



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN PK-YRITYKSESSÄ

Case Ikaros Finland Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Tero Nykänen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NYKÄNEN, TERO:

Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen
PK-yrityksessä
Case Ikaros Finland Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö,
Syksy 2011

51 sivua

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuuksien johtamisen kehittämistä PK-yrityksessä. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tutkia case-yrityksen asiakkuuksien johtamisen nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia sekä kehittää yrityksen toimintaa tukemaan paremmin asiakkaiden arvontuotantoa. Case-yrityksenä työssä käytetään Ikaros Finland Oy:tä.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa tarkastellaan asiakkuuksien johtamisen taustaa ja tarkoitusta. Toisessa luvussa käsitellään tarkemmin asiakkuuksien johtamisen teoriaa, joka on työssä jaettu kahteen osa-alueeseen: ajattelumalli sekä toimintamalli. Osa-alueet täydentävät toisiaan, joten onnistuakseen asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön täytäntöönpanossa on hyvin tärkeää, että yritys toimintansa kehittämistä suunnitellessaan ottaa huomioon molemmat edellä mainitut asiakkuuksien johtamisen osa-alueet. Teoriaosuuden lähdemateriaali pohjautuu alan kirjallisuuteen sekä elektronisiin aineistoihin.

Opinnäytetyön empiirinen osa käsittelee kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamisen nykytilaa teoriaosiossa esiteltyjen mallien pohjalta. Empiriaosuuden lähteinä käytetään haastatteluita sekä muita kohdeyrityksestä saatavilla olevia lähteitä, kuten yrityksen verkkosivuja sekä tekijän omaa kokemusta yrityksessä työskentelestä.

Tutkimustyön tuloksena voidaan todeta, että kohdeyrityksen toimintamalli noudattaa tällä hetkellä suurelta osin tuotelähtöistä liiketoimintayhtälöä. Työn kehitysehdotuksena esitetään painopisteen siirtämistä tuotteesta asiakkuuksiin ja näin ollen siirtymistä asiakaslähtöiseen liiketoimintayhtälöön sekä sen mukaisiin mittareihin ja työkaluihin. Kehitysehdotuksissa annetaan kohdeyritykselle käytännön toimintaohjeet liiketoiminnan uudelleen suunnittelua varten.

Avainsanat: asiakkuuksien johtaminen, asiakassuhde, asiakaskeskeinen organisaatio, CRM, asiakasstrategia

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

NYKÄNEN, TERO:

Developing Customer Relationship
Management in an SME
Case Ikaros Finland Oy

Bachelor's Thesis in Marketing

51 pages

Autumn 2011

ABSTRACT

This thesis deals with developing customer relationship management in an SME. The aim of this study is to chart the current state of customer leadership within the client company, find ways to develop it further, as well as to develop the company's functions to better support customer value creation. The case company for this study is Ikaros Finland Oy.

The first chapter briefly introduces the concept of customer leadership, along with the background and purpose of it. The second chapter covers the theory of customer leadership in more detail. The theoretical structure of customer leadership is divided into two parts: the way to think and the way to operate. The two parts are complementary, therefore in order to successfully implement a customer-oriented business equation, it is crucial for the company to take into account both areas of customer leadership when planning development measures. The source material for the theoretical section comprises literature and electronic material from the field of marketing and customer leadership.

The empirical chapter analyses the current state of customer relationship management within the case company in comparison with the theories presented in the previous chapters. The empirical section exploits material from interviews and other available sources about the case company as well as from the author's own experience from working for the company.

The study results show that the case company is currently operating with a mostly product-oriented business equation. The development proposal of this thesis is to move the focus from product to customer and therefore switching to a customer-oriented business equation, along with the appropriate tools and measures. The development proposals include operational instructions for re-defining the business model.

Key words: Customer relationship management, customer relationship, customer-oriented organization, customer strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	3
2.1	Asiakkuuksien johtaminen ajattelumallina	4
2.1.1	Ajattelumalli tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi	5
2.1.2	Elinkaariajattelu asiakaskeskeisessä liiketoimintayhtälössä	7
2.2	Asiakkuuksien johtamisen toimintamallit	11
2.2.1	Asiakaskeskeinen organisaatio	12
2.2.2	Asiakkuuksien johtamisen raamit	15
2.2.2.1	Kuka – Asiakaskanta-analyysi	17
2.2.2.2	Mitä – Tarjooman differointi asiakasryhmille	19
2.2.2.3	Miten – Asiakkuuksien hoitomallit	20
2.2.3	Työkaluja asiakaskannan kehittämiseen ja seurantaan	21
2.2.3.1	Asiakastase	22
2.2.3.2	Asiakastuloslaskelmat	24
2.2.3.3	Asiakasvirta-kortti	25
2.2.3.4	Asiakasportfoliot	26
3	CASE: IKAROS FINLAND OY	28
3.1	Ikaros Finland Oy:n yritysesitys	28
3.2	Asiakkuuksien johtamisen nykytilanne	29
3.2.1	Ajattelumalli	30
3.2.2	Toimintamalli	31
3.3	Suosittelavat kehitystoimet	33
3.3.1	Ajattelumalli	33
3.3.2	Toimintamalli	35
4	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	48

TAULUKOT

Taulukko 1 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa	9
Taulukko 2 Esimerkki organisaation resurssien sitouttamisesta	12
Taulukko 3 Esimerkki asiakassegmentin hoitomallista.....	21
Taulukko 4 Esimerkki asiakastaseesta	23
Taulukko 5 Esimerkki asiakastuloslaskelma 1:stä	24
Taulukko 6 Esimerkki asiakastuloslaskelma 2:sta	25
Taulukko 7 Asiakasryhmien keskikate	40

KUVIOT

Kuvio 1 Markkinointiajattelun aikajana	4
Kuvio 2 Tuotekeskeisen liiketoimintayhtälön keskeiset mittarit ja käsitteet	6
Kuvio 3 Asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön keskeiset mittarit ja käsitteet	7
Kuvio 4 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet	8
Kuvio 5 Asiakkuuden arvon tyypillinen kehitys elinkaaren vaiheissa.....	10
Kuvio 6 Asiakkuuksien johtamisen organisaatiokaavio.....	13
Kuvio 7 Asiakaslähtöinen organisaatio	14
Kuvio 8 Esimerkki asiakasjakaumasta volyymin ja voittojen mukaan	18
Kuvio 9 Differoitu tarjooma eri asiakasryhmille.....	19
Kuvio 10 Suunnitelmien hierarkia.....	20
Kuvio 11 Esimerkki asiakasvirtakortista.....	26
Kuvio 13 Asiakkuuksien elinkaariajattelu - Ikaros Finland Oy	30
Kuvio 14 Ikaros Finland Oy:n asiakkuuksien johtamisen organisaatio	31
Kuvio 15 Liiketoimintayhtälön muutos.....	34
Kuvio 16 Uudistettu asiakkuuksien elinkaaren käsite.....	35
Kuvio 17 Organisaatiomuutokset	36
Kuvio 18 Asiakasrakenneportfolio	42
Kuvio 19 Toimialaportfolio.....	43
Kuvio 20 Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio.....	44
Kuvio 21 Asiakaskannattavuusportfolio	45

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten PK-yrityksen asiakkuuksien johtamista voidaan kehittää? Tämän toiminnallisen opinnäytetyön empirisen osan tavoitteena on tutkia Ikaros Finland Oy:n asiakkuuksien johtamisen nykytilaa ja sen kehitysmahdollisuuksia. Työ on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen käsittelee asiakkuuksien johtamisen teoriaa. Teoriaosion lähteinä on käytetty markkinoinnin ja asiakkuuksien johtamisen aiheita käsittelevää kirjallisuutta, sekä artikkeleita. Empiriaan perustuva, jälkimmäinen osio käsittelee kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamisen nykytilaa, sekä tarjoaa käytännön kehitysehdotuksia teoriaosiossa esiteltyjen mallien pohjalta. Kirjoituspöytä tutkimuksen lisäksi lähteinä on käytetty haastatteluita, sekä muita kohdeyrityksestä saatavilla olevia lähteitä, mukaan lukien oma kokemus yrityksessä työskentelystä.

Kannattavat asiakkuudet ovat liiketoiminnan kulmakiviä. Ilman kannattavia asiakkuuksia ei yrityksellä ole mahdollisuuksia selviytyä markkinoilla. Asiakkuudet ovat yrityksen arvokkainta pääomaa, joten niiden arvon mittaaminen ja johtaminen on ensiarvoisen tärkeää. (Gupta & Lehmann 2001, 1) On tärkeää osata tunnistaa ne asiakkuudet, joiden hoito hukkaa yrityksen aikaa ja rahaa, sekä ne jotka ovat erityisen kannattavia. Kaikki asiakkaat ovat arvokkaita, kun niitä hoidetaan oikealla tavalla. Kaikki on kiinni suunnitelmallisuudesta. Asiakkuuksien hoidossa pätee vanha sanonta: ”Ei ne suuret tulot, vaan pienet menot”. Koska kaikki asiakkuuksien hallinnan resurssit ovat rajallisia, niiden käyttö tulee asiakasstrategioiden avulla kohdentaa optimaalisiin kohteisiin parhaan panos-tuotos-suhteen saamiseksi.

Nykyäänkin monissa yrityksissä kaikkia asiakkuuksia hoidetaan samalla prosessilla. Tällöin pyritään ”keskimääräisen asiakkaan” palvelemiseen, vaikka useimmiten tällaista asiakasta ei ole olemassakaan. Menettely voi helposti johtaa siihen, että suurta osaa asiakaskannasta palvellaan liian raskaalla prosessilla, kun samanaikaisesti yritykselle todella arvokkaita asiakkuuksia hoidetaan liian kevyellä prosessilla, koska valtaosa rajallisista resursseista on osoitettu muualle. Asiakasstra-

tegioita voidaankin pitää resurssien kohdistamisen työkaluna asiakkuuksien arvon maksimoimiseksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 121.)

Jotta asiakasstrategioita voidaan suunnitella tehokkaasti, asiakkuudet on osattava ryhmitellä eri muuttujien avulla segmentteihin. Muuttujat on valittava siten että niiden perusteella voidaan tunnistaa kullekin asiakkuudelle soveltuvin hoitomalli. Jokaiselle segmentille voidaan siten määrittää hyötysuhteeltaan kaikkein tehokain hoitomalli menettämättä kuitenkaan asiakkuuden arvoa, yrityksen tai sen asiakkaan kannalta.

Kun asiakasstrategiat, tavoitteet ja hoitomallit on määritetty, usein suurin haaste onkin edellä mainittujen toteutumisen seuranta. Perinteiset liiketoiminnan mittarit, jotka ovat kehittyneet taloushallinnon yhteydessä, eivät riitä selvittämään asiakaskan tilaa ja kehitystä. Mittarit ovat aina yrityskohtaisia ja riippuvat strategioista, tavoitteista ja kriittisistä tekijöistä. On kuitenkin olemassa joitakin, tämän työn teoriaosan lopussa esiteltyjä, yleispäteviä työkaluja, joita tarpeisiinsa muokkamalla seurannassa on helppo päästä alkuun.

2 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakkuuksien johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on luoda arvokkaita asiakkuuksia. Asiakkuudella on arvonsa, ei vain myyjälle vaan myös ostajalle. Asiakkuus käsitteenä on erittäin kuvaava, sillä se on kahden osapuolen yhteistyötä, eli vaihdantaa. Molemmat osapuolet pyrkivät siis maksimoimaan asiakkuuden arvon itselleen. Jos ymmärrämme miten asiakkuuden arvonmuodostus tapahtuu kullekin osapuolelle, voimme rakentaa vahvoja, jatkuvia asiakkuuksia. Arvonmuodostuksen ymmärtäminen toimii siis asiakkuuksien johtamisen lähtökohtana. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 19.)

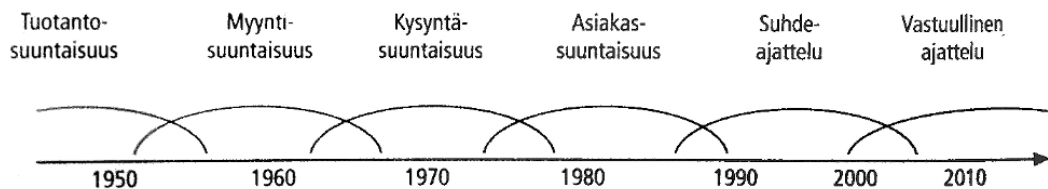
Pitkään asiakkuudenhallinta käsitti käytännössä vain myyjän ja ostajan henkilökohtaisen suhteen. Vasta tällä vuosituhanella ovat yritykset päässeet todella hyödyntämään asiakastietoa asiakasstrategioiden luomisessa, asiakaskäyttäytymisen ennustamisessa ja asiakaskunnan analysoinnissa. Asiakkuuksien johtamiseen erikoistuneen konsulttiyrityksen Aspectum Consulting Oy:n toimitusjohtaja Sami Hurme (2010.) väittää asiakkuudenhallinnan ja asiakashallinnan olevan nykyään huonoja termejä kuvaamaan yrityksen suhdetta asiakkaisiinsa eri elinkaaren vaiheissa. Asiakkaita ei hänen mielestään voi yritys yksipuolisesti hallita. Nykyisin alan etulinjassa käytetäänkin termiä asiakkuuksien johtaminen, jonka Hurme tosin epäilee edelleen olevan epäkurantti termi, sillä voiko asiakkuuksia tosiasiasa edes johtaa, vai sittenkin vain yrittää johdatella?

Seuraavat alaluvut käsittelevät asiakkuuksien johtamisen eri osa-alueita. Jaottelu on tehty Hellmanin (2003, 13) mallia noudattaen, joka selkeästi jakaa asiakkuuksien johtamisen käsitteen, ajattelumallin, toimintamallin ja työkalujen alakäsitteiksi. Työn selkeyden kannalta työkalut on liitetty osaksi toimintamallien alalukua.

2.1 Asiakkuuksien johtaminen ajattelumallina

Asiakkuuksien johtamisen yhteydessä ajattelumallilla tarkoitetaan liiketoiminnan lähtökohtaa, sitä ajatuksellista perustaa, jolla yritystä johdetaan. Yrityksen johto laatii vallitsevan ajattelumallin mukaiset strategiat ja tavoitteet liiketoiminnalle ja yrityksen menestystä mitataan niiden perusteella. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 51.)

Markkinoinnin historia tuntee monia eri aikakausina vallalla ollutta trendiä, kuten kuvio 1 osoittaa. Markkinoinnin painopiste on siirtynyt tuotanto- ja tuotekeskisestä ajattelusta suhdemarkkinointiin, joka painottaa asiakassuhteiden arvoa (Bergström & Leppänen 2009, 12). Kirjallisuudessa suhdemarkkinoinnin käsitteen esitti ensimmäistä kertaa Leonard Berry vuonna 1983 (Grönroos 2007, 25). Nyt käsiteltävä asiakkuuksien johtamisen käsite on jalostunut suhdemarkkinoinnin periaatteista.



Kuvio 1 Markkinointiajattelun aikajana (Bergström & Leppänen 2009, 12)

Asiakaslähtöisen ajattelumallin hyödyntämisen edellytys on tunnistaa asiakkaan arvontuotannon prosessi. Arvontuotantoa on ymmärrettävä, jotta asiakkuutta voidaan kehittää molempien osapuolten lähtökohdista (Storbacka & Lehtinen 2002, 20). Samoin kuin asiakkaalle, asiakkuudella on arvonsa myös myyjälle, joka samalla tavalla tarkastelee asiakassuhteesta saamaansa voittoa. Edistämällä asiakkaan arvontuotantoa, myyjä kasvattaa asiakkuuden arvoa myös itselleen. (Patel 2010, 27-28.)

Kotler on esittänyt asiakkaan arvontuotannon koostuvan 5P:n sijaan 5C:n mallista.

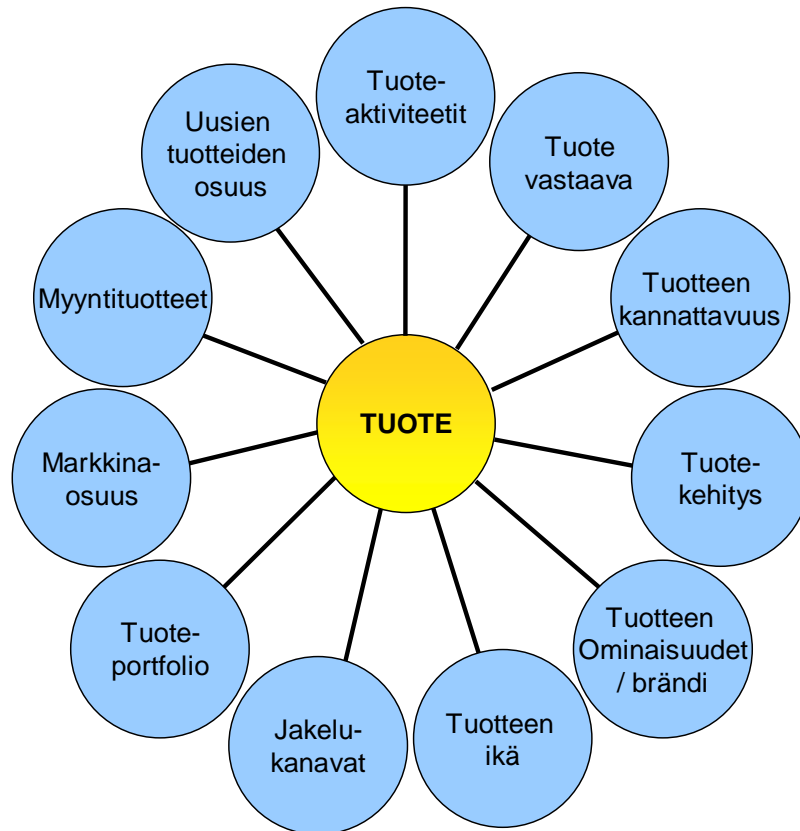
Tuote (Product)	=>	Lisäarvo (Customer value)
Hinta (Price)	=>	Kustannus (Cost to customer)
Jakelu (Place)	=>	Mukavuus (Convenience)
Viestintä (Promotion)	=>	Kommunikointi (Communication)
Henkilöstö (People)	=>	Kumppanuus (Customer interfacing)

Myyjä voi määrittää asiakaskohtaiset markkinointitoimenpiteet 5P:n mukaisesti. Tällöin myyjä määrittää mitä tuotteita, hintaa, jakelukanavia ja viestintämallia kyseiselle asiakkaalle tarjotaan, sekä ketkä asiakkuutta hoitavat. Asiakas muodostaa näiden pohjalta oman arvonsa asiakkuudelle, määrittämällä 5C:n mukaisesti mitä lisäarvoa, kustannuksia, mukavuutta, kommunikaatiota sekä kumppanuusetua myyjän 5P-tarjooma tuo mukanaan. (Kotler 1999, 131.)

2.1.1 Ajattelumalli tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi

Tuotekeskeinen johtaminen on liikkeenjohdon alalla ollut pitkään vallalla, pitkälti tietojärjestelmien asiakastiedon käsittelyyn ja varastointiin soveltumattomuuden johdosta. Viime aikoina nämä esteet ovat poistuneet ja monet yritykset ovat siirtyneet kohti asiakaskeskeistä liiketoimintayhtälöä. Päämäärältään molemmat liiketoiminnan johtamisen mallit ovat samanlaisia, sillä molemmat tähtäävät liiketoiminnan kannattavuuden maksimointiin. Erotuksena niillä on käsitys siitä, mistä liikevaihto ja kannattavuus syntyvät, tuotteista vai asiakkaista. (Hellman ym. 2005, 98; Hellman 2003, 23.)

Kuviot 2 ja 3 havainnollistavat tuote- ja asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön keskeisimmät erot, jotka koostuvat liiketoiminnan mittareista ja avainkäsitteistä. Mittarit ja käsitteet ovat molemmissa lähes vastaavia, mutta keskiössä olevaa näkökulmaa vaihtamalla niiden sisältö muuttuu täysin.



Kuvio 2 Tuotekeskeisen liiketoimintayhtälön keskeiset mittarit ja käsitteet (Hellman ym. 2005, 99)

Kuvio 2 esittelee Hellman ym. (2005, 99.) mukaan tuotekeskeisen liiketoimintayhtälön yleisimmät liiketoiminnan onnistumisen mittarit ja keskeiset käsitteet. Pitkään vallalla ollut tuotekeskeinen liiketoiminnan johtaminen on asettanut strategioita ja tarkastellut liiketoiminnan tavoitteiden täyttymistä usein juuri näiden elementtien kautta. Jokainen kuvion esittelemistä käsitteistä on lähtöisin tuotteesta ja siihen liitettävistä mitattavista arvoista.



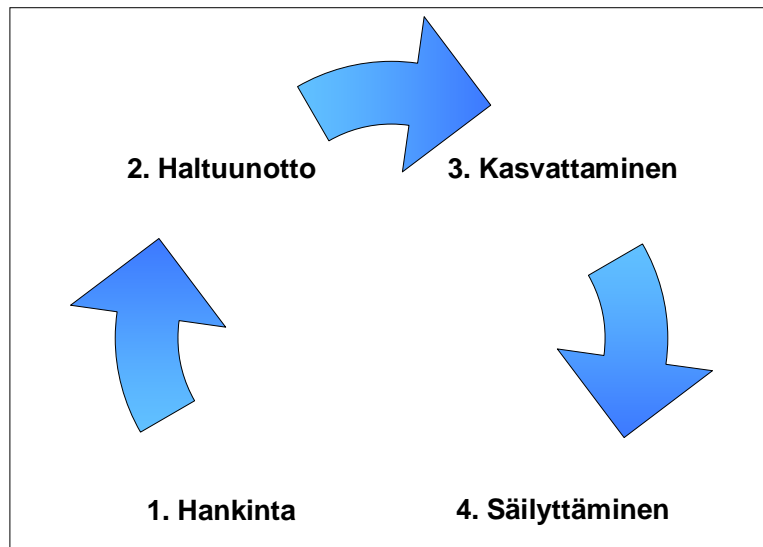
Kuvio 3 Asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön keskeiset mittarit ja käsitteet (Hellman ym. 2005, 100)

Kuvio 3 esittelee puolestaan asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön tärkeimmät liiketoiminnan onnistumisen mittarit ja käsitteet. Tällä kertaa kaikki liiketoimintayhtälön keskeiset elementit ovat lähtöisin asiakkaasta ja asiakassuhteen mitattavista arvoista. Näin ollen liiketoiminnan strategioiden luomista ja onnistumisen mittaamista katsotaan aivan uudesta näkökulmasta.

2.1.2 Elinkaariajattelu asiakaskeskeisessä liiketoimintayhtälössä

Tuotteilla on pitkään tiedetty olevan oma elinkaarensa, jonka mukaisesti yritykset kohdistavat tuotteisiinsa tarvittavia markkinointitoimenpiteitä, siirtäen sitä elinkaarella eteen- tai taaksepäin. Samoin asiakkuuksilla voidaan sanoa olevan oma elinkaarensa, joista jokainen vaatii yritykseltä erilaisia toimenpiteitä, joilla asiakkuuden elinkaaren aikainen arvontuotanto maksimoidaan.

Mäntynevan (2001, 16) mukaan, asiakkuudenhallinnan kannalta asiakkuuden elinkaaresta voidaan eritellä neljä vaihetta.



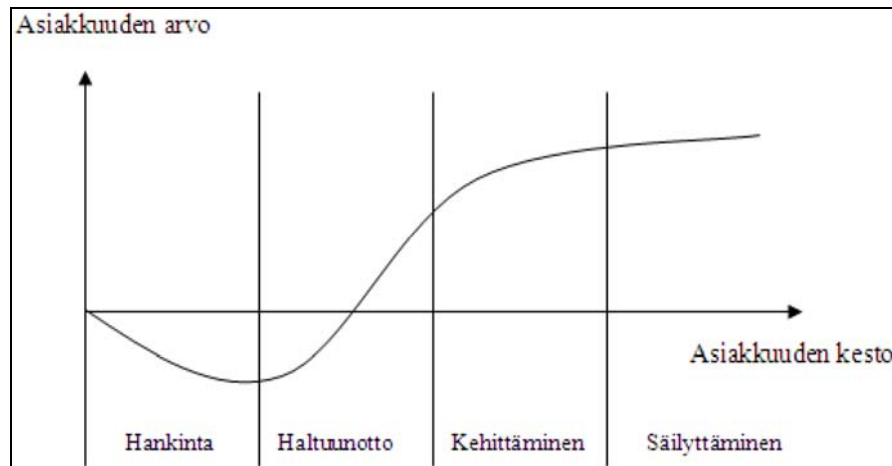
Kuvio 4 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (Mäntyneva 2001, 16)

Asiakkaan siirtyessä vaiheesta toiseen, myös yrityksen siihen kohdistamien toimenpiteiden tulee muuttua tavoitteiden saavuttamiseksi. Mäntynevan (2001, 19.) mukaan markkinointitoimenpiteiden sisältö ja tavoite muuttuu asiakassuhteen kehittyessä seuraavanlaisesti:

Taulukko 1 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2001, 19)

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hallinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa-olevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalin realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointi- viestinnän personointi	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuden	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa-oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa-oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
Kaupanteon onnistumistodennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Taulukko 1 osoittaa markkinointitoimenpiteiden muutokset ja tavoitteet elinkaaren vaiheiden mukana. Elinkaaren edetessä asiakkuus syvenee, joka lisää arvontuotantoa, sekä asiakkaalle että myyjälle. Asiakas kokee saavansa tarpeilleen täytymystä ja myyjän kaupanteko helpottuu, kun syvälinen asiakasinformaatio on käytettävissä ja asiakkaan luottamus saavutettu. Elinkaaren alkuvaiheen asiakastiedon kerääminen ja asiakastuntemuksen syventäminen syövät usein myyjän asiakassuhteesta saamaa voittoa ja vasta keston tuoma lisävolyymi parantaa kannattavuutta, jonka johdosta olemassa olevien asiakkuuksien jalostaminen on yrityksille pääsääntöisesti kannattavampaa, kuin uusien asiakkaiden hankinta. (Mäntyneva 2001, 20)



Kuvio 5 Asiakkuuden arvon tyypillinen kehitys elinkaaren vaiheissa (Mäntyneva 2001, 17)

Kuvio 5 havainnollistaa asiakkuuden arvon tyypillisen kehityksen asiakkuuden elinkaaren aikana. Alkuvaiheen tappioiden jälkeen myyjän intresseissä on hakea lisävolyymiä syventämällä asiakassuhdetta ja maksimoida voitto pitämällä asiakas mahdollisimman pitkään aktiivisena, pienimmällä mahdollisella panostuksella.

Edellä kuvailtu asiakkuuden elinkaaren peruskäsite on yleisesti hyväksytty, mutta sen sisältämät vaiheet on usein tulkittu eri tavoin. Dwyer ym. (1987, 15-20) jakavat asiakkuuden elinkaaren 5 vaiheeseen, joita ovat Tietoisuus / Kartoitus / Laajentuminen / Sitoutuminen / Irtaantuminen. Heidän mukaansa jokainen asiakkuus siis alkaa jo toisen osapuolen tiedostamisesta, käynnistyy usein pinnallisena, syvenee ajan myötä, hiipuu pikkuhiljaa ja päättyy aikanaan kokonaan.

Asiakkuuden elinkaaren voi käsittää myös tuotannosta ja monilta muilta liiketoiminnan osa-alueilta tuttua virta-ajatteluna. Sen mukaan asiakaskanta tulisi nähdä jatkuvana virtana, joka elää ja muuttuu jatkuvasti, kuin voimakas koski, jossa on eriasteisia suvantoja. (Hellman 2003, 18.)

Asiakasvirrassa on Hellmanin (2003, 19.) mukaan eriteltävissä 8 suvantoa:

1. Suspekti
2. Prospekti
3. Valikoitu prospekti
4. Uusi asiakas
5. Aktiiviasiakas
6. Passivoituva asiakas
7. Passiiviasiakas
8. Menetetty asiakas

Jokainen asiakas kulkee virran läpi elinkaarensa aikana, toiset nopeammin ja toiset hitaammin. Yritys pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan asiakkuuksien virran läpi kulkemiseen, sekä koko asiakaskannan että yksittäisten asiakkuuksien tasolla. Yrityksen tavoitteena on maksimoida asiakaskannan arvo siirtämällä asiakkuuksia virrassa, joko eteenpäin tai taaksepäin, eliminoiden kannattamattomat ja pitäen kannattavat asiakkaat aktiivisina. Kuhunkin asiakkuuden suvantoon soveltuvien asiakastoimenpiteiden valitseminen edellyttää yritykseltä asiakkuuden tilan historia-, ajantasa-, sekä ennustetiedon hyödyntämistä. (Hellman 2003, 19.)

2.2 Asiakkuuksien johtamisen toimintamallit

Ajattelumallin vaihtuminen asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön mukaiseksi mahdollistaa myös uusien toimintamallien käyttöönoton. Toimintamallit ovat näkyvimpiä osatekijöitä asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön käyttöönoton kannalta, mutta ne voidaan onnistuneesti implementoida vain, jos ajattelumallin muutos on organisaatiossa sisäistetty ja pantu täytäntöön. Toimintamallit määrittävät asiakkuuksien hallinnan organisaatorakenteen, asiakasstrategiat ja -tavoitteet, sekä asiakkuuksien segmentoinnin ja hoitomallit.

2.2.1 Asiakaskeskeinen organisaatio

On erittäin tärkeää, että koko organisaation resurssit ovat käytössä asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön toteutuksessa. Erityisesti myynnin ja markkinoinnin resursseista on hyötyä, koska asiakkuuksien johtamisen onnistuminen riippuu usein organisaation kyvystä omistautua asiakkaidensa tarpeiden ja arvontuotantoprosessin tunnistamiseen. Siihen tarvittavaa asiakastietoa ei saada muualta, kuin asiakasrajapinnasta. (Nykamp 2001, Sin ym. 2005, 1268 mukaan.)

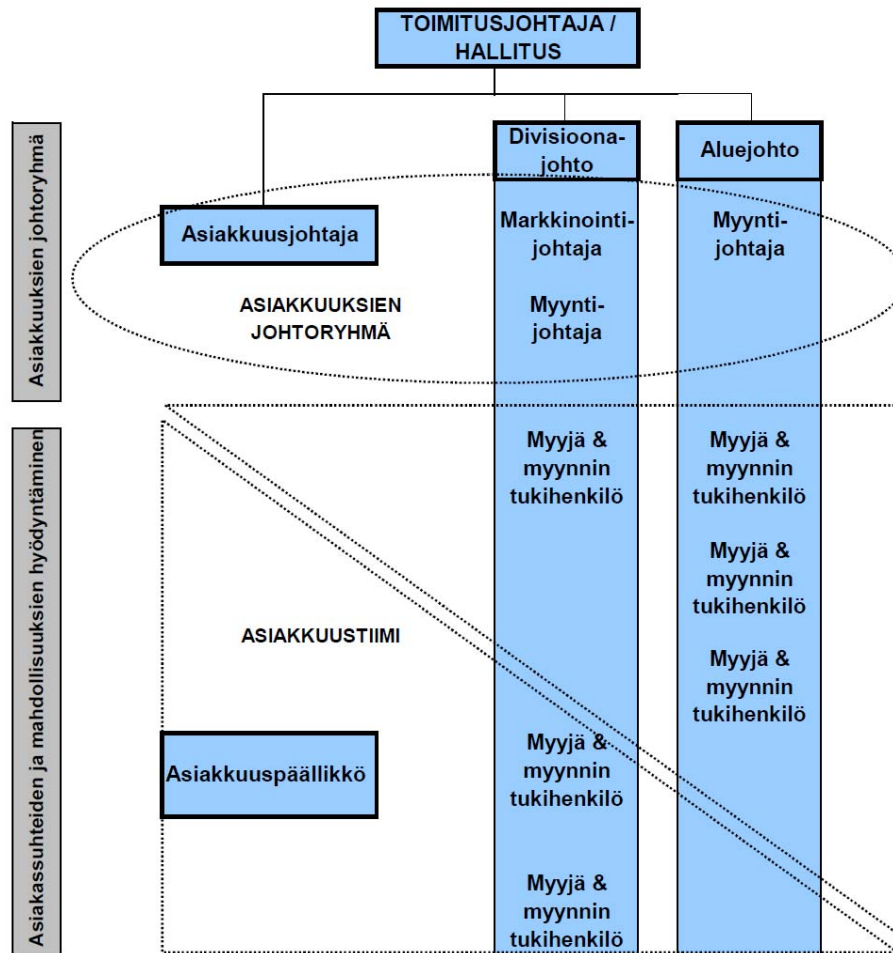
Storbacka, Sivula & Kaario (2001, 89) antavat seuraavanlaisen esimerkin koko organisaation resurssien sitouttamisesta asiakkuuksien johtamiseen:

Taulukko 2 Esimerkki organisaation resurssien sitouttamisesta (Storbacka ym. 2001, 89)

Tehtävätaso	Vastuuhenkilöt
1. Strateginen suunnittelu	Markkinointi- ja toimitusjohtaja
2. Operatiivinen suunnittelu	Myynti- tai asiakkuusjohtajat
3. Toteutus + seuranta	Asiakkuustiimit + myynnin esimiehet

Asiakkuuksien johtamisen suunnittelussa ja täytäntöönpanossa on, taulukon 2 mukaisesti kolme tehtävätasoa, joista jokaisessa vaaditaan organisaation eri osien työpanosta. Ensimmäisellä tehtävätasolla asetetaan strategiset suuntaviivat ja tavoitteet asiakkuuksien johtamisen ohjelmalle. Tästä vastaavat yleensä markkinointijohtaja yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Toisella tasolla siirrytään käytännön toimenpiteiden ja tavoitteiden asetantaan. Tällä tasolla vastuussa ovat usein myynti- tai asiakkuusjohtajat. Kolmas tehtävätasoo on ohjelman toteutus, josta vastaa asiakkuustiimi, sekä seuranta, joka on usein asiakkuus- tai myyntipäälliköiden tehtävä. (Storbacka ym. 2001, 89.)

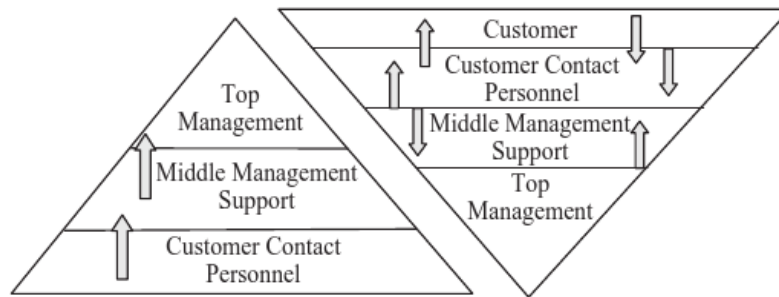
Asiakkuuksien johtamisen vastuut ja velvollisuudet tulee organisoida selkeästi. Kuvio 6 esittää esimerkin selkeästä asiakkuuksien johtamisen organisaatiomallista ja roolituksesta.



Kuvio 6 Asiakkuuksien johtamisen organisaatiokaavio (Storbacka ym. 2001, 90)

Kuvio 6 kuvaa asiakkuuksien johtamisen organisaation rakennetta ja roolitusta. Asiakkuusstrategioiden tulee olla toimitusjohtajan tai hallituksen tekemiä, pitkän tähtäimen suuntaviivoja. Asiakkuusjohtaja on oikea henkilö johtamaan asiakkuuksien johtoryhmää, joka suunnittelee asiakkuusstrategioiden mukaisesti palvelulupauksen, tarjoaman ja asiakkuusprosessit (kuka-mitä-miten), sekä asettaa asiakastavoitteet ja valitsee asiakkuuspäälliköt, sekä tarvittaessa asiakkuustiimien koostumuksen. Asiakkuuspäälliköt ovat vastuussa yksittäisistä asiakkuuksista, asiakkuussunnittelusta ja suunnitelman toteutumisesta. Mikäli asiakkuus vaatii asiakkuustiimin perustamista, asiakkuuspäällikkö vastaa sen toiminnasta ja tavoitteiden toteutumisen seurannasta. (Storbacka ym. 2001, 91-96.)

Asiakaslähtöisen organisaation rakennetta ja sen sisäistä informaatiovirtaa voidaan kuvata myös seuraavasti:



Kuvio 7 Asiakaslähtöinen organisaatio (Grönroos 2007, 353)

Kuvion 7 mukaisesti, asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakkaan viesti läpäisee koko organisaation. Parhaassa tapauksessa viesti kulkee molempiin suuntiin koko organisaation sisältä, aina asiakkaalle asti. Asiakas voidaan pitää jopa osana yrityksen organisaatiota, koska yrityksen olemassaolo on riippuvainen asiakkaan olemassaolosta, joten sen kuuluu olla organisaation huipulla. Seuraavana hierarkiassa tulevat asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät, jotka kommunikoivat asiakkaan viestit eteenpäin. (Grönroos 2007, 352-353.) Tämän takia on huomiotava, että juuri asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön osaamisen kehittäminen ja arvostaminen on ensiarvoisen tärkeää, jos yritys haluaa ohjata toimintaansa asiakkaidensa tarpeiden täyttämiseksi (Erlbeck 1999, Raab, Ajami, Gargeya 2008, 36 mukaan). Myös Hakala & Michelsson (2009, 166.) korostavat myynnin yhteyshenkilöiden osaamisen tärkeyttä asiakassuhteen lujittamisessa, sillä yritysten ja organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteen pysyvyys on tärkeää. Asiakaspysyvyyttä edistää syvälinen asiakastuntemus, jonka myötä juuri henkilökohtainen myyntityö korostuu.

2.2.2 Asiakkuuksien johtamisen raamit

Asiakkuuksien johtamisen raamit määrittelevät yrityksen asiakkuuksien johtamisen yleisen suunnan ja vakioidut toimintamallit. Ne rakentuvat kolmesta päätekijästä: asiakasstrategioista, asiakastavoitteista ja hoitomalleista.

Strategian käsitettä liikkeenjohdon alalla on määritelty monin eri tavoin. Pääpiirteissään sen voidaan sanoa tarkoittavan yrityksen visioitua polkua tulevaisuuteen. Ala-Mutka & Talvela (2004, 42-43) ovat muotoilleet sille seuraavanlaisen käsitteen:

Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, eli liiketoimintalogiikkaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan pitkän aikajänteen tavoitteensa luomalla kilpailuetuja kilpailijoihinsa nähden.

Samoin kuin liiketoimintastrategiat antavat suunnan liiketoiminnan kehitystoimille, asiakasstrategioita voidaan käyttää asiakkuuksien johtamisen pitkän tähtäimen ohjaukseen. Kun liikkeenjohto ja asiakkuuksien johtoryhmä muotoilevat selkeät asiakasstrategiat, kaikki toiminta ja resurssit voidaan tähdätä strategisten tavoitteiden täyttämiseen. Asiakasstrategia sisältää laajoja strategisia kokonaisuuksia, kuten asiakaskannan kehitys- ja investointistrategia, tuote-, palvelu- ja kanavastrategia, asiakaskannattavuusstrategia, asiakastiedon hallinta- ja käyttöstrategia sekä liittoutumis- ja verkostoitumisstrategia (Hellman ym. 2005, 159-163).

Tavoiteasetanta puolestaan antaa yritykselle mahdollisuuden seurata asiakasstrategiansa toteutumista konkreettisesti. Tavoitteita voidaankin pitää eräänlaisina portteina, joita strategian määrittämän polun varrelle on aseteltu. Tavoitteet on asetettava S.M.A.R.T.-periaatteen mukaisesti, eli asetettujen tavoitteiden on oltava tarkkoja [Specific], mitattavia [Measurable], vastuuhenkilölle osoitettuja [Assignable], saavutettavia [Reachable] ja aikaan sidottuja [Time-related] (Doran 1981, 1).

Asiakkuuksien johtamisen strategianäkökulma painottaa resurssien laskelmoivaa käyttöä kyseisen asiakassuhteen potentiaalisen elinkaaren aikaisen arvo-odotuksen perusteella. Näin ollen, asiakkaat eivät ole keskenään yhtä arvokkaita, vaan voiton maksimoimiseksi resursseja kannattaa panostaa asiakassuhteisiin, jotka mahdollistavat panostetuille resursseille suurimman tuoton. Strategisesti oikeiden asiakkuuksien hoitaminen edellyttää jatkuvaa asiakassuhteiden arviointia ja priorisointia todennäköisen elinkaaren arvon perusteella. (Airo 2007.)

Myös Verhoef ja Donkers (2002, 189-190.) käsittelevät differoitujen asiakkuusstrategioiden tärkeyttä asiakkuuksien johtamisen tehokkuuden kannalta. Heidän mukaansa asiakkaat ovat keskenään eriarvoisia, joten niitä tulee siis myös kohdella eri tavoin voiton maksimoimiseksi arvontuotannon siitä kuitenkaan kärsimättä. Asiakkaiden elinkaaren aikaisen potentiaalisen arvon selvittämiseksi yritys tarvitsee tietoa ja ennusteita asiakkaan ostokäyttäytymisestä, niin nykytilassa kuin asiakkuuden kehittyessäkin.

Yrityksen strategisena tavoitteena on usein saavuttaa dominoiva asema markkinoilla kasvattamalla osuuttaan markkinoista. Hellmanin (2003, 30) mukaan yritys voi nostaa markkinaosuuttaan:

- nostamalla asiakasosuutta olemassa olevissa asiakkaissa
- hankkimalla uusia asiakkaita
- molemmilla edellä mainituilla tavoilla
- pitämällä kasvavimmat asiakassuhteet, jos markkinat muuten pysyvät samana.

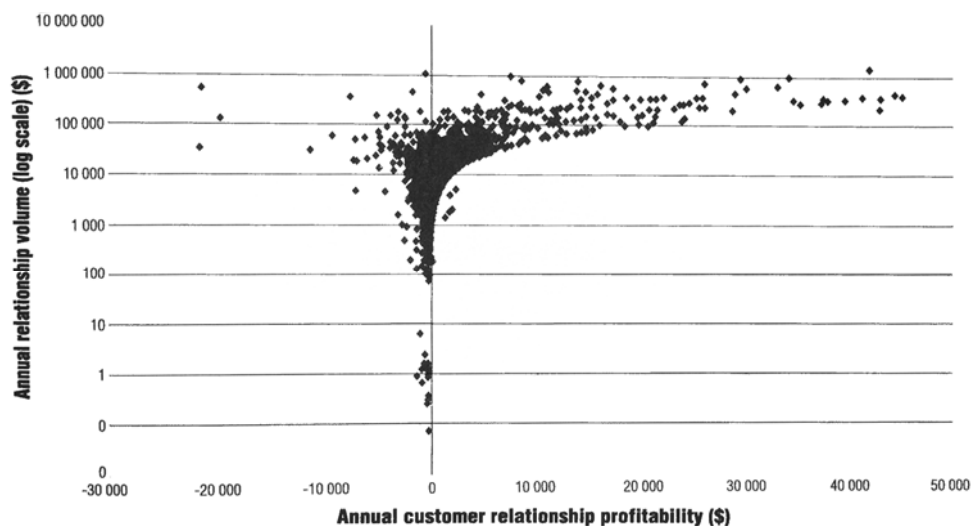
Tärkeintä käytettävän strategian valinnassa on jälleen tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat kannattavimpia asiakkuuksien hallinnan resurssien tehokkaan käytön kannalta ja miten niiden arvontuotanto maksimoidaan. Storbacka ym. (2001, 40-42.) määrittävät asiakaslähtöisen liiketoimintayhtälön rakennuspalikoiksi ”kuka-mitä-miten”-analyysin. Luodakseen toimivan asiakaslähtöisen liiketoimintastrategian, yrityksen on sen mukaan määriteltävä mitkä asiakkaat (kuka) ostaa mitäkin tarjooman osia (mitä) ja mitä prosesseja asiakas hyödyntää arvontuotannossaan (miten). Tätä erottelua kutsutaan segmentoinniksi. Storbackan ym. (1999, 39) mukaan, segmentointia kannattaa harjoittaa, koska kaikki asiakkaat eivät ole saman-

laisia, eivätkä kaikki asiakkaat myöskään ole erilaisia. Näin ollen kaikkia asiakkaita ei ole kannattavaa hoitaa samoilla prosesseilla, eikä jokaista asiakasta ei ole taloudellisesti kannattavaa kohdella täysin yksilöllisestikään, vaan asiakkaat tulee jakaa segmentteihin. Jako tehdään sellaisten merkittävien muuttujien avulla, jotka yhdistävät segmentin sisällä eri asiakkaita, selittäen ostokäyttäytymistä, mutta erottavat eri segmentit toisistaan.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään, mitä edellä esitetyt segmentoinnin kolme kysymystä pitävät sisällään. Niiden tuloksena yrityksen on helppo tunnistaa eri tyyppiset asiakkaansa, differoida tarjoomansa niille, sekä tehdä eri segmenteille omat hoito-ohjelmansa.

2.2.2.1 Kuka – Asiakaskanta-analyysi

Eräs hyväksi havaittu tapa tarkastella erityyppisiä asiakkuuksia, on jaotella ne kannattavuuden mukaan. Useimmiten asiakaskannattavuutta analysoitaessa huomataankin, miten suuri osa asiakkaista on itse asiassa kannattamattomia ja miten suuri osa voitoista tulee vain muutamasta prosentista asiakaskantaa. Storbacka ym. (2001, 44-47.) mukaan, usein jopa n. 30 % yritysten asiakkaista ovat kannattamattomia, kun taas vain 20 % asiakkaista voivat usein tuoda yli 180 % voitoista. Yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden selvittäminen ei sinänsä auta asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä, mutta kannattavuuspotentiaalin tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää.



Kuvio 8 Esimerkki asiakasjakaumasta volyymin ja voittojen mukaan (Storbacka ym. 2001, 45)

Kuviosta 8 voidaan päätellä kaksi seikkaa. Se osoittaa ensinnäkin sen, että pienivolyymiset asiakkaat ovat pääsääntöisesti aina kannattamattomia. Toiseksi kuviosta on pääteltävissä, että volyymin kasvaessa myös kannattavuuden hajonta usein kasvaa. Tästä johtuen siis ainoastaan suuren volyymin asiakkaat voivat olla aidosti kannattamattomia tai kannattavia. Yrityksen olisi siis tämän perusteella kannattavinta keskittyä pelkästään suurivolyymisiin asiakkaisiin, etenkin niiden kehittämiseen, jotka tuottavat tällä hetkellä eniten tappiota. (Storbacka ym. 2001, 45-49.)

Yrityksen ei kuitenkaan kannata ajatella asiaa aivan yhtä mustavalkoisesti, kuin edellä on mainittu. Kun tarkastellaan asiakaskantaa ostovolyymien perusteella jaoteltuina segmentteinä ja verrataan niiden kannattavuutta, voidaan huomata, kuinka myös keskisuuret asiakkuudet ovat usein kannattavia. (Storbacka ym. 2001, 47.)

Soveltuvia numeerisia mittareita asiakkuuksien arvioinnissa ovat esimerkiksi:

- liiketoiminnan volyymi
- asiakkuuden vuotuinen kannattavuus
- asiakkuuden liiketoimintapotentiaali
- referenssiarvo
- osaamisarvo.

Liiketoimintapotentiaalilla tarkoitetaan asiakkaan toimialan kasvupotentiaalia ja tulevaisuudennäkymiä. Referenssiarvo mittaa asiakkaan maineeseen liittyvää vetovoimaa, eli mahdollisuutta käyttää asiakkuutta muiden asiakkaiden tavoittamiseksi. Osaamisarvo puolestaan kuvastaa mahdollisuutta asiakkuuden osapuolteen osaamisen vaihdantaan ja tuotteiden tai palveluiden yhteistä kehittämistä. Valitut kriteerit arvotetaan tärkeysjärjestykseen siten, että niiden arvosta muodostuu 100 %. Kun kaikki asiakkaat on arvotettu annettujen kriteerien mukaisesti, ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat selvillä. (Storbacka ym. 2001, 63-64)

2.2.2.2 Mitä – Tarjooman differointi asiakasryhmille

Yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut muodostavat tarjooman. Asiakas ostaa tarjooman eri osia ja muodostaa niiden perusteella lisäarvoa itselleen. Asiakas laskee tarjooman tuottaman arvon hyötyjen ja kulujen erotuksena. (Barnes, Blake & Pinder 2009, 28) Jokainen tarjooman osatekijä tuo yritykselle lisäkustannuksia ja sitoo resursseja, joten koko tarjoomaa ei usein kannata tarjota jokaiselle asiakkaalle, vaan erilaistaa tarjooma eri asiakasryhmille parhaan tuloksen saamiseksi. Turhien osien karsiminen edellyttää ymmärrystä siitä, mikä on asiakkaalle arvokasta.

Offering component	Iron	Gold	Diamond	Small resellers	Large resellers
Account manager	✓	✓		✓	
Account team			✓		✓
Account plan		✓	✓		✓
Account executive program			✓		✓
Priority position			✓		
Guarantees		✓	✓		
Installation / maintenance			✓		
Open book accounting			✓		
Customized service			✓		
Extranet	✓	✓	✓	✓	✓
Flexible financial arrangements			✓	✓	✓

Kuvio 9 Differoitu tarjooma eri asiakasryhmille (Storbacka ym. 2001, 78)

Kuvio 9 antaa käytännön esimerkin tarjooman erilaistamisesta eri asiakasryhmille. Tarjooman osat aiheuttavat lisäkustannuksia myyjälle ja tuovat lisäarvoa asiakkaalle, joten tarjooman oikea hinnoittelu on ratkaisevaa. Myyjän tulee muun muassa määrittää, mikä osa tarjoomaa on pääasiallinen hinnoittelutekijä ja niputetaanko asiakkaalle tarjottavan tarjooman kaikki osat yhdeksi paketiksi vai hinnoitellaanko osat erikseen ja annetaan asiakkaan valita tarvitsemansa tarjooman osatekijät. (Storbacka ym. 2001, 78.)

2.2.2.3 Miten – Asiakkuuksien hoitomallit

Kuten työn johdannossa todettiin, yrityksen myyntiresurssit ovat rajalliset. Tästä johtuen myynti- ja asiakaspalveluresurssit tulee kohdistaa sellaisiin kanaviin ja kohteisiin, joista yritykselle palautuu mahdollisimman hyvä voitto ja ne tuottavat asiakkaille lisäarvoa.

Yrityksen laatimat suunnitelmat ovat limittäisiä ja ne perustuvat hierarkisesti toisiinsa, joten niiden on ehdottomasti oltava samansuuntaisia. (Cheverton 2001, 210)



Kuvio 10 Suunnitelmien hierarkia (Cheverton 2001, 210)

Kuvio 10 osoittaa eri suunnittelutasojen hierarkian. Liiketoimintasuunnitelmasta johdetaan markkinointisuunnitelma, jonka mukaisesti laaditaan asiakasryhmäkohtaiset suunnitelmat. Ryhmien sisällä laaditaan tarvittaessa vielä avainasiakassuunnitelmat, asiakasryhmäkohtaisten suunnitelmien pohjalta. (Cheverton 2001, 210.)

Kun asiakkaat on jaoteltu eri segmentteihin, tarkoituksenmukaisten muuttujien avulla, jokaiselle segmentille tulee tehdä oma hoitomalli, kuten taulukossa 3, jonka mukaisesti asiakkuutta hoidetaan ja pidetään yhteyttä. Tärkeää hoitomallien suunnittelussa on tunnistaa asiakkaan/asiakasyhmän arvontuotantoketjun rakenne ja hyödyntää omia prosesseja sen mukaisesti (Storbacka ym. 2001, 84).

Taulukko 3 Esimerkki asiakassegmentin hoitomallista (Hellman ym. 2005, 73)

ASIAKASSEGMENTTI 1												
Kanava	Ajankohta											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Henkilökohtaiset tapaamiset		X		X		X		X			Vuosi-sop.	Joulu-lounas
Puhelin		Uusi lans.					X					
Seminaarit ym. tapahtumat		Mes-sut			X			X		Ruska-matka	X	
Suora-markkinointi		Asiak.lehti				Asiak.lehti				Asiak.lehti		
Sähköposti		News-letter			News-letter			News-letter	X		News-letter	

Segmenttikohtaista suunnitelmaa täydentämään voidaan avainasiakkaille laatia tarvittaessa myös asiakaskohtaiset suunnitelmat. Ne ovat tarkempia, usein noin 2-3 sivuisia toimintasuunnitelmia, joissa määritetään muun muassa asiakkuuden tavoitteet, henkilösuhteet, projektit ja aktiviteetit, sekä resurssit, riskit ja epävarmuudet. (Cheverton 2001, 322-326)

2.2.3 Työkaluja asiakaskannan kehittämiseen ja seurantaan

Asiakaspääoma on yrityksen tärkein pääoma, eivätkä sen mittaamiseen riitä perinteiset myynnin mittarit (Patel 2010, 157). Asiakaskannan johtamiseen tarvitaan erilaisia mittareita, joiden koostumus on aina yrityskohtaista. Näin ollen, täysin yleispäteviä työkaluja ei ole olemassa, vaan jokainen yritys muokkaa omat mittarinsa ja työkalunsa (Storbacka ym. 1999, 148). Asiakkuuksien johtamisen työkalujen perusajatus on kerätyn asiakasinformaation tarkoituksen mukainen hyödyntäminen. CRM-työkaluja voidaan hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa, tavoitteiden asetannassa, tehtävien ja vastuiden delegoinnissa sekä asiakkuuksien seurannassa ja mittaamisessa. (Hellman ym. 2005, 180.)

Markkinoinnin tila 2010 tutkimuksen esiraportin mukaan 61 % suomalaisyrityksistä seuraavat säännöllisesti markkinoinnin ja asiakkuuksien johtamisen tuloksellisuutta. Suurin este tuloksellisuuden mittaamiselle on vastaajien mukaan johdon ajan puute ja seuraavaksi keskeisin syy on osaamisen puute. (StratMark 2010, 10-12.) On kuitenkin tutkittu, että 1 % parannus asiakaspysyvyydessä, -katteessa ja asiakkuuksien hankintakustannuksissa, kasvattavat yrityksen arvoa vastaavasti

keskimäärin 5 %, 1 % ja 0,1 % (Gupta, Lehmann & Stuart 2004, 10). Näiden tekijöiden seuraaminen ja kehittäminen on siis yritykselle kiistatta erittäin kannattavaa.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään neljä Hellmanin (2003, 180-259.) kehittämää keskeistä asiakkuuksien johtamisen työkalutyyppeä, joita omiin tarpeisiinsa soveltamalla, yritykset voivat konkreettisesti seurata ja kehittää asiakkuuksiensa johtamista. Kyseiset työkalut on kehitetty, koska perinteiset liiketoiminnan mittarit, kuten tase ja muut tilinpäätöksen osat eivät kerro tarpeeksi yrityksen toiminnalle tärkeästä asiakaskannan kunnosta. Asiakas on yrityksen elinehto, joten yrityksen 10 000 parasta asiakasta tuskin ovat vähempiarvoisia, kuin yrityksen omistamat toimitilat.

2.2.3.1 Asiakastase

Asiakastase antaa yleiskuvan asiakaskannasta, sen nykyarvosta ja historian kehityksestä. Asiakkaat jaetaan taseessa eri tyypeihin asiakassuhteen luonteen perusteella. Mittareina asiakastaseessa käytetään sekä euroja että asiakkaiden lukumääriä. Asiakastase perustuu elinkaariajatteluun, joka jaetaan kolmeen vaiheeseen: 1) asiakkaat, joihin ei vielä ole aktiivista suhdetta, mutta halutaan saada asiakkaiksi 2) olemassa olevat asiakkaat 3) passiiviset / menetetyt asiakkaat. (Hellman 2003, 183.)

Taulukko 4 Esimerkki asiakastaseesta (Hellman 2005, 182)

ASIAKASTASE					
Aikajakso: _____		Yksikkö: _____			
Asiakastyyppi	Kuluva kausi (kpl)	Edellinen kausi (kpl)	Kuluva kausi (€)	Edellinen kausi (€)	
Aktiiviset	Uudet asiakkaat	18	12	36 000	26 000
	Ensiasiakkaat	12	8	24 000	18 000
	Aktivoidut	6	4	12 000	8 000
	Aktiiviasiakkaat	116	124	390 000	373 000
	Avain- / kanta-asiakkaat	24	26	154 000	132 000
	Toistuvaisasiakkaat	73	82	149 000	161 000
	Muut aktiiviasiakkaat	19	16	87 000	80 000
	Passivoituvat asiakkaat	21	18	24 000	22 500
	Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4	6	6 000	8 000
	Entiset toistuvaisasiakkaat	11	2	5 000	4 000
Entiset muut asiakkaat	6	10	13 000	10 500	
Yhteensä	155	154	450 000	421 500	
Tulevat	Prospektit	30	28	-	-
Passiiviset	Passiiviasiakkaat	40	45	-	-
	< 12 kk	15	14	-	-
	12-24 kk	25	31	-	-
	Menetetetyt asiakkaat	50	52	-	-
	< 12 kk	25	28	-	-
> 12 kk	25	24	-	-	

Taulukon 4 esimerkin mukaan asiakaskanta näyttäisi ensi silmäyksellä säilyneen lähes ennallaan edellisvuoteen verrattuna. Tarkemmin tarkasteltuna taulukko kertoo muun muassa esimerkkiyrityksen onnistuneen edelliskautta paremmin uusien asiakkaiden hankinnassa, mutta keskiarvo-ostojen arvo on laskenut. Nykyisten aktiiviasiakkaiden keskiarvo-ostot ovat kasvaneet, mutta yritys on menettänyt aktiivisia asiakkaitaan, joita on siirtynyt passivoituvien asiakkaiden ryhmään. Lisäksi prospektien määrä on kasvanut, joten yritys on saanut paljon prospekteja, joita se on lisäksi saanut aktivoitua uusiksi asiakkaiksi edelliskautta paremmin. Edellä saatujen tietojen perusteella yritys voi asettaa tavoitteita seuraavalle tarkastelujaksolle. Tässä tilanteessa tarkoituksenmukaiset tavoitteet voisivat liittyä keskiostojen, asiakaspysyvyyden, lisämyynnin sekä uusasiakashankinnan laadun (uusien asiakkaiden keskiostojen) kehittämiseen. (Hellman ym. 2005, 183-184.)

2.2.3.2 Asiakastuloslaskelmat

Asiakastuloslaskelma esittää yrityksen asiakastuloksen, sekä lukumääräisesti (asiakastuloslaskelma 1) että asiakaskannattavuuden (asiakastuloslaskelma 2) mukaan.

Taulukko 5 Esimerkki asiakastuloslaskelma 1:stä (Hellman 2005, 185)

ASIAKASTULO SLASKELMA 1			
Kausi: _____ - _____		Yksikkö: _____	
(KPL)	Tavoite	Kuluva kausi	Edellinen kausi
Aktiiviasiakkaita kauden alussa	144	144	130
Säilyneet asiakassuhteet	133 (92 %)	118 (82 %)	119 (92 %)
+ Uudet asiakkaat	28	18	22
* Ensiasiakkaat		14	19
* Aktivoidut asiakkaat		4	3
- Päätyneet asiakassuhteet	7	22	8
Yhteensä	161	136	144

Aktiiviasiakkaat	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetetyt	Yht.
* Avain-/kanta-asiakkaat					
* Toistuvaisasiakkaat					
* Muut aktiiviasiakkaat					

Passivoituvat asiakkaat	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetetyt	Yht.
* Entiset avain-/kanta-asiakkaat					
* Entiset toistuvaisasiakkaat					
* Entiset muut aktiiviasiakkaat					

Asiakastuloslaskelma 1 tarkastelee asiakastulosta lukumääräisesti ja kertoo, miten yritys on onnistunut uusasiakashankinnassa, asiakkaiden pysyvyyden, sekä miten paljon asiakkaita yritys on menettänyt. Laskelma kertoo lyhyesti kunkin asiakasryhmän osalta, mikä oli asiakaskannan tilanne lukumääräisesti kauden alussa ja mikä kauden lopussa. Näin yritys voi seurata, miten asetetut tavoitteet asiakaskannan rakenteessa on saavutettu ja mitä osa-alueita tulee tehostaa seuraavan kauden aikana (Hellman 2003, 189-190).

Taulukko 6 Esimerkki asiakastuloslaskelma 2:sta (Hellman 2005, 187)

ASIAKASTULOSLASKELMA 2									
Aikajakso: _____		Yksikkö: _____							
Asiakastyyppe	Lkm	Asiakaskate 1	Hankinta	Suhde	Myynti	Kanava	Poik- keama	Yhteiskulu- osuus	Asiakas- tulos
Uudet asiakkaat	18	12 000	18 000	3 000	8 000	1 000	2 000	3 000	-23 000
Ensiasiakkaat	12	8 000	8 000	1 000	6 000		1 500	2 000	-10 500
Aktivoit	6	4 000	10 000	2 000	2 000	1 000	500	1 000	-12 500
Aktiiviasiakkaat	116	124 000		34 000	29 000	4 000	1 000	15 000	41 000
Avain- / kanta-asiakkaat	24	26 000		8 000	4 000	3 000	0	3 000	8 000
Toistuvaisasiakkaat	73	82 000		22 000	21 000	1 000	500	9 000	28 500
Muut aktiiviasiakkaat	19	16 000		4 000	4 000		500	3 000	4 500
Passivoituvat asiakkaat	21	18 000		1 000	15 000	1 000	1 000	3 000	-3 000
Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4	6 000		600	6 000	400		500	-1 500
Entiset toistuvaisasiakkaat	11	2 000		200	5 000	300	500	1 500	-5 500
Entiset muut asiakkaat	6	10 000		200	4 000	300	500	1 000	4 000
Yhteensä	155	154 000	18 000	38 000	52 000	6 000	4 000	21 000	15 000

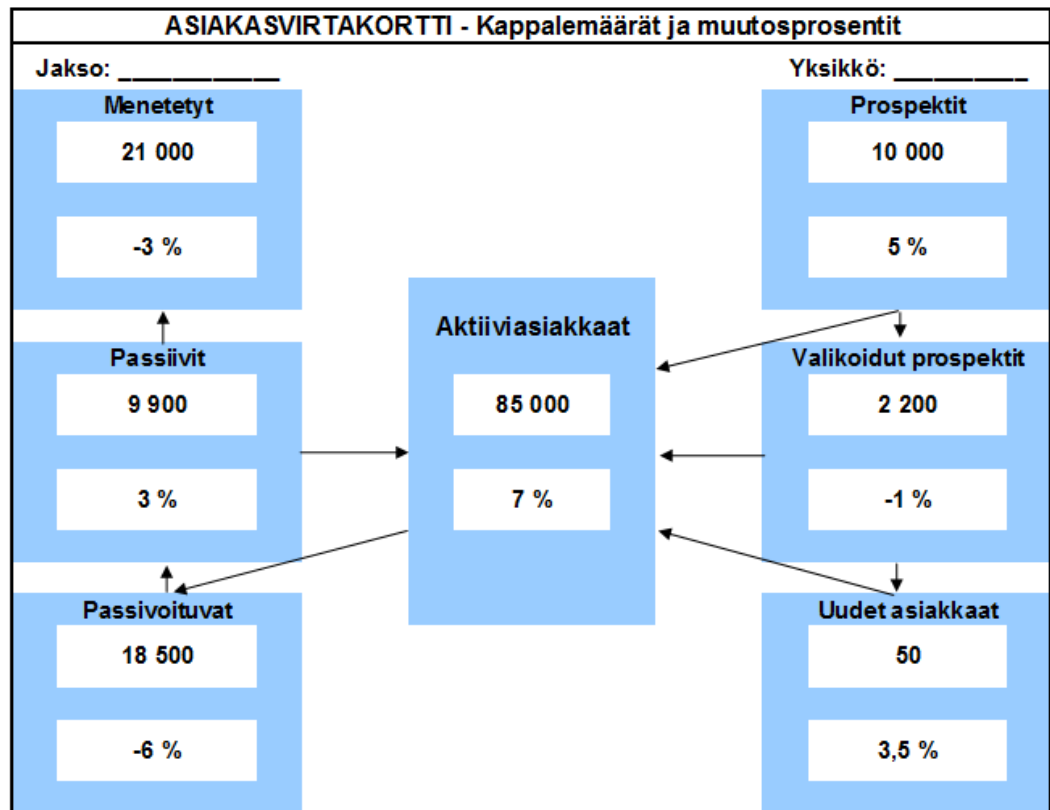
Taulukon 6 mukainen asiakastuloslaskelma 2 näyttää yleiskuvauksen asiakkuuksien kannattavuudesta tietyinä ajankohtana. Kannattavuuden määrittäminen tapahtuu vähentämällä myyntikatteesta (asiakaskate 1) asiakkuuksien hankinnan, ylläpidon, myyntitoiminnan, kanavien ja poikkeamien aiheuttamista kuluista, sekä osuus kohdistumattomista yhteiskuluista. Sen avulla yritys voi asettaa tarkkoja tavoitteita asiakaskannattavuuden kehittämiseksi kokonaisuutena tai asiakasryhmittäin. (Hellman 2003, 193.)

2.2.3.3 Asiakasvirta-kortti

Asiakasvirta-kortti hyödyntää asiakasvirta-ajattelun ideaa, että jokainen asiakas sijoittuu tietyinä ajankohtana johonkin asiakasvirran suvantoon, sekä kulkee elinkaarensa aikana koko virran alusta loppuun. Kriittisin erottelija asiakasvirran eri vaiheille on ostotapahtuma, joka jakaa asiakkaat eri suvantoihin. Myös aika on ratkaiseva tekijä tilan määrittämisessä, sillä jos ostoja ei ole, määrittää aika sen milloin asiakas siirtyy seuraavaan vaiheeseen, esimerkiksi passivoituvasta passiiviksi. (Hellman 2003, 195.)

Asiakasvirta-kortti antaa nopeasti yleiskuvan asiakaskannan jakautumisesta eri suvantoihin ja muutoksesta edelliseen tarkastelujaksoon. Asiakaskantaa näin analysoimalla on helppo nähdä asiakaskannan trendi ja varmistaa, että yrityksellä on kannassaan sopiva määrä aktiivisia asiakkaita ja tulevaisuuden varalle tarpeeksi prospekteja tai valikoituja prospekteja. Lisäksi on hyvä tarkkailla passivoituvien ja passiivi-asiakkaiden määrää. Näiden tietojen perusteella on helppo kohdentaa

tarvittavia markkinointitoimenpiteitä kyseisiin asiakasryhmiin ja asettaa tarkkoja tavoitteita asiakasvirran hallintaan (Hellman 2003, 195-196).



Kuvio 11 Esimerkki asiakasvirtakortista (Hellman ym. 2005, 192)

Asiakasvirran aktiivinen ja säännöllinen seuraaminen kannattaa, sillä asiakkuuden uudelleen aktivoinnin kustannukset kasvavat usein lineaarisesti sitä suuremmiksi, mitä kauemmaksi aktiiviasiakkuudesta kyseinen asiakas ajautuu (Hellman 2003, 207).

2.2.3.4 Asiakasportfoliot

Asiakasportfoliot voidaan käsittää ”salkkuina”, jotka tarkastelevat asiakaskantaa eri näkökulmista. Se, mitä näkökulmaa tarkastelussa käytetään, tulee määräytyä yrityksen asiakasstrategioiden, -tavoitteiden ja muiden liiketoiminnan kriittisten tekijöiden mukaan. Kukaan portfolio kokoo kaikki olemassa olevat asiakassuhteet ja analysoi ne yhdestä näkökulmasta kerrallaan. Tarkan erittelykykynsä ansiosta

ne ovat erinomaisia asiakkuuksien johtamisen strategisen suunnittelun ja tavoiteasetannan apuvälineitä. (Hellman 2003, 210.)

Hellmanin ym. (2005, 194) mukaan näkökulmia voivat olla esimerkiksi:

1. **asiakasrakenne** – asiakassuhteiden koko ja keskittyneisyyden aste
2. **toimialat** – yrityksen asema eri toimialoilla
3. **asiakassuhteiden koko ja laajuus** – tuotelinjojen lukumäärä/asiakkuus
4. **asiakasosuus** – yrityksen osuus asiakkaiden ostoista
5. **frekvenssi** – ostotapahtumien lukumäärä/ajanjakso
6. **kanavat** – mitä kanavia asiakas käyttää ostoihin
7. **asiakasuskollisuus** – asiakassuhteen kesto ja asiakasosuus
8. **muutokset asiakkaissa** – asiakassuhteen koon / asiakasosuuden muutos
9. **asiakaskannattavuus** – asiakaskannattavuus liikevaihtoluokittain
10. **uudet asiakkaat** – uusasiakashankinnan pitkäaikainen tuloksellisuus

Informaatioarvon lisäämiseksi kukin portfolio analysoi asiakaskantaa kahdella tai useammalla ristikkäisellä faktorilla. Analyysiin sisältyvät ainoastaan olemassa olevat asiakkaat, joten ulkopuolelle rajataan prospektit ja passiiviasiakkaat. Näin ollen salkut ovat sisällöltään ja ajallisesti keskenään vertailukelpoisia. Portfolioita voidaan tarvittaessa tarkentaa vielä ottamalla analyysiin mukaan lisäfaktori rajaamaan asiakaskantaa koskemaan:

1. tiettyjä asiakkaita
 - a. kaikki
 - b. vain uudet
 - c. vain aktiiviasiakkaat
2. tarkasteltavaa yksikköä
 - a. koko yritys
 - b. SBU
 - c. osasto
 - d. ryhmä
 - e. yksilö
3. tiettyä tarkastelujaksoa

(Hellman 2003, 211-212.)

3 CASE: IKAROS FINLAND OY

Tämän empirisen osan tavoitteena on tutkia Ikaros Finland Oy:n asiakkuuksien johtamisen nykytilaa ja sen kehitysmahdollisuuksia. Tässä luvussa esitellään kohdeyritys sekä käsitellään edellisessä luvussa esiteltyjen asiakkuuksien johtamisen teorioiden soveltamista kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen. Edellisessä luvussa esitellyistä teorioista valitaan kohdeyrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuvat käytännöt ja työkalut, sekä perustellaan niiden tarpeellisuus. Tämä työ ei esittele yritykselle suositeltavia tarkkoja asiakasstrategioita, -tavoitteita tai segmentointimalleja, sillä niiden luomiseen tarvittavaa syvällistä asiakastietoa asiakaskannan nykytilasta ja kehitystarpeesta ei tällä hetkellä käytössä olevilla analyysityökaluilla ole saatavissa. Lähteinä luvussa on käytetty pääasiassa kohdeyrityksen henkilöstön haastatteluja sekä kirjoittajan omaa kokemusta työssään kohdeyrityksen avainasiakaspäällikkönä.

3.1 Ikaros Finland Oy:n yritysesittely

Ikaros Finland Oy on osa Ikaros Cleantech-konsernia, joka on ISO-sertifioitu, Skandinavian johtava ympäristövahinkoja torjuvien ja työturvallisuutta edistävien tuotteiden valmistaja, maahantuojaja ja myyjä. Konsernin pääkonttori sijaitsee Ruotsissa ja myyntikonttorit Suomessa, Norjassa ja Puolassa. Ikaros Cleantech-konsernin palveluksessa on noin 50 työntekijää ja sen liikevaihto vuonna 2010 oli noin 15 M€ (Ikaros Finland Oy 2011.)

Ikaros Finland on perustettu vuonna 1994 ja se siirtyi kokonaan Ruotsin emoyhtiön omistukseen vuonna 2006. Yrityksen palveluksessa on 6 työntekijää, joista 5 toimivat asiakasrajapinnassa. Suomen varasto, noutomyymälä ja toimisto sijaitsevat Espoon Kauklahdessa, osoitteessa Sierakiventie 8, 02780 Espoo. Vuonna 2010 Ikaros Finland Oy:n liikevaihto oli 1,35 M€ (Makkonen 2011.)

Ikaroksen tuote- ja palveluvalikoima tarjoaa asiakkaalle kaikki välineet öljyjen ja kemikaalien kanssa turvalliseen toimimiseen. Osa tuotteista maahantuodaan, osa teetetään alihankintana ja loput ovat omaa tuotantoa. Yrityksen omia tuotemer-

kejä ovat Ikatex, Ikasorb, IkaClean ja Adermo. Lisäksi vuonna 2009 Ikaros Finland teki yhteistyösopimuksen Oy Shell Ab:n kanssa Shell-voiteluaineden jakelusta Suomessa. Sama järjestely on ollut käytössä myös Ruotsissa jo vuodesta 2007. (Efstratiadis 2011.)

Ikaroksen asiakkaita ovat mm. paperi- ja sellutehtaat, konepajat, logistiikka- ja liikennöintiyritykset, telakat, sähkölaitokset, korjaamot, öljynjalostuslaitokset, puolustusvoimat sekä monet muut toimialat, jotka käsittelevät öljyä ja kemikaaleja. (Ikaros Finland Oy 2011)

3.2 Asiakkuuksien johtamisen nykytilanne

Ikaros Cleantech Ab osti Suomen edustusliikkeensä liiketoiminnot vuonna 2006, jonka jälkeen Ikaros Finland Oy:n liiketoiminta on ollut voimakkaassa muutoksessa. Yrityksen ylin johto on vaihtunut vuoden 2006 alun jälkeen kahteen kertaan ja emoyhtiö on pyrkinyt yhtenäistämään toimintamalleja eri maiden välillä. Tämän johdosta myös Suomessa käytetty CRM-järjestelmä vaihdettiin uuteen vuoden 2009 syksyllä ja Suomen tytäryhtiön myyntiorganisaatio siirrettiin emoyhtiön myyntijohtajan alaisuuteen loppuvuodesta 2010.

Ikaros Finland Oy:n toimitusjohtaja Ari Makkonen kokee ongelmalliseksi sen, että Suomessa asiakkuuksienhallinnan välineet uudistettiin Ikaros Cleantech Ab:n toimesta vastaamaan täysin Ruotsin emoyhtiön prosesseja, mutta uusien asiakkuusstrategioiden ja järjestelmien käytännön jalkauttaminen on jäänyt tekemättä. Liiketoiminnan vahvan kasvun sekä ennen kaikkea Oy Shell Ab:n kanssa aloitetun yhteistyön tuottaman asiakasmäärän kasvun johdosta, myös asiakkuuksien johtamisen kehittäminen on noussut tänä päivänä entistä tärkeämmäksi ja kiireisemmäksi tavoitteeksi. (Makkonen 2011.)

3.2.1 Ajattelumalli

Liiketoiminnan ohjaamisen lähtökohdat ovat kohdeyrityksessä pääsääntöisesti tuotekeskeisiä. Tuotekeskeinen liiketoimintayhtälö on keskittynyt kannattavuuden kasvattamiseen panostamalla tuotteisiin, myynnin volyyymien kasvattamiseen, kustannusten hallintaan ja hintatason nostamiseen. Näin ollen Ikaros Finlandin liiketoimintayhtälön voidaan sanoa olevan lähempänä tuotejohtamista, kuin asiakasjohtamista. Yrityksen tavoitteena on siirtyä jatkossa asiakaskeskeisen liiketoimintayhtälön toteuttamiseen, eli liiketoiminnan tuloksellisuuden kasvattamiseen asiakaskannan arvoa kehittämällä, uusasiakashankinnan sekä olemassa olevien asiakkaiden kannattavuuden hallinnan kautta.

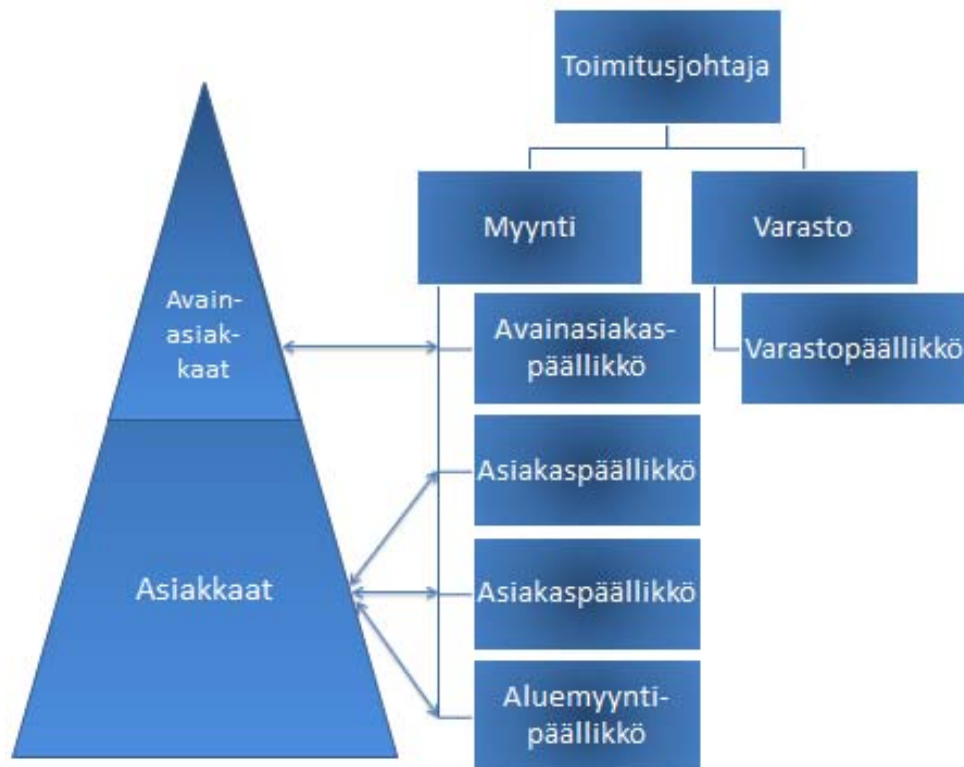
Asiakaskannan elinvaiheista kohdeyrityksessä on kuvion 12 mukaisesti tiedostettu kolme vaihetta. Asiakashankintaa harjoitetaan aktiivisesti ja sen tuloksia mitataan. Aktiiviasiakkaat, joiksi uudet asiakkaat siirtyvät, nähdään kuitenkin yhtenä massana. Usein tarkempia asiakastoimenpiteitä suunnitellaan vasta, kun huomataan asiakas jo menetetyksi.



Kuvio 12 Asiakkuuksien elinkaariajattelu - Ikaros Finland Oy

3.2.2 Toimintamalli

Ikaros Finlandin organisaatio on rakennettu melko pitkälti asiakkuuksien ympärille, kuten kuvioista 13 voidaan nähdä. Ainoastaan toimitusjohtaja ja varastotyöntekijät eivät ole suoranaisesti vastuussa asiakkuuksista.



Kuvio 13 Ikaros Finland Oy:n asiakkuuksien johtamisen organisaatio

Jokaisella olemassa olevalla asiakkuudella on oma nimetty vastuuhenkilönsä, joka on vastuussa asiakkuuden kehittämisestä. Organisaation rakenne kuitenkin vaikeuttaa täyden hyödyn saamista myyntiresursseista, sillä asiakkuuksien johtoryhmää ei ole asetettu. Tämänhetkinen myyntijohtaja toimii Ruotsissa, eikä hän ole mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Toimitusjohtajan työtehtäviin ei lukeudu myyntiresurssien ja asiakaskannan aktiivinen johtaminen, eikä kyseiseen tehtävään ole ketään muutakaan nimetty. Ongelmalliseksi tilanteen tekee tällä hetkellä erittäin rajallisten resurssien riittämätön kanavointi suhteessa asiakkuuksien määrään, mikä on suuressa määrin johtanut asiakaspotentiaalin hukkaamiseen. Lisäksi, vastuu tärkeimmiksi luokiteltavien avainasiakkuuksien kehittämisestä on tällä

hetkellä ainoastaan avainasiakaspäälliköllä, joka vastaanottaa kaikki kyseisen, melko suurivolyymisen asiakassegmentin kaikki yhteydenotot ja tilaukset.

Asiakasstrategiaa ei ole kohdeyrityksessä virallisesti tehty ja viestitty organisaatiolle. Tällä hetkellä on olemassa joitain hahmotelmia asiakasstrategian muodostamisesta, mutta ne ovat käytännössä spekulatioiden asteella. Koska yrityksen johto ei ole virallistanut selkeää strategiaa asiakkuuksien johtamiseen, on asiakasstrategian sisältö vaihdellut viimeisen vuoden aikana vahvasti. Johdonmukaista kehityssuuntaa ole asetettu, mikä on aiheuttanut epätietoisuutta myyntiorganisaatiossa.

Koska asiakasstrategiaa ei ole määritetty, myöskään asiakkuuksien johtamisen tavoiteasetantaa ei ole pystytty tekemään. Mitattavien tavoitteiden puuttuessa, asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden tulosten mittaaminen ei ole ollut tehokasta, mikä puolestaan on johtanut motivaation puutteeseen ja epävarmuuteen myyntiorganisaatiossa (Porraskorpi 2011).

Asiakkuudet on jaoteltu kolmeen ryhmään: jälleenmyyjät, avainasiakkaat ja PK-asiakkaat. Jälleenmyyjät on eritelty asiakassuhteen luonteen perusteella, kun taas avainasiakkaat ja PK-asiakkaat ryhmitellään niiden ostovolyymien (potentiaali ja/tai toteutunut) perusteella. Tarkkoja kriteereitä ei ole määritetty, vaan jokainen asiakkuus arvioidaan yksilöllisesti ja luokitellaan joksikin edellä mainituista. Luokittelun tekee asiakkuuden nimetty vastuuhenkilö.

Teoriaosassa esitellyistä asiakkuuksien johtamisen työkaluista yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössään mitään. Tietojärjestelmän osalta edellytykset syvällisen asiakastiedon keräämiseen ja käsittelyyn on olemassa, mutta sitä ei ole toistaiseksi juurikaan hyödynnetty, suurelta osin uuden CRM-järjestelmän riittämättömän käyttöopastuksen takia.

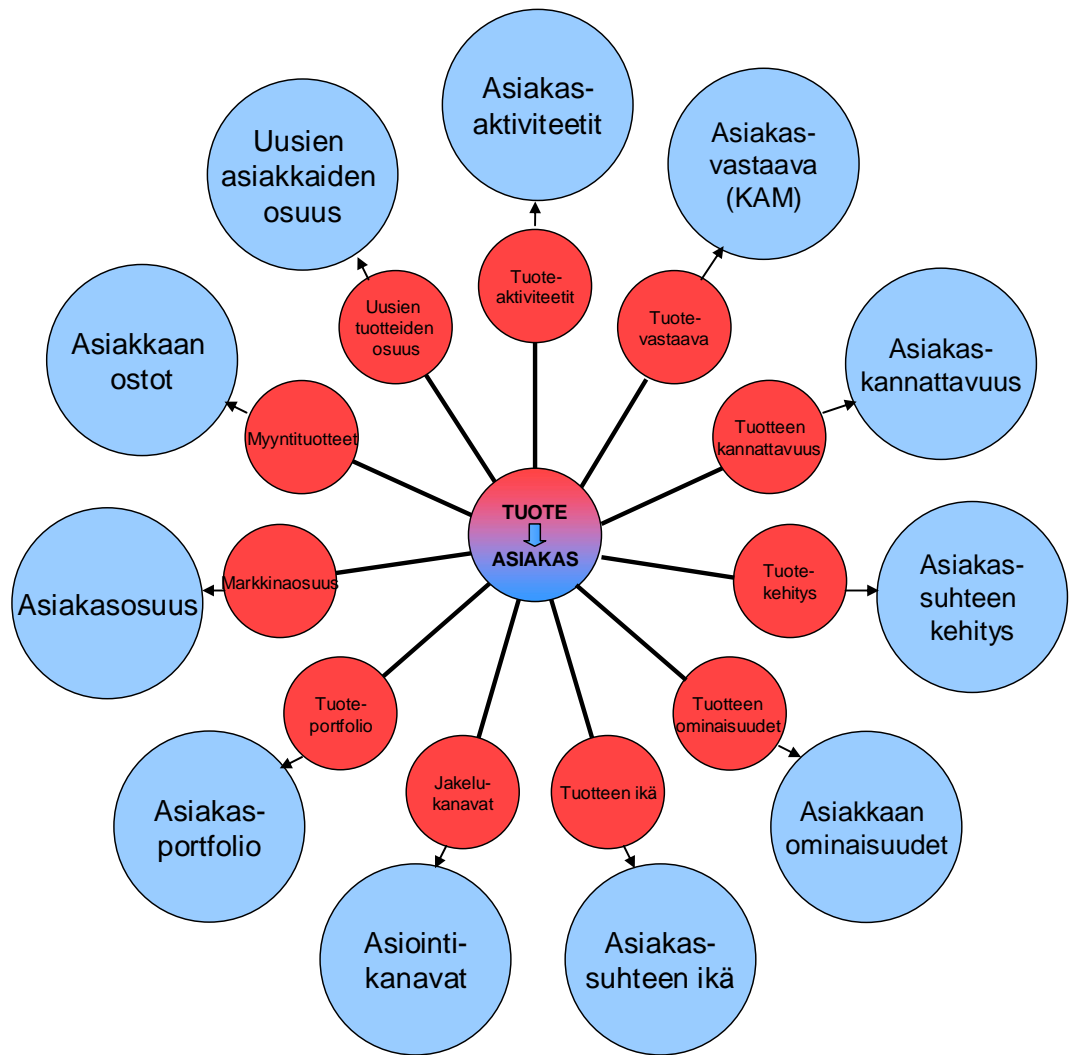
3.3 Suositeltavat kehitystoimet

Seuraavat alaluvut esittelevät kohdeyritykselle suositeltavat kehitystoimet, jotka on valittu teoriaosassa esiteltyjen mallien pohjalta, nykytilanne-analyysin perusteella. Rakenteen selkeyden vuoksi alaluvut käsitellään kahdessa kappaleessa, joista ensimmäinen käsittelee asiakkuuksien johtamisen ajattelumallia ja jälkimmäinen paneutuu asiakkuuksien johtamisen toimintamallien kehittämiseen.

3.3.1 Ajattelumalli

Ajattelumalli tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen

Ikaros Finlandin liiketoimintayhtälöä tulee muuttaa asiakaskeskeisemmäksi. Vain liiketoimintayhtälön muutoksen kautta asiakkuuksien johtamisen muut edellytykset voidaan täyttää. Tämä liiketoimintayhtälön muutos vaatii koko yritystoiminnan lähtökohtien ja tarkastelunäkökulman muuttamista, joten yrityksen johdon tulee sitoutua uuteen ajattelumalliin vahvasti ja viestiä muutos selkeästi myös organisaatiossa alaspäin.

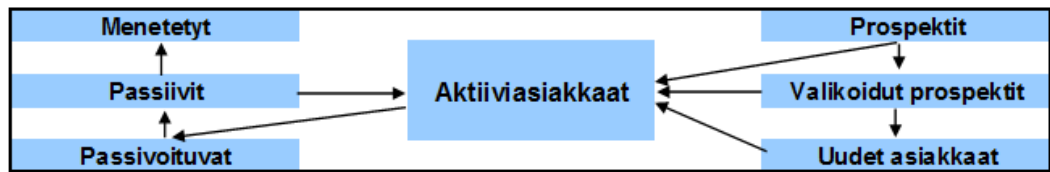


Kuvio 14 Liiketoimintayhtälön muutos

Kuvio 14 esittää liiketoiminnan fokuksen siirtämistä vallalla olevasta tuotekeskeisestä liiketoimintayhtälöstä asiakaskeskeiseksi. Yrityksen johdon tulee ottaa asiakaskeskeiset mittarit ja käsitteet liiketoiminnan kehittämisen lähtökohdiksi jo toiminnan strategisen suunnittelun aikana.

Elinkaariajattelu asiakaskeskeisessä liiketoimintayhtälössä

Myös kohdeyrityksen asiakkuuksien elinkaariajattelua tulee jalostaa yksityiskohdaisemmaksi, jotta passivoituvat asiakkaat tunnistetaan ja niihin voidaan kohdistaa tarvittavat toimenpiteet, ennen kuin ne menetetään kokonaan, jolloin uudelleen aktivoinnin kulut moninkertaistuvat. Tätä prosessia tukemaan otetaan käyttöön myös seuraavassa luvussa esiteltävät työkalut, jotka auttavat asiakkuuden vaiheiden tunnistamisessa ja asiakaskannan kehityksen seurannassa.



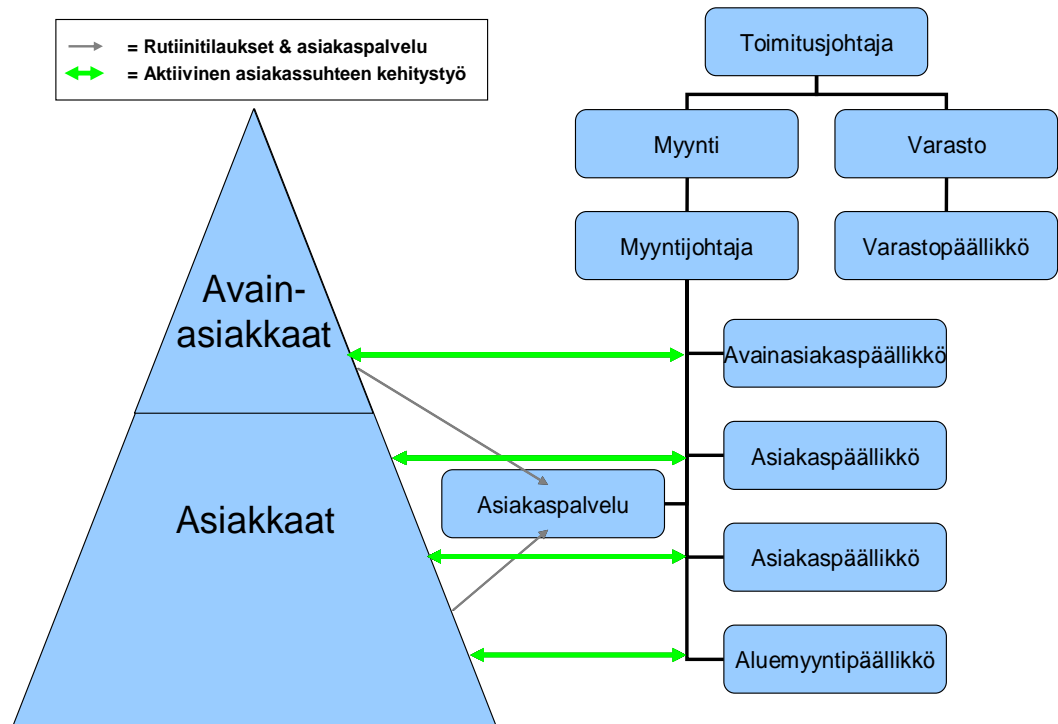
Kuvio 15 Uudistettu asiakkuuksien elinkaaren käsite

Kuvion 15 mukaisesti asiakkuuksien elinkaaresta erotellaan 7 vaihetta, joiden välillä asiakkaat liikkuvat. Ostotapahtumaa pidetään rajana olemassa olevan (uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat, passivoituvat) ja teoreettisen asiakaskannan (prospektit, valikoidut prospektit, passiivit, menetetyt) välillä. Lisäksi ajan funktio erottaa passivoituvat, passiivit ja menetetyt asiakkaat, sekä kvalitatiivinen analyysi puolestaan propektit ja valikoidut prospektit.

3.3.2 Toimintamalli

Asiakaskeskeinen organisaatio

Ikaros Finlandin asiakkuuksien johtamisen organisaatio on rakennettu pitkälti asiakkuuksien ympärille, mutta sen ohjaamisessa on puutteita. Koska asiakkuuksien johtoryhmään ei ole asetettu ketään vastuuhenkilöksi, myös asiakasstrategioiden, tavoiteasetannan laatiminen ja myyntiresurssien ohjaus on jätetty käytännössä tekemättä. Toimitusjohtajan ja asiakkuuksien vastuuhenkilöiden väliin tulee nimetä asiakaskannasta kokonaisuudessa vastuussa oleva henkilö tai yksikkö (asiakkuuksien johtoryhmä), joka yhdessä toimitusjohtajan kanssa suunnittelee ja ohjaa asiakkuuksien johtamisen resursseja. Lisäksi, rutiinitilausten käsittelyyn ja puheluiden vastaanottamiseen tulee palkata avustaja. Näin vapautetaan asiakaspalvelun niukkoja resursseja asiakassuhteen aktiiviseen kehitystyöhön.



Kuvio 16 Organisaatiomuutokset

Kuten kuvio 16 kuvastaa, lisäämällä asiakkuuksien hallinnan organisaatioon asiakkuuksien johtoryhmä (esimerkiksi myyntijohtaja + toimitusjohtaja), saadaan asiakkuuksien johtamisen strategiset suuntaviivat ja tavoiteasetanta tehtyä selkeämmin. Samalla myös myyntiresurssien ohjaus tehostuu, kun vastuu niiden ohjauksesta on roolitettu selkeästi. Asiakkuuksien johtamisen resurssien käyttöä voidaan lisäksi tehostaa ohjaamalla rutiininomainen asiakaspalvelu kyseiseen tehtävään erikseen nimetylle henkilölle, pois asiakasvastuullisilta, joiden pääasiallinen tehtävä on kehittää aktiivisesti asiakassuhdetta.

Asiakkuuksien johtamisen raamit

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössään määriteltyä asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian laatiminen on ehdottoman tärkeää hallitun ja tuloksekkaan asiakkuuksien johtamisen kannalta. Sen pohjalta laaditaan tarvittavat asiakastavoitteet ja hoitomallit. Yrityksen ylimmän johdon tulee laatia asiakasstrategia yhteistyössä organisaatioon nimettävän asiakkuuksien johtoryhmän (myynti-/markkinointijohtaja) kanssa. Asiakasstrategian pohjalta tulee tehdä tarkemmat asiakastavoitteet S.M.A.R.T.-periaatteen mukaisesti ja jakaa asiakkuuksien joh-

tamisen organisaation eri osille omat tavoitteet, roolit, velvoitteet ja toimintasuunnitelmat.

Asiakkaiden nykyinen ”Avainasiakas – PK-asiakas – Jälleenmyyjä”-segmentointi ei ole riittävä. Asiakaskannan segmentointi tulee suorittaa uudestaan, nykyistä tarkemmilla kriteereillä. Kriteereiksi tulee valita sekä demografisia että kvalitatiivisia muuttujia, joiden perusteella asiakaskanta jaetaan eri luokkiin asiakastyypin ja ostokäyttäytymisen perusteella. Kriteerit tulee valita tarkemman asiakaskanta-analyysin jälkeen, mutta allekirjoittaneen empiriseen kokemukseen perustuvia suosituksia ovat esimerkiksi asiakkaan liikevaihto, ostovolyyymi, asiakaskannattavuus, asiakassuhteen syvyys ja laajuus, asiakkaan toimiala, ostotoimintojen automatisointi sekä asiakkaan ympäristösertifioinnin nykytila. Eri kriteerit arvioidaan keskenään ja asiakkaat arvioidaan niiden perusteella.

Tämä työ ei erittele yritykselle suositeltavia asiakasstrategioita, -tavoitteita tai segmentointimalleja, sillä niiden luomiseen tarvitaan syvällistä asiakastietoa asiakaskannan nykytilasta ja kehitystarpeesta. Tämä tieto voidaan saada vasta analysoimalla asiakaskantaa seuraavissa kappaleissa esiteltäviä työkaluja hyväksikäyttäen.

Työkaluja asiakaskannan kehittämiseen ja seurantaan

Asiakaskeskeisiä asiakaskannan analyysi- ja seurantatyökaluja ei yrityksessä tällä hetkellä aktiivisesti käytetä. Kaikki raportteihin ja analysointiin käytettävä asiakastieto on peräisin taloushallinnon mittareista, kuten liikevaihto- ja katelaskelmat. Asiakkuuksien johtamisen suunnittelussa ja seurannassa asiakaskeskeisiä mittareita tarvitaan, joten teoriaosassa esiteltyt, yrityksen omiin tarpeisiin muokatut asiakkuuksien johtamisen työkalut tulee ottaa käyttöön. Yrityksen CRM-järjestelmä, Unikum Ab:n valmistama Pyramid Business Studio omaa hyvät valmiudet asiakastiedon varastointiin ja analysointiin ja on tarvittaessa valmistajan toimesta helposti muokattavissa myös ohjelmointitasolla tarpeiden mukaiseksi.

Asiakastase

Asiakastase antaa yleiskuvan yrityksen asiakaskannan arvosta ja kehityksestä, sekä rahallisesti että kappalemääräisesti. Työkalua on kohdeyrityksessä helppo hyödyntää, kun CRM-järjestelmään luodaan uudet merkintätavat eri asiakkuuksien elinkaaren vaiheille (kts. s.35). Työkalun vaatima asiakastieto on yrityksen järjestelmässä jo olemassa ja helposti hyödynnettävissä, mutta asiakkaat täytyy ensin ryhmitellä uudestaan.

Koska asiakaspäälliköt ovat vastuussa omasta asiakaskannastaan ja asiakkuuksien johtoryhmän tulee seurata koko asiakaskannan kehitystä, asiakastasetta suositellaan käytettäväksi kvartaaleittain, sekä koko asiakaskannan seurantaan että kunkin asiakaspäällikön asiakaskannan analysointiin.

Analyysin tuloksista tulee selvittää erityisesti:

- Onko prospekteja riittävästi?
- Onko aktiivisten asiakkaiden lukumäärän ja ostojen kehitys tavoitteiden mukaista?
- Miten keskiostot kehittyvät asiakasryhmittäin tarkasteltuna?
- Miten menetettyjen asiakkaiden lukumäärä kehittyy?
- Onnistuuko passivoituvien asiakkaiden aktivointi?

Näiden tekijöiden valossa on helpompi laatia strategisia tavoitteita ja suunnitella tarvittavia korjaavia toimenpiteitä asiakaskannan tasapainottamiseksi.

Asiakastuloslaskelma 1

Asiakastuloslaskelma 1 antaa yleiskuvan yrityksen asiakaskannan lukumääräisestä kehityksestä asiakasryhmittäin tiettyinä ajanjaksona. Työkalun hyödyntämiseksi tarvitaan muutoksia asiakasluokitukseen (kts. s.35). Muilta osin työkalun vaatima asiakastieto on jo olemassa järjestelmässä ja helposti hyödynnettävissä.

Työkalua suositellaan käytettäväksi kvartaaleittain tai puolen vuoden välein, seurannan tasosta riippuen. Analyysi kohdennetaan ensisijaisesti yksittäisten asiakaspäälliköiden asiakaskannan tarkasteluun, jolloin suoritusarvo on helppo mitata ja

ongelmakohtiin puuttua. Näin ollen myös tavoiteasetanta kyseisille asiakaskannan mittareille on tehtävä myös asiakaspäällikkötasolla.

Asiakastuloslaskelma 1:stä tulee selvittää erityisesti:

- Täyttyvätkö uusien asiakkaiden määrän kehitystavoitteet suhteessa viime kauteen?
- aktiiviasiakkaiden määrän kehitys suhteessa viime kauteen ja tavoitteeseen
- onko asiakassuhteiden säilyvyys tavoitteiden mukaista?
- onko päättyneiden asiakassuhteiden lukumäärässä suuria vaihteluita / miksi?

Asiakastuloslaskelma 2

Asiakastuloslaskelma 2 analysoi eri asiakasryhmien kannattavuutta tietyssä ajankohtana. Se on yksi tärkeimmistä työkaluista asiakaskannan terveyden tutkimiseen ja asiakaskannan arvon määrittämiseen. Sen todellisen hyötypotentiaalin valjastaminen vaatii kuitenkin melko huomattavia muutoksia nykyisen asiakasrekisterin kokoonpanoon ja kerättävään asiakastietoon, sillä asiakaskustannuksia ei tällä hetkellä eritellä työkalun vaatimalla tarkkuustasolla. Asiakaskate 1 on järjestelmässä tällä hetkellä saatavissa, mutta kaikki kuluerät (hankinta, suhde, myynti, kanava, poikkeama, yleiskulut) ovat kirjaamatta. CRM-järjestelmätoimittajalta tulee selvittää mahdollisuudet kustannuseurannan toteuttamiseen ja ottaa ne käyttöön tarkoituksen mukaisella tarkkuudella.

Työkalua voidaan käyttää myös, vaikka kaikkia kustannuksia ei saataisikaan kohdistettua yksittäisiin asiakkaisiin tai edes asiakasryhmiin, mutta tällöin sen teho ja luotettavuus heikkenevät merkittävästi.

Ilman edellä mainittuja kustannustietoja, voidaan työkalua kuitenkin hyödyntää esimerkiksi keskimääräisen asiakaskatteen tarkasteluun. Kun asiakaskanta on ryhmitelty uusiin luokituksiin (kts. s.33), voidaan keskimääräistä asiakaskatetta tarkastella seuraavasti:

Taulukko 7 Asiakasryhmien keskikate (Hellman ym. 2005, 188)

Asiakasryhmä	Lkm	As.kate 1	Keskikate
Uudet asiakkaat	18000	12000	0,67
Ensiasiakkaat	12000	8000	0,67
Aktivoituneet	6000	4000	0,67
Aktiiviasiakkaat	116000	124000	1,07
Avain-/kanta-asiakkaat	24000	26000	1,08
Toistuvaisasiakkaat	73000	82000	1,12
Muut	19000	16000	0,84
Passivoituvat asiakkaat	21000	18000	0,86
Ent. avain-/kanta-as.	4000	6000	1,50
Ent. toistuvaisas.	11000	2000	0,18
Ent. muut	6000	10000	1,67
Yhteensä	155000	154000	0,99

Taulukon 7 mukainen analyysi on analyttisen tiedon määrässä suuresti puutteellinen, eikä anna mahdollisuuksia syvälliseen asiakaskannan arvonalyyysiin. Se kuitenkin antaa mahdollisuuden huomata tiettyjä ongelmakohtia asiakaskannan hallinnassa. Edellä olevasta esimerkistä voidaan esimerkiksi huomata passivoituvien entisten avainasiakkaiden ja entisten muiden asiakkaiden ryhmien pitävän sisällään yritykselle potentiaalisesti erittäin kannattavia asiakkaita, joiden aktivointiin kannattaa panostaa.

Työkalua suositellaan käytettäväksi kuukausittain tai kvartaaleittain koko asiakaskannan ja yksittäisten asiakaspäälliköiden asiakaskannan kannattavuuden arviointiin ja asiakaskannattavuuden tavoiteasetantaan.

Arvionnin on vastattava vähintään seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä ryhmä on kannattavin ja onko havaittavissa selkeitä muutoksia?
- Onko asiakaskatteissa tai keskikatteissa havaittavissa selkeitä muutoksia?
- Ovatko kustannukset muuttuneet merkittävästi koko asiakaskannassa / tietyissä asiakasryhmissä?

Asiakasvirtakortti

Asiakasvirtakortti auttaa asiakaskannan elinkaaren ja asiakasvirran hallinnan seurannassa. Asiakasvirtakortin toteuttaminen kohdeyrityksessä ei vaadi suuria muutoksia asiakastietokantaan tai tiedon analysointiin. Kun asiakaskanta on luokiteltu

uuden ryhmittelyn mukaisesti (kts. s.35), saadaan tarvittava asiakastieto helposti järjestelmästä analysoitavaksi, oikeisiin asiakkuuksiin kohdennettuna.

Asiakasvirtakorttia tulee hyödyntää kvartaaleittain asiakaskannan elinkaaren kehityksen seurantaan ja asiakasvirran hallinnan tavoiteasetantaan. Seurannassa keskitytään ensisijaisesti koko asiakaskannan seurantaan, mutta se voidaan tarvittaessa kohdistaa myös yksittäisten asiakaspäälliköiden asiakaskannan analysointiin.

Analyysin tulee vastata vähintään seuraaviin kysymyksiin:

- Onko aktiiviasiakkaita tarpeeksi ja vastaako sen kehitys asiakaskannan kehitys-tavoitteita?
- Onko prospekteja ja valikoituja prospekteja riittävästi?
- Mikä on prospektien aktivoinnin teho?
- Onko passiiviasiakkaiden ja menetettyjen asiakkaiden lukumäärässä havaittavissa muutosta?

Asiakasportfoliot

Asiakasportfolioiden avulla tarkastellaan koko asiakaskannan tilaa tietyistä näkökulmasta. Teoriaosassa esitellyistä asiakasportfolioista suositellaan otettavaksi käyttöön neljä kohdeyrityksen kannalta keskeistä tarkastelukantaa.

- Asiakasrakenneportfolio
- Toimialaportfolio
- Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio
- Asiakaskannattavuusportfolio

Asiakasrakenneportfolio on yksikertainen, mutta tehokas työkalu asiakassuhteiden koon ja keskittyneisyyden asteen tarkasteluun. Kaikki työkalun hyödyntämiseen tarvittava asiakastieto on tällä hetkellä saatavissa järjestelmässä.

Asiakasrakenneportfolio					
Asiakkaat	Kaikki	Jakso _____	Yksikkö _____	Muutos:	%
	Uudet				#
	Aktiivit				
Asiakassuhteiden koko	Asiakkaiden lukumäärä	% asiakkaista	Myynti	% myynnistä	Keskim. myynti
> 30 000					
10 000 - 30 000					
5 000 - 10 000					
1 000 - 5 000					
100 - 1 000					
< 100					
Portfolio yhteensä					
Yritys yhteensä		100		100	

Kuvio 17 Asiakasrakenneportfolio (Hellman 2003, 212)

Kuvion 17 mukaista, asiakasrakenneportfoliota tulee käyttää asiakaskannan kokorakenteen ja keskittyneisyyden tarkasteluun, sekä strategisten ja operatiivisten tavoitteiden seurantaan ja asetantaan koko asiakaskannan tasolla kvartaaleittain.

Asiakasrakenneportfoliot käyttämällä tulee selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miten asiakasluokkien myynnin osuus on painottunut?
- Onko asiakasluokkien myynnin osuuksissa havaittavissa muutoksia?
- Miten keskimääräinen myynti on kehittynyt?
- Onko asiakaskannan rakenne kehittynyt asiakasstrategian mukaisesti?

Toimialaportfolio kertoo yrityksen asema eri toimialoilla ja eri toimialojen merkityksen yritykselle. Työkalun käyttöön tarvitaan tietoa asiakkaiden toimialaluokituksista ja toimialakohtaisista asiakas- ja ostopotentiaalista. Fonectalta hankitut toimialaluokitukset löytyvät yrityksen järjestelmästä, mutta toimialakohtaisia asiakas- ja ostopotentiaalitietoja ei tällä hetkellä ole yrityksen käytettävissä. Tiedot ovat kuitenkin ostettavissa esimerkiksi Taloustutkimus Oy:n (<http://www.taloustutkimus.fi>) tai InfoOne Oy:n (<http://www.infoone.fi>) markkinatutkimusten avulla.

Toimialaportfolio						
Asiakkaat Kaikki	Jakso _____		Yksikkö _____		Muutos: %	
Uudet					#	
Aktiivit						
	Toimiala 1	Toimiala 2	Toimiala 3	Toimiala 4	Toimiala 5	
Asiakaspotentiaali						
Ostopotentiaali						
Myynti (€)						
Viim. 12 kk						Yhteensä
> 30 000						
10 000 - 30 000						
5 000 - 10 000						
1 000 - 5 000						
100 - 1 000						
< 100						
Yhteensä						
Osuus toimialan asiakaspotentiaalista						
Osuus toimialan ostopotentiaalista						

Kuvio 18 Toimialaportfolio (Hellman ym. 2005, 199)

Kuvion 18 mukaista toimialaportfoliota tulee käyttää kvartaaleittain tai puolen vuoden välein toimialojen keskinäisen tärkeyden ja toimialojen osto- ja asiakaspotentiaalin hyödyntämisen seurantaan koko asiakaskannan tasolla. Asiakastavoitteiden ja -strategioiden asetannassa työkalu kertoo, millä toimialoilla tulee panostaa kasvuun ja millä toimialoilla asiakaspysyvyyteen.

Toimialaportfolion analyysin tulee vastata ennen kaikkea seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat yrityksen kannalta suurimmat toimialat tällä hetkellä?
- Onko yrityksen asiakaskanta keskittynyt liikaa yhdelle tai kahdelle toimialalle?
- Mihin toimialoihin kannattaa potentiaalin valossa panostaa ja mitkä ovat konkreettiset asiakastavoitteet seuraavalle kaudelle?

Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolion avulla tarkastellaan, kuinka monta tuotelinjaa erikokoisissa asiakasryhmissä on aktiivisena. Tämä on tärkeä mittari, sillä mitä useampi tuote/tuoteryhmä on asiakkuudessa aktiivisena, sitä vahvempi asiakassuhde on ja asiakkuuden pysyvyys paranee. Kohdeyrityksen kannalta työkalu on erityisen tärkeä, sillä suuri osa asiakkaista ostaa tällä hetkellä yhtä tai kahta tuotealuetta, kun yrityksen valikoimissa on 11 tuotealuetta. Näin ollen parantamisen varaa näillä mittareilla selvästi on.

Tuotealueiden myynnin kehitystä seurataan tällä hetkellä yleisellä tasolla, mutta sitä ei ole yhdistetty asiakaskannan analyysiin. Luokittelemalla asiakkaat liikevaihdon mukaisesti ryhmiin ja vertaamalla aktiivisia tuotelinjoja niiden sisällä, saadaan asiakasstrategioiden ja operatiivisen tavoiteasetannan kannalta relevanttia tietoa asiakkuuksien johtoryhmän käytettäväksi. Portfolion käytössä hyödynnettävä asiakas- ja tuotetieto on jo olemassa järjestelmässä työkalun vaatimalla tarkkuudella, joten suuria muutoksia rekisteriin ei tarvita.

Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio						
Asiakkaat Kaikki	Jakso _____		Yksikkö _____		Muutos: %	
Uudet					#	
Aktiivit						
Tuotteita / tuotelinjoja						
Myynti (€)	1	2	3	4-7	8-11	Yhteensä
Viim. 12 kk						
> 30 000			50	40	6	96
10 000 - 30 000		4	30	25	4	63
5 000 - 10 000	25	40	30	10	3	108
1 000 - 5 000	25	50	30	5	1	111
100 - 1 000	50	50	20			120
< 100	300	200	2			502
Yhteensä	400	344	162	80	14	1000
%	40,0 %	34,4 %	16,2 %	8,0 %	1,4 %	100 %

Kuvio 19 Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio (Hellman ym. 2005, 202)

Työkalua suositellaan käytettäväksi kvartaaleittain tuotealueiden kehityksen seurantaan eri asiakasryhmissä. Tarkastelun tulee kohdistua, sekä koko asiakaskannan että yksittäisten asiakaspäälliköiden asiakaskannan analysointiin ja tavoitteiden täyttymisen seurantaan.

Asiakassuhteen laajuusanalyysin tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Missä asiakasryhmissä on eniten varaa kasvaa lisä- ja ristiinmyynnillä?
- Miten tuotelinjojen määrän kasvattaminen on kehittynyt?
- Saadaanko uusille asiakkaille alusta lähtien aktivoitua tarpeeksi tuotteita?

Asiakaskannattavuusportfolio tarkastelee asiakaskannattavuuden jakautumista eri asiakasryhmissä tiettyä ajanjaksona. Analyysin tuloksista voidaan päätellä mitkä asiakasryhmät ovat kannattavimpia, joka auttaa pitkän tähtäimen strategisessa

suunnittelussa. Portfolion käyttöä varten tarvitaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisten asiakkuuksien kannattavuudesta. Tätä tietoa ei tällä hetkellä ole kerätty, eikä se näin ollen ole yrityksen käytettävissä. Asiakaskohtainen myyntikate on järjestelmässä tällä hetkellä saatavissa, mutta kaikki kuluerät (hankinta, suhde, myynti, kanava, poikkeamat, yleiskulut) ovat kirjaamatta. CRM-järjestelmätoimittajalta tulee selvittää mahdollisuudet kustannus seurannan toteuttamiseen ja ottaa ne käyttöön tarkoituksen mukaisella tarkkuudella.

Asiakaskannattavuusportfolio						
Asiakkaat Kaikki	Jakso _____	Yksikkö _____	Muutos: %			
Uudet						#
Aktiivit						
	Kannattavuus					
Myynti (€)	< 0	< 100	< 1000	< 10 000	< 100 000	Yhteensä
Viim. 12 kk	(neg)					
> 30 000				1	2	3
10 000 - 30 000		10	3	2		15
5 000 - 10 000		110	230	1		341
1 000 - 5 000	3	270	90			363
100 - 1 000	100	150	3			253
< 100	25					25
Yhteensä	128	540	326	4	2	1000

Kuvio 20 Asiakaskannattavuusportfolio (Hellman 2003, 253)

Työkalua suositellaan käytettäväksi puolen vuoden välein, yrityksen koko asiakaskannan kannattavuusjakauman analysointiin.

Asiakaskannattavuuden analyysin tulee vastata ennen kaikkea seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka kannattavia ovat erikokoiset asiakkaat ja miten rakenne on muuttunut edellisestä tarkastelujaksosta?
- Kuinka moni asiakas on kannattava ja onko kannattavuus painottunut tiettyihin asiakasryhmiin?
- Kuinka moni asiakas on kannattamaton ja onko kannattamattomia asiakkaita erityisen paljon tiettyssä asiakasryhmässä?
- Kuinka suuri osa asiakkaista tuo 80 % kannattavuudesta?

4 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli PK-yrityksen asiakkuuksien johtamisen kehittämistä? Työn empirisen osan tavoitteena oli tutkia Ikaros Finland Oy:n asiakkuuksien johtamisen nykytilaa ja sen kehitysmahdollisuuksia teoriaosassa esiteltyjen näkemysten valossa.

Teoriaosassa tarkasteltiin asiakkuuksien johtamisen kolmen keskeisen osa-alueen (ajattelumalli, toimintamalli, työkalut) teorioita. Sen tuloksena voidaan päätellä, että asiakkuuksien johtamisen tehokas hyödyntäminen vaatii yrityksen kokonaisvaltaista orientoitumista asiakaskeskeisen liiketoimintayhtälön mukaiseksi. Asiakkuuksien johtamisen ajattelumalli korostaa dynaamisen asiakasvirran merkitystä yrityksen arvotekijänä ja kannattavuuden lähteenä. Ajattelumalli luo vankan pohjan liikkeenjohdon strategiselle ohjaamiselle, sekä operatiiviselle tavoiteasetannalle ja seurannassa käytettäville mittareille. Vasta ajattelumallin muutoksen myötä voidaan asiakkuuksien johtamisessa siirtyä toiminnan asteelle.

Asiakkuuksien johtamisen toimintamallit tähtäävät asiakaskannan arvon maksimointiin vaikuttamalla asiakaskannattavuuteen ja ohjaamalla asiakkuuksia elinkaaren vaiheiden välillä. Toimintamallit määrittävät asiakkuuksien hallinnan organisaation ja sen sisäisen roolituksen. Asiakkuuksien johtamisen organisaation toimintaa ohjataan puolestaan asettamalla selkeät asiakasstrategiat, jotka osoittavat asiakaskannan pitkäaikaiset kehitystavoitteet. Asiakasstrategioiden mukaisesti tulee asettaa myös operatiiviset tavoitteet ja määrittää asiakasryhmille vakioidut hoitomallit, jolloin vältetään asiakkuuksien hallinnan resurssien hukkaamiselta. Yrityksen tulee kehittää tarkoituksenmukaisia mittareita asiakkuuksien johtamisen tuloksellisuuden seurantaan. Kyseiset työkalut ovat yrityskohtaisia ja niiden on mitattava asiakasstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista.

Työn empirinen osa analysoi Ikaros Finland Oy:n asiakkuuksien johtamisen nykytilaa. Havaittiin, että asiakkuuksien johtamisen kehittäminen on juuri nyt erittäin ajankohtaista, sillä asiakaskannan voimakkaan kasvun myötä sen seuranta koetaan yrityksen johdon mukaan tärkeäksi. Nykytilaa analysoitaessa havaittiin, että koh-

deyrityksen nykyinen liiketoimintayhtälö on pitkälti tuotokeskeinen, eikä siis sellaisenaan tue juurikaan asiakkuuksien johtamisen toteuttamista. Asiakkuuksien johtamisen organisaation rakenne ja roolitus koettiin puuttelliseksi. Asiakasstrategioiden ja operatiivisten tavoitteiden puuttuessa, asiakaspäälliköt kokivat motivaation puutetta ja epävarmuutta asiakaskannan halutusta kehityssuunnasta.

Työn viimeinen osa antoi kehitysehdotuksia kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen. Muuttamalla liiketoimintayhtälöä tuotokeskeisestä asiakaskeskeiseksi, luotiin lähtökohdat asiakkuuksien johtamisen raamien rakentamiselle. Asiakkuuksien johtamisen organisaatorakennetta ja roolitusta suositeltiin selkeyttämään muodostamalla asiakkuuksien johtoryhmä ja automatisoimalla asiakaspalvelun rutiineja. Asiakaskannan tarkemmat strategiset ja operatiiviset kehitystavoitteet, sekä hoitomallit suositeltiin rakennettavaksi asiakaskanta-analyysiä hyödyntämällä. Yrityksen käyttöön asiakaskanta-analyysin työkaluista suositeltiin asiakastasetta, asiakastuloslaskelmia 1 ja 2, asiakasvirtakorttia, sekä asiakasportfolioita neljästä eri näkökulmasta (asiakasrakenne-, toimiala-, asiakaskannattavuus- sekä asiakassuhteen koko- ja laajuusportfoliot).

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin hyvin, koska työ antoi toimeksiantajalle hyvät valmiudet kehittää asiakkuuksien johtamisen prosesseja.

Jatkotutkimuksissa suositellaan syventymistä asiakaskannan analysointiin annettuja työkaluja hyödyntämällä, sekä sen pohjalta laadittaviin asiakasstrategioihin ja -tavoitteisiin, jotka syvällisen asiakastiedon puuttuessa rajattiin tämän työn ulkopuolelle.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - Asiakaslähtöinen toiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Barnes, C. Blake, H. & Pinder, D. 2009. Creating and Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Bergström, S. Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Cheverton, P. 2001. Key account management: a complete action kit of tools & techniques for achieving profitable key supplier status. 2. painos. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Doran, G.T. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Vol. 70, 11/1981, p. 35-36.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, Third Edition. Chichester: Wiley.

Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtajat. 20 uskomusta B2B-myynnistä. Helsinki: Talentum.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.

Hellman, K. Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Kotler, P. 1999. Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets. New York: The Free Press.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Patel, B.K. 2010. Fundamentals of Customer-Focused Management. Delhi: Global Media.

Raab, G. Ajami, R.A. & Gargeya, V.B. 2008. Customer Relationship Management: A Global Perspective. Farnham: Ashgate Publishing Group.

Roberts-Phelps, G. 2001. Customer Relationship Management : How to Turn a Good Business into a Great One!. Lontoo: Thorogood Publishing.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksamäki: Tietosanoma.

Storbacka, K. & Lehtinen J.R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. Blomqvist, R. Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, K. Sivula, P. & Kaario, K. 2001. Create value with strategic accounts. Helsinki: Kauppakaari.

Elektroniset lähteet:

Airo, K. 2007. Viisi näkökulmaa CRM:ään – 2. näkökulma: CRM strategiana. [Viitattu 30.9.2011]. Saatavissa:

<http://asiakkuudenhallinta.blogspot.com/2007/02/2-nkkulma-crm-strategiana.html>

Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing., Vol. 51, 2/1987, p. 11-27. [viitattu 24.10.2011]. Saatavissa

EBSCO Business Source Elite-tietokannassa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=108&sid=ef3f9a34-c302-47b5-ad1e-5bb0f8815e0e%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=4999730>

Gupta, S. & Lehmann, D.R.. 2003. Customers as assets. Journal of Interactive Marketing, Vol. 17, 1/2003, p. 9-24. [viitattu 30.10.2011]. Saatavissa ABI/Inform Global (ProQuest)-tietokannassa:

<http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?index=3&did=290400401&SrcHMo-de=3&sid=1&Fmt=10&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1319977578&clientId=52833&aid=1>

Gupta, S. Lehmann, D.R. & Stuart, J.A. 2003. Valuing Customers. Journal of Marketing Research, Vol. 41, 1/2004, p. 7-18. [viitattu 30.10.2011]. Saatavissa EBSCO Business Source Elite-tietokannassa:

<http://web.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/ehost/detail?vid=7&hid=21&sid=137ed57f-3477-4132-a0a2-831f8ef05e71%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=11925397>

Hurme, S. 2010. Asiakkuuksien armoilla? [viitattu 3.10.2011].

Saatavissa: <http://www.cliente.fi/2010/08/14/vierailijan-kynasta-asiakkuuksien-armoilla/>

Ikaros Finland Oy. 2011. Yritys. [viitattu 7.7.2011] Saatavissa:

<http://ikaros.fi/getpage.asp?do={5DAE7F0D-5548-4B94-BC54-93C9A913DC99}>

Sin, L. Tse, A. & Yim, F. 2005. CRM: conceptualization and scale development. European Journal of Marketing. Vol 39, Iss. 11/12, p. 1264-1290. [viitattu 17.10.2011]. Saatavissa Emerald-tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0309-0566&volume=39&issue=11>

StratMark-hanke. 2011. Markkinoinnin tila 2010 – Kyselytutkimuksen tuloksia. [viitattu 31.10.2011]. Saatavissa: http://www.stratmark.fi/wp-content/uploads/MT10_raportti.pdf

Verhoef, P.C. & Donkers, B. 2001. Predicting customer potential value: an application in the insurance industry. *Decision Support Systems*, Vol. 32, 2/2001, p. 189-199. [viitattu 19.10.2011]. Saatavissa ScienceDirect-tietokannassa: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/01679236/32/2>

Suulliset lähteet:

Efstratiadis, J. 2011. Toimitusjohtaja. Ikaros Cleantech Oy. Haastattelu 10.10.2011.

Makkonen, A. 2011. Toimitusjohtaja. Ikaros Finland Oy. Haastattelu 5.7.2011.

Porraskorpi, J. 2011. Asiakaspäällikkö. Ikaros Finland Oy. Haastattelu 24.10.2011.