

Asiakkuudenhallinta kahdessa isossa tilitoimis- tossa



Eronen, Sari

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakkuudenhallinta kahdessa isossa tilitoimistossa

Eronen, Sari
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2009

Eronen, Sari

Asiakkuudenhallinta kahdessa isossa tilitoimistossa

Vuosi 2009 Sivumäärä 30

Asiakkaat on ymmärretty yrityksen suurimmaksi voimavaraksi ja olemassaolon perustaksi. Ilman kunnollisia asiakkaita ei yrityksellä ole tulevaisuutta. Kilpailu hyvistä asiakkaista on kiristynyt ja asiakkaiden sitoutuminen toimittajaan on aikaisempaa heikompaa. Asiakkuus on voitettava jatkuvasti uudelleen. Asiakastiedolla ja sen hallinnalla on entistä suurempi merkitys. Asiakkaan tarpeet pitää pystyä tunnistamaan ja kattamaan ne oikeasisältöisillä ja kannattavilla ratkaisuilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, kuinka kaksi maamme suurimpiin tilitoimistoihin kuuluvaa yritystä hoitaa asiakkuudenhallintaa. Työn tavoitteena on antaa aiheesta pohjatietoa mahdolliselle jatkotutkimukselle. Tilitoimistoala on ollut esillä useissa eri tutkimuksissa, mutta viimeisimmät tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä sähköisen taloushallinnon toteuttamiseen sekä hinnoittelukysymyksiin.

Tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena ja aineisto on kerätty sekä alan kirjallisuudesta että avoimin teemahaastatteluin. Haastateltavina olivat molempien yritysten toimitusjohtajat. Case-tutkimus soveltui tutkimusmenetelmäksi hyvin, sillä tavoitteena oli lähinnä kuvata yritysten asiakkuudenhallintaa ja hakea tietoa jatkotutkimuksen pohjaksi.

Molemmat case-yritykset kokivat asiakkuudenhallinnan tärkeäksi ja noudattavat sitä omalla tavallaan toiminnassaan. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut alalle sopivimman käytännön etsiminen, joten yritysten asiakkuudenhallintatapoja ei tässä juurikaan vertailla tai aseteta paremmuusjärjestykseen. Tilitoimistoalalle aktiivinen asiakkuudenhallinta ja markkinointi ovat melko vieraita toimintoja. Suurin osa tilitoimistoista on yrittäjävetoisia mikroyrityksiä, joissa toimitusjohtajan aika menee suorittavan työn tekemiseen eikä aikaa jää toiminnan suunnittelulle tai uudistamiselle. Molemmat haastateltavista olivat kuitenkin sitä mieltä, että asiakkuudenhallintaa pitäisi jokaisen yrityksen, tavalla tai toisella, toiminnassaan toteuttaa.

Asiasanat: tilitoimisto, asiakkuudenhallinta, segmentointi, asiakaskannattavuus, asiakkuuden arvo

Eronen, Sari

Customer relationship management in two big accounting bureaus

Year	2009	Pages	30
------	------	-------	----

The importance of customers to enterprises is generally understood. Good customers are the most important resource for the future. The competition for customers is getting tougher and their commitment to suppliers is weaker than before. Companies have to convince their customers constantly. The customer information and its management plays an even more important role than ever. Companies have to be aware of the needs of their customers and to be able to fulfil them with right and profitable solutions.

The purpose of this research is to describe how two big accounting bureaus execute their customer relationship management (CRM). The objective of the study is to give basic information for a further research. Much research has been executed in accounting business but the latest studies have emphasized mainly paperless final administration and price formation.

The study method is a case study and consists of literature and open-theme interviews. The managing directors of both case companies were interviewed. The illustrative case study is a recommended study method, when the purpose is mainly to describe companies' CRM and give basic information for further research.

CRM was considered very important in both companies and was followed in their own entrepreneurship. The purpose of the study was not to present the best practises for the branch. The companies' way of performing CRM is not compared to each other or put in order of superiority. Active CRM and marketing are not very common in accounting business. The accounting bureaus are mainly micro-size enterprises, where the managing directors do not have enough time for planning and development. Both of the interviewees emphasize the importance of CRM for all companies.

Key words Accounting bureau, customer relationship management, segmentation, profitability, value of the customer

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimusongelma ja - menetelmät	7
1.3	Tutkimuksen rajaukset	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	8
2	Tilitoimistoala	8
2.1	Toimialan laajuus ja rakenne	9
2.2	Case-yritykset	11
2.2.1	Tilitoimisto A	11
2.2.2	Tilitoimisto B	11
3	Asiakkuudenhallinta	12
3.1	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	13
3.2	Asiakkuuksien ryhmittely	14
3.2.1	Ryhmittelyn näkökulma	15
3.2.2	Ryhmittelyn toteutustapoja	15
3.3	Asiakkuuden arvo	17
3.4	Asiakaskannattavuus	19
4	Asiakkuudenhallinta case-yrityksissä	21
4.1	Tilitoimisto A	22
4.1.1	Asiakkaiden ryhmittely	22
4.1.2	Palvelutuotteet	24
4.1.3	Kannattavuus	25
4.2	Tilitoimisto B	25
4.2.1	Asiakkaiden arvo ja ryhmittely	26
4.2.2	Kannattavuus	27
5	Tutkimuksen yhteenveto ja arviointi	27
	Lähteet	30
	Liitteet	31
	Liite 1: Haastattelukysymykset	31

1 Johdanto

Yritysten ja asiakkaiden välinen suhde on muutoksessa. Muutos koskee asiakassuhteiden monipuolistumista, informaation ja kommunikaation määrän kasvua, nopeatempoisuutta sekä lisääntyneitä kontakti- ja ostokanavia. Asiakkaiden tilanteet ja kehitys ovat jatkuvassa muutostilassa ja asiakkaat odottavat yrityksiltä nopeaa toimintaa. Asiakasuskollisuus on vähäisempää ja asiakassuhde joudutaan usein jakamaan kilpailijoiden kesken. Asiakkaiden merkityksen kasvu ja samalla hallinnan vaikeus edellyttävät, että yritys pystyy tuntemaan ja ymmärtämään sekä johtamaan asiakkaissa tapahtuvaa kehitystä. (Hellman 2003, 25.)

Kilpailu asiakkaista on kiihtynyt osittain siksi, että se on laajentunut myös toimialojen väliseksi. Tämä johtaa siihen, että yritysten on panostettava aikaisempaa enemmän asiakkaisiin. Yritysjohdon pitää olla selvillä, miten ja miksi se panostaa asiakkaisiin ja miten yrityksen asiakassuhteet ja asiakkaiden arvo kehittyvät. (Hellman & Värilä 2009, 107.)

Runsas tarjonnan aikana asiakkailla on aito vapaus valita keiden kanssa yhteistyötä tekevät ja millä tavalla. Haasteeksi muodostuu, miten asiakas voidaan sitoa palveluntarjoajaan ja yhteistyöhön tässä täydellisessä vapaudessa. Asiakkaan vapauden lisäksi on palvelutarjoajalla periaatteellinen vapaus valita omat asiakkaansa. Mahdollisuuksien mukaan kannattaa valita sellaiset asiakkaat, joiden kanssa yhteistyö tuottaa molemminpuolista tyydytystä. Asiakkuus syventyy näin yhteistyöksi, johon kilpailijan on vaikea päästä väliin. Aina yritykset eivät tunnista omia asiakasrakenteitaan ja asiakkaita käsitellään liian epämääräisinä ryhminä. Tämä johtaa usein siihen, ettei tarjonta ja asiakastarpeet kohtaa. Asiakasorientoituneet yritykset tulevat olemaan vahvoilla, sillä ne tunnistavat asiakkaansa ja näiden tarpeet sekä luovat tuotteet ja palvelut vastaamaan näiden tarpeita. (Selin & Selin 2005, 13 -15.)

Asiakkaat ovat siis yrityksen olemassaolon perusta (Mäntyneva 2003, 9). Yritysten pitää tuntea asiakkaansa, jotta ne pystyvät tarjoamaan asiakkailleen sellaista lisäarvoa, joka erottaa kilpailutilanteessa sekä oman yrityksen että asiakkaan yrityksen muista (Selin & Selin 2005, 9).

1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakkuudenhallinta on jatkuvaa oppimista. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa, jotta se pystyy tarjoamaan niille ratkaisuja, jota vastaavat asiakkaiden tarpeita. Tätä tietoa ei saavuteta yksisuuntaisella markkinointiviestinnällä, vaan yritysten on pyrittävä kaksisuuntaiseen dialogiin asiakkaidensa kanssa. Paremmiin katetut asiakastarpeet johtavat parempaan asiakas-kannattavuuteen ja sitä kautta myös suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. Asiakastieto auttaa yritystä suuntaamaan rajalliset resurssinsa niiden asiakkuuksien kehittämiseen, joihin se haluaa jatkossa panostaa.

Asiakkuudenhallinta vaatii myös organisaatiolta entistä enemmän. Organisaation ja toiminnan rakenteet tulee mukauttaa asiakkuudenhallintaa tukeviksi ja asiakkuusajattelu tulee jalkauttaa osaksi yrityskulttuuria. Asiakkuudenhallinta mielletään usein vain teknisenä toteutuksena eli CRM-tietojärjestelmänä (Customer Relationship Management). Kyseessä on kuitenkin paljon laajempi kokonaisuus, jonka juuret ovat yrityksen liiketoiminta- ja asiakkuusstrategioissa. Asiakkuudenhallinta on kiinteä osa yrityksen liiketoimintaprosesseja. (Mäntyneva 2000, 10 - 14, 35.)

1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmät

Tutkimusongelmana on kuvata, miten kaksi Suomen suurimpiin tilitoimistoihin kuuluvaa yritystä on toteuttanut asiakkuudenhallintaa. Tilitoimistot on valittu kohderyhmäksi siksi, ettei niiden asiakkuudenhallinnasta ole tehty aikaisempaa tutkimusta, sitä on lähinnä sivuttu eri tutkimuksissa. Tutkimus antaa hyvää pohjatietoa mahdolliselle jatkotutkimukselle.

Tutkimus on toteutettu case- eli tapaustutkimuksena. Case-tutkimus soveltuu tutkimukseen hyvin, silloin kun tutkimuksen kohteena on jokin sosiaalinen kohde, esimerkiksi yksilö, ryhmä tai yhteisö. Case-tutkimuksessa käytetään monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa, joka tapahtuu tietyssä rajatussa ympäristössä.

Case-tutkimus on syvätkimusta joka voi, tutkimuksesta riippuen, joko antaa tutkittavasta kohteesta hyvän kokonaiskuvan tai se voi keskittyä johonkin sen osa-alueeseen. Omassa tutkimuksessani olen keskittynyt kohdeyritysten asiakkuudenhallintaan. Case-tutkimus ei pyri edustamaan yleistettävyyttä ja se onkin usein hyödyllinen haluttaessa hyvää taustainformaatiota myöhemmin samasta aiheesta tehtävään jatkotutkimukseen.

(Laurea 2009.)

Tutkimukseni aineisto muodostuu sekä kirjallisesta- että haastatteluaineistosta. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltavien vapaalle puheelle annettiin tilaa. Haastattelurunko- ja kysymykset oli valmiiksi mietitty valitun teeman ympärille ja tavoitteena oli löytää vastauksia tilitoimiston tapaan hoitaa asiakkuudenhallintaansa. Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja purettiin paperille sanasta sanaan.

Molemmissa tilitoimistoissa haastateltiin tilitoimiston toimitusjohtajaa. Haastateltaviksi valittiin yritysten toimitusjohtajat, sillä uskoakseni heillä on paras kokonaiskuva yrityksen strategiasta ja asiakashallinnasta.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu kahteen tilitoimistoon, jotka valittiin tutkimukseen kokonsa ja sijaintinsa vuoksi. Tutkimuksen tarkoitus ei ole vertailla case-yritysten tapaa hoitaa asiakkuudenhallintaa tai löytää parasta käytäntöä tilitoimistoalan asiakkuudenhallinnaksi. Tutkimukseen valitut tilitoimistot ovat henkilömäärältään ja liikevaihdoltaan Suomen suurimpien tilitoimistojen joukossa. Näin voimme olettaa, että tilitoimistoilla on resursseja asiakkuudenhallinnan hoitamiseen ja niiden toiminta on liikeyrityksille tyypillistä toimintaa. Monissa pienemmissä tilitoimistoissa omistaja-yrittäjä on suorittavaa työtä tekevä kirjanpitäjä, jonka aika ei riitä strategian miettimiseen tai asiakashallinnan systemaattiseen hoitamiseen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tutkimuksessa käsitellään lyhyesti tilitoimistoalaa ja toimialalle tyypillisiä piirteitä. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen kohteina olleet tilitoimistot. Tilitoimistot nimetään tunnuksilla A ja B. Osiossa kolme keskitytään asiakkuudenhallinnan teoriaan. Teoriasta on tuotu esille asiakkuuksien ryhmittelyä ja -arvoulottuvuuksia sekä asiakaskannattavuutta. Case-yritysten asiakkuudenhallinta on kuvattu kohdassa neljä ja viimeisenä on yhteenveto tutkimuksesta sekä sen arviointi.

2 Tilitoimistoala

Tilitoimistoala luetaan asiantuntijatoimialoihin ja se on erikoistunut yritysten talouden hoitamiseen. Tilitoimistot noudattavat toiminnassaan hyvää tilitoimistotapaa sekä vallitsevaa lainsäädäntöä. Suomessa on noin 4 000 tilitoimistoa (Taloushallintoliitto 2009).

Suomessa toimivien auktorisoitujen tilitoimistojen valtakunnallisena järjestönä toimii Taloushallintoliitto TAL. Liitto edustaa yli 700 tilitoimistoa, jotka hoitavat yli 120 000 suomalaisen yrityksen taloushallintoa ja konsultointia. Liiton päämääränä on kehittää tilitoimistoalaa yhdessä jäsenyritystensä kanssa. Liitto tarjoaa jäsenilleen mm. koulutusta, tiedotusta, tilitoimistotarkastuksia, tutkimus- ja julkaisutoimintaa. Tilitoimistojen auktorisoinneista sekä alalla arvostetusta KLT-tutkinnosta vastaa Taloushallintoliiton yhteydessä toimiva Tili-instituuttisäätiö. (Taloushallintoliitto 2009.)

Tilitoimistojen asiakkuudet ovat tyypillisesti jatkuvia asiakkuuksia. Jatkuville asiakkuuksille on tunnusomaista hitaus ja jäykkyys, joka aiheutuu suhteen rutiinimaisesta luonteesta. Jäykkyys asiakassuhteessa tuo palvelutoimittajalle vakaat kassavirrat ja siten mahdollisuuksia asiakkuuksien simulointiin ja toiminnan suunnitteluun esimerkiksi vaihtoehtoisilla hinnoitteluratkaisuilla. Tyypillistä jatkuvia asiakkuuksia hoitaville yrityksille on kiinteiden kustannusten

suuri osuus kokonaiskustannuksista mikä johtaa usein marginaalihinnoitteluun. Tässä mallissa palvelun hinta on laskettu niin alhaiseksi, että se kattaa vain marginaalikustannukset ja oletusarvona on asiakkuuden muuttuminen pitemmällä aikavälillä kannattavaksi.

Jatkuvassa asiakassuhteessa olevat asiakkaat ovat usein innottomia asiakassuhteen aktiiviseen kehittämiseen. Asiakkaat sietävät myös tavallista enemmän tyytymättömyyttä ennen kuin ovat valmiita vaihtamaan toimittajaa. Tällainen jäykkä asiakassuhde tekee usein myös toimittajan passiiviseksi. Asiakkaille ei kehitetä uusia palvelumahdollisuuksia siinä määrin kuin pitäisi. Asiakkaiden oma käytös ruokkii myös toimittajaa passiivisuuteen, sillä asiakkaat kokevat uudistukset usein kielteisesti. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 56 - 57.)

Tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen monenlaisia palveluja. Kuvaavaa on erään tilitoimistoyrittäjän toteama, että he tarjoavat palveluja postimerkin liimaamisesta yritysjärjestelyihin. Tilitoimistojen tarjoamat palvelut ovat perinteisesti ulkoiseen laskentatoimeen ja viranomaisilmoittamiseen liittyviä. Taloushallintoliiton teettämän tutkimuksen mukaan yleisimpiä palvelutuotteita ovat kirjanpito palvelu, veroilmoitusten laadinta sekä viranomaisilmoitukset. Muita palveluita ovat mm. asiakkaan maksuliikenteen hoitaminen, palkanlaskenta, verokonsultointi jne. Hyvin harvoille asiakkaille laaditaan budjetteja tai kustannusseurantareportteja, myöskään sähköiset palvelut (verkolaskun lähetys ja vastaanottaminen, ostolaskujen sähköinen kierrätys), viranomaisilmoituksia lukuun ottamatta, eivät ole yleisesti käytössä. (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2007.)

Palveluille on tyypillistä, että asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on jatkuvasti vuorovaikutusta. Tällainen asiakassuhteen luonne antaa palveluntarjoajalle mahdollisuuden kehittää asiakkaan arvostamia asioita. Tilitoimistoissa asiakassuhteet ovat pääsääntöisesti pitkiä ja asiakasuskollisuus hyvä.

Tilitoimiston tarjoamissa palveluissa korostuu sekä inhimillisuus että tekniikka. Kirjanpitäjä tapaa asiakkaan yleensä säännöllisesti (aineiston luovutus, veroilmoitusten ja tilinpäätöksen laadinta) ja henkilökohtaisella palvelulla on näin ollen suuri merkitys. Asiakkaan kirjanpito palvelun tuottamiseen tarvitaan myös hyvää tietotekniikkaa. Ilman kunnollista tietojärjestelmää ei palvelun tuottaminen ole käytännössä mahdollista. Tietotekniset ratkaisut eivät kuitenkaan korvaa tai tee tarpeettomaksi kirjanpitäjän ammatillista osaamista. Tilitoimistossa työskentelevällä, tilinpäätöstaitoisella, kirjanpitäjällä pitää olla laaja osaaminen mm. verotuksesta ja kirjanpitolaista sekä -asetuksesta. Hyvän kirjanpitotavan noudattaminen ja ymmärtäminen ovat perusedellytyksiä laadukkaalle työlle. Kirjanpitäjän tietotaito on keskeinen osa asiakkaalle tarjottavaa palvelua.

2.1 Toimialan laajuus ja rakenne

Tilitoimistot ovat pääsääntöisesti yrittäjäjohtoisia pienyrityksiä. Toimipaikkojen koko vaihtelee 1 -2 henkilön toimistoista yli 50 henkilöä työllistäviin toimistoihin (Taloushallintoliitto 2009). Keskimääräinen toimipaikkakoko on 6,3 henkilöä (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2007). Talouselämä listasi tammikuussa 2009 Suomen 15 suurinta tilitoimistoa, käyttäen perusteena vuoden 2007 liikevaihtoa. Ehdottomasti suurin tilitoimistokonserni sekä liikevaihdon että henkilömäärän perusteella on Pretax, jonka palveluksessa vuonna 2007 oli 1 294 henkilöä ja liikevaihto 89 353 tuhatta euroa. Seuraavaksi sijoittuneen Rantalainen konsernin liikevaihto oli noin 12 742 tuhatta euroa ja henkilöstön määrä 199. (Malin 2009, 29). Alan liikevaihto oli 664 Meur vuonna 2006 ja alalla työskenteli noin 9 700 henkilöä (Taloushallintoliitto 2009).



Kuvio 1: Tilitoimistojen liikevaihdon kehitys

Taloushallintoliitto toteutti jäsentutkimuksen vuonna 2007. Tutkimukseen osallistui valtakunnallisesti yhteensä 623 toimistoa, joiden henkilöstömäärä on yhteensä 3 835 henkilöä. Tutkimuksessa selvitettiin peruskysymysten lisäksi toimistojen kannattavuutta, palkkausjärjestelmää, strategiaa ja markkinatilannetta, palvelutarjontaa, hinnoittelua, asiakkaita ja toimeksiantoja sekä henkilöstöön liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen mukaan suurin osa tutkimukseen osallistuneista toimistoista piti tilitoimistoliiketoimintaa kannattavana (75 %) ja kannattavuus koettiin paremmaksi suuremmissa tilitoimistoissa (84 %). Varsinkin suuremmat tilitoimistot (yli 9 henkilöä) kokivat, että heidän asiakkaansa haluavat entistä laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa palvelua (maksuliikenne, laskutus, palkanlaskenta). Asiakkaat haluavat nopeaa raportointia sekä enemmän johdon laskentatoimeen liittyviä palveluja (kannattavuuslaskelmat, ennusteet).

Tutkimuksen mukaan suuri osa asiakkaan ja tilitoimiston välisistä toimeksiantosopimuksista on suullisia. Pienillä, 1 - 4 henkilön, toimistoilla jopa 62 - 73 % sopimuksista ei ole kirjallisissa

muodossa. Suuremmillakin toimistoilla hieman alle puolet sopimuksista on suullisia. (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2007.)

2.2 Case-yritykset

Tutkimukseen olen valinnut kaksi tilitoimistoa, jotka sijoittuvat Suomen 15 suurimman tilitoimiston joukkoon. Molemmat toimistot ovat auktorisoituja Taloushallintoliiton jäsenoimistoja ja työllistävät yli 30 taloushallinnon ammattilaista. Henkilökunta on koulutettua ja toimistojen palvelutarjonta on laaja ja ammattimainen. Molemmat toimistot sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Tilitoimistoilla on ajantasaiset ja interaktiiviset internet-sivut ja ne tarjoavat asiakkailleen etäasiakaspalveluja perinteisten tilitoimistopalvelujen rinnalla. Etäasiakaspalvelussa tilitoimiston asiakas osallistuu itse osakirjanpidon tekemiseen tilitoimiston ohjelmistolla. Tyypillinen etäasiakaspalvelu on ostolaskujen kierrätys, jossa asiakas tarkastaa ja hyväksyy ostolaskut sähköisessä muodossa.

2.2.1 Tilitoimisto A

Tilitoimisto sijaitsee Helsingissä keskeisellä liikepaikalla, jossa sillä on edustavat ja asianmukaiset toimitilat. Tilitoimisto on toiminut alalla 23 vuotta. Toimistossa työskentelee noin 40 henkilöä, joista kahdeksan on suorittanut KLT-tutkinnon. Taloushallintoliiton lisäksi tilitoimisto kuuluu ainoana suomalaisena tilitoimistona kansainväliseen HLB ketjuun, jolla on 420 tilintarkastus- ja muita taloushallinnon palveluita tarjoavaa toimistoa yli 100 maassa. Tilitoimiston liikevaihto oli vuonna 2007 noin 2,5 miljoonaa euroa ja muutosta edelliseen vuoteen oli 24 prosenttia. Liikevaihto per henkilö oli noin 65 tuhatta euroa, joka jää hieman alle pääkaupunkiseudun mediaaniin. (Taloushallintoliiton tutkimus 2007.)

Tilitoimiston asiakaskunta koostuu suomalaisista perheyryityksistä sekä kansainvälisten yritysten suomalaisista tytäryhtiöistä. Tilitoimisto tarjoaa asiakkailleen kirjanpitoa (pääkirjanpito, ostolaskujen kierrätys, reskontran hoito, tilinpäätökset ja veroilmoitukset), raportointia (kielinä suomi, ruotsi, englanti, saksa ja ranska), palkanlaskentaa sekä veroasioiden hoitoa (verosuunnittelu, arvonlisäverotus). Tilitoimistolla on asiakkaana noin 300 yritystä.

2.2.2 Tilitoimisto B

Tilitoimisto on perustettu vuonna 1963 ja sen palveluksessa on 30 henkilöä, joista merkittävä osa on suorittanut KLT-tutkinnon. Vuonna 2002 tilitoimiston laatujohtajalle myönnettiin ISO 9001:2000 - standardin mukainen sertifikaatti, joka korostaa mm. prosessimaista toimintamallia ja asiakaskeskeisyyttä. Tilitoimiston saama sertifikaatti on DNV:n (Det Norske Veritas) ensimmäinen uuden standardin mukainen suomalaiselle tilitoimistolle myöntämä sertifikaatti.

Tilitoimiston ensimmäinen laatusertifikaatti myönnettiin vuonna 1996. Tilitoimiston liikevaihto oli noin 2 miljoonaa euroa vuonna 2007 ja tulos ennen veroja 130 tuhatta euroa (Malin 2009, 29).

Tilitoimiston tarjoamat taloushallinnon ratkaisut ovat kirjanpito- ja myyntilaskutus, ostolaskujen hoito (sähköinen laskujen kierrätys ja maksatus) sekä sisäinen laskenta. Lisäksi tarjolla on talousjohdon palveluja, joita ovat mm. taloushallinnon konsultointi, tilinpäätös-analyysit, arvonnäytökset sekä yritysjärjestelyt. Palkkahallinnon ratkaisuna tarjotaan henkilöstöjohdon palveluja, palkanlaskentaa sekä matkalaskupalveluja. Tilitoimisto on kehittänyt asiakkailleen oman web-palvelun, jonka kautta tarjotaan talous- ja palkkahallinnon raportteja sekä arkistointia, verkkolaskujen ja matkalaskujen laadintaa, ostolaskujen kierrätystä sekä ajankohtaisia taloushallinnon uutisia ja valmiita lomakepohjia asiakkaiden käyttöön. Tilitoimistolla on säännöllisinä asiakkaina noin 260 yritystä ja lisäksi muutamia kymmeniä satunnaisia konsultointiasiakkaita. (yrityksen verkkosivut; haastattelu.)

3 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on jatkuvaa oppimista, jonka keskeinen tavoite on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pyrkii parantamaan asiakkaiden hankintaa ja pysyvyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta. (Kiviharju, 2007.)

Asiakkuudenhallinnan ensisijaisena tehtävänä on tunnistaa kannattava asiakaspotentiaali ja asiakkuuksien kehittäminen tämän potentiaalin pohjalta. Asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakkuuksien tehokkaan ja taloudellisen hankinnan sekä mahdollisuuden parantaa nykyasiakaskunnan kannattavuutta. Erityisesti se luo mahdollisuuden kohdentaa markkinoinnin kaikkien potentiaalisimmille asiakkaille. (Mäntyneva 2000, 33, 57.)

Asiakkuudenhallinnan luomat mahdollisuudet voidaan esittää nelikenttämatriisissa. Mahdollisuudet voivat olla joko uusia tapoja kehittää liiketoimintaa tai ne voivat olla mahdollisuuksia hallita ja torjua uhkatekijöitä. Matriisissa tehdään jako ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät liittyvät seikkoihin, jotka eivät suoraan näy asiakkaille. Ulkoiset seikat sen sijaan liittyvät suoraan asiakasrajapintaan ja asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvaan toimintaan. Nelikentän avulla syntynyttä tietoa hyödynnetään asiakastavoitteiden asettamisessa sekä asiakasstrategian suunnittelussa.

u	• Ydinkyvykkyyksien heikkeneminen	• Uudet ansaintalogiikat
l	• Alalietulokynnyksen madaltuminen	• Uudet liiketoimintamallit
k	• Aseman heikkeneminen arvoketjus-	• Kanavahallinta, interaktiivisuus

o i s e t	sa • Uudet kilpailijat - uudet toimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> • Liittoutumien muodostuminen • Verkostoituminen • Asiakasrajapinnan hallinta • Asiakkaiden kontaktointi • e-kauppa, mobiilisuus • CallCenter
s i s ä i s e t	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkuuden lasku • Asiakastietojen menettäminen esim. myyjän lähtiessä • Tieto- ja viestintäteknologian pysähtyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasprosessien tehokkuus • Asiakaskannattavuuden kehittäminen • Asiakaskohtainen tuote- ja palvelukehitys • Kustannussäästöt: päällekkäisyyksien poisto • Sisäinen asiakastiedon jako • Asiakaskannan kehittäminen
Uhkien torjunta		Mahdollisuudet

Taulukko 1: Asiakkuudenhallinnan luomat mahdollisuudet (Hellman 2003, 100 - 101.)

3.1 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Asiakkuudenhallinta on varsin laaja ala, joten organisaatiossa sen kehittämistä kannattaa lähestyä pienin askelein ja vaiheittain. Kehityshanke voidaan kuvata kolmivaiheisena etene- misreitteinä, jonka ensimmäisessä vaiheessa perinteisen tuotemyynnin rinnalla selkiytetään asiakkuuksien arvoa ja toimitaan sen mukaisesti. Tässä yhteydessä voidaan aloittaa myös segmenttikohtaiset kampanjat. Toisessa vaiheessa asiakasinformaation merkitys korostuu ja asiakkuudenhallinta pyritään saamaan luontevaksi osaksi asiakasrajapintatyöskentelyä. Viimeisessä vaiheessa keskitytään asiakkuudenhallintaan liittyviin laaja-alaisiin kehityshankkeisiin. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena ja keskeisenä tekijänä on jatkuva oppiminen ja kehittyminen.

Asiakkuudenhallinnan kehittämismalli lähtee liikkeelle lähtötilanteen selvittämisestä sekä kehittämistarpeen tunnistamisesta. Yrityksen nykytilaa tarkastellaan asiakasnäkökulmasta ja pyritään löytämään yrityksen asiakashallinnan nykyinen osaamistaso ja paikantamaan osaamiskuilu sen oletetun tavoitetason välillä.

Nykytilan analyysistä edetään tavoitetilan määrittelyyn. Tavoitteita ei saa olla liikaa ja niiden pitää olla keskenään yhdensuuntaisia. Tavoitteiden tulee olla mitattavia, selväpiirteisiä sekä helposti kommunikoitavia ja ne on saatettava organisaation tietoon selkeässä muodossa. Tässä vaiheessa on myös tärkeää muodostaa visio tulevaisuudesta. (Mäntyneva 2000, 111 - 112.)

Asiakashallinnan visio on yrityksen näkemys siitä, mitä mahdollisuuksia se haluaa tulevaisuudessa käyttöönottaa ja millaiseksi se haluaa asiakashallinnassaan kehittyä. Asiakashallinnan visio antaa vastauksia mm. siihen millaisiksi asiakassuhteet ja niiden kannattavuus halutaan yrityksessä kehittää, millainen arvo yrityksen asiakaskannalla ja -suhteilla halutaan tulevaisuudessa olevan, miten asiakkaiden halutaan kokevan yrityksen sekä asiakassuhteet sen kanssa ja millaisia uusia liiketoiminta- ja verkostoitumisratkaisuja halutaan aikaansaada. Vision kehittäminen on haastava tehtävä yrityksen johdolle ja vaatii sitä enemmän mitä kauemmin yrityksessä on vallinnut nykyinen toiminta- ja ajattelutapa ja mitä pidempään yrityksen liiketoiminta on pysynyt muuttumattomana. Yrityksen tulisi pystyä tarkastelemaan suhdettaan liiketoimintaympäristöön avoimesti ja uusista, haastavistakin näkökulmista. Vain näin mahdollistuu hallittu kehittyminen ympäristön kanssa halutulla tahdilla. (Hellman 2003, 98 - 102.)

Seuraavassa vaiheessa toteutetaan lähtö- ja tavoitetilän väliin piirtyvän polun suunnittelu ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen analysointi. Kehittämistyön suuntaviivat ja tavoitteet annetaan hanketasolla ja tarkennetaan edelleen projektitasolla. Hanke saattaa sisältää useita projekteja, joiden tavoitteiden tulee olla yhdensuuntaisia hankkeen tavoitteen kanssa. Onnistumisen edellytyksenä on hyvä johdon tuki, joka mahdollistaa riittävän resursoinnin. (Mäntyneva 2000, 113 - 114.)

Vaikka asiakkuudenhallinnan tavoitteet olisikin asetettu varsin korkealle, aloitetaan eteneminen pienin askelein. Kehittämistoimet saattavat liittyä asiakkuuksien ryhmittelyyn, asiakkuuksien arvon määrittelyyn ja lisäämiseen tai niiden säilyttämiseen sekä asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen.

Kehittämistyön onnistumisen arviointi ja seuranta on tärkeää. On hyvä varmistaa, että kehitystyössä on edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja tulokset ovat otettu organisaatiossa päivittäiseen käyttöön. Projektin varsinaisen vaikuttavuuden arviointi on mahdollista tehdä vasta silloin, kun projektin päättämisestä on kulunut riittävästi aikaa. (Mäntyneva 2000, 115 - 116.)

3.2 Asiakkuuksien ryhmittely

Lähtökohta asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle on asiakkaiden ryhmittely. Ryhmittelyn avulla pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset ja joiden ostokäyttäytyminen on yhdenmukaista. (Mäntyneva 2000, 25 - 26.) Asiakkaiden erilaisuuden perusteella yritys pystyy kehittämään uusia tuotteita ja asiakkuusprosesseja, erilaistamaan tuotteita sekä hintoja ja lisäksi tarjoamaan asiakkaille erilaisia palvelutasoja (Storbacka ym. 1999, 39). Tärkeää on, että yritys voi kohdistaa rajalliset resurssinsa oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin (Ala-mutka & Talvela 2004, 49).

3.2.1 Ryhmittelyn näkökulma

Segmentoinnin näkökulma voi olla joko sisäinen tai ulkoinen. Ulkoisella näkökulmalla tarkoitetaan asiakkaiden erilaisia tarpeita ja muita asiakkaita erilaistavia tekijöitä. Yrityksen on pyrittävä selvittämään asiakkaita erilaistavia tekijöitä, joita ovat yleensä asiakkaiden tarpeet ja arvostukset. Aina asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen ei riitä, vaan pitää olla myös selvillä asiakkaiden omien asiakkaiden tarpeista. Vain nämä tarpeet tuntiessaan voi yritys luoda todellista arvoa asiakkailleen. Ulkoisessa näkökulmassa myös kilpailijoilla ja niiden tuote- ja palvelutarjonnalla on keskeinen sija. Muita ulkoisia seikkoja ovat teknologian ja lainsäädännön kehittyminen, jotka vaikuttavat osaltaan arvoketjujen muodostumiseen.

Segmentoinnin sisäinen näkökulma käsittelee yrityksen toimintoja ja yrityksen saamia hyötyjä kuten myyntivolyymiä ja kannattavuutta. On tärkeää tunnistaa eri asiakassegmenttien strateginen merkitys yritykselle sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. Sisäisessä näkökulmassa pyritään analysoimaan asioita, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen, ja niiden syy-seuraus-suhteita.

Segmentoinnin perustuminen pelkkään ulkoiseen näkökulmaan on virhe, sillä johtaa käytännön ongelmiin segmenttien ollessa liian hienojakoisia eikä henkilökunta pysty tunnistamaan asiakasta eri segmenteistä. Asiakaskannattavuus asettaa segmentoinnissa toiminnan reunaehdot ja tavoitteet olematta välttämättä itse segmentointiperusteena. (Ala-mutka & Talvela 2004, 49 - 51.)

Asiakkuuksien ryhmittelyä voidaan myös tarkastella joko takautuvasti tai ennakoivasti. Takautuva eli retrospektiivinen segmentointi keskittyy asiakkuushistorian analysointiin kun taas ennakoivan eli prospektiivisen segmentoinnin lähtökohtana on asiakkaiden ryhmittely jotain erityistoimenpidettä varten. Takautuvan perspektiivin mukaan kootut asiakassalkut ovat luonteeltaan melko pysyviä (aikajänne 3 - 5 vuotta). Ennakoiva segmentointi toteutetaan sen sijaan jotain kampanjaa varten eikä se korvaa takautuvassa segmentoinnissa määriteltyä asiakasryhmittelyä. (Storbacka ym. 1999, 40.)

3.2.2 Ryhmittelyn toteutustapoja

Asiakkaiden ryhmittely tai segmentointi voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Moni yritys toteuttaa asiakkaidensa segmentoinnin staattisesti eli asiakas asetetaan tiettyyn segmenttiin pysyvien kriteerien mukaisesti. Tällaisia ryhmittelytekijöitä ovat mm. yrityksen toimiala tai

henkilömäärä, jotka eivät juuri muutu vuosien saatossa. Mikäli segmentointi toteutetaan dynaamisesti, valitaan ryhmittelytekijäksi jokin yrityksen liiketoiminnan ja asiakassuhteen kannalta kriittinen menestystekijä. Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde ja siinä tapahtuvat muutokset siirtävät asiakasta segmentistä toiseen. Tällaisia tekijöitä voivat olla mm. asiakkaan ostojen lukumäärä tai rahallinen arvo tietyllä aikajaksolla. (Hellman, Peuhkunen, Raulas 2005, 43 - 44.)

Asiakkuudet voidaan segmentoida sosio-demografisin kriteerein, taloudellisin tai asiakaskannattavuuteen pohjautuvien menetelmin. Asiakkuuksien joukosta pyritään tunnistamaan seuraavat ryhmät: kaikkein arvokkaimmat asiakkuudet, nopeimmin kasvavat asiakkuudet ja kannattamattomat asiakkuudet. Kannattamattomat asiakkaat on tärkeää tunnistaa, jotta voidaan miettiä toimenpiteitä niiden muuttamiseksi kannattaviksi. (Mäntyneva 2000, 56 - 57.) Kannattamattomien asiakkuuksien tarkastelussa on tärkeää tiedostaa, että asiakkuuksien arvoa saattaa nostaa niiden referenssi- tai osaamisarvo ja lisäksi niissä voi piillä paljon potentiaalia käyttämättömän asiakasosuuden muodossa (Storbacka ym. 1999, 46).

Asiakkaiden ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella lähtee liikkeelle siitä, että ensiksi kerätään tietoa asiakkaiden nykyisestä kannattavuudesta ja siihen liittyvästä informaatiosta. Pyritään tunnistamaan minkä tyyppiset asiakkaat ovat kaikkien kannattavimpia ja mitkä puolestaan kannattamattomia. Tämän tarkastelun ja segmentoinnin jälkeen on mahdollista edetä asiakkuuksien todennäköisen tulevan kannattavuuden pohjalta tehtävään segmentointiin. (Mäntyneva 2000, 27.)

Asiakkuudet voidaan ryhmitellä myös asiakkuuksien luonteen perusteella. Mäntyneva on esittänyt jakoa neljään eri ryhmään: transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuuksiin.

Transaktioasiakasryhmälle tuotteen edullinen hinta ja ostamisen vaivattomuus ovat tärkeitä. Asiakas ei anna suurta arvoa asiakkuudelle ja suhteelle yritykseen. Asiakkuuden alkamisen houkuttimena on usein edullinen hinta, joka tekee asiakkuudesta monesti tappiollisen, ainakin aluksi. Asiakkuuden lujuus on melko heikko ja asiakas saattaa siirtyä kilpailijalle edullisen hinnan houkuttelemana.

Sopimusasiakkaille on luonteenomaista asiakkuuden perustuminen johonkin kirjalliseen sopimukseen (tilitoimistoilla toimeksiantosopimus). Sopimusasiakkailla saattaa olla sopimuksia useamman toimittajan kanssa. Vaikka sopimusasiakkuudet ovat luonteeltaan lujempia kuin transaktioasiakkuudet, ei tämä vielä takaa asiakkuuksien kannattavuutta.

Preferenssiasiakkaat ovat yleensä asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena. Ne suosivat yritystä toimittajana aina kuin mahdollista.

Kumppanuusasiakkuudessa molemmat osapuolet pyrkivät yhteistyöllä edistämään toistensa liiketoimintaa. Kumppanuus vaatii molemminpuolista sitoutumista ja resursseja, mikä rajaa kumppanuusasiakkaiden määrän vain muutamaaan. (Mäntyneva 2000, 30 - 31.)

Sipilä (1998, 25 - 27) on esittänyt asiakkaiden ryhmittelyä ABC-priorisointiluokittelun mukaisesti. Myös tässä mallissa asiakkaat on jaettu neljään eri ryhmään:

A-ryhmän muodostavat yrityksen avainasiakkaat. Tähän ryhmään kuuluu suurien maksukykyisten asiakkaiden lisäksi hyvän asiakaspotentiaalin omaavat asiakkaat. Näitä voivat olla pienet oman alansa edelläkävijät, joiden kanssa toimiessa yrityksen oma osaaminen kasvaa. Asiantuntijapalveluissa myös asiakkaan ja toimittajan strategioiden yhteensopivuudella ja yhteistyön tyyllillä voivat vaikuttaa asiakkuuden priorisointiin. Suuretkin yritykset voivat pudota A-ryhmästä pois, mikäli ne eivät halua sitoutua jatkuvaan suhteeseen, vaan käyttävät yritystä lähinnä alihankkijana. A-ryhmän asiakkaat ovat maksukykyisiä ja yhteistyökykyisiä. Niillä on jatkuvasti suuri kysyntä ja ne takaavat sitä kautta vakaan raha-virran.

B-ryhmä on yrityksen kanta-asiakkaat. Myös näille asiakkuuksille on ominaista hyvä maksukyky. Ryhmään kuuluvat asiakkaat ovat keskisuuria, alansa seuraajia, ne omaavat omia vastaavia resursseja ja tilaavat suuria kertaprojekteja.

C-ryhmä koostuu perusasiakkaista. Perusasiakas ostaa aika-ajoin, kertaostokset ovat pieniä ja hinnalla on suuri merkitys ostopäätöksessä.

X - ryhmään kuuluvat asiakkuudet, joita yritys ei halua asiakkaikseen. Tähän luokkaan kuuluvat asiakkaat, jotka ovat hyväksikäyttäjiä, epärehellisiä ja huonomaineisia sekä asiakkaat, jotka ovat kannattamattomia.

3.3 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden tavoitteena on tuottaa sekä asiakkaalle että yritykselle arvoa. Asiakkuuden olemassaolon lähtökohtana on se, että vaihdannassa molemmat osapuolet kokevat saavansa antamalleen arvolle vastineeksi jotain vieläkin arvokkaampaa. Asiakkaan kokema arvo ei synny tuotetta ostettaessa, vaan vasta silloin, kun asiakas käyttää ostamaansa tuotetta omassa prosessissaan. Tämän mukaisesti yrityksen tulee tukea asiakasta kun asiakas tuottaa arvoa itsel-

leen eli asiakkaan arvotuotantoprosessia. Tämän mukaisesti kaikki vuoro-vaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen prosessien välillä ovat tärkeitä tuottaessa arvoa asiakkaalle. Arvoa syntyy markkinointi-, myynti- ja käyttökohtaamisissa sekä asiakaspalvelukohtaamisissa. (Storbacka 2005, 45 - 46.)

Tulevaisuudessa yrityksiä tullaan mitä todennäköisimmin arvioimaan niiden asiakkaiden arvon perusteella. Yhä useammin yritysostojen varsinaisena kohteena on ostettavan yrityksen asiakaskanta (Storbacka 2005, 14). Vahvoilla ovat yritykset, joiden asiakassuhteet ovat tunnistetut ja korkealuokkaiset. Asiakkaiden arvon kasvattaminen tulee olla nyt ja tulevaisuudessa yksi johdon keskeisistä vastuualueista. Johdon pitää pystyä luomaan toimintamallit, jolla koko yrityksen henkilökunta saa yhtenäisen näkemyksen asiakaskannasta ja ymmärtää sen arvon kasvattamisen merkityksen ja menetelmät. (Hellman 2003, 78 - 79.)

Asiakkaiden arvo tulee laskea aina suhteessa tulevaisuuteen, sillä nykyhetken tilanne ei kerro tulevaisuuden arvotaso. Esimerkiksi yritys, joka menettää vuosittain 20 %:a asiakkaistaan, ei tulevaisuudessa omista arvokasta asiakaskantaa. Asiakkaiden arvo muodostuu Hellmanin (2003, 78 - 79) mukaan seuraavista tekijöistä:

- asiakaskannan koko
- asiakkaiden laatu
- asiakassuhteiden rakenne
- asiakaskannattavuus
- asiakasuskollisuus
- asiakastiedon taso
- asiakashallinnan tehokkuus
- jokaisen tekijän kohdalla tulevaisuuden odotus ja trendit.

Yrityksen tulee selvittää itselleen, kuinka arvokkaita asiakkuuksia sen asiakaskannassa on ja päättää, millä mittareilla arvo on mitattu. Myös mittareiden painoarvot mittauksessa tulee määritellä. Storbacka esittää kirjassaan, että asiakkuuden arvon mittaamisen lähtökohtana voi pitää asiakaskannattavuuden mittaamista. Kannattamattomat asiakkaat paljastavat usein yrityksen asiakasstrategian heikkouden ja vaativat yritystä keskittymään sen hiomiseen ja muuttamiseen. (Storbacka & Lehtonen 1997, 135.)

Asiakkaan arvon määrittäminen liittyy kiinteästi yrityksen liiketoimintastrategiaan. Voimakkaaseen kasvuun pyrkivät yritykset arvottavat asiakkaansa todennäköisesti eri järjestykseen kuin yritykset, jotka keskittyvät kannattavuuden kasvattamiseen nykyasiakaskunnassa. Koska yrityksen resurssit tulevat aina viime kädessä asiakailta, pitää yrityksen strategian pohjautua asiakkuusstrategiaan. (Lehtinen 2004, 133 -134.)

Asiakkaan arvoa on helppo arvioida asiakkaan talouteen liittyvillä arvonulottuvuuksilla. Tarkastelukulmana voi olla asiakkaan volyymi suhteessa yrityksen koko volyymiin tai asiakkaan kannattavuus perustuen asiakkaan katelaskelmaan. Asiakkuuden arvoa voi perustua myös arvioon, jonka tekevät ne, jotka tuntevat yrityksessä parhaiten asiakkaat. Asiakkaan tunnettujen sisällöllä on merkitystä. Mikäli asiakasyritys on menestyvä ja edustaa yleisesti hyväksytyjä arvoja, kasvaa asiakkaan referenssiarvo ja mahdollisuus luoda yritykselle uusia asiakassuhteita. Hyvän kontaktiverkon, laillisen tai yhteistyöhön perustuvan, omaava asiakas on yritykselle tärkeä. Sen kautta avautuu mahdollisuus uusiin asiakkuuksiin, joihin yrityksen olisi muuten ehkä hankala päästä. Asiakkaan arvo perustuu näin ollen tuleville liiketoimintamahdollisuuksille.

Tärkeitä seikkoja ovat myös molemminpuolinen luottamus ja miellyttävä yhteistyön sekä yritys että henkilötasolla. Arvoyhteensopivuuden merkitys on kasvanut. Asiakkaat ja yritykset haluavat tehdä yhteistyötä tahojen kanssa, jotka jakavat saman arvomaailman. Luottamus luo mahdollisuuden laajentaa asiakkaan tarjoomaa ja jopa nostaa hintaa. Toisaalta luottamuksellinen ja vakiintunut asiakassuhde mahdollistaa myös kustannustehokkaampien kontaktikanavien käytön, jolloin asiakaskohtaamisiin käytetyt kustannukset alenevat. Tällä on luonnollisesti myönteinen vaikutus asiakkaan kannattavuuteen. Vaativat sekä oman toimialansa huipulla vaikuttavat asiakkaat tarjoavat yritykselle usein hyvän mahdollisuuden oppimiseen. Tällaiset asiakkaat vaativat kumppaneiltaan kykyä pysyä kehityksessä mukana ja mahdollisuutta sopeuttaa omia toimintojaan kehityksen mukaisesti. Asiakkuuden arvoa saattaa nostaa myös asiakkuuden säännönmukaisuusarvo. Asiakkaan tilausten säännönmukaisuus ja ennustettavuus luovat helpotusta tuotannon suunnittelulle. (Lehtinen 2004, 123 - 132.)

3.4 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus ei ole pysyvä olotila. Siihen vaikuttavat ympäristö ja kilpailijat muuttuvat koko ajan ja yrityksen tulee kehittää jatkuvasti toimintaansa, jotta se pystyy ylläpitämään riittävän asiakaskannattavuuden. Asiakaskannattavuus tuo tarkasteluun yrityksen oman toiminnan tehostamisen, sillä se vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka kannattaviksi asiakassuhteet muodostuvat. Yrityksen tulee tuntea asiakasryhmien ja yksittäisten asiakkaiden kannattavuus, jotta se voi suunnitella ja toteuttaa toimenpiteet, joilla kannattamattomat asiakkaat saadaan kannattaviksi ja kannattavat vieläkin kannattavimmiksi. Toimenpiteiden tuloksena osa asiakkaista saattaa luopua asiakassuhteesta ja osa alkaa käyttäytyä halutulla tavalla suostumalla esimerkiksi uuteen hinnoittelumalliin tai asiointikanavaan. Molemmat vaihtoehdoista ovat yrityksen kannalta toivottavia. (Hellman & Värilä 2009, 186 - 187.)

Kannattavuustekijät muuttuvat liiketoimintaympäristön ja yrityksen liiketoiminnan muuttuessa. Jotta liiketoiminnassa voidaan menestyä, on nämä tekijät kyettävä tunnistamaan, mit-

taamaan ja arvottamaan sekä niihin tulee pystyä vaikuttamaan. Esimerkkeinä tällaisista kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä voidaan mainita toiminnan automatisointi, uudet kaupankäynti- ja kommunikaatiokanavat ja asiakaskohtainen tuote- ja palvelukehitys.

Yritykset haluavat panostaa niiden kannalta houkuttelevimpiin asiakkaisiin. Yritys joutuu valintatilanteeseen, jota varten tarvitaan tietoa. Valitsemisesta tulee yrityksen kriittinen menestystekijä. Yrityksen on ensinnäkin tiedettävä mihin asiakkaisiin panoksia kohdistetaan ja toisekseen mitä panostetaan. Lisäksi on mietittävä panostuksen toteutustapa ja suuruusluokka. Kaikki tämä tieto liittyy asiakkaisiin. Asiakaskannattavuustietoa tarvitaan kokonaiskuvan muodostamiseen, toiminnan ohjaamiseen ja tulokellisuuden tarkasteluun. Asiakaskannattavuustietoa tulee hyödyntää yrityksen liiketoiminnan johtamisessa sekä organisaation ja asiakkaiden ohjaamisessa. Asiakaskannattavuuden määrittelyn ja elementtien tulee vastata yrityksen liiketoimintamallia, jotta siitä saadaan todellinen hyöty.

Aikaulottuvuus soveltuu hyvin asiakaskannattavuusnäkökulmaksi.

- asiakassuhteet ovat yleensä pitkiä
- uudet asiakkaat ovat hankintakustannusten vuoksi aluksi kannattamattomia
- asiakasinvestoinnit mm. kanavakustannukset vaikuttavat suureen osaan asiakkaita pitkän aikajakson aikana.
- millä markkinoilla toimivat asiakkaat ovat tulevaisuudessa haluttavia
- mitkä toimialat tai yksittäiset asiakkaat menestyvät tulevaisuudessa.

Asiakkaan huono kannattavuus ei ole asiakkaan syytä. Poikkeuksetta syy on yrityksen, joka on hinnoitellut tuotteensa väärin, tehnyt huonon sopimuksen, panostaa asiakkaaseen liikaa tai toimii muuten väärin asiakkaan kannalta. Asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Kannattavuuden parantamista hidastavat mm. asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset, jotka sitovat tiettyyn toimintamalliin tai hinnoitteluun, asiakkaiden omaksumat osto- ja käyttäytymismallit, asiakkaalle tutut kanavaratkaisut sekä kilpailijoiden toiminta. Yrityksen on tärkeää tietää, mistä sen asiakaskannattavuus koostuu, mihin vaikuttamalla se pystyy sitä parantamaan ja millä keinoilla.

Asiakasryhmien ja yksittäisten asiakkaiden kannattavuus voidaan laskea yhä helpommin taloushallinnon avulla. Taloushallinnon tuottamat tuote- ja maksutiedot eivät pelkästään riitä kannattavuuden laskentaan, vaan tarvitaan uutta tietoa, kuten:

- asiakaskäynnit ja merkittävät kontaktit
- koulutus
- kanavien käyttö
- reklamaatiot
- hyvitykset

- sopimukset
- asiakkaan toimialan kehitys jne.

Näin ollen kannattavuuden parantamiseen tarvitaan panoksia yrityksen muiltakin funktioilta, kuten myynniltä ja asiakaspalvelulta. (Hellman & Värilä 2009, 103 - 131.)

Yleensä yrityksillä on eniten kohtuullisesti tai huonosti tuottavia asiakkuuksia ja vähiten tappiollisia tai erittäin tuottavia asiakkuuksia. Pieni osa yrityksen asiakkuuksista tuo suurimman osan voitosta. (Mäntyneva 2000, 39.) On enemmänkin sääntö kuin poikkeus että yli 30 % asiakkaista on kannattamattomia. Pareton 80/20 - säännön mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia voitosta. Todellisuudessa kyse on ennemminkin volyymistä, sillä voittoa laskettaessa tulee huomioida, että osa asiakkuuksien tuloista on negatiivisia, todellisuus on siis vielä hurjempi. Storbacka esittää kirjoissaan suhdeluvuksi 20/180, jonka mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo 180 prosenttia voitosta (Storbacka, Sivula, Kaario 2000, 44 - 45). Kaplanin ja Nortonin tutkimustuloksen mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo 225 prosenttia tuloksesta ja 80 prosenttia asiakkaista tuhoaa siitä 125 prosenttia (Hellman & Värilä 2009, 124).

Kannattavia asiakkaita on vähän ja ne ovat yritykselle äärimmäisen tärkeitä. Kannattavat asiakkaat ovat myös kilpailijoiden kiinnostuksen kohteita. On tärkeää varmistaa, että nämä asiakkaat käyttävät yrityksen palveluja jatkossakin, niiden olemassaolo ja jatkuvuus on suojeltava. Kannattavien asiakkuuksien vahvistaminen pitkäaikaisiksi asiakassuhteiksi luo yritykselle jatkuvan kassa-virran ja mahdollisuuden kehittää liiketoimintaa edelleen.

Kannattamattomat asiakkuudet ovat vastaavasti kiinnostavia siksi, että niissä voi piillä valtava kannattavuuspotentiaali. Kannattamattomiin asiakkaisiin tulee säilyttää positiivinen asenne. Kannattamattomuus ei tee asiakkaasta huonoa, vaan kyseessä on ennemminkin huono yritysstrategia ja toimintamuodot, jotka mahdollistavat kannattamattomat asiakkaat. (Storbacka ym. 2000, 47 - 50.)

4 Asiakkuudenhallinta case-yrityksissä

Toteutin tilitoimistojen toimitusjohtajia haastattelun avoimena teemahaastatteluna. Kysymykset oli laadittu etukäteen, mutta vastaajille annettiin mahdollisuus vapaaseen keskusteluun. Haastateltavat vastasivat muutamiin peruskysymyksiin (mm. asiakasmäärää) täydentämään kotisivuilta löytyvää julkista tietoa. Molemmilta haastateltavilta kysyttiin tapaa, jolla he asiakkuudenhallintaa toteuttavat. Kattaako se sekä uusasiakashankinnan että nykyasiakkuudet. Lisäksi tiedusteltiin asiakkuudenhallinnan tarpeellisuudesta nyt ja tulevaisuudessa. Kysymyksillä haettiin myös vastausta asiakasryhmittelyn toteuttamiseen, asiakkaiden kannattavuuteen sekä uusasiakashankintaan. Avon teemahaastattelu antaa tilaa vapaalle keskustelulle, joten haastattelujen sisältö poikkeaa hieman toisistaan. (Liite 1, Haastattelukysymykset)

4.1 Tilitoimisto A

Tilitoimisto A aloitti aktiivisen markkinoinnin vuonna 2003, siihen asti ei markkinointia ollut juuri tehty. Tilitoimistoista vain harvat tekevät aktiivista markkinointia. Uuden asiakkaat tulevat usein suosittelijaverkoston kautta, eikä tilitoimisto tällöin pääse juurikaan vaikuttamaan oman asiakaskuntansa rakenteeseen. Tilitoimisto "tukkeutuu" pienistä ja halvalla hinnalla tehtävistä asiakkaista. Pienikatteiset asiakkaat vievät yrittäjän kaiken ajan, eikä aikaa ja resursseja riitä liiketoiminnan suunnitteluun tai aktiiviseen asiakasvalintaan ja -hankintaan.

Tilitoimiston organisaatorakenne oli aikaisemmin työryhmäorganisaatio, jossa työryhmien esimiehet vastasivat oman työryhmän asiakkuuksista sekä samalla pyrkivät valvomaan ja kehittämään ryhmänsä työskentelyä. Organisaatiomalli osoittautui sisäänpäin lämpiäväksi ja tuotantokeskeiseksi, eikä asiakasnäkökulmaa huomioitu riittävästi. Koska asiakaspalvelun merkitys on niin suuri, haluttiin asiakkuudenhallintaan lisää resursseja. Noin vuosi sitten aloitettiin yrityksessä organisaatiouudistus, jonka lähtökohtaksi nostettiin asiakas. Uusi organisaatio on tietynlainen matriisiorganisaatio, jossa toisena ulottuvuutena on substanssiosaaminen (toiminnot) ja toisena asiakkaat. Kullekin toiminnolle on nimetty oma vastuhenkilö, joka johtaa ja vastaa toiminnosta. Samalla tavalla on jokaiselle asiakkaalle tai asiakkuudelle nimetty oma vastuhenkilö, joista yrityksessä käytetään nimitystä KAM (Key Account Manager). KAM on asiakkaan yhteyshenkilö tilitoimistossa ja vastaa siitä, että asiakkaan toiveita kuunnellaan, asiakkaan ostamiin palveluihin on varattu riittävät resurssit ja työt tehdään toimeksiannon mukaisesti. Hän myös kartoittaa asiakkaan mahdolliset lisäpalvelutoiveet ja pyrkii näin kasvattamaan asiakasosuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Tilitoimiston asiakkuudenhallinnan kulmakivi on KAM, ei mikään atk-järjestelmä.

Haastateltavan mukaan tulevaisuudessa tulevat menestymään ne tilitoimistot, jotka taitavat asiakkuudenhallinnan ja pystyvät sen avulla pitämään asiakkaansa. Menestyksen kulmakivet ovat ensinnäkin oikeasisältöiset palvelut sekä ammattitaito ja toisena henkilötasoinen asiakkaiden huomioiminen sekä tiedottaminen. Asiakuudenhallintaa tarvitsevat haastateltavan mukaan kaikki tilitoimistot, koosta riippumatta.

4.1.1 Asiakkaiden ryhmittely

Yrityksen asiakkuudenhallinta lähti liikkeelle markkinoinnin tarpeista. Vuonna 2003 ryhdyttiin pohtimaan, millainen on hyvä asiakas ja miten sellainen voidaan tunnistaa. Asiakkaiden tunnistamiseksi luotiin viisi asiakasryhmää, joiden avulla voidaan yrityksessä sisäisesti kuvata mihin ryhmään asiakas kuuluu ja tämän kautta tunnistaa asiakkaan tarpeet, mahdollisuudet ja

edellytykset liiketoiminnan onnistumiselle asiakkaan kanssa. Asiakasryhmän sisällä tarpeet tilitoimiston palveluille ovat melko yhtenevät.

Asiakasryhmät ovat:

1. C-asiakkaat

Asiakkaat, joiden moraali ja etiikka ovat kyseenalaisia. Asiakkaat eivät hoida asioitaan ja saattavat olla epärehellisiä. Asiakasryhmä, josta halutaan päästä eroon.

2. B-asiakkaat

Ammattiharjoittajat, jossa asiakasryhmän yhdistävänä tekijänä on yrittäjän henkilökohtainen ammattitaito. Näitä ovat mm. juristit, hammaslääkärit, asentajat, taksiautoilijat jne. Asiakasryhmällä on hyvin kevyt hallinto, eivätkä ne juuri tarvitse tilitoimiston apua. Ryhmälle on tarjolla kevyitä palvelupaketteja, mutta se ei kuulu tilitoimiston pääkohderyhmiin, eikä palveluita kehitetä tämän asiakasryhmän tarpeisiin.

3. 1A-asiakkaat

Liikkeenharjoittajat, jotka toimivat jollain toimialalla harjoittaen liiketoimintaa. Liikkeenharjoittaja voi yksi yrittäjä tai perhe. Tunnusomaista tälle asiakasryhmälle on hintakriittisyys ja päätöksenteon keskittyminen yhdelle henkilölle. Kohderyhmällä on asiat pääsääntöisesti hyvin ja ne saattavat olla todella kannattavia ja toimialansa suurimpia. Tilitoimiston tarjoamista palveluista vero-osaamista arvostetaan eniten. Tämä asiakasryhmä on toinen tilitoimiston pääkohderyhmistä.

4. 2A-asiakkaat

Kasvuyritykset ovat tilitoimiston pääkohderyhmä. Kohderyhmään kuuluu liikeyrityksiä, joissa on lähes aina osakastaso. Näillä yrityksillä on usein hyvin kehittymätön hallinto, sillä ne elävät voimakkaan kasvun vaihetta, eikä aika ja osaaminen riitä hallinnollisiin asioihin. Taloushallinnon ulkoistus tuo asiakkaalle merkittäviä hyötyjä hyvinkin lyhyessä ajassa. Toimeksiannot ovat yleensä mittavia ja ne sisältävät suuren osan tilitoimiston tarjoamista palvelukokonaisuuksista.

5. 3A-asiakkaat

Suuret kansainväliset yritykset, joilla on tytäryritys tai toimipiste Suomessa. Tämä kohderyhmä poikkeaa huomattavasti kaikista edellisistä. Konsernin taloushallinto hoitaa suuren osan perinteisistä tilitoimiston tehtävistä, jolloin tarve on lähinnä maakohtaiselle paikallistuntemukselle ja lainsäädäntöosaamiselle. Yrityksillä on omat taloushallinnon ja raportoinnin järjestelmät sekä verojuristit, näin ollen tilitoimistolta haetaan apua lähinnä rutiinimaisiin töihin halvalla hinnalla. Yritykset takaavat hyvinä maksajina vakaan, mutta

pienen kassavirran. Osa ryhmään kuuluvista asiakkaista on ollut pitkään tilitoimiston hyviä asiakkaita, mutta merkittävästi ei tähän asiakasryhmään panosteta.

Markkinointiviestintä on kohdennettu 1A ja 2A asiakasryhmille. Potentiaalista asiakasjoukkoa on karsittu lisäksi kokorajoituksin, jolloin pääkaupunkiseudun asiakaspotentiaali jää alle 10 000 yrityksen. Asiakkuudenhallinnan ansiosta tilitoimistolla on hyvä mielikuva siitä, mitä nämä asiakasryhmät tilitoimistolta tarvitsevat ja näitä palveluita osataan myös niille tarjota. Markkinoinnin apuna käytetään MS Outlookin toiminnallisuuksia yhdistettynä tilitoimiston omiin tietokantoihin ja taulukoihin. Nykyisiin asiakkuudenhallinnan työvälineisiin ei tilitoimisto ole kovin tyytyväinen, mutta varsinainen CRM (Customer Relationship Management) -ohjelmistohanke kaatui aikoinaan liian korkeisiin kustannuksiin. Tietoa pääkohderyhmistä saadaan erilaisista osoitteistoista hakupalveluina. Lisäksi tehdään paljon manuaalista työtä seuraamalla mm. lehtiartikkeleita. Tällä tavalla löydetyistä mielenkiintoisista kohderyhmärytöksistä kerätään yhteystiedot tietokantaan, jonka jälkeen ne siirtyvät tilitoimiston postituslistalle. Yrityksiin ollaan suoraan yhteydessä ja kutsutaan mukaan mm. tilitoimiston järjestämiin tilaisuuksiin.

Tilitoimisto on kasvanut viime vuosina voimakkaasti ja osasyynä tähän on juuri markkinoinnin aloittaminen ja sen onnistunut kohdentaminen 2A - asiakkaille. Vaikka asiakkaita on määrällisesti melko vähän, ovat ne palvelukokonaisuuksina huomattavan laajoja ja käsittävät usein koko taloushallinnon ulkoistamisen tilitoimistolle. Tilitoimisto kokeekin, että on mielekkäämpää hoitaa pienempää joukkoa asiakkaita hyvin ja laajasti kuin tavoitella suurta määrää asiakkaita. Hallittu asiakasmäärä näkyy myös asiakastyytyväisyytenä.

4.1.2 Palvelutuotteet

Valmiit palvelutuotteet helpottavat lisämyyntiä asiakkaille. Tilitoimisto on nimennyt asiakkuudenhallinnassaan, mitä palvelukokonaisuuksia pyritään tuottamaan tietyn tyyppisille asiakkaille.

Tilitoimiston tarjoamat palvelut on luokiteltu neljää ylätasoon, joita ovat päivittäispalvelut (ostolaskujen maksatus, ostolaskujen käsittely ja laskutus), pääkirjanpitopalvelut (tilinpäätösten laadinta ja veroasiat), henkilöstöhallintopalvelut sekä asiantuntijapalvelut. Ylätasot jakautuvat prosesseihin, jotka on kuvattu toimintotasolla. Tällä hetkellä on kuvattuna 17 erilaista prosessia. Prosesseja ovat mm. palkanlaskenta, ostolaskujen käsittely ja ostolaskujen maksatus. Kuvatut prosessit ja asiakasryhmät helpottavat kokoamaan asiakkaalle juuri oikeansisältöisen palvelukokonaisuuden. Kokonaisuus on räätälöity asiakkaan tarpeita vastaavaksi,

mutta se on kuitenkin koottu valmiista, kuvatuista moduuleista. Sisäinen tiedonkulku helpottuu, kun asiakkaan ostaman palvelun sisältä on kaikille työntekijöille yksiselitteinen. Jokaisella prosessilla on omistaja ja prosessit ovat jatkuvan kehityksen alaisina. Prosessikehityspalaverissa otetaan aina yksi prosessi kerrallaan kehityskohteeksi. Prosessinomistaja kuvaa prosessin työryhmälle sekä siihen mietityt kehitysehdotukset. Prosessiajattelun avulla pyritään hyödyntämään yrityksen resurssit mahdollisimman tehokkaasti.

4.1.3 Kannattavuus

Kannattavuutta seurataan jatkuvasti sekä asiakkuus- että asiakasryhmätasolla. Seurantatiedot ohjaavat kohdentamaan markkinointitoimenpiteet juuri niihin asiakasryhmiin, joiden kannattavuus on paras. Kannattavuutta seurataan myös tuotetasolla tarkastelemalla eri toimintojen toimeksiantosopimuksia. Seuranta ohjaa muuttamaan ja kehittämään niitä toimintoja, joissa kannattavuus on huonoin ja toisaalta kehittämään edelleen niitä toimintoja, jotka ovat kannattavuudeltaan parhaita. Kannattavuudessa on monta tasoa. Kannattavuuden ensimmäisellä tasolla asiakastuotot kattavat siihen käytetyt henkilöstö- eli työkustannukset. Seuraavalla tasolla asiakastuottojen tulisi kattaa myös osuus kiinteistä kustannuksista. Täyskatteellisessa laskennassa asiakkaalle on kohdistettu kaikki kustannukset ja vasta tämän jälkeen pystytään sanomaan, onko asiakas kannattava.

Haastateltavan mukaan asiantuntijaorganisaatiossa tulee aina olemaan kannattamattomia asiakkaita. Näiden asiakkaiden joukossa saattaa olla joukko hyviä maksajia, jotka takaavat tilitoimistolle vakaan kassavirran. Osalla asiakkuuksista on työllistävä vaikutus ja niissä volyymi korvaa puutteet katteessa. Osa asiakkaiden töistä ajoittuu sellaisiin ajankohtiin, jolloin muita töitä ei juuri ole. Asiakkaan arvoa ei muodosta pelkästään sen kannattavuus. Asiakkaalla saattaa olla tärkeä referenssiarvo tai yhteistyön sujuvuus ja ammatillinen kompetenssi nostavat sen arvoa. Osa toimeksiannoista on niin mielenkiintoisia, että niiden tekeminen koetaan palkintona.

Hinnoittelussa tilitoimisto noudattaa yksikköhintoja, jolloin jokaisella toiminnolla on kappale-hinta. Palkanlaskentaprosessissa hinnoittelun perusteena ovat mm. palkkojen, palkanmaksujen, palkkakausten avausten ja vuosi-ilmoitusten kappalemäärät. Huonoksi koettua tuntihinnoittelua ei käytetä lainkaan.

4.2 Tilitoimisto B

Tilitoimistossa on toimitusjohtajan mukaan aina seurattu tavalla tai toisella asiakkuuksia. Vanhimpana seurantatapana käytettiin pahvilaatikossa olevaa asiakaskortistoa ja viimeisimpänä itse kehitettyä AT-palvelulaskutusta, joka on ollut käytössä nyt kaksi vuotta. Sovelluk-

sessä seurataan asiakkuuksia, joille tehdään laskutettavaa työtä. Potentiaalinen asiakaskunta on myyjän erillisessä MS Excel-rekisterissä. Työntekijät tallentavat palvelulaskutukseen työtunnit asiakkaittain projektille, joka tyypillisesti on yhden kuukauden kirjanpito. Tallennetut työtunnit muodostavat pohjan laskutukselle ja työajanseurannalle. Sovelluksen avulla seurataan sekä asiakkaan että kirjanpitäjän tuottoja per työtunti. Jokainen työntekijä saa helposti nähtäväksi sekä oman että asiakkaidensa liikevaihdon. Tähän on ollut helppo sitoa myös tulospalkkaus. Haastateltava koki, että työntekijöitä motivoi nähdä oma ja asiakkaidensa tuottavuuden kehitys ja innostavaa on myös tieto siitä, että yrityksen johdolla on sama näkökulma asiaan.

4.2.1 Asiakkaiden arvo ja ryhmittely

Asiakkaita ei tilitoimistossa ryhmitellä suuruuden tai toimialan mukaan, vaan ne ryhmittyvät sen mukaan, kenen asiakaspalvelupäällikön asiakkaita ne ovat. Asiakaspalvelupäälliköitä tilitoimistossa on viisi, joista yksi on erikoistunut palkanlaskentaan, joten vaativimmat palkanlaskenta-asiakkaat ovat näin ollen yksi asiakasryhmä. Asiakaspalvelupäälliköt vastaanottavat asiakkaan myyntiprosessin jälkeen. He perustavat asiakkaan eri järjestelmiin ja saattavat jopa hetken tehdä asiakkaan töitä ennen kuin siirtävät sen asiakasvastaavalle. Asiakaspalvelupäällikkö on yhteydessä asiakkaaseen tyypillisesti tilinpäätösneuvotteluissa sekä tilanteissa, jolloin keskustellaan jostain muutoksesta tai konsultoinnista. Juoksevilla asioilla asiakkaan kanssa asioi asiakasvastaava eli kirjanpitäjä. Asiakasvastaavan tyypilliset yhteydenotot liittyvät asiakkaan toimittamassa aineistossa oleviin puutoksiin tai epäselvyyksiin.

Tilitoimiston ihanneasiakas on asiakas, jolla on järkevä bisnes ja joka tuottaa. Asiakas voi edustaa mitä tahansa toimialaa, mutta liiketoiminnan pitää olla järkevää. Asiakas, jonka talous on jo valmiiksi vaikeuksissa, aiheuttaa jatkossakin ongelmia. Asiakkaan liiketoiminnan järkevyys ja sitä kautta asiakkaan kiinnostavuus selviää talouden tunnuslukuja tutkimalla. Tärkeitä asiakkaita ovat ns. volyymiasiakkaat, joille tehdään paljon töitä kannattavasti ja jotka tuottavat lisäksi paljon euroja. Myös yritysketjut koetaan tärkeiksi, sillä niiden verkostojen kautta saattaa syntyä uusia asiakassuhteita. Tärkeitä asiakkaita ovat myös ne, joiden kanssa on miellyttävä asioida eli henkilökemiat toimivat. Asiakkaan persoonalla on merkitystä nimenomaan henkilökunnan näkökulmasta.

Tärkeimpien asiakkaiden suhteen pyritään olemaan enemmän oma-aloitteisia ja sovittu palvelutaso joudutaan välillä ylittämään. Mitään ns. vip-kohtelua ei asiakkaille ole. Ajatus asiakkaiden ryhmittelystä eri luokkiin (A, B ja C) ei välttämättä olisi huono. Vaarana kuitenkin koetaan se, että tieto siitä asiakkaan kuulumisesta esimerkiksi C-luokkaan, saattaisi vaikuttaa henkilökunnan palveluasenteeseen.

4.2.2 Kannattavuus

Tilitoimistossa kannattavuusmittareista tärkein on laskutus per työtunti, jota seurataan sekä työntekijöittäin että asiakkaittain. Seurannassa ei tällä hetkellä huomioida kustannuksia. Tilitoimiston kustannukset lasketaan säännöllisin väliajoin ja ne säilyvät suhteellisen muuttumattomina. Suurimpia kulueriä ovat palkkakustannukset sosiaalikuluneen, tietotekniikka sekä toimitilakustannukset.

Kannattamattomia asiakkaita sekä asiakkaita, jotka jäävät alle tietyn tavoitetason, käydään läpi säännöllisesti. Usein huonosti tuottava asiakas on uusi asiakas, jonka ensimmäinen asiakasvuosi saattaa mennä hyvinkin huonolla katteella. Tässä tilanteessa seurataan tarkasti, muuttuko tilanne parempaan suuntaan. Toinen tilanne, missä asiakastuotto jää alle tavoitetason, on tilanne, jossa asiakkaan asiakasvastaava vaihtuu. Syynä tähän voi olla uuden asiakasvastaavan riittämätön koulutus tai se, että uusi henkilö ei ole niin tehokas kuin edeltäjänsä. Huonoin tilanne syntyy silloin, kun tilitoimiston ja asiakkaan välinen sopimus on laskettu väärin. Tilitoimiston hinnoittelu perustuu sopimushintoihin, jossa tilitoimisto ottaa hinnoitteluriskin. Sopimushinta perustuu arvioon siitä, kuinka kauan aikaa töiden tekemiseen menee keskimääräisellä vauhdilla. Väärin arvioidut sopimukset ovat onneksi harvinaisia ja oikenevat uusilla sopimusneuvotteluilla. Tällainen tilanne syntyy usein siitä, että asiakkaan aineisto on huomattavasti laajempi kuin sopimukseen on kirjattu.

Kannattamattomia asiakkuuksia ei lopeteta, vaan niiden kanssa pyritään neuvottelemaan uusi sopimus joko korkeammalla hinnalla tai karsimalla töitä. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti niin tyytyväisiä, että sopimusneuvottelut johtavat uuteen, parempaan sopimukseen.

5 Tutkimuksen yhteenveto ja arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella asiakkuudenhallintaa kahdessa suurehkoissa tilitoimistossa. Tavoitteena oli lähinnä kuvata, kuinka tilitoimistot ovat toteuttaneet asiakkuudenhallintaa omassa toiminnassaan. Tilitoimistojen valitsemissa toimintatapoissa ei tässä juurikaan vertailla eikä niiden pohjalta haeta mitään toimialalle yleisesti sopivaa mallia.

Tutkimuksen kohteena olleet case-yritykset kokivat molemmat toteuttavansa toiminnassaan asiakkuudenhallintaa ja tunnistivat sen tärkeyden. Yritysten uusasiakashankinta on alalle harvinaisen aktiivista ja suunnitelmallista. Tavoiteasiakkaat on määritelty ja ne tunnistetaan markkinoilta. Yritysten koko mahdollistaa myyntiorganisaation ja asiakkaiden aktiivisen lähestymisen. Asiakkuustietojärjestelmät ovat molemmilla yhdistelmä omia sovelluksia, tietokantoja ja Excel-taulukoita. Valmiiden tietojärjestelmien hankinnan esteinä ovat olleet joko korkeat hankintahinnat tai sovellusten alalle soveltumattomuus.

Case-yrityksen A asiakkuudenhallinta käynnistyi markkinoinnin tarpeista. Yrityksen piti tunnistaa kiinnostava asiakaspotentiaali ja keskittää asiakashankinnan resurssit näihin kohderyhmiin. Yrityksen asiakasryhmittely, joka kattaa asiakaspotentiaalin lisäksi nykyasiakkaat, noudattelee melko tarkkaan Sipilän esittämää ABC-priorisointiluokittelua. Asiakasryhmän prioriteetti vaikuttaa suoraan siihen, kuinka aktiivisesti ryhmälle kehitetään uusia palvelutuotteita. Kaikkia asiakasryhmiä pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin, mutta osalle tarjonta jää lähinnä rutiinipalvelujen hoitamiseen. Asiakasryhmien määrittely ja ryhmän samankaltaisten tarpeiden tiedostaminen mahdollistavat lisämyyntiä ja edelleen asiakasosuuksien kasvattamista. Asiakuudenhallinta vaikutti myös yrityksen organisaatorakenteeseen. Yritys purki vanhan, tuotelähtöisen, organisaatorakenteensa ja rakensi sen uudelleen asiakkuudet lähtökohtanaan.

Case-yritys B on seurannut asiakkuuksia aina. Houkutteleva asiakaspotentiaali tunnistetaan talouden tunnuslukujen avulla. Asiakkuuksien kannattavuutta seurataan aktiivisesti. Yrityksen laskutusperusteena käytetään kiinteitä sopimushintoja, jotka perustuvat arvioon asiakkaiden toimeksiantoihin käytettävästä ajasta. Asiakkaita ei ole ryhmitelty minkään asiakkuuteen liittyvän piirteen perusteella, vaan asiakkuudet ryhmittyvät asiakaspalvelupäälliköiden mukaan. Asiakkaiden jakamista ryhmiin vierastetaan, sillä se saattaisi johtaa asiakkaiden eriarvoiseen kohteluun (Vip-asiakkaat saisivat paremman kohtelun kuin muut). Segmentointi koettiin kuitenkin tulevaisuuden mahdollisuutena.

Asiakuudenhallinta on käsitteenä varsin laaja ja olisi ollut aiheellista pyytää haastateltavien määrittelemään oma käsityksensä sen sisällöstä. Avoin teemahaastattelu sopi mielestäni tutkimukseen hyvin, mutta avoimuus aiheutti osaltaan sen, ettei haastattelujen sisältö täysin vastaa toisiaan. Haastattelykysymykset elivät haastattelun mukana, vaikka kysymysrunko olikin valmiiksi laadittu. Haastavana koin myös aihealueen laajuuden ja rajaamisen.

Tilitoimistoala on muutoksessa. Tilitoimistot ketjuuntuvat ja muodostavat yhä suurempia kokonaisuuksia, mikä puolestaan mahdollistaa paremman panostuksen asiakashallintaan ja -hankintaan. Kilpailu asiakkaista ja osaavasta henkilökunnasta kiristyy. Asiakkaille pitää pystyä tarjoamaan sellaista lisäarvoa, mitä erottaa yrityksen kilpailijoista. Hyvät ja kannattavat asiakaspotentiaalit pitää tunnistaa ajoissa ja niitä tulee lähestyä aktiivisesti. Perinteinen passiivinen markkinointi ja verkostojen kautta valuva asiakasaines ei mahdollista kannattavaa toimintaa. Tilitoimistot haluavat keskittyä hyviin ja tuottaviin asiakkaisiin ja pyrkivät kattamaan yhä suuremman osuuden asiakkaan talous- ja palkkahallinnon palveluista. Asiakasmäärän sijaan keskitytään laatuun.

Tutkimus antaa pohjatietoa mahdolliselle jatkotutkimukselle. Tuleva tutkimus voisi keskittyä esimerkiksi yhden tilitoimiston asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tai parhaan mahdollisen

CRM-järjestelmän etsimiseen tilitoimistosektorille. Tutkimus voitaisiin myös laajentaa kyselytutkimukseksi koskemaan kaikkia tietyn kokoisia (esim. yli 9 henkilöä) tilitoimistoja.

Lähteet

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Talentum.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Juva: WSOY.
- Hellman, K., Peuhkunen E., & Raulas M., 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.
- Kiviharju, P. 2007. Luentomateriaali. Laurea Ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo.
- Laurea 2008. Opinnäytetyöohjeistus. Viitattu 10.3.2008. www.laurea.fi/opinnäytetyö/case-tutkimus.html
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Malin, R. 2009. Ei se vauhti, vaan se äkkipysäys. Talouselämä 3/2009, 29.
- Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. 1 - 2. painos. Helsinki: WSOY
- Selin, E & Selin J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Pieksämäki: Tietosanoma.
- Sipilä, J 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WSOY.
- Storbacka, K & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2007.
- Taloushallintoliitto 2009. Viitattu 15.5.2009. www.taloushallintoliitto.fi

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Toteuttaako yrityksesi toiminnassaan asiakkuudenhallintaa?
2. Miten asiakkuudenhallinta on vaikuttanut toimintaanne?
3. Miksi tilitoimistot markkinoivat niin vähän?
4. Mitkä ovat kriteerit hyvälle tilitoimistolle?
5. Tietääkö asiakas aina mitä se tarvitsee?
6. Oletteko ryhmitelleet asiakkaitanne ja jos, niin miten?
7. Auttaako asiakasryhmittely toimeksiantojen hahmottamista?
8. Miten tunnistatte teitä kiinnostavan asiakaspotentiaalin markkinoilta?
9. Paljonko teillä on asiakkaita?
10. Mitä tietoa teillä on asiakkaista ja mitä tietoa tarvittaisiin lisää?
11. Kuvaa tilitoimiston ihanneasiakas
12. Kerro uusasiakashankinnasta ja miten se on toteutettu
13. Asiakaskannattavuuden seuranta, kuinka usein ja miten?
14. Onko teillä kannattamattomia asiakkaita?
15. Miten niiden kanssa toimitaan?
16. Mihin teidän hinnoittelu perustuu?
17. Millaisia palvelutuotteista tarjoatte asiakkailleen?
18. Mikä tekee asiakkaasta arvokkaan?
19. Onko teillä korkea asiakasuskollisuus?
20. Onko yrityksen liiketoiminta- ja asiakasstrategia kirjallisena?
21. Tarvitseeko tilitoimisto asiakkuudenhallintaa?
22. Asiakkuudenhallinta tulevaisuudessa