan Lääkäriasemalle	36

6.3.1 Kannattavuus	36
6.3.2 Jaottelu	36
6.3.3 Toimintamallit ja -ohjeistukset	37
6.3.4 Toiminnanohjausjärjestelmä	37
6.3.5 Testaus	38
7 LOPUKSI	38
LÄHTEET	40
LIITTEET	

Liite 1. Asiakastase

Liite 2. Asiakastuloslaskelma 1

Liite 3. Asiakastuloslaskelma 2

Liite 4. Asiakasrakenneportfolio

Liite 5. Toimialaportfolio

Liite 6. Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio

Liite 7. Asiakasuskollisuusportfolio

## 1 JOHDANTO

Kilpailun tiukentuessa seurannan ja asiakkuuksiin perehtymisen merkitys nousee. Kunnollinen toimintasuunnitelma, yhtenäiset linjaukset ja selkeä strategia auttavat yritystä saamaan enemmän irti asiakkuuksistaan. Yrityksen on tärkeää tunnistaa kannattavimmat ja löytää uudet potentiaaliset asiakkaansa. Sen on myös pystyttävä omilla toimillaan ohjaamaan asiakkaitaan haluamaansa suuntaan.

Tässä opinnäytetyössä selvitän asiakkuuksien johtamisen arvoa ja tärkeimpiä tekijöitä Kouvolan Lääkäriasemalle. Yrityksen on tärkeää tuntea asiakkuuksiensa arvo ja pystyä ryhmittelemään nämä. Muutoin saatetaan keskittyä liikaa kannattamattomiin asiakkuuksiin. Asiakkuuksien arvo on laaja käsite, ja sitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Kun pyritään parhaaseen mahdolliseen tulokseen, on kiinnitettävä huomiota myös asiakkuuksien referenssi- sekä tuotekehitysarvoon. Esimerkiksi referenssiarvoa tuottava asiakas voi olla äärimmäisen tärkeä uusien asiakkaiden hankinnassa sekä tunnettuuden ja positiivisen yrityskuvan luonnissa. Tämän takia kaikki asiakkaat eivät välttämättä tuota suoraan taloudellista voittoa, vaan niiden merkitys ja arvo tulee välillisesti esimerkiksi asiakassuhteiden luonnissa tai kohentuneessa yrityskuvassa.

Tavoitteena on luoda toimiva suunnitelma siitä, miten asiakkuudenhallintaa voidaan lähteä toteuttamaan Kouvolan Lääkäriasemalla. Suosittelen erilaisia työkaluja asiakkuuksien ja niiden kannattavuuden seurantaan ja toivon, että Kouvolan Lääkäriasema saa opinnäytetyöstäni uusia vinkkejä asiakkuuksien hallintaan sekä johtamiseen ja kannattavien asiakkuuksien kehittämiseen.

Tiedonkeruumenetelminä käytän kirjallisuutta, internethakuja sekä haastatteluja. Kirjallisuutta ja internetiä käytetään sekä teoriaosuudessa että oikeanlaisen toimintamallin suunnittelussa. Internet-lähteenä käytettävä Harvard Business School on Harvardin yliopistoon kuuluva oppilaitos. Sen sivuilta olen tehnyt hakuja aiheeseeni liittyvistä artikkeleista. Haastatteluilla pyritään kartoittamaan Kouvolan Lääkäriaseman asiakkuuksien johtamisen sekä hallinnan nykytilaa ja tarpeita.

## 2 KOUVOLAN LÄÄKÄRIASEMA

Kouvolan Lääkäriasema Ky on vuonna 1975 toimintansa aloittanut yksityinen lääkäriasema. Sillä on kaksi toimipistettä, yksi Kouvolan keskustassa Manskillä sekä yksi Kouvolan Käpylässä Väinöläntiellä. Asiakkaina lääkärikeskuksella ovat sekä yritykset että yksityiset henkilöt. Kouvolan Lääkäriaseman päämääränä on kehittää työterveyshuoltoa ja erikoislääkäripalveluita verkostoituen laadukkaiden yhteistyökumppaneiden kanssa. (Kouvolan Lääkäriasema 2009.)

Verkostoituminen tunnettujen ja hyvän maineen omaavien yritysten kanssa tuo referenssiarvoa ja tunnettuutta Kouvolan Lääkäriasemalle. Yhteistyökumppanit tulisi saada yleisön tietoon, jotta heistä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Kouvolan Lääkäriaseman toimialalla luotettavuus ja hyvä maine korostuvat, koska puhutaan hyvinvoinnista ja terveydestä.

Tärkeimpinä asiakkainaan Kouvolan Lääkäriasemassa pidetään yrityksiä. Sen työterveyspalvelujen piiriin kuuluu noin 6000 henkilöä ja 400-450 yritystä. Pahimpina kilpailijoinaan Kouvolan Lääkäriasemassa koetaan Terveystalo Kouvolan, AMedin sekä Kuusankosken Lääkärikeskuksen. (Leppänen & Lampi 2009.)

Kouvolan Lääkäriasema ei ole tietoisesti panostanut asiakkuuksien johtamiseen. Se seuraa kuukausittain, kuinka paljon rahaa kukin asiakasyritys on tuonut kassaan. Seuranta on kuitenkin melko suppeaa, eikä anna tarkkaa tietoa asiakkaiden kannattavuuksista. (Leppänen & Ahtiainen 2010.)

Koska Kouvolan Lääkäriasema seuraa vain asiakkaiden tuomaa rahavirtaa, eikä kiinnitä huomiota kustannuksiin, ei se tiedä asiakkuuksiensa katteita. Näin se ei myöskään voi todellisuudessa olla varma, kuinka kannattavia heidän asiakkuutensa ovat. Kouvolan Lääkäriaseman tuleekin jatkossa keskittyä asiakkaiden todelliseen kannattavuuteen pelkän rahavirran sijasta.

Mielestäni etenkin palvelualalla toimivan yrityksen tulee tuntea asiakkaansa, koska sen työntekijät ovat suorassa kontaktissa heihin. Yksittäisillä tapaamis- ja yhteydenpitokerroilla on erittäin suuri vaikutus yrityskuvaan ja imagoon. Yrityksen tulee myös huomioda, että jokainen työntekijä on markkinoija ja heidän toiminnallaan on erittäin

suuri vaikutus asiakkaiden mielipiteisiin yrityksestä. Kouvolan Lääkäriaseman tuleekin panostaa asiakkaidensa kuuntelemiseen ja kehittää toimintaansa heidän avullaan.

### 3 ASIAKKAIDEN JOHTAMINEN

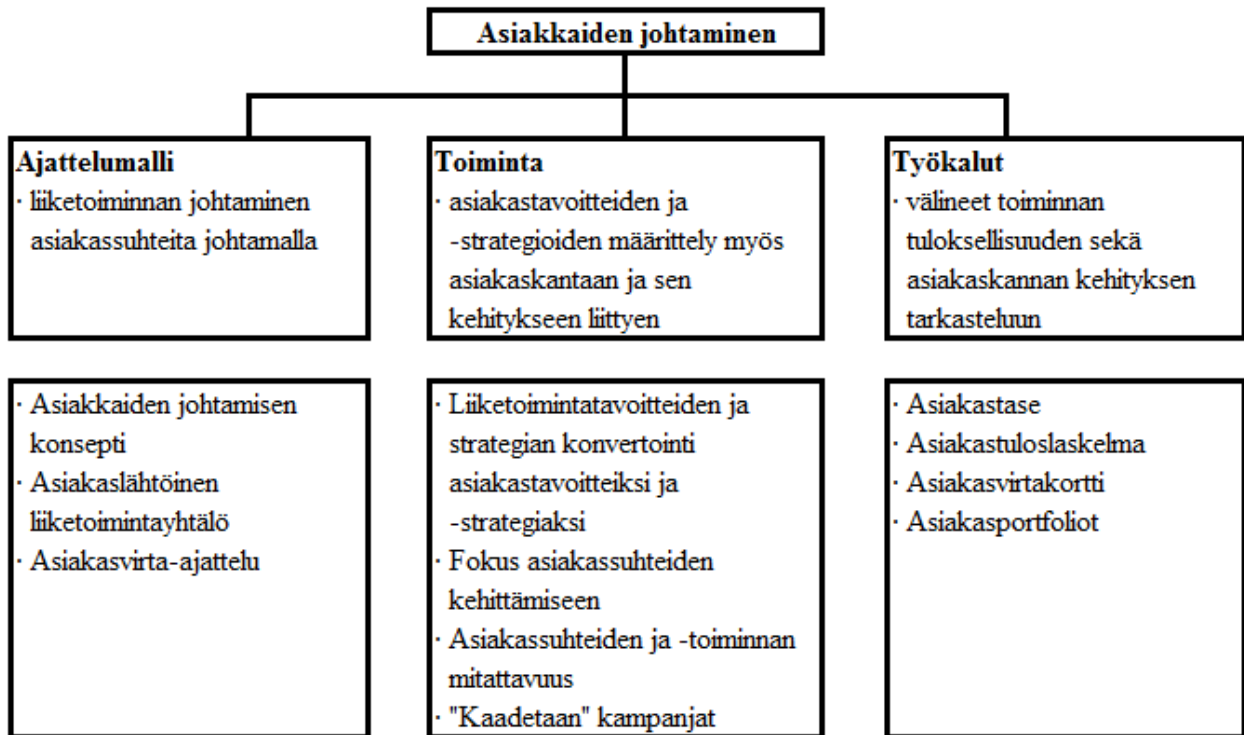
Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakkuuksia johtamalla. Asiakkaiden johtamiseen siirtyminen on yritykselle erittäin suuri päätös, koska se tarkoittaa koko ajatusmaailman muuttumista tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi. Samalla on mietittävä myös uusia mittareita seuraamaan yrityksen tärkeintä pääomaa, eli asiakkaita. Vaikkakin muutos on suuri, pienillä teoilla pystytään vaikuttamaan paljon.

Asiakkuuksien johtamisessa on muistettava, että asiakas voi olla kerrallaan vain yhdessä asiakkuuden vaiheessa. Asiakas tulisi pystyä luokittelemaan johonkin ryhmään, jotta hänen kanssaan osataan toimia oikein. Yrityksen täytyy osata hoitaa eri tasoilla olevia asiakkaita, ja sen on tärkeää seurata, ohjata ja kehittää asiakkuuksiaan. (Selin & Selin 2005, 130.) Flow-ajattelussa asiakkuuksiin pyritään vaikuttamaan ja niitä pyritään ohjaamaan omilla toimilla yrityksen haluamaan suuntaan ja tilasta toiseen. Flow-ajattelusta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.1.

Menestyksekkään asiakkuuksien johtamisen ydin on hyvin mietitty prosessi, jolla varmistetaan, että myynnistä vastaavilla on erittäin selkeänä mielessä, mitä tehtäviä tarvitsee saavuttaa jokaisessa tilanteessa asiakkaan kanssa. Täytyy myös pystyä varmistamaan, että tämä prosessi tuottaa aina kannattavimmat tulokset. Tässä kontekstissa luova myyminen on kaikkein vaikuttavinta, kun myynnin johtamisen taide ja tiede sekoittuvat maksimoimaan yhtiön toiminnan. (Harward Business School 2010.)

Kuva 1 selventää asiakkuuksien johtamisen laajuutta. Asiakkuuksien johtaminen tuo liiketoimintaan uuden ajattelumallin kun siirrytään pois palvelu- ja tuotekeskeisyydestä. Kuvasta käy myös ilmi millaisten toimien kautta ja millä työkaluilla asiakkuuksia pyritään hallitsemaan ja seuraamaan. Asiakkaiden johtaminen on erittäin laaja käsite, joka kattaa kaiken ajattelumallista toimintaan sekä työkaluihin. Tämä uusi malli vaikuttaa kaikkeen yrityksen menettelyssä.





Kuva 1. Kalevi Hellman –asiakkaiden johtamisen kokonaisuus

(Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja portfoliot 2008, 13)

Sekä ajattelumallissa, toiminnassa, että työkaluissa keskitytään asiakkaisiin. Kaiken toiminnan tulisi lähteä liikkeelle asiakkuuksista ja siitä, miten ja minne niitä halutaan kehittää. Seuraavissa luvuissa käsitellään kolme asiakkaiden johtamiseen läheisesti liittyvää näkökulmaa.

### 3.1 Staattisesta ajattelusta virta-ajatteluun

Virta- eli flow-ajattelulla tarkoitetaan toimintaa kahden tilan, lähteen ja kohteen, välillä. Aiemmin markkinoinnissa ja myynnissä on ollut käytössä staattinen asiakasajattelu, joka on antanut heikon kuvan asiakkuuksissa tapahtuneista muutoksista. Asiakkaat ovat olleet yritykselle yksi suuri möykky, eikä asiakassuhteiden, niiden tilanteen tai kehittymisen osalta ole tehty erittelyjä. (Hellman 2008, 18-19.)

Tiloilla tarkoitetaan asiakkuuksien elinkaaren vaiheita ja toiminnalla tekoja, joita yritys tekee pyrkiessään ohjaamaan asiakkuuksiaan haluamaansa suuntaan. Virta-ajattelussa yritys siis pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan asiakkuuksiin omalla toiminnallaan. Jossakin vaiheessa asiakassuhteet kuitenkin aina passivoituvat ja päättyvät. Tä-

hän on olemassa monia eri syitä, eivätkä ne välttämättä liity mitenkään palveluja myyvän yrityksen epäonnistumiseen.

Asiakasvirrassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja asiakkuuden elinkaaren aikana on useita tiloja sekä virtoja. Tilat alkavat jo potentiaalisista asiakkaista, jotka eivät ole vielä yrityksen asiakkaita, ja päättyvät menetettyyn asiakkuuteen. Koska yritys pystyy johtamaan vakaita tiloja sekä suvantoja koko asiakaskannan tasolla, pystyy se siihen myös yksittäisten asiakkaiden kohdalla. Tämä edellyttää aktiivista seuranta- ja tiedonkeruuta yksittäisistä asiakkuuksista. Virta-ajattelussa seurataan asiakkaan tilannetta ja asiakassuhteen kehitystä historia- ajantasa- sekä ennustetiedon avulla ja pyritään vaikuttamaan siihen. (Hellman 2008, 19.)

Tiedonkeruulla ja sen analysoinnilla on tärkeä rooli flow-ajattelussa. Yrityksen on tunnettava menneisyyttä, jotta se pystyy ennustamaan tulevaa. Virta-ajattelu ja asiakkuuksien elinkaari kulkevat käsi kädessä. Asiakkuuksien elinkaaresta kerrotaan lisää kappaleessa 6.2.10.

Flow-ajattelu on kehittynyt viestintä- ja tietoteknologian myötä nykyiseen muotoonsa, jossa on edellytykset reaali- ja rahavirtojen, informaatiovirran sekä asiakasvirran integroituun hallintaan. Virtojen tiedot tulee yhdistää ja yrityksen tulee valita mistä näkökulmasta he haluavat liiketoimintaansa tarkastella ja kehittää; tuote-, raha-, informaatio- vai asiakasnäkökulmasta. Yrityksen kyky hallita asiakasvirtoja vaikuttaa suuresti sen tulokseen. Asiakaskannan kokoa kasvattamalla, asiakaskannan rakennetta kehittämällä sekä hallinnan tehokkuutta lisäämällä saadaan lisää volyyymiä, tuottoja sekä kustannustehokkuutta. (Hellman 2008, 20-22.)

Yritys pystyy omilla teoillaan hallitsemaan asiakkaitaan. Sen tulee panostaa sekä asiakkaidensa, että omien toimiensa seurantaan. Yrityksen on vaikea toimia kustannustehokkaasti, jos ei tunne omien toimiensa kannattavuutta ja seurauksia. Jotta asiakkaita voidaan siirtää tilasta toiseen, on ne ensin ryhmiteltävä. Ryhminä voisivat olla esimerkiksi asiakasvirtakortissa kappaleessa 6.2.8 mainittavat prospektit, uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat, passivoituvat, passiivit sekä menetetyt asiakkaat.

### 3.2 Tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintayhtälöön

Aiemmin markkinat ovat olleet erittäin palvelu- ja tuotekeskeisiä ja yritystoiminta on perustunut niiden arvoon. Asiakkuuksien arvoa ei ole täysin ymmärretty. Yritykset eivät ole panostaneet asiakkuuksiin, vaan ovat pyrkineet kehittämään tuotteitaan ja tähänneet sitä kautta hyvään tulokseen. Todellisuudessa asiakkuuksia pystytään kehittämään siinä missä tuotteitakin. Pidemmällä tähtäimellä nimenomaan asiakkuuksiin panostaminen tekee yritystoiminnasta kannattavan.

Tuotekeskeisessä liiketoiminnassa keskitytään tuotteisiin, myynnin volyymin kasvattamiseen, kustannusten hallintaan ja hintatason nostamiseen, koska kannattavuuden ajatellaan tulevan kasvun myötä. Asiakaskeisessä ajattelumallissa uskotaan, että liikevaihto ja kasvu syntyvät asiakkaisiin vaikuttamalla ja heidän arvoaan kehittämällä. Asiakaskeisessä toiminnassa panostetaan uusien asiakkuuksien luomiseen sekä vanhojen asiakkuuksien kannattavuuteen ja uskollisuuteen. (Hellman 2008, 23-24.)

Tuotekeskeisiä mittareita on paljon, mutta jos mitataan vuodesta toiseen samoja asioita, saattavat tiedot jäädä suppeiksi. Vaarana on, että mittaukset tukevat vanhoja kaavoja, eikä uusia mahdollisuuksia huomata. Tuotekeskeisessä liiketoimintayhtälössä liikevaihdon katsotaan muodostuvan tuotteesta, määrästä sekä myyntihinnasta. (Hellman 2008, 24.)

Tämä ajattelutapa ei anna tietoa asiakkaista ja asiakaskannassa tapahtuvista muutoksista. Jos asiakkuuksiin ei kiinnitetä huomiota, ei niitä voida tuntea ja näin myös niiden ohjailu yrityksen haluamaan suuntaan on lähestulkoon mahdotonta. Yrityksen tulisi perehtyä tahoihin, jotka tuovat sille rahaa. Tuotteet ja palvelut eivät tuo rahaa, ennen kuin asiakas ne ostaa.

Asiakaskeisessä liiketoimintayhtälössä yritys saa lisäarvoa siitä, että tuntee ja hallitsee omat asiakaskeisen liiketoimintayhtälönsä. Tyypillisimpiä mittareita tavoitteiden täyttymistä tutkittaessa ovat asiakkaan ostot, asiakaskunnan koko ja laatu, asiakasosuus ja -pysyvyys, asiakassuhteiden muutosmittarit, asiakkaan aktiviteetit, asiakaskannattavuus, segmenttikohtaiset mittarit sekä asiakashallinnan prosessien tehokkuus. Kannattavuustavoitteet asetetaan yksittäisille asiakkaille tai asiakasryhmille ja niistä vastaavat asiakasvastaulliset, jotka pyrkivät tietojen perusteella kehittämään

asiakassuhteita. Liikevaihdon katsotaan koostuvan asiakkaista, asiakassuhteista, keskimääräisestä hinnasta, asiakasuskollisuudesta sekä asiakkaan aktiivisuudesta. (Hellman 2008, 25-26.)

Monesti sorrutaan ajattelemaan, että eniten rahaa tuova asiakas on kannattavin. Tämä oletus on kuitenkin väärä, koska yrityksen tulisi huomioida myös asiakkaasta koituvat kustannukset. Tästä syystä tulisi enemmän perehtyä esimerkiksi katteisiin. Asiakkaat tulisi jakaa tasaisesti vastuuhenkilöille, jotta kaikille suhteille olisi riittävästi aikaa eikä työntekijöitä rasitettaisi liikaa. Näin asiakkuuksista pystytään pitämään huolta ja muutokset huomataan ajoissa. Yhteydenpito on ”intiimimpää” ja asiakkaat saavat luottavuuden tunteen saman henkilön kanssa asioidessaan.

Asiakaskeskeisyyteen pyrittäessä tiedolla on erittäin suuri merkitys. Organisaation täytyy pystyä keräämään riittävästi oikeanlaista tietoa asiakkaistaan ja asiakassuhteistaan. Mikäli informaatiota ei ole riittävästi tai sen keräyksessä on keskitytty väärin asioihin, ei siirtyminen tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeiseen malliin onnistu. (Hellman 2008, 27.)

Väärin asioihin keskittyminen vie aikaa ja rahaa, mutta ei tuota toivottuja tuloksia. Kaikkea tietoa ei voida, eikä kannata kerätä. Yrityksen tuleekin selvittää omalle toiminnalleen tärkeimmät mittarit, joilla asiakkuuksia seurataan. Ajattelun on lähdettävä asiakkaista; asiakkaat ovat yrityksen pääoma ja voimavara, joita ilman ei voida toimia.

### 3.3 Markkinaosuudesta asiakasosuuteen

Markkinaosuus on johtamisen työvälineenä epätarkka ja sen mittaaminen harvoin luotettavaa. Asiakashallinnan näkökulmasta markkinaosuus ei välttämättä kerro mitään siitä, mitä asiakaskannassa tapahtuu. Yritys saattaa menettää paljon asiakkaitaan markkinaosuuden silti kasvaessa. Kun asiaa tarkastellaan asiakasnäkökulmasta, saadaan tulkintaan paljon lisää syvyyttä, kohdennettavuutta, mitattavuutta ja tehokkuutta. Markkinaosuusajattelua voidaan syventää asiakasosuudella. Se kertoo asiakkaiden määrän markkinoilla sekä yrityksen osuuden asiakkaista. (Hellman 2008, 29-30.)

Markkinaosuus ei anna tarkkaa tietoa asiakkuuksista. Asiakkaat voivat olla tyytymättömiä ja heitä saatetaan myös menettää. Asiakkaiden vaihtuvuus voi olla suurta markkinaosuuden pysyessä yhä samana. Tämä kuitenkin kieli siitä, että jotakin on pielessä.

Asiakasosuus antaa yksityiskohtaisempaa tietoa kertoessaan asiakkaiden määrän markkinoilla, sekä sen, kuinka suuri osa tästä joukosta on yrityksen asiakkaina. Asiakasosuutta seuraamalla pystytään reagoimaan asiakaskannassa tapahtuviin muutoksiin nopeasti.

Yrityksellä on monia keinoja nostaa markkinaosuutta. Voidaan nostaa asiakasosuutta olemassa olevissa asiakkaissa, hankkia uusia asiakkaita tai pitää kasvavimmat asiakassuhteet. Uusien asiakkaiden hankinnassa on aina otettava huomioon siitä koituvat kustannukset ja verrattava niitä asiakasosuuden kasvattamisen kustannuksiin. (Hellman 2008, 31.)

Koska yritystoiminnassa tavoitellaan voittoa, kannattaa yrityksen panostaa nykyisiin asiakkuuksiin ja niiden kehittämiseen. Uusasiakashankinnasta koituu aina suuria kustannuksia. Lisää asiakkaiden hankinnan kustannuksista on luvussa 6.2.3, jossa perehdytään 1-5-25 ajatteluun.

#### 4 ASIAKASTAVOITE

Asiakastavoitteet johdetaan liiketoimintatavoitteista muuttamalla perinteiset tuotelähtöiset tavoitteet asiakastavoitteiksi. Yrityksellä on oltava selkeät tavoitteet asiakkuuksien johtamisen suhteen. Asiakashallinnassa voidaan erottaa viisi erilaista tasoa (kuva 2) käytön laajuuden ja vaativuuden suhteen. (Hellman 2008, 102-103.)

TASO		
Verkostohallinta / johtaminen	Asiakkaiden hallinta verkoston osana; yhteistyömalli; jaettu asiakas-tieto	Verkosto
Asiakkaiden johtaminen	Johtamismalli; tuotteiden johtamisesta myös asiakkaiden johtamiseen	Yhtiö
Asiakassuhdemarkkinointi	Integroitu, kokonaisvaltainen asiakassuhde; kanavahallinta, rajapinnat	Yksikkö
Tietokantamarkkinointi	Oman myynnin ja markkinoinnin kohdentaminen; aktiviteetit, kampanjat, käynnit	Osasto
Kontaktien hallinta	Päivittäinen toiminta, asiakaskohtaamisten hallinta, kalenteri	Yksilö

Kuva 2. Kalevi Hellman –asiakashallinnan viisi tasoa

(Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskema, -tase, -virta ja portfoliot 2008, 104)

Tasoa ei voida laittaa tärkeysjärjestykseen, koska yritykset muokkaavat asiakkuuksienhallinnan vastaamaan omia tarpeitaan. Alemman tason toiminnallisuus siirtyy aina ylempään tasoon. Asiakashallinnan ensimmäinen taso on kontaktien hallinta, joka koostuu asiakkaiden ja yrityksen interaktioiden tiedoista. Tätä dataa hyödynnetään jatkapäiväisessä toiminnassa. (Hellman 2008, 103-104.)

Yrityksen on vaikea seurata omien toimien vaikutuksia, mikäli sillä ei ole tietoa sen ja asiakkaan välisistä kanssakäymisistä. Yhteydenpito on yksi hyvän liikesuhteen peruspilareista, joten kanssakäymisistä tulee kerätä dataa. Jo pelkästään kohtaamisten useus ja sen vaikutus liikesuhteeseen antaa paljon tietoa. Se kertoo, kuinka useasti asiakkaisiin tulisi pitää yhteyttä. Kun tähän lisätään muut interaktioista saadut asiakkaisiin ja asiakkuuksiin liittyvät tiedot, on informaatiota kertynyt jo paljon.

Toinen taso on tietokantamarkkinointi, jonka näkemys on kampanja- ja aktiviteetti-keskeinen. Tietokantamarkkinointi on erittäin kohdennettua ja siinä pyritään saamaan palautetta, jota voidaan käyttää hyväksi myös tulevaisuudessa. (Hellman 2008, 104-105.)

Koska tietokantamarkkinointi on erittäin kohdennettua, pystytään sillä myös saamaan tarkkaa tietoa. Kustannuksetkin pysyvät alhaisina verrattuna esimerkiksi massamarkkinointiin. Kampanjat voidaan kohdistaa tietylle ryhmälle kaikkien sijaan, jolloin pystytään toimimaan kustannustehokkaasti.

Kolmas taso on asiakassuhdemarkkinointi, jossa pyritään yksittäisten kampanjoiden sijaan kehittämään asiakassuhteita ja -kannattavuutta. Asiakkaasta pyritään saamaan mahdollisimman tarkka käsitys. (Hellman 2008, 105.)

Kampanjoinnista tulee aina kuluja, eikä se ole kanssakäymisenä henkilökohtaista. Henkilökohtainen palvelu lisää aina luotettavuuden ja turvallisuuden tunnetta asiakkaissa. Kun asiakas luottaa yritykseen, siltä on helpompi saada tietoa ja asiakkaan siirtyminen kilpailevalle yritykselle on epätodennäköisempää.

Neljäs taso on asiakkaiden johtaminen, jossa siirrytään tuotteiden johtamisesta uuteen toimintamalliin. Tavoitteet asetetaan tuotteiden sijaan asiakkaille ja asiakassuhteille. Tavoitteet pyritään saavuttamaan seuraamalla yrityksen asiakasstrategiaa ja hallitsemalla asiakassuhteet yrityksen kaikilla tasoilla. (Hellman 2008, 105.) Tässä kohtaa yrityksen on tunnettava asiakkaansa sekä omien toimiansa vaikutus, jotta se pystyy ohjailemaan asiakkaitaan.

Ylin taso on verkostonhallinta ja johtaminen. Siinä asiakassuhteet ovat koko verkoston yhteisiä ja jaettu sen jäsenten kesken. Verkostossa kaikilla jäsenillä on oma roolinsa. Yrityksen tulee miettiä, haluaako se olla verkostossaan johtohahmo vai rivijäsen. (Hellman 2008, 105.)

Toimiessaan oikein, johtohahmo on tuottavimmalla paikalla, mutta myös vastuu on suurin. Rivijäsenenä yrityksen ei välttämättä tarvitse ponnistella niin paljon vaan se voi saada tuloja johtohahmon siivellä. Kouvolan Lääkäriaseman on punnittava, miten se haluaa sijoittua omassa verkostossaan. Sen tulee myös miettiä, mitä se haluaa verkostonsa muilta jäseniltä. Kouvolan Lääkäriaseman tulisi aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan omaan asemaansa verkostossa ja nostamaan itseään johtohahmoksi.

## 5 ASIAKASSTRATEGIA

Asiakasstrategiassa määritellään, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa asiakassuhteitaan kehittämällä. Se johdetaan asiakastavoitteista ottaen huomioon myös olemassa oleva liiketoimintastrategia. Koska yritystoiminnan suunnittelussa on aiemmin keskitytty tuotteisiin asiakkaiden sijasta, ovat strategiat jääneet asiakasnäkökulmasta epäselviksi. Asiakkaiden merkitys on aliarvioitu, eikä yrityksissä ole ollut yhtenäistä näkemystä toiminnasta asiakkaiden kanssa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 154-156.)

Yrityksen tulee pystyä luomaan yhteinen linjaus siitä, miten asiakkuuksia hoidetaan. Tämän täytyy olla kaikkien asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden tiedossa. Kun kaikille työntekijöille on samanlainen ohjeistus, on toiminta selkeämpää ja mahdolliset sairauslomista tai muista muutoksista johtuvat häiriöt on helpompi hoitaa.

Asiakasjohtamiseen siirtyminen on tuonut tullessaan monia tärkeitä strategisia muutoksia. Arvoketjut ovat muuttuneet verkostoiksi, kanavaratkaisut ovat vaihtuneet, kampanja-ajattelusta on siirrytty asiakassuhteiden kehittämiseen sekä hallintaan ja tiedon jakaminen verkossa on yksilöitynyt asiakaskohtaisiin palveluihin. Näillä muutoksilla pyritään kasvattamaan yrityksen kannattavuutta asiakaskunnan arvoa kasvattamalla, parantamaan asiakaskannattavuutta sekä hakemaan asemaa ja liikkumavaraa muuttuvilla markkinoilla. (Hellman 2008, 39.)

Asiakaskannan kehitys- ja investointistrategia pitää sisällään asiakaskannan koon, rakenteen ja arvon. Se voi koostua erilaisista alueista, kuten uusista ja olemassa olevista asiakassuhteista, tavoitettavuudesta, tuotteista ja palveluista sekä niiden kehittämisestä. Strategiaa luodessaan, yrityksen tulee laatia näille osa-alueille etenemissuunnitelmat. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 160.)

Kouvolan Lääkäriaseman on luotava itselleen selkeä strategia siitä, mihin he pyrkivät ja miten he aikovat sinne päästä. Esimerkiksi verkostoituminen ja referenssit voivat olla osa Kouvolan Lääkäriaseman strategiaa. Strategialla tähdätään eteenpäin, joten sillä voidaan tehdä tulevaisuuden linjauksia siitä, missä yritys nähdään esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päästä.



## 5.1 Arvoketjuista verkostoihin

Arvoketjut muodostuvat peräkkäisistä lisäarvoa tuottavista vaiheista. Perinteinen arvoketju muodostuu valmistajasta, maahantuojasta, tukkukauppiaasta, jälleenmyyjästä sekä lopullisesta asiakkaasta. Arvoketjun viimeisellä jäsenellä on erittäin suuri merkitys koko ketjuun, koska hän on yhteydessä lopulliseen asiakkaaseen. Kaikilla ketjun jäsenillä on omat asiakastietonsa, joita ei ole jaettu muiden jäsenten kanssa. Tyypillisesti ketjun kukin jäsen pyrkii pitämään edellisen jäsenen kaukana omista asiakkaistaan oman asemansa takaamiseksi. (Hellman 2008, 40-41.)

Tietojen panttaus ei tee hyvää ketjulle, koska kaikkien jäsenten olisi tarkoitus hyötyä yhteistyöstä. Kaikkien ketjuun kuuluvien yritysten tulisi pyrkiä yhdessä hyvään suoriin tulokseen ja avoimella tiedonkululla pyrkiä säästöihin. Kun yritysten vahvuudet tuodaan esille, on ketju vahvimmillaan. Näin kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea, vaan kukin jäsen hoitaa oman erikoistumisensa.

Nykyään asiakas koetaan yhä tärkeämmäksi tekijäksi. Koska suurin ostovolyymi on lopullisilla asiakkailla, katsotaan voiman olevan sillä ketjun jäsenellä, joka pitää heitä hallussaan. Tämä jäsen saa eniten asiakastietoa lopullisesta asiakkaasta ja pystyy hyödyntämään sitä tulevaisuudessa. Tämän takia ketjun alkupään tahot ovat alkaneet kiinnostua enemmän ja enemmän koko ketjun tapahtumista. (Hellman 2008, 42.)

Siirtyminen arvoketjuista verkostoiksi tapahtuu, kun ketjun jäsenet vähenevät. Näin voi käydä esimerkiksi, kun jollakin ketjun jäsenellä on tarve vahvistaa omaa asemaansa ja hän luo suoran kontaktin lopullisiin asiakkaisiin tarkoituksenaan tarjota jotakin toimintoja, jotka on aiemmin tehnyt jokin muu ketjun jäsen. Kun useilla eri jäsenillä on suora yhteys loppuasiakkaaseen, on loogista luoda verkosto jäljelle jääneiden jäsenten kesken. Myös kustannustehokkuuden tavoittelu ajaa jäseniä verkostoitumaan, jakamaan asiakastietoja ja suunnittelemaan yhdessä toimintaansa. (Hellman 2008, 43-44.)

Yksittäinen yritys ei voi olla spesialisti kaikessa. Verkostoitumisen etuna on se, että eri yritysten vahvuudet pääsevät kaikkien käyttöön. Tämä on selkeä kilpailuetu verkostoitumattomaan yritykseen. Verkostoitumisella pyritään myös kustannussäästöihin. Alihankinnassa pitkät sopimukset ovat usein edullisempia kuin lyhyet, joten pitkäjänteisellä yhteistyöllä kustannukset ovat alhaisempia.

Informaatioteknologian kehitys on lisännyt asiakkaiden vallan määrää ja mahdollistanut helpon tiedonhaun ja palvelujen sekä omien kokemusten vertailun. Asiakas ei siis ole enää pelkkä kohde, vaan aktiivinen osa arvoketjua. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 15.)

Kouvolan Lääkäriaseman tulee ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti verkostoitumisesta. Asiakkaiden roolia verkostossa ei sovi unohtaa. He ovat kuitenkin palveluiden kohde ja heillä on loppupeleissä valta ja vaikutusvoima yrityksen menestymiseen. Esimerkiksi referenssiarvoa tuovat tunnetut ja luotetut asiakasyritykset parantavat Kouvolan Lääkäriaseman imagoa, mikäli heidän nimensä saadaan näkyville.

Sähköiset verkot vaikuttavat osaltaan myös arvoketjujen muuttumiseen. Ne helpottavat tunnistamaan loppuasiakkaat ja mahdollistavat suorat yhteydet heihin. Ne antavat myös uusia mahdollisuuksia asiakastiedon keruuseen sekä kauppapaikkojen perustamiseen verkkoon. Kaikilla arvoketjun jäsenillä on olinpaikasta huolimatta mahdollisuus tavoittaa asiakas verkon kautta. (Hellman 2008, 47.)

Asiakastietojen ollessa koko verkoston käytössä, pystytään välttämään toiminnallisia päällekkäisyyksiä sekä ottamaan ketjuun mukaan eri alojen ammattilaisia tehostamaan toimintaa. Verkostojen syntyessä myös kilpailu muuttuu näiden väliseksi ja tällöin voittajina selviävät ne, joilla on paras kyky hallita ja hyväksikäyttää asiakastietoa. (Hellman 2008, 52.)

Avoimuus ja yrityksen sisäinen läpinäkyvyys auttavat asiakastiedon hyväksikäytössä. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, kuinka paljon tietoa asiakkaista saadaan ja kuinka sitä pystytään analysoimaan. Jos jokainen panttaa tietoja itsellään, ei niitä pystytä hyödyntämään tehokkaasti.

Koska nykyään siirrytään yhä enemmän ja enemmän verkostojen väliseen kilpailuun, nousee yhteistyökumppaneiden arvo koko ajan. Yhteistyökumppaneilta saadaan tukea ja heidän kanssaan voidaan jakaa kustannuksia esimerkiksi markkinoinnin toimenpiteissä. Yhteistyöllä voidaan myös saada aikaiseksi uudenlaisia palvelu- tai tuotepaketteja asiakkaille.

## 5.2 Kanavaratkaisut

Toimiva asiakashallinta tehostaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyväksikäyttöä, koska sen avulla pystytään uuden tietotekniikan ja viestintäteknologian täysipainoiseen hyödyntämiseen. Uudet mahdollisuudet liittyvät esimerkiksi tuote- ja palvelukehitykseen, asiakaskohtaisuuteen, yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Kehitys tarjoaa myös uusia kanavia yhteydenpitoon, jotka taas puolestaan vaikuttavat tuloksellisuuteen ja kustannustehokkuuteen. (Hellman 2008, 81.)

Sähköiset kanavat ovat nostaneet suosiotaan, ja ne ovat yhdennettävissä keskenään. Tiedonkeruu on helpottunut sähköisten kanavien ansiosta, koska ne voidaan integroida myös yrityksen muihin järjestelmiin. Asiakkaille suunnatuista sähköisistä kanavista, kuten esimerkiksi internetsivuista, pystytään seuraamaan käyttäjämääriä, ja näin voidaan seurata niiden tehokkuutta ja suosiota.

Kanavaratkaisuja ei voida tehdä yksittäin erillisinä ratkaisuin, vaan niiden on toimitettava hyvin yhdessä. Kanavaratkaisut tehdään eri asiakasryhmille sekä palveluille sopiviksi. Yrityksen tulee huomioida, että sen täytyy pystyä keräämään tietoa kaikista kontakteista sekä kanavista, koska muuten niiden kannattavuutta ja tehokkuutta ei voida seurata, eivätkä ne tuota asiakastietoa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 160-161.)

Yrityksen ja asiakkaan välinen dialogi on erittäin tärkeää, koska se antaa yritykselle mahdollisuuden kehittyä toiminnassaan ja palveluissaan. Kouvolan Lääkäriasema voi olla yhteydessä asiakkaisiin esimerkiksi, sähköpostin, intranetin ja asiakaspalautteiden kautta. Asiakkaiden tulee pystyä helposti ottamaan yhteyttä yritykseen ja nopea vastaus asiakkaan yhteydenottoon lisää yrityksen luotettavuutta.

Asiakkailta saatava palaute on yrityksen toiminnalle tärkeää, koska tyytymättömät asiakkaat tuovat huonoa julkisuutta levittäessään tietoa. Yrityksen tuleekin ymmärtää asiakaspalautteen merkitys ja siihen on reagoitava. Kouvolan Lääkäriaseman tulisi pyrkiä henkilökohtaiseen yhteydenpitoon asiakkaidensa kanssa. Mikäli asiakas ilmaisee tyytymättömyytensä suoraan yritykselle ja vielä omalla nimellään, voidaan tyytymättömyyteen johtaneita asioita yrittää korjata ja asiakkuus säilyttää.

### 5.3 Kampanja-ajattelusta asiakassuhteiden kehittämiseen

Kampanja on yksi yleisimmistä käytössä olevista markkinointikeinoista. Usein yritykset kokoavat muunkin markkinointinsa kampanjoiden ympärille. Tämä markkinointikeino ulkoistetaan usein mainostoimistoille, joka poistaa vastuuta itse yritykseltä. (Hellman 2008, 60.)

Ulkopuolisilla tahoilla, kuten mainostoimistoilla, ei kuitenkaan ole niin hyvää käsitystä yrityksen asiakkaista kuin yrityksellä itsellään. Yritykset eivät myöskään yleensä halua jakaa keräämäänsä tietoa. Siksi yrityksen tulisi pyrkiä käyttämään hyväksi kaikki asiakkaista oleva informaatio toimintansa suunnittelussa, eikä sysätä vastuuta muille.

Kampanjoihin liittyy viisi ongelmaa. Ensinnäkin kampanjakustannukset nousevat jatkuvasti ja tulokset heikkenevät. Tästä syystä tulisi panostaa asiakaskohtaisempaan markkinointiin. Sen avulla toimet pystytään kohdentamaan paremmin juuri halutuille tahoille. Yleensä kampanjoiden lähtökohtana on tuote tai palvelu, vaikka tulisi keskittyä asiakkaisiin, jotka tuotetta ostavat. Kolmas tekijä on tuloksista saatava tieto. Yleensä johdon tuntemus kampanjoista ja niiden tuloksista on suppea. Kampanjat eivät myöskään synnytä pitkäkestoista kilpailuetua, vaan vaikutukset ovat lyhytaikaisia. Viimeisenä ongelmana on resurssien tehoton käyttö, koska kanavia ei hyödynnetä asiakaskohtaisesti. (Hellman 2008, 60-61.)

Kampanjat tulisi suunnata pienille ryhmille massamarkkinoinnin sijaan. Kouvolan Lääkäriasema haluaa panostaa yritysasiakkaisiin, joten sen tulisi ennemmin markkinoida itseään suoraan yrityksille, kuin panostaa jokaviikkoihin lehtimainoksiin. Kampanjatkin voitaisiin suunnitella vastaamaan nimenomaan asiakasyritysten tarpeita. Kouvolan Lääkäriasema tuntee omat asiakkaansa paremmin kuin ulkopuoliset tahot, joten sen kannattaa hoitaa kampanjoinnin suunnittelu itse, tai olla ainakin erittäin aktiivisesti mukana sen ideoinnissa.

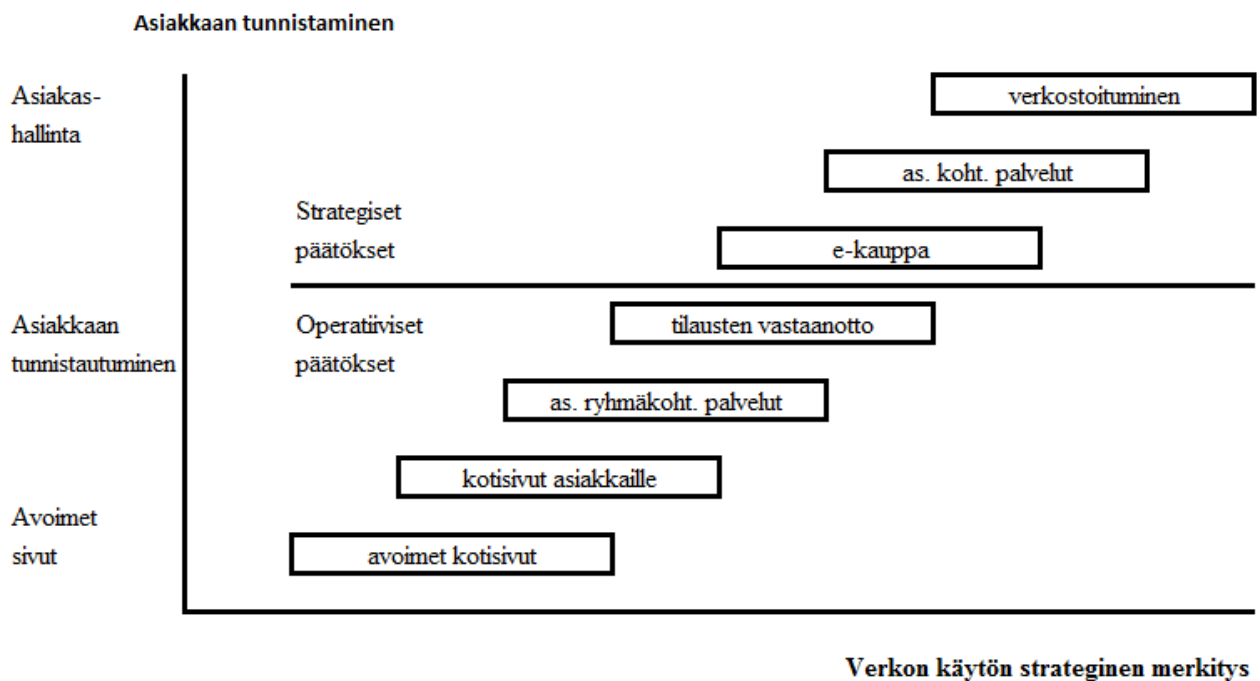
Asiakassuhteita voitaisiin pyrkiä kehittämään tuomalla yritys mahdollisimman lähelle asiakkaita. Internet ja sosiaaliset mediat antavat tähän erittäin hyvän mahdollisuuden. Kouvolan Lääkäriaseman nykyiset kotisivut jättävät yrityksen etäiseksi. Sivuja voitaisiin kehittää niin, että ne toisivat asiakkaille tärkeimmän asian, työntekijät, esille. Li-

säämällä lääkäreiden ja muun henkilöstön kasvot sekä esittelemällä toimitilat kuvin, saataisiin asiakkaisiin jo paljon enemmän kontaktia.

#### 5.4 Tiedon jakamisesta asiakaskohtaisiin palveluihin

Yrityksen tulee pyrkiä kokonaisvaltaiseen sähköisten tietoverkkojen hyödyntämiseen. Esimerkiksi yrityksen kotisivuista saatu hyöty jää erittäin suppeaksi, mikäli niitä ei käytetä hyväksi maksimaalisesti. Sähköisten tietoverkkojen kehitys antaa mahdollisuuksia esimerkiksi kaupankäynnin ja asiakaskohtaisten palvelujen rakentamiseen verkkoon. (Hellman 2008, 63-64.)

Kuvassa 3 näkyy verkon hyödyntämisen eri tasot kun siirrytään kohti yksilöidympiä verkkopalveluja. Se lähtee liikkeelle kaikille avoimista kotisivuista ja kehittyy verkostoitumiseen asti. Kouvolan Lääkäriaseman tulee pyrkiä yksilöimään myös verkossa tapahtuvat palvelunsa. Asiakaskohtaiset palvelut lisäävät luotettavuuden tunnetta ja antavat asiakkaalle mielikuvan oikeasta välittämisestä ja kiinnostuneisuudesta.



Kuva 3. Kalevi Hellman –verkon hyödyntämisen eri tasot

(Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskema, -tase, -virta ja portfoliot 2008, 65)

Verkossa tapahtuvaa kaupankäyntiä on haastavaa soveltaa Kouvolan Lääkäriaseman tyyliin yritykseen, koska kaupattavana ovat erikestoiset palvelut. Esimerkiksi ajanvarauksen toimiminen verkossa saattaa kariutua siihen, että eri potilaisiin kuluu eri määrä aikaa. Jos ajanvaraus automatisoidaan, ei aikaa välttämättä pystytä käyttämään maksimaalisesti hyväksi. Mahdotonta se ei kuitenkaan ole, joten Kouvolan Lääkäriasema voi halutessaan testata tätäkin vaihtoehtoa.

Kouvolan Lääkäriasema pystyy parantamaan kustannustehokkuuttaan kyetessään kohdentamaan kampanjansa haluttuun tahoon tai tiettyyn haluttuun ryhmään. Yksilöllinen yhteydenpito tuo Kouvolan Lääkäriaseman samalla lähemmäs asiakkaitaan. Luotettavuus ja läheisyys ovat tärkeässä roolissa kun tähdätään pitkäkestoiisiin asiakassuhteisiin.

## 6 ASIAKKUUDENHALLINTAKEINOJA KOUVOLAN LÄÄKÄRIASEMALLE

Asiakashallinnalla (CRM) tarkoitetaan asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli toimintaa asiakastavoitteiden ja strategioiden saavuttamiseksi. Yrityksen tulee tuntea asiakkaidensa arvo ja asettaa tavoitteensa asiakaskunnan kehittämisen suhteen. Yrityksen tulee myös seurata toimiansa tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 12-13.)

Asiakkuuksien hallintaa on kritisoitu paljon, mutta tämä on johtunut siitä, ettei sitä ole käytetty oikein. Yleensä yritykset keräävät tietoa siitä, kuinka usein asiakkaat ostavat, kuinka paljon he ostavat ja mitä he ajattelevat yrityksestä. Tämä tieto on tarpeellista, muttei riittävää. Yrityksien tulisi myös tietää, miksi asiakkaat toimivat näin. Asiakkuuksien hallinnalla tulisikin päästä pintaa syvemmälle. Tämän tason näkemys vaatii intensiivisempää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Asiakkuuksien hallintaa tulee kehittää omilla näkemyksillä vastaamaan yrityksen tarvetta. (Harvard Business School 2010.)

Yrityksiltä on puuttunut asiakkuusnäkökulma ja asioita on tarkisteltu väärältä kantilta. Jokaisella seurauksella on syynsä. Tämän takia yrityksiä tulee panostaa syiden selvittämiseen ja asiakkuuksien ohjaamiseen pelkkien seurausten raportoimisen sijaan.

Etenkin taloudellisesti epävakaina aikoina tulee keskittyä asiakassuhteiden hoitamiseen. Silloin yrityksillä on kova paine säästää kustannuksissa ja tällöin palveluntarjoajan aktiivisuuden merkitys kasvaa. Kun asiakkaisiin pidetään säännöllisesti yhteyttä ja asiakkuuksia huolletaan hyvin, on yrityksellä paremmat mahdollisuudet pitää asiakkaansa.

Asiakkuudenhallintakeinoja ja seurantamenetelmiä on olemassa todella paljon. Seuraavissa luvuissa esitellään niistä tärkeimpiä. Jokaisen yrityksen tulee miettiä itselleen parhaiten sopivat keinot sekä menetelmät ja rakentaa niistä itselleen toimiva paketti. Kouvolan Lääkäriaseman tulee testata, mitkä ovat heidän kannaltaan toimivimpia ja hyödyllisimpiä seurantakeinoja. Luvussa 6.3 käydään läpi miten Kouvolan Lääkäriaseman tulisi lähteä toteuttamaan asiakkuudenhallintaansa.

## 6.1 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakkuudenhallinnalla pyritään parantamaan kokonaiskannattavuutta lisäämällä asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä. Näin pystytään vaikuttamaan myynnin ja markkinoinnin tehokkuuteen. Asiakkuudenhallinnan avulla esimerkiksi markkintikampanjat ja muu mainonta pystytään kohdentamaan tarkemmin juuri halutuille asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 12.)

Kaikki asiakkaat eivät ole kannattavia, vaikka toisivatkin rahaa yritykselle. Tästä syystä tulee tietää, kuinka paljon asiakkaasta aiheutuu kustannuksia. Usein ajatellaan, että kannattavin asiakas on se, joka tuo eniten rahaa. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Asiakkuudet myös muuttuvat ajan kuluessa. Ennen paljon tuottanut asiakas saattaa muuttua kannattamattomaksi, ja mikäli tilannetta ei seurata, saattaa siitä koitua tappiota yritykselle.

Kilpailun kiristyessä yrityksille on tärkeää pystyä mittaamaan yksittäisten asiakkaiden, asiakasryhmien sekä koko asiakaskuntansa arvoa. Asiakkuudenhallinnan avulla pystytäänkin kartoittamaan asiakkaiden merkitys ja arvo yritykselle. Sillä on myös suuri merkitys uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen, kilpailuetujen luomiseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 101.)

Yksi tärkeimpiä tekijöitä liiketoiminnan kannattavuudessa on asiakkaiden arvo, joka koostuu seuraavista tekijöistä:

- asiakaskannan koko
- asiakkaiden laatu
- asiakassuhteiden rakenne
- asiakaskannattavuus
- asiakasuskollisuus
- asiakastiedon taso
- asiakashallinnan tehokkuus
- kaikkien edellä mainittujen tekijöiden tulevaisuuden odotukset ja trendit.

(Hellman 2008, 78.)

Pelkkä asiakaskannan koko ei tee asiakkuuksista arvokkaita. Suuri joukko pieniä asiakkaita saattaa olla kannattamattomampi kuin yksi suuri ja laadukas asiakas. Tästä syystä on kiinnitettävä huomiota asiakkuuksien kannattavuuteen sekä asiakasuskollisuuteen. Asiakkuuden keston pidentyessä, asiakkuuden kannattavuus kasvaa, koska suurimmat kulut tulevat asiakassuhteen aloittamisesta. Asiakastiedon taso vaikuttaa merkittävästi asiakkuuden arvoon. Mitä paremmin asiakas tunnetaan, sitä paremmin häntä pystytään palvelemaan. Tunteamalla asiakkaat ja keräämällä heistä oikeaa tietoa, asiakashallintaa pystytään käyttämään tehokkaasti.

Sisäisessä ja ulkoisessa tehokkuudessa pystytään vaikuttamaan nopeuteen uusien tuotteiden ja palveluiden lanseerauksessa. Myös asiakkuuksissa tapahtuviin muutoksiin pystytään reagoimaan ripeämmin ja asiakaspalautteita käsittelemään nopeammin. Hyvä organisaatio oppii asiakkaisiin liittyvistä toimenpiteistä. (Hellman 2008, 82-84.)

Asiakkaita voidaan pitää ylimääräisenä työntekijänä, sillä ne tuovat paljon tietoa yritykselle. Mikäli asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus toimii ja asiakkailta pystytään keräämään kehittävästä palautteesta, tarjoaa se yritykselle hienon mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Koska asiakkailta saatu palaute tulee yritykselle itselleen, kilpailijat eivät pääse sitä hyödyntämään.



## 6.2 Asiakkuudenhallinnan keinot

Toimiva asiakkuudenhallinta alkaa asiakasmäärityksestä ja asiakastiedosta. Suurissa yrityksissä näihin tarvitaan toimiva tietojärjestelmä, johon kerätään informaatiota asiakkaista. Asiakasmäärityksellä tarkoitetaan tietoa siitä, ketkä ovat asiakkaita. Asiakastiedolla tarkoitetaan kaikkea tietoa, jota asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään kerätään. Koska tiedon kerääminen ja hyödyntäminen vaativat taloudellista panostusta, on niiden myös tuotettava tulosta. Tästä syystä yrityksen on määriteltävä tarkkaan, mitkä tiedot ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 16.)

Business-to-business -markkinoilla kerättävä tieto voi poiketa suuresti yksityishenkilöiden vastaavasta. Myös yrityksen koko ja asiakkaiden määrä vaikuttavat informaation keruuseen. Yritys, jolla on vähän asiakkaita ja joka pyrkii olemaan asiakkaidensa ”paras kaveri”, voi kerätä enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa asiakkaistaan. Läheiseen suhteeseen pyrittäessä voidaan asiakasta esimerkiksi muistaa syntymäpäivänä lahjalla, joka liittyy hänen harrastukseensa tai kiinnostuksensa kohteeseen. Suurilla markkinoilla asiakkaita ei tunneta näin hyvin ja resurssit tulevat vastaan. Suuren yrityksen tuleekin panostaa liikesuhteeseen oleellisesti liittyvään tietoon, kuten asiakkaan käyttäytymiseen markkinoilla.

Asiakastieto voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäiseen ryhmään kuuluu jo olemassa oleva data, joka koostuu perustiedoista, kuten asiakkaiden yhteys- sekä ostotiedoista. Toinen ryhmä koostuu johdetusta informaatiosta, joka syntyy perustietojen yhdistämisestä. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi ostokäyttäytyminen sekä ostohistoria. Kolmas ryhmä on kokemusperäisesti syntyvää tietoa, joka syntyy toiminnasta. Kun asiakastiedosta tuotettua informaatiota käytetään tavoitteellisesti ja tuloksia mitataan, pystytään kerättyjä tietoja käyttämään helposti ja tehokkaasti. (Hellman 2008, 87.)

Tiedonkeruu on oleellista etenkin, kun pyritään ennustamaan markkinoiden tulevaisuutta. Jos yritys ei tiedä nykyistä tilannetta, on sen vaikea myöskään ennustaa tulevaisuuden kehitystä. Kun asiakkaista kerätään tietoa ja heidät opitaan tuntemaan, on asiakkuuksia helpompi seurata ja niiden kehitystä ennustaa.

### 6.2.1 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan kohderyhmien valintaa. Siinä ryhmitellään asiakkaat keskenään samanlaisista asiakkaista koostuviksi ryhmiksi. Kuten jo aiemmin mainittiin, hyvin hoidettu segmentointi on tärkeässä asemassa pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin pyrittäessä. Jotta toimintaa pystytään budjetoimaan ja voimavaroja ohjaamaan oikeaan suuntaan, on tärkeää määritellä, mitä myydään ja kenelle.

Segmentoinnilla pystytään rajaamaan haluttu asiakasryhmä, jolloin säästetään markkinointikustannuksissa. Mikäli yritys myy segmentoimattomasti, joutuu se maksamaan paljon ylimääräistä suunnatessaan toimensa kaikille asiakkaille. Segmentoidussa markkinoinnissa yritys on ryhmitellyt potentiaaliset asiakkaansa ja valinnut tietyt segmentit markkinointinsa kohteeksi. Jos halutaan vielä tarkentaa kohderyhmää, voidaan käyttää keskitettyä markkinointia, jossa markkinointi kohdistetaan vain yhteen, parhaaksi koettuun, segmenttiin. Äärimmäisin kohdentamiskeino on yksilömarkkinointi, jossa yksittäinen asiakas on yksi segmentti. Tässä jokaista asiakasta varten räätälöidään oma toimintamallinsa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 94-95.)

Segmentointi aloitetaan tavoitteiden ja potentiaalisten asiakkaiden selvittämisellä. Yrityksen tulee tietää, mitä palveluja se pystyy tarjoamaan ja ketkä kyseisiä palveluja tarvitsevat. Toinen vaihe on lohkomisperusteiden määrittäminen ja jako segmentteihin. Hyvä segmentti on mitattavissa, riittävän suuri, saavutettavissa ja erotettavissa. Seuraavaksi valitaan varsinaiset markkinoinnin kohderyhmät. Koska kohderyhmät ja niiden tarpeet ovat erilaisia, tulee jokaiselle ryhmälle suunnitella oma pakettinsa. Viimeisinä vaiheina ovat markkinoinnin toteutustavan päättäminen, sekä sen toteutus ja seuranta. Yrityksen tulee miettiä oikeat kanavat segmenttiensä tavoittamiseen. Jotta tiedetään, onko markkinointi onnistunut, tulee sitä seurata. Näin tiedetään, tarvitseeko toimintaa muuttaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 96-97.)

Lohkomisperusteet ovat erilaisia riippuen yrityksen koosta, toimialasta ja muista tekijöistä. Yksi erittäin vaikuttava tekijä on kohdeyrityksen lohkomisperusteissa, on sen toimiminen business-to-business -markkinoilla. Tällöin ei pureuduta niinkään henkilökohtaisiin kriteereihin, kuten ikä ja sukupuoli, vaan laajempiin tekijöihin, kuten sijaintiin ja ostokäyttäytymiseen.

Segmentin ollessa hyvä siitä saadaan tarvittava määrä tietoa, se on kannattava, se pystytään tavoittamaan sekä erottamaan selkeästi muusta massasta. Pakettien suunnittelussa eri segmenteille Kouvolan Lääkäriaseman tulee ottaa huomioon yritysasiakkaiden väliset erot sekä yksityisasiakkaiden eroaminen yritysasiakkaista. Yritysasiakkaiden tavoittelussa voidaan käyttää suoramainontaa, kun taas yksityisiin asiakkaisiin voidaan luoda kontaktia lehti- ja televisiomainonnalla.

### 6.2.2 ABC-analyysi ja Bostonin matriisi

ABC-analyysillä voidaan jakaa asiakkaat kolmeen ryhmään heidän tärkeytensä perusteella. A-luokassa ovat kannattavimmat ja C-luokassa vähiten kannattavat asiakkaat. ABC-analyysiä käytetään usein varaston jakamiseen, mutta se on sovellettavissa myös asiakkaisiin. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2010.)

A-luokan asiakkaat ovat kannattavimpia. Heihin lukeutuvat henkilöt ja yritykset, joilla on suuri volyyymi ja jotka käyttävät usein yrityksen palveluita. ABC-luokittelun perustana käytetään usein 80-20 sääntöä, jonka mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % tuloista (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2010). A-asiakkaiden voidaan siis katsoa tuovan 80 % tuloista.

B-asiakkaita ovat he, jotka käyvät epäsäännöllisemmin, eivätkä kuluta yhtä paljon yrityksen palveluihin kuin A-asiakkaat. Yrityksessä voidaan käyttää myös BA-merkintää, joka tarkoittaa, että asiakas on tällä hetkellä vielä B-asiakas, mutta sillä on potentiaalia nousta A-asiakkaaksi.

C-asiakkaita ovat yritykset tai yksityiset henkilöt, jotka käyttävät palveluja harvoin. Näillä asiakkailla ei ole suurta painoarvoa yrityksen tulokseen, mutta he ovat silti säännöllisiä asiakkaita. Resurssien ollessa tiukkoja, tällaisia asiakkaita voidaan pitää taakkana, koska he vievät aikaa ja rahaa, mutta tuottavat vähän.

Asiakkaiden luokitusta täytyy päivittää säännöllisesti, sopivin väliajoin. Tällöin muutoksiin ehditään reagoimaan ja alaspäin putoavia asiakkaita herättelemään. Luokituksien mukaan voidaan laatia toimintasuunnitelmat, siitä miten asiakkuuksia hoidetaan ja miten asiakkaisiin pidetään yhteyttä.

Asiakkaita voidaan jaotella myös Bostonin matriisin mukaan. Siinä asiakkaita vertailaan markkinoiden kasvunopeuden sekä suhteellisen markkinaosuuden mukaan. Asiakkaat jaetaan neljään ryhmään; kysymysmerkit, tähdet, rakkikoirat, sekä lypsyleh-mät. (Marketing Teacher 2010.)

ABC-analyysi ja Bostonin matriisi eivät sinällään anna paljoa tietoa asiakkaista, mutta ryhmittely auttaa henkilökohtaisien toimintasuunnitelmien luonnissa. Työkaluista tarvitseekin valita parhaat ja sopivimmat ja luoda niistä toimiva paketti.

### 6.2.3 1-5-25

1-5-25-sääntö kertoo, miksi yrityksen tulisi pyrkiä ennemmin parantamaan nykyisten asiakkuuksien kannattavuutta, kuin hankkia uusia asiakkaita. Ensimmäinen luku kuva-aa, kuinka paljon yhden yksikön myyminen nykyiselle asiakkaalle maksaa. Toinen luku kertoo, että vastaavan yksikön myyminen uudelle asiakkaalle maksaa 5 yksikköä. Viimeinen luku kuvastaa myymistä jo kerran menetetyille asiakkaalle. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 29.)

Yritykselle edullisimmaksi tulee nykyisien asiakassuhteiden ylläpito. Näihin asiakka-isiin on jo luotu yhteys, eli heihin ei kulu enää niin paljon rahaa markkinointikustan-nusten muodossa. Kun lähdetään hankkimaan uusia asiakkaita, vaatii se suurempia panostuksia markkinoinnissa ja mainonnassa, joten se kuluttaa enemmän aikaa, rahaa ja työpanosta. Tämä myös selittää, miksi tulisi tähdätä pitkäkestoisiin asiakassuhte-iisiin ja miksi segmentointi on tärkeää. Jos segmentointi on tehty huolimattomasti ja myydään vähän kaikille, ilman tarkemmin määriteltyä ryhmää, on tuloksena todennä-köisesti joukko lyhytkestoisia asiakassuhteita.

### 6.2.4 R.F.M. -malli

R.F.M. -mallin mukaan asiakas on sitä parempi, mitä useammin ja suuremmalla mää-rällä hän ostaa. Recency tarkoittaa aikaa, joka on kulunut edellisestä ostokerrasta. Fre-quency kertoo, kuinka usein asiakas ostaa ja monetary value kertoo ostosten suuruu-den. Asiakasuskollisuutta mitataan usein ostojen viimekertaisuuden, useuden ja mää-rän perusteella. Asiakasuskollisuus on kuitenkin monimuotoisempi käsite ja yrityksen tulee valita juuri sille sopivat mittarit sen arviointiin. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 36-38.)

### 6.2.5 Asiakastase

Asiakastase (liite 1) antaa tietoa yrityksen asiakaskannasta, sen arvosta ja kehityksestä. Siitä nähdään asiakkaiden taloudellinen arvo ja sen kehittyminen, asiakkaiden kokonaislukumäärä, asiakasryhmien lukumäärät sekä näiden kehittyminen. Asiakastaseen arvo lasketaan asiakkaiden tuottaman liikevaihdon perusteella. Asiakastaseessa ei käytetä asiakaskannattavuutta eikä asiakassuhteiden elinikäistä arvoa, koska silloin taulukosta tulisi liian monimutkainen. (Hellman 2008, 183.)

Asiakaskannan arvon kehitys pystytään laskemaan yhdistämällä asiakaskohtaisin tietoja ja huomioimalla asiakaskannan määrällistä ja rakenteellista kehitystä. Asiakassuhteen elinikäistä arvoa on vaikea laskea, koska siihen vaikuttaa niin monta tekijää. Arvioita voidaan toki tehdä, mutta ne voivat jäädä kauas todellisuudesta. (Hellman 2008, 184.)

Asiakastaseessa asiakkaat jaetaan samalla tavalla ryhmiin kuin virta-ajattelussa. Asiakastaseella pystytään seuraamaan asiakkuuksien kehittymistä ja sitä, että yrityksellä on tarpeeksi prospektiasiakkaita. Taseesta nähdään myös menetetyt sekä passiiviasiakkaat. Asiakkuuksia seurataan sekä kappale- että euromääräisesti kuluvalle ja edellisellä aikajaksolla.

Asiakastaseesta löytyvillä uusilla asiakkailla, on tuore asiakassuhde yrityksen kanssa. Uudet asiakkaat jaetaan ensiasiakkaisiin, jotka eivät koskaan ennen ole olleet yrityksen asiakkaita, sekä aktivoituihin asiakkaisiin, jotka on jossakin vaiheessa menetetty, mutta saatu nyt takaisin. (Hellman 2008, 185.)

Asiakkaat, joilla on jo hyvä asiakassuhde yritykseen ja jotka ovat olleet pidempään yrityksen asiakkaita, ovat aktiiviasiakkaita. He ovat tuottavin asiakasryhmä tuoden noin yleensä noin 80-95% yrityksen liikevaihdosta. Aktiiviasiakkaisiin kuuluvat avain- tai kanta-asiakkaat, muut toistuvaisasiakkaat ja muut kanta-asiakkaat. Asiakasmäärytykset ovat yrityskohtaisia, mutta yleensä avain- tai kanta-asiakkaat ovat usein ja paljon ostavia asiakkaita. Muiden toistuvaisasiakkaiden suhde on säännöllinen, muttei niin mittava. Muut aktiiviasiakkaat ostavat vähän, mutta ovat kuitenkin säännöllisiä asiakkaita. (Hellman 2008, 185.)

Kouvolan Lääkäriaseman tulee tutkia näiden asiakkaiden kannattavuuksia. Useat yritykset tuudittautuvat siihen, että kun asiakas ostaa, se on kannattava. Kouvolan Lääkäriaseman tulee myös miettiä, mikä on kannattavuuden raja. Jos ei ole selkeää linjausta siitä, millaisia katetuottoja halutaan, ei voida myöskään sanoa, onko asiakas kannattava.

Asiakastaseella pystytään seuraamaan myös hiipuvia asiakassuhteita, mikä edesauttaa tilanteisiin puuttumista ennen, kuin on liian myöhäistä. Taseesta löytyvät passivoituvat asiakkaat ovat aiemmin olleet yrityksen aktiiviasiakkaita, mutta ovat viime aikoina ostaneet yritykseltä vain vähän tai eivät ollenkaan. (Hellman 2008, 185.)

Edellä mainittujen lisäksi asiakastaseesta löytyvät myös prospektit, passiiviasiakkaat sekä menetetyt asiakkaat. Passiivinen asiakas on aiemmin ollut aktiiviasiakas, mutta se on muuttunut passivoituvan kautta passiiviseksi. Mikäli passiivinen asiakas ei palaa takaisin, tulee siitä menetetty asiakas. Prospektit ovat tahoja, jotka halutaan yrityksen asiakkaiksi. (Hellman 2008, 186.)

Prospektit ovat tulevaisuuden voimavara, siksi niihin kannattaa satsata. Mikäli voidaan olettaa, että siirtyessään yrityksen asiakkaaksi prospekti olisi erittäin tärkeä ja tuottava, voidaan siihen panostaa joissain asioissa kuin A-asiakkaaseen. ABC-analyysistä lisää luvussa 6.2.7.

#### 6.2.6 Asiakastuloslaskelma 1

Asiakastuloslaskelma 1 (liite 2) antaa kuvan asiakaskannan määrän kehityksestä tietynä ajanjaksona, ja sen avulla pystytään vertailemaan nykyistä tilannetta menneeseen sekä arvioimaan tulevaa. Asiakastuloslaskelma keskittyy vain ja ainoastaan asiakkaiden lukumääriin, joten se ei anna tietoa asiakkuuksien kannattavuuksista. (Hellman 2008, 189-190.)

Asiakastuloslaskelma kertoo aktiiviasiakkaiden määrän kauden alussa ja ilmoittaa säilyneet asiakassuhteet sekä kappalemäärinä että prosentteina. Tuloslaskelmassa on myös eriteltyä aktiiviasiakkaat, uudet ja passivoituvat asiakkaat sekä päättyneet asiakassuhteet. Asiakastuloslaskelman ”yhteensä” -kohtaan lasketaan asiakasmäärä kauden lopussa. (Hellman 2008, 188-190.)

Koska asiakastuloslaskelma 1 tarkastelee vain asiakaskannassa tapahtuvia muutoksia, se ei yksinään anna paljoo tietoa asiakkuuksista. Kun yhdistetään asiakastuloslaskelma 1 ja 2, saadaan tietoa jo paljon enemmän ja kattavammin. Asiakastuloslaskelma 1 mahdollistaa asiakaskannassa tapahtuviin muutoksiin reagoimisen. Siksi sitä onkin syytä seurata riittävän usein, lyhyellä aikavälillä.

### 6.2.7 Asiakastuloslaskelma 2

Asiakastuloslaskelma 2 (liite 3) antaa tietoa eri asiakasryhmien kannattavuudesta. Sen avulla pystytään vertailemaan eri asiakasryhmiä ja sitä, kuinka paljon niihin panostetaan. Laskelmaa voidaan käyttää tavoitteiden asettamisessa asiakaskannattavuudelle sekä investointien hallinnassa, ja sillä seurataan myös eri kululajeja. Kannattavuus lasketaan vähentämällä asiakaskate 1:stä asiakashankinnan, suhteen ylläpidon, myyntitoiminnan, kanavien ja asiakassuhteessa tapahtuvien poikkeamien aiheuttamat kustannukset sekä lopuksi ICT-kustannukset (tieto- ja viestintätekniikka) ja osuus kiinteistä kuluista. Asiakaskatteella tarkoitetaan tuotteista tai palveluista syntyvää myyntikatetta ja poikkeamakustannuksilla kustannuksia, jotka aiheutuvat joko toiminnassa tai tuotteissa tapahtuvista poikkeamista tai virheistä. Tällaisia ovat esimerkiksi reklamaatiot, palautukset, luottotappiot ja maksamattomat laskut. (Hellman 2008, 191-193.)

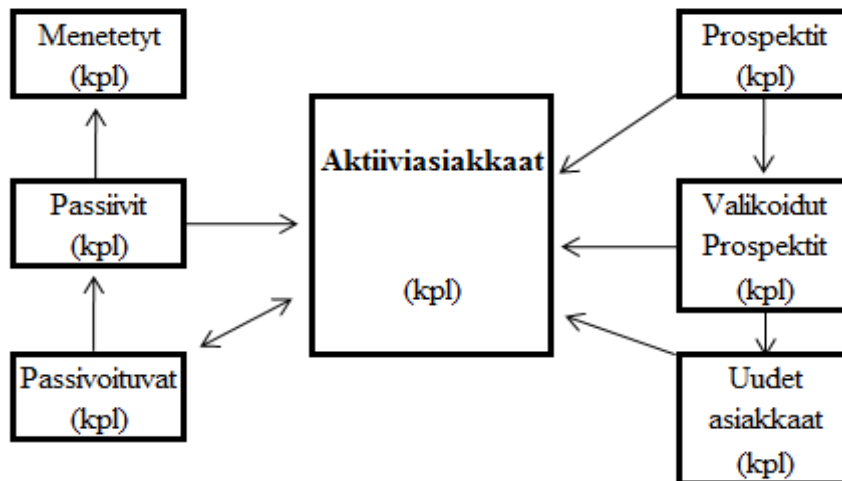
Asiakaskannattavuuslaskelmalla on helpompi tarkastella asiakasryhmiä kuin yksittäisiä asiakkaita, mutta eniten siitä saa irti, mikäli se pystytään kohdentamaan suoraan yksittäisiin suhteisiin. Tämä mahdollistaisi myös asiakassuhteen elinikäisen arvon laskemisen. Kulut ja tuotot tulee pystyä kohdistamaan samalle kaudelle, jaksone voidaan käyttää esimerkiksi tilikautta. Kun uudesta asiakkaasta tulee aktiiviasiakas, jätetään asiakkuuden hankinnan kustannukset pois. Tämäkin tieto tulee arkistoida, koska sitä käytetään elinikäisen arvon laskemisessa. (Hellman 2008, 192.)

Asiakaskannattavuuslaskelmalla voidaan tarkastella ryhmiä, kuten liitteenä olevassa esimerkikikaaviossa. Kaaviota voidaan myös muuttaa, jotta seurata yksittäisiä asiakkaita. Mikäli resurssit eivät riitä kaikkien yksittäisten asiakkuuksien tarkasteluun, voidaan asiakkaista valita tietty joukko, joita seurataan yksittäin.

### 6.2.8 Asiakasvirtakortit

Asiakasvirtojen seuraaminen nostaa arvoaan kun asiakkaiden hankinta tulee aina vain kalliimmaksi ja kilpailu kiristyy. Asiakasvirtakortit helpottavat tässä tehtävässä. Niistä käy ilmi menetettyjen, passiivisten, passivoituvien ja aktiiviasiakkaiden sekä prospektien, valikoitujen prospektien ja uusien asiakkaiden määrä. (Hellman 2008, 196-197.)

Asiakasvirtakorteilla (kuva 4) pystytään pelkkien määrien lisäksi seuraamaan kehitystä. Tämä onkin yrityksen kannalta tärkeää tietoa, koska sen avulla pystytään ennustamaan tulevaa ja muuttaa omaa toimintaa tilanteen vaatiessa. Yrityksen tulee omalla toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkuuksien sijoittumiseen virtakortissa. Sen täytyy luoda oma strategia esimerkiksi siihen, miten toimitaan passivoituvien asiakkaiden kanssa tai miten pyritään saamaan prospektit mahdollisimman kannattaviksi aktiiviasiakkaiksi.



Kuva 4. Kalevi Hellman –Asiakasvirtakortti

(Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskema, -tase, -virta ja portfoliot 2008, 194)

Kuvassa 4 määrät on ilmoitettu kappaleina, mutta yrityksen on hyvä laatia myös sellainen kortti, jossa ilmaistaan prosentuaalista muutosta. Sen avulla on helpompaa seurata kehitystä. Vain uudet, passivoituvat sekä aktiiviasiakkaat tuovat yritykselle rahaa. Muut ryhmät synnyttävät tällä hetkellä pelkästään kustannuksia. Jokaisen asiakasryhmän kohdalle tulee asettaa tavoitteita, joiden toteutumista tulee seurata. Yrityksen täytyy myös seurata eri tilojen välillä tapahtuvaa liikennettä. (Hellman 2008, 198-201.)



## 6.2.9 Asiakasportfoliot

Asiakasportfoliossa asiakkaat jaetaan ryhmiin jonkin kriittisen tekijän mukaan. Asiakasportfolion kriittiset tekijät ovat:

- asiakasrakenne
- toimiala
- asiakassuhteen syvyys ja laajuus
- asiakasosuus
- frekvenssi
- kanavat
- asiakasuskollisuus
- muutokset asiakkaissa
- asiakaskannattavuus
- uudet asiakkaat.

(Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 194.)

Asiakasrakenneportfolio (liite 4) on portfolioista ensimmäinen. Sillä pystytään tutki-  
maan yrityksen nykyisten asiakkaiden kokoa ja keskittyneisyyden astetta. Se voidaan  
rajata koskemaan kaikkia, vain uusia tai vain aktiivisia asiakkuuksia, ja se perustuu  
yrityksen myyntiin eli asiakkaiden ostoihin. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005,  
195.)

Toimialaportfoliolla (liite 5) pystytään tarkastelemaan yrityksen asemaa sen asiak-  
kaissa eri toimialoilla. Jotta portfolioa pystytään hyödyntämään, tarvitaan tietoa toi-  
mialojen potentiaalista. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 198.)

Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio (liite 6) auttaa seuraamaan ja kehittämään  
yrityksen asiakassuhteita. Laajuus kuvaa asiakkaan ostojen jakautumista yrityksen eri  
tuotteille tai yksiköille. Koolla taas tarkoitetaan ostojen suuruutta. Laajuudella pysty-  
tään seuraamaan asiakasuskollisuutta. Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolioilla pys-  
tytään kartoittamaan potentiaalisimmat asiakkaat uusille tuotteille ja tuotelinjoille.  
(Hellman, Peuhkurinen, Raulas – Asiakasjohtamisen työkirja s.201)

Asiakasuskollisuusportfolion (liite 7) lähtökohtana on, että yritys on määritellyt, mitä asiakasuskollisuus pitää sisällään. Asiakasuskollisuuden määrittelyssä voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi asiakassuhteen pituutta, asiakastapahtumien viimeaikaisuutta sekä asiakasosuutta ja sen kehitystä. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 203)

Asiakasportfoliot käsittelevät asiakkuuksia monista eri näkökulmista. Yrityksen on syytä käyttää niitä yhtenä pakettina, jotta saa niistä parhaiten hyödyn irti. Yksittäin käytettynä portfoliolla saadut tiedot jäävät pinnallisiksi, mutta monen portfolion pake-  
tilla asiakkuuksia pystytään oikeasti tarkastelemaan.

#### 6.2.10 Asiakkuuksien elinkaari

Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on erilaista asiakkuuden eri vaiheissa. Tämän takia toimet tulee suunnitella tilanteen mukaan, eikä ole olemassa valmista kaavaa, joka toimisi aina. Esimerkiksi yhteydenpitoon vaadittavat resurssit muuttuvat asiakassuhteen kehittyessä. Usein luodaan toimintamalleja, joiden avulla pyritään lisäämään tehokkuutta ja ennustettavuutta asiakkuuksien eri vaiheissa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 41.)

Uusien asiakkuuksien hankinnassa on syytä ottaa huomioon siitä aiheutuvat kulut. Uudesta asiakkuudesta tulee kannattava vasta, kun siitä tulee pysyvä, tällöin ostot paikkaavat markkinoinnista koituneet kustannukset. Markkinoinnissa keskitytään usein uusien asiakkaiden hankintaan, vaikka kannattavampaa olisi pyrkiä kehittämään nykyisiä asiakkuuksia. Palvelutarjonta tulee mukauttaa vastaamaan tarpeita niin, että asiakas pystyy ostamaan mahdollisimman laajan skaalan palveluja yritykseltä. Tämä vahvistaa asiakkaan ja yrityksen välistä sidettä ja tekee asiakkuudesta vahvemman. (Mäntyneva 2001, 20.)

Asiakkuuksien kehittämisessä pyritään lisäämään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoissa. Tässä vaiheessa asiakkuuksiin panostamalla ja asiakassuhdemarkkinoinnin tehostamisella voidaan vaikuttaa suuresti asiakkuuksien kannattavuuteen. Kun asiakkuuksista pidetään huolta, ne ovat pitkäkestoisempia ja tuottavia. (Mäntyneva 2001, 21.)

Yrityksen on pystyttävä selvittämään ne asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti lopettamassa asiakassuhteensa. Näiden asiakkaiden kannattavuutta sekä potentiaalia tutki-

malla saadaan selville, kannattaako asiakkuuksia ylipäättään säilyttää ja kuinka paljon niihin kannattaa panostaa. Asiakkuuksien säilytysohjelmaa luotaessa on kiinnitettävä huomiota niihin kriteereihin, joista selviää, millaiset asiakkaat halutaan säilyttää. Kannattamattomiin asiakkuuksiin ja niiden säilyttämiseen ei ole järkeä panostaa. (Mäntyneva 2001, 22-23.)

Mikäli asiakassuhde päättyy, tulisi yrityksen ottaa huomioon kuulopuheen voima. ”Puskaradiolla” on erittäin suuri merkitys yrityksen imagolle. Tästä syystä asiakassuhde tulisikin päättää hienotunteisesti. Yrityksen tulee myös selvittää suhteen päättymiseen johtaneet syyt, koska niistä voidaan oppia, eikä mahdollisia virheitä toisteta muiden asiakkaiden kanssa.

Menetetyt asiakkaat voidaan segmentoida, jolloin on helpompi tarkastella asiakassuhteen päättymiseen johtaneita syitä:

- asiakkaat, jotka vaihtavat toimittajaa olematta erityisen tyytymättömiä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin
- asiakkaat, jotka vaihtavat siksi, että ovat tyytymättömiä johonkin yksittäiseen asiakaskohtaamiseen tai ihmiseen
- asiakkaat, jotka kokevat, ettei yritys tuota kokonaisuudessaan niille arvoa.

(Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 42-43.)

Kouvolan Lääkäriasema ottaa puhelimitse yhteyttä menetettyihin asiakkaisiinsa saadakseen selville, miksi he ovat päättäneet asiakassuhteensa. Näistä keskusteluista saadut tiedot tulisi pystyä tilastoimaan, jotta nähtäisiin, toistuuko joku tietty syy useiden asiakkaiden kohdalla. Näin pystytään kehittämään omaa toimintaa asiakkaiden toiveita paremmin palvelevaksi ja sitä kautta pyrkimään pitkäkestoiisiin ja kannattaviin asiakassuhteisiin.

### 6.3 Ehdotuksia Kouvolan Lääkäriasemalle

Koska Kouvolan Lääkäriasema ei ole panostanut asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan, eikä sillä ole selvää kuvaa asiakkaidensa kannattavuudesta, tulisi sen lähteä liikkeelle perusasioista. Ensin tulisi selvittää yksittäisten asiakkaiden ja tiettyjen asiakasryhmien kannattavuus. Yksittäisillä asiakkailla tarkoitan yritysasiakkaita ja asiakasryhmillä joillakin kriteereillä jaoteltuja yksityisasiakkaiden ryhmiä. Tämän jälkeen on huomattavasti helpompi lähteä suunnittelemaan kokonaisvaltaista asiakkuuksien hallintasuunnitelmaa.

#### 6.3.1 Kannattavuus

Kouvolan Lääkäriaseman tulisi pyrkiä selvittämään asiakkaidensa todellinen kannattavuus, eikä jaotella asiakkaita pelkän koon ja oletusten mukaan. Tähän voitaisiin käyttää yksittäisten asiakkaiden katteiden laskemista ainakin tärkeimpinä pidettyjen asiakkaiden osalta. Kannattavuuksien tietämistä voidaan pitää asiakkuuksien johtamisen peruslähtökohtana. Näin tiedettäisiin, keihin erityisesti kannattaa panostaa.

Asiakkuuksien kannattavuuden selvittämiseen ja seuraamiseen on olemassa monia työkaluja. Yksi hyvä työkalu on asiakastuloslaskelma 2. Sillä pystytään seuraamaan ryhmittäin asiakkuuksista koituvia kustannuksia. Tämä ei kuitenkaan sellaisenaan anna tietoa yksittäisistä asiakkaista, mutta se voidaan muokata antamaan tietoa esimerkiksi tärkeimmistä asiakkaista. Tärkeintähän kyseisessä asiakastuloslaskelmassa ovat kuitenkin seurattavat luvut, joten yritys voi laatia tärkeimmistä asiakkaistaan taulukon, jossa seurataan kyseisiä arvoja. Yrityksen on hyvä muistaa, että kaikki työkalut ovat muokattavissa vastamaan yrityksen tarpeita ja että työkaluista tulee valita yritykselle sopivimmat. Pelkkä yhdellä keinolla seuraaminen ei tuota kovin kattavaa tulosta.

#### 6.3.2 Jaottelu

Kun katteet on saatu selville, voidaan yritysten luokittelussa ja yhtenäisen toimintastrategian luomisessa käyttää hyväksi ABC-analyysiä. Sillä voidaan jakaa asiakkaat ryhmiin niiden tärkeyden sekä kannattavuuden perusteella ja luoda jokaiselle ryhmälle oma toimintamallinsa. A-asiakkaisiin on panostettava eniten, koska he ovat kannattavimpia. Heihin on oltava yhteydessä säännöllisesti ja tarpeeksi lyhyin väliajoin. Intranetin olemassaoloa voitaisiin hyödyntää A-asiakkuuksia hoidettaessa. Heille voitai-

siin tarjota tunnukset Kouvolan Lääkäriaseman intranetiin, josta he pääsisivät itse seuraamaan tiedotteita. Tiedotteista voisi mennä myös sähköpostitse ilmoitus asiakasyrityksien yhteyshenkilöille. B-asiakkuuksia tulisi pystyä kehittämään A-asiakkuuksiksi ja C-asiakkuuksien kohdalla tulisi miettiä niiden kannattavuutta.

Myös asiakasvirtakortit, flow-ajattelu sekä asiakkuuksien elinkaari auttavat asiakkuuksien jaottelussa. Asiakkuuksien eri vaiheissa tulee käyttää erilaisia toimintamalleja. Alkuvaiheessa asiakkaat tulee pystyä vakuuttamaan yrityksen ammattitaitoisesta toiminnasta sekä kiinnostuksesta asiakasta kohtaan. Myös asiakkuuksien keskivaiheessa keskitytään asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen. Tässä vaiheessa vähän kannattavia ja kannattamattomia yrityksiä on mahdollisuus karsia ja keskittyä tuottavimpiin. Kun asiakkaat on saatu jaoteltua, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, toimintamallien ja -ohjeistuksien suunnitteluun.

### 6.3.3 Toimintamallit ja -ohjeistukset

Kaikkiin asiakkaisiin tulisi pitää yhteyttä säännöllisesti ja tarpeeksi usein. Kaikille asiakasryhmille voitaisiin lähettää esimerkiksi tiedotteita kerran kuussa. A-ryhmän asiakkaisiin voidaan ottaa henkilökohtaisempaa kontaktia, jolla pyritään syventämään asiakassuhdetta. C-ryhmään voidaan suhtautua yhtenä ryhmänä ja yhteyttä voidaan pitää esimerkiksi sähköpostitse. Yhteydenpito C-ryhmään tulee pitää mahdollisimman edullisena ja sillä tulee pyrkiä herättelemään ryhmää ja nostamaan sitä tärkeämmäksi. Myös B-asiakkaita tulee pyrkiä nostamaan A-asiakkaiksi.

Kouvolan Lääkäriaseman pikkujouluihin ja muihin mahdollisiin illanviettoihin voitaisiin kutsua A-ryhmään kuuluvat asiakkaat. Mikäli muissa ryhmissä on asiakkaita, joita halutaan ehdottomasti pyrkiä nostamaan A-ryhmään, voidaan myös heille lähettää kutsut. Koulutustilaisuuksia järjestettäisiin A- ja B-ryhmille. A-ryhmän asiakkaille voidaan myös tarjota intranet-tunnuksia.

### 6.3.4 Toiminnanohjausjärjestelmä

Kouvolan Lääkäriaseman tulee harkita integroidun yritysjärjestelmän käyttöönottoa. Esimerkiksi HansaWorld tarjoaa kattavan valikoiman ohjelmia. Osoitteesta <http://www.hansaworld.fi/finland/hwindex.htm> pystyy myös lataamaan ilmaisen koikeiluversion Enterprise-ohjelmasta. Se pitää sisällään taloushallinnon, toiminnanohja-

uksen ja asiakkuudenhallinnan. HansaWorld Enterprise on suunnattu keskisuurille yrityksille. (HansaWorld 2010.)

Suosittelen vain yhtä toiminnanohjausjärjestelmää, koska minulla on omakohtaista kokemusta vain kahdesta eri ohjelmasta. Suositteluni kohdistuu HansaWorld Enterpriseen, koska sitä käytetään myös Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa ja olen itse todennut sen helppokäyttöiseksi ja selkeäksi verrattuna toiseen käyttämäni ohjelmaan. HansaWorld Enterprisessä kaikki tieto tallennetaan samaan tietokantaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tieto tallentuu samalla tallennuksella useisiin eri paikkoihin, eikä sitä tarvitse erikseen siirtää.

HansaWorld Enterprisen avulla voidaan hallita asiakokonaisuuksia, linkittää juoksevia asioita asiakkuuksiin, resurssien- ja ajanhallintaan. Hansaan sisältyy useita intranet-toimintoja kuten sähköposti, konferenssit, liitedokumenttien hallinta, tehtävien hallinta sekä työryhmäkalenteri. Tiedot on myös siirrettävissä ulkoisiin taulukkolaskentaohjelmiin. HansaWorld Enterprise helpottaa toiminnan seuranta esimerkiksi asiakasryhmittäin tai tuotteittain. (ADVOCORP Oy 2010.)

### 6.3.5 Testaus

Kouvolan Lääkäriaseman tulee valita itselleen sopivimmat keinot tarkastella asiakkuuksiaan. Annan työssäni vaihtoehtoja, joiden avulla tätä seuranta voidaan tehdä. En pysty kuitenkaan suoraan kertomaan, mitkä ovat hyödyllisimpiä Kouvolan Lääkäriasemalle, vaan se selviää vasta testatessa.

Ehdottaisin ensin kokoamaan paketin, jossa olisivat mukana asiakastase ja asiakastuloslaskelmat. Portfolioista testaisin asiakasrakenne-, asiakasuskollisuus- sekä asiakas-suhteen koko- ja laajuusportfolioita. Kuten jo aiemmin mainitsin, taulukoita voi muuttaa vastaamaan paremmin omia tarpeitaan ja asiakasryhmien tilalla voidaan tarkastella myös yksittäisiä asiakkaita.

## 7 LOPUKSI

Kouvolan Lääkäriasema ei ole tietoisesti panostanut asiakkuuksien johtamiseen ja tästä syystä liikkeelle tulee lähteä perusasioista. Pyrin valitsemaan helppoja keinoja ryhmitellä asiakkuuksia sekä seurata niitä. Asiakkuuksien hallintaan ja johtamiseen on

olemassa todella paljon keinoja työni on rajattu luomaan Kouvolan Lääkäriasemalle ”aloituspaketti”, jolla on hyvä lähtö liikkeelle.

Vaikka asiakkuuksien johtamisen aloittaminen on suuri muutos organisaation toiminnassa, pystytään sitä toteuttamaan suhteellisen pienillä teoilla. Seuranta on erittäin tärkeää liiketoiminnassa. Työssäni on puhuttu paljon asiakkaiden seuraamisesta ja siitä, kuinka heistä tulee kerätä tietoa. Yrityksen tulee kuitenkin muistaa myös omien toimintansa seurannan merkitys. Näin yritys pystyy muokkaamaan omaa toimintaansa oikeaan suuntaan.

En valitettavasti pystynyt testaamaan ehdottamiani mittareita. Asiakkaat olisi pitänyt jakaa ryhmiin, jotta työkalujen soveltuvuutta olisi voitu kokeilla. Pyysin testaukseen tarvittavia lukuja Kouvolan Lääkäriasemalta, mutta lukuisien kyselyjen jälkeen selvisi, ettei kyseisiä numeroja ole saatavilla. Kiireellisen aikataulun takia testaus jää Kouvolan Lääkäriaseman tehtäväksi.

Toivottavasti Kouvolan Lääkäriasema saa työstäni vinkkejä asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisin itse halunnut päästä testaamaan tarjoamiani mittareita. Tämä ei nyt valitettavasti ollut mahdollista. Toivon kuitenkin, että Kouvolan Lääkäriasema saa asiakkuutensa ryhmiteltyä ja kokee mittarit hyödyllisiksi.

## LÄHTEET

ADVOCORP Oy. 2010. Saatavissa: [http://www.rett.fi/fh\\_yl.htm](http://www.rett.fi/fh_yl.htm) [viitattu 7.4.2010].

Elintarvikkeiden hankintaohjeistus. 2010. Saatavissa:  
<http://www.hankintaohjeistus.fi/abc.php> [viitattu 8.2.2010].

HansaWorld. 2010. Saatavissa: <http://www.hansaworld.fi/finland/hwindex.htm> [viitattu 18.3.2010].

Harward Business School. 2010. Saatavissa: <http://hbswk.edu/archive/4296.html> [viitattu 17.1.2010].

Harward Business School. 2010. Saatavissa: <http://ow.ly/Tt4v> [viitattu 17.1.2010].

Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki. WSOY.

Hellman, K. 2008. Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskema, -tase, -virta ja portfoliot. Vantaa. WSOY.

Kouvolan Lääkäriasema. 2009. Saatavissa: <http://www.kouvolanlaakariasema.fi/> [viitattu 10.10.2009].

Lahtinen, J., Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino.

Leppänen, J., Lampi, E. Haastattelu 8.9.2009. Kouvolan Lääkäriasema.

Leppänen, J., Ahtiainen, R. Haastattelu 11.1.2010. Kouvolan Lääkäriasema

Marketing Teacher. 2010. Saatavissa:  
[http://www.marketingteacher.com/Lessons/exercise\\_boston%20matrix.htm](http://www.marketingteacher.com/Lessons/exercise_boston%20matrix.htm) [viitattu 18.3.2010].

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa. WSOY.



Selin, E., Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki. Tietosanoma.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Jyväskylä. WSOY.

## Asiakastase

Aikajakso:

<b>Olemassa olevat asiakassuhteet:</b>	<b>Kuluva kausi (kpl)</b>	<b>Edellinen kausi (kpl)</b>	<b>Kuluva kausi (000€)</b>	<b>Edellinen kausi (000€)</b>
Uudet asiakkaat Ensiasukkaat Aktivoituneet Aktiiviasiukkaat Avain-/kanta-asiukkaat Toistuviasiukkaat Muut aktiiviasiukkaat Passivoituneet asiakkaat Ent. avain-/kanta-asiukkaat Entiset toistuviasiukkaat Ent. muut aktiiviasiukkaat				
Yhteensä				
Prospektit Passiiviasiukkaat < 12 kk 12-24 kk Menetettyt asiakkaat < 12 kk > 12 kk				

## Asiakastuloslaskelma 1

**Kausi:**

-

(KPL)	Tavoite	Kuluva kausi	Edellinen kausi
Aktiiviasiakkaita kauden alussa yht.			
Säilyneet asiakassuhteet	%	%	%
+ Uudet asiakkaat			
* Ensiasiakkaat			
* Aktivoidut asiakkaat			
- Päättyneet asiakassuhteet			
Yhteensä (Akt.asiakkaita kauden lopussa)			

	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetetyt	Yhteensä
Aktiiviasiakkaat					
* Avain-/kanta- asiakkaat					
* Toistuvais- asiakkaat					
* Muut aktiivi- asiakkaat					

Passivoituvat asiakkaat					
* Entiset avain- /kanta-asiakkaat					
* Entiset toistuvaisasiak- kaat					
* Entiset muut aktiiviasiakkaat					



## Asiakasrakenneportfolio

## Asiakkaat:

**Kaikki**  
**Uudet**  
**Aktiivit**

**Jakso:**

**Muutos: %**  
**#**

Asiakassuhteen koko (€)	Asiakkaiden lukumäärä	% asiakkaista	Myynti	% myynnistä	Keskim. myynti
> 30 000 000					
10 000 000 - 30 000 000					
5 000 000 - 10 000 000					
1 000 000 - 5 000 000					
100 000 - 1 000 000					
< 100 000					
<b>Portfolio yhteensä</b>					
<b>Yritys yhteensä</b>					

## Toimialaportfolio

Asiakkaat:

Kaikki  
Uudet  
Aktiivit

Jakso:

Muutos: %  
#

	Toimi- ala 1	Toimi- ala 2	Toimi- ala 3	Toimi- ala 4	Toimi- ala 5	
Asiakaspotentiaali						
Ostopotentiaali						
<b>Myynti (€)</b>						<b>Yhteensä</b>
<b>Viim. 12 kk</b>						
> 30 000 000						
10 000 000 - 30 000 000						
5 000 000 - 10 000 000						
1 000 000 - 5 000 000						
100 000 - 1 000 000						
< 100 000						
<b>Yhteensä</b>						
<b>Osuus toimialan asiakaspotentiaalista</b>						
<b>Osuus toimialan ostopotentialista</b>						

## Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio

## Asiakkaat:

**Kaikki  
Uudet  
Aktiivit**

**Jakso:**

**Muutos: %  
#**

	Tuotteita / Tuotelinjoja					Yhteensä
	1	2	3	4-6	> 6	
<b>Myynti (€)</b>						
<b>Viim. 12 kk</b>						
> 30 000 000						
10 000 000 - 30 000 000						
5 000 000 - 10 000 000						
1 000 000 - 5 000 000						
100 000 - 1 000 000						
< 100 000						
<b>Yhteensä</b>						
<b>%</b>						

## Asiakasuskollisuusportfolio

Asiakkaat:

**Kaikki**  
**Uudet**  
**Aktiivit**

Jakso:

**Muutos: %**  
**#**

	Asiakassuhteen pituus (v)						
	1	2	3	4-6	6-10	> 10	Yhteensä
<b>Aika viimeisestä ostosta</b>							
< 1 kk							
< 2 kk							
< 6 kk							
< 12 kk							
< 18 kk							
< 24 kk							
<b>Yhteensä</b>							
<b>Passivoituneet</b>							