

Jaakko Lamminparras

# Asiakkuuden hoitomallin suunnitelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

20.4.2015

Tekijä Otsikko	Jaakko Lamminparras Asiakkuuden hoitomallin suunnitelma
Sivumäärä Aika	51 sivua + 1 liite 20.4.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Asiakkuuksien hoitomalleja kehitetään ja suunnitellaan, jotta asiakassuhteet säilyvät molemmille osapuolille kannattavina ja hyödyllisinä. Asiakkaiden erilaisista tarpeista ja odo- tuksista johtuen yhtenäisten asiakkuuksien hoitomallien luominen on erityisen tärkeää yri- tyksen menestymisen kannalta. Hyvin toteutetuilla asiakkuuksien hoitomalleilla tehoste- taan omaa liiketoimintaa ja tavoitellaan yhtenäistä toimintaa asiakkuusprosessin eri vai- heissa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella asiakkuuden hoitomalli Vantaan Energia Oy:lle sähkön yritysmyynnin yksikköön. Hoitomallilla kehitetään toimeksiantajan asiakas- lähtöisyyttä ja tuodaan uusia näkökulmia asiakasryhmän kokonaisvaltaiseen hoitamiseen ja hallinointiin tulevaisuudessa. Laadittu hoitomalli perustuu tämän työn pohjalta tutkittuun asiakasymmärrykseen.</p> <p>Tyypiltään opinnäytetyö on haastatteluihin pohjautuva toiminnallinen kehittämishanke, joka koostuu teoria-osiosta, tutkimusosiosta ja käytännön osiosta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui asiakkuuden hoitomallien, asiakasprofiilien ja asiakasymmärryksen ympäri. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajan yritysasiakkaita. Käytännön osiossa kerätyn aineiston pohjalta muodostettiin asiakasprofiileja ja luotiin asi- akkuuden hoitomallit työn kohderyhmälle.</p> <p>Lopputuloksena syntyi kaksi erilaista asiakkuuden hoitomallia, joita vaiheineen tullaan käyttämään toimeksiantajan käytössä. Hoitomallit suunniteltiin hyvin käytännönläheisiksi, jotta niitä voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat	Asiakkuuden hoitomalli, asiakasymmärrys, asiakastarpeet, asiakasprofiilit

Author Title	Jaakko Lamminparras Customer Relations Management Model
Number of Pages Date	51 pages + 1 appendix 20 April 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>Customer care models are developed and planned so that customer relationships remain profitable and beneficial to both parties. Due to different needs and expectations of customers, creating a mutual customer care model is extremely important for their success. Well-implemented customer care models enhance business operations and aim to mutual procedures at the different stages of customer processes.</p> <p>The purpose of this thesis was to create a customer care model to Vantaan Energia Ltd's B2B unit. The customer care model enhances the company's customer oriented approach and gives new perspectives to manage customers in the future. The model created in this thesis is based on market research focused on understanding who Vantaan Energia's customers are and how they act.</p> <p>The thesis is a functional development project which consists of three different parts: the theoretical part, the research part and the practical part. The theoretical part was elaborated around customer care models, customer profiles and customer insight. The data was collected by interviewing the target group's companies. In the practical part, the customer profiles were built and customer care models were created for this target group.</p> <p>As an outcome of this thesis, two customer care models were developed, which will be used in the organization subsequently. The idea was to make the models as pragmatic as possible so that they would be utilized to the full in the future.</p>	
Keywords	Customer care model, customer insight, customer needs, customer profiles

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Teoreettinen viitekehys ja aineisto	2
2	Asiakkuuksien hoitomallit	4
2.1	Hoitomallien edut	6
2.2	Asiakkaiden ryhmittely	7
2.3	Hoitomallien kanavastrategia	8
3	Asiakasymmärrys	10
3.1	Asiakastarpeet	11
3.2	Asiakastiedon hyödyntäminen	12
3.3	Yritysten ostokäyttäytyminen	13
3.4	Asiakkuudelle arvoa	15
4	Asiakasprofiilit	16
4.1	Asiakasprofiilien muodostaminen	17
4.2	Asiakasprofiiliin vaikuttavat tekijät	19
5	Toimeksiantaja	23
6	Tutkimustulokset	23
7	Asiakkuuksien hoitomallin suunnitelma	23
8	Johtopäätökset	23
8.1	Tuloksien arviointi	24
8.2	Pohdinta ja jatkotutkimukset	25
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimushaastattelun runko	

## 1 Johdanto

Asiakkuuksien hoitomallit ovat osa asiakkuuksien hallintaa ja johtamista. Niitä uudistetaan jatkuvasti palvelukäytäntöjen muuttuessa asiakaslähtöisemmiksi ja asiakkaan tarpeita vastaavammiksi. Erilaisia asiakkuudenhoitomalleja on laadittu jo pitkään ja toimiva tapa hoitaa asiakkuuksia onkin yrityksille merkittävä osa sen päivittäistä liiketoimintaa. Nykyään erityisesti yritysasiakkaat ovat entistä osaavampia, vaativampia ja vähemmän uskollisia yhteistyökumppanejaan kohtaan kuin aikaisemmin. Yritykset myös kokevat oman tilanteensa erityiseksi ja ovat valmiita käyttämään aikaa parhaan vaihtoehdon etsimiseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritysten asiakkuuksien hoitaminen on suunniteltu ja toteutettu huolella. (Arantola & Simonen 2009, 2–4; Hannus, 2004, 98–99.)

Ilman toimivia asiakkuuksien hallintaprosesseja yritysten on vaikea hankkia ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. Suunniteltu asiakkuuksien hoitaminen ja hallinta kertovat tasokkaasta johtamisesta ja niiden kehitykseen tullaan ohjaamaan enemmän resursseja tulevaisuudessa erityisesti B-2-B-markkinoilla. (Mäntyneva 2001, 8-9; Arantola & Simonen 2009, 18.) Hoitomallien tutkiminen ja uudistaminen on aiheena ajankohtainen, sillä sen avulla voidaan luoda kilpailuetua jo valmiiksi kilpailluilla markkinoilla. Asiakasymmärryksen tuominen osaksi hoitomalleja ei ole tutkimusaiheena uusi, mutta sitä ei yleensä hyödynnetä riittävästi yrityksen liiketoimintojen suunnittelussa. Tästä johtuen laatimalla toimivat ja asiakkaiden tarpeita vastaavat asiakkuudenhoitomallit vaikutetaan koko asiakaskannan kehittämiseen. Tällä tavoitellaan kannattavampia ja kestävämpiä asiakassuhteita molemmille kaupan osapuolille.

### 1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Vantaan Energia Oy:n sähkön yritysmyynnin yksikkö. Työssä kartoitettiin tutkimuksen kohderyhmän asiakastarpeita ja luotiin suunnitelma sen hoitamista varten. Kohderyhmä oli rajattu yritysasiakkaisiin, jotka kuluttavat sähköä 100–1000 megawattituntia vuodessa. Työn tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle asiakkuuksien hoitomalli, joka perustuu asiakastutkimukseen ja sen pohjalta tuotettuun tietoon asiakkaista. Näin saadaan dokumentoitua toimeksiantajalle selkeä ja yhtenäinen tapa hoitaa tämän asiakasryhmän yrityksiä.

Asiakastutkimuksessa tutkittiin yritysten ostokäyttäytymistä, muuttuvia asiakastarpeita, odotuksia ja arvonmuodostumisen polkua. Tutkimuksesta hankitun tiedon perusteella vahvistettiin asiakasymmärrystä kohderyhmän yrityksiä asiakastarpeista, jota hyödynnettiin hoitomallien suunnittelussa. Näin toimeksiantajalle jäi parempi kokonaiskuva, minkälaisia asiakkaita heillä on.

Tuotetussa asiakkuuksien hoitomallissa määritellään, kuinka tutkitun asiakasryhmän asiakkaita tulisi hoitaa ja mihin suuntaan nykyistä toimintamallia tulisi kehittää. Näin työn tulokset vaikuttavat asiakkuuksien hallintaan positiivisesti tehostaen sisäisiä työmenetelmiä ja prosesseja. Asiakastutkimuksesta saavutetun asiakasymmärryksen myötä asiakaskannasta muodostettiin asiakasprofieja, joita hyödynnettiin hoitomallien suunnittelussa. Oleellinen osa opinnäytetyötä oli myös oikean palvelukanavastrategian laadinta eli missä kanavissa ja millä tavoin kohderyhmän asiakkaat tavoitetaan parhaiten. Käytettävät palvelukanavat suunniteltiin tutkimuksen tuloksiin perustuen ja mahdolliseksi toteuttaa konkreettisella tasolla.

Työn tutkimusongelma oli asiakkuudenhoitomallin suunnitteleminen asiakasryhmän yrityksille. Tämä ongelma ratkaistiin asiakastutkimuksesta kerätyllä asiakasymmärryksellä. Haasteellista tutkimuksessa oli halutun tiedon saaminen haastattelutilanteessa ja sen yhdistäminen toimialan käytäntöihin ja toimintatapoihin sopiviksi. Työn lopputuloksen toimivuuden kannalta haasteen asettivat myös toimialan edellytykset ja vaatimukset. Lopullisen hoitosuunnitelman tarkoituksena ei kuitenkaan ollut täyttää kaikkia ilmeviä asiakkaiden toiveita ja odotuksia. Tutkimuksen pohjalta tehtiin valintoja, mihin tarpeisiin ja millä tavoin toimeksiantajan tulee vastata. Työn tutkimusongelma ratkaistiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- a) Minkälaisia tarpeita ja odotuksia asiakasryhmän yrityksillä on?
- b) Millä perusteella yritykset valitsevat sähkönmyyjänsä?
- c) Kuinka asiakasryhmän yritykset hankkivat sähköä?
- d) Kuinka asiakasryhmän yritysasiakkaita tulisi hoitaa ja palvella oikein?

## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja aineisto

Tutkimusmenetelmäksi valittiin toiminnallinen kehittämishanke, joka pohjautuu laadullisen tutkimuksen kaltaisiin haastatteluihin. Haastattelut olivat vapaamuotoisia, jotta päästiin asiakasrajapintaa syvemmälle tutkimaan yrityksiä muuttuvaa ostokäyttäyty-

mistä. Vapaamuotoiset haastattelut sopivat tähän tutkimukseen, koska se on menetelmänä joustavampi ja sallii enemmän täsmennyksiä aihepiiristä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 36). Niitä tehtiin tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien yritysten päättäjien kanssa. Haastattelut ovat samalla tämän työn tärkein lähdeaineisto, koska hoitomallit suunnitellaan aina asiakasta varten. Vapaamuotoisen haastattelun avulla tulosten odotetaan tuovan erilaisia, uusia ja monipuolisia näkökulmia tutkimusaiheista.

Haastattelijan roolini tutkimuksessa oli pyrkiä keskustelemaan avoimeen haastattelutilanteeseen, jossa haastateltavaa ei johdateltu liikaa apukysymyksillä eikä annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Suurin osa haastattelukysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, mutta mikäli haastattelijan vastaus jäi huolimattomaksi, niin lisäkysymyksenä esitettiin puolistrukturoituja kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.) Haastatteluja tehtiin siihen asti, kun saturaatiota alkoi ilmestyä. Eli kun tiedon määrä ei enää lisääntynyt haastattelujen määrän myötä, todettiin kerätyn datan olevan riittävä hyödynnettäväksi tutkimusaineistona. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58–59.)

Työn teoreettinen viitekehys muodostui asiakkuuksien hoitomallien, asiakasymmärryksen ja asiakasprofiilien ympärille. Näiden yläkäsitteenä on asiakkuuksien hallinta ja asiakasstrategia, jotka ovat osa suhdemarkkinointia sekä asiakkuuksien johtamista. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt asiat tukevat tehtäviä valintoja suunnitelmavaiheessa ja tuovat erilaisia näkökulmia hoitomallien luomiselle. Asiakkuuksien hallinnan ja hoitomallien teoreettinen käsittely on edellytys hoitomallin luomista varten. Asiakasymmärryksen alakäsitteitä ovat asiakastarpeet, asiakastiedon hyödyntäminen, ostokäyttäytyminen ja arvonmuodostuminen. Asiakastutkimuksessa tutkitaan näitä aiheita, jonka vuoksi ne ovat olennainen osa teoreettista viitekehystä. Niihin pohjautuen asiakasryhmästä muodostetaan erilaisia asiakasprofiileja, joita hyödynnetään asiakkuuksien hoitomalleissa.

Tutkimuksen teoriaosuutta tarkasteltiin myynnin näkökulmasta asiakas keskiössä ja suunnitelmassa kiinnitettiin erityishuomiota toimialan edellytyksille ja vaatimuksille. Viitekehyksessä käsiteltiin tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä, niiden hyötyjä, haasteita ja edellytyksiä. Viitekehysten tavoitteena oli muodostaa teoriapohja asiakkuuksien hoitomallin luomista varten. Teoriapohja tätä työtä varten kerättiin erinäisistä asiakkuuden hoitomalleja, asiakasymmärrystä ja profilointia käsittelevästä kirjallisuudesta, liikelähtöisten tietokannoista ja asiantuntijakirjoituksista tutkimusaiheesta. Viitekehysten teoria-aineistossa käytettiin tutkimuksen aiheeseen sopivia kirjallisia lähteitä, erityisesti Kaj

Storbackan, Jarmo Lehtisen ja Jukka Ala-Mutkan teoksia tutkimusaiheista. Aineistona hyödynnettiin myös tutkimushaastatteluja kohderyhmän yrityksen päättäjien kanssa ja keskusteluja toimeksiantajan henkilöstön kanssa.

## 2 Asiakkuuksien hoitomallit

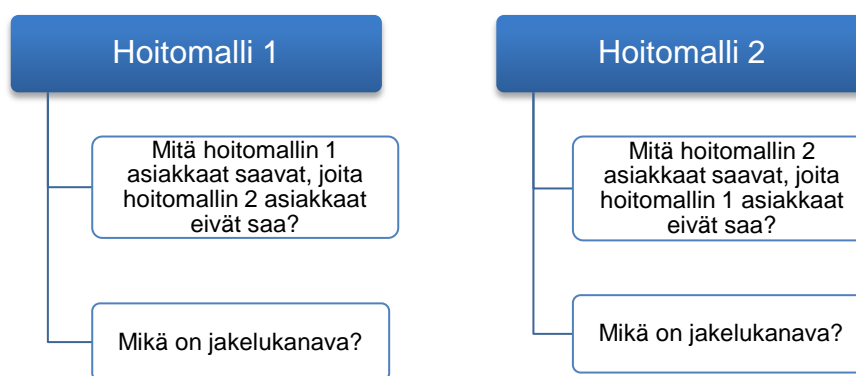
Asiakkuuksien hoitomallit ovat osa asiakkuuksien hallinnan kokonaisuutta. Asiakkuuksien hallinta tunnetaan myös nimellä Customer Relationship Management. Se on käsitteenä osa asiakasjohtamista ja asiakasstrategiaa. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 20–21.) Asiakkuuksien hallinnalla pyritään vaikuttamaan koko asiakasryhmän kehittämiseen ja arvontuotannon lisääntymiseen (Storbacka & Lehtinen 2005, 32). Sen merkitys osana hoitomalleja on merkittävä erityisesti asiakaskannan ollessa määrällisesti suuri. Sisäisen toiminnan kautta voidaan kuitenkin vaikuttaa parhaiten koko toiminnan tehokkuuteen laatimalla segmenttikohtainen ja yhtenäinen toimintatapa hoitaa asiakkuuksia. Yhtenäisen toimintatavan saavuttamisen jälkeen koko prosessia on helpompi kehittää, uudistaa ja muokata. Hallinnan työkaluna tulee olla toimiva asiakastietojärjestelmä, joka tukee asiakasryhmien hallintaa ja muita toimintoja. (Mäntyneva 2003, 12–16 ; Ala-Mutka & Tavela 2004, 26–33.)

Asiakkuuksien hallinnan tulee perustua asiakaslähtöisyyteen sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Tämä edellyttää asiakkaan toiminnan tuntemista, ymmärrystä niiden tarpeista, odotuksista ja motiiveista. (Arantola & Simonen 2009, 30.) Ideaalitilanteessa asiakaslähtöisen asiakkuuksien hallinnan tuloksena on yhteistyösuhde asiakkaan kanssa, jossa asiakas tuottaa itse itselleen arvoa asiakassuhteen aikana. Tämän toteutumista varten yritys tarvitsee saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja taitoa tuottaa arvoa asiakkuuksille. Saavutettavuuteen voidaan vaikuttaa olemalla läsnä oikeissa kanavissa ja oikealla tavalla. Arvontuotanto muodostuu vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa, joka muodostaa merkittävän kilpailuedun erityisesti, kun se rakentuu asiakasymmärryksen ympärille. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haeger 1999, 21–23.)

Asiakkuudenhoitomalleja yritykset ovat laatineet jo pitkään tavoitteena kehittää asiakasryhmää ja parantaa palveluitaan. Hoitomallit ovat vaihtelevia toimintamalleja, joissa yleensä määritellään asiakkaiden segmenttikohtainen konsepti ja tapa toimia. Niitä voidaan tarkastella eri näkökulmista, mutta yleisimmin ne pohjautuvat asiakkuuden arvoon, odotuksiin ja tarpeisiin. Lähtökohtaisesti yhden asiakasryhmän sisällä voi olla erilaisia hoitomallikonsepteja, koska saman asiakasryhmän asiakkaat yleensä poikkeaa-

vat toisistaan asiointitavoiltaan, ostokäyttäytymiseltään ja käyttämänsä asiointikanavan suhteen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 104; Lehtinen 2005, 161–162.)

Rubanovitch ja Valorinta (2009) toteavat, että asiakkaita tulee ensin segmentoida, jotta voidaan luoda segmenttikohtaiset toimintamallit. Hoitomalleille tulee myös luoda omat tavoitteet. Hoitomallissa määritellään palvelukanavat eli missä kanavissa ja millä tavoin palvellaan hoitomalliin kuuluvaa asiakasta. Seuraavassa kuviossa kuvataan, minkälaisia tekijöitä eri hoitomallien välillä tulee huomioida. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 96–97.)



Kuvio 1. Asiakkuuden hoitomallit (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 96)

Hoitomalli määrittelee, kuinka palvellaan kyseiseen hoitomalliin kuuluvia yrityksiä. Käytännössä hoitomalli on dokumentti koko prosessista, jonka asiakas käy lävitse asiakassuhteen syntymisestä sen päättymiseen. Asiakkuudenhoitomallin ei ole tarkoitus olla täsmällisesti määritelty toimintaohje, vaan käsikirjoitus, jota sovelletaan halutun tavoitteen saavuttamiseksi (Storbacka ym. 2000, 108–110; Lehtinen 2005, 161–163). Sen onnistumista tulee mitata säännöllisesti ja se tulee jalkauttaa huolellisesti organisaatioon. Näin saadaan yrityksen jokainen työntekijä hoitamaan asiakkaita luotujen ohjeiden mukaisesti. Asiakas voidaan siirtää hoitomallista toiseen asiakassuhteen aikana, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91–96.)

Asiakkaiden hoitomalleissa tulee huomioida koko asiakkuusprosessin laajuus, jotta se kohtaa segmentin tarpeiden kanssa. Esimerkiksi Storbacka ja Lehtinen (1997) toteavat liian raskaan ja kalliin asiakasprosessin läpikäynnin pienelle asiakkaalle olevan huono ratkaisu sekä asiakkaalle että myyjälle. Heidän mukaansa asiakkuudenhoitomallin suunnitelman yksi tärkeimmistä kysymyksistä on, voidaanko asiakkuus hoitaa yksinker-

taisemmalla prosessilla? Prosessin yksinkertaistaminen vaatii yleensä uusien kanavien käyttöönottoa. Näin asiakas ymmärtää pystyvänsä tekemään helpommin itse sellaisia toimenpiteitä, joita myyjä on aikaisemmin hoitanut hänen puolestaan. Tämä edellyttää tarkkaa tuntemusta asiakasprosessin eri vaiheista ja erityisesti siitä, mitkä prosessin vaiheet ovat tärkeitä arvontuotannon lähteitä asiakkaalle. Hyväksi vaihtoehdoksi ovat osoittautuneet monikanavaratkaisut, jolloin asiakas saa enemmän mahdollisuuksia toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa itse valitessaan haluamansa asiointikanavan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 73–75.)

## 2.1 Hoitomallien edut

Hoitomallien toimivuutta voidaan mitata asiakkaan, yrityksen ja kannattavuuden näkökulmista. Mallin perustan ollessa kunnossa hyödytkin tulevat parhaiten esille. Tästä johtuen hoitomallit tulee suunnitella huolella ja toimivuutta seurata jatkuvasti. (Lehtinen 2005, 173.) Toimivien asiakkuudenhoitomallien ansiosta yritys kykenee kohdentamaan resurssejaan tehokkaammin ja tunnistamaan uusia myyntimahdollisuuksia paremmin. (Valtiokonttori 2008, 11).

Storbackan ym. (1999) ja Lehtisen (2004) mukaan asiakkaiden tarpeisiin pohjautuvat asiakkuudenhoitomallit johtavat asiakkuuksien arvonnousuun pitkällä tähtäimellä. Tarpeisiin perustuvat hoitomallit edesauttavat yleensä myös taloudellisen lisähyödyn saamista lisäämällä hoitamisen kustannustehokkuutta ja tuottavuutta. Samalla voidaan vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Toimiakseen sen on huomioitava erityisesti asiakastarpeet, arvomuodostumisen polku ja ostomotiivit. (Storbacka ym. 1999, 49–50 ja Lehtinen 2005, 173). Hoitomallin ollessa yhtenäinen se takaa tasa-arvoisen kohtelun samaan hoitomalliin kuuluvia yrityksiä kohtaan. Tärkeää onnistumisessa onkin erityisesti henkilöstön sitoutuminen toimimaan hoitomallin mukaisesti. Niiden käyttöönotto edistää asiakassuhteen hoitamisen sujuvuutta, kun kaikkea ei tarvitse miettiä uudelleen asiakaskohtaisesti. Sen tarkoitus on myös kehittää koko myynnin organisointia, kun tiedetään mitä tarjotaan, kenelle ja minkä kanavan välityksellä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91–96.)

Hoitomallien pohjalta yrityksen työntekijöiden toiminta yhtenäistyy asioiden hoitamisessa. Tämän vaikutukset näkyvät uusasiakashankinnan, asiakassuhteen keston ja asiakaskannan kokonaisvaltaisena kehittymisenä. Hoitomalleista saatava etu liittyen kustannustehokkuuteen on massaräätälöinti. Tämä on tehokasta varsinkin silloin, kun yri-

tyksiä on määrällisesti paljon ja yrityskohtainen kate suhteellisen pieni. Tästä johtuen toimintamalleissa Ahonen ja Rautakorpi (2004) suosittelevat massaräätälöinnin hyödyntämistä eli sijoitetaan yrityksiä asiakastarpeiden perusteella eri hoitomalleihin, joissa asiakkuuksia voidaan hoitaa tehokkaasti suurempana ryhmänä. Näin asiakkuudet saavat toivotunlaista asiakassuhteen hoitoa, joka ilmenee asiakastyytyvyyden ja -uskollisuuden parantumisena. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 104.) Asiakkaiden hoitomalleilla tavoitellaan parempaa asiakaspysyvyyttä ja niitä voidaan hyödyntää markkinoinnin kohdentamisessa ja hallinnoinnissa. Näin vaikutetaan asiakassuhteiden tuottavuuteen ja kestävyteen. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 20–21.)

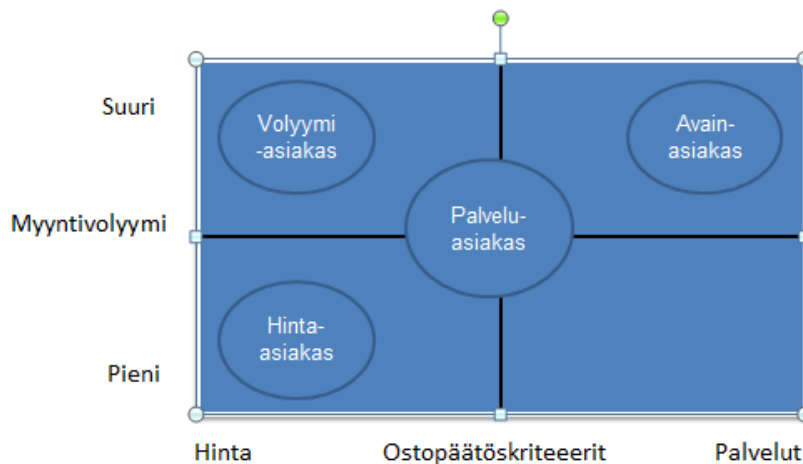
Yritys voi saavuttaa kilpailuetua hyvin suunnitellulla asiakkuudenhoitomallilla kilpailijoihinsa nähden. Tällöin asiakas on tyytyväinen eikä enää etsi muita vaihtoehtoisia toimittajia ja huomioi paremmin oman myyjänsä viestinnän verrattuna kilpailijoihin. Asiakkaan ollessa tyytyväinen se on valmis näkemään vaivaa löytääkseen tutun brändin ja keskittää mielellään ostonsa samalle toimittajalle sekä saattaa laajentaa tuote- ja palvelukokonaisuuden valikoimaa yhdeltä toimittajalta. Parhaassa tapauksessa etenkin yritysmarkkinoilla asiakas toimii yrityksen suosittelijana kertomalla myönteisiä kokemuksia myyjästään. (Selin & Selin 2013, 177–179.)

## 2.2 Asiakkaiden ryhmittely

Asiakkaiden erilaisuudesta johtuen niitä ryhmitellään hoitomalleihin. Tämän pohjalta hoitomalleille suunnitellaan erilaisia tuotteita, palveluita ja toimenpiteitä, jotka auttavat yritystä suuntaamaan voimavaransa ja resurssinsa oikein. (Storbacka ym. 1999, 39.) Ryhmittelyllä tähdätään parempiin tuloksiin sekä asiakkaan että myyjän kannalta. Sen tarkoituksena ei ole asettaa asiakkaita epätasa-arvoiseen asemaan, vaan kohdentaa asiakkaalle oikeanlaisia toimintoja. Ryhmittelyperusteena tulisi käyttää tarpeiden lisäksi asiakkuuden arvoa, ostokäyttäytymistä ja asiakaskokonaisuutta. (Valtiokonttori 2008 11–13.)

Ala-Mutka ja Tavela (2004) suosittelevat asiakkaiden ryhmittelyä alustavasti neljään eri segmenttiin: Volyymiasiakkaisiin, hinta-asiakkaisiin, palveluasiakkaisiin ja avainasiakkaisiin. Volyymiasiakkaat ovat asiakkaita, jotka ostavat suuria määriä suhteellisen pienellä katteella, jolloin myyjälle jäävä kate perustuu asiakkaan ostamaan määrään. Yksittäiset hinta-asiakkaat ostavat yleensä pieniä määriä pienellä katteella, mutta suuri joukko hinta-asiakkaita muodostavat yhdessä suuremman kokonaisvolyymin. Tämän

vuoksi niiden pitäminen ja hoitaminen on yleensä kannattavaa. Satunnaiset ja pienet hinta-asiakkaat ovat myös liiketoiminnan kannalta tärkeitä, koska niiden käyttöaste yleensä paranee muuten hiljaisina aikoina. Palveluasiakkaat ja avainasiakkaat ovat yleensä parhaita, koska niistä saatava kate on suurempi ja asiakassuhde muodostuu herkemmin molempia osapuolia hyödyttäväksi yhteistyösuhteeksi. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 49–59.)



Kuvio 2. Segmentoinnin näkökulmatarkastelua (Ala-Mutka & Tavela 2004, 59).

Hoitomallien yrityksille kohdennetaan toimintoja siinä määrin, että asiakkuus säilyy taloudellisesti kannattavana. Periaatteena toimii panos-vastike suhde eli mikäli asiakkaaseen panostetaan resursseja tietyn verran, niin sen oletetaan tuottavan suunnitelman mukaisesti. Riittämätön segmentointi ja asiakkuuksien hoitaminen on yksi yleisimmistä syistä vaihtaa kilpailevaan myyjään. Tällöin asiakas ei yleensä ole saanut haluamaansa palvelua tai riittävästi huomiota osakseen. Tästä johtuen erityisen tärkeää on kuulostella asiakasta ja sijoittaa se oikeantyyppiseen hoitomalliin. (Bergström & Leppänen 2011, 468–471.)

### 2.3 Hoitomallien kanavastrategia

Ala-Mutka ja Tavela (2004) painottavat, että asiakkuuden hoitomallissa tulee määritellä asiakasryhmän palvelukanavastrategia eli missä kanavissa hoitomallin asiakkaita palvellaan. Johtavat organisaatiot ovat onnistuneet saamaan myyntikanavansa vastamaan asiakkaiden odotuksia ja kehittäneet kustannustehokkaat palvelukanavat asiakasryhmäkohtaisesti. Kanavastrategian pohjalta tiettyjä asiakasryhmiä voidaan pyrkiä ohjaamaan tiettyyn palvelukanavaan. Volyymillisesti paljon asiakkaita sisältävät asia-

kasryhmät hoidetaan yleensä itsepalvelukanavissa tai asiakaspalvelukeskuksissa. Suuremman kokoluokan asiakkaille on tapana kohdentaa henkilökohtainen yhteyshenkilö asiakkaan haluaman palvelutason saavuttamiseksi. Monikanavaisuutta suositellaan asiakaskannan ollessa suuri ja monipuolinen. Se lisää yrityksen saavutettavuutta ja antaa asiakkaalle vallan toteuttaa itse asiakaslähtöistä toimintaa. Monikanavaisuuden varjopuolena ovat haasteet asiakashallinnassa ja työmäärässä, joka voidaan kuitenkin yleensä hoitaa oikealla resurssien kohdentamisella. Asiakasryhmien tehokkuutta voidaan myös kehittää ohjaamalla niitä sähköisiin kanaviin ja hyödyntämään enemmän itsepalvelua. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 74–77.)

Taulukko 1. Asiakassegmenttikohtainen toimintamalli ja kanavastrategia energia-alan yritykselle (Ala-Mutka & Tavela 2004, 76).

Asiakasryhmä	Kanavastrategia
Itsepalveluasiakas	Internet (palvelut, tarjoukset, laskutus, myynti) Asiakaspalvelukeskus (tarjoukset, myynti, laskutus)
Volyymiasiakas	Myyntivastuullinen yhteyshenkilö Internet (palvelut)
Palveluasiakas	Internet (palvelut, tarjoukset) Myyntivastuullinen yhteyshenkilö Asiakaspalvelukeskus (palvelut, laskutus)
Avainasiakas	Asiakkuudesta vastuullinen henkilö (nimetyt asiantuntijat ja asiakaspalveluhenkilöt asiakaspalvelukeskuksessa) Internet (räätälöidyt Ekstranet-palvelut, toimitukset, laskutus, toimitusvarmuus, raportointi)

Ala-Mutka ja Tavela (2004) määrittelevät esimerkissään energia-alan yritykseen räätälöidyn palvelukanavastrategian, josta käy yllä olevan taulukon mukaisesti ilmi, mitä kanavia pitkin asiakasryhmittelyä voidaan hoitaa. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 76). Tuotteista ja palveluista voidaan tehdä paremmin saavutettavia ja houkuttelevampia ostajien silmissä, kun ne ovat esillä oikeissa kanavissa. Tällä hetkellä suuren suosion yritykset ovat saavuttaneet tarjoamalla palvelun ja tuotteen yhdistelmällä oikeissa kanavissa.

Tällöin koko tuotepaketti on suunniteltu suurille massoille, mutta asiakas kokee sen räätälöidyksi juuri omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Halutunlaisen palvelumallin tuottamisessa tulee huomioida asiakkaat ja niiden intressit. Myös asiakkaiden profilointia voidaan hyödyntää palvelukanavien valinnassa ja sijoittelussa. (Miettinen 2011, 15, 22–23.)

### **3 Asiakasymmärrys**

Asiakasymmärryksen perusteet on opeteltava, jotta voidaan suunnitella asiakaslähtöinen asiakkuuksien hoitosuunnitelma. Asiakkaiden ostomotiivien ja tarpeiden parempi ymmärtäminen luo yritykselle suuren edun kilpailijoihinsa nähden. Asiakkaan toiminnan tutkimiseen ja käyttäytymismalleihin tullaan ohjaamaan enemmän resursseja kaupan teon muuttuessa vaativammaksi ja asiakkaiden moninaisia tarpeita vastaavammaksi. (Arantola & Simonen 2009, 2–4. ) Asiakasymmärryksen hyödyntämisellä yrityksen toiminta- ja palvelumalleissa voidaan vaikuttaa asiakassuhteen tuottavuuteen, kestävyyyteen ja lujuuteen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29–33).

Asiakasymmärryksen kulmakivi on kyky ennakoida etukäteen muuttuvia asiakasodotuksia ja sen aiheuttamia haasteita. Asiakkaiden käyttäytymistä tulee ennakoida, jotta voidaan olla kilpailijoita askel edellä. Asiakasymmärryksen lähtökohta on se, että asiakas määrittelee parhaiten omat tarpeensa. Yksi myyjän suurimmista virheistä onkin olettaa ymmärtävänsä asiakasta paremmin kuin tämä itse. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29–33.) Asiakaskohtaamiset ja keskustelut asiakkaan kanssa ovat tehokkaita keinoja oman asiakasymmärryksen kohentamiseen ja samalla ehkäisevät olettamusten syntymistä. Asiakkaiden toiminta tulee tuntea ostomotiiveista päättäjän omiin motiiveihin, jotta heitä osataan puhutella oikealla tavalla. Näin osataan kysyä asiakkaalta oikeita asioita ja etsiä niitä asiakkaan ongelmia, joihin myyjänä voidaan tarjota ratkaisua. Asiakkaan tunteminen parantaa mahdollisuutta vaikuttaa heidän päätöksiinsä tehokkaammin ja näin voidaan palvella asiakkaita yksilöllisemmin sekä kommunikoida oikeissa kanavissa. (Kurvinen, 2013.)

Asiakasymmärryksen ei tule perustua pelkästään asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksiin tai parhaiden asiakkaiden mielipiteisiin. Asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä kerro kaikkea heidän todellisista ostomotiiveistaan, etenkin asiakassuhteen aikana. Tämän vuoksi asiakasymmärrystutkimukset on syytä rakentaa osittain ulkopuolisen

tutkimuksen pohjalle. Ainoastaan yrityksen sisällä tehdyt oletukset asiakkaiden tarpeista voivat olla harhaanjohtavia. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32–39.)

### 3.1 Asiakastarpeet

Hyvän asiakasymmärryksen saavuttaminen edellyttää asiakkaan tarpeiden tunnistamista. Asiakastarpeiden tunnistamisen jälkeen yrityksen toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Niitä tunnistetaan yleensä lukuisia ja tästä johtuen yrityksen tulee samalla miettiä omia strategisia valintojaan eli päätettävä, mihin asiakastarpeisiin heidän kannattaa vastata. Kaikkia asiakkaan tarpeita ja toiveita ei kuitenkaan voida toteuttaa kustannustehokkaasti. (Valtiokonttori 2008, 10–11.)

Kilpailu alalla kuin alalla on kiristynyt globalisaation myötä, joka on osittain johtanut asiakkaiden elinkaarten lyhenemiseen sekä palveluiden ja tuotteiden määrän kasvuun. (Kärkkäinen, Piippo, Salli, Tuominen & Heinonen 2000). Tämän vuoksi tehdään asiakastarvekartoituksia, jotta tunnistetaan asiakkaille merkittäviä asioita. Kartoituksella tutkitaan, minkälaisia asiakkaita yrityksellä on sekä minkälaisia tarpeita ja odotuksia asiakkailta on myyjänsä kohtaan. Asiakastarvekartoituksen vaiheet voidaankin jakaa kuuteen eri vaiheeseen:

1. Määritetään lähtötilanne
2. Kerätään tietoa asiakkaan tarpeista
3. Jäsennetään ja analysoidaan asiakastietoa
4. Huomioidaan kilpailutilanne ja olosuhteet
5. Asetetaan tavoitteet
6. Luodaan toimintamalli tavoitteiden saavuttamiseksi

Lähtötilanteen määrittely tehdään huolella ja siihen kuuluu suunnittelu, aikataulutus ja käytettävistä työmenetelmistä sopiminen. Asiakastarpeita koskevaa tietoa saattaa olla hajallaan eri sidosryhmissä, mutta lähtökohtaisesti asiakas määrittelee tarpeensa parhaiten itse. Niitä tunnistessa tehokkain tapa on avoin keskustelutilanne, jossa ilmapiiri on keskusteleva ja luottamuksellinen. Erityisesti kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa asiakkaan ilmeitä, eleitä ja reaktioita voidaan tulkita. Tiedon jäsentämisvaiheessa merkittävä tieto erotellaan massasta, sitä luokitellaan ja analysoidaan. Tietoa on analysoitava, koska asiakkaat eivät välttämättä kerro kaikkea suoraan haastattelijalle ja etenkin omalle myyjälleen. Näkemys kilpailijoista ja oman yrityksen suhteesta

niihin on merkittävä, koska asiakas on samalla kilpailutilanteen asiantuntija. Asiakkaalta voi löytyä yllättävänkin merkittävää tietoa vallitsevasta kilpailutilanteesta. (Kärkkäinen ym. 2000.)

Asiakkaiden tarpeita tulee kuunnella ja niitä voidaan hyödyntää myös tuote- ja palvelukehityksessä. Monet johtavat organisaatiot ovatkin onnistuneet muuttamaan asiakkaiden yksilöidyt tarpeet toimiviksi palvelutuotteiksi. Tarpeiden kartoitusprosessin tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa toimintaa, koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti olosuhteiden muuttuessa. (Chan, Kao & Wu, 1999.) Asiakkaan muuttuvien odotusten tunnistaminen omassa toiminnassa johtaa yleensä myös asiakasuskollisuuden parantumiseen ja auttaa asiakkaan luottamuksen lunastamisessa, joka on erityisen tärkeää yritysten välisessä kaupankäynnissä. Asiakkaalla on kuitenkin täysi päätäntävalta siitä, kenet se valitsee toimittajakseen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 9–11.)

### 3.2 Asiakastiedon hyödyntäminen

Asiakkuudenhoitomallit sisältävät paljon asiakastietoa ja sitä hyödynnetään eri toimintojen kohdentamisessa asiakkaille. Asiakastieto on erinäisistä lähteistä hankittua tietoa asiakkaista ja niiden toimintaympäristöstä, jota voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Asiakastieto on tärkeä osa asiakasymmärrystä ja siinä käytetään hyväksi jo hankittua tietoa asiakkaista eikä ainoastaan keskitytä uudenlaisen tiedon etsimiseen. (Arantola & Simonen 2009, 22 ja 35.) Asiakastiedon ongelmana ei yleensä ole yrityksissä oleva tiedon määrä asiakkaista, sillä se on lisääntynyt merkittävästi viime aikoina. Sen hyötykäyttö ei valitettavasti ole lisääntynyt samassa suhteessa. (Lehtinen 2005, 124.)

Asiakkaista saatavalla tiedolla pyritään ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia ja saamaan lisätukea päätöksenteolle tulevaisuudessa tehtävistä strategisista valinnoista. Tiedon käsittelyn suurin haaste tutkimuksissa on hankinnan ja käsittelyn kannalta sen hallitsemattomuus. Toinen tiedonhallinnan haasteellisuus on tiedon saaminen työntekijöiden käyttöön ja muuntaa yksilöiden tieto koko organisaation osaamiseksi. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 96–97.)

Tietoa asiakkaista kerätään yrityksen sisältä ja ulkopuolelta. Rekistereihin ja asiakastietojärjestelmiin tulee kirjata tarvittava tieto yhteen tietokantaan, mikä helpottaa tiedonhallintaa ja sen hyötykäyttöä. Tiedon hankinnassa oleellista on saadun tiedon merki-

tyksellisyys ja hyödynnettävyys oman liiketoiminnan näkökulmasta. Aluksi täytyy määrittellä minkä tyyppistä tietoa tarvitaan ja mistä segmentistä, miten tarvittavat tiedot saadaan ja mihin tietoja aiotaan käyttää. (Bergström & Leppänen 2011, 463–467.)

B-2-B-markkinoilla asiakastiedon tiedon laatu korostuu ja sen hyödyntäminen toiminoissa edesauttaa kestävien ja kannattavien asiakassuhteiden luomista (Bergström & Leppänen 2011, 464). Saatavilla oleva asiakastieto toimii parhaimmillaan myyjän työkaluna uusasiakashankinnan vaiheista asiakassuhteen ylläpitämiseen. Haasteena asiakastiedon hankinnassa on oleellisen tiedon löytäminen, sillä tieto asiakkaista on yleensä tulkinnanvaraista. Myyjän on osattava hyödyntää omaa asiakasymmärrystään ja esittää oikean tyyppiset kysymykset potentiaaliselle asiakkaalle, jotta saadaan haluttua tietoa. (Bergström & Leppänen 2011, 463–467.)

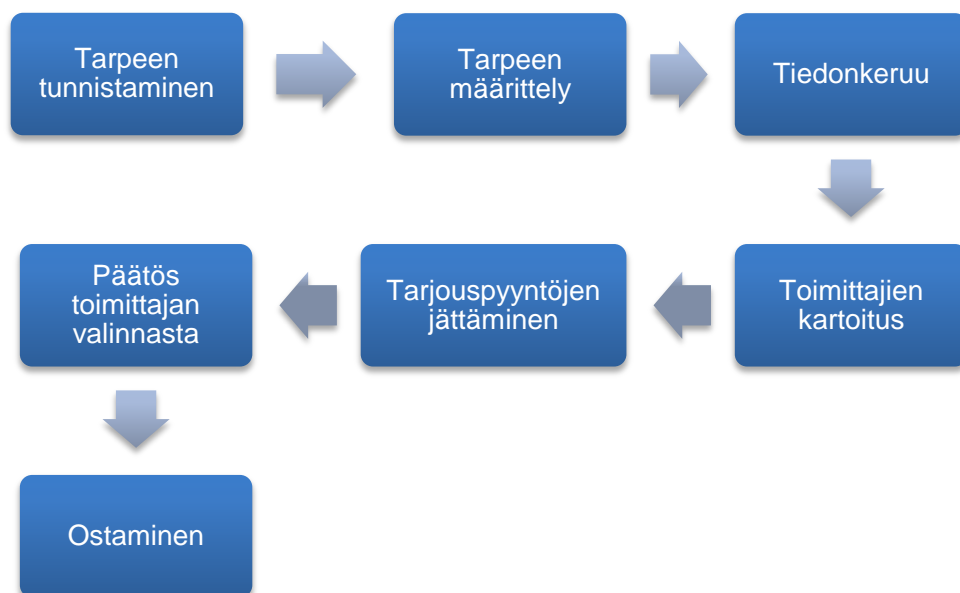
Yrityksen sisällä olevaa tietoa voidaan hyödyntää hoitomalleissa, mikäli käytössä on toimintoja tukeva asiakastietojärjestelmä. Asiakastietojärjestelmään kirjattava arvokas tieto asiakkaan tarpeista johtaa laadukkaampaan asiakasymmärrykseen. Näin asiakastieto tuodaan kaikkien niitä tarvitsevien työntekijöiden nähtäväksi, jotta voidaan ymmärtää paremmin asiakkaiden käyttäytymistä ja tutkia asiakkaiden arvoa yritykselle. (Sahlsten 2012.)

### 3.3 Yritysten ostokäyttäytyminen

Yritysten ostokäyttäytymiselle ominaisia piirteitä tutkitaan, jotta niille osataan kohdistaa heitä kiinnostavia toimintoja ja vaikutetaan oikeissa kanavissa oikeaan aikaan. Organisaatioiden ostokäyttäytyminen on yleensä rationaalisempaa ja suunnitelmallisempaa kuin kuluttajien ostokäyttäytyminen. Organisaatiot ostavat hyödykkeitä toimintaansa varten jälleenmyyntiin, tuottaakseen tai markkinoidakseen uusia tuotteita. Yleensä organisaation ostoprosessiin vaikuttaa monia henkilöitä ja varsinainen ostaja hoitaa ostamisen, mutta saa vaikutteita ostettavan tuotteen loppukäyttäjiltä, asiantuntijoilta ja vaikuttajilta. Myös portinvartija eli muu vaikutusvaltainen henkilö organisaation sisällä tai verkostossa voi vaikuttaa yrityksen ostoprosessiin. Pienissä organisaatioissa ei yleensä ole erillistä osto-organisaatiota ja kokemus ostamisesta on vähäistä. Tästä johtuen pienempien organisaatioiden ostokäyttäytymisestä voi löytyä hyvinkin erilaisia piirteitä. (Bergström & Leppänen 2011, 145–149.)

Organisaation ostoprosessissa havainnointavaa on, että organisaatiot koostuvat ihmisistä, joihin kohdistuu erilaisia tavoitteita ostoihin liittyvien riskien takia. Tämän takia luottamuksen lunastaminen on B-2-B-myyntin avainkeino asiakashankinnassa. (Bergström & Leppänen 2011, 145–149.) Ostokäyttäytymisestä erityistä tarkastelua tarvitaan yritysten tarpeista, yksilöllistämisestä ja uskollisuudesta. Yhteistyö asiakkaan kanssa tulisikin aloittaa aina asiakkaan yksilöllistettyjen tarpeiden tunnistamisesta. (Storbacka & Lehtinen 2005, 17.)

Jobberin ja Lancasterin (2009) mukaan organisaation ostoprosessiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa toiminnallisiin eli järkiperäisiin tai psykologisiin eli tunteisiin vetoaviin motiiveihin. Pääsääntöisesti päätökset pohjautuvat järkiperäisiin motiiveihin, yrityksen omiin tavoitteisiin ja taloudellisiin seikkoihin. Ostokäyttäytyminen on kuitenkin hyvin moninaista ja organisaatioilla on yleensä omat organisaatiokohtaiset tavat ja ohjeet toimia eri tilanteissa. Tästä johtuen psykologiset ostopäätökseen vaikuttavat tekijät korostuvat erityisesti tuotetarjoomien ollessa samankaltaisia. Tällöin ostajien toimittajan valintaan vaikuttavat enemmän henkilökohtaiset tekijät, mutta se yleensä edellyttää osto-organisaation toteutumista muiden toimittajien kanssa. (Jobber & Lancaster 2009, 92–95.)



Kuvio 3. Yritysten ostoprosessi (Kotler, Armstrong, C. Harris & Piercy 2013, 184).

Edellä olevan kuvion mukaisesti Kotler ja Armstrong määrittelevät yrityksen ostokäyttäytymisen pääpiirteittäin prosessina. Prosessiin vaikuttavana tekijänä on se, onko ky-

seessä ensiosto vai uusintaosto. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös ympäristö-, organisaatio, ihmisten väliset ja yksilölliset tekijät. Ostotapahtuman jälkeen ostaja arvioi oston onnistuneisuutta, mahdollisesti suosittelee myyjäyhtiötä kontaktiverkostolle ja tekee uusintaostoja. (Kotler, Armstrong, C. Harris & Piercy 2013, 184.)

### 3.4 Asiakkuudelle arvoa

Asiakkuuden hoitomallien ja asiakasymmärryksen kannalta myyjän tulee tunnistaa arvontuotannon lähteet. Näin voidaan vaikuttaa siihen, että asiakassuhde tuottaisi lisäarvoa kaupan molemmille osapuolille. Asiakkaan arvontuotantoa lisäävät tekijät on tunnistettava, jotta osataan vaikuttaa oikeisiin asioihin asiakassuhteen aikana. Asiakkaan arvontuotantoa tulisi Storbackan, Sivulan ja Kaarion (2000) mukaan analysoida kolmella eri tasolla, joita ovat asiakaskohtaamistaso, asiakkuustaso ja kokonaisuuden taso. Asiakaskohtaamistaso on itse ostotilanteessa, jolloin asiakas tekee oman valintansa. Ostotapahtuman jälkeen asiakas on asiakkuustasolla, jolloin arvontuotanto on yleensä suurimmillaan. Asiakkuuden aikana on hyvä pyrkiä lisäämään asiakkaan arvoa esimerkiksi uudistamalla tarjontaa, luomalla vaihtoehtoja palveluiden, tuotteen ja hinnan suhteen sekä kohtaamisia lisäämällä tai karsimalla tilanteesta riippuen. Asiakasta kiinnostaa samalla kokonaiskuva siitä, kuinka asiakkuus edesauttaa hänen päämääräänsä ja omia liiketoimintaprosessejaan. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22–23.)

Yhteistyö myyjän ja asiakkaan välillä tuottaa Arantolan ja Simolan (2009) mukaan arvoa asiakkuudelle parhaiten. Tällöin asiakkuudelle ei tuota arvoa sille suunniteltu palvelu, vaan palvelun tuottama hyöty, seuraus ja sen vaikutus omaan liiketoimintaan (Arantola & Simonen 2009, 2–4). Asiakkaan kokiessa vähäistä arvoa se kilpailuttaa potentiaaliset toimittajat useammin ja valintakriteerinä on tällöin yleensä alin hinta. Suuremman arvon asiakkuudesta kokevat asiakkaat käyttävät myyjän valintatilanteessa enemmän muita syitä toimittajan valinnassa kuin hintaa. Asiakkaan saadessa lisäarvoa omalle liiketoiminnalle, asiakkuuksien elinkaarikin pitenee ja tyytyväisyys paranee. Tarpeisiin perustuvaa hoitomallia asiakassuhteen hoitamisessa voidaankin hyödyntää lisäarvon lähteenä asiakkuudelle. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 29.)

## 4 Asiakasprofiilit

Asiakasprofiililla tarkoitetaan kuvausta asiakasryhmästä, jolla on samankaltaisia käyttäytymispiirteitä ja ominaisuuksia. Asiakasprofiilien muodostaminen on toimiva tapa esittää asiakastutkimuksesta kerätty aineisto yhteenvetona, jolla kiteytetään tutkimuksen oleelliset tulokset. Edellytyksenä profiilien luomiselle on kentällä tehty asiakastutkimus, jolla hankitaan tietoa tutkittavasta kohderyhmästä. Tutkitun tiedon pohjalta asiakkaista muodostetaan erilaisia asiakasprofiileja, jotta voidaan kartoittaa, minkälaisia asiakkaita yrityksellä on. Luotuja asiakasprofiileja hyödynnetään hoitomallien suunnittelussa. Mitä enemmän tiedetään omista asiakkaista, sitä helpompi heille on myydä ja hoitaa asiakassuhdetta. Tällöin koko asiakaskannan kehittäminen parempaan suuntaan onnistuu sujuvammin. Laajan asiakaskannan tutkimisessa on syytä muistaa, että liian kattava personointi muuttuu myös helposti kustannustehottomaksi. Yleensä yleistyillä perustyypeillä voidaan vastata suurimman asiakasryhmän tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 68–70.)

Asiakastutkimuksen pohjalta voidaan muodostaa erilaisia asiakasprofiileja saman asiakasryhmän sisältä. Asiakasprofiileja on yleensä laajassa asiakasryhmässä erilaisia, esimerkiksi tietyn asiakasprofiilin asiakkaat voivat haluta henkilökohtaisempaa palvelua puhelimitse useammin kuin toiset saman asiakasryhmän asiakkaat. Saman segmentin sisällä oleva toisenlaisen profiilin asiakas voi haluta asioida sähköisesti, mahdollisimman helposti ja vaivattomasti. Osa saman segmentin asiakkaista haluavat tavata myyjänsä ainoastaan kerran vuodessa uuden sopimuksen solmimisen merkeissä. Jotkut asiakkaat voivat haluta erittäin tarkkaan räätälöidyn neuvotteluprosessin ja jatkuvaa yhteydenpitoa ennen sopimuksen tekohetkeä sekä asiakassuhteen aikana. Näin muodostuu erilaisia asiakasprofiileja eli asiakastyyppejä, joiden samankaltainen hoitaminen ei ole kannattavaa. Tämän takia asiakasryhmän profiilit tulee muodostaa tarpeisiin ja käyttäytymiseen perustuen. Kaikkia toiveita ja tarpeita ei tosin kannata toteuttaa niistä aiheutuvien kustannuksien vuoksi, jotta palvelutason laatu säilyy laadukkaana. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 104.)

Profilointia tehdään, jotta tunnistetaan käyttäjään vaikuttavat tekijät ja osataan vaikuttaa oikeisiin asioihin. Kun tunnetaan asiakkaan ostopolku ja arvonmuodostumiseen vaikuttavat tekijät, voidaan tuottaa asiakkaalle enemmän lisäarvoa asiakassuhteesta. Huolellisen profiiloinnin jälkeen yrityksen on myös helpompi vasta asiakkaan tarpeisiin, synnyttää lojaliteettia sekä muuttaa asiakasryhmän käyttäytymistä siihen suuntaan,

joka on yrityksen liiketoiminnallisten mittareiden ja tavoitteiden kannalta järkevintä. Asiakasprofiilit toimivat työkaluina ideoinnissa, myynnissä, tukena päätöksenteossa ja palvelujen suunnittelussa. Profiloinnin myötä on helpompi muodostaa asiakkaille hoitomalleja, kun tiedetään tarkalleen, minkälaisia asiakkaita asiakasryhmään kuuluu. (Tuulaniemi 2011, 154–156.) Niiden hyötykäytöllä voidaan vaikuttaa myös uusasiakashankintaan tunnistamalla uusia myyntimahdollisuuksia ja löytämään keinoja hyödyntämään oma myyntipotentiaali tehokkaammin. Näin voidaan valita esimerkiksi kampanjaa suunniteltaessa asiakasprofiilityyppi, jolle se kohdennetaan. Tämä auttaa myös markkinointia viestinnän suunnittelussa, kun tiedetään tarkalleen kenelle viestitään ja mitä asioita profiilin asiakkaat arvostavat (Rotko, 2014.)

#### 4.1 Asiakasprofiilien muodostaminen

Asiakasprofiloinnin avulla tunnistetaan omien asiakkaiden ominaispiirteet ja vaikutetaan sitä kautta heidän ostokäyttäytymiseensä. Profiilit muodostetaan asiakastutkimuksen pohjalta ja siihen valittavan otannan tulee olla mahdollisimman edustava tutkittavasta kohderyhmästä. Valittavien yritysten tulee sijaita omalla myyntialueella, koska tällöin voidaan huomioida sijaintiin perustuvat erot ostokäyttäytymisessä. Otannan tulee myös sisältää sekä aktiivisia että passiivisia asiakkaita, jotta tulokset ovat luotettavia. (Rotko, 2014.) Yrityksien profilointi on enemmän ostajan profilointiä kuin yrityksen, sillä koko yritystä on haastavaa profiloida ostajien vaihtuessa. Ostajat voivat kuitenkin yleensä tehdä ostamista omalla tavallaan, mikäli organisaatio ostajan takana antaa siihen mahdollisuuden. Yrityksistä on toki mahdollista muodostaa heidän omiin ostoihinsa perustuvia tai toimialakohtaisia asiakasprofiileja mahdollisuuksien mukaan. (Bergström & Leppänen 2011, 32–35).



Kuvio 4. Prosessin eteneminen (Tuulaniemi 2011, 127)

Yllä olevan kuvion mukaisesti Tuulaniemi (2011) määrittelee asiakasprofiilin muodostamisen vaiheet prosessina. Määrittelyvaiheessa luodaan ja määritellään tavoitteet, johon asiakastutkimuksella pyritään vastaamaan. Tässä vaiheessa analysoidaan tutkitavan organisaation nyky-, markkina-, ja kilpailutilanne. Tutkimusvaiheen haastatteluilla

kerätään aineistoa ja rakennetaan ymmärrys käyttäjän tarpeista. Tämä tutkimusvaihe on yksi merkittävimmistä, jotta asiakasprofiilien luonti onnistuu. Tällöin asiakkaista kartoitetaan niiden asiakastarpeita, toiveita ja ostokäyttäytymistä. Siinä kiinnitetään huomiota myös ostavan henkilön omiin tavoitteisiin ja tarpeisiin hänen näkökulmastaan. Ajattelua tulee suorittaa aina asiakkaan näkökulmasta ja pyrkiä samaistumaan hänen tilanteeseensa. Tutkimuksessa pyritään myös kartoittamaan asiakkaan tiedostamattomia tarpeita eli ns. piilevää kysyntää, jolle voidaan suunnitella ratkaisu suunnitelmavaiheessa. Tutkimusvaiheen tekeminen auttaa tutkijaa ymmärtämään paremmin asiakkaan toiminnan motiiveja. Tämän jälkeen ideoidaan ja suunnitellaan konsepti, joka vietään testauksen jälkeen tuotantoon. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan tutkimuksesta tunnistettuihin tarpeisiin ja käyttäytymiseen sopivat toimintamallit. Ideoita on yleensä järkevä testata ennen tuotantoon viemistä. Tuotantoon viennin jälkeen arvioidaan prosessin onnistuneisuus ja sen toimintaa mitataan ja muokataan saatujen kokemusten kautta. (Tuulaniemi 2011, 127–128.)

Kuviossa 5 on tunnistettuna ne taustatekijät, jotka vaikuttavat asiakasprofiilin muodostamiseen. Tällä pyritään vaikuttamaan siihen, että tutkitaan ja tavoitellaan haluttuja asiakkaita. Samalla pyritään tunnistamaan omat tavoiteasiakkaat ja niitä yhdistävät sekä erottavat tekijät. Ennen profiilien muodostamista tulee miettiä etukäteen, keitä halutaan profiloida ja mitkä taustatekijät vaikuttavat ostajien päätöksiin. Asiakasprofiilien muodostaminen onnistuu parhaiten, kun se tehdään huolella ja tiedetään tarkasti, mitä tutkitaan. Lopputuloksena rakennetaan mahdollisimman todenmukainen asiakasprofiili, jota hyödynnetään eri toiminnoissa. (Ciotti, 2013.)



Kuvio 5. Asiakasprofiilien muodostaminen (Ciotti 2013).

Asiakasprofiilien muodostamista varten tutkitaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat oleelliset tekijät. Profiloititutkimuksissa yksittäiset löydökset voivat olla merkittäviä havaintoja, mutta tärkeintä on havaita suuremman ryhmän käyttäytymis- ja toimintamallit. Suuremman ryhmän havaitun mallin mukaisesti voidaan alkaa suunnittelemaan ratkaisuja ja toimintamalleja. Profilointi perustuu usein arvonrakentumismalleihin, jolloin voidaan tarjota vaihtoehtoisia konsepteja ja testata, mikä konsepteista toimii parhaiten. Arvonrakentumisen mallin ymmärtäminen ja eri käyttäytymisprofiilien ymmärtäminen on edellytys asiakasprofiilien rakentamiselle. Näin voidaan vastata asiakkaiden piileviin tarpeisiin, herätellä kysyntää, synnyttää lojaliteettia ja muuttaa asiakaskäyttäytymistä suuntaan, joka on liiketoiminnallisten mittareiden kannalta järkevää. (Tuulaniemi 2011, 154–156.)

#### 4.2 Asiakasprofiiliin vaikuttavat tekijät

Asiakasprofiiliin vaikuttavat monet pienet tekijät, jotka vaikuttavat samalla ostajan päätöksentekoon. Yritysten profiileissa korostuvat erityisesti sisäiset sekä ulkoiset tekijät ja kuluttajasegmentissä enemmän demograafiset ja elämäntyyliin vaikuttavat tekijät. Yrityksen toimintaympäristö ja organisaatiolta tulevat tavoitteet vaikuttavat sen toimintatapoihin ja käyttäytymismalleihin. Näiden perusteella muodostetaan asiakkaalle sen profiili. Yrityksen profiilin muodostamiseen vaikuttavat myös organisaation kulttuuri, toimialaa koskeva lainsäädäntö ja toimialan taloudellinen tilanne. Yrityksen markkinointi

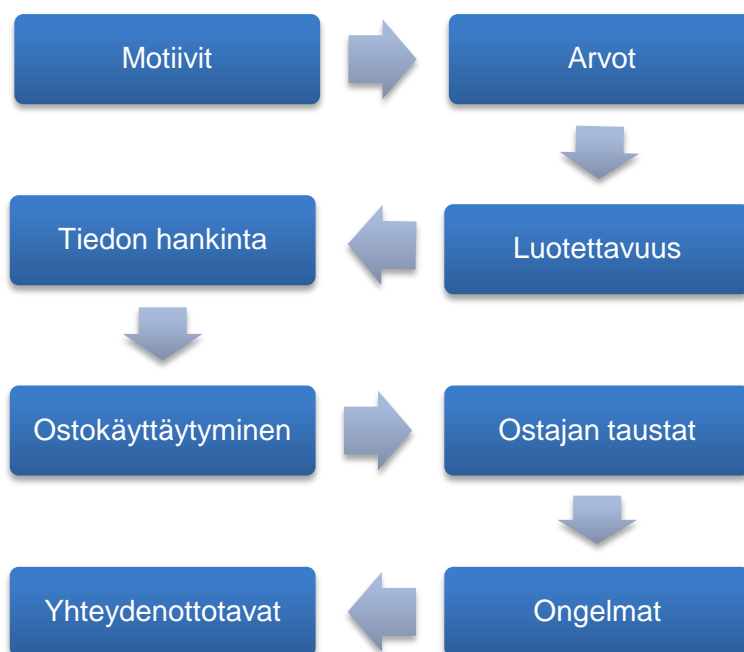
kertoo heidän omista asenteistaan ja tuotteiden hinnoittelu heidän omasta imagoviestinnästään. Ostajan sisäisiä profilointiin vaikuttavia tekijöitä ovat tarpeet, motiivit ja asenne. Ulkoisesti profilointiin vaikuttavat toiset ihmiset ja ihmisryhmät organisaation sisä- ja ulkopuolella. (Bergström & Leppänen 2011, 32–35 ja 149–152)



Kuvio 6. Asiakkaiden profiloinnissa huomioitavat tekijät (Bergström & Leppänen 2011, 32).

Asiakasprofiileissa kiinnitetään erityistä huomiota asiakkaan toimintamalleihin ja toiminnan motiiveihin. Toimintaan vaikuttavia tekijöitä voidaan kuvastaa ajatuskartoilla ja design drivereilla eli suunnitteluohjureilla. Niillä tarkoitetaan suunnittelua ohjaavia tekijöitä, jotka muodostuvat tutkimuksen löydösten perusteella. Niillä kiteytetään, mitä asiakkaalle tulisi tarjota ja mihin tarpeisiin vastataan milläkin toimenpiteellä. Niiden avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motiivit tuodaan suunnitteluprosessin keskiöön. (Tuulaniemi 2011, 156–158.)

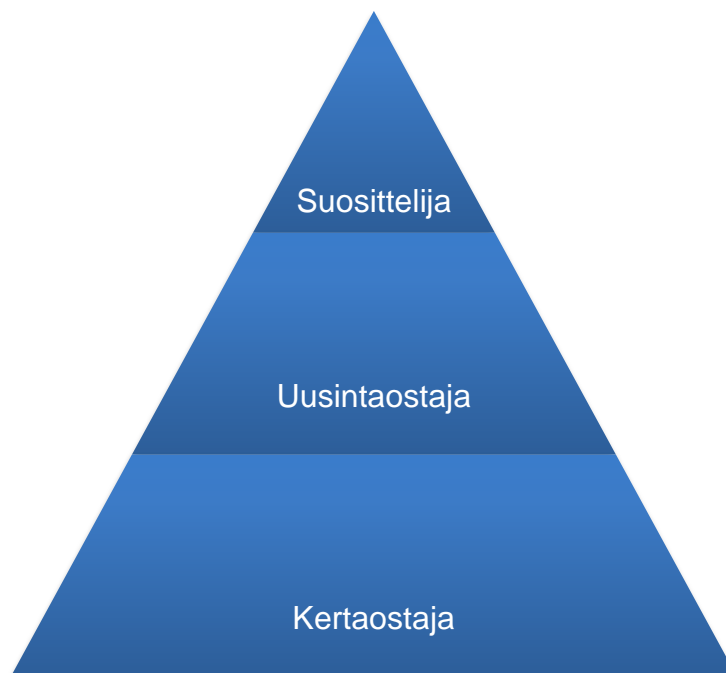
Profiloinnin kannalta asiakkaan arjen ymmärtäminen on erittäin merkittävää, jotta niille voidaan luoda toimintamallit. Asiakastutkimuksista hankittu tieto asiakkaan käyttäytymisestä ja löydökset asiakkaan toiminnan motiiveista ja hallitsevista arvoista ovat merkittäviä havaintoja. Nämä on hyvä kiteyttää profiilien kuvauksessa. Asiakasprofiloinnilla tähdätään kuitenkin erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen (Tuulaniemi 2011, 156–158.) Profiilin muodostumiseen vaikuttaa moni tekijä, mutta lopputuloksena tulee rakentaa mahdollisimman todenmukainen ja yhdelle sivulle mahtuva asiakasprofiili. Mitä realistisempi profiili on, sitä helpompi asiakas on mieltää oikeaksi henkilöksi. Asiakkaan käyttäytymismallin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on lueteltuna kuviossa 7. Näitä asioita tutkimalla päästään yleensä haluttuun lopputulokseen profiilien muodostamisessa. (idB, 2013.)



Kuvio 7. Käyttäytymismallin muodostuminen (idB, 2013).

Asiakasprofiilia voidaan tarpeen mukaan myös kutsua myyntiprofiiliksi, jos sitä hyödynnetään myyntimielessä. Andersonin ja Kerrin mukaan (2002) asiakkaista voidaan luoda kolme eri ostoprofiilia, joiden pohjalta profiileja voidaan luokitella eri kategorioihin. Profiileja kuvataan pyramidin avulla sen mukaan, kuinka paljon asiakkaista on kertaostajia, uusintaostajia ja suosittelijoita. Suosittelijat on paras profiili, kun he vievät liiketoimintaa eteenpäin suosittelemalla omia ostojansa eteenpäin. Asiakasprofiilien muodostamis-

vaiheessa näitä asiakkuuksien tasoja on syytä miettiä, kun mietitään mille profiileille kohdennetaan mitään palveluita ja toimintoja. (Anderson & Kerr 2002, 30–32.)



Kuvio 8. Pyramidiprofiilit (Anderson & Kerr 2002, 31)

Asiakstarpeet ja uudet tavat hyödyntää teknologiaa kohtaavat, kun asiakas profiloituu ja osallistetaan oman toimintansa suunnitteluprosessiin. Näin asiakkaille luodaan tarpeidensa mukainen palvelukokemus. Asiakkaan palvelupolun kautta tunnistetaan asiakkaan pullonkaulat ja muodostetaan näin asiakkaalle arvoa tuottava palvelukokemus. Tällä voidaan erottua hyvin kilpailuilla massamarkkinoilla, joilla tuotetarjoomat ovat samankaltaisia. (Miettinen 2011, 29–31 ja 49–51.)

## **5 Toimeksiantaja**

Sisältö salattu, vain toimeksiantajan käyttöön.

## **6 Tutkimustulokset**

Sisältö salattu, vain toimeksiantajan käyttöön.

## **7 Asiakkuuksien hoitomallin suunnitelma**

Sisältö salattu, vain toimeksiantajan käyttöön.

## **8 Johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Vantaan Energia Oy:n yritysmyyntin asiakkaita ja luoda tälle asiakasryhmälle asiakkuuden hoitomalli. Työn tutkimusosiossa tutkittiin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, jotka muodostivat pohjan hoitomallin suunnitelmalle. Koko prosessi rakennettiin asiakasymmärryksen ympärille ja osallistettiin asiakkaat suunnittelemaan omia hoitomallejaan.

Hoitomalleilla haluttiin yhtenäistää asiakasryhmän hoitomenetelmiä, jotta saman asiakasryhmän asiakkaat saavat tasapuolista kohtelua. Asiakkuuden hoitomalleilla haluttiin myös tehostaa toimeksiantajan sisäisiä prosesseja paremmalla asiakkuuden hallinnalla. Työn pohjalta tuli muodostaa asiakasprofileja, jotta toimeksiantajalle jää parempi käsitys siitä, minkälaisia asiakkaita heillä on ja kuinka voidaan vastata tulevaisuudessa asiakkaiden muuttuviin odotuksiin.

Tämän työn lopputuotoksena luotiin kaksi erilaista asiakkuuksien hoitomallia. Hoitomallit sisältävät yrityksen toimintamallin asiakkuuksien hoitamisesta, hallinnasta ja ylläpitämisestä. Ne luovat raamit henkilöstön työskentelylle ja antavat suunnan, miten asiakasryhmän hoitamista tulisi kehittää tulevaisuudessa. Laajuudeltaan hoitomallit mahdollistavat sen, että myyjälle jää omia vapauksia vaikuttaa asiakkaan saamaan palveluun.

## 8.1 Tuloksien arviointi

Työ oli tyypiltään haastatteluihin perustuva toiminnallinen kehittämishanke. Toiminnallisen osuuden onnistuneisuutta voidaan arvioida käytännöllisyyden, tavoitteiden saavuttamisen ja merkityksellisyyden näkökulmasta. Työn tutkimusosion onnistuneisuutta voidaan arvioida luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmasta.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä arvioidaan lähdeaineiston luotettavuutta ja työn arvoa toimeksiantajalle. Lähteiksi valitut teoria-aineistot edistivät tutkimuksen tekoa haastatteluista suunnitelmaan ja koko tutkimusaiheeseen perehtymistä. Teoria-osuuden luku asiakkuudenhoitomalleista tuo näkökulmia hoitomallien käyttöönottoa varten ja asiakasymmärryksen luvussa käsitellään tutkittavia asioita. Asiakasprofiilien luku luo teoriapohjan niiden muodostamiselle. Työlle haasteellisinta oli löytää toimiva teoriapohja ja sen perustuessa käytännönläheisyyteen ja sen suurin lähdeaineisto tuli tehdystä asiakastutkimuksesta. Työssä käytetty painettu kirjallisuus on osittain vanhahkoa, mutta se ei haittaa suunnitelman luotettavuutta. Teoriapohja on säilynyt käytännössä samankaltaisena ja hoitomallit luodaan aina yrityskohtaisesti, jotta ne voidaan toteuttaa käytännön tasolla. Teoreettisen katsauksen aineistoa on kuitenkin täydennetty tuoreemmilla asiantuntijakirjoituksilla.

Työn tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle yhtenäinen tapa hoitaa tätä asiakasryhmää ja samalla tutkia, minkälaisia asiakkaita tästä ryhmästä löytyy. Hoitomallien eri vaiheet ovat selkeitä ja huomioivat toimialan vaatimukset. Tämän vuoksi hoitomallit voidaan ottaa sellaisenaan käyttöön, joka tuo lisäarvoa työlle. Käytännönläheisyyteen ja todenmukaisuuteen vaikutettiin sillä, että työn suunnitelmaosiota varten otettiin toimeksiantajan henkilöstö mukaan suunnittelemaan hoitomalleja. Luoduilla asiakasprofiileilla tuotettiin toimeksiantajalle merkittävää lisätietoa heidän asiakkaistaan. Työn tuloksia voidaan myös hyödyntää uusasiakashankinnassa ja myynnin organisoinnissa.

Tutkimusosion luotettavuuden ja pätevyyden laatu varmistettiin haastatteluun valittujen yritysten otannan monipuolisuudella. Haastatteluun valitut yritykset olivat eri toimialoilta ja eri kokoisia sähkönkäytöltään sekä yritystoimintansa laajuudeltaan. Haastateltaviksi valittiin asiakkaita sekä aktiivisista että passiivisista asiakkaista, jolla vaikutettiin otannan luotettavuuteen. Jokaisesta tehdystä haastattelusta tehtiin lisäksi asiakirjatyyppiltään salainen muistio dokumentoitavaksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kaltaisella haastattelurungolla päästiin hyvin tutkimuksen tavoitteisiin eli asiakasrajapintaa syvemmälle siitä, mitä asiakkaat oikeasti haluavat. Näin haastateltaville ei annettu suoria vastauksia yhteenkään kysymykseen, vaan vastaukset tulivat suoraan haastateltavalta. Haastatteluiden ilmapiirissä kiinnitettiin huomiota tilanteen avoimuuteen, joka edesauttoi vastausten luotettavuutta. Ne olivat menetelmänä oikea valinta lähestyä tutkimusongelmaa, koska sillä saatiin lukuisia vaihtoehtoja sen ratkaisemiseksi. Tutkimustulokset vastaavat kattavasti alussa esitettyihin tutkimuksen tavoitteisiin ja lopputuloksena asiakkaista saatiin enemmän tietoa, kuin oli alun perin tarkoitus.

## 8.2 Pohdinta ja jatkotutkimukset

Asiakkuuden hoitomallien käyttöönoton jälkeen voidaan vasta todellisuudessa arvioida, kuinka hyvin työ on onnistunut kokonaisuutena. Hoitomallien toimivuutta tulee seurata ja kehittää jatkuvasti. Toimivuutta voidaan mitata asiakasryhmän hallinnoinnin helpotumisella, asiakaspoistuman vähentymisellä ja asiakastyytyväisyyden kasvulla. Luotuja malleja tulee kehittää saatujen kokemusten ja palautteiden kautta. Todennäköisesti hoitomallien toimintaohjeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa samalla, kun toimintaympäristöissä tapahtuu muutoksia. Hoitomallien toimivuuden kannalta merkittävää on vielä testata niiden toimivuutta käytännössä ja jalkauttaa ne toimeksiantajan henkilöstön käyttöön.

Jatkotutkimuksena hoitomalleista ehdotan kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä tälle asiakasryhmälle ja vertailemaan niitä tämän tutkimuksen tulokseen. Näin saadaan lisäkehitysehdotuksia ja voidaan varmistua tämän työn luotettavuudesta. Toisena jatkotutkimusaiheena toimeksiantajalle suosittelen tämän tyyppistä tutkimusta suurempien yritysasiakkaiden tarpeista ja niiden hoitomalleista.

## Lähteet

Ahonen Jaakko & Rautakorpi Pia 2008. Arvoketjun johtaminen - totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WSOY Bookwell Oy.

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum media Oy.

Anderson Kristin & Kerr Carol 2002. Customer Relationship Management. Yhdysvallat. McGraw-Hill-yhtiöt.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta liiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki. Tekes.

Bergström Seija & Leppänen Arja 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Chan, L. K., Kao, H. P., & Wu, M. L. (1999). Rating the importance of customer needs in quality function deployment by fuzzy and entropy methods. *International Journal Of Production Research*, 37(11), 2499.

Ciotti Gregory 2013. A Dead-Simple Customer Profile Template that will Massively Increase Sales. Päivitetty 25.3.2013. <https://blog.bidsketch.com/clients/customer-profile-template/>. Luettu 13.3.2015.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Tammi.

IdB, 2013. Sähköinen opas. Asiakkaan matkaopas. Päivitetty 2013. [http://idb.fi/media/15687/idb\\_asiakkaanmatkaopas\\_2013.pdf](http://idb.fi/media/15687/idb_asiakkaanmatkaopas_2013.pdf). Luettu 13.3.2015.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales management. 8. painos. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Lehtinen, Jarmo 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauniskangas, Maarit & Energiäteollisuus Ry & Fingrid Oyj. Hyvä tietää sähkömarkkinoista. Sähköinen pdf-julkaisu ISBN 978-952-5615-30-2. [http://energia.fi/sites/default/files/sahkomarkkinoista\\_esite.pdf](http://energia.fi/sites/default/files/sahkomarkkinoista_esite.pdf). Luettu 8.10.2014.

Korkeamäki Anne, Lindström Pauli, Ryhänen Tuula, Saukkonen Minna & Selinheimo Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotler Philip, Armstrong Gary, C.Harris Lloyd & Piercy Nigel, 2013. Principles of Marketing. 6. painos. Pearson Education Limited.

Kurvinen Jarkko 2013. Heikko asiakasymmärrys vie särmän markkinoinniltasi. Päivitetty 21.10.2013. <http://www.taloussanomat.fi/kumppaniblogit/2013/10/21/heikko-asiakasymmarrys-vie-sarman-markkinoinniltasi/201314599/322>. Luettu 3.12.2014.

Kärkkäinen H., Piippo P., Salli M., Tuominen M. & Heinonen J. 2000. Asiakastar-peista tuotteiksi ja palveluiksi. Helsinki: Tummavuoren Kirjapaino.

Miettinen Satu 2011. Palvelumuotoilu. – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mäntyneva Mikko 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Rotko Ilkka. 2014. Asiakasprofilointi auttaa asiakashankinnassa. Päivitetty 12.4.2014. <https://mono1blogi.wordpress.com/2014/04/12/asiakasprofilointi-auttaa-myymaan/> Luettu. 17.2.2015.

Rubanovitsch, Mika D & Valorinta Ville 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Selin Erica & Selin Jarmo 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.

Storbacka, Kaj, Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Storbacka Kaj, Sivula Petteri & Kaario Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Tilinpäätös 2013, Vantaan Energia. Päivitetty 19.3.2014. <http://www.vantaanenergia.fi/fi/Tietoakonsernista/media/Documents/Vantaan%20Energia%20konsernitilipäätös%202013.pdf>. Luettu 24.2.2015.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Sähkömarkkinat. Sivu päivitetty 22.1.2014. <https://www.tem.fi/energia/sahkomarkkinat>. Luettu . Luettu 13.10.2014.

Valtiokonttori 2008. Hallinnon ohjaus. Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta. Käsikirja. Päivitetty joulukuussa 2008. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BB585C324-6B4C-4A95-876D-D508071E505B%7D/76379>. Luettu 21.10.2014.

Yhteiskuntavastuu. Vantaan Energia kotisivut. Päivitetty 19.3.2014. <http://yhteiskuntavastuu2013.vantaanenergia.fi/Sivut/default.aspx>. Luettu 28.11.2014.

## **Tutkimushaastattelun runko**

Mitä asioita pidätte tärkeinä sähkönostamisessa?

Millä perusteilla teette valinnan sähköntoimittajasta?

Mitkä asiat toisivat teille lisäarvoa asiakkuudesta?

Minkälainen sopimusmalli sopii teille parhaiten?

Minkälaisia palveluita pidätte hyödyllisinä?

Mitä kanavia pitkin asioitte mieluiten sähkönsopimusasioissa?

Mitä odotuksia teillä on sähköntoimittajalle asiakassuhteen aikana?

Minkälaisia omia kokemuksia teillä on sähköntoimittajista?