



# Asiakkuuksienhallintaohjelma NMC Termonova Oy:n Sport & Leisure -liiketoiminnalle



Kuparinen-Heikkinen, Päivi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Asiakkuuksienhallintaohjelma NMC Termonova Oy:n Sport & Leisure -liiketoiminnalle

Päivi Kuparinen-Heikkinen  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2010

Päivi Kuparinen-Heikkinen

### Asiakkuuksienhallintaohjelma NMC Termonova Oy:n Sport & Leisure -liiketoiminnalle

Vuosi 2010 Sivumäärä 121

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä kohdeyrityksen asiakkuuksien hallintaan ja laatia yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnalle käytännössä toimiva asiakkuuksienhoitomalli. Työ suoritettiin toiminnallisena kehittämishankkeena yritykselle. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten asiakkuuksien hoitoa voidaan kehittää yrityksen kasvu- ja kannattavuustavoitteen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin pääosin asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, lisäksi tarkasteltiin asiakaskannattavuuden, segmentoinnin ja asiakkuuksienhoidon teorioita. Viitekehys painottui opinnäytetyön aiheen mukaisesti asiakaslähtöistä liiketoimintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Teoreettisen osuuden tärkeimpiä tietolähteitä olivat alan koti- ja ulkomainen kirjallisuus, tieteelliset artikkelit ja internet-julkaisut.

Tutkimusotteena oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmähaastattelulla, osallistuvalla havainnoinnilla ja yrityksen toiminnanohjausjärjestelmistä. Fokusryhmähaastattelu toteutettiin työn tekijän järjestämässä myyntiryhmän kokouksessa ja havainnointi toteutettiin tekijän toimesta kehittämishankkeen aikana. Aineistot analysoitiin ja tuloksista tehtiin johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset kohdeyritykselle.

Kehittämishankkeen tutkimus osoitti, että yrityksen tulee segmentoida asiakkaansa, selvittää asiakastyytyväisyyttä, luoda yhtenäiset toimintatavat sekä selvittää etenkin pienasiakkaidensa kannattavuutta.

Kehittämistoimenpiteinä esitettiin asiakkuuksienhoitomallin käyttöönottamista ja asiakkuussuunnitelman tekemistä, josta kokonaisuutena voidaan muodostaa Business Plan Sport & Leisure -liiketoiminnalle. Tämän lisäksi esitettiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämistä yrityksessä.

Tehdyn kehittämishankkeen pohjalta esitettiin jatkotutkimusaiheiksi asiakastyytyväisyyden tasoa ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien, lähinnä potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista. Asiakaskannattavuuden syvempi tutkiminen olisi myös mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, asiakaskannattavuus, segmentointi, asiakkuuksienhoitomalli.

Päivi Kuparinen-Heikkinen

**Customer Care Programme for NMC Termonova Oy's Sport & Leisure business operation**

Year	2010	Pages	121
------	------	-------	-----

---

The purpose of this thesis was to dig into the customer relationship management of the target company and plan a useful customer focused business model to the Sport & Leisure business. The thesis was carried out as a functional development project for the target company. The research problem was to find out the development guidelines for the customer care programme to achieve the growth and profitability targets of the company.

The theoretical context of the study consisted mainly of a customer focused business model, in addition of customer profitability, segmentation and customer care theories. The main sources of the theoretical context were domestic and foreign literature, scientific articles and internet sources.

The research method of this study was an action research and research data was collected by using qualitative methods. The research material of this development project was collected from focus group interviews, participant observation and the ERP system of the company. The focus group interview was carried out by the author in a sales group meeting and the observation was carried out during the development project by the author. The research data was analyzed and conclusions and action suggestions were introduced to the target company.

According to the research, the company should segment the customers, research customer satisfaction, create a consistent model of action and find out especially the profitability of small customers.

As a development action, the company was suggested to take in use a customer care programme and to make a customer plan, on the basis of which a Business Plan could be created to Sport & Leisure business. In addition, there was a suggestion to develop a customer focused business model in the company.

Further research themes were introduced based upon the development project: research of the level of customer satisfaction and researching of potential customers. A more in-depth research of customer profitability would be an interesting target, too.

**Kew words:** Customer Relationship management, Customer Profitability, Segmentation, Customer Care Programme

## SISÄLLYS

1	Johdanto .....	8
1.1	Tarkoitus ja rajaus.....	8
1.2	Aikaisempi tutkimus ja hankkeet aiheesta .....	9
1.3	Laurean LbD-pohjainen, tutkimuksellinen kehittämishanke .....	10
1.4	Käsitteet.....	11
1.5	Raportin rakenne .....	13
2	Kohdeyritys NMC Termonova Oy ja sen vapaa-ajantuotteiden toimialan erityispiirteet ..	14
2.1	NMC Termonova Oy.....	14
2.2	Yrityksen nykyiset asiakassegmentit .....	16
2.3	Toimialan erityispiirteet.....	17
3	Asiakaslähtöinen liiketoiminta ja sen kehittäminen .....	18
3.1	Markkina- ja asiakaslähtöisyys.....	18
3.2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, sisältöalueet ja liiketoiminnan kehittämisen malli.....	20
3.2.1	Markkina- ja asiakastuntemus.....	23
3.2.2	Asiakasstrategia .....	24
3.2.2.1	Asiakassegmentointi .....	25
3.2.2.2	Palvelukanavastrategia .....	27
3.2.3	Toimintamallit .....	27
3.2.4	Liiketoimintaprosessit .....	28
3.2.5	Tiedonhallinta .....	29
3.2.6	Strategian seuranta .....	30
3.2.7	Muutoksen johtaminen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisessä.....	30
3.3	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt .....	31
3.3.1	Strateginen ja operatiivinen tehokkuus .....	32
3.3.2	Arvoa asiakkaalle - arvoa yritykselle .....	33
3.3.3	Kilpailuedun kasvattaminen .....	35
3.4	Asiakaslähtöisyyden esteet.....	36
3.5	Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjaus ja resurssien kohdistaminen .....	37
3.5.1	Voimavarojen kohdistaminen .....	37
3.5.2	Liiketoiminnan mallintaminen .....	38

3.6	Tehokkaat liiketoimintamallit tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa .....	38
3.6.1	Tuoteliiketoiminnan malli .....	39
3.6.2	Kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli .....	39
3.6.3	Ratkaisuliiketoiminnan malli .....	40
3.7	Asiakaskannattavuus .....	41
3.8	Segmentointi.....	45
3.8.1	Asiakassegmentointi .....	45
3.8.2	Asiakassegmentit perustana myynti- asiakaspalvelukanavien määrittelylle .....	47
3.9	Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja asiakkuushoitomallin rakentaminen .....	48
3.9.1	Asiakkuuksien hallinta .....	48
3.9.2	Asiakkuusryhmän hoitomalli.....	49
3.9.3	Asiakasyhteyskanavien hallinta .....	52
3.10	Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistäminen.....	53
3.11	Yhteenveto.....	55
4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus .....	57
4.1	Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma .....	57
4.1.1	Lähtökohtatilanne.....	59
4.1.2	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät .....	60
4.1.3	Hankeorganisaatio ja vastuut .....	63
4.1.4	Hankkeen resursointi .....	63
4.1.5	Hankkeen riskit .....	63
4.1.6	Hankkeen laadunvarmistus .....	64
4.2	Hankkeen toteutus .....	64
4.2.1	Toimintatutkimus lähestymistapana .....	64
4.2.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	65
4.2.3	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	65
4.2.4	Hankkeen luotettavuus ja arviointi .....	67
4.2.5	Työn vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden arviointi.....	69
4.3	Hankkeen toteutus ja tulokset .....	69
4.3.1	Tilanneanalyysit .....	70
4.3.1.1	Analyysi yrityksen nykyisestä asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista .....	70
4.3.1.2	Analyysi asiakkuuksien johtamisen nykytilasta organisaatiossa .....	75
4.3.1.3	Analyysi toimialasta ja markkinoista.....	75
4.3.1.4	Asiakaskannattavuusanalyysi .....	77
4.3.2	Asiakkuuksienhoitomallin laatiminen .....	78
4.4	Fokusryhmä-haastattelun tulokset.....	78

4.4.1	Ryhmähaastattelun tulokset asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista .....	78
4.4.2	Ryhmähaastattelun tulokset asiakaskannattavuuden laskemisesta .....	79
4.4.3	Tulokset asiakassegmentointi-mallista .....	80
4.4.4	Tulokset asiakkuudenhallinnasta .....	81
4.5	Asiakkuuksienhoitomalli Sport & Leisure -liiketoiminnalle .....	82
4.6	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisehdotus .....	85
4.7	Hankkeen arviointi.....	85
4.7.1	Hankkeen luotettavuus.....	85
4.7.2	Työn vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden arviointi .....	86
5	Yhteenveto .....	87
5.1	Yhteenveto toiminnallisesta kehittämishankkeesta .....	87
5.2	Yhteenveto hankkeen tuloksista ja johtopäätökset .....	87
5.3	Teoreettinen keskustelu.....	88
5.4	Taustaorganisaation näkemys kehittämishankkeen tulosten hyödyllisyydestä ja käyttökelpoisuudesta sekä vaikuttavuudesta ja jatkokehitysehdotukset .....	90
6	Päätäntö .....	91
6.1	Opinnäytetyö ammatillisen kehittymisen näkökulmasta.....	91
6.2	Itsearviointi .....	91
	Kuviot .....	97
	Taulukot .....	98
	Liitteet.....	99

# 1 Johdanto

## 1.1 Tarkoitus ja rajaus

Teollinen yritystoiminta on kehityskaarellaan tullut siihen pisteeseen, että kannattavuutta ja erilaistamista ei enää pystytä nostamaan pelkästään tuotteeseen liittyvillä asioilla. Globalisoinnin myötä kilpailu on koventunut ja muutoksiin on pystyttävä vastaamaan nopeasti. Näin ollen teollisten yritysten on haettava liiketoimintansa kasvua tuntemalla paremmin markkinansa ja lisäämällä asiakastuntemustaan sekä kehittämällä palveluitaan, erilaistamalla ja ennen kaikkea hoitamalla paremmin asiakassuhteitaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä asiakkuudenhallintaan ja kehittää toimintaa laatimalla urheilu- ja vapaa-ajan tuotteita valmistavalle pk-yritykselle käytännössä hyvin toimiva asiakkuudenhoidomalli, jolla onnistutaan saavuttamaan tavoiteltu kasvu ja kannattavuus. Kohdeyrityksellä on tarve kehittää ja järjestää Sport & Leisure -liiketoimintaansa kotimaan markkinoilla. Nykyinen liiketoiminta on tarkoitus kaksinkertaistaa kolmen vuoden sisällä.

Työ liittyy liiketaloustieteessä markkinoinnin, erityisesti asiakaslähtöisen liiketoiminnan tutkimusalueelle sekä poikkitieteellisesti asiakkuudenhallinnan, erityisesti asiakkuuksien hoitomallien alueelle. (Ala-Mutka & Talvela 2004; Hannus 2004.)

Tutkimusongelmana työssä on selvittää, miten asiakkuuksien hoitoa voidaan kehittää yrityksen kasvu- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimusongelmaa lähestytään ensin teoreettisesti kuvaamalla asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen osa-alueet sekä kytkentä asiakkuuksien hoitoon ja hoitomalleihin. Kohdeyrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnan kotimaan kehittämiseksi teorian pohjalta ja yrityksen sisäisenä kehittämishankkeena pyritään mallintamaan asiakkuuksien hoito-ohjelma, joka perustuu asiakaslähtöisen liiketoiminnan teoriaan. Asiakkuuksien hoitomallin avulla yritys pystyy selvittämään eri asiakkuuksien kannattavuuden ja arvon ja sitä kautta jakamaan resurssinsa oikein eri asiakkuuksien kesken.

Tämän aikaansaamiseksi yritykselle täytyy rakentaa malli asiakkuuksien segmentoimiseksi ja asiakaskannattavuuden mittaamiseksi. Nämä on tarkoitus luoda yhdessä yrityksessä muodostettavan projektiryhmän kanssa. Näiden pohjalta luodaan asiakasstrategia kullekin segmentille. Jotta työlle asetettu tavoite saavutettaisiin, yritykselle on luotava toimintamalli seuraaville asioille: asiakkuuksien jakaminen segmentteihin, kunkin segmentin asiakasstrategia ja asiakaskannattavuuden laskeminen. Näissä kaikissa osioissa tulee huomioida koko liiketoimintaprosessi: markkinointi, myynti, tuotanto ja logistiikka.



Opinnäytetyön tekijä toimii hankkeessa projektipäällikkönä, ja toimitusjohtajasta ja vientipäälliköstä muodostuva ohjausryhmä tuo työhön yrityksen näkökulman. Projektiryhmä muodostetaan yrityksen koko myyntiosastosta.

Työssä tullaan käsittelemään yrityksen Sport & Leisure -liiketoimintaa kotimaisten yritysasiakkaiden (B to B) näkökulmasta. Työn ulkopuolelle rajataan kuluttaja-asiakkuudet (B to C). Työn tuloksissa tullaan esittelemään luodut käytänteet ja kriteerit asiakkuuksienhoitomallin rakentamiseksi, mutta varsinainen asiakkaiden luokittelu segmentteihin rajataan työn ulkopuolelle. Kannattavuutta työssä tullaan käsittelemään teoreettisen tietoperustan näkökulmasta, joten siitä ei tulla esittämään johtopäätöksiä.

## 1.2 Aikaisempi tutkimus ja hankkeet aiheesta

Aiheesta on tehty useita tutkimuksia, joista tässä opinnäytetyössä huomioitua on esitelty taulukossa 1.

Yliopistojen Pro gradut ja väitöskirjat				
Vuosi/ Työ	Tekijä	Työn nimi	Yliopisto	Haku- sana
2008, Ekonom	Dahlström, Andreas	Hur man skapar mervärde för sina kunder inom den finländska stålindustrin	Svenska handelshögskolan Vasa, Ekon. avh: SHH, Marknadsföring	CRM
2008, Pro Gradu	Herranen, Sonja	Asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä	Jyväskylän yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos	CRM, asiakkuudenhallinta
2009, Pro Gradu	Hytönen, Riina	Supporting the management of the knowledge flow from the customers in CRM through a VCE	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta	CRM
2007, Pro Gradu	Räsänen, Petri	Kolme askelta CRM-prosessiin: tavoitteiden asettaminen CRM-projekteille	Turun yliopisto, Informaatioteknologian laitos	CRM
2010, Diplo- mityö	Saarinen, Juha-Pekka	Architectural framework for the custom CRM mobile application	Turun yliopisto, Informaatioteknologian laitos	CRM
2010, Väitös- kirja	Hyötyläinen, Mika	Towards "service factory": managing the complexity of ICT services	Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu	Service factory
2010, Väitös- kirja	Järvensivu, Paavo	Constructing a Service-Dominant Strategy: a practice-theoretical study of a start-up	Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu	CRM
Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt (AMK-/YAMK-taso)				
2009 YAMK	Österholm, Minna	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: asiakassegmentointi ja segmentointiperusteinen asiakkuuksien hoito-ohjelma	Laurea-ammattikorkeakoulu	

2008 AMK	Laukkanen, Elisa	Asiakkuudenhoitomallin luominen ja sen vaatimukset yritykselle	Lahden ammattikorkeakoulu	
2010 YAMK	Niemi, Lauri	Asiakkuudenhallinta: Asiakkuudenhoitomallien kehittäminen organisaation asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi	Laurea-ammattikorkeakoulu	
2010 YAMK	Krannila, Ville	Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen Omnia aikuisopistossa	Laurea-ammattikorkeakoulu	Asiakkuuksien johtaminen

Taulukko 1: Asiakkuuksien hallintaa ja asiakkuuksien hoitomallien kehittämistä koskevat tutkimukset

### 1.3 Laurean LbD-pohjainen, tutkimuksellinen kehittämishanke

Laurea-ammattikorkeakoulu käyttää pedagogisen prosessin ja opinnäytetyön lähtökohtana Learning by Developing -toimintamallin mukaista oppimis- ja innovaatioprosessia. Toimintamallissa yhdistyvät tutkimuksellisuus ja työelämän kehittäminen. Opinnäytetyöt palvelevat työelämää ja aluekehitystä ja ovat sisältyvät ammattikorkeakoulun kehitystyöhön. (Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet 2008, 3.)

Kehittämispohjaiseen oppimiseen (LbD) pohjautuvan opinnäytetyön lähtökohtana on osallistuminen työelämän kehittämishankkeeseen. Tavoitteena on, että opiskelijan lisäksi myös opinnäytetyön kohdeorganisaatio oppii uutta. (Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet, 2008, 3.)

Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) vaiheet ovat Raij'n (2007) mukaan seuraavat:

#### Autenttisuus

Opinnäytetyö on aito työelämän kehittämishanke, jossa opiskelija perehtyy opinnäytetyön kohdeilmiöön ja tarkastelee kohdeilmiöstä hankkimaansa tietoa yhdessä pohtien ja aikaisempaan tietoon verraten. (Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet 2008, 4.)

#### Kumppanuus

Ilmenee opinnäytetyötä tehdessä siten, että kehittämistehtävä rajataan ja määritellään yhdessä työelämäkumppanin kanssa. Opinnäytetyötä tehdessään opiskelija omaksuu uuden tiedon lisäksi myös kehittämishankkeen toteuttamisessa tarvittavia uusia työskentelytapoja. Uusia työvälineitä sovelletaan käytäntöön ja saatua kokemusta arvioidaan opinnäytetyön edetessä. (Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet 2008, 4.)

### Kokemuksellisuus

Käytännön työskentelyssä tapahtuva oppiminen on kokemuksellista. Kehittämishankkeisiin sisältyy aina myös uuden tiedon tuottamista, tuotetun tiedon ja uuden osaamisen yhteistä pohdintaa ja arviointia sekä myös uuden tiedon raportoiminen ja jakaminen. (Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet 2008, 4.)

### Tutkimuksellisuus ja luovuus

Uuden tiedon tuottaminen, pohdinta, arviointi ja jakaminen edellyttävät tutkimuksellisuutta ja luovuutta. (Lohjan Laurean 2008, 4.)

Tämän opinnäytetyön aihe on lähtöisin kohdeorganisaation tarpeesta. Toiminnallisena opinnäytetyönä toteutettava asiakkuuksienhoitomalli kehitetään yhteistyössä kohdeorganisaation ohjaus- ja projektiryhmän kanssa. Lopputuotoksena saatava asiakkuuksienhoitomalli tullaan dokumentoimaan ja ottamaan käyttöön koko organisaatiossa. Opinnäytetyö tehdään toiminnallisena opinnäytetyönä käyttäen toimintatutkimusta.

Käytännössä toimintatutkimusta sovelletaan opinnäytetyössä siten, että kohdeyrityksen ohjaus- ja projektiryhmän kanssa luodaan yhdessä yrityksen käyttöön parhaiten sopivat käytänteet asiakkuuksien hoitamiseksi. Opinnäytetyön tekijä toimii projektipäällikkönä vastaten teorian esittelystä, sekä johdattelee sen jälkeen ryhmätyöskentelymenetelmiä käyttäen organisaatiota kohti asiakkuuksien segmentointia. Tätä ennen tehdään työn tekijän johdolla ryhmätöinä segmentoinnin perusteet, joiden avulla asiakkuudet voidaan jakaa eri luokkiin. Kullekin segmentille tehdään yhdessä asiakkuuksienhoitomalli. Lopputulemana on asiakkuuksien hoito-ohjelma kullekin segmentille.

Toimintatutkimus voidaan katsoa tutkimusotteeltaan kvalitatiiviseksi. Kvalitatiivinen tutkimus on jäsenitelemätön, luonnostaan tutkiva ja perustuu pieniin näytteisiin. Kvalitatiivinen tutkimus voi käyttää hyväkseen suosittuja kvalitatiivisia tekniikoita, kuten esimerkiksi ryhmähaastatteluja ja sana-assosiaatioita. (Malhotra 2007, 42.)

## 1.4 Käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat asiakkuus, asiakkaiden segmentointi, asiakkuuksien hoitomalli (CRM) ja asiakaslähtöinen liiketoiminta.

### **Asiakkuus**

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välisistä asiakaskohtaamisista muodostuva prosessi, joka alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa (Mäntyneva 2000, 125).

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssin vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa siksi, että asiakkuuden molemmat osapuolet kokevat saavansa vaihdannassa antamalleen arvolle vastineeksi jotain vielä arvokkaampaa. Näin ollen asiakkuus voi jatkua pitkäaikaisena vain, jos molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. (Storbacka 2005, 45 - 46.)

Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa asiakasta pidetään asiakkaana, kun hän on markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohteena. Kun suhde on muodostunut, asiakkaat ovat koko ajan asiakkaita - ja heitä pitäisi kohdella asiakkaina riippumatta siitä, ostavatko he tiettyinä hetkenä vai eivät. (Grönroos 2009, 63.)

#### **Asiakkaiden segmentointi/Customer Segmentation**

Asiakkaiden ryhmittäminen; lähtökohtana on, että tietyn tekijän mukaan samankaltaisia asiakkaita lähestytään samalla tavalla. (Hannus 2004, 360.)

#### **Asiakkuuksien hoitomalli/Customer Relationship Management (CRM)**

Markkinoinnin tukijärjestelmiin tallennettu asiakaskohtainen suunnitelma, jonka mukaan asiakas on kaupallisten ja suhdehoidollisten toimenpiteiden ja etujen kohteena tavoitteena asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen sekä lisämyynnin aikaansaaminen. (Rope & Pöllänen 1998, 254.)

Mäntyneva (2000, 125) määrittelee asiakkuuksien hoitomallin yrityksen toimintamalliksi asiakkuuden tai asiakasryhmän hoitamiseksi.

Asiakkuuksien johtaminen on ajattelutapa, jonka lähtökohtana on ymmärrys siitä, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. Asiakkuuksien johtamisen perustan muodostavat eri asiakas-segmenttien arvontuotannon tukeminen ja tarjoomien muokkaaminen sen mukaisesti. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 160.)

#### **Asiakaslähtöinen liiketoiminta**

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 22) mukaan asiakaslähtöinen liiketoiminta on pyrkimys 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.

Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia noudattavan yrityksen tunnusmerkiksi ei riitä ainoastaan se, että perinteiset toiminnot tehdään aiempaa paremmin - 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 halvemmalla, nopeammin ja tehokkaammin. (Lipiäinen 2001, 677.)

## 1.5 Raportin rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on seuraava:

Johdanto luvussa esitellään työn taustaa ja tarkoitusta sekä kerrotaan työhön tehdyt rajaukset. Johdannossa luetellaan myös aihealueesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia sekä esitetään Laurea-ammattikorkeakoulussa käytettävä Learning by Developing -oppimismalli. Luvussa tutustutaan lisäksi aihealueen keskeisiin käsitteisiin sekä annetaan lukijalle käsitys siitä, mitä opinnäytetyö tulee sisältämään.

Luvun kaksi tarkoituksena on perehtyä kohdeorganisaatioon asiakkuuksien hoito-ohjelman kehittämisen tulokulmasta. Luvussa esitellään yrityksen nykyiset asiakassegmentit sekä perehdytään urheilu- ja vapaa-ajan liiketoiminnan erityispiirteisiin. Luvun lopussa pohditaan kohdeorganisaation ja toimialan erityispiirteiden vaikutusta opinnäytetyön tekemiseen.

Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka on asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Luvun tavoitteena on luoda käsitys siitä, mitä asiakaslähtöisyydellä ja asiakaslähtöisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan ja mistä erilaisista osa-alueista malli koostuu. Selvityksen pohjana käytetään Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan vuonna 2004 julkaisemaa teosta Tee asiakassuhteista tuottavia. Tämän lisäksi tullaan käyttämään Jouko Hannuksen vuonna 2004 tekemään teosta Strategisen menestyksen avaimet sekä muita täydentäviä lähteitä. Luvussa tarkastellaan ensin markkina- ja asiakaslähtöisyyttä, jonka jälkeen selvitetään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin peruselementtejä ja kehittämisalueita. Tämän jälkeen esitellään asiakaskannattavuuden teorioita ja syvennetään asiakkaiden segmentoinnin ja asiakkuudenhallinnan teoriaa. Kolmannen luvun lopussa tarkastellaan liiketoiminnan kehittämistä ja muutosjohtamista.

Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyönä toteutettavan kehittämishankkeen hankesuunnitelma, jossa ensin kerrotaan yrityksen lähtökohtatilanne ja sen jälkeen määritellään hankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät. Tämän jälkeen luvussa kuvataan hankkeen eri vaiheet ja aikataulu. Lisäksi luvussa esitetään hankeorganisaatio ja käytettävissä olevat resurssit sekä näistä mahdollisesti aiheutuvat kustannukset. Hankesuunnitelman lopuksi esitellään hankkeen arviointisuunnitelma.

Luvun loppuosassa kuvataan hankkeen toteutusta ja tuotosta kertomalla menetelmistä, joita käytettiin hankkeen toteuttamisessa sekä tehdyistä toteutustoimenpiteistä. Luvun lopussa esitellään hankkeen tuotos ja kehittämissuunnitelma sekä arvioidaan hanketta yhdessä taustaorganisaation kanssa. Luvun lopussa pohditaan viimeisenä asiana hankkeen käyttökelpoisuutta ja vaikuttavuutta.

Luvussa viisi tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä. Luvun alussa kuvataan tavoitteet ja tehdyt toimenpiteet. Tämän jälkeen kerrotaan, toteutuivatko asetetut tavoitteet, esitetään tulokset ja tehdään johtopäätökset kehittämishankkeesta. Seuraavaksi pohditaan teorian sopivuutta kyseisen tavoitteen ratkaisemiseksi ja pohditaan työn luotettavuutta. Luvun lopussa esitetään yrityksen johdolle jatkokehitysehdotuksia.

Kuudes luku päättää opinnäytetyön ja luvussa pohditaan tekijän omaa ammatillista kehittymistä ja esitetään tekijän oma arvio tehdystä opinnäytetyöstä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön arviointikriteereillä. Luvun lopussa esitetään ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi.

## 2 Kohdeyritys NMC Termonova Oy ja sen vapaa-ajantuotteiden toimialan erityispiirteet

Luvun tarkoituksena on perehtyä kohdeorganisaatioon asiakkuuksien hoito-ohjelman kehittämisen tulokulmasta. Luvussa esitellään yritys ja sen nykyiset asiakassegmentit sekä perehdytään urheilu- ja vapaa-ajan liiketoiminnan erityispiirteisiin. Luvun lopussa pohditaan kohdeorganisaation ja toimialan erityispiirteiden vaikutusta opinnäytetyön tekemiseen.

### 2.1 NMC Termonova Oy

Taustaorganisaatio on Inkoossa sijaitseva yritys nimeltä NMC Termonova Oy. Yritys on osa globaalia NMC-konsernia, jonka pääpaikka on Belgiassa. NMC-konserni on perheyhtiö, jonka suurimmaksi osaksi omistaa Noëlin suku. (NMC Termonova 2009.)

NMC-konsernilla on tehtaita kuudessa ja myyntikonttoreita kahdessatoista Euroopan maassa. NMC:n tuotevalikoima kattaa laajasti tekniset eristeet, sisä- ja ulkotilojen koriste Profiilit, pakkaukset, urheilun ja vapaa-ajan sekä teollisuuden eri ratkaisut. (NMC Termonova 2009.)

Konserni on perustettu vuonna 1950 ja sen liikevaihto on noin 180 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 1 200 henkilöä. (NMC 2009.)

NMC Termonova Oy on erikoistunut solumuovin ekstrudointiin ja on merkittävä toimija alallaan Euroopassa. Sen liikevaihto oli noin 12 miljoonaa euroa vuonna 2009 ja se työllisti 75 henkilöä.

NMC Termonova Oy on ainoa pohjoismainen kemiallisesti ristikillotetun polyeteenisolumuovin valmistaja. Osa tuotannosta myydään puolijalosteena, lähinnä rullatavarana tai levyinä, osa jatkojalostetaan esimerkiksi erilaisiksi urheilualustoiksi ja -välineiksi. Suurin osa tuotannosta menee vientiin.

Kemiallisesti ristikillotetun solumuovin valmistus alkoi nykyisen NMC Termonova Oy:n toimitiloissa Inkoossa vuonna 1980, silloin omistajana Fiskars Oy. Fiskarsin eräänä toimialana oli tuolloin kaukolämpöverkot sisältäen kaukolämpöputkien solumuovieristeen valmistamisen. Tuotannon kasvaessa solumuovia riitti myös myytäväksi muihin käyttötarkoituksiin, aluksi lähinnä rullatavaraksi ja retkipatjoiksi.

1980-luvulla Suomessa tehtiin paljon LVI-alan yrityskauppoja, jossa osana oli myös Fiskarsin Inkoon tehdas. Vuonna 1982 Inkoon tehtaaseen osti Lohja Oy osaksi kaukolämpöyksikkönsä myydäkseen sen edelleen vuonna 1984 Uponor Oy:lle. Uponor totesi puolestaan vuonna 1986 solumuovin valmistuksen poikkeavan liikaa omasta päätoimialastaan, minkä vuoksi Inkoon tehdas myytiin jälleen, tällä kertaa Fagerdala World Foamsille. Tätä aikaa kesti aina vuoteen 2006, jolloin omistajaksi tuli belgialainen NMC-konserni ja yrityksen nimeksi vaihtui NMC Termonova Oy.

Viime vuosina yrityksessä on panostettu varsinkin solumuovin jatkojalostukseen, joka muodostaa nykyään puolet yrityksen liikevaihdosta. Tuotevalikoima on laajentunut varsinkin urheilun ja vapaa-ajan tuotteilla. (NMC Termonova 2009.)

Seuraavassa kerrotaan, minkälaisia arvoja yrityksessä noudatetaan ja mikä on sen visio ja missio.

#### **Arvot**

Yrityksen arvot määrittävät minkälaisilla pelisäännöillä yritys kentällä toimii (Hannus ym. 1999, 35).

#### **Visio/Tahtotila**

Visio ja arvot lähtökohtinaan yritys pyrkii strategiassaan määrittelemään parhaalla mahdollisella tavalla toimintaansa toimintaympäristön muutokset ja sidosryhmien odotukset huomioon (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 35).

### **Missio/Liikeidea**

Strategian määrittelyssä yrityksen missio antaa pelikentän toiminnalle määrittämällä toiminta-alueen eli sen, missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja miksi yritys on olemassa (Hannus ym. 1999, 35).

M. Kaarnakarin mukaan (toimitusjohtajan haastattelu 25.1.2010) NMC Termonovan arvoja ovat avoimuus ja rehellisyys. Yritys luottaa näihin perusarvoihin, jotka kestävät aina. Yrityksen visiona on olla Pohjoismaiden johtava ristosillotetun solumuovin valmistaja ja yrityksen liikeidea on toimittaa asiakkaille jatkojalostettuja massatuotteita kannattavasti niin rakennusteollisuuden kuin vapaa-ajan käyttöön asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

NMC Termonova Oy:n Sport & Leisure -tuotteet on valmistettu Nomalenista™, joka on joustava, ristosillotettu umpisoluinen solumuovi. Jalostamalla, rullatavaraa leikkaamalla ja laminoimalla voidaan tästä materiaalista valmistaa erikokoisia ja paksuisia levyjä. Suljetun solurakenteensa ansiosta Nomalen™ on materiaalina monipuolinen ja käyttökelpoinen moneen sovellukseen. Se on erinomainen eriste ja iskunvaimentaja lisäksi sen kantavuus on suuri suhteessa pinta-alaan. Materiaalin ominaisuuksia voidaan vaihdella erilaisilla lisäaineilla tai saada uusia, kuten itsestään sammuvuus, kitkapinta tai erikoispehmeä laatu.

Solumuovista valmistetaan jatkojalostamalla seuraavanlaisia tuotteita: jousiammuntataustat, budo- ja judomatot, retkipatjat, istuinalueet, voimistelumatot ja voimistelualustat. Voimistelun apuvälineeksi valmistetaan Pilates-rullaa. Vesiurheiluun soveltuvia tuotteita ovat uimalaudat ja uimavyöt sekä erilaiset vesivastukset.

## **2.2 Yrityksen nykyiset asiakassegmentit**

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään yrityksen Sport and Leisure - eli vapaa-ajan tuotteiden tuoteryhmää sekä näiden kotimaisia asiakkaita.

Kohdeyritys on jakanut asiakasryhmänsä ammattilaisiin, kuluttajiin, jälleenmyyjiin ja yrityksiin. Koska työn rajauksissa päätettiin käsitellä vain B to B -asiakkaita, tullaan B to C -asiakkaat jättämään jatkossa työn ulkopuolelle.

NMC Termonovan nykyiset asiakkaat on segmentoitu siten, että ammattilaisten asiakasryhmään kuuluvat yritysasiakkaat, jotka ostavat Running Mat -vauhdinottoalustoja, jousiammuntataustoja ja Pilates-rullia.

Jälleenmyyjiin kuuluvat yritykset, jotka välittävät yrityksen tuotteita ammattilaisille ja yksityisille henkilöille.



Yritysten asiakasryhmään kuuluvat ne yritykset ja ketjut, joille tuotteita myydään suoraan.

Yritys ei ole selvittänyt eri segmenttien suuruutta eikä kannattavuutta. Asiakkuuksien hoitotapoja ei ole määritelty. Myöskään asiakkuuksien määrä Sport & Leisure -liiketoiminnalle ei ole selvillä. (NMC Termonova 2010a.)

### 2.3 Toimialan erityispiirteet

Toimialan erityispiirteenä Sport & Leisure- liiketoiminnassa on tällä hetkellä alaa ja markkinoita uhkaava halpatuonti Kiinan suunnasta. Kotimaan markkinat ovat jonkun verran kilpailleet, joten hintaa pidetään melko tärkeänä kilpailukeinona. Kotimaan markkinoilta löytyy kuitenkin ostovoimaa laadukkaille kotimaisille tuotteille. Vanheneva väestö ja omatoiminen fitness-harjoittelu (Do it yourself, DIY) luovat myös uusia tarpeita markkinoille. (NMC Termonova 2010a.)

Yritys on osa globaalia konsernia, mikä luo hyvän taustan Sport & Leisure ui-liiketoiminnan kehittämiseen kotimaassa. Konsernilta saadaan esimerkiksi tukea tuotekehityksessä ja markkinoinnissa. Oman erityispiirteensä asiakkuuksien hoitamiseksi tuo halpatuonti Kiinasta. Tämä sekä asettaa paineita luoda hyvä asiakkuuksien hoito-ohjelma, jonka avulla liiketoimintaa voidaan kehittää, mutta samalla se antaa hyvän mahdollisuuden yritykselle erilaistaa (differoida) omia tuotteitaan ja asiakkuuksiensa hoitamista. (NMC Termonova 2010a.)

### 3 Asiakaslähtöinen liiketoiminta ja sen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä asiakkuudenhallintaan ja kehittää toimintaa laatimalla urheilu- ja vapaa-ajan tuotteita valmistavalle pk-yritykselle käytännössä hyvin toimiva asiakkuudenhoidomalli, jolla onnistutaan saavuttamaan tavoiteltu kasvu ja kannattavuus. Kohdeyrityksellä on tarve kehittää ja järjestää Sport & Leisure -liiketoimintaansa kotimaan markkinoilla. Nykyinen liiketoiminta on tarkoitus kaksinkertaistaa kolmen vuoden sisällä.

Tässä luvussa rakennetaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta asiakkuuksien hoitamisen näkökulmasta. Kuvaus perustuu seuraavassa pääasiassa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK -koulutusohjelman opiskelija Raisa Iksen ja yliopettaja Irma Vahvaselän rakentamaan koulutusohjelman teoreettiseen viitekehykseen Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohja ja Tammisaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen - hankkeessa. Lisäksi pohjana ovat Teollinen palveluliiketoiminta-koulutusohjelman opiskelijoiden opintojaksossa 00687 laatimat kirjallisuusesseet.

Luvussa tarkastellaan ensin markkina- ja asiakaslähtöisyyttä, jonka jälkeen selvitetään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin peruselementtejä ja kehittämisalueita sekä kehittämisen edellyttämää muutosjohtamista. Asiakkuuksien kannattavuutta, segmentointia ja asiakkuuksien hoitomallia käsitellään omina kappaleinaan. Selvityksen pohjana käytetään Jukka Almutkan ja Erkki Talvelan vuonna 2004 julkaisemaa teosta Tee asiakassuhteista tuottavia. Tämän lisäksi tullaan käyttämään Jouko Hannuksen vuonna 2004 tekemään teosta Strategisen menestyksen avaimet sekä muita täydentäviä lähteitä. Opinnäytetyön laatija on syventänyt tarkastelua muun kirjallisuuden avulla.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on tietynlainen toimintatapa ja johtamisjärjestelmä, jonka puitteissa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. (Compass 2007.)

#### 3.1 Markkina- ja asiakaslähtöisyys

**Markkinalähtöisyys** on asiakaslähtöisyyden perusta. Markkinalähtöisyydestä on käytetty eri tutkijoiden ja tutkimusten keskuudessa termejä market driven, market oriented, marketing oriented ja customer oriented, tarkoittaen niillä pääpiirteittäin samaa asiaa. Kairisto-Mertanen toteaa, peilaten Kohlin ja Jaworskin (1990, 1 - 12) näkemykseen siitä, että markkinalähtöinen on kuitenkin suositeltavin käsite käytettäväksi kokonaisvaltaisuutensa vuoksi.

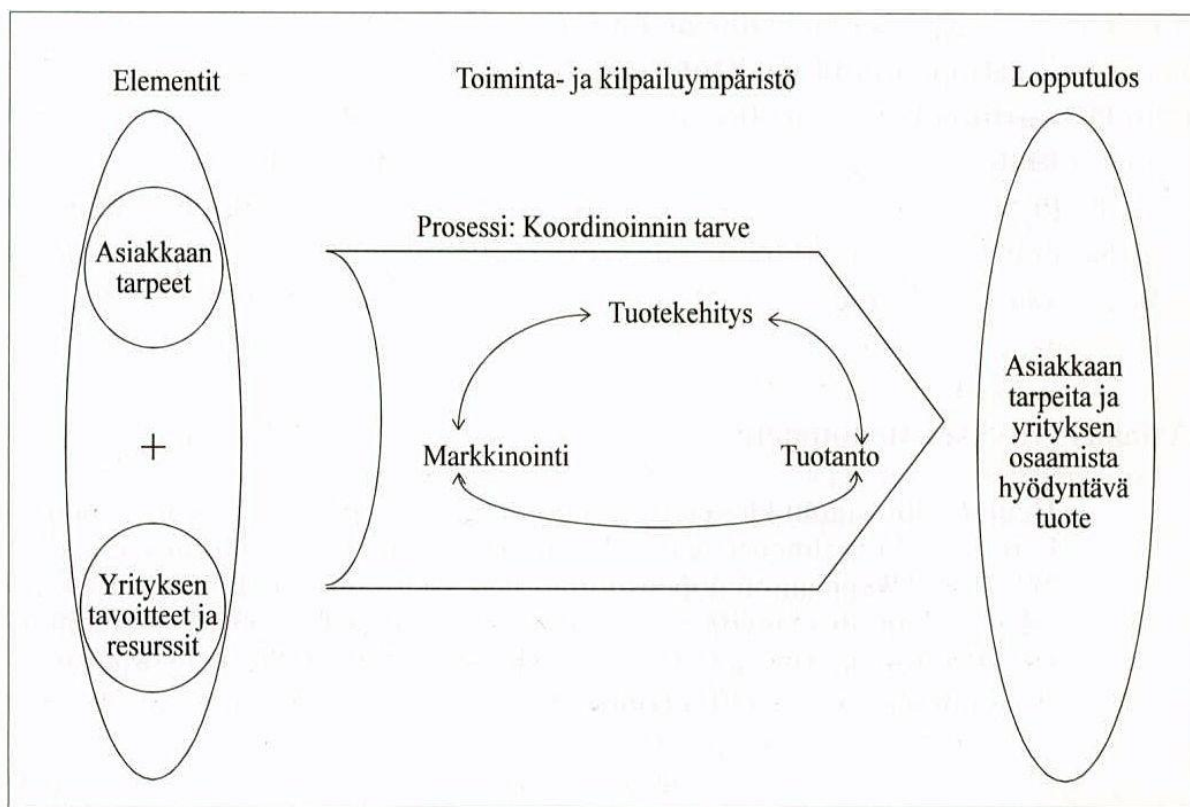
Markkinalähtöisyyden uskotaan olevan se toimintatapa, jolla yritys voi lisätä menestystään markkinoilla. (Kairisto-Mertanen 2004, 4 - 5.)

Narverin ja Slaterin mukaan (1990, 20 - 35) markkinalähtöisyys on ”organisaatiokulttuuri, joka tehokkaimmin saa aikaan sellaista käyttäytymistä, että asiakkaille tuotetaan ylivoimaista arvoa ja joka näin edesauttaa jatkuvaan hyvään suoriutumiseen.”

Asiakslähtöisyyden tärkeänä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Asiakslähtöisessä ajattelutavassa yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä siihen, miten se pystyy tyydyttämään kohderyhmän tarpeet ja halut. Jotta yritys pystyisi keräämään tarpeellista tietoa kohderyhmästä, on sen tunnettava kohderyhmänsä. Tähän päästään kuuntelemalla asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Yrityksen henkilöstön suhtautuminen asiakkaaseen markkina- ja asiakslähtöisesti osoittaa yrityksen toteuttavan asiakslähtöisyyttä kokonaisvaltaisesti. Yrityksen, joka toimii asiakslähtöisesti, on oivallettava, että kaikki yrityksen potentiaaliset asiakkaat eivät ole samanlaisia, vaan tarvitaan erilaisia kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja asiakkuuksien hoitamiseksi. Kilpailua tulee tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta, jotta ymmärretään, miksi asiakas tekee valintapäätöksensä kuten tekee. (Vuokko 1997, 15 - 22.)

Kiristynyt kilpailu, taantuma sekä muut ulkoiset tekijät ajavat yritykset suunnittelemaan toimintaansa uudelleen. Toiminta pitää yhä useammin rakentaa asiakkaan tarpeiden pohjalta, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaat on tunnettava, jotta heidän tarpeisiinsa voidaan vastata. Asiakslähtöisesti toimiva yritys hankkii tietoa asiakkaistaan ja soveltaa tätä tietoa toiminnassaan. Kaiken asiakkaista kerätyn tiedon tulee muuttua käytännön toimenpiteiksi, kuten asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden tarpeiden säännölliseksi mittaamiseksi. (Vuokko 1997, 81.)

Asiakslähtöisyys voi antaa yritykselle pysyvän kilpailuedun. Asiakslähtöisyys on kokonaisvaltaista toimintaa ja siinä tulee ottaa huomioon toimintaympäristö sekä kilpailutilanne. Asiakslähtöisyys ei ole pelkästään sitä, että kuunnellaan asiakkaan toiveita. Asiakslähtöisyyden tulee näkyä myös kaikissa yrityksen toiminnoissa, kuten tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja palveluissa. (Vuokko 1997, 23.)



Kuvio 1: Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus (Vuokko 1997, 23)

Tässä kohdeyrityksessä asiakaslähtöistä liiketoimintamallia toteutetaan vaihtelevalla menestyksellä. Asiakkaat tunnetaan urheilu ja vapaa-ajan liiketoiminnassa melko hyvin ja asiakkaiden tarpeita kuunnellaan. Asiakastietoja ei kuitenkaan säännöllisesti tallenneta yrityksen tietojärjestelmään. Asiakkaiden eriarvoisuutta ei tähän mennessä ole täysin tiedostettu, vaan kaikkia asiakkaita palvellaan yhtä hyvin, jolloin yrityksen resurssit hajaantuvat. Yrityksen urheilu ja vapaa-ajan toimialalta puuttuu yhtenäiset toimintamallit. Asiakastyytyväisyys mittauksia ei ole tehty, joten asiakastyytyväisyydestä ei ole selkeää käsitystä. Yritys on kiinnostunut panostamaan asiakaslähtöiseen liiketoimintaan saavuttaakseen sillä kilpailuetua. (NMC Termonova 2010c.)

### 3.2 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, sisältöalueet ja liiketoiminnan kehittämisen malli

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on laaja ja monisisältöinen käsite. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 22) kiteyttävät teoksessaan ”Tee asiakassuhteista tuottavia” asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ”pyrkimykseksi suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla”.

Kilpailun kiristyessä yhä harvemmalla toimialalla erotutaan enää pelkillä tuotteilla, vaan kilpailuvaltiksi nousee yrityksen tapa toimia, asiakkaan tuntemus ja tiedonhallinta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 13 - 14).

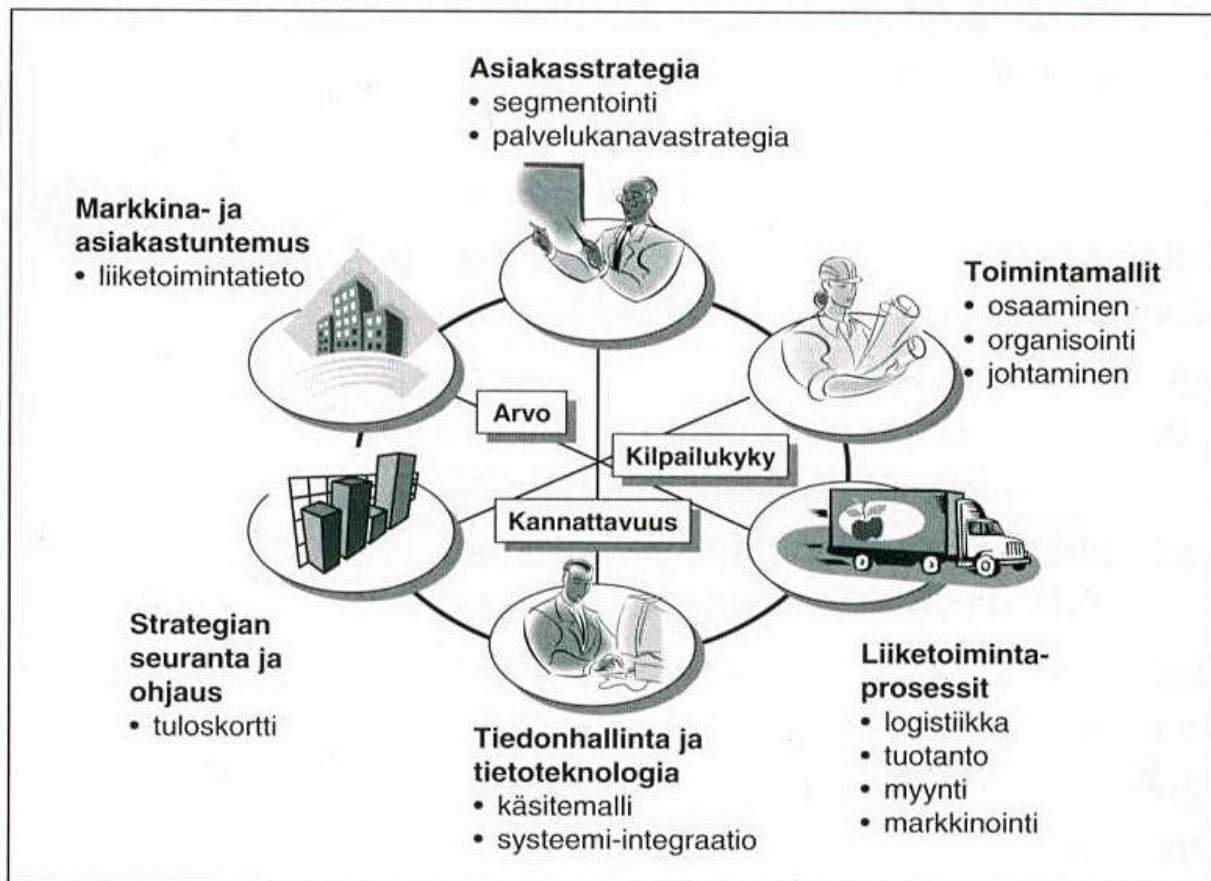
Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on tietynlainen toimintatapa ja johtamisjärjestelmä, jonka puitteissa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. (Compassmp 2007.)

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa 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.)

Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia noudattavan yrityksen tunnusmerkiksi ei riitä ainoastaan se, että perinteiset toiminnot tehdään aiempaa paremmin. Kiteytettynä asia voidaan ilmaista niin, että asiakaskeskeisellä organisaatiolla on resurssit ratkaista asiakkaan tarpeet ja ongelmat halvemmalla, nopeammin ja tehokkaammin. (Lipiäinen 2001, 677.)

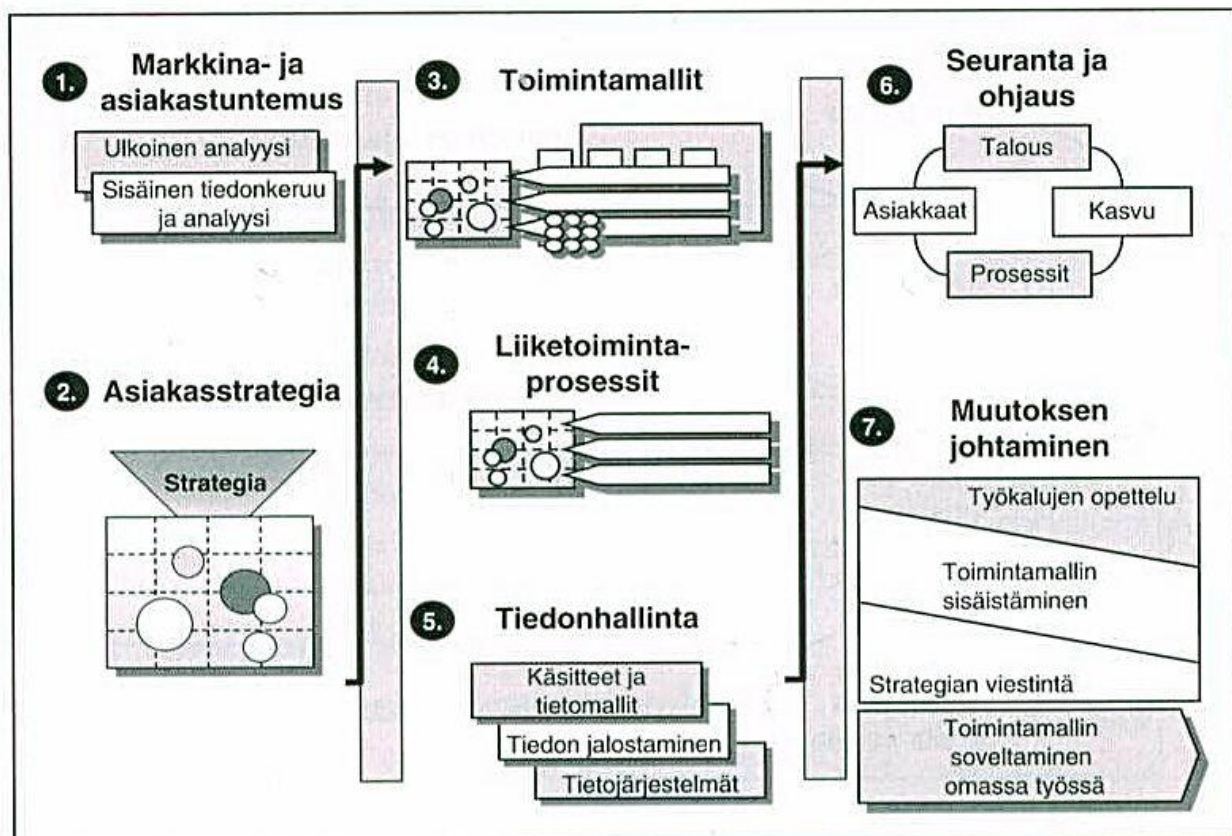
Kotlerin (2005, 10) näkemyksen mukaan asiakas on jatkuvassa muutoksessa ja näiden muutosten tulisi toimia liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohtana. Yritysten haasteena onkin, miten se pystyy vastaamaan asiakkaiden nykyisiin sekä tulevaisuuden tarpeisiin. Asiakasarvoa on ymmärrettävä siten, että yrityksen tulee olla mukana parantamassa niitä menestymisen edellytyksiä, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa toimintaympäristössään. On oltava asiakkaan edellä asioissa ja pystyttävä arvioimaan asiakkaan elämässä sekä ympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Korkman 2004, 1 - 9.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamallin pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle niin teoriassa kuin käytännössä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat: markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus. Nämä kuusi osa-aluetta ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen ja käyttöönottamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Kuviossa kaksi havainnollistetaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kokonaisvaltaisuutta yrityksen toiminnoissa.



Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 22)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen on Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä kehittämistä, johtamista sekä voimavarojen suuntaamista oikeisiin asioihin. Tätä kokonaisvaltaisuutta havainnollistetaan kuviossa kolme.



Kuvio 3: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen malli (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 25)

### 3.2.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Markkina- ja asiakastuntemuksen osaaminen on perusta asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle. Yrityksen täytyy kyetä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin sekä myös tuntea vallitsevat olosuhteet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 35) määrittelevät, että asiakas- ja markkinatuntemus on tulosta yrityksen tietojohdamisesta. Toimivan asiakasstrategian ja segmentoinnin onnistumisen kannalta yrityksen on myös tunnettava hyvin sekä asiakkaat että markkinat.

Keskeisenä tavoitteena on selvittää esimerkiksi haastattelujen tai kyselyiden avulla asiakkaiden ajatuksia ja odotuksia ja peilata niitä oman yrityksen sekä kilpailijoiden toimintaan. Kilpailijoiden toimintatavan sekä tuote- ja palvelutarjoaman tarkastelu on tärkeää. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää tunnistaa, mikä on kunkin asiakassegmentin strateginen merkitys yritykselle, niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50 - 51.)

Markkina- ja asiakastuntemuksen pääkohdat ovat siis seuraavat:

- toimintaympäristön vaikutus yrityksen liiketoimintaan
- asiakkaiden/asiakassegmenttien tarpeet ja odotukset
- eri asiakasryhmien kannattavuus ja ostopotentiaali
- yrityksen omat voimavarat ja osaamisen taso
- miten muutoksiin reagoidaan yrityksen sisällä

Tarkasteltavassa yrityksessä on huomioitu Kiinasta tulevan halpatuonnin merkitys kilpailutilanteelle, mutta sitä varten ei vielä ole toteutettu käytännön toimenpiteitä. Yritys ei ole suorittanut asiakastyytyväisyystutkimusta, joten sillä ei ole tarkkaa tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Asiakkaiden tarpeita sitä vastoin on selvitetty satunnaisesti myyntitilanteessa haastatteleamalla asiakasta. Kokonaisuudessaan asiakkaita ei ole segmentoitu kannattavuuden tai merkityksen perusteella ja heidän ostopotentiaaliaan ei ole laajemmin kartoitettu. Yrityksellä on rajalliset resurssit ja osaaminen käytettäväksi markkina- ja asiakastuntemuksen parantamiseen, koska tällä sektorilla työskentelee vain yksi henkilö kokopäiväisesti. Markkinoilla tapahtuvat muutokset huomioidaan yrityksessä, mutta on epäselvää, vaikuttavatko ne käytännön toimenpiteisiin. (NMC Termonova 2010 a.)

### 3.2.2 Asiakasstrategia

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin toisena osa-alueena on asiakasstrategia. Asiakasstrategia tuo markkina- ja asiakaslähtöisen näkökulman yritysstrategiaan.

Asiakasstrategiassa määritetään asiakassegmentit ja segmenttikohtaiset keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia. Näiden lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu palvelukanavastrategia, jonka avulla valitaan ne kanavat, joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan, esimerkiksi yhteyshenkilö tai asiakaspalvelukeskus. Sähköiset itsepalvelukanavat ovat yksi tärkeimmistä palvelukanavista nopeasti muuttuvassa liike-elämässä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22 - 76.)

Storbacka ym. (2000, 22) ovat sitä mieltä, että strategiset asiakkuudet ovat tärkeitä sekä tuottojen kannalta että strategisesti. Tästä johtuen kasvaa strategisten asiakkuuksien tärkeimpien tavoitteiden merkitys. Tavoitteita ovat, että yritys hyödyntää asiakkuutta täysipainoisesti sekä kykenee havaitsemaan asiakkuudessa piilevät uudet liiketoiminnan mahdollisuudet. Tämän lisäksi tavoitellaan sitä, että asiakas pitää asiakkuutta arvokkaana, sen tukiessa asiakkaan prosesseja ja tavoitteita. Strategiset asiakkaat ovat myös yleisesti tietoisia siitä, että tavoitteet ovat yritykselle tärkeitä, jolloin asiakkuus saattaa olla jopa sellainen, että asiakkaalla on enemmän valtaa kuin toimittajalla. Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 22) tuovatkin tämän näkökulman johdosta pääsäännön: asiakkuuden kehittämisen päävastuun on ol-



tava yrityksellä, jotta asiakkuus pidetään vakaana. Jos näin ei ole, on suurena vaarana, että asiakas johtaa yritystä.

Asiakkuuksien strategisen merkityksen selvittämiseksi on hyvä analysoida asiakassegmenttien myyntivolyymiä, tulevaisuuden ostopotentiaalia sekä asiakaskannattavuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 64) painottavat teoksessaan ”Haasteena myynnin johtaminen” asiakasvalintojen tärkeyttä ja ensisijaisesti asiakkaiden tulevaisuuden osto- ja kasvupotentiaalin kartoittamisen merkitystä. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 65) mukaan asiakasvalinnan tulisi pohjautua asiakkaan ostopotentiaaliin, sillä se on merkityksellisempi mittari verrattuna asiakkaan ostohistoriaan ja sen seurantaan.

Hannuksen ym. (1999, 103) mukaan tosiasiana on pidettävä sitä, että kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia. Tämän vuoksi ensisijaisesti arvokkaiden asiakassuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen luo perustan yrityksen liiketoiminnalle.

Payne (2007, 61) korostaa sitä, että strategian kannalta on tärkeää päättää, mitkä asiakkuudet halutaan pitää ja mitkä puolestaan ovat lähestulkoon merkityksettömiä, sillä vain harva yritys voi menestyksekkäästi tarjota ”kaikkea kaikille”.

### 3.2.2.1 Asiakassegmentointi

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 46 - 47) mukaan asiakasstrategian tärkein ilmentymä on asiakassegmentointi. Konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille omat keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet, mahdollistetaan asiakashallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia selkälaiseen muotoon, että siitä voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23, 46 - 48.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 70) korostavat asiakkuuksien luokittelun tärkeyttä ensisijaisesti myynnin johdon näkökulmasta tarkasteltuna, sillä asiakkaiden ryhmittely ja arvottaminen mahdollistavat myyjien ajankäytön hallinnan ja priorisoinnin esimerkiksi nykyasiakkaisiin ja uusasiakashankintaan käytettävän ajan osalta.

Asiakkaiden segmentointia voi tehdä usealla eri tavalla ja eri käyttötarkoituksiin, mutta segmenttejä ei kuitenkaan lukumääräisesti tulisi olla liian monta, jolloin kunkin segmentin ominaisuuksien tunnistaminen vaikeutuu. Yrityksessä on hyvä tehdä kuitenkin riittävän monta

segmenttiä, sillä yhdellä segmentoinnilla ei ole mahdollista kattaa kaikkia tärkeimpiä näkökulmia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52 - 53.)

Asiakkaita ryhmittelemällä tunnistetaan Mäntynevan (2001, 25) mukaan asiakasryhmiä, joilla on jotain yhteistä tarpeiden, odotusten tai esimerkiksi ostokäyttäytymisen mukaan.

Asiakassegmentoinnin avulla yrityksen asiakaskanta on mahdollista jakaa suhteellisen samantyyppisiin kokonaisuuksiin - pyrkimyksenä tarjota asiakkaille kohdennettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää. (Mäntyneva 2001, 25 - 26.)

Asiakkaan henkilökohtainen tunteminen on pohjana organisaation asiakastuntemukselle ja yleensä vain tietyt, asiakaskontakteissa olevat henkilöt voivat ylläpitää syvällisiä asiakastietoja. Usein haasteena onkin se, miten tämä arvokas tieto voitaisiin saattaa koko organisaation hyödynnettäväksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55 - 56.)

Taulukko 2 havainnollistaa asiakkuuksien ryhmittelyn eri näkökulmien, ongelmien ja informaation tarpeen kautta.

<b>Näkökulma</b>	<b>Ongelma</b>	<b>Informaation tarve</b>
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaation
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti
Markkinointiviestinnän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaisiin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
Asiakkuuden arvo	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuksien potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo

Taulukko 2: Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2001, 25)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 52) ovat sitä mieltä, että pääperiaatteena asiakashallinnan segmentoinnissa on helpottaa yritystä kohdistamaan voimavaransa oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla.

### 3.2.2.2 Palvelukanavastrategia

Palvelukanavastrategialla tarkoitetaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan yrityksen valitsemissa kanavissa, joilla se on yhteydessä asiakkaisiin ja hoitaa asiakassuhdetta. Palvelukanavia voivat olla esimerkiksi henkilökohtainen yhteyshenkilö tai asiakaspalvelukeskus. 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 liike-elämässä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23 - 76.)

Asiakasstrategian pääkohdat ovat seuraavat:

- Onko asiakasstrategia muodostettu yrityksen strategiaan pohjautuen?
- Onko tavoitteet konkretisoitu markkinoiden ja asiakkaiden kautta?
- Mitkä ovat järkeviä ja kannattavia segmentointiperusteita?
- Onko tavoitteet ja tarjonta asetettu segmenttikohtaisesti?
- Miten lisäarvoa voidaan tuottaa kullekin asiakassegmentille?

Tässä kohdeyrityksessä asiakkuudet on segmentoitu ammattilaisiin, jälleenmyyjiin ja yritysasiakkaisiin lähinnä ostettujen tuoteryhmien perusteella. Näiden segmenttien kannattavuutta on pystytty arvioimaan, mutta niille ei ole määritelty toimintamalleja, palveluita eikä tavoitteita. Asiakkaat tunnetaan melko hyvin, mutta syvällisiä asiakastietoja ei ole tallennettu tietojärjestelmään. (NMC Termonova 2010a.)

Yrityksen asiakkaille ei ole määritetty palvelukanavastrategiaa, vaan asiakkaita palvellaan asiakkaan haluamalla tavalla. Etenkin pienasiakkaille olisi hyvä miettiä kustannustehokasta palvelukanavaa. (NMC Termonova 2010 a.)

### 3.2.3 Toimintamallit

Asiakasstrategian määrittelyn jälkeen voidaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan luotu strategia muuntaa käytäntöön konkretisoimalla se toimintamalleiksi.

Toimintamalli on asiakasstrategian pohjalta johdettu tapa toimia. Siinä kerrotaan, miten asiakassuhdetta suunnitellaan, miten se vastuutetaan, millaista osaamista tarvitaan, miten

asetetaan tavoitteet ja seuranta. Se kertoo myös, miten asiakas tunnistetaan ja mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.)

Toimintamalleja suunniteltaessa ja kehitettäessä ensisijaisen tärkeää on määritellä toimintamallien menestystekijät, eli ne toimintaa ohjaavat tekijät ja palvelukonseptit, joiden avulla kutakin asiakassegmenttiä voidaan palvella. Asiakkaita ei palvella ”yksilöllisesti”, heille ei siis rakenneta omia prosesseja ja toimintamalleja vaan etsitään niin sanottu kultainen keskitie, joka palvelee kutakin asiakassegmenttiä sen tarvitsemalla tavalla. Yrityksen on hyvä kuvata toimintamallinsa riittävän yleisellä tasolla, jotta niitä on mahdollista soveltaa käytännön toimintaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87 - 91.)

Tässä kohdeyrityksessä asiakkaille ei ole luotu yhtenäistä toimintamallia, koska asiakasstrategiaa ei ole luotu, vaan kutakin asiakasta kohdellaan yksilöllisesti. Eri asiakkuuksille ei ole päätetty tavoitteita eikä ole päätetty, miten tavoitteiden saavuttamista seurataan. Kaikki asiakkuudet on vastuutettu myyjälle.

#### 3.2.4 Liiketoimintaprosessit

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin neljäntenä osa-alueena ovat liiketoimintaprosessit. Liiketoimintaprosessit saavat aikaan fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet, joten ne käsittävät esimerkiksi logistiikan, tuotannon, myynnin ja markkinoinnin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Liiketoimintaprosesseja suunniteltaessa on Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 213 - 214) mukaan otettava huomioon eri asiakassegmenttien vaatimukset esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessien, tuotannon, hankinnan ja yhteistyökumppaneiden osalta. Oleellista on suunnitella ja kehittää markkinointiprosesseja, joiden kautta tuotteet ja palvelut voidaan tehokkaasti tuoda asiakkaiden tietoisuuteen.

Tässä kohdeyrityksessä liiketoimintaprosessit ovat samanlaisia kaikille asiakkaille, jolloin kaikki tilaukset ja toimitukset ovat yhtä kiireellisiä ja tärkeitä. Markkinointitoimenpiteistä voidaan todeta, että yritys ei ole laatinut eri segmenteille kohdistettavia markkinointitoimenpiteitä. Yrityksen nettisivut on päivitetty vuonna 2010, niillä on hyvin esillä urheilu- ja vapaa-ajan tuotteet. (NMC Termonova 2010c.)

### 3.2.5 Tiedonhallinta

Tiedonhallinta ja tietoteknologia ovat oleellinen osa kehittynyttä asiakashallintaa. Tiedonhallinta käsittää tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen prosessina. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

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 päämäärä on kerätä liiketoiminnasta saatava tieto, soveltaa sitä käytettävään muotoon ja jakaa se yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96 - 98.)

Tiedonhallinta tarkoittaa strategiasta, asiakasstrategiasta, segmenteistä, toimintamalleista ja niiden kohtaamisista sekä menestystekijöistä määritettyä tiedonhallintaa, joka puolestaan ohjaa ja tukee varsinaista liiketoimintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 100 - 101.)

Taulukossa kolme on koottuna asioita, mitä tietoa yrityksissä seurataan ja mitä ei seurata.

Mitä seurataan?	Mitä ei seurata?
Markkinoiden rakennetta Kokonaisvolyymejä Markkinaosuuksia	Markkinakehitystä ennakoivaa tietoa Alalle tulon esteiden muuttumista Uusia liiketoimintamahdollisuuksia
Kilpailijoiden tuoteluetteloa ja hinnoittelua Omistajia Organisaatorakenteita Liikevaihtoa Markkinointia	Kilpailijoiden tapaa hankkia asiakkaita ja pitää vanhat Argumentointia, lupauksia ja lunastuksia Segmentointia Segmenttien kokoa ja merkitystä Kilpailutilannetta asiakasnäkökulmasta ja asiakaskohtaisesti
Asiakkaiden organisaatio-rakennetta Virallista päätöksentekoprosessia Kontaktihistoriaa Ostovolyymejä ja perinteisiä asiakastytyväisyystutkimuksia	Asiakkaiden strategioita, tavoitteita, arvostuksia ja tarpeita Todellisia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin

Taulukko 3: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei? (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98)

Tässä kohdeyrityksessä asiakastapaamisten tiedot tulee tallentaa yrityksen asiakastietokantaan, mutta niitä ei erityisemmin seurata eikä niiden pohjalta laadita toimintasuunnitelmaa. Sport & Leisure -liiketoiminnan markkinoiden rakennetta ei paljoa seurata eikä myöskään markkinaosuuksia. Kilpailijoiden luetteloita seurataan jonkin verran, liikevaihdosta raportoidaan säännöllisesti. Ostovolyymejä seurataan myös säännöllisesti, mutta asiakastytyväisyyttä ei ole tutkittu. (NMC Termonova 2010c.)

### 3.2.6 Strategian seuranta

Strategian seuranta ja ohjaus on tärkeä osa asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja sen kehittämistä. Strategioita täytyy kyetä myös seuraamaan ja ohjaamaan, jotta niistä saataisiin hyötyä irti myös käytännössä. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat erilaiset asiakasryhmät, jotka on tarkoin määritelty asiakasstrategiassa. Strategian mittaamisen tulisi siis valvoa ja ennustaa, miten suunniteltu strategia toimii käytännössä. Oleellisinta onkin mitata edellytyksiä varsinaisen liiketoiminnan tuloksellisuudesta eli tarkoituksena on enemmän mitata toiminnan syitä kuin sen varsinaisia seurauksia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.)

Strategian seurannan ja ohjauksen tärkeänä alueena on yrityksen strategiasta johdettu tavoitteiden johdonmukainen määrittely asiakassegmenteittäin sekä tarvittaessa henkilöittäin. Palkitsemisjärjestelmän tulee sisältää toiminnallisia mittareita sekä sen tulee kannustaa pitkäjänteiseen toimintaan. Mittariston rakentamiseen tulee kiinnittää huomiota ja siihen, että mittaristoilla mitataan oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214 - 215.)

Tässä kohdeyrityksessä ei ole vielä tehty strategian toteutumisen seurantaakaan eikä sen mittareita, myöskään tavoitteita ei ole asetettu segmenttikohtaisesti. Yrityksessä ei ole laadittu palkitsemisjärjestelmää. (NMC Termonova 2010c.)

### 3.2.7 Muutoksen johtaminen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisessä

Kuten kaikki muutokset, myös asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, sen käyttöönotto tai kehittäminen, vaatii muutoksia, energiaa, sitoutumista sekä henkilökunnan motivaatiota toteutuakseen. Muutoksen lähtökohtana on se, että yrityksellä ja sen henkilökunnalla on yhteinen näkemys ja halu saada muutos aikaan. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen kehittäminen tuo tullessaan ristiriitoja määritetyn asiakaslähtöisen strategian ja yrityksen nykytilanteen välillä. Tarkalla suunnittelulla ja ihmisten aidolla johtamisella muutos on kuitenkin mahdollista saada aikaan. Vaikka muutos saattaa usein olla hidasta, täytyy sen kuitenkin olla pitkäjänteistä, johdonmukaista ja jatkuvaa. (Ala-Mutka & Talvela 2002, 185 - 187.)

Muutosta vain muutoksen vuoksi ei kannata tehdä, sille täytyy olla todellinen tarve. Syitä ja perusteluja muutoksen tarpeellisuudelle on varmasti monia, joista yksi ja tärkein on asiakkaat. Asiakkaita haastatteleamalla ja kuuntelemalla voidaan hahmottaa yrityksen tarpeita muutokselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187 - 188.)

Johdon vastuulla on pitää huolta, että uudet toimintamallit sisäistetään ja kehitetään perusvalmiuksia, kuten työkalujen opettelua sekä toimintamallien testausta ja käyttöönottoa. Muutoksen johtamisen pääkohdat ovat seuraavat:

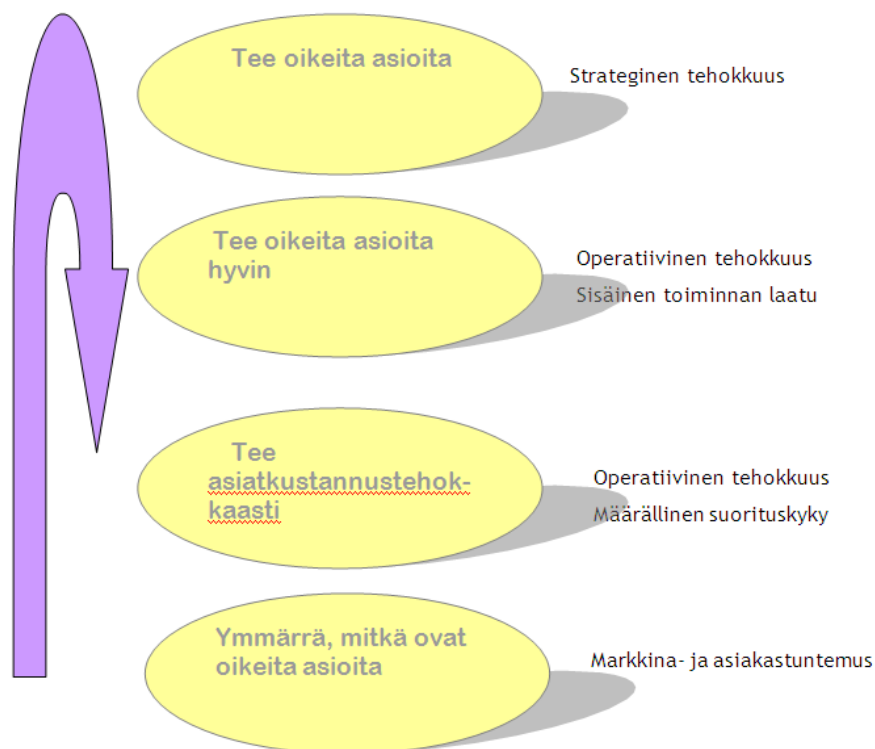
- Miten muutos tullaan viemään läpi ja miten muutosta johdetaan?
- Ovatko tavoitteet, strategiat ja toimintamallit sisäistetty?
- Ovat perusvalmiudet ja osaaminen olemassa?
- Miten uusien työkalujen opetteleminen on tarkoitus tehdä?
- Miten uutta toimintamallia on tarkoitus testata ja ottaa käyttöön?

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 215.)

Tässä kohdeyrityksessä muutosten johtamista tullaan pohtimaan tämän kehittämishankkeen jälkeen. Yrityksessä ollaan kiinnostuneita asiakkaista ja heidän tarpeistaan, joten asiakastytyväisyyden mittaaminen nousee tärkeäksi kehityskohteeksi. Tämän kehittämishankkeen jälkeen yrityksellä tulee olemaan käytössä asiakkuuksienhoitomalli, jonka avulla muutoksien etenemistä voidaan toteuttaa ja seurata.

### 3.3 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Yrityksen toiminnan muokkaaminen asiakslähtöisemmäksi tuottaa yritykselle monenlaista hyötyä lisäarvon muodossa. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli voidaan kuvata strategialogiikaksi: se määrittää yrityksen menestyksen pääkohdat. Jotta asiakslähtöinen liiketoimintamalli toimisi ja tuottaisi yritykselle lisäarvoa, täytyy liiketoimintamallin toimivuudelle ja käyttöönottamiselle olla myös edellytykset - markkinoiden ja asiakkaiden syvällinen tunteminen. Toisin sanoen, yrityksen täytyy ensin ymmärtää, mitkä ovat oikeita asioita voidakseen tehdä oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela, 25 - 26.) Kuvio neljä kiteyttää ajatuksen asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyistä ja edellytyksistä.



Kuvio 4: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

### 3.3.1 Strateginen ja operatiivinen tehokkuus

Strategisella tehokkuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti ilmaistuna toimintojen ohjaamista oikeiden asioiden hoitamiseen. Yrityksen päämääränä on saada henkilöstö ja resurssit menemään samaan suuntaan - tavoitteena on 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.) Hyviä esimerkkejä strategisen tehokkuuden tuomista hyödyistä on muun muassa markkinan kokonaispotentiaalın haltuun ottaminen, uusien asiakassegmenttien kehittäminen pitkällä tähtäimellä, toimintojen oikeanlainen keskittäminen ja uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28 - 30).

Asiakashallinnan segmentointi auttaa keskittämään kehityspanokset oikeaan asiaan. Eri asiakassegmenteissä esimerkiksi segmentoidaan asiakkaat kahdella segmentointiperusteella, jotka ovat asiakkaan kannattavuus ja asiakkaalle tarjottava lisäarvo. Yrityksen strategisena tavoitteena on kasvaa palvelujen kautta ja lisätä asiakasosuutta valituissa asiakkaissa. Nämä segmentointikriteerit on valittu perustuen syvälliseen analyysiin asiakkaiden tarpeista, kilpailutilanteesta ja asiakkaan kokemasta arvosta. Pienen arvon kokeva asiakas kilpailuttaa toimittajat tehokkaasti ja valitsee halvimman tarjouksen. Suuren arvon kokevat asiakkaat taas valitsevat toimittajan enemmän palvelujen perusteella, jolloin asiakas saa hyötyä omien prosessi-



ensa tehostumisen myötä. Jos asiakkaan saama lisäarvo on vähäinen, asiakas vaihtaa toimittajaa heti kun saa paremman tarjouksen. Kehityspanokset suunnataan ensisijaisesti asiakkaisiin, joista on yritykselle paljon hyötyä mutta jotka saavat yritykseltä vain vähän lisäarvoa. Toiseksi pyritään parantamaan uskollisten mutta huonosti kannattavien asiakkaiden kannattavuutta kehittämällä operatiivista tehokkuutta palvelukanavissa. Tämä tapahtuu tehostamalla henkilökohtaista myyntityötä ja toimitusprosessien ohjausta. Kysymysmerkin aiheuttavat ne asiakkaat, jotka eivät ole uskollisia ja joilla on melko heikko kannattavuus. Näistä asiakkaista tulee joko luopua tai ohjata käyttämään itsepalvelukanavia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 29 - 30.)

#### Operatiivinen tehokkuus

Operatiiviselle tasolle siirryttäessä aloitetaan strategian käytännön toteuttaminen sekä sisäisen toiminnan laadussa että määrällisessä suorituskyvyssä. Sisäisen toiminnan laadulla tarkoitetaan lähinnä yhtenäisiä ja systemaattisia toimintatapoja. Määrällinen suorituskyky puolestaan kuvaa sitä, miten hyvin toimintaa onnistutaan tehostamaan esimerkiksi hyödyntämällä teknologiaa ja prosessien kehittämisessä ja automatisoimalla rutiinivaiheita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30 - 33.)

Hyviä esimerkkejä operatiivisesta tehokkuudesta ovat keskitetty monikanavainen asiakaspalvelukeskus ja asiakkaan asiointi sähköisissä itsepalvelukanavissa kuten pankkien verkkopalvelussa. Operatiivinen tehokkuus tuottaa yritykselle hyötyä toimivampina ja yksinkertaistetuimpina prosesseina, jolloin yrityksen kannattavuus paranee. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 33.)

#### 3.3.2 Arvoa asiakkaalle - arvoa yritykselle

Asiakkaalle arvoa tuovat palveluiden tuottamat hyödyt, seuraukset sekä vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiinsa. Arvoa syntyy parhaiten, kun palvelutuottaja ja asiakas kehittävät palveluita yhdessä. Yrityksen ymmärtäessä asiakkaan toiminnan, se myös auttaa ymmärtämään asiakkuudesta syntyvää arvoa ja näin ollen myös kehittämään omaa tarjontaa asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää yritykseltä sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää omaa liiketoimintaansa tämän ymmärryksen perusteella. Näin toimivien yritysten menestyksen avaimena voidaankin pitää osaamisen ja uusien ideoiden luomista. Näiden pohjalta yritys voi kasvattaa liiketoimintaansa kannattavasti. (Arantola & Simonen 2009, 2 - 4.)

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaat ovat tyytyväisiä kokeemaansa laatuun, jos hinta ja suhdekustannukset eivät ole liian suuria. Tyytyväinen asiakas taasen saattaa sitoutua palvelutuottajaan ja näin ollen suhteen lujuus lisää palveluntuottajan varmuutta suhteen jatkuvuuteen. Pitkillä suhteilla on Grönroosin (2001, 208) mukaan myön-

teinen vaikutus kahteen tekijään, mitkä vaikuttavat asiakkaiden kannattavuuteen. Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä jatkuvaan suhteeseen sekä ollessa vahvasti sidoksissa palveluntuottajaan, heidän voi olettaa ostavan yritykseltä enemmän. Näin palveluntuottaja saa enemmän tuottoja asiakkaasta.

Käsitepari ”arvo asiakkaalle - arvo yritykselle” on muodostunut yhä tärkeämmäksi asiakasläh- töisen liiketoiminnan kehittämisessä, sillä molemminpuolinen hyöty ja lisäarvon tuottaminen on se, mihin on tarkoitus pyrkiä. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa niin sanottu arvo- ajattelu keskittyy ymmärtämään tarjonnan vaikutuksia liiketoimintaan ja toimittajan mahdol- lisuuksiin vangita osa tästä arvosta itselleen. (Korkman 2004, 6.)

Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy suurelta osin asiakastyytyvyyteen, joka puolestaan riip- puu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa (Storbacka & Lehtinen 2002, 85).

Asiakkuuden todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna voidaan nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli hiomalla asiakassegmenttikohtaisia strategioita. Voidaan siis todeta, että asiakaspalvelijaa ei palkita varsinaisesta kaupan solmimisesta vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoitamisesta ja sitä seuraavasta lisäarvon noususta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143.)

Asiakas voi hyötyä yrityksen asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista esimerkiksi saamalla apua uusien asiakkaiden hankinnassa, uusien markkinoiden löytämisessä ja myynnin kasvattamisessa. Asiakkaan kustannuksia voidaan puolestaan karsia muun muassa pienentämällä materiaali- tarpeita ja ylläpitokustannuksia. Tämä kaikki parantaa asiakkaiden liiketulosta, mikä puoles- taan luo lisäarvoa yritykselle. (Korkman 2004, 8.)

Storbackan ja Lehtisen (2002, 143) näkemyksen mukaan asiakas voi kokea hyötyä ja arvoa yksinkertaisesti henkilökohtaisista kontakteista. Ne voivat saada asiakkaan kokemaan itsenä arvostetuksi, mikä puolestaan voi luoda asiakassuhteeseen lisäarvoa. Sosiaalinen hyöty ja muka- vuudentunne voi koostua pienistä asioista, kuten siitä, että palveluyrityksen henkilökunta tunnistaa asiakkaan tämän asioidessa kyseisessä yrityksessä. Tämä kaikki lujittaa asiakassuh- detta. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34 - 35.)

Paynen (2007, 111) mukaan yrityksiä on pidettävä tarkemmin huolta myös nykyisistä asiak- kaistaan eikä suunnattava kaikkia voimavarojaan vain uusasiakashankintaan. Olemassa olevien asiakkaiden arvon ymmärtäminen on tärkeää, koska jos yritys tarvitsee uusia asiakkaita, täy- tyy sen myös pitää vanhoista kiinni.

Mäntyneva (2001, 20) myös painottaa sitä, että uusien asiakkaiden hankintaan saattaa kuluja paljon enemmän energiaa sekä rahaa, kuin jos huolehdittaisiin vanhojen asiakkuuksien kehittämisestä, hoidosta sekä säilyttämisestä.

### 3.3.3 Kilpailuedun kasvattaminen

Ropen (2003, 91) mukaan kilpailuetu kytkeytyy yrityksen kaikkeen markkinoinnilliseen tekemiseen. Kilpailuetu tarkoittaa kohdeasiakkaan arvostamaa ja yrityksen tarjoamaa ylivoimaisuutta, jonka voi liiketaloudellisesti aikaansaada sekä uskottavasti realisoida markkinoille.

Menestyäkseen yrityksellä tulee olla pitkälle aikavälille suunniteltu pysyvä kilpailuetu. Porter (1985, 15) määritteli kilpailuedun 1980-luvulla 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 asiakkaalleen luomaan - esimerkiksi kustannusedun, differoinnin tai fokusoinnin kautta.

Nykyisin 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. Yrityksen tulisi siis tavoitella ja saavuttaa entistä parempaa kilpailuetua yhä laadukkaampien tuotteiden tai palveluiden avulla, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan tuottavuuden kasvuun. (Porter 2006, 41.)

Lindroos ja Lohivesi (2004, 114) toteavat asiakaspalvelulähtöisestä toimintamallista, että asiakkaalle lisäarvoa tuottavien tarpeiden tunnistaminen ja oman liiketoiminnan kehittäminen lisää arvon tuottamiseksi luo kilpailuetua, jonka avulla erottaudutaan kilpailijoista. Voidaan siis todeta, että todellinen kilpailukyky syntyy asiakkaiden syvästä tuntemisesta ja että asiakastuntemus on oleellinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rooli ja liiketoimintamallista saatava kilpailuetu on riippuvainen yrityksen liiketoiminnan luonteesta ja kilpailutilanteesta. Asiakashallinta voi esimerkiksi muodostua todelliseksi kilpailueduksi tilanteessa, jossa tuotetta ja palvelua on enää hankala erilaistaa; tällöin todelliset kilpailuedut löytyvät yrityksen yhtenäisestä toimintatavasta ja nopeasta muutokseen sopeutumisesta. Kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintatavasta voi oikein toteutettuna muodostua yksi vahva kilpailuetu yritykselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45 - 46.)

Kilpailuedun saavuttaminen ja kasvattaminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittäminen on erityisesti pk-yrityksille kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäris-

tössä ja sen asettamissa haasteissa. Oppiva yritys menestyy yleensä muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, koska se pyrkii jatkuvasti lisäämään kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään kilpailukykyään monipuolisesti vallitsevilla markkinoilla. (Bard 2006, 10.)

Tässä kohdeyrityksessä tuotteiden kilpailueduiksi on määritelty kotimaisuus, hyvä ulkonäkö, raaka-aineiden turvallisuus ja laadukkuus. Tuotteita differoidaan kilpailijoiden tuotepakkausien avulla. Tietyt asiakkaat tunnetaan niin hyvin, että voidaan saavuttaa todellista kilpailuetua, joka perustuu asiakkaiden syvälliseen tuntemiseen. Yrityksen tuleekin panostaa myös muiden asiakkaiden tarpeiden syvällisempään tuntemiseen vahvistaakseen kilpailuetuaan. (NMC Termonova 2010 c.)

#### 3.4 Asiakslähtöisyyden esteet

Asiakslähtöisyydessä on kyse myös siitä, että opitaan pois vanhoista toimintatavoista sekä omaksutaan uudet tavat toimia. Muutoksen hitaus ja muutosvastarinta ovat normaaleja vaiheita, joihin on varauduttava. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 186 - 188.)

Asiakslähtöisyyden esteitä voivat olla mm. organisaation sisäiset ongelmat, kuten hierarkisuus, vallitseva toimintakulttuuri, organisaation suuri koko sekä organisaation käytössä olevat resurssit tai niiden puute. Henkilöstön tiedolliset puutteet oman työn merkityksestä vaikuttavat asiakastytyväisyyteen sekä siihen, ettei ymmärretä mitä asiakslähtöisyys merkitsee omassa työssä. Toimivan asiakslähtöisyyden perusta onkin se, että jokainen työntekijä sisäistää asiakslähtöisen ajattelutavan ja koulutuksen sekä omaehtoisen asiakslähtöisyyden hyväksymisen. Asenteellisia esteitä on myös, jos asiakasta pidetään ns. välttämättömänä pahana. Voidaan myös pelätä asiakaskohtaamisia, joten sen vuoksi ne halutaan minimoida. Asiakkaaseen voidaan suhtautua joko välinpitämättömästi tai jopa ylivalvevasti. Kilpailutilanteen vaikutus asiakslähtöisyyteen on myös vaikuttavana tekijänä. Kilpailun puuttuminen voi olla este tai hidaste asiakslähtöisyyden omaksumiselle. (Vuokko 1997, 46 - 49.)

Paras tulos tässä muutoksessa saavutettaneen ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen, tiedottamalla asioista ajoissa ja oikealla tavalla sekä sillä, että kaikki johdon jäsenet seisovat muutoksen takana. Asiakslähtöisyyden esteet voidaan siis poistaa hyvällä suunnittelulla, tiedottamisella ja luomalla toimiva liiketoiminnan asiakslähtöinen ohjausjärjestelmä.

Tässä kohdeyrityksessä myyntiosasto tulee olemaan aktiivisesti mukana kehittämishankkeessa ja siten kiinnostunut asiakslähtöisen toimintatavan kehittamisestä yrityksessä. Organisaation resurssit ovat kuitenkin melko rajalliset, joten toimintamallit täytyy mitoittaa siten, että ne on helposti hoidettavissa. (NMC Termonova Oy 2010c.)

### 3.5 Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjaus ja resurssien kohdistaminen

Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus vaatii yritykseltä asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja asiakkaan ajattelemista niin sanotusti pääomana. Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjausjärjestelmä kertoo yleensä yrityksen vallitsevasta toimintalogiikasta sekä strategisesta suuntauksesta. Näin ollen uuden strategian pitäisi myös aina tarkoittaa uuden ohjausjärjestelmän päivittämistä. Liiketoiminnan ohjaus voidaan jakaa rakenteelliseen ja diagnostiseen ohjaukseen. Rakenteellisella ohjauksella tarkoitetaan pääsääntöisesti muodostettua asiakaslähtöistä 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.)

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 oikeisiin asiakkaisiin, oikeissa tilanteissa ja oikeilla alueilla.

#### 3.5.1 Voimavarojen kohdistaminen

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 mallintaminen auttaa ymmärtämään ja hahmottamaan liiketoimintatilannetta ja siihen liittyviä muuttujia. Koska uuden tiedon löytäminen synnyttää myös uusia kysymyksiä, auttaa mallintaminen ja datan analysointi saamaan kokonaisvaltaisen käsityksen halutusta liiketoimintatilanteesta.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 127 - 128) mukaan olennaista mallintamiseen pohjautuvissa analyyseissä ei ole yksittäiset tunnusluvut vaan halutun liiketoimintatilanteen kokonaisrakenteen havainnollinen esitys. Esimerkiksi tutkittavia tapauksia voivat olla projektit, kaupat, asiakkaat, liiketoimintapaikat jne., jotka hahmottuvat ryhmiksi ja jatkoanalyysi kohdistuu näiden ryhmien ominaisuuksien vertailuun.

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 - 31.)

Tässä kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä määritelty toimihenkilöiden toimintatapaa eri asiakassegmenteille eikä siten myöskään ole määritelty toimintamallien kautta mittareita, tavoitteita, vastuuta ja valtuuksia. Näin ollen yrityksessä voidaan tarkentaa resurssien hallintaa ja kohdentamista. Yritys ei ole mallintanut liiketoimintansa prosesseja (projektit, kaupat, asiakkaat). (NMC Termonova Oy 2010c.)

### 3.6 Tehokkaat liiketoimintamallit tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa

Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta - toisin sanoen, mikä on sen tarjoama, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (Value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (Value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, Tinnilä & Helle 2007, 144.)

Palvelu- ja teollisuudenalat ovat nykyään yhä tiiviimmin nivoutuneet toisiinsa. Porterin (2006, 317) mukaan tähän lähentyneeseen yhteyteen näiden kahden alan välillä on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota; teollisuudenalat ovat joutuneet kasvavien haasteiden eteen ja palvelualojen osuus kansantaloudesta on lisääntynyt. Toisin sanoen voidaan todeta, että palvelu- ja teollisuudenalat ovat tietynlaisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden. Näiden

kahden alan välisen yhteyden voidaan katsoa olevan yksi merkittävä tekijä kyseisillä aloilla toimivien yritysten kilpailuedulle. (Porter 2006, 317.)

Eri toimialoilla ja eri yrityksillä on omat liiketoimintamallinsa, joiden kautta toimia. Tuotannollisessa toiminnassa ja palvelutoiminnassa voidaan yleisellä tasolla mainita kolme perusliiketoimintamallia: tuoteliiketoiminnan, kapasiteettipalveluliiketoiminnan ja ratkaisuliiketoiminnan malli. Näiltä kolmelta perusmallilta edellytetään hyvin erilaista strategista aseointia, tietotaitoa, kykyjä, johtamista, arvoja ja yrityskulttuuria. (Hannus 2004, 308.)

### 3.6.1 Tuoteliiketoiminnan malli

Liiketoimintamalli, jonka perustana ovat selkeät tuotteet ja vakioidut palvelut sekä toimivat tuotekehitys, myynti ja markkinointi, kutsutaan tuoteliiketoiminnan malliksi. Siinä tuotteita differoidaan erilaisilla tuoteominaisuuksilla, mutta niitä ei räätälöidä vastaamaan yksittäisen asiakkaan tarpeita. Toisin sanoen tuoteliiketoimintamallissa keskitytään pääosin ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin ja pyritään niiden avulla saavuttamaan tulosta. (Hannus 2004, 309.)

Asiakaslähtöisyys näkyy tuoteliiketoimintamallissa siten, että asiakassuhteita ja myyntiä hoidetaan usein sekä suoraan että erilaisten kanavien, kuten jälleenmyyjien, kautta. Tuoteliiketoiminnan mallissa ensisijaisen tärkeää on asiakkaiden segmentointi omiin kohderyhmiinsä sekä se, miten kutakin asiakassegmenttiä lähestytään. Vahvan asiakassegmentoinnin rinnalla tärkeitä ovat myös tuotevalinnat, tuotteiden hinnoittelu ja uusien tuotteiden tuominen markkinoille oikeaan aikaan - ajoituksella on ratkaiseva merkitys. Tuotteen hinnoittelu on tässä liiketoimintamallissa yksi tehokkaimmista tavoista vaikuttaa; mitä enemmän tuotteessa on ensiluokkaisia ominaisuuksia, sitä enemmän hinnoitteluun voidaan vaikuttaa asiakkaan arvostuksen kautta. (Hannus 2004, 310.)

Hannus (2004, 310) toteaaakin teoksessaan, että tuoteliiketoiminnan mallissa asiakkaille annettu lupaus on ”parhaat tuotteet”. Tätä liiketoimintamallia toteuttavan organisaation rakenne on yleensä tuotelähtöinen, täydennettynä asiakkuuksien johtamisen periaatteella. Varsinaista tuotantoa ei yleensä katsota ydinosaamiseksi, tästä johtuen tuotannon ulkoistaminen on yleensä tyypillistä. (Hannus 2004, 310.)

### 3.6.2 Kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli

Liiketoimintamallia, jossa yritys hyödyntää voimavarojensa kapasiteettia palvelujen myymisessä ja toimituksessa, kutsutaan kapasiteettipalveluliiketoiminnan malliksi. Tällä mallilla toimivalla yrityksellä on yleensä laaja asiakaskunta. Yrityksen myynnin tavoitteena on etsiä potentiaalisesta asiakaskunnasta sopivaa käyttöä kapasiteetille. Kapasiteettipalveluliiketoiminta-

minnan mallissa todelliset erot kilpailijoihin verrattuina ovat pienet ja näin ollen toimintatavat eri asiakassegmenttien kohdalla eivät juuri eroa toisistaan. (Hannus 2004, 311 - 312.)

Hinta on keskeinen kilpailutekijä kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallissa, joten erilaiset hinnoittelumallit ovat siis tärkeässä roolissa. Kyseisessä mallissa monesti todellinen liiketoimintamalli-innovaation mahdollisuus voi liittyä esimerkiksi siihen, miten ansaintamallia on mahdollista uudistaa. Yrityksen, joka toimii kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallin mukaisesti, kilpailustrategiassa korostuu operatiivinen tehokkuus, ja kriittisimmiksi toiminnallisiksi kyvykkyyksiksi nousevat tuotannon ja toimitusketjun ohjaus ja hallinta - kustannustehokkuuden varmistaminen on ensisijaisen tärkeää. Kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallissa asiakaslähtöinen tapa toimia näkyy asiakkaille annetussa lupauksessa tarjota ”paras kokonaisedullisuus”. (Hannus 2004, 312.) Varsinaista tuotantoa ei tässä liiketoimintamallissa ulkoisteta, se edustaa ydinosaa sekä kilpailukyvyyn perustaa. Tälle mallille tyypillistä on tehokkuuden ja kustannustietouden korostaminen. (Hannus 2004, 312 - 313).

### 3.6.3 Ratkaisuliiketoiminnan malli

Tuotannolliseen ja palveluliiketoimintaan lukeutuu kolmantena mallina ratkaisuliiketoiminnan malli. Kyseisessä mallissa tarkoituksena on vastata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin hyödyntämällä omia tuotekehitys- ja tuotantoresursseja räätälöimällä niitä tilanteeseen sopiviksi. Tarvittaessa yritys voi mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan myös integroida kehittämiään ratkaisuja osaksi muiden yritysten tuotteita ja palveluja. Toisin sanoen asia voidaan ilmaista niin, että yrityksen luomat ratkaisut toimitetaan asiakkaille useimmiten projektien muodossa. (Hannus 2004, 313.)

Kokonaisvaltainen asiakasratkaisu on ratkaisuliiketoiminnan mallin tavoite. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan sekä tiedostetut että tiedostamattomat tarpeet ja toiveet on havainnointi ja niiden kautta rakennettu varsinainen ratkaisu. Asiakkaan täysivaltainen tunteminen edellyttää yritykseltä perehtymistä asiakkaan prosesseihin ja elinkaaren vaiheisiin, jotta pystytään määrittämään kullekin asiakkaalle sopiva ratkaisu. Yksi yritys ei aina välttämättä voi ratkaista kaikkia asiakkaan tarpeita; asiakasratkaisujen toteuttaminen vaatii kumppanuusverkostoja. (Hannus 2004, 315.)

Ratkaisuliiketoiminnan mallissa asiakkaita on rajallinen määrä ja asiakasyhteydet ovat suoria. Asiakassuhteiden laatu on yleensä pitkäkestoinen ja syvälinen. Tärkeä huomioitava seikka on se, että kyseisessä mallissa asiakas saattaa usein itse osallistua ratkaisun tuottamiseen - yhteistyö on nähtävissä hyvin kokonaisvaltaisena ja tiiviinä. Pitkälle viety asiakaslähtöisyys on ratkaisuliiketoiminnan mallin kilpailustrategian lähtökohta, sillä asiakkaan liiketoiminnan tun-



teminen ja kyky liittää yhteen sekä omat että asiakkaan prosessit on tärkeää. Ratkaisuliiketoiminnan malli lupaa asiakkailleen ”parhaan kokonaisratkaisun”. (Hannus 2004, 316.)

Tämän kohdeyrityksen toimintaa kuvaa parhaiten tuoteliiketoiminnan malli, koska yrityksellä on selkeät tuotteet, vaikkakin palveluita ei ole vakioitu kaikilta osin. Tuotteita on differoitu ja pyritään differoimaan. Myyntiä on hoidettu osittain suoraan, osittain se hoidetaan myyntikanavien kautta. Asiakassegmentointia ei ole tehty perusteellisesti, se nousee yhä tärkeämpään rooliin liiketoiminnan kehittämisessä. (NMC Termonova 2010c.)

### 3.7 Asiakaskannattavuus

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli auttaa kohdeyritystä rakentamaan malli asiakaskannattavuuden mittaamiseksi, tämän vuoksi asiakaskannattavuuden teoriaa käsitellään omalla lukunaan. Asiakaskannattavuudelle ja sen laskemiseksi on kehitetty paljon eri määritelmiä, tässä työssä on tuotu esille teoreettista tietoperustaa asiakaskannattavuudesta ja asiakaskannattavuuden laskentamalleista.

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan Mäntynevan (2004, 16) mukaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen.

Mäntynevan (2004, 16) mukaan asiakkuudet ovat usein alkuvaiheessa kannattamattomia ja vasta keston tuoma lisävolyymi tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin kehittää asiakkaan kannattavuutta siten, että yritys tunnistaa mahdollisimman pikaisesti ne asiakkuudet, jotka eivät omaa potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa. Mikäli asiakkaisiin kohdistetaan markkinointitoimenpiteitä vastoin niiden ilmeistä kannattavuuspotentiaalia, yrityksen kannattavuus heikkenee.

On yllättävän yleistä, että yritykset keskittyvät tarkastelemaan tuotteiden kannattavuutta asiakkaiden kannattavuuden sijaan. Pareton periaatetta soveltaen vain 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia koko myynnistä. Tämä sääntö pitää hyvin paikkaansa useimmilla toimialoilla. Keskeistä asiakkuudenhallinnassa on syventää näitä kannattavia asiakassuhteita ja kehittää niitä asiakassuhteita, jotka ovat potentiaalisia, tulemaan yhtä kannattaviksi. (Payne 2007, 136 - 137.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 95) painottaa ensisijaisesti asiakkuuden kannattavuuden mittaamista ja seurantaan, jotta pystyttäisiin määrittelemään jokaiseen asiakkuuteen kohdistuvat kulut sekä seuraamaan myyjän käyttämiä resursseja kutakin asiakasta kohden.

Storbacka ym. (2000, 43 - 52) esittävät kirjassaan Arvoa strategisista asiakkuuksista seuraavia yhtymäkohtia eri yritysten asiakkuuksista:

Suuri osa asiakaskannan asiakkaista on kannattamattomia.”Näyttää olevan pikemminkin sääntö kuin poikkeus, että yli 30 prosenttia asiakkaista on kannattamattomia.” (Storbacka ym. 2000, 43.)

Vain suuret asiakkaat voivat olla erittäin kannattamattomia.”Pienivolyymiset asiakkaat ovat suurelta osin kannattamattomia. Tästä syystä onkin järkevää keskittyä suurivolyymisiin asiakkaisiin, mutta jopa strategisissa asiakkuuksissa voi olla todella kannattamattomia asiakkaita” (Storbacka ym. 2000, 44 - 45).

”Johtamisalan kirjallisuudessa puhutaan usein Pareton säännöstä, jonka mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia voitoista. Tämä on kuitenkin väärä käsitys. 20 prosenttia asiakkaista saattaa tuottaa 80 prosenttia volyymista, mutta voittojen osalta jakauma voi olla aivan toinen. Tämä johtuu siitä, että osa asiakkuuksien tuloista saattaa olla myös miinusmerkkisiä” (Storbacka ym. 2000, 46).

Storbackan (2000) mukaan kaikissa näissä asiakkuuksissa on valtava kannattavuuspotentiaali, ja siksi ne ovatkin kiinnostavia. Suuret kannattavat asiakkaat ovat ratkaisevan tärkeitä, koska ne muodostavat yrityksen kassavirran perustan ja mahdollistavat liiketoiminnan kehittämisen. Yksittäin tarkasteltavat kannattamattomimmat asiakkuudet ovat kiinnostavia, koska ne voi muuttaa varsin nopeasti kannattaviksi. (Storbacka ym. 2000, 48.)

Yrityksen pitäisi pystyä analysoimaan kustannukset, jotka kohdistuvat erityisesti yksittäisiin asiakkaisiin. Kustannuksiin voi päästä käsiksi arvioimalla miltä kustannuksilta välttyttäisiin jos kyseistä asiakasta tai asiakasryhmää ei olisi. Asiakkuuksien kustannuksiin liittyy kolme pääryhmää: hankintakustannukset, kehittämiskustannukset ja säilytyskustannukset (Mäntyneva 2001, 48 - 49).

Asiakaskannattavuutta pitäisi tarkastella useiden vuosien ajalta, jotta voitaisiin arvioida asiakkaan tuottoja ja kuluja pidemmältä ajalta. Hankintakustannuksia voidaan laskea siten, että uudella asiakkaalla kestää yleensä kauemmin tulla yritykselle kannattavaksi kuin nykyisen asiakkaan. Tästä syystä yrityksen kannattaakin tehdä erilaisia asiakkaan arvoa ja lojaalisuutta lisääviä toimenpiteitä. Uusien asiakkaiden hankkiminen on kuitenkin tärkeää markkinaosuuden saamiseksi esimerkiksi uusien teknologisten palveluiden tullessa markkinoille, koska kilpailu palveluita tarjoavien yritysten kesken on kovaa. (Payne 2007, 138.)

Kannattavuuden tarkastelun ohessa yrityksen tulee muistaa lähestyminen prospektiasiakkaisiin, joilla on suurin potentiaali. Potentiaalisimmat asiakkaat löydetään siten, että mallinnetaan omista parhaista asiakkaista niille ominaiset piirteet. Vähemmän kannattavista asiakassuhteista pitää pystyä tekemään kannattavia tai luopua kokonaan. Yrityksen tulisi asiakkuustoiminnassaan keskittää panokset kannattaviin nykyasiakkaisiin ja ohjata kannattamattomampia asiakkaita käyttämään mahdollisuuksien mukaan itsepalvelukanavia. (Hannus 2004, 141.)

Kannattavuusanalyysit osoittavat usein, että todella kannattamattomat asiakkuudet ovat kannattamattomia hinnoitteluongelmien vuoksi. Tähän voi olla syynä se, että suurilla asiakkailla on asiakkuuksissa enemmän valtaa, koska asiakkuus on tasaveroisempi. Asiakkaat pystyvät neuvottelemaan hinnoista muita tiukemmin. Hinnoittelujärjestelmä voi kuitenkin johtaa kannattamattomuuteen myös silloin, kun yrityksellä on enemmän valtaa hinnoitella. Tällöin on usein kyse siitä, että eri volyymiluokille sovelletaan erilaisia alennuksia: mitä enemmän asiakas ostaa, sitä pienempi on hinta. Joskus hinta on niin pieni, ettei asiakkuus ole enää kannattava. Hinnoittelussa tulee Storbackan ym. (2000, 52) mukaan huomioida myös muitakin parannuskohtia, kuten toimitusten ja jälkitoimitusten hinnoittelu, viivästyskorko ja pientoimituslisä.

Pölläsen (1999, 177) mukaan asiakkaan kannattavuus voidaan mitata esimerkiksi keskimääräisen asiakaskatteen, asiakaskohtaisen myynnin tai asiakaskohtaisten markkinointikustannusten avulla.

Jyrkkiön ja Riistaman esittämä malli osoittaa selkeästi, kuinka asiakaskate voidaan laskea tuloslaskelmuodossa. Ensin tulee selvittää asiakaskohtainen myynti ja tuotteiden kustannukset, jotta tuotekate saadaan selville. Tämän jälkeen vähennetään asiakaskustannukset, jotta asiakaskohtainen kate voidaan laskea.

Tuloslaskelma, johon asiakaskate on lisätty, voidaan esittää seuraavasti:

Myynti
- Tuotekustannukset
= <b>Tuotekate</b>
- Asiakaskustannukset
= <b>Asiakaskate</b>
- Hallintokustannukset
= <b>Tulos</b>

Kuvio 5: Tuloslaskelma Jyrkkiön ja Riistaman mukaan (Jyrkkiö & Riistama 2004, 180)

Kuviossa 5 hallintokustannukset on sijoitettu vasta asiakaskatteen alapuolelle, joka merkitsisi sitä, ettei näitä kustannuksia kohdistettaisi asiakkaille lainkaan. Myös nämä kustannukset olisi

hyvä kohdistaa asiakkaille asti, jos kustannuksille on löydettävissä mielekäs aiheuttamisperiaate. (Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkilahti 1995, 73.)

Sopivan kohdistuksen löytäminen hallintokustannuksille voi olla vaikeaa, mutta toisaalta nämäkin kustannukset ovat toteutuneita kustannuksia eikä niitä saisi siksi unohtaa. Jos muuta kohdistuspaikkaa ei löydy, hallintokustannukset voidaan esimerkiksi jakaa tasan kaikille asiakkaille tai vaihtoehtoisesti asiakkuuksien liikevaihtojen suhteessa. Tällöin jakaminen ei tosin kohdistu aidosti kyseessä olevalle asiakkuudelle.

Kuvion 6 mukainen laskelma antaa suuntaa sille, mitä tekijöitä on syytä pitää silmällä asiakas kohtaista kannattavuutta laskettaessa.

Asiakkuuden tuotot
- Suorat kustannukset
<b>=MYYNTIKATE</b>
Myynnin kustannukset
Markkinoinnin kustannukset
Asiakaspalvelun kustannukset
<b>=ASIAKKUUDEN KATE</b>
<b>= Tulos</b>

Kuvio 6: Asiakkuuden katteen laskeminen Hannuksen mukaan (Hannus 2004, 36)

Asiakkuuden tuottavuuteen vaikuttavat myynnin määrän lisäksi asiakkaalle myönnetyt alennukset ja maksuehdot. Myynnin kustannuksiin kuuluvat esimerkiksi asiakaskäynneistä ja muusta myyntityöstä aiheutuvat kustannukset. Markkinoinnin kustannuksiin puolestaan kuuluvat markkinointikampanjoihin, -tilaisuuksiin ja -materiaaleihin liittyvät kustannukset. Tilausten käsittelystä ja toimituksista aiheutuvien kustannusten voidaan katsoa kuuluvan asiakaspalvelun kustannuksiin. (Hannus 2004, 37.)

Kustannusten kohdentaminen yksittäisille asiakkuuksille saattaa osoittautua hankalaksi. Tämä riippuu pitkälti yrityksen käyttämistä laskentajärjestelmistä. Yleisenä ohjeena on, että laskentatarkkuuden tulisi olla suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Vaikka lopulliseen totuuteen ei yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden tasolla aina päästäisikään, asiakaskannattavuuden tiedostaminen lisää merkittävästi yrityksen kokonaiskannattavuutta toteutetun asiakkuudenhallinnan myötä. (Hannus 2004, 37.)

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli auttaa yritystä tekemään asiakaskannattavuuden arviointimalli omaan käyttöön. Edelle esitetyt teoriat, varsinkin Hannus 2004, antavat jo

varsin selkeän ja pitkälle ohjaavan mallin asiakaskannattavuuden mallin tekemiseksi. Lisäksi Hannuksen malli on sopiva kohdeyrityksen liiketoiminnalle, koska liiketoiminta on vielä alullaan ja yrityksen laskentajärjestelmissä ei ole pitkälle vietyjä sovelluksia asiakaskannattavuuden mittaamiseksi. Myös Mäntynevan esittämä teoria asiakkuuksien elinkaarista soveltuu hyvin yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnan kannattavuuden tarkasteluun, koska suurin osa asiakkuuksista on vielä alkuvaiheessa. Jotta liiketoiminnan kasvua saadaan aikaiseksi, on varmistettava asiakkaiden kannattavuus. Lisäksi kannattavuus tulee olemaan yksi segmentoinnin perusteista.

Tässä kohdeyrityksessä on paljon nuoria asiakassuhteita, koska liiketoiminnan kasvattamiseen on panostettu viime vuosina. Tällöin lisävolyymien hankkiminen on tärkeää, se tulee toteutumaan asiakkuuden keston myötä. Tämä tulee huomioida, kun tarkastellaan yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnan kannattavuutta. On myös tärkeää, että yritys yrittää selvittää asiakkaidensa kannattavuutta, jotta se saisi selville kannattamattomat asiakkaansa. Sen jälkeen on mahdollista toteuttaa ja laatia toimintamalleja näiden asiakkaiden kannattavuuden parantamiseksi. Yksi merkittävä seikka on pienasiakkaiden kannattavuuden tarkastelu. Yrityksessä tulee panostaa myös kannattavien asiakkaiden tunnistamiseen. Yritys ei ole tällä hetkellä jakanut myynnin ja asiakaspäälun kustannuksia asiakaskohtaisesti, koska ei seurata erikseen. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä yleistä laskentamallia käytössä asiakaskannattavuuden laske-  
miseksi. (NMC Termonova 2010c.)

### 3.8 Segmentointi

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli asiakassegmentoinnin perusteiden tekeminen kohdeyritykselle, joten segmentoinnin teorioita laajennetaan tässä luvun 3.2.2.1 lisäksi.

Kotlerin ja Kellerin (2006, 247 - 258) mukaan markkinoijan on ymmärrettävä, että on hyvin epätodennäköistä, että markkinoija onnistuisi tyydyttämään koko markkinoiden kysynnän, vaan sen sijaan yrityksen on löydettävä oikeat markkinoiden kohderyhmät eli ne markkinoiden osat, jotka tarjoavat parhaat mahdollisuudet menestymiseen. Sen vuoksi markkinat on jaettava segmentteihin.

#### 3.8.1 Asiakassegmentointi

Asiakkaiden ryhmittely yhtenäisiin joukkoihin, mistä käytetään termiä segmentointi, on markkinoinnin ja asiakashallinnan kannalta keskeinen työkalu. Viime aikoina segmentoinnista on haettu ratkaisua yritysten laajempiin haasteisiin ja nyt segmentointimalleja rakennetaan yrityksen yhteiseksi työkaluksi ja näkökulmaksi. (Arantola 2006, 85.)

Segmentointimalli luodaan etenkin myynnin käyttöön, jotta voidaan tunnistaa tärkeimmät asiakkaat ja tehostaa myyntitoimintaa. Markkinoinnin näkökulmasta segmentointimallien avulla pyritään tunnistamaan potentiaalisia kohderyhmiä markkinointiviestinnän käyttöön. Segmenttien avulla yritys voi ottaa uuden johtamisen näkökulman. Segmentille asetetut tavoitteet ja niiden ymmärtäminen yhdistetään myyntitavoitteisiin ja mittareihin. (Arantola 2006, 85 - 86.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 46 - 47) mukaan tärkeä työkalu asiakasstrategian rakentamisessa on asiakassegmentointi. Segmentoinnilla rakennetaan jokaiselle asiakassegmentille parhaiten soveltuva asiakasstrategia. Asiakashallinnan monipuolisuus sekä toiminnallisuus asiakasstrategian osana varmistetaan konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille omat keinot, tuotteet ja palvelu sekä tavoitteet. Yrityksen strategia pyritään konkretisoimaan sellaiselle tasolle, jossa voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46 - 47)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 52 - 53) mukaan asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Aiemmin vallalla on ollut käsitys, että asiakkaan odotukset ja asiakastyytyväisyys olisivat asiakaslähtöistä toimintaa ohjaavat tärkeimmät seikat. Asiakastyytyväisyys on tärkeää, mutta siitä ei ole yrityksen kannalta hyötyä jos asiakassuhde on kannattamaton. Asiakkaiden segmentointia voi tehdä monella eri tavalla eri käyttötarkoituksiin, mutta segmenttejä ei kuitenkaan pitäisi olla liian monta eivätkä ne saisi olla liian samanlaisia keskenään, koska silloin kunkin segmentin ominaisuuksien tunnistaminen monimutkaistuu. Segmentointeja tulee kuitenkin tehdä riittävän monta, sillä yhdellä segmentoinnilla ei voida kattaa kaikkia tärkeimpiä näkökulmia. Segmenttien tunnistamisen ja ryhmittelyn helpottamiseksi erojen eri segmenttien välillä tulee olla tarpeeksi selviä, mutta segmenttien sisällä vastaavasti pieniä.

Mäntynevan (2001, 25 - 26) mukaan varsinaisen asiakkuudenhallinnan perustan luo asiakkaiden oikea ryhmittely. Asiakkaita ryhmittelemällä pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on jotain yhteistä tarpeiden, odotusten tai esimerkiksi ostokäyttäytymisen suhteen. Asiakassegmentoinnilla yrityksen asiakaskunta jaetaan samantyyppisiin kokonaisuuksiin - pyrkimyksenä tarjota asiakkaille kohdennettuja tuotteita, palveluja ja markkinointiviestintää.

Asiakkuuksien ryhmittelyssä voidaan huomioida monenlaisia taustatekijöitä kuten esim. asiakkaan perustiedot, ostokäyttäytyminen sekä tilanteelliset ja henkilökohtaiset muuttujat. Perustiedoilla tarkoitetaan asiakkaan demografisia tietoja kuten sukupuoli, ikä, ammatti ja elämänvaihe, ja organisaation toiminnan faktatietoja kuten yrityksen koko, sijainti, tuotteet, toimiala ja kapasiteetti. Ostokäyttäytymisessä yrityksen kannalta punnitaan päätöksentekijöi-

tä, ostokriteerejä ja palvelukanavien käyttöä, ja yksittäisen kuluttajan kannalta tuotteen ostomotiiveja, käyttötarkoitusta sekä merkki- ja liikeuskollisuutta. Tilanteellisiin muuttujiin lukeutuu tuotteen saatavuus ja riskinotto - edellytyksenä asiakkaan syvällisempi henkilökohtainen tunteminen. Usein haasteena onkin se, miten asiakaskontakteja ylläpitävien henkilöiden arvokas ja syvällinen asiakastuntemus saadaan hyödynnettyä koko organisaatiolle.

### 3.8.2 Asiakassegmentit perustana myynti- asiakaspalvelukanavien määrittelylle

Asiakassegmentit ovat perusta yrityksen määrittämille eri kanaville hoitaa asiakaspalvelua ja myyntiä. Yritys voi hoitaa kanavia itse tai antaa niitä esimerkiksi ulkoisten edustajien hoidettavaksi. Pienet ja keskiuuret yritykset hoitavat asiakkaansa usein itse ja isommat, etenkin ulkomaiset yritykset, jälleenmyyjien kautta. Monet yritykset tarjoavat vaihtoehtoisia tapoja myynnin ja asiakaspalvelun hoitamiseksi. Henkilökohtaisen palvelun lisäksi asiakas voi hoitaa asioitansa Internet palvelun kautta. Varsinkin pankit ja tietoliikeoperaattorit ovat kehittäneet itsepalvelukanavia. Itsepalvelukanavat ovat hyvin kustannustehokkaita ja niiden kautta asiakas voi hoitaa jokapäiväisiä asioitaan, kuten maksaa laskuja. (Hannus 2004, 144.)

Yritys ei yleensä kuitenkaan voi hoitaa asiakassuhteita vain yhden kanavan kautta. Poikkeuksena ovat esimerkiksi verkkokaupparytykset, joiden pääkanava on nimenomaan itsepalvelu. Useimpien yritysten osalta asiakkaan tarpeet ovat sellaisia, ettei asiakaskohtaamisia voida hoitaa vain edullisimmilla tavoilla. Asiakasta pitää pystyä hoitamaan rinnakkain usean kanavan kautta.

Payne (2007, 191) kutsuu tätä integroiduksi monikanavamalliksi. Asiakkaan täytyy kokea palvelu toimivana ja saumattomana eikä pompotteluna paikasta toiseen. Asiakastietojen täytyy olla yhtenevät jokaisessa kanavassa ja yrityksen täytyy olla tietoinen asiakkaiden yhteydenotoista kaikissa asiakaskohtaamisissa.

Yrityksen tulee huolehtia siitä, että palvelukanavat suunnitellaan asiakkaan ehdoilla. Kanavastrategiaa suunniteltaessa on otettava huomioon asiakkaiden toiveet ja heidän yksilölliset eronsa. Asiakslähtöinen organisaatio kerää tietoa, miten sen asiakkaat haluaisivat hoitaa asioitaan. Kanavastrategiaa suunniteltaessa kerätyt tiedot voidaan ottaa huomioon ja soveltaa niitä yrityksen omiin analyyseihin. (Payne 2007, 191.)

Moni yritys hyötyy nykyään enemmän integroidusta monikanavamallista kuin yhden kanavan mallista. Monikanavastrategia mahdollistaa juuri asiakkaan tarpeille sopivan palvelun tarjoamisen ja samalla se tekee yrityksestä houkuttelevamman ja helpommin lähestyttävän. Edistyksellinen yritys antaa asiakkaalle mahdollisuuden valita asiointikanavansa, jolloin asiakkaan on helppo lähestyä yritystä eri tilanteissa ja erilaisissa asioissa. (Payne 2007, 192 - 193.)

Tässä kohdeyrityksessä asiakkuudet on tällä hetkellä jaettu ammattilaisiin, kuluttajiin, jälleenmyyjiin ja yritysasiakkaihin, mutta tämän tarkempaa analyysia ei ole tehty ostokäyttämisenestä eikä segmenteille ole määritelty asiakasstrategiaa tai palvelukanavia. (NMC Termonova 2010a.)

### 3.9 Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja asiakkuushoitomallin rakentaminen

Tämän opinnäytetyön kolmantena tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle asiakkuudenhoitomalli Sport & Leisure -kotimaan liiketoiminnalle.

#### 3.9.1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinnalle (Customer Relationship Management, CRM) on kirjallisuudessa annettu lukuisia hieman erilaisia määrittämiä. Termi on käännetty suomeksi asiakkuuksien johtaminen, asiakkuuksien hallinta, asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteiden hallinta.

Hannus (2004, 133 - 135) määrittelee asiakkuuden hallinnan pitkäjänteiseksi ja kannattavien asiakkaiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamiseksi ja jatkuvaksi kehittämiseksi. Hän lisää, että asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksien kehittämisen lähtökohtana tulee olla selkeä asiakas- ja palvelustrategia. Asiakkuuden hallintaa tulee tarkastella sekä asiakkaan että palveluja tarjoavan organisaation omasta näkökulmasta.

Mäntyneva tarkoittaa asiakassuhdehallinnalla sitä, että yrityksen on tunnettava asiakkaansa perinpohjaisesti, mikä tarkoittaa asiakastietojen hallitsemista kokonaisvaltaisesti. Markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yrityksen kannattaa kohdistaa ajatteluaan ja toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden tarpeet tunnustetaan ja kyetään täyttämään nykyistä paremmin. (Mäntyneva 2001, 10 - 11.)

Paynen (2006, 18) mukaan asiakassuhdehallinta on teknologisia sovelluksia sisältävä liiketoimintastrategia, jonka avulla yritys voi tunnistaa potentiaaliset asiakkuutensa ja kasvattaa tuoksellisuuttaan.

Asiakassuhdehallinta voi olla operationaalista, jolloin asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi automatisoidaan. Analyttinen asiakassuhdehallinta puolestaan pitää sisällään muun muassa asiakastiedon tulkinnan ja hyödyntämisen. (Payne 2007, 23.)



Kotler toteaa asiakassuhteiden hallinnasta seuraavaa: ”Kaikki puhuvat asiakassuhteiden hallinnasta (Customer Relationship Management, CRM) uutena ihmeläkkeenä. Se on kuitenkin vain tyhjä termi, jos sitä ei määritellä. Jotkut määrittelevät sen tekniseksi sovellukseksi, jolla opitaan enemmän kustakin asiakkaasta ja joka mahdollistaa heidän kohtaamisensa kahden kesken. Toisten mielestä se ei ole tekninen asia, vaan pikemminkin inhimillinen eli kunkin asiakkaan kohtelemista empaattisesti ja huomioonottavasti. Eräs kynnikko sanoi, että asiakassuhteiden hallinta on kallis tapa oppia se, mikä muutoin opittaisiin jutustelemalla asiakkaan kanssa viiden minuutin ajan” (Kotler 2006, 11).

Yksinkertainen ja aiemmin usein käytetty malli asiakkuuksien ryhmittelemiseksi on asiakkaiden jakaminen avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin lähinnä volyymien ja liikevaihdon perusteella. Viime aikoina on painotettu potentiaalisten asiakkaiden merkitystä. Nämä ovat asiakkaita, joilla ei vielä välttämättä ole asiakassuhdetta yritykseen, mutta jotka tulevaisuudessa voisivat käyttää merkittävästi enemmän tämän tuotteita. Asiakaskannattavuutta tulee tarkastella pitkällä aikajänteellä asiakassuhteen kokonaisarvona yli asiakassuhteen koko elinkaaren. (Hannus 2004, 140 - 141.)

Asiakasstrategiassa asiakkuudet segmentoidaan asiakasanalyysin perusteella usein ulkoisin kriteerein joita ovat: demografiset tekijät, maantiede, asiakkaan tarve, asiakasprosessin elinkaaren vaihe ja asiakkaan arvomaailma. Hannuksen mukaan ulkoisten kriteereiden sijaan asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja asiakkuudenhoitomallien määrittely olisi mielekästä perustaa sisäisiin ryhmittelykriteereihin. Sisäisiin kriteereihin pohjautuvan asiakkaiden segmentoinnin lähtökohtana on asiakkuuksien arvo yritykselle. (Hannus 2004, 65, 140.)

### 3.9.2 Asiakkuusryhmän hoitomalli

Kun asiakkaat on ryhmitelty sisäisiin kriteereihin, voidaan kullekin asiakkuusryhmälle määritellä hoitomalli taulukon 4 mukaisesti.

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja asiakkuushoitomallin sisäisten ryhmittelykriteerien määrittelyn paras lähtökohta on asiakkuuden arvo yritykselle. Perinteinen ja yksinkertainen malli on ollut jakaa asiakkaat avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin lähinnä volyymin ja liikevaihdon perusteella. Viime aikoina on korostettu myös mahdollisten tulevien, potentiaalisten, asiakkaiden merkitystä. Näitä kuvataan strategisen mahdollisuuden asiakkaiksi. (Hannus 2004, 140.)

Asiakasryhmä B2B	Asiakkuushoitomalli
<b>Strategiset asiakkuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin strategiselle asiakkuudelle.</li> <li>• Nimetyt päätoimiset asiakkuusvastuuhenkilöt.</li> <li>• Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit.</li> <li>• Räätelöidyt lisäarvopalvelut.</li> </ul>
<b>Avainasiakkuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle.</li> <li>• Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta.</li> <li>• Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit.</li> <li>• Massaräätelöidyt lisäarvopalvelut.</li> </ul>
<b>Strategiset mahdollisuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta.</li> <li>• Syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista.</li> <li>• Nimetyt vastuuhenkilöt.</li> <li>• Panostus asiakassuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, Pilot-palvelut yms.</li> </ul>
<b>Kerta-asiakkuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalvelujen käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana</li> </ul>

Taulukko 4: Esimerkki asiakkuushoitomallien määrittelyn työpohjasta (Hannus 2004, 142)

Asiakkuussuunnitelman laadinta, toteutus ja ylläpito ovat keskeinen osa asiakkuushoitomallia. Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakassuhteen luonne, asiakassuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet taulukon 4 havainnollistamalla tavalla. (Hannus 2004, 143.)

Kohta	Sisältö
<b>Asiakkaan yleisinformaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan yleiskuvaus:toiminta-ajatus, liiketoiminnat, organisaatio, liikevaihto, taloudellinen tulos, jne.</li> <li>• Asiakkaan strategiset haasteet: ulkoiset muutostekijät ja sisäiset valmiudet.</li> <li>• Asiakkaan strategia ja kehitysprojekti.</li> </ul>
<b>Asiakassuhteen kuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan prosessin kuvaus.</li> <li>• Oma tarjoama (tuotteet, palvelut, toimintatapa) ja sen kytkentä asiakkaan prosessiin.</li> <li>• Asiakkaan tähän asti ostamat palvelut, tuotteet.</li> <li>• Toteutunut asiakasliikevaihto, -kannattavuus, -uskollisuus ja -tyytyväisyys.</li> </ul>
<b>Asiakassuhteen hoitamisen vastuut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakassuhteen hoitamisen organisointi ja panostukset: asiakkuuspäällikkö, asiakkuustiimi tms.</li> </ul>
<b>Asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasliikevaihtoon, -kannattavuuteen, -uskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit.</li> <li>• Asiakassuhteen kehittämisen konkreettinen toimenpideohjelma ja sen status.</li> </ul>

Taulukko 5: Asiakassuunnitelman tyypillinen sisältö (Hannus 2004, 13)

Asiakkuussuunnitelman syvyys vaihtelee eri asiakkuusryhmissä. Tärkeimpiä ovat luonnollisesti strategiset asiakkuudet, avainasiakkuudet ja strategiset mahdollisuudet. Kerta-asiakkuuksille ei tehdä erikseen asiakkuussuunnitelmia, vaan toimintatapa määritellään asiakkuushoitomallissa määritettyjen periaatteiden kautta. (Hannus 2004, 143.)

Asiakkuudenhallinnan keskeisenä haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaarensa eri vaiheissa. Aluksi asiakkuus pitää hankkia. Sen jälkeen yksittäisen asiakkaan ostomäärä pitäisi saada kasvamaan, jotta asiakkuus muuttuisi kannattavaksi. Myöhemmin asiakkuutta tulee pyrkiä luojittamaan korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta. Asiakkuuden ollessa elinkaarensa kypsässä vaiheessa yrityksen pitää keskittyä kannattavien asiakkuuksien säilyttämiseen. (Mäntyneva 2004, 18.)

Storbacka ym. tähdentää, että asiakkuuden arvon nostaminen edellyttää syvällisempää lähestymistä, kuin vain asiakkaiden jakamista ”kanta-asiakkaisiin” tai ”key-account”-asiakkaisiin. Asiakaskannan arvo voi mahdollisesti nousta paljon enemmän keskittämällä voimavarojen nykyisten kannattamattomien, pienivolyymisten asiakkaiden asiakkuuden kehittämiseen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 60.)

Asiakkuusliikevaihto ei kerro asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuutta tulee tarkastella pitkällä aikajänteellä asiakassuhteen kokonaisarvona yli asiakassuhteen koko elinkaaren. Tärkeää on, että välilliset kulut kohdistetaan mahdollisimman hyvin aiheuttamisperiaatteen mukaisesti asiakkaille. Arvokkaiden nykyisten asiakassuhteiden kehittämisen tavoitteena on asia-

kasuskollisuus, samalla on tärkeä kohdistaa markkinointitoimintoja myös sellaisiin ei-asiakkaisiin, joilla on suurin potentiaali (strategisiin mahdollisuuksiin). Strategisten asiakkaiden ja strategisten mahdollisuuksien osalta tavoitteena on nostaa asiakasosuutta eli omaa osuutta asiakkaan edustamasta liiketoimintapotentiaalista. Kannattamattomien asiakassuhteiden tavoitteena on suhteiden muuttaminen kannattavaksi tai asiakassuhteista luopuminen. (Hannus 2004, 141.)

Kullekin asiakkuusryhmälle laaditaan asiakassuhteen hoitomalli. Tärkeimmille asiakassuhteille, strategisille asiakkuuksille, avainasiakkuuksille sekä strategisen mahdollisuuksien asiakkuuksille laaditaan asiakkuussuunnitelmat, nimetään asiakkuusvastuuhenkilöt ja järjestetään yritysjohdon tapaamisia ja yhteisiä työseminaareja. Kerta-asiakkuuksien asiakkuushoitomalli voisi sisältää esimerkiksi kustannustehokkaita hoitotapoja, kuten verkkopalveluiden käyttöä. Asiakkuussuunnitelmien laadinta, toteutus ja ylläpito ovat keskeinen osa asiakkuushoitomallia. (Hannus 2004, 142.)

### 3.9.3 Asiakasyhteyskanavien hallinta

Asiakasyhteyskanavien kautta hoidetaan myyntiä ja asiakaspalvelua. Asiakassegmentit muodostavat lähtökohdan perusvalinnoille. Perusvaihtoehtona on hoitaminen itse tai niiden antaminen yhteistyökumppanien (asiamies, jälleenmyyjä, edustaja) hoidettavaksi. Usein pk-yritykset hoitavat kotimaan asiakkaat itse ja ulkomaiset asiakkaat jälleenmyyjien ja edustajien kautta. Monilla toimialoilla asiakassuhteita voidaan hoitaa usean vaihtoehdoisen myynti- ja palvelukanavan kautta. Henkilökohtaiset kanavat sopivat hyvin vaativiin asiakassuhteisiin ja -tarpeisiin, mutta kalliina kanavana ne ovat toisaalta tehottomia yksinkertaisissa tilanteissa ja tarpeissa. Itsepalvelukanavat ovat hyvin kustannustehokkaita, mutta sopivat yleensä vain suhteellisen yksinkertaisiin tilanteisiin. (Hannus 2004, 144- 145).

Yleinen kehitys on ollut, että yksinkertaisten asiakastilanteiden ja -tarpeiden hoitaminen pyritään siirtämään edullisiin kanaviin, kuten esimerkiksi automatisoituihin palveluihin. Sama asiakas saattaa toimia eri kanavien kautta eri tilanteissa ja/tai asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Monet asiakaspalvelutilanteet ja -tarpeet ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niitä voida hoitaa edullisilla kanavilla, ainakaan täysin. Olennaista on varmistaa eri kanavien yhteensovitus, asiakastietojen jakaminen yli kanavien on perusta yhteistyölle. (Hannus 2004, 145 - 148.)

Tässä kohdeyrityksessä on tavoitteena kasvattaa Sport & Leisure -liiketoimintaansa. Tekemällä asiakkuuksien hoitomalli eri segmenteille ja varmistamalla asiakaskannattavuuksista varmistetaan, että liiketoiminta tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Jos Hannuksen näkemysten lisäksi otetaan vielä huomioon Mäntynevan näkemys asiakkuuksien elinkaaresta, niin voidaan

todeta, että yritys tulee työskentelemään näiden pohjalta juuri oikeiden asioiden parissa tähdätessään liiketoimintansa kannattavuuden parantamiseen ja kasvattamiseen. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä asiakkuuksienhoitomallia eri asiakasryhmille eikä siten myöskään asiakkuussuunnitelmaa. Asiakkaille ei ole määritelty yrityksessä asiakasyhteyskanavia, pääosin asiakasyhteydet hoidetaan myyjän kautta, joskus myös asiakaspalvelun kautta. Yrityksellä ei ole käytössä sähköisiä itsepalvelukanavia lukuun ottamatta sähköpostia. (NMC Termonova Oy 2010c.)

### 3.10 Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistäminen

Monet yritykset ovat tilanteessa, jossa nykyinen ansaintamalli ei enää tuota tarvittavaa tuloa. Toimialalla ja toimintaympäristössä voi myös tapahtua muutoksia, jotka johtavat siihen, ettei aikaisemmin toimivana pidetty liiketoimintamalli olekaan enää kannattava. Nämä ovat tilanteita, joissa yritysten on kyseenalaistettava nykyinen liiketoimintalogiikkansa ja tämän kaiken pohjalta suunniteltava uutta. Liiketoimintamallin muuttaminen on mahdollista, mikäli todellinen tarve on olemassa ja muutokseen keskitytään kokonaisvaltaisen syvällisesti ja pitkäjänteisesti. Uuden liiketoimintamallin kehittäminen on haastava prosessi, sillä tuleva menestys tulee pohjautumaan kyseiseen muutokseen ja sen toimivuuteen. Tämän vuoksi on ensisijaisen tärkeää hahmottaa ensin yrityksen tämänhetkinen tilanne toimivien liiketoimintamallien osalta, jotta uuden toimintamallin suunnittelemiselle ja mahdolliselle käyttöönottamiselle voidaan löytää tarvittavat perusteet. Uutta liiketoimintamallia ei toisin sanoen voida toteuttaa ennen yrityksen nykytilan kartoitusta. (Korkman 2004, 15 - 18.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 205) mukaan hyvin rakennetulla asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla voidaan saavuttaa kilpailuetua sekä lisätä kannattavuutta, mutta tämä kaikki vaatii todellista tarvetta, aikaa sekä ennen kaikkea motivaatiota toteutuakseen. Yrityksen kokonaisvaltainen toimintatapojen muutos lähtee ajattelutavan muutoksesta, joka kulkee läpi koko organisaation, tiedonhallinnan, tietojärjestelmien ja osaamisen. Uutta liiketoimintamallia suunniteltaessa ensin tulisi pohtia sitä, mikä on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin todellinen merkitys yritykselle, mitä vaatimuksia se asettaa koko organisaatiolle ja yrityskulttuurille sekä miten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla voidaan lisätä kilpailukykyä ja tuottaa lisäarvoa sekä itse yritykselle että asiakkaille. Näiden kysymysten lisäksi vastaus tulisi löytää myös siihen, kuinka yritys saadaan toimimaan uudella tavalla ja hyödyntämään uusia työkaluja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 205 - 206.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin suunnittelu- ja kehittämisprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa olennaista on arvioida yrityksen asiakaskannan arvoa ja tarvetta kehittää uusia liiketoimintamalleja. Asiakaskannan syvälinen analysointi auttaa yritystä tarkastelemaan asiakaskuntaa sekä nykytilan että tulevaisuuden näkökulmasta. Tarkas-

teltavia osa-alueita ovat eri asiakassegmentit ja niiden liiketoimintapotentiaali - unohtamatta mahdollista tulevaisuuden potentiaalia. (Korkman 2004, 16.)

Määriteltäessä asiakkuuden liiketoimintapotentiaalia arviointiin voi ottaa mukaan asiakkaan ostobudjetin osuuden lisäksi esimerkiksi asiakkaan toimialan vauhdin sekä asiakkaan aseman toimialallaan. Kannattamattomuuden syiden arviointi on omalla tavallaan myös tärkeää, sillä sen avulla voidaan myös usein löytää tärkeitä kehittämistä vaativia kohteita. Kannattamattomuudelle on yleensä olemassa kolme syytä, jotka ovat: volyyymi, työ ja hinta. Näitä kehittämällä kannattamattomista asiakkaista on mahdollista tulevaisuudessa saada kannattavia. (Storbacka ym. 2000, 51.)

Kannattamattomista asiakkaista voidaan usein vetää sellainen johtopäätös, että nykyisessä liiketoimintamallissa on jotain kehitettävää. Yrityksen on hyvä pitää mielessä se, että loppujen lopuksi huonoja asiakkaita ei ole olemassa - on vain huonoja liiketoimintamalleja. (Korkman 2004, 16.)

Liiketoimintamallin suunnittelu- ja kehittämisprosessin toisessa vaiheessa tulee laatia alustavia liiketoimintamallikuvauksia, joissa määritellään uudelle liiketoimintamallille kriittiset tekijät ja niiden toimivuus. Kuvausta tehdessä olennaista on määritellä vähintään seuraavat asiat: mitkä ovat uuden liiketoimintamallin asiakaskohderyhmät, mitä tarjotaan, miten tarjooma luo lisäarvoa asiakkaille ja miten asiakkaita voidaan niin sanotusti osallistuttaa toimintaan. (Korkman 2004, 16.)

Tarjooman sisällön suunnittelu eri asiakassegmenteille on olennaisessa roolissa, sillä se on ratkaiseva tekijä asiakkaan ostopäätöksen kannalta. Tarjooma sisältää sekä tuotteita, palveluja että tietoa, ja tarjooman rakenteeseen vaikuttaa oleellisesti se, miten yritys toimii asiakkuuksiansa kanssa. (Storbacka ym. 2000, 71.)

Lisäksi on tärkeää pohtia myös sitä, mitä voimavaroja ja tietotaitoa tarvitaan, miten sisäiset prosessit tulevat mahdollisesti muuttumaan ja miten tarjontaa on tarkoitus hinnoitella kustannustehokkaasti. Näiden määrittelyjen avulla on tarkoitus luoda perusvalmiudet ensimmäisten kannattavuuslaskelmien tekemiseen ja tämän kaiken pohjalta pyrkiä arvioimaan tulevia liiketoimintavaikutuksia. (Korkman 2004, 16.)

Kolmas vaihe liiketoimintamallin suunnittelussa ja kehittämisessä on viimeistelyjen liiketoimintamallikuvausten laatiminen. Toisin sanoen tarkoituksena on tässä vaiheessa saada aikaan kokonaisvaltainen ja looginen kuvaus siitä, millainen on nimenomaan toimiva liiketoimintamalli ja millaisia toimenpiteitä vaaditaan investointipäätöksiä varten. Tässä vaiheessa laskelmien laatimista ja tarkentamista jatketaan, jotta voidaan varmistua siitä, että uuden liike-

toimintamallin käyttöönottoaminen on kannattavaa ja yrityksen edun mukaista - unohtamatta asiakasta. Kolmannen vaiheen tärkein tavoite on saada aikaan liiketoimintamallin käyttöönottamiselle laadittu alustava budjetti, joka sisältää peruskustannusten lisäksi sekä kehityksen että muutoksen hallintaan liittyvät kustannukset. Näiden tietojen perusteella johdon tulisi kyetä päättämään uuteen liiketoimintamalliin investoimisesta ja siitä, voidaanko suunnitelmat toteuttaa käytännössä yrityksen henkilöstön voimavarojen ja osaamisen puitteissa. Suunnitelman olisi hyvä olla vähintään 2-3 vuoden pituinen, sillä mitä laajempi muutos tulee olemaan, sitä pidemmän ajanjakson se vaatii toteutuakseen. (Korkman 2004, 16.)

Kaikkien kolmen vaiheen läpikäynnin jälkeenkin prosessin läpivienti vaatii laaja-alaista osaamista liiketoiminnasta ja asiakkaista. Työtapoja muuttamalla, kehittämällä uusia työkaluja sekä muuttamalla mahdollisesti johtamisjärjestelmää sekä organisaatiota voidaan jalkauttaminen aloittaa. Kriittisenä menestystekijänä prosessin kunnolliseen läpivientiin ja onnistumiseen voidaan pitää johdon sitoutumista, pitkäjänteistä kehittämistyötä sekä muutosohjelman hallintaa ja tavoitteellisuutta. (Korkman 2004, 16 -17.)

Tässä kohdeyrityksessä asiakaslähtöisen liiketoiminnan käynnistäminen on alkuvaiheessa, joten sen on luotava itselleen suunnittelu- ja kehittämisprosessi tämän liiketoiminnan käynnistämiseksi. Tällöin yrityksen tulee arvioida liiketoimintansa asiakaskannan arvo ja miettiä uusien liiketoimintamallien kehittämistä. Yrityksen kannattaa keskittyä etenkin potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen, unohtamatta kuitenkaan nykyisten asiakkaiden analysointia. Kannattamattomien asiakkaiden liiketoimintamallien pohtimiseen tulisi myös keskittyä. (NMC Termonova Oy 2010c.)

### 3.11 Yhteenveto

Teoreettisen viitekehityksen tavoitteena oli luoda selkeä käsitys siitä, mitä asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla tarkoitetaan, mitkä ovat siihen liittyvät keskeiset käsitteet ja mitä erilaisia osa-alueita se pitää sisällään. Teoreettisen viitekehityksen pohjana on käytetty Jukka Almutkan ja Erkki Talvelan vuonna 2004 julkaistua teosta ”Tee asiakassuhteista tuottavia”. Tämä teos pitää sisällään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuusi eri osa-alueita, jotka ovat markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus. Teoreettinen viitekehitys perustuu näiden kuuden osa-alueen kuvaamiseen - tavoitteena on luoda looginen, helposti ymmärrettävä sekä hyödynnettävä, suunnittelumalli uuden liiketoimintamallin kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi.

Koska työn tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle laskentamalli asiakaskannattavuuden laskemiseksi, asiakkaiden segmentoimiseksi ja asiakkuuksien hoitomalliksi on työssä lisäksi käy-

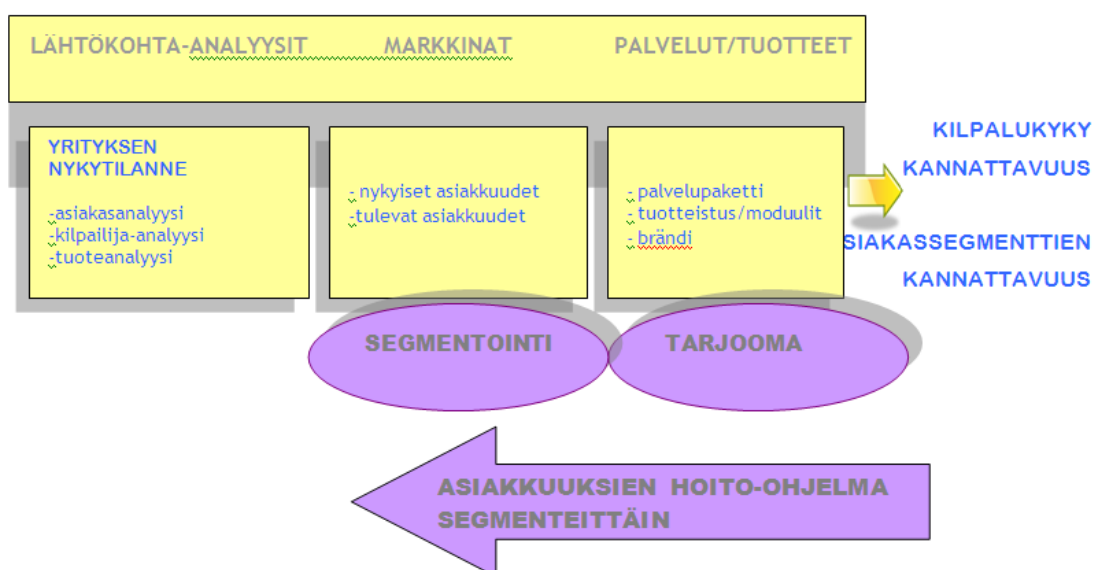
tetty Jouko Hannuksen vuonna 2004 tekemää teosta Strategisen menestyksen avaimet, jonka pohjalta on tehty teoriaa luvun 3.9 Asiakkuuksien hoitomallille. Asiakkuuskannattavuutta on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta, koska, että asiakaskannattavuuden selvittäminen on tärkeä yrityksille. Asiakaskannattavuuden laskentamalleja on useita, ja aina ei löydetä puhtaasti yhtä mallia, joka sopisi sellaisenaan yrityksen käyttöön, vaan malli joudutaan tekemään soveltamalla useaa eri teoriaa. Asiakkuuksien segmentointiin löytyi useita teorioita ja niitä punnittaessa tulee ottaa huomioon, että yrityksen liiketoiminta on alkuvaiheessa, ja pääpaino tulee siten olemaan eri segmenttien tunnistamisperusteissa. Asiakkuudenhoitomallin teoriat ohjaavat varmistamaan sen, että yritys suuntaa voimavaransa eri asiakkuuksien kannattavuuteen ja kasvattamiseen, joilla se viimeistelee suunnan, johon yrityksen on pyrittävä halutesaan kasvattaa Sport & Leisure -liiketoimintaansa.

Kehittämisen kohteena oleva liiketoiminta on kohdeyrityksessä alkuvaiheessa ja tämän vuoksi segmentoinnin ja asiakkuudenhallinnan teoriat on esitelty perustasolla. Myös käytössä olevat resurssit liiketoiminnan kehittämiseen ovat rajalliset, joten tällä opinnäytetyöllä pyritään tekemään sen laajuinen kehittämistyö, joka yrityksessä pystytään toteuttamaan.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 22) mukaan asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntamaan organisaation voimavarat oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategioiden jäsentämistä sekä markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi myös yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on muodostaa lukijalle sekä opinnäytetyöntekijälle selkeä kuva asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja siihen nivoutuvista käsitteistä. Tätä teoreettista tietoutta tarvitaan kun tehdään kehittämishanke kohdeyritykselle. Kuviossa 5 kuvataan teoreettisen viitekehyksen kytkeytyminen kehittämishankkeeseen.





Kuvio 7: Teoreettisen viitekehyksen kytkeytyminen kehittämishankkeeseen

#### 4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus

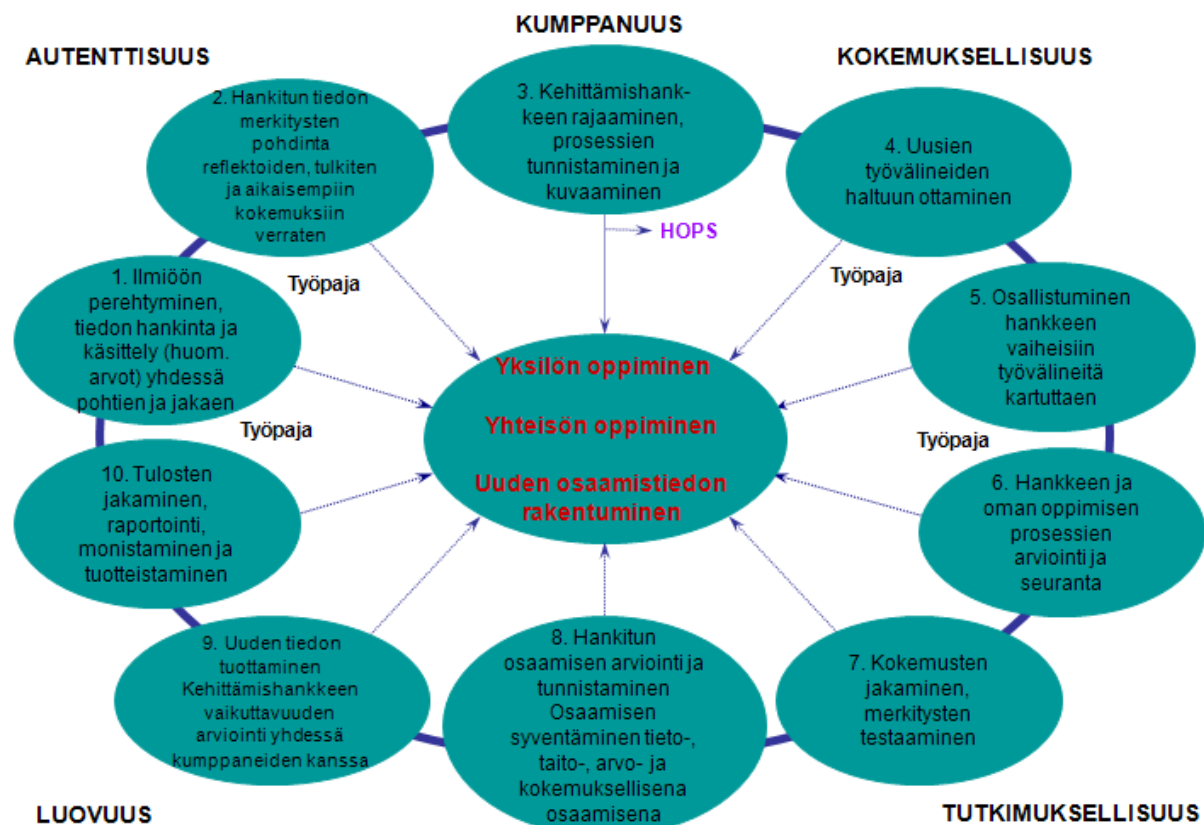
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä asiakkuudenhallintaan ja kehittää toimintaa laatimalla urheilu- ja vapaa-ajan tuotteita valmistavalle pk-yritykselle käytännössä hyvin toimiva asiakkuudenhoidomalli, jolla onnistutaan saavuttamaan tavoiteltu kasvu ja kannattavuus. Tässä luvussa kuvataan, miten kehittämishanke toteutetaan kohdeyrityksessä.

Ensin esitellään opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistyön hankesuunnitelma, jossa ensin kerrotaan yrityksen lähtökohtatilanne ja sen jälkeen määritellään hankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät. Tämän jälkeen luvussa kuvataan hankkeen eri vaiheet ja aikataulu. Lisäksi luvussa esitetään hankeorganisaatio ja käytettävä metodologia.

Luvun loppuosassa kuvataan hankkeen toteutusta ja tuotosta kertomalla menetelmistä, joita käytettiin hankkeen toteuttamisessa sekä tehdyistä toteutustoimenpiteistä. Luvun lopussa esitellään hankkeen tuotos ja arvioidaan hankkeen validiteettia ja käyttökelpoisuutta yrityksessä.

##### 4.1 Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma

Laurea ammattikorkeakoulussa on käytössä Learning by Developing -oppimismalli, jossa oppiminen tapahtuu käytännössä toteutettavien projektien kautta. Seuraavassa kuviossa esitellään LbD-mallin kehää, jota myös tehtävä kehittämishanke tulee noudattamaan.



Kuvio 8: Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) vaiheet (Raij 2007)

Käytännössä Laurean LbD-malli tullaan toteuttamaan kehityshankkeessa seuraavasti:

**Autenttisuus** eli ilmiöön perehtyminen ja tiedonhankinta sekä sen pohdinta tapahtuu opinäyteyön luvuissa yksi, kaksi ja kolme.

**Kumppanuus** tarkoittaa tässä työssä seuraavaa: kehittämishankkeen rajaaminen, prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen. Nämä toteutuvat luvuissa 4.1 ja 4.2.

**Kokemuksellisuus** tarkoittaa uusien työkalujen haltuun ottamista, osallistumista työvälineitä kartuttaen, hankkeen oman oppimisen arviointia ja seuranta. Nämä toteutetaan kehityshankkeen kohdassa 4.3.

**Tutkimuksellisuus** tarkoittaa LbD-mallissa kokemusten jakamista, hankitun osaamisen arviointia ja tunnistamista, tämä toteutetaan opinäytetyön luvussa 4.3.

**Luovuus** tarkoittaa tässä hankkeessa uuden tiedon tuottamista ja kehittämishankkeen arviointia yhdessä kumppaneiden kanssa tehdään. Tämä toteutetaan kehittämishankkeen päätäntö ja johtopäätökset osiossa.

Koko opinnäytetyön tuloksena tapahtuu yksilön ja yhteisön oppimista ja uuden osaamistiedon rakentumista. Työ toteutetaan kohdeorganisaatiossa toiminnallisena opinnäytetyönä käyttäen toimintatutkimuksen (Action Research) kvalitatiivisia menetelmiä. Opinnäytetyön tekijä työskentelee organisaatiossa vakituisesti ja toimii hankkeessa vastaavana projektipäällikkönä. Hankesuunnitelma esitellään alan kirjallisuuteen perustuen ja käyttäen eri lähteitä.

On olemassa erilaisia projektityyppejä luonteensa perusteella. Pelin (2002, 39 - 40) esittelee kirjassaan yleisesti käytettyä jaottelua; tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, toiminnan kehittämisyhteistyöprojekti, toimitusprojekti ja investointiprojekti. Projekteja voidaan jaotella myös niissä tehtävän työn mukaan kuten esimerkiksi markkinointiprojektiin tai rakennusprojektiin. Kaikille projektityypeille on ominaista selkeä tavoite, aikataulun ja taloudellisten reunaehtojen asettaminen, projektiorganisaation muodostaminen ja projektisuunnitelman laatiminen toteutusta varten. (Pelin 2004, 83.)

Tutkimusprojektin kohdalla lopputulos voi olla esimerkiksi selvitys tai tutkimusraportti. Tutkimusprojektit saavat alkunsa yrityksen toimintasuunnitelmaan pohjautuvista painopistevalinnoista ja tähtäävät pitkällä aikavälillä saatavan hyötyyn. Suunnitelmallisuus ja ohjaus, sekä niitä tukevat johtamismenetelmät ovat projektitoiminnalle tärkeimpiä ominaisuuksia. Projektille asetettujen päämäärien saavuttaminen voidaan varmistaa hyvällä suunnittelulla ja jatkuvalla toiminnan ohjauksella. (Pelin 2004, 83.)

#### 4.1.1 Lähtökohtatilanne

Yritys on panostanut vuodesta 2008 lähtien Sport & Leisure -liiketoimintaansa kotimaassa ja liiketoiminnalle onkin asetettu kasvutavoitteita. Liiketoiminta ei ole kuitenkaan vielä järjestäytynyt kokonaan. Tuotteilla ei ole tunnettua brändiä ja osittain markkinat ovat tarkentumatta ja asiakasstrategiat ovat määrittämättä. (NMC Termonova Oy 2010a.)

Asiakkaiden kannattavuutta ei ole vielä tarkisteltu ja uusasiakkaiden hankintaan on tarvetta, joten malli asiakkuuksien kannattavuuksien arvioimiseksi ja nykyisten asiakkuuksien hoitamiseksi on tarpeellinen liiketoiminnan kasvattamisen kannalta. Yritys on jakanut tähän asti asiakkaitaan luokkiin ammattilaiset, kuluttajat, jälleenmyyjät ja yritykset. Tässä työssä kuluttaja-asiakkaat rajattiin työn ulkopuolelle. Asiakkuuksille ei ole määritelty hoito-mallia. (NMC Termonova Oy 2010a.)

#### 4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Hankkeen tehtävä ja tavoitteet ovat seuraavat:

- Avataan organisaatiolle asiakaslähtöisen liiketoiminnan mallia.
- Luodaan malli asiakassegmentoinnille.
- Luodaan malli asiakaskannattavuuden laskemiseksi.
- Luodaan malli asiakkuuksien hoitamiseksi.

Tavoitteiden saavuttamiseksi on tehtävä seuraavat toimenpiteet:

Projektipäällikkö järjestää kohdeorganisaatiossa tarvittavan määrän työseminaareja, aamukahvipalaverien muodossa. Kokouksiin osallistuvat aina ohjausryhmä, joka muodostuu yrityksen toimitusjohtajasta ja vientipäälliköstä sekä myyntiosastosta koostuva projektiryhmä.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tullaan avaamaan organisaatiolle siten, että jokaisen kokouksen alussa projektipäällikkö esittelee alustukseksi tekemänsä Power Point -esityksen asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja sen pohjalta käydään keskustelua. Projektipäällikkö kirjaa keskustelun pääkohdat ylös ja näiden keskustelujen pohjalta muodostetaan yritykselle käytänteet asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönottamiseksi.

Ensimmäinen kokous pidetään aiheesta NMC Termonovan Sport & Leisure -liiketoiminnan asiakassegmentoinnin perusteet. Tätä varten työn tekijä selvittää pohjatiedoksi toiminnanohjausjärjestelmästä eri asiakkuuksien vuosioistoja vuodelta 2009 sekä jaottelee asiakkuuksia ostokertojen ja vuosioistojen volyyymien perusteella. Työn tekijä laatii ja esittelee asiakaslähtöisen liiketoimintamallin lisäksi Power Pointilla alustuksen asiakassegmentoinnin teoreettisesta viitekehystä. Tässä yhteydessä pohditaan, voidaanko käytössä olevaa asiakassegmentointia kehittää ja muuttaa.

Toinen työseminaari pidetään aiheesta malli asiakaskannattavuuden laskemiseksi Sport & Leisure -liiketoiminnalle. Työn tekijä esittelee alustuksena Power Point -esityksen asiakaskannattavuuden teoreettisesta viitekehystä. Teoreettisten mallien pohjalta keskustellaan mallin sopivuudesta yrityksen käyttöön ja kehitetään yhdessä yrityksen käyttöön sopiva malli. Mallia tullaan testaamaan laskemalla jonkun nykyisen asiakkuuden kannattavuutta ja pohtimalla, onko malli luotettava.

Kun asiakassegmenttien kriteerit ovat selvillä, voidaan asiakkaiden kannattavuutta tarkastella luodun mallin perusteella ja siten suorittaa asiakassegmenttien tekeminen ja luoda asiakkuuden hoitomalli kullekin segmentille. Nämä kehittämishankkeet tullaan toteuttamaan yrityksessä lokakuun aikana.

Näiden tulosten pohjalta opinnäytetyöntekijä tekee ehdotuksen yrityksen Sport & Leisure -kotimaan liiketoiminnan asiakkuuksienhoito-ohjelmaksi.

Opinnäytetyön prosessin tarkoituksena on myös lisätä tekijän palveluliiketoiminnan ammatillista osaamista sekä käytännössä että teoriassa. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä oppii projektinhallintaa sekä innovatiivisten ryhmätyöskentelymenetelmien käyttöä.

Hankkeen tulokset, asiakassegmentoinnin malli, asiakaskannattavuuden laskentamalli ja asiakkuuksien hoitomalli tullaan dokumentoimaan organisaation yhteiselle työasemalla ja valmis työ esitellään Joulukuussa 2010 toimihenkilöille. Aikaansaadut mallit on tarkoitus ottaa käyttöön yrityksessä alkuvuodesta 2011.

Taulukkoon 6 on hahmoteltu kuukausitasolla, millä aikataululla hankeen tehtävät tullaan toteuttamaan.

Työkokonaisuuden vaihe	Kuukausi	Tehtävät
Aiheanalyysi	Elokuu 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjoituspöytätyö, suunnittelu, yhteistyö kohdeorganisaation kanssa.</li> </ul>
Tutkimussuunnitelma	Syyskuu 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutkimussuunnitelma 8.9.2010 mennessä.</li> <li>Suunnitelman esittely organisaatiolle 10.09.2010 mennessä. Huomioidaan organisaation palaute.</li> </ul>
Teorian kirjoittaminen	Syyskuu 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>30.9.2010 mennessä, kirjallisuushakuun pohjautuen.</li> </ul>
Hankkeen työstäminen organisaatiossa/ kokouksissa (3-4 kokousta)	Syyskuu-25.10.2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiaalin valmistelut kokouksiin teoriakirjallisuuteen perustuen: <ul style="list-style-type: none"> <li>-asiakaskannattavuus</li> <li>-asiakkaiden segmentointi</li> <li>-asiakkuuksien hoito-ohjelma</li> </ul> </li> </ul>
Tulosten raportointi	25.10.2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehittämistyön tulosten kokoaminen valmiina: <ul style="list-style-type: none"> <li>-malli asiakaskannattavuuden laske- miseksi</li> <li>-malli asiakkaiden segmentoimiseksi</li> <li>-malli asiakkuuksien hoito- ohjelmaksi</li> </ul> </li> </ul>
Yhteenveto ja päätäntö	8.11.2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteenveto tavoitteesta, hankkeesta ja tuloksesta, onnistumisen arviointi.</li> <li>Viimeistelty kansittamaton opinnäytetyö jätetään ohjaajalle ja viestinnän opettajalle lopullista arviointia varten.</li> <li>Kaikille arvioitsijoille toimitetaan oma kirjallinen kappale.</li> <li>Suomenkielisen tiivistelmän hyväksyntä.</li> <li>Englanninkielisen tiivistelmän hyväksyntä.</li> <li>Tarkistusten ja hyväksynnän jälkeen työn kansitus Yliopiston pikapainossa.</li> <li>Opintotoimistoon jätetään 1kpl opinnäytetyötä kansitettuna sekä yksi sitomaton kappale 'kulmalukkokansiossa'.</li> <li>Power Point -esitys työstä seminaaria varten.</li> </ul>
Valmiin työn jättäminen ja esittely	Marraskuu 2010	
Seminaari	24.11.2010	
Työn esittely organisaatiolle	Joulukuu 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työn ja tulosten esittely taustaorganisaatiossa.</li> </ul>

Taulukko 6: Työskentelysuunnitelma

#### 4.1.3 Hankeorganisaatio ja vastuut

Organisaatiossa muodostetaan opinnäytetyön ohjaamista varten ohjausryhmä, johon kuuluvat toimitusjohtaja ja vientipäällikkö. Ohjausryhmän tarkoituksena on edustaa yrityksen näkökulmaa työlle asetettuihin tavoitteisiin nähden. Ohjausryhmän lisäksi muodostetaan projekti-ryhmä, johon kuuluu koko myyntiosasto eli viisi henkilöä. Hankkeen vastaavana vetäjänä toimii opinnäytetyön tekijä, jolloin hän vastaa työkokousten järjestämisestä, teoriamateriaalin teosta ja esittelystä sekä kokousten vetämisestä ja valmiiden tuotosten raportoinnista yritykselle.

#### 4.1.4 Hankkeen resursointi

Hanke toteutetaan kohdeyritykseen toiminnallisena opinnäytetyönä. Opiskelija on kohdeyrityksen vakituinen työntekijä ja työn osuus 4.3. Hankkeen toteutus ja tulokset tehdään työajalla, muutoin työ tehdään opiskelijan omalla ajalla. Toteutusvaiheessa opinnäytetyöntekijä joutuu selvittämään taustatiedoiksi asiakkaiden vuosimyyntitietoja ja yleensä ostokäyttäytymistä. Organisaation projektiryhmältä hanke vie aikaan kokousten ajan ja sen ajan, jonka he käyttävät perehtyessään projektikokousten ennakkomateriaaliin. Kehittämiskokoukset pidetään yrityksen tiloissa. Opinnäytetyön tekeminen ei vaadi yritykseltä muita resursseja.

Opinnäytetyön varsinainen ohjaaminen tapahtuu Lohjan Laurean nimeämän opinnäytetyön ohjaajan toimesta.

#### 4.1.5 Hankkeen riskit

Hankkeen mahdollisia riskejä ovat esimerkiksi se, ettei kohdeyrityksen tietojärjestelmistä saada tarpeeksi taustatietoja kehittämiskokouksiin sekä se, että kehittämiskokoukset eivät suju odotusten mukaisesti. Näihin riskeihin voidaan vaikuttaa käyttämällä tarpeeksi aikaa taustatietojen hankkimiseen, jolloin ne voidaan saada esimerkiksi haastattelemalla myyjää. Kehittämiskokousten sujuvuuteen voidaan vaikuttaa jakamalla asialista etukäteen sekä ohjaamalla kokouksia agendan mukaisesti.

Opinnäytetyöntekijään liittyvät riskit ovat lähinnä aikataulun pitämiseen ja resurssien riittämiseen liittyvät riskit. Haasteellista on myös riittävän etäisyyden ottaminen käsiteltävään aiheeseen ja se että työn tekijä pystyisi pysymään kehittämishankkeen aikana teoreettisessa näkökulmassa ennemmin kuin henkilökohtaisessa näkökulmassa.

#### 4.1.6 Hankkeen laadunvarmistus

Lohjan Laurean opinnäytetyön ohjaaja varmistaa hankkeen laadullisen tason. Opiskelija on saanut opinnäytetyötä varten viikoittaiset ohjeet työn ohjaajalta koskien kunkin luvun sisältöä. Palautuspäivän jälkeen opiskelija on saanut työtä ohjaavaa palautetta ohjaajalta ja korjannut tai täydentänyt työtänsä ohjauksen mukaan.

Yrityksen puolelta työn laatua seuraa ohjausryhmä, joka varmistaa, että odotettavissa olevat tulokset ovat laadultaan sellaisia, että ne ovat käyttökelpoisia yrityksessä eli vastaavat työlle asetettuja tavoitteita.

#### 4.2 Hankkeen toteutus

Tämä opinnäytetyö tehdään toiminnallisena opinnäytetyönä käyttäen kvalitatiivisia menetelmiä. Luvussa perehdytään toiminnalliseen tutkimukseen ja esitellään sen menetelmiä ja perustellaan sopivuutta yrityksen antamaan toimeksiantoon.

##### 4.2.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

Ojasalon 2009, mukaan toimintatutkimus on osallistuvaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Samanaikaisesti luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.)

Kuulan 2001 mukaan käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jota yhdistävät eri toimintatutkimuksia. Kuula toteaa myös, että toimintatutkimuksella on erityinen tapa hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välistä suhdetta. (Kuula 2001, 10.)

Toimintatutkimus on tapa tutkia jotakin ajatusta käytännössä tarkoituksella muuttaa tai kehittää jotakin, saada tilanteessa aikaan todellista muutosta (Anttila 2005, 439; Kemmis & Mc Taggart 1981, 2).

Toimintatutkimukseen liittyy läheisesti käytännönläheisyyden vaatimus. Toimintatutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa käytännössä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Yhteisössä toimintaa tai työtä analysoidaan, kehi-



tetään eri vaihtoehtoja toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimus etenee seuraavien vaiheiden mukaan: ensin valitaan päämäärät ja sitten asetetaan työn tavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään, onko tämäntyyppistä aihetta jo tutkittu. Aineistoon tutustumisen jälkeen voidaan tarpeen mukaan täsmentää kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä vahvistaa projektisuunnitelma. Varsinainen työ aloitetaan tutkimmalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämääriin etenemiseksi on. Tämän jälkeen analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja niin edelleen. Tutkimusprosessia vuorottelevat siis suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Ojasalo ym. 2009, 60.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan sekä ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys johonkin käytännölliseen toimintaan. Kuten nimikin kertoo, sen tarkoituksena on toteuttaa sekä toiminta että tutkimus samanaikaisesti. (Anttila 2005, 440.)

#### 4.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 61.)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisella menetelmällä hankitaan yleensä suppeasta kohteesta paljon tietoa ja siten yritetään ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnittelua. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Laadullisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on siis harkitusti valittu, sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Tutkimuksellisesti kehittämistyössä määrällisten ja laadullisten menetelmien välinen raja kuitenkin häilyy: menetelmät ovat pikemminkin välinearvon roolissa, auttamassa kehittämistyössä parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

#### 4.2.3 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Toimintatutkimus on osallistava tutkimus, joten myös menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työnteki-

jöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin myös kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralliseen aineistoiin perustuvasta. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla, haastattelulla tai havainnoimalla. Toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, diskurssi, jota on mahdollista kuvata yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin tai mielipiteisiin haakeutuvaksi keskusteluksi. Tutkija dokumentoi keskustelua, siinä päätettyjä tavoitteita, toimijoiden näkemyksiä ja toimintaa. Menetelmien valintaan vaikuttavat aina esimerkiksi kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimushenkilöstö ja sen rooli sekä kohdehenkilöstö. (Ojasalo ym. 2009, 62.)

Jatkuvassa diskurssissa tuodaan erilaiset väitteiden ja tietojen perustelut ryhmän kriittisen tarkastelun kohteeksi. Tutkijan tehtävänä on ”syöttää” diskurssia dokumentoimalla keskustelua, siinä asetettuja tavoitteita ja esitettyjä näkemyksiä sekä toimintaa. Tästä vaiheesta käytetään myös nimitystä reflektointi. Reflektoinnilla tarkoitetaan sitä, että osanottajat ottavat kantaa, keskustelevat, pohtivat ja tutkivat käytännössä erilaisten vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden sekä mielikuvien toteutumista. (Anttila 2005, 444.)

Tutkijan tehtävänä on myös välittää tietoa saaduista tuloksista muille projektin jäsenille, jäsentää työskentelyä, esiin tulevia uusia ajatuksia ja ongelmanratkaisumalleja. Tutkijan rooli on kaksinainen. Yhtäältä hän tutkii, toisaalta käyttää saamiaan tietoja suoraan hankkeen hyväksi. (Anttila 2005, 444.)

Käsitykseni mukaan ryhmäkeskustelu soveltuu hyvin tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi, koska tiedon kerääminen yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä pelkästään ei anna luotettavaa tietoa vajavaisuutensa johdosta. Ryhmäkeskustelun avulla pystytään analysoimaan tätä tietoa ja yritetään päästä yksimielisyyteen, millä keinoin työn tavoitteisiin tullaan pääsemään.

Kehittämistyössä on mahdollista ja myös suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä, myös monia sellaisia, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei yleensä ole käytetty.

Tässä opinnäytetyössä käytetään kehittämismenetelmänä ryhmähaastattelua ja analyysit tehdään Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 211 - 215) esittämän asiakaslähtöisen liiketoiminnan analyysikysymysten mukaan. Tämän lisäksi analysoidaan asiakkuuksien johtamista kyselyn (liite 2) tulosten perusteella. Asiakkuuksien kannattavuutta analysoidaan Bostonin portfolion (Raatikainen 2005, 67.) avulla analysoimalla eri tuotteiden kannattavuutta. Urheilu- ja vapaa-ajan liiketoiminnan ympäristön tilaa ja muutoksia analysoidaan PESTEL-analyysillä. (Hakanen 2004, 43.)

Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä osallistujia on useita, tyypillisesti noin 6 - 12 henkilöä. Sen etuna on, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kiinnostuksen kohteena olevat aihepiirit käydään läpi ryhmässä. Tässä voi käyttää tukena esimerkiksi teemalistaa. Yksi keskustelutilaisuus kestää yleensä 1 - 3 tuntia. Menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole paljon tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä.

Fokusryhmämenetelmässä asetetaan aluksi fokusryhmän tavoitteet eli määritetään, mitä tietoa halutaan saada. Seuraavaksi määritetään, minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan, ja arvioidaan, millaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Samalla pohditaan, soveltuvatko ehdolla olevat henkilöt samaan ryhmään keskustelemaan muiden kanssa. Tämän jälkeen aloitetaan keskustelut. Keskustelut yleensä nauhoitetaan ja kirjoitetaan jälkikäteen auki. Lopuksi vetäjä tekee tulkinnat käydystä keskustelusta. (Ojasalo ym. 2009, 143 - 144.)

Fokusryhmämenetelmä soveltuu erinomaisesti kuvattuun kehittämishankkeeseen. Sen avulla tullaan saamaan selville melko kattavasti asiakaskannattavuuteen, asiakkaiden segmentointiin ja asiakkuuksien hoito-ohjelmaan liittyvä organisaatiossa oleva hiljainen tieto. Muuntelemalla ryhmien kokoonpanoja aiheittain saadaan aikaan oikea ryhmädynamiikka, jolloin todennäköisesti saadaan parhaat ideat esille.

#### 4.2.4 Hankkeen luotettavuus ja arviointi

Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tutkija tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista, esimerkiksi käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä ja joskus myös useaa tutkijaa. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Toimintatutkimuksen validiteetti perustuu siihen, että siinä henkilön omat havainnot ja kokemukset heijastetaan muiden vastaavia kokemuksia omaavien henkilöiden ja ympäristön näkemyksiin. Siinä on aina kyseessä ryhmä, joka toimii yhdessä. Kyseessä on kokemuseräisen tiedon validointi. (Anttila 2005, 446.)

Anttilan (2005, 446 - 447), mukaan toimintatutkimuksen validiteetin edellytyksiä ovat seuraavat asiat:

- Tutkimusryhmän korkeatasoinen osaaminen ja havaintokyky

Tilannetta ei voida ymmärtää eikä käsitellä, ellei omata riittäviä tiedollisia, taidollisia ja asenne-edellytyksiä.

- Kehittymissuunnitelmien laatiminen  
Osaamisen tasoa voidaan kehittää harjoittelemalla ja toimimalla tutkittavan ilmiön eri tasoilla.
- Validia toimintatutkimusta ei voida tehdä yksin  
Toimintatutkimukseen kuuluu ryhmä ihmisiä, jotka voivat olla työtovereita, asiakkaita, opettajia tai ohjaajia, jotka voivat ottaa vastustajan roolin jne. Tutkija tarvitsee sekä tukijoita että vastustajia, jotka esittävät haasteita ja vastalauseita. Nämä kontaktit tulisi voida järjestää neuvottelujen muotoon. Tarkoituksena on löytää kaikki virheet, epäonnistuneet ratkaisut, aukko paikat, mutta ongelmien lisäksi myös lupaavat uudet ratkaisut ja vaihtoehdot.
- Systemaattinen palaute  
Toimintatutkimus edellyttää monia kierroksia, joissa teoria, käsitteet ja luokittelet samoin kuin itse prosessi etenevät ja hioutuvat, eriytyvät ja integroituvat lopputulokseen saakka.
- Toiminnan tulos  
Toiminnan tuloksen sinänsä on tyydytettävä käyttäjänsä ja vastaanottajaansa: sen on täytettävä kaikki odotukset ja tavoitteet.
- Tiedon vuorovaikutus  
Validi toimintatutkimus perustuu monen erilaisen tiedon hyvään vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden kytkeä yhteen käytännön työskentelyssä tarvittavan kokemukseräisen tiedon, empiirisesti todennettavan kokeellisen tiedon ja hermeneuttisen, tulkitsevan tiedon käyttö ja tulokset.
- Vastaväitteiden systematisointi  
Systematisoimalla neuvotteluihin liittyvät vasta-argumentit ja ongelmiin liittyvät kysymykset voidaan huomattavasti kohottaa tutkimuksen validiutta. Ei ole mitään mieltä saada aikaan tuloksia, joiden puutteet ja ongelmat kritisoidaan vasta jälkeenpäin, jos asia voidaan korjata ennakolta ja optimoida tulos niiden mahdollisuuksien puitteissa, jotka ovat käytettävissä.
- Raportointi  
Tutkimustulos on pystyttävä raportoimaan; toimintatutkimuksen tuloksista on voitava käydä analyttistä keskustelua vähintään tutkimusryhmän jäsenten, mutta myös ulkopuolisten kanssa.
- Toistaminen  
Myös toimintatutkimus voi olla toistettavissa. Riippuu kuitenkin kulloisistakin lähtökohdista, osaamisesta ja asioiden hallinnan tasosta sekä mukaan tulevien henkilöiden vastaavista piirteistä, millaisena sen tulokset esiintyvät.

Tässä tutkimuksessa validiteetti tullaan varmistamaan lähettämällä organisaation työryhmälle etukäteisaineistoa ennen ryhmähaastattelua. Aineistossa on teoreettinen yhteenveto keskusteltavasta aiheesta, jolla varmistetaan se, että kaikki tietävät, mistä puhutaan. Tutkija tekee muistiinpanot haastattelusta, mutta muistiinpanot annetaan tarkistettavaksi ryhmän jäsenille, jolloin he voivat vielä varmistaa, että ne vastaavat sitä mitä ryhmässä puhuttiin.

Triangulaatio toteutuu, kun pohja-aineistona käytetään yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä kerättävää tietoa, ja sitä täydennetään ryhmähaastattelun tuloksilla. Tässä kehittämissuhteessä ei ole mahdollisuutta käyttää useampaa tutkijaa, koska opinnäytetyö tehdään yksilötyönä.

Myös Antilan esittämät validin tutkimuksen kriteerit toteutuvat jo nyt osittain, osaa kriteereiden toteutumisesta voidaan arvioida vasta kun toimintatutkimus on tehty.

#### 4.2.5 Työn vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden arviointi.

Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi työn lopputuloksen merkitsevyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. Työtä voidaan arvioida sen vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. Loppuarvioinnin tarkoitus on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia, kyselyjä, haastatteluja (esimerkiksi osallistujien haastattelut) ja dokumenttianalyysejä (tilastoja, rekistereitä, organisaation tunnuslukuja.) (Ojasalo ym. 2009, 47- 48.)

Kohdeorganisaation ohjausryhmä tulee arvioimaan hankkeen vaikuttavuutta, käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä yrityksen näkökulmasta luvussa viisi. Luvussa kuusi opiskelija suorittaa työn itsearvioinnin Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyökriteerien mukaisesti.

Työn vaikuttavuutta voidaan arvioida työn toteuttamisen jälkeen, kun kehitetyt asiakaskannattavuuden, asiakkaiden segmentoinnin ja asiakkuuksien hoitamisen mallit on saatu valmiiksi.

#### 4.3 Hankkeen toteutus ja tulokset

Hanke siis toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen Sport & Leisure -liiketoimintaa tekemällä malli asiakkuuksien kannattavuuden mittaamiseksi, sekä tämän jälkeen tekemällä kriteerit asiakkaiden segmentoimiseksi. Kehit-

tämismenetelmänä käytettiin kuuden hengen fokusryhmähaastatteluja. Näiden haastattelujen tulosten sekä tehtyjen analyysien pohjalta luotiin yrityksen kotimaan Sport & Leisure -liiketoiminnalle asiakkuuksien hoito-ohjelma.

#### 4.3.1 Tilanneanalyysit

Aluksi analysoitiin yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan tila Ala-Mutkan ja Talvelan esittämään malliin perustuen. Alla olevassa taulukossa esitetään tehdyt kysymykset ja vastaukset sekä ehdotetut kehittämistoimenpiteet. Vastaukset saatiin käyttämällä fokusryhmähaastattelua. Tämän jälkeen analysointiin toimialan ja markkinoiden kehitystä PESTEL-analyysillä sekä viimeiseksi esitetään tehty Bostonin -portfolio analyysi Sport & Leisure tuotteista.

##### 4.3.1.1 Analyysi yrityksen nykyisestä asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista

Analyysi yrityksen nykyisestä asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista toteutettiin ryhmähaastatteluna 22.10.2010. Haastattelu toteutettiin Ala-Mutkan ja Talvelan 2004 teorioihin pohjautuen. Haastatteluun osallistui yrityksen koko myyntitiimi. Taulukossa 7 on analysoitu yrityksen tämänhetkistä markkina- ja asiakastuntemuksen tilaa. Tarkennetut kehittämissuhteet yrityksen asiakaslähtöiselle liiketoimintamallille esitetään myöhemmin taulukossa 17.

#### MARKKINA- JA ASIAKASTUNTEMUS

KYSYMYS	VASTAUS	KEHITTÄMISEHDOTUS
Mikä on toimintaympäristön vaikutus yrityksen liiketoimintaan?	Yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa liiketoimintaan, myös fitness -ajatuksen leviäminen vaikuttaa liiketoimintaan.	Seurataan aktiivisesti toimialan muutoksia lehdistä ja Internetistä, hankitaan verkostoitumisella tietoa fitness-toimialan uusista trendeistä.
Mitä tarpeita ja odotuksia asiakkailla/asiakassegmenteillä on?	Asiakassegmenttien tarpeet eivät ole kokonaisvaltaisesti selvillä.	Kartoitetaan asiakkaiden tarpeita henkilökohtaisilla myyntikäynneillä, kirjataan tiedot asiakastietoihin.
Mikä on eri asiakasryhmien kannattavuus ja ostopotentiaali?	Asiakasryhmien kannattavuus vaihtelee, samoin ostopotentiaali.	Tiedostetaan kunkin asiakasryhmän kannattavuus ja selvitetään ostopotentiaalia.
Mitkä ovat yrityksen omat voimavarat ja osaamisen taso?	Yrityksen omat voimavarat ovat rajalliset, ammattitaidon taso on hyvä.	Keskitetään voimavarat oikein ja hyödynnetään yrityksessä olevaa osaamista.
Miten muutoksiin reagoidaan yrityksen sisällä?	Yleensä nopeasti.	Puntaroidaan tarkasti muutoksien merkitystä, seurattava myös kilpailijatietoja.

Taulukko 7: Analyysi yrityksen markkina- ja asiakastuntemuksesta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 211 -212)

Yhteenvetona markkina- ja asiakastuntemuksen kehittämisehdotuksista voidaan taulukon 7 pohjalta todeta, että yrityksen keskeisimmät kehittämiskohteet markkina- ja asiakastuntemuksessa ovat toimialan muutoksien seuraaminen, verkostoituminen, asiakastietojen kartoittaminen ja kirjaaminen sekä asiakaskannattavuuden selvittäminen. Yrityksen tulisi myös keskittyä asiakkaiden ostopotentiaalin tunnistamiseen ja kilpailijatiedon seurantaan.

Taulukossa 8 analysoidaan yrityksen tämänhetkistä asiakasstrategian tilaa.

#### ASIAKASSTRATEGIA

KYSYMYS	VASTAUS	KEHITTÄMISEHDOTUS
Onko asiakasstrategia muodostettu yrityksen strategiaan pohjautuen?	Ei täysin.	Muodostetaan yrityksen asiakasstrategia tuomalla markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan.
Onko tavoitteet konkretisoitu markkinoiden ja asiakkaiden kautta?	Ei.	Laaditaan vuosisuunnitelman kullekin asiakassegmentille, laaditaan palvelukanavastrategia.
Mitkä ovat järkeviä ja kannattavia segmentointiperusteita?	Volyymi, kannattavuus ja ostouskollisuus	Muodostetaan asiakassegmentit näiden perusteella.
Ovatko tavoitteet ja tarjonta asetettu segmenttikohtaisesti?	Ei.	Laaditaan Business Plan kullekin segmentille, selvitetään asiakkaiden ostopotentiaalia.
Miten lisäarvoa voidaan tuottaa kullekin segmentille?	Palvelulla, tuoteominaisuuksilla.	Mietitään, miten asiakkaat hyötyvät näistä, muutetaan konkreettisiksi.

Taulukko 8: Analyysi yrityksen asiakasstrategiasta ( Ala-Mutka & Talvela 2004, 212)

Taulukon 8 asiakasstrategia analyysin pohjalta voidaan yhteenvetona asiakasstrategian kehittämisestä todeta, että yrityksen tulee muodostaa asiakasstrategia, laatia vuosisuunnitelma kullekin asiakassegmentille sekä laatia palvelukanavastrategia. Yrityksen tulee myös laatia asiakassegmentit valittujen kriteereiden perusteella ja miettiä, miten yritys luo lisäarvoa kullekin segmentille.

Taulukossa 9 analysoidaan yrityksen nykyisten toimintamallien tilaa.

#### TOIMINTAMALLIT

KYSYMYS	VASTAUS	KEHITTÄMISEHDOTUS
Ovatko toimintamallit suunniteltu asiakassegmentti-kohtaisesti?	Ei.	Laaditaan asiakassegmentti-kohtaiset toimintamallit yleisellä tasolla.
Sisältävätkö toimintamallit tarpeellisen tiedon asiakkuuksista?	Eivät.	Hankitaan ja tallennetaan syvällisempää asiakastietoa henkilökohtaisen tapaamisten avulla.
Onko palvelukanavastrategia suunniteltu optimaalisesti?	Ei täysin.	Laaditaan palvelukanavastrategia kullekin segmentille.
Mikä on vaadittava osaaminen kussakin toimintamallisissa?	Vaaditaan asiakkaan tuntemista ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan tuntemista.	Syvennetään tätä koko organisaatiossa.
Miten toimintamallien toimivuutta on tarkoitus mitata, seurata ja ohjata?	Kuukausittaisessa seurantokokouksessa sekä tekemällä asiakastyytyväisyys kysely.	Päätetään seurantakokouksen ja kyselyn toteuttamisen ajankohdasta.

Taulukko 9: Analyysi yrityksen toimintamalleista ( Ala-Mutka & Talvela 2004, 212-213)

Taulukon 9 analyysin pohjalta voidaan todeta, että kehittääkseen toimintamallejaan yrityksen tulisi laatia asiakassegmenttikohtaiset toimintamallit, hankkia ja tallentaa tietojärjestelmiin syvälinen asiakastieto, laatia palvelukanastrategia asiakassegmenteille. Lisäksi yrityksen tulisi syventää näitä toimintamalleja koko organisaatiossa ja päätettävä miten toimintamalleja tullaan seuraamaan.

Taulukossa 10 analysoidaan yrityksen liiketoimintaprosessien tämänhetkistä tilaa.

#### LIIKETOIMINTAPROSESSIT

KYSYMYS	VASTAUS	TEHTÄVÄT TOIMENPITEET
Mitkä ovat eri asiakassegmenttien vaatimukset?	Tiedetään osittain.	Selvitetään asiakkaiden tilaus-toimitusprosessin vaatimukset, tallennetaan asiakastietoihin.
Onko koko arvoketju otettu huomioon liiketoimintaprosesseissa?	Osittain.	Käydään läpi yrityksessä koko tilaus-toimitusprosessi vaiheittain.
Miten markkinointiprosesseja on tarkoitus ohjata?	Kohdistetaan markkinointia tärkeimmille segmenteille.	Laaditaan markkinointisuunnitelma strategisille ja kanta-asiakkaille, jotta tuotteet saadaan asiakkaiden tietoisuuteen.
Parantavatko liiketoimintaprosessit yrityksen tehokkuutta?	Ei kaikilla asiakasryhmille.	Mallinnetaan liiketoimintaprosessit kullekin segmentille.

Taulukko 10: Analyysi yrityksen liiketoimintaprosesseista ( Ala-Mutka & Talvela 2004, 213 214)



Yhteenvedona yrityksen nykyisten liiketoimintaprosessien tilanteesta voidaan todeta, että so-  
pivia kehittämiskohteita ovat asiakkaiden tilaus-toimitusprosessien selvittäminen, oman tila-  
us-toimitusprosessin tarkempi selvittäminen, markkinointisuunnitelman laatiminen strategisil-  
le ja kanta-asiakkaille sekä omien liiketoimintaprosessien mallintaminen kullekin segmentille.

Taulukossa 11 selvitetään yrityksen nykytilannetta asiakkaiden tiedonhallinnan ja tietotekno-  
logian osalta.

#### TIEDONHALLINTA JA TIETOTEKNOLOGIA

KYSYMYS	VASTAUS	TEHTÄVÄT TOIMENPITEET
Onko yrityksellä käytössä asia- kashallintajärjestelmää?	Yrityksen asiakasraportit on tarkoitettu tallentaa asiakas- tietokantaan.	Tehdään lomake asiakasra- portointia varten
Onko asiakashallintajärjestel- mä konkretisoitu asiakasseg- menttikohteisesti?	Ei.	Konkretisoidaan, mitä asiak- kaanhallinta tarkoittaa kus- sakin segmentissä ja mitä tietoja tulee seurata.
Millä menetelmillä ja keinoilla asiakaspalautetta on tarkoitus kerätä?	Myyjä haastattelee asiakasta.	Laaditaan haastattelun poh- jaksi ”muistilista” myyjälle.
Miten hankittu informaatio voidaan saattaa koko yrityksen hyödynnettäväksi?	Tallennetaan se asiakastieto- kantaan.	Mietitään, ketä tieto yrityk- sessä hyödyttää?
Miten asiakastietoa voidaan hallita ja miten siitä voidaan hyötyä?	Tallentamalla se tietokan- taan ja tekemällä tarvittavia toimenpiteitä.	Viikottainen tietojen tallen- taminen, myyntikokouksissa analysoidaan tietoja.

Taulukko 11: Analyysi yrityksen tiedonhallinnasta ja tietoteknologiasta ( Ala-Mutka & Talvela  
2004,214)

Yhteenvedona taulukon 11 pohjalta voidaan todeta, että yrityksen tulisi tehdä seuraavat toi-  
menpiteet kehittääkseen asiakastiedonhallintaa: luoda lomake asiakasraportointia varten,  
muuttaa asiakashallinta käytännön toimenpiteiksi kussakin segmentissä ja tallentaa asiakas-  
tiedot viikoittain yrityksen tietojärjestelmään sekä analysoida nämä tiedot myyntikokouksis-  
sa.

Taulukossa 12 analysoidaan kysymysten avulla yrityksen tämänhetkistä strategian seurannan ja ohjauksen tilaa.

#### STRATEGIAN SEURANTA JA OHJAUS

KYSYMYKSET	VASTAUS	TEHTÄVÄT TOIMENPITEET
Onko tavoitteet määritetty yrityksen strategiasta sekä asiakassegmenttikohtaisesti?	Ei.	Määritetään segmenttikohtainen strategia.
Onko strategian seurannan ja ohjauksen mittarit valittu oikein?	Mittareita ei ole valittu.	Valitaan seurannan mittarit, esim. toiminnalliset mittarit.
Seurataanko strategiaa oikeista näkökulmista?	Ei.	Päätetään näkökulmat, esim. segmenttien kasvun seuraaminen
Ennakoivatko informaatio ja mittarit tulevaisuuden kehitystä?	Ei voida vielä sanoa.	Laadittava mittarit ensin.

Taulukko 12: Analyysi yrityksen strategian seurannasta ja ohjauksesta ( Ala-Mutka & Talvela 2004, 214 - 215)

Taulukosta 12 voidaan todeta johtopäätöksiä, että kehittääkseen strategiansa seuranta ja ohjausta yrityksen tulisi määrittää asiakkailleen segmenttikohtainen strategia, valita seurannan mittarit ja päättää strategian seurannan näkökulmista.

Taulukossa 13 analysoidaan yrityksen muutoksen johtamisen nykytilaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä.

#### MUUTOKSEN JOHTAMINEN ASIAKASLÄHTÖISEN LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISESSÄ

KYSYMYKSET	VASTAUS	TEHTÄVÄT TOIMENPITEET
Miten muutos tullaan viemään läpi ja miten muutosta johdetaan?	Jakamalla ensin tietoa asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, seuraamalla.	Seurataan laadittua strategiaa.
Ovatko perusvalmiudet ja osaaminen olemassa?	Kyllä.	Muutetaan käytännön toimenpiteiksi.
Miten uusien työkalujen opetteleminen on tarkoitus tehdä?	Laatimalla tarvittavia malleja ja dokumentteja.	Seurataan asiakastiedon tallentamista, laaditaan asiakkuuksienhoitomalli johdon vastuulla.
Miten uutta toimintamallia on tarkoitus testata ja ottaa käyttöön?	Siirrytään vuoden 2011 alusta uuteen toimintamalliin.	Asiakkuuksienhoitomalli valmiina 2011 alussa.

Taulukko 13: Analyysi muutoksen johtamisesta ( Ala-Mutka & Talvela 2004, 215.)

Yhteenvedonä yrityksen muutoksen johtamisen nykytilasta asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisessä voidaan todeta, että tärkeimmät kehittämiskohteet ovat strategian seuraaminen ja sen muuttaminen käytännön toimenpiteiksi, seurataan asiakastietojen tallentamista ja

varmistetaan, että kehitetty asiakkuuksienhoitomalli on valmis käyttöön otettavaksi vuoden 2011 alussa.

#### 4.3.1.2 Analyysi asiakkuuksien johtamisen nykytilasta organisaatiossa

Yrityksen tämänhetkistä asiakkuuksien johtamista analysointiin toteuttamalla liitteen 2 mukainen kysely yrityksen myyntiosastolla. Kyselyn tuloksista saimme seuraavat analyysit asiakkuuksien johtamisesta organisaatiossamme:

Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittämiskohteet olivat seuraavat:

Asiakspalautteen systemaattinen kerääminen ja analysointi sekä asiakslähtöisyyden määrätietoinen kehittäminen.

Asiakkuuksien johtamisesta kehittämiskohteina olivat selkeä asiakkuusstrategian laatiminen ja sen jalkauttaminen organisaatioon, asiakkuuden elinkaaren huomioiminen asiakkuuden hoidossa sekä mittareiden ja tavoitteiden asettaminen asiakkuuksien johtamiselle.

Asiakaskannattavuuden kehittämiskohteina nousivat asiakkuuksien kustannustehokas johtaminen, tappiollisten asiakkuuksien tunnistaminen, kaikista palveluista veloittaminen, tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyinen hinnoittelu huomioiden kannattavuus.

Asiakkuuksien lujudessa kehittämiskohteiksi ilmeni asiakastyytyväisyyden selvittäminen ja asiakkuuksien systemaattinen lujittaminen.

Asiakkuuksien hoidon resursseissa ja organisoitumisessa oli seuraavia kehittämiskohteita: uusien asiakkuuksien hankkimiseksi ei ole selkeää toimintatapaa käytössä, organisaation eri yksiköiden välistä yhteistyötä on lisättävä asiakkuuksien hoidossa, kilpailijoiden toimintaa on seurattava tarkemmin, käytössä olevia tietojärjestelmiä tulee käyttää asiakkuuksien johtamisen ja hoitamisen apuna.

Tämän analyysin kehittämistehtävät liitetään taulukkoon 17, jossa on koottuna molemmista analyyseistä tehty yhteenveto asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseksi.

#### 4.3.1.3 Analyysi toimialasta ja markkinoista

Seuraavaksi esitellään toimialan PESTEL-analyysi (Hakanen 2004, 43.)

### **Toimiala ja markkinoiden kehitys**

Tällä hetkellä alaa ja markkinoita uhkaa halpattuonti Kiinan suunnasta. Kotimaan markkinat ovat jonkun verran kilpailleet, hintaa pidetään melko tärkeänä kilpailukeinona. Kotimaan markkinoilta löytyy kuitenkin ostovoimaa laadukkaille kotimaisille tuotteille. Vanheneva väestö ja omatoiminen fitness-harjoittelu luovat myös uusia tarpeita markkinoille.

### **Poliittinen toimintaympäristö**

Tällä hetkellä verotuspolitiikassa, kansainvälisissä sopimuksissa, EU-politiikassa ja Suomen sisäisessä alue- ja kehittämissä politiikassa ei ole näkyvissä toimialaan vaikuttavia muutoksia.

### **Taloudellinen toimintaympäristö**

Teollisuudessa vallitseva lama on lisännyt työttömyyttä ja lomautuksia, jolloin ostovoima voi pienentyä. Toisaalta Sport & Leisure -liiketoiminta voi hyödyntää tätä tilannetta, koska tuotteet mahdollistavat edullisen liikkumisen itseksensä, jolloin niin sanottu DIY-tuoteryhmä (Do It Your Self) tuoteryhmä on erittäin sopiva tähän tilanteeseen. Julkisen rahoituksen vähentyessä julkisen puolen rakentaminen ja ostot pienenevät, joka voi taas vaikuttaa julkisin varoin rakennettaviin liikuntahalleihin ja koulujen ostoihin.

### **Sosiaalinen toimintaympäristö**

Ikärakenteen muutokset Suomessa vaikuttavat siihen, että Suomessa tulee olemaan suhteessa ikääntyviä ihmisiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tämä luo lisääntyviä tarpeita esimerkiksi kuntoutuksessa ja toiminnan ylläpitämisessä. Sport & Leisure -toimialalla on tähän käytötarkoitukseen soveltuvia tuotteita.

Elämäntyyliin on tapahtunut muutoksia terveellisempään suuntaan, itsestä huolehtiminen ja kunnossa pysyminen ovat ajan hengen mukaista.

### **Teknologia ja toimintaympäristö**

Internetin käytön nouseminen tärkeäksi markkinointikanavaksi luo paineita hyvien Internet-sivustojen ylläpitoon. Lisäksi verkkopohjaiset myyntipalvelut kasvavat. Valtion tukee yrityksiä esimerkiksi Liito- ja Serve-ohjelmilla, joihin kohdeyritys voisi hyvinkin osallistua.

### **Ympäristöllinen toimintaympäristö**

Ympäristöasiat ovat nousseet Suomessakin tärkeiksi. Yritys on kotimainen valmistaja, jonka tuotteet ovat ympäristöystävällisiä. Lähimarkkinoille toimitettuna logistiikka ei rasita niin paljon ympäristöä kuin kaukomailta tuodut tuotteet.

### **Lainsäädännöllinen toimintaympäristö**

Tuotteet täyttävät EU:n vaatimat standardit eivätkä sisällä ftalaahteja.

#### 4.3.1.4 Asiakaskannattavuusanalyysi

Nykyiset tuotteet on analysoitu Bostonin portfolio (Raatikainen 2005, 67.) analyysin mukaan seuraavasti:

FITNES TUOTERYHMÄ VOIMISTELU TUOTERYHMÄ	<b>TÄHDET:</b> tuotot korkeat ja kasvavat, kassavirta neutraali Strategia: investoi kasvuun ja hyödynnä	<b>VILLIKISSA:</b> tuotot matalat, epävakaat kassavirta negatiivinen Strategia: tutki tilannetta, voiko kehittää tähden	AQUA tuoteperhe=> tähdeksi, lisää markkinoita  KAMPPAILULAJI tuotteet=> panostetaan lisää myyntiin
RETKEILY TUOTERYHMÄ	<b>LYPSYLEHMÄ:</b> tuotot korkeat, vakaat kassavirta korkea Strategia: lypsä investoimatta	<b>KOIRA:</b> tuotot matalat kassavirta negatiivinen Strategia: vetäydy, pura investointeja	PR-TUOTTEET??

Kuvio 9: Tuoteanalyysi Bostonin portfolio -analyysin mukaan

Tämän analyysin perusteella voidaan päätellä tuotekohtaista kannattavuutta, jonka pohjalta päästään laskemaan asiakaskohtaista kannattavuutta. Tästä analyysistä saadaan tulokset, että kannattavia tuoteryhmiä ovat voimistelutuotteet sekä retkeilytuotteet. Matalampi tuotto saadaan vesiurheiluvälineistä ja kamppailumatoista. PR-tuotteiden kannattavuutta pidettiin kyseenalaisena.

Asiakaskannattavuutta pohdittiin myös myyntitiimin työkokouksessa ja tuloksena todettiin, että kerta-asiakkaat vaikuttavat olevan kannattamattomia yritykselle sekä että Sport & Leisure -liiketoiminnassa on paljon uusia asiakkaita, jolloin asiakassuhde ei ole vielä ehtinyt kehittyä volyymiltään. Todettiin myös, että urheilu- ja vapaa-ajan tuotteiden tilaus-toimitusprosessi on monimutkainen ja yhteen tilaus-toimitus kertaan tarvitaan keskimäärin neljän ihmisen työpanos. Yrityksellä oli vuonna 2009 tässä liiketoiminnassa 116 kerta-asiakasta.

#### 4.3.2 Asiakkuuksienhoitomallin laatiminen

Yritykselle tehdyssä kehittämistyössä oli neljä kohdetta: asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avaaminen yritykselle, malli asiakaskannattavuuden laskemiseksi, segmentointiperusteiden luominen ja asiakkuuksienhoitomallin tekeminen.

Opinnäytetyön ja kehittämistehtävän hahmottaminen aloitettiin elokuussa 2009, kun opinnäytetyöntekijä oli saanut tiedon opiskelupaikasta. Toimitusjohtajan ja oman esimiehen kanssa pohdittiin sopivaa kehittämistehtävää ja päädyttiin Sport & Leisure -liiketoiminnan kehittämiseen asiakkuuksien hoitomallin avulla. Tammikuussa 2010 tehtiin SWOT-, PESTEL- ja Bostonin portfolio -analyysit ohjausryhmän ja myyjän kanssa työkokouksessa.

Ennen varsinaisen kehittämisprojektien aloittamista yritykselle avattiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan mallia esittelemällä ohjaus- ja projektiryhmälle Ala-Mutkan ja Talvelan teoriaan perustuvan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin periaatteet Power Point -esityksenä (liite 1) 22.10.2010 pidetyssä työseminaarissa. Samassa fokusryhmäkokouksessa keskusteltiin myös asiakaskannattavuuden, segmentoinnin ja asiakkuudenhoito-ohjelman teorioista pohjautuen opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen (liite 1). Myyntiosastoa haastateltiin lokakuussa 2010 myös asiakkuuksien johtamisen tilasta organisaatiossa liitteen 2 pohjalta.

Kokoukseen osallistui yrityksen toimitusjohtaja, vientipäällikkö, myyjät ja asiakaspalvelu, kaiken kaikkiaan kuusi henkilöä. Opinnäytetyöntekijä oli valmistellut materiaalin teemojen keskeisistä asioista ja teemalista oli jaettu osallistujille etukäteen. Opinnäytetyöntekijä johti keskustelua kussakin aihealueessa, sekä kirjasi ylös ryhmän keskustelun. Keskustelu oli varsin monipuolista ja kunkin osallistujan mielipiteet tulivat selvästi esille. Jokaista asiaa saatiin käsiteltyä monipuolisesti. Keskusteluissa tuli esille myös yrityksessä oleva ”hiljainen tieto”, ammattitaito ja kokemus, joka on ollut tähän saakka ehkä vain yhden henkilön tiedossa, joten toimintatutkimuksen osallistava osuus tuli tässä hyvin esiin. (NMC Termonova 2010c.)

Seuraavassa esitellään, mitä kehittämisehdotuksia kustakin aiheesta nousi ryhmäkeskustelun pohjalta. Kutakin osa-aluetta tullaan käyttämään työn tuotoksen, asiakkuuksienhoitomallin pohjana.

#### 4.4 Fokusryhmä-haastattelun tulokset

##### 4.4.1 Ryhmähaastattelun tulokset asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista

Ryhmähaastattelussa todettiin, että asiakaslähtöinen liiketoimintamallin on erittäin tarpeellinen, koska yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminta on vielä nuorta.

Liiketoimintamallia pidettiin erittäin mielenkiintoisena ja sen periaatteita hyvinä. Segmentoinnista todettiin, että yrityksen tulee panostaa asiakkaiden segmentointiin, vaikka kaikki asiakkaat ovatkin tärkeitä. Asiakkaiden tuntemisesta todettiin, että osa asiakkaista tunnetaan hyvin, ja että asiakkaiden tarpeita on pyritty lisäämään. Keskustelun pohjalta tuli myös ilmi, että asiakastytyväisyystutkimusta ei ole tehty. Päätettiin, että haastattelun pohjaksi luodaan asiakastytyväisyys haastattelun pohjalomake, jota voidaan käyttää haastattelun tukena. Päädyttiin suulliseen haastatteluun, koska kohderyhmä on melko pieni ja näin uskotaan saata- van parhaiten vastauksia. Keskustelussa ilmeni myös, että yrityksen toimintatavat yrityksen sisällä ovat varsin kirjavat koskien tilaus-toimitusprosessia. (NMC Termonova 2010c.)

#### 4.4.2 Ryhmähaastattelun tulokset asiakaskannattavuuden laskemisesta

Ryhmäkeskustelussa tuli ilmi, että yrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakkuuksien elinkaareen. Yrityksellä on paljon uusia asiakkaita, jotka ovat elinkaaren haltuunottovaiheessa ja näiden asiakkaiden kannattavuus on vielä heikkoa. Yrityksellä on myös joitakin asiakkaita, jotka ovat elinkaaren säilyttämävaiheessa ja siis jo kannattavia. Näiden asiakkaiden säilyttämiseen tulee panostaa tuomalla uusia, tarpeita vastaavia tuotteita markkinoille. (NMC Termonova 2010c.)

Asiakaskannattavuuden mallia pohdittiin teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn Riistaman ja Jyrkkiön tuloslaskelmamuodon sekä Hannuksen mallin pohjalta. Todettiin, että kumpikaan malli ei sellaisenaan sovellu yrityksen käyttöön, mutta näiden pohjalta ja yrityksen laskenta- järjestelmien pohjalta voidaan saada aikaiseksi malli asiakaskannattavuuden mittaamiseksi. (NMC Termonova 2010c.)

Yrityksen oma malli voisi perustua asiakkuuden tuottoihin, joista vähennettäisiin tuotekohtaiset kustannukset. Kunkin asiakkaan ostamat tuotteet saadaan järjestelmästä ja kun tuotekohtaiset standardi kustannukset tunnetaan, voidaan täten saada selville asiakaskate. Todettiin, että yrityksen käyttämä kansainvälinen laskentamalli poikkeaa suomalaisesta katetuottolaskentamallista hieman, joten asiakkuuteen kohdistuvat yleiskustannukset eivät ole aivan tarkat. Myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannuksia käsitellään yrityksen käyttämässä kansainvälisessä mallissa yleiskuluina, joten asiakaskannattavuuden laskentamalliksi saatiin seuraavanlainen malli:

<p><b>ASIAKKUUDEN TUOTOT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ostettujen tuotteiden standardikustannukset (sis. muuttuvat ja kiinteät valmistuskustannukset ja poistot)</li> <li>- yleiskulut</li> </ul> <hr/> <p>= <b>ASIAKKUUDEN KATE</b></p>
---

Kuvio 10: Malli asiakaskannattavuuden laskemiseksi (NMC Termonova 2010c.)

Tuotteiden standardikustannus saadaan yrityksen järjestelmästä. Todettiin, että pyritään kuitenkin kohdistamaan myynnin ja asiakaspalvelun kulut jokaiselle asiakkuudelle. (NMC Termonova 2010c.)

Keskustelussa tuli myös ilmi, että oli tärkeää käydä keskustelua asiakkaiden kannattavuudesta, sillä se herättää kiinnittämään huomiota syntyviin kuluihin ja hinnoitteluun. (NMC Termonova 2010c.)

Pienasiakkaat herättivät monenlaisia mielipiteitä. Pienasiakkaita on noin 30 prosenttia Sport & Leisure -liiketoiminnan liikevaihdosta ja näiden todettiin olevan melko kannattamattomia yritykselle. (NMC Termonova 2010c.)

Asiakaskannattavuus herätti keskustelua myös tuotekannattavuuden näkökulmasta. Todettiin, että tehtaan toiminnot on rakennettu pitkiä sarjatuotantoja varten, jolloin saavutetaan kustannustehokasta valmistusta. Lyhyiden sarjojen ja vaihtojen ajo ei ole kannattavaa, joten päätettiin, että tuotteita on standardisoitava, jolloin pyritään tarjoamaan samaa tuotetta kaikille, asiakaskohtaisia tuotteita ei lähdetä rakentamaan. Pohdittiin myös, voitaisiinko tiettyjä tuotteita valmistaa edullisemmasta materiaalista. (NMC Termonova 2010c.)

#### 4.4.3 Tulokset asiakassegmentointi-mallista

Ryhmäkokouksessa tarkasteltiin opinnäytetyöntekijän kokoamaa asiakastietoa Sport & Leisure -liiketoiminnasta vuodelta 2009. Todettiin, että yrityksellä oli ollut seuraavasti asiakkaita ostokertojen mukaan jaoteltuna, tulokset on esitetty taulukossa 14:



Ostokerrat 2009	Asiakkuuksien määrä
Yli viisi kertaa vuodessa ostavia asiakkaita	13 asiakasta
2-5 kertaa vuodessa ostavia asiakkaita	44 asiakasta
Kerran vuodessa ostavia asiakkaita	116 asiakasta
<b>YHTEENSÄ ASIAKKAITA</b>	<b>173 asiakkuutta</b>

Taulukko 14: Ostokerrat vuonna 2009 asiakkaittain jaoteltuna (NMC Termonova toiminnanohjausjärjestelmä)

Ryhmäkeskustelussa todettiin, että asiakkuudet tullaan jakamaan segmentteihin kannattavuuden, ostotiheyden ja volyymin perusteella Hannuksen 2004 kohdassa 3.8 esitetyn mallin mukaisesti. Todettiin myös, että koska liiketoiminnan on tarkoitus kasvaa, tarvitaan lisää kannattavia ja suurivolyymisiä asiakkuuksia. (NMC Termonova 2010c.)

Keskustelun tuloksena päätettiin muodostaa liiketoiminnalle asiakassegmentit, jotka on esitetty taulukossa 15. (NMC Termonova 2010c.)

<b>A STRATEGISET JA POTENTIAALISSET ASIAKKUUDET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suuret ketjut</li> <li>• kiipeilyseinät</li> <li>• Armasport</li> </ul>
<b>B KANTA-ASIAKKUUDET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyiset asiakkuudet, jotka ostavat 2 - 5 kertaa vuodessa, keskiostos noin 1000 €</li> <li>• volyymi riittävä</li> </ul>
<b>C KEHITETTÄVÄT ASIAKKUUDET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyiset asiakkuudet, jotka ostavat 2 - 5 kertaa vuodessa, volyymissä potentiaalia kasvattaa, keskiostos noin 185 €</li> </ul>
<b>D KERTA-ASIAKKUUDET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kerran vuodessa ostavat, keskiostos noin 100-120 €</li> </ul>

Taulukko 15: Yrityksessä tehdyt uudet asiakassegmenttien jakoperusteet

#### 4.4.4 Tulokset asiakkuudenhallinnasta

Ryhmäkeskustelussa päätettiin tehdä ja ottaa vuoden 2011 alusta käyttöön opinnäytetyön tuloksena laadittava asiakkuudenhallintaohjelma yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnalle. (NMC Termonova 2010c.)

Keskustelun pohjalta päätettiin jakaa asiakkaat segmentteihin volyymin, kannattavuuden ja ostokertojen perusteella. Kannattavuuden määrittämiseksi käytetään tässä työssä tehtyä yrityksen omaa asiakaskannattavuuden laskentamallia. Segmentoinnissa käytetään ryhmäkeskus-

telussa päätettyjä segmentointiperusteita. Kullekin asiakassegmentille määritetään segmenttikohtaiset tehtävät, palvelukanavat, keinot, tuotteet ja tavoitteet Hannuksen mallin mukaan.

#### 4.5 Asiakkuuksienhoitomalli Sport & Leisure -liiketoiminnalle

Kehittämistehtävän tuloksena saatiin taulukossa 16 esitetty asiakkuuksienhoitomalli yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnalle:

ASIAKASRYHMÄ A STRATEGISET JA POTENTIAALISET ASIAKKUUDET	
Asiakkuushoitomalli	Asiakkuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin strategiselle asiakkuudelle, tehdään nyt vuodelle 2011</li> <li>• Nimetyt päätoimiset asiakkuusvastuhenkilöt</li> <li>• Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit</li> <li>• Räätyäidyt lisäarvopalvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tallennetaan asiakastietoihin asiakkaan yleiskuvaus: toiminta-ajatus, yhteyshenkilö, liikevaihto, strategiset haasteet</li> <li>• Kuvataan asiakassuhde: asiakkaan prosessi, mitä tuotteita ja palveluita voidaan tarjota, kuvataan oma toimintatapa</li> <li>• Tavoitemyynti vuodelle 2011 kullekin strategiselle asiakkuudelle. Toteuma tarkistetaan 6/2011.</li> <li>• Vastuu myyjällä ja johdolla</li> <li>• Laaditaan konkreettinen toimenpideohjelma kullekin strategiselle asiakkaalle, päivitetään statusta</li> </ul>

Taulukko 16: Asiakkuuksienhoitomalli Sport & Leisure -liiketoiminnalle, jatkuu

ASIAKASRYHMÄ B KANTA-ASIAKKUUDET	
Asiakkuushoitomalli	Asiakkuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle</li> <li>• Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta</li> <li>• Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit</li> <li>• Massaräätälöidyt lisäarvopalvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tallennetaan asiakastietoihin asiakkaan yleiskuvaus: toiminta-ajatus, yhteyshenkilö, liikevaihto, strategiset haasteet</li> <li>• Kuvataan asiakassuhde: asiakkaan prosessi, mitä tuotteita ja palveluita voidaan tarjota, oma toimintatapa, pyritään tuotteiden standardisoimiseen</li> <li>• Seurataan liikevaihdon toteumaa edelliseen vuoteen verrattuna</li> <li>• Palvelukanavana myyjä ja asiakaspalvelu</li> <li>• Pyritään nopeaan ja varmaan tuotantoon ja toimitukseen</li> <li>• Varmistutaan asiakaskannattavuudesta: mitataan asiakastytyväisyyttä vuosittain</li> <li>• Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, uusien tuotteiden kehittäminen, yhteistyö</li> </ul>

Taulukko 16: Asiakkuuksienhoitomalli Sport &amp; Leisure -liiketoiminnalle, jatkuu

ASIAKASRYHMÄ C	
KEHITETTÄVÄT ASIAKKUUEDET/STRATEGISET MAHDOLLISUUDET	
Asiakkuushoitomalli	Asiakkuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta</li> <li>• Syyvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista</li> <li>• Nimetyt vastuuhenkilöt</li> <li>• Panostus asiakassuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, Pilot -palvelut yms.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tallennetaan asiakastietoihin asiakkaan yleiskuvaus: toiminta-ajatus, yhteyshenkilö, liikevaihto, strategiset haasteet</li> <li>• Kuvataan asiakassuhde: asiakkaan prosessi, mitä tuotteita ja palveluita voidaan tarjota, oma toimintatapa, pyritään tuotteiden standardisoimiseen</li> <li>• Seurataan liikevaihdon toteumaa edelliseen vuoteen verrattuna</li> <li>• Palvelukanavana myyjä</li> <li>• Pyritään nopeaan ja varmaan tuotantoon ja toimitukseen</li> <li>• Varmistutaan asiakaskannattavuudesta</li> <li>• Mitataan asiakastyytyväisyyttä vuosittain</li> <li>• Pilot- hankkeita, jos potentiaalia markkinoilla</li> <li>• Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, uusien tuotteiden kehittäminen=&gt; liikevaihdon kasvattaminen</li> <li>• Pyritään kasvattamaan kanta-asiakkuudeksi</li> </ul>

Taulukko 16: Asiakkuuksienhoitomalli Sport &amp; Leisure -liiketoiminnalle, jatkuu

ASIAKASRYHMÄ D	
KERTA-ASIAKKUUEDET	
Asiakkuushoitomalli	Asiakkuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalvelujen käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tallennetaan asiakastietoihin asiakkaan liikevaihto</li> <li>• Palvelukanavana sähköinen tilauslomake, Internet</li> <li>• Määritetään oma toimintatapa</li> <li>• Varmistutaan asiakaskannattavuudesta ottamalla käyttöön pienlaskutuslisä, ei alennuksia</li> <li>• Voidaanko toimitus ulkoistaa?</li> <li>• Tuotteet varastosta, ei kannata valmistaa erikseen</li> </ul>

Taulukko 16: Asiakkuuksienhoitomalli Sport &amp; Leisure -liiketoiminnalle

#### 4.6 Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittämisehdotus

Taulukoon 17 on kerätty vielä tarkennetut kehittämisehdotukset kohdan 4.3.1.1 analyysien ja toteutetun Asiakkuuksien johtaminen yrityksessä -kyselyn pohjalta. Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittämistyö tullaan aloittamaan yrityksessä vuoden 2011 alusta. (NMC Termonova 2010c.)

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli	Kehitysehdotus
LIIKETOIMINTAPROSESSIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvitetään asiakkaiden tilaus-toimitusprosessin vaatimukset, tallennetaan asiakastietoihin</li> <li>• Laaditaan markkinointisuunnitelma kanta- ja strategisille asiakkuuksille</li> <li>• Varmistetaan, että asiakastiedot ovat koko myynnin käytössä</li> <li>• Tallennetaan asiakasraportit tietokantaan, analysoidaan tapaamia viikkokokouksissa</li> </ul>
TIEDONHALLINTA JA TIETO-TEKNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyjä tallentaa asiakasraportit asiakastietokantaan</li> <li>• Laaditaan asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi myyjälle ”muistilista” dokumenttimuotoon, joka tallennetaan haastattelun jälkeen asiakastietoihin</li> <li>• Käytetään tietoja asiakkaiden johtamisen apuna</li> </ul>
STRATEGIAN SEURANTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Määritetään segmenttikohtainen strategia ja valitaan seurannan mittarit</li> <li>• Päätetään mittareiden näkökulmat</li> </ul>
MUUTOKSEN JOHTAMINEN ASIAKASLÄHTÖISEN LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISESSÄ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seurataan laaditun strategian toteutumista säännöllisesti</li> <li>• Aletaan noudattaa laadittua asiakkuuksien hoitomallia vuoden 2011 alusta</li> </ul>

Taulukko 17: Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittämisehdotus

#### 4.7 Hankkeen arviointi

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen luotettavuutta, käyttökelpoisuutta, hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta.

##### 4.7.1 Hankkeen luotettavuus

Hankkeen validiteetista varmistuttiin huomioimalla luvussa 4.2.4 mainitut validin tutkimuksen kriteerit: tulosten luotettavuutta voidaan lisäämällä käyttämällä triangulaatiota, eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista, esimerkiksi käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Hankkeen validiteetti toteutui, koska hankkeessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä ryhmähaastattelua ja tämän lisäksi tieto kerättiin haastattelulomakkeella (liite 2) sekä lisäksi validiteetti varmistettiin lähettämällä organisaation projektiryhmälle etukäteisaineistoa ennen ryhmähaastattelua. Aineistossa on teoreettinen yhteenveto keskusteltavasta aiheesta, jolla varmistetaan se, että kaikki tietävät, mistä puhutaan. Opinnäytetyön tekijä teki muistiinpanot haastattelusta, muistiinpanot annettiin tarkistettavaksi ryhmän jäsenille jolloin he voivat vielä varmistaa, että ne vastaavat sitä mitä ryhmässä puhuttiin. Triangulaatio vahvistui vielä, kun pohja-aineistona käytettiin yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä kerättyä tietoa ja sitä täydennettiin ryhmähaastattelun tuloksilla.

Anttilan (2005, 446) mukaan toimintatutkimuksen validiteetti perustuu siihen, että siinä henkilön omat havainnot ja kokemukset heijastetaan muiden vastaavia kokemuksia omaavien henkilöiden ja ympäristön näkemyksiin. Siinä on aina kyseessä ryhmä, joka toimii yhdessä. Kyseessä on kokemusperäisen tiedon validointi.

Myös Anttilan esittämät validin tutkimuksen kriteerit toteutuivat, koska fokusryhmähaastattelussa kehittämiskohteita pohdittiin yhdessä ja peilattiin ohjausryhmän ja projektiryhmän näkemyksiin. Keskusteluissa nousi esiin kokemusperäinen tieto ja yrityksessä oleva hiljainen tieto.

#### 4.7.2 Työn vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden arviointi

Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi työn lopputuloksen merkitsevyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. Työtä voidaan arvioida sen vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. Loppuarvioinnin tarkoitus on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia, kyselyjä, haastatteluja (esimerkiksi osallistujien haastattelut) ja dokumenttianalyysejä (tilastoja, rekistereitä, organisaation tunnuslukuja) (Ojasalo ym. 2009, 47 - 48.)

Kohdeorganisaation ohjausryhmä arvioi hankkeen vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden merkittäväksi kokouksessaan 22.10.2010. Laadittu asiakkuuksien hoito-ohjelma tullaan ottamaan käyttöön yrityksessä vuoden 2011 alusta ja laadittuja kehittämissuhteita tullaan huomiomaan Sport & Leisure -liiketoiminnassa seuraavina vuosina. Asiakkuuksien hoito-ohjelma tullaan ottamaan käyttöön yrityksen muillakin liiketoiminta-alueilla, kunhan tämä Pilotti-hanke on ensin saatu käyttöön. Myyntitiimin mielestä tehty kehitystehtävä toi uutta tietoa organisaatioon koskien asiakaslähtöistä liiketoimintaa sekä herätti ajatuksia asiakkaiden kannattavuudesta. Asiakkaiden segmentointi- ja asiakkuuksienhoitomallin ko-

ettiin selkeyttäen Sport & Leisure liiketoimintaa ja auttavan myyntitiimiä jokapäiväisessä työssä.

## 5 Yhteenveto

Tässä luvussa tehdään yhteenveto kohdeyritykselle toteutetusta toiminnallisesta opinnäytetyöstä, todetaan hankkeen tulokset ja lisäksi pohditaan valittujen teorioiden sopivuutta tehtyihin kehityshankkeisiin. Tämän jälkeen esitellään taustaorganisaation arvio työn tuloksista ja jatkokehitysehdotukset. Lopuksi pohditaan tehdyn hankkeen pohjalta nousseita jatkotutkimustarpeita.

### 5.1 Yhteenveto toiminnallisesta kehittämishankkeesta

Tämän opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä kehittämishankkeen muodossa. Hankkeen tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatiolle toimiva asiakkuuksienhoitomalli yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnalle kotimaassa. Jotta tähän tavoitteeseen päästiin, yritykselle oli ensin luotava malli asiakaskannattavuuden laskemiseksi ja tämän lisäksi oli tehtävä asiakkaiden segmentoinnin perusteet. Kehittämishanke nousi esiin kohdeorganisaation tarpeista. Jotta nämä tavoitteet saatiin täytetyksi, oli ensin tutustuttava asiakaslähtöisen liiketoimintamallin teoriaan, asiakaskannattavuuden teoriaan ja asiakkuuksien hoitomallin teoriaan. Tämän jälkeen kehittämishanke toteutettiin käyttämällä fokusryhmähaastattelua. Haastatteluun osallistuivat opinnäytetyöntekijä, vientipäälliköstä ja toimitusjohtajasta muodostettu ohjausryhmä sekä projektitiimi, joka muodostui myyntiorganisaatiosta. Opinnäytetyöntekijä toimi hankkeen projektipäällikkönä vastaten hankkeen toteuttamisesta ja materiaalin valmistuksesta. Lisäksi toteutettiin liitteen 2 mukainen kysely myyntitiimissä, jossa selvitettiin asiakkuuksien johtamisen tilaa organisaatiossa.

Kehittämistyön tuloksina saatiin aikaan malli asiakaskannattavuuden laskemiseksi, luotiin segmentoinnin perusteet sekä asiakkuuksien hoitomalli. Näitä ennen yritykselle avattiin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käsitettä pitämällä teoriaosuudesta Power Point -esitykset (liite 1).

### 5.2 Yhteenveto hankkeen tuloksista ja johtopäätökset

Hankkeen tuloksiksi saatiin siis asiakaskannattavuuden laskentamalli, perusteet segmentoinnin tekemiseksi sekä asiakkuuksien hoitomalli Sport & Leisure -liiketoiminnalle kotimaassa. Hankkeen tulokset esitellään yksityiskohtaisesti kohdassa 4.3 Hankkeen toteutus ja tulokset. Lisäksi yritykselle avattiin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin periaatteita Power Point -esityksellä liitteen 1 mukaisesti. (NMC Termonvoa 2010c.)

Tulokset ovat perustuneet valittuihin teorioihin ja kehittämishanketta on työstyetty yhdessä kohdeorganisaatiossa muodostetun ohjaus- ja projektiryhmän kanssa. Organisaatiosta osallistui yhteensä viisi henkilöä opinnäytetyöntekijän lisäksi kehittämishankkeiden työstyämiseen.

Johtopäätöksiä voidaan esittää, että kehittämishankkeet ovat olleet tarpeellisia yritykselle, koska yrityksestä on löytynyt riittävästi resursseja ja kiinnostusta osallistumaan hankkeisiin.

Asiakaskannattavuuden laskentamalli tulee olemaan tarpeellinen yrityksen nuorelle liiketoiminnalle, jotta se pystyy erottamaan eri asiakkuuksien kannattavuutta. Erityispiirteinä Sport & Leisure -liiketoiminnalle onkin se, että suurin osa asiakassuhteista on alku- tai kehitysvaiheessa, jolloin asiakkuuksien kannattavuus on heikkoa. Kiinnittämällä huomiota asiakkuuksien kannattavuuteen voidaan päätellä, että Sport & Leisure -liiketoiminnan kannattavuus tulee paranemaan.

Myös asiakassegmentoinnin kriteerit oli tärkeää tehdä, koska sitä kautta päästiin tekemään asiakkuuksien hoitomallia. Yhdessä tehdyt kriteerit lisäävät yrityksen myyntitiimiin yhtenäistä toimintatapaa.

Asiakaskannattavuus ja asiakassegmentoinnin kriteerit vedettiin yhteen laadittaessa asiakkuuksienhoitomalli Sport & Leisure -liiketoiminnalle. Asiakkuuksien hoitomalli konkretisoitiin asiakkuussegmenttikohdattaiseksi hoitomalliksi ja asiakkuussuunnitelmaksi.

Asiakaslähtöiseen liiketoimintamallin avaaminen organisaatiolle antoi hyvän pohjan hankkeen tulosten aikaansaamiseksi. Tästä saatiin tuotoksena kehittämissuositus asiakaslähtöiselle liiketoimintamallille yrityksessä.

Nämä asiat oli asetettu opinnäytetyön tavoitteeksi luvussa neljä, hankkeen kuvaus. Näin ollen voidaan todeta, että kehittämishanke toteutti opinnäytetyölle asetetut tavoitteet. Tutkimusongelmaksi oli asetettu, miten yrityksen asiakkuuksien hoitoa voidaan kehittää yrityksen kasvu- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamiseksi? Tähän tutkimusongelmaan etsittiin vastausta laatimalla yritykselle laskentamalli asiakaskannattavuuden arvioimiseksi, tekemällä liiketoiminnalle kriteerit asiakassegmenttien laatimiseksi sekä laatimalla liiketoiminnalle asiakkuuksien hoitomalli. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin.

### 5.3 Teoreettinen keskustelu

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli avattiin yritykselle Ala-Mutkan & Talvelan 2004 teorioihin perustuen. Tämän teorian pohjalta pystyttiin hyvin aloittamaan segmentoinnin ja asiakkuuk-



sien hallinnan työstäminen yrityksessä. Ala-Mutkan & Talvelan asiakaslähtöisen liiketoiminnan teoria oli sopiva tähän kehityshankkeeseen ja se selitti hyvin yrityksen nykytilannetta asiakkuuksien suhteen selvittäen asiakkaiden erilaisuuksia. Tämän teoria avasi myös asiakassegmentoinnin tärkeyden yritykselle. Toimintamallien luominen selkeytti yritykselle sitä, miten tärkeää on sopia yhteisistä toimintatavoista. Tiedonhallintaa koskeva teoreettinen osuus oli sopiva yrityksen asiakastiedon järjestämisen kannalta. Teorian loppuosa, asiakasstrategian seuranta ja muutoksen johtaminen viitoittavat hyvin tulevaisuudessa tarvittavia toimenpiteitä ja niiden mittaamista.

Ala-Mutkan & Talvelan 2004 asiakaslähtöisen liiketoimintamalli kehittää ja korostaa asiakastiedon tärkeyttä ja sen muuttamista käytännön toimenpiteiksi. Teorian pohjalta toteutettava liiketoiminta on erittäin todennäköisesti kannattavaa ja kustannustehokasta, mutta jäin silti kaipaamaan asiakaslähtöisen liiketoiminnan taloudellisten vaikutusten seuraamista yrityksessä ja miten tämän voisi käytännössä toteuttaa. Ehdottaisin teorian jatkokehittämistä käytäntöön soveltuvien kannattavuutta selvittävien seurantamallien avulla.

Asiakaskannattavuutta tarkasteltiin Mäntynevan 2004, Hannuksen 2004 ja Storbackan 2000 teorioiden pohjalta. Kaikki nämä teoriat antoivat erinomaista ja monipuolista tietoa asiakaskannattavuudesta. Asiakaskannattavuuden laskentamalleista tarkasteltiin Jyrkkiön ja Riistan tuloslaskelmamuotoista laskentamallia ja Hannuksen katteeseen perustuvaa mallia. Näistä kumpikaan malli sellaisenaan ei ollut suoraan sopiva yrityksen asiakaskannattavuuden laskentamalliksi, koska yritys noudattaa kansainvälistä laskentamallia. Näiden teorioiden pohjalta voitiin muodostaa yrityksen oma laskentamalli. Kokonaisuudessaan teoreettinen tarkastelu sopi hyvin yrityksessä alkuvaiheessa olevan liiketoiminnan kannattavuuden kehittämiseen ja täydensi asiakaslähtöisen liiketoiminnan teoriaa asiakaskannattavuuden näkökulmasta.

Asiakkuuksien segmentointi ja asiakkuuksien hoitomalli toteutettiin pitkälti Hannuksen 2004 mallin pohjalta. Tähän malliin tuotiin uutta tietoa analysoimalla asiakkuuksien johtamisen nykytilaa organisaatiossa, josta nousi uutta tietoa asiakkuuksien hoitomalliin ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisohjelmiin.

Valitut teoriat olivat sopivia tutkimusongelmaan, joka oli: miten yrityksen asiakkuuksien hoitoa voidaan kehittää yrityksen kasvu- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamiseksi?

Tutkimusongelma saatiin ratkaistuksi kehittämällä yritykselle asiakkuuksienhoito-ohjelma sekä tekemällä lisäksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisohjelma. Näin voidaan johtopäätöksenä todeta, että teorian valinnat olivat onnistuneita ja työ täytti kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet.

#### 5.4 Taustaorganisaation näkemys kehittämishankkeen tulosten hyödyllisyydestä ja käyttökelpoisuudesta sekä vaikuttavuudesta ja jatkokehitysehdotukset

Taustaorganisaation näkemyksiä kerättiin vapaamuotoisella haastattelulla fokusryhmähaastattelun jälkeisenä työpäivänä. (NMC Termonova Oy 2010d.) Haastatteluissa ilmeni, että tehdystä kehittämishankkeesta oli yritykselle seuraavia hyötyjä:

- Asiakkaiden segmentointiperusteiden teko selkeytti Sport & Leisure -liiketoiminnan asiakkuuksien arvoa.
- Fokusryhmähaastattelussa syntyi uusia ideoita tuotteista ja asiakkuuksien hoitamisesta.
- Esittelemällä toiminnanohjausjärjestelmä poimittuja asiakkuuslukuja ja ryhmiä sekä ostokertoja tuotiin uutta tietoa asiakkuuksien määrästä. Pienasiakkaiden määrä yllätti ja näiden hoitosuunnitelma herätti eriäviä mielipiteitä.
- Asiakkaiden jakaminen segmentteihin auttoi pohtimaan, mihin kannattaa keskittyä ja kuinka strategisesti kehitettäviä asiakkuuksia tulisi kasvattaa.
- Todettiin, että kehittämishanke nosti Sport & Leisure -liiketoiminnan arvoa ja asemaa yrityksessä.
- Kehittämishankkeen avulla saatiin näkyviin tämän liiketoiminnan potentiaali.
- Yrityksen toimitusjohtaja totesi, että tämän Pilot-hankkeen jälkeen vastaavanlainen asiakkuuksienhoitomalli otetaan käyttöön muissakin liiketoimintayksiköissä (NMC Termonova Oy 2010d).

Tehdyn haastattelun pohjalta (NMC Termonova 2010d) voidaan todeta, että hanke vaikutti yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnan kehittämiseen kotimaassa merkittävästi tuomalla uutta tietoa organisaatiolle sen liiketoiminnasta. Lisäksi hanke vaikutti siihen, että yrityksessä tullaan aloittamaan asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen tehdyn asiakkuuksienhallintaohjelman pohjalta myös muissa liiketoimintayksiköissä kotimaassa.

Kehittämishankkeessa tutkittiin yrityksen Sport & Leisure -liiketoiminnan asiakkuuksien määrää, asiakkaiden ostokertoja ja tutustuttiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja kannattavuuden teorioihin. Tutkimuksen pohjalta nousi esiin se, että tämän liiketoiminnan asiakastyytyvyyttä ja asiakkaiden potentiaalisia tarpeita ei ole koskaan selvitetty. Lisäksi todettiin kehittämishankkeen pohjalta, että asiakkaitten kannattavuutta ei ole selvitetty. Näiden pohjalta esitän yritykselle jatkokehityshankkeiksi asiakastyytyvyytutkimuksen tekemistä Sport & Leisure -asiakkaille viimeistään vuoden kuluttua sekä asiakaskannattavuuden tutkimista.

## 6 Päätäntö

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tekemistä ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan oppimisen näkökulmasta ja itsearvioidaan oppimista ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön kriteereiden mukaan.

### 6.1 Opinnäytetyö ammatillisen kehittymisen näkökulmasta

Laurea -ammattikorkeakoulu on määritellyt ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteeksi sen, että opiskelija syventää hankitun teorian soveltamista käytäntöön, hankkii analyyttisiä taitoja, oppii projektin johtamista sekä syventää tutkimus- ja kehitystyöhön osallistumisen taitoja. (Lohjan Laurea opinnäytetyön käytänteet 2008, 4.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itseensä vaativaan asiantuntijatyöhön. (Valtioneuvoston asetus 423/2005.)

Eniten opin tässä opinnäytetyöprosessissa hahmottamaan asiakaslähtöisen liiketoiminnan teoriaa kokonaisuutena. Teorian kirjoituskierröksellä se ei vielä täysin avautunut, mutta valmistellessa Power Point -esitystä projektikokouksia varten, teoria alkoi avautua. Tulosten esittelyvaiheessa teoria syveni edelleen. Näin voin todeta, että opinnäytetyö on syventänyt asiakaslähtöisen liiketoiminnan ammatillista osaamistani teoriassa ja käytännössä huomattavasti. Lisäksi kehitin analyyttistä ajattelua lähinnä miettiessäni, kuinka teoria soveltuu käytäntöön.

Toimiminen kehittämishankkeen vastuullisena projektipäällikkönä yrityksessä lisäsi projektinhallintataitojani sekä lisäsi esiintymiskokemusta ja ryhmätyötaitoja. Perehtyminen Sport & Leisure -liiketoiminnan asiakastietoihin lisäsi ymmärrystäni tätä liiketoimintaa ja sen asiakkuuksia kohtaan. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi avasi uuden ammatillisen näkökulman markkinointiin ja laajensi sekä myös syvensi ammatillista osaamistani.

### 6.2 Itsearviointi

Opinnäytetyön itsearviointi suoritetaan seuraavassa Laurea Faktan 2010 opinnäytetyön käytänteiden ja Lohjan Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön käytänteiden mukaan. Learning by Developing (LbD), kehittämispohjainen oppiminen, on Laurea-ammattikorkeakoulun pedagoginen toimintamalli, jossa toteutuu autenttisuuteen, tutkimuksellisuuteen ja kohtaamiseen perustuva uusi luova oppiminen. LbD-toimintamalli perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen työelämän kanssa ja sen tarkoituksena on tuottaa uutta osaamista opiskelijalle ja työnantajalle sekä kehittää alueellista osaamista. Tutkimuksellisuuteen

pohjautuen Learning by Developing hakee ratkaisua sellaiseen aitoon työelämän ongelmaan, jota ei voida ratkaista aikaisemman tiedon perusteella. (Laurea Fakta 2010, 20.)

Autenttisuus toteutuu käytännössä opiskelijan opinnäytetyöhön liittyvinä tutkimus- ja kehittämishankkeina. Oleellista on oppia löytämään kulloinkin käsiteltävänä olevan ongelman ydin- ilmiöt ja niihin liittyvät käsitteet, joiden avulla ilmiötä voidaan jäsentää. Mahdollisuus toimia hankkeiden kehittäjänä tukee opiskelija kehittymistä työelämän käytänteiden muuttajaksi ja kehittäjäksi, jolloin hän myös oppii uutta. (Laurea Fakta 2010, 21.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena. Opinnäytetyön aihe esitettiin tuli organisaatiolta. Opiskelija toimi hankkeen vastaavana projektipäällikkönä ja jakoi hankkimaansa teoreettista tietoa organisaatiossa, jolloin opiskelijan ja organisaation osaaminen kasvoi. Kehittämistehtävän tuloksena tullaan muutamaankohdeyrityksen asiakkuuden hallintaan liittyviä käytänteitä. (Laurea Fakta 2010, 20 - 21.)

Kehittämishanke rakentuu kumppanuudelle, joka tarkoittaa opettajien, työelämäosaajien ja opiskelijoiden yhteistyötä. (Laurea Fakta 2010, 20.)

Kumppanuus ilmenee opinnäytetyötä tehdessä siten, että kehittämistehtävä rajataan ja määritellään yhdessä työelämäkumppanin kanssa. Opinnäytetyötä tehdessään opiskelija omaksuu uuden tiedon lisäksi myös kehittämishankkeen toteuttamisessa tarvittavia uusia työskentelytapoja. (Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet 2008, 4.)

Tämä kehittämishanke rajattiin ja määriteltiin yhteistyössä kohdeorganisaation ja vastaavan opettajan kanssa. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi opiskelijan tietämystä organisaation liiketoiminnasta sekä myös projektinhallintaa ja ryhmätyötaitoja. Työvälineenä käytettiin fokusryhmähaastattelua ja siitä saadut tulokset raportointiin opinnäytetyössä. Kehittämishankkeen myötä syntyi uutta kokemuksellista oppimista.

Uuden tiedon tuottaminen, pohdinta, arviointi ja jakaminen edellyttävät tutkimuksellisuutta ja luovuutta. (Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet 2008, 4.)

Kehittämishankkeen aikana syvennyttiin yrityksen asiakastietoihin ja analysoitiin asiakkaiden tilannetta. Hankkeen tuotoksena saatiin uutta tietoa ja kehitettiin uusia toimintatapoja, jotka tullaan ottamaan organisaatiossa käyttöön vuoden 2011 alusta alkaen.

## Lähteet

### Kirjat

- Anttila P. 2005. Ilmaisuu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Arantola, H. 2006. Customer insight, Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WSOY-pro.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan -Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Bard, U. 2006. The role of market orientation and learning orientation in enhancing small firm business performance. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Grönroos, C. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluista palveluliiketoimintaan. Tampere: Tampere-Paino.
- Hakanen, M. 2004. P-K Yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Hannus, J., Lindroos J-E. & Seppänen T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Jyrkkiö, E., Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki; Juva: WSOY.
- Kemmis, S., McTaggart, R.1981. The Action Research Planner. Deakin: University Press.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. Marketing Management. 12th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Tampere: Tampere University press.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhanella. Lahti: Kaupunkitorit.
- Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. Juva: WSOY.
- Malhotra, N. 2007. Market research. An Applied Orientation. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

McKenzie, R. 2001. The Relationship-based enterprise: powering business success through customer relationship management. Toronto: McGraw-Hill.

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

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Payne, A. 2007. Handbook of CRM. Oxford: Elsevier.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.

Porter, M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.

Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Kaupapaari Oyj.

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: EDITA.

Raj, 2007. Laurean opinnäytetyön käytänteet, ohje 17.12.2008.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Rubanovitsch, M.D. ja Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kaupapaari: Lakimiesliiton kustannus.

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia - orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Porvoo: WSOY.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

#### **Internet lähteet:**

Kairisto-Mertanen, L. 2004, Markkinalähtöisyys korkeakouluympäristössä. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 12. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.9.2010.  
<http://publikaattori.turkuamk.fi/tiedostot/6740d844-09ab-48f1-9b79-b22019f1b551.pdf>

Korkman, O. 2004, Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Puheenvuoro asiakaslähtöisen liiketoimintamallien puolesta, KONSEPTI-verkkolehti 1:1, Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Viitattu 15.10.2010.  
[http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko\\_aika\\_vaihtaa\\_liiketoimintamallia.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf)

Laurea Fakta 2010. Viitattu 12.11.2010.

[http://markkinointi.laurea.fi/laatu/Laurea\\_fakta\\_2009\\_web.pdf](http://markkinointi.laurea.fi/laatu/Laurea_fakta_2009_web.pdf)

Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet 18.12.2008. Viitattu 10.9.2010.

[https://intra.laurea.fi/intra/fi/02\\_opiskelu/02\\_opiskelu\\_osa2/01\\_opinnot/05\\_opinnaytetyo/01\\_ont\\_ohjeet/Opinnaytetyoohje\\_18120821227.pdf](https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaytetyoohje_18120821227.pdf)

Narver, J & Slater, S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing October 1990. Viitattu 16.10.2010.

<http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/narver%20and%20slatter.pdf>

Valtioneuvoston asetus 423/2005. Viitattu 12.11.2010.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050423>

[www.compassmp.fi](http://www.compassmp.fi) 2007. Compass Management Partners Oy kotisivut. Viitattu 15.9.2010.

<http://www.compassmp.fi/index.php/fi>

NMC Termonova 2009. Viitattu 2.9.2010.

<http://www.termonova.fi/company.cfm?contentID=30&lang=fi>, sijainti muuttunut 2010 ([www.nmc.be](http://www.nmc.be))

NMC 2009 [www.nmc.be](http://www.nmc.be). Viitattu 2.9.2010.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 18.12.2008. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.9.2010.

[http://markkinointi.laurea.fi/laatu/ontohje\\_yamk.pdf](http://markkinointi.laurea.fi/laatu/ontohje_yamk.pdf)

[https://intra.laurea.fi/intra/fi/02\\_opiskelu/02\\_opiskelu\\_osa2/01\\_opinnot/05\\_opinnaytetyo/01\\_ont\\_ohjeet/YLEMPI\\_AMK\\_ont\\_ohje\\_181208.pdf](https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208.pdf)

**Haastattelut:**

NMC Termonova Oy 2010a. Myyntiryhmän haastattelu kokouksessa 25.1.2010.

NMC Termonova Oy 2010b. Toimitusjohtajan haastattelu 25.1.2010.

NMC Termonova Oy 2010c. Fokusryhmähaastattelu 22.10.2010.

NMC Termonova Oy 2010d. Myyntiryhmän haastattelu 25.10.2010.



## Kuviot

Kuvio 1: Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus (Vuokko 1997, 23).....	20
Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 22).....	22
Kuvio 3: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen malli (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 25).....	23
Kuvio 4: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26).....	32
Kuvio 5: Tuloslaskelma Jyrkkiön ja Riistaman mukaan (Jyrkkiö & Riistama 2004, 180).....	43
Kuvio 6: Asiakkuuden katteen laskeminen Hannuksen mukaan (Hannus 2004, 36).....	44
Kuvio 7: Teoreettisen viitekehyksen kytkeytyminen kehittämishankkeeseen.....	57
Kuvio 8: Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) vaiheet (Raij 2007).....	58
Kuvio 9: Tuoteanalyysi Bostonin portfolio -analyysin mukaan.....	77
Kuvio 10: Malli asiakaskannattavuuden laskemiseksi.....	80

## Taulukot

Taulukko 1: Asiakkuuksien hallintaa ja asiakkuuksien hoitomallien kehittämistä koskevat tutkimukset.....	10
Taulukko 2: Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2001, 25).....	26
Taulukko 3: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei (Ala-Mutka & Talvela 2004,98).....	29
Taulukko 4: Esimerkki asiakkuushoitomallien määrittelyn työpohjasta (Hannus. J 2004, 142).....	50
Taulukko 5: Asiakassuunnitelman tyypillinen sisältö( J. Hannus 2004, 13).....	51
Taulukko 6: Työskentelysuunnitelma.....	62
Taulukko 7: Analyysi yrityksen markkina- ja asiakastuntemuksesta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 211 - 212).....	70
Taulukko 8: Analyysi yrityksen asiakasstrategiasta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 212).....	71
Taulukko 9: Analyysi yrityksen toimintamalleista (Ala-Mutka & Talvela 2004, 212 - 213).....	72
Taulukko 10: Analyysi yrityksen liiketoimintaprosesseista (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213 - 214).....	72
Taulukko 11: Analyysi yrityksen tiedonhallinnasta ja tietoteknologiasta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214).....	73
Taulukko 12: Analyysi yrityksen strategian seurannasta ja ohjauksesta ( Ala-Mutka & Talvela 2004, 214 - 215).....	74
Taulukko 13: Analyysi muutoksen johtamisesta ( Ala-Mutka & Talvela 2004, 215).....	74
Taulukko 14: Ostokerrat vuonna 2009 asiakkaittain jaoteltuna (NMC Termonova toiminnanohjausjärjestelmä).....	81
Taulukko 15: Yrityksessä tehdyt uudet asiakassegmenttien jakoperusteet.....	81
Taulukko 16: Asiakkuuksienhoitomalli Sport & Leisure -liiketoiminnalle.....	82
Taulukko 17: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisehdotus.....	85

**Liitteet**

Liite 1: Yrityksessä esitellyt fokusryhmähaastattelun esitysdiat.....99

Liite 2: Kyselylomake asiakkaiden johtamisesta organisaatiossa.....116

## Asiakkuudenhallinta

- ▶ Asiakkuussuunnitelmien laadinta, toteutus ja ylläpito ovat keskeinen osa asiakkuushoitomallia. (Hannus 2004)
- ▶ Kannattamattomuudelle on yleensä olemassa kolme syytä: volyyymi, työ ja hinta, joita kehittämällä kannattamattomista asiakkaista on mahdollista tulevaisuudessa saada kannattavia. (Storbacka ym. 2000.)
- ▶ Kannattamattomista asiakkaista voidaan usein vetää sellainen johtopäätös, että nykyisessä liiketoimintamallissa on jotain kehitettävää. Yrityksen on hyvä pitää mielessä se, että loppujen lopuksi huonoja asiakkaita ei ole olemassa – on vain huonoja liiketoimintamalleja. (Korkman 2004, 16.)

## Asiakkuudenhallinta

- ▶ Tavoitteena kuljettaa asiakkuutta läpi sen elinkaaren: hankinta, kasvattaminen kannattavaksi lisäämällä ostomääriä, lujittaminen, loppuvaiheessa säilyttäminen (Mäntynevaa 2004)
- ▶ Asiakaskannan arvo voi mahdollisesti nousta paljon enemmän keskittämällä voimavaroja nykyisten kannattamattomien, pienivolyyymisten asiakkaiden asiakkuuden kehittämiseen. (Storbacka & Lehtinen 2005)

## Asiakkuussuunnitelma, malli

### Asiakkaan yleisinformaatio

- ▶ Asiakkaan yleiskuvaus: toiminta-ajatus, liiketoiminnat, organisaatio, liikevaihto, taloudellinen tulos, jne.
- ▶ Asiakkaan strategiset haasteet: ulkoiset muutostekijät ja sisäiset valmiudet
- ▶ Asiakkaan strategia ja kehitysprojekti

### Asiakassuhteenkuvaus

- ▶ Asiakkaan prosessin kuvaus
- ▶ Oma tarjoama (tuotteet, palvelut, toimintatapa) ja sen kytkentä asiakkaan prosessiin
- ▶ Asiakkaan tähän asti ostamat palvelut, tuotteet
- ▶ Toteutunut asiakasliikevaihto, -kannattavuus, -uskollisuus ja -tyytyväisyys

### Asiakassuhteenhoitamisen vastuut

- ▶ Asiakassuhteen hoitamisen organisointi ja panostukset:
- ▶ Asiakkuuspäällikkö, asiakkuustiimi tms.

### Asiakassuhteenkehittämisen toimenpiteet

- ▶ Asiakasliikevaihtoon, -kannattavuuteen, -uskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit
- ▶ Asiakassuhteen kehittämisen konkreettinen toimenpideohjelma ja sen status

## Asiakkuussuunnitelman laatiminen

- ▶ Asiakkuussuunnitelman laadinta, toteutus ja ylläpito ovat keskeinen osa asiakkuushoitomallia.
- ▶ Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakassuhteen luonne, asiakassuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet (Hannus 2004.)


## Asiakkuuksien jako arvon mukaan

- ▶ **Strategiset asiakkuudet**
- ▶ Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin strategiselle asiakkuudelle
- ▶ Nimetyt päätoimiset asiakkuusvastuuhenkilöt
- ▶ Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit
- ▶ Rääätälöidyt lisäarvopalvelut
- ▶ **Avainasiakkuudet**
- ▶ Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle
- ▶ Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta
- ▶ Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit
- ▶ Massaräätelöidyt lisäarvopalvelut
- ▶ Strategisetmahdollisuudet
- ▶ Asiakuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta
- ▶ Syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista
- ▶ Nimetyt vastuuhenkilöt
- ▶ Panostus asiakassuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, pilot-palvelut yms.
- ▶ **Kerta-asiakkuudet**
- ▶ Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalvelujen käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana


## Asiakkuuksienhoitomalli

- ▶ CRM, asiakkuuksien johtaminen, asiakastietojen kokonaisvaltainen hallitseminen (Mäntyneva 2001)
- ▶ Avainasiakkaat, muut asiakkaat, perusteena usein liikevaihto tai volyymi (Hannus 2004)
- ▶ Potentiaaliset/Strategiset asiakkaat (Hannus 2004)
- ▶ Kerta-asiakkuudet
  
- ▶ Asiakkuuden arvo (Hannus 2004)

## Segmentointi

- ▶ Kehityspanokset suunnataan asiakkaisiin, joista on yritykselle arvoa, mutta jotka saavat yritykseltä vain vähän lisäarvoa.
  - ▶ Toiseksi pyritään parantamaan uskollisten mutta huonosti kannattavien asiakkaiden kannattavuutta
  - ▶ Kysymysmerkkejä ovat asiakkaat, jotka eivät ole uskollisia ja ovat melko kannattamattomia (Ala-Mutka & Talvela 2004)
- 

## Segmentointi


- ▶ Asiakashallinnan segmentointi auttaa keskittämään panokset oikein
  - ▶ Yleensä segmentoidaan useamman kriteerin perusteella, esim. kannattavuus ja asiakkaan kokemus lisäarvo
  - ▶ Pienen lisäarvon kokevat kilpailuttaa toimittajat tehokkaasti
  - ▶ Suuren arvon kokevat asiakkaat valitsevat toimittajan palvelun perusteella
- 

## Segmentointi

- ▶ Tunnistetaan ryhmiä, joilla on jotain samanlaista tarpeiden tai esim. ostokäyttäytymisen tai kannattavuuden suhteen (Mäntyneva 2001)
- ▶ Palvelukanavat: henkilökohtainen, internet, ulkoistettu, itsepalvelukanava (Hannus 2004)
- ▶ Yleensä useampi kanava (Payne 2007)



## Segmentointi

- ▶ Löydettävä parhaat markkinoiden osat, näillä pyritään menestymään (Kotler & Keller (2006)
  - ▶ Yrityksen yhteinen työkalu, etenkin myynnin käyttöön, tärkeimpien asiakkaiden tunnistamiseksi ja myynnin tehostamiseksi. (Arantola 2006)
  - ▶ Luodaan kullekin segmentille palvelut, keinot, tuotteet ja tavoitteet (Ala-Mutka & Talvela 2004)
- 



## ASIAKASLÄHTÖISEN LIIKETOIMINNAN

### OHJAUS/Voimavarojen kohdistus

- ▶ Asetettava tavoitteita yksiköittäin ja asiakkaittain kunkin kohderyhmän kohdalle
- ▶ Tavoitteet perustetaan markkinoiden potentiaaliin sekä yrityksen resursseihin kunkin segmentin kohdalla.
- ▶ Talouden syklit huomioitava
- ▶ Mittarit, tavoitteet, vastuut ja valtuudet
- ▶ Tuotannollisessa – ja palveluliiketoiminnassa on yleisellä tasolla kolme liiketoimintamallia: tuoteliiketoiminta, kapasiteettiliiketoiminta ja ratkaisuliiketoiminnan mallit.

## ASIKASLÄHTÖISEN LIIKETOIMINNAN ohjaus


- ▶ Yrityksen liiketoimintamalli on se, jonka mukaan voimavarat suunnataan, strategiaa seurataan ja ohjataan sekä toimintaympäristöä tarkkaillaan.
- ▶ Asiakaslähtöisen toiminnan ohjauksen perusajatus on koota kaikki tarvittava seuranta ja ohjaus asiakashallinnan segmenttien ja toimintamallien ympärille. Tähän tarvitaan tietoa. (Ala-Mutka & Talvela 2004)
- ▶ Resurssien suuntaamista oikeisiin paikkoihin.
- ▶ Perustana eri asiakassegmenttien sekä markkinoiden havaittu ostopotentiaali. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)

## Miksi ei toimita asiakaslähtöisesti

- ▶ Esteinä hierarkisuus, vallitseva toimintakulttuuri, henkilöstön tiedolliset puutteet oman työn merkityksestä
- ▶ Toimivan asiakaslähtöisyyden perusta onkin, että jokainen työntekijä sisäistää asiakaslähtöisen ajattelutavan
- ▶ Asenteellisia esteitä on myös se, jos asiakasta pidetään ns. välttämättömänä pahana (Vuokko 1997)
  - Paras tulos saadaan, kun otetaan henkilöstö mukaan muutokseen ja siten, että johto seisoo muutoksen takana=> luodaan toimiva ohjausjärjestelmä



## Hyödyt: Kilpailuedun kasvattaminen

- ▶ Kohdeasiakkaan arvostama ja yrityksen tarjoama ylivoimaisuus, jonka voi liiketaloudellisesti saada ja uskottavasti realisoida markkinoille (Rope 2003)
  - ▶ Kilpailuedun perusteena arvo, jonka yritys pystyy asiakkaalleen luomaan esim. kustannusetu, differointi tai fokusointi (Porter 1985)
  - ▶ Syntyy asiakkaiden syvästä tuntemisesta
  - ▶ Asiakashallinta voi olla kilpailuetu, jos tuotetta ei voi enää erilaistaa=> esim. nopea sopeutuminen muutoksiin (Ala-Mutka & Talvela 2004)
- 

## HYÖDYT JATKUVAT

- ▶ Asiakas voi hyötyä saamalla apua uusien asiakkaiden hankinnassa, uusien markkinoiden löytämisessä ja myynnin kasvattamisessa.
- ▶ Asiakas voi kokea hyötyä yksinkertaisesti henkilökohtaisista kontakteista (Kuusela & Rintamäki 2002)



### Hyödyt jatkuvat:

- ▶ Yritys ja asiakas kehittävät yhdessä palveluja
- ▶ Ymmärretään asiakkuudesta syntyvä arvo
- ▶ Menestyäkseen yrityksessä oltava osaamista, uusien ideoidenluomista (Arantola & Simonen 2009)
- ▶ Asiakkaat ovat tyytyväisiä kokemaansa laatuun, jos hinta ja suhdekustannukset eivät ole liian suuria. (Grönroos 2001)
- ▶ Molemminpuolinen hyöty ja lisäarvon tuottaminen
- ▶ Asiakkuuden arvoa asiakkaan näkökulmasta voidaan nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja (Korkman 2004.)
- ▶ Uusien asiakkaiden hankintaan saattaa kulua paljon enemmän rahaa ja energiaa kuin jos

## Jatkoa HYÖDYT

- ▶ segmentoinnin avulla keskitetään kehitys-panokset oikeaan asiaan

Toiminnallinen tehokkuus paranee yhtenäisillä ja systemaattisilla toimintatavoilla sekä hyödyntämällä teknologiaa ja automatisoimalla rutiinityövaiheita esim. monikanavainen asiakaspalvelukeskus/ sähköiset itsepalvelukanavat

Yksinkertaisemmat prosessit

### MITÄ HYÖDYTÄÄN ASIAKASLÄHTÖISESTÄ LIIKETOIMINTAMALLISTA

- ▶ Tee oikeita asioita
- ▶ Tee asiat kustannustehokkaasti
- ▶ Ymmärrä, mitkä ovat oikeita asioita
- ▶ Tee oikeita asioita hyvin



= Strateginen tehokkuus

-henkilöt ja resurssit menevät samaan suuntaan

-mitä yhtenäisemmät toimintatavat, sitä parempi

strateginen tehokkuus

=> esim. markkinoiden kokonaispotentiaalin

haltuunottaminen, toimintojen oikeanlainen keskittäminen,

## MUUTOKSEN JOHTAMINEN

- ▶ Asiakaslähtöinen liiketoimintamallin käyttöönotto ja kehittäminen vaatii muutoksia, energiaa, sitoutumista ja henkilökunnan motivaatiota
- ▶ Muutos on usein hidasta, silti sen on oltava pitäjänesteistä ja johdonmukaista (Ala-Mutka & Talvela 2004.)



## Kuudes: strategian seuranta

- ▶ Seuranta ja ohjaus on tärkeä osa asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja sen kehittämistä
- ▶ Mittaamisen seurattava ennustettava, miten suunniteltu strategia toimii käytännössä
- ▶ Palkitsemisjärjestelmän tulee sisältää toiminnallisia mittareita. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)



## TIEDONHALLINTA: MITÄ EI SEURATA

- ▶ Markkinakehitystä ennakoivaa tietoa
- ▶ Alalle tulon esteiden muuttumista
- ▶ Uusia liiketoimintamahdollisuuksia
- ▶ Kilpailijoiden tapaa hankkia asiakkaita ja pitää vanhat
- ▶ Argumentointia, lupauksia ja lunastuksia
- ▶ Segmentointia
- ▶ Segmenttien kokoa ja merkitystä
- ▶ Kilpailutilannetta asiakasnäkökulmasta ja asiakaskohtaisesti
- ▶ Asiakkaiden strategioita, tavoitteita, arvostuksia ja tarpeita
- ▶ Todellisia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin

## Tiedonhallinta/mitä seurataan

- ▶ Markkinoiden rakennetta
- ▶ Kokonaisvolyymejä
- ▶ Markkinaosuuksia
- ▶ Kilpailijoiden tuoteluetteloja ja hinnoittelua
- ▶ Omistajia
- ▶ Organisaatorakenteita
- ▶ Liikevaihtoa
- ▶ Markkinointia
- ▶ Asiakkaiden organisaatio-rakennetta
- ▶ Virallista päätöksentekoprosessia
- ▶ Kontaktihistoriaa
- ▶ Ostovolyymejä ja perinteisiä asiakastyytyväisyystutkimuksia

## Viidenneksi: TIEDONHALLINTA

- ▶ Oleellinen osa kehittynyttä asiakashallintaa
- ▶ Tiedon kerääminen, jalostaminen ja hyödyntäminen.
- ▶ Sen avulla ennakoidaan tulevaa ja reagoidaan nopeammin
- ▶ Muokataan henkilökunnan kokemukset ja tieto-taito kaikkien hyödynnettäväksi.
- ▶ Päämääränä kerätä liiketoiminnasta saatava tieto, soveltaa sitä käytettävään muotoon ja jakaa se yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)

## Neljänneksi: liiketoimintaprosessit

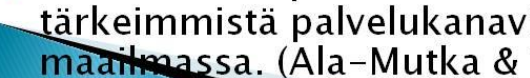
- ▶ Käsittävät logistiikan, tuotannon, myynnin ja markkinoinnin .
- ▶ Huomioitava eri asiakassegmenttien vaatimukset tilaus - ja toimitusprosessissa, tuotannossa, hankinnassa .
- ▶ Oleellista suunnitella ja kehittää markkinointi-prosesseja, joiden kautta tuotteet voidaan tehokkaasti tuoda asiakkaiden tietoisuuteen. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)

## KOLMANNEKSI: TOIMINTAMALLIT

- ▶ Luotu strategia muunnetaan käytäntöön toimintamalleiksi (Ala-Mutka & Talvela 5004.)
- ▶ Tapa toimia: miten asiakassuhdetta hoidetaan, suunnitellaan ja vastuutetaan.
- ▶ Tärkeää määritellä toimintamallien menestystekijät eli palvelukonseptit, joiden avulla kutakin segmenttiä voidaan palvella.
- ▶ Toimintamallit on hyvä kuvata niin yleisellä tasolla, että niitä voidaan noudattaa



## ASIAKASSTRATEGIA- PAVELUKANAVASTRATEGIA

- ▶ Kanavat, joilla ollaan yhteyksissä asiakkaisiin ja hoidetaan asiakassuhdetta
  - ▶ Esim. henkilökohtainen yhteyshenkilö, asiakaspalvelukeskus
  - ▶ Pyritään ohjaamaan asiakassegmentit liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaaseen kanavaan.
  - ▶ Suurissa ja potentiaalisissa segmenteissä yleensä nimetty yhteyshenkilö, jolloin palvelu on henkilökohtaisempaa.
  - ▶ Sähköiset itsepalvelukanavat ovat yksi tärkeimmistä palvelukanavista muuttuvassa maailmassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)
- 



## Asiakasstrategia – asiakkaiden segmentointi

- ▶ Konkretisoidaan kullekin asiakassegmentille omat keinot, tuotteet palvelu ja tavoitteet
- ▶ Segmentointi mahdollistaa myyjien ajankäytön hallinnan ja priorisoinnin vrt. nykyasiakkaat /uusasiakashankinta.
- ▶ Riittävän monta erilaista segmenttiä, ei liikaa.
- ▶ Tarjotaan kullekin segmentille kohdennettuja tuotteita ja palveluita sekä viestintää
- ▶ Pääperiaatteena asiakashallinnan segmentoinnissa on helpottaa yritystä kohdistamaan voimavaransa oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla.

## Jatkoa...Asiakasstrategia

- ▶ Kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia. Arvokkaiden asiakassuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen luo perustan yrityksen liiketoiminnalle. (Hannus & all. 1999.)
- ▶ On tärkeää päättää, mitkä asiakkuudet halutaan pitää ja mitkä ovat lähestulkoon merkityksettömiä, harva yritys voi tarjota menestyksekkäästi ”kaikkea kaikille.” (Payne 2006.)

## TOISEKSI: asiakasstrategialla tuodaan asiakkaan näkökulma yritysstrategiaan

- ▶ Asiakasstrategiassa määritetään asiakassegmentit ja segmenttikohtaiset keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet.
- ▶ Tavoitteena konkretisoida yrityksen strategia.
- ▶ Valitaan palvelukanavastrategia, eli kanavat, jotka kautta asiakassuhdetta hoidetaan, esim. yhteyshenkilö, asiakaspalvelu tai itsepalvelu. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)
- ▶ Strategiset asiakkuudet tärkeitä tuottojen kannalta ja myös strategisesti. (Storbacka & all 2000.)
- ▶ Asiakkuuden kehittämisen päävastuu on yrityksellä, muutoin vaarana, että asiakas johtaa yritystä.
- ▶ (Storbacka & all 2000.)

## Ensimmäiseksi: tunne markkinat ja asiakkaat

- ▶ Perusta asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle, yrityksen on tunnettava vallitsevat olosuhteet
- ▶ Asiakkaat on tunnettava hyvin, jotta voidaan luoda toimiva asiakasstrategian ja segmentointi
- ▶ Selvitetään haastattelujen tai kyselyiden avulla asiakkaiden ajatuksia ja odotuksia ja peilataan niitä yrityksen sekä kilpailijoiden toimintaan.

Tunnistettava kunkin asiakassegmentin strateginen merkitys yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)

## Asiakaslähtöinen liiketoiminta

- ▶ Pyrkimys suunnata yrityksen voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)
- ▶ Kilpailun kiristyessä yhä harvemmillä toimialalla erotutaan enää pelkillä tuotteilla, vaan kilpailuvaltiksi nousee yrityksen tapa toimia, asiakkaan tuntemus ja tiedonhallinta. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)
- ▶ Kotlerin (2005, 10) näkemyksen mukaan asiakas on jatkuvassa muutoksessa ja näiden muutosten tulisi toimia liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohtana. Yritysten haasteena onkin, miten se pystyy vastaamaan asiakkaiden nykyisiin sekä tulevaisuuden tarpeisiin. On oltava asiakkaan edellä asioissa ja pystyttävä arvioimaan asiakkaan elämässä sekä ympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Korkman 2004, 1-9.)



## Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

- ▶ Asiakaslähtöisyyden tärkeänä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen.
- ▶ Uskotaan että yrityksen menestys perustuu kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä sen tarpeiden ja halujen tyydyttämiseen.
- ▶ Asiakaslähtöisesti toimiva yritys hankkii tietoa asiakkaistaan ja soveltaa tätä tietoa toiminnassaan.
- ▶ Asiakaslähtöisyys voi antaa yritykselle kilpailuedun, asiakaslähtöisyyden tulee näkyä myös tuotekehityksessä, palveluissa ja markkinoinnissa. (Vuokko 1997)



## Asiakaskannattavuus

- ▶ Järkevää keskittyä suurivolyymisiin asiakkaisiin. Suuret kannattavat asiakkaat ovat ratkaisevan tärkeitä => kassavirta (Storbacka & all 2004.)
- ▶ Yksittäisen asiakkaan arvioiminen tärkeää: miltä kustannuksilta välttyttäisiin, jos ko. asiakasta tai asiakasryhmää ei olisi (Mäntyneva 2001)



## Asiakaskannattavuus

- ▶ Mittaaminen ja seuranta tärkeää, jotta voidaan kohdistaa jokaiseen asiakkuuteen oikeat kulut, esim. myyjän resurssit (Rubanovitsch 2007)
- ▶ Suurin osa asiakaskannan asiakkaista on kannattamattomia. Pikemmin sääntö kuin poikkeus, että yli 30% asiakkaista on kannattamattomia
- ▶ Pienivolyymiset asiakkaat ovat suurelta osin kannattamattomia (Storbacka & all. 2000)



## Asiakaskannattavuus

- ▶ On yllättävän yleistä, että yritykset tarkastelevat tuotteiden kannattavuutta asiakkaiden kannattavuuden sijaan. (Payne 2007)
- ▶ Pareton periaatetta soveltaen vain 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia koko myynnistä. Tämä sääntö pitää hyvin paikkaansa useimmilla toimialoilla (Payne 2007)
- ▶ Keskeistä on syventää kannattavia asiakassuhteita ja kehittää potentiaalisia yhtä kannattaviksi. (Payne 2007)

### Asiakaskannattavuus, mittaaminen

- ▶ Mitä tietoja saa laskentajärjestelmistä muokkaamalla, voidaanko arvioida?

Hannuksen malli:

Asiakkuuden tuotot

– suorat kustannukset

MYYNTIKATE

– myynnin kustannukset (asiakaskäynnit, myyntityö)

– markkinoinnin kustannukset (tilaisuudet, materiaalit)

– asiakaspalvelun kustannukset (tilausten käsittely)

ASIAKKUUDEN KATE (alennukset, maksuehdot)

## Asiakaskannattavuus, lopuksi

- ▶ Kustannusten kohdentaminen yksittäisille asiakkuuksille voi olla hankalaa, riippuu yrityksen laskentajärjestelmästä paljon
- Yleisenä ohjeena on, että laskentatarkkuuden tulisi olla suhteessa saatavaan hyötyyn.
  
- Vaikka lopulliseen totuuteen yksittäisen asiakkuuden tasolla aina päästäkään, asiakaskannattavuuden tiedostaminen lisää merkittävästi yrityksen kokonaiskannattavuutta toteutetun asiakkuudenhallinnan kautta. (Hannus 2004)



## Asiakaskannattavuus, mittaaminen

- ▶ Yhdistellään erilaisia laskentamalleja, luodaan oma malli
- ▶ Jyrkkiö ja Riistama/Tuloslaskelmamuoto

## Asiakaskohtainen myynti

- Tuotekustannukset

TUOTEKATE

- Asiakaskustannukset

ASIAKASKATE

- Hallintokustannukset, jos ei voi kohdistaa, tasan kaikille as.

=TULOS



## Asiakaskannattavuus

- ▶ Keskitytään kannattaviin nykyasiakkaisiin (Hannus 2004)
- ▶ Todella kannattamattomat asiakkuudet ovat kannattamattomia hinnoiteluongelman vuoksi=> suurilla asiakkuuksilla enemmän valtaa, voivat neuvotella tiukemmin. Myös volyymlennukset syövät kannattavuutta.
- ▶ Huomioitava kannattavuudessa myös: jälkitoimitukset, viivästyskorko, pientoimituslisä (Storbacka 2000)



## Asiakaskannattavuus

- Asiakkuuden elinkaarella neljä vaihetta: hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen (Mäntyneva 2004)
  - Alkuvaiheessa asiakkuudet ovat yleensä kannattamattomia, vasta keston tuoma lisävolyymi tekee asiakkuudesta kannattavan
  - Asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin tunnistaa ne asiakkuudet, joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa (Mäntyneva 2004).
  - Vähemmän kannattavista suhteista pyritään tekemään kannattavia tai luovutaan kokonaan. (Hannus 2004)
- 

25.10.2010/pkh

## KYSELY ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISESTA OMASSA ORGANISAATIOSSA, haastattelupohja

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa asiakkuuksien johtamista NMC Termonova Oy:n Sport & Leisure liiketoiminnassa. Tämän kyselyn avulla hahmotamme asioiden nykytilaa.

Kysymyksiin vastataan sanallisesti alla olevilla vastausvaihtoehdoilla.

1=Tässä meillä on paljon kehitettävää

2=Olemme jo aloittaneet työstämään tätä

3= Olemme menossa oikeaan suuntaan

4=Tämä teema on jo lähes kunnossa

5=Olemme tässä jo hyvin pitkällä.

### 1.ASIAKASLÄHTÖINEN LIKETOIMINTA

Kehitämme määrätietoisesti tietämystämme asiakkaidemme näkyvistä ja piilevistä tarpeista.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Nykyinen palvelu- ja tuotevalikoimamme vastaa hyvin asiakaskuntamme tarpeita.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Asiakkaat osallistuvat aktiivisesti uusien tuotteiden ja/tai palveluiden kehittämiseen.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Keräämme ja analysoimme systemaattisesti asiakaspalautetta:

Vastaus: \_\_\_\_\_

Kehitämme määrätietoisesti organisaatiomme asiakaslähtöisyyttä.

Vastaus: \_\_\_\_\_

### 2.ASIAKASLÄHTÖISYYDEN LISÄÄMINEN

Millä konkreettisilla toimilla asiakaslähtöisyyttä voisi lisätä organisaatiossa?

Vastaus: \_\_\_\_\_

#### 2.a Asiakkuuksien johtaminen

Yrityksellämme on selkeä asiakkuusstrategia.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Asiakkuusstrategia on jalkautettu koko organisaatioon.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Asiakkuusstrategia ohjaa asiakastyötä oikeaan suuntaan.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Asiakkuuden vaihe elinkaarella ohjaa kyseisen asiakkuuden hoitoa.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Asiakkuuksien johtamiselle ja asiakastyölle on asetettu selkeät tavoitteet ja mittarit.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Minkä osa-alueiden pitää mielestäsi ainakin olla kunnossa, jotta asiakkuuksien johtamisessa saadaan hyviä tuloksia:

Vastaus: \_\_\_\_\_

### 3.ASIAKASKANNATTAVUUS

Kykenemme hoitamaan asiakkaamme kustannustehokkaasti.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Meillä ei ole tappiollisia asiakkaita

Vastaus: \_\_\_\_\_

Saamme veloitetua asiakkaitamme kaikista palveluluistamme



Vastaus: \_\_\_\_\_

Kiinteiden kustannusten suhteellinen osuus asiakkuuksien hoidossa on pieni.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Pysymme hinnoittelemaan uudet palvelut ja tuotteet kannattavuustavoittemme huomioiden kilpailukykyisesti.

Vastaus: \_\_\_\_\_

### 3.a Asiakaskannattavuuden kriittiset tekijät

Mitä tekijöitä pidät keskeisinä asiakaskannattavuuden näkökulmasta?

Vastaus: \_\_\_\_\_

## 4. ASIAKKUUKSIEN LUJUUS

Asiakkaamme haluavat keskittää asiakkuutensa meille.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Asiakkaamme ovat tyytyväisiä

Vastaus: \_\_\_\_\_

Asiakkaamme kilpailuttavat meitä suhteessa kilpailijoihimme

Vastaus: \_\_\_\_\_

Tunnetme hyvin asiakasorganisaatioidemme avainhenkilöt

Vastaus: \_\_\_\_\_

Meillä on luottamukselliset suhteet keskeisten asiakasorganisaatioidemme avainhenkilöihin.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Pyrimme systemaattisesti lujittamaan asiakkuuksiamme.

## 5. ASIAKKUUDENLUJUUDEN KRIITTISET TEKIJÄT

Mitä tekijöitä pidät keskeisinä asiakkuuden lujisuuden ja asiakaspysyvyyden kannalta?

Vastaus: \_\_\_\_\_

## 6. ASIAKKUUKSIEN HOIDON RESURSSIT JA ORGANISOITUMINEN

Meillä on riittävät resurssit asiakkuusstrategian toteuttamiseksi.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Asiakkuudet on selkeästi vastuutettu organisaatiossamme

Meillä on käytössä selkeä toimintatapa nykyisten asiakkuuksien hoitamisessa.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Organisaatiomme eri yksiköt tekevät yhteistyötä asiakkuuksien hoidossa.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Seuraamme aktiivisesti kilpailijoiden toimintaa ja siinä tapahtuvia muutoksia.

Vastaus: \_\_\_\_\_

Käytössämme olevat tietojärjestelmät tukevat hyvin asiakkuuksien johtamista ja hoitamista.

Vastaus: \_\_\_\_\_