



# Asiakkuuden johtamisen vaikutus asiakasuskollisuuteen ja -kannattavuuteen

**Case: Alva-yhtiöt Oy**

Teuvo Kangas

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2022  
Tekniikan ala  
Insinööri (YAMK)  
Kestävä energia

**Kangas, Teuvo**

**Asiakkuuden johtamisen vaikutus asiakasuskollisuuteen ja -kannattavuuteen  
Case Alva-yhtiöt Oy**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Lokakuu 2022, 87 sivua.

Tekniikan ala. Kestävä energia. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: Suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä

**Tiivistelmä**

Vallitsevalla geopoliittisella tilanteella on vakavia seurauksia Euroopan ja Suomen energia-alalle ja elinkeinoelämälle. Tämä lisää merkittävästi toimintaympäristön epävarmuutta, koska polttoaineiden saatavuuden ongelmat ja korkea inflaatio ovat nostaneet sähkö- ja lämpöenergian hintoja voimakkaasti. Suomen energia-toimiala on myös voimakkaassa murroksessa ja siihen vaikuttavat suurimmat muutostekijät ovat sopeutuminen hiilineutraaliseen energiantuotantoon, uuden teknologian tuomiin mahdollisuuksiin, energiatehokkuuden parantumiseen ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen ja parantamiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui asiakkuuden kokonaiskuvan, asiakkuuden johtamisen ja asiakasuskollisuuden ja -kannattavuuden teorioiden ympärille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ovatko yrittäjäasiakkaiden asiakkuuden johtamisen menetelmät ja toimenpiteet vaikuttaneet asiakkaiden asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuteen, mitkä seikat vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja suositteluhaluuteen ja mitkä ovat ne konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla niitä parannetaan.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selkeä kokonaiskuva asiakkuuksien johtamisen vaikutuksesta asiakkaisiin. Tutkimustulokset vahvistivat, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä aktiiviseen yhteistyöhön, joka lujittaa asiakassuhdetta. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti uskollisia, mutta odottavat saavansa enemmän arvoa tuotteista, palveluista ja asiakaskohtamisista eri tilanteissa. Asiakkuuksien aktiivisella johtamisella on merkittävä vaikutus asiakasuskollisuuteen ja asiakassuhteen lujuuteen ja pituuteen, jotka yhdessä vaikuttavat asiakaskannattavuuteen.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena ja tiedonsaantimenetelmänä olivat teemahaastattelut, joiden tarkoituksena oli kartoittaa nykytilanne. Teemahaastatteluja oli kymmenen. Ne jaettiin kolmeen eri teemaan, joiden avulla selvitettiin Alvan: 1) toimintaa, tulevaisuutta ja kehittämiskohteita, 2) asiakas- ja ratkaisukeskeisyyttä ja 3) asiakaskokemusta, -uskollisuutta, -kannattavuutta ja suositteluhaluutta.

**Avainsanat (asiasanat)**

Asiakkuuksien johtaminen, asiakasuskollisuus, kannattavuus, arvon luominen

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Liite 2 on salassa pidettävä ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassa pidettävät luvut 6 ja 7 ovat siirretty liitteiksi 3 ja 4. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohdat 17 ja 20, yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätiön liike- tai ammattisalaisuudet. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta ja salassapito päättyy 30.9.2027.

**Kangas, Teuvo**

### **The influence of customer relationship management on customer loyalty and profitability**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, October 2022, 87 pages.

Engineering and technology. Degree programme in Sustainable Energy. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

The prevailing geopolitical situation has serious consequences for the European and Finnish energy sector and business life. This significantly increases the uncertainty of the operating environment, because fuel availability problems and high inflation have raised the prices of electricity and thermal energy strongly. Finland's energy sector is also going a strong transition, and the biggest factors affecting it are adaptation to carbon-neutral energy production, the opportunities brought by new technology, the improvement of energy efficiency and the maintenance and improvement of customer satisfaction.

The theoretical reference framework of the study was built around the overall picture of the customer, customer management and customer loyalty and profitability theories. The aim of the study was to find out whether the customer management methods and measures of business customers have affected customer loyalty and profitability, and what factors affect customer satisfaction and willingness to recommend, and what are the concrete measures that can be used to improve them.

As a result of the research, a clear overall picture of the effect of customer relationship management on customers. The research results confirm that the customers have been satisfied with the active cooperation, which strengthens the customer relationship. Customers are generally loyal, but expect to get more value from products, services and customer encounters in different situations. Active customer management has a significant impact on customer loyalty and the strength and length of the customer relationship, which together affect customer profitability.

The thesis was carried out as a development study and the method of obtaining information was theme interviews, the purpose of which was to map the current situation. There were ten themed interviews. They were divided into three different themes, which were used to find out about Alva: 1) operations, future and development targets, 2) customer and solution focus and 3) customer experience, loyalty, profitability and willingness to recommend.

#### **Keywords/tags (subjects)**

Customer relationship management, customer loyalty, profitability, value creation

#### **Miscellaneous (Confidential information)**

Appendix 2 is confidential which have been removed from the public thesis. Chapters 6 and 7, which are kept secret, have been moved to appendices 3 and 4. The basis for secrecy is section 24, item 17 and 20 of the publicity law 621/1999, business or professional secrets of a private, state, municipality or other public entity, community, institution or foundation. The confidentiality period is five (5) years and confidentiality will end on 30.9.2027.

## Sisältö

1	Johdanto .....	4
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoite .....	4
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	5
2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	6
2.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja suunnitelma .....	6
2.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	7
2.3	Toimeksiantaja Alva-yhtiöt Oy .....	8
2.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	8
3	Toimintaympäristö ja kilpailukyky .....	9
3.1	Tulevaisuuden markkinaympäristö .....	10
3.2	Kilpailuetu ja -strategia .....	13
3.3	Kolme polkua markkinajohtajuuteen .....	17
4	Asiakkuuksien kokonaiskuva.....	18
4.1	Asiakkuuksien johtaminen .....	18
4.1.1	Asiakasymmärrys ja -keskeisyys.....	21
4.1.2	Asiakassegmentointi.....	23
4.1.3	Asiakkuuksien hoitomalli .....	24
4.2	Asiakkuuden arvo ja arvon luominen .....	26
4.3	Asiakasuskollisuus .....	28
4.3.1	Asiakaskokemus ja sen johtaminen ja mittaaminen .....	30
4.3.2	Asiakastyytyväisyys.....	32
4.3.3	Palvelumuotoilu .....	33
4.4	Asiakaskannattavuus .....	35
4.5	Asiakastiedon hyödyntäminen .....	40
5	Pohdinta.....	41
6	Tutkimuksen toteutus .....	43
7	Tulosten tarkastelu ja jatkotoimenpiteet.....	43
	Lähteet.....	44
	Liitteet .....	51
	Liite 1. Kyselylomake.....	51
	Liite 2. Haastattelujen yhteenveto (Salassa pidettävä) .....	54
	Liite 3. Tutkimuksen toteutus (Salassa pidettävä).....	67

6	Tutkimuksen toteutus (Salassa pidettävä) .....	67
6.1	Energiatoimialan murros EU:ssa ja Suomessa .....	67
6.1.1	EU:n energia- ja ilmastopolitiikka.....	69
6.1.2	Suomen ilmastopolitiikan tavoitteet ja energiantuotanto .....	71
6.1.3	Kaukolämmön markkinatilanteen muutos .....	72
6.2	Kilpailu energiatoimialalla.....	74
6.3	Asiakkuuksien johtaminen .....	76
6.4	Asiakasuskollisuus ja -kannattavuus.....	78
	Liite 4. Tulosten tarkastelu ja jatkotoimenpiteet (Salassa pidettävä) .....	80
7	Tulosten tarkastelu ja jatkotoimenpiteet (Salassa pidettävä).....	80
7.1	Tulokset.....	81
7.2	Jatkotoimenpide-ehdotukset.....	83

## Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen eteneminen. ....	7
Kuvio 2.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	7
Kuvio 3.	Signaalien, trendien ja megatrendien väliset suhteet.....	11
Kuvio 4.	Yrityksen markkinointiympäristö .....	13
Kuvio 5.	Porterin perusstrategiat .....	14
Kuvio 6.	Viiden kilpailuvoiman malli .....	15
Kuvio 7.	Tuotteen elinkaari .....	16
Kuvio 8.	Kilpailija-analyysi .....	17
Kuvio 9.	Asiakkuudenhallinnan arvoketjun prosessi .....	20
Kuvio 10.	Asiakkuuksien johtamisprosessi .....	20
Kuvio 11.	Asiakasjohtaminen .....	21
Kuvio 12.	Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli .....	22
Kuvio 13.	Segmentointiprosessi .....	23
Kuvio 14.	Asiakkuuksien hoitomallin toteutus .....	24
Kuvio 15.	Asiakkaiden valinta .....	25
Kuvio 16.	Asiakassuhteiden ryhmittelyä .....	29
Kuvio 17.	Asiakkuuden lujuus .....	30
Kuvio 18.	Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja liiketoiminnan suorituskyky .....	33
Kuvio 19.	Perinteinen kehittäminen vs. palvelumuotoilu .....	34
Kuvio 20.	Katetuottoanalyysi .....	36

Kuvio 21. Asiakkaiden arvojakauma .....	38
Kuvio 22. Asiakkaan kokeman arvon määrittävät tekijät .....	38
Kuvio 23. Asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttavat asiat .....	39
Kuvio 24. Asiakkaan elinkaariarvon malli .....	39
Kuvio 25. Asiakassegmentointi ja asiakkaiden lukumäärä.....	78
Kuvio 26. Kaukolämmön tulot, keskihinta ja tuotto asiakassegmenteittäin .....	79
Kuvio 27. Asiakasarvo ja palvelukanavat .....	86

# 1 Johdanto

Energiatoimialan toimintaympäristö, markkinat ja asiakkaiden vaatimukset ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisien vuosien aikana. Energiatoimiala on tyytynyt turvallisen menneisyyden jatkumoon ja ei ole aktiivisesti pyrkinyt luomaan kilpailutekijöitä markkinoilla, sillä nykyiset liiketoimintamallit ovat pääsääntöisesti tuotantolähtöisiä. Jatkossa toimialan arvonmuodotus siirtyy perinteisestä energiantuotannosta ja -jakelusta kohti palveluliiketoimintaa. Kiristynyt kilpailu muuttaa toimialan brändikeskeistä strategiaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakas määrittää kuitenkin lopulta arvon, ja tämä edellyttää toimialalta kriittistä arvon tuottamisen tarkastelua ja kilpailuetujen luomista.

Ympäristövastuullisuus on yritysasiakkaille strateginen keino kohentaa kilpailukykyä ja se tapahtuu parantamalla rakennusten energiatehokkuutta, suosimalla hiilineutraaleja energialähteitä ja kehittämällä kiertotalouden liiketoimintamalleja. Asiakaskohtaamiset ovat tehokkain tapa saada tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista sekä lisätä asiakasymmärrystä. Energiayhtiöille on kertynyt vuosien varrella valtava määrä asiakastietoa, mutta niitä ei ole pystytty hyödyntämään kilpailueduiksi. Tietoon perustuva asiakaslähtöinen toimintatapa ei yksin riitä ilman asiakkuuksien johtamista. Asiakasymmärryksellä on suuri merkitys, kun liiketoiminnassa siirrytään yhä enemmän kohti palvelukeskeistä logiikkaa. Tällöin arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta, ja menestyksen ajureina ovat asiakkaan näkökulma ja kokonaiskokemus.

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoite

Yritysasiakkaiden muuttuneet toiveet ja tarpeet ja vaikutusmahdollisuuksien kasvu ohjaavat osaltaan energia-alan muutosta. Kokemukseen perustuen on havaittu, että aiempi menestys ei varmista liiketoiminnan kannattavaa kasvua ilman toiminnan ja palvelujen jatkuvaa kehittämistä ja asiakaskeskeisyyden merkityksen ymmärtämistä asiakkuuksien johtamisessa. Kaukolämmön kilpailutilanne on merkittävästi muuttunut. Tämä muutos on strategisesti hyvin merkittävä, sillä kaukolämpö on myyntikatteella mitattuna suurin liiketoiminta-alue.

Tutkimuksen aihe syntyi opinnäytetyön toimeksiantajan toiveesta ja tarpeesta selvittää yritysasiakkaiden asiakkuuksien johtamisen nykytilannetta, kehittämistä ja vaikutusta asiakasuskollisuuteen ja -kannattavuuteen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä asiakkuuksien johtamisessa pitää huomioida, kun tavoitteena ovat asiakasuskollisuus ja -kannattavuus. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli lisätä myös ymmärrystä nykyisen toiminnan haasteista ja tunnistaa kriittiset menestymiseen vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksesta saadut tulokset vahvistavat asiakasymmärrystä ja mahdollistavat kilpailuetujen luomisen pohjan. Tuloksia voidaan hyödyntää asiakkuuksien määrätietoisessa ja tavoitteellisessa johtamisessa ja kehittämisessä. Alva on uudelleenjärjestänyt keväällä 2022 asiakkaiden palveluorganisaation ja tavan toimia. Uuden organisaation ja toimintatavan seurauksena asiakkaiden palvelemisen resurssit kohdistetaan strategisesti merkittäviin tai kannattavuudeltaan suuriin asiakkaisiin ja kannattaviin liiketoimintoihin.

Tutkimuksessa on selvitetty, kuinka suuret yritysasiakkaat ovat kokeneet Alva-yhtiöiden asiakkuuksien johtamisen toimintamallin ja miten se on vaikuttanut asiakasuskollisuuteen, -kokemukseen, suositteluhalukkuuteen ja kaukolämmön kannattavuuteen. Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka palvelut ovat vastanneet asiakkaiden odotuksia ja tarpeita ja mitkä ovat kilpailuetua luovat tulevaisuuden kriittiset menestystekijät.

## **1.2 Tutkimuksen rajaus**

Tutkimus on rajattu asiakkuuksien johtamiseen asiakkaan kohtaamisesta palvelujen toimitukseen ja asiakkuuden hallintaan saakka. Tutkimuksen kohteena olivat suuret ja keskisuuret yritysasiakkaat ja kaukolämpöliiketoiminta Jyväskylässä. Tutkimuksessa selvitettiin myös asiakaskokemuksen vaikutusta asiakasuskollisuuteen ja asiakassegmentin kannattavuuteen. Kuluttaja-asiakkaat ovat kaukolämmön suurin asiakasryhmä lukumäärällä mitattuna, mutta niitä ei huomioitu tutkimuksessa, koska niiden merkitys kaukolämmön tuloihin ja kannattavuuteen on hyvin pieni. Sähkönsiirto- ja vesihuoltoliiketoiminnat ovat alueellisesti lakisääteisiä tai luonnollisia monopoleja ja siksi niitä ei huomioitu tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistui kymmenen asiakasta rakennusteollisuuden, kiinteistökehityspalvelujen, isännöinnin ja julkisen sektorin toimialoilta.



Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaan palvelupolun kosketuspisteiden ja sopimusyhteistyökumppaneiden toimintaa, jotka ovat päivittäin tekemisessä yritysasiakkaiden kanssa. Sopimusyhteistyökumppanit huolehtivat sähkö-, kaukolämpö- ja vesiverkkojen kaikista asennus- ja ylläpitotehtävistä.

Alvalla ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta. Tietoykkönen Oy tutkii kerran vuodessa Alvan tunnettuutta, imagoa ja brändimielikuvaa kohteena yritysasiakkaat. Tutkimus on joka vuosi lähes samanlainen. Siten eri vuodet ovat keskenään vertailukelpoisia. Tietoykkösen tutkimukset poikkeavat tästä tutkimuksesta siinä, että niissä ei ole mitattu kannattavuutta ja asiakkaan eri asioiden merkityksen ja kokemuksen välistä suhdetta. Lisäksi tutkittavat asiat ovat hyvin erilaisia.

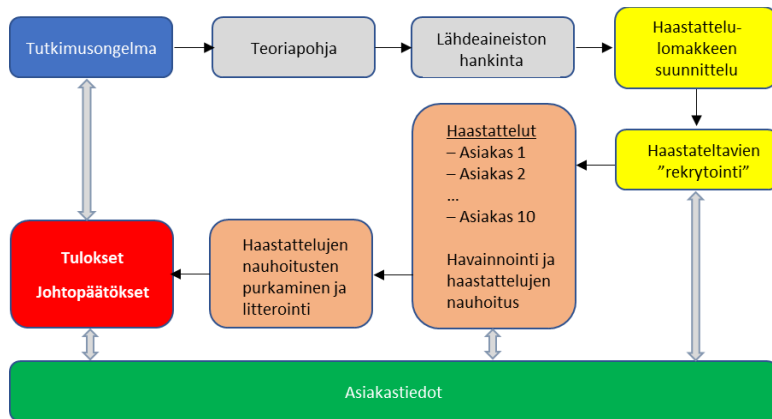
## **2 Tutkimuksen toteuttaminen**

### **2.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja suunnitelma**

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen kehittämistutkimus, jossa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus ja jonka avulla pyritään ymmärtämään syvällisesti tutkittava ongelma (Kananen 2014, 16). Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluin, jonka teemat ovat tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tiedossa ilman tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2010, 208). Tutkimukseen osallistuvat henkilöt vastaavat tutkijan laatimiin kysymyksiin ja tutkimuksessa pyritään tutkittavan aineiston vakuuttavuuteen, joka on tutkimuksen luotettavuuden mittari (Toikko & Rantanen 2009, 123). Tutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin: 1) Kuinka haastateltavat näkevät Alvan yrityksenä, asiakas- ja ratkaisukeskeisyyden sekä tuotteet ja palvelut? ja 2) Millaisia kokemuksia haastateltavilla on Alvasta?

Tutkimussuunnitelman (kuvio 1) lähtökohtana oli toimeksiantajan tutkimusongelma, jonka perusteella valittiin aiheeseen soveltuva teoria ja sen lähdeaineisto. Tämän jälkeen suunniteltiin asiakashaastattelun kyselylomake, joka on kuvattu liitteessä 1. Sitten valittiin sopivat haastateltavat yritykset ja niiden haastateltavat henkilöt. Asiakkaat haastateltiin henkilökohtaisesti ja haastattelujen tulokset nauhoitettiin, litteroitiin, analysoitiin ja koottiin yhteen.

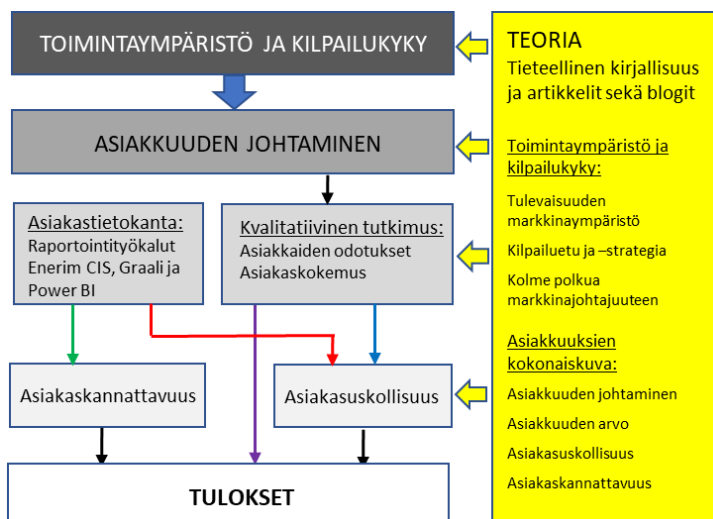
Näiden tietojen perusteella on tehty johtopäätökset. Seuraavassa kuviossa on esitetty tutkimussuunnitelman eteneminen, joka alkaa tutkimusongelmasta.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.

## 2.2 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu asiakkuuden kokonaiskuvasta, yrityksen toimintaympäristön kuvaamisesta ja kilpailukyvyistä (kuvio 2). Asiakkuuden kokonaiskuva sisältää asiakkuuden johtamisen ja arvon sekä asiakasuskollisuuden ja -kannattavuuden.



Kuvio 2. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

Asiakastietokannasta saatiin eri raportointijärjestelmien avulla asiakaskannattavuus- ja -uskollisuustiedot, joita on hyödynnetty työn tuloksissa. Haastattelututkimuksen avoimilla kysymyksillä selvitettiin Alvan nykyistä toimintaa, yhteistyötä asiakkaan kanssa, toiminnan kehittymistä, tulevaisuudennäkymiä sekä toimenpiteitä ja reagoitukykyä markkina-aseman parantamiseksi. Tutkimuksessa selvitettiin myös asiakaskokemusta, asiakkaiden suositteluhalukkuutta, asiakas- ja ratkaisukeskeisyyttä sekä tuotteiden ja palvelujen kilpailukykyä ja kuinka paljon nämä asiat merkitsevät asiakkaalle.

### **2.3 Toimeksiantaja Alva-yhtiöt Oy**

Työn toimeksiantaja on Alva-yhtiöt Oy, joka aiemmin tunnettiin nimellä Jyväskylän Energia Oy. Alva on Jyväskylän kaupungin sataprosenttisesti omistama energiayhtiö, joka huolehtii Jyväskylässä lämmön, sähkön ja veden tuotannosta, jakelusta ja myynnistä ja Viitasaarella lämmön ja veden tuotannosta, jakelusta ja myynnistä. Alva omistaa Alva Sähköverkko Oy:n, Alva Rauhalampi Oy:n, Alva Hulevesi Oy:n ja Alva Viitasaari Oy:n. Lisäksi Alva-yhtiöt Oy on osakkaana Jyväskylän Voima Oy:ssä, Suomen Hyötytuuli Oy:ssä ja Väre Energia Oy:ssä. (Yritysesittely ja yhteiskuntavastuuraportti 2021, 2022.) Olen työskennellyt Alvan yritysmyyntissä noin 16 vuotta ja vastuullani ovat suuret ja merkittävät avainasiakkaat. Tehtäviini kuuluvat asiakkuuksien proaktiivinen johtaminen, avainasiakastyöskentely ja asiakkuuden arvon kasvattaminen.

### **2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittaville annettiin kaikki olennainen tieto tutkimuksesta ja sen käyttötarkoituksesta. Haastateltaviksi suostui neljän eri toimialan ja kymmenen suuren yrityksen esimiestehtävissä olevaa asiantuntijaa tai päättäjää, jotka vastaavat yrityksensä energia-asioista. Haastatteluista osa suoritettiin etänä videoneuvottelun välityksellä ja osa kasvokkain kunkin haastateltavan toiveen mukaan. Kyselylomake lähetettiin haastateltaville tutustumista varten sähköpostin liitteenä noin 1–2 viikkoa ennen haastattelua. Haastatteluihin oli varattu aikaa 1,5 tuntia ja ne nauhoitettiin matkapuhelimen sanelimeen tai videoneuvottelun tallentimeen, josta ne litteroitiin tekstimuotoon. Lopuksi kaikista haastatteluista tehtiin yhteenveto, joka on esitetty liitteessä 2. Keskimäärin yhteen haastatteluun ja litterointiin kului aikaa noin 3,5 tuntia.

Luotettavuutta voidaan arvioida kahden käsitteen kautta: validiteetti ja reliabiliteetti, jotka molemmat ovat tieteen luotettavuuskäsitteitä. Validiteetti kuvaa oikeiden asioiden tutkimista ja reliabiliteetti tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2012, 161.) Laadullisen kehittämistutkimuksen tutkimusaineiston hallinta ja dokumentaatio ovat luotettavuuden arvioinnin perusedellytys. Työn teoriapohjaa on vertailtu tutkimusaineiston tuloksiin, joita säilytetään anonyymeinä tiedostoina yrityksen palvelimella, johon vain opinnäytetyön tekijällä on pääsyoikeus. Teoriaosuuden tiedonlähteinä olivat pääosin kotimaisien ja ulkomaalaisien tunnettujen kirjailijoiden ja tutkijoiden julkaisut liittyen markkinointiin, liikkeenjohtoon ja yritysjohtamisen kirjallisuuteen sekä yhdysvaltalaisen liikkeenjohtamisen aikakauslehdessä Harvard Business Review:n tieteellisiin artikkeleihin. EU:n ja Suomen eri ministeriöiden julkaisut löytyivät verkkojulkaisuina internetissä, jotka liittyivät pääosin EU:n ja Suomen ilmastopolitiikkaan, direktiiveihin ja määräyksiin. Kannattavuuden laskennassa on hyödynnetty tilintarkastajien hyväksymää tuloslaskelmaa vuodelta 2021. Kaukolämmön asiakas-, vuosienergian kulutus- ja laskutustiedot ovat poimittu asiakastietojärjestelmästä Graali -raportointityökalulla ja lämpöliiketoiminnan myynti- ja käyttökatteet ovat laskettu Power Bi -analytiikkatyökalun avulla.

Tutkimuksessa on noudatettu anonymiteettia ja luottamuksellisuutta haastattelujen ja haastateltavien henkilöiden tietojen käsittelyssä, jossa tutkittavien henkilöiden henkilöllisyys ja yritystiedot eivät ole paljastuneet ennen tutkimusta, tutkimuksen aikana ja tutkimuksen jälkeen. Anonymiteetistä on informoitu haastateltavaa ennen haastattelun alkamista. Haastattelujen nauhoitukset ovat poistettu välittömästi litteroinnin jälkeen matkapuhelimen sanelimesta tai videoneuvottelun tallentimesta.

### **3 Toimintaympäristö ja kilpailukyky**

Tässä luvussa kuvataan yrityksen ulkoista markkina- ja liiketoimintaympäristöä ja yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa. Siihen vaikuttavat kilpailu asiakkaista, teknologian kehittyminen, yhteiskuntavastuullisuus ja asiakkaiden arvomaailman muuttuminen. Toimintaympäristön jatkuvan muutoksen tarkkailu on osa yrityksen strategiapro sessia.

### 3.1 Tulevaisuuden markkinaympäristö

Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia on vaikea ennustaa, mutta niitä voidaan kuitenkin ennakoita. Ennakoinnilla tarkoitetaan yrityksen strategisessa suunnittelussa tapahtuvaa tulevaisuusajattelua ja tulevaisuuteen varautumista, joiden avulla pyritään tunnistamaan markkinaympäristöstä yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä muutosajureita ja saamalla niistä mahdollisesti kilpailuetua (Koskelo 2021, 32–41). René Rohrbeckin ja Menes Entigue Kuminin mukaan tulevaisuuden ennakointi on hyödyllistä. Yritykset, jotka hallitsevat ennakkoinnin kasvavat nopeammin ja kannattavammin kuin ne yritykset, jotka eivät osaa hyödyntää ennakointia tulevaisuuden suunnittelussa. Ennakoinnin hyötyjä ovat tulevaisuuden muutosajureiden ymmärtäminen, kilpailuetujen synnyttäminen tunnistamalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia, tulevaisuuden epävarmuuden tunteen vähentäminen, vaihtoehtojen määrän kasvu tulevaisuuden päätöksenteon tueksi, paremmat valmiudet tulevien investointien suunnitteluun ja aktiivinen osallistuminen sekä henkilöstön sitouttaminen tulevaisuuden suunnitteluun ja sen muotoiluun. (Koskelo 2021, 112–115.)

Viitala ja Jylhä (2019) toteavat, että makrotason ympäristöanalyysi PESTEL soveltuu erinomaisesti tulevaisuuden ennakointiin ja sen avulla voidaan selvittää kuinka ympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Analyysi sisältää poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten tekijöiden, teknologioiden, ympäristön ja lainsäädännön näkökulmat, ja näiden seikkojen tunnistaminen ja niihin varautuminen on yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyyn jatkuvuuden edellytys. (Viitala & Jylhä 2019, 77.) Vuorinen (2013, 221) toteaa, että normaali tulevaisuuden tarkastelun aikaväli on 3–10 vuotta, mutta analyysin yhdistäminen skenaariotyöskentelyyn voi pidentää tarkastelun aikaväliä paljon pidemmälle.

Hiltunen (2019) korostaa, että on tärkeää ymmärtää mitä ympärillä tapahtuu, jotta voi hahmottaa tulevaisuutta. Tulevaisuutta voidaan pohtia tarkastelemalla myös oman toimialaan liittyviä murroksia, trendejä, megatrendejä tai heikkoja signaaleja, joiden avulla muutoksia voidaan arvioida pitkälle tulevaisuuteen. (Hiltunen 2019, 16–18.) Heikkojen signaalien, trendien ja megatrendin välistä suhdetta ja tulevaisuuden havainnointia on kuvattu tulevaisuuden

ennakointiprosessissa (kuvio 3), jossa trendit saavat alkunsa heikoista signaaleista. Megatrendit voi syntyä trendien joukosta ja silloin ne määrittävät tulevaisuuden suunnan. (Jalonen, Lehti, Tonteri, Koskelo, Nousiainen & Jäppinen 2017, 28.)



Kuvio 3. Signaalien, trendien ja megatrendien väliset suhteet (Jalonen ym. 2017, 28, muokattu).

Yleisesti luullaan, että toimialan murros tai rakennemuutos tulee yllättäen vastaan, mutta Vanne ja Peni (2018) kumoavat tämän väitteen. Toimialan murros voi tulla yllätyksenä vain niille yrityksille, jotka eivät ole ymmärtäneet mitä omalla toimialalla tapahtuu ja mitä murroksen eteen täytyy itse tehdä (Vanne & Peni, 2018). Energiategonisuuden toimitusjohtaja Jukka Leskelä (2020, 3) yhtyy Vanteen ja Penin mielipiteeseen toteamalla, että energiatoimialan on itse ratkaistava ilmasto- ja energiastrategian murros kehittämällä ilmastoneutraaleja, asiakaskeskeisiä ja eri energiajärjestelmiä integroivia ratkaisuja.

Heikot signaalit ovat uusia ja yllättäviä asioita ja ne korostavat epäjatkuvuuden tunnetta ja haastavat tunnistamaan tulevaisuutta. Lisäksi ne ovat ensioire tulevasta muutoksesta tai signaali sellaisesta asiasta, joka on tulevaisuudessa todennäköisesti merkittävä. (Dufva & Rowley 2022, 8–9.) Vuorisen (2013, 120–121) mielestä heikkojen signaalien toteutumisen mahdollisuus on melko pieni ja niitä on hyvin vaikea havaita, koska mahdollisia muutoksia arvioidaan kaukana tulevaisuudessa.

Trendi on osa toimintaympäristöä ja muutos nykyhetkeen, ja se on tarkasteltavan ilmiön kehityssuunta tai muotivirtaus, joka vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen, asenteeseen ja arvoihin. Trendit muodostuvat signaaleista tai heikoista signaaleista, joka vahvistuessaan synnyttävät trendin (Viitala ym. 2013, 49). Dufva ja Rowley (2022) toteavat, että trendit ohjaavat vain ajattelemaan nykytilanteen jatkuvuutta, mutta ei trendien toteutumisen todennäköisyyttä (Dufva & Rowley 2022, 9).

Megatrendit ovat nykyhetken ja tulevaisuuden ennakkoinnin perusta ja ne ovat myös ajureita uusille trendeille ja globaaleja muutosajureita (Koskelo 2021, 61–65). Dufvan (2020) esittämät viisi nykyajan megatrendiä ovat: väestö ikääntyy ja monipuolistuu, verkostomainen valta voimistuu, talous hakee suuntaa, teknologia sulautuu kaikkeen ja ekologisella jälleenrakennuksella on kiire. (Dufva 2020, 8.) Dufvan esittämistä megatrendeistä puuttuvat nykyajan suuret haasteet kuten kaupungistuminen ja ilmastonmuutoksen hillitseminen. Kaupungistumisen syinä ovat maahanmuuton ja asunto- ja kiinteistötuotannon keskittyminen suurimpiin kaupunkeihin, julkisten palvelujen supistuminen maaseudulta, kahden hyvin koulutetun perheen aikuisten hankala työllistyminen muualla, kuin kaupungeissa ja luonnollisen väestönkasvun painopisteen keskittyminen kaupunkeihin (Koste, Lehtovuori, Neuvonen & Schmidt-Thomé 2020). Ilmaston lämpeneminen on yhteiskunnan vakavin uhka. Edessämme on teolliseen vallankumoukseen verrattavissa oleva muutos ja yksi suurimmista haasteista on hiilidioksidipäästöjen merkittävä vähentäminen lähivuosien aikana. (Bäck, Damski, Haavisto, Kauppi, Latola, Liski, Lund, Pantsar, Pekkanen, Tynkkynen, Varis & Walls 2016, 4.)

Monitoroinnin pitäisi olla yrityksessä tapahtuvaa jatkuvaa toimintaa. Se on muutosvoimien tai toimintaympäristön muutosten tarkastelua, johon kuuluvat trendien ja megatrendien analysointi. Monitorointi pyrkii selvittämään eri tapahtumien edistymistä ja sen avulla pyritään ymmärtämään esimerkiksi kulutuskäyttäytymistä, tottumuksia ja tapoja, jotta tuleviin muutoksiin osataan varautua hyvissä ajoin. (Jalonen ym. 2017, 26.)

Yrityksen tavoitteena on olla markkinoilla toimialansa tehokkain ja kilpailuvoimilla varmistetaan yrityksen kilpailumenestys. Kilpailuvoimiin vaikuttavat yrityksen strategiset- ja toiminnalliset tekijät sekä markkinointiympäristö. (Barker 2007, 29–40.) Markkinointiympäristö tarkoittaa yrityksen markkinoihin vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Markkinointiympäristö (kuvio 4) voidaan jakaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat mm. yrityksen liikeidea, strategia ja päämäärä ja ulkoisia tekijöitä ovat yrityksen välittömässä läheisyydessä tapahtuvat asiat ja globaalit tulevaisuuden näkökulmat, joihin yritys ei itse voi vaikuttaa. (Bergström & Leppänen 2016, 36–37.)



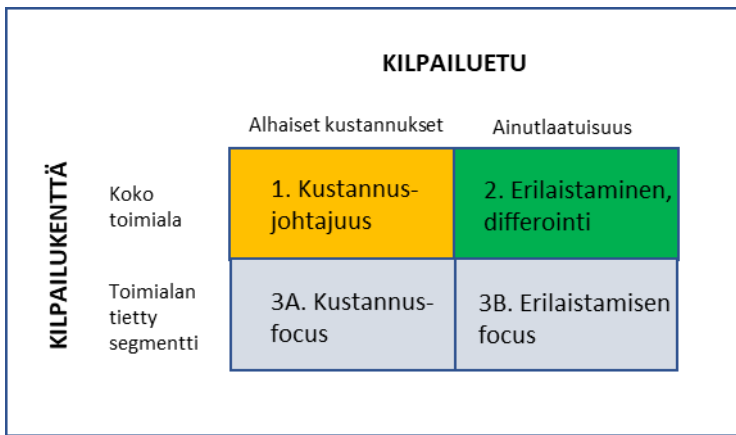
Kuvio 4. Yrityksen markkinointiympäristö (Bergström ym. 2016, 37, muokattu).

### 3.2 Kilpailuetu ja -strategia

Michael Porter on yksi maailman tunnetuimmista liiketalouden ja strategisen johtamisen kirjailijoista ja hän on myös Harvard Business Schoolin professori ja tutkija. Porter (Porter 1985, 15) esittää, että yrityksen kilpailuetu perustuu asiakkaiden kokemaan arvoon, ja niitä ovat kustannusjohtajuus ja erilaistaminen. Tiina Tanninen-Ahosen (2018) mielestä tulevaisuuden kilpailuedut muodostuvat merkityksellisistä tarinoista, ihmisläheisestä yrityskulttuurista ja asiakaskokemuksesta (Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä 2018, 49).

Porter (1980) on määritellyt kolme geneeristä kilpailun perusstrategiaa (kuvio 5), jotka ovat yleispäteviä yrityksestä, toimialasta ja kilpailutilanteesta riippumatta. Porterin kehittämän strategian mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua kustannusjohtajana tai erilaistamalla tuotteet tai palvelut. Kustannusjohtajuudessa tavoitellaan kustannusten ja yleiskustannusten hallintaa sekä optimointia ja yrityksen tavoitteena on toimia toimialansa alhaisimmilla kustannuksilla. Erilaistamisen tarkoituksena on luoda toimialan tuote- tai palvelutarjoamaan jotakin sellaista, jotka asiakkaat kokevat ainutlaatuisiksi ja yritys hyötyy erilaistamisesta toimialansa markkinoilta saatavista korkeista myyntihinnoista ja tuotoista. (Porter 1980, 35–40.)

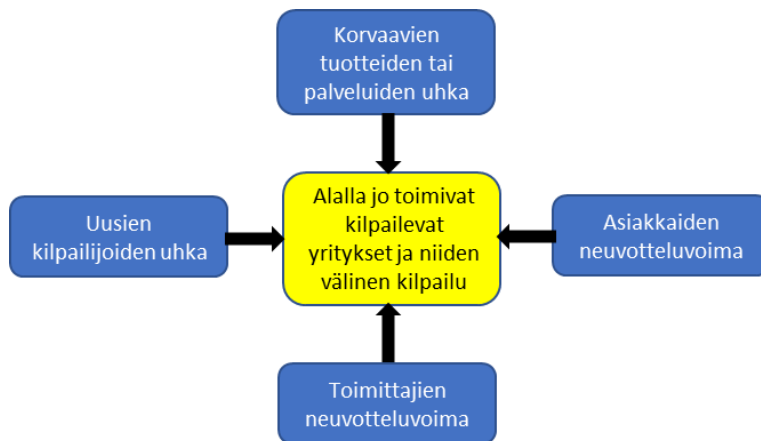




Kuvio 5. Porterin perusstrategiat (Porter 1985, 25, muokattu).

Kilpailustrategian ydin on yrityksen suhde vallitsevaan ympäristöön. Toimialarakenne vaikuttaa merkittävästi yrityksen strategian määrittelyyn ja ulkopuolisiin voimien hallintaan vaikuttaa suuresti yrityksen kyky käsitellä niitä. Kilpailustrategian tavoitteena on löytää yritykselle toimialalta mahdollisimman suotuisa asema, jossa yritys kykenee parhaiten puolustautumaan kilpailuvoimia vastaan ja samalla kykenee myös itse vaikuttamaan niihin. (Porter 1980, 3–4.) Porter jatkaa, että kilpailustrategian perusta on yrityksen kannattavuuteen liittyvä toimialan houkuttelevuus, yrityksen asema toimialalla, toimialan kannattavuus pitkällä tähtäimellä ja eri tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailuasemaan toimialalla (Porter 1985, 13–16).

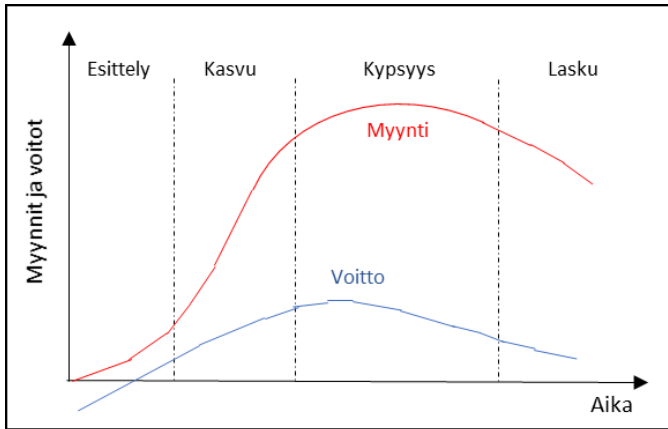
Kilpailijoita ja markkinoiden kilpailutilannetta voidaan selvittää ja tutkia hyvin usealla eri tavalla, mutta Porterin yrityksen strategisen suunnitteluun suunniteltu viiden kilpailutekijän malli (kuvio 6), jossa määritellään yrityksen kilpailukyky ja asema toimialalla on näistä tunnetuin. Porterin malli ei ole täydellinen, sillä siinä ei huomioida nykyaikaista yritysten välillä tapahtuvaa yhteistyötä ja verkostoitumista. Viiden kilpailutekijän malli toimii hyvin yrityksen toimialasta riippumattomaan strategiseen analysointiin ja sen avulla voidaan määritellä toimialan kilpailua ja kannattavuutta. Viisi kilpailutekijää on uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima ja alalla jo toimivien yritysten välinen kilpailu. Voimien yhteinen vahvuus määrittää koko toimialan kannattavuuden. Kilpailutekijät vaikuttavat toimialan kilpailuun, hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin ja nämä tekijät vaikuttavat potentiaaliin, jota mitataan pitkällä aikavälillä sijoitetun pääoman tuotolla. Eri toimialat eroavat toisistaan, koska niillä ei ole samaa rakennetta ja potentiaalia. (Porter 1985, 17.)



Kuvio 6. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1980, 4, muokattu).

Yrityksen markkinoilta saatavaan hintaan vaikuttavat asiakkaiden neuvotteluvoima ja korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka (Porter 1985, 18). Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhkaan vaikuttavat niiden arvo-hintasuhde verrattuna kilpaileviin tuotteisiin. Uhkaan vaikuttavat myös asiakkaan vaihtamiskustannukset, korvaamisalttius ja missä suhteessa kilpailijoiden tuotteet tai palvelut tyydyttävät samat asiakastarpeet. (Porter 1985, 335.)

Tuotteen elinkaari (kuviokuva 7) kuvaa tuotteen aikamatkaa eri vaiheineen alkaen sen kehittämistä tuotteen lopettamiseen saakka. Kussakin eri vaiheessa on erilainen toiminta- ja markkinointistrategia. Esittelyvaiheessa tuote on juuri tullut markkinoille ja tuotekehityskustannukset ovat suuria, tuotot vähäisiä ja myynnin kasvu on hidasta. Esittelyvaiheessa on tärkeää edistää kysyntää panostamalla voimakkaasti viestintään ja markkinointiin. Kasvuvaiheessa myynnin ja tuottojen volyyymi kasvaa nopeasti ja strategiana on tehostaa hankintaa, myyntiä, tuotteen laatua ja jakelukanavia. Kypsyysvaiheen aikana myynti hidastuu, voitot tasaantuvat ja hintakilpailu lisääntyy ja silloin on tehostettava omaa toimintaa ja muunneltava tuotetta tai sen ominaisuuksia. Laskuvaiheen aikana tuotteen myynti ja voitot heikkenevät ja tässä vaiheessa tuotetta ollaan vähitellen lopettamassa tai kehittämässä tuotteelle sellaisia lisäarvo-palveluja, joilla pidennetään tuotteen elinkaarta. (Kotler ym. 2016, 370.)



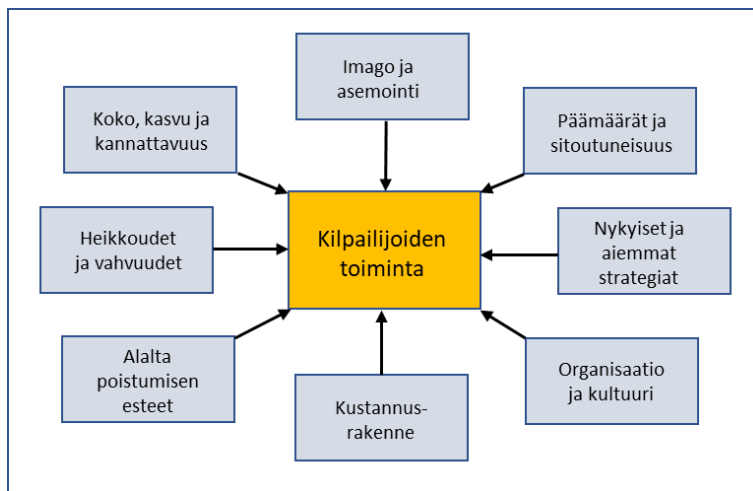
Kuvio 7. Tuotteen elinkaari (Kotler ym. 2016, 371, muokattu).

Kilpailijoiden ja markkinoiden muuttuessa, on tuotteen asemointi- ja erilaistamisstrategian muututtava tuotteen elinkaaren aikana. Erityisesti on huomioitava, että tuotteella on rajattu käyttöikä, tuotteesta saadut voitot laskevat ja nousevat ja tuotteiden myynti kulkee eri vaiheiden läpi, joissa jokaisessa on omat haasteet, mahdollisuudet ja erilainen markkinointistrategia. (Kotler ym. 2016, 370–371.) Tuotteen tai raaka-aineen toimittajan neuvotteluvoimaan vaikuttaa toimittajien keskinäinen kilpailu markkinoilla ja toimittajien neuvotteluvoima on sitä suurempi, mitä vähemmän heitä on markkinoilla. Yrityksen vuosittainen ostovolyyymi vaikuttaa huomattavasti tuotteiden tai tuotteissa käytettävien raaka-aineiden hankintakustannuksiin. (Porter 1985, 19.)

Useimmat yritykset pitävät kilpailijoita uhkana ja huomio keskittyy usein siihen, miten markkinaosuutta saadaan kasvatettua kilpailijoiden kustannuksella. Todellisuudessa hyvät kilpailijat ovat kumppaneita, koska he vahvistavat toimialan rakennetta ja samalla myös yrityksen kilpailuasemaa. Kilpailijat tuottavat myös toimialalle strategisia synergiahyötyjä, joita ovat kilpailuedun, toimialan rakenteen ja markkinoiden kehityksen parantaminen. (Porter 1985, 201–202.) Kotler (2005, 57–58) puolestaan toteaa, että kilpailijoita on sitä enemmän, mitä menestyneempi on yritys ja toimiala ja tällöin on tärkeämpää huolehtia asiakkaista, kuin seurata aktiivisesti kilpailijoiden markkinatoimenpiteitä.

Aakerin ja McLoughlinin (2010) kilpailija-analyysimallissa (kuvio 8) kilpailijoita analysoidaan kahdeksalla eri tavalla, jotka vaikuttavat markkinoilla kilpailijoiden toimintaan. Kilpailija-analyysi on selvitys yrityksen liiketoimintastrategian suhteesta markkinoilla vallitsevaan kilpailu-

tilanteeseen ja se alkaa tunnistamalla nykyiset ja uudet potentiaaliset kilpailijat. Kilpailija-analyysillä selvitetään kilpailevien yritysten strategioita, yrityskulttuuria, vahvuuksia ja heikkouksia ja kilpailijoiden toimintatapojen parempi ymmärrys helpottaa valitsemaan yrityksen kilpailukykyä kohentavia strategioita. Malli tarkastelee asiakkaiden toimintaa kilpailulla markkinalla ja kilpailijat ryhmitellään sen mukaan, miten he kilpailevat asiakkaiden valinnoista ja millainen kilpailustrategia heillä on. (Aaker & McLoughlin 2010, 42–47.)



Kuvio 8. Kilpailija-analyysi (Aaker ym. 2010, 47, muokattu).

### 3.3 Kolme polkua markkinajohtajuuteen

Treacyn ja Wierseman (1993) esittämä kolmen kilpailustrategian malli ei sisällä kaikkia liiketoimintastrategioita, ja se perustuu yrityksen erinomaisuuteen niissä asioissa, jotka ovat sen vahvuuksia. Kolmen kilpailustrategian malli poikkeaa Porterin kilpailustrategiasta, että se ei huomioi yrityksen markkinaympäristöä. Treacyn ja Wierseman mukaan markkinoilla menestyminen ja johtavan aseman säilyttäminen edellyttää, että yritys saavuttaa kilpailuedun kolmella arvontuottamisen vaihtoehtoisella tavalla, jotka ovat operatiivinen eli toiminnallinen erinomaisuus, tuotejohtajuus ja asiakkaan läheisyys (Treacy & Wiersema 1993).

Toiminnallisessa erinomaisuudessa pyritään kustannusjohtajuuteen ja tehokkaampaan toimintaan kuin kilpailijat. Käytännössä tämä tarkoittaa tuotteen tai palvelun laadun, ostamisen helppouden ja kilpailukykyisen hinnan yhdistelmää, johon kukaan muu toimialan kilpailija ei kykene. Tuotejohtajuus tulee konkreettiseksi tuotteen tai palvelun ominaisuuksien, laadun ja

teknologian myötä ja siinä tarjotaan asiakkaille erinomaisia tuotteita ja hyödyllisiä uusia palveluita, jotka parantavat tai lisäävät asiakkaiden tuotteiden tai palveluiden käyttöä. Tuotejohtajat panostavat tuotekehitykseen ja he reagoivat ja sopeutuvat nopeasti erilaisiin markkinatilanteisiin, jonka ansiosta kilpailijoiden tuotteet ja palvelut eivät pysty kilpailemaan asiakkaiden ostovoimasta. Asiaksläheisyys (customer intimacy) on asiakaslähtöistä toimintaa, ketterää reagoimista markkinoiden muutoksiin ja markkinoiden kypsymisen ennakointia sekä markkinoilla läsnäoloa, segmentointia ja tarjottavien tuotteiden tai palveluiden kohdentamista vastaamaan kyseisen markkinasegmentin vaatimuksia ja asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. (Treacy ym. 1993.)

## 4 Asiakkuuksien kokonaiskuva

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuuksien kokonaiskuva, joka sisältää asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen, asiakaskannattavuuden sekä asiakasymmärryksen. Asiakkuudet ovat yrityksen tärkein pääoma. Asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkaalle arvoa ja kasvattaa asiakaskannattavuutta. Asiakasymmärrystä syntyy yleensä hyvin vähän, vaikka asiakastietoa kerätään paljon.

### 4.1 Asiakkuuksien johtaminen

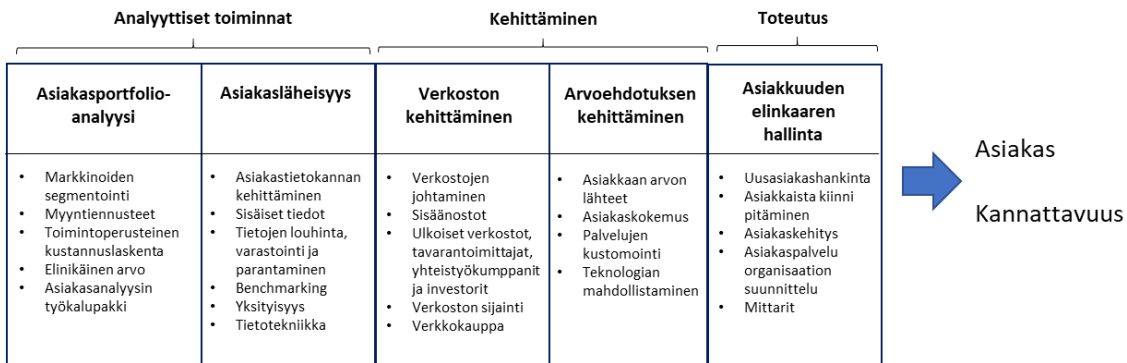
Asiakkuuden johtamisen tärkein tavoite on kasvattaa asiakkuuden arvoa (Storbacka & Lehtinen 2006, 29). Lehtinen (2004, 160–161) väittää, että edes hyvä asiakasstrategia ei tuota yritykselle mitään etua, ellei asiakas koe saavansa siitä mitään hyötyä tai parannusta. Hellman ja Värilä (2009) puolestaan korostavat, että yrityksen liiketoiminnan johtamisessa ulkoisen tiedon hallinta on tärkeämpää kuin ymmärtää sisäisen ja ulkopuolisen tiedon yhdistämisen merkitys. Kun sisäinen ymmärrys ja ulkopuolinen todellisuus vastaavat toisiaan, voidaan tätä tietoa hyödyntää yrityksen johtamisessa. Markkinoinnin ja viestinnän tärkein tehtävä on tuottaa asiakas- ja markkinainformaatiota yritykselle. Hyvin usein markkinointi toimii johtamisen näkökulmasta vain operatiivisella tasolla ja huomio kohdistuu yrityksen sisäisen kysynnän tyydyttämiseen ja tämän seurauksena yritysjohto saattaa vieraantua asiakkaista ja ulkopuolisesta todellisuudesta. (Hellman & Värilä 2009, 20–21.)

Sekä Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005) että Korkman ja Arantola (2009) esittävät lähes yhdenmukaisen näkemyksen asiakkuusajattelusta, jonka lähtökohtana on ymmärryksen kasvattaminen asiakkaan arvon kokemuksesta. Korkman ja muut (2009) korostavat asiakkuusajattelun merkityksen vahvistuvan yritykselle asiakkaiden aktiivisen osallistumisen kautta ja Hellman ja muut (2005) toteavat, että asiakkaista saadun tiedon yhdistäminen yrityksen johtamiskulttuuriin on hyvin tärkeää (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 12, 100; Korkman & Arantola 2009, 25.)

Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta (CRM, customer relationship management) tarkoittavat käytännössä lähes samaa asiaa. CRM tarkoittaa sekä asiakkuuksien hallintaa että asiakkuuksien johtamista ja CRM-järjestelmä on asiakkuuksienhallintaohjelmisto. Asiakkuuden hallinta on asiakasjohtamisen operatiivista toteuttamista ja on merkittävä yrityksen kilpailuedun tuottaja. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä järjestelmiä, joilla yritys ylläpitää ja kehittää suhteita asiakkaisiinsa (Lehtinen 2004, 16–18; Hellman ym. 2005, 12–13).

Johnston, Clark ja Shulver (2012), Lehtinen (2004) ja Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005) toteavat, että asiakkuuden hallinnan tavoitteena on lisätä asiakasarvoa, -informaatiota ja -kannattavuutta sekä yhdistää yrityksen eri yksiköiden ja asiakkaiden väliset kommunikaatio-kanavat asiakassuhteen ja kannattavuuden ylläpitämiseen (Johnston, Clark & Shulver 2012, 84; Lehtinen 2004, 16–18; Hellman ym. 2005, 12–13). Peppersin ja Rogersin (2004) mukaan asiakasarvoa kasvatetaan ylläpitämällä ja voittamalla takaisin kannattavia asiakkaita sekä pyrkimällä eroon kannattamattomista asiakkaista. Asiakasarvoa voidaan kasvattaa lisäpalvelujen myynnillä ja palvelujen käyttökustannusten vähentämisellä. (Peppers & Rogers 2004, 5.)

Armstrongin, Kotlerin, Harkerin ja Brennanin (2012) mielestä asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on luoda asiakastyytyväisyyttä ja iloa asiakkaalle, joka ei ole ainoastaan rationaalista mieltymystä vaan tunnesiteen luomista tuotteeseen tai palveluun (Armstrong, Kotler, Harker & Brennan 2012, 23). Seuraava kuvio havainnollistaa, miten analysointi, kehittäminen ja toteutus liittyvät asiakkuudenhallinnan strategian kehittämiseen ja toteuttamiseen ja johtaa lopulta asiakaskannattavuuteen. (Buttle 2004, 40–42).



Kuvio 9. Asiakkuudenhallinnan arvoketjun prosessi (Buttle 2004, 42, muokattu).

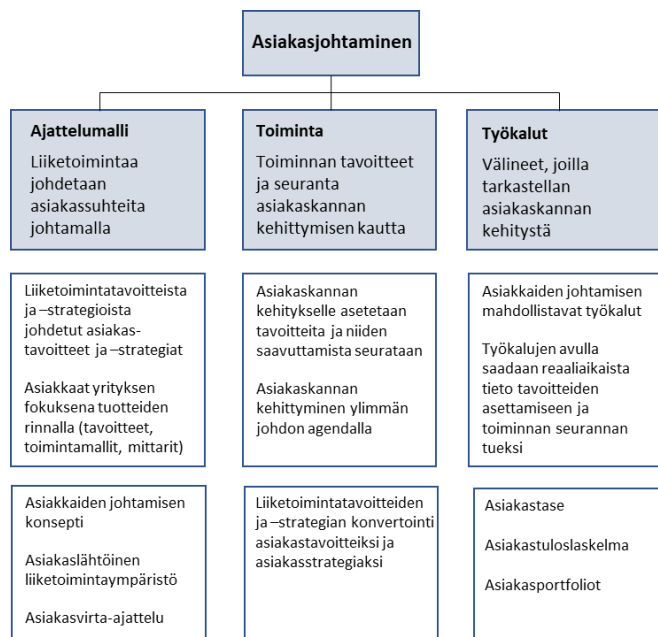
Asiakkuuksien johtaminen on yrityksen strateginen mahdollisuus ja tapa johtaa asiakaspääomaa. Sillä tavoitellaan asiakasymmärryksen ja -kannattavuuden parantamista. Asiakkuuksien johtaminen on lisäksi kokonaisvaltaista asiakassuhteiden ylläpitoa ja asiakaspalvelun, myynnin, markkinoinnin ja viestinnän hallintaa operatiivisilla liiketoimintaprosesseilla. Asiakkuuksien johtamista kuvataan seuraavassa kuviossa, jonka lähtökohtana ovat asiakasymmärrys (customer insight), -tieto ja -analyysit. Asiakkaista ja markkinoista saadun informaation perusteella ryhmitellään nykyiset asiakkaat muutettaviin, kehitettäviin ja säilytettäviin asiakkuuden arvon ja potentiaalin mukaan. Uusien asiakkaiden hankintaa varten kehitetään toimintasuunnitelma. Kullekin eri asiakassegmentille luodaan asiakasstrategian mukainen asiakkuuksien hoitosuunnitelma, joka sisältää asiakkuuden hoidon vuosikellon ja asiakassegmentikohtaiset tavoitteet kannattavuudelle, asiakastyytyvyydelle ja -uskollisuudelle. (Bergström & Leppänen 2016, 420–421.)



Kuvio 10. Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström ym. 2016, 421, muokattu).

Hellman ja muut (2005) tuovat uuden näkemyksen asiakkuuksien johtamiseen, joka haastaa yrityksen perinteisen liiketoimintamallin ja strategian. Asiakkuuksien johtaminen (kuvio 11)

perustuu asiakaskeskeiseen ajatteluun, jossa yhdistyvät asiakassuhteiden hallinta ja kannattava liiketoiminta. Perinteisen tuotokeskeisen liiketoimintastrategian tavoitteita seurataan markkinaosuudella ja niitä ohjaavat tuotteet ja niiden kappalemäärät ja hinnat. Asiakaskeskeisessä ajattelumallissa keskitytään asiakassuhteisiin, -uskollisuuteen ja asiakkaan aktiivisuuteen. Asiakaskeskeisessä ajattelumallissa tavoitellaan mahdollisimman korkeaa asiakasosuutta eli osuutta kaikista asiakkaiden hankinnoista, joista yritys kilpailee markkinoilla asiakastavoitteiden saavuttamiseksi. (Hellman ym. 2005, 51–57.)



Kuvio 11. Asiakasjohtaminen (Hellman ym. 2005, 52).

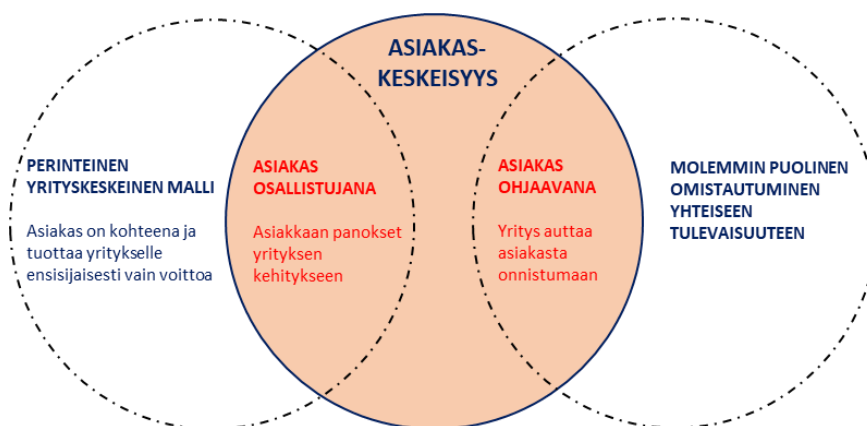
#### 4.1.1 Asiakasymmärrys ja -keskeisyys

Asiakasymmärrys voidaan kokonaisuudessaan kiteyttää asiakkaiden hyvään tuntemukseen, asiakastarpeiden ja -motivaatioiden ymmärtämiseen. Hänti (2021) toteaa, että asiakasymmärrys perustuu asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämiseen, jota ohjaavat asiakkaiden ajatukset, tarpeet ja tunteet. Asiakkaan ulospäin näkyvän käyttäytymisen ymmärtäminen ei yksin riitä, vaan on päästävä asiakkaan mielen ja ajatusmaailman sisälle, jotta voi ymmärtää asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavat yksityiskohdat. (Hänti 2021, 11.) Arantolan (2006) mielestä asiakasymmärrys on edellytys asiakaslähtöisyydelle ja sen tarkoituksena on tuottaa yritykselle kilpailukykyä ja Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä ja Tanner (2021) puolestaan toteavat, että asiakasymmärrys on tapa selvittää, miksi asiakas toimii ja käyttäytyy, niin kuin toimii ja mitkä



seikat ovat asiakkaille tärkeitä ja arvokkaita. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 111; Arantola 2006, 23–28.)

Tuotekeskeisessä liiketoimintamallissa vain myynti on yritykselle ensiarvoisen tärkeää ja suhteiden luominen asiakkaisiin jää varsin huonoksi (Keskinen & Lipiäinen 2013, 217). Sekä Keskinen ja Lipiäinen (2013) että Hänti (2021) esittävät, että yritys voi menestyä paljon paremmin siirtymällä asiakaskeskeiseen liiketoimintamalliin (kuvio 12), jonka keskipisteenä on yrityksen kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa oleva asiakas. Yrityskeskeisessä mallissa asiakas nähdään kohteena, joka tuottaa vain voittoa yritykselle. Asiakaskeskeisessä toimintamallissa yritys auttaa asiakasta tunnistamaan omat tarpeensa ja onnistumaan tulevaisuuden pyrkimyksissä ja vastaavasti asiakas tuo yrityksen toiminnan kehittämiseen ulkopuolisen näkemyksen ja resurssin, jossa asiakas tuo arvokasta tietoa yrityksen liiketoiminnan kehittämistä varten. (Keskinen ym. 2013, 217; Hänti 2021, 106–107.)



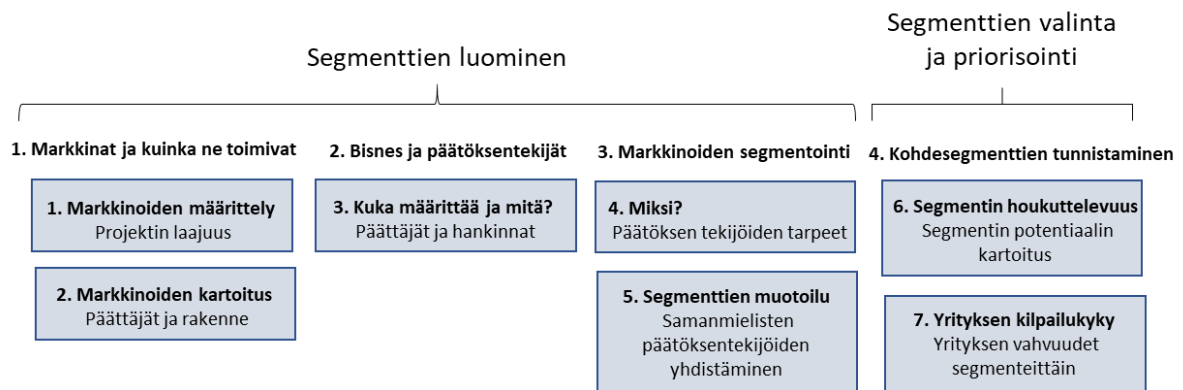
Kuvio 12. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli (Hänti 2021, 107, muokattu).

James Barnesin kehittämä viiden E:n malli täydentää Häntin (2021) näkemystä luoda asiakkaaseen merkityksellinen suhde ja ymmärtää asiakasta ja asiakkaan tarpeita. Mallin tavoitteena on luoda asiakkaaseen sellainen suhde, joka vahvistaa asiakkaan uskollisuutta, tyytyväisyyttä ja luottamusta. Barnesin viisi E:tä ovat asiakkaan toimintaympäristö (Environment), odotukset (Expectations), tunteet (Emotions), kokemukset (Experience) ja sitoutuminen (Engagement). Nämä seikat vahvistavat asiakkaan ja yrityksen välisellä tiiviillä yhteistyöllä asiakkaan sitoutumista yritykseen ja sen palveluihin. (Viitala ym. 2019, 101–102.)

#### 4.1.2 Asiakassegmentointi

Segmentoinnin tavoite on luoda yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia tunnistamalla markkinoilta toisistaan erottuvia asiakasryhmiä, joilla on erilaiset tarpeet. Onnistuneen segmentoinnin tunnistaa siitä, että asiakkaat jaetaan niiden tuottavuuden ja elinkaaren pituuden mukaan eri ryhmiin. Bergströmin ja Leppäsen (2016) mukaan asiakkaat ryhmitellään perinteisesti tarpeiden ja asiakkuuden arvon perusteella (Bergström ym. 2016, 433). Peelen ja Beltman (2013) puolestaan painottavat, että eri asiakasryhmien täytyy erottua toisistaan ja niiden pitää olla lisäksi kooltaan merkittäviä, mitattavissa olevia ja toimintakelpoisia (Peelen & Beltman 2013, 149). Hollensen (2019, 309) huomauttaa, että yrityksen on hyvin vaikea havaita markkinoilla toimivia ja yhteensopivia segmentoinnin muuttujia, koska asiakkaat ovat yleensä hyvin erilaisia.

Kuviossa 13 on esitetty asiakkaiden segmentointiprosessi. Siinä asiakkaat jaetaan erilaisiin ryhmiin sen mukaan, kuinka tärkeitä ja potentiaalisia asiakkaat ovat yrityksen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Prosessi sisältää segmenttien luomisen ja niiden valinnan ja priorisoinnin. Ensimmäiseksi selvitetään markkinat, asiakkaiden segmentointi sekä potentiaaliset asiakkaat ja asiakkaiden päätöksentekijät ja lopuksi todetaan valittujen segmenttien houkuttelevuus ja yrityksen vahvuudet niissä. (McDonald & Dunbar 2004, 56–58.)



Kuvio 13. Segmentointiprosessi (McDonald ym. 2004, 56-58, muokattu).

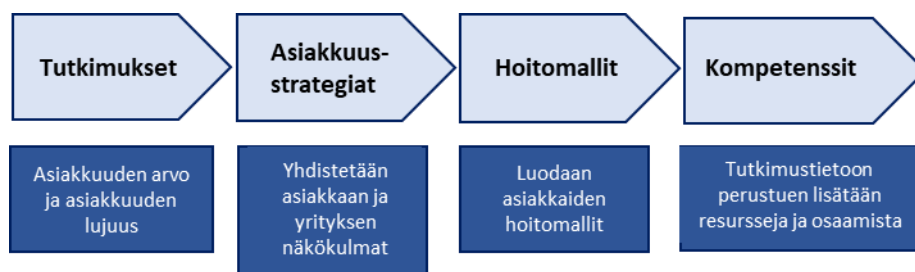
Reichheld, Schefter ja Rigby (2002) sekä Reinartz ja Kumar (2002) korostavat, että jokainen asiakasryhmä tarvitsee erilaisen suhteen ylläpitämisen hallintastrategian, jossa asiakkaat on ryhmitelty asiakaskannattavuuden perusteella ja ryhmien asiakkaita käsitellään eri tavalla,

kun asiakaskannattavuutta ja uskollisuutta tarkastellaan samanaikaisesti (Reichheld, Schefter & Rigby 2002; Reinartz & Kumar 2002). Jokaisella asiakkaalla tai asiakasryhmällä on hieman erilaiset tarpeet ja siksi ne tulee jakaa erilaisiin ryhmiin vähiten kannattavimmista asiakkaista kannattaviin asiakkaisiin ja vähemmän uskollisista asiakkaista uskollisiin asiakkaisiin, jossa huomioidaan lisäksi asiakkaiden nykyinen ja potentiaalinen taloudellinen arvo yritykselle. Reichheld ja muut jatkavat, että asiakassuhteiden syventäminen kannattaa aloittaa panostamalla eniten tuottaviin asiakkaisiin ja ohjaamalla resurssit vähitellen pois tuottamattomista asiakkaista. (Reichheld, Schefter & Rigby 2002.)

#### 4.1.3 Asiakkuuksien hoitomalli

Asiakkuuksien hoitomalli sisältää erilaisia ja vaihtelevia toimintatapoja erilaisten asiakasryhmien hoitamiseen. Saman asiakasryhmän sisällä voi olla toisistaan poikkeavia malleja erilaisten asiakkaiden hoitamiseksi asiakkaiden arvon ja potentiaalisen mukaan ryhmiteltynä. Asiakkuuksien hoitomallin tavoitteena on kehittää ja kasvattaa asiakkuuksien arvoa asettamalla tavoitteet ja seuranta kunkin eri asiakasryhmän hoitamiseksi.

Asiakkuuksien hoitomalli on yrityksen asiakasstrategian käsikirjaan sisältyvä toimintasuunnitelma, joka sisältää asiakkaiden segmentoinnin, asiakkaiden hoitamisen organisoinnin, asiakkaiden hoitomallin suunnittelun ja toteuttamisen sekä toiminnan johtamisen- ja seuranta-mittariston laatimisen. Kuviossa 14 on selvitetty asiakkuuksien hoitomallin toteutuksen käytännön prosessi, jossa eri osat linkittyvät toisiinsa ja yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden. (Lehtinen 2004, 161–162, 170–172.)

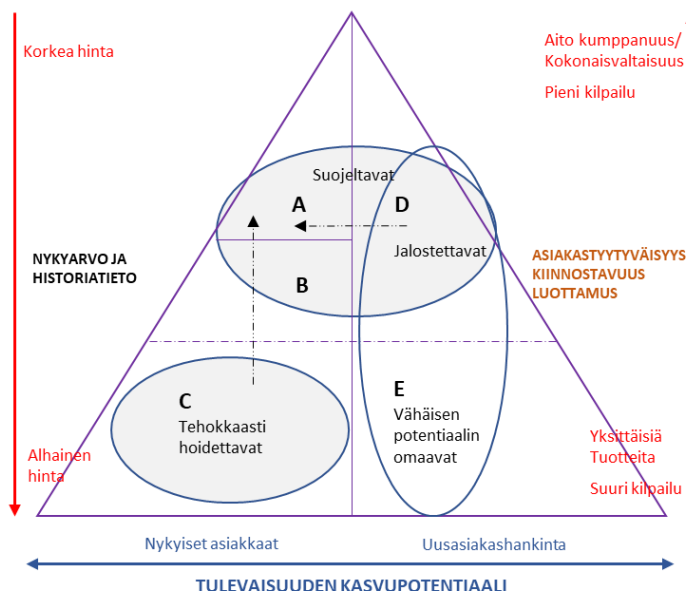


Kuvio 14. Asiakkuuksien hoitomallin toteutus (Lehtinen 2004, 171, muokattu).

Hannuksen (2004), Rubanovitschin ja Aallon (2008) mukaan perinteinen tapa on jakaa asiakkaat avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin ostovolyymien tai liikevaihdon perusteella (Hannus

2004, 140; Rubanovitsch & Aalto 2008, 64). Tämän asiakasjakomallin ongelma on, että siinä ei huomioida välttämättä asiakaskannattavuutta ja potentiaalisia kasvuyrityksiä. Hannuksen (2004) mielestä asiakkuuksien hoitomallin suunnittelun lähtökohta on asiakkuuksien arvo yritykselle, joka huomioi myös kasvuyritykset uusina strategisina mahdollisuuksina. (Hannus 2004, 140.) Storbacka ja Lehtinen (2006) täydentävät, että asiakaskannasta on tunnistettava kannattavuus- ja volyymipotentialit, joiden perusteella asiakkaat jaetaan suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakkuuksiin. Suojeltavien asiakkaiden arvo on yritykselle kaikkein suurin ja heille luodaan oma asiakkuuden suojelustrategia. Kehitettävät asiakkuudet nähdään merkittävänä potentiaalisena mahdollisuutena asiakkuuden arvoa kasvattamalla. Muutettavat asiakkuudet ovat kannattamattomia ja niistä pyritään pääsemään vähitellen eroon. (Storbacka & Lehtinen 2006, 58–59.)

Yritykselle on huomattavasti tärkeämpää huomioida nykyisten ja uusien asiakkaiden aito ostopotentiaali, kuin aiempi ostokäyttäytyminen (Rubanovitsch ym. 2008, 64–65). Kuviossa 15 on esitetty asiakkaiden ryhmittelyn periaate kasvupotentiaalin mukaan. A-ryhmän asiakkaat ovat uskollisimpia ja arvokkaimpia, B-ryhmään kuuluvat merkitykselliset ja suojeltavat asiakkaat ja C-ryhmään kuuluvat huonosti kannattavat asiakkaat.



Kuvio 15. Asiakkaiden valinta (Rubanovitsch ym. 2008, 64, muokattu).

A- ja B-ryhmien asiakkaat ovat yritykselle tärkeimmät ja arvokkaimmat, ja heistä täytyy pitää erityisen hyvää huolta. Asiakassuhdetta syvennetään asiakkuuden hoitosuunnitelmalla, jossa määritellään asiakasryhmäkohtaiset tavoitteet ja seuranta asiakassuhteen hoidolle ja asiakastyytyvyydelle. Matalan kannattavuuden C- ja E-ryhmien asiakkaita ei hoideta henkilökohtaisella palvelulla, vaan kustannustehokkaalla monikanavaisella asiakaspalvelulla. (Rubanovitsch ym. 2008, 64–65.) Buttle (2006) on jakanut strategisesti merkittävät ja tärkeät asiakkuudet ryhmiin, ja ne ovat korkean tulevaisuuden elinkaariarvon tuottavat asiakkaat, suuren volyymin tuovat asiakkaat, innovatiiviset asiakkaat, referenssi- ja teknologiakumppanuusasiakkaat. Suuren elinkaariarvon tuottavat asiakkaat vaikuttavat merkittävästi yrityksen tulevaisuuden kannattavuuteen. Huomattavan volyymin tuovat asiakkaat eivät ole kannattavampia, mutta ne tuovat yritykselle mittakaavaetuja ja tuottojen peruskuorman. Referenssi-asiakkaat mahdollistavat kustannustehokkaan tavan saada lisää uusia asiakkuuksia ja innovatiiviset ja teknologiakumppanuusasiakkaat tuovat yrityksen tuote- ja palvelukehitykseen lisäresursseja ja uusia ideoita jalostettaviksi. (Buttle 2006, 131–133.)

## 4.2 Asiakkuuden arvo ja arvon luominen

Asiakkuuden arvon määrittäminen on hankalaa, sillä se muodostuu useasta eri osatekijästä. Lehtinen (2004) jakaa asiakkuuden arvon kahteen osa-alueeseen, mitattaviin ja arvioitaviin arvoihin. Mitattavia arvoja ovat asiakkaan ostovolyymi ja asiakaskannattavuus ja arvioitavia arvoja ovat esimerkiksi referenssi- ja oppimisarvo, joka on vaativien asiakkaiden syvällisestä yhteistyöstä syntynyttä oppimista. (Lehtinen 2002, 128–131.) Bergström ja Leppänen (2016) korostavat asiakkaan suositteluarvoa, jonka avulla saadaan lisää tuottoja nykyisten asiakkaiden suosittelujen ansiosta kasvattaen asiakaskannattavuutta (Bergström ym. 2016, 433). Storbacka (2005) puolestaan toteaa, että asiakkaan arvo ei synny asiakkaan ostaessa tuotetta, vaan silloin kun asiakas käyttää tuotetta ja tuottaa arvoa itselleen. Yrityksen rooli on tukea asiakasta tässä tehtävässä. (Storbacka 2005, 47.)

Asiakkaat arvioivat kustannusten ja hyötyjen välistä eroa suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin ja pyrkivät ostamaan niiltä yrityksiltä, jotka pystyvät tarjoamaan parhaimman arvon kokeman (Armstrong, Kotler, Harker & Brennan 2012, 18). Grönroos (2009, 25) puolestaan toteaa, että arvo syntyy asiakkaan omassa arvontuotantoprosessissa silloin kun asiakas hyödyntää joko ostamaansa tuotetta tai palvelua. Arvoa ei mitata ainoastaan pienentämällä kustannuksia,

vaan arvoa luodaan parantamalla tuotteiden ja palveluiden hankinta- ja käyttömukavuutta sekä käyttökokemusta ja vaikuttamalla asiakkaiden tunteisiin (Weinman 2015, 22). Hollensenin (2019, 151–152) mielestä arvon tuottaminen asiakkaille parantaa asiakastyytyvää ja uskollisuutta ja yliveraisen arvon tuottaminen asiakkaalle on merkittävässä asemassa, kun halutaan luoda ja ylläpitää pitkäaikaista asiakassuhdetta.

Liiketoimintastrategian ydin on arvolupaus asiakkaalle, joka määrittelee sen, kuinka yritys erottuu positiivisesti muista kilpailijoista parantaen ja syventäen suhteita asiakkaisiin. Arvolupauksessa kuvataan yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden ainutlaatuisia ominaisuuksia sekä korostetaan positiivista yrityskuvaa. Tärkeää on tunnistaa myös asiakkaiden omat arvolupaukset, jotka auttavat yritystä kohdentamaan resursseja potentiaalisiin asiakkaisiin. (Kaplan & Norton 2000.) Arvolupauksesta ei ole yritykselle mitään hyötyä, ellei asiakas usko siihen tai tiedä sitä. Potentiaalisten asiakkaiden kokema arvo koostuu tuotteiden ja palveluiden hyödyistä ja kustannuksista verrattuna muihin kilpaileviin vaihtoehtoihin ja asiakkaan kokema kokonaisyöty on yhdistelmä psykologisten, toiminnallisten ja taloudellisten hyötyjen koetusta rahallisesta arvosta. (Aaker & McLoughlin 2010, 155.)

Menestyvä yritys pyrkii tunnistamaan ja huomioimaan asiakkaiden arvojen muutokset ja heidän jatkuvasti muuttuvat tarpeet. Vanhat strategiat ja toimintaperiaatteet eivät enää toimi, kun pyritään pois kyllästyneiltä markkinoilta tai etsien uusia liiketoimintamahdollisuuksia uusilta toimialoilta. Yrityksen tehtävänä on pyrkiä tunnistamaan asiakkaiden arvojen muutokset ja muuttuneet tarpeet sekä tuottamaan asiakkaille tunne- ja elämyskokemuksia ja hyödyntää näitä tietoja oman liiketoiminnan kehittämiseen. (Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä 2018, 7–10.)

Asiakas ostaa yleensä tarpeelleen tyydytystä, mutta se on myös ajansäästöä, vaivattomuutta, turvallisuutta, toimivuutta, kestävyyttä ja vastuullisuutta. Asiakkaan arvo on kokemus ja tunne, joka koetaan palvelupolun aikana. Arvonluontiin kuuluvat asiakasymmärrys, arvojohtaminen, palvelumuotoilu, tulevaisuuden liiketoimintamallit ja design thinking, joka tarkoittaa ihmiskeskeistä suunnittelua ja kokeilukulttuuria. (Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä 2018, 50–51.)

Vargo ja Lusch (2004) toteavat markkinoinnin siirtyvän pois tuotedominoivasta (goods-dominant logic) näkemyksestä kohti liiketoiminnan uutta palvelukeskeistä logiikkaa (service-dominant logic). Palvelukeskeinen logiikka edustaa uutta suuntausta markkinoinnin filosofiassa ja siihen kuuluvat keskeisesti arvon luominen (value creation) ja arvon luominen palveluntuottajan ja asiakkaan kesken (co-creation). Vargon ja Luschin esittämän palvelukeskeisen logiikan keskeinen asia on yrityksen ja asiakkaan välisen osaamisen jakaminen ja yhdessä tekeminen. Sekä palveluntarjoaja että asiakas ovat aktiivisina arvonluojina, ja arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan palvelutapahtuman vuorovaikutuksesta. (Vargo & Lusch 2004, 2.) Koskelo (2021, 144) puolestaan täydentää, että aiemmin asiakkaat olivat ainoastaan arvon vastaanottajina, jolloin arvo koettiin olevan joko tuotteessa tai palvelussa.

Prahalad ja Ramaswamy (2004) pohtivat, miksi yritykset eivät pysty tyydyttämään asiakkaiden tarpeita tai ylläpitämään kasvua ja kannattavuutta? He toteavat, että asiakkaan rooli arvonluontiprosessissa on muuttunut passiivisesta palvelun käyttäjästä aktiiviseksi asiakasläheisessä palvelukehityksessä ratkaisuja tuottavaksi toimijaksi, jossa asiakkaan arvo syntyy henkilökohtaisten kokemusten summasta. Tätä kutsutaan myös osallistamiseksi, jossa asiakas saa luotua henkilökohtaisen ja läpinäkyvän yhteyden palveluntarjoajaan. (Prahalad & Ramaswamy, 2004.) Tikka ja Gävert (2014) korostavat, että pystyäkseen kilpailemaan kiristyvillä ja kehittyvillä markkinoilla, on yrityksen keskityttävä kestävän arvon luomiseen maksimoimalla kulttuurinen ja sosiaalinen arvo voiton tavoittelun lisäksi (Tikka & Gävert 2014, 64).

### 4.3 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus syntyy asiakaskokemuksesta, joka muodostuu tyypillisesti palvelulupauksesta, koetusta palvelun laadusta ja asiakassuhteen ylläpidosta. Yrityksen menestymisen edellytys on uskolliset asiakkaat, jotka ovat yleensä yrityksen kannattavin asiakasryhmä. Baronin, Harrisin ja Hiltonin (2009) mukaan asiakasuskollisuus on käyttäytymistä tai asennetta tai näitä kumpaakin. Käyttäytymisuskollisuus liittyy asiakkaan ostokäyttäytymiseen, jota voidaan mitata esimerkiksi ostotiheydellä ja taloudellisella arvolla. Asenteellinen uskollisuus on asiakkaan psykologinen ominaisuus, jota voidaan arvioida suosituimmuudella. (Baron, Harris & Hilton 2009, 205.) Asiakasuskollisuuden mittaaminen on haastavaa, sillä asiakasuskollisuuteen liittyy usein vaikeasti havaittavia tunnesiteitä ja mittaaminen on lisäksi riippuvainen yrityksen kilpailuympäristöstä ja toimialan luonteesta (Hellman ym. 2005, 38). Storbacka (2005, 130)

ehdottaa asiakkaiden käyttäytymistä mittaavia taloudellisia mittareita asiakasuskollisuuden mittaamisen tilalle, koska uskollisuuden merkitys kilpailukyvyn keston vaihtelee liian paljon toimialasta ja asiakkaista riippuen. Grönroos (2007, 35) esittää, että yksinkertainen tapa määrittää asiakassuhde ja uskollisuus on mitata, kuinka monta kertaa tietyt asiakkaat ovat ostaneet yrityksen tuotteita ja palveluja.

Asiakkaat voidaan jakaa kuvion 16 mukaisesti neljään eri ryhmään kannattavuuden ja asiakassuhteen ennustetun keston mukaan. Lyhytaikainen asiakassuhde ja matala tuottopotentialiaali on huono yhdistelmä, josta tulee pyrkiä eroon. Uskollisen ja matalan tuottopotentialin asiakkaan kannattavuutta voidaan parantaa panostamalla lisämyyntiin. Kannattavat ja pitkäaikaiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista yleensä muita asiakkaita enemmän ja he ovat tyytyväisiä yritykseen ja sen palveluihin ja ovat mitä parhaimpia vaikuttajia ja suosittelijoita. (Reinartz ym. 2002.)

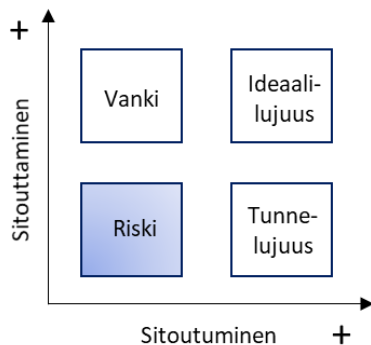
Korkea kannattavuus	<p><b>”Perhoset”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sopivat hyvin yrityksen tarjontaan ja asiakkaiden tarpeisiin.</li> <li>Korkea tuottopotentialiaali</li> </ul> <p><u>Toimenpiteet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pitä asiakkaat tyytyväisinä</li> <li>Lyysä niin kauan, kun se on mahdollista</li> <li>Haasteena on asiakkuuden päättäminen</li> </ul>	<p><b>Todelliset ystävät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sopivat hyvin yrityksen tarjontaan ja asiakkaiden tarpeisiin.</li> <li>Korkein tuottopotentialiaali</li> </ul> <p><u>Toimenpiteet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikoi johdonmukaisesti, mutta ei liian usein</li> <li>Kehitä asiakasuskollisuutta</li> <li>Ilahduta asiakkaita</li> </ul>
	Potentiaalinen kannattavuus	<p><b>Vieraat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ei juurikaan sovi yrityksen tarjontaan ja asiakkaiden tarpeisiin.</li> <li>Matalin tuottopotentialiaali</li> </ul> <p><u>Toimenpiteet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Älä panosta näihin asiakassuhteisiin</li> <li>Pyri tuottoon jokaisesta kaupasta</li> </ul>
Matala kannattavuus	Lyhytaikaiset asiakkaat	Pitkäaikaiset asiakkaat
	<b>Ennustettu uskollisuus</b>	

Kuvio 16. Asiakassuhteiden ryhmittelyä (Reinartz ym. 2002, muokattu).

Lehtisellä (2004) on erilainen näkökulma asiakkaiden ryhmittelyyn, kuin Reinartzilla ja Kumarilla, ja hän esittää kuviossa 17 asiakkuuden lujuteen vaikuttavan asiakkaan sitoutumisen ja sitouttamisen. Sitoutuminen on asiakkaan halua olla yrityksen asiakkaana ja sitouttaminen on yrityksen niitä toimenpiteitä, joilla pidetään asiakkaasta kiinni. Riskiasiakasryhmän muodostavat asiakkaat, jotka ovat huonosti sitoutuneita ja joita yritys ei kykene sitouttamaan. Asiakkaat, jotka ovat sitoutumattomia ja hyvin sitoutettuja joko monopolista tai maantieteellisestä



sijainnista johtuen ovat herkkiä vaihtamaan palveluntoimittajaa heti kun siihen tulee tilaisuus. (Lehtinen 2004, 34–35.)



Kuvio 17. Asiakkuuden lujuus (Lehtinen 2004, 35, muokattu).

Asiakasuskollisuutta voidaan kehittää ja ylläpitää tehokkaalla asiakkuuden hallinnalla ja mitata tarkkailemalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakasuskollisuuden edistämiseksi yrityksen tulee tarjota korkealaatuisia tuotteita ja palveluita kilpailukykyiseen hintaan. (Shaon & Rahman 2015, 31–32.) Uskolliset asiakkaat ovat hyviä referenssiasiakkaita uusille potentiaalisille asiakkaille ja he ovat yleensä valmiimpia maksamaan enemmän tuotteesta tai palvelusta tai tekemään yhteistyötä säilyttääkseen hyvän suhteen yritykseen. (Atkinson, Kaplan, Matsu-mura & Young 2012, 260–261.)

#### 4.3.1 Asiakaskokemus ja sen johtaminen ja mittaaminen

Pine ja Gilmore (2011) toteavat, että etsimme jatkuvasti uusia ja jännittäviä kokemuksia oppiaksemme, kehittyäksemme ja uudistuaksemme ja nämä kokemukset vaikuttavat siihen, ketä olemme, mitä voimme saavuttaa ja mihin olemme menossa (Pine & Gilmore 2011, 241–242). Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen näkemys, tunne ja mielikuva sekä asiakkaan kohtaamisien ja tekemien tulkintojen summa, joka syntyy kaikista asiakkaan kohtaamisista ja siitä, miten asiakasta on näissä tapauksissa kohdeltu ja huomioitu. Erityisen tärkeää on se, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksestä, sillä tunteiden merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa on hyvin merkittävä. (Löytänä & Korteso 2011, 11; Holma ym. 2021, 24; Filenius 2015, 34.) Asiakaskokemus muodostuu tyypillisesti palvelulupauksesta, koetusta palvelun laadusta ja asiakassuhteen ylläpidosta.

Business-to-business -palvelukokemukseen vaikuttavat yhteinen arvon luonti, asiakassuhde ja palvelukyky. Yhteisessä arvon luomisessa asiakas tuo oman panoksen palveluprosessiin tuottamalla suhteesta saadun arvon yritykselle. Pitkäaikaiset ja hyvät asiakassuhteet mahdollistavat erilaistumisen ja asiakkaan innovoinnin resurssin palvelujen räätälöinnin avuksi. Palvelukyky on palvelujen sujuvaa tuottamista ja se mahdollistaa palvelukapasiteetin allokoinnin asiakastarpeiden vaihteluiden tyydyttämiseen, lopulta asiakkaan näkökulma ratkaisee palvelun laadun tason. (Bordoloi, Fitzimmons & Fitzimmons 2019, 10–11.)

Asiakaskokemuksen kehittämällä tavoitellaan yleensä lojaliteetin kasvua reagoimalla asiakkaan toimintaan, mutta tärkeämpää on kyetä tunnistamaan ja ratkaisemaan asiakkaan ongelmat ennen kuin asiakas itse huomaa ne (Korkiakoski 2019 47–48). Asiakasuskollisuutta on mahdollista parantaa asiakaskokemuksella, joka muodostuu asiakkaan kokemuksesta rationaalisesta, fyysisestä, emotionaalisesta ja psykologisesta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa (Shaw & Hamilton 2016, 8). Saarijärvi ja Puustinen (2020) puolestaan korostavat, että asiakkaiden odotukset määrittävät asiakaskokemuksen ja yrityksen on huomioitava toiminnassaan ne seikat, jotka selittävät hyviä ja huonoja asiakaskokemuksia (Saarijärvi & Puustinen 2020, 101, 104).

Yritysjohdolla vastaa asiakaskokemuksen johtamisesta, ja se toimii ainoastaan silloin, kun yritysjohdolla on aitoa mielenkiintoa kehittää asiakassuhteita ja seurata asiakaskannattavuutta. Yritysjohdon vastuulla on, kuinka ja miten yrityksen resurssit kohdistetaan palvelemaan uskollisia ja uusia potentiaalisia asiakkaita mahdollisimman hyvin. Asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management) on jatkoa asiakassuhteiden johtamisajattelulle ja se on suunnittelua ja toteuttamista, jossa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä ym. 2011, 11–13).

Asiakaskokemusta voidaan mitata yrityksen, asiakassuhteen tai asioinnin perusteella ja yksi käytetyimmistä menetelmistä on Net Promoter Score (NPS). NPS-suosittelemisindeksiä on helppo käyttää ja ymmärtää ja sillä selvitetään asiakkaan suositteluhalukkuutta yritystä tai sen tuotteita ja palveluja kohtaan. NPS-arvosanat annetaan välillä 0–10, arvosanat 0–6 ovat arvostelijoita, 9–10 ovat suosittelijoita ja 7 sekä 8 ovat neutraaleja ja niitä ei huomioida tutkimuksessa.

(Korkiakoski 2019, 66.) NPS-suosittelemuindeksi lasketaan vähentämällä suosittelemijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus ja tuloksena saadaan suosittelemuindeksi asteikolla -100–100 (Pennington 2016, 150).

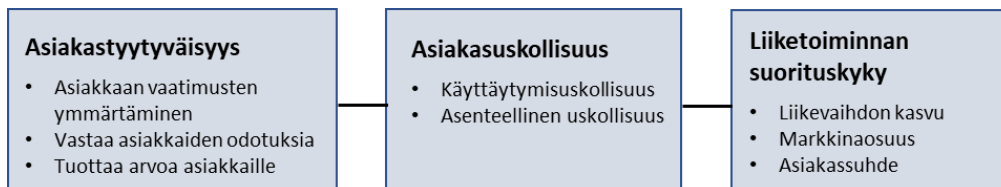
NPS-indeksin lukema ei yksin tarjoa yritykselle riittävästi informaatiota ja ymmärrystä liiketoiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi ja sen perusteella on hyvin vaikea tietää, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää. Suosittelemuindeksin tulokseen johtaneet avoimet vastaukset ja niiden perustelut ovat menetelmän tärkein anti.

#### 4.3.2 Asiakastyytyväisyys

Energiayhtiöiden asiakastyytyväisyys on hyvällä tasolla, todetaan Innolinkin ja Adato Energian toteuttamassa Energiateollisuus ry:n asiakastutkimuksessa. Tutkimuksessa asiakaspalvelu saa kiitosta, mutta energian hintoihin tyytymättömät asiakkaat suosittalevat aikaisempaa vähemmän. Suosittelemu mitattiin asteikolla -100 – +100 ja suosittelemutodennäköisyys sai kokonaisarvoksi 23. Laskua aikaisempaan vuoteen on 12 yksikköä. Luotettavuus- ja toimivuusindeksit saivat arvot 45 ja 44 ja huonoiten menestyi indeksi kallis, joka sai arvon -27. (Energiayhtiöiden asiakastutkimus 2021, 2021.) EPSI Rating Finlandin suorittaman tutkimuksen mukaan kestävän kehityksen merkitys asiakastyytyväisyyteen on hyvin merkittävä energiatoimialalla (Kaukolämpö 2021, 2021).

Rope (2011) huomauttaa, että asiakastyytyväisyydestä on erotettava toisistaan tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijät. Näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja nykyisen asiakassuhteen ylläpitämiseen. (Rope 2011, 169–172.) Zeithaml, Bitner ja Gremler (2013) puolestaan toteavat asiakastyytyväisyyden tarkoittavan sitä, kuinka tuote tai palvelu on vastannut asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Asiakastyytyväisyys koostuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, asiakkaan tunteista ja uskomuksista sekä muiden ihmisten mielipiteistä liittyen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 80–83.) Buttlen (2006) mielestä asiakastyytyväisyys kasvaa ymmärtämällä asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia ja tuottamalla heille arvoa ja tämän lisäksi Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen (2013) korostavat, että asiakaskannattavuutta ei voi unohtaa, kun parannetaan asiakastyytyväisyyttä (Buttle 2006, 20; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 31).

Asiakkaan tyytyväisyys koostuu asiointikokemuksesta, asioinnin sujuvuudesta ja yrityksen kyvystä kohdata asiakas eri tilanteissa. Asiakastyytyväisyyden parantuminen vaikuttaa positiivisesti asiakasuskollisuuteen ja tällä on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoiminnan kehittymiseen. (Buttle 2006, 20.) Seuraavassa kuviossa on kuvattu asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden vaikutus liiketoiminnan suorituskykyyn kasvuun.



Kuvio 18. Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja liiketoiminnan suorituskyky (Buttle 2006, 20, muokattu).

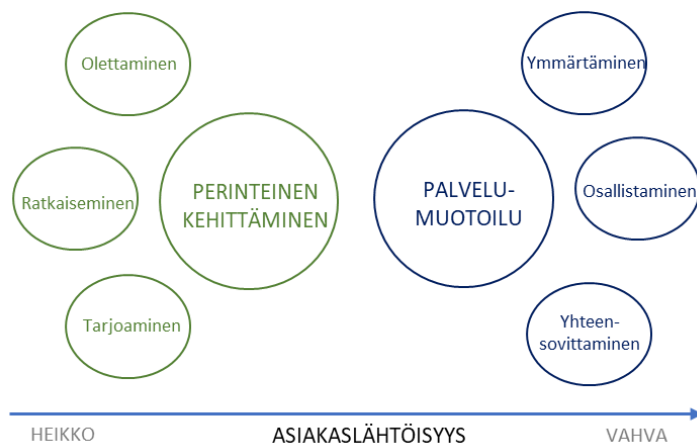
Asiakastyytyväisyys ei yksin riitä, sillä yritykset voivat menettää myös tyytyväisiä asiakkaita, koska asiakkaat voivat vaihtaa kilpailijaan, joka tyydyttää asiakasta vielä enemmän (Kotler 2003, 17). Asiakkaat ovat hyvin tietoisia erilaisista mahdollisuuksista ja heillä on käytössä nykyaikaisia työkaluja yritysten väitteiden tarkistamiseen ja eri vaihtoehtojen etsimiseen. Asiakas voi aina valita kilpailuilta markkinoilta itselleen sopivimman tarjouksen, jonka uskotaan tuottavan eniten arvoa ja jolla pyritään arvon maksimointiin tiedon, hakukustannusten ja tulojen rajoissa. (Kotler & Keller 2016, 150.)

### 4.3.3 Palvelumuotoilu

Muotoilu on empaattinen ja epäjohdonmukaisesti ajatteleva lähestymistapa liiketoiminnan ja käyttökokemuksen kehittämiseen, ja se tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden tunnepitoisten tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä teknologian inhimillistämiseen (Kolko 2015). Miettinen (2011) jatkaa, että muotoilu on yrityksen ydinosasta ja se ei ole perinteistä muodon, toiminnan tai käytön suunnittelua, vaan sen avulla tuotetaan kokemuksia ja palveluja. Muotoilu on ihmisten, tuotteiden ja teknologian välistä vuorovaikutteista suunnittelua, jota voidaan hyödyntää tuote- ja palvelukehityksessä sekä brändimielikuvan luomisessa. Muotoiluajattelu (design thinking) on yrityksen strateginen ja palvelumuotoilijan ajattelutapa, jossa luovuuden avulla kehitetään innovatiivisia ratkaisuja ja pyritään ratkaisemaan sellaisia ongelmia, joita perinteisellä rationaalisella tavalla ei kyetä ratkaisemaan. Muotoiluajattelu keskittyy

asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen koko palveluprosessin ajan ja siinä korostuvat ihmisten ymmärtäminen ja luova ajattelu, joka auttaa ymmärtämään mitä asiakkaat todella haluavat yritykseltä. (Miettinen 2011, 26–27.)

Palvelumuotoilu (service design) on perinteiseen kehittämiseen verrattuna huomattavasti asiakasläheisempi tapa kehittää palveluja. Perinteinen kehittämistoiminta perustuu oletuksiin asiakkaiden tarpeista. Palvelumuotoilussa asiakastarpeet tiedetään ja ymmärretään ja asiakas osallistetaan ratkaisun kehittämiseen ja yhteensovittamiseen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 49–51). Palvelumuotoilu on moderni ja nykyaikainen tapa kehittää asiakaskokemusta ja -ymmärrystä ja sen avulla parannetaan yrityksen liiketoimintaa jalostamalla palveluprosesseja, kontaktipisteitä ja palvelutuotteiden tarjoomaa (Koivisto ym. 2019, 20, 57). Seuraava kuvio esittää, kuinka palvelumuotoilua käyttäen olettaminen muuttuu ymmärtämiseksi, ratkaiseminen osallistamiseksi ja tarjoaminen yhteensovittamiseksi (Koivisto ym. 2019, 48).



Kuvio 19. Perinteinen kehittäminen vs. palvelumuotoilu (Koivisto ym. 2019, 48, muokattu).

Palvelumuotoiluprosessin yleisin esitystapa pohjautuu Design Councilin luomaan Tuplatimantti-prosessimalliin, jossa on kaksi päävaihetta ongelman tunnistaminen ja ratkaisun kehittäminen. Ongelman tunnistamiseen sisältyvät löydä- ja määritä-vaiheet ja ratkaisun kehittämiseen kehittä- ja tuota-vaiheet. Löydä-vaiheessa kerätään tietoa liiketoiminnan tavoitteista ja asiakkaiden tarpeista ja määritä-vaiheessa saadut tiedot muutetaan ymmärrykseksi. Kehittä-

vaiheessa ideoidaan ongelman ratkaisuksi erilaisia malleja ja tuota-vaiheessa tunnistetaan toimivat vaihtoehdot, joiden avulla päästään tavoitteisiin. Kussakin neljässä eri vaiheessa voidaan hyödyntää erilaisia liiketoiminnan kehittämisen menetelmiä. (Koivisto ym. 2019, 42–43.)

Customer Journey Canvas (CJC) on kokonaisvaltainen menetelmä, jossa asiakkaan palvelupolkua pohditaan asiakkaan näkökulmasta. Menetelmä kuvaa asiakkaan kokeman palvelutapahtuman, joka sisältää asiakkaan odotukset ennen palvelun käyttöä, asiakaskokemus palvelun käytön aikana ja tyytyväisyys palvelun käytön jälkeen. Customer Journey Canvasen tavoitteena on poistaa palvelutapahtuman ongelmakohdat ja kehittää nykyisen palvelun vahvuuksia. Menetelmä soveltuu erityisesti uusien palveluiden ideointiin ja luomiseen sekä vanhojen palvelujen kehittämiseen ja sen etuna ovat palvelukokonaisuuden kokonaisvaltaisuus ja asiakaslähtöisyys. (Pijl, Lokitz & Solomon 2016, 100.) Filenius (2015) korostaa, että yrityksen kaikki eri palvelukanavat ja toimipisteet ovat kosketuspisteitä, joissa asiakas kohtaa asiakaspalvelijan, yrityksen ja yrityksen brändin. Näissä kosketuspisteissä neuvotaan ja ohjataan asiakasta palvelupolulla ja pyrkimyksenä on saada positiivinen vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välille. (Filenius 2015, 45.)

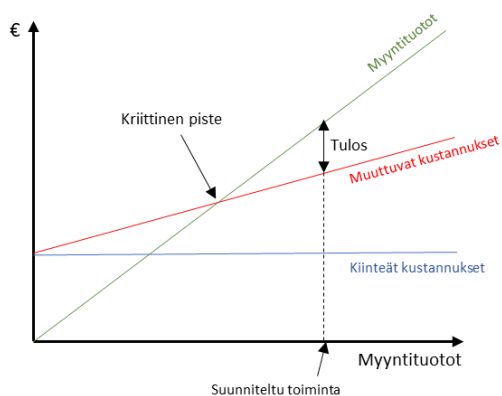
#### 4.4 Asiakaskannattavuus

Kannattavuus on yrityksen toiminnan jatkumisen elinehto ja tärkein tunnusluku, joka mittaa yksinkertaisesti myyntitulojen ja kulujen välistä erotusta. Yrityksen tulojen täytyy riittää myös lainojen lyhennyksiin ja omistajille maksettaviin osinkoihin. Käyttökate on yrityksen kannattavuutta kuvaava tunnusluku ja se saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Asiakkuusmarkkinoinnin tärkeimmät luvut ovat asiakkuuden elinkaariarvo ja asiakashankinnan kustannukset.

Asiakkuudet muodostavat yrityksen tärkeimmän immateriaalisen omaisuuden ja yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa myyntituottojen lisäksi niiden tuottamisesta syntyneet kustannukset (Mäntyneva 2019, 27, 35). Holma ja muut (2021) ehdottavat, että asiakkuuden arvon ymmärtämiseksi on selvitettävä nykyisten, uusien ja poistuneiden asiakkaiden kesken tuottojen ja kustannusten jakautuminen. Asiakasarvo saadaan erittelemällä nykyisten ja uusien asiakkaiden liikevaihto ja jakamalla ne molempien asiakasryhmien keskiostojen arvolla ja näistä tiedoista selviää, kuinka paljon liikevaihdosta tulee uusilta ja nykyisiltä asiakkailta ja kuinka

paljon näiden asiakasryhmien keskiostot muuttuvat asiakkuuden eliniän aikana. (Holma ym. 2021, 145–147.)

Yrityksen on tärkeää ymmärtää tuotannon ja volyymin vaikutus kokonaiskustannukseen ja tulokseen. Kuvion 20 katetuottoanalyysi (cost-voly-me-profit, CVP) kuvaa toiminnan muutosten, myyntituottojen, kiinteiden ja muuttuvien kustannusten ja nettotuloksen välistä muutoksen suhdetta. CVP:n avulla voidaan ennustaa, mitä tulokselle tapahtuu, jos toiminnan aktiviteettitaso tai volyyymi vaihtelee. Yritys tuottaa voittoa, kun myyntituotot ovat suuremmat kuin kiinteät ja muuttuvat kustannukset ja kriittisellä pisteellä kuvataan sitä myyntituottojen määrää, jossa myyntituotot ja kustannukset ovat yhtä suuret. (Drury 2019, 48–49, 58.)



Kuvio 20. Katetuottoanalyysi (Drury 2019, 58, muokattu).

Asiakkaan kannattavuutta mitataan tyypillisesti keskihinnan, -katteen, markkinoinnin- ja palvelukustannusten perusteella ja sitä seurataan joko asiakasryhmittäin tai asiakkaittain (Bergström ym. 2016, 449). Grönroosin (2009) mielestä asiakassuhteen kannattavuuden mittaaminen on ongelmallista, sillä yrityksen laskentajärjestelmät pystyvät laskemaan tuotteiden tai palvelujen kannattavuudet, mutta ne eivät kykene tuottamaan asiakas- tai asiakasryhmäkohtaista kannattavuustietoa. (Grönroos 2009, 200.)

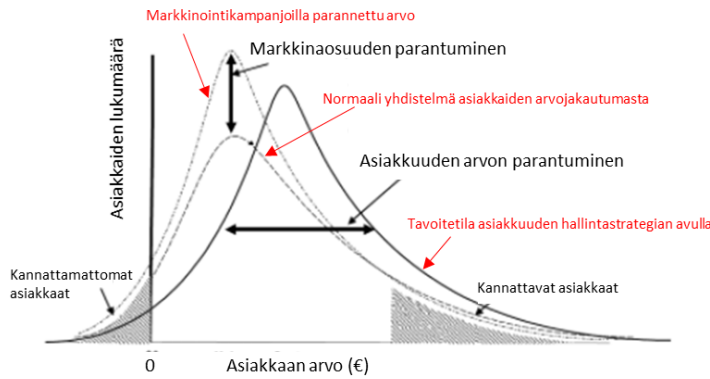
Asiakaskannattavuudella (customer profitably, CP) on yritykselle arvoa ainoastaan silloin, kun sen avulla johdetaan liiketoimintaa. Asiakaskannattavuus on hinnoittelua ja kustannusten hallintaa, jotka tuovat yritykselle tuottoa tietyllä aikavälillä (Ojala & Soralahti 2021). Tuotteen tai palvelun hinta määrittää automaattisesti odotuksen tulevasta asiakaskokemuksesta. Mitä

suurempi on hinta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä on syytä olettaa tuotteen tai palvelun olevan laadukas ja sisältävän paljon etuja. Halpa hinta luo täysin päinvastaisen mielikuvan tuotteen tai palvelun laadusta ja eduista, kuin kallis hinta. (Hague & Hague 2018, 160.) Hellman ja muut (2005) esittävät, että asiakaskannattavuus voidaan esittää matemaattisena mallina ja se on asiakkaan ostojen ja asiakassuhteen pituuden tulo, josta vähennetään suhteen ylläpito-, myynti-, kanava-, logistiikka- ja palvelukustannukset (Hellman ym. 2005, 151). Huono asiakaskannattavuus ei johdu asiakkaista, vaan yrityksestä ja sen kannattavuuteen liittyvät asiakkaan kanssa solmitut sopimukset ja kilpailijoiden toiminta markkinoilla (Hellman ym. 2009, 120–121).

Lehtinen (2004) toteaa, että asiakkuuden taloudellista merkitystä voidaan tarkastella asiakkaan tuoman myynnin volyyymiin tai asiakkuuden pituuden mukaan ja avainasiakkaat ovat yrityksen tuottavimmat asiakkaat ja niiden taloudellinen merkitys on hyvin merkittävä verrattuna koko asiakaskannan suuruuteen. (Lehtinen 2004, 125–127.) Arantolan (2006, 97) mielestä avainasiakkuuden kriteerejä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon aiempi myyntivolyyymi ja kannattavuus ja nykyhetken kontaktien määrä, laatu ja asiakkuuden lujuus sekä tulevaisuuden kasvumahdollisuudet ja liiketoiminnan riskit. Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler painottavat, että yritysten tulee panostaa erityisesti ydinasiakassegmenttien palvelemiseen ja unohtaa huonosti kannattavat asiakassegmentit tai asiakkuudet, joiden tarpeita yritys ei voi tyydyttää (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016, 152).

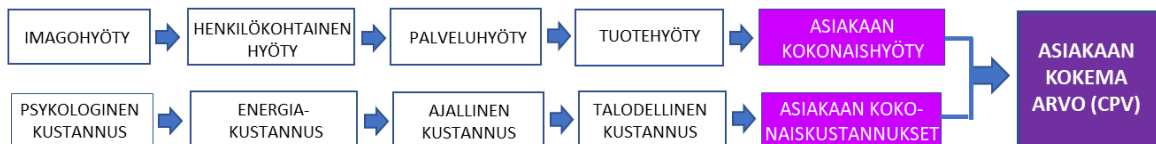
Perinteinen markkinointistrategia ei juuri paranna asiakkaan taloudellista arvoa yritykselle, vaan se kasvattaa asiakkaiden lukumäärää ja markkinaosuutta (kuvio 21). Yrityksen tulevaisuus riippuu paljon siitä, kuinka tehokkaasti se ylläpitää ja kehittää nykyisten kannattavien asiakkaiden kannattavuutta ja hankkii uusia kannattavia asiakkaita. Asiakkuudenhallintastrategialla kasvatetaan asiakkaiden arvoa keskittämällä asiakkaiden hankinta arvokkaisiin asiakkaisiin ja ymmärtämällä niiden arvojen jakautuminen suhteessa muihin asiakkaisiin. (Peppers ym. 2004, 125–126.)





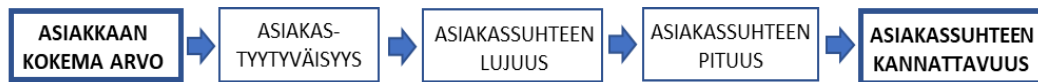
Kuvio 21. Asiakkaiden arvojakauma (Peppers ym. 2004, 125, muokattu).

Kotlerin ja Kellerin (2016) mukaan asiakkaan kokemaan arvoon (customer-perceived value, CPV) vaikuttaa asiakkaan kokonaishyödyn ja -kustannuksen välinen suhde (kuvio 22). Mitä suurempi on asiakkaan kokonaishyöty verrattuna asiakkaan kokonaiskustannukseen, sitä parempi on asiakkaan kokema arvo. Asiakkaiden kokonaishyödyt ovat taloudellisten, toiminnallisten ja psykologisten hyötyjen koettu rahallinen arvo ja kokonaiskustannukset syntyvät tuotteen tai palvelun tarjousten vertailusta, hankkimisesta ja käytöstä. (Kotler ym. 2016, 150–151.) Asiakkaan kokema arvo on asiakkaan henkilökohtainen arvio tai näkemys, hyvin tilannesidonnainen ja se voi vaihdella eri aikakausina.



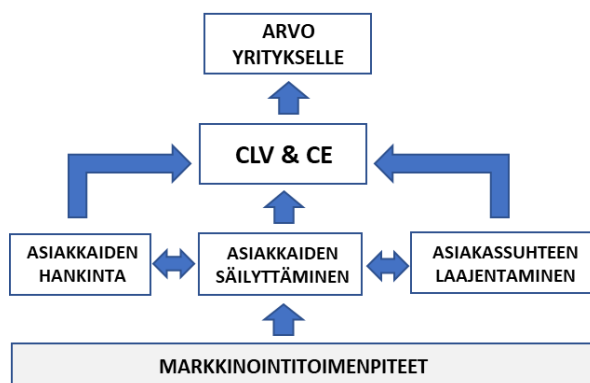
Kuva 22. Asiakkaan kokeman arvon määrittävät tekijät (Kotler ym. 2016, 150, muokattu).

Grönroos havainnollistaa kuviossa 23 asiakassuhdetta, jossa asiakkaan kokema arvo muuttuu lopulta asiakassuhteen kannattavuudeksi. Asiakkaan kokeman arvon ja asiakaskannattavuuden väliin jääviä eri tekijöitä on hallittava ja kehitettävä, mikäli asiakkaiden kannattavuutta halutaan parantaa. (Grönroos 2009, 201–202.)



Kuvio 23. Asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttavat asiat (Grönroos 2009, 201, muokattu).

Asiakkaan elinkaariarvoa (customer lifetime value, CLV) käytetään kannattavien asiakkaiden tunnistamiseen ja se tarkoittaa kaikkia niitä tuottoja, joita asiakas tuo yritykselle asiakassuhteen aikana. Tyypillisesti elinkaariarvo lasketaan asiakkuuden pituuden, asiakkaan arvon ja tulevaisuuden myynnin diskontatusta nykyarvosta. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 156–157.) Asiakaspääoma (customer equity, CE) on pääoma, jonka asiakas on tuonut suhteellaan yritykseen hankkimalla yrityksen tuotteita tai palveluita. Seuraavassa kuviossa on kuvattu asiakkaan elinkaariarvon mallintamisen viitekehys, jossa markkinoinnin tavoitteena on maksimoida asiakkaan elinkaariarvo ja asiakaspääoma, jotka yhdessä muodostavat arvon yritykselle. (Gupta, Hanssens, Hardie, Kahn, Kumar, Lin, Ravishanker & Sriram 2006, 140.)



Kuvio 24. Asiakkaan elinkaariarvon malli (Gupta ym. 2006, 140, muokattu).

Hyvin useilla yrityksillä pieni määrä asiakkaita tuo hyvin suuren osuuden yrityksen myyntituloista ja tämä tunnetaan yleisesti Paretonin 80–20-sääntönä. Sääntö pätee hyvin myyntituloihin ja tarkoittaa, että kannattavimmat 20 %:a asiakkaista tuovat 80 %:a yrityksen myyntituloista ja suuren osan yrityksen voitoista. (Atkinson ym. 2012, 246–247.) Kannattavien ja arvokkaiden asiakkaiden luokitteluun on useita lähestymistapoja, joista RFM-analyysi (Recency, Frequency, Monetary) on ehkä tunnetuin. Analyysin avulla saadaan selville, kuinka kauan on kulunut asiakkaan viimeisestä tilauksesta, kuinka usein asiakas on tilannut ja kuinka suuri on tilausten kokonaisarvo. Mitä suuremman arvon analyysi tuottaa, sitä arvokkaampi

asiakas on yritykselle. Asiakkaat pisteytetään asteikolla 1–5 ostokäyttäytymisen perusteella ja suurin mahdollinen arvo, jonka voi saada on 5–5–5. (Johnston, Shulver, Slack & Clark 2021, 129.)

#### 4.5 Asiakastiedon hyödyntäminen

Yrityksen markkinointi- ja myyntiyksiköt keräävät ja tuottavat suurimman osan yrityksen asiakastiedoista. Niitä hyödynnetään monipuolisesti markkinoinnin ja myynnin suunnittelussa, toteuttamisessa ja mittaamisessa. Kerätyt tiedot viedään ja säilytetään asiakastieto- ja asiakkuudenhallintajärjestelmissä. Asiakastietojärjestelmä sisältää asiakkaiden identifiointi-, sopimus- ja laskutustiedot. Näitä tietoja voidaan jalostaa erilaisilla raportointityökaluilla haluttuun muotoon. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on myynnin ja markkinoinnin työkalu, joka sisältää asiakassuhteeseen, -aktiviteetteihin ja prospekteihin liittyviä tietoja, joita ovat asiakasidentifiointitietojen lisäksi asiakaskontaktien tiedot, myyntiputken hallinta ja mittarointi. Asiakkaiden monipuoliseen tietojen hallintaan tarvitaan kaksi erillistä tietojärjestelmää, jotka eivät yksin pysty täyttämään kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallinnan vaatimuksia.

Asiakastiedonhankintaan pitää suhtautua hyvin vakavasti, sillä se on merkittävä osa yrityksen strategista suunnittelua. Hyvistä asiakastiedoista ei ole yritykselle mitään hyötyä, ellei yritys pysty käyttämään tietoa edukseen omassa liiketoiminnassa. (Selin & Selin 2013, 131.) Arantola (2006, 134) jatkaa, että asiakastiedoista syntyy loppujen lopuksi hyvin vähän asiakasymmärrystä, vaikka tietoa kerätään paljon. Tumanoff (n.d. 92–94) esittää vähimmäisvaatimukset hyvälle asiakastietojen palveluanalytiikalle, jonka tulee sisältää liiketoiminnan tarpeen tyydyttämisen, kannattavuuden hallinnan, asiakastietojen laadun ja määrän vaatimukset, kampanjoiden hallinnan ja mahdollistaa asiakastietojen analysointiin ammattitaitoiset ja riittävät resurssit.

Keskinen ym. (2013) toteavat, että yritykset usein sokeutuvat tietopääomalle, sillä kerätty asiakastieto on niin pirstaloitunutta, että kenellekään ei synny käsitystä yrityksen keräämän tiedon kokonaiskuvasta. Yritykset käyttävät paljon resursseja ja rahaa tiedon keräämiseen, mutta siitä huolimatta eri lähteistä tulevien tietojen yhdistäminen on hyvin harvinaista, vaikka tietojen yhdistäminen helpottaisi liiketoiminnan ja asiakkuuksien johtamista. (Keskinen ym. 2013, 190.) Asiakastietoa saadaan kerättyä myös erilaisilla asiakastutkimuksilla ja -kyselyillä,

mutta niitä on yleensä hyvin vaikea yhdistää yrityksen jo olemassa oleviin tietoihin. Tietoja voidaan jalostaa tietopääomaksi ja niitä voidaan käyttää hyväksi yrityksen liiketoiminnan kehittämisen päätöksenteossa ja tiedolla johtamiseen, joka tukee yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Markkula & Syväniemi 2015, 50–73.) Olli Ahvenniemi esittää, että asiakastietoa kannattaa kerätä asiakasyrityksestä, asiakasyrityksen verkostoista ja sidoksista muihin yrityksiin, asiakkaan asiakkaista ja toimintaympäristöstä. Näitä tietoja tukevat asiakkaan historiatiedot, asiakkaan hankinnoista saadut tiedot ja asiakaskannattavuus. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 47–50.)

## 5 Pohdinta

Työn aihevalinta syntyi työn toimeksiantajan tarpeesta selvittää suurien yritysasiakkaiden asiakaskokemusta. Asiakaskokemukseen liittyvät suoraan asiakkuuden johtaminen ja asiakaskannattavuus. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa asiakkuuden johtamisen nykytilanteesta ja kehittämisestä sekä niiden vaikutuksista asiakasuskollisuuteen ja -kannattavuuteen. Tutkimuskysymykset olivat: 1) Kuinka haastateltavat näkevät Alvan yrityksenä, asiakas- ja ratkaisukeskeisyyden sekä tuotteet ja palvelut? ja 2) Millaisia kokemuksia haastateltavilla on Alvasta? Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi ne asiat, joilla on suuri merkitys asiakkaille ja kuinka asiakkaat ovat kokeneet ne palvelupolulla.

Tutkimuksen tuloksina saatiin selkeä kuva asiakkuuden johtamisen nykytilanteesta ja sen kehittämiskohteista. Tutkimus osoitti, että asiakkuuden johtamisen kehittämisessä on lopulta kyse syvällisestä palvelukulttuurin ja -kyvyn muutoksesta. Johtamismallien ja ajattelutapojen muutokset ovat keskeisessä roolissa, kun tuotantokeskeisestä ajattelusta siirrytään asiakasarvokeskeiseen toimintaan ja kulttuurin. Tavoitteena ovat lopulta asiakasuskollisuus ja -kannattavuus. Tutkimuksessa selvisi, että muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jälkeinen tuotto ei ollut kovin suuri suhteessa kokonaistuloihin, mutta pieni tuotto, suuri volyyymi ja asiakassuhteen lujuus ja pituus tuottavat kuitenkin hyvän asiakaskannattavuuden. Tutkimustulokset olivat olleet mahdollisesti monipuolisempia, jos haastateltavia yrityksiä olisi ollut enemmän. Toisaalta kysymysten ja tutkittavien asioiden määrä, laatu ja sisältö ovat tärkeämpiä, kuin haastateltavien henkilöiden lukumäärä.

Teemahaastattelut alkoivat yhdeksällä avoimella kysymyksellä, joihin haastateltavat vastasivat omin sanoin. Alvan ja asiakkaiden eettiset tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet tavoitteelliseen liiketoimintaan ovat lähes identtiset, sillä asiakkaat itse korostivat vastuullista liiketoimintaa, energian säästämistä, kiertotalouden edistämistä ja hiilineutraalisuutta. Asiakkaat näkivät Alvan tulevaisuuden melko positiivisena, mutta siitä huolimatta asiakkaat kokivat riskeiksi jatkuvasti muuttuvat energia-alaan liittyvät lait ja säädökset, uusien kilpailukykyisten palvelujen tunnistaminen ja implementointi, suuret investoinnit hiilineutraaliin energiantuotantoon ja keinot liiketoiminnan jatkuvaan kasvuun. Parannusta kaivattiin ulkoiseen viestintään, laskutuksen selkeyteen ja vesiliittymien hinnoitteluun. Lisäksi rakennusliikkeet vaativat uudisrakennuksien työmaiden vesi- sähkö- ja lämpöliittymien rakentamiseen nimettyjä vastuu- ja yhteyshenkilöitä.

Seuraavaksi tutkittiin asiakkaalle merkityksen ja asiakaskokemuksen välistä suhdetta asiakas- ja ratkaisukeskeisyydestä, asiakaskokemuksesta ja tuotteista ja palveluista. Asiakkaat arvostivat eniten luotettavuutta, palvelupyyntöihin nopeaa reagointia ja palvelujen toimitusvarmuutta ja käytettävyyttä. Muita tärkeitä asioita olivat tuotteiden ja palvelujen laatu ja niiden hinta-laatusuhde. Tutkimuksen viimeisessä osassa selvitettiin suositteluhalukkuutta. Viisi haastateltavaa antoi arvosanaksi 9–10 ja loput viisi 7–8 ja NPS-suosittelemisindeksi arvoksi tuli 50.

Asiakastyytyväisyys syntyy tuottamalla asiakkaalle arvoa ja huomioimalla asiakkaiden arvojen muutokset, jotka vaikuttavat asiakassuhteen lujuuteen, pituuteen ja asiakaskannattavuuteen.

Asiakasstrategia muuttuu toteuttamiskelpoiseksi ainoastaan silloin, kun kaikki asiakkaan palvelupolkuun kuuluvat organisaatiot ovat siihen täysin sitoutuneet. Menestys syntyy hyvästä asiakaskokemuksesta ja tällöin asiakas on strategian ja johtamisen keskiössä. Jyväskylän Tii- miakatemian entinen rehtori Johannes Partanen on aikoinaan julkaissut johtamisen teesit, joista merkittävin on: ”Kaikki kaatuu johtamiseen.” (Johannes Partasen johtamisen teesit, 2017). Toisin sanoen asiakassuhteiden ylläpito ja uusasiakashankinta voivat kaatua ennen kaikkea huonoon johtamiseen.

Asiakkuuksien johtamisen onnistumisessa on lopulta kysymys siitä, miten asiakkuuksia on onnistuttu johtamaan kaikissa asiakkaan palvelupolkuun kuuluvissa eri organisaatioissa. Asiakkaiden odotusten ja palvelun laadun välinen kuilu on todellisuudessa syvä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että yritysasiakasrajapintaa lukuun ottamatta asiakkaan palvelupolkuun kuuluvat muut organisaatiot eivät koe palvelevansa asiakkaita vaan organisaatiota. Lisäksi uskotaan, että sähköinen tilauksesta – toimitukseen -prosessi vastaa asiakastarvetta, vaikka todellisuudessa prosessin eri vaiheissa tarvitaan laadukasta ja monikanavaista asiakaspalvelua. Asiakkuuksien johtaminen ei ole ainoastaan yritysasiakasrajapinnan vastuulla, vaan myös kaikkien asiakkaiden palvelupolkuun kuuluvien organisaatioiden. Suurimmat kipupisteet ovat eri organisaatioiden johtamisen kulttuurit ja asiakaspalveluhenkisyys. Onko asiakasstrategian laatiminen kuitenkin helpompaa, kuin sen toteutus funktionaalisessa ja tuotantokeskeisessä organisaatiossa?

Tutkimuksen tulokset kuvataan ja esitetään yritysjohdolle ja tutkimukseen vaikutuspiiriin kuuluville eri organisaatioille. Tutkimuksen kehitysehdotuksia pitää hyödyntää erityisesti asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä, mutta niitä voidaan soveltaa myös organisaatorakenteiden kehittämiseen, asiakaskohtamisiin, markkinointiviestintään ja tuote- ja palvelukehitykseen. Tuloksia voidaan jatkojalostaa eri organisaatioyksiköiden toiminnan kehittämiseen ja asiakaspalvelun laadun parantamiseen. Jatkotutkimus ehdotuksena ovat, että asiakaskokemusta, asiakaspalvelun laatua ja asiakaskohtaista kannattavuutta pitää selvittää säännöllisesti vuosittain. Tutkimuksen kohderyhmää tulee laajentaa ja ne voisivat olla pienet ja keskisuuret rakennusliikkeet, asuinrakennusten ja kiinteistöjen rakennuttajat ja asunto-osakeyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat. Asiakaspalvelun laatua ja tasoa pitää selvittää vuosittain Mystery Shopping -tutkimusmenetelmällä.

## **6 Tutkimuksen toteutus**

Luku 6 on määrätty salassa pidettäväksi ja se on siirretty liitteeksi 3.

## **7 Tulosten tarkastelu ja jatkotoimenpiteet**

Luku 7 on määrätty salassa pidettäväksi ja se on siirretty liitteeksi 4.

## Lähteet

Aaker, D. & McLoughlin, D. 2010. Strategic market management: Global perspectives. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Alva strategia ja 2021 toimintasuunnitelma. 2020. Sisäinen tiedote. Jyväskylä: Alva-yhtiöt Oy.

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: Vectia Open Lab, WSOY.

Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. & Brennan, R. 2012. Marketing an introduction. Harlow: Pearson Education Limited.

Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. 2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E. & Young, M. 2012. Management accounting. Harlow: Pearson Education Limited.

Barker, M. 2007. Marketing strategy & management. New York: Palgrave Macmillan.

Baron, S., Harris, K. & Hilton, T. 2009. Services Marketing. New York: Palgrave Macmillan.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bordoloi, S., Fitzimmons, J. & Fitzimmons, M. 2019. Service management. Operations, strategy, information technology. 9. p. New York: McGraw-Hill Education.

Buttle, F. 2006. Customer relationship management. Burlington: Elsevier.

Bäck, J., Damski, J., Haavisto, P., Kauppi, L., Latola, K., Liski, M., Lund, P., Pantsar, M., Pekkanen, J., Tynkkynen, O., Varis, O. & Walls, M. 2016. Ottakaa tämä vakavasti. Asiantuntijanäkemyksiä ilmastomuutoksen vaikutuksista. Muistio. Helsinki: Sitra. Viitattu 14.2.2022.

Darrell, K., Reichheld, F. & Schefter, P. 2002. Avoid the four perils of CRM. Harvard Business Review. Viitattu 7.2.2022. <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>.

Day-ahead prices. N.d. Nord Pool. Viitattu 8.8.2022. <https://www.nordpoolgroup.com/en/Market-data1/Dayahead/Area-Prices/FI/Hourly/?view=table>.

Drury, C. 2019. Management accounting for business. Andover: Cengage Learning EMEA.

Dufva, M. & Rowley, C. 2022. Heikot signaalit 2022. Tarinoita tulevaisuudesta. Helsinki: Sitran selvityksiä 200.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Helsinki: Sitran selvityksiä 162.

Energia-alan toimintaympäristö 2022. 2022. Energiateollisuus ry.

Energiayhtiöiden asiakastutkimus 2021. 2021. Helsinki: Innolink ja Adato Energia Oy.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2018/2001. 2018. Euroopan unionin virallinen lehti. Strasbourg: Eurooppa-neuvosto. Viitattu 8.8.2022. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L2001&from=EN>.

EU carbon price tracker. N.d. Lontoo: Ember. Viitattu 5.8.2022. <https://ember-climate.org/data/data-tools/carbon-price-viewer/>.

EU:n vihreän siirtymän suunnitelma. N.d. Strasbourg: Eurooppa-neuvosto. Viitattu 5.8.2022. <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>.

Euroopan unionin ilmastopoliittika. N.d. Helsinki: Ympäristöministeriö. Viitattu 5.8.2022. <https://ym.fi/euroopan-unionin-ilmastopoliittika>.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing. UK, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N. & Sriram, S. 2006. Modeling customer lifetime value. Journal of Service Research, Volume 9, No. 2. Thousand Oaks: Sage Publications. Viitattu 27.3.2022. [http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/495\\_serv\\_20090518\\_10\\_journal\\_of\\_service\\_research\\_-\\_lifetime\\_value.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/495_serv_20090518_10_journal_of_service_research_-_lifetime_value.pdf).

Hack, V. 2017. Palvelumuotoilun työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen. Blogikirjoitus. Helsinki: Digia Oyj. Viitattu 9.2.2022. <https://blog.digia.com/palvelumuotoilun-tyokaluja-liiketoiminnan-kehittamiseen>.

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B customer experience. London: Kogan pages ltd.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent Oy.

Helander, N., Kujala, J., Iainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: Kalevi Hellman, Elina Peuhkurinen, Mika Raulas ja WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Jyväskylä: Docendo Oy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.



Hollensen, S. 2019. Marketing management. A relationship approach. Amsterdam: Pearson Benelux BV.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Helsinki: Alma Talent.

Huoltovarmuuskeskus aloittaa polttoturpeen varmuusvarastoinnin. 2022. Helsinki: Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 9.8.2022. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/huoltovarmuuskeskus-aloittaa-polttoturpeen-varmuusvarastoinnin?publisherId=3345&releaseId=69944659>.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent Oy ja Sirpa Hänti.

Ilmasto- ja energiastrategia selontekona eduskuntaan – Strategia on toimintaohjelma, jolla saavutetaan hiilineutraalisuus 2035. 2022. Tiedote. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 9.8.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/ilmasto-ja-energiastrategia-selontekona-eduskuntaan-strategia-on-toimintaohjelma-jolla-saavutetaan-hiilineutraalisuus-2035>.

Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen, A. & Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. 2012. Service operations management. Improving service delivery. 4. p. Harlow: Pearson Education Limited.

Johnston, R., Shulver, M., Slack, N. & Clark, G. 2021. Service operations management. 5. p. Harlow: Pearson Education Limited.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jamk.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jamk.

Kaplan, R. & Norton, D. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review. Viitattu 25.1.2022. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>.

Kaukolämpö 2021. 2021. Markkinatutkimus. Helsinki: EPSI Rating Finland.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Helsinki: talentum Media Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kolko, J. 2015. Design thinking comes of age. Harvard Business Review. Viitattu 9.2.2022. <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: Oskar Korkman, Heli Arantola ja WSOYPro Oy.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koste, O-W., Lehtovuori, P., Neuvonen, A. & Schmidt-Thomé, K. 2020. Miksi Suomen kaupungistuminen jatkuu? Strateginen tutkimus, Tampereen yliopisto ja Demos Helsinki. Viitattu 13.2.2022. <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2020/02/julkaisu--miksi-suomen-kaupungistuminen-jatkuu-.pdf>

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet: 80 konseptia menestykseen. Helsinki: Readme.fi.

Kotler, P. & Keller, K. 2016. Marketing management. Harlow: Pearson Education Limited.

KTI Markkinakatsaus kevät 2022. 2022. Helsinki: KTI Kiinteistötieto Oy.

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

Leskelä, J. 2020. Energiateollisuuden odotuksia hallituksen ilmasto- ja energiastrategialta. Tiedote. Helsinki: Energiateollisuus ry. Viitattu 14.2.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/22928897/Jukka+Leskel%C3%A4.pdf/703fe02e-0e7d-34fa-992b-02a5ab56863c/Jukka+Leskel%C3%A4.pdf?t=1601272413446>.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka. Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Masala: Suomen Liikekirjat Contrasel Oy.

Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. 2014. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Kehittämisen keinot ja menetelmät. Helsinki: Teknologiateollisuus ry ja Teknologainfo Teknova Oy.

McDonald, M. & Dunbar, I. 2004. Market segmentation. How to do it, how to profit from it. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy.

Mäntyneva, M. 2019. Key account management. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Niinistö, T. 2022. Suomi pärjää ilman venäläistä energiapuuta. Blogi. Helsinki: Luke. Viitattu 9.8.2022. <https://www.luke.fi/fi/blogit/suomi-parjaa-ilman-venalaista-energiapuuta>.

Ojala, E. & Soralah, E. 2021. Mitä on asiakaskannattavuus ja miten se vaikuttaa liiketoimintaan? Blogikirjoitus. Helsinki: Knowit Capasent Oy. Viitattu 16.3.2022. <https://www.capasent.fi/asiakas-kannattavuus>.

- Partanen, J. 2017. Johannes Partasen johtamisen teesit. Jyväskylä: Tiimiakatemia Global. Viitattu 26.10.2022. <https://tiimiakatemia.com/wp-content/uploads/2017/06/Johannes-Partanen-Teesit-Tiimiakatemia-Global-080617.pdf>.
- Peelen, E. & Belman, R. 2013. Customer relationship management. Harlow: Pearson Education Limited.
- Pennington, A. 2016. The customer experience book. Harlow: Pearson Education Limited.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing customer relationship. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Pijl, P., Lokitz, J. & Solomon, L. 2016. Design a Better Business. New tools, skills, and mindset for strategy and innovation. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Pine II, J. & Gilmore, J. 2011. The experience economy. Boston: Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu. Helsinki: Weilin + Göös.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy V. 2004. The future of competition. Viitattu 23.1.2022. Concordville: Soundview Executive book summaries. <http://www.businessstratig.com.mx/egai/docs/The%20Future%20of%20Competition.pdf>.
- Rakennuskustannukset nousivat kesäkuussa 9,4 % vuodentakaisesta. 2022. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 9.9.2022. <https://www.stat.fi/julkaisu/ckhk88p7k3g0l0a567b3jvmg9>.
- Reichheld, W., Schefer, P. & Rigby, D. 2002. Avoid the four perils of CRM. Harvard Business Review, vol. 80. Viitattu 8.2.2022. <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>.
- Reinartz, W. & Kumar, V. 2002. The mismanagement of customer loyalty. Harvard Business Review. Viitattu 4.2.2022. <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>.
- Revision of the Energy Performance of Buildings Directive: Fit for 55 package. 2022. Strasbourg: European Parliament. Viitattu 8.8.2022. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/698901/EPRS\\_BRI\(2022\)698901\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/698901/EPRS_BRI(2022)698901_EN.pdf).
- Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari ja Timo Rope.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Espoo: Suomen Johtajatiimi.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. p. Lieto: SelinSelin.

- Shaon, K. & Rahman, H. 2015. A theoretical review of CRM effects on customer satisfaction and loyalty. Viitattu 28.3.2022. Central European business review. [https://www.academia.edu/39268512/a\\_theoretical\\_review\\_of\\_CRM\\_effects\\_on\\_customer\\_satisfaction\\_and\\_loyalty?](https://www.academia.edu/39268512/a_theoretical_review_of_CRM_effects_on_customer_satisfaction_and_loyalty?)
- Shaw, C. & Hamilton, R. 2016. The intuitive customer. London: MacMillan Publishers Ltd.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: Vectia, WSOY ja Kaj Storbacka.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla. Helsinki: Täydellinen Asiakkuus Oy ja WSOY
- Tikka, V. & Gävert, N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto. Helsinki: Tekes.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer intimacy and other value disciplines, three paths to market leadership. Harvard Business Review.
- Tumanoff, H. N.d. Palveluanalytiikka osana asiakastiedoilla johtamista. Artikkelit. AMT.fi. Viitattu 10.4.2022. <https://amt.fi/static/artikkelit/22.pdf>.
- Valtioneuvosto vastustaa taksonomia-asetuksen ilmasto-asetuksen säädehdotuksen hyväksymistä. 2021. Tiedote. Helsinki: Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valtioneuvosto-vastustaa-taksonomia-asetuksen-ilmasto-asetuksen-saadosehdotuksen-hyvaksymista>.
- Vanne, P. & Peni, M. 2018. Kuka pelkää toimialamurrosta? Blogikirjoitus. Helsinki: Talouselämä. Viitattu 1.2.2022. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/kuka-pelkaa-toimialamurrosta/9240176b-09a4-3628-ad8b-1182cab41920>.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Envolving to a New Dominant Logic. Journal of Marketing Vol. 68, 1-17. Viitattu 2.3.2022. <https://www.researchgate.net/publication/272566759>.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 25.1.2022. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto, Alma Talent Pro.
- Weinman, J. 2015. Digital disciplines. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2016. Services marketing integrating customer focus across the firm. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Ympäristöministeriön asetus uuden rakennuksen energiatehokkuudesta. 2017. Viitattu 14.8.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20171010>

Yritysesittely ja yhteiskuntavastuuraportti 2021. 2022. Jyväskylä: Alva-yhtiöt Oy. Viitattu 8.8.2022. <https://www.alva.fi/app/uploads/1/2022/06/Alva-yhteiskuntavastuuraportti-2021.pdf>.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2013. Services marketing. New York: McGraw-Hill Education.

12 months Euribor rate. N.d. Viitattu 9.9.2022. <https://www.euribor-rates.eu/en/current-euribor-rates/4/euribor-rate-12-months/>.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### 1. Alva-yhtiöt Oy yrityksenä

1.1 Millaisena näet Alvan ja sen toiminnan?

1.2 Miten toiminta on kehittynyt viimeisien vuosien aikana?

1.3 Miltä näyttää Alva-yhtiöiden tulevaisuus?

1.4 Miten arvioit yhteistyön toimivan Alvan ja teidän kesken?

1.5 Ovatko Alvan toimenpiteet olleet mielestäsi riittäviä ja onko Alva pystynyt vastaamaan toiminnal-  
laan tarpeisiinne?

1.6 Jos ei, niin mitä palveluita tai toimenpiteitä olisit kaivannut enemmän?

1.7 Onko Alva mielestäsi tehnyt riittävästi ja riittävän nopeita toimenpiteitä oman tarjoamansa ja mark-  
kina-asemansa kohentamiseksi?

1.8 Missä asioissa Alvalla on selvästi parannettavaa?

1.9 Mitkä ovat yrityksen omat tavoitteet eettistä ja tavoitteellista liiketoimintaa kohtaan ja mitkä ovat  
konkreettiset toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi?

#### 2. Asiakas- ja ratkaisukeskeisyys

	<b>Merkitys yrityksellenne</b>	<b>Kokemus Alvasta</b>
	1 = Ei lainkaan merkitystä 2 = Jonkin verran merkitystä 3 = Melko tärkeä 4 = Tärkeä 5 = Hyvin tärkeä	1 = Erittäin heikko 2 = Heikko 3 = Tyydyttävä 4 = Hyvä 5 = Erinomainen
	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Alva tuntee hyvin liiketoimintasi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Alva pystyy tuottamaan uusia ratkaisuja liiketoimintanne tarpeisiin	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Alvan palvelut tuottavat hyötyä liiketoiminnallenne	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Alvan kanssa asioiminen on helppoa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Alva on reagoinut riittävän nopeasti tarpeidenne muuttumiseen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



## 4. Tuotteet ja palvelut

	<b>Merkitys yrityksellenne</b> 1 = Ei lainkaan merkitystä 2 = Jonkin verran merkitystä 3 = Melko tärkeä 4 = Tärkeä 5 = Hyvin tärkeä <b>1 2 3 4 5</b>	<b>Kokemus Alvasta</b> 1 = Erittäin heikko 2 = Heikko 3 = Tyydyttävä 4 = Hyvä 5 = Erinomainen <b>1 2 3 4 5</b>
Alvan tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Alvan tuotteiden ja palveluiden hinta-laatu suhde on hyvä	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Saan hyvin tietoa Alvan uusista tuotteista ja palveluista	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Alvan palveluiden toimitusvarmuus on hyvä ja toimitusten tilanteesta tiedotetaan aktiivisesti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Mitkä ovat ne tuote- tai palvelualueet, jotka tuottavat eniten hyötyä liiketoiminnallenne ja joihin Alvan tulisi panostaa lähitulevaisuudessa?

## 5. Alvan suosittelu

	<b>Suosittelu</b> 0 = En varmaan suosittelisi 10 = Täysin varmasti suosittelisin <b>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
Suosittelisitko kollegallesi tai tuttavallesi Alvaa? Arvio asiaa asteikolla 0 – 10.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Vastaa vain yhteen kysymykseen se perusteella, millaisen suositteluarvosanan annoit.

1. Jos suosittelit Alvaa (suositteluarvosana 9–10), niin minkä takia suosittelit?
2. Miten Alvan pitäisi muuttua, että antaisit sille arvosanaksi 9–10? (suositteluarvosana 7–8)
3. Minkä takia et suosittelisi Alvaa (suositteluarvosana 0–6)?