

Asiakas on tärkein

Henkilöstöomisteisissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana ovat usein jäsenet. Riippuen heidän tavoitteistaan ja yhteenliittymisen perusteistaan, yritys lähtee liikkeelle joko jäsentensä työllistämistä tai sitten tietyn alan toiminnan harjoittamisesta. Tämä luo vankan pohjan toiminnan suuntaamiselle jäsenten tavoitteisiin.

Jäsenlähtöisyydellä on kuitenkin myös heikkoutensa. On vaarana, että suunnittelu ja käytännöt keskittyvät liikaa yrityksen sisäiseen toimintaan. Tosiasia on kuitenkin se, että yritys elää ja toteuttaa omistajiensa tavoitteita vain, jos sillä on asiakkaita. Varsinkin nykyaikaisilla markkinoilla alalla kuin alalla on kiinnitettävä erityinen huomio asiakkaisiin.

Asiakas ei ole enää osa massaa, vaan asiakas (henkilö tai yhteisö) käyttäytyy yksilöllisesti ja yllättävästikin, ja tämä on otettava huomioon. Asiakkaat ovat myös tärkeä tietolähde yritykselle, joten vuorovaikutus on kahdensuuntaista.

Tässä osiossa käsitellään asiakkuusajattelua pien- ja palveluyrityksen näkökulmasta. Tavoitteena on luoda kokonaiskäsitely asiakkuuksien merkityksestä ja asiakashallinnasta sekä niiden käytännön työvälineistä. Lisäksi tarkastellaan henkilöstöomisteisuuden ja verkostoitumisen antamia mahdollisuuksia asiakkuusajattelussa.

Erilaisia asiakkaita

Asiakkuusajattelun merkityksen ymmärtäminen on hyvä aloittaa pohtimalla, millaisia asiakkaita on olemassa. Tätä on syytä pohtia aluksi yleisellä tasolla, ja viedä ajattelumalli sitten omaan yritykseen. Erilaiset asiakasryhmät vaativat erilaisia toimenpiteitä ja aiheuttavat siten myös erilaisia kustannuksia. Eri asiakkaiden merkitys yrityksen ja erityisesti sen markkinointitoimenpiteiden kannattavuudelle on hyvin erilainen. Asiakkuusajattelu johtaa siis myös toimenpiteiden tarkempaan harkintaan. Syvyyttä asiakaspohdintaan luo asiakassuhteen ajallinen elinkaarikuvaus ja suhteen ylläpito eri vaiheissa.

Nykyiset asiakkaat

Yleensä asiakkaista puhuttaessa ajatellaan vain nykyisiä asiakkaita, eli niitä jotka parhaillaan ja toistuvasti ostavat tai ovat vastikään ostaneet. Itse asiassa viimeksi mainitut saattavat jo asioida toisen yrityksen kanssa. Tämä ajattelu ei anna asiakkuuteen juurikaan aikaperspektiiviä eikä hallintakeinoja. Yritys on asiakkuuden suhteen täysin asiakkaan armoilla, odottaa milloin asiakas (josta ei oikeastaan tiedetä mitään) suvaitsee tulla ostamaan. Asiakas pyritään tavoittamaan melko yleisen markkinoinnin keinoin tuotteen ollessa keskeinen kilpailukeino.

Uudet/potentiaaliset asiakkaat

Uusi asiakas on yleensä yrityksen kasvun edellytys. Se on myös tärkeä riskin vähentämisen kannalta tilanteessa, jossa vain esim. yksi suuri asiakas ostaa koko kapasiteetin. Uusien asiakkaiden hankinta tulisi olla yrityksessä suunniteltua ja perusteltua. Markkinoinnin tulisi perustua



asiakastavoitteisiin. Tällöin voidaan ottaa huomioon myös yrityksen kapasiteetin riittävyys esim. palvelutuotannossa, jotta ei tarvitsisi myydä "ei oota".

Entiset asiakkaat

Entinen asiakas on aina merkittävä oppimisen paikka yritykselle. Ensiksi pitää kysyä, miksi asiakas siirtyi muualle ja pohtia oman yrityksen toimintaa tästä näkökulmasta. Asiakkaan lähdön syy voi olla tuote, hinta, laatu, saatavuus tai pelkästään se, ettei asiakassuhdetta hoidettu kunnolla, esim. asiakkaan toivomaa ratkaisua ei edes selvitetty tai kontaktit olivat vähäisiä..

Entinen asiakas on siis tärkeä tietolähde, mutta asiakkaan lähdöllä on myös kustannuksensa. Ensinnäkin menetetään hänestä tuleva kate, toiseksi joudutaan panostamaan uusien asiakkaiden hankintaan liikevaihdon palauttamiseksi ennalleen. Asiakashankinta maksaa aina ja erityisesti jos karannut asiakas "haetaan rahalla" takaisin. Yrityksen siis kannattaa pitää kiinni olemassa olevista asiakkaista.

Asiakassuhde kehdestä hautaan

Asiakassuhteella on oma elinkaarensa. Sen voidaan katsoa alkavan asiakkaan hankinnasta ja päättyvän asiakassuhteen purkautumiseen. Asiakkuuden elinkaaren määrittely auttaa yritystä valitsemaan ja toteuttamaan erilaisia toimenpiteitä. Suhteen alkuvaiheessa on luonnollista, että kontakteja ja toimenpiteitä on runsaammin, mutta ajan kuluessa suhde usein löyhtyy.

Asiakassuhteen ylläpitoon pitäisi löytyä sopivia toimenpiteitä ja prosesseja, joilla pystytään suhdetta aktivoimaan ja estämään sen päättyminen. Asiakassuhteen kannalta tuhoisaa on passiivisuus ja harvat kontaktit. Jos suhde purkautuu, pitäisi yrityksen puolelta asia hoitaa niin hallitusti, että edellytykset palaamiselle olisivat otolliset.

Tunnistakaa nykyiset asiakkaat

Helpoin tapa lähteä toteuttamaan asiakkuusajattelua on kysyä "ketkä ovat asiakkaitamme?" Näin on tehty liiketoimintaa suunniteltaessa, kun on määritelty asiakasryhmiä ja -segmenttejä sekä niiden ominaisuuksia.

Toimivan yrityksen on konkreettisempaa kuitenkin listata ensiksi nykyiset "oikeat" asiakkaat, ja pohtia miksi juuri he ostavat meiltä - samoin kannattaa miettiä miksi juuri me myymme heille! Jos tämä ajattelu ei toisikaan esille mitään erikoisen uutta tietoa asiakkuuksista, tällä tavoin kuitenkin saadaan yhteiseen tietoon ja dokumentoitua monta seikkaa asiakkaisiin liittyvästä hiljaisesta tiedosta. Tämän pohjalta on hyvä pohtia mm. uusien asiakkaiden hankintaa, tai lisätuotteiden/palveluiden tarjoamista nykyisille asiakkaille.

Miettikää uusia asiakkaita (esim. kilpailijoiden nykyisiä)

Yrityksen kehittämissuunnitelmien osana voidaan pohtia tarvetta lisätä asiakaskuntaa, joko samanlaista tai erilaista kuin nykyiset asiakkaat. Samoin voidaan konkreettisemmin miettiä omaa asemaa paikallisilla markkinoilla, pohtia millaisia asiakkaita paikkakunnalla on ja mitä palveluja/tuotteita he tarvitsevat. Nykyiset asiakkaat ovat hyvä referenssi uusia asiakkaita lähestyttäessä.



Asiakkaan on oltava kannattava

Yrityksen lyhytaikaisen taloudellisen edun näkökulmasta on asiakaskannattavuuden arviointi ensisijaisen tärkeää. On luonnollista, että erityisesti monissa yksityisasiakkaille tarjottavissa palveluissa osa toimeksiannoista on kannattavia, osa jopa tappiollisia. Silti palvelulupaus tulee täyttää. Mikäli kannattavuus on joissain asiakasryhmissä erittäin heikko tai jopa tappiollinen, tulisi tilanne käydä läpi.

Laajemmissa kokonaisuuksissa ja pitemmissä asiakkuuksissa, esim. yrityspalveluissa ja palveluissa julkisyhteisöille, kannattaa asiakaskannattavuutta mitata. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti myyntitulojen ja toteutuneiden kustannusten kohdistamista asiakaskohtaisesti, ja näiden tietojen analysointia ja vertailua. Yrityksellä voi olla kirjanpitojärjestelmässä valmiit menetelmät tämän tekemiseksi, mutta usein riittää erillisen laskentataulukon laatiminen kuvaamaan asiakaskannattavuutta. Tarjousperustainen arviointi ei riitä, vaan kannattavuuden arviointi pitää tehdä toteutuneiden kustannusten ja oikeiden yleiskulujen kohdennusten perusteella.

Miettikää elinkaarta

Asiakkaiden luokittelua syventää pitkällä tähtäimellä tapahtuva elinkaariajattelu. Eteenpäin katsominen tarkoittaa todennäköisyyttä, että asiakas edelleen ostaa tiettyjä tuotteita/palveluja, ja sen pohtimista, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että ostot tapahtuvat juuri meiltä. On siis pohdittava asiakkaan näkökulmasta sen kilpailukyky- ja toimintaedellytyksiä sen toimialan markkinoilla; ennakoitava omistuksen, markkinoiden ja teknologian tulevat muutokset. Samoin on pohdittava asiakkaan näkökulmasta oman yrityksen edellytyksiä palvella asiakasta: osaaminen, teknologia, laatu, toimitusvarmuus, hinnoittelu ym.

Uusien asiakkaiden tavoittelulle elinkaariajattelu luo pohjaa mm. siinä mielessä, että nykyisten asiakkaiden heikko asiakaskannattavuus tai mahdollinen poistuminen asiakaskunnasta luo tarvetta etsiä uusia. Uusia asiakkaita kannattaa tietysti hakea pohtien ja suunnitellen tulevaisuutta. Ei kannata juosta sinne missä pallo nyt on, vaan sinne minne se on menossa!

Elinkaariajattelu pitää sisällään myös "entiset" asiakkaat. Mahdollisuutta saada heidät uudelleen asiakkaiksi on kuitenkin tarkkaan harkittava ja lähestyttävä heitä tarkkaan harkiten ja hienovaraisesti. Pahimmillaan alhaisella hinnalla (= huono kannattavuus) saadaan asiakas, jonka lisätoiveille samaan hintaan on vaikea sanoa ei.

Eri toimenpiteitä eri asiakkaille

Jotta asiakkuusajattelu menisi käytäntöön, on tietysti tehtävä toimenpiteitä ja lähestyttävä asiakasta. Markkinoinnin ja myynnin lähestymistapa vaihtelee sen mukaan, millainen asiakas on kannattavuuden ja asiakkuuselinkaaren suhteen. Toimenpiteet on tehtävä vähintään asiakasryhmän mukaan, mieluiten asiakkaan mukaan. Asiakkaat eivät ole samanlaisia, se on asiakkuusajattelun perusopetus.

Markkinointikin maksaa

Käsi kädessä asiakaskannattavuuden kanssa kulkevat usein myyntikustannukset, olivatpa ne sitten yrityksen kannalta kiinteitä tai muuttuvia. Ne tulee ottaa huomioon asiakaskannattavuutta laskettaessa. Joku asiakas tilaa jatkuvasti palvelua ilman myyntiä ja jatkuvaa kontaktia tai ky-



seessä on pitkä sopimussuhde. Toiset asiakkaat vaativat jatkuvaa ja toistuvaa yhteydenpitoa, uusien tarjousten tekemistä ja toteutumisen valvontaa. Myyntikustannukset ovat tällöin aivan erilaiset. Erityisesti uusien asiakkaiden hankinta vaatii varautumista lisäkustannuksiin.

Asiakaspysyvyys ja -poistuma ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntikustannuksiin. Vanha nyrkkisääntö on, että on edullisempaa myydä vanhalle asiakkaalle kuin hankkia uusia asiakkaita. Jos asiakkaita poistuu omalta yritykseltä runsaasti, se edellyttää uusien hankintaa ja siihen liittyviä toimenpiteitä: ilmoittelua, kampanjoita ja ensiostoalennuksia. Kaikki nämä tuovat lisäkustannuksia. Siksi "vanhojen" asiakkaiden pitäminen on taloudellisempaa ja heidän asiakkuuksiensa hoitoon pitäisi kiinnittää jatkuvaa huomiota. Tämä ei läheskään aina tarkoita kohtuutonta vastaantuloa hinnassa, vaan pikemminkin kontakteja ja toiveiden kuuntelua sekä tietysti hintatason kilpailukyvyyn varmistamista.

Mikäli asiakaspoistuma on runsasta, sen syy on pian selvitettävä, analysoitava ja ryhdyttävä toimenpiteisiin asiakaspysyvyyden lisäämiseksi. Asiakaspoistuma johtaa helposti lappoefektiin: poistuvien perässä menee yhä enemmän asiakkaita.

Tunne asiakkaat

Asiakkuuden hallinta perustuu asiakastietoon, joka mahdollistaa uudenlaisen segmentoinnin. Se ei perustu karkeisiin markkinaoletuksiin vaan asiakkaan ostoihin ja niiden yhteydessä saatuihin tietoihin. Näin syntyy todellinen kuva asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Sitä voi soveltaa oman arvion mukaan myös potentiaalisiin asiakkaisiin ja asiakasryhmiin. Asiakkuusajattelussa kaikki lähtee tästä asiakasmäärityksestä eli ymmärryksestä, millaisia asiakkaamme ovat ja millaisia meidän on oltava heille.

Asiakastiedon ulottuvuudet on syytä määritellä asiakkaiden, markkinoiden ja oman yrityksen suhteen ja pohtia, miten yksityiskohtaista tietoa kerätään ja tallennetaan, mikä on olennaista, mikä turhaa painolastia jne. Päivittäistavarakaupan kanta-asiakasjärjestelmät tuottavat melko kattavan asiakastiedon ostokäyttäytymisestä, mutta eivät esim. kerro asiakastyytyväisyydestä kovinkaan paljon ilman lisäelementtejä. Pienyrityksessä on mahdollista hyödyntää taloushallintajärjestelmää ja luoda asiakaskohtaisia myyntitietoja, ja lisäksi täydentää tietoja dokumentoimalla oman henkilöstön tietoja asiakkaasta. Selvänä haasteena, mutta myös mahdollisuutena voidaan pitää melko syvän tiedon saamista ja tallettamista asiakkaasta, ja näin nostaa ylös asiakastiedon kautta ylös henkilöstön hiljaista tietoa.

Vaikka tässä painotetaan henkilöstön laajaa panosta asiakastiedon keräämiseen, on se vastuutettava ja sovittava, kuka sitä voi käyttää ja miten. Tallennustavat on myös sovittava omalle yritykselle sopiviksi: tietokannat, asiakasportfoliot ym.

Markkinointiin lisää tehoa

Markkinointitoimet saavat asiakkuusajattelusta lisää tehokkuutta. Enää ei tarvitse kampanjoida umpimetsään, vaan toimenpiteet voidaan kohdistaa tarkemmille asiakasryhmille, jopa yksittäisille asiakkaille. Asiakastiedon ja -määrittelyn mukaan voidaan valita välineet ja ajoitus, sekä miettiä myös kustannusten ja tuottojen kohdentumista tarkemmin. Riippuen toimialasta, alueesta ja asiakkaista asiakkuudenhoito on joko muuttuvaa ja kiinteää kustannusta, mutta kiinteänkin kustannuksen kohdalla on syytä selvittää, onko se oikein kohdennettu.



Asiakaslähtöinen verkostoituminen: ei arvoketju vaan arvoverkosto

Asiakasajattelu on muuttanut käsitystä arvoketjuista enemmänkin arvoverkoston suuntaan. Arvoverkoston toiminta ja sen jäsenten roolit perustuvat siihen arvoon, joka verkostolla on annettavana asiakkaalle. Tämä on verkoston jäsenille sekä mahdollisuus että riski. Mahdollisuutta puoltaa se, että oma yritys voi löytää yllättävän roolin esim. arvoverkoston uudesta tavasta tuottaa palvelua. Toisaalta arvoverkostot ainakin teoriassa pyrkivät ohjautumaan asiakkaiden toiveiden mukaan, jolloin oma perinteinen rooli tai asema saattaa vaarantua. Arvoverkostossa jaetaan asiakkuudet verkoston kesken, ja tällöin ne ovatkin verkoston asiakkuuksia. Tässä tilanteessa on tarvetta arvioida omaa toimintaa ja etenkin sen jatkuvuutta ja muutostarvetta. Usein on vastattava kysymykseen, onko pakko muuttua ja verkostoitua, että edes pysyy mukana omalla toimialalla.

Asiakasstrategia – voiko asiakasta johtaa?

Henkilöstöomisteinen yritys määrittelee strategiansa yleensä jäsenten tavoitteiden lähtökohdista. Liiketoimintatavoitteet on johdettu niistä, joten myös strategiset päämäärät palvelevat jäsenten työllistymis- ja ansiotoiveita. Yrityksen liiketoimintastrategian onnistumisesta kertoo yleensä liikevaihto ja muut mittarit, jotka ovat selvästi kytköksissä tuotteisiin.

Asiakasstrategia lähtee liikkeelle asiakkuuksista ja tarkemmin sanottuna asiakastavoitteista. Yrityksen onnistuminen toiminnassaan mitataan asiakasmittareilla: asiakkaiden määrällä, laadulla, asiakastaseilla ym. Asiakasstrategiassa yritys pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan ja tavoitteitaan asiakkuuksien ja niiden kehittämisen kautta. Samalla yritykselle avautuu erilaisten strategiavalintojen kirjo: asiakaskannan kehittäminen ja siihen panostaminen; tuotteet, palvelut ja niiden jakelu- ja markkinointikanavat; asiakaskannattavuus, asiakastiedon kerääminen, hallinta ja käyttö; sekä lopuksi yhteistyö- ja verkostoituminen. Nämä strategiset valinnat on tehtävä ajatellen, mitä arvoa asiakkaat toivovat meidän heille tuottavan – myös tulevaisuudessa ja ottaen huomioon signaalit tarpeiden muutoksista.

Asiakkaiden johtaminen kuulostaa käsitteenä asiakkaita alistavalta. Voivatko yritykset todella johtaa asiakkaitaan? Kyllä ja ei. Asiakkaiden johtamisella tarkoitetaan yrityksen johtamista asiakasajattelun pohjalta: asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Toisaalta, yritys voi toiminnassaan tehdä valintoja, jotka vaikuttavat siihen, kuka on jatkossa asiakas ja kuka ei. Näin tapahtuu, kun yritys valitsee, mihin asiakasryhmiin se panostaa ja mistä esim. heikon kannattavuuden takia luopuu. Tärkeää on myös suunnitella tulevaisuutta; yritys voi luoda uusia tapoja palvella asiakkaitaan, ja näin tehdä tuotepäätöksiä asiakkaidensa puolesta, jotta asiakkuudet säilyisivät pitkällä tähtäimellä.

Haasteena asiakasjohtamiselle on, että yritys pystyy keräämään ja hyödyntämään asiakastietoa ja tietoa eri asiakkuuksien tai vähintään asiakasryhmien taloudellisesta tuloksesta yritykselle. Näihin tarvitaan asiakaskohtaista kannattavuutta kuvaavia mittareita. Näitä mittareita on luonnollisesti tulkittava yrityksen tavoitteiden kautta, mutta silmiä ei pidä ummistaa huonoiltakaan tiedoilta. Ne kertovat, mitä yrityksen toiminnassa on kehitettävää.

