



Asiakaskannattavuuden arvioiminen

Case: Hopeaniemen kuntoutumiskeskus - kylpylä



Vehmas Mari

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Asiakaskannattavuuden arvioiminen
Case: Hopeaniemen kuntoutumiskeskus -kylpylä

Mari Vehmas
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Mari Vehmas

Asiakaskannattavuuden arvioiminen Case: Hopeaniemen kuntoutumiskeskus -kylpylä

Vuosi 2009

Sivumäärä 89

Tämä opinnäytetyö on osa laajempaa hankekokonaisuutta ”Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen”. Kokonaishankkeeseen liittyy useita työelämälähtöisesti toteutettuja opinnäytetöitä. Tämä opinnäytetyö liittyy kokonaishankkeen toimenpidekokonaisuuteen ”Teemakoulutus ja kehityshankkeet yritysryppäälle”. Työn tarkoituksena oli tarkastella kohdeyrityksen, Hopeaniemen kuntoutumiskeskus - kylpylän, valitsemien asiakasryhmien kannattavuutta. Lisäksi tarkoituksena oli laatia laskentamalli yrityksen palvelutuotteiden kannattavuudesta.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta koostui asiakaslähtöiseen liiketoimintamallin osaluista sekä asiakkuuksien johtamisen käsitteestä osana asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Kustannuslaskenta ja laskentatoimi olivat niin ikään osa teoreettista viitekehystä.

Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisisio sisälsi asiakasryhmäkohtaiset kannattavuuslaskelmat. Kannattavuusarvioinnin kohteena olivat sotaveteraanien ja sotainvalidien kuntoutus sekä kolmen vuorokauden mittainen hemmottelulomapaketti.

Kannattavuuslaskelmat osoittivat että veteraanien ja invalidien kuntoutus on kannattavaa etenkin pidempi kestoisissa kuntoutusjaksoissa. Hemmotteluloman kannattavuuteen Hopeaniemen tulisi kiinnittää tulevaisuudessa entistä tarkempaa huomiota.

Keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousivat palveluiden kustannustehokkuuden parantaminen, lisämyyntiin satsaaminen, uusien palvelutuotteiden kehittäminen, markkinoinnin tehostaminen sekä tärkeisiin asiakkuuksiin panostaminen.

Jatkotutkimusaiheiksi opinnäytetyö esittää, myös muiden palvelutuotteiden kannattavuuden selvittämisen, jotta Hopeaniemi pystyisi takaamaan kilpailukykynsä tulevaisuuden kiristyvässä kilpailussa. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen sisältää myös markkina- ja asiakastiedon lisäämisen.

Asiasanat: asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakaslähtöisyys, asiakkuuksien johtaminen, kannattavuuden hallinta.

Mari Vehmas

Estimating Customer Profitability case: Hopeaniemi kuntoutumiskeskus -kylpylä

Year 2009 Pages 89

This thesis is part of a larger project "Analysis of Training Needs in Industrial Services in the Economic Regions of Lohja and Tammisaari, and Developing the Expertise of the SMPs in the Regions". Main project involves several theses. Operation that this thesis involves is "Theme Training and Development Projects". The target for this thesis was to estimate customer profitability of Hopeaniemi kuntoutumiskeskus -kylpylä. Other target was to create accounting model for estimating profitability of services.

The theoretical framework of the thesis includes the customer-focused business model and Customer Relationship Management (CRM) as a part of the customer-focused business model. Accountancy is also an important part of theoretical framework.

The practical part of the thesis involves calculations of customer segment profitability. Profitability was estimated of two customer segments: Finland war veteran rehabilitation and three day-long spa holiday.

Calculations showed that veteran rehabilitation was profitable. Spa holiday was not profitable enough and that is why Hopeaniemi should focus on that area better in the future.

The central areas of improvement were: improving the cost-efficiency of services, selling more side products, innovating of new service products, improving the marketing and keeping focus on important customers.

As a follow-up research the thesis suggests calculating profitability of other services. Hopeaniemi should secure its competitiveness in the future. Further development of the customer-focused business model requires also increasing the market and customer knowledge.

Key words: the customer-focused business model, customer orientation, Customer Relationship Management, profitability.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus	9
1.3	Raportin rakenne	10
2	Tutkimus- ja kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys.....	11
2.1	Hyvinvointipalvelut ja kuntoutus - toimialakuvaus.....	11
2.2	Hopeaniemen kuntoutumiskeskus - kylpylä.....	13
2.3	Liikeidea ja asiakkaat	14
3	Asiakaslähtöinen liiketoiminta ja sen osa-alueet.....	16
3.1	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.....	16
3.2	Asiakaslähtöinen liiketoiminta.....	19
3.3	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältö.....	20
3.3.1	Markkina- ja asiakastuntemus.....	21
3.3.2	Asiakasstrategia	22
3.3.3	Toimintamallit	24
3.3.4	Liiketoimintaprosessit	25
3.3.5	Tiedonhallinta ja tietoteknologia	26
3.3.6	Strategian seuranta ja ohjaus.....	28
3.4	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt	29
3.4.1	Strategian tehokkuus	30
3.4.2	Operatiivinen tehokkuus	31
3.4.3	Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle	31
3.4.4	Kilpailuedun kasvattaminen	32
3.5	Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjaus.....	33
3.5.1	Resurssien kohdistaminen.....	34
3.5.2	Liiketoiminnan mallintaminen	34
3.6	Asiakkuuksien johtaminen osana asiakaslähtöistä liiketoimintaa	35
3.7	Asiakkuuksien johtamisprosessin eteneminen.....	37
3.7.1	Lähtökohtatilanteen analysoiminen.....	38
3.7.2	Asiakkuuksien johtamisen visio	38
3.7.3	Perinteisten tavoitteiden muuttaminen asiakastavoitteiksi	39
3.8	Asiakastieto osana asiakkuuksien johtamista	41
3.9	Asiakkuuksien johtamisen hyödyt	43
3.9.1	Asiakkuuksien arvon kasvattaminen.....	43
3.9.2	Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen	44
3.9.3	Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus	44
3.10	Taloudellinen näkökulma asiakkuuksien hallintaan	45

3.10.1	Laskentatoimi.....	45
3.10.2	Toimintolaskenta.....	46
3.10.3	Kannattavuus	47
3.10.4	Kannattavuuden parantaminen.....	48
3.11	Asiakkuuksien johtamisen suhde kannattavuuteen.....	49
3.12	Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät	51
3.13	Asiakkuuksien kannattavuuden tarkastelu desiileittäin	53
3.14	Asiakaskannattavuusstrategia	54
3.15	Palveluiden ja tuotteiden kannattavuus	55
3.16	Henkilöstön vaikutus kannattavuuteen.....	57
3.17	Asiakkuudenarvo.....	57
4	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus: Asiakaskannattavuuden laskeminen.....	57
4.1	Hankesuunnitelma	58
4.1.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut	58
4.1.2	Hankkeen tehtävä ja tavoitteet	59
4.1.3	Hankkeen toimenpiteet ja aikataulu	59
4.1.4	Hankkeen riskit	59
4.2	Tarkasteltavat asiakasryhmät.....	59
4.3	Hankkeen toteutus ja menetelmät.....	60
4.4	Tulosten analysointi	63
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	63
5.1	Yhteenveto tutkimus- ja kehittämishankkeesta	63
5.2	Tulokset ja johtopäätökset.....	64
5.3	Kehittämisehdotukset asiakaskannattavuuslaskelmien pohjalta.....	64
6	Lopuksi.....	65
6.1	Opinnäytetyön arviointi.....	65
6.1.1	Teoreettinen viitekehys.....	65
6.1.2	Prosessin onnistuminen.....	65
6.1.3	Hankkeen hyödyllisyys.....	66
6.1.4	Opinnäytetyö ammatillisen kasvun edistäjänä.....	66
6.2	Jatkotutkimustarpeet	67
	Lähteet	68
	Kuviot	71
	Liitteet.....	72

1 Johdanto

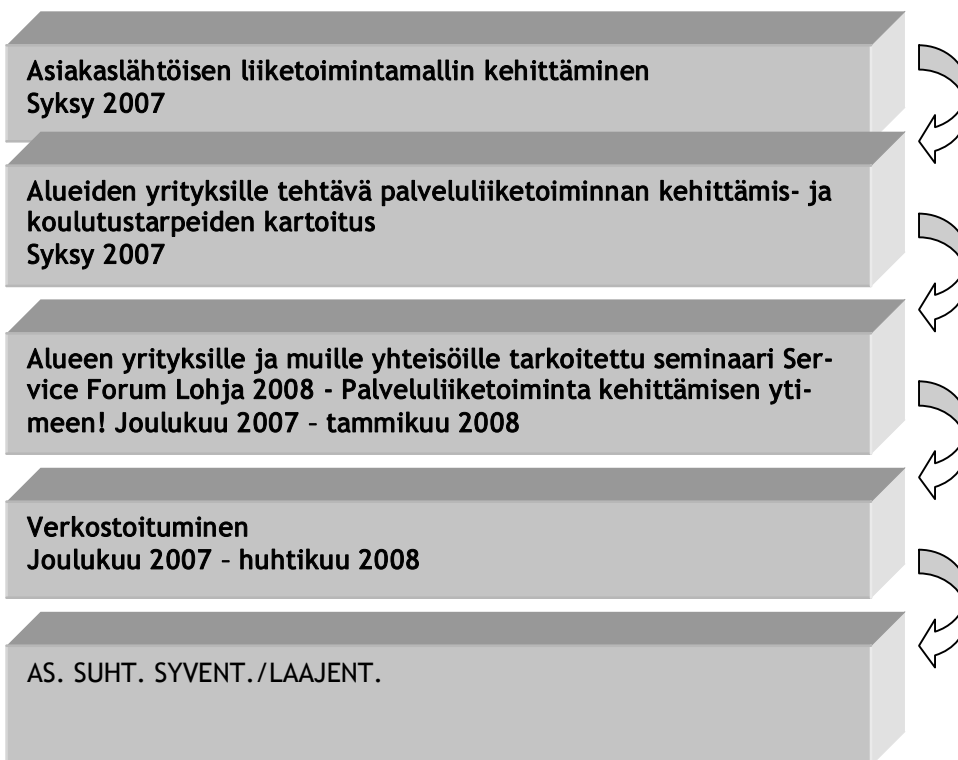
1.1 Opinnäytetyön tausta

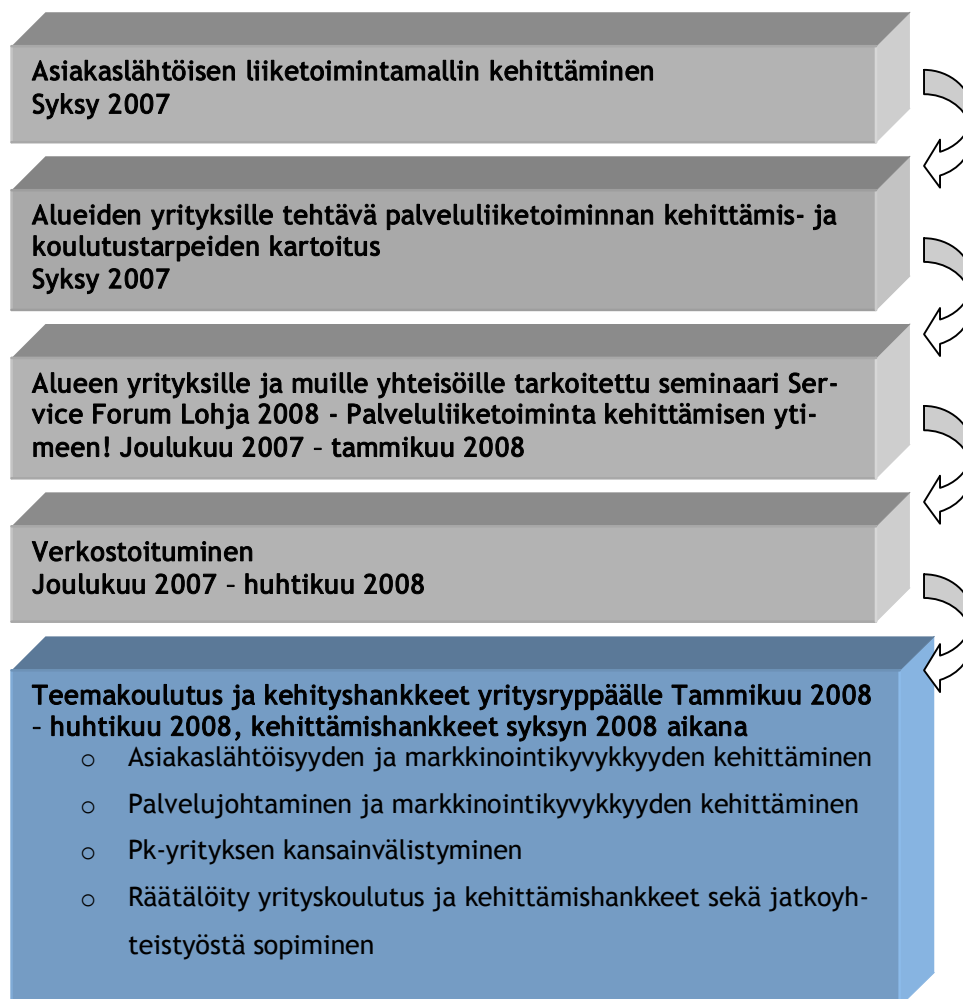
Laurea-ammattikorkeakoulun strategisena tahtotilana on olla täysivaltainen ja kansainvälinen innovaatiotoiminnan ammattikorkeakoulu vuonna 2010. Korkeakoulujen työnjaossa Laurea profiloituu palveluinnovaatioiden ammattikorkeakouluksi, jonka erityistehtävänä on Helsingin laajan metropolialueen kilpailukyvyistä ja aluekehitystehtävästä huolehtiminen. Lohjan Laurean tärkeimpiä osaamisalueita aluekehitysyhteistyössä ovat perinteisen palveluliiketoiminta-osaamisen lisäksi teollinen palveluliiketoiminta ja hyvinvointiliiketoiminta. Lohjalla ollaan kehittämässä uudenlaista yritysten, kuntien ja korkeakoulujen osaamiskampusta, jonka tavoitteena on kehittää alueen ja sen yritysten pitkäaikaista kilpailukykyä soveltavan T&K-toiminnan avulla. (Laurea-ammattikorkeakoulun tiedote 11.11.2007.)

Laurea-ammattikorkeakoulu antaa opiskelijoilleen mahdollisuuden toimia kehittäjänä aidoissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Tämän avulla tuetaan opiskelijan kehittymistä työelämän käytänteiden muuttajaksi, kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. LbD- eli Learning by Developing- toimintamallin tarkoituksena on kehittää opiskelijoiden valmiuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin. Pyrkimyksenä on lisäksi se, että myös työelämä ja alue voivat hyötyä opiskelijoiden tuottamasta uudesta tiedosta. (www.laurea.fi 2007.)

Tämän opinnäytetyön taustalla on toiminut Laurea-ammattikorkeakoulun projekti ”Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen”. Hanke on Euroopan Sosiaalirahaston osittain rahoittama projekti ja se on toteutettu tavoite 3-ohjelmassa, toimintalinjassa 4, jossa hankkeen tavoitteena on ollut osaamispääoman kehittäminen siten, että se tukee yrittäjyyden edellytysten vahvistumista. Hanke on liittynyt myös toimenpidekokonaisuuteen, jonka tavoitteena on henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen. Projektin päävastuuviranomaisena toimi Uudenmaan TE-keskus. Projektin vastuuhenkilönä on toiminut yliopettaja, KTT Irma Vahvaselkä Laurea-ammattikorkeakoulusta. (ESR-loppuraportti 29.5.2008.)

Hanketta on toteutettu toimenpidekokonaisuuksina. Projektin keskeisiin toimenpiteisiin kuuluvat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen, osaamis- ja koulutustarpeiden kyseilyn suorittaminen, yritysten kutsuminen koulutukseen erityisen seminaarin avulla, yritysten verkostoituminen, teemakoulutustilaisuuksien järjestäminen sekä kehityshankkeet yritysryppäälle. Toimenpiteet on esitetty kuviossa kuvio 1.





Kuvio 1: Hankkeen toimenpidekokonaisuudet ja opinnäytetyön sijoittuminen hankkeeseen

Tämä opinnäytetyö sijoittuu toimenpidekokonaisuuteen ”Teemakoulutus ja kehityshankkeet yritysryppäälle”, ja se on opiskelijatyönä tehty asiakkuudenhallintaan ja -kannattavuuteen liittyvä kehittämishanke. Idea tämän opinnäytetyön tekemiseen on tullut edellä esitettyyn hankkeeseen osallistuneelta yritykseltä, Hopeaniemen kuntoutumiskeskus - kylpylältä (myöhemmin Hopeaniemi). Hopeaniemi haluaa selvittää, kuinka kannattavia heidän eri asiakasryhmänsä ja palvelunsa ovat. Hopeaniemen johdolla on ajatus, että kaikki asiakasryhmät eivät olisi kannattavia ja näiden asiakkuuksien varalle tulisi laatia toimenpidesuunnitelmat.

Nykypäivänä kannattavaan liiketoimintaan pyrkivien yritysten tulee olla tietoisia palveluidensa ja tuotteidensa kustannusrakenteesta. Kilpailu markkinoilla on koventunut ja asiakkaat ovat entistä vaativampia ja tietoisia omasta vallastaan. Palveluita tarjoavia yrityksiä on markkinoilla entistä enemmän. Palvelun laatu kilpailukeinona on korostunut ja tulee entisestään korostumaan. Palvelujen laadun lisäksi yritykset voivat luoda itselleen kilpailuetua parantamalla asiakkuuksien hallintaa. Asiakas arvostaa sitä, että hänet ja hänen tarpeensa tunnetaan ja tarpeisiin kyetään vastaamaan asiakkaan odotukset ylittävällä tavalla. Asiakashal-

linnan avulla yrityksen on mahdollista parantaa kannattavuuttaan. Jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä kannattavaan liiketoimintaan, näin sillä on mahdollisuudet menestyä ja taata toimintansa jatkuminen sekä työpaikkojen säilyminen tulevaisuudessa.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyö on liike-elämälähtöinen tutkimus- ja kehittämishanke, jonka tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle tietoa yrityksen asiakkuuksien kannattavuudesta. Työ liittyy markkinoinnin johtamisen tutkimusalueeseen ja suhdemarkkinointiin. Asiaa tarkastellaan johtamisen näkökulmasta, työ liittyy siten asiakkuuksien johtamisen (kirjallisuudessa usein myös asiakkuuksien hallinta) asiakokonaisuuteen.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena on teoretiedon pohjalta tuottaa kohdeyritykselle tietoa kahden valitun asiakassegmentin kannattavuudesta siten, että tuottojen ja kustannusten pohjalta pyritään laatimaan luotettavat kannattavuuslaskelmat. Kannattavuuslaskelmien pohjalta Hopeaniemen tulisi voida tehdä päätöksiä asiakasstrategiansa suhteen sekä pystyä parantamaan kokonaiskannattavuuttaan. Lisäksi tavoitteena on rakentaa räätälöity asiakaskannattavuuden laskentamalli, jota kyetään tulevaisuudessa hyödyntämään eri asiakasryhmien kannattavuuden arvioinnissa. Vaikeinta tulee olemaan kannattavuuden kannalta oikeiden ja merkittävien kustannusten valitseminen. Lisäksi työn lopputavoitteena oli laatia kehittämis ehdotus siihen, miten kohdeyrityksessä voitaisiin hyödyntää asiakkuuksien johtamista ja asiakaslähtöisyyttä vielä enemmän, muun muassa kannattavuuden hallintaan.

Kannattavuustarkastelun kohteeksi valittiin kaksi hyvin erilaista asiakasryhmää: sotaveteraanien ja -invalidien kuntoutus ja kolmen vuorokauden hemmottelulomapaketti.

Sotaveteraanien ja sotainvalidien sekä heidän puolisoidensa kuntoutus on tarkkaan kilpailutettua ja se joudutaan hinnoittelemaan ostajan ehdoilla. Sotaveteraanien kuntoutuksen maksaa kotikunta ja sotainvalidien valtiokonttori. Valtiokonttori maksaa kuntoutuksesta palveluntuottajalle itse määräämänsä hinnan. Sotaveteraanit ja -invalidit ovat mielenkiintoinen ryhmä erityisesti siksi, että tämä toiminta tulee vähenemään ja loppumaan muutamien vuosien sisällä. Hopeanimessä halutaan tietää, olisiko nyt sopiva aika lopettaa tämä palvelu ja keskittyä itse maksaviin asiakkaisiin. Hopeanimessä halutaan tietää, tuottaako veteraani- ja invalidikuntoutus heille tappiota.

Kolmen vuorokauden hemmottelulomapakettiasiakkaat tulevat vapailta markkinoilta, ja palvelutuote on Hopeaniemen vapaasti hinnoiteltavissa. Hemmottelulomalaisten kohdalla kyse voisi olla lähinnä palvelutuotteen kustannustehokkuuden kehittämisestä. Tämä tuote voidaan hinnoitella vapaammin ja vastaamaan paremmin palvelun tuottamisen kustannuksia. Tässä

tapauksessa olisi tärkeätä tietää, mistä lomapaketin kustannukset muodostuvat ja kattaako sille asetettu hinta palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset.

Tämä tutkimus- ja kehittämishanke toteutetaan toimintakeskeisenä opinnäytetyönä. Toimintakeskeinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja käytännönläheinen tutkimus- ja kehittämishanke. Toimintakeskeisellä opinnäytetyöllä tavoitellaan käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista tai toiminnan järjeistämistä. Toimintakeskeisessä opinnäytetyössä yhdistetään tutkimusviestinnän keinoin käytännön toteutus ja sen raportointi. (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10.) Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeiston mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tukea opiskelijan ammatillisen osaamisen kasvua ja kehitystä sekä palvella työelämää ja sen alueellista kehitystä. Opinnäytetyön tehnyt opiskelija osaa kehittää työelämää ja tuottaa ratkaisuja tuotteiden, toimintamallien tai työkuluttuurin muodossa. Opinnäytetyö on osa ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoimintaa ja osana suurempaa tutkimus- ja kehittämishanketta sen vaikuttavuus työelämään ja alueen kehittämiseen kasvaa. (Laurea opinnäytetyöohje 2007, 1-2.)

Hanke toteutetaan Laurean LbD-oppimismallin mukaan. Siten hankkeen tehtävät ovat

- 1) perehtyä ensin asiakkuudenhallintaan ja kannattavuuteen toimeksiantajanyrityksen, Hopeaniemen, näkökulmasta, ja selvittää keskeiset tutkimusongelmat
- 2) tutustua aihealueen (asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakkuuksien johtaminen, kannattavuus) ja alan kirjallisuuteen sekä rakentaa kohdeilmioistä mahdollisimman kattava ja aihealueen selittävä teoreettinen viitekehys ja määrittää kohdeilmiötä koskevat käsitteet
- 3) laatia lähtökohta-analyysi tuotoista ja kustannusrakenteesta
- 4) laatia laskentamalli tuote- ja asiakaskannattavuudesta (asiakkuuskannattavuusmalli) ja tehdä segmenttien kannattavuuslaskelmat
- 5) tehdä ehdotus mallin soveltamisesta muihin segmentteihin ja uudeksi asiakasstrategiaksi.

Teoreettinen viitekehys opinnäytetyölle on muodostettu tarkastelemalla asiakaslähtöistä liiketoimintaa, asiakkuuksien johtamista sekä asiakaskannattavuutta. Lisäksi työssä on mietitty asiakkuuksien johtamisen sekä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin vaikutuksia kannattavuuteen.

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyöraportti sisältää kaksi pääkokonaisuutta: teoreettisen viitekehysten sekä käytännön tutkimus- ja kehittämishankkeen. Opinnäytetyön rakenne on laadittu Laurea-

ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeen pohjalta ja opinnäytetyö on toteutettu niin sanotulla toimintakeskeisellä menetelmällä.

Opinnäytetyö sisältää kaikkiaan kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa on käsitelty tutkimus- ja kehittämishankkeen taustaa ja tarkoitusta sekä on rajattu opinnäytetyön aihe. Toisessa luvussa on tarkasteltu toiminnallista viitekehystä; ensin hyvinvointi- ja kuntoutuspalvelutoimialan erityspiirteitä, jonka jälkeen esitellään kohdeyritys. Kolmannessa luvussa on käsitelty asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Neljänteen lukuun on koostettu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Raportin viides pääluku sisältää tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvauksen: Hopeanimen asiakasryhmistä tehdyt kustannuslaskelmat sekä niiden tulokset. Lisäksi viidennessä luvussa on tarkasteltu valittuja asiakasryhmiä sekä heille tarjottavia palvelupaketteja. Kuudenteen lukuun on kirjattu tutkimus- ja kehittämishankkeen yhteenveto sekä kannattavuuslaskelmien pohjalta tehdyt kehittämissuositukset. Viimeinen, seitsemäs, luku sisältää opinnäytetyön arvioinnin sekä ehdotukset mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi.

2 Tutkimus- ja kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen viitekehys muodostuu kohdeyrityksen ja sen toiminnan kuvauksesta. Toiminnallisen viitekehysten tavoitteena on antaa lukijalle selkeä yleiskuva työn kohteena olevasta yrityksestä ja sen toiminnasta. Lisäksi toiminnallinen viitekehys valottaa palveluliiketoimintaa sekä hyvinvointipalveluja. Hopeaniemen toimiala on kilpailtu ja edukseen erottuminen vaatii erikoistumista ja palveluiden kannattavuuden sekä niiden sisällön hiomista. Jokaiselle jotakin - periaate ei ole kannattavaa, vaan erikoistuminen jollekin tietylle toiminnalle tai asiakassegmentille on kannattavuuden edellytys.

2.1 Hyvinvointipalvelut ja kuntoutus - toimialakuvaus

Suomalaisen kuntoutusjärjestelmän tarkoituksena on lisätä ja ylläpitää väestön työ- ja toimintakykyä. Kuntoutuksen avulla voidaan myös vaikuttaa elämänhallintaan liittyviin asioihin. Kuntoutuksen toimintamalli on kuntoutujan osallistumista korostava suunnitelmallinen ja monialainen työskentely. Suomessa kuntoutus on noussut tärkeään asemaan talvi- ja jatkosotien jälkeen. Sodassa vammautuneiden lääkinnällinen kuntoutus on kehittynyt erityisosaamista vaativaksi toiminnaksi, joka on vaikuttanut kuntoutusjärjestelmämme syntyyn ja kehitykseen. Kuntoutusjärjestelmäämme voidaan kansainvälisestäikin arvioida ainutlaatuisiksi. Suomessa on syntynyt monipuolinen, monitahoinen ja monimutkainen rakennelma lainsäädäntöä, palvelujen järjestäjiä, rahoittajia sekä palveluntuottajia. Arvostuksen kasvaessa kuntoutusjärjestelmään on käytetty paljon varoja, näin ollen erityyppiset kuntoutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet. Kuntoutuksen asiakaspalvelun yhteistyötä korostamaan on säädetty erillinen laki pai-

kallisia, alueellisia sekä valtakunnallisia toimijoita varten. Suomalainen kuntoutusjärjestelmä on julkisten ja yksityisten palvelujen sekajärjestelmä, jossa julkinen taho (kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuolto ja opetustoimi, valtion työhallinto sekä lakisääteinen vakuutusjärjestelmä) edellyttää ja valvoo, että kaikki palvelut täyttävät lakeihin ja niiden perusteella annettuihin ohjeisiin sisältyvät laatuvaatimukset. Kuntoutukseen kohdistuvat odotukset ovat suuret ja sen kehittämiseen on haluttu panostaa. Suomessa kuntoutusta toteutetaan niin sanotulla kolmen sektorin mallilla. Julkishallinto kantaa päävastuun kuntoutuksen järjestämisestä. Palveluiden tuottajana toimii yksityissektori, jonka painoarvo on kasvanut kuntoutusjärjestelmän kehittymisen myötä. Raha-automaattiyhdistyksen taloudellisesti tukema kansalaistoiminta on kolmas sektori. Lainsäädäntöön kirjattu työnjako on kuntoutusjärjestelmämme lähtökohta. Kuntoutuksen toimeenpano tapahtuu kuntatasolla palveluyksiköissä. Kuntien kuntoutustoiminta on pääosin omavaraista. Muut tahot ostavat palvelut yksityisestä järjestelmästä. (www.terveysportti.fi 2007.)

Kuntoutuksessa keskeisimmässä osassa on kuntoutuja ja hänen tarpeensa kuten hän ne itse ilmaisee. Kaikilla kuntoutuksen suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen osallistuvilla tahoilla tulisi olla yhteinen näkemys siitä, mihin kuntoutuksella pyritään. Tehtävät, valmiudet, vastuut ja valtuudet tulisi olla selvillä yli oman organisaation rajojen. Kuntoutusta tulisi ajatella prosessinomaisena toimintaketjuna, jonka perustana ovat yhteistyö, työnjako ja kahden suuntainen informaatio. Toimivan palveluketjun myötä hyvä lopputulos on mahdollista saavuttaa taloudellisesti tarkasteltuna edullisesti. Kun kuntoutusta varten ovat olemassa riittävät tiedot, palvelut toteutetaan viiveettä ja kuntoutukseen osallistuvat tahot tietävät tehtävänsä tapahtuu siirtyminen järjestelmän osasta toiseen joustavasti. Näin toimivassa järjestelmässä asiakas, kuntoutuja tuntee olonsa turvalliseksi ja on itsekin valmis panostamaan kuntoutuksen onnistumiseen. (www.terveysportti.fi 2007.)

Tämä opinnäytetyö sivuaa osin sotainvalidien ja sotaveteraanien kuntoutusta. Suomessa toimii noin 20 sairaus- ja veljeskotia sekä kylpylöitä, joissa kuntoutustoimintaa tehdään. Sotiemme veteraanien keski-ikä on yli 85 vuotta, ja nuorimmat sodan käyneet ikäluokat ovat jo 82 -vuotiaita. Kari Kiikkalan Pro Gradu tutkielman (2008, 58-59) mukaan sotainvalidien ja sotaveteraanien kuntoutustarve kestää arviolta vuoteen 2011 saakka. Vuonna 2008 sotainvalidien haitta-astevaatimusta on alennettu niin, että myös lievemmin vammautuneet ovat oikeutettuja kuntoutukseen. Tällöin palveluntarjoajilla tulee olemaan enemmän asiakkaita.

Suomen valtiolla on vastuu sotavammojen korvaamisesta. Sotainvalidien ja sotaveteraanien kuntoutus on yksi osa tätä velvollisuutta. Vähintään 10 prosentin haitta-asteisesti vammautuneet sotainvalidit ja heidän puolisonsa ovat oikeutettuja kuntoutukseen. Kuntoutukseen pääsy riippuu paitsi haitta-asteesta niin myös kuntoutuksen tarpeesta. 30 prosentin haitta-aste oikeuttaa sotainvalidin neljän viikon kuntoutusjaksoon kerran vuodessa. 10-15 prosentin haitta-

asteen sotainvalidille kuuluu kahden viikon laituskuntoutus tai 10 vuorokauden päiväkuntoutus kerran vuodessa. Laitos tai päiväkuntoutus on mahdollista muuttaa 15 tai 12 hoitokerran avokuntoutukseksi. (www.eduskunta.fi, 2005.) Sotainvalidien ja heidän puolisoitensa sekä vaikeavammaisten invalidien leskien kuntoutuksen kustantaa Valtiokonttori. Laituskuntoutuspaikkoja ovat sotainvalidien sairas- ja veljeskodit, kuntoutussairaalat sekä monet kylpylät. Lisäksi yksityiset fysikaaliset hoitolaitokset, sairaaloiden kuntoutusosastot tai terveyskeskukset antavat avokuntoutusta. Avokuntoutus on tarvittaessa mahdollista toteuttaa myös sotainvalidin kotona. Kuntoutus anotaan Valtionkonttorilta etukäteen. Sotainvalidinen sairas- ja veljeskodeilla on oikeus kutsua pitkäaikaisia asiakkaitaan kuntoutukseen ilman hakemusta. Sotainvalidi voi jakaa kuntoutuksensa puolisonsa kanssa. Neljän viikon jaksosta voi puoliso saada enintään kaksi viikkoa ja vuoden 2008 keväästä alkaen jaettaessa kahden viikon kuntoutus, saavat molemmat puoliset 10 päivän kuntoutuksen. Vaikeavammaisen sotainvalidin avio- puolison tai lesken sekä sotaleskien kuntoutusjakson pituus on kaksi viikkoa. (www.sotainvalidit.fi, 2008.) Kuntoutettavalle kuntoutus on maksutonta. Asianomaiset kuntoutuslaitokset, palveluntuottajat sekä itsenäiset ammatinharjoittajat saavat maksun suoraan Valtiokonttorilta. (www.valtiokonttori.fi 2008.)

Sotaveteraanien ja sotainvalidien kuntoutus on ollut merkittävä lisäresurssi suomalaisen vanhusväestön kuntoutuksessa. Vuonna 2000 kuntoutukseen osallistui yli 60 000 henkilöä, joista noin puolet oli sotainvalideja, heidän puolisoitaan tai leskiä ja puolet rintamaveteraaneja. Kuntoutetut ovat kokeneet kipujensa vähentyneen, terveydentilan parantuneen, mielialan parantuneen sekä kävelyn ja arkielämän sujuvan paremmin kuntoutusjakson jälkeen. Veteraanien määrän vähentyessä yhä useampi pääsee säännöllisesti kuntoutukseen. Asiakaskunnan ikääntyminen vaatii palveluiden kehittämistä avokuntoutuksen suuntaan. Kuntoutuksen painopisteen tulisi siirtyä yhä enemmän kotiin. Kuntoutuksen tavoitteena on sodan kokeneen vanhusväestön selviytyminen mahdollisimman pitkään omatoimisena. (www.vane.to 2002.)

Hopeanimen toimiala on kilpailtu ja edukseen erottuminen vaatii erikoistumista ja palveluiden kannattavuuden sekä niiden sisällön hiomista. Jokaiselle jotakin - periaate ei ole kannattavaa, vaan erikoistuminen jollekin tietylle toiminnalle tai asiakassegmentille on kannattavuuden edellytys.

2.2 Hopeaniemen kuntoutumiskeskus - kylpylä

Opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeyritys on Vihdissä, Hiidenveden rannalla, sijaitseva Hopeanimen kuntoutumiskeskus - kylpylä. Rauhallisen kuntoutumisen ja rentoutumisen keskusta ympäröivät puhdas luonto sekä kauniit maalaismaisemat. Hopeaniemi on yksi maamme vanhimmista, edelleen toiminnassa olevista kylpylöistä. Hopeaniemen omistaa Kuntoparantolasäätiö. Hopeaniemen ydinajatus on terveyden edistäminen sairauskeskeisen maailman kes-

kellä. Siellä halutaan tarjota eväitä terveempiin elämäntapoihin ja opastaa itsehoitoon. (www.hopeaniemi.fi 2008a.)

Leskirouva ja kauppias Anni Lehmuskoski perusti 1930-luvulla osakeyhtiö Hopeaniemen, jonka tarkoituksena oli harjoittaa luonnonparannustoimintaa. Ruokavalion, vesi- ja savihoidojen sekä hieronnan avulla tarjottiin etupäässä reumaattisille asiakkaille lepoa ja vikistystä. Talvisodan aikana Hopeaniemi toimi sotilaiden sairaskotina. (www.hopeaniemi.fi, 2008a.) Vuonna 1942 Suomen ruotsalainen Adventtikirkko osti Hopeaniemen ja kunnostuksen jälkeen kesäkuussa 1943 avattiin kylpyläparantola. Tästä lähtien se on toiminut **lääkintöhallituksen** hyväksymänä yksityisenä tutkimus- ja hoitolaitoksena. Vuonna 1975 Hopeanimen omistus siirtyi Suomen Adventtikirkolle. 1978 aloitettiin uuden kylpylärakennuksen rakentaminen ja 3.6.1979 uudistunut Hopeaniemi aloitti toimintansa. Myöhemmin on rakennettu vielä liikunta- ja juhlasali sekä luentosali ja kuntohoitajakoulu. Vuonna 2001 Hopeaniemi siirtyi Kuntoparantolasäätiön omistukseen. Hopeaniemessä on aloitettu mittava uudistusprojekti. (www.hopeaniemi.fi 2008a.)

2.3 Liikeidea ja asiakkaat

Majoitus ja -ruokailupalvelujen lisäksi Hopeanimessä asiakkaita palvelevat lääkäri, terveydenhoitaja, psykologi, fysikaalisen osaston kuntoutus- ja hoitohenkilökunta, vapaa-ajan ohjaajat, kauneudenhoitaja sekä parturi-kampaaja. Hopeaniemi tarjoaa ryhmille ja yrityksille monipuolisia kokouspalveluja, joihin voidaan liittää elämyksellisiä aktiviteetteja, kuten vaikkapa moposkooteri- tai moottorikelkkasafareita tai maastoratsastusta. Lisäksi Hopeaniemessä toteutetaan runsaasti erilaisia räätälöityjä virkistys- ja työ hyvinvointipäiviä. Hopeaniemessä toimii myös 25 asiakaspaikkainen hoivakoti, joka tarjoaa ympäri vuorokauden hoitoa vanhuksille ja pitkäaikaikuntoutujille. (www.hopeaniemi.fi, 2008a.) Hopeaniemi kokee päätehtäväkseen asiakkaidensa hyvinvoinnin, terveyden sekä täysipainoisen elämän tukemisen. Tätä tavoitetta tukevat Hopeaniemen monipuoliset palvelut, ammattitaitoinen henkilökunta sekä luonnonkaunis maalaisympäristö. Hopeanimen toiminta on ennaltaehkäisevää ja terveellisiä elämäntapoja korostavaa sekä kiireetöntä ja ihmisläheistä. Hopeanimessä tarjotaan sydänystävällistä ruokaa ja alkoholin suhteen heillä on nollalinja. Hopeaniemi haluaa olla kodikas ja viihtyisä ja tukea ihmisen luonnollista tasapainoa liikunnan, levon, ravinnon sekä sosiaalisten, henkisten ja hengellisten virikkeiden avulla. Asiakkaan hyvinvoinnista voi huolehtia ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö. Hopeaniemen henkilökunnalla on mielekäs työ ja edellytykset työn tekemiseen kunnossa. Henkilöstöllä on myös hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä ja työpaikkansa kehittämiseen. Työnantajana Hopeaniemi tunnistaa vastuunsa henkilöstön jaksamisesta ja työpaikkojen pysyvyydestä. (www.hopeaniemi.fi 2008b.)

Asiakkaan palvelemisesta vastaa koko Hopeanimen organisaation osaaminen. Toiminnot koor-
dinoidaan asiakaslähtöisesti ja asiakasprosessit on toteutettu moniammatillisesti. Henkilökun-
ta koostuu työhönsä perehtyneistä alansa ammattilaisista, jotka kouluttautuvat kaiken aikaa.
Hopeaniemi on kehittyvä työyhteisö, jossa toiminnan ja tilojen jatkuva kehittäminen on arki-
päivää. Palveluiden kehittyminen ja tulokset ilmentävät Hopeaniemen tehokkuutta.

(www.hopeaniemi.fi 2008b.) Hopeaniemessä huomioidaan asiakkaat ja toiset työntekijät sekä
heidän tarpeensa. Asiakstarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen sekä aktiivinen välittämi-
nen asiakkaista ohjaavat palveluiden ja toimintojen kehittämistä. Asiakslupauksen pitäminen
sekä yksilöllinen, ystävällinen ja sujuva palvelu ovat Hopeaniemen toimintatapa. Hopeaniemi
haluaa olla välittämässä elämäniloa asiakkailleen sekä kokea sitä yhdessä heidän kanssaan.
Onnistumisen ilo yhdessä asiakkaan kanssa on Hopeanimessä tärkeää. Työn tulee olla hauskaa
ja huumorin avulla piristytään ja jaksetaan taas seuraavaan päivään. Hopeaniemen lämmin-
henkisyys ilmenee ihmisen kunnioittamisena, joka toteutuu kaikissa vuorovaikutus tilanteissa
yksilöllisenä läsnäolona. Työympäristön ilmapiiri on Hopeaniemessä avoin, keskusteleva ja
hyväksyvä. Hopeaniemessä kannustetaan, kuunnellaan ja annetaan palautetta tavoitteena
työyhteisön kehittäminen. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu ovat myös tärkeitä
arvoja. Hopeaniemi haluaa toimintansa olevan eettistä, luotettavaa ja arviointia kestävä.
(www.hopeaniemi.fi 2008b.)

Hopeaniemen asiakasryhmiä ovat muun muassa yksityishenkilöt, potilas- ja lomajärjestöjen
kustantamat ryhmät, sotaveteraanit ja -invalidit, Kelan maksamat kuntoutujat, Hopeaniemen
hoivakodin asiakkaat, kokousasiakkaat sekä yritysten työhyvinvointi -kurssilaiset. Hopeaniemi
kohdentaa palvelunsa 50+ aikuisille asiakkaille, eikä ole profiloitunut perhekympyläksi. Ho-
peanimen toiminta keskittyy elämäntapojen muuttamiseen, jossa suurta roolia näyttelevät
suomalaiset kansansairaudet ja elintasosairaudet, kuten sydän- ja verisuonisairaudet, diabe-
tes ja ylipaino. Ravintolapalveluissaan Hopeaniemi on erikoistunut kasvisruokaan ja sydänys-
tävälliseen ruokaan. (M. Källman, henkilökohtainen tiedonanto 18.4.2008.)

Toimitusjohtaja Maarit Källmanin (henkilökohtainen tiedonanto 20.3.2008.) mukaan Ho-
peaniemi haluaa pysyä juurillaan ja säilyttää kuntoutustoiminnan ydinosaamisenaan. Haas-
teena on uusien yhteistyötahojen löytäminen sekä palvelun tuottamiseen että kuluttamiseen.
Suuri osa Hopeaniemen asiakkaista on kuntoutuksessa Kansaneläkelaitoksen, valtionkonttorin
tai lomajärjestöjen kustantamana. Tällöin Hopeaniemi osallistuu muiden palveluntarjoajien
kanssa kilpailutukseen. Palveluiden hinnat on pystyttävä pitämään kohtuullisina, muutoin
kuntoutussopimuksia ei saada. Hopeanimen tulevaisuuden tavoitteena onkin riippuvuuden
vähentäminen muun muassa Kansaneläkelaitoksesta. (M. Källman, henkilökohtainen tiedonan-
to 20.3.2008.) Henkilöstöllä on suuri merkitys yrityksen arvontuotanto prosessissa sekä kan-
nattavuuden ylläpitämisessä. Lopullinen hyöty osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä

koituu yrityksen omistaja sidosryhmälle. Näyttää siltä, että Hopeaniemi on huomannut henkilöstössään piilevän potentiaalin, arvostaa sitä ja pyrkii kehittämään sitä.

3 Asiakslähtöinen liiketoiminta ja sen osa-alueet

Tässä pääluvussa kuvataan asiakslähtöistä liiketoimintaa niiltä osin, kuin sen voi katsoa keskeisesti liittyvän tämän opinnäytetyön kohdeilmioon. Teksti on Teollisen palveluliiketoiminnan hankkeen ensimmäisen opinnäytetyöntekijän, Hanna Leijalan, laatima ja hänen luvallaan sitä voidaan käyttää samaan hankkeeseen sisältyvissä opinnäytetöissä. Hanna Leijalan laatimaa tekstiä on muokattu tämän opinnäytetyön tarpeisiin sopivaksi.

Asiakkuuksien johtamista tarkastellaan niin ikään tämän opinnäytetyön kannalta katsottuna sekä osana asiakslähtöistä liiketoimintamallia. Kappale 3.6 sisältää tutkimus- ja kehittämisosion kannalta relevanttia teoriatietoa kannattavuudesta, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä kannattavuuslaskennan peruseriaatteista.

3.1 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu keskeisiin käsitteisiin, jotka ovat olennaisia kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat asiakslähtöinen liiketoiminta, asiakkuuksien johtaminen, kannattavuus ja kannattavuuden hallinta. Käsitteet käydään tässä yhteydessä läpi pääpiirteissään ja käsitellään tarkemmin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä, luvussa 3.

Asiakslähtöisyys ja asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakassuhteisiin panostamalla sekä niitä johtamalla pystytään parhaiten kehittämään liiketoimintaa (Hellman 2003, 261). Asiakassuhteet ovat muuttuneet merkittävästi viime aikoina. Asiakassuhde sisältää aiempaa enemmän kommunikaatiota ja informaatiota. Asiakslähtöisyys tarkoittaa, että yritys suhteuttaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. (Hellman 2003, 25.)

Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen on osa asiakslähtöistä liiketoimintamallia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16). Yrityksen liiketoimintastrategia koostuu asiakkaisiin, tuotteisiin tai palveluihin, vuorovaikutuskanaviin, yrityksen arvoihin sekä ansaintalogiikkaan liittyvistä valinnoista. Strategia määrittää yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä keinot niihin pääsemiseksi. Strateginen johtaminen on niiden päätösten ja toimenpiteiden tekemistä, jotka liittyvät strategisten

resurssien hankintaan, muun muassa osaavan henkilöstön kehittämiseen tai muuttamiseen. Strategisella suunnittelulla on tarkoitus saavuttaa kestävä kilpailuetu kilpailijoihin nähden. (Hannus 2004, 9.) Yrityksen tulee siis pystyä erottumaan kilpailijoistaan, jotta sillä olisi tarjottavanaan jotakin, jota asiakkaat pitävät parempana kuin mitä kilpailija tarjoaa. Mäntynevan (2002, 37) mukaan asiakkuuksien johtamisella ohjataan markkinoinnin kohdentamista ja sisältöä, niin että asiakkuuksien tuotto optimoituu.

Pöllänen (2003, 55-56) toteaa asiakkuuksien johtamisen ytimen muodostuvan asiakasvalinnoista. Johdon valitsemien kriteerien perusteella määritellään millaisten asiakkaiden kanssa yritys haluaa olla asiakassuhteessa. Nämä valintakriteerit määritellään yrityksen liiketoimintastrategiassa. Asiakaskanta -analyysin avulla selvitetään millainen yrityksen tämän hetkinen asiakaskanta on ja miten se vastaa yrityksen strategioita. Hellmanin (2003, 262) mukaan asiakkuuksien johtaminen on tapa johtaa liiketoimintaa. Asiakastavoitteiden ja -strategioiden määrittäminen on tärkeitä. Asiakastiedon hallinnan ja hyväksikäytön lisäksi uuden johtamismallin ja -kulttuurin ja ajattelutavan omaksuminen koko organisaatiossa on tärkeitä (Hellman 2003, 17). Mäntyneva (2001, 10-11) kuvaa asiakkuuksien johtamista oppimisprosessina, jossa opitaan vastaamaan paremmin asiakkuuksien tarpeisiin. Asiakkuuksien johtamisen avulla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. Yrityksen toimintaa tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on sellaisen lisäarvon luominen tuotteelle tai palvelulle, jota asiakas arvostaa. Myös Mäntyneva korostaa aktiivista valittujen asiakkuuksien kehittämistä.

Segmentoinnin ajatuksena on löytää markkinoilta sellaiset asiakasryhmät, jotka ovat taloudellisesti saavutettavissa. Asiakassegmenttien tulee olla sisäpuolelta homogeenisia mutta keskenään heterogeenisia. Segmenttien erityisominaisuuksien perusteella tuotteita tai palveluita voidaan kohdentaa ja erilaistaa kohderyhmälle sopivaksi. Kun asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta haluamaansa lisäarvoa, on hän valmis maksamaan siitä yritykselle kannattavan hinnan. (Rope 2000, 87.)

Asiakkuuksien kannattavuus ja kannattavuuden hallinta

Mäntyneva (2002, 14-15) määrittelee asiakaskannattavuuden asiakassuhteen tuottojen ja kustannusten erotukseksi. Asiakaskohtainen kate voidaan käytännössä laskea asiakkaan ostamien tuotteiden, tai palveluiden katteen perusteella. Kiinteiden kustannusten kohdentaminen asiakkuuskohtaisesti saattaa tuottaa ongelmia. Yksittäisten asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuuden selvittäminen on olennaista, jotta yrityksen asiakasstrategioita voitaisiin kehittää kannattavalla tavalla.

Asiakaskohtaista kannattavuutta laskettaessa tulisi ottaa huomioon oheinen laskelma.

	Asiakkuuden tuotot
-	<u>Asiakaskäyttöön kohdenneitet suorat kustannukset</u>
=	Myyntikate
-	Myynnin kustannukset
-	Markkinoinnin kustannukset
-	<u>Asiakaspalvelun kustannukset</u>
=	Asiakkuuden kate

(Mäntyneva 2002, 14-15)

Kaikkien kustannusten kohdentaminen yksittäisille asiakkuuksille on hankalaa. Vaikka yksittäisen asiakkuuden kannattavuutta ei kyettäisikään arvioimaan, lisää asiakaskannattavuuden tiedostaminen merkittävästi yrityksen kokonaiskannattavuutta. Asiakkuuden kannattavuus paranee asiakkuuden pidentyessä. (Mäntyneva M. 2002, 15-16.) Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa tehokkaalla asiakashallinnalla (Mäntyneva M. 2001, 33). Lisäksi Mäntyneva (2002) toteaa, että kaikki asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia ja yrityksen olisikin hyvä tietää mihin asiakkuuksiin sen tulee keskittyä. (Mäntyneva 2002, 37-38.)



Kuvio 2: Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden liittyminen toisiinsa

3.2 Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on laaja ja monisisältöinen käsite. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 22) kiteyttävät teoksessaan *”Tee asiakassuhteista tuottavia”* asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ”pyrkimyksiksi suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla”. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa tarkasteluun on toisin sanoen otettava mukaan yrityksen koko arvoketju. Asiakkuuksien johtamisen voidaan puolestaan katsoa olevan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite, jossa tarkastelu rajoittuu ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on strateginen ajattelumalli, jossa yrityksen ydinmenestekijät on tunnistettu asiakkaan näkökulmasta johdettuina. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on tietynlainen toimintatapa ja johtamisjärjestelmä, jonka puitteissa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa yrityksen koko arvoketju jäsenyy uudelleen. (www.compassmp.fi 2007.) Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vaatii yrityksiltä asiakassuuntautuneisuutta. Asiakassuhdetta ja asiakaslähtöisyyttä painottavalta yritykseltä vaaditaan erityistä kyvykkyyttä siinä, miten asiakkaiden tarpeisiin syvennytään, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja miten organisaatiota johdetaan asiakaslähtöisesti. Tämä siksi, että asiakaslähtöisen yrityksen asiakkailleen tarjoama arvo ei kulminoidu ainoastaan hyvään tuotteeseen tai palveluun vaan se on kehitetty ja jalostettu asiakaskontaktien ja syvällisen asiakastuntemuksen kautta. (McKenzie 2001, 6.)

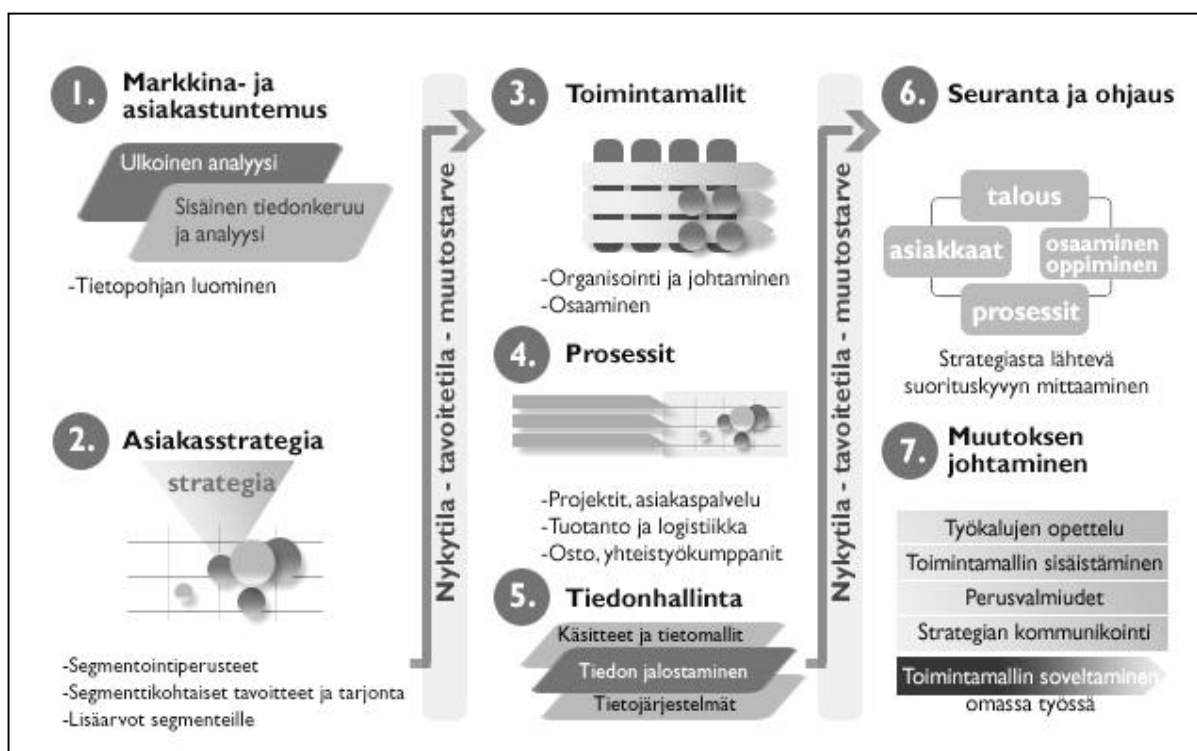
Asiakaslähtöisyys perustuu näin ollen asiakkaiden tarpeiden syvälliseen tuntemiseen, jolloin koko organisaation osaaminen, prosessit, ansaintamalli sekä tarjonta tuotteineen ja palveluineen korostuu tukemaan asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. (Korkman 2004, 1-9.)

Lipiäinen (2001, 677) korostaa teoksessaan *”Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuositu-
hannella”* sitä, ettei asiakaskeskeinen organisaatio ole yksiselitteinen asia. Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia noudattavan yrityksen tunnusmerkiksi ei riitä ainoastaan se, että perinteiset toiminnot tehdään paremmin kuin aiemmin - koko henkilöstö on muutettava pitämään asiakasta pelkän kohteen sijasta todellisena kumppanina. Kiteytettynä asia voidaan ilmaista niin, että asiakaskeskeisellä organisaatiolla on resurssit ratkaista asiakkaan tarpeet ja ongelmat halvemmallalla, nopeammin ja tehokkaammin.

Kotlerin (2005, 10) näkemyksen mukaan yrityksen on huomattavasti helpompi kehittää käyttöön oikeat kanavat, tarjoukset, panostus ja pääoma, kun kaikki aloitetaan asiakkaan ymmärtämisestä. Asiakas on jatkuvassa muutoksessa ja näiden muutosten tulisi toimia liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohtana. Liiketoimintamallin muuttaminen asiakaslähtöiseksi tai asiakaslähtöisemmäksi vaatii siis muutoksia ja uskallusta tehdä radikaalejakin päätöksiä. Yritysten haasteena onkin se, miten pystyä vastaamaan asiakkaiden nykyisiin sekä tulevaisuuden tarpeisiin - liiketoimintamalleja kehittämällä tai uusia käyttöönottamalla? (Korkman 2004, 1-9.)

3.3 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältö

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta erillisestä osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle sekä teoriassa että käytännössä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat: 1) markkina- ja asiakastuntemus, 2) asiakasstrategia, 3) toimintamallit, 4) liiketoimintaprosessit, 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä 6) strategian seuranta ja ohjaus. Nämä kuusi osa-alueita ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Alla olevan kuvion seitsemäs kohta *muutoksen johtaminen* kokoaa asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen ketjun toimivaksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 3: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konsepti (www.compassmp.fi 2007)

3.3.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan perustana on syvälinen ja perusteellinen markkina- ja asiakastuntemus. Yrityksen asiakaslähtöisyyttä tulee muokata jatkuvasti, sillä asiakkaat ja markkinat muuttuvat ja kilpailu kiristyy entisestään. Yrityksen täytyy kyetä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, minkä vuoksi kattava tietämys sekä markkinoista että asiakkaista on ehdottoman tärkeää - se muodostaa perustan asiakkuuksien johtamiselle. Monipuolisella markkina- ja asiakastuntemuksella sekä kyvyillä hyödyntää saatua tietoa yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin paikkoihin. Uusi liiketoimintamalli edellyttää aina uusia toimintatapoja, käsitteitä ja toiminnanohjausta, ja uuden liiketoimintamallin käyttöönotto puolestaan edellyttää erityisesti vankkaa johtamista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 35) määrittelevät asiakas- ja markkinatuntemuksen ymmärrykseksi siitä, mitkä ovat oikeita asioita asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden näkökulmasta. Asiakkaiden ja markkinoiden syvälinen tunteminen vaatii sopivaa kokonaisuutta tiedosta, taidosta ja kokemuksesta, sillä asiakkaiden ja markkinoiden tuntemisessa tarvitaan sekä konkreettisia lukuja että tuntumaa. Pelkkä asiakkaiden ja markkinoiden tunteminen teoreettisella tasolla ei pelkästään riitä, vaan yritykseltä vaaditaan taitoa käyttää hankkimaansa tietoa hyväkseen. Toisin sanoen asiakas- ja markkinatuntemus on tulosta yrityksen tietojohdamisesta.

Markkina- ja asiakastuntemuksen avulla luodaan yritykselle tietoperusta vallitsevasta tilanteesta sekä asiakkaiden että markkinoiden suhteen. Yrityksen tulee analysoida tilannetta sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta, jotta kokonaistilanne olisi helpompi hahmottaa. Analysoimalla yrityksen ulkoisia tekijöitä pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeita ja arvostuksia, mikä puolestaan on kallisarvoista tietoa yritykselle liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Asiakkaiden arvostamia asioita voi tarkastella esimerkiksi perinteisen arvoketjumallin kautta tai asiakkuuden elinkaaren ja yrityksen prosessien kautta. Tavoitteena on selvittää esimerkiksi haastattelujen tai kyselyjen avulla asiakkaiden ajatuksia ja odotuksia, peilaten niitä oman yrityksen sekä kilpailijoiden toimintaan. Kilpailijoiden toimintatavan sekä tuote- ja palvelutarjonnan tarkastelu on ensisijaisen tärkeää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

Ulkoisen tarkastelun lisäksi myös yrityksen sisäistä tilannetta ja toimintoja tulee analysoida. Sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna ensisijaisen tärkeää on tunnistaa, mikä on kunkin asiakasryhmän strateginen merkitys yritykselle niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. Yritys voi käyttää sisäisen näkökulman tarkasteluun kokemuseräistä tietoa, tietokantoja ja tietovarastoja, asiakaskohtaisia case-analyseja, osaamista ja muita mahdollisia resurssitekijöitä. Asiakkuuksien strategisen merkityksen selvittämiseksi on hyvä analysoida asiakassegmenttien myyntivolyymiä, tulevaisuuden ostopotentiaalia sekä asiakaskannattavuutta - analysoimalla koko arvoketjua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.) Rubanovitsch ja Aalto (2007, 64) painottavat teoksessaan *"Haasteena myynnin johtaminen"* asiakasvalinnan tärkeyttä ja ensisijaisesti asi-

akkaiden tulevaisuuden osto- ja kasvupotentiaalin kartoittamisen merkitystä asiakkaiden historiatietoon ja asiakkuuden nykyarvoon verrattuna. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 65) mukaan asiakasvalinnan tulisi pohjautua asiakkaan ostopotentiaaliin, sillä se on merkityksellisempi mittari verrattuna asiakkaan ostohistoriaan ja sen seurantaan. Onnistuneet asiakasvalinnat ja niin sanotusti oikeisiin asiakkaisiin panostaminen edellyttävät yritykseltä kuitenkin syvällistä asiakastuntemusta nykyasiakkaista sekä tehokkaasti kartoitettua uusasiakaspotentiaalia. Näiden toimintojen avulla yrityksen on mahdollista kohdistaa myynti- ja asiakassuhdehallintaresurssejaan tuottavimpiin ja kannattavimpiin kohteisiin (Rubanovitsch & Aalto 2007, 64).

3.3.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia on perinteisen strategia-ajattelun ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin yhdistelmä. Jokaisella yrityksellä on oma strategiansa, josta varsinainen asiakasstrategia johdetaan käyttämällä liiketoiminnan lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita. Toisin sanoen asiakasstrategia on markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan, ja asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.) Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999, 103) mukaan tosiasiana on pidettävä sitä, että kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia; jotkut asiakassuhteet ovat arvokkaampia kuin toiset. Tämän vuoksi ensisijaisesti arvokkaiden asiakassuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen luo perustan yrityksen liiketoiminnalle. Payne (2006, 61) korostaa sitä, että strategian kannalta tärkeää on päättää, mitkä asiakkuudet halutaan pitää ja mitkä puolestaan ovat lähestulkoon merkityksettömiä, sillä vain harva yritys voi menestyksellä tarjota 'kaikkea kaikille'. Kaario, Pennanen, Storbacka ja Mäkinen (2004, 169) pitävät hyviä suhteita arvokkaimpiin asiakkaisiin takeena menestykselle, joten tärkeimpien asiakassuhteiden ylläpitäminen voidaan nähdä avainasemassa yrityksen asiakasstrategioita suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 46-47) sisällyttävät yrityksen asiakasstrategiaan *asiakassegmentoinnin*, jonka avulla asiakasstrategiaa rakennetaan. Asiakassegmentointi on tärkein osa asiakasstrategiaa, sillä muodostettujen asiakassegmenttien mukaan määritellään toimintamallit kunkin asiakassegmentin kohdalla. Konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille omat keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet, mahdollistetaan asiakashallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia sellaiseen muotoon, että siitä voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23, 46-47.) Hopeaniemen tapauksessa asiakkuuksien monipuolinen segmentointi on tärkeää. Hopeaniemen asiakassegmentit eroavat toisistaan ja ne vaativat erilaisia toimintatapoja ja toimenpiteitä.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 52) mukaan asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 52) ovat sitä mieltä, että pääperiaatteena asiakashallinnan segmentoinnissa on helpottaa yritystä kohdistamaan voimavaransa oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 70) korostavat asiakkuuksien luokittelun tärkeyttä ensisijaisesti myynnin johdon näkökulmasta tarkasteltuna, sillä asiakkaiden ryhmittely ja arvottaminen mahdollistaa myyjien ajankäytön hallinnan ja priorisoinnin esimerkiksi nykyasiakkaisiin ja uusasiakashankintaan käytettävän ajan osalta. Asiakkaiden segmentointia voi tehdä monella eri tavalla eri käyttötarkoituksiin, mutta segmenttejä ei kuitenkaan lukumääräisesti tulisi olla liian monta, jolloin kunkin segmentin ominaisuuksien tunnistaminen monimutkaistuu. Yleisesti ottaen eri segmenttien määrään vaikuttaa oleellisesti yrityksen määritetty strategia, olemassa olevat resurssit ja hyviksi havaitut palvelukanavat kunkin segmentin kohdalla. Yrityksen on hyvä muistaa, että segmentointeja tulee kuitenkin tehdä riittävän monta, sillä yhdellä segmentoinnilla ei ole mahdollista kattaa kaikkia tärkeitä näkökulmia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52-53.)

Asiakkaiden ryhmittely luo Mäntynevan (2001, 25) mukaan perustan varsinaisen asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Asiakkaita ryhmittelemällä pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on jotain yhteistä tarpeiden, odotusten tai esimerkiksi ostokäyttäytymisen suhteen. Asiakassegmentoinnin avulla yrityksen asiakaskanta on mahdollista jakaa suhteellisen samantyyppisiin kokonaisuuksiin - pyrkimyksenä tarjota asiakkaille kohdennettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää. (Mäntyneva 2001, 25-26.) Asiakkuuksien ryhmittelyssä voi ottaa huomioon monenlaisia taustatekijöitä, kuten asiakkaan perustiedot, ostokäyttäytyminen, tilanteelliset muuttujat ja henkilökohtaiset muuttujat. Perustiedoilla tarkoitetaan demografisia tietoja ja organisaation toiminnan faktatietoja; yrityksen kohdalla näitä voivat olla esimerkiksi koko, sijainti, tuotteet, toimiala ja kapasiteetti. Yksittäisen kuluttajan demografisiin tekijöihin voidaan puolestaan lukea esimerkiksi sukupuoli, ikä, ammatti ja elämänvaihe. Ostokäyttäytymisessä voidaan punnita yrityksen osalta muun muassa päätöksentekijöitä, ostokriteerejä ja palvelukanavien käyttöä ja yksittäisen kuluttajan osalta puolestaan tuotteen ostomotiiveja, käyttötarkoitusta sekä merkki- ja liikeuskollisuutta. Tilanteellisiin tekijöihin lukeutuu esimerkiksi tuotteen saatavuus ja riskinotto - tässä vaiheessa asiakas tulee tuntea jo syvällisemmin henkilökohtaisella tasolla. Asiakkaan henkilökohtainen tunteminen on pohjana organisaation asiakastuntemukselle ja yleensä vain tietyt, asiakaskontakteissa olevat, henkilöt voivat ylläpitää syvällistä asiakastietoa. Usein haasteena onkin se, miten tämä arvokas tieto voitaisiin saattaa koko organisaation hyödynnettäväksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55-56.)

Asiakassegmentoinnin lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu myös *palvelukanavastrategia*. Palvelukanavastrategialla tarkoitetaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan yrityksen valitsemissa kanavissa, kuten henkilökohtainen yhteyshenkilö tai asiakaspalvelukeskus, joiden avulla

asiakkaisiin pyritään olemaan yhteydessä ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Grönroos ja Järvinen (2001, 31) toteavat, että usein suunnitellaan liikaa sitä, miten palvelu tulisi toimittaa, vaikka todellisuudessa kannattavampaa olisi löytää vastaus siihen, millä eri tavoin asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat voitaisiin parhaiten tavoittaa. Palvelukanavassa määritetyt asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaaseen kanavaan ja varsinaisessa toimintamallissa määritetään käytettävät palvelukanavat. Suuremman kokoluokan ja potentiaalisen sisältävissä asiakassegmenteissä asiakkaat saavat yleensä nimetyn yhteyshenkilön, jolloin palvelu on henkilökohtaisempaa. Määrällisesti paljon asiakkaita sisältävät asiakassegmentit pyritään puolestaan hoitamaan esimerkiksi itsepalvelukanavien tai asiakaspalvelukeskusten kautta. Sähköiset itsepalvelukanavat ovat yksi tärkeimmistä palvelukanavista nopeasti muuttuvassa ja monipuolistuvassa liike-elämässä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-76.) Pankkien verkkopalvelut toimivat hyvänä esimerkkinä sähköisistä itsepalvelukanavista, joiden avulla asiakas voi hoitamaan lähes kaikki päivittäiset raha-asiansa kätevästi ajasta ja paikasta riippumattomasti.

3.3.3 Toimintamallit

Kun asiakasstrategia on tarkoin määritelty, voidaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan luotu strategia muuntaa käytäntöön konkretisoimalla se toimintamalleiksi. Toimintamalleilla tarkoitetaan toimintatapoja, joiden kautta yritys toimii kunkin asiakassegmentin kohdalla; toimintamallit sisältävät myös toimintatapojen organisoinnin ja ohjauksen. Toimintamallit kuvaavat sitä, miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kun toimintamallit on mahdollisimman kattavasti suunniteltu ja niiden toteutus organisoitu, on varsinaisia asiakassuhteita vaivattomampi hoitaa. Toimintamalleja, jotka perustuvat asiakassegmentteihin, käytetään yrityksen toimintojen suunnittelussa esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-87.)

Asiakassegmenttikohtaista toimintamallia suunniteltaessa ensimmäiseksi on tunnistettava asiakas ja tämän kautta sijoitettava kyseinen asiakas tiettyyn asiakassegmenttiin. Asiakkaan tunnistamisessa käytetään hyväksi tarkoin määriteltyjä segmentointiperusteita, joiden avulla kukin asiakas on helpompi kategorioida sopivaan ryhmään. Kun asiakas on sijoitettu omaan segmenttiinsä, voidaan toimintamallissa seuraavaksi määritellä asiakkaan odotukset prosessien eri kohdissa. Tällä tarkoitetaan jokaista asiakaskohtaamista eli jokaista kontaktia asiakkaan kanssa, jossa tarpeellinen tieto asiakkaasta kootaan talteen tukemaan asiakastyötä ja lisäämään asiakastuntemusta. Jokaiselle toimintamallille ja näin ollen myös jokaiselle asiakassegmentille tulee määritellä sopiva palvelukanavastrategia, jonka kautta asiakkaat voidaan ohjata sekä yrityksen että asiakkaan itsensä kannalta oikeisiin kanaviin. Tärkeä osa toimintamallia on myös asiakaspotentiaalinen tunnistaminen ja kartoittaminen, sillä potentiaalinen koko-

naisvaltaisella hallinnalla yritys pystyy suuntaamaan toimenpiteensä niihin asiakkaisiin, joissa potentiaali on todettu olevan suurin. Toimintamalleja suunniteltaessa ja kehitettäessä ensisijaisen tärkeää on määritellä toimintamallien menestystekijät, eli ne toimintaa ohjaavat tekijät ja palvelukonseptit, joiden avulla kutakin asiakassegmenttiä voidaan palvella. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

Toimintamalliksi ei riitä pelkkä kuvaus siitä, miten tulisi toimia; toimintamallia tulee myös seurata, mitata ja ohjata, jotta mahdollisista virheistä voitaisiin ottaa opiksi ja jotta toimintamallia olisi mahdollista kehittää entisestään. Yrityksen on hyvä pitää mielessä se, että yksi toimintamalli ei yleensä riitä, mutta liian moni toimintamallikaan ei ole kannattava ratkaisu. Yrityksen on hyvä määrittää ja kuvata toimintamallinsa riittävän yleisellä tasolla, jotta niitä on mahdollista soveltaa käytännön toimintaan. Liian yksityiskohtaiselle tasolle meneminen prosessikuvauksissa ei ole tarpeen, vaan toiminnan kannalta kannattavampaa on rakentaa yleiset raamit, jonka pohjalta toimintamalleja voidaan kehittää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

3.3.4 Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit kuvaavat sitä, miten yrityksen fyysiset toiminnot toteutetaan. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 23) asettavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteeksi tarkastella koko arvoketjua, jolloin arvoketjun eri vaiheet, kuten logistiikka, tuotanto, myynti ja markkinointi, korostuvat kukin omana erillisenä osana kokonaisuutta.

Tarkasteltaessa asiakkaan arvoketjua Rubanovitsch ja Aalto (2007, 69) korostavat erityisesti jälkimarkkinoinnin merkityksen lisääntymistä lähitulevaisuudessa. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 69) toteavat asiakkaan palvelun oston ja sitä tukevan huollon eli jälkimarkkinoinnin ja -hoidon yhdeksi ja samaksi palveluprosessiksi, jonka ansiosta yhä useammin palvelu ja sen toimivuuden varmistaminen ovat ratkaisevassa asemassa asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. Korkeamäki, Pulkkinen ja Selinheimo (2002, 21) painottavat lisäksi sitä, että yrityksen harjoittama jälkihoito jatkaa palveluprosessia paljon asiakkaan käyntiä pidemmälle, minkä ansiosta toimivan jälkihoidon ja -markkinoinnin avulla yrityksen on mahdollista jäädä asiakkaan mieleen. Asiakkaan arvoketjun huomioiminen alusta loppuun on ensiarvoisen tärkeää suunniteltaessa ja toteutettaessa yrityksen liiketoimintaprosesseja.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 62) mukaan prosessilla tarkoitetaan erillisistä toiminnoista koostuvaa tapahtumaketjua, jossa asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset pyritään tunnistamaan - huomioimalla myös yrityksen omat tavoitteet. Prosessiajattelun katsotaan olevan toimiva lähestymistapa toiminnallisen tehokkuuden kehittämisessä toimialariippumattomasti. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen liiketoimintoja pyritään

tarkastelemaan havainnollistavien prosessikaavioiden kautta, jolloin yrityksen prosesseja on mahdollista uudistaa ja kehittää entisestään. Prosessiajattelun avulla voidaan esimerkiksi parantaa yrityksen tehokkuutta ja lyhentää läpimenoaikoja. (Hannus 2004, 203.)

Liiketoimintaprosesseja suunniteltaessa on Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 213-214) mukaan otettava huomioon eri asiakassegmenttien vaatimukset esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessien, tuotannon, hankinnan ja yhteistyökumppanien osalta. Oleellista on suunnitella ja kehittää myös markkinointiprosesseja, joiden kautta tuotteet ja palvelut voidaan tehokkaasti tuoda asiakkaiden tietoisuuteen. Liiketoimintaprosessien tarkka suunnittelu ja mallintaminen mahdollistavat prosessien toimivuuden käytännössä tavara- ja rahavirtojen sekä erilaisten palvelutilanteiden hoitamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213-214.)

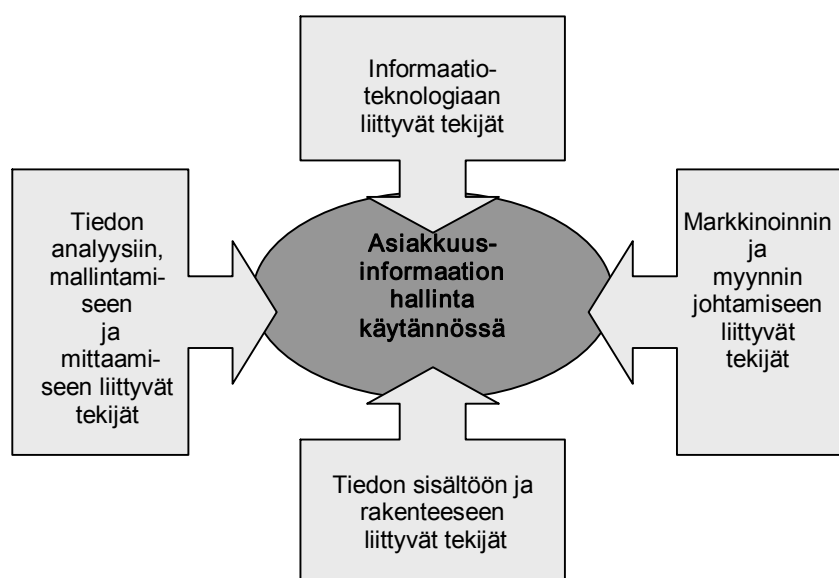
Toimialalla on oma vaikutuksensa liiketoimintaprosesseihin. Hannus (2004, 204) korostaa, että palveluyrityksissä konkreettisten palvelujen toimittamisessa sekä tuotanto että itse kulutus tapahtuu samanaikaisesti. Palvelualalla liiketoimintaprosessien tehokkuus tai tehostomuus korostuu, sillä asiakas osallistuu aktiivisesti tuotanto- ja toimitusprosessiin. Palvelukanavat ja niiden oikeanlainen käyttö eri asiakaspalvelutilanteissa on ensisijaisen tärkeää, sillä liiketoimintaprosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa suuresti se, mitä kanavaa pitkin palvelu on toimitettu asiakkaalle. (Hannus 2004, 204.)

3.3.5 Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Kehittynyt asiakashallinta vaatii kehittyneitä tiedonhallintaa, jolla yrityksen toimintaa ohjataan. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 24) määrittelevät tiedonhallinnan tiedon monipuoliseksi käsittelyksi aina tiedon keräämisestä ja jalostamisesta sen jäsentämiseen käsitelmalleiksi. Tietoteknologialla ja tietojärjestelmillä mahdollistetaan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, mikä puolestaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Edistyneet tietotekniset ratkaisut edistävät liiketoimintaa ja luovat näin ollen lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Tiedonhallinta ja kehittyneen tietoteknologian hyödyntäminen ovat toisin sanoen edellytyksinä asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Tiedon kerääminen, hallitseminen ja hyödyntäminen ovat lähtökohtana asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaukselle. Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden tiedostaminen, tunteminen, ennakoiminen ja niihin vastaaminen edellyttää hyvin menestyvältä yritykseltä tehokasta ja toimivaa tiedonhallintaa. Tiedonhallinnan tavoitteena on kyetä ennakoimaan tulevaa ja reagoimaan nopeammin, kerätä ja jäsentää data rakenteelliseen muotoon tiedoksi sekä muokata yrityksen henkilökunnan kokemukset ja tietotaito kaikkien hyödynnettäväksi. Yksinkertaistettuna tiedonhallinnan päämääränä on siis kerätä liiketoiminnasta saatava tieto, soveltaa sitä käytettävään muotoon ja jakaa se yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. Pelk-

kä tiedon käsittely ei sellaisenaan riitä, vaan tietoa on kyettävä hyödyntämään käytännön liiketoiminnassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96-98.) Asiakkaista hankittua tietoa ja sen hallintaa voidaan Mäntynevan (2001, 59) mukaan tarkastella eri näkökulmista; kuvio 4 havainnollistaa sen, miten eri näkökulmat ovat sidoksissa asiakkuusinformaation hallintaan käytännössä.



Kuvio 4: Asiakkuusinformaation hallinnan näkökulmat (Mäntyneva 2001, 59)

Liiketoiminnan ohjaaminen tiedon avulla (*Management by Knowledge*) on käyttökelpoisempi termi tiedonhallinnalle silloin, kun tieto niin sanotusti ohjaa tekemistä. Liiketoiminnassa ja sen ohjauksessa tiedonhallinnan päämääränä on ennakoida ja reagoida entistä nopeammin tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Tiedonhallinta käsittää strategiasta, asiakasstrategiasta, segmenteistä, toimintamalleista ja niiden kohtaamisista sekä menestystekijöistä määritettyä tiedonhallintaa, mikä puolestaan ohjaa ja tukee varsinaista liiketoimintaa. Tiedonhallinta ei siis tue päätöksentekoa vain ja ainoastaan johtoportaassa, vaan se helpottaa päätöksentekoa myös operatiivisella tasolla strategian mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 100-101.)

Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tukevan tiedonhallinnan suunnittelun perustana ovat tarkoin määritetyt asiakassegmentit ja niiden toimintamallit. Yrityksen tiedonhallintaa suunniteltaessa on tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon yrityksen menestystekijät nimenomaan toiminnan tasolla. Informaatiota saattaa olla kerääntyneenä eri puolille yrityksen toimintoja, mutta haasteena onkin saada oleellisin tieto tiivistettyä yhteen, jolloin voidaan puhua niin sanotusta todellisesta tiedosta. Tätä todellista tietoa voidaan hyödyntää niin strategisessa

suunnittelussa kuin operatiivisessa päätöksenteossakin päivittäin. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii asiakashallintajärjestelmä, johon tieto niin sanotusti konseptoidaan; tällöin tiedosta muodostuu looginen kokonaisuus, jolla on jokin selkeä tarkoitus. Kiteytettynä voidaan sanoa, että tiedonhallinnan ensisijaisena tavoitteena on kerätä erilainen liiketoiminnasta saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98-104.)

Tietoteknologia mahdollistaa tiedon keräämisen. Tietoa voi hankkia monista lähteistä ja tiedon keräämiseen on monia erilaisia tapoja. Arvokasta tietoa tuottavat yrityksen tietojärjestelmät, asiakastyytyväisyysjärjestelmät, asiakashallinnan toimintamallit ja liiketoimintaprosessit. Asiakassegmenttipohjainen asiakastyytyväisyysjärjestelmä tarkoittaa johdonmukaista kokonaisuutta, jolla asiakkaiden palaute on mahdollista kerätä yhteen eri kanavista. Asiakkailta saatavaa palautetta ja sen keräämistä lähestytään asiakasryhmäkohtaisesti, jolloin jokaiselle segmentille luodaan oma kokonaisuus. Pelkästään laadullinen palaute ei riitä - tietoa tarvitaan myös siitä, miten prosessit toimivat. Toisaalta myöskään numeeriset arvot asiakastyytyväisyydestä eivät ole riittäviä asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakassegmenttikohtaisen jäsentämisen lisäksi yrityksen tulee valita myös oikeat analyysimenetelmät ja keinot, joiden avulla saatua dataa voidaan käsitellä ja jalostaa tiedoksi. Tärkeää on muistaa se, että ainoastaan yksi asiakastyytyväisyystutkimus ei riitä, vaan toiminnassa tulee soveltaa erilaisia menetelmiä asiakkailta saatavan palautteen keräämiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 113-119.)

3.3.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Strategian seuranta ja ohjaus on yksi oleellisimmista osa-alueista asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ja sen kehittämisessä. Yrityksen strategioiden pelkkä olemassaolo ei riitä, vaan strategioita täytyy kyetä myös seuraamaan ja ohjaamaan, jotta yritys voisi hyötyä strategioistaan käytännössä. Oleellisinta strategian seurannassa ja ohjauksessa Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 107) mukaan on mitata edellytyksiä varsinaisen liiketoiminnan tuloksellisuudelle. Toisin sanoen tarkoituksena on enemmänkin mitata toiminnan syitä kuin sen varsinaisia seurauksia. Yritysten strategioiden seurannan ja ohjauksen yksi haasteellisimmista tavoitteista on saada toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä sen seuranta samalla tavalla jäsenetyksi ja ymmärretyksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.)

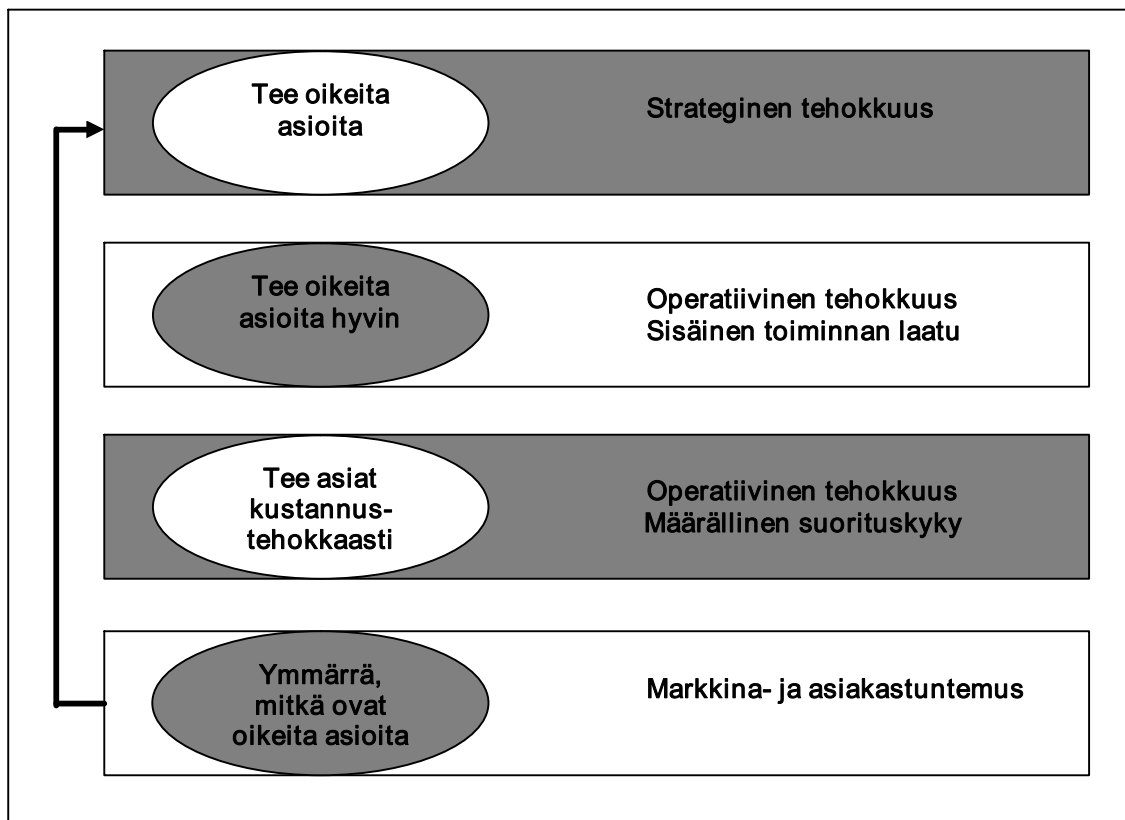
Strategian seuranta ja ohjaus sisältää kaksi puolta: *diagnostiset* ja *rakenteelliset ohjausjärjestelmät*. Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan sitä, miten yritys toteuttaa strategiaansa ja millainen strategian toimivuus on. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät puolestaan käsittävät sen, miten yrityksen toimintaa suunnataan strategian mukaisesti. Asiakaslähtöisen

liiketoimintamallin rakenteellisten ohjausjärjestelmien elementeistä hyviä esimerkkejä ovat asiakassegmentit ja toimintamallit. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Strategian seuranta ja ohjausta varten on olemassa erilaisia mittareita, joiden avulla seuranta voidaan toteuttaa käytännön tasolla. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat erilaiset asiakasryhmät, jotka on tarkoin määritelty asiakasstrategiassa. Asiakassegmenttikohtainen tarkastelu on hyvä keino siinä mielessä, että tarkastelu tuo asiakkaiden mielipiteet, odotukset ja tarpeet selkeästi esille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.) Rubanovitsch ja Aalto (2007, 95) painottaa ensisijaisesti asiakkuuden kannattavuuden mittaamista ja seuranta, jotta pystyttäisiin määrittelemään jokaiseen asiakkuuteen kohdistuvat kulut sekä seuraamaan myyjän käyttämiä resursseja kutakin asiakasta kohden. Jokaisella asiakassegmentillä on omat kriittiset menestystekijänsä, joten yhdellä mittarilla ei pystytä mittamaan kaikkia segmenttejä. Asiakasstrategiaa suunniteltaessa jokaiselle asiakassegmentille määritetään omat tavoitteet ja mittarit, kuten katetavoitteet ja asiakasyytyväisyyden mittarit. Näin ollen eri segmenteille asetettuja strategioita voidaan seurata ja ohjata kullekin segmentille ominaisilla mittareilla. Tärkeätä asiakashallinnan toimintamallissa on pyrkiä tutkimaan yrityksen toimintaa sekä prosessi-, asiakas- että oppimisenäkökulmasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

3.4 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen vaatii toiminnan pitkäjänteistä ja jatkuvaa kehittämistä. Yrityksen toiminnan muokkaaminen asiakaslähtöisemmäksi tuottaa yritykselle monenlaista hyötyä lisäarvon muodossa. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin voidaan sanoa olevan ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen pääkohdista. Jotta asiakaslähtöinen liiketoimintamalli toimisi ja tuottaisi yritykselle lisäarvoa, täytyy liiketoimintamallin toimivuudelle ja käyttöönottamiselle olla myös edellytykset - markkinoiden ja asiakkaiden syvälinen tunteminen. Yrityksen täytyy tosin sanoen ensin ymmärtää, mitkä ovat oikeita asioita, voidakseen tehdä oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-26.) Kuvio 6 kiteyttää ajatuksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyistä ja edellytyksistä.



Kuvio 5: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

3.4.1 Strategian tehokkuus

Asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista saatava tehokkuus voidaan jakaa *strategiseen* ja *operatiiviseen tehokkuuteen*. Strategisella tehokkuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti ilmaistuna toimintojen ohjaamista oikeiden asioiden hoitamiseen. Yrityksen päämääränä on saada henkilöstö ja resurssit menemään samaan suuntaan - tavoitteenaan yhtenäinen toimintalogiikka. Toisin sanoen mitä yhtenäisemmät toimintatavat yrityksen eri yksiköiden ja yksilöiden välillä vallitsevat, sitä parempi on yrityksen strateginen tehokkuus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27.) Strategisen tehokkuuden perustana on kuitenkin oltava toimiva strategia, joka on edellytyksenä menestykselle. Hannus (2004, 19) painottaa, ettei se kuitenkaan sellaisenaan riitä, sillä hyvä strategia tulee kyetä muuntamaan käytännön toiminnaksi.

Strategisen tehokkuuden ensisijaisena lähtökohtana on yrityksen voimavarojen kohdentaminen oikeisiin kohteisiin, mikä puolestaan edellyttää tietoa ja tuntemusta markkinapotentiaalista ja asiakaskunnan tarpeista, kilpailijoista, asiakkaan omista käyttäytymis- ja toimintatavoista sekä tietysti yrityksen omista rajoista. Hyvin jäsennetty strategia auttaa yritystä kohdistamaan panoksia yritykselle itselleen mahdollisimman kannattavasti ja kustannustehokkaasti, jolloin yritys hyötyy monessa mielessä. Hyviä esimerkkejä strategisen tehokkuuden

tuomista hyödyistä on muun muassa markkinan kokonaispotentiaalin haltuun ottaminen, uusien asiakassegmenttien kehittäminen, toimintojen oikeanlainen keskittäminen ja uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28-30.)

3.4.2 Operatiivinen tehokkuus

Strategiasta siirrytään operatiiviselle tasolle eli strategian toteuttamiseen käytännön toimintoina. Operatiivinen tehokkuus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: *sisäisen toiminnan laatu* ja *määrällinen suorituskyky*. Sisäisen toiminnan laadulla tarkoitetaan lähinnä yhtenäisiä ja systemaattisia toimintatapoja, jotka edellyttävät yrityksen toiminnan jatkuvaa mittaamista ja seurantaa, toimivaa asiakashallintajärjestelmää, asiakkaan sitomista yritykseen henkilön sijasta sekä tietysti tietotaidon ja kokemusten jakamista koko organisaation henkilökunnan kesken. Määrällinen suorituskyky puolestaan kuvaa sitä, miten hyvin toimintaa onnistutaan tehostamaan esimerkiksi hyödyntämällä teknologiaa prosessien kehittämisessä ja automatisoimalla rutiinityövaiheita poistamalla turhia työvaiheita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30-33.)

Operatiivisesta tehokkuudesta hyviä esimerkkejä on keskitetty monikanavainen asiakaspalvelukeskus ja asiakkaan asiointi sähköisissä itsepalvelukanavissa kuten pankkien verkkopalveluissa. Operatiivinen tehokkuus tuottaa yritykselle hyötyä toimivampien ja yksinkertaistettujen prosessien muodossa, jolloin yrityksen kannattavuus paranee. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 33.)

3.4.3 Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli oikein toteutettuna tuottaa arvoa niin asiakkaalle kuin sitä kautta myös yritykselle. Käsitepari 'arvo asiakkaalle - arvo yritykselle' on muodostunut yhä tärkeämmäksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä, sillä molemminpuolinen hyöty ja lisäarvon tuottaminen on se, mihin on tarkoitus pyrkiä. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa niin sanottu arvoajattelu keskittyy ymmärtämään tarjonnan vaikutuksia liiketoimintaan ja toimittajayrityksen mahdollisuuksiin vangita osa tästä arvosta itselleen. (Korkman 2004, 6.) Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy suurelta osin asiakastyytyvyyteen. Tyytyväisyys asiakassuhteeseen puolestaan riippuu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Arvon todellinen merkitys näkyy silloin, kun asiakas vertaa asiakassuhteesta saamaansa laatua ja hyötyä niihin investointeihin, jotka hänen on täytynyt tehdä kehittääkseen asiakassuhdetta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 85.) Asiakkuuden todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna on mahdollista nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli toisin sanoen hiomalla asiakassegmenttikohtaisia strategioita. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaspalvelijaa ei palkita varsinaisesta kaupan solmimisesta, vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoitamisesta ja siitä syntyvästä lisäarvon noususta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143.)

Asiakas voi hyötyä yrityksen asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista monella tavalla. Asiakkaiden saama lisäarvo voi koostua esimerkiksi siitä, miten asiakasta autetaan hankkimaan uusia asiakkauksia, löytämään uusia markkinoita, myymään enemmän tai entistä parempaan hintaan. Asiakkaan kustannuksia voidaan puolestaan karsia muun muassa pienentämällä materiaalitarpeita ja ylläpitokustannuksia; tämä kaikki parantaa asiakkaiden liiketulosta, mikä puolestaan luo lisäarvoa yritykselle. Mikäli yritys pystyy hoitamaan jotain tiettyä prosessia tehokkaammin asiakkaaseen verrattuna, pystyy yritys näin ollen usein myös vangitsemaan itselleen osan prosessin arvosta - tekemään voittoa. (Korkman 2004, 8.) Storbackan ja Lehtisen (2002, 143) näkemyksen mukaan niin sanotuksi avainkysymykseksi voi muodostua se, miten yritys voi varmistaa osaamisen välittymisen parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden prosesseihin. Asiakkaiden toimintojen ja prosessien edistämisen lisäksi asiakas voi kokea hyötyä ja arvoa yksinkertaisesti henkilökohtaisista kontakteista. Henkilökohtaiset kontaktit voivat saada asiakkaan kokemaan itsensä arvostetuksi, mikä puolestaan voi luoda asiakassuhteeseen lisäarvoa. Sosiaalinen hyöty ja mukavuudentunne voi koostua pienistä asioista, kuten yksinkertaisesti siitä, että palveluyrityksen henkilökunta tunnistaa asiakkaan tämän asioidessa kyseisessä yrityksessä. Tämä kaikki kasvattaa asiakkaan kokemaan lisäarvoa, mikä puolestaan lujittaa asiakassuhdetta. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34-35.)

3.4.4 Kilpailuedun kasvattaminen

Menestyäkseen yrityksellä tulee olla pitkälle aikavälille suunniteltu pysyvä kilpailuetu. Porter (1985, 15) määritteli kilpailuedun jo yli kaksikymmentä vuotta sitten seuraavasti: ”Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset”. Toisin sanoen Porter (1985, 10) oli jo tuolloin sitä mieltä, että kilpailuedun perusteena käytetään arvoa, jonka yritys pystyy asiakkailleen luomaan - esimerkiksi kustannusedun, differoinnin tai fokusoinnin kautta.

Nykypäivän liike-elämässä Porter (2006, 41) painottaa edelleen sitä, että yritykset tarvitsevat kilpailuetua joko alhaisempien kustannusten tai differoitujen tuotteiden muodossa, jotta markkina-aseman säilyttäminen ja oman suhteellisen markkinaosuuden kasvattaminen olisi mahdollista. Toisin sanoen yritysten tulisi tavoitella ja saavuttaa entistä parempaa kilpailuetua yhä laadukkaampien tuotteiden tai palveluiden avulla, mikä puolestaan on suoranaudessa vuorovaikutussuhteessa tuottavuuden kasvuun (Porter 2006, 41). Palvelualalla toimivien yritysten kohdalla kilpailuetua saavutetaan harvemmin alhaisilla kustannuksilla; sitä vastoin yhä tärkeämmäksi on muodostunut palvelujen differointi ja oman osaamisen esille tuominen. Palveluyrityksen on toisin sanoen mahdollista erottua kilpailijoistaan tarjoamalla asiakkaalle jotain ainutlaatuaista, joka ei koske alhaista hintaa (Porter 1985, 152). Fokusoitumalla eli keskittymällä tiettyihin asiakassegmentteihin palveluyritys voi kehittää kokonaisvaltaisen palve-

luelämyksen tuottamista asiakkaalle, luoda lisäarvoa sekä näin ollen saavuttaa parempaa kilpailuetua.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 114) toteavat asiakaspalvelulähtöisestä toimintamallista puhuttaessa sen, että asiakkaalle lisäarvoa tuottavien tarpeiden tunnistaminen ja oman liiketoiminnan kehittäminen lisäarvon aikaansaamiseksi luo kilpailuetua, jonka avulla kilpailijoista erotutaan. Toisin sanoen todellinen kilpailukyky syntyy asiakkaiden syvällisestä tuntemisesta kaikin puolin. Asiakastuntemus on oleellinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa huolimatta siitä, että liiketoiminnat ja niiden kilpailuedut poikkeavatkin toisistaan eri yritysten ja toimialojen välillä. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rooli ja liiketoimintamallista saatava kilpailuetu on riippuvainen siitä, millainen on yrityksen liiketoiminnan luonne ja kilpailutilanne. Asiakashallinta voi esimerkiksi muodostua todelliseksi kilpailueduksi siinä tilanteessa, jossa tuotetta ja palvelua on enää hankala erilaistaa; tällöin todelliset kilpailuedut löytyvät yrityksen yhtenäisestä toimintatavasta ja nopeasta muutoksiin sopeutumisesta. Tärkeää on ottaa huomioon myös infrastruktuurin hallinta, jolla pääosin tarkoitetaan kustannusjohtajuutta; tämä puolestaan painottuu enemmän standardoituun ja laadukkaaseen tapaan toimia. Kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintatavasta voi oikein toteutettuna muodostua yksi vahva kilpailuetu yritykselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46.) Hannus (2004, 308) painottaa, että liiketoimintamalli, joka muuttaa perinteisiä ansaintamalleja tai tapoja toimia ja on vaikea kopioida, voi tuottaa yritykselle voimakasta kilpailuetua.

Kilpailuedun saavuttaminen ja kasvattaminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittäminen on erityisesti pk-yrityksille kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot ovat niitä, jotka pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen asettamassa haasteellisuudessa. Oppiva yritys menestyy yleensä muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, sillä se pyrkii jatkuvasti lisäämään kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään monipuolisesti kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla. (Bard 2006, 10.)

3.5 Liiketoiminnan asiakslähtöinen ohjaus

Asiakslähtöinen liiketoiminnan ohjaus vaatii yritykseltä asiakslähtöisiä toimintatapoja ja asiakkaan ajattelemista niin sanotusti pääomana. Liiketoiminnan ohjaus voidaan jakaa *rakenteelliseen* ja *diagnostiseen ohjaukseen*. Rakenteellisella ohjauksella tarkoitetaan pääsääntöisesti muodostettua asiakslähtöistä liiketoimintamallia eli yrityksen toimintalogiikkaa sekä yrityksen resurssien suuntaamista analysoidun asiakaspotentiaalin mukaisesti. Diagnostinen ohjaus puolestaan pitää sisällään diagnostiset järjestelmät eli strategian ja toimintaympäristön seurantajärjestelmät. Liiketoimintamalli, joka on oikeanlainen ja yritykselle sopiva, on lähtökohtana toiminnan ohjauksen rakentamiselle. Yrityksen liiketoimintamalli on se, jonka mukaan voimavarat suunnataan, strategiaa seurataan ja ohjataan sekä toimintaympäristöä

tarkkaillaan. Asiakaslähtöisen toiminnan ohjauksen perusajatuksena on koota kaikki tarvittava seuranta ja ohjaus asiakashallinnan segmenttien ja toimintamallien ympärille. Jotta tämä kaikki voitaisiin toteuttaa, tarvitaan toiminnan käynnistämiseksi energianlähdettä - tietoa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 93-96.)

3.5.1 Resurssien kohdistaminen

Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus edellyttää yrityksen voimavarojen eli resurssien kohdistamista oikeisiin paikkoihin. Perustana resurssien suuntaamiselle ovat eri asiakassegmenttien sekä markkinoiden havaittu ostopotentiaali. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 121) mukaan ostopotentiaalia hallittaessa tavoitteena on ottaa selvää asiakassegmentti- ja aluekohtaisesta potentiaalista, jotta resurssit voidaan suunnata niin sanotusti oikeisiin asiakkaisiin, oikeissa tilanteissa ja oikeilla alueilla.

Voidakseen kohdistaa voimavarojaan, yrityksen tulee asettaa tavoitteita yksiköittäin ja asiakkaittain, jotta tavoitteet on selkeästi määritelty kunkin kohderyhmän kohdalla. Näiden tavoitteiden tulee perustua markkinoilla vallitsevaan potentiaaliin, asiakaskohderyhmiin sekä käytävissä oleviin resursseihin kunkin segmentin kohdalla. Voimavarojen suuntaamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että talouden sykleistä aiheutuvat muutokset saattavat vaikuttaa resurssien kohdistamiseen. Yrityksen käyttämät toimintamallit sekä markkinoilla vallitseva ostopotentiaali määrittävät sen, millaista osaamista ja kykyjä loppujen lopuksi tarvitaan voimavarojen oikeanlaisessa kohdistamisessa. Kannattavaa onkin kehittää yrityksen eri toimihenkilöille niin sanotut osaamisprofiilit sen mukaan, mitä kukin osaa ja millainen tehtäväkuva kullakin on kyseisessä yrityksessä. Näin ollen on helpompi hahmottaa sitä, miten kukin pystyy parhaiten toimimaan eri asiakassegmenttien kohdalla. Yrityksen tulee siis tarkoin määritellä toimintamallien kautta mittarit, tavoitteet, toimenkuvat, vastuut ja valtuudet, jotta resurssien kohdistamista voitaisiin hallita kattavasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 121.)

3.5.2 Liiketoiminnan mallintaminen

Liiketoiminnan ohjaaminen asiakaslähtöisesti vaatii kokonaisvaltaista tiedonhallintaa ja voimavarojen suuntaamista oikeisiin paikkoihin. Näiden lisäksi liiketoimintaa täytyy myös kyetä mallintamaan, jotta sitä voitaisiin paremmin hahmottaa ja ymmärtää. Liiketoiminnan mallintamisessa ja datan analysoinnissa tärkeää on hahmottaa kokonaisvaltainen kuva halutusta liiketoimintatilanteesta. Liiketoiminnan mallintamisella pyritään löytämään uutta tietoa, mutta sen päämääränä on myös jatkuva liiketoimintatapausten tutkiminen. Uuden informaation havainnoiminen aiheuttaa usein joukon uusia kysymyksiä, joihin tulee etsiä vastauksia. Liiketoiminnan mallintamiseen pohjautuvien analyysien pääideana on nimenomaan liiketoimintatilanteen kokonaisrakenteen havainnollinen esittäminen, ei niinkään yksittäisiin tunnus-

lukuihin ja arvoihin keskittyminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 127-128.) Liiketoimintaprosessien mallintaminen auttaa yritystä seuraamaan prosessien toimivuutta; tämän lisäksi mallintamisen avulla on myös helpompi löytää mahdolliset ongelmakohdat. Prosessien mallintaminen esimerkiksi havainnollistaviksi vuokaavioiksi vaatii syvällistä tietämystä prosessien kuluista, jotta mallintamisen avulla on mahdollista löytää tietoa kehittämistä vaativista kohteista. Ongelma voi olla esimerkiksi heikko kannattavuus, mutta tiedossa ei ole sitä, mikä kannattamattomuuden on aiheuttanut. Hyödyllisen tiedon löytäminen vaatii näin ollen siis vankkaa tietoperustaa tarkasteltavasta ongelmasta sekä riittävän määrän liiketoimintaa kuvaavia muuttujia, jotta ratkaisu voidaan olemassa olevan tiedon perusteella muodostaa. Liiketoiminnan mallintaminen on tärkeä osa yrityksen asiakaslähtöistä tapaa toimia, sillä sen avulla prosesseja on mahdollista yksinkertaistaa ja nopeuttaa, mikä puolestaan vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyden kasvuun. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 128-131.)

3.6 Asiakkuuksien johtaminen osana asiakaslähtöistä liiketoimintaa

Tämä kappale käsittelee toimintatapaa, jonka avulla yritysten on mahdollista muuttaa toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään termiä asiakkuuksien johtaminen. Joissakin kirjallisissa lähteissä käytetään samankaltaisista asiakkuuksien hoitoon liittyvistä asioista termiä asiakkuuksien hallinta. Sisällöltään termit kuvaavat samaa asiaa, mikä käy ilmi käsitteen eri kirjallisten lähteiden mukaan koostetusta määrittelystä.

Payne (2006, 4-5) käyttää termiä CRM (customer relationship management), joka voidaan suomentaa tarkoittamaan sekä johtamista että hallintaa. Kirjassaan *Handbook of CRM* Payne (2006, 4-5) määrittelee asiakkuuksien hallinnan tai johtamisen strategiseksi tavaksi parantaa osakkeenomistajan saamaan tuottoa kehittämällä kannattavia suhteita avainasiakkaiden kanssa. Hänen mukaansa CRM yhdistää informaatioteknologian mahdollisuudet asiakassuhdemarkkinoinnin strategioihin. Tavoitteena on saavuttaa tuottavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Mäntyneva käyttää termiä asiakkuuksien hallinta. Mäntynevan (2002, 37) mukaan asiakkuuksien hallinnalla ohjataan markkinoinnin kohdentamista ja sisältöä, niin että asiakkuuksien tuotto optimoituu. Asiakkuuden hallinnalla pyritään saamaan parempi ote yrityksen asiakkaista ja parantaa asiakkuuksien kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 33-34). Asiakkuuksien johtaminen on osa asiakaslähtöistä liiketoimintamallia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16). Hellman (2003, 262) käyttää termiä asiakkuuksien johtaminen ja määrittelee sen tavaksi johtaa liiketoimintaa. Hellman korostaa asiakastavoitteiden ja -strategioiden määrittämisen tärkeyttä. Asiakastiedon hallinnan ja hyväksikäytön lisäksi uuden johtamismallin ja -kulttuurin ja ajattelutavan omaksuminen koko organisaatiossa on tärkeitä (Hellman 2003, 17). Mäntyneva (2001, 10-11) kuvaa asiakkuuksien hallintaa oppimisprosessina, jossa opitaan vastaamaan paremmin asiakkuuksien tarpeisiin. Yrityksen toimintaa tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteen-

na on sellaisen lisäarvon luominen tuotteelle tai palvelulle, jota myös asiakas arvostaa. Asiakkuuksien hallinnassa korostetaan aktiivista valittujen asiakkuuksien kehittämistä.

Pöllänen (2003, 55-56) toteaa asiakkuuksien johtamisen ytimen muodostuvan asiakasvalinnoista. Johdon valitsemien kriteerien perusteella määritellään, millaisten asiakkaiden kanssa yritys haluaa olla asiakassuhteessa. Nämä valintakriteerit määritellään yrityksen liiketoimintastrategiassa. Asiakaskanta-analyysin avulla selvitetään, millainen yrityksen tämän hetkinen asiakaskanta on ja, miten se vastaa yrityksen strategioita.

Hellmanin (2003, 69) mukaan yritykset eivät enää pidä asiakkaitaan yhtenä suurena massana. Asiakkaiden tarkka segmentointi monipuolisia kriteerejä käyttäen on yhä tärkeämpää. Asiakassuhteista huolehtiminen on noussut tärkeäksi strategiaksi ja yrityksissä on huomattu, että asiakkailla on yksilöllisiä tarpeita ja vaatimuksia. Erilaiset asiakkaat vaativat erilaisia kaupankäyntikanavia, erilaisia lähestymistapoja sekä hoitoa. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan tarkoituksena on pystyä suuntaamaan yrityksen voimavarat oikeanlaisiin asiakkaisiin heille sopivalla tavalla. Tämä edellyttää asiakkaiden tuntemista. Tässä on yhtymäkohta asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja asiakkuuksien hallinnan välillä. Asiakkuuksien hallinnan katsotaankin olevan asiakaslähtöisyyden alakäsite. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.) Paynen (2006, 4-5) mukaan asiakkuuksien johtamisen avulla pyritään luomaan ja kehittämään suhteita tarkasti valittuihin asiakasryhmiin. Toimintatavan tarkoituksena on lisätä asiakkaan samaa arvoa, yrityksen tuottavuutta sekä pitkässä juoksussa myös osakkeenomistajien tuottoa. Asiakkuuksien hallinnassa yhdistetään nykyaikaisen informaatioteknologian mahdollisuudet uudenlaiseen markkinointi ajatteluun, jotta saataisiin aikaan tuottavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Asiakkuuksien johtaminen on mahdollista vain monipuolisen asiakastiedon avulla. Teknologinen kehitys on tuonut edistyneetkin tieto- ja viestintäteknologian ratkaisut kaikkien saataville. Asiakastiedon saatavuus ja käytettävyys ovat lisääntyneet ja helpottuneet. Asiakkuuksien hallinta mahdollistuu kun monipuolinen asiakastieto saadaan käyttöön asiakasjohtamisen eri osa-alueille. (Hellman 2003, 69-70.) Loppujen lopuksi kysymys on siitä, miten asiakaskeskeinen informaatio integroidaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tuotekeskeiseen johtamistapaan. (Hellman 2003, 74.)

Asiakkuuksien johtamisen merkitys on lisääntynyt yritysten toiminnassa. Isot ja pienet yrityksen eri toimialoilla voivat hyödyntää asiakkuuksien johtamisen menetelmiä. Kehittyneen informaatio teknologian avulla yrityksillä on mahdollisuus valita tarkemmin markkina segmenttinsä tai kohdistaa toimenpiteensä yksittäisille asiakkuuksille. Perinteisen markkinoinnin rajoitukset ymmärretään nykypäivänä paremmin ja ne pyritään korvaamaan asiakas- ja prosessi-lähtöisemmällä strategioilla. (Payne 2006, 4-5.)

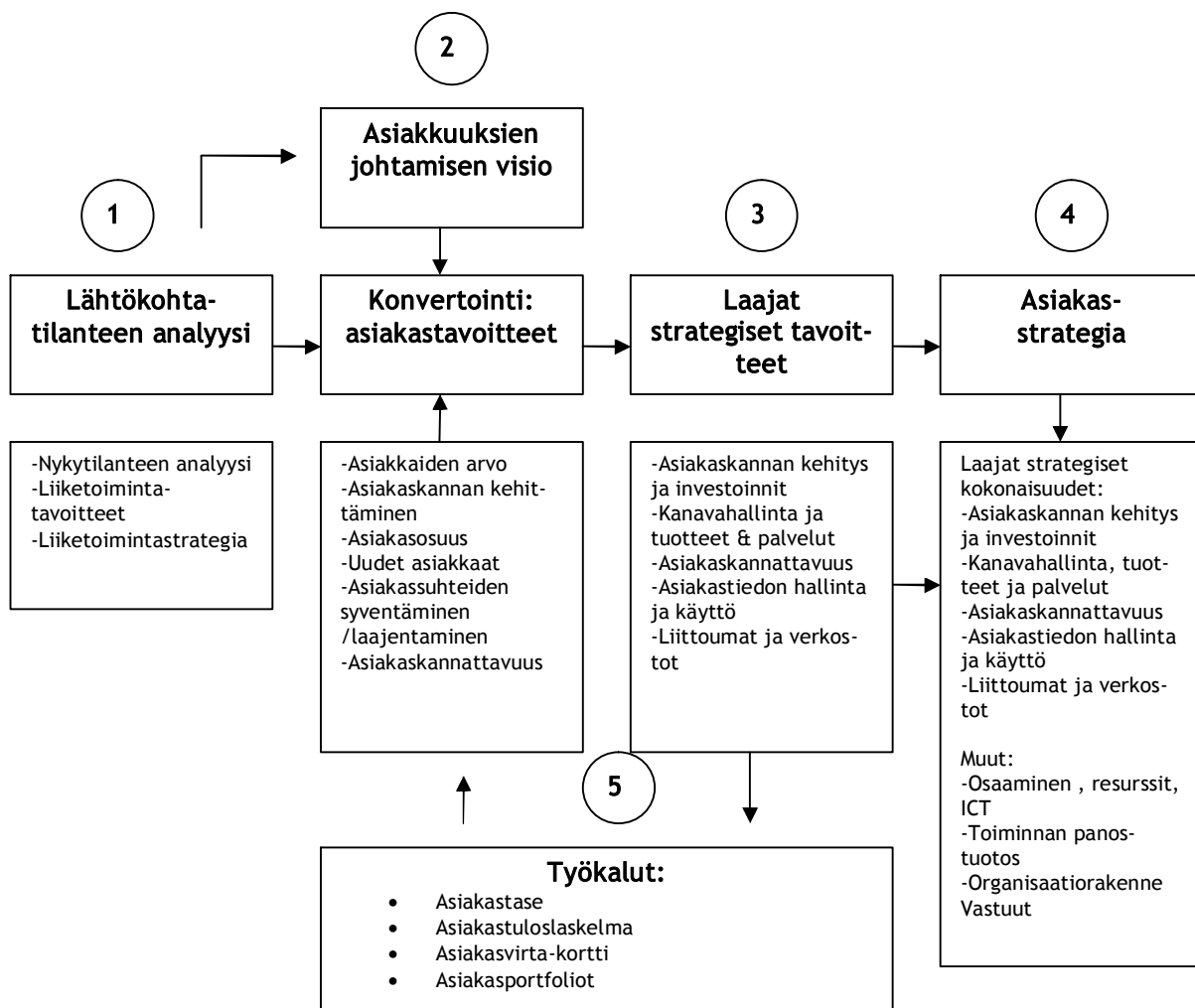
Taloushallinnossa on hyödynnetty tietojärjestelmiä jo pitkään. Tästä johtuen tuotteeseen liittyvä tieto on ollut yrityksissä keskeisessä asemassa. Asiakastiedon käsiteltävyyden lisääntyessä on myös asiakkaalla mahdollisuus toimia samanlaisena integraattorina. Mahdollisimman laajojen kokonaisuuksien hallitsemiseksi tulee kaiken asiakastiedon olla samanmuotoista ja -perusteista. Vaihtamalla tuoteintegraattori asiakasintegraattoriksi saadaan aikaiseksi samantyyppistä, mutta sisällöltään ja näkökulmaltaan täysin erilaista tietoa. (Hellman 2003, 70-73.) Yritysten karsiessa kulujaan ei perinteisillä keinoilla ole enää mahdollista saavuttaa merkittäviä säästöjä. Käytettävissä olevia resursseja on siis ryhdyttävä hyödyntämään entistä tehokkaammin. Olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen ja asiakassuhteiden säilyttäminen on noussut merkitykselliseen asemaan. Asiakassuhteiden kehittämiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota. (Hellman 2003, 69.)

Payne (2006, 4-5) katsoo että 2000-luvulle tyypillisiä ovat asiakkuuksien epävakaus sekä muuttuvat markkinat. Nykypäivän asiakkaat ovat liikkuvia, eivätkä menneiden aikojen tapaan uskollisia tutulle palveluntarjoajalle. Tunnustettu markkinajohtajakin on vaarassa menettää asemansa. Asiakkaan valta ja odotukset ovat kasvaneet. Asiakaslähtöiset ajattelu- ja toimintamallit ovat tulleet välttämättömiksi. Hyvä tuote ei pelkästään riitä markkina-aseman ylläpitämiseen. Tuote on helposti kopioitavissa. Tärkeäksi osaksi kilpailua ovat nousseet palvelut. Palvelu on keino erottua kilpailijoista ja säilyttää oma asemansa markkinoilla. Palveluiden tuottamisessa on kyse aina vuorovaikutuksesta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Vuorovaikutuksen laadulla palvelusta voidaan tehdä ainutlaatuinen ja vaikeasti kopioitava. Asiakkaan odotusten, arvostusten ja käyttäytymisen tunteminen on erittäin tärkeässä asemassa. Asiakastietoa saadaan kerättyä asiakkaan kanssa käytävän dialogin avulla. Asiakastiedon jakaminen ja hyödyntäminen organisaation sisällä on asiakkuuksien johtamisen perusta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeyritykselle kahden valitun asiakasryhmän kannattavuus. Tällä tavalla saadaan arvokasta tietoa, siitä keihin yrityksen tulisi voimavarojaan kohdentaa. Valitsemalla itselleen sopivimmat ja kannattavimmat asiakasryhmät yritys kykenee parantamaan kannattavuuttaan ja vahvistamaan kilpailukykyään tulevaisuudessa.

3.7 Asiakkuuksien johtamisprosessin eteneminen

Asiakkuuksien johtamisen määrittely yrityksessä on syytä tehdä vaiheittain. Asiakkuuksien johtamisen visio, asiakastavoitteet ja asiakasstrategia sekä työkalut auttavat organisaatiota tarkastelemaan liiketoimintaympäristöään sekä käytännön toimintaansa. Alla oleva kuvio esittää viisi vaihetta, jotka auttavat asiakkuuksien johtamisen määrittelyssä.



Kuvio 6: Asiakkuuksien johtamisen määrittelyn viisi vaihetta (Hellman 2003, 89-99)

3.7.1 Lähtökohtatilanteen analysoiminen

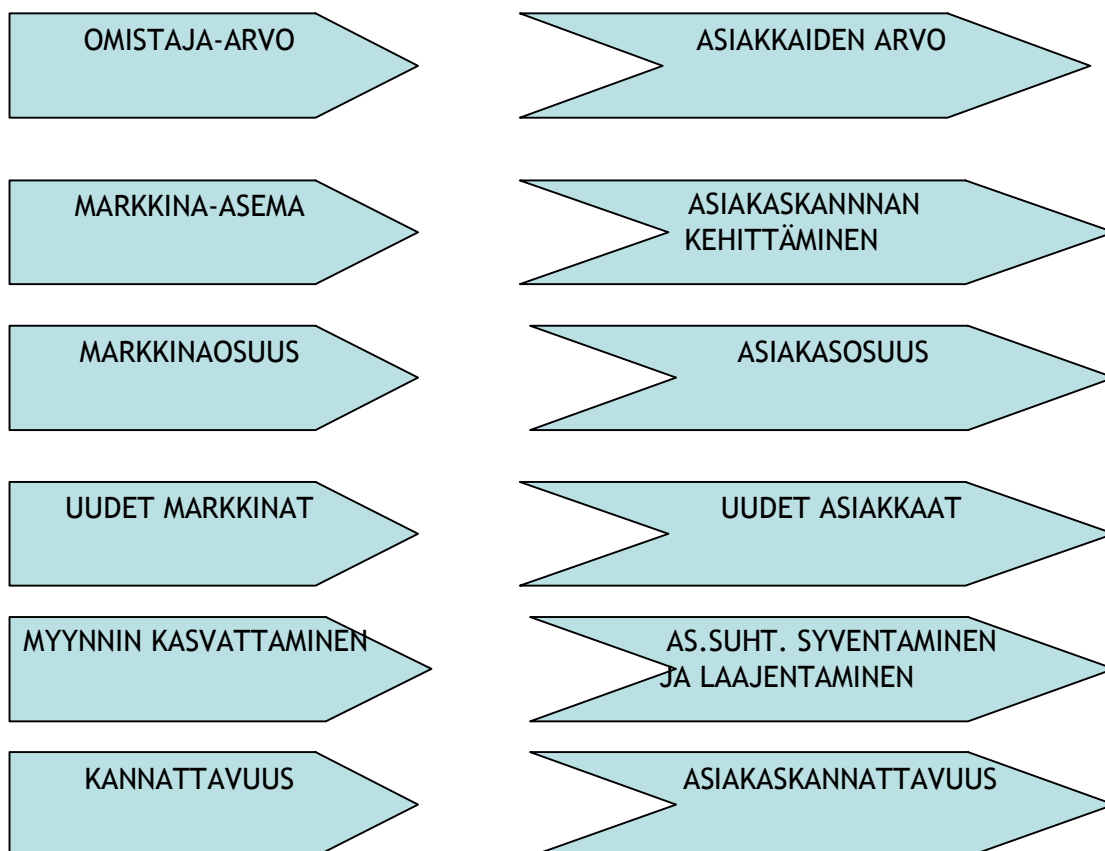
Yrityksen tulisi analysoida nykytilaansa asiakasnäkökulmasta ja kartoittaa olemassa olevat asiakkaisiin liittyvät osaamisalueensa sekä resurssinsa sekä löytää tavoitteidensa ja liiketoimintastrategiansa yhteydet asiakkaisiin. Analyysin tuloksena tulisi olla käsitys siitä, miten ja millaisessa roolissa yritys näkee asiakkaansa sekä millaiset valmiudet sillä on ja onko se halukas etenemään asiakkuksiensa johtamisessa. (Hellman 2003, 90-91.)

3.7.2 Asiakkuuksien johtamisen visio

Visiotyöskentely on haasteellista ja sitä haasteellisempaa se on, mitä kauemmin yrityksessä on toimittu vanhojen, totuttujen periaatteiden mukaan. Kun yritys kykenee tarkastelemaan toimintaansa avoimesti suhteessa liiketoimintaympäristöönsä, mahdollistaa se hallitun kehittymisen samassa tahdissa ympäristönsä kanssa. (Hellman 2003, 97-98.)

3.7.3 Perinteisten tavoitteiden muuttaminen asiakastavoitteiksi

Yrityksen perinteiset tavoitteet eivät usein sisällä konkreettista yhteyttä asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin. Seuraavassa kuviossa on muunnettu kuusi perinteistä liiketoimintatavoitetta asiakastavoitteiksi.



Kuvio 7: Liiketoiminta- ja asiakastavoitteiden vastinparien määrittely (Hellman 2003, 112-113)

Omistaja-arvosta asiakkaiden arvoon

Omistaja arvoa mitataan taloudellisilla mittareilla kuten

- kannattavuus
- kasvu
- pääoman tuotto
- aineeton pääoma

Tällainen mittaustapa edustaa perinteistä tuotokeskeistä ajattelua ja johtamista. Myös yrityksen asiakaskanta, sen koko, rakenne ja kehittyminen tulisi ottaa huomioon. Yrityksen omista-

ja-arvon ja sen lisäämisen tulisi Hellmanin (2003, 114-115) mielestä liittyä yrityksen asiakkuuksista huolehtimiseen. Asiakkuuksia tulisi tarkastella osana aineetonta pääomaa. Hellman on johtanut Saarnio & al (2000) teoksesta Omistajalähtöinen johtaminen seuraavan ajatuksen: ”Jokaisen yrityksen arvo riippuu sen asiakkaiden tulevaisuudessa tuottamista kassavirroista, asiakassuhteen ennustetusta eliniästä ja asiakassuhteisiin liittyvästä riskistä.”

Markkina-asemasta asiakaskannan kehittämiseen

Yrityksen ei ole mahdollista vahvistaa markkina-asemaansa kehittämättä asiakaskantaansa (Hellman 2003, 117-119). Asiakaskannan koko, laatu sekä kehitys muodostavat pohjan yrityksen markkina-aseman kehittymiselle. Asiakaskannan kehittäminen ja vahvistaminen vaatii strategisesti linjattuja toimenpiteitä, jotka voidaan jakaa osa-alueisiin. Ensiksi asiakaskannattavuuden varmistaminen on olennaista asiakassuhteiden hyödyntämisessä ja näin ollen myös markkina-aseman vahvistamisessa. Toiseksi jokaisen yrityksen asiakaskanta sisältää potentiaalia enemmän kuin sitä hyödynnetään. Käyttökelpoisen asiakastiedon avulla asiakaskannan rakennetta voidaan parantaa ja piilevät mahdollisuudet on mahdollista hyödyntää. Kolmanneksi yhteistyön ja verkostoitumisen avulla yritys voi parantaa pääsyään sellaisiin asiakasryhmiin ja asiakkaisiin, joihin sillä ei muutoin olisi mahdollista saada kontaktia. (Hellman 2003, 117-119.)

Markkinaosuudesta asiakasosuuteen

Asiakas jakaa samanaikaisesti ostoksensa useamman tuotteen- tai palveluntarjoajan kesken. Yrityksen tulisi markkinaosuuden lisäämisen sijasta keskittyä asiakasosuuksien lisäämiseen. Asiakasosuuttaan kasvattamalla yritys ei välttämättä tarvitse parantaa asiakassuhteidensa laatua tai hankkia uusia asiakkaita. (Hellman 2003, 120-121.) Asiakasosuudella tarkoitetaan yrityksen osuutta niistä kaikista niistä asiakkaan hankinnoista, joista yritys kilpailee (Hellman 2003, 261).

Uusien markkinoiden hankkimisesta uusien asiakkaiden hankkimiseen

Yritykselle on tärkeitä määritellä markkinoita myös asiakasnäkökulmasta. Joko uudella tai nykyisellä tuotteella tai palvelulla voidaan saavuttaa uusia asiakkaita kohdentamalla markkinointi tietyille asiakasryhmälle. (Hellman 2003, 125.)

Myynnin kasvattamisesta asiakassuhteiden syventämiseen ja laajentamiseen

Asiakassuhteen syvyys voidaan määritellä asiakkaan yksittäisen tuotteen ostomääränä suhteutettuna asiakkaan kokonaisostoksiin. Laajuus sen sijaan tarkoittaa, kuinka montaa yrityk-

sen tuotetta tai tuoteryhmää asiakas ostaa. Yrityksen tuleekin arvioida, kuinka paljon enemmän nykyisille asiakkaille voitaisiin myydä tiettyä tuotetta (syvyys) ja ketkä nykyisistä asiakkaista voisivat laajentaa ostotottumuksiaan muihin yrityksemme tuotteisiin (laajuus). Lisäksi on syytä miettiä, voitaisiinko passivoituneita asiakkaita aktivoida uudelleen jonkin tuotteen tai palvelun avulla. (Hellman 2003, 128-129.)

Kannattavuudesta asiakaskannattavuuteen

Kannattavuus muodostuu niistä aktiviteeteistä, joita asiakkaan kanssa tehdään tai jätetään tekemättä. Kannattavuuteen vaikuttaa paitsi se mitä yritys tekee, mutta myös se mitä asiakas tekee tai jättää tekemättä. Mikäli asiakasta ei saada aktivoitua ostamaan, vaikuttaa se yrityksen kannattavuuteen. Jos asiakkuuden kannattavuutta ei yrityksistä huolimatta onnistuta parantamaan, on olemassa tapoja päättää asiakassuhde tyylikkäästi. Asiakaskannattavuuden parantamistyö opettaa yrityksen tunnistamaan asiakkaiden vaikutuksen omaan toimintaansa ja toimintansa vaikutuksen asiakassuhteisiinsa. Asiakaskannattavuutta laskettaessa tulee kustannusten ja tuottojen olla kohdistettavissa joko yksittäiselle asiakkaalle tai määritetylle asiakasryhmälle. (Hellman 2003, 129-131.)

Strategiset kokonaisuudet

Asiakasnäkökulman tuominen osaksi strategista suunnittelua tarkoittaa kanavavalintoihin, asiakaskannattavuuteen, asiakastiedon keräämiseen, tallentamiseen ja hyödyntämiseen sekä asiakastietojärjestelmiin liittyvien kysymysten ratkaisemista. Aluksi tarkastellaan laajempia kokonaisuuksia, joista koostetaan yrityksen asiakasstrategia. (Hellman 2003, 148-149.)

3.8 Asiakastieto osana asiakkuuksien johtamista

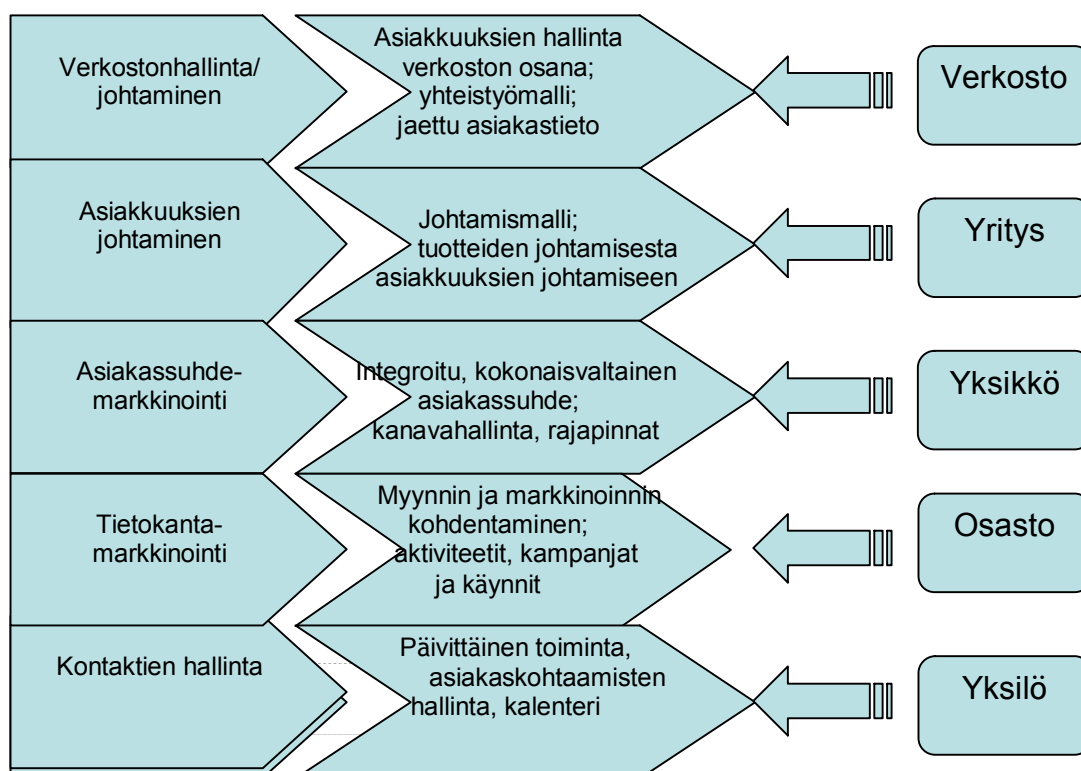
Hellman (2003, 85) tähdentää, että asiakastietoa tarvitaan koko organisaatiossa. Organisaatiolle on merkittävää tietää, millainen asiakasrakenne niillä on, miten asiakaskanta kehittyy ja millaisia muutoksia asiakaskannassa on tapahtunut tai tulee tapahtumaan. Hopeaniemen tapauksessa on tärkeätä ymmärtää tulevaisuuden muutokset asiakaskannassa. Sodan kokenut sukupolvi, joka on ollut kuntoutuksen piirissä, on jo iäkstä eikä enää montaa vuotta tarvitse kuntoutuspalveluita. Veteraanien kuntoutusta varten on olemassa hoitolaitoksia, jotka ovat erikoistuneet kyseiseen toimintaan. Toisaalta sotien jälkeen syntynyt suurisukupolvi on ikään-työssä. Asiakaskunnassa on tapahtumassa muutoksia. Lähivuosina eläkkeelle jäävät ikäluokat ovat koulutetumpia, aktiivisempia, tietoisempia terveydestään sekä varakkaampia. Heillä on varmasti halua ja mahdollisuus käyttää Hopeanimen tarjoamia palveluita.

Hellman (2003, 86) jakaa asiakkaat kahteen ryhmään suoriin eli loppuasiakkaisiin ja välillisiin eli jälleenmyyjiin ja muihin välikäsiin. Suorilta asiakkailta asiakastiedon kerääminen on help-

poa. Välillisten asiakkaiden kohdalla yrityksen tulee miettiä onko loppukäyttäjä heille tärkeä ja kuinka heidät saavutetaan. Välillisen asiakastiedon käytettävyys ei ole itsestään selvää ja sen kerääminen on kalliimpaa.

Kun yrityksellä on käytössään kattava, luotettava ja helposti käytettävissä oleva asiakastietokanta, on se hyödynnettävissä yrityksen toiminnallisuuden ja tuloksen parantamiseen. Helposti käytettävä asiakastietokanta mahdollistaa muun muassa asiakastavoitteiden asettamisen, asiakkaisiin kohdistettavien aktiviteettien toteuttamisen sekä toimintamallien kehittämisen (Hellman 2003, 88.)

Yrityksen on päätettävä mille tasolle se haluaa asiakkuuksien hallintansa viedä. Laajan asiakkuuksien hallinnan kokonaisuuteen edetään pikkuhiljaa, ei yhdellä harppauksella. Asiakkuuksien hallinnan tavoitetilan tulisi olla koko organisaation tiedossa. Tämä helpottaa tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tehtävien ratkaisujen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Hellman (2003, 103) esittelee kirjassaan Asiakastavoitteet ja -strategiat viisi asiakkuuksien hallinnan tasoa. Nämä tasot eroavat toisistaan laajuutensa ja vaativuutensa suhteen. Tasoissa on kyse siitä, mikä parhaiten soveltuu kunkin yrityksen tarpeisiin, niitä ei varsinaisesti voida asettaa paremmuusjärjestykseen. Kukaan yritys joutuu suhteuttamaan asiakkuuksien hallinnan roolin organisaatiossaan omiin visioihinsa ja toimintaansa.



Kuvio 8: Asiakkuuksien hallinnan tasot (mukailten Hellman 2003, 104)

Kuviossa alemman tason toiminnallisuus sisältyy ylempään tasoon. Alin taso on yksinkertainen, se sisältää yksilökohtaisten kontaktien hallinnan päivittäisessä toiminnassa. Tietokantamarkkinoinnin näkemys pitää sisällään kohdennettuja markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä. Asiakastietokannalla on suuri merkitys. Asiakaspalautetta tallennetaan asiakastietokantaan myöhemmin käytettäväksi. Asiakassuhdemarkkinoinnin taso perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Tällä tasolla pyritään kehittämään asiakassuhteita ja niiden kannattavuutta. Asiakkuuksien johtaminen on johtamismalli, jossa tavoitteet asetetaan asiakkaille ja asiakassuhteille. Tavoitteiden saavuttamiseksi määritellään asiakasstrategiat. Verkoston hallinnan ja johtamisen taso on verkoston sisäistä yhteistyötä. Asiakassuhteet ovat verkoston yhteisiä. Verkosto toimii yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. (Hellman 2003, 104-105.)

3.9 Asiakkuuksien johtamisen hyödyt

Asiakkuuksien johtaminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kehittää toimintaansa sekä varautua tulevaisuuteen. Asiakkuuksien johtamisen välttämättömyys ja hyödyt on tiivistettävissä neljään pääkohtaan.

1. Asiakkuuksien arvo
2. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen
3. Sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden lisääminen
4. Kyky vastata asiakkaan odotuksiin

(Hellman 2003, 77-78.)

3.9.1 Asiakkuuksien arvon kasvattaminen

Asiakkuuksien arvo koostuu muun muassa asiakaskunnan koosta ja laadusta, asiakassuhteiden rakenteesta, asiakaskannattavuudesta, asiakkaiden uskollisuudesta, asiakastiedon hyödynnettävyydestä, asiakkuuksien hallinnan tehokkuudesta sekä edellä mainittuihin tekijöihin liittyvistä tulevaisuuden odotuksista. Asiakkuuksien arvon kasvattaminen vaatii yrityksiltä kokonaisvaltaista toimintaa. Mitä paremmin välillisten edellytystekijöiden vaikutus tunnetaan, sitä paremmin niitä voidaan kehittää. Asiakkaisiin suuntautuva suora toiminta ei pelkästään ole riittävää. (Hellman 2003, 78-79.) Yrityksen johdon rooli asiakkuuksien arvon kasvattamisessa on tärkeä. Asiakkuuksien arvon kasvattaminen tulisi olla yrityksen strategiaan kirjattu tavoite. Tavoitteiden saavuttamista edesauttaa selkeä käsitys asiakkuuksien nykyisestä arvosta, edellytys asettaa tavoitteita sekä seurata arvon kehittymistä. Johdon tehtävänä on johtaa asiakkuuksien arvon kasvattamista sekä rakentaa kehittymistä tukeva infrastruktuuri ja toimintamallit. (Hellman 2003, 79.)

3.9.2 Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen

Tuote- ja palvelukehitykseen, toiminnan ja palveluiden tai tuotteiden asiakaslähtöisyyteen, uusien ansaintalogiikoiden sekä uusien kanavien käyttöönottamiseen liittyvien uusien teknologioiden hyödyntäminen yrityksissä on elintärkeää. Myös verkostoituminen ja erilaiset yhteistyömuodot vaativat teknologioiden hyödyntämistä. Mikäli yritys jää uusien teknologioiden hyväksikäytön ulkopuolelle on mahdollista, että sen kyky hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia heikkenee. (Hellman 2003, 81.)

Nykyinen viestintäteknologia tarjoaa uusia kommunikaatiokanavia ja parempia mahdollisuuksia asiakkaiden tunnistamiseen. Interaktiivisuuden avulla on mahdollista parantaa asiakkaisiin kohdennettujen aktiviteettien vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Tietotekniikkaa ja viestintäteknologiaa hyödynnetään tuote- ja palvelukehityksessä osana tuotetta ja palvelua. Näistä saatava hyöty perustuu asiakkaan parempaan tunnistamiseen ja monipuolisempaan asiakastietoon ja sen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Teknologia antaa yritykselle mahdollisuuden parempaan tuotteiden ja palveluiden asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Erityisesti Hellman (2003) toteaa että asiakastietoon perustuva tuote- ja palvelukehitys on osa yrityksen asiakkuuksien hallintaa ja sitä kautta asiakkuuksien johtamista. (Hellman 2003, 81-82.)

3.9.3 Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus

Hellmanin (2003, 82-83) mukaan sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tarkastelu ei saa rajoittua pelkästään kustannustehokkuuteen, vaan myös toiminnan nopeus ja yrityksen henkilökunnan oppimiskyky vaikuttavat yrityksen toiminnan kokonaistehokkuuteen. Uutta teknologiaa hyödyntämällä asiakkaat voidaan aktivoida entistä omatoimisemmiksi. Moni asiakas haluaakin hoitaa asiointinsa esimerkiksi sähköisesti Internetin välityksellä. Nopeuden merkitys menestystekijänä on kasvanut. Kilpailu on kovaa ja se, joka kykenee lanseeraamaan uusia tuotteita nopeassa tahdissa sekä sopeuttamaan omaa toimintaansa asiakkaan muuttuneeseen tilanteeseen menestyy. Asiakkaan tiedusteluihin tulee pystyä vastaamaan nopeasti. Esimerkiksi tarjouskilpailussa kilpailuedun saavuttaa nopeimmin asiakkaaseen kontaktin ottanut yritys. Uusasiakashankintaa tulisi pystyä tekemään tehokkaasti ja nopeasti.

Teknologian avulla yritys voi luoda henkilökunnalleen työkalut tiedon saantiin ja hallintaan sekä mahdollisuuden suhteuttaa uutta tietoa aikaisempiin tavoitteisiin ja käsityksiin. Selkeiden asiakaskäsitteiden ja asiakastavoitteiden luominen sekä tulosten seuranta ja mittaaminen luovat pohjan organisaation oppimiselle. (Hellman 2003, 84.)

Asiakas odottaa, että hänet, hänen ostohistoriansa ja hänen ostoprosessinsa erityispiirteet tunnetaan. Yrityksen tulee myös tuntea asiakkaidensa toiveet kanavavalintojen suhteen.

Asiakas haluaa vastinetta yrityksen käyttöön luovuttamilleen tiedoille. Lisäksi muutokset asiakkaan odotuksissa on tunnistettava ja niihin on kyettävä vastaamaan. Asiakasta ei voida enää pitää objektina, vaan esimerkiksi kommunikaatioon liittyvissä kysymyksissä päätökset on tehtävä asiakaslähtöisesti. Nykypäivän asiakas on aktiivinen, valikoiva, kriittinen, vaativa, tekee itsenäisiä päätöksiä, ei ole yhtä lojaali kuin aiemmin ja etsii jatkuvasti uusia ratkaisuja oman etunsa maksimoimiseksi. Asiakkaalla on valta valita ja vaihtaa tuotteen- tai palveluntarjoajaa. (Hellman 2003, 84-85.) Kohdentamattomien ja laajojen kampanjoiden sijaan tulisi yrityksissä panostaa hyvin hoidettuihin asiakaskohtaamisiin valikoitujen asiakasryhmien kanssa. Hellman (2003, 85) pitääkin tärkeänä yrityksen kykyä tunnistaa ne asiakkaat, joihin kussakin tilanteessa kannattaa panostaa.

3.10 Taloudellinen näkökulma asiakkuuksien hallintaan

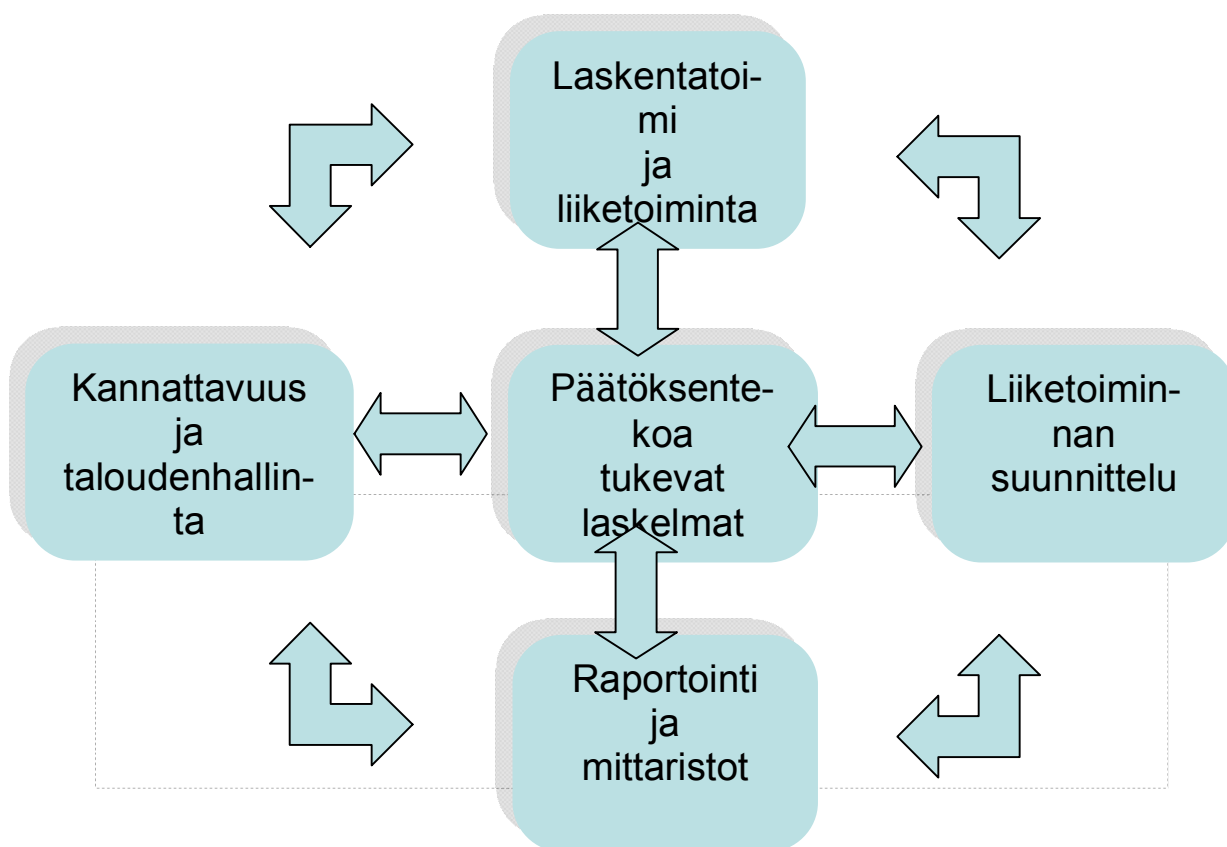
Kannattavuus on tuottavan yritystoiminnan edellytys. Tässä aluvuossa selvitetään liiketoiminnan kannattavuuteen liittyviä tekijöitä. Kannattavuuden hallinta on olennainen osa asiakkuuksien johtamista, sen avulla osataan segmentoida asiakasryhmät tuottavimmalla mahdollisella tavalla.

3.10.1 Laskentatoimi

Laskentatoimi on yrityksen tukiprosessi, jonka tehtävänä on kerätä ja hallita koko yritystä koskevaa informaatiota (Alhola & Lauslahti 2000, 28). Laskentatoimen tuottaman informaation avulla yrityksen johto ja muu henkilökunta voi suunnitella yrityksen toimintaa, tehdä päätöksiä sekä valvoa niiden toteutumista (Alhola & Lauslahti 2000, 10-11). Laskentatoimen tuottaman tiedon avulla yrityksen johto voi tarkastella, mitkä palvelut ja tuotteet tuottavat voittoa tai toimivatko yrityksen eri osastot kannattavasti (Alhola & Lauslahti 2000, 27). Pellinen (2003) kuvaa laskentatoimintaa välineeksi, jonka avulla päätöksentekijät saavat päätöksensä tueksi rahamääräisiä sekä ei-rahamääräisiä tietoja. Pellinen (2003, 13) jatkaa laskentatoimen olevan välttämätön apu silloin, kun yrityksen tuotantoa ja myyntiä joudutaan jälkikäteen selvittämään. Yrityksen liikkeenjohdolliset tavoitteet määrittelevät sen, minkälaista tietoa laskentatoimen avulla on järkevää tuottaa (Pellinen 2003, 16). Laskentatoimi on siis taloudellisen tehokkuuden mittari (Pellinen 2003, 48).

Liiketoimintaympäristöt eivät ole stabiileja, vaan niiden muutokset asettavat yrityksille vaatimuksia. Laskentatoimen yksi tehtävä on seurata ja tunnistaa markkinoiden heikkoja signaaleja, joiden perusteella arvioidaan ja lasketaan ennakoivia ja korjaavia toimenpiteitä ja näiden vaikutusta yrityksen talouteen ja kannattavuuteen. (Alhola & Lauslahti 2000, 23.) Taloushallinnon rooli on vuosien saatossa muuttunut merkittävämmäksi ja se on kehittynyt pelkästä tapahtumien rekisteröijästä merkittäväksi liiketoiminnan kehittämisvälineeksi. Taloushallin-

nolla ja laskentatoimella on merkittävä rooli ja vastuu taloudellisen tiedon tuottamisessa. Yhä monimutkaisemmat liiketoimintaympäristöt eivät ole muuttaneet laskentatoimen perustarkoitusta, kannattavuuden hallintaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 10-11.) Kuvio 9 selvittää talouden ja kannattavuuden hallinnan suhdetta liiketoiminnan suunnitteluun. Laskentatoimen tehtävänä on tuottaa päätöksen tekoa tukevia laskelmia sovittujen mittareiden ja raporttien muodossa.



Kuvio 9: Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta (Alhola & Lauslahti 2000, 49)

3.10.2 Toimintolaskenta

Toimintolaskentaa hyväksi käyttäen on mahdollista laskea kustannuksia tuotetasoa laajemmin. Voidaan puhua prosessilaskennasta. Sen avulla voidaan tuottaa runsaasti erilaista tietoa yrityksen toiminnasta. Toimintoperusteisessa laskennassa pyritään selvittämään, mitä esimerkiksi palvelu tuottaminen todellisuudessa maksaa sekä miten kustannukset tulisi kohdentaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 143-144.) Toimintolaskennan ajatuksena on yleiskustannusten kohdentaminen tuotteille tai palveluille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti (Pellinen 2003, 184-185). Jyrkkiö & Riistama (2004) kuvaavat toimintolaskennan perusajatusta yrityksen toiminnan analysoinniksi jakamalla se erilaisiin toimintoihin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 176). Toimintolaskennassa yleiskustannuksia kohdennetaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on kohdentaa yleiskustannukset voimavara kerrallaan toiminnoille. Toinen vaihe sisältää toi-

mintokokonaisuuden ylläpitämisestä aiheutuneiden kustannusten kohdentamisen laskentakohteille sen mukaan, paljonko ne kuormittavat toimintoa. Tällainen toiminto voisi olla esimerkiksi mainonnan ja markkinoinnin kustannukset. Tällöin kohdennetaan tietylle tuotteelle se osuus kokonaiskustannuksista, joka katsotaan tuotteen markkinointiin kuluneen. (Pellinen 2003, 184-185.) Toimintolaskennan tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää yksikön toiminnan tehostamiseen, liiketoimintaprosessien kehittämiseen tai jopa uuden liiketoimintamallin suunnittelun tukena (Pellinen 2003, 188). Hopeanimessä toiminnot on jaettu melko karkeasti. Eriytetysti kustannuksia seurataan muun muassa ravintolasta, neuvonnasta sekä fysioterapiasta.

3.10.3 Kannattavuus

Perinteisin tapa mitata liiketoiminnan kannattavuutta on voiton suuruus. Voitto tarkoittaa yksinkertaisesti tuottojen ja kustannusten positiivista erotusta. Käytännössä pelkän voittomarginaalin tarkastelu ei riitä, vaan tulee tarkastella myös tuloksen tuottamiseen uhrattujen panostusten määrää. Kannattavuuden yksiselitteinen määrittäminen on vaikeaa. Kannattavuuden lähtökohtana tulisi pitää tilannetta, jossa yritys tuottaa jatkuvasti enemmän sijoitetulle pääomalle kuin mitä pääoman saaminen ja käyttäminen yritykselle maksaa esimerkiksi korkomenojen muodossa. Kannattavuuden hallitseminen edellyttää yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Kannattavuuden määrittämisessä ongelmana on päättää, missä laajuudessa tuottoja ja kustannuksia tarkastellaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 50-51.) Pellinen (2003, 51-52) toteaa että kustannusten laskennassa on kyse valintojen tekemisestä ja että valinnat vaikuttavat suuresti lopputulokseen. Laskelmat laaditaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, koska näin saavutetaan suurin piirtein oikeansuuntaisia perusteita kohdistamiselle. Välittömien kustannusten kohdistaminen ei useinkaan tuota ongelmia. Sen sijaan välillisten tai yhteis- ja yleiskustannusten kohdentaminen on monimutkaisempaa. Yleiskustannusten kohdistamiseksi on löydettävä jokin peruste, jonka avulla kustannus jaetaan laskentakohteiden kesken. Kohdistamisperusteen määrittelyssä on hyvä hyödyntää aiheuttamisperiaatetta. (Pellinen 2003, 63-65.) Aiheuttamisperiaate tarkoittaa kustannusten ja tuottojen kohdistamista niille yksiköille, toiminnoille ja tuotteille tai palveluille, jotka ne ovat aiheuttaneet (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 42-43). Mikäli kohdistamisperusteen löytäminen on mahdotonta voidaan kustannuserä jättää jakamatta (Jyrkkiö & Riistama 2004, 58).

Yrityksen pitkän ajan tavoitteena on toimia kannattavasti. Myös yrityksen omistajataho toivoo voittoja. Kannattavuusvaatimus asettaa yrityksen johdolle haasteita. Yksi johtamisjärjestelmän osa on operatiivinen laskentatoimi. Sitä hyödynnetään liiketoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kannattavuuden tarkastelu vain mennyttä arvioiden on historiaa. Nykypäivänä suuntaudutaan tulevaisuuteen. (Alhola & Lauslahti 2000, 10-11.)

Kustannusten pienentäminen saattaa olla tie tuottojen kasvattamiseen. Keinoina voidaan käyttää muun muassa ydinliiketoimintaan kuulumattomien toimintojen ulkoistamista, toimialan ulkopuolista tai sisäistä benchmarkingia sekä asiakkuuksien johtamisen tehokkuuden ja toimivuuden parantamista. Asiakkuuksien johtamisessa informaatioteknologia voi olla merkittävässä osassa kustannusten vähentämisessä. Toimivan informaatioteknologian avulla voidaan joitakin toimintoja hoitaa tehokkaasti vähemmällä henkilöstöllä. (Payne 2006, 293.)

3.10.4 Kannattavuuden parantaminen

Tappiollisen yritystoiminnan kääntäminen kannattavaksi on välttämätöntä. Tappion kääntäminen voitoksi on mahdollista vaikuttamalla kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. (Alhola & Lauslahti 2000, 71-72.) Yritysten kannattavuutta on perinteisesti parannettu joko tuotteiden ainutlaatuisuuden tai toiminnan kustannustehokkuuden avulla. Kannattavuuden arvioiminen on vaikeata koska se koostuu niin monista tekijöistä. Yrityksessä olisi tärkeitä analysoida sitä, mistä oma kannattavuus syntyy ja mitkä tekijät ovat sen peruspilareita. (Hellman 2003, 129-130.)

Mäntynevan mukaan (2001, 47) asiakaskannattavuuden parantamiseen on kaksi vaihtoehtoa: myynnin määrän lisääminen sekä asiakaskohtaisen katteen parantaminen. Nämä toimenpiteet eivät sulje toisiaan pois, vaan ne kulkevat rinnakkain. Mikäli katetta pyritään parantamaan hintoja nostamalla, saattavat myyntimäärät pienentyä. Parempi vaihtoehto olisikin vähentää omia kustannuksia. Etenkin markkinoinnissa voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. (Mäntyneva 2001, 47.) Alhola ja Lauslahti (2000, 72) nostavat esille viisi keinoa kannattavuuden parantamiseksi. Nämä ovat osin samoja, kuin edellä esitetyt Mäntynevan tavat. Ensimmäiseksi myynnin lisääminen, markkinoinnin ja myynnin keinoin voidaan lisätä myyntivolyymia. Segmentoinnin avulla voidaan markkinointi toimenpiteet kohdentaa paremmin tietyille asiakkuuksille. Toisaalta myyntiä voidaan laajentaa myös aivan uusille alueille, esimerkiksi kansainvälyisyydellä. Toiseksi tuotevalikoiman muuttaminen, kannattamattomien tuotteiden ja palveluiden poistaminen valikoimasta on perusteltua, jos sen avulla pystytään parantamaan yrityksen kannattavuutta. Uusia, paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavia tuotteita ja palveluita kehittämällä ja lanseeraamalla voidaan parantaa kannattavuutta. Kolmanneksi toimintojen tehostaminen ja turhien toimintojen karsiminen, aktiiviset neuvottelut tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa sekä kilpailuttaminen tai ydinliiketoimintaan kuulumattomien toimintojen ulkoistaminen karsivat yrityksen kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2000, 72-73.) Neljänä toimenpiteenä on hintojen nostaminen. Tässä on vaarana se, että menekki laskee, eikä toimenpide varsinaisesti paranna kannattavuutta. (Alhola & Lauslahti 2000, 73.) Viidenneksi pääomien käytön tehostaminen, kiinnittämällä huomiota myyntisaamisille annettuihin ja ostovelkoihin saataviin maksuaikoihin, voidaan myös parantaa kannattavuutta. Varaston kierron

tarkkaileminen vähentää raaka-aineiden pilaantumista ja näin hävikin määrää. (Alhola & Lauslahti 2000, 73.)

Jukka Pellinen (2003, 32) yksilöi, kirjassaan Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu, oikeanlaisen tuotantostrategian tuomat kilpailuedut.

- Mahdollisimman alhaiset yksikkökustannukset.
- Palvelun tai tuotteen ominaisuudet ja jatkuva laadun ylläpitäminen.
- Nopea ja oikea-aikainen toimitus.
- Asiakaskohtaiset tuotteet sekä tuotantokapasiteetin joustavuus.
- Osaava ja motivoitunut henkilöstö sekä oppiva organisaatio.

Edellä mainitut kilpailutekijät on sovellettavissa myös Hopeaniemen caseen. Palvelun tuottamisen kustannukset, oikeanlaiset palvelut oikeille kohderyhmille, nopea ja asiakaslähtöinen palvelu sekä innostunut henkilökunta ovat kivijalka kustannustehokkaalle toiminnalle. Lisäksi palvelutuotannon muuttuvien kustannusten sopeuttaminen kysynnän mukaan on välttämätöntä, jotta näitä kustannuksia pystyttäisiin hallitsemaan.

3.11 Asiakkuuksien johtamisen suhde kannattavuuteen

Asiakkuuksien ja palveluiden kannattavuuden arvioiminen on noussut tärkeään asemaan yritysten strategisen päätöksenteon tukitoimena. Yrityksellä on mahdollisuus parantaa kokonais-kannattavuuttaan, mikäli sillä on käsitys osista, joista sen kannattavuus koostuu. Yritysten on tärkeätä ymmärtää palveluidensa ja tuotteidensa kustannusrakenne ja sen tiedon pohjalta tehdä palveluihin ja tuotteisiin kohdistuvia strategisia päätöksiä. Asiakkuudenarvosta on alettu puhumaan entistä enemmän, ja asiakkaan arvo onkin noussut yhdeksi tärkeimmäksi pääomalahjiksi nykypäivän yrityksissä. Asiakkuuksien arvoa on ryhdytty parantamaan asiakkuuksien johtamisen avulla. Asiakkuuksien johtamisen avulla tunnistetaan yritykselle tärkeät asiakasryhmät ja suunnitellaan niille hoito-ohjelmat. Tavoitteena on tuottavan ja pitkäikäisen asiakassuhteen syntyminen.

Asiakkuuksien kannattavuus ja sen kehittäminen parantavat olennaisesti yrityksen kokonais-kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 33). Asiakkuuksien johtamisen avulla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon (Mäntyneva 2001, 10-11).

Asiakkuudet ovat markkinoinnin keskeinen kohde. Markkinointi investointien tulosta on helppoa seurata asiakkuuksien arvoa määrittämällä. Asiakkuuksien arvon kehittyminen on yksi tapa arvioida markkinoinnin tehokkuutta. (Mäntyneva M. 2002, 46.) Asiakkuuksien joukosta

tulisi kyetä tunnistamaan kaikkein arvokkaimmat, nopeimmin kasvavat, sekä kannattamattomat asiakkaat. Tämä tarkoittaa, että tunnistetaan, keitä he ovat ja mikä heidän osuutensa on yrityksen asiakkuuksista sekä kokonaisu-myynnistä. Tämän tiedon perusteella markkinointia kyetään erilaistamaan ja huomioimaan paremmin kannattavimmat ja kasvavat asiakkuudet. Lisäksi tulee miettiä kuinka kannattamattomat asiakkuudet saataisiin muutettua kannattaviksi. Uudenlaisten ja kustannustehokkaiden markkinointikanavien käyttäminen saattaa olla ratkaisu tähän. (Mäntyneva 2002, 47-48.)

Payne (2006, 284-285) toteaa, että toiminnan tehokkuuden parantaminen vaatii kahden ajatuksen ymmärtämistä: miten yrityksemme voisi parantaa tuottavuuttaan ja osakkeenomistajien tuottoa ja toiseksi, millaiset vaatimukset asetamme toiminnallemme, miten kehitämme mittarit ja kuinka mitaamme toimintamme tuottavuutta. Lisäksi tulee pohtia, kuinka parannamme toimintaamme. Asiakkuuden johtamisessa painotetaan toimintojen yhdistämistä niiden eri osastoille eriyttämisen sijaan. Asiakkuuksien johtamisen viitekehys luo mahdollisuuden maksimaalisen arvon tuottamiseen asiakkaalle. Prosessi edellyttää taitavaa johtamistyöskentelyä ja asiakassuhteiden menestyksekkästä hoitamista. Kaikki avainsidosryhmät tulee ottaa huomioon asiakkuuksien johtamisen kanssa työskennellessä.

Tuotteen tai palvelun kannattavuuden laskemisen rinnalle on noussut muitakin huomionarvoisia kohteita. Yksi esimerkki tästä on asiakaskannattavuus. Asiakaskannattavuutta ei perinteisesti ole tarkasteltu, eikä asiakassuhteeseen liittyviä kustannuksia ole aiemmin tunnistettu. Kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia. Tärkeätä olisi ottaa huomioon kaikki asiakas- tai segmenttikohtaiset toiminnot, tapahtuivatpa ne ennen tai jälkeen kaupanteon. Pelkkä asiakas-kohtaisen myynnin seuranta ei ole riittävää, vaan myös asiakaskohtaista toimintojen kannattavuuden seuranta tarvitaan. Jotkin asiakasryhmät sitovat esimerkiksi henkilöstöresursseja enemmän kuin muut. (Alhola & Lauslahti 2000, 82-83.) Hopeaniemen tapauksessa sotaveteraanien ja -invalidien kuntouttaminen vaatii enemmän henkilöstöpanostuksia kuin monet muut asiakasryhmät. Monet heistä tarvitsevat muun muassa ympärivuorokautista huolenpitoa.

Asiakkuuksien kannattavuutta tarkkailemalla ja kehittämällä on mahdollisuutta parantaa yrityksen kokonais-kannattavuutta. Tämän ajatuksen vastustajat eivät ymmärrä, että kaikkien kustannusten jakaminen asiakkuuksille on merkittävää. Pelkästään muuttuvia kustannuksia tarkastelemalla ei asiakkaiden kannattavuudesta saada luotettavaa kuvaa. Uusien asiakkaiden hankintaan joudutaan käyttämään paljon rahaa, kun sitä vastoin jo olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen on huomattavasti edullisempaa. Kannattamattomat asiakkuudet on mahdollista seuloa pois, kun tunnetaan asiakaskohtaiset kannattavuudet. Asiakkuuksien johtamisen avulla yritys saa paremman otteen asiakkuuksiinsa ja tätä kautta sillä on mahdollisuus parantaa asiakkuuksiensa kannattavuutta. Asiakkuuden johtamisen avulla yritys pystyy myös paremmin profiloimaan tavoiteasiakkaansa. Satunnaisen myynti- ja markkinointityön

tuloksena yritys saa paljon sellaisia asiakkaita, joista ei koskaan tule kannattavia. Yrityksen olisi syytä tuntea asiakaskannattavuuteensa vaikuttavat tekijät. Miettimisen arvoista on myös se kannattaako jo saavutetuista asiakkuuksista luopua, vaikka ne olisivatkin kannattamattomia. Voisivatko nämä asiakkaat olla potentiaalisia asiakkaita jollekin yrityksen tulevalle tuotteelle? (Mäntyneva 2001, 33-34.)

3.12 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Myyntituottojen määrä ja niiden aikaansaamiseksi tehdyt uhraukset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Asiakkuuden kate voidaan yksinkertaisesti määritellä näiden erotukseksi. Yksittäisten asiakkaiden tai asiakasryhmien kannattavuuden selvittäminen on tärkeätä, jotta voitaisiin tietää kuinka paljon näihin asiakkaisiin kannattaa panostaa. Ongelmallista on arvioida nykyisten asiakkaiden tulevaa tuottoa. Mikäli yrityksellä ei ole käytössään asiakaskohtaista kannattavuusinformaatiota, tulee selvittää, mitä tietoja yrityksen laskentajärjestelmästä on saatavilla. (Mäntyneva 2001, 36-37.)

Asiakaskohtaista kannattavuutta laskettaessa tulisi ottaa huomioon oheinen laskelma.

	Asiakkuuden tuotot
-	<u>Asiakkaisiin kohdennetut suorat kustannukset</u>
=	Myyntikate
-	Myynnin kustannukset
-	Markkinoinnin kustannukset
-	<u>Asiakaspalvelun kustannukset</u>
=	Asiakkuuden kate

(Mäntyneva 2001, 36.)

Myynnin lisäksi asiakkaalle annetut alennukset sekä maksuehdot vaikuttavat asiakkuuden kannattavuuteen. Myyntityöstä aiheutuneet kustannukset, kuten esimerkiksi asiakaskäynnit ja asiakaspalvelu sekä markkinointiin ja mainontaan tai asiakastilaisuuksiin kulutetut varat tulee pystyä kohdentamaan asiakaskohtaisesti. Kohdentaminen saattaa osoittautua hankalaksi ja laskentatarkkuus tuleekin suhteuttaa siitä saatavaan hyötyyn. Vaikka laskelmien tulokset eivät olisikaan täysin eksakteja, parantaa asiakaskannattavuuden tiedostaminen yrityksen kokonaiskannattavuuden hallintaa. Asiakkuuden kannattavuus paranee yleensä asiakkuuden elinkaaren myötä. Asiakastyytyväisyydellä on tärkeä osuus kannattavuuden luomisessa. Tyytyväinen asiakas palaa tekemään uusintaostoja. Niin sanottuun vanhaan asiakkaaseen ei tarvitse uhrata yhtä paljon markkinointipanostuksia kuin uuteen. (Mäntyneva 2001, 37.)

Asiakaskannattavuuden selvittämisessä käytettävässä tuloslaskelmassa lähdetään liikkeelle asiakastuotoista, joista vähennetään asiakaskohtaiset toimintopohjaiset kustannukset eli kustannukset, joita asiakas aiheuttaa kuluttamalla yrityksen resursseja. Seuraavaksi vähennetään asiakkaalle myytyjen tuotteiden toimintopohjaiset kustannukset sekä lopuksi vähennetään vielä asiakkaan tuotekohtaiset kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2000, 85.)

Mäntyneva (2002, 14-15) määrittelee asiakaskannattavuuden asiakassuhteen tuottojen ja kustannusten erotukseksi. Asiakaskohtainen kate voidaan käytännössä laskea asiakkaan ostaminen tuotteiden tai palveluiden katteen perusteella. Käytännössä asiakaskannattavuuden laskeminen on ongelmallista. Muuttuvat kustannukset kyetään usein kohdistamaan melko helposti, mutta kiinteiden kustannusten kohdentaminen asiakkuuskohtaisesti saattaa tuottaa ongelmia. Kustannuksia kohdennettaessa on mietittävä, kuinka kustannuksia painotetaan. Yksittäisten asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuuden selvittäminen on olennaista, jotta yrityksen asiakasstrategioita voitaisiin kehittää kannattavalla tavalla.

Yrityksen kaikkien asiakkuuksien yhteenlaskettu arvo kuvaa yrityksen kokonaisarvoa. Tulevaisuudessa yrityksen arvo muodostuu enenevässä määrin siitä, kuinka tehokkaasti se hankkii uusia asiakkaita, miten asiakkuuksia kehitetään ja kuinka asiakkuudet säilytetään kannattavina. Yrityksen arvioidessa asiakkuuksiansa arvon se saa paremmat valmiudet markkinointinsa kohdentamiseen. Mikäli asiakkuuden hankintakustannus on ollut suuri, kestää asiakkuuden kannattavuuden saavuttaminen kauemmin. Tästä syystä tulisikin pyrkiä pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin. Mitä suurempi asiakas, sitä suuremmat ovat käytetyt panostukset. Kilpailijoiden mielenkiinnon vuoksi suuren asiakkaan säilyttäminen voi vaatia paljon työtä ja rahaa. Tässä tapauksessa tulee muistaa, ettei asiakkuuden voittoa saa päästää kääntymään tappioksi. Asiakkuuden säilyttämiskustannukset ovat perusteltuja, mikäli asiakkuuden arvo lisääntyy samassa suhteessa. (Mäntyneva 2001, 44-46.)

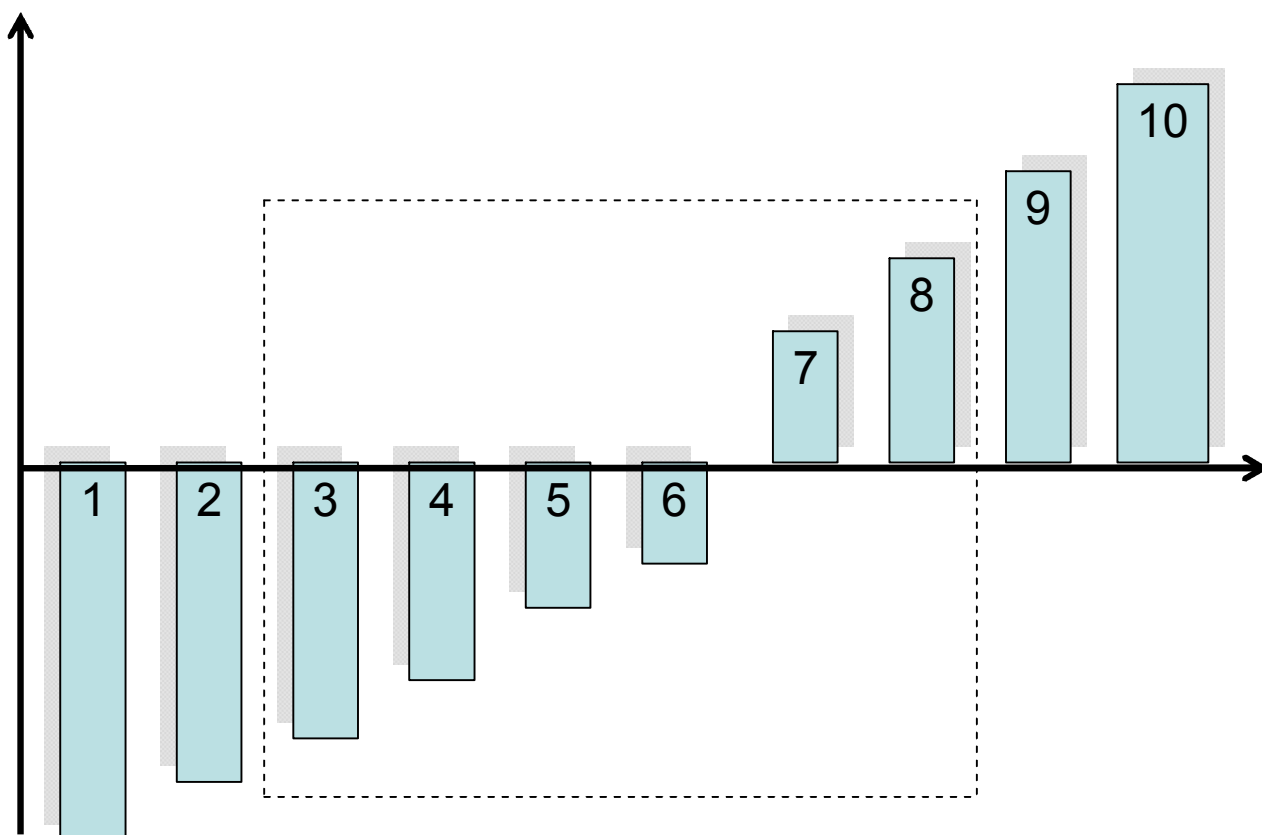
Koska yrityksen asiakkuudet eivät kaikki ole yhtä kannattavia, tulee miettiä keihin kannattaisi keskittyä. Asiakkuuden johtamisen avulla ohjataan markkinoinnin kohdentamista ja sisältöä, jotta kaikkien asiakkuuksien tuotto optimoituisi. Asiakkuuden johtamisesta puhutaan aiemmin kappaleessa 3.5. Vain pieni osa yrityksen asiakkaista on hyvin tuottavia tai tappiollisia. Suurin osa asiakkaista tuottaa keskinkertaisesti. Kannattavimpien ja kannattamattomimpien asiakkuuksien tunnistaminen on tärkeää. Taloudellinen segmentointi ottaa huomioon asiakkuuden arvon sekä asiakkaan reagointi herkkyyden tehtyihin tarjouksiin. Myös asiakkaan asenteet ja arvot, ostokäyttäytyminen sekä asiakkaan saavutettavuus markkinointiviestinnän avulla ovat huomionarvoisia tekijöitä. Tärkeintä olisi tunnistaa asiakasryhmät, jotka luovat arvoa yritykselle. Asiakkuuksien kannattavuus jakauman tarkasteluun voidaan hyödyntää desiilitarkastelua. (Mäntyneva 2001, 39-40.) Desiilitarkastelun pääperiaatteet käydään läpi seuraavassa kappala-

leessa. Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen asiakkaita ei ole tarkasteltu desiileittäin, koska kannattavuuslaskelmissa on perehdytty vain kahden asiakasryhmän kannattavuuteen.

3.13 Asiakkuuksien kannattavuuden tarkastelu desiileittäin

Desiilitarkastelussa yrityksen asiakkuudet jaetaan kymmeneen lukumääräisesti yhtä suureen alaryhmään eli desiiliin. Kaikkien asiakkaiden lukumäärä jaetaan kymmenellä ja näin saadaan yhden desiilin asiakasmäärä. Tämän jälkeen asiakkuudet järjestetään kannattavuutensa mukaiseen järjestykseen. (Mäntyneva 2001, 40.)

Desiilitarkastelun avulla yrityksen on mahdollista tunnistaa kannattavimmat asiakkuutensa. Tarkastelu helpottaa myös asiakaskannattavuutta parantavien toimenpiteiden hahmottamista. Samalla pystytään miettimään, ovatko kannattamattomat asiakkuudet muutettavissa kannattaviksi. Tuottamattomalle asiakasryhmälle voidaan valita vaihtoehtoisia asiakaspalvelukanavia, jotka eivät sido yrityksen resursseja niin paljon kuin henkilökohtaiset palvelukanavat. (Mäntyneva 2001, 40.)



Kuvio 10: Yrityksen asiakkuuksien desiilitarkastelu (Mäntyneva 2001, 41)

Asiakkuuksien taloudellisen segmentoinnin ensimmäinen vaihe on asiakkuuksien nykyiseen kannattavuuteen liittyvän informaation kerääminen. Olemassa olevan informaation perusteel-

la asiakkuudet pyritään segmentoimaan kannattavuuden mukaan. Kun tämän hetkinen kannattavuus on hahmotettu, voidaan tarkastella asiakkuuksien tulevaisuuden kannattavuutta. Asiakkaan ostojen määrä ei välttämättä tee asiakkaasta kannattavaa. Kannattavimmat desiilit tulee analysoida erittäin tarkoin. Desiilitarkastelun pohjalta yrityksen johdolla on mahdollisuus tehdä päätelmiä seuraavanlaisista asioista:

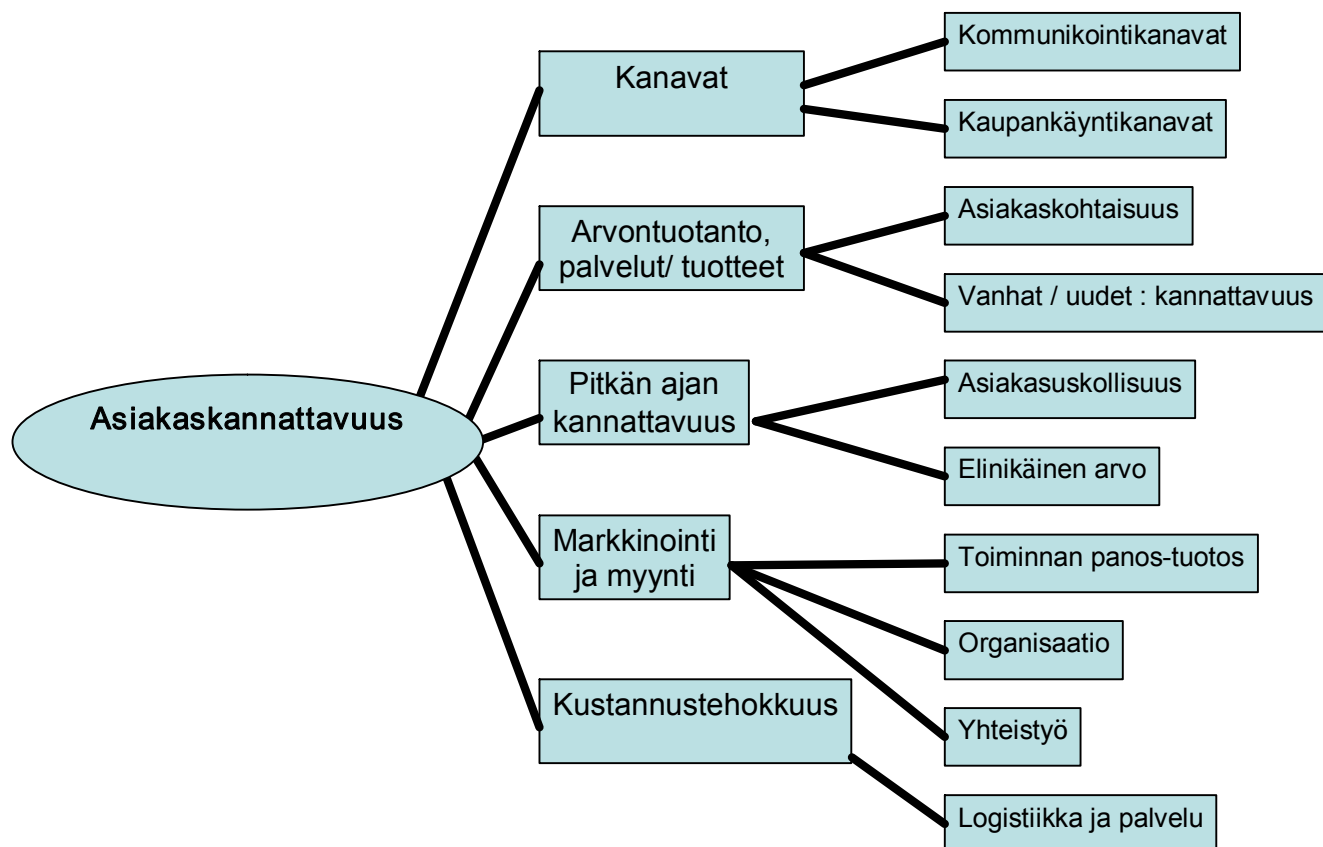
- Onko kannattamattomimpien desiilien asiakkuuksia mahdollista ylipäänsä hoitaa kannattavasti?
- Mitä kannattavuusrajalta oleville asiakkuuksille tulisi tehdä?
- Keitä ovat kannattavimmat ja tappiollisimmat asiakkuudet?
- Miten kaikkien asiakkuuksien kannattavuutta voitaisiin parantaa?
- Miten kannattavimpaan desiiliin rinnastettavia asiakkaita voitaisiin tavoittaa yhä enemmän?

(Mäntyneva 2001, 41-42.)

3.14 Asiakaskannattavuusstrategia

Asiakkuuksien kannattavuus on strategisesti merkittävää. Kannattavuuden seuraaminen on asiakasstrategian määrittelyssä avain asemassa. Asiakaskannattavuuden määrittelyminen on yrityskohtaista sekä myös se, miten tietoa hyödynnetään. Asiakastiedon määrän sekä raportointijärjestelmien merkitys kasvaa. (Hellman 2003, 156-157.)

Kuvio 11 selventää asiakaskannattavuusstrategian osatekijöitä. Kuvio keskittyy nimenomaan kannattavuuteen.



Kuvio 11: Asiakaskannattavuuden kehittäminen (Hellman 2003, 157)

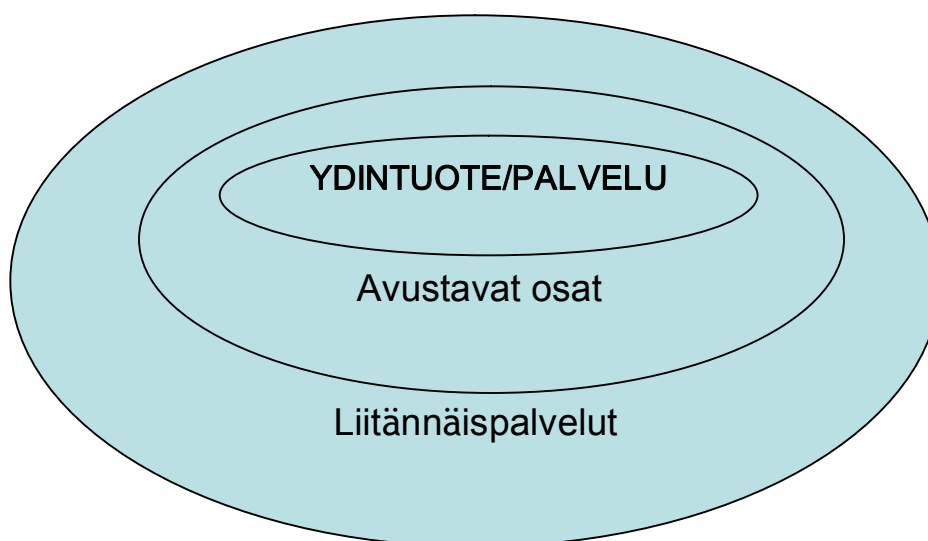
3.15 Palveluiden ja tuotteiden kannattavuus

Yrityksen kokonaiskannattavuutta ei voida taata menestymällä vain yhdellä osa-alueella. Yksi tärkeimmistä kokonaiskannattavuuden osista on tuote- ja asiakaskannattavuus. 20/80 säännön mukaan 20 prosenttia asiakkaista tai tuotteista saa aikaan 80 prosenttia yrityksen voitoista. Monesti tämä suhde on vieläkin radikaalimpi. Kannattavuuslaskennan tärkein tavoite on tuotekannattavuuden selvittäminen. Kannattavuuden lähtökohtana luonnollisesti on että myynistä saatava tuotto on suurempi kuin tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. Jotta tuotteen tai palvelun kannattavuutta voitaisiin luotettavasti arvioida, on varmistuttava siitä, että kustannuksista saatavissa tiedoissa ei ole puutteellisuuksia tai vääristymiä. Lisäksi on tärkeitä että laskelmissa huomioidaan kaikki tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset. Kustannuksiksi tulee laskea myös kiinteät kustannukset. Jokin palvelu tai tuote saattaa kuluttaa toista enemmän kiinteitä kustannuksia. Pelkkien muuttuvien kustannusten laskeminen ei anna oikeata kuvaa tuotteen tai palvelun todellisesta kannattavuudesta. Myös tuotteiden volyymierot aiheuttavat vääristymiä. (Alhola & Lauslahti 2000, 79-80.)

Yritysten tuottamat palvelut ovat aineettomia, eikä niitä ole mahdollista varastoida. Palvelu voi olla myös liitettyä ydintuotteen yhteyteen. Palveluja sekä tuotetaan että kulutetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palveluita myydään joko kuluttajalle tai toiselle yrityk-

selle. (Alhola & Lauslahti 2000, 12.) Palveluyritys siis tuottaa ja myy palveluja. Toisissa palveluyrityksissä sidotun pääoman tarve on vähäinen mutta kuntoutus ja kylpylä liiketoiminnassa pääomapanokset ovat suuret. Hopeaniemen liiketoiminnassa tarvitaan monipuoliset toimitilat muun muassa majoitus- ja ravintolatilat. Palveluyrityksen kannattavuus on riippuvainen asiakkaiden määrästä sekä siitä, ovatko asiakkaat tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin palveluihin. Palveluyrityksen kannattavuutta tuleekin arvioida asiakkaittain tai asiakasryhmittäin, mutta myös suoritteittain. Palveluyrityksen koko ja sen tarjoamien palveluiden laatu vaikuttavat laskentatoimen tekniseen toteuttamiseen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 79-80.)

Palvelu ja tuote ovat keskeisimmät kilpailukeinot. Näiden olemassaolo mahdollistaa muiden kilpailukeinojen hyödyntämisen (hinta, jakelu, markkinointi). Palvelun tai tuotteen kannattavuus on kokonaiskannattavuuden edellytys. (Mäntyneva 2002, 52.) Kannattavuus tarkastelua voidaan tehdä yksittäisten tuotteiden osalta tai tuoteryhmä tasolla (Mäntyneva 2002, 57).



Kuvio 12: Tuotteen kerrokset (Mäntyneva 2002, 52)

Kuvio 12 esittää tuotteen kolmikerroksisena kokonaisuutena. Ydin voi olla joko palvelu tai tuote, joka houkuttelee asiakkaan ensimmäiseen ostopäätökseen. Monesti ydintuotteen/ palvelun kate voi kovan kilpailun vuoksi jäädä varsin alhaiseksi. Tässä vaiheessa avustavien osien merkitys tuotteen kannattavuuden turvaajina kasvaa. (Mäntyneva 2002, 52-53.)

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden kokonaisuutta voidaan kutsua portfolioksi. Tuotteet voivat täydentää tai korvata toisiaan tai niillä ei tarvitse olla mitään yhteyttä. Valikoimasta päätettäessä tulee miettiä sen laajuutta, leveyttä sekä syvyyttä. Valikoiman syvyydellä pyritään

saamaan asiakkaita, joilla on erilaisia tarpeita ja toiveita. Uusien versioiden lisääminen jo olemassa olevista tuotteista on yksi keino valikoiman syventämiseen. (Mäntyneva 2002, 54.)

3.16 Henkilöstön vaikutus kannattavuuteen

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat monet asiat. Tuottojen ja kustannusten lisäksi kannattavuuteen vaikuttavat niin sanotut ei-taloudelliset tekijät. Yrityksen henkilöstön osaaminen vaikuttaa toiminnan laatuun ja prosessien tehokkuuteen. Edellä mainituilla on suora vaikutus yrityksen asiakastyytyväisyyteen sekä -uskollisuuteen. Henkilöstöön kohdenneet investoinnit (rekrytointi, työhyvinvointi ja koulutus) parantavat henkilöstön ammattitaitoa ja työtyytyväisyyttä. Tyytyväinen ja ammattitaitoinen henkilöstö tekee työnsä laadukkaasti ja tehokkaasti. Asiakas saa laadukkaita tuotteita ja hyvää palvelua, joka parantaa asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Tämä positiivinen ketju on tärkeä yrityksen kannattavuudelle. (Alhola & Lauslahti 2000, 77-78.)

3.17 Asiakkuudenarvo

Asiakasarvo tarkoittaa asiakkaan yritykselle tuomaa tuloa. Asiakasarvon määrittämiseksi tulee ymmärtää, ensinnäkin kuinka kannattavia eri asiakasryhmät tai yksittäiset asiakkaat ovat nyt ja tulevaisuudessa ja toiseksi tulee ymmärtää uusasiakashankinnan ja pitkäaikaisen asiakassuhteen ylläpidon taloudellinen merkitys. Uusasiakashankinta on huomattavasti kalliimpaa organisaatioille kuin vakiintuneesta asiakaskunnasta huolehtiminen. Edellä mainitut tekijät ovat avainasemassa asiakassuhteen elinkaaren aikaista tuottavuutta tarkasteltaessa. (Payne, 2006, 135-136.) Mäntyneva (2001, 47) määrittelee asiakkuuden arvon asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotukseksi. Asiakkuuden tuotot muodostuvat myynnin määrästä sekä katteesta.

Payne (2006, 136) pitää yllättävänä sitä, kuinka monet yritykset keskittyvät ennemminkin tuotteidensa kannattavuuden arvioimiseen kuin asiakkuuksiensa. Asiakas tuo yritykselle tuotteita, ja tuote kuluja. Tuotteen valmistukseen, varastointiin, kuljetukseen ja myyntiin sekä markkinointiin uhrattujen panostusten jälkeen tuotteen tulisi vielä tuottaa voittoa. Jo edellä mainitun 80/20 lain mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia yrityksen tuloista. Toisaalta 80 prosenttia yrityksen kuluista aiheutuu 20 prosentin asiakkaista palvelemisesta.

4 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus: Asiakaskannattavuuden laskeminen

Neljäs luku sisältää opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisosion. Kohdeyrityksen toimeksiantosta työssä on perehdytty yrityksen valitsemien asiakasryhmien kannattavuuteen. Taulukko-

laskennan avulla on laadittu vuoden 2007 tuloslaskelman perusteella asiakasryhmistä kannattavuuslaskelmat. Asiakasryhmien palveluntuottamisesta aiheutuneita kustannuksia on verrattu asiakkaan, saamastaan palvelusta, maksamaan hintaan. Laskelmien perusteella on tehty johdopäätökset asiakkaiden kannattavuudesta.

Neljännän pääluvun alussa on esitelty hankkeen suunnitelma ja tämän jälkeen tutkimuksen kohteena olevat asiakkuudet ja palvelutuotteet. Alaluku 4.3 käy lävitse hankkeen toteutuksen sekä siinä käytetyt menetelmät. Pääluvun loppuosa sisältää tulosten analysoinnin.

4.1 Hankesuunnitelma

Hankesuunnitelma esittelee hankkeen lähtökohdat, valitun tutkimusmenetelmän, tavoitteet, tarkoituksen, toimenpiteet, aikataulun sekä mahdolliset riskit.

Tutkimus on osa laajempaa kokonaishanketta (“Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen”), jonka päämääränä on kohdeyrityksen osaamispääoman vahvistaminen ja näin ollen yrittäjyyden edellytysten vahvistuminen.

4.1.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, joka perustuu Laurean kehittämään LbD-oppimismalliin, jonka taustalla on toimintatutkimus (action research), jossa opiskelija pyrkii tutustumalla yrityksen toimintaan ja teoriaa soveltamalla osallistumaan yrityksen kannattavuuden analysointiin ja kehitykseen. Toimintatutkimuksessa teoriaa soveltaen pyritään löytämään ratkaisuja toiminnan nykyisiin haasteisiin ja avaamaan uusia näkökulmia toimintatapoihin. Toimintatutkimuksessa tavoitellaan käytännön hyötyjä. Tutkija käyttää teorian lisäksi omaa välitöntä kokemustaan tutkimuskohteesta hyödykseen (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16-20.) Opiskelijan rooli tässä hankkeessa on ns. tutkija-toimija, jolloin opiskelija etsii aiheeseen sopivaa tietoa ja tämän tiedon pohjalta rakentaa toimintamallin muutosprosessin käynnistämiseksi. (Heikkinen ym. 2006, 95.)

Toimintatutkimuksessa käytetään sekä sekundaari- että primaariaineistoa. Sekundaariaineistoa ovat käytetty teoreettinen tieto kannattavuudesta sekä yrityksen sisäinen aineisto. Primaariaineistoa puolestaan on toimitusjohtajan haastattelu. Yrityksen sisäistä informaatiota, haastattelua sekä teoriaa soveltaen päästään käytännönläheisiin ratkaisuihin, joilla pyritään saavuttamaan välitöntä hyötyä yritykselle.

4.1.2 Hankkeen tehtävä ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa kohdeyritykselle tietoa sen asiakkuuksien kannattavuudesta sekä kehittää työkalu kannattavuuden analysoimiseksi.

4.1.3 Hankkeen toimenpiteet ja aikataulu

Hankkeen toteuttamista varten opiskelija tapasi Hopeaniemen toimitusjohtajan Maarit Källmanin ensimmäisen kerran keväällä 2008. Källman kertoi ajatuksiaan Hopeaniemen kehittämistarpeista ja asiakaskannattavuuksien laskeminen ja arvioiminen nousi esille tässä yhteydessä. Tämän jälkeen opinnäytetyön kokonaisuutta alettiin miettiä yhdessä ohjaavien opettajien Susanna Kivelän sekä kokonaishankkeesta vastaavan Irma Vahvaselän kanssa.

Hopeaniemestä saatiin tutkimusosan toteuttamista varten vuoden 2007 tuloslaskelma, josta tutkittiin, osastokohtaisesti, kohteena olevien asiakasryhmien osalle koituvia kustannuksia. Kustannuslaskennan toteuttamisessa opiskelijaa on ohjannut Kirsi Kamphuis.

Opinnäytetyön teoreettinen sekä toiminnallinen viitekehys ovat koostettu pääosiltaan kesäkuun ja elokuun 2008 aikana. Syys- marraskuuden aikana viitekehukset viimeisteltiin sekä toteutettiin kustannuslaskelmat. Kustannuslaskelmien analysointi tehtiin marraskuussa 2008.

4.1.4 Hankkeen riskit

Hankkeeseen on osallistunut vain yksi opiskelija, joten työn eteneminen ei ole riippunut kenestäkään muusta henkilöstä. Yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen tehokkuus ja nopeus kohdeyrityksen sekä ohjaavien opettajien kanssa on onnistunut hyvin, vaikka asioita on jouduttu hoitamaan sekä sähköpostin että puhelimen välityksellä. Hankkeen toteutumiseksi olisi ollut hyödyllistä, jos opiskelija olisi pystynyt olemaan paremmin henkilökohtaisessa kontaktissa kohdeyritykseen. Kaiken kaikkiaan yhteydenpito on ollut tyydyttävää. Opiskelijan itselleen asettama aikataulu on ollut tiukka, mutta se on toteutunut melko hyvin.

4.2 Tarkasteltavat asiakasryhmät

Toimitusjohtaja Maarit Källman valitsi Hopeaniemen asiakkuuksien joukosta kaksi heitä eniten kiinnostavaa ryhmää. Sotaveteraanien ja -invalidien kuntoutus on loppumaisillaan Suomessa ja se on erittäin tiukkaan hinnoiteltu palvelu. Valtiokonttori määrää kuntoutuksesta maksettavan hinnan. Loppukuluttajalle palvelu on ilmainen. Kolmen vuorokauden mittaisen hemmotteluloman asiakkaat tulevat vapailta markkinoilta. Nämä asiakkaat tulevat rentoutumaan ja hemmoteltaviksi, nauttimaan hyvästä ruuasta sekä laadukkaista palveluista. Asiakkaan toivei-

siin vastaaminen ja odotusten ylittäminen on tärkeätä, jotta asiakas tulisi uudelleen ja suositelisi Hopeaniemeä myös muille.

Sotiemme veteraanit, sotainvalidit sekä heidän puolisonsa ovat oikeutettuja valtion tai kotikuntansa kustantamaan kuntoutukseen. Kuntoutuksen kesto riippuu esimerkiksi sotainvalidin vamman haitta-asteesta. Veteraanikuntoutus sisältää terveydenhoitajan sekä lääkärin vastaanoton, fysioterapia hoitoja lääkärin suosituksen mukaan sekä muita aktiviteetteja. Sotaveteraanit käyvät Hopeaniemessä 10 vuorokauden kuntoutusjaksoilla. 10 vuorokauden jakso sisältää muun muassa 8 fysioterapia- tai muuta hoitoa sekä kaksi terveydenhoitajan tai lääkärin vastaanottoa. Sotainvalideilla hoitjakson pituus on 14 vuorokautta ja se sisältää 10 fysioterapia- tai muuta hoitoa sekä 3 terveydenhoitajan tai lääkärin vastaanottoa.

Kuntoutuksen kustantaa sotainvalidille Valtiokonttori ja sotaveteraanille kotikunta. Valtiokonttori maksoi vuonna 2007 palveluntuottajille oman taksansa mukaan 160,30 euroa vuorokaudelta palvelukodissa majoittuvista ja 137,30 euroa vuorokaudelta kylpylässä majoittuvista asiakkaista.

Kolmen vuorokauden mittainen hemmotteluloma on tuote niin sanotusti vapaille markkinoille tarkoitettu palvelutuote. Hopeaniemi tarjoaa hemmottelulomapaketteja vain arkipäivisin. Lomaan sisältyy majoituksen ja täysihoidon lisäksi yrttikylpy, 40 minuutin hieronta sekä 45 minuutin jalkahoito. Hemmotteluloman hinta vuonna 2007 kahden henkilön huoneessa oli 355 €/henkilö ja yhden henkilön huoneessa 413 €/henkilö. Käytännössä pariskunnat tai ystävät maksavat edullisemman hinnan tullessaan yhdessä lomalle, kun taas yksin lomalle tulevat maksavat kalliimman hinnan. Monikaan ei enää nykypäivänä halua ventovieraan ihmisen kanssa samaan huoneeseen asumaan. Hemmottelulomalta haetaan luksusta, rentoutumista ja vaihtelua arkielämään.

4.3 Hankkeen toteutus ja menetelmät

Laskelmat toteutettiin valikoimalla Hopeaniemen vuoden 2007 tuloslaskelmasta relevantit kustannukset. Valikoidut kustannukset jaettiin majoitusvuorokausikohtaisiksi kustannuksiksi ja henkilö- tai käyntikustannuksiksi sen mukaan, kuinka moni asiakkaista kyseistä toimintoa käyttää. Molemmat asiakasryhmät on käsitelty samanaikaisesti, sillä niiden kustannukset koostuvat samoista elementeistä.

Hopeaniemi on valinnut kannattavuustarkastelun kohteeksi kaksi täysin erilaista asiakasryhmää. Näiden ryhmien palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset koostuvat lähestulkoon samanlaisista tekijöistä. Kustannuksia ovat muun muassa majoituksesta ja ruokapalveluista muodostuvat kustannukset sekä fysioterapeuttien palveluista muodostuvat kustannukset. Li-

säksi laskelmissa tulee huomioida kaikkia asiakkaita koskevat yleiset kustannukset, kuten kiinteistön ylläpidosta aiheutuvat kustannukset. Asiakaskohtaisen kannattavuuden hahmottaminen aloitetaan muodostamalla kuva kyseessä olevien palveluiden kokonaisuudesta. Kustannukset selvitetään tuloslaskelmaa hyväksikäyttäen. Kummankin palvelukokonaisuuden osakustannukset lasketaan yhteen ja kokonaiskustannusta verrataan hintaan, jolla tuote myydään asiakkaalle. Laskelmissa käytetään lähteenä vuoden 2007 tuloslaskelmaa sekä Hopeaniemen omien järjestelmien sisältämää tietoa muun muassa majoitusvuorokausista ja asiakasmääristä. Tuloslaskelmassa Hopeaniemen talous on jaettu kustannuspaikoittain. Laskelmat suunniteltiin tehtäväksi kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe sisältää työkalun luomisen Excel-taulukon muodossa sekä tarpeellisen datan siirtämisen taulukkoon. Tässä vaiheessa tulee valikoida merkitykselliset kustannuserät tuloslaskelmasta. Merkityksellisiä ovat ne kulut, jotka syntyvät asiakkaiden oleskelusta Hopeaniemessä. Tällaisia ovat muun muassa sähkö-, vesi-, jäte-, ruokapalvelu- ja liinavaatehuoltokustannukset. Kustannukset ovat kiinteitä tai muuttuvia mutta näitä ei ole eroteltu toisistaan. Ensimmäinen vaihe sisältää myös kustannuspaikkojen kokonaiskustannusten jakamisen niitä kuluttavien majoitusvuorokausien lukumäärällä. Kaikkia kustannuksia ei voida jakaa koko asiakasmäärällä, sillä esimerkiksi palvelukodin kustannukset voidaan jakaa vain siellä majoittuvien asiakkaiden kesken. Osa veteraaneita majoittuu palvelukodin ja osa kylpylän puolelle. On tärkeitä että kunkin kustannuspaikan yhteiskustannukset jaetaan oikealla perusteella.

Laskelmien toinen vaihe koostuu osakustannusten yhdistämisestä kummankin laskennan kohteena olevan asiakasryhmän kokonaiskustannuksiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen kustannuspaikan yksikkökustannukset majoitusvuorokautta kohden lasketaan yhteen. Kumpikaan asiakasryhmä ei osallistu kaikkien kustannuspaikkojen kustannuksien aiheuttamiseen. Kummallekin ryhmälle tulee valikoida aiheuttamisperusteen mukaiset kustannukset. Seuraavaksi käydään läpi kunkin kustannuspaikan yksikkökustannukset ja millaisella jakoperusteella kustannukseen on päädytty.

Kiinteistökustannukset aiheutuvat Hopeaniemen kiinteistön ylläpidosta. Kaikkien asiakkaiden voidaan olettaa kuluttavan kiinteistöä ja aiheuttavan kustannuksia. Kiinteistön aiheuttamat kustannukset on jaettu kaikkien majoitusvuorokausien kesken, joita oli vuonna 2007 yhteensä 22 271 kappaletta. Kiinteistökustannuspaikan sisältämien huone- ja vastaanottoaulanremonttikustannusten kohdalla on otettu huomioon kustannusten todellinen jakautuminen useammalle vuodelle. Kustannukseksi majoitusvuorokautta kohden on laskettu 8,03 euroa. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 1.

Myös yleiskustannusten voidaan olettaa koskevan kaikkia Hopeaniemen asiakkaita. Yleiset kustannukset on jaettu kaikkien vuoden 2007 majoitusvuorokausien kesken. Yksikkökustan-

nukseksi on laskettu 23,79 euroa majoitusvuorokautta kohden. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 2.

Jokainen Hopeanimen kylpylään saapuva asiakas majoittuu neuvonnan kautta (hotellin vastaanotto), tällöin neuvonnan aiheuttamat kustannukset voidaan jakaa kaikkien muiden, paitsi palvelukodin majoitusvuorokausien kesken. Poikkeuksena muista kustannuspaikoista neuvonnan aikaansaama lisämyynti voidaan katsoa kustannuksia vähentäväksi tuotoksi. Lisämyynti koostuu muun muassa elintarvikkeista ja Hopeaniemen mainostuotteista. Neuvonnan yksikkökustannukseksi laskettiin 14,94 euroa henkilöä kohden. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 3.

Ateriat sisältyvät kuntoutuksesta tai kylpylä lomasta maksettuihin hintaan (täysihoito). Ravintolalla on lisämyyntiä, jonka voidaan katsoa alentavan kustannuksia. Ruokapalvelun kustannukset on jaettu kaikkien majoitusvuorokausien kesken. Ruokapalvelun kustannus majoitusvuorokautta kohden on 23,60 euroa. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 4.

Kylpylänkustannukset aiheutuvat asiakkaan majoittumisesta kylpylään ja siihen sisältyvien palveluiden käyttämisestä. Kylpylän kustannusten jakoperusteena on käytetty kylpylän majoitusvuorokausia, jota vuonna 2007 oli yhteensä 14 860 kappaletta. Kylpylämajoitusvuorokautta kohden laskettu yksikkökustannus on 42,70 euroa. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 5.

Fysikaalisen osaston kustannukset on jaettu fysikaalista hoitoa saavien tai ostavien asiakkaiden, joita oli 8403 kappaletta, kesken. Fysikaalisen osaston kustannukseksi käyttäjää kohden on laskettu 36 euroa. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 6.

Kaikki asiakkaat eivät käytä terveydenhoidon palveluita, ainoastaan ne asiakkaat, joiden kuntoutukseen sisältyy terveydenhoitajan, lääkärin, psykologin, ravitsemusterapeutin tai sosiaalityöntekijän vastaanottoaikoja. Terveystuollon yhteiskustannukset on jaettu palvelua käyttävien asiakkaiden kesken ja yksikkökustannukseksi on saatu 10,49 euroa. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 7.

Sotaveteraanit ja -invalidit majoittuvat kuntoutusjaksoillaan, korkean ikänsä vuoksi, miltei yksinomaan palvelukodissa, eivätkä enää hotellihuoneissa. Palvelukodin kustannukset on jaettu palvelukodin majoitusvuorokausien mukaan, joita on yhteensä 7 411 kappaletta. Majoitusvuorokauden kustannukseksi on laskettu 72,21 euroa. Tämä kustannus tulee ottaa huomioon vain palvelukodissa majoittuvien sotaveteraanien tai -invalidien kuntoutuksen yhteiskustannusten arvioimisessa. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 8.

4.4 Tulosten analysointi

Tässä luvussa on esitetty kannattavuuslaskelmien lopputulokset sekä verrattu palvelutuotteesta asiakkaalta perittävää hintaa kustannuksista yhteenlaskettuun palvelun todelliseen hintaan.

Kolmen vuorokauden hemmotteluloman palvelukokonaisuuden kustannukset koostuvat neuvontapalveluiden kustannuksista, yleis- ja kiinteistökustannuksista, ruokapalveluiden kustannuksista sekä kylpyläpalveluiden kustannuksista. Lomapaketin hinta asiakkaalle (yhden hengen huoneessa) oli vuonna 2007 413 euroa kun taas palvelun tuottamisesta aiheutuu Hopeanimelle kustannuksia yhteensä 381,27 euroa asiakasta kohden. Kahden hengen huoneeseen majoituttaessa lomapaketti maksoi asiakkaalle 335 euroa. Tästä on helposti pääteltävissä se, että palvelutuotteen kustannukset ylittävät sen myyntihinnan. Yhden hengen huoneen hinta kattaa kustannukset, mutta katetta Hopeanimelle jää vain 31,73 euroa. Lomapaketin kannattavuutta tulisi parantaa kustannuksia alentamalla ja lisäämällä hemmottelulomalaisille tarjottavia lisäpalveluita. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 9.

Sotaveteraani ja -invalidi kuntoutuksen palvelun tuottamiseen tarvittavat panostukset ovat viimeisten vuosien kuluessa kasvaneet. Veteraanien keski-ikä on korkea, he ovat yhä huonokuntoisempia ja vaativat enemmän huolenpitoa. Valtiokonttori maksoi vuonna 2007 palvelukodissa majoittuvan sotaveteraanin tai -invalidin kuntoutuksesta 160,30 euroa vuorokaudessa. Kylpylässä majoittuvan kuntoutujan taksa oli 137,30 euroa. Laskelmat kertovat, paljonko hoitajaksot maksavat Hopeanimelle ja kuinka paljon valtiokonttori tai veteraanin kotikunta kuntoutusjaksosta maksaa. Tarkempi laskelma käy selville liitteestä 9.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Luku 5 sisältää yhteenvedon tutkimus- ja kehittämishankkeesta ja esittää tulokset ja johtopäätökset.

5.1 Yhteenveto tutkimus- ja kehittämishankkeesta

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle tietoa heidän asiakasryhmiensä kannattavuudesta. Toisena tavoitteena oli luoda menetelmä ja työkalu, jonka avulla Hopeaniemi pystyy jatkossa arvioimaan muiden asiakkuuksiensa kannattavuutta. Teoreettinen viitekehys koostettiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan peruseräpäätteistä, asiakkuuksien johtamisesta sekä laskentatoimesta ja kannattavuudesta.

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisosio koostui kahden Hopeaniemen valitseman asiakasryhmän kannattavuuden laskemisesta kustannuslaskennan avulla. Laskennassa käytettiin lähteenä Hopeaniemen vuoden 2007 tuloslaskelmaa. Tuloslaskelman pohjalta laadittiin laskentataulukot kunkin kustannuspaikan yhteiskustannusten selvittämiseksi. Tämän jälkeen mietittiin mitä kustannuksia kummankin asiakasryhmän palvelun tuottaminen aiheuttaa. Yhteenlasketut kustannukset jaettiin tämän jälkeen yksikkökustannuksiksi, joista kummankin asiakasryhmän kokonaiskustannus laskettiin yhteen.

Tutkimus- ja kehittämishankeen tekemisessä oli vaikeinta valita ne relevantit kustannukset, joita asiakkaan ostaman palvelun tuottamisessa kulutetaan. Vaikeata oli myös päättää, mitkä kustannukset ovat juuri tämän asiakkaan kannalta merkityksellisiä. Valinnat on tehty yhteistyössä Hopeaniemen ja ohjaavan opettajan kanssa. Tutkimus- ja kehittämishanke on tuottanut tulokseksi käyttökelpoisen laskentamallin, jonka avulla Hopeaniemessä voidaan tulevaisuudessa arvioida muidenkin asiakasryhmien ja palvelutuotteiden kannattavuutta.

5.2 Tulokset ja johtopäätökset

Kannattavuuslaskelmat osoittivat, että kyseisten palvelutuotteiden kannattavuus ei ole itsessään selvä. Katetta ei jää paljon ja kustannusten voidaan olettaa tulevaisuudessa nousevan. Veteraanien kuntoutus nykyisellä kustannusrakenteella tuotti Hopeaniemelle jonkin verran katetta. Hemmotteluloman kohdalla palvelun tuottamisen kustannuksia on karsittava, jotta palvelusta jäisi riittävästi katetta. Asiakkaan maksaman hinnan korottaminen voi taas johtaa siihen, että palvelutuotteen myynti laskee. Tämän tuotteen kohdalla olisikin aiheellista miettiä kustannusrakennetta sekä tehostaa asiakkaille suunnattua lisämyyntiä. Myös lomamyynnin volyymin kasvattamista olisi hyvä harkita.

Johtopäätöksenä voidaan esittää, että yritysten on tärkeitä arvioida kannattavuuttaan sekä tuote ja palvelukohtaisesti että asiakas ja asiakasryhmäkohtaisesti. Tällöin yrityksillä on mahdollisuus harkituilla toimenpiteillä varmistaa kustannustehokkuutensa. Asiakaskohtainen kannattavuus ja sen parantaminen on yrityksille elinehto kiristyvillä markkinoilla. Yrityksen toiminnan tulee olla kustannustietoista ja kannattavaa.

5.3 Kehittämisehdotukset asiakaskannattavuuslaskelmien pohjalta

Hopeaniemessä kannattaisi miettiä mahdollisuutta lisämyynnin tehostamiseen. Tuottojen kasvattaminen voisi olla tehokas tapa kattaa kiinteitä kustannuksia, jotka ovat viime vuosina jatkuvasti nousseet. Kustannustehokkuuden lisääminen turhia kustannuksia karsimalla ja jopa joitakin toimintoja ulkoistamalla tulee olemaan tulevaisuudessa välttämätöntä. Markkinointia tehostamalla voitaisiin lisätä myynnin volyymin ja näin kokonaistuotot kasvaisivat, vaikka

palvelun katetta ei pystyttäisikään parantamaan ratkaisevasti. Hopeaniemen tulisi lisäksi kehittää uusia palvelutuotteita, sekä palveluinnovaatioita, joiden avulla saataisiin uusia asiakkaita. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan peruseriaatteita seuraamalla ja kiinnittämällä huomiota asiakkuuksien huolelliseen hoitamiseen, on mahdollista saavuttaa tuottavia ja kestäviä asiakassuhteita.

6 Lopuksi

Luvussa 6 arvioidaan opinnäytetyön eri osa-alueiden onnistumista ja yhteensopivuutta. Opinnäytetyön tekijä esittää oman arvionsa teoreettisesta viitekehuksesta ja sen yhteensopivuudesta muuhun työhön, tutkimusmenetelmän sopivuudesta, opinnäytetyöprosessin onnistumisesta sekä omasta ammatillisesta kasvusta. Lopuksi esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet liittyen Hopeaniemen kannattavuuden parantamiseen.

6.1 Opinnäytetyön arviointi

6.1.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on viitekehysten kantava teema, jonka yksi osa-alue asiakkuuksien johtaminen on. Asiakkuuksien johtaminen taas voidaan ajatella keinona parantaa yrityksen asiakaskannattavuutta ja sitä kautta yrityksen kokonaiskannattavuutta. Opinnäytetyön tekijän mielestä teoreettinen viitekehys sisältää tutkimus- ja kehityshankkeen kannalta olennaisen teoriatiedon. Viitekehystä on pyritty laajentamaan, pelkän rahamääräisen kannattavuuden arvioimiseen liittyvästä teoriatiedosta, asiakkuuksien kannattavuuden arvioimiseen ja parantamiseen.

Teoriatiedon koostaminen luontevaksi kokonaisuudeksi oli opinnäytetyön tekijän mielestä haastavaa. Teoriatieto oli saatavissa iältään uudesta kirjallisuudesta, joten tieto on ajankohtaista. Teoreettisesta viitekehuksesta on onnistuttu koostamaan hyvä teoriaperusta, joka tukee opinnäytetyön toiminnallista osuutta.

6.1.2 Prosessin onnistuminen

Opinnäytetyö aloitettiin huhtikuussa 2008. Työn toimeksianto saatiin Teollisen palveluliiketoiminnan hankkeen puitteissa. Prosessi aloitettiin haastattelemalla Hopeaniemen toimitusjohtaja Maarit Källmania sekä tutustumalla muun muassa Internetin avulla toimeksiantajayritykseen.

Teoreettisen viitekehyksen koostaminen aloitettiin kesäkuussa 2008 ja sitä jatkettiin elokuussa. Tarpeellinen teoriatieto saatiin koostettua pääosiltaan syys- ja lokakuun aikana. Opinnäytetyöntekijällä oli syksyllä 2008 runsaasti opintoja suoritettavana, ja ne osaltaan sekoittivat aikataulua.

Opinnäytetyön tutkimusosan suorittamiseen jäi vähän aikaan opiskelijan oman aikataulun vuoksi. Työn tutkimusosa on hyvin käytännönläheinen ja teknisesti se oli helppo suorittaa. Vaikeinta oli päättää, mikä tutkimuksessa on Hopeaniemen kannalta tärkeää tietoa ja kuinka kustannukset tulisi jakaa, jotta kannattavuuslaskelmista saataisiin luotettavat.

Olen mielestäni onnistunut opinnäytetyön tekemisessä hyvin ja saanut tuotetuksi melko luotettavaa tutkimustietoa kohdeyrityksen käyttöön. Toivon, että tutkimustuloksista on hyötyä Hopeanimen kannattavuuden arvioimisessa ja parantamisessa.

6.1.3 Hankkeen hyödyllisyys

Uskon, että Hopeaniemi hyötyy hankkeen tuloksista ja pystyy tehostamaan kannattavuuttaan tulevaisuudessa. Laskentamallin avulla Hopeaniemi pystyy toistamaan kannattavuuslaskelmat mille tahansa asiakasryhmälleen.

Hanke on ollut erittäin hyödyllinen ja prosessi on opettanut minulle pitkäjänteisyyttä sekä järjestelmällisyyttä. Lisäksi olen hyötynyt hankkeesta ammatillisesti.

6.1.4 Opinnäytetyö ammatillisen kasvun edistäjänä

Opinnäytetyö on ollut haastava projekti ja vaatinut paljon aiheeseen perehtymistä ja näin kehittänyt paljon ammatillista osaamista. Opinnäytetyöntekijä on pystynyt syventämään tietojaan asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta sekä asiakkuuksien johtamisesta. Opinnäytetyön aiheen käytännönläheisyys on ollut etu ja siitä syystä työn tulokset ovat onnistuneet hyvin.

Ammatillista kasvua on tukenut myös opinnäytetyön tiivis aikataulu. Olen pyrkinyt pitämään sovitusta aikatauluista kiinni, vaikka onkin välillä huomannut, että muun muassa vielä kesken olevat opinnot sekä perhesyyt monesti vievät aikaa opinnäytetyön tekemiseltä. Näin laajan kokonaisuuden tekeminen on auttanut hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia ja järjestelmään muita tehtäviä niin, että kaikki työt tulevat tehdyiksi. Opinnäytetyön viimeistelyyn on kulunut myös aikaa, koska olen käynyt samaan aikaan työssä.

6.2 Jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus- ja kehittämishanke keskittyi asiakaskannattavuuteen rajatuissa asiakasryhmissä ja tuotteissa. Myös muiden palvelutuotteiden kannattavuuden selvittäminen olisi aiheellista, jotta Hopeaniemi pystyisi takaamaan kilpailukykyä tulevaisuudessa kiristyvässä kilpailussa. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen sisältää myös markkina- ja asiakastiedon lisäämisen. Opinnäytetyön laatija esittää, että Hopeaniemi voisi tehdä yhteistyöhankkeena, Laurea ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden kanssa, markkinointiin liittyviä selvityksiä, keitä Hopeaniemen asiakkaat ovat ja kuinka heidät tavoitettaisiin parhaiten. Tehtävä opinnäytetyö keskittyisi strategiseen segmentointiin ja segmenttikohtaisiin asiakashoito-ohjelmien rakentamiseen.

Lähteet

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Bard, U. 2006. Kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittäminen Action Learning -menetelmän avulla.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: ProTalent Oy.
- Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen: osaamisen ajan toimintaympäristössä: strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Espoo: HM & V Research.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Helsinki: WSOY.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. 1990. Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal Of Marketing.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2002. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WSBookwell Oy
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSBookwell Oy.
- Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mc Kenzie, R. 2001. The relationship-based Enterprise - Powering business success through customer relationship management. Toronto: McGraw-Hill.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weillin+Göösön kirjapaino.
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Karisto.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki:Libris Oy.

Sorbacka, K. & Lehtinen, x. 2002. Customer relationship management : creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill.

Vilkkä, H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Saarijärvi: Gummerus.

Internetlähteet

www.compassmp.fi 2007. Compass Management Partners Oy kotisivut.
<http://www.compassmp.fi/liiketoimintamalli.htm> (Luettu 20.9.2007).

www.eduskunta.fi, Suomen eduskunnan kotisivut 2005
http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/kk_405_2005_p.shtml (Luettu 16.6.2008).

www.hopeaniemi.fi, Hopeaniemen kotisivut, 2008a
<http://www.hopeaniemi.fi/?page=47> (Luettu 13.6.2008).

www.hopeaniemi.fi, Hopeaniemen kotisivut, 2008b
<http://www.hopeaniemi.fi/?page=80> (Luettu 13.6.2008).

www.sotainvalidit.fi, Sotainvalidien veljesliiton kotisivut 2008
<http://www.sotainvalidit.fi/index.php?mid=59> (Luettu 16.6.2008).

www.terveysportti.fi, Duodecim Terveysportti sivusto, 2008
http://www.terveysportti.fi/terveysportti/ekirjat_tmp.Naytaartikkeli?p_artikkeli=fys00007 (Luettu 2.9.2008).

valtioneuvoston selonteko kuntoutuksesta Kuntoutusselonteko 2002
www.vane.to/edita-suomi%203.rtf (Luettu 16.6.2008).

www.valtiokonttori.fi, Valtiokonttorin kotisivut 2008
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16519> (Luettu 16.6.2008)

Muut lähteet

ESR loppuraportti 29.5.2008

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? - Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta. /pdf-dokumentti/.
http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf. (Luettu 18.1.2008).

Källman, M. 2008. Toimitusjohtajan haastattelu 18.4.2008 ja 20.3.2008. Hopeaniemen kuntoutumiskeskus -kylpylä. Vihti.

Laurea-ammattikorkeakoulun tiedote 11.11.2008

Kuviot

Kuvio 1: Hankkeen toimenpidekokonaisuudet ja opinnäytetyön sijoittuminen hankkeeseen.....	8
Kuvio 2: Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden liittyminen toisiinsa	18
Kuvio 3: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin konsepti	20
Kuvio 4: Asiakkuusinformaation hallinnan näkökulmat.....	27
Kuvio 5: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt	30
Kuvio 6: Asiakkuuksien johtamisen määrittelyn viisi vaihetta	38
Kuvio 7: Liiketoiminta- ja asiakastavoitteiden vastinparien määrittely.....	39
Kuvio 8: Asiakkuuksien hallinnan tasot.....	43
Kuvio 9: Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta	47
Kuvio 10: Yrityksen asiakkuuksien desiilitarkastelu.....	54
Kuvio 11: Asiakaskannattavuuden kehittäminen	55
Kuvio 12: Tuotteen kerrokset	57

Liitteet

Liite 1 Kiinteistökustannukset	73
Liite 2 Yleiskustannukset	75
Liite 3 Neuvonnan kustannukset.....	78
Liite 4 Ruokapalvelun kustannukset	80
Liite 5 Kylpylän kustannukset.....	82
Liite 6 Fysikaalisen osaston kustannukset	84
Liite 7 Terveysthoidon kustannukset	85
Liite 8 Palvelukodin kustannukset.....	87
Liite 9 yhteiskustannukset.....	89

Liite 1 Kiinteistökustannukset

Materiaalit ja palvelut:

4910 Muut ostetut palvelut, muuttuvat	xxxx
Ulkopuoliset palvelut	0,00
Materiaalit ja palvelut yhteensä	0,00

Henkilöstökulut:

6081 Vuosilomapalkat	xxxx
6082 Vuosilomakorvaukset	xxxx
6083 Lomaltapaluurahat (lomarahat)	xxxx
6087 Sairaus- ja tapaturmavakuutuskorvaukset	xxxx
6088 Huoneremontin edelleen laskutetut palkat	xxxx
Palkat ja palkkiot yhteensä	0,00

Henkilösivukulut:

6102 Tyel-maksut	xxxx
6103 Maksut eläkesätiölle	xxxx
6104 TaEL-maksut	xxxx
6109 Perityt TEL-maksut	xxxx
Eläkekulut yhteensä	0,00

6101 Sosiaaliturvamaksut (sotu)	xxxx
6105 Tapaturmavakuutusmaksut	xxxx
6108 Perityt työttömyysvakuutusmaksut	xxxx
6110 Muut sosiaaliturvakulut	xxxx
Muut henkilösivukulut yhteensä	0,00
Henkilösivukulut yhteensä	0,00
Henkilöstökulut yhteensä	0,00

Liiketoiminnan muut kulut:

6121 Työvaatteet ja suojavälineet alv		XXXX
6135 Henk.virkistys ja viihdytys alv		XXXX
6240 Kone- ja kalustovuokrat alv		XXXX
6302 Kilometrikorvaukset		XXXX
6303 Päivärahat/ateriakorvaukset/yömatkat		XXXX
6304 Työkalukorvaukset		XXXX
6410 Markkinointi, lehti-ilmoitukset		XXXX
6467 Kukat ja somisteet alv		XXXX
6510 Korjaukset ja kunnossapito alv		XXXX
6511 Asuntojen korjauskulut		XXXX
6512 Huoneremontti	jaettu viidelle vuodelle	XXXX
6513 Parkkipaikan perustaminen		XXXX
6515 Vastaanottoaulan remontti	jaettu viidelle vuodelle	XXXX
6523 Kaluston korjaukset alv		XXXX
6529 Uimahallin korj/huolto		XXXX
6530 Siivous- ja puhtaanapito alv		XXXX
6540 Pienkalusto alv		XXXX
6545 Pienhankinta alv		XXXX
6561 Vartiointi- ja turvallisuusmenot alv		XXXX
6612 Käyttö- ja huoltopalvelut alv		XXXX
6620 Lämmitys alv		XXXX
6630 Vesi- ja jätevesi alv		XXXX
6640 Sähkö alv		XXXX
6650 Jätehuolto alv		XXXX
6690 Muut hoitokulut/oikaisuerät alv		XXXX
6691 Pihat ja tiet		XXXX
6781 Lähetysrahdit alv		XXXX
6810 Julkiset maksut ei alv		XXXX
6851 Konttoritarvikkeet alv		XXXX
6870 Perintäkulut		XXXX
6890 Muiden kiinteistökulujen oikaisuerät		XXXX
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä		0,00
Tilikauden kustannukset yhteensä		0,00
Majoitusvuorokaudet yhteensä	vuosi 2007 yhteensä	22271
Kiinteistöhuollon aiheuttama kustannus majoitusvuorokautta kohden		0

Kaikki vieraat kuluttavat saman verran kiinteistöpalveluja.

Liite 2 Yleiskustannukset

Materiaalit ja palvelut:

Aineet, tarvikkeet ja tavarat:

4100 Ostot ei alv xxxx

4102 Asiakkaiden harrastukset xxxx

Ostot tilikauden aikana yhteensä **0,00**

4910 Muut ostetut palvelut, muuttuvat xxxx

4920 Kuljetuspalvelut xxxx

4930 Ostetut elämyspalvelut xxxx

Ulkopuoliset palvelut yhteensä **0,00*****Materiaalit ja palvelut yhteensä*** **0,00****Henkilöstökulut:**

6000 Työntekijäpalkat xxxx

6081 Vuosilomapalkat xxxx

6082 Vuosilomakorvaukset xxxx

6083 Lomaltapaluu rahat (lomarajat) xxxx

6087 Sairaus- ja tapaturmavakuutus korvaukset xxxx

6089 Tilinpäätöksen lomapalkkavelka xxxx

Palkat ja palkkiot yhteensä **0,00***Henkilösivukulut:*

6102 Tyel-maksut xxxx

6104 TaEL-maksut xxxx

6109 Perityt TEL-maksut xxxx

Eläkekulut Yhteensä **0,00**

6101 Sosiaaliturvamaksut (sotu) xxxx

6105 Tapaturmavakuutusmaksut xxxx

6106 Työttömyysvakuutusmaksut xxxx

6107 Ryhmähenkivakuutusmaksut xxxx

6108 Perityt työttömyysvakuutusmaksut xxxx

Muut henkilösivukulut yhteensä **0,00*****Henkilösivukulut yhteensä*** **0,00*****Henkilöstökulut yhteensä*** **0,00****Poistot ja arvonalentumiset**

7010 Aineettomista hyödykkeistä xxxx

7040 Koneista ja kalustosta xxxx

7045 Moottoriajoneuvoista xxxx

Suunnitelman mukaiset poistot **0,00*****Poistot ja arvonalentumiset yhteensä*** **0,00**

Liiketoiminnan muut kulut:

6121 Työvaatteet ja suojavälineet alv	XXXX
6122 Sosiaalilaittarvikkeet alv	XXXX
6131 Terveystuolto ei alv	XXXX
6132 Virkistys- ja harrastustoiminta ei alv	XXXX
6133 Koulutus alv	XXXX
6210 Toimitilavuokrat ei alv	XXXX
6240 Kone- ja kalustovuokrat alv	XXXX
6301 Matkakulut,taksimaksut alv 8%	XXXX
6302 Kilometrikorvaukset	XXXX
6303 Päivärahat/ateriakorvaukset/yömatkat	XXXX
6304 Työkalukorvaukset	XXXX
6306 Hotellilaskut alv 8%	XXXX
6308 Muut matkakulut ei alv	XXXX
6410 Markkinointi, lehti-ilmoitukset	XXXX
6415 Kannatusilmoitukset ei alv	XXXX
6422 Asiakaslehdet alv	XXXX
6423 Esittelylehtiset alv	XXXX
6451 Messut ja näyttelyt alv	XXXX
6466 Teostomaksut ei alv	XXXX
6467 Kukat ja somisteet alv	XXXX
6469 Muu asiakasviihde alv	XXXX
6490 Muu mainos-ja myynnin edistämiskulut alv	XXXX
6510 Korjaukset ja kunnossapito alv	XXXX
6523 Kaluston korjaukset alv	XXXX
6530 Siivous- ja puhtaanapito alv	XXXX
6540 Pienkalusto alv	XXXX
6545 Pienhankinta alv	XXXX
6561 Vartiointi- ja turvallisuusmenot alv	XXXX
6650 Jätehuolto alv	XXXX
6709 Pysäköintimaksut alv	XXXX
6710 Poltto- ja voiteluaineet ei alv	XXXX
6720 Korjaukset ja huolto ei alv	XXXX
6740 Vakuutusmaksut ei alv	XXXX
6750 Julkiset maksut	XXXX
6751 Moottoriajoneuvovero	XXXX
6781 Lähetysrahdit alv	XXXX
6810 Julkiset maksut ei alv	XXXX
6820 Tietoliikenne alv	XXXX
6821 Postikulut alv	XXXX
6822 Puhelinkulut alv	XXXX
6824 Datasiirtokulut alv	XXXX
6830 Vahinkovakuutusmaksut ei alv	XXXX
6851 Konttoritarvikkeet alv	XXXX
6852 Kopiointi	XXXX
6853 Kirjat alv 8%	XXXX
6854 Ammattikirjallisuus alv	XXXX
6855 Ammattilehdet ei alv	XXXX
6857 ATK-pienhankinnat alv	XXXX

6861 Kirjanpitoalvelut alv	xxxx	
6862 ATK-palvelut alv	xxxx	
6867 Perimispalvelut alv	xxxx	
6868 Asianajo ja tilintarkastus alv	xxxx	
6871 Jäsenmaksut ei alv	xxxx	
6873 Pankkikulut ei alv	xxxx	
6874 Pankkikulut alv	xxxx	
6875 Kokous- ja neuvottelukulut alv	xxxx	
6879 Muut liikekulut alv	xxxx	
6900 Yleishyödylliset lahjoitukset	xxxx	
6921 Luottotappiot alv 22%	xxxx	
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä		0,00
Rahoitustuotot ja -kulut:		
Muut korko- ja rahoitustuotot:		
8210 Korkotuotot tilisaamisista	xxxx	
8290 Korkotuotot muista saamisista	xxxx	
8310 Korkotuotot pankkitileistä	xxxx	
Muilta yhteensä		0,00
Korkokulut ja muut rahoituskulut:		
8700 Korkokulut rahoituslaitoslainoista	xxxx	
8910 Vieraan pääoman kulut	xxxx	
Muille yhteensä		0,00
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä		0,00
Tilikauden kustannukset yhteensä		0,00
Majoitusvuorokaudet yhteensä vuosi 2007 yhteensä		22271
Yleiset kustannukset vierailijaa kohden/majoitusvuorokausi		0

Liite 3 Neuvonnan kustannukset

Myynti:

3008 Myynti 22% neuvonta ja sekalaiset	XXXX
3012 Myynti 17% neuvonta (elintarvikkeet)	XXXX
3016 Myynti 8% neuvonta (kirjat, tenniskenttä)	XXXX
3120 Myynti	XXXX
31220 Myynti 0% neuvonta ja sekalaiset	XXXX

<i>Myyntituotot yhteensä</i>	0,00
-------------------------------------	-------------

Materiaalit ja palvelut:

Aineet, tarvikkeet ja tavarat

4000 Ostot alv	XXXX
4036 Ruokatavarat keittiö	XXXX
4037 Ostot alv 17%	XXXX
4043 Ostot alv 8%	XXXX
4100 Ostot ei alv	XXXX

<i>Ostot tilikauden aikana yhteensä</i>	0,00
--	-------------

4800 Varastojen muutos	XXXX
------------------------	------

<i>Varastojen lisäys (-) tai vähennys (+)</i>	0,00
--	-------------

<i>Materiaalit ja palvelut yhteensä</i>	0,00
--	-------------

Henkilöstökulut:

6081 Vuosilomapalkat	XXXX
6082 Vuosilomakorvaukset	XXXX
6083 Lomaltapaluurahat (lomarahat)	XXXX
6087 Sairaus- ja tapaturmavakuutuskorvaukset	XXXX

<i>Palkat ja palkkiot yhteensä</i>	0,00
---	-------------

Henkilösivukulut:

6102 Tyel-maksut	XXXX
6109 Perityt TEL-maksut	XXXX

<i>Eläkekulut yhteensä</i>	0,00
-----------------------------------	-------------

6101 Sosiaaliturvamaksut (sotu)	XXXX
6105 Tapaturmavakuutusmaksut	XXXX
6108 Perityt työttömyysvakuutusmaksut	XXXX

<i>Muut henkilösivukulut yhteensä</i>	0,00
--	-------------

<i>Henkilösivukulut yhteensä</i>	0,00
---	-------------

<i>Henkilöstökulut yhteensä</i>	0,00
--	-------------

Liiketoiminnan muut kulut:

6240 Kone- ja kalustovuokrat alv	XXXX
6302 Kilometrikorvaukset	XXXX
6303 Päivärahat/ateriakorvaukset/yömatkat	XXXX
6540 Pienkalusto alv	XXXX
6545 Pienhankinta alv	XXXX
6851 Konttoritarvikkeet alv	XXXX
6854 Ammattikirjallisuus alv	XXXX
6870 Perintäkulut	XXXX
6874 Pankkikulut alv	XXXX
6921 Luottotappiot alv 22%	XXXX

Liiketoiminnan muut kulut yhteensä 0,00

Rahoitustuotot ja -kulut:

Korkokulut ja muut rahoituskulut:	
8760 Korkokulut tiliveloista	0,00
Muille	0,00

Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä 0,00

Tilikauden kustannukset yhteensä 0,00

Kylpylän asiakasmäärä yhteensä vuosi 2007 2876

Neuvonnan aiheuttama kustannus vierailijaa kohden 0

Liite 4 Ruokapalvelun kustannukset

30070 Myynti 22%, ruokailu kokous- ja päivävie	xxxx	
Kustannuksista vähennettävät tuotot yhteensä:		0,00
Materiaalit ja palvelut:		
<i>Aineet, tarvikkeet ja tavarat:</i>		
4000 Ostot alv	xxxx	
4016 Tuonnin alv-vähennysarvot 22%	xxxx	
4036 Ruokatavarat keittiö	xxxx	
4100 Ostot ei alv	xxxx	
<i>Ostot tilikauden aikana</i>		0,00
4800 Varastojen muutos	xxxx	
<i>Varastojen lisäys (-) tai vähennys (+)</i>		0,00
4910 Muut ostetut palvelut, muuttuvat		0,00
Ulkopuoliset palvelut		0,00
Materiaalit ja palvelut yhteensä		0,00
Henkilöstökulut:		
6000 Työntekijäpalkat	xxxx	
6081 Vuosilomapalkat	xxxx	
6082 Vuosilomakorvaukset	xxxx	
6083 Lomaltapaluurahat (lomarajat)	xxxx	
6087 Sairaus- ja tapaturmavakuutuskorvaukset	xxxx	
<i>Palkat ja palkkiot</i>		0,00
<i>Henkilösivukulut:</i>		
6102 Tyel-maksut	xxxx	
6109 Perityt TEL-maksut	xxxx	
<i>Eläkekulut yhteensä</i>		0,00
6101 Sosiaaliturvamaksut (sotu)	xxxx	
6105 Tapaturmavakuutusmaksut	xxxx	
6108 Perityt työttömyysvakuutusmaksut	xxxx	
<i>Muut henkilösivukulut yhteensä</i>		0,00
<i>Henkilösivukulut yhteensä</i>		0,00
Henkilöstökulut yhteensä		0,00

Liiketoiminnan muut kulut:

6121 Työvaatteet ja suojavälineet alv	XXXX	
6131 Terveyshuolto ei alv	XXXX	
6301 Matkakulut,taksimaksut alv 8%	XXXX	
6302 Kilometrikorvaukset	XXXX	
6467 Kukat ja somisteet alv	XXXX	
6510 Korjaukset ja kunnossapito alv	XXXX	
6523 Kaluston korjaukset alv	XXXX	
6530 Siivous- ja puhtaanapito alv	XXXX	
6540 Pienkalusto alv	XXXX	
6545 Pienhankinta alv	XXXX	
6550 Keittiön tarvikkeet	XXXX	
6551 Liinavaatteet/tekstiilih.	XXXX	
6851 Konttoritarvikkeet alv	XXXX	
6855 Ammattilehdet ei alv	XXXX	
6862 ATK-palvelut alv	XXXX	
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä		0,00
Rahoitustuotot ja -kulut:		
<i>Muut korko- ja rahoitustuotot:</i>		
8210 Korkotuotot tilisaamisista	XXXX	
8290 Korkotuotot muista saamisista	XXXX	
<i>Muilta yhteensä</i>		<i>0,00</i>
<i>Korkokulut ja muut rahoituskulut:</i>		
8760 Korkokulut tiliveoloista	XXXX	
<i>Muille yhteensä</i>		<i>0,00</i>
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä		0,00
Ruokapalvelun kustannukset yhteensä:		0,00
Majoitusvuorokaudet yhteensä	vuosi 2007 yhteensä	22271
Ruokapalvelun aiheuttama kustannus vierailijaa kohden/majoitusvuorokausi		0

Liite 5 Kylpylän kustannukset

Kustannuksista vähennettävät tuotot:

3006 Myynti 22% tilavuokrat (sauna, kok.huone)	XXXX
3007 Kokouspaketit 22%	XXXX
3017 Myynti 8% tilojen vuokrat (liikuntatilat)	XXXX
3019 Liikuntaryhmät 8%	XXXX
Kustannuksista vähennettävät tuotot yhteensä:	0,00

Materiaalit ja palvelut*Aineet, tarvikkeet ja tavarat:*

4000 Ostot alv	XXXX
4036 Ruokatavarat keittiö	XXXX
4100 Ostot ei alv	XXXX
4102 Asiakkaiden harrastukset	XXXX

Ostot tilikauden aikana yhteensä	XXXX
---	-------------

4910 Muut ostetut palvelut, muuttuvat	XXXX
---------------------------------------	------

4920 Kuljetuspalvelut	XXXX
-----------------------	------

4930 Ostetut elämyspalvelut	XXXX
-----------------------------	------

Ulkopuoliset palvelut yhteensä	XXXX
---------------------------------------	-------------

Materiaalit ja palvelut yhteensä	0,00
---	-------------

Henkilöstökulut:

6000 Työntekijäpalkat	XXXX
-----------------------	------

6081 Vuosilomapalkat	XXXX
----------------------	------

6082 Vuosilomakorvaukset	XXXX
--------------------------	------

6083 Lomaltapaluurahat (lomarahat)	XXXX
------------------------------------	------

6087 Sairaus- ja tapaturmavakuutuskorvaukset	XXXX
--	------

Palkat ja palkkiot yhteensä	XXXX
------------------------------------	-------------

Henkilösivukulut:

6102 Tyel-maksut	XXXX
------------------	------

6109 Perityt TEL-maksut	XXXX
-------------------------	------

Eläkekulut yhteensä	XXXX
----------------------------	-------------

6101 Sosiaaliturvamaksut (sotu)	XXXX
---------------------------------	------

6105 Tapaturmavakuutusmaksut	XXXX
------------------------------	------

6108 Perityt työttömyysvakuutusmaksut	XXXX
---------------------------------------	------

Muut henkilösivukulut yhteensä	XXXX
---------------------------------------	-------------

Henkilösivukulut yhteensä	0,00
----------------------------------	-------------

Henkilöstökulut yhteensä	0,00
---------------------------------	-------------

Liiketoiminnan muut kulut:

6121 Työvaatteet ja suojavälineet alv	XXXX
6133 Koulutus alv	XXXX
6135 Henk.virkistys ja viihdytys alv	XXXX
6302 Kilometrikorvaukset	XXXX
6303 Päivärahat/ateriakorvaukset/yömatkat	XXXX
6410 Markkinointi, lehti-ilmoitukset	XXXX
6422 Asiakaslehdet alv	XXXX
6460 Asiakasviihde ei alv	XXXX
6466 Teostomaksut ei alv	XXXX
6467 Kukat ja somisteet alv	XXXX
6469 Muu asiakasviihde alv	XXXX
6490 Muu mainos- ja myynnin edistämiskulut alv	XXXX
6510 Korjaukset ja kunnossapito alv	XXXX
6512 Huoneremontti	XXXX
6523 Kaluston korjaukset alv	XXXX
6530 Siivous- ja puhtaanapito alv	XXXX
6537 Pyykkihuolto	XXXX
6540 Pienkalusto alv	XXXX
6545 Pienhankinta alv	XXXX
6551 Liinavaatteet/tekstiilih.	XXXX
6781 Lähetysrahdit alv	XXXX
6824 Datasiirtokulut alv	XXXX
6851 Konttoritarvikkeet alv	XXXX
6853 Kirjat alv 8%	XXXX
6854 Ammattikirjallisuus alv	XXXX
6855 Ammattilehdet ei alv	XXXX
6921 Luottotappiot alv 22%	XXXX
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	0,00
Tilikauden kustannukset yhteensä	0,00
Kylpylän majoitusvuorokaudet vuosi 2007 yhteensä	14860
Kylpylän kustannukset kustannukset majoitusvuorokautta kohden	0

Liite 6 Fysikaalisen osaston kustannukset

Materiaalit ja palvelut:*Aineet, tarvikkeet ja tavarat:*

4000 Ostot alv	XXXX
4100 Ostot ei alv	XXXX
4102 Asiakkaiden harrastukset	XXXX

<i>Ostot tilikauden aikana yhteensä</i>	<i>0,00</i>
---	-------------

4910 Muut ostetut palvelut, muuttuvat	XXXX
---------------------------------------	------

<i>Ulkopuoliset palvelut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
---------------------------------------	-------------

<i>Materiaalit ja palvelut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
--	--------------------

Henkilöstökulut:

6000 Työntekijäpalkat	XXXX
6081 Vuosilomapalkat	XXXX
6082 Vuosilomakorvaukset	XXXX
6083 Lomaltapaluurahat (lomarahat)	XXXX

<i>Palkat ja palkkiot yhteensä</i>	<i>0,00</i>
------------------------------------	-------------

Henkilösivukulut:

6102 Tyel-maksut	XXXX
6109 Perityt TEL-maksut	XXXX

<i>Eläkekulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
----------------------------	-------------

6101 Sosiaaliturvamaksut (sotu)	XXXX
---------------------------------	------

6105 Tapaturmavakuutusmaksut	XXXX
------------------------------	------

6108 Perityt työttömyysvakuutusmaksut	XXXX
---------------------------------------	------

<i>Muut henkilösivukulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
---------------------------------------	-------------

<i>Henkilösivukulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
----------------------------------	-------------

<i>Henkilöstökulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
--	--------------------

Liiketoiminnan muut kulut:

6121 Työvaatteet ja suojavälineet alv	XXXX
6410 Markkinointi, lehti-ilmoitukset	XXXX
6467 Kukat ja somisteet alv	XXXX
6510 Korjaukset ja kunnossapito alv	XXXX
6523 Kaluston korjaukset alv	XXXX
6540 Pienkalusto alv	XXXX
6545 Pienhankinta alv	XXXX
6551 Liinavaatteet/tekstiilih.	XXXX
6781 Lähetysrahat alv	XXXX
6854 Ammattikirjallisuus alv	XXXX
6857 ATK-pienhankinnat alv	XXXX
6862 ATK-palvelut alv	XXXX

<i>Liiketoiminnan muut kulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
--	--------------------

<i>Tilikauden kulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
---	--------------------

Fysioterapian kustannus /käyntikerta	vuosi 2007 yhteensä	8403
--------------------------------------	---------------------	------

Fysikaalisen osaston aiheuttama kustannus käyttäjää kohden /majoitusvuorokausi	0
---	---

Liite 7 Terveydenhoidon kustannukset

Materiaalit ja palvelut:*Aineet, tarvikkeet ja tavarat:*

4043 Ostot alv 8%	XXXX
4100 Ostot ei alv	XXXX
4102 Asiakkaiden harrastukset	XXXX

<i>Ostot tilikauden aikana yhteensä</i>	<i>0,00</i>
---	-------------

4910 Muut ostetut palvelut, muuttuvat	0,00
---------------------------------------	------

<i>Ulkopuoliset palvelut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
---------------------------------------	-------------

<i>Materiaalit ja palvelut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
--	--------------------

Henkilöstökulut:

6081 Vuosilomapalkat	XXXX
6082 Vuosilomakorvaukset	XXXX
6083 Lomaltapaluurahat (lomarahat)	XXXX

<i>Palkat ja palkkiot yhteensä</i>	<i>0,00</i>
------------------------------------	-------------

Henkilösivukulut:

6102 Tyel-maksut	XXXX
6109 Perityt TEL-maksut	XXXX

<i>Eläkekulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
----------------------------	-------------

6101 Sosiaaliturvamaksut (sotu)	XXXX
---------------------------------	------

6105 Tapaturmavakuutusmaksut	XXXX
------------------------------	------

6108 Perityt työttömyysvakuutusmaksut	XXXX
---------------------------------------	------

<i>Muut henkilösivukulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
---------------------------------------	-------------

<i>Henkilösivukulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
----------------------------------	-------------

<i>Henkilöstökulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
--	--------------------

Liiketoiminnan muut kulut:

6129 Muut henkilöstökulut alv	XXXX
6133 Koulutus alv	XXXX
6301 Matkakulut,taksimaksut alv 8%	XXXX
6302 Kilometrikorvaukset	XXXX
6303 Päivärahat/ateriakorvaukset/yömatkat	XXXX
6523 Kaluston korjaukset alv	XXXX
6545 Pienhankinta alv	XXXX
6821 Postikulut alv	XXXX
6851 Konttoritarvikkeet alv	XXXX
6854 Ammattikirjallisuus alv	XXXX
6855 Ammattilehdet ei alv	XXXX

<i>Liiketoiminnan muut kulut yhteensä</i>	<i>0,00</i>
--	--------------------

<i>Tilikauden kustannukset yhteensä</i>	<i>0,00</i>
--	--------------------

Terveydenhoitopalvelujen käyttö:

Terveydenhoitaja	1603
Lääkäri	1462
akupunktio	19
psykologi	255
sosiaalityöntekijä	24
Ravintoterapeutti	324
<i>Käynnit yhteensä:</i>	<i>3687</i>

Liite 8 Palvelukodin kustannukset

Materiaalit ja palvelut:*Aineet, tarvikkeet ja tavarat:*

4000 Ostot alv	XXXX
4036 Ruokatavarat keittiö	XXXX
4043 Ostot alv 8%	XXXX
4100 Ostot ei alv	XXXX
4102 Asiakkaiden harrastukset	XXXX

Ostot tilikauden aikana yhteensä 0,00

4910 Muut ostetut palvelut, muuttuvat	XXXX
Ulkopuoliset palvelut	XXXX

Materiaalit ja palvelut yhteensä 0,00**Henkilöstökulut:**

6000 Työntekijäpalkat	XXXX
6081 Vuosilomapalkat	XXXX
6082 Vuosilomakorvaukset	XXXX
6083 Lomaltapaluurahat (lomarahat)	XXXX
6087 Sairaus- ja tapaturmavakuutuskorvaukset	XXXX

Palkat ja palkkiot yhteensä 0,00

Henkilösivukulut:

6102 Tyel-maksut	XXXX
6109 Perityt TEL-maksut	XXXX

Eläkekulut yhteensä 0,00

6101 Sosiaaliturvamaksut (sotu)	XXXX
6105 Tapaturmavakuutusmaksut	XXXX
6108 Perityt työttömyysvakuutusmaksut	XXXX

Muut henkilösivukulut yhteensä 0,00***Henkilösivukulut yhteensä*** 0,00***Henkilöstökulut yhteensä*** 0,00

Liiketoiminnan muut kulut:

6121 Työvaatteet ja suojavälineet alv	XXXX
6133 Koulutus alv	XXXX
6302 Kilometrikorvaukset	XXXX
6303 Päivärahat/ateriakorvaukset/yömatkat	XXXX
6316 Hotellilaskut alv 8%	XXXX
6423 Esittelylehtiset alv	XXXX
6460 Asiakasviihde ei alv	XXXX
6466 Teostomaksut ei alv	XXXX
6467 Kukat ja somisteet alv	XXXX
6490 Muu mainos- ja myynnin edistämiskulut alv	XXXX
6510 Korjaukset ja kunnossapito alv	XXXX
6523 Kaluston korjaukset alv	XXXX
6530 Siivous- ja puhtaanapito alv	XXXX
6537 Pyykkihuolto	XXXX
6540 Pienkalusto alv	XXXX
6545 Pienhankinta alv	XXXX
6551 Liinavaatteet/tekstiilih.	XXXX
6709 Pysäköintimaksut alv	XXXX
6781 Lähetysrahdit alv	XXXX
6810 Julkiset maksut ei alv	XXXX
6821 Postikulut alv	XXXX
6822 Puhelinkulut alv	XXXX
6854 Ammattikirjallisuus alv	XXXX
6855 Ammattilehdet ei alv	XXXX
6871 Jäsenmaksut ei alv	XXXX
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	0,00
Tilikauden kustannukset yhteensä	0,00
Palvelukodin majoitusvuorokaudet vuosi 2007 yhteensä	7411
Palvelukodin kustannukset käyttäjää kohden	0
/majoitusvuorokausi	

Liite 9 yhteiskustannukset

Kolmen vuorokauden hermotteluloma:

		3 vuorokauden kokonaiskustannus:
Neuvonta	14,94 /henkilö	14,944
Fysikaalinen osasto kaksi käyntiä	36 /käynti	72
Kylpylä	42,7 /majoitusvrk	128,1
Ruokapalvelu	23,59 /majoitusvrk	70,77
Kiinteistö	8,03 /majoitusvrk	24,09
Yleiset	23,79 /majoitusvrk	71,37
hermotteluloman yhteiskustannus:		381,27 €/henkilö 3vrk

Palvelutuotteen hinta vuonna 2007:	1 hengen huone	2 hengen huone
	413 €	335 €
<i>kate</i>	31,73 €	-46,27 €

Palvelukodissa majoittuvat sotaveteraanit 10 vuorokautta

		kustannus/hoitjakso
Palvelukoti	72,22 /majoitusvrk	722,2
Fysikaalinen osasto 8 hoitokertaa	36 /käynti	288
Terveystenhoito 2 käyntiä	10,49 /käynti	20,98
Ruokapalvelu	23,59 /majoitusvrk	235,9
Kiinteistö	8,03 /majoitusvrk	80,3
Yleiset	23,79 /majoitusvrk	237,9
hoitjakson yhteiskustannus:		1585,28 €/henkilö 10 vrk

Valtiokonttorin taksa palvelukodissa majoittuvasta kuntoutujasta	160,30 €/ vuorokausi	1 603 € saatu maksu
<i>kate</i>	17,72 € 10 vuorokauden jakso	

Palvelukodissa majoittuvat sotainvalidit 14 vuorokautta

		kustannus/hoitjakso
Palvelukoti	72,22 /majoitusvrk	1011,08
Fysikaalinen osasto 10 hoitokertaa	36 /käynti	360
Terveystenhoito 3 käyntiä	10,49 /käynti	31,47
Ruokapalvelu	23,59 /majoitusvrk	330,26
Kiinteistö	8,03 /majoitusvrk	112,42
Yleiset	23,79 /majoitusvrk	333,06
hoitjakson yhteiskustannus:		2178,29 €/henkilö 14 vrk

Valtiokonttorin taksa palvelukodissa majoittuvasta kuntoutujasta	160,30 €/ vuorokausi	2 244,20 € saatu maksu
<i>Kate</i>	65,91 € 14 vuorokauden jakso	

Kylpylässä majoituvat sotaveteraanit ja puoliset 10 vuorokautta:

		kustannus/hoitjakso
Neuvonta	14,94 /henkilö	14,94
Kylpylä	42,7 /majoitusvrk	427
Fysikaalinen osasto 8 hoitokertaa	36 /käynti	288
Terveystenhoito 2 käyntiä	10,49 /käynti	20,98
Ruokapalvelu	23,59 /majoitusvrk	235,9
Kiinteistö	8,03 /majoitusvrk	80,3
Yleiset	23,79 /majoitusvrk	237,9
hoitjakson yhteiskustannus:		1305,02 €/henkilö 10 vrk

Valtiokonttorin taksa kylpylässä majoittuvasta kuntoutujasta 137,3 €/ vuorokausi 1 373 € saatu maksu

Kate 67,98 euroa/ 14 vuorokauden jakso

Kylpylässä majoituvat sotainvalidit 14 vuorokautta:

		kustannus/hoitjakso
Neuvonta	14,94 /henkilö	14,94
Kylpylä	42,7 /majoitusvrk	597,8
Fysikaalinen osasto 10 hoitokertaa	36 /käynti	360
Terveystenhoito 3 käyntiä	10,49 /käynti	31,47
Ruokapalvelu	23,59 /majoitusvrk	330,26
Kiinteistö	8,03 /majoitusvrk	112,42
Yleiset	23,79 /majoitusvrk	333,06
Hoitjakson yhteiskustannus:		1779,95 €/henkilö 14 vrk

Valtiokonttorin taksa kylpylässä majoittuvasta kuntoutujasta 137,30 €/ vuorokausi 1922,20 saatu maksu

Kate 142,25 €/ 14 vuorokauden jakso