



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**ASIAKKUUKSIEN ARVON KEHITTÄMINEN
ASIAKKUUDENHALLINNAN TAVOITTEENA
Case GNT Finland Oy**

Anni Niiranen

Liiketalouden koulutusohjelma
marraskuu 2008
Työn ohjaaja: Irja Lehtinen

TAMPERE 2008



Tekijä(t):	Anni Niiranen	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi:	Asiakkuuksien arvon kehittäminen asiakkuudenhallinnan tavoitteena – Case GNT Finland Oy	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Marraskuu 2008	
Työn ohjaaja:	Irja Lehtinen	Sivumäärä: 59

TIIVISTELMÄ

Ajatus tutkintotyön aiheesta nousi esille harjoittelussa GNT Finland Oy:n Tampereen toimipisteen asiakasrahoitustiimissä. Kiinnostus asiakkuudenhallintaa ja sen hyödyntämismahdollisuuksia kohtaan heräsi GNT:n omaan asiakkuudenhallintajärjestelmään tutustuessa ja sitä käytäessä. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan kasvattaa asiakaskannan arvoa ja saavuttaa arvokasta kilpailuetua.

Tutkintotyön tarkoituksena oli kartoittaa työn toimeksiantajan, GNT Finland Oy:n, asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja tuoda esille erilaiset mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan entistä kokonaisvaltaisempaan hyödyntämiseen asiakkuuksien arvon kehittämiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Työn tavoitteena oli tarjota käytännön työkaluja ja kehitysehdotuksia GNT:n asiakkuudenhallinnan tehostamiseen ja asiakkuuksien arvon kehittämiseen kerätyn teorian ja käytännön kokemusten pohjalta. Teoriaosuuden tavoitteena oli antaa kattava kuvaus asiakkuudenhallinnan kokonaisuudesta ja sen hyödyntämisestä business to business -liiketoiminnassa.

Työn laatimisessa on käytetty teorian tietoa, haastattelujen avulla kerättyä tietoa sekä käytännön kokemuksiin pohjautuvaa tietoa. Kehitysehdotukset on annettu käytännön työssä havaittujen ja GNT:n asiakkuudenhallinnan nykytilakartoituksessa ilmi käyneiden ongelmien pohjalta. Kehitysehdotukset on annettu lähinnä asiakasrahoituksen näkökulmasta, koska käytännön kokemus on saatu lähinnä tältä osa-alueelta.

GNT voidaan määritellä sekä asiakas- että tuotesuuntautuneeksi yritykseksi, jossa toimintaa ja sen tulosta tarkastellaan molemmista näkökulmista. GNT:llä on käytössään erittäin pitkälle kehitetty asiakkuudenhallintajärjestelmä, jota koko yrityksen henkilökunta käyttää aktiivisesti, ja joka palvelee hyvin sekä GNT:n henkilökunnan että asiakaskunnan tarpeita. Suurimpina puutteina GNT:n asiakkuudenhallinnassa voidaan nostaa esille, että ainakaan julkisten tietolähteiden perusteella GNT:llä ei tällä hetkellä ole kirjallisia asiakastavoitteita tai –strategiaa sekä se, että GNT:llä ei tällä hetkellä ainakaan julkisten tietolähteiden mukaan hyödynnetä asiakkaiden johtamisen työkaluja lainkaan.

Avainsanat: asiakkuudenhallinta asiakassuhde asiakastieto asiakasjohtaminen



Author(s): Anni Niiranen

Study programme(s): Business Administration

Title of the thesis Improvement in the value of customer relationships as an objective of Customer Relationship Management: a Case study of GNT Finland Oy

Month and year of completion: November 2008

Supervisor: Irja Lehtinen

Number of pages: 59

ABSTRACT

The subject of this final thesis emerged during my practical training in the Customer Financing team of GNT Finland Oy. I became interested in Customer Relationship Management (CRM) and its benefits when using GNT's own CRM software. With the help of Customer Relationship Management, a company can improve the value of its customers and gain valuable competitive advantage.

The objective of this work was to examine the current quality of the CRM of GNT Finland Oy and to bring out different possibilities for developing customer value and gaining competitive advantage. Another aim of the work was to offer practical tools, based on theoretical information and practical experience, for improving and optimizing the Customer Relationship Management in GNT. The goal of the theoretical part was to give a comprehensive description of CRM in its entirety and its exploitation in inter-company business.

This thesis brings together theoretical information, information received from interviews and information based on practical experience. The development proposals are based on practical experience and problems which came to light in the course of the survey concerning the present Customer Relationship Management process at GNT. The development proposals are made mainly from the point of view of Customer Financing, due to the fact that my practical experience is mainly from that sector.

GNT Finland can be defined as both a customer-oriented and a product-oriented company. Both points of views have been taken into consideration when evaluating its operations and results. GNT uses advanced software for managing its customers. This technology meets the needs of both personnel and customers. The software enables both operational and analytic CRM to be taken into consideration, and both are utilized for intensification of GNT's operations.

The biggest deficiency in GNT's current CRM processes is that there is no written customer targets and customer strategy, at least according to public sources. Additionally, customer management tools are not exploited in developing customer relationships and CRM.

Key words: CRM customer relationship customer information
management of customer relationship

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	6
2 Asiakkuudenhallinta CRM	7
3 Asiakaslähtöisyys – asiakkuudenhallinnan perusta.....	8
3.1 Asiakkaiden johtaminen	10
3.2 Asiakastavoitteet.....	12
3.3 Asiakasstrategia	13
3.4 Operatiivinen CRM	15
3.5 Analyttinen CRM	15
3.6 Kollaboratiivinen CRM	16
4 Asiakastieto ja sen kerääminen.....	17
5 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	20
5.1 Asiakaskohtaisen kannattavuuden paraneminen	20
5.1.1 Asiakkuuden arvon määrittely.....	20
5.1.2 Asiakaskannattavuuden kehittäminen	26
5.2 Asiakaskannan arvon kehittyminen yrityksen tavoitteiden mukaisesti.....	27
5.3 Segmentoinnin helpottuminen.....	28
5.4 Kanavahallinnan tehostuminen	30
5.5 Toiminnan tehostuminen	31
5.6 Myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden lisääntyminen.....	31
5.7 Mitattavuuden paraneminen	31
5.8 Elinkaariajattelun hyödyntäminen asiakkuuksien hoidossa	32
5.9 Asiakastyytyväisyyden seuraamisen helpottuminen	33
6 Asiakkuudenhallinnan tulevaisuuden haasteet	35
6.1 Arvoketjuista arvoverkostoihin	35
6.2 Monikanavaisuus ja uudet kanavaratkaisut.....	36
6.3 Kampanja-ajattelusta asiakassuhteiden kehittämiseen ja hallintaan	37
7 Asiakkuudenhallinta GNT Finland Oy:ssä.....	38
7.1 Asiakkuudenhallinnan nykytila-analyysi	38
7.1.1 Asiakkaat	38
7.1.2 Asiakkaiden johtaminen	40
7.1.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM.....	40
7.1.4 Henkilöstö ja sen asiakkuudenhallinnan osaaminen	42
7.1.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntäminen.....	43
7.1.6 Asiakkuudenhallinnan ongelmat	46
7.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	46
7.3 Tulevaisuuden kehitysprojektit	47

8 Kehittämissuositukset	48
9 Johtopäätökset	52
Lähteet	53
Liitteet.....	56

1 Johdanto

Asiakassuhteet ovat elintärkeitä kaikille yrityksille, ja asiakassuhteiden hallinnasta on tullut tärkeä kilpailuetu liiketoiminnan kiristyessä kaikilla toimialoilla. Yritykset panostavat jatkuvasti suuria summia rahaa uusiin asiakkuudenhallintaohjelmistoihin ja niiden kehittämiseen. Kuitenkin liian usein asiakkuudenhallinta jää pelkäksi ATK-projektiksi, eikä sen potentiaalia osata hyödyntää kokonaisvaltaisesti.

Suoritin kolmen kuukauden mittaisen harjoittelujaksoni GNT Finland Oy:ssä (jäljempänä GNT), joka on Suomen suurin IT-tukkuliike. Harjoitteluni ajan työskentelin GNT:n Tampereen toimipisteen asiakasrahoitustiimissä. Harjoittelun aikana työtehtäviini kuuluivat muun muassa uusien jälleenmyyjien perustaminen, asiakaspalvelu ja asiakastietojen päivittäminen. Käytin työssäni päivittäin GNT:n omaa CRM-ohjelmaa, ja kiinnostukseni asiakkuudenhallintaa ja sen mahdollisuuksia kohtaan heräsi.

Kilpailu kiristyy myös tukkuliikkeiden kesken ja niiden on jatkuvasti etsittävä uusia keinoja erottuakseen kilpailijoista. Enää pelkällä tuotevalikoimalla ja sen laajuudella ei pystytä saavuttamaan tarpeeksi kilpailuetua kilpailijoihin nähden. GNT:n asiakkuudenhallintajärjestelmä on erittäin pitkälle kehitetty, ja työni tavoitteena onkin tarjota käytännön työkaluja ja kehitysehdotuksia GNT:n asiakkuudenhallinnan tehostamiseen ja asiakkuuksien arvon kehittämiseen keräämäni teorian tiedon pohjalta.

Työn teoriaosuudessa tarkastellaan asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta ja sen hyödyntämistä business to business – liiketoimintaa harjoittavien yritysten näkökulmasta. Työn case-osuudessa puolestaan esitellään lyhyesti työn toimeksiantaja GNT Finland Oy ja tutkitaan GNT:n asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja asiakkuudenhallinnan hyödyntämistä yrityksen toiminnassa. Case-osuudessa annetaan myös kehitysehdotuksia GNT:n asiakkuudenhallinnan hyödyntämiseen ja tehostamiseen.

2 Asiakkuudenhallinta CRM

Termiä Customer Relationship Management (CRM) ei voida kääntää suomeksi kovinkaan yksiselitteisesti. Termin määrittely muotoutuu katsantokannasta riippuen joko teknis- tai asiakkuuspainotteiseksi. Molemmilla katsantokannoilla on omat etunsa, mutta pikemminkin asiakkuudenhallintaa olisi hyvä tarkastella kokonaisuutena, jossa yhdistyvät sekä liiketoimintafilosofia että sitä tukevat tietojärjestelmät. ”CRM:llä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatiot pyrkivät hoitamaan asiakassuhteita kaikissa elinkaaren eri vaiheissa. Käytännössä tämä tarkoittaa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittämistä asiakaslähtöiseksi. CRM-järjestelmillä tarkoitetaan puolestaan sovelluksia, joilla tuetaan asiakassuhteiden kehittämistä.”(Luomala ym. 2001: 31.)

Yksi asiakkuudenhallinnan perusedellytyksistä on yrityksen asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeinen yritys pyrkii liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin asiakaskantaansa ja asiakassuhteitaan kehittämällä. (Hellman 2003: 73) Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä arvokkaita ja resursseja kannattaakin panostaa vain asiakassuhteisiin, joista arvioidaan saatavan panostetuille resursseille riittävän suuri tuotto. Yrityksen tulisi pyrkiä rakentamaan oikeanlainen suhde kunkin asiakkaan kanssa. Joissakin tapauksissa tämä oikeanlaisuus saattaa tarkoittaa koko suhteen välttämistä tai olemassa olevan suhteen katkaisemista. (Airo 2007.)

Asiakkuuden kehittäminen edellyttää, että prosessi, jolla asiakas tuottaa itselleen arvoa, tunnetaan syvällisesti. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena ei ole vain yksittäisen kaupan tuoton maksimointi, vaan kestävän asiakkuuden rakentaminen yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuuden rakentamiseksi pyritään sovittamaan prosesseja tosiinsa siten, että arvoa syntyy kummallekin osapuolelle. (Lehtonen & Puhto 2002: 16.)

Jotta yritys voisi ymmärtää asiakkaansa arvontuotantoprosessia, sen tulee kerätä aktiivisesti tietoja asiakkaistaan. Asiakastietojen avulla seurataan asiakkaan käyttäytymistä ja pyritään ennustamaan tulevaa ostokäyttäytymistä. Perusasiakkuudenhallintajärjestelmä on toiminnantehostamisenväline, jolla hallitaan myyntiä ja asiakaspalvelua sekä pyritään pienentämään kustannuksia. Analyytisen järjestelmän avulla puolestaan analysoidaan asiakastietoja ja asiakkuuksia ja tehdään päätöksiä siitä, mihin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin panostetaan. (Lehtinen 2004: 232.)

3 Asiakaslähtöisyys – asiakkuudenhallinnan perusta

Asiakkuusajattelua noudattava yritys lähtee liiketoiminnassaan liikkeelle asiakkuudesta. Asiakkaasta tulee subjektin sijasta objekti. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaansa arvontuotantoprosessia ja sitä kautta arvioimaan, miten yritys voi parhaiten auttaa asiakastaan olemassa olevan osaamisensa puitteissa ja kehittää omaan toimintaansa yhä enemmän asiakkaan tarpeita vastaavaksi. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999: 21.) Vaikka asiakaslähtöisyydessä painotetaan liiketoiminnan suhteuttamista asiakkuuksien kautta, ei myöskään tuotesuuntautunutta näkökulmaa saa kokonaan unohtaa. Asiakaskeskeisyyden ja tuotekeskeisyyden tulisi tasapainottaa ja täydentää toisiaan.

Asiakaslähtöisessä toiminnassa jokainen asiakas otetaan huomioon yksilönä, jolla ainutlaatuiset tarpeet ja mieltymykset. Kuitenkin molempien osapuolten, sekä asiakkaan että yrityksen tavoitteet analysoidaan ja pyritään saavuttamaan, jolloin saadaan aikaan ns. win-win-tilanne. Tavoitteiden saavuttamiseksi molemmilta osapuolilta vaaditaan sitoutumista ja aktiivisuutta. (Tanner 30.10.2006, luento.)

Yksi asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtämiseen läheisesti liittyvä termi on asiakasarvoväittäjä. Asiakas arvoväittäjässä yritys määrittelee minkä arvoisia sen tuotteet ovat asiakkaalle. Asiakas arvoväittäjä ei kuitenkaan ole luettelo kaikista yrityksen asiakkaalle tarjoamista eduista, eikä yksittäinen ero tuotteessa kilpailijan vastaavaan tuotteeseen verrattuna. Yrityksen tulisi pystyä yhdessä asiakkaan kanssa määrittämään asiakasarvoväittäjä siten, että arvo voidaan dokumentoida kustannussäästöinä ja voiton lisäyksenä. Näin yritys voi selkeästi perustella, miksi asiakkaan kannattaa valita heidän tuotteensa, ja millä tavoin yritys nostaa asiakkaan toiminnan arvoa suhteessa kilpailijan tarjoamiin ratkaisuihin. (Anderson, Narus & Van Rossum 2006: 63.)

Yritystoiminnan asiakasnäkökulma voidaan löytää vertailemalla tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja (Taulukko 1) ja arvioimalla, missä laajuudessa omassa yrityksessä asiakaskeskeisyyttä toteutetaan. (Selin & Selin 2005: 20)

Taulukko 1 Tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja (Selin & Selin 2005: 20)

Tuotekeskeinen ajattelu	Asiakaskeskeinen ajattelu
- haetaan tuotteella asiakkaita	- haetaan asiakkaille tuotteita
- tuotteen kannattavuus	- asiakkaan kannattavuus
- tuotekehitys	- asiakassuhteen kehitys
- tuotteen ominaisuudet	- asiakkaan toiminnan ominaisuudet
- tuotteen ikä	- asiakassuhteen ikä
- jakelukanavat	- asiakkaan asiointi kanavat
- markkinaosuus	- asiakasosuus
- tuotteen myynti	- asiakkaan ostot
- tuotteen myynnin lisääminen	- asiakassuhteen syventäminen

Asiakaslähtöisessä ajattelussa liiketoiminnan pysyvään kannattavuuteen pyritään tuotekannattavuuden parantamisen sijasta asiakasvaihtuvuutta pienentämällä ja asiakassuhteita lujittamalla. Tuotteen ominaisuuksien sijasta painotetaan asiakkaan toiminnan ominaisuuksia ja asiakkaan käyttämiä asiointikanavia, joita tutkimalla pyritään ymmärtämään asiakkaan toimintatapoja ja näin syventämään asiakassuhdetta. Suuremman markkinaosuuden tavoittelun sijaan yritys keskittyy yksittäisten asiakasosuuksien kasvattamiseen. Markkinointipanokset kohdistetaan uusien asiakkaiden hankinnan sijasta olemassa oleviin asiakkaisiin, pyrkimyksenä kasvattaa asiakasuskollisuutta. (Tanner 30.10.2006, luento.)

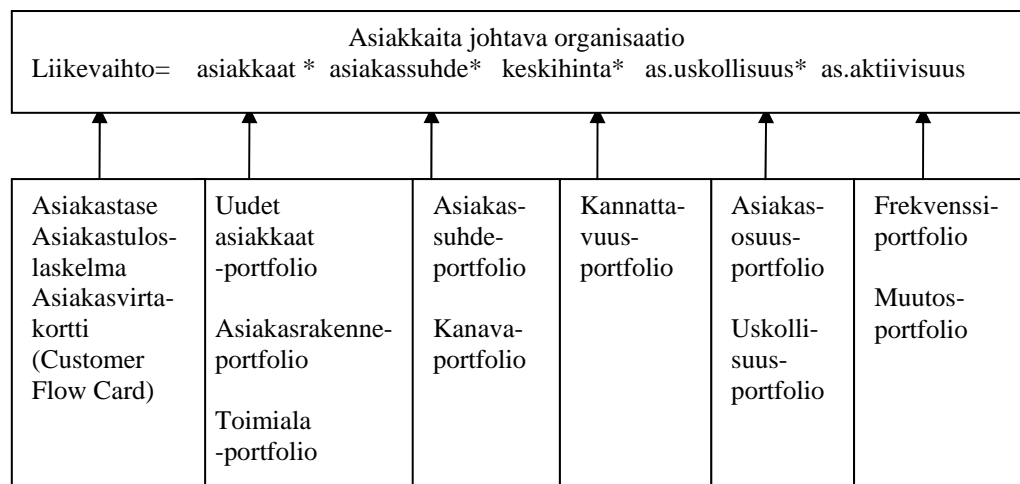
Yksi tärkeimmistä seikoista asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa on sen vieminen osaksi koko organisaation käytännön toimintaa. Asiakaslähtöisyydestä ei ole yritykselle mitään hyötyä, ellei se näy jokapäiväisessä toiminnassa ulospäin asiakkaille. Asiakaslähtöisyys ei saa jäädä vain johdon näkemykseksi ja päätökseksi, vaan olennaista on aito asiakaslähtöinen toiminta käytännön työssä ja asiakaskohtamisissa. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna asiakaslähtöisyys on selkeä kilpailuetu ja erottautumistekijä yritykselle. (Kankare 2006: 44.)

3.1 Asiakkaiden johtaminen

Asiakkaiden johtamisessa liiketoimintaa johdetaan asiakassuhteita johtamalla. Asiakkaiden johtaminen edellyttää asiakastavoitteiden ja – strategioiden määrittelyä sekä asiakkuuksien johtamiseen kehitettyjen työkalujen käyttöä. (Hellman 2003: 262.) Asiakkaiden johtamisessa asiakkuuksia ja niiden kehittymistä seurataan ja mitataan aktiivisesti. Asiakkuuksissa tapahtuviin muutoksiin reagoidaan nopeasti ja tehokkaasti ja asiakkuuksia pyritään kehittämään yrityksen asiakaskannalle asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Asiakkaiden johtamiseen on kehitetty monia erilaisia työkaluja. Perusajatuksena työkaluissa on asiakastiedon yhdistäminen informaatioksi ja sen monipuolinen ja hallittu käyttö. Asiakkaiden johtamisen työkalujen keskeisin hyöty on se, että niiden avulla asiakasstrategian käyttööntä nopeutuu ja kohdennettavuus lisääntyy. (Hellman 2003: 178, 181.)

Seuraavaksi esitellään lyhyesti muutamia asiakkaiden johtamisen työkaluja Hellmanin teoksen pohjalta (Hellman 2003) (Kuvio 1). Jokainen yritys on erilainen ja sillä on erilaiset tarpeet asiakkaiden johtamiseen käytettävien työkalujen suhteen, ja seuraavan esittelyn tarkoituksena onkin antaa vain yleiskuva erilaisten työkalujen olemassaolosta ja käytettävyydestä.



Kuvio 1 Asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälö ja asiakkaiden johtamisen työkalut (Hellman 2005: 175)

Asiakastaseen (Liite 1) tehtävänä on antaa yleiskuva yrityksen asiakaskannasta, sen nykyisestä arvosta ja kehityksestä. Se osoittaa kunakin hetkenä asiakkaiden rahallisen arvon ja sen kehittymisen asiakkaiden ostojen perusteella. Se kertoo myös asiakkaiden kokonaislukumäärän, eri tavalla määriteltujen asiakasryhmien lukumäärät sekä näiden molempien kehityksen. Asiakastasetta ei ole tarkoitettu yksityiskohtaiseen analysointiin, vaan nimenomaisesti riittävän yleisen tason asiakkaisiin liittyvään tavoiteasetantaan, asiakasstrategioiden määrittelyyn, resursointiin, seurantaan ja mittaamiseen. Mittareina käytetään sekä euroja että lukumääriä. (Hellman 2003:183, 187.)

Asiakastuloslaskelmia on käytössä kahta erilaista. Ensimmäinen asiakastuloslaskelma (Liite 2) on tarkoitettu antamaan nopeasti ja tehokkaasti kuva asiakaskannan määrän kehityksestä tietynä ajanjaksona. Lisäksi se tarjoaa vertailun edelliseen vastaavaan ajanjaksoon. Tätä asiakastuloslaskelmaa voidaan käyttää asiakasmääriä koskevaan tavoiteasetantaan ja strategiamäärittelyyn. Toinen asiakastuloslaskelma (Liite 3) on suunniteltu antamaan nopeasti yleiskuva yrityksen eri asiakasryhmien (uudet asiakkaat, parhaat asiakkaat, passivoituvat asiakkaat ym.) kannattavuudesta. Sen avulla voidaan luoda selkeä kuva asiakkaiden kokonaiskannattavuudesta, eri asiakasryhmien kannattavuudesta sekä eri kululajien merkityksestä asiakaskannattavuudelle. (Hellman 2003: 189–193.)

Asiakasvirtakortin (Liite 4) käytön perusajatuksena on asiakasvirta-ajattelu. Virta-ajattelun mukaan asiakas on aina jossain tilassa suhteessa yritykseen. Pitkällä aikavälillä jokainen asiakas on jossain vaiheessa tullut tai perustettu markkinoille, muuttunut yrityksen kannalta suspektiksi ja sittemmin prospektiksi. Prospektista on saatu asiakas ja on syntynyt uusi asiakassuhde. Asiakassuhde kehittyy, muuttuu aktiiviseksi, jossain vaiheessa asiakas passivoituu ja asiakassuhde päättyy. Asiakasvirtakortti on kehitetty työkaluksi yrityksen asiakasvirran hallintaan. Asiakasvirta sisältää yhteensä seitsemän korttia, jotka kuvaavat koko asiakasvirtaa. Vain kolme korteista on sellaisia, että niihin kuuluvat asiakkaat tuottavat kassavirtaa yritykselle: uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat ja passivoituvat asiakkaat. Kaikissa muissa korteissa esiintyvät yritykset tai kuluttajat eivät tuota kassavirtaa, vaan synnyttävät ainoastaan kuluja. Toisin sanoen asiakasvirran hallinnassa on kyse hallituista investoinneista asiakassuhteisiin sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Asiakasvirtakortin käyttö auttaa yritystä sen nykyisen tavoiteasetannan muuttamisessa tai ainakin

monipuolistamisessa, strategioiden määrittelyssä sekä resurssien tehokkaamassa suuntaamisessa. (Hellman 2003: 195–199.)

Asiakassuhdeportfoliot, asiakassalkut, ovat asiakastasetta ja asiakastuloslaskelmaa huomattavasti tarkempia työkaluja. Niiden lukumäärä on suuri, mutta tarkoituksena onkin, että yritys valitsee käyttöönsä vain ne, jotka ovat joko yrityksen liiketoiminnan tai tämänhetkisen tilanteen kannalta tärkeitä. Asiakasportfolioiden ideana on koota aina kerrallaan yhteen kaikki olemassa olevat asiakkaat yhdestä valitusta näkökulmasta. Kukin portfolio on rakennettu kahdella tai useammalla ristikkäisellä faktorilla informaatioarvon lisäämiseksi. Niissä analysoidaan vain olemassa olevia asiakkuuksia, Ulkopuolelle jäävät prospektit, passiiviasiakkaat ja menetetyt asiakkaat. Tämä varmistaa sen, että kyseessä on aina sama perusjoukko asiakkaita. Tällöin salkut ovat vertailukelpoisia paitsi sisällöltään, myös ajallisesti. Asiakassuhdeportfoliot ovat erinomaisen tarkkoja tavoiteasetannan ja strategiamäärityksen työkaluja. Ne auttavat myös tuloksellisuuden seurannassa. (Hellman 2003: 210, 211.)

3.2 Asiakastavoitteet

Asiakastavoitteet johdetaan liiketoimintatavoitteista, siten että myös liiketoimintastrategia otetaan huomioon. (Hellman 2003: 140, 141) Asiakastavoitteiden määrittelyn tulisi lähteä liikkeelle asiakkuuksien hallinnan yleisien toimintaperiaatteiden määrittelemisellä. Bergströmin ja Leppäsen mukaan yrityksen tulisi ensimmäisenä määrittää sille tärkeimmät asiakkuudet, jotka halutaan säilyttää, sekä asiakkuudet, jotka jäävät vähemmälle huomiolle. Lisäksi yrityksen tulisi ottaa kantaa siihen, miten tuotetaan hyötyä ja arvoa eri asiakkuuksille, mitkä ovat asiakasryhmien avainhyödyt ja mitä hyötyjä erityyppisille asiakkuuksille tarjotaan. Tämän jälkeen yrityksen tulisi selkeästi määrittellä mitä toimenpiteitä haluttujen asiakkuuksien säilyttämiseksi, asiakassuhteiden ylläpitämiseksi ja asiakkuuksien kehittämiseksi suoritetaan. Myös asiakkuuksien ja toiminnan tuloksien seurannalle tulisi antaa selkeät suuntaviivat. Kun asiakkuuksien hallinnan yleiset periaatteet on määritetty, kullekin asiakasryhmälle asetetaan tavoitteet ja päätetään keinoista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bergström & Leppänen 2003: 415, 416.)

Asiakastavoitteisiin pääseminen edellyttää useiden eri osa-alueiden toteuttamista, yhdistämistä ja hyödyntämistä. Pelkkä operatiivisen asiakkuudenhallinnan toteutus ei riitä, vaan lisäksi tulee ottaa huomioon koko asiakkaidenjohta-

misen kokonaisuus. Asiakastavoitteisiin pääseminen edellyttää, että koko henkilökunnalla on selkeä ja yhtäläinen näkemys siitä mihin, miten ja miksi tavoitteisiin pyritään. (Hellman 2003: 141.)

3.3 Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa liiketoimintastrategia määritellään asiakkaiden ja asiakashallinnan näkökulmasta asiakkaisiin liittyvin käsittein ja mittarein. (Hellman 2003: 261) Asiakasstrategiassa otetaan riittävän yksityiskohtaisesti kantaa siihen, miten yritys etenee tavoitteisiinsa asiakaskannan arvoa kehittämällä, asiakassuhteidenhallintaa parantamalla ja asiakaskannattavuutta nostamalla, eri kanavia hyödyntämällä, kaupankäyntikanavia organisoimalla sekä yhteistyötä tai verkostoitumista kehittämällä. Asiakasstrategian tulisi ottaa kantaa sekä sisäisten että ulkoisten resurssien tarpeeseen ja tarpeen laatuun. (Hellman 2003: 142.)

Asiakasstrategian onnistumisen lähtökohtana on, että yritys hallitsee asiakastietonsa ja ymmärtää, miten tietoa voi hyödyntää tehokkaasti liiketoiminnassa. Yrityksen käytettävissä tulee olla riittävästi asiakkaisiin liittyvää dataa, informaatiota ja tietämystietoa. (Hellman 2003: 145.)

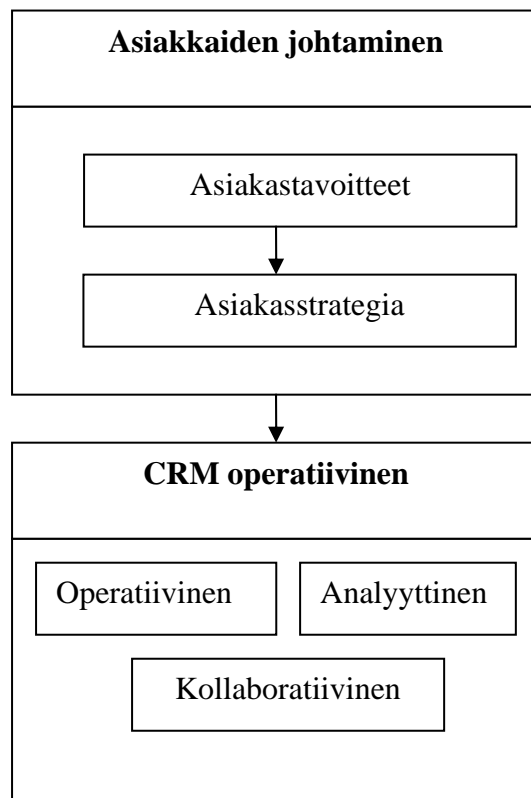
Asiakasstrategian määrittelyn edut

Asiakasstrategianmäärittely määrittelee yksiselitteisesti organisaation yhteiset asiakasnäkemykset ja antaa organisaation toiminnalle konkreettisen ja selkeän suunnan. Asiakasstrategia kuvaa yrityksen merkityksen ja roolin asiakkaitensa arvontuotannossa sekä niin asiakkaille kuin päämiehillekin synnyttävät ja kehitettävät lisäarvot. Lisäksi asiakasstrategia luo organisaatiolle yhteiset asiakasmittarit. (Hellman 2003: 147.)

Kun asiakasnäkemykset ja toimintamallit on selkeästi määritelty koko organisaation tasolla, tehostuu asiakassuhteiden kehittäminen pitkällä tähtäimellä ja toiminnalliset päällekkäisyydet häviävät. Asiakasstrategia myös varmistaa, että tarvittavat resurssit ovat organisaation ja eri yksiköiden käytössä. Se toimii lisäksi delegoinnin ja vastuuttamisen välineenä ja tehostaa asiakashallintaan tehtävien investointien kannattavuutta. (Hellman 2003: 147.)

Asiakastavoitteiden ja strategian suhde operatiiviseen CRM:ään

Usein asiakasstrategiat mielletään toiminnallisina hoitomalleina erityyppisille asiakkaille ja asiakkuuksille. Asiakkuuksien hoitomallit ovat kuitenkin osa operatiivista CRM:ää, koska asiakkuuksien hoitomalleja kehitetään ja muutetaan jatkuvasti, jopa useita kertoja vuodessa. Lisäksi hoitomallien tavoitteilla ei ole riittävän vahvaa yhteyttä liiketoimintastrategiaan. Toiminnan näkökulma on tilannekohtainen paremminkin kuin tulevaisuuteen suuntautunut. Asiakasstrategiat puolestaan laaditaan johdon toimesta, pitemmille aikaväleille, ja ne ovat suunnannäyttäjiä koko organisaation toiminnalle. (Hellman 2003: 143.) Kuvio 2 havainnollistaa operatiivisen CRM:n suhdetta asiakastavoitteisiin ja asiakasstrategiaan.



Kuvio 2 Asiakastavoitteiden ja – strategian suhde CRM:ään (Hellman 2003: 144)

Asiakkuuksien johtaminen pitää sisällään asiakastavoitteet ja asiakasstrategian. Asiakasstrategia määrittelee, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja antaa

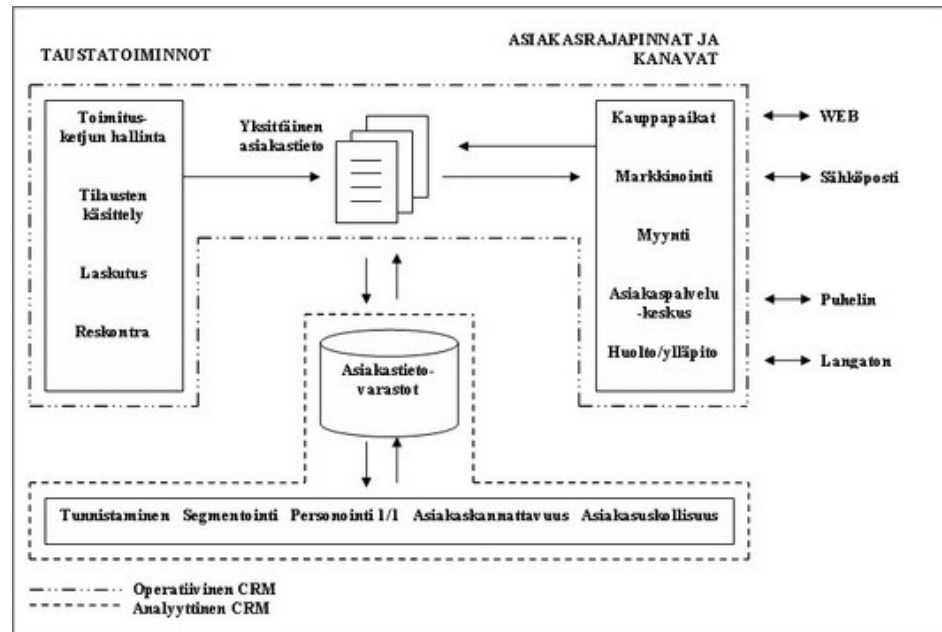
yhtenäiset suuntaviivat koko yrityksen asiakkuudenhallinnalle. Operatiivinen asiakkuudenhallinta vaatii onnistuakseen tarkkaan määritellyt asiakastavoitteet ja asiakasstrategian. Muutoin operatiivinen asiakkuudenhallinta voi jäädä irralliseksi osaksi organisaation toimintaa, eikä sitä pystytä hyödyntämään kokonaisvaltaisesti. Operatiivinen asiakkuudenhallinta pitää sisällään analyyttisen ja kollaboratiivisen CRM:n.

3.4 Operatiivinen CRM

Operatiivinen CRM pitää sisällään kaikki päivittäisessä asiakastoiminnassa tarvittavat toiminnot. Sen avulla voidaan hoitaa tilausten käsittelyt, laskutukset ja reskontra. Sen avulla hallitaan myös yhtenäiset asiakastiedot, kuten dokumentit. Operatiivinen asiakkuudenhallinta toimii asiakasrajapinnassa ja sitä käyttävät markkinointi, myynti, asiakaspalvelu sekä huolto ja ylläpito. (Kaskela 2005.)

3.5 Analyyttinen CRM

Analyttinen CRM käyttää operatiivisen CRM:n luomaa asiakastietovarastoa päätöksentekoa varten. Sen avulla esimerkiksi tunnistetaan asiakkaat, nähdään asiakassegmentit ja voidaan personoida eri tuotteita ja palveluja segmenteittäin. Sen avulla myös kartoitetaan asiakaskannattavuutta, löydetään tärkeimmät asiakkaat, sekä seurataan asiakkaiden asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan. Analyttisen CRM:n tuottamien tietojen avulla, tuote- ja palvelukonsepteja voidaan kehittää ja asiakkuudenhallintaa viedä asiakaslähtöisempään suuntaan. (Kaskela 2005.)



Kuvio 3 Kattavan CRM-ratkaisun rakenne, mukailtu Oraclen mallista. (Kaske-la 2005)

Toimivan CRM-ratkaisun tulisi sisältää sekä operatiivinen että analyttinen CRM, jotka käyvät vuoropuhelua keskenään kitkattomasti. Operatiivisen CRM:n avulla kerätään tietoa asiakkaista. Tätä tietoa tallennetaan asiakastietovarastoihin. Asiakastietovarastoissa asiakastietoja analysoidaan ja laaditaan raportteja, joiden avulla asiakaskannattavuutta ja asiakasuskollisuutta voidaan analysoida ja tehdä analyysien perusteella asiakkuuksia koskevia strategisia päätöksiä. Analyttisen CRM:n analyysseja hyödynnetään vuorostaan asiakkuuksien hoidossa ja käytännön toiminnassa.

3.6 Kollaboratiivinen CRM

Kollaboratiivinen CRM on vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakas päättää mitä tietoja hän itsestään antaa yritykselle, tavoitteenaan saada entistä paremmin vastinetta tarpeilleen ja toiveilleen. Yritys ja asiakas pyrkivät ymmärtämään toistensa tarpeet ja kehittämään suhdetta siten, että molempien tavoitteet saavutetaan.

4 Asiakastieto ja sen kerääminen

Tiedon ominaisuudet, vanhentuvuus, näkymättömyys ja lisääntyvyys, tekevät siitä vaikeasti hallittavan resurssin. Aineettomat menestystekijät kuitenkin alkavat olla yritysten ainoita valttikortteja, joita kilpailijat eivät suoraan pysty jäljittelemään tai hyödyntämään. Näin ollen yrityksen kyky hyödyntää ja hallita halussaan olevaa tietoa toiminnassaan, on noussut yhdeksi tärkeimmistä menestystekijöistä. (Jokinen 2006: 48.)

CRM perustuu asiakastiedon keräämiseen ja hyväksikäyttöön. Kerätyn tiedon perusteella pyritään muun muassa tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat, sekä ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja palvelua siten, että asiakkaat pystytäisiin pitämään pitkään ja asiakkaan uskollisuutta lisäämään. (Jansson ym. 2001: 43.) Lisäksi asiakastietoja voidaan käyttää hyödyksi muun muassa onnistumisten ja epäonnistumisten analysoinnissa. Esimerkiksi, jos tärkeä asiakas päättää vaihtaa toimittajaa, voidaan tutkia asiakkaan historiaa ja selvittää miksi asiakas on lähdössä tai lähti, ja mahdollisesti jopa pelastaa asiakassuhde näiden tietojen avulla. Asiakkuuksien alkamiseen ja loppumiseen liittyä syitä tutkimalla saadaan arvokasta tietoa asiakkuuksien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja niistä oppimiseen. (Kankare 2006: 45)

CRM-järjestelmän tarkoituksena on tuoda asiakastiedot kaikkien niiden saataville, jotka niitä organisaatiossa tarvitsevat. Markkinoinnille on tärkeää tietää mitä tuotteita asiakas on aikaisemmin ostanut, myyntiä puolestaan auttaa tieto asiakkaan palveluhistoriasta, jotta se voi ehdottaa asiakkaille sopivia uusia ratkaisuja. Huolto ja ylläpito tarvitsevat tietoa asiakkaan tilaussyklistä, koska se helpottaa oikea-aikaista huoltotoimenpiteiden ja huoltosopimusten tarjoamista sekä aikataulutusta. Asiakaskäyttäytymisen historiatiedon avulla voidaan tunnistaa mitkä tuotteet tai palvelut ovat olleet asiakasta eniten kiinnostavia, miten asiakkaan preferenssit ovat kehittyneet ja mihin suuntaan ne ovat muuttumassa. Historiatiedon avulla tuote- ja palveluvalikoimaa voidaan jatkuvasti kehittää. (Jansson ym. 2001: 43.)

Asiakkaista kerätään yleensä demografisia tietoja, ostoihin ja ostokäyttäytymiseen liittyviä tietoja, maksukäyttäytymiseen liittyviä tietoja, tietoja asiakaskohtaamisista, asiakkaiden käyttämistä kanavista sekä tietoa asiakkaaseen kohdistetuista markkinointitoimenpiteistä. Asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeitä ovat erityisesti asiakaskannattavuuteen liittyvä tiedot.

Yksi usein unohdetuista arvokkaista tiedon lajeista on hiljainen tieto. Usein hiljaisen tiedon hallinta jää vähälle huomiolle, koska sen avulla saavutettavia hyötyjä ei kyetä tunnistamaan eikä mittamaan yhtä konkreettisesti kuin muiden tiedonlajien. Kuitenkin nykyisin suuri osa organisaation merkittävästä tiedosta on hiljaista ja kokemusperäistä. Näin ollen yritysten tulisi suunnata resurssejaan uusien käytänteiden löytämiseen myös hiljaisen tiedon jakamiseen ja hallintaan. Tällaisia keinoja ovat muun muassa socialisaatio eli erilaiset mentoointi ja työharjoittelu käytännöt sekä ulkoistaminen, jonka keinoja ovat muun muassa dialogi ja kertomukset. (Jokinen 2006: 49.) Kunkin yrityksen tulisi pyrkiä löytämään omaan organisaatiokulttuuriinsa parhaiten sopivat keinot.

”Asiakastiedolla ei ole arvoa, jos sitä ei käytetä.” (Hellman 2003: 160) Etenkin jos asiakastiedon käytöllä pystytään saavuttamaan kilpailuetuja, on yritykselle ensiarvoisen tärkeää, että tietoa myös käytetään ja sen avulla kehitetään asiakassuhteita ja yrityksen toimintaa. Hyvillä mittareilla ja työkaluilla synnytetään ja lisätään tietämystä yrityksessä ja voidaan näin ennustaa liiketoiminnan kehitystä asiakastiedon avulla. Asiakastiedon kerääminen ei itsessään saisi olla itseisarvo, vaan tiedon avulla tehtävät analyysit asiakkuuksista ja niiden kehittämistarpeista. Asiakastietoa pitää analysoida ja mitata, jotta siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty yrityksen käyttöön. (Hellman 2003: 160.)

Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus asiakashallintaan

Nykyisin yritysten haasteena on useiden eri rajapintojen hallinta. Pollarin ja Vesan mukaan asiakasrajapinta käsittää toimitus- ja tukitoiminnot, jotka määrittelevät, miten yritys tavoittaa asiakkaansa: mitä kanavia se käyttää, millaista asiakaspalvelua se tarjoaa ja millainen palvelutaso sillä on (Pollari & Vesa 2001: 177). Yrityksen tulisi hahmottaa, mihin rajapintoihin se panostaa.

Asiakastietoa voidaan kerätä monista eri lähteistä. Kaupankäynti- ja kommunikaatiokanavien määrän lisääntyminen ja kehittyminen ovat tuoneet monia uusia ulottuvuuksia asiakastiedon keräämiseen. Asiakkaita pystytään tunnistamaan sähköisesti verkossa, heidän ostotottumuksiaan ja käyttäytymistään voidaan seurata ja tulevaa ostokäyttäytymistä ennustaa. Myös ulkopuolisten tietolähteiden määrä on moninkertaistunut ja tietojen saaminen helpottunut. Ulkopuolisista tietolähteistä saatuja tietoja voidaan myös vaivattomasti yhdistää yri-

tyksen itse keräämiin tietoihin. (Tanner 6.11.2006, luento.) Oman haasteensa tietojen keräämiseen tuo se, että yritys voi loppujen lopuksi luottaa vain omien tietolähteidensä oikeellisuuteen, koska julkisia tietolähteitä se ei voi kontrolloida. Ainoa tapa hallita ulkopuolelta saatavan tiedon laatua on tiedon kerääminen vain tunnetusti luotettavista lähteistä ja tieteellisistä julkaisusarjoista. (Kokko 2007: 27.)

Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on lisääntynyt huomattavasti kommunikointikanavien kehittyessä. Asiakkaan kanssa voidaan toimia tehokkaasti ja kaikki asiakasta koskeva tieto on heti löydettävissä. Asiakastietoa ei ole sidottu yhden henkilön taakse, vaan se on koko organisaation käytettävissä. Asiakastietoja pystytään nykyisin käyttämään monesta eri paikasta päällekkäin ja miltä päätelaitteelta tahansa, joten asiakkuudenhallintaa ei ole enää sidottu aikaan ja paikkaan. (Tanner 6.11.2006, luento.)

Myös yhteistyö ja verkostoituminen ovat lisääntyneet. Yhteistyö on syventynyt sekä yritysten kesken että asiakkaiden kanssa. Samalla, kun jaetaan asiakastietoa ja asiakkaita jaetaan myös työtä. Eri osa-alueiden saattaminen sen toimijan hoitoon, jolla on parhaat edellytyksen ja resurssit hoitaa tehtävä, vähentää resurssien turhaa hukkaamista ja asiakasta pystytään palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti. (Tanner 6.11.2006, luento.)

Lain asettamat rajoitukset asiakastietojen keräämiselle B-to-B kaupankäynnissä

Yritysten ja kuluttajien välisessä kaupassa asiakastietojen keräämisessä sovelletaan henkilötietolain asetuksia. Vaikka samoja rajoituksia ei suoraan sovelleta yritysten välisessä kaupankäynnissä, business to business -kauppaa tekevien yritysten tulisi ottaa henkilötietolain säädökset huomioon esimerkiksi yritysten yhteyshenkilöiden tietoja tallennettaessa. Lisäksi yritysten välisessä kaupassa tulisi ottaa huomioon sähköisen viestinnän tietosuojalaki ja luottotietolaki.

5 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltaisella hyödyntämisellä voidaan tehostaa koko yrityksen toimintaa sekä parantaa asiakaskohtaista kannattavuutta, ja näin ollen myös koko yrityksen kannattavuutta. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan muun muassa kehittää asiakaskannan rakennetta yrityksen tavoitteiden mukaiseksi, segmentoida asiakkuuksia, muodostaa asiakkuuspääomasta asiakkuussalkkuja sekä tehostaa yrityksen toimintaa, erityisesti myyntiä ja markkinointia.

5.1 Asiakaskohtaisen kannattavuuden paraneminen

Asiakkuuksien kannattavuuden huomioon ottaminen ja kehittäminen parantavat koko yrityksen kannattavuutta. Asiakkuudenhallinta helpottaa sekä yksittäisten asiakaskannattavuuksien että koko asiakaskannan kannattavuuden määrittelyä ja seuraamista. Tämän hetkisen tilanteen lisäksi asiakkuudenhallinnan avulla voidaan ottaa huomioon asiakkuuden koko elinkaari ja vastata näin ollen paremmin kysymykseen, millainen asiakkaan kannattavuus on tulevaisuudessa. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan tunnistaa kuhunkin asiakkuuteen vaikuttavat kannattavuustekijät ja pyrkiä kehittämään asiakkuutta kannattavampaan suuntaan.

Asiakaskannattavuutta kannattaa seurata koko asiakaskannan tasolla, asiakastyypeittäin tai asiakasryhmittäin sekä arvokkaimmissa asiakkuuksissa myös asiakaskohtaisesti. On erityisen tärkeää, että kannattavuuksia seurataan muutamalla selkeällä perusmittarilla jatkuvasti, niin että eri kuukausien, vuosien ja eri asiakasryhmien tietoja voidaan vertailla. (Bergström & Leppänen 2003: 432.)

5.1.1 Asiakkuuden arvon määrittely

Asiakkaan arvon määrittely voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Voidaan puhua rahallisesta arvosta, jossa arvon mittarit ovat yrityksen kirjanpidossa ja muissa asiakkuuteen liittyvissä dokumentaatioissa. Evaluaatioon pohjautuvan

arvon määrittelyssä käytetään hyödyksi yrityksen avainhenkilöiden, yleensä asiakkuuspäälliköiden, kykyä arvioida asiakkaiden arvo sellaisten ulottuvuuksien osalta, joita on vaikea dokumentoida. Tällaiset arvoulottuvuudet ovat erityisen tärkeitä arvioitaessa asiakkaan kokonaisarvoa. (Lehtinen 2004: 123, 124.)

5.1.1.1 Asiakkuuden taloudellisen arvon määrittely

Asiakkuuden kannattavuus perustuu asiakkuuden katelaskelmaan (Kuvio 4). Asiakkuuden kate lasketaan yksinkertaisesti siten, että asiakkuustuloista vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Yleensä käytännössä kiinteitä kustannuksia joudutaan allokoimaan asiakkuuteen jollain sopivalla menetelmällä. Yleisimpiä käytettyjä menetelmiä on asiakkaan volyymiin pohjautuva kiinteiden kustannusten allokointi. (Lehtinen 2004: 125, 126.) Katelaskelmassa tulee ottaa huomioon myös mahdolliset asiakaskohtaiset investoinnit, joista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 5.2.

Asiakkaan ostot

- tuotteiden kustannukset
- tuotteiden toimituskustannukset

Asiakaskate I

- asiakashankinnan kustannukset
- asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen kustannukset (markkinointi, kontaktit)
- myynti, tilaushankinnan kustannukset
- kanavakustannukset

Asiakaskate II

- poikkeama kustannukset
- valitukset
- palautukset
- perintä, luottotappiot
- ylimääräiset alennukset

Asiakaskate III

- IT-, kommunikaatio ja kanavateknologiakulut
- osuus muista muuttuvista ja kiinteistä kuluista

Asiakaskannattavuus

*odotettu asiakassuhteen kesto

Asiakkaan nykyarvo

*odotettu asiakassuhteen vuosittainen kasvu

Asiakkaan elinikäinen arvo

Kuvio 4 Asiakaskannattavuuslaskelma (Hellman 2005: 152)

Mitä pidemmälle asiakaskohtaista tuloslaskelmaa tehdään, sitä hankalampaa on kohdistaa kuluja asiakkuuksille. Oleellista katelaskelmassa on kuitenkin se, että laskelma on tehty samalla tavalla kaikkien asiakkaiden osalta. Asiakkuuden arvo voidaan esittää sekä absoluuttisina lukuina tai suhteessa asiakkaan tuomaan liikevaihtoon, jolloin nähdään asiakkuuden suhteellinen kannattavuus. Kolmantena vaihtoehtona on tarkastella yksittäisen asiakkaan merkitystä koko asiakaskannan arvon osalta. (Lehtinen 2004: 127.) Alla olevasta taulukosta 2 voidaan havaita palvelukustannuksiin vaikuttavien osa-alueiden moninaisuus.

Taulukko 2 Eroja asiakaskohtaisissa palvelukustannuksissa (muokattu Kaplan & Cooper 1998, 191) (Länsiluoto 2007: 40)

Matalat palvelukustannukset	Korkeat palvelukustannukset
Säännölliset tilaukset	Epäsäännölliset tilaukset
Automaattitilaukset (/verkkoasiointi)	Manuaalitilaukset (/konttoriasiointi)
Järjestelmien kautta	
Pitkät sopimukset	Lyhyet sopimukset
Suuret tilauserät kerrallaan	Pienet tilauserät kerrallaan
Suuri määrä erilaisia tuotteita/ palveluita	Vähän erilaisia tuotteita/ palveluita
Massatuotteet	Räätälöidyt tuotteet
Osallistuu tuotteen/palvelun suunnitteluun	Ostaa pelkän tuotteen / palvelun
Tasainen kysyntä	Suuret kysynnän vaihtelut
Pitävät ennakkotoimitusehdot	Muutokset toimitusehdoissa
Nopeat maksuaikataulut	Hitaat maksuaikataulut
Maksut ajallaan sopimuksen mukaisesti	Maksujen perintä

Palvelukustannukset muodostuvat monista erillisistä toiminnoista, jotka kaikki tulisi ottaa huomioon asiakaskohtaisia kustannuksia laskettaessa. Kuten taulukosta voidaan havaita, asiakasuskollisuudella on oma vaikutuksensa kustannusten muodostumiseen. Säännöllisesti suuria eriä tilaaviin asiakkaisiin kohdistuu vähemmän palvelukustannuksia, kuin satunnaisesti ostaviin asiakkaisiin. (Länsiluoto 2007: 40.) Esimerkiksi säännöllisesti tilauksia tekevä asiakas, joka ostaa suuria eriä kerrallaan ja maksaa laskunsa ajallaan, on huomattavasti edullisempi yritykselle kuin satunnaisesti pieniä eriä ostava asiakas, joka maksaa laskunsa myöhässä. Säännölliset tilaukset helpottavat varaston koon arviointia, eikä yritys osta turhaan tuotteita varastoon seisomaan. Suurten tilausten kuljetus ja pakkauskustannukset ovat suhteessa pienemmät kuin useiden pienten tilausten. Lisäksi maksujen perintä aiheuttaa yritykselle kustannuksia esimerkiksi muistutuskirjeiden lähettämisenä ja ulkopuolisen perintätoimiston käyttökuuluina.

Asiakas voi olla yritykselle arvokas myös volyymin perusteella. Tämä pitää paikkansa etenkin yrityksissä, joissa on paljon kiinteitä kustannuksia. Suuren volyymin asiakas voi yksinään kattaa suuren osan yrityksen kiinteistä kustannuksista, ja näin ollen olla erittäin arvokas yritykselle. Asiakkaan volyyimia

voidaan mitata muun muassa asiakaskohtaisen liikevaihdon tai myynnin avulla. (Storbacka 2006: 221.)

Asiakkaan arvon määrittämisessä volyymin perusteella, on kuitenkin muistettava, että todella suurivolyyminen asiakas voi olla myös todella kannattamaton. Tämä johtuu osittain siitä, että suurivolyymisen asiakkaan neuvotteluasema on useimmissa tapauksissa erittäin vahva. Näin ollen pelkän volyymiperusteen käyttö voi olla erittäin petollista ja harhaanjohtavaa asiakkaan arvonmäärittelyssä. Suurin myynti- ja kannattavuuspotentiaali voi sisältyä alhaisen volyymin asiakasryhmiin, eikä näitä ryhmiä näin ollen saa unohtaa. (Kankare 2006: 44.)

5.1.1.2 Asiakkaan evaluatiivisen arvon määrittäminen

Asiakkuuden arvo yritykselle ei koostu ainoastaan siitä rahallisesta tuloksesta, jonka asiakas yritykselle tuo. Asiakkuuden arvoa arvioitaessa kutakin asiakkuutta tulisi tarkastella kokonaisuudessaan ja eri näkökulmat huomioon ottaen. Arviota tehdessä pitäisi ottaa huomioon myös rahallisen arvon ulkopuoliset tekijät eli asiakkaan evaluatiivinen arvo.

Referenssiarvo

Vaikka asiakkuus olisi rahallisessa mielessä yritykselle kannattamaton, se voi olla arvokas referenssiarvonsa takia. Asiakkuudella on referenssiarvoa, mikäli asiakkuutta voidaan käyttää referenssinä uusia asiakkaita hankittaessa tai mielenkiintoisiin hankkeisiin mukaan pääsyssä. (Storbacka 2005: 222.)

Kontaktiarvo

Kontaktiarvo näkyy erityisen hyvin esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, jossa asiakas on osa suurempaa yritysrypystä tai – ketjua. Kontaktiverkkoa arvioitaessa tulee ottaa huomioon asiakkaan sekä lailliset että erityisesti yhteistyösidoskset muihin yrityksiin. Asiakas ei välttämättä itsessään ole kovin suuri tai merkittävä, mutta se voi avata mahdollisuuden laajempiin ja lukumääräisesti moniin uusiin asiakassuhteisiin. (Lehtinen 2004: 130.)

Oppimisarvo

Yhteistyöstä asiakkaan kanssa voi oppia eri tavoin. Vaativat asiakkaat, jotka ovat toimialansa huippuja, omaavat usein suurimman oppimisarvon. Nämä asiakkaat kehittävät uusia ratkaisuja omalla toimialallaan ja vaativat myös yhteistyökumppaneiltaan kykyä olla kehityksessä mukana ja sopeuttaa omaa toimintaansa uusien ratkaisujen käytäntöön viemiseen. (Lehtinen 2004: 131.)

Säännönmukaisuusarvo

Erityisesti prosessimaisessa tuotannossa on keskeistä, että asiakkaan tilaukset ovat mahdollisimman säännönmukaiset. Tämä helpottaa tuotannon suunnittelua ja auttaa kapasiteetin käyttöasteen parantamista. Asiakkaan säännönmukaisuus arvoa pystytään yleensä arvioimaan dokumenttien perusteella, joten se ei ole yksiselitteisesti pelkästään evaluoitava arvo. (Lehtinen 2004: 131.)

Potentiaaliarvo

Asiakkaan potentiaaliarvon arviointi voi olla hankalaa, sillä se edellyttää asiakkaan toimialan ja ennen kaikkea asiakkaan tuntemista. Asiakasosuus on keskeinen käsite asiakkuuden potentiaaliarvoa määriteltäessä. Asiakasosuus kuvaa sitä määrää, joka yrityksellä on asiakkaan kyseisen yrityksen toimialan liiketoiminnasta. On todettu, että asiakasosuudella on selvä positiivinen merkitys asiakaskannattavuuteen. Mitä suurempi asiakasosuus on, sitä kannattavampi asiakas yleensä on. Tämä johtuu siitä, että hinnoittelu on vapaampaa ja toisaalta yhteistyön volyymin kasvu merkitsee myös kustannustehokkuutta. (Lehtinen 2004: 135.)

Asiakasosuudesta on kuitenkin muistettava vähentää asiakkaan strategian mukainen maksimiasiakasosuus yhtä toimittajaa kohden. Useat yritykset ovat laatineet periaatteita, joiden mukaan yksi toimittaja ei esimerkiksi voi saavuttaa yli kolmasosan asiakasosuutta. Tämä on asiakkaan riskinhallintaan liittyvä näkökulma. (Lehtinen 2004: 136.)

Myös asiakkaan toimiala ja sen kehitys tulee ottaa huomioon asiakkaan potentiaaliarvoa tarkasteltaessa. Asiakkaan kasvu toimialalla lisää asiakkuuden volyyymiä. Asiakkaan kasvun arviointi voi tapahtua toimialan kasvuun perustuen, mutta ennen kaikkea sen tulisi perustua asiakastuntemukseen. Asiakkaan toimialan kasvua voi tarkastella julkisista lähteistä. Vaikka yksittäisen asiakkaan

kasvu ei automaattisesti seuraa toimialan kasvua, niin useimmissa tapauksissa se on kuitenkin muuttuja, joka on hyvä ottaa huomioon. Oman ongelmansa muodostaa tietenkin vaikeus määritellä asiakkaalle toimiala, jonka kasvuun asiakkaan volyyymiä verrataan. (Lehtinen 2004: 136.)

5.1.2 Asiakaskannattavuuden kehittäminen

Asiakaskohtaista kannattavuutta voidaan parantaa lisäämällä myyntiä asiakkaalle, asiakaskatetta parantamalla tai kustannuksia pienentämällä. Myynnin lisääminen on mahdollista asiakasosuutta lisäämällä, jolloin pyritään samaan suurempi osuus asiakkaan ostoista kilpailijoilta omalle yritykselle. Asiakkaalle voidaan myös pyrkiä myymään enemmän tai nykyistä kalliimpia tuotteita. (Hellman 2005: 151.)

Asiakkaan kannattavuutta voidaan parantaa myös katteiden kautta. Asiakkaalle voidaan myydä parempikatteisia tuotteita tai korotetaan nykyisten tuotteiden hintaa joiltakin osin. Hintojen korottamisessa on kuitenkin aina riskinä asiakkaan vaihtaminen toiseen toimittajaan. Myös asiakkaalle myönnettävillä alennuksilla ja maksuehdoilla voidaan vaikuttaa asiakaskannattavuuteen. (Hellman 2005: 151.) Pitkät maksuajat ovat korotonta maksuaikaa asiakkaalle. Ne myös aiheuttavat kustannuksia yritykselle ja sitovat sen käyttöpääoman tarvetta. (Leskinen 13.11.2006, luento) Myös käteisalennusten myöntäminen on kallista yrityksille. Esimerkiksi kun käteisalennus on 10 pv – 2 % tai 30 pv netto, on vuotuinen korko 36 %. Kun asiakkaan maksuehto puolestaan on 30 pv – 2 % tai 90 pv netto, vastaava korko on vain 12 %. (Talponen 2002: 18.)

Myyntiin liittyvien keinojen lisäksi kannattavuutta voidaan parantaa asiakaskohtaisia kustannuksia pienentämällä. Asiakkaita voidaan ohjata käyttämään edullisempia jakelu- ja palvelukanavia. Toisena vaihtoehtona kustannusten pienentämisessä on omien prosessien automatisointi. Esimerkiksi asiakkuudenhoidon tukitoimintojen kuten laskutuksen automatisointi pienentää asiakkaaseen kohdistuvia kuluja. (Hellman 2005: 151.)

5.2 Asiakaskannan arvon kehittyminen yrityksen tavoitteiden mukaisesti

Liikkeenjohtamisen näkökulmasta asiakaskantojen arvottamisesta on tullut yhä tärkeämpi kysymys. Siihen vaikuttaa osaltaan se, että yhä useammin yritysostojen varsinaisena kohteena on ostettavan yrityksen asiakaskanta. Näin ollen asiakaskantojen arvonmäärityksen merkitys korostuu. (Storbacka 2005: 14.)

Asiakaskannan kehittämisen tavoitteena on huolehtia asiakaskannassa olevien asiakkaiden yhteensopivuudesta valitun strategian kanssa. Ajatuksena on siis vaikuttaa erilaatuisten asiakkaiden jakautumaan asiakaskannassa lopettamalla asiakkuuksia sellaisten asiakkaiden kanssa, joilla ei ole potentiaalia sekä vastaavasti hankkia uusia asiakkaita, joissa on suurta potentiaalia ja jotka sopivat yhteen valitun liiketoimintamallin kanssa. (Storbacka 2005: 119.) Yrityksen tulisi siis asiakaskantaansa analysoimalla pystyä löytämään ne asiakastyypit, jotka ovat sille arvokkaimpia ja toisaalta tunnistaa ne asiakkuudet, joista sen on kannattavaa luopua. Asiakkuudenhallinta helpottaa osaltaan asiakaskannan ja yksittäisten asiakkuuksien arvon analysointia.

Asiakaskannan arvo perustuu asiakassuhteiden lukumäärään ja laatuun. Laatua ilmentävänä tekijänä voidaan pitää asiakkuuden nykyistä ja tulevaa kannattavuutta. Laadullisesta näkökulmasta katsottuna asiakaskannattavuuteen vaikuttavat etenkin seuraavat tekijät: yksittäisten asiakkuuksien ja asiakasryhmien arvo ja asiakkuuksien arvon jakautuminen asiakaskannassa. (Mäntyneva 2000: 35.)

Asiakasinvestoinnit

Asiakaskannan arvon kasvattaminen edellyttää investointeja asiakkuuksien ja liiketoimintamallien kehittämiseen. Investointien tulisi tähdätä siihen, että asiakaskannan arvopotentiaali pystytään maksimoimaan. (Storbacka 2005: 116.) Asiakasinvestoinneilla ovat pitkävaikutteisia ja kustannusvaikutukseltaan merkittäviä toimenpiteitä, jotka tähtäävät asiakaskannan arvon kasvattamiseen. Investointien takaisinmaksu ja – aika riippuvat muutoksista asiakkaan suhteessa yritykseen. (Hellman 2003: 79.)

Asiakaskannan arvoa voidaan lisätä joko kasvattamalla sen kokoa tai parantamalla asiakkaiden laatua. Jos yrityksen tavoitteena on asiakaskannan koon kasvattaminen, investoidaan asiakaspysyvyyteen tai uusasiakashankintaan. Jos taas halutaan parantaa asiakkuuksien laatua, investoidaan uusasiakashankinnan laadukkuuteen ja nykyisten asiakassuhteiden syventämiseen ja laajentamiseen. Jos yrityksen tavoitteena puolestaan on asiakaskannattavuuden parantaminen, voidaan jo edellä mainittujen kohteiden lisäksi investoida kontakti- ja kaupankäyntikanavien monipuolistamiseen, kanavahallinnan kehittämiseen sekä asiakaskohtaisiin palveluratkaisuihin. (Hellman 2003: 80.)

5.3 Segmentoinnin helpottuminen

Asiakkuuksien ryhmittelyllä pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset tai jotka ovat samankaltaisia ostokäyttäytymisensä suhteen. Segmentoinnilla on perinteisesti totuttu ymmärtämään asiakaskannan jakamista yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin. (Mäntyneva 2000: 26.) Segmentointikriteereinä business to business -markkinoilla on perinteisesti käytetty muun muassa demografisia tekijöitä, organisaation ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, ostokäyttäytymiskriteereitä ja organisaation politiikkaan liittyviä tekijöitä. Asiakkuusajattelussa voidaan nostaa esille kaksi segmentoinnin pääsuuntausta, joiden toteuttamista asiakkuudenhallinta helpottaa: arvoon perustuva segmentointi ja kannattavuuteen perustuva segmentointi. (Tanner 6.11.2006, luento.) Nämä segmentointitavat eivät ole toisiaan poissulkevia, ja niitä voidaankin toteuttaa rinnakkain.

Kannattavuuteen perustuva segmentointi

Perinteisten segmentointi kriteerien lisäksi asiakkuudenhallinnan avulla asiakkuuksia on helppo segmentoida niiden nykyisen ja potentiaalisen taloudellisen kannattavuuden perusteella. Asiakkuudenhallintajärjestelmään syötetyn tiedon avulla voidaan arvioida asiakkuuksien potentiaalista kannattavuutta ja asiakkuuksien kehittymistä.

Kannattavuuteen perustuvassa segmentoinnissa segmentointikriteereinä käytetään usein joko suhteen volyyymiä tai kannattavuuspotentiaalia. Kannattavuuspotentiaalın perusteella asiakassuhteet voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen

luokkaan: Suojeltavat suhteet, kehitettävät suhteet ja muutettavat suhteet. (Tanner 6.11.2006, luento.)

Mikäli asiakkaan nykyinen kannattavuus on heikko eikä myöskään potentiaalinen kannattavuus näytä lupaavalta, yrityksellä on asiakkuuden hallintaan kaksi vaihtoehtoa. Asiakkuuden kannattavuutta pyritään parantamaan tai asiakkuudesta luovutaan. Asiakkuudesta luopuminen ei välttämättä tarkoita asiakkuuden aktiivista lopettamista, vaan pikemminkin sitä, että asiakkuuden kehittämiseen ja säilyttämiseen panostettavien resurssien määrää vähennetään. (Mäntyneva 2000: 28, 29.)

Yrityksen tulee pyrkiä säilyttämään kannattavat asiakkuutensa. Erityisesti mikäli kyseisten asiakkuuksien uskotaan omaavan kannattavuuspotentiaalia vielä tulevaisuudessa, asiakkuuden kehittämiseen ja säilyttämiseen tulisi panostaa merkittävästi, jotta asiakkuuden arvo maksimoituisi. Jokaiselle asiakasryhmälle kannattaa määrittää erillinen asiakkuudenhoitosuunnitelma, jonka mukaisesti asiakasryhmään kuuluvia asiakkuuksia lähdetään kehittämään. Hoitosuunnitelman avulla pyritään lisäämään kyseisen asiakasryhmän arvoa yritykselle. (Mäntyneva 2000: 28, 29.)

Asiakkuussalkut

Kannattavuuteen perustuvan segmentoinnin pyrkimyksenä on löytää asiakkaiden väliltä eroja, joiden pohjalta yritys voi ryhmitellä asiakkaat sen mukaan, kuinka suuri heidän arvonsa on yritykselle. Ryhmiä voi nimittää asiakkuussalkuiksi. Yrityksen tavoitteena on etsiä salkuista kannattavuusmahdollisuuksia ja kasvattaa salkkujen arvoa mahdollisimman suureksi. Yritys voi käyttää salkkuja hyväkseen muun muassa tehdessään strategisia päätöksiä eri asiakasryhmille kehitettävistä tuotteista ja kehittäessään palvelukonsepteja kannattavuudeltaan erilaisille asiakkaille. (Storbacka ym. 1999: 40.)

Yhä useammat yritykset organisoivat toimintansa asiakkuussalkkujen mukaan. Yrityksen perustavat tiimipohjaisia organisaatioita, joissa tiimit hoitavat salkkuja ja vastaavat niiden kannattavuuspotentiaalinen hyödyntämisestä. Kokemukset ovat osoittaneet, että suurimman kannattavuuspotentiaalinen omaavat useimmiten ne asiakkaat, jotka ovat tällä hetkellä kannattamattomia. Tiimejä voidaan myös palkita sen mukaan, kuinka suuren osan asiakkaan potentiaalista ne pys-

tyvät toteuttamaan. Tämä lisää kiinnostusta työskennellä pientenkin asiakkaiden kanssa. (Storbacka ym. 1999: 40.)

Arvoon perustuva segmentointi

Arvoon perustuvassa segmentoinnissa otetaan erityisesti huomioon asiakkaan näkökulma. Segmentoinnin tarkoituksena on löytää asiakasryhmiä, joilla on samantyyppiset arvopreferenssit. Segmentointikriteereinä käytetään käytännössä monesti demografisia, sosiograafisia tai käyttäytymiseen perustuvia tekijöitä. (Tanner 6.11.2006, luento.)

5.4 Kanavahallinnan tehostuminen

Yrityksen kanavahallintaa tarkasteltaessa kanavat voidaan jakaa kaupankäynti- ja kommunikointikanaviin. Monikanavahallinnalla tarkoitetaan yrityksen käytössä olevia kontakti- ja kaupankäyntikanavia ja niiden integroitua ja koordinoitua hyväksikäyttöä yrityksen toiminnassa ja asiakassuhteissa siten, että asiakkaiden kanavakäyttäytyminen tunnistetaan ja siihen voidaan vaikuttaa myönteisesti. Ilman toimivaa asiakashallintaa yritys ei voi hallita useita erillisiä kanaviaan tehokkaasti, eikä useita kanavia samanaikaisesti ja koordinoitusti. (Hellman 2003: 54.)

Kaikkien uusien kanavien pitkäjänteinen ja tehokas hyödyntäminen edellyttää asiakashallinnan osaamista. Joidenkin kanavien hyödyntäminen on mahdollista kokonaan ilman asiakastietoa tai vain rajallisella asiakastiedolla. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä, kanavien kehittyessä teknisesti, sellaiset kanavien käyttäjät, joilla ei ole tehokasta asiakashallintaa, jäävät altavastaaajiksi yritysten välisessä kilpailussa. (Hellman 2003: 54.)

Eri kanavien hallinnan lisäksi yritysten pitäisi pystyä hyödyntämään sähköisten kanavien tarjoama kustannustehokkuus. Kanavat tuottavat tietoa sähköisessä muodossa, ja tieto voidaan helposti yhdistää muihin yrityksen tietojärjestelmiin ja tietoihin. Myös asiakastietojen yhdistettävyyden ja kokonaisvaltaisen hyväksikäytön edellytyksenä on tehokas asiakashallinta. (Hellman 2003: 54.)

Kustannustehokkuuden rinnalla kanavahallinnan etuna voidaan nähdä myynnillisten markkinoinnillisten tulosten paraneminen. Eri kanavien integroitu ja

kohdennettu hyödyntäminen muun muassa palvelujen tuottamisessa ja myynnissä ja markkinoinnissa on vaikeaa ilman asiakastietoa ja sen hallintaa. Tällöin yritys ei voi hyödyntää useita kanavia samanaikaisesti. (Hellman 2003: 54, 55.)

5.5 Toiminnan tehostuminen

Asiakkuudenhallinta mahdollistaa tiedon tehokkaan jaon. Tieto on ajantasaista ja kaikkien saatavilla, eikä sitä ole sidottu yksittäisten henkilöiden taakse. Asiakaspalvelu on nopeampaa ja tehokkaampaa, kun kaikki tiedot asiakkaasta löytyvät yhdestä paikasta. Asiakkuudenhallinta tehostaa osaltaan myös varaston ja tuotannon toimintaa, kun asiakkaan tilaussykli ja – koko ovat suurin piirtein selvillä.

5.6 Myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden lisääntyminen

Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan koordinoida markkinointiviestintää entistä paremmin. Yritys pystyy käyttämään asiakkaan toivomaa viestintäkanavaa ja viestimään asiakastarpeita vastaavasti, eikä näin ollen hukuta asiakkaitaan merkityksettömien viestien tulvaan. (Mäntyneva 2000: 13.) Markkinointi helpottuu ja sen vaikutus tehostuu, kun on selvillä, minkätyyppisiä tuotteita asiakas on ostanut aiemmin. Lisäksi asiakkaita voidaan ryhmitellä vaivattomasti erilaisten ominaisuuksien perusteella ja kohdistaa markkinointia valikoidusti eri ryhmille.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä vapauttaa resursseja varsinaiseen myyntityöhön, sillä työn perusrutiinit vähenevät. Lisäksi kaikki asiakasta koskeva tieto on tallennettuna yhteen paikkaan, jolloin ajantasainen tieto on kaikkien myynti- ja markkinointihenkilöstöön kuuluvien saatavilla nopeasti ja vaivattomasti.

5.7 Mitattavuuden paraneminen

Mittarit ohjaavat ja motivoivat ihmisiä strategian mukaiseen toimintaan ja tavoitteisiin. Käytännössä mittaamiseen liittyy kuitenkin monia haasteita. Mittareiden tulisi kuvata tavoitetilaa ja niiden määrittelyjen tavoitteiden tulisi olla

haasteellisia, mutta mahdollisia saavuttaa. Lisäksi mittareiden tulisi olla luotettavia ja mittaajasta riippumattomia, mutta toisaalta riittävän erilaisia, jotta niillä pystyttäisiin mittamaan sekä pitkän että lyhyen aikavälin suorituksia. Näiden lisäksi mittareiden tulisi olla päätöksenteon kannalta relevantteja. ”Kaikille mittareille pitäisi valita konkreettiset mittaustavat, -välit, tavoitearvot ja raportointipaikat.”(Länsiluoto & Sipilä 2007: 47, 49.)

”CRM-järjestelmä on juuri niin hyvä, kuin sen kyky tukea mittausta.” Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan mitata muun muassa liikevaihdon syntyä, myynnin kustannuksia, tiedon laatua, asiakasuskollisuutta ja asiakkaiden kanavakäyttäytymistä. Mikäli CRM:n mittaamista tukevia ominaisuuksia ei hyödynnetä kokonaisvaltaisesti, ei CRM-järjestelmän käyttö välttämättä tuo mitään lisäarvoa yritykselle, tai sitä ei ainakaan havaita. (Pohjanlahti 2001.)

Tyypillisiä asiakkuudenhallinnan mittareita ovat asiakkaan ostot, asiakaskannan koko ja laatu, asiakasosuus ja – pysyvyys, asiakassuhteiden muutosmittarit ja asiakkaan aktiviteetit. Muita mittareita ovat muun muassa asiakaskannattavuus, segmenttikohtaiset mittarit sekä asiakashallinnan prosessimittarit. (Hellman 2003: 25, 26.)

Myös myynnin ja markkinoinnin yleinen mitattavuus paranee asiakkuudenhallinnan avulla. Yksittäisten markkinointikampanjoiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta voidaan mitata ja kampanjan toimivuudesta saadaan välitön palaute, jota puolestaan voidaan hyödyntää kampanjoiden kehittämisessä. (Mäntyneva 2000: 13.)

5.8 Elinkaariajattelun hyödyntäminen asiakkuuksien hoidossa

Asiakkuuden vaihe elinkaarella on seikka, jolla on oma vaikutuksensa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen. (Mäntyneva 2000: 16.)

Asiakkuudenhallinnan keskeisenä haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaarensa eri vaiheissa. Aluksi asiakkuus pitää hankkia. Asiakkuudet ovat usein alkuvaiheessa kannattamattomia, ja vasta keston tuoma lisävolyymi tekee yksit-

täisestä asiakkuudesta kannattavan. Näin ollen asiakkuutta tulee pyrkiä lujittamaan korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta. Asiakkuuden ollessa elinkaarensa kypsässä vaiheessa yrityksen pitää keskittyä kannattavien asiakkuuksien säilyttämiseen. Kaiken kaikkiaan yrityksen on valittava kulloinkin sopivat tuotteet valituille asiakkaille ja tavoittaa nämä asiakkaat sopivia markkinointikanavia käyttäen. Tässä asiakkuudenhallinta on apuna. Lisäksi asiakkuudenhallinnan tavoitteena on todennäköistä asiakkuudenkannattavuutta siten, että yritys tunnistaa mahdollisimman pikaisesti ne asiakkuudet, jotka eivät omaa potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa. (Mäntyneva 2000: 16, 18.)

5.9 Asiakastyytyväisyyden seuraamisen helpottuminen

Asiakastyytyväisyyden tutkimisen tavoitteena on positiivisen ja negatiivisen kehitysehdotusten kerääminen ja hyödyntäminen yrityksen toiminnan kehittämisessä asiakkaiden toiveita ja tarpeita vastaavaksi. Asiakaspalaute ei rajoitu pelkkiin reklamaatioihin. Asiakkuudenhallinnan avulla kaikki yksittäisen asiakkaan antama palaute voidaan tallentaa yhteen järjestelmään ja hyödyntää asiakassuhteen kehittämisessä. Järjestelmään voidaan tallentaa sekä kirjallinen palaute että suullisesti vuorovaikutustilanteessa saatu palaute.

Systemaattinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää, koska tyytymättömän asiakas ei välttämättä ilmaise tyytymättömyyttään muuten kuin vaihtamalla toimittajaa. Lisäksi negatiiviset kokemukset jaetaan monesti tuttavien ja yhteistyökumppaneiden kesken. (Länsiluoto 2007: 39.) Yritys voi olla täysin tietämättömän ongelmasta, mutta tieto leviää nopeasti olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden keskuuteen. Asian korjaaminen on erittäin hankalaa tai jopa mahdotonta tiedon levittyä, ja näin ollen ongelmat tulisi tiedostaa ja niihin tarttua jo ennen tiedon leviämistä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmään tallennettu asiakastyytyväisyystieto on ajantasaista ja kaikkien saatavilla, mikä tehostaa asiakkaan palvelua. Tiedon ajantasaisuus tietenkin edellyttää kaikkien yrityksen toimijoiden aktiivisuutta tietojen tallentamisessa.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä nopeuttaa asiakastyytyväisyyskyselyjen lähettämistä asiakkaille ja asiakasryhmille. Asiakkaiden yhteystiedot saadaan nopeasti ja vaivattomasti ulos järjestelmästä. Lisäksi järjestelmän avulla asiakkaista

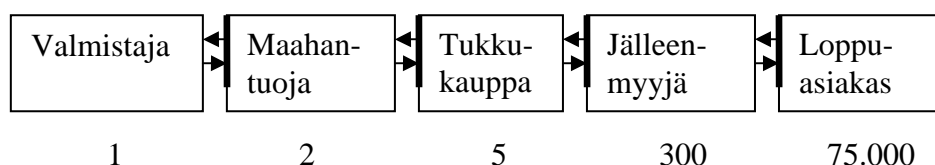
voidaan nopeasti luoda erilaisia ryhmiä, joille tyytyväisyyskysely halutaan lähettää.

6 Asiakkuudenhallinnan tulevaisuuden haasteet

Asiakkuudenhallinta on nopeasti kehittyvä osa-alue. Asiakkuudenhallintaan liittyvät keskeisenä osana erilaiset tietotekniset sovellukset, joiden nopea kehitys asettaa osaltaan uusia haasteita asiakkuudenhallinnalle. Myös toimintamallien ja teknologian kehitys tuovat omat haasteensa asiakkuudenhallintaan.

6.1 Arvoketjuista arvoverkostoihin

Perinteisessä arvoketjussa (Kuvio 5) loppuasiakassuhteista vastaa ketjun viimeinen jäsen. Perinteinen arvoketju toimii ns. työntöperiaatteella, eli kukin jäsen pyrkii työntämään omaa tuotettaan mahdollisimman paljon ketjun seuraavalle jäsenelle. (Hellman 2003: 41.)



Kuvio 5 Perinteinen arvoketju (Hellman 2003: 41)

Kuviossa viisi on kuvattu arvoketjun jäsenien suhteellinen määrä arvoketjun eri osissa. Tummennetut pystyviivat kuvaavat asiakashallinnan tilannetta. Tyyppillisesti kukin ketjun jäsen pitää huolen siitä, etteivät ketjun edelliset jäsenet pääse käsiksi kyseisen jäsenen omiin asiakkaisiin. Perinteisen arvoketjun tehokkuutta alentaa se, että kaikki jäsenet tekevät ydinosaamisen lisäksi samoja ja päällekkäisiä tehtäviä, kuten laskutusta, pakkaamista, varastointia, koulutusta ja markkinointia. (Hellman 2003: 41.)

Perinteisten arvoketjujen synnyn ja pitkän eliniän taustalla on tuotokeskeinen ajattelu, jossa tuotteet ovat olleet yritysten keskeisenä vahvuutena. Ketjut keskittyvät siirtämään tuotetta valmistajalta aina loppuasiakkaalle. On olemassa viisi tekijää, jotka vauhdittavat arvoketjun muutosta perinteisestä arvoketjusta arvoverkostoksi: aseman vahvistaminen ketjussa loppuasiakassuhteet hallitsemalla, kustannustehokkuus, suora kaupankäynti, uudet pelurit ja sähköiset verkot. Arvoketjun jäsenet ovat huomanneet, että suorassa kontaktissa loppu-

asiakkaaseen yritys saa arvokasta tietoa asiakkaasta ja tämän tarpeista, ja pystyy kehittämään tuote- ja palveluvalikoimaansa yhä enemmän loppuasiakkaan tarpeita vastaaviksi. Kustannustehokkuuteen puolestaan pyritään päällekkäisiä toimintoja eliminoimalla. Uudet pelurit ovat kilpailevia yrityksiä, jotka tuovat uusia toimintamalleja alalle. Vastakseen uusien pelureiden uudistuksiin myös perinteisten arvoketjujen pitää uudistua. Sähköistenverkkojen kehittyminen on purkanut väliseiniä arvoketjun toimijoiden väliltä ja tehnyt toiminnasta läpinäkyvämpää. Lisäksi asiakas on noussut arvoketjun aktiiviseksi toimijaksi. (Hellman 2005: 62.)

Arvoverkostossa loppuasiakassuhteista ja tuotteiden toimittamisesta loppuasiakkaille vastaavat kaikki arvoverkoston jäsenet oman roolinsa ja vastuualueidensa puitteissa. Toimintojen päällekkäisyys häviää, kun kukin verkoston jäsenen vastaa yhdestä tehtävä kokonaisuudesta alusta loppuun. Verkoston jäsenet eivät kilpaile keskenään, vaan muiden verkostojen kanssa. (Hellman 2003: 51.)

Arvoverkostossa kukin jäsen vastaa omasta asiakasrajapinnastaan, ja hallitsee omat asiakassuhteensa. Verkostolla on kuitenkin yhteinen asiakkuudenhallinta. Asiakastietoja kerätään ja hyödynnetään integroidusti. Asiakasverkoston toiminnan edellytyksenä on tehokas asiakastiedonhallinta. (Hellman 2003: 51.)

6.2 Monikanavaisuus ja uudet kanavaratkaisut

Tulevaisuudessa kommunikointi- ja jakelukanavakokonaisuus tulee muuttumaan. Todennäköistä on, että kanavien määrä lisääntyy tulevaisuudessa ja samalla kasvaa käyttäjien määrä. Tekniikka lisää nykyisten kanavien tehokkuutta, nopeutta, käyttömahdollisuuksia ja käytettävyyttä, tuo uusia ominaisuuksia ja sitä kautta uusia palveluja. Eri asiakkaat ja toiminnot pirstaloituvat eri kanaviin. Eri kanaviin liittyvien tietojen määrä kasvaa ja niiden yhdistäminen on entistä helpompaa. Yrityksen tuloksen kannalta asiakastiedon hyväksikäyttö ja kanavahallinta ovat edelleen tulosten ja käyttömahdollisuuksien kannalta avainasemassa. (Hellman 2003: 55.)

Vaikka yritys olisi tällä hetkellä kanavakehityksen ja – hallinnan johtaja, kilpailijat alkavat varmasti pian hyödyntää samoja kanavia, ja ottavat näin etumatkan kiinni. (Hellman 2003: 56) Yritysten tulisi jatkuvasti panostaa resursseja oman kanavatarjontansa kehittämiseen, kanavien ominaisuuksiin ja käytet-

tävyyteen. Kilpailijoiden edellä pysyminen tulee ajan myötä edullisemmaksi kuin perässä roikkuminen.

6.3 Kampanja-ajattelusta asiakassuhteiden kehittämiseen ja hallintaan

Vanha kampanja-ajattelu tulee myös kaatumaan jossain vaiheessa. Tällä hetkellä kampanjat ovat vielä yksi tyypillisin markkinointikeino. Kampanjamarkkinoinnin heikkoutena ovat kuitenkin kustannusten nousu ja tulosten heikkeneminen, yrityksen ja asiakkaan välisen kommunikoinnin puute, kampanjoiden ja strategian erillisuus sekä pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamisen mahdottomuus pelkien kampanjoiden avulla. Tulevaisuudessa yritykset tulevat varmasti panostamaan resurssejaan yhä enemmän systemaattiseen asiakassuhteiden hallintaan ja kehittämiseen. (Hellman 2003: 60, 61.)

7 Asiakkuudenhallinta GNT Finland Oy:ssä

GNT Finland Oy (jäljempänä GNT) on Pohjoismaiden ja Baltian suurin IT-tukkuliike, joka on erikoistunut pitkälle automatisoituihin varasto- ja kuljetus palveluihin. GNT:n asiakkaita ovat tietotekniikan ja elektroniikan valmistajat sekä jälleenmyyjät. (GNT Finland 2008) Asiakkuudenhallinnan tehokkuus on yksi GNT:n toiminnan perusedellytyksistä asiakasmäärän kasvaessa jatkuvasti.

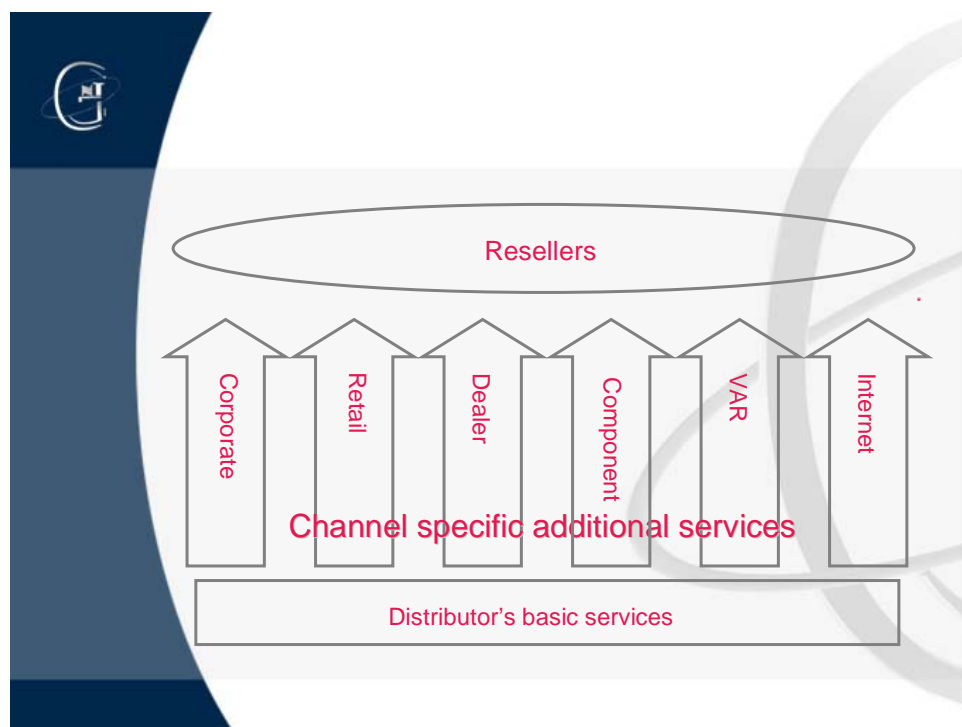
7.1 Asiakkuudenhallinnan nykytila-analyysi

Asiakkuudenhallinnan nykytila-analyysin tehtävänä on selvittää miten GNT:llä tällä hetkellä toteutetaan asiakkuudenhallintaa, mitä työkaluja asiakkuudenhallinnassa hyödynnetään, mitä ongelmakohtia asiakkuudenhallinnassa on ja mitä asiakkuudenhallintaan liittyviä kehitysprojekteja on suunnitteilla. Tämän nykytila-analyysin perusteella pyrin antamaan kehitysehdotuksia asiakkuudenhallinnan tehostamiseen.

7.1.1 Asiakkaat

GNT Finland Oy on IT-tukkuliike, joka myy tuotteitaan erilaisille yrityksille, yhteisöille ja organisaatioille. GNT ei myy tuotteitaan tai palveluitaan suoraan kuluttajille. Asiakkaat on jaettu ryhmiin asiakkaiden toimintatavan perusteella.

GNT:n asiakasryhmiä ovat Corporate-, Retail-, Dealer-, Component-, VAR- ja Internet-asiakkaat. Corporate-asiakkaat ovat suuria yrityksiä, joiden loppuasiakkaita ovat suuret eri alojen organisaatiot. Retail-asiakkaita ovat vähittäiskauppaa tekevät ketjut, hypermarketit ja erikoisliikkeet, jotka tarjoavat asiakkaalleen varsinaisten it-tuotteiden lisäksi muun muassa kodinkoneita ja kännyköitä. Dealer-asiakkaat puolestaan ovat puhtaasti it-alan yrityksiä, jotka it-tuotteiden myynnin ohella myös kasaavat itse tuotteita ja harjoittavat liiketoimintaa myymälöissä (eivät harjoita web-kauppaa). Component-asiakkaat ostavat GNT:ltä pääasiassa vain komponentteja, ja kasaavat tuotteet itse. VAR asiakkaat puolestaan ostavat GNT:n tuotteita ja niiden osia myydäkseen niitä omien ohjelmistojensa ohessa ns. oheistuotteina. Internet-asiakkaat ovat yrityksiä, jotka myyvät tuotteitaan internetin kautta sekä kuluttajille että yrityksille. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)



Kuvio 6 GNT:n asiakasryhmät (GNT – palvelut 11.3.2008, esitys)

Tällä hetkellä GNT:n suurimmat asiakasryhmät ovat Retail-asiakkaat (16,3 %) ja Dealer-asiakkaat (15,5 %). Component-ryhmään puolestaan kuuluu tällä hetkellä 4,6 % aktiivisista asiakkaista. Vähiten asiakkaita on Corporate- (2,0 %), VAR- (1,9 %) ja Internet-asiakasryhmissä (0,4 %). (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

GNT solmii kaikkien uusien jälleenmyyjänsä kanssa jälleenmyyjäsopimuksen. Jälleenmyyjäksi haluava yritys täyttää jälleenmyyjähakemuksen internetissä ja lähettää sen GNT:lle kaupparekisteriotteen ja tilinpäätöstietojen kera ja joko sähköpostilla, faksilla tai postitse. GNT:n asiakasrahoitustiimi vastaanottaa hakemukset ja käsittelee ne. Asiakasvalintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala ja arvioidut kuukausiostot. Tällä hetkellä GNT:n kuukausittainen ostoraja jälleenmyyjilleen on 8000 €kuukaudessa.

7.1.2 Asiakkaiden johtaminen

GNT:llä ei ole ainakaan julkisten lähteiden mukaan tällä hetkellä laadittuna koko yrityksen kattavaa kirjallista asiakasstrategiaa. GNT:llä ei tällä hetkellä ole käytössään julkisten lähteiden mukaan myöskään asiakkuudenhallinnan työkaluja kuten asiakastasetta, asiakastuloslaskelmia tai asiakasvirtakorttia.

GNT:llä asiakasryhmiä hoidetaan tiimipohjaisesti. Kustakin asiakasryhmästä on vastuussa noin viisihenkinen tiimi, jota ohjaa tiiminvetäjä. Tiimit suunnittelevat suurimmille asiakkailleen asiakaskohtaisia strategioita, joita ei tällä hetkellä kuitenkaan laadita kirjallisesti. Asiakkaille määritellään myös kuukausittain asiakaskohtaisia myyntitavoitteita kullekin tiimille määritellyn myyntitavoitteen pohjalta. Asiakaskohtaiset tavoitteet pohjautuvat edellisten kuukausien myyntiin, asiakkaan liikevaihtoon ja ostoennusteeseen. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Asiakastavoitteen pohjalta kullekin myyjälle laaditaan budjetti, jonka toteutumisesta sekä myyjä, että tiiminvetäjä seuraavat. Myyjien palkkaus on osaltaan sidottu myyjän budjettiin, eli siihen kuinka hyvin asiakaskohtaiset myyntitavoitteet saavutetaan. Myyjät määrittävät itse tarvittavat toimenpiteet kuukausitavoitteiden toteutumiseksi. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

7.1.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM

GNT:llä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä DBMi, joka sisältää tiedot asiakkaista, tuotteista, päämiehistä ja varastotilanteesta. DBMi:n avulla voidaan hallita koko logistista ketjua aina tuotteen saapumisesta varastoon sen päätymiseen asiakkaalle. (Mikä on yrityksesi suunta? DBMi...2008.) Toiminnanohjausjärjestelmän on kehittänyt GNT:n kanssa sanoissa toimitiloissa toimiva ohjelmistoyritys E-Bros Solution Oy, joka on vastuussa GNT:n toiminnanohjausjärjestelmän ylläpidosta ja huollosta.

DBMi järjestelmän yhtenä osa-alueena on asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM. Koko GNT:n henkilökunta myynnissä, varastossa ja hallinnossa käyttää tätä järjestelmää, joten sama tieto asiakkaasta on kaikkien saatavilla nopeasti ja vaivattomasti.

Kaikkien GNT:n jälleenmyyjien tiedot löytyvät asiakkuudenhallintajärjestelmästä asiakaskohtaisesti. Asiakkaan yhteystietojen lisäksi järjestelmään voidaan tallentaa tietoja asiakkaan maksuehdoista ja -käyttäytymisestä, tuotteiden palautuksista, reklamaatioista, asiakaskäynneistä sekä hinnoittelusta ja ostoista. Asiakaskohtaisen ostohistorian avulla saadaan tarkka kuva asiakkaan käyttäytymisestä. Asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin, joiden mukaan voidaan seurata ostoja eri tuoteryhmistä sekä tarkkailla kuinka asiakkaat reagoivat erilaisiin myyntitoimintoihin. Näiden ominaisuuksien lisäksi GNT:llä on asiakkuudenhallintajärjestelmässään käytössä TAPI-liittymä. TAPI-liittymän avulla voidaan asiakas tunnistaa järjestelmään syötetyn puhelinnumeron avulla. (Mikä on yrityksesi suunta? DBMi...2008.) Järjestelmä hakee kyseisen asiakkaan tiedot näytölle, mikä nopeuttaa ja tehostaa osaltaan asiakaspalvelua.

Asiakastiedot

Uusien asiakkaiden perustiedot syötetään asiakkuudenhallintajärjestelmään kaikkien uusien asiakkaiden kanssa tehtävän jälleenmyyjäsopimuksen perusteella. CRM järjestelmään syötetään tiedot jälleenmyyjä yrityksestä (toiminimi, y-tunnus, laskutus- ja toimitusosoitteet) sekä yrityksen yhteyshenkilöistä (nimet ja sähköpostiosoitteet). Lisäksi kustakin jälleenmyyjäksi valitusta yrityksestä pyydetään taustatietoja (toimiala, toteutunut ja budjetoitu liikevaihto, liikevaihdon jakautuminen), jotka vaikuttavat muun muassa luottorajan ja maksuehtojen määrittämiseen. Lisäksi potentiaalisia asiakkaita pyydetään arvioimaan kuukausittaisten ostojen euromäärä ja luottolimiitin tarve. Asiakkaan lopulliseen luottolimiittipäätökseen vaikuttaa Suomen Asiakastieto Oy:ltä saatava luottoluokitus. Asiakkuuden kehittyessä tietojärjestelmään syötetään tietoja muun muassa asiakaskäynneistä, luottotietojen muutoksista ja yhteystietojen ja – henkilöiden muutoksista. Lisäksi järjestelmään päivittyy automaattisesti tiedot asiakkaan tilauksista, ostohistoriasta ja maksukäyttäytymisestä.

Web-rajapinta

Sisäisen toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi GNT:llä on käytössään internetissä toimiva Web-rajapinta, joka mahdollistaa tietojen välittämisen asiakkaille joko rajapinnan tai web-kaupan, eli GNTNetin kautta. GNTNetistä löytyvät kattavat tuotetiedot (tuotekatalogit ja hakukoneet), jonka lisäksi asiakkaat voivat GNTNetissä muun muassa tarkastaa tuotteiden saatavuuden, tehdä tilauk-

sia, seurata tilausten etenemistä ensin GNT:n omassa järjestelmässä ja myöhemmin ulkopuolisessa logistiikkaketjussa, tarkistaa omat yhteystietonsa ja asiakaskohtaiset hintansa, tarkastella ostohistoriaansa sekä laskutuksen tilannetta. Lisäksi asiakkaat voivat itse tilata GNTNetissä ostoreskontransa, haluamansa läheteet ja laskut PDF -tiedostoina. Kun yritys valitaan GNT:n jälleenmyyjäksi, kahdelle asiakkaan määrittämälle yhteyshenkilölle annetaan tunnukset GNTNetiin. Myöhemmin yhteyshenkilöitä ja tunnuksia voidaan lisätä ja poistaa asiakkaan toiveiden mukaisesti. Asiakkaat voivat näin ollen kontrolloida kenellä on oikeus tehdä tilauksia ja päästä käsiksi laskutustietoihin.

GNT:llä on GNTNettiä käyttävien jälleenmyyjien lisäksi ryhmä jälleenmyyjä, joiden toiminnanohjausjärjestelmät on integroitu XML- tai FTP-sanomapohjaisesti GNT:n toiminnanohjausjärjestelmään. Tähän joukkoon kuuluu muutama suuri jälleenmyyjä sekä joukko pieniä IT-yrityksiä, joilla ei ole ollenkaan fyysisiä toimitiloja, vaan GNT vastaa näiden yritysten logistiikasta kokonaan. Vaikka tässä ryhmässä on lukumääräisesti vähän asiakkaita, nämä asiakkaat vastaavat merkittävästä osasta GNT:n liikevaihdosta. (Kauremaa & Auramo 2004: 39.)

Web-in palvelu

Web-rajapinta mahdollistaa myös Web-in palvelun. Edellä mainittujen asiakasnavien rinnalla GNT tarjoaa jälleenmyyjille mahdollisuutta tarjota omille asiakkailleen web-sivustoa, jonka ylläpidosta vastaa GNT, mutta jonka ulkoasu ja tiedot räätälöidään aivan kuin palvelun tarjoaja olisikin jälleenmyyjä itse. Jälleenmyyjien asiakkaat voivat tehdä tilauksensa GNT:n ylläpitämiltä sivustoilta. Jälleenmyyjä hyväksyy tilauksen, joka tulee suoraan GNT:n järjestelmään. Palveluun liittyvä toinen vaihtoehto on sellainen, että GNT vastaa myös jälleenmyyjän logistiikasta. Näin ollen jälleenmyyjän vastuulle jää vain asiakassuhteen hoito ja markkinointi GNT:n hoitaessa loput. (Kauremaa & Auramo 2004: 39.)

7.1.4 Henkilöstö ja sen asiakkuudenhallinnan osaaminen

GNT:llä kaikki työntekijät huolehtivat osaltaan asiakaspalvelusta ja asiakassuhteidenhoidosta, mutta päävastuu asiakaspalvelusta on eri myyntitiimeillä ja asiakasrahoitustiimillä. Asiakasrahoitustiimi perustaa uudet asiakkaat asiak-

kuudenhallintajärjestelmään ja huolehtii osaltaan asiakaspalvelusta yhdessä myyntitiimien kanssa. Myyntiosasto huolehtii lisäksi tilauksista ja asiakaskäynneistä. Myynnissä toimii sekä asiakaskohtaisia myyjiä, puhelinmyyjiä että kenttämyyjiä. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Asiakkuudenhallinnan koulutusta toteutetaan pääasiassa tiimikohtaisesti. Kukin tiimi kouluttaa omat työntekijänsä henkilökohtaisen opastuksen ja työohjeiden avulla. Lisäksi yrityksessä järjestetään yhteisiä koulutuksia. Myyntiorganisaation koulutukset ovat pääsääntöisesti tuotekoulutuksia, joiden lisäksi järjestetään asiakkuudenhallinnan osaamista syventävää koulutusta. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

7.1.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntäminen

Asiakaskohtaisen kannattavuuden seuraaminen ja parantaminen

Asiakkohtaista kannattavuutta seurataan GNT:llä aktiivisesti erilaisten asiakkuudenhallintajärjestelmästä saatavien raporttien perusteella. Kannattavuutta seurataan sekä tiimikohtaisesti että asiakaskohtaisesti kuukausittain. (Eskola 18.8.2008, sähköpostihaastattelu.)

Asiakaskannan arvon seuraaminen

GNT:llä asiakaskannanarvoa seurataan asiakkaiden ostojen perusteella. Asiakaskannassa olevien aktiivisten asiakkaiden määrää tai laatua ei varsinaisesti seurata. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Segmentointi

GNT:llä asiakkuuksia segmentoidaan asiakkaan toimintatapojen pohjalta jo aiemmin mainittuihin ryhmiin, jotka ovat Corporate-, Retail-, Dealer-, Component-, VAR- ja Internet-asiakkaat. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu) Näin ollen asiakkuudenhallintajärjestelmää ei suoranaisesti hyödynnetä segmentointiprosessissa.

Eri ryhmien asiakkuuksia hoidetaan tiimeissä. Tiimin sisällä asiakkaalle määritetään lisäksi oma myyjä tai vaihtoehtoisesti asiakkuutta hoitaa koko myyntitiimi. Asiakkuudenhallintajärjestelmästä löytyy asiakkaan koko ostohistoria, mikä helpottaa osaltaan asiakkuuden arvon analysoimista henkilökunnan näkökulmasta. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Kanavahallinta

Asiakkaat voivat tällä hetkellä tehdä tilauksia GNT:ltä puhelimitse, faksilla, postitse, sähköpostitse ja internet-sivuston kautta. GNT:llä ei tutkita asiakkaiden kommunikointi- tai jakelukanavien käyttöä koko yrityksen tasolla, mutta kukin tiimi seuraa omien asiakkaidensa tilausten tekotapoja ja kanavien käyttöä. Asiakkaita kannustetaan tilaamaan internetin välityksellä, koska se on helppoin ja nopein keino hoitaa tilauksen tekeminen. Kanavien käyttöä tutkitaan myös asiakastytyväisyystutkimusten avulla. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Toiminnan tehostaminen

Asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM helpottaa ja automatisoi monia toiminnan perusrutiineja. Asiakaspalvelussa asiakas voidaan tunnistaa nopeasti TAPI-palvelun avulla, eikä aikaa ei mene hukkaan asiakastietojen etsimiseen. Lisäksi kaikki asiakastieto löytyy yhdestä järjestelmästä ja sinne tallennettu tieto on ajantasaista. Taloushallinta puolestaan pystyy seuraamaan DBMi:n avulla asiakaskohtaista myynnin kehitystä, maksuaikojen vaihteluja ja auki olevia saatavia, eli myös luotonvalvonta on pitkälle automatisoitu. (Mikä on yrityksen suunta? DBMi...2008.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän ansiosta myös asiakkaat pystyvät osallistumaan osto- ja palveluprosessiin. Asiakkaat pystyvät muun muassa itse tekemään tilauksensa Web-rajapinnassa, joten tilaaminen ei sido henkilökunnan resursseja. Lisäksi asiakas pystyy seuraamaan ja tulostamaan itse laskujaan ja lähetteitään internetin kautta, mikä myös osaltaan vähentää henkilöstön kuormitusta.

Myynnin ja markkinoinnin tehostaminen

GNT:n asiakkuudenhallintajärjestelmä vapauttaa resursseja varsinaiseen myyntityöhön, sillä työn perusrutiinit vähenevät. Järjestelmä toteuttaa automaattisesti monia työläitä prosesseja ja työhön tarvittava informaatio löytyy nopeasti; myyntiraportit, asiakastiedot, yhteystiedot, ostot ja soivot. (Mikä on yrityksesi suunta? DBMi...2008.) Lisäksi kaikki asiakasta koskeva tieto on tallennettuna yhteen paikkaan, jolloin ajantasainen tieto on kaikki tiimin jäsenet saavat asiakasta koskevat tiedot käyttönsä nopeasti, eikä tietoa ole sidottu yhden henkilön taakse.

Sekä asiakkuudenhallintajärjestelmästä että web-rajapinnasta saadaan ulos neljän sivun mittainen asiakasraportti myyntihenkilöstön käyttöön milloin tahansa, esimerkiksi asiakastapaamiselle. Asiakasraportti sisältää muun muassa asiakkaan perustiedot (segmentti, maksuehto, luottoraja), vertailun asiakkaan ostoista vuositasolla, asiakkuuden tunnusluvut, tiedot ostetuista tuotteista ja yhteyshenkilöistä sekä asiakkaan asiakaspalautehistorian. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmästä voidaan seurata asiakkaan ostoja ja tuotehistoriaa, ja tämä helpottaa markkinoinnin ja myynnin työtä, koska tietojen perusteella on helpompi suositella asiakkaalle uusia tuotteita ja tiedetään myös asiakkaan tilausrytmi. Järjestelmään tallentuvat myös tiedot tuotteiden palautuksissa, joka helpottaa myytävien tuotteiden valintaa. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla asiakkaat on jaettavissa ryhmiin, joiden mukaan voidaan seurata ostoja eri tuoteryhmistä sekä tarkkailla kuinka asiakkaat reagoivat erilaisiin myyntitoimintoihin. (Mikä on yrityksesi suunta? DBMi...2008.)

Asiakkuuden elinkaari

GNT:llä asiakkuuksien elinkaariajattelua ei varsinaisesti hyödynnetä asiakkuuksien kehittämisessä ja hallinnassa. Asiakkuuksien syntymiseen ja irtisanomiseen kiinnitetään kuitenkin luonnollisesti huomiota. Lisäksi asiakasrahoitustiimi seuraa asiakkaiden liiketoiminnassa tapahtuvia muutoksia luottotietojen ja maksuaikojen perusteella.

Asiakkuuden syntyminen edellyttää impulssia joko asiakkaalta itseltään, päämieheltä tai myyjältä. Asiakkuutta lähdetään kehittämään asiakkaan tarpeiden

ja toiveiden pohjalta. Erilaisia asiakkuuksien hoidetaan erilaisten hoitomallien avulla. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Myyntijohtaja ja asiakasrahoituspäällikkö tekevät yhteistyössä päätökset asiakkuuksien irtisanomisesta. Asiakkuutta analysoidaan kokonaisuutena, ja huomioon otetaan muun muassa se ostaako asiakas vain muilta toimittajilta, asiakkaan ostovoima, luottotiedot sekä palautukset. Asiakkaalle ilmoitetaan irtisanomisesta sähköpostitse. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Asiakastyytyväisyyden seuraaminen

GNT tekee asiakastyytyväisyystutkimuksia itse, mutta osallistuu myös joidenkin ulkopuolisten tahojen tekemiin tutkimuksiin ja vertailuihin. Kaikkien asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksia ei tallenneta automaattisesti CRM-järjestelmään. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.)

Toiminnan mittaaminen

GNT:llä seurataan ja mitataan aktiivisesti asiakkaiden vuosiosastoja ja maksukäyttäytymistä. Lisäksi toimintaa mitataan Scorecardilla, jossa asiakkaat voivat antaa palautetta yrityksen toiminnasta. (Nurminen & Eskola 28.10.2008, sähköpostihaastattelu.)

7.1.6 Asiakkuudenhallinnan ongelmat

Asiakkuudenhallinnassa ei ole Nurmisen ja Eskolan mukaan tällä hetkellä merkittäviä ongelmia. Kilpailijoiden kehitystyö asiakkuudenhallinnan saralla on jatkuva ja tiedotettu uhka, samoin kuin laman ja konkurssien vaikutus GNT:n asiakaskannan kokoon ja laatuun. (Nurminen & Eskola 28.10.2008, sähköpostihaastattelu)

7.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

GNT:n tavoitteena on olla sekä tuote- että asiakassuuntautunut organisaatio. GNT:lle on tärkeää ottaa huomioon sekä asiakas- että tuotenäkökulma liike-

toimintaa kehitettäessä. Tällä hetkellä GNT:llä on käytössään viimeisimmät asiakkuudenhallinnanratkaisut, ja GNT pyrkiikin olemaan edelläkävijä kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, myös asiakkuudenhallinnassa. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu.) Asiakastasolla budjettiasiakkuuksien myynneille on asetettu vuosi ja kuukausitavoitteita, joita seurataan asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. (Nurminen & Eskola 28.10.2008, sähköpostihaastattelu).

7.3 Tulevaisuuden kehitysprojektit

Suuria jakelu ja kommunikointikanaviin liittyviä projekteja ei ole tällä hetkellä suunnitteilla, koska GNT:llä on jo kaikki teknologian mahdollistamat kanavat käytössään. Pieniä ketju-, asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisia kehitysprojekteja on käynnissä jatkuvasti. (Nurminen 27.8.2008, haastattelu)

8 Kehittämisehdotukset

Asiakkaiden johtamisen työkalujen käyttöönotto

Julkisesti ei ole saatavilla tietoa, onko GNT:llä käytössään asiakkaidenjohtamisen työkaluja. Mikäli asiakkuuden johtamisen työkaluja ei tällä hetkellä hyödynnetä, GNT:n tulisi ottaa ne käyttöön. Perustyökalujen eli asiakastaseen, asiakastuloslaskelmien ja asiakasvirtakortin lisäksi voitaisiin tutkia, voidaanko erilaisia portfolioita hyödyntää GNT:n toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Asiakasvirtakortteja on monia erilaisia ja GNT:llä tulisi arvioida, mitkä näistä korteista olisivat sen tämän hetkisen toiminnan kannalta tärkeitä, ja miten niitä voitaisiin hyödyntää toiminnan tehostamisessa ja asiakaskannan arvon kehittämisessä.

Asiakastavoitteiden määrittäminen ja kirjallisen asiakasstrategian laatiminen

Julkisista lähteistä ei myöskään käy ilmi, onko GNT:llä määritelty kirjallinen asiakasstrategia. GNT:n tulisi määrittellä eri asiakasryhmille selkeät tavoitteet ja laatia koko yrityksen kattava kirjallinen asiakasstrategia, joka sisältäisi eriliset strategiakuvaukset eri pääasiakasryhmille (esim. VAR, Component, Retail). Ennen varsinaisten asiakastavoitteiden asettamista GNT:llä tulisi kirjallisesti määrittellä sen tärkeimmät ja vähemmälle huomiolle jätettävät asiakasryhmät, asiakasryhmien arvostukset sekä avainhyödyt, joita GNT eri asiakasryhmille tarjoaa. Lisäksi tulisi määrittellä toimenpiteet, joilla halutut asiakkuudet voidaan säilyttää ja niitä voidaan kehittää.

Asiakastavoitteisiin pääseminen edellyttää, että koko henkilökunnalla on yhtäläinen näkemys siitä, mihin, miten ja miksi tavoitteisiin pyritään. Tästä syystä asiakastavoitteiden määrittäminen eivät saisi jäädä vain johtoportaan projektiksi, vaan tavoitteet tulisi laatia yhteistyössä henkilökunnan kanssa. GNT:llä asiakastavoitteet tulisi laatia asiakasryhmäkohtaisesti, koska sen asiakastyypit ovat niin erilaisia, että yhden asiakastavoitteet eivät sellaisenaan sovellu kaikille asiakasryhmille.

Varsinaisessa asiakasstrategiassa tulisi määrittellä ainakin se, miten GNT etenee liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa asiakaskannan arvoa kehittämällä, asiakassuhteidenhallintaa tehostamalla ja asiakaskannattavuutta parantamalla. Lisäksi strategiassa tulisi määrittellä keinot, miten toimintaa voidaan tehostaa hyödyntämällä eri kanavia, organisoimalla kaupankäyntikanavia ja kehittämällä yhteistyötä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. GNT:llä voitaisiin laatia koko yrityksen kattava yleinen asiakasstrategia, jonka lisäksi tärkeimmille asia-

kasryhmille voitaisiin laatia asiakasryhmäkohtaiset strategiat. Kun eri asiakasryhmien asiakasnäkemykset ja toimintamallit on selkeästi määritelty koko organisaation tasolla, tehostuu asiakassuhteiden kehittäminen pitkällä tähtäimellä ja toiminnalliset päällekkäisyydet häviävät.

Uusien asiakkaiden perustaminen osaksi myynnin vastuulle

Tällä hetkellä GNT:n jälleenmyyjähakemusten käsittelemisestä ja uusien asiakkaiden perustamisesta vastaa asiakasrahoitustiimi. Potentiaaliset jälleenmyyjät arvoidaan taloudellisin kriteerein liikevaihdon ja luottoluokituksen perusteella. Myös yrityksen toimiala otetaan huomioon. Hylätyt hakemukset skannaataan ja lähetetään myyntiosastolle.

Mielestäni myynnin tulisi osallistua enemmän jälleenmyyjien arviointiin ja perustamiseen. Kun asiakkaat arvioidaan vain taloudellisin perustein asiakkaan arvon muut ulottuvuudet kuten referenssiarvo, oppimisarvo, kontaktiarvo ja potentiaaliarvo jäävät huomiotta. Näin ollen arvokkaita asiakaspotentiaalia saattaa mennä hukkaan. Myyjät tuntevat asiakkaat, niin olemassa olevat kuin potentiaaliset, paremmin kuin asiakasrahoitustiimin henkilökunta, ja mielestäni tätä tietämystä pitäisi hyödyntää asiakasvalinnassa.

Selkeiden rajojen määrittäminen asiakkuuksien perustamiselle

Potentiaalisten asiakkaiden perustamista ja kannattamattomien asiakkuuksien irtisanomista helpottaisivat entistä selkeämmät rajat. Tällä hetkellä kuukausittainen ostoraja on erittäin selkeästi määritelty, mutta esimerkiksi toimialarajoitukset ovat melko joustavia. Asiakasrahoituksen ja myynnin tulisi yhdessä määritellä selkeästi ne toimialat, jotka hyväksytään GNT:n jälleenmyyjiksi. Nykyisin esimerkiksi konsultointitoimialalla toimivien yritysten jälleenmyyjäkelpoisuus on herättänyt keskustelua. Kun rajat olisivat tarpeeksi selkeät, voitaisiin potentiaalisten jälleenmyyjien hakemusten käsittelyä nopeuttaa ja tehostaa.

Jälleenmyyjähakemuksen lähettämisen automatisointi

Esimerkiksi uusien asiakkaiden tietojen päivittäminen GNT:n asiakkuudenhallintajärjestelmään tapahtuu manuaalisesti, mikä vie aikaa ja resursseja. Lisäksi

asiakkaat joutuvat tulostamaan hakemuksen internetistä, täyttämään sen käsin ja lähettämään hakemuksen liitteineen GNT:lle joko faksilla, sähköpostin liitteenä tai postitse. Sekä asiakkaan että henkilökunnan aikaa voitaisiin säästää, mikäli potentiaalinen asiakas voisi täyttää jälleenmyyjähakemuksen GNT:n kotisivuilla ja lähettää sen liitteineen suoraan hakemuksia käsittelevälle tiimille. Tämä vaatisi tosin sähköisen allekirjoituksen tai muun luotettavan tunnistamismenetelmän käyttöönottoa korvaamaan perinteisen allekirjoitusvahvistuksen.

Jälleenmyyjähakemuksen kehittäminen

Tällä hetkellä GNT:n jälleenmyyjäsopimus on melko pelkistetty. Monet jälleenmyyjäksi haluavat eivät esimerkiksi ymmärrä, mitä luoton hakeminen jälleenmyyjäsopimuksella käytännössä tarkoittaa (maksuaikaa ja mahdollisuutta maksaa laskulla postiennakon sijaan). Tämä lisää asiakasrahoituksen työtä maksu- ja toimitustapojen muutosten myötä. Ongelma voitaisiin poistaa lisäämällä jälleenmyyjäsopimukseen lyhyt selitys (tai linkki selitykseen), josta kävisi ilmi luoton tarkoitus kyseisessä yhteydessä.

Jälleenmyyjähakemusten käsittelyä nopeuttaisi myös se, että hakemukseen lisättäisiin kohta ”Mahdollinen yhteyshenkilö GNT:llä”. Näin ollen hakemuksia käsittelevä henkilö saisi suoraan tiedon siitä, mikäli potentiaalinen jälleenmyyjä kuuluu johonkin jälleenmyyjäketjuun, tai on jo ollut yhteydessä GNT:hen esimerkiksi myyjän kautta, ja asiakkaan perustamisesta on olemassa alustava sopimus. Tämä nopeuttaisi osaltaan hakemusten käsittelyä ja vähentäisi asiakkaalle aiheutuvaa vaivaa asiakkuuden perustamisvaiheessa.

Myynnin ja asiakasrahoituksen yhteistyön kehittäminen

Myynti ja asiakasrahoitus tekevät jo ennestään melko tiivistä yhteistyötä GNT:llä, mutta mielestäni yhteistyötä voisi entisestään syventää. Myynnin pääasiallisena tehtävänä on myydä asiakkaille mahdollisimman paljon yrityksen tuotteita. Asiakasrahoituksen tehtävänä on puolestaan valvoa, että asiakkaat maksavat tilaamansa tuotteet ajallaan. Mielestäni olisi hyvä, mikäli myynnin henkilökunta koulutettaisiin seuraamaan asiakkaidensa luottokäyttöä asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Tämä vähentäisi asiakkaiden mielipahaa sen

johdosta, että myyjä on luvannut, että tilaus toimitetaan, mutta asiakasrahoitus pysäyttää tilauksen liian suuren luottokäytön seurauksena.

Valvontailmoitusten syöttämisen automatisointi

Eräs asiakkuuksien elinkaareen liittyvä seurantatapa GNT:llä ovat valvontailmoitukset. Valvontailmoitukset saadaan GNT:n yhteistyökumppanilta Suomen Asiakastieto Oy:ltä ja ne koskevat muutoksia asiakkaiden luottoluokituksissa ja maksukäyttäytymisessä. Asiakasrahoituksen henkilökunta syöttää asiakkaiden valvontailmoitukset asiakkuudenhallintajärjestelmään päivittäin manuaalisesti, mikä vie erittäin paljon aikaa. Suomen Asiakastieto Oy tarjoaa Valvomo-palveluaan myös täysin automatisoidusti, mutta toiminnon automatisointi vaatisi GNT:n ja Suomen Asiakastiedon järjestelmien integrointia. GNT:llä voitaisiin harkita Valvomo-palvelun automatisointia.

Asiakaspalautteiden kirjaaminen asiakkuudenhallintajärjestelmään

Asiakaspalautteet, niin suorat kuin välillisetkin, ovat yksi tärkeimmistä työkaluista asiakkuudenhallinnan ja yrityksen toiminnan arvioinnissa. Mielestäni asiakaspalautteiden kirjaamisesta asiakkuudenhallintajärjestelmään tulisi pyrkiä tekemään aktiivinen rutiini, jotta palautteista saataisiin suurin mahdollinen hyöty irti. Lisäksi kaikki asiakaspalautteet tulisi viedä järjestelmään sellaisessa muodossa, että niistä voidaan tulostaa seurantaraportti milloin tahansa. Tämä helpottaisi asiakaspalvelutyötä ja asiakastyytyväisyyden seuraamista.

9 Johtopäätökset

GNT voitaisiin luokitella sekä tuote- että asiakassuuntautuneeksi yritykseksi. GNT:llä otetaan huomioon sekä asiakaskannattavuus että tuotekannattavuus, ja toiminnan tehokkuutta ja tuloksia arvioidaan molemmista näkökulmista. Sekä operatiivinen että analyyttinen CRM on otettu huomioon ja kumpaakin hyödynnetään aktiivisesti toiminnan tehostamisessa ja kehittämisessä. GNT:n asiakkuudenhallintajärjestelmä on erittäin kehittynyt ja palvelee hyvin sekä GNT:n henkilökunnan että asiakaskunnan tarpeita. Asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ole vain erillinen osa GNT:n toimintaa vaan koko yrityksen toimintaa ohjataan järjestelmän avulla.

Julkisista lähteistä ei käy ilmi, hyödynnetäänkö GNT:llä asiakkuuden johtamisen työkaluja tai onko GNT:llä laadittu kirjallista asiakasstrategiaa. Mikäli näitä työkaluja ei hyödynnetä asiakaskannan arvon määrittämisessä tai toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä, ne voidaan nostaa GNT:n asiakkuudenhallinnan suurimmiksi puutteiksi.

Lähteet

Kirjat

- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hellman Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat: Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.
- Hellman, Kalevi 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Mäntyneva, Mikko 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Pollari, Marja-Liisa & Vesa, Jarkko 2001. Hypestä hämmennykseen: voiko e-bisneksen strategioita suunnitella? Helsinki: Kauppakaari.
- Selin, Erica & Selin, Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Johan 1999. Asiakkuuden arvon läheteillä. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia – Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.
- Talponen, Heimo 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: WSOY.

Artikkelit

- Anderson, James C., Narus, James A., Van Rossum Wouter 2006. Asiakasarvoväittämät yritysten kesken. Fakta 5, 62–63. Alkuperäinen artikkeli: Harvard Business Review 2006. Suomennos Kerkkonen, Antti.
- Jokinen, Tiina 2006. Hiljainen tieto – muotitermi vai organisaation kilpailukyvyyn mahdollistaja? Yritystalous WalkAbout 4, 48–49.
- Kankare, Aulis 2006. Asiakkuuksien johtamista kyläkauppafiiliksellä. Yritystalous WalkAbout 8, 43–45.

Kokko, Liisa 2007. Hakujärjestelmillä jalostettua tietoa yrityksille. *Yritystalous WalkAbout* 4, 27–31.

Länsiluoto, Aapo 2007. Asiakaskannattavuus globaaleilla markkinoilla. *Yritystalous WalkAbout* 5, 38–41.

Länsiluoto, Aapo & Sipilä Jukka 2007. Suorituksen mittaus tiimitasolla vaatii selkeät mittarit. *Yritystalous WalkAbout* 8, 47–49.

Internet-sivut

Airo, Kalle 2007. 2. näkökulma: CRM strategiana. [online] [viitattu 14.9.2008] <http://asiakkuudenhallinta.blogspot.com/2007/02/2-nkkulma-crm-strategiana.html>

GNT Finland 2008. [online] [viitattu 14.10.2008] http://www.gnt.fi/fin/gnt_briefly_fin.html

Jansson, Kim, Karvonen, Iris, Mattila, Veli-Pekka, Nurmilaakso, Juha, Ollus, Martin, Salkari, Iiro, Ali-Yrkkö, Jyrki & Ylä-Anttila, Pekka 2001. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. Tekes, Teknologiakatsaus 111/2001. [online] [viitattu 26.9.2008] http://www.tekes.fi/julkaisut/uuden_tietotekniikan.pdf

Kaskela, Lauri, TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2006. CRM-sovellusratkaisun rakenne. [online] [viitattu 26.9.2008] http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/crmsovellusratkaisun_rakenne/

Lehtonen, Tero & Puhto, Jukka 2002. Asiakkuudenhallinta Toimitilapalveluympäristössä. Teknillinen korkeakoulu, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 209. [online] [viitattu 14.9.2008] http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_raportit/Raportti%20209.pdf

Luomala, Juha, Heikkinen, Juha, Virkajärvi, Karri, Heikkilä, Jukka, Karjalainen, Anne, Kivimäki, Anri, Käkölä, Timo, Uusitalo, Outi & Lähdevaara, Hannu 2001. Digitaalinen verkostotalous – Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Tekes, Teknologiakatsaus 110/2001. [online] [viitattu 14.9.2008] http://www.tekes.fi/julkaisut/digitaalinen_verkostotalous.pdf

Pohjanlahti, Harri 2001: CRM on väärinymmärretty filosofia. [online] [viitattu 5.10.2008] <http://www.digitoday.fi/data/2001/04/18/crm-on-vaarinymmarretty-filosofia/20015525/66>

Kauremaa, Jouni & Auramo, Jaana 2004. Logistiikan sähköisten tieto- ja viestintäteknologioiden hyödyntäminen – Kokemuksia suomalaisista yrityksistä. Tekes: Teknologia katsaus 154/2004 [online] [viitattu 28.10.2008] http://www.tekes.fi/julkaisut/ELO_katsaus.pdf

Mikä on yrityksesi suunta? DBMi – Yrityksen liiketoiminnan ohjausjärjestelmä 2008. [online] [viitattu 28.10.2008.] <http://www.e-bros.fi/dbmi.pdf>

Haastattelut

Eskola, Nina. GNT Finland Oy, Group Project Manager. Sähköpostihaastattelu 29.10.2008.

Nurminen, Piia. GNT Finland Oy, Customer Finance Manager. Haastattelu 27.8.2008. Tampere.

Nurminen, Piia & Eskola, Nina. GNT Finland Oy. Sähköpostihaastattelu 28.10.2008.

Muut lähteet

GNT Finland Oy 2008. GNT –palvelut. Diaesitys 11.3.2008.

Leskinen, Heli 2006. Kannattava asiakkuus – Taloushallinnon osuus. Luento. Tampereen ammattikorkeakoulu 13.11.2006. Tampere.

Tanner, Kirsi 2006. Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta. Luento. Tampereen ammattikorkeakoulu 30.10.2006. Tampere.

Tanner, Kirsi 2006. Asiakkaan tunteminen ja asiakastiedon kerääminen. Luento. Tampereen ammattikorkeakoulu 06.11.2006. Tampere.

Liitteet

Liite 1: Asiakastase

*Aikajakso_____

ASIAKASTASE

Olemassa olevat asiakas-suhteet	Kuluva kausi (kpl)	Edellinen kausi (kpl)	Kuluva kausi (000€)	Edellinen kausi (000€)
Uudet asiakkaat	18 000	12 000	36 000	26 000
Ensiasiakkaat	12 000	8 000	24 000	18 000
Aktivoidut	6 000	8 000	24 000	18 000
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000	390 000	373 000
Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000	154 000	132 000
Toistuvaisasiakkaat	73 000	82 000	149 000	161 000
Muut aktiiviasiakkaat	19 000	16 000	87 000	80 000
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000	24 000	22 500
Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000	6 000	8 000
Entiset toistuvaisasiakkaat	11 000	2 000	5 000	4 000
Entiset muut aktiiviasiakkaat	6000	10 000	13 000	10 500
Yhteensä	155 000	154 000	714 000	714 000
Prospektit	30 000	28 000	(arvo)	
Passiiviasiakkaat	40 000	45 000	(arvo)	(arvo)
< 12 kk	15 000	14 000	(arvo)	(arvo)
12-24 kk	25 000	31 000	(arvo)	(arvo)
Menetetyt asiakkaat	50 000	52 000	(arvo)	(arvo)
< 12 kk	25 000	28 000	(arvo)	(arvo)
> 12 kk	25 000	24 000	(arvo)	(arvo)

Liite 2: Asiakastuloslaskelma I

Kausi: _____ - _____

ASIAKASTULOSLASKELMA I

(KPL)	Tavoite	Kuluva kausi	Edellinen kausi
Aktiiviasiakkaita kauden alussa yht.	144 000	144 000	130 000
Säilyneet asiakassuhteet	133 000 (92 %)	118 000 (82 %)	119 000 (92 %)
+ Uudet asiakkaat	28 000	18 000	22 000
* Ensiasiakkaat		14 000	19 000
* Aktivoidut asiakkaat		4 000	3 000
- Päättyneet asiakassuhteet	7 000	22 000	8 000
Yhteensä (Akt.asiakkaita kauden lopussa)	161 000	136 000	144 000

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

Passivoituvat asiakkaat					
* Entiset avain- /kanta- asiakkaat					
* Entiset toistuvais- asiakkaat					
* Entiset muut aktiivi- asiakkaat					

Liite 3: Asiakastuloslaskelma II

Kausi: _____ - _____
 _____ - _____
 _____ - _____

ASIAKASTULOSLASKELMA II

Olemassa olevat asiakas-suhteet	Lukumäärä	Asiakas-kate I	KUSTANNUKSET						P/L
			Hankinta	Suhde	Myynti	Kanava	Poikkeama	IT+osuus	
Uudet asiakkaat	18 000	12 000							
- Ensiasiakkaat	12 000	8 000							
- Aktivoidut	6 000	4 000							
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000							
- Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000							
- Toistuvais-asiakkaat	73 000	82 000							
- Muut	19 000	16 000							
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000							
- Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000							
- Ent. toistuvais-asiakkaat	11 000	2 000							
- Ent. muut aktiiviasiakkaat	6 000	10 000							
Yhteensä	155 000	154 000							

Liite 4: Asiakasvirtakortti: kappalemäärät