

Matias Kivelä

Suurasiakasmyyntin asiakkuudenhoitomallin kehittäminen

Case Oy Yritys Ab

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

16.4.2015

Tekijä Otsikko	Matias Kivelä Suurasiakasmyynnin asiakkuudenhoitomallin kehittäminen
Sivumäärä Aika	64 sivua + 6 liitettä 16.4.2015
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	liiketoimintaprosessien kehittäminen
Ohjaajat	lehtori Jarmo Toivanen yksikönpäällikkö Petri Weide
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhtenäinen avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomalli kohdeyritykselle. Aiheen taustalta löytyivät kohdeyrityksessä toteutettu yritysliiketoiminnan yritysfuusio ja toimialalla käynnissä oleva haastava markkinatilanne. Kohdeyrityksen hakemaa yritysliiketoiminnan kasvun saavuttamista pyrittiin auttamaan sen avainasiakkaiden asiakkuudenhallinnan käytäntöjen parantamisella. Tämän vähimmäistavoite on korkean asiakastytyväisyyden ylläpitäminen ja seuraavassa vaiheessa yritysfuusion tuoman merkittävän ristiinmyyntipotentiaalin hyödyntäminen.</p> <p>Opinnäytetyö pohjustettiin laajalla teoriaosuudella, jota seuraavat aihetta koskevan kehitysprojektin ja siinä luodun toimintamallin kuvaus. Teoriaosuus keskittyy aihetta koskevien strategioiden ja näiden osatekijöiden käsittelyyn. Kehitysprojektin kuvaus sisältää projektin taustojen, suunnitelman, projektiorganisaation ja vaiheistuksen läpikäymisen. Luotu toimintamalli on modulaarinen ja sisältää asiakasstrategian, asiakasviestintämallin ja seuranta- ja ohjausprosessin, jotka ovat kaikki kytköksissä päivittäiseen asiakkuudenhallintaan. Toimintamallia ohjaa alisegmenttimalli.</p> <p>Kehitysprojektin yhteydessä todettiin avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomallin luomisen tukevan liiketoimintaa yhä enemmän myös tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muuttuminen ja tietoliikennetarkaisujen käyttökohteiden kasvaminen tarjoavat mielenkiintoisia kasvunäkymiä ja tuottopotentiaaleja palveluntarjoajille. Ehtoina menestykselle on tiivis keskittyminen asiakastarpeiden tunnistamiseen ja täyttämiseen, jotta ratkaisut hyödyttävät myyjän lisäksi myös ostajaa. Menestyksen ehtona on myös kohdeyrityksen yritysliiketoiminnan kehittäminen varteenotettavaksi ja asiakkaille uskottavaksi vaihtoehdoksi.</p> <p>Jatkokehityksen aiheiksi koetaan koko kohdeyrityksen yritysliiketoiminnan asiakkuudenhoitomallin ja avainasiakkuussuunnitelmien kehittäminen. Tarkastelun aiheena voi olla myös konsernin tekniikan yksikkö, joka vastaa kuluttaja- ja yritysliiketoiminnan runkoverkkoratkaisuiden suunnittelusta, rakentamisesta ja kehittämisestä. Myös yksi vaihtoehto jatkotutkimukselle on mahdollisuus yrityskulttuurin muutokselle ennen vahvasti kuluttajaliiketoimintaan orientoituneessa organisaatiossa.</p>	
Avainsanat	avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomalli, yrityskulttuuri, strategia, kehitysprojekti, toimintamalli, asiakkuudenhallinta

Author Title	Matias Kivelä Development of customer relationship model for key accounts
Number of Pages Date	64 pages + 6 appendices 16.4.2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	Business process development
Instructor(s)	Jarmo Toivanen, lecturer Petri Weide, division manager
<p>The goal of this thesis was to develop a customer relationship model for key accounts in Oy Yritys Ab. Need for the new model emerged from a corporate merger and the changing market conditions in telecommunication sector. The enhancement of key account customer relationship management functions is aimed to help Oy Yritys Ab to achieve its financial objectives for year 2015. The development process was conducted in a form of a project.</p> <p>Thesis is paved with an extensive theory, followed by the topic of the development of the project and the existing customer relationship model. The theoretical part focuses on the topic of strategies and treatment of these elements. Development of the project includes the background of the project, plan, project organization and going through the different project phases. Created model is modular and includes a customer strategy, customer communications model and a monitoring process. All of the functions are linked to the daily customer relationship management and it is led by a segment model.</p> <p>During the development phase, it was concluded that the new customer relationship model will support business needs even more in the future. Changes in the operating environment and the increasing demand for communications solutions offer exciting growth prospects and potential revenue for service providers. The condition for success is to identify and fill emerging customer needs as these kinds of transactions benefit the seller as well as the buyer. The development of the customer relationship model is part of target company's enterprise business improvement into a respectable and credible option for corporate customers.</p> <p>Further research topics are perceived to be development of customer relationship model for all corporate customers and creation of key customer plan template. Review can also be focused to the target company's engineering department, which is responsible for consumer and corporate solutions network backbone and its design, construction and development. Also, one option for future research is to study the possibility of corporate culture change in a strongly consumer oriented corporation.</p>	
Keywords	Customer relationship model, key account, corporate culture, strategy, development project, customer relationship management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	3
2.1	Yritys- ja johtamiskulttuuri	4
2.2	Yritysstrategia	8
2.3	Myyntistrategia	12
2.4	Palvelustrategia	15
2.5	Asiakasstrategia	19
	Lähteet	24

Esipuhe

Kehitysprojekti on päättynyt, mutta avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomalliin liittyvä työ on kaiken kaikkiaan vasta alussa. Opinnäytetyö ja sen kohteen mahdollistajana pitkälle toimiva yritysfuusio ovat toimineet eräänlaisina oven avaajina tulevaisuuden työtehtävieni suhteen. Liiketoimintaprosessien kehittämiseen viimeisen neljän lukuvuoden ajan sijoittunut iltaopiskeluni onkin palkinnut minut monella tavalla.

Palkitsemista konkretisoi esimerkiksi se, että opinnäytetyössä käsiteltyyn kehitysprojektiin tyytyväinen työnantajani on tarjonnut kolmea uutta kehityshanketta vastuulleni. Opiskelun tuomaa lisääntynyttä ammattitaitoa ja urakehitysmahdollisuuksien kasvamista luonnehtisin siis täysin win-win-tilanteeksi. Opiskelu ei myöskään tähän lopu, vaan tätä seuraa maisterivaiheen opinnot Aalto-yliopistossa, josta hyväksymiskirje saapui huhtikuun 2015 alussa. Tämänkin jälkeen on suunnitteilla uutta, opiskelusta kun on tullut elämäntapa.

Metropolia yllätti ennen kaikkea oivallisesti hiotulla opintokokonaisuudellaan. Kurssit ja niiden sisältö tukivat toinen toistaan. Tämän lisäksi ne olivat useimmiten myös ajoitettu järkevästi, eräänlaisiin kurssipareihin. Toki kehitettävää on aina, mutta lähtötilanteen ja toimintaympäristön huomioon ottaen oli opiskelun sisältö motivoivaa. Sitä kuvaavat hyvin nopeasti kuluneet viimeiset neljä vuotta.

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomallin kehitysprojektia kohdeyrityksenä toimivassa Oy Yritys Ab:ssa. Kohdekonsernissa on marraskuussa 2014 toteutettu neljää entistä yritystä koskeva yritysfuusio, jonka päämääränä ovat olleet konsernin yritysliiketoiminnan vahvistaminen ja kasvattaminen. Tarve on seurausta teleoperaattorimarkkinoiden B2B-markkinoiden muutoksesta, jossa trendi on ollut viimeiset vuodet tarve kokonaisratkaisuiden toimittajille. Kokonaisratkaisuilla käsitetään kiinteän verkon datapalvelut, viestintäratkaisut ja -palvelut sekä verkonhallintapalvelut.

Konsernin yritysliiketoimintaa koskevan yritysfuusion seurauksena on organisaatiossa käynnissä liiketoimintaprosessien ja toimintamallien yhtenäistäminen. Opinnäytetyn käsittelemä kehitysprojekti on osa tätä kokonaisuutta ja kohdistuu suurasiakasmyynnin avainasiakkaiden palvelemiseen. Organisaatiomuutokset ovat aiheuttaneet tilapäistä läpimenoaikojen kasvua päivittäisessä asiakastyössä, kuten palvelupyyntöjen käsittelyssä. Myös tämän johdosta on elintärkeää palvella yrityksen avainasiakkaita yritysstrategiassa määritellyllä korkealla tasolla siirtymäkauden yli. Tällä pyritään avainasiakkaiden luottamuksen syntymiseen ja/tai lisääntymiseen uutta Oy Yritys Ab:n yritysliiketoiminnan organisaatiota kohtaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut luoda kohdeyrityksen suurasiakasmyynnille yritysstrategiaa tukeva avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomalli, jonka luomisprosessia on tuettu aihetta koskevilla teorioilla. Kohdeyrityksen yritysliiketoiminnassa käytössä olevaa yhteistä asiakkuudenhoitomallia kehitetään vakiodun, määrämuotoisen, asiakasjohtamisen toimintamallin luomisella. Asiakasjohtamisen toimintamalli määrittelee asiakasvastuullisten yhteistyö- ja raportointikäytännöt yrityksen avainasiakkaissa. Toimintamallia ohjataan asiakassegmentointikäytännöillä ja siihen suunnitellulla kuusikenttäisellä alisegmenttimallilla. Alisegmentit määrittelevät asiakastyötä suunnittelun laajuuden kautta. Tämä perustuu siten, että myyntiorganisaation resurssit kohdistetaan asiakkuuksien tärkeysjärjestykseen perustuen.

Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön taustana toimii kohdeyrityksen uuden yritysliiketoimintayksikön muodostaminen, nykytilanne ja toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen. Muodostamisesta eli fuusioprosessista aloittaen on tärkeää huomioida, että sen yhteydessä sulautettiin yhteen neljä erillistä ja erilaista yritystä. Jokaisessa näissä yrityksissä oli erilainen yrityskulttuuri ja strategia sekä tämän lisäksi erilaiset asiakaskunnat ja tuoteportfoliot. Jälkimmäisenä mainitut eroavaisuudet asiakkaissa ja tuotteissa johtivat strategiseen yhteensopivuuteen, joka toimi kohdeyrityksen herätteenä yritysostossa.

Visio, missio ja arvot taas olivat neljän yrityksen kesken hyvin samankaltaiset, muista eroavaisuuksista huolimatta. Fuusioon kuuluvat yritykset olivat kaikki panostaneet asiakaskokemukseen ja ketteryteen kilpailutekijöinään, joiden mahdollistajina toimivat kahta suurta kilpailijaa kevyemmät organisaatorakenteet. Tämä yhteisen päämäärän jakaminen mahdollisti muiden yhteensopivuuksien kautta yritysten sulautumisen tavoiteaikataulussa.

On kuitenkin syytä huomioida, että fuusioituminen oli vain ensimmäinen osa laajempaa muutosprosessia ja työ keskitettiin siinä ylätasen tekijöihin. Käsitellyt asiat ovat sisältäneet strategiatyön lisäksi tuoteportfolion yhdistämisen ja merkittäviä teknisiä hankkeita, kuten runkoverkkojen ja niiden hallinnan yhteen liitoksia. Täten käynnissä on operatiivisen tason hankkeita jokaisessa organisaation osassa, joiden kesto vaihtelee kvartaalista kolmeen vuoteen. Kiinteänä esimerkkinä toimivat yrityskaupoista periytyneet IT-järjestelmät ja niihin liittyvä työ.

Opinnäytetyön aiheena olevassa avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomallissa tulee täten huomioida yrityksen vision, mission, arvojen ja strategian lisäksi erilaiset asiakasryhmät sekä niillä aiemmin käytössä olleet asiakkuudenhallinnan käytännöt. Luotu avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomalli tulee siis olla soveltuva hoitamaan kaikkia suurasiakasmyynnin asiakkuuksia tuoteportfolion osuudesta tai laajuudesta riippumatta. Samalla sen tulee olla käyttäjäryhmälleen päivittäistyötä tukeva työkalua, jotta sen kehitysprojektin jälkeen aloitettava implementointi onnistuu tavoitteiden mukaisesti.

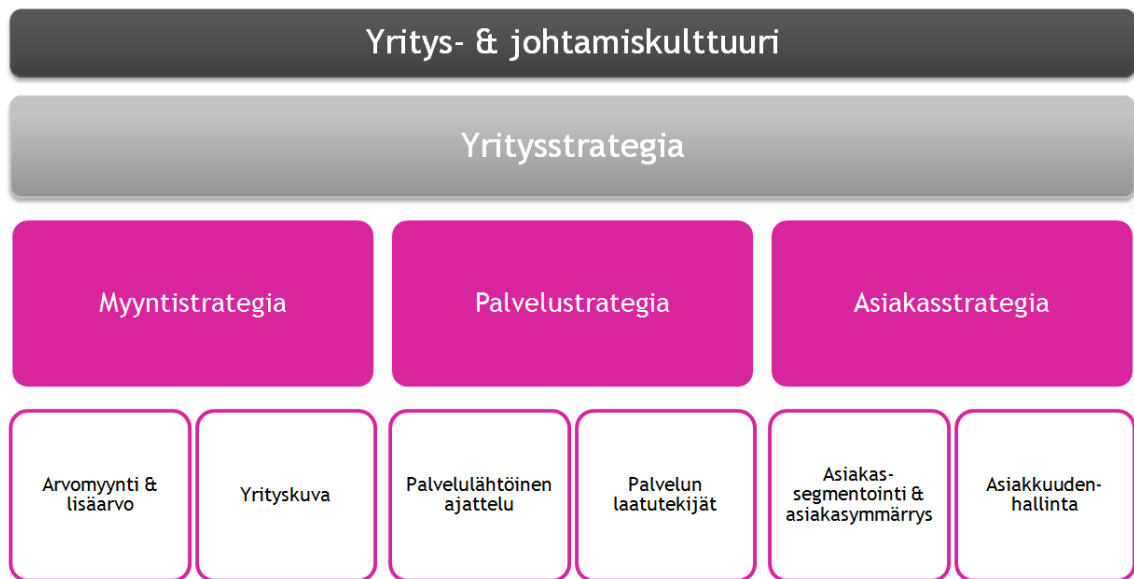
Kohdeyrityksen ja muiden teleoperaattorien toimintaympäristö on murroksessa. Tätä kuvastaa jatkuvasti kummassakin verkossa lisääntyvät liikennemäärät ja uudet käyttökohteet päivittäiselektroniikan digitalisoitumisen myötä. Liikenteen ja käyttökohteiden kasvusta huolimatta kilpailu alalla on erittäin tiukkaa. Suomessa oleva erittäin alhainen mobiilidatan hintataso ja mittavat investoinnit seuraavan sukupolven verkkojen rakentamiseen ovat syöneet teleoperaattorien kannattavuutta. Yritysliiketoiminnassa yleinen markkinatilanne taas on pysynyt varovaisena Euroopan alueen ailahtelewan taloustilanteen myötä. Tästä syystä yritykset ovat siirtäneet investointipäätöksiään eteenpäin.

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä pääosasta, joista ensimmäinen toimii kehitysprojektin johdantona. Toinen osuus keskittyy aiheetta koskevan teorian käsittelyyn (luku 2). Kolmas osuus sisältää kehitysprojektin läpikäymisen (luku 3) ja sen tuloksena syntyneen avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomallin esittelyyn (luku 4). Neljäs osuus esittelee tutkimuksen johtopäätökset ja jatkokehityshankkeet (luku 5). Liiteluettelosta löytyvät luodun avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomallin seuranta- ja ohjausprosessin prosessikaaviot.

2 Teoreettinen viitekehys

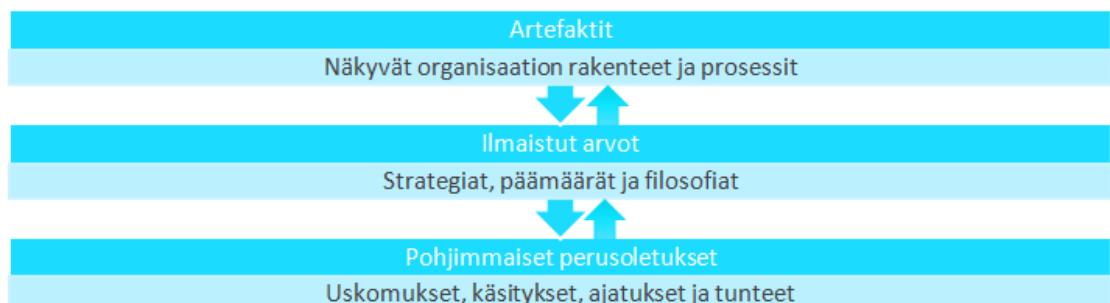
Opinnäytetyön teoreettinen osuus keskittyy pääosin eri strategioiden ja niiden osatekijöiden läpikäymiseen (kuvio 1). Tämän tukena tässä osuudessa käsitellään yritys- ja johtamiskulttuuria, jotka toimivat strategian ja strategiatyön pohjaelementteinä. Teoreettisen näkökulman päämääränä on koota kaikki asiakkuudenhoitomallin luomisen kannalta oleelliset aspektit yhdeksi kokonaisuudeksi. Tällä pyritään ennen kaikkea vankan tieteellisen alustan luomiseen, jotta luomisprojektissa kyetään huomioimaan kaikki sen toimintaan kiinteästi liittyvät sidosryhmät.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

2.1 Yritys- ja johtamiskulttuuri

Yrityskulttuuri kuvastaa kiteytettynä sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Tällä taas käsitetään organisaation käyttäytymismallien, toimintatapojen, johtamiskulttuurin ja arvojen muodostama kokonaisuus. Yrityskulttuuri elää jatkuvassa muutoksessa ja muotoaan se hakee yrityksen perinteistä ja toimintaympäristöstä. Yrityskulttuurin suuri merkitys organisaation kilpailukyvyille muodostuu sen laajan viitekehyksen myötä, koska sen sisältämät elementit määrittelevät yrityksen strategiaa, tavoitteita ja toimintatapoja. Tämä johtaa tarpeeseen ymmärtää ja analysoida organisaation yrityskulttuuria, jotta kehitystoimenpiteet pystytään suorittamaan organisaatiota optimaalisesti tukeviksi. (Schein 2009: 32–36.)



Kuvio 2. Kulttuurin tasot (Schein 2009: 32).

Yrityskulttuuria tulisi ymmärtää ja hallinnoida kolmella eri tasolla, jotka kuvastuvat kuviosta 2. Kulttuurin yksinkertaisin ja helpoimmin hallinnoitava on artefaktitaso, eli organisaation rakenteet, toimintamallit ja prosessit. Nämä kuvastavat asioita, jotka ovat nähtävissä, koettavissa ja tunnettavissa organisaation sisällä. Toisella tasolla sijaitsevilla ilmaistuilla arvoilla kuvastuvat yrityksen strategiat, päämäärät ja filosofiat. Näillä pyritään vaikuttamaan koko organisaatioon ja täten ne toimivat johdon tärkeinä työvälineinä. Kolmannelle tasolle sijaitsevat pohjimmaiset perusoletukset, eli uskomukset ja oletukset, jotka ovat muovautuneet organisaation historian kautta. Perusolettamukset ohjaavat luonteeltaan organisaation työntekijöiden tapaa toimia organisaatiossa, joka voi johtaa niiden olemiseen hidasteena organisaatiokulttuurin muutokselle. (Schein 2009: 32–38.)

Opinnäytetyön aiheena oleva avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomallin luominen on kiinteä organisaatiokulttuurin ensimmäistä tasoa. Täten sen tulee tukea ja olla toiminnalliselta luonteeltaan samankaltainen kuin kohdeyrityksen olemassa olevat toimintamallit ja prosessit. Tämän lisäksi sen pitää kuvastaa kohdeyrityksen visiota, missiota, arvoja ja niihin perustuvaa strategiaa, jotta sen käyttöönotto onnistuu. Kokonaisuudessa tulee kuitenkin huomioida kohdeyrityksen yritysliiketoiminnan muodostaminen neljästä ennen itsenäisestä yrityksestä, mikä on johtanut kokonaisvaltaiseen organisaatiokulttuurin muutostilanteeseen.

Missio, visio ja arvot

Missio, visio ja arvot ovat yrityksen toiminnan muodostavat kulmakivet, jonka pohjalta yritykselle voidaan laatia strategia. Missio kuvastaa yrityksen toiminnan tarkoituksen, visio tulevaisuuden päämäärän ja arvot yritykselle tärkeimmät sekä arvokkaimmat periaatteet. Yhdessä strategian kanssa missio, visio ja arvot muodostavat kokonaisuuden, jonka jokainen osatekijä tulisi tarkastella muutoksen yhteydessä. Esimerkkinä yrityksen arvot tulisivat olla linjattu yrityksen visioon ja strategiaan määrittäen, millä keinoin yritys pyrkii saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Karlöf 2004: 64–65.)

Johtamiskulttuurin ja organisaatiomallin kohdistaminen

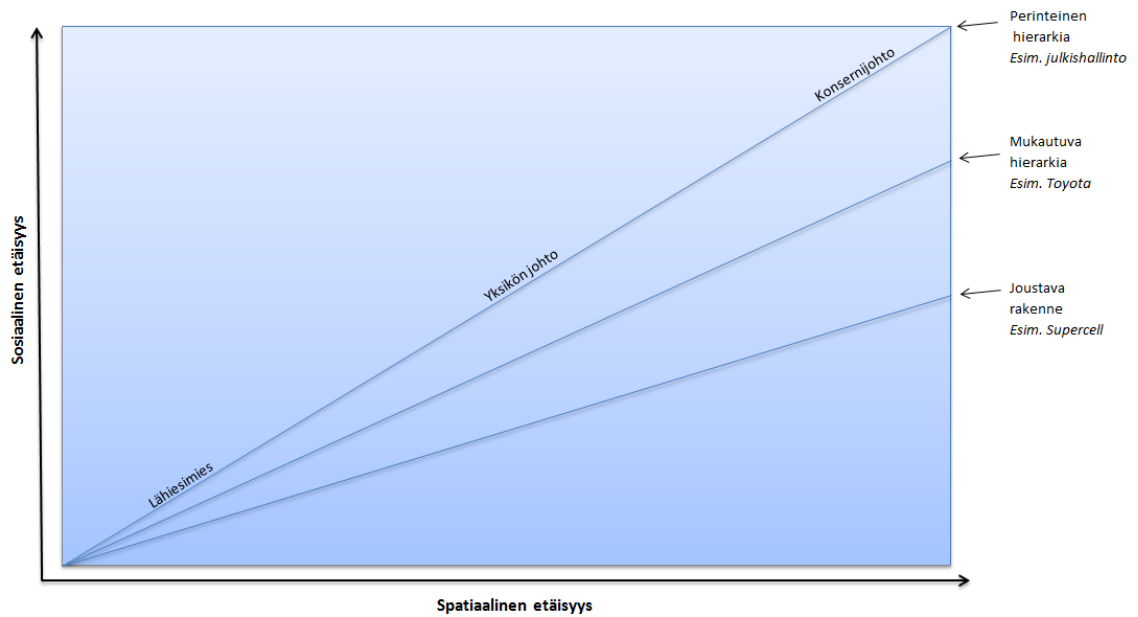
Yrityksen strategiaa koskevissa muutostilanteissa korostuu johtamiskulttuurin, johtoketjun ja organisaatiomallin kohdistaminen sekä työntekijöiden kokemaan johdon

karismaan. Opinnäytetyön kohdeyrityksen muutostilanteen johdosta olen koonnut tähän lukuun neljästä tieteellisestä tutkimuksesta tutkimustuloksia. Tämän tarkoitus on ollut selvittää kriittiset menestystekijät avainasiakkaiden asiakkuudenhoitomallin luomiseen sekä opinnäytetyön ulkopuolella olevaan jalkautusvaiheeseen sekä ko. mallin kehittämiseen tulevaisuudessa.

Ensimmäisen artikkelin lähtökohtana oli tutkia, miten ylempi johto pystyy varmistamaan strategisten linjausten implementoinnin ja noudattamisen koko organisaatiossa. (O'Reilly ym. 2010: 104). Toisen artikkelin kohteena olevassa tutkimuksessa keskityttiin johtajien osaamiseen, sen koostumukseen ja muodostumiseen alaisten näkökulmasta. Tämän lisäksi artikkeli käsitteli, miten johtajien osaaminen vaikuttaa yksilön ja tiimin suoriutumis kykyyn. (Nohe ym. 2013: 378.) Kolmas artikkeli käsittelee aihetta, miten johtajien tulisi muodostaa ja kommunikoida viestinsä motivoitakseen alaisiaan mahdollisimman tehokkaasti. (Berson ym. 2015: 143). Neljäs artikkeli tutkii neljää organisaatiomallia strategian implementoimisessa ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Cunha ym. 2011: 491).

Artikkelien käsittelemistä tutkimuksista pystyi havaitsemaan yhteyden sosiaalisen ja spatiaalisen etäisyyden välisessä suhteessa yrityksen vision toteuttamiseen. Tämä havainto korreloi myös suoraan organisaation johtoketjun yhtenäisyyteen. Tiivistettynä johtoketjun yläpäässä aloitetaan vision viestimisellä ja taso tasolta lähennyttään konkretiaa, minkä onnistuminen korreloituu suuresti johtoketjun oikeanlaisesta kohdistumisesta sekä alaisten johtajastaan kokemasta karismasta muutoksen tukemisen kautta. Sosiaalinen etäisyys on sosiologian käsite ja tarkoittaa tässä yhteydessä työntekijän kokemaa erilaisuutta johtajaan nähden. Spatiaalisella etäisyydellä taas käsitetään työntekijän kokema omien työtehtävien vaikutus yritysstrategian toteuttamiseen. (Berson ym. 2015: 144–145.)

Esimerkkinä tästä ketjusta on tilanne, jossa toimitusjohtaja määrittelee yrityksen uuden strategian ja prosentuaaliset kasvutavoitteet. Yksikönjohtaja taas pienentää etäisyyksiä yrityksen alaisiin nähden ja kertoo yksikkökohtaiset tavoitteet muutosjohtamista tukevalla tavalla. Johtoketjun lopussa tiimiesimies jakaa henkilökohtaiset tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet, joilla ne tulisi saavuttaa. Samalla tiimiesimies kannustaa muutokseen sitoutumiseen sillä saatavan käytännön edun kertomisen kautta. Tällöin spatiaalinen etäisyys pienenee sen mukaan, mitä enemmän työntekijä kokee oman työpanoksensa liittyvän yritysstrategian toteuttamiseen.



Kuvio 3. Strategisen johtamisen ulottuvuudet ja johtoketjun yhtenäisyys (Berson ym. 2015: 146; O'Reilly ym. 2010: 106; Cunha ym. 2011: 493.)

Yhteys artikkelien koskevien tutkimusten lopputuloksista on koostettu kuviossa 3. Siitä kuvastuvat portaittain x-akselilla johtajien strategisen viestinnän spatiaalinen etäisyys ja y-akselilla sosiaalinen etäisyys alaisiin nähden (Berson ym. 2015.) Lineaariset suorat kuvastavat tarvittavaa johtoketjun kohdistumista strategisissa muutostilanteissa (O'Reilly ym. 2010) ja eri organisaatiomallien vaikutusta y-akselilla kuvattavaan sosiaaliseen etäisyyteen (Cunha ym. 2011).

Kuviossa mainitaan eri organisaatiomalleista perinteinen ja mukautuva hierarkia sekä joustava rakenne. Näistä kaksi ensinnä mainittua kuvastavat organisaatioita, joista päätösvalta toimii ylhäältä alas -lähestymistavan kautta. Tällaisia hierarkkisia organisaatioita voidaan kuvata myös mekanistisiksi niiden päätöksenteon luonteen ja hitaan reaktionopeuden vuoksi. Joustavassa organisaatiorakenne on mekanistisen mallin vastakohta, jossa päätösvalta on jaettu laajalti eri organisaation tasoille. Joustavan rakenteen etuja ovat päätöksenteon nopeus ja kyky vastata paremmin muuttuviin markkinatilanteisiin. Näiden organisaatiomallien vertailussa on myös syytä huomioida, että joustavassa organisaatiossa on lähes poikkeuksetta huomattavasti matalampi organisaatiorakenne. (Cunha ym. 2011: 492–493.)

Kuviossa 3 esitetään artikkelien tutkimustulosten pohjalta, että perinteisessä, hyvin hierarkkisessa organisaatiossa sosiaalinen ja spatiaalinen etäisyys johdon sekä sen alaisten välillä tulisivat olla vakio. Tästä voidaan johtaa johtopäätös, että sosiaalinen

etäisyys riippuu käytössä olevasta organisaatiomallista ja vaihtelee suuresti hierarkkisten ja joustavien organisaatioiden välillä. Täten sosiaalisen ja spatiaalisen etäisyyden suhde ei olisi vakio 1:1, vaan se riippuisi organisaatiomallista ja yrityskulttuurista.

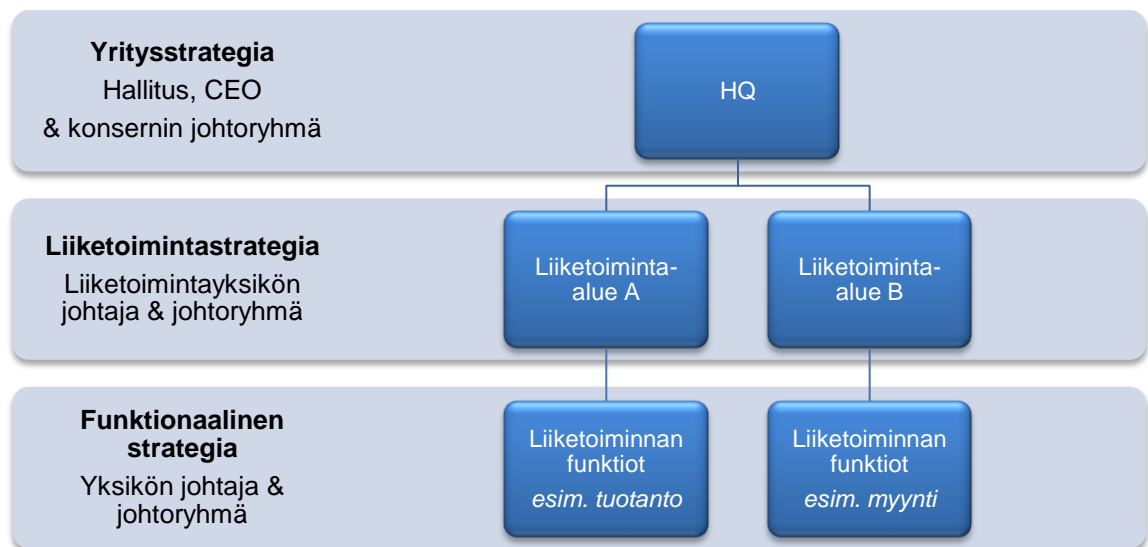
Tämä huomio toimii mielenkiintoisena aiheena jatkotutkimukselle, mutta sen implikaatioita voidaan hyödyntää myös osana tätä kehitysprojektia. Käytännössä tämä tapahtuu asiakkuudenhoidon asiakasstrategian ja asiakasviestintämallien osatekijöissä. Näissä toiminnoissa määritellään muun muassa asiakaskohtaiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi, joihin kuuluvat eri organisaatiotasolla toimivien henkilöiden harjoittaman asiakastyön johtaminen. Kiinteänä esimerkkinä voidaan käyttää kohdeyrityksen ja asiakkaan johdon tapaamissykliä määrittelyä, tapaamisista sopimista ja niitä koskevan keskustelujen ydinsisällön pohjustamista. Täten asiakastapaamisten sisältö tulisi olla ennen kaikkea yhtenäinen koko asiakasjohtamisen ketjussa. Asiakastapaamisiin tulee myös kohdistaa vastinparit palveluntuottajan ja asiakkaan organisaation eri tasoilta.

2.2 Yritysstrategia

Yritysstrategialla tarkoitetaan organisaation laatimaa suunnitelmaa, jonka päämäärä on sille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen yrityksen visioon perustuen. Täten yritysstrategian päämääräksi voidaan luonnehtia kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen. Päämäärää tarkisteltaessa on tärkeää kuitenkin huomioida, että sen toteutumista tulisi aina mitata kokonaisuutena. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi liiketoiminta-alueiden tai tytäryhtiöiden tavoitteiden ja tulosten keskinäisten korrelaatioiden huomioimista mitattaessa strategian onnistumista konsernitason tasolla. Tätä korrelaatiota kutsutaan strategioiden keskinäiseksi riippuvuudeksi (eng. CSI, Competing under Strategic Interdependence). (MacMillan ym. 2003: 63–64; Näsi & Aunola 2002: 10–12.)

Yrityksmaailmassa ei kuitenkaan välttämättä jokaiselle liiketoiminta-alueelle aseteta tavoitteeksi voiton saavuttamista, vaan kyseessä voi myös olla esimerkiksi kilpailijoiden resurssien sitominen tiettyyn markkinasektoriin hintakilpailun aloittamisella. Tällä taas voidaan pyrkiä toisen markkinasektorin kilpailun avautumisen hyödyntämiseen, kilpailijan tai kilpailijoiden fokuksen ollessa muualla. Tällainen toiminta periytyy yrityksen tavoitteista, määritellään konsernitason strategiassa ja konkretisoituu

strategisin kilpailukeinoin. Strategisia kilpailukeinoja taas on useita, ja ne palvelevat eri organisaation sekä markkinoiden lähtökohtia. (MacMillan ym. 2003: 66–70.)



Kuvio 4. Strategiatasot (Hill & Jones 2011: 5.)

Strategian kokonaisuutta käsitellessä on yleistä jakaa se kolmelle eri tasolle, jotka kuvastuvat kuvioista 4. Yritysstrategia käsittelee strategiaa koko organisaation tasolla, liiketoimintastrategia taas liiketoiminta-alueittain ja funktionaalinen strategia toiminnoittain. Strategiatasojen tarkastelussa tärkeintä on ymmärtää niiden ylhäältä alas -perusteinen hierarkia, jossa määräävänä tekijänä toimii yritysstrategia. Strategiatasojen kohdistaminen on yleinen edellytys strategian onnistuneeseen harjoittamiseen. Tämä taas saavutetaan sillä, että funktionaaliset strategiat perustuvat liiketoimintastrategiaan, joka vastaavasti pohjautuu yritysstrategiaan. (Hill & Jones 2011: 5–7; Näsi & Aunola 2001: 66–67.)

Strategiaa, tai tarkemmin strategiatyötä, tieteellisesti tarkasteltuna on tärkeää huomioida, että sille ei löydy yhtä vakioitua ja kaikkien hyväksymää määritelmää. Strategian merkitys liike-elämässä on nykypäivänä dominoivassa asemassa, mutta sen käsite suunnitelmalla tietyn tavoitteen saavuttamiseksi on hyvin laaja. Tämä on synnyttänyt useita eri koulukuntia, mikä on estänyt muun muassa yhteisen terminologian syntymistä aiheen parissa. Tähän vaikuttaa myös vahvasti strategian sidokset kulloisenakin aikana vallitseviin ns. hallitseviin johtamisfilosofioihin, kuten Lean-ajatteluun. (Näsi & Aunola 2002: 11–12.)

Strategian tarkastelu voidaan täten keskittää sen ennakkointiin perustuvaan luonteeseen ja prosessimaiseen toimintaan. Ennakoinnin avulla pyritään hahmottamaan markkinoilla tapahtuvat muutokset ja kohdistamaan niihin yrityksen näkökulmasta parhaat käytännöt. Vastavuoroisesti tämä toteutetaan strategiaprosessin kautta, jossa määritellään keinot yrityksen vision, mission ja niihin perustuvien tavoitteiden saavuttamiseksi. On kuitenkin aina tärkeää muistaa, että strategian tarkastelu tulisi kohdentaa myös yrityksen kokoon nähden. Konserniyrityksillä on mitä suurella todennäköisyydellä strategiat jokaiselle liiketoiminta-alueelle ja niiden toiminnoille, kun taas pienyrittäjillä puhutaan strategisesta maailmankuvasta. Tällaiseen maailmankuvaan voi esimerkiksi hyvinkin kuulua tässä luvussa mainittujen kolmen strategiatason sulautuminen toisiinsa ja selviytyminen ilman erillistä strategiasuunnitelmaa. (Godet 2000: 3–4; Näsi & Aunola 2002: 13–14.)

Opinnäytetyön aiheen ja sen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeintä on linjata luotava avainasiakkaiden asiakkuudenhoidon malli kohdeyrityksen eri strategiatasoihin. Käytännössä tämä käsittää ensimmäisellä tasolla kohdeyrityksen yritysstrategian ja toisella tasolla siihen perustuvan yritysluottamuksen liiketoimintastrategian. Kolmannella strategiatasolla työn tulee kohdistua suurasiakasmyyntin myynti- ja asiakasstrategioihin sekä palvelutuotannon ja yritysasiakaspalvelun palvelustrategiaan. Kullakin strategiatasolla ja kussakin strategiassa on määriteltä kiinteät tavoitteet sekä niiden relaatio kohdeyrityksen missioon ja visioon.

Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen käsite koostuu organisaation strategian laatimisesta ja toteuttamisesta, jonka perustana toimii yrityksen visio. Näistä tehtävistä strategian laatimisen koetaan kuuluvan organisaation ylemmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi ja toteuttamisen operatiivisessa työssä toimivalle henkilökunnalle. Tässä yhtälössä ongelmaksi voi muodostua se, että nämä kaksi tahoa eivät työskentele samojen asioiden parissa, ajattelevat eri tavoin ja täten myös puhuvat eri kieltä. Tämä johtaa tarpeeseen strategian ja strategiatyön kohdistamiseen osaksi organisaation johtamis- ja toimintamalleja sekä sen läpinäkyvyyteen sisäisessä viestinnässä. (Mantere ym. 2006: 9–10.)

Strateginen johtaminen rinnastetaan usein strategiaprosessiin. Terminologian sivuten, voidaan strateginen johtaminen jakaa neljään kokonaisuuteen: strategisten tavoitteiden

määrittämiseen, nykytila- ja ympäristöanalyysien tekemiseen, strategian toteuttamiseen ja seurantaan sekä strategian kehittämiseen. Luetelluista kokonaisuuksista strategian toteuttaminen ja seuranta sisältävät lisäksi strategian laadinnan, budjetoinnin, organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja raportoinnin. Nämä kuusi osatekijää mielletään aihetta koskevassa kirjallisuudessa yleisesti strategiaprosessiksi. (Näsi & Aunola 2002: 20.)

Strategian laatimiseen ja strategiatyöhön on useita vakiintuneita menetelmiä, joista yksi tunnetuimpia on Michael Porterin vuonna 1980 laatima kilpailustrategia (competitive strategy). Kyseinen malli perustuu matriisiin, jossa organisaation strategiavalintaa analysoidaan x-akselilla kilpailuedun ja y-akselilla kilpailukentän suhteen. Lopputuloksena syntyy differointi- tai kustannusjohtajuusstrategiat ja näiden kummankin keskittämiversiot, jos valittu kohdealue on suppea. Mallin tukena ja edellisessä kappaleessa mainitun strategisen johtamisen nykytila- ja ympäristöanalyysin muodostamisessa voidaan käyttää esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallia ja PESTE-analyysiä. (EES&OR483 2014: 1; PESTE-analyysi 2005: 1–2.)



Kuvio 5. Strategiatyön kategoriat (Reeves ym. 2012: 79.)

Toinen ja tuoreempi näkökulma strategiatyöhön on tutkia toimintaympäristöä siihen vaikuttavan muutosvoiman ja sen (kysynnän) ennustettavuuden analysoimisella, joka kuvastuu kuvioista 5. Mallin vahvuutena toimii sen perustuminen liiketoimintaympäristön huomioimiseen päätekijänä strategiatyössä. Tämän mallin kun yhdistää Porterin kilpailustrategioihin, saadaan analysoitua yrityksen kilpailukentän laajuuteen, haettuun tai koettuun kilpailuetuun, markkinoiden muutosvoimaan ja

kysynnän ennustettavuuteen kohdistuvat strategiset ulottuvuudet. (Reeves ym. 2012: 78–82.)

Opinnäytetyön näkökulmasta strategisen johtamisen tarkastelu kohdistuu ensisijaisesti kohdeyrityksen toimintaympäristöön B2B-teleoperaattorimarkkinoilla Suomessa. Kotimaan haastava taloustilanne, markkinoiden saturaatiotila ja palveluiden tiukasta kilpailutilanteesta johtuva hintainflaatio luovat haastavan toimintaympäristön yritysstrategiassa määriteltyjen kasvutavoitteiden saavuttamiseksi. Palveluiden teknisen toteutuksen ollessa lähes täysin sama merkittävimpien kilpailijoiden kanssa muodostuu tärkeimmäksi strategiseksi kilpailutekijäksi palvelun kokonaislaatu. Palvelun kokonaislaatu sisältää palveluiden ylläpidollisten tehtävien, kuten vianhallinnan ja yritysasiakaspalvelun, lisäksi asiakassuhteiden hoidon.

2.3 Myyntistrategia

Myyntistrategia määrittelee mitä, miten ja kenelle myydään, kuka myy ja missä kanavissa, miten myynti on organisoitu ja mikä on asiakkaalle tuotettu lisäarvo. Myyntistrategia perustuu toimintaympäristön ja yrityksen vision sekä strategian asettamiin linjauksiin. Tärkeänä seikkana myyntistrategiassa on myös tunnistaa mistä yrityksen rahavirta tulee, miten se koostuu ja miten se eroaa organisaatiolle asetetuista tavoitteista. (Kaario ym. 2004: 18–24.)

Myyntistrategia myös määrittelee yrityksen myyntitavan, joka voidaan jakaa proaktiiviseen, reaktiiviseen ja markkinalähtöiseen myyntiin. Proaktiivisessa myynnissä myyntityön aloitteesta vastaa myyntiorganisaatio ja reaktiivisessa aloite tulee asiakkaalta. Markkinalähtöinen myynti on näiden kahden edellä mainitun tavan välimuoto, jossa voimakkaalla ja tarkkaan kohdennetulla markkinoinnilla haetaan asiakkaan tekemää aloitetta. On syytä huomioida, että myyntitapojen valinta organisaation sisällä voi hyvinkin olla tuotealue tai segmenttikohtaista. (Kaario ym. 2004: 22–24.)

Myyntistrategialuokat voidaan myös jakaa asiakkuuden tyypin mukaan kolmeen luokkaan, jotka ovat tuotemyynti, ratkaisumyynti ja arvomyynti. Luokat eroavat merkittävästi toisiltaan ja vaativat erilaisia kyvykkyyksiä myyntiorganisaatiolta. Tuotemyynti perustuu pääsääntöisesti tehokkuuden ja tuottavuuden ulottuvuuksiin, kun ratkaisumyynnissä menestystekijöinä toimii kilpailijoista erottautuminen

kokonaisratkaisun toimittamisella. Sopivan myyntiluokan valinta voidaan toteuttaa esimerkiksi Porterin arvoketjun avustuksella. Teleoperaattorialan suurasiakasmyyntissä tavoitella ja nykypäivän trendi ovat arvomyyntissä. Pitkiä asiakassuhteita ja yhteistyön laajentumista haetaan avainasiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämisen ja kumppanuusmallien avulla. (Kaario 2004: 27–28.)

Useat teollisuuden alat ovat rakentuneet tuotteiden ympärille. Arvoketjut alkavat raaka-aineista ja päättyvät valmiisiin tuotteisiin. Menestystekijät tällaisissa arvoketjuissa ovat perinteisesti olleet tehokkuus ja tuottavuus. Yritykset ovat investoineet tuotantoon ja logistiikkaan, ja suurin osa pääomasta on sidottu tuotantolaitokseen. Teollisuuden kasvaessa ns. kypsään markkinatilanteeseen alkavat yksikköhinnat laskea, ja yritykset alkavat etsiä uusia tapoja tuotemyynnin rinnalle säilyttääkseen tuottotason. (Kaario 2003, 24.)

Arvomyynti

Arvomyynti mielletään myyntistrategiaksi, jonka päämäärä on asiakassuhteen vankentaminen ja myynnin kasvattaminen asiakkaan liiketoiminnan syvällisen tuntemuksen avulla. Palveluntuottajan asiakkaan liiketoiminnan perinpohjainen ymmärtäminen mahdollistaa sen tukemisen oikean palveluportfolion tarjoamisen avulla. Tarjottavien palveluiden tarkoitus on pyrkiä tukemaan asiakkaan liiketoimintaa innovatiivisesta ja sen tulevaisuuden tarpeita ennakkoiden. Arvomyyntin etuna on se, että asiakkaan kokiessa konkreetista hyötyä liiketoimintaansa ei hinta muodostu tärkeimmäksi osto- ja valintakriteeriksi. Tämä mahdollistaa palveluntuottajalle taas palveluiden korkeamman hinnoittelun. Perinteiseen hinnalla kilpailumiseen nähden arvomyyntiin perustuva myyntistrategia siis tähtää asiakkaan liiketoiminnallisen suorituskyvyn kasvattamiseen. (Kaario ym. 2004: 17–19; Storbacka 2005: 74–75.)

Globalisaation aiheuttama koventunut kilpailu on johtanut arvomyyntin merkityksen kasvamiseen. Palveluntuottaja pystyy erottautumaan kilpailijoistaan asiakkaille suunnatun lisäarvon tuottamisen kautta ja luomaan vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua yrityskulttuurinsa asiakaslähtöisen mukautumisen sekä vahvan asiakastuntemuksen avulla. Arvomyyntin onnistunut toteuttaminen vaatii yrityksen myyntimenetelmien analysoimista ja kehittämistä vastaamaan markkinoiden muuttuvaa ja kustannusperusteista ostokäyttäytymistä. Vaihtoehtoina myyntimenetelmien kehittämiselle on esimerkiksi uuden asiakaslähtöisen toimintamallin käyttöönotto ja/tai

palvelutarjonnan mukauttaminen asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. (Storbacka ym. 2003: 14–15.)

Yrityskuva

Yrityskuva kuvastaa sitä, millaisena muut, sisäiset ja ulkoiset tahot, yrityksen näkevät ja kokevat. Se määritellään yleisesti joko yksilön tai yhteisön yrityksestä muodostamaksi mielikuvaksi. Yrityskuvaksi mielletään myös yrityksen tahtotila ja pyrkimys halutun mielikuvan muodostamisesta valitsemilleen kohderyhmille. Täten yrityskuva on edellä mainittujen yksilön, yhteisöjen tai sidosryhmien yrityksestä muodostamien käsitysten summa. (Pitkänen 2001: 15.)

Yrityskuvan ja -imagon muodostumisen tapahtuessa lopulta ihmisten mielissä, pyritään näihin yrityksen sidosryhmiin, yhteisöihin tai henkilöihin, vaikuttamaan. Tällä tavoitellaan alkuperäisen yrityskuvan heijastumista ja muodostumista sidosryhmille mahdollisimman identtisenä suunniteltuun nähden. Sidosryhmiä kutsutaan markkinoinnissa ja viestinnässä kohderyhmiksi, joiden tavoitteluun pohjautuvan yrityskuvan rakentaminen on investointi. Tämä investointi taas luo perustan mielenkiinnon syntymiselle ja sen jatkuvuudelle. Tällöin yrityskuva onkin osa yrityksen arvolutausta. (Nieminen 2004: 25–27.)

Lisäarvo

Yrityksen tärkein sidosryhmä on sen asiakkaat. Tämän johdosta palveluliiketoiminnan tärkein osa on ymmärtää asiakkaan kokeman arvon määräytymisperusteet ja positiivisen asiakaskokemuksen muodostamisen osatekijät. Asiakkaan ostopäätöksen perustuessa näihin tekijöihin, on erittäin tärkeää käsitellä arvoa käsitteenä. Arvon määräytyminen on asiakas- tai tapauskohtaista ja täten sen muodostuminen on subjektiivista. Arvolla yleisesti käsitetään asiakkaan kokeman hyödyn ja tuotettavasta ratkaisusta aiheutuneiden kustannusten suhdetta toisiinsa. Opinnäytetyön kohteena olevassa kohdeyrityksessä osa asiakkaan kokemaa arvoa on kokonaispalvelun laatu ja yhteistyön perustuminen yhteisen tuottavuuden lisäämiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 250–252.)

Asiakkaan kokeman arvon voi myös tiivistää niin, että tuotettava palvelu joko hyödyttää asiakasta jollain tavalla tai lisää asiakkaan hyvinvointia. Jossain tapauksissa tämän

saadun hyödyn voi mitata suoraan taloudellisesti, kuten vaikutuksena liikevaihtoon tai kustannusten alenemisena, mutta siinä on lisänä aina myös sosiaalinen ulottuvuus, kuten luottamus tai helppouden tunne. Täten koettu arvo voidaan kokea muodostuvan kokemuskohtaisesti. (Grönroos 2008: 302–304; Holbrook: 139.)

Asiakkaan kokeman ja saaman arvon kolme ulottuvuutta (Grönroos 2010: 242):

1. Vaikutukset asiakkaan kasvun ja liikevaihdon tuoton kapasiteettiin
 - a. Liiketoiminnan kasvumahdollisuudet (uudet markkinat, parempi asiakas- tai asiakassegmentin penetraatio)
 - b. Korkeampi katetuotto Premium -luokan hinnoittelulla
2. Vaikutukset asiakkaan kustannustasoon
 - c. Pienemmät operatiiviset ja/tai hallinnolliset kulut
 - d. Korkeampi katetuotto pienentyneiden kustannusten kautta
3. Vaikutukset käsitykseen
 - e. Lisääntynyt luottamus toimittajaan
 - f. Lisääntynyt sitoutuminen toimittajaan
 - g. Lisääntynyt tyytyväisyys toimittajayhteistyöhön
 - h. Lisääntynyt kiinnostus toimittajaan

2.4 Palvelustrategia

Yrityksen palvelustrategialla on merkittävä vaikutus palveluliiketoiminnassa menestymiselle. Palveluliiketoiminnassa on karkeasti kolme strategista lähestymistapaa, joiden erot niin toteutuksessa kuin haetussa lopputuloksessa ovat merkittävät. Valittu palvelustrategian lähestymistapa määrittää yrityksen tavoitteet ja kehityspolut, niiden pohjautuen yrityksen päämääriin ja liiketoiminnan luonteeseen. Täten lähestymistavan valintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota strategisen kehityssuunnitelman kautta. (Grönroos ym. 2007: 16–18.)

Liiketoimintaympäristöjen voimakas muutostila on haastanut yrityksiä luomaan uusia liiketoimintamalleja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Uusien mallien luomisessa olennaisinta on ymmärtää yrityksen ja valitun toimintaympäristön korrelaatio toisiinsa. Tämän vuorovaikutuksen pohjalta tehdyt valinnat toimivat ohjaavina tekijöinä yrityksen liiketoimintakonseptin muodostamisessa. Luomisprosessissa tehdyt strategiset päätökset määrittelevät myös asiakkaan roolin toiminnan ohjaamisessa ja täten yrityksen suhteen asiakkaisiinsa. (Grönroos ym. 2007: 16–17.)

Taulukko 1. Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat (Grönroos ym. 2007: 17.)

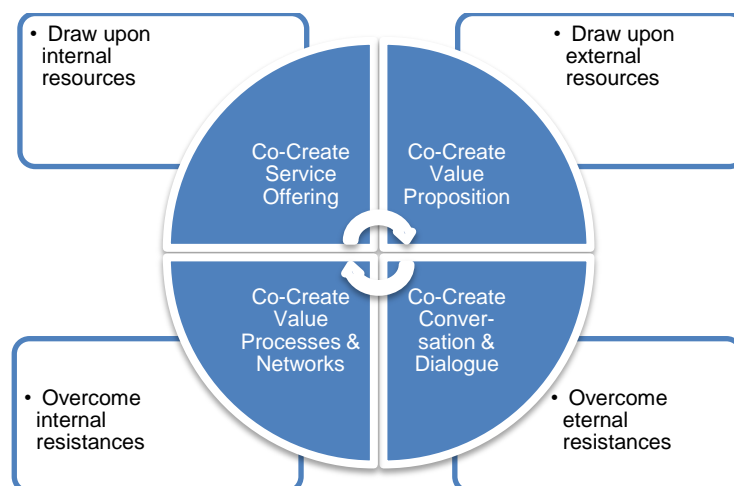
	Toiminto-lähestymistapa	Asiakkuus-lähestymistapa	Arvoverkosto-lähestymistapa
Strategiamalli	Toimintaa ja toimintoja ohjataan pitkän tähtäimen strategiasuunnittelulla	Keskipitkän / pitkän tähtäimen projektit, lyhyen tähtäimen suunnittelu	Kokeilujen ja ratkaisumallien testaaminen
Suhde kilpailuun ja asiakkaisiin	Markkinat, kilpailijoiden ymmärtäminen	Asiakkaiden ymmärtäminen	Arvonluonnin organisointi
Asiakasmalli	Asiakas on vastaanottoja (työntömalli)	Asiakas on lähde (vaatimus- tai imumalli)	Asiakas on yhteistuottaja (vuorovaikutusmalli)
Asiakashallinta-järjestelmä	Tuotteen hallintajärjestelmä	Asiakkuuden hallintajärjestelmät	Tietämyksen hallintajärjestelmä
Toiminnan ydin	Tuotanto	Suhteet	Tiedon luonti ja yhdistäminen
Yhteistyömalli	Alihankinta	Strategiset verkostot	Tarvepohjaiset liittoutumat ja verkostot: yhteistoiminnallinen kilpailu
Toiminnalliset prosessit	Tuotanto- ja alihankintaprosessit, asiakkaan käsittelyprosessit	Verkosto- ja arvonluontiprosessit	Arvonluontijärjestelmät ja asiakkaiden arvoprosessit
Toiminnan arviointikriteerit	Tehokkuus, tuottavuus, laatu	Kyky mobilisoida, johtaa ja käyttää resursseja	Kyky organisoida tiedonluontiprosesseja
Kehitysmalli	Tuotekehityshankkeet, massaräätälöinti	Asiakasratkaisujen muodostaminen, elinkaarihallinta	Tulevaisuuden toimintamallien ja vaihtoehtojen ennakointi ja muokkaaminen
Potentiaalinen kasvumalli	Inkrementaalit tuoteinnovaatioiden ryppäät, tekniset järjestelmä innovaatiot	Verkostojen laajentaminen: tiedon ja tietämyksen vaihdon syventäminen jäsenten kesken: uudet tuote- ja palvelukonseptit	Tiedon ja tietämyksen laaja soveltaminen arvoverkostoissa uusien liiketoiminta- ja palvelukonseptien luomisessa

Taulukossa 1 on lueteltu kolme teoreettista palveluliiketoiminnan strategista lähestymistapaa. Arvioinnissa on kuitenkin syytä huomioida, että liiketoiminnassa taulukon näkökulmien rajat eivät ole yhtä selkeät, vaan organisaatioiden todellinen tila on näiden kolmen esitetyn lähestymistavan rajamaastossa. Yrityksen luodessa kehityssuunnitelman viitekehystä on usein tietämys toimintaympäristöstä vaillinainen ja päätöksenteko jaettu usealle osapuolelle. Toiminnan muutoksessa ja ylläpitämisessä onkin kriittistä yrityksen kyky innovatiiviseen toiminnanohjaukseen ja liiketoimintamallien kehitykseen, jotta voimassa olevaa mallia voidaan muokata aina tarpeiden mukaan. Johtamisen merkitys korostuu vaihtoehdosta riippumatta. (Grönroos ym. 2007: 18.)

Näistä kolmesta lähestymistavasta relevantein opinnäytetyön kannalta on arvoverkoston näkökulma, vaikkakin valtaosa asiakkaista hoidetaan asiakkuuksiin keskittyvällä lähestymistavalla. Arvoverkoston suuri merkitys tulee sen kantavasta ajatuksesta, jossa yritys on osa asiakkaan arvoverkostoa ja täten kumppanin asteella. Tätä yhteen liitosta tuetaan teknologian keinoin erilaisten integraatioiden muodossa, poistamalla ja madaltamalla organisaatioiden välisiä rajoja. Kasvanut asiakastieto ja tiivis yhteistyö tähtäävät pitkäjänteiseen asiakassuhteen kehittämiseen sekä syventämiseen. Arvoverkoston lähestymistavan merkitystä on nostanut asiakkaiden toiveli siirtymisestä yksittäisistä palveluista kokonaisvaltaisiin palveluratkaisuihin. (Grönroos ym. 2007: 21–22.)

Palvelulähtöinen ajattelu

Service-dominant logic eli palvelulähtöinen ajattelu tai S-D logic on palvelukeskeinen teoreettinen näkökulma yritysten väliseen taloudelliseen vaihtoon ja arvon luomiseen. Palvelulähtöinen ajattelu ehdottaa, että markkinavaihdanta on prosessi, jossa osapuolet käyttävät omaa ydinosaaamistaan toistensa hyväksi. Vaihdamman perusyksikkönä on palvelu, joka koostuu yrityksen taloudellisten resurssien lisäksi operatiivisista resursseista, kuten tiedoista, taidoista ja kompetenssista. Selkein eroavaisuus perinteiseen tuotelähtöiseen logiikkaan (goods-dominant logic) on ajatusmalli, että arvon luomisen resurssit eivät ole sidottu vain yrityksen sisälle; yrityksen asiakkaat, toimittajat ja muut sidosryhmät myös muodostavat vaikuttavia resursseja ja ovat osallisena arvon luomisessa. (Vargo & Lusch 2004: 7–11.)

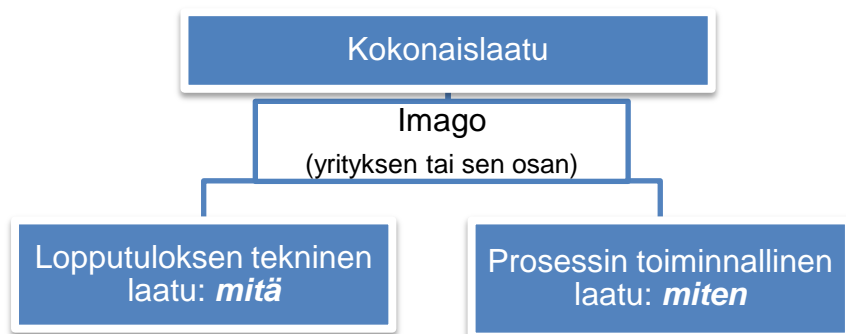


Kuvio 6. Arvon luominen palvelulähtöisessä ajattelussa (Vargo & Lusch 2008: 257.)

Käyttöarvon (value-in-use) hyväksyminen arvon luonnin perustavana käsitteenä mahdollistaa asiakkaan näkemisen arvon luojana. Käyttöarvo määrittää, että arvoa ei ole, ennen kuin palvelua voidaan käyttää hyväksi. Tämä määrittää sen, että palvelulähtöisessä mallissa yritys ei itsessään ja suoranaisesti kykene luomaan arvoa vaan tarjoaa asiakkailleen arvopropositioita. Arvopropositioiden pohjalla toimiva yhteistyö muodostaa asiakkaille arvon (kuvio 6). On myös syytä huomioida, että arvon luominen palvelulähtöisessä ajattelussa vaatii myös mainittujen sisäisten ja ulkoisten resurssien käytön lisäksi kummankin ulottuvuuden muutosvastarinnan voittamista. Mallin keskiössä toimii yhteistyö palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä arvon luomisen ollessa mallin kulmakivi. (Grönroos 2008: 298; Vargo & Lusch 2008: 257–258.)

Palvelun laatutekijät

Laatu on kompleksi käsite, jonka mittaajana toimii useimmiten asiakas. Täten laatu on haasteellista toteuttaa erityisesti palveluliiketoiminnassa. Yleinen määritelmä kokonaislaadulle on sen jakaminen kahteen osaan: lopputuloksen tekniseen ja prosessin toiminnalliseen laatuun (kuvio 7). Tekninen laatu keskittyy tuotteeseen (mitä saadaan) ja toiminnallinen laatu palvelun muodostamaan asiakaskokemukseen (miten se saadaan). Voidaan kokea laadun tarkoittavan myös sitä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia sekä miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet täyttyivät. Palveluliiketoiminnassa asiakkaan kokemus laadusta on seuraus saadun palvelun lopputuloksesta sekä palveluprosessin sujuvuudesta tapauskohtaisesti. Näistä kahdesta eri osa-alueesta on mielletty, että asiakasnäkökulmasta toiminnallinen laatu on usein tärkeämpi. (Grönroos 2009: 102.)



Kuvio 7. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009: 103.)

Palvelun laatumalleja on useita eri näkökulmien ja toimialojen tarpeiden täyttämiseksi, mutta niiden yhdistävänä tekijänä toimii asiakaslähtöinen toiminta, asiakasymmärrykseen panostaminen ja täten asiakkuudenhallinnan merkitys. Yksi tunnetuimmista laatumalleista, SERVQUAL-menetelmä, määrittelee yhdeksi viidestä palvelun laatuun vaikuttavasta kuilusta (GAP 1) palveluntarjoajan puutteellisen orientaation markkinatutkimukseen, vähäisen asiakasviestinnän määrän ja riittämättömän asiakassuhteeseen panostamisen. Tämä kuilu korostaa palveluiden laadun merkitystä asiakkaiden luottamuksen ansaitsemiksi, joka on yksi lisäarvopalveluiden myynnin edellytys. (Seth ym. 2005: 945–946.)

Tiivistettynä palvelu on subjektiivisesti tarkasteltava ja koettava prosessi, jossa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Täten voidaan johtaa, että koettu kokonaislaatu muodostuu teknisen ja toiminnallisen laadun määrittämän koetun laadun sekä mm. markkinoinnin, myynnin ja asiakassuhteiden pohjalta määrittämän odotetun laadun summana. Kokonaisuuden muodostus on erittäin kompleksi ja siihen vaikuttavat tekijät moninaisia. Tärkeintä onkin muistaa, että palvelun keskipisteessä ovat aina asiakkaat, joista jokainen on yksilöllinen. Täten keskittyminen tulisi keskittää kunkin asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen ja palvelemiseen yksilöllisesti. (Grönroos 2009: 100–102; Eräsalo 2011: 44.)

2.5 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja perinteisen strategian yhdistelmä, jonka lähtökohtana ovat yrityksen asiakkaat ja markkinat. Täten asiakasstrategia tarjoaa asiakas- ja markkinalähtöisen näkökulman yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. Asiakasstrategian päämääränä on asiakaslähtöisen ja asiakkaille arvoa tuottavan liiketoiminnan suunnittelu. (Ala-Mutka & Talvela 2004: 23–24.)

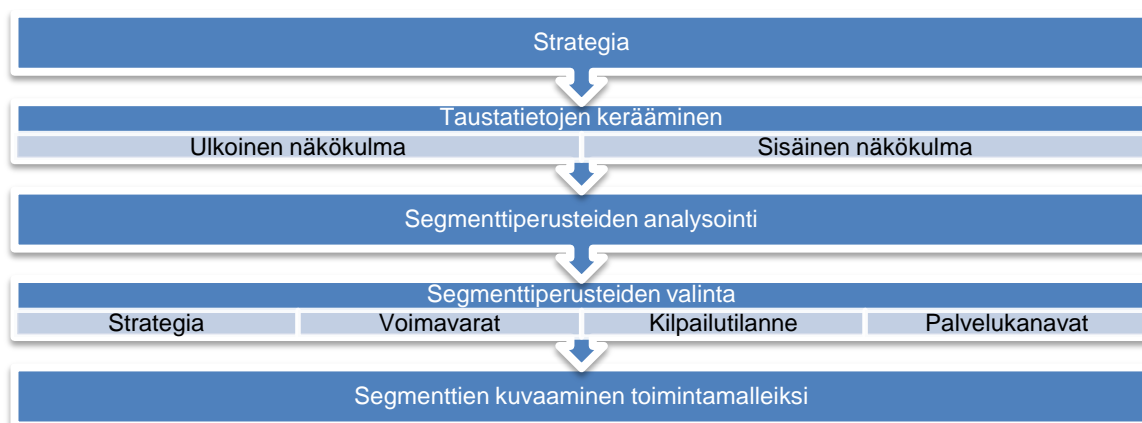
Asiakassegmentointi on kiinteä ja tärkein osa yrityksen asiakasstrategiaa, joka määrittää toimintamallien viitekehykset jokaiselle asiakassegmentille. Näiden toimintamallien lähtökohtana on asiakassuhteiden eriarvoisuus. Arvokkaiden asiakkuuksien identifiointi, yksilöinti ja kehittäminen ovat liiketoiminnallisen kannattavuuden lisäksi myös asiakaslähtöisempiä palveluntuottajan resurssien tehokkaan kohdistamisen myötä. Asiakasstrategian tavoitteeksi muodostuu eri

asiakassegmenttien johtaminen segmenttikohtaisesti ja palveluntuottajan yritysstrategiaa tukien. (Ala-Mutka & Talvela 2004: 23–31.)

Asiakasstrategian seuraaminen ja ohjaaminen on tärkeää kilpailukyvyyn muodostamiseksi ja ylläpitämiseksi. Strategian seuraaminen ja ohjaaminen voidaan jakaa diagnostisiin ja rakenteellisiin ohjausjärjestelmiin. Diagnostinen puoli käsittää yrityksen tavan toteuttaa strategiansa ja sen millainen strategian toimivuus on. Rakenteellinen puoli taas käsittelee miten yrityksen toimintaa ohjataan strategian mukaisesti ja mukaiseksi. Strategiaa seurataan ja ohjataan sille laaditun mittariston avulla, joihin kuuluvat esimerkiksi asiakassegmenttikohtaiset mittarit ja niiden tavoitteet. Yksittäisinä mittareina toimivat esimerkiksi asiakaskohtaiset kannattavuus-, kate- ja asiakastytyvyysmittarit. (Ala-Mutka & Talvela: 24, 109–112.)

Asiakassegmentointi

Asiakassegmentointi on yrityksen asiakkaiden ryhmittely, jonka tavoitteena on yrityksen resurssien kohdistaminen oikein ja liiketoiminnallisesti kannattavasti. Jakoperusteina ovat yleisesti yrityksen strategia, kilpailutilanne tai asiakkaiden tarpeet. Jakoperusteeksi myös mielletään asiakkaiden erilaisuus, joka toimii palveluiden ja asiakassuhteiden kehityksen lähtökohtana. Asiakassegmentoinnin avulla voidaan vastata asiakkaan palvelutasoon ja asiakkuudenhallinnan hoitomallien tarpeisiin. Asiakassegmenteistä tulisi olla johdettavissa segmenttikohtaiset tavoitteet, jotka pohjautuvat edellisessä luvussa käsiteltyyn asiakasstrategiaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004: 28–33; Storbacka ym. 2003: 39.)



Kuvio 8. Segmentointiprosessi (Ala-Mutka & Talvela 2004: 55.)

Asiakassegmentointi tulisi nähdä prosessina, jonka päämäärä on asiakkaiden, markkinoiden ja toimintaympäristön jatkuva seuranta sekä segmenttien päivittäminen voimassa olevaa tilannetta tukevaksi (kuvio 8). Segmentointiprosessin avulla segmentoinnissa huomioidaan sekä sisäiset että ulkoiset näkökulmat, jotka mainittiin myös edellisessä kappaleessa. Sisäinen näkökulma käsittää yrityksen hyötynäkökohdan ja erilaiset prosessit, eli reunaehdot. Vastavuoroisesti ulkoinen näkökulma keskittyy asiakkaan organisaation toiminnan ja tarpeiden havainnoimiseen, kuten odotuksiin (Ala-Mutka & Talvela 2004: 49; Hannus 2004: 63–65.)

Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on lisäarvon luomista asiakkaan tarpeiden ja liiketoimintaprosessien ymmärtämisen avulla. Asiakasymmärryksen näkökulma on kyky yrityksen tuottamien palveluiden perustelemisesta ja myymisestä asiakkaille. Sen edellytyksenä on yrityksen asiakkaiden vahva tunteminen ja asiakasymmärrystä tukeva strategia sekä liiketoimintamalli. Asiakasymmärryksen prosessi keskittyy asiakkaiden verkoston toiminnan ymmärtämiseen ja ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden tarkkaan tuntemiseen. Asiakasymmärryksen päämääränä on siis vastata yksinkertaiseen kysymykseen, mitä asiakkaille voidaan tarjota (kuvio 9). (Nordlund 2009: 116–127.)



Kuvio 9. Asiakasymmärryksen konsepti (Nordlund 2009: 116.)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on entistä moniulotteisempaa asiakkaiden etsiessä kokonaisvaltaisia ratkaisuja alati kehittyviin liiketoimintaympäristöihinsä. Tämä on johtanut yrityksillä tarpeeseen lähestyä potentiaalisia asiakkaitaan juuri heille sopivien ratkaisuiden avulla. Asiakasymmärryksen avulla yritys pystyy tehostamaan resurssiensa käyttöä asiakaskohtaisen palvelukokonaisuuden tarjoamisen avulla. Asiakkaan kokiessa

saavansa lisäarvoa myös asiakassuhde vankistuu ja tarjoaa mahdollisuuden laajenemiselle. (Nordlund 2009: 42–44.)

Asiakasymmärrystä tulisi syntyä yrityksessä eri tasoilla. Asiakaskantataso pyrkii asiakkaan liiketoiminnan rakenteen tunnistamiseen ja liiketoiminnan kehittämisen tuloksien mittaamiseen. Segmenttitaso erittelee asiakkaat ryhmiin, tunnistaa ryhmäkohtaisesti keskeiset haasteet ja luoden palveluvalikoimien viitekehykset. Asiakastasolla asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt voivat lähestyä asiakkaita heille laadittujen työkalujen ja myyntimateriaalien avulla. Tällöin tarjottavien palveluiden liiketoiminnalliset hyödyt voidaan mitata myös rahassa. (Arantola & Simonen 2009: 19.)

Asiakasymmärryksen perusta on asiakastiesto, jonka kerääminen tulisi olla kontrolloitua, perusteellista ja pitkäjänteistä. Vaikka tietoa on nykyaikana yrityksillä koko ajan enenemissä määrin, ei siitä ole hyötyä ilman sen jäsentelyä. Tiedon keräykseen ja käsittelyyn tarkoitettujen työkalujen avulla yritys pystyy käyttämään sitä hyödyksi palveluiden kehityksessä ja myynnissä. (Arantola & Simonen 2009: 5-6.)

Asiakkuudenhallinta ja CRM-järjestelmä

Asiakkuudenhallinnalla tai termillä CRM (Customer Relationship Management) tarkoitetaan yrityksen toimintaa, jolla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään pysyviä ja kannattavia asiakassuhteita. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on asiakassuhteiden kehitys, yrityksen asiakasymmärryksen kasvatus sekä asiakasryhmien eli segmenttien yhtenäinen hallinta kumpaakin osapuolta palvelevalla tavalla. Toimiva asiakkuudenhallinta näkyy kummassakin organisaatiossa, kun asiakasyritys kokee saavansa korkealaatuista palvelua, jonka perusteella se on valmis sitoutumaan kiinteään yhteistyöhön palveluntuottajan kanssa. Asiakkuudenhallinnan ohjaava tekijänä toimii asiakkuudenhoidon malli. (Hannus 2004: 133.)

CRM-järjestelmän eli asiakkuudenhallintajärjestelmän toiminta-ajatus on asiakastietojen tuonti ja jakaminen kaikille niitä organisaatiossa tarvitseville tahoille. Markkinoinnin kannalta järjestelmää tarvitaan esimerkiksi kampanjoiden suunnitteluun, jossa voidaan huomioida esimerkiksi asiakkaalla käytössään olevia palveluita. Myynti taas tarvitsee järjestelmää esimerkiksi nähdäkseen tietoja asiakkaan palveluhistoriasta, jotta asiakkaan tilanteeseen päästään käsiksi helposti. CRM-järjestelmä on myös

tärkeä työväline asiakassuhteiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. (Ali-Yrkkö ym. 2001: 43.)

Tärkein edellytys CRM-järjestelmälle on yrityksen liiketoimintastrategian tukeminen. Järjestelmän avulla yrityksen tulee päästä toteuttamaan suunniteltuja hoitomalleja ja palvelukonsepteja. Liiketoimintastrategian tukielementtejä ovat muun muassa apu kokonaiskannattavimpien asiakkaiden hankkimiseksi, tiedonkeräys asiakaskäyttäymisestä, ohjaus prosessien saumattomaksi toteutumiseksi, henkilöstön sitouttaminen sekä motivoiminen ja asiakaslojaalisuuden kasvatus. Opinnäytetyön aiheen kannalta Salesforcen CRM-järjestelmä on merkittävin osa päivittäisen asiakkuudenhallinnan ohjaamista (Hannus 2004: 158–160.)

CRM-järjestelmä sisältää yleensä seuraavia sovellusalueita:

- potentiaalisten asiakkaiden etsiminen
- asiakasprofiilien jalostaminen
- asiakaspalautteiden analysointi
- asiakastarpeiden tunnistaminen
- asiakastiedon hyödyntäminen kampanjoissa
- jälkimarkkinointi
- asiakassuhteen pitäminen ja vahvistaminen

(Ali-Yrkkö ym. 2001: 43).

Erityisesti palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen myyntiorganisaatiossa asiakkuudenhallintaa voidaan johtaa CRM-järjestelmän avulla. CRM-järjestelmä toimii osana yrityksen sovellusten arkkitehtuuria, ja järjestelmän tarkoitus on tukea yrityksen asiakkuudenhallintaa keräämällä ja ylläpitämällä asiakastietoja sekä toimia yrityksen apuna päätöksenteossa. (Ali-Yrkkö ym. 2001: 42–43.)

Kattava CRM-järjestelmä sisältää kaksi osa-aluetta: operatiivinen CRM ja analyyttinen CRM. Operatiivista CRM-järjestelmää käyttävät markkinointi, myynti sekä asiakaspalvelu ylläpidon tukitoiminteineen ja sen avulla hallitaan päivittäisiä asiakastoimintoja kuten tilauskäsittelyä, laskutusta ja reskontraa. Analyyttisen CRM-järjestelmän osan tarkoituksena on tuoda ja esittää asiakastiedot toimenpiteiden suunnittelua ja päätöksentekoa varten sekä lisäksi seurata asiakaskannattavuutta ja identifioida yrityksen tärkeimmät asiakkaat. (Ali-Yrkkö ym. 2001: 43–44.)

Lähteet

Ala-Mutka J. & Talvela E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ali-Yrkkö, J., Jansson, K., Karvonen, I., Mattila, V-P., Nurmilaakso, J., Ollus, M., Salkari, I. & Ylä-Anttila, P. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. 2001. Verkkodokumentti. Tekes. <
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/uuden_tietotekniikan.pdf >. Päivitetty 2001. Luettu 1.2.2015.

Arantola H. & Simonen K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Verkkodokumentti. <
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf >. Päivitetty 2009. Luettu 2.2.2015.

Berson Y., Halevy N., Shamir B. & Erez M. 2015. Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. The Leadership Quarterly. .Verkkodokumentti. <
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984314000812>>. Päivitetty 2015. Luettu 3.1.2015.

Cunha M., Rego A. & Clegg S. 2011. Beyond addiction: Hierarchy and other ways of getting strategy done. European Management Journal. Verkkodokumentti.. <
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237311000405>>. Päivitetty 2011. Luettu 11.1.2015.

EES&OR483 Strategy and Marketing Primer (version 3.0). Stanford University. 2014. Verkkodokumentti. < web.stanford.edu/class/msande473/483primerV3.doc>. Päivitetty 2014. Luettu 15.11.2014.

Eräsalo U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.

Godet, M. 2000. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. Technological forecasting and social change. Verkkodokumentti.

<http://en.lapropective.fr/dyn/anglais/articles/art_of_scenarios.pdf>. Päivitetty 2000. Luettu 10.3.2015.

Grönroos C., Apilo T., Helle P., Hyötyläinen R., Korhonen H., Malinen P., Piispa T., Ryytänen T., Salkari I. & Tinnilä M. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Grönroos C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review. Volume 20, Issue 4. Verkkodokumentti. <
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.metropolia.fi/journals.htm?issn=0955-534x&volume=20&issue=4&articleid=1732778&show=html>>. Päivitetty 2008. Luettu 15.2.2015.

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Grönroos C. 2010. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. Industrial Marketing Management. Volume 40. Issue 2. Verkkodokumentti.
<<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0019850110001197?np=y>>. Päivitetty 2010. Luettu 4.3.2015.

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Hill C. & Jones G. 2011. Essential of Strategic Management. Yhdysvallat: South-Western.

Holbrook M. 1996. Customer Value -- A Framework For Analysis and Research. Advances in Consumer Research. Volume 23. Issue 1. Verkkodokumentti. <
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail?vid=3&sid=f4c44ea4-aaeb-4f86-9e36-c37aff783c56%40sessionmgr198&hid=128&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtGjZlZG%3d%3d#db=bsh&AN=83431872>>. Päivitetty 1996. Luettu 20.2.2015.

Kaario K., Pennanen R., Storbacka K. & Mäkinen H. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.

MacMillan I., van Putten A. & McGrath R. 2003. Global Gamesmanship. Harvard Business Review.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.

Nohe C., Michaelis B., Menges J., Zhang Z. & Sonntag K. 2013. Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. The Leadership Quarterly. Verkkodokumentti.

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313000118>>. Päivitetty 2013. Luettu 10.1.2015.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessi: Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: MET.

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: MET.

Nieminen T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Nordlund H. 2009. Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation. Verkkodokumentti. <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66566/978-951-44-7917-5.pdf?sequence=1>>. Päivitetty 2009. Luettu 15.1.2015.

Ojasalo J. & Ojasalo K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.

O'Reilly C., Caldwell D., Chatman J., Lapid M. & Self W. 2010. How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. The Leadership Quarterly. Verkkodokumentti.

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309002021>>. Päivitetty 2010. Luettu 6.1.2015.

PESTE-analyysi (STEEP-analysis). Tampereen teknillinen yliopisto. 2005. Verkkodokumentti.

<http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen202005.pdf>. Päivitetty 2005. Luettu 7.3.2015.

Pitkänen K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Reeves M, Love C & Tillmans P. 2012. Your strategy needs a strategy. Harvard Business Review.

Schein E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas: tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksessa. Helsinki: Suomen laatuokeskus.

Seth N., Deshmukh S.G., Vrat P. Service quality models: a review. International Journal of Quality & Reliability Management. Volume 22. Issue 9. Verkkodokumentti. <<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.metropolia.fi/journals.htm?issn=0265-671X&volume=22&issue=9&articleid=1524010&show=html>>. Päivitetty 2005. Luettu 4.3.2015.

Storbacka K., Blomqvist R., Dahl J. & Haeger T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Porvoo: WSOY.

Storbacka K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Helsinki: WSOY.

Vargo S. & Lusch R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing. Volume 68. Issue 1. Verkkodokumentti. <<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail?vid=3&sid=07bce124-3d39-4a96-97d2-93e544922ba8%40sessionmgr112&hid=126&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>>. Päivitetty 2004. Luettu 24.2.2014.

Vargo S. & Lusch R. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. Industrial Marketing Management. Volume 37. Issue 3. Verkkodokumentti. <<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0019850107001514?np=y>>. Päivitetty 2008. Luettu 24.2.2014.

Liite 1

1 (1)