

B2B-asiakashallinnan kehittäminen myyntihenkilöstön kokemana

Katja Asikainen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk

Tekijä(t) Asikainen, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2016
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi B2B-asiakashallinnan kehittäminen myyntihenkilöstön kokemana		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Kalliomaa, Sami		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajayrityksen asiakashallinnan kehittämiskohteita myyntihenkilöstön kokemana. Tutkimuksen tavoitteena oli saada kehitysehdotuksia asiakaspysyvyyden parantamiseksi toimeksiantajan valitsemassa B2B-asiakassegmenteissä.</p> <p>Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimusote, ja tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin toimeksiantajayrityksen valikoiduilta myynnin henkilöiltä teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Teemahaastattelut toteutettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina ja yhtenä ryhmäteemahaastatteluna.</p> <p>Teemahaastattelujen perusteella tuli ilmi asioita, jotka vaikuttivat asiakaspysyvyyden kehittämiseen toimeksiantajan yrityksessä. Pääteemoina aineistosta nousi esiin myynnin ja markkinoinnin johtaminen, tyytyväiset asiakkaat ja asiakasymmärrys.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin monia kehitysehdotuksia toimeksiantajayrityksen asiakaspysyvyyden parantamiseksi. Tuloksista ilmeni erityisesti, että myynnin johtamisella on suurin rooli niin asiakashuolenpidon kohdentumisessa kuin tehokkaan asiakashallinnan käytännön toteutuksessa asiakaspysyvyyden varmistamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakkuuksien hallinta, CRM, asiakastyytyväisyys, asiakasymmärrys		
Muut tiedot		

Author(s) Asikainen, Katja	Type of publication Master's thesis	Date June, 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 52	Permission for web publication: x
Title of publication Developing B2B customer relations management as experienced by sales persons		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Yritys x		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to explore the development targets of the assignor's customer relation management as experienced by sales persons. The aim of the study was to give improvement proposals to promote customer retention in the B2B customer segments selected by the assignor.</p> <p>The research method chosen was qualitative, and the content of the empiric part was gathered from the selected sales persons working for the assignor by using theme interviews. The interviews were carried out as individual theme interviews and one group theme interview.</p> <p>The interviews revealed themes that influence the promotion of customer retention in the assignor's enterprise. The main themes that emerged were sales and marketing management, satisfied customers and customer insight.</p> <p>The research results include several development proposals for promoting customer retention at the assignor's enterprise. The results show, in particular, that managing sales plays the most important part in both targeting customer care and implementing efficient customer relations management in order to ensure customer retention.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer Relationships Management , CRM, Customer satisfaction, Customer insight		
Miscellaneous		

Sisällys

1	Johdanto.....	3
1.1	Työn tausta.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet.....	5
2	Asiakkuuksien hallinta (CRM).....	7
2.1	Asiakkuuksien johtaminen.....	10
2.2	Asiakashallinnan hyödyt.....	12
2.3	Asiakkuuksien segmentointi.....	13
2.4	Asiakastyytyväisyys.....	16
2.4.1	Asiakasuskollisuus.....	18
2.4.2	Luottamus.....	19
2.5	Asiakasymmärrys.....	20
2.5.1	Asiakaskokemus.....	21
2.5.2	Tiedonhallinta.....	23
2.5.3	Asiakastieto.....	26
2.6	Yhteenvedo teoriasta.....	27
3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	28
3.1	Tutkimusote ja aineiston keruu.....	28
3.2	Tutkimuksen analysointi.....	30
3.3	Luotettavuus.....	31
4	Tutkimustulokset.....	32
4.1	Myynnin ja markkinoinnin johtaminen.....	32
4.2	Tavoitteena tyytyväiset asiakkaat.....	36
4.2.1	Osaaminen ja erikoistuminen.....	38
4.3	Asiakasymmärrys.....	39

	2
4.3.1 Asiakaskokemus monikanavaisesti.....	39
4.3.2 Arvoa asiakkaille	40
4.3.3 Asiakastieto.....	42
5 Pohdinta ja johtopäätökset	43
5.1 Tuloksista johdetut kehittämisehdotukset.....	46
5.2 Jatkotutkimusehdotuksia	48
Lähteet.....	49
Liitteet	52
Liite 1. Teemahaastattelurunko	53

Kuviot

KUVIO 1. CRM pyramidi (Greenberg 2001, 37).....	8
KUVIO 2. Tärkeimmät CRM käsitteet (Soliman 2011, 168).....	10
KUVIO 3. Asiakkuuksien johtamisprosessin eri vaiheet (Begström & Leppänen 2015, 421).....	11
KUVIO 4. CRM ja sen suhde markkinoinnin vaikuttavuuteen (Soliman 2011, 168)	13
KUVIO 5. Asiakashallinnan segmenttien ja tulokortin näkökulmien muodostama matriisi (esimerkki) (Ala-Mutka & Talvela 2004, 111).....	15
KUVIO 6. Asiakastyytyväisyys, uskollisuus ja liiketoiminnan suorituskyky (Buttle 2004, 20).....	17
KUVIO 7. Tyytyväisyyden ja uusintaostojen välinen suhde (Grönroos, C. 2009, 178).	19
KUVIO 8. Asiakasymmärryksen rakentuminen erilaisten tietojen pohjalta (Begström & Leppänen 2015, 422).....	21
KUVIO 9. Tiedonhallinnan suunnittelu (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 105)	24
KUVIO 10. Yksinkertaistettu esimerkki B2B asiakastiedosta (Oksanen 2010, 149).....	26
KUVIO 11. Teoreettinen viitekehys	28
Kuvio 12. Tutkimustulosten yhteys teoreettiseen viitekehykseen	45

1 Johdanto

Asiakslähtöisyys alkaa olla kiinteä osa liiketoimintaa kaikilla toimialoilla, ja nykypäivänä tyytyväinen asiakas ja toimiva asiakassuhde on elinehto kilpailussa menestymiseen. Asiakslähtöinen ajattelu on yrityksille kykyä ymmärtää asiakkaan kokemaa hyötyä, jotta asiakas ostaisi samalta yritykseltä yhä uudestaan.

Ostokäyttäytymisen ymmärtäminen kuuluu yrityksen perus periaatteisiin, ja ymmärtämällä asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja asiakkaan kokemaa hyötyä rakennetaan markkinointi- ja myyntipolkuja, jotka edistävät kaupan onnistumisen todennäköisyyttä. Myyjäorganisaatioiden yllättävät alamäet johtuvat usein siitä, että asiakkaiden ostotapojen muutoksiin ei ole reagoitu riittävän nopeasti. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 27.)

Ilmarinen ja Koskela (2015, 53-54) vahvistavat myös käsitystä asiakkaiden tavasta mm. ostaa, hankkia tietoa ja käyttää palveluita, jotka ovat muuttuneet. Näiden muutosten myötä yritysten tulisi oppia asiakkaiden tavoille ja vaikka helppous, nopeus, edullisuus ja laatu ovatkin olleet kilpailutekijöitä jo kauan ennen internetiä, on internetissä asiakkaille paljon enemmän vaihtoehtoja tarjolla.

Koska B2B-sektorilla palvelun tarjoajan näkökulmasta asiakkaat ovat entistä tiedostavampia ja heidän kysymyksensä edistyneisempiä, on asiakaskuntaan erittäin hankala tehdä vaikutus pelkällä tuote-esittelyllä tai lupaamalla varmoja toimituksia. Asiakkaan näkökulmasta tiedon kasvaessa on erikoistuva maailmaa hankalaa hallita. Tällöin uskottavin ja kiinnostavin kumppani yritykselle on sellainen, joka auttaa asiakasta tekemään toimivimmat valinnat silloin, kun asiakkaan oma osaaminen ei riitä eri vaihtoehtojen näkemiseen tai päätöksentekoon. (Adamson, Dixon & Toman 2012.)

Tämän opinnäytetyön finanssialalla toimivan toimeksiantajan B2B-asiakkuuksien asiakaspoistuvuus on suurta tutkittavissa asiakassegmenteissä ja asiakaspysyvyyden parantamiseksi halutaan kehittää uusia keinoja. Tässä opinnäytetyössä esitellään, miten asiakaspysyvyyttä voidaan parantaa asiakashallinnan avulla. Tutkimuksen avulla löydettyjä keinoja voidaan hyödyntää myös muissa B2B-finanssialan myyntiorganisaatioissa.

1.1 Työn tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yksi Suomen finanssialan yrityksistä. Toimeksiantajan yritys on Suomen mittakaavassa keskisuuri mutta osa yhden Suomen suurimmista finanssialan yhtiöryhmän yrityksistä, joka palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita Suomessa. Tässä työssä opinnäytetyön toimeksiantajaa kutsutaan nimellä yritys x, jotta toimeksiantaja pysyy tunnistamattomana.

Tutkittavat asiakassegmentit on jaettu kahteen eri luokkaan, ja ne sisältävät yrityksen B2B-asiakkuuksia, pääosin 1-4 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Tutkittavat asiakassegmentit sisältävät merkittävän osan toimeksiantajan yrityksen B2B-asiakkuuksista ja tutkittavien yritysten yritystoiminnan koon takia asiakkuus liittyy usein laajemmin myös toimeksiantajan henkilöasiakasliiketoimintaan. Toimeksiantajan tiedossa on myös, että tutkittavien segmenttien asiakkuudet pelkästään yritysasiakkaina eivät ole yritykselle kannattavimmat ja siksi asiakkuuksia tulee toimeksiantajan mukaan hoitaa mahdollisimman tehokkaasti. Toimeksiantajayrityksen asiakashallinnan suunnittelu ja toteutus on uudistettu uuteen malliin vuonna 2015 ja uudet B2B-asiakkuuksien segmentit ja palvelumallit ovat osittain vielä käytäntöön ottamatta.

Asiakassuhdemarkkinoinnissa punnitaan asiakkuuksien kannattavuutta ja kestävyyttä. Yleisesti jokainen yritys ja organisaatio haluaa toiminnallaan muodostaa pitkäikäisiä asiakassuhteita. (Kotler 2003, 9.) ”Suhdemarkkinointi viittaa kaikkiin markkinoinnin toimenpiteisiin, jotka on suunnattu menestyksekkäiden vaihdantasuhteiden perustamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen.” (Morgan & Hunt 1994, 22). Asiakassuhdemarkkinoinnin muoto, asiakashallinta, eli CRM ovat paljon tutkittuja aihealueita niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Tutkimuksista moni ajoittuu 2000-luvun alkuun, jolloin tietotekniikan hyödyntäminen asiakashallinnassa nousi uudelle tasolle. Viime vuosina, kun Big Datasta on saatu uutta syvyyttä asiakasymmärrykseen ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokset ovat olleet paljon esillä, on CRM noussut taas kiinnostuksen kohteeksi yritysten kokonaisvaltaiseen hallintaan Suomessa.

CRM:n rinnalla myös uudempi asiakassuhdemarkkinoinnin muoto, asiakaskokemuksen johtaminen (CEM), on kokenut tutkimusaallon viime vuosina. Ammattikorkeakoulujen Theseus-tietokantaa tarkastellessa on nähtävissä, että Suomen ammattikorkeakouluissa on tehty viime vuosina satoja erilaisia asiakkuuksien hallintaan, asia-

kaspysvyyteen tai asiakaskokemukseen liittyviä opinnäytetöitä. Useimmat töistä on toteutettu asiakaskokemuksen parantamiseksi tai asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Samassa tietokannassa opinnäytetöitä, joissa on mainittu sana asiakkuuksien johtaminen, on julkaistu 1 180 kappaletta. (Theseus 2016.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten asiakaspysyvyyttä saadaan parannettua toimeksiantajan määrittelemissä asiakassegmenteissä. Tavoitteena on myös nostaa esille myynnin henkilöstöltä tulevia kehittämisehdotuksia asiakaspysyvyyden parantamiseksi. Koska toimeksiantajan yhtiöryhmässä on jo laadittu asiakashallinnan strategia ja sen perusteella asiakassegmentit ja palvelumallit, asiakashallintaa tarkastellaan tässä työssä toimeksiantajan yrityksen sekä yhtiöryhmän toisen yrityksen myynnin henkilöstön kokemana. Tästä yhtiöryhmän toisesta yrityksestä luodaan asiakassegmentit ja palvelumallit toimeksiantajan yritykseen. Myynnin henkilöstöllä tarkoitetaan tässä työssä sekä myynnin johtoa että myyjiä. Opinnäytetyön tavoitteena on esittää vastaus kysymykseen:

Miten asiakaspysyvyyttä voidaan näissä asiakassegmenteissä parantaa?

Opinnäytetyön laajasta aihealueeseen liittyvästä teoriasta on rajattu tutkimuksen kannalta keskeiset osa-alueet, ja teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuuksien hallinnan käsitteistä, joita tuodaan asiakaspysyvyyden kannalta tärkeimpien käsitteiden, asiakastyytyväisyyden ja asiakasymmärryksen kautta esille.

Työn tuloksena on tarkoitus saada kehitysehdotuksia toimeksiantajan yrityksen käyttöön. Kehitysehdotuksia voidaan edelleen käyttää yritys x asiakashallinnan kehittämiseen ja tarkemmin asiakaspysyvyyden parantamiseen tutkittavissa asiakassegmenteissä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Johdantoluvun jälkeisessä luvussa käsitellään tutkittavaa ilmiötä, eli asiakkuuksien hallintaa ja siihen liittyviä asioita, kuten asiakkuuksien johtaminen ja asiakassegmentaatio. Luku 2.2 asiakastyytyväisyyden osassa, keskitytään asiakasuskollisuuden

muodostumiseen asiakastyytyvyyden avulla. Luku 2.3 asiakasymmärryksen kokonaisuudessa tarkastellaan, asiakaskokemuksen merkitystä, tiedonhallinnan suunnittelua sekä tiedon käsittelyä ja analysointia. Luvussa 3 käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tarkastellaan tiedon-keruu ja analyysimenetelmiä sekä perustellaan tehdyt valinnat. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuus. Neljännessä luvussa keskitytään tutkimustuloksiin, jotka perustuvat aineiston analyysiin. Viimeisessä luvussa on tulokset ja pohdinta työn kulusta. Tässä luvussa ehdotetaan myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimus profiloituu markkinoinnin tieteenalalle ja sen alaisuudessa asiakassuhde-markkinointiin ja asiakashallintaan. Asiakkuuksien hallinta eli CRM on opinnäytetyön keskeinen käsite, johon liittyy tässä työssä monia muita käsitteitä. Tässä työssä käsitteitä Asiakashallinta ja Customer Relationships Management, CRM käytetään synonyymeinä. CRM voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, johtamistapaa, asiakkuuksien hallintaa, asiakastietokantaa tai jopa pelkkää asiakastiedon hallinnointiohjelmää. (Begström & Leppänen 2015, 418.) Tarkemmin käsitettä avataan luvussa 2.

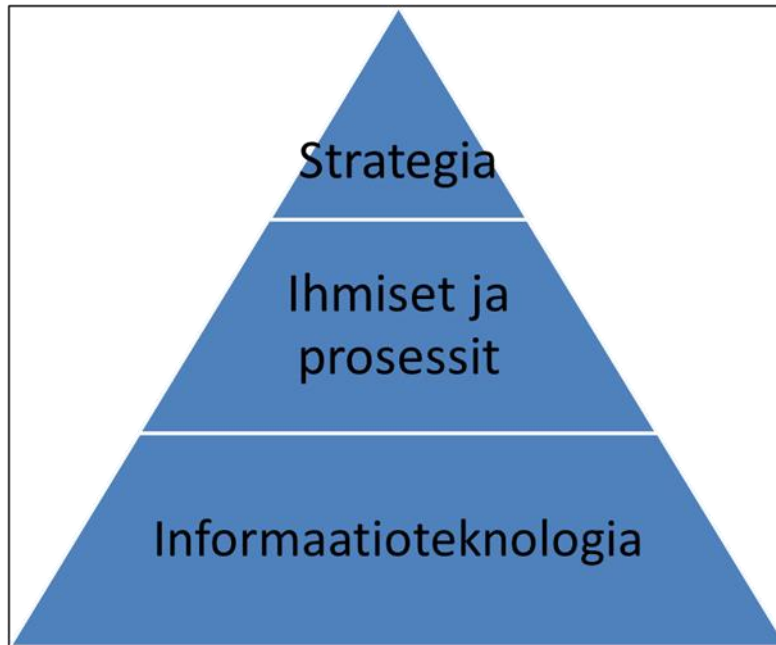
2 Asiakkuuksien hallinta (CRM)

Asiakassuhdemarkkinoinnista (Customer Relationships Marketing, CRM) on muotoutunut tapa koko yrityksen asiakkuuksien johtamiseen (Customer Relationships Management, CRM). Koska käsitteitä käytetään ja tulkitaan monella eri tavalla, asiakkuuksien johtamisesta voidaan puhua usein myös pelkästään asiakkuuksien kokonaisvaltaisesta hallinnasta. (Begström & Leppänen 2015, 418–420.) Kotlerin ja Kellerin (2006, 158) mukaan Asiakkuuksien hallinta sisältää tiivistettynä oikeiden asiakkuuksien hankkimisen, arvon luomisen asiakkaille, parhaiden prosessien luomisen, henkilökunnan motivoinnin ja asiakaspysyvyyden.

Asiakashallinnan tulisikin olla osana yrityksen kaikkia prosesseja, ohjauksia ja funktioita, ja jotta asiakashallinta onnistuisi, tarvitsee se tarkkaan määritellyt asiakastavoitteet sekä asiakasstrategian. Tällä tarkoitetaan laajemmin asiakkuuksien johtamista, jossa asiakasstrategiat laaditaan pidemmille aikaväleille, ja ne toimivat suunnan näyttäjinä organisaation toiminnalle. (Hellman 2003, 143.)

Jotta asiakkuuksia ja asiakkaita voidaan hoitaa ja hallita, on asiakkaat tunnettava, kuunneltava heitä ja oltava heihin sopivasti vuorovaikutuksessa. Asiakkuuden hallinta onkin tullut markkinoinnin keskeiseksi ajattelutavaksi ja asiakassuhteiden systemaattiseen luomiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen käytetään paljon aikaa yrityksissä. Asiakkuuksien hallinnan kokonaisuudessa yritykset luovat, kehittävät ja ylläpitävät asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaidensa kanssa ja tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaille yritykselle kannattavalla tavalla. (Begström & Leppänen 2015, 418.)

Peelen (2005, 7) katsoo CRM:n pääelementteinä neljä tärkeää kohta, jotka ovat asiakasymmärrys, asiakassuhdestrategia, kommunikaatio ja yksilöllinen arvon määrittäminen asiakkuuksille. Alla kuviossa 1 CRM-elementit on kuvattuna yksinkertaisesti pyramidin muodossa ylhäältä alas kolmeen pääelementtiin Greenbergin (2001, 37) tapaan.



Kuvio 1. CRM pyramidi (Greenberg 2001, 37.)

Käytännössä lyhenne CRM voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita: johtamistapaa, asiakkuuksien hallintaa, asiakastietokantaa tai jopa pelkkää asiakastiedon hallintotietohjelmaa. (Begström & Leppänen 2015, 418.) CRM:n voisi myös yksinkertaistaa Goodhuen, Wixomin ja Watsonin (2002, 80) tapaan. Heidän mukaansa CRM on yksinkertainen intuitiivisesti vetoava konsepti: se vetoaa uusiin asiakkaisiin, tuntee heidät hyvin, antaa heille uskomattoman hyvää palvelua ja ennakoii asiakkaan tarpeet ja halut. Kun yritys toteuttaa nämä asiat hyvin, tuotot ja voitot tulevat hyvin todennäköisesti perässä. (Goodhuen, Wixomin & Watson 2002, 80.)

Yleisesti asiakkuuden hallintaa on kuvattu alan tutkimuksissa viiden eri näkökulman alle. Ilmiö voidaan nähdä liiketoimintafilosofiana tai – strategiana pelkän teknologiansovelluksen lisäksi. Kaksi muuta yleisintä näkökulmaa ovat nähdä ilmiö prosessina tai kyvykkyytenä. (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 476.)

Greenberg (2001, 36) näkee Peelen (2005,6) tavoin CRM käsitteen strategia, jolla johdetaan ja mitataan asiakkuuksien pitkän aikavälin arvoa. Se vaatii asiakaskeskeisen yritysfilosofian ja kulttuurin, joka tukee tehokasta markkinointia, myyntiä ja palveluprosessia. CRM sisältää asiakkaan elinikäisen arvon mittaamisen, jotta sen merkitystä voidaan arvioida jokaiselle asiakkaalle erikseen. CRM käsittää analyyttisiä, operatiivisia ja yhteistoiminnallisia ominaisuuksia yhdessä myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja kumppanuussuhteiden kanssa. (Greenberg 2001, 63.)

Shirivastava, Shervani ja Fahey taas näkevät asiakashallinnan yhtenä liiketoiminnan pääprosesseista. Näiden prosessien alla on taas useita eri alaprosesseja. Asiakkuuden hallinta on makrotason prosessi ja alaprosessit taas mikroprosesseja. (Shirivastava, Shervani & Fahey 1999, 169–170.)

Asiakkuuden hallinnan katsominen filosofia näkökulmasta on sitä, että vuorovaikutus nähdään jatkuvan vaihdantasuhteena ja vain tällä tavalla voidaan saavuttaa uskollinen asiakaskunta. Kyvykkyyšnäkökulma taas korostaa investointeja sellaisten voimavarojen kehittämiseen tai hankkimiseen, joiden avulla yritys voi muokata käyttäytymistään jatkuvasti yksittäisiä asiakkaita kohtaan. (Zablah ym. 2004, 478.)

Oksasen (2010, 22) mukaan CRM-käsite on hyvin moniulotteinen termi, joka tarkoittaa ainakin käsitettä toimintavaroille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio hallitsee asiakkuuksia, sekä prosessia, jolla hallitaan kattavasti asiakaskohtauksia, lähestymistapaa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen sekä niiden säilyttämiseen. Yleisesti voidaan sanoa, että harva tutkija markkinoinnissa määrittelee CRM:n pelkästään teknologiana ja teknologian roolin yli- tai aliarvostaminen asiakkuudenhallintaprojekteissa on haitallista pyrkimyksessä hyvään asiakashallintaan. (Zablah ym. 2004, 479.)

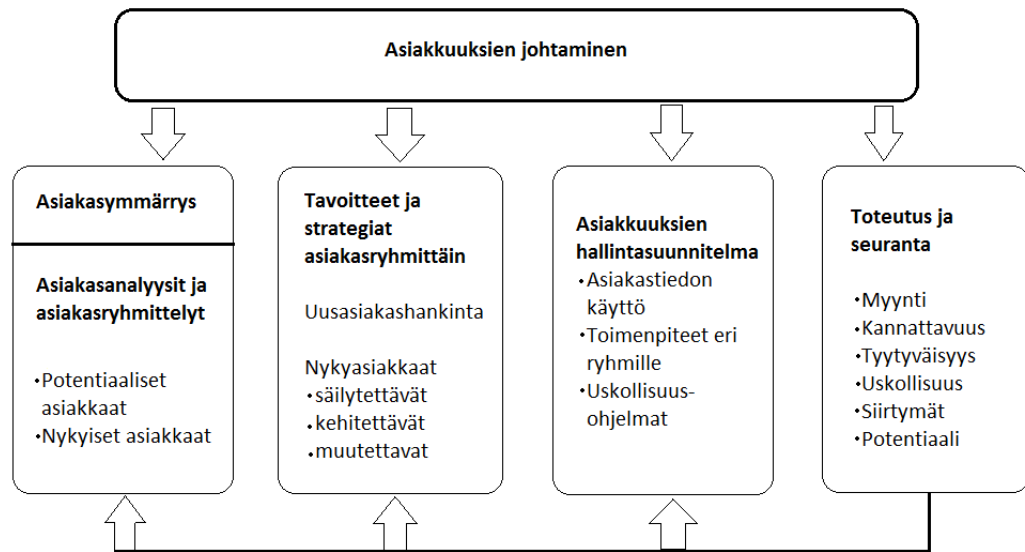
Alla Soliman kuvaa yleisimmät CRM:n käsitteet kuviossa 2. CRM voidaan nähdä monesta eri näkökulmasta, mikä vaikuttaa siihen, että tutkijat eivät tunnu pääsevän CRM-käsitteestä täydelliseen yksimielisyyteen. (Soliman 2011, 168.)

Näkökulma	Kuvaus	Käsite
Prosessi	Parannetaan ostajan ja myyjän välistä suhdetta, jonka tulee olla vahva ja kestävä.	CRM on suhteiden luomista ja sitoutumista sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä erityisesti loppukäyttäjien.
Strategia	Tarkastellaan asiakkaan elinikäistä arvoa suhteessa asiakkaaseen käytettävään resurssiin ja siihen kuinka paljon yritys voi investoida asiakkaaseen.	CRM on investointi yritykselle ja yritysten asiakkaille, jotka odottavat olevansa arvokkaita yritykselle.
Filosofia	Asiakaspysyvyys saavutetaan keskittymällä vahvoihin asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitoon.	CRM tarkoittaa työfilosofiaa jonka tavoitteena on saattaa asiakas yrityksen päähuomioon.
Kyky	Kannattavat ja pitkäaikaiset asiakassuhteet syntyvät silloin, kun yritys pystyy muokkaamaan käytöstään suhteessa jokaiseen asiakkaaseen.	CRM tarkoittaa yrityksen halua ja kykyä muokata käyttäytymistään jokaiselle asiakkaalle, joka perustuu asiakkaan kertomiin tietoihin ja siihen mitä yritys tietää asiakkaasta.
Teknologia	Tiedolla johtamisen ja reaktioiden seurauksena määritellään resurssit, joilla yritys saavuttaa pitkäaikaiset ja tuottavat asiakassuhteet.	CRM on teknologia, joka integroidaan myyntijärjestelmiin, markkinoinnin järjestelmiin ja tietojärjestelmiin tavoitteena luoda suhteita asiakkaisiin.

Kuvio 2. Tärkeimmät CRM käsitteet (Soliman 2011, 168.)

2.1 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamisen kokonaisuus muodostuu asiakastiedosta, asiakasanalyseistä ja asiakasymmärryksestä, joiden avulla voidaan ryhmitellä nykyiset, uudet ja mahdolliset asiakkaat. Sen jälkeen asetetaan jokaisella asiakasryhmälle tavoitteet, esimerkiksi minkä verran ja mistä asiakassegmentistä asiakkuuksia pyritään hankkimaan. Tavoitteiden lisäksi pohditaan tapoja, joilla nykyasiakkaiden ostoja kasvatetaan ja uusia asiakkuuksia hankitaan. Sen jälkeen tulee asiakkuuksien hallinnan ja asiakassuhdemarkkinoinnin toimenpiteitä eri asiakasryhmissä. Suunnitelmien toteuttamisen jälkeen onnistumista ja saatuja tuloksia seurataan säännöllisesti. Seurantatietoa tulisi myös hyödyntää asiakassuhteiden kehityksessä ja uusia suunnitelmia tehdessä. (Begström & Leppänen 2015, 420–421.) Alla kuviossa 3 on kuvattuna asiakkuuksien johtamisprosessin eri vaiheet.



Kuvio 3. Asiakkuuksien johtamisprosessin eri vaiheet (Begström & Leppänen 2015, 421.)

Hellmanin (2003, 140-141) mukaan asiakastavoitteiden määrittely lähtee liikkeelle asiakkuuksien hallinnan yleisten toimintaperiaatteiden määrittelemisestä. Tavoitteisiin pääseminen edellyttää eri osa-alueiden toteuttamista, yhdistämistä ja hyödyntämistä. Asiakkaiden johtamisen kokonaisuus tulee ottaa huomioon, jotta tavoitteisiin päästään, jolloin pelkkä operatiivisen asiakashallinnan toteutus ei yksinään riitä. Asiakasstrategiassa taas otetaan kantaa yksityiskohtaisesti siihen, miten tavoitteisiin päästään asiakaskannan arvoa kehittämällä, asiakassuhdehallintaa parantamalla ja asiakaskannattavuutta nostamalla. Asiakasstrategian tulisi myös ottaa kantaa sekä sisäisten että ulkoisten resurssien tarpeeseen. (Hellman 2003, 141–142.)

Kaikki lähtee siitä, että asiakas on liiketoiminnan ytimessä, jolloin johto pääsee asettamaan asiakastavoitteita, määrittämään asiakasstrategian, muuttamaan yritystä asiakassuuntautuneemmaksi ja luomaan mittareita, joilla kuvataan monipuolisesti asiakaskantaa ja asiakastuloksia. (Hellman & Värilä 2009, 26–27.)

Koska asiakkuuden hallinta on luonteeltaan kiinteä osa yrityksen liiketoimintaprosesseja, on asiakkuuden hallintaan liittyviä strategisia valintoja tehdessä syytä selkeästi päättää strategiset prioriteetit ja se, mitä todella tavoitellaan. Pelkästään asiakaskoh-

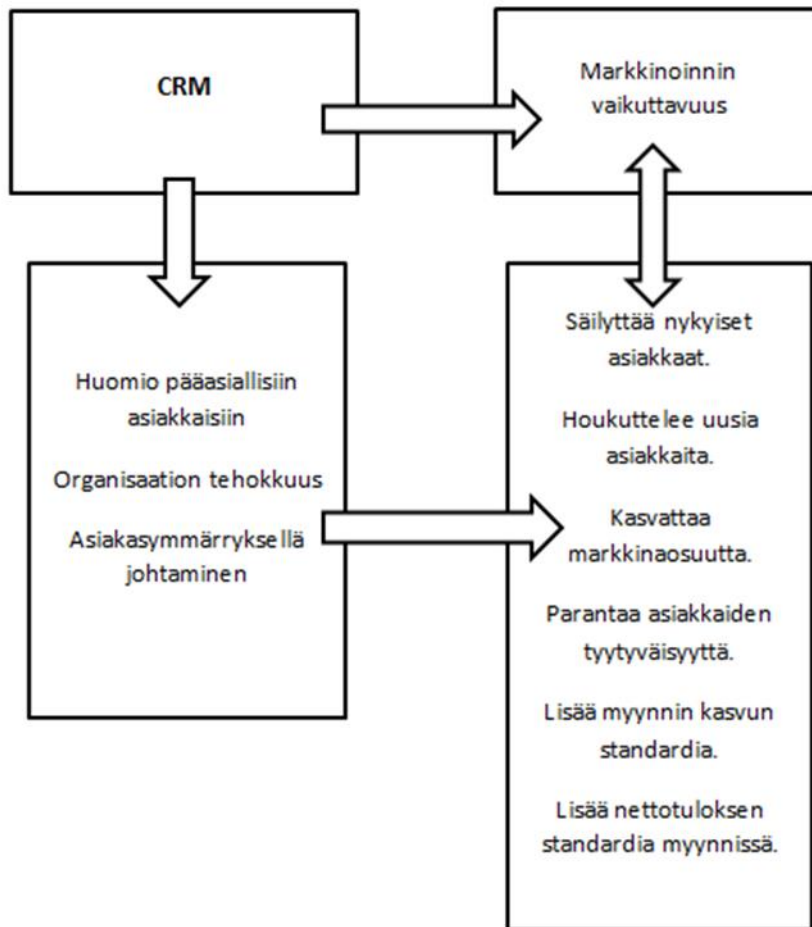
taista kannattavuutta tarkkailemalla voi seuloa pois kannattamattomia asiakkuuksia mutta tämä on harvoin asiakkuushallinnan ainoita tavoitteita. Liiketoimintastrategian pohjalta on tunnistettavissa yleensä myös muita tavoitteita. (Mäntyneva 2000, 33–35.)

2.2 Asiakashallinnan hyödyt

Asiakkuudenhallinnan yksi keskeisistä tavoitteista onkin antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiinsa ja parantaa niiden kannattavuutta. Tässä yhteydessä voidaan myös miettiä, että mikäli jotkut asiakkuudet osoittautuvat kannattamattomiksi, niin olisiko niitä yleensäkin pitänyt hankkia. Asiakkuudenhallinta mahdollistaa tavoitteellisten asiakkuuksien profiloinnin tarkemmin, kuin satunnainen myyntityö potentiaalisille asiakkaille. Yrityksen on syytä tuntea hyvin asiakaskannattavuuteensa vaikuttavat tekijät jotta tiedostetaan asiakkuuden hankintakustannukset suhteessa myyntituot- toihin ja katteisiin, sekä asiakkuuksien hallinnoinnista ja kannattavuuden seurannasta aiheutuvat kustannukset. (Mäntyneva 2000, 33–35.)

Vaikka kannattavuus on yksi keskeisistä asiakashallinnan hyödyistä, asiakkuuksia tuli- si aina muistaa tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Asiakashallinnassa puhutaan usein siitä, että yrityksen tulisi keskittyä säilyttämään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä pitkäaikaisina asiakkaina mutta laajemmin asiakkuuksien johtaminen ja hallinta tar- koittaa kuitenkin myös yrityksen aktiivista päätöksentekoa siltä osalta, mitä osaa asi- akkuuksista halutaan kehittää. (Mäntyneva 2000, 11.)

Asiakkuuden hallinnan keskiössä on tietämyksen lisääminen asiakkaista ja ymmärryk- sen parantaminen siitä, miksi asiakas ostaa tuotteitamme ja palveluitamme tai on asiakkaamme. (Mäntyneva 2000, 12–13.) Asiakashallinnan hyöty on myös Peelen (2005, 58) mukaan ilmeinen, kun onnistunut asiakashallinta tuottaa pitkäaikaisia ja kestäviä asiakassuhteita. Soliman, (2011, 167) esittää tutkimuksessaan suurta hyötyä ja vaikuttavuutta finanssialalla CRM:n ja markkinoinnin vaikuttavuuden välillä. Mark- kinoinnin vaikuttavuudella tarkoitetaan nykyisten asiakkuuksien säilyttämistä, uusien asiakkaiden houkuttelevuutta, markkinaosuuden kasvua, asiakastyytyväisyyden pa- rantamista sekä myynnin ja nettotuloksen kasvua. (kts. Kuvio 4.)



Kuvio 4. CRM ja sen suhde markkinoinnin vaikuttavuuteen (Soliman 2011, 168.)

Colgate ja Danaher (2000, 375) ovat tutkineet yritysten CRM- strategiaa suhteessa asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Heidän tutkimuksessaan todetaan, että taitavasti toteutettu CRM- strategia nostaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta yritystä kohtaan mutta jos strategian määrittely epäonnistuu, synnyttää se epäuskollisuutta ja tyytymättömyyttä asiakkaissa. (Colgate & Danaher 2000, 375.)

Venetis ja Ghauri ovat taas tutkineet CRM:ää palvelun laadun näkökulmasta ja kuinka palvelun laatu vaikuttaa asiakassuhteisiin. Tämä tutkimus osoittaa, että palvelun laatu vaikuttaa erittäin voimakkaasti pitkäaikaisien asiakassuhteiden ylläpidossa. (Venetis & Ghauri 2004, 1577–1598.)

2.3 Asiakkuuksien segmentointi

Segmentointi on prosessi, joka käsittää niin markkinoiden tutkimisen, kohderyhmien valinnan, ostokäyttäytymisen selvittämisen kuin asiakasryhmien eri tarpeiden perus-

teella suunnitellun ja toteutetun markkinointiohjelman. (Begström & Leppänen 2015, 135.) Segmentoinnin tulee olla markkinasegmentaatiota, jossa samaa mieltä ja saman käyttäytymismallin omaavat asiakkuudet niputetaan yhteen. Usein segmentaatio määritellään vain prosessiksi, jossa niputetaan heterogeeniset asiakkaat pienemmiksi samantyyllisiksi ryhmiksi. (Dibb & Simkin 2008, 238–239)

Segmentointi on keskeistä strategisessa markkinointiprosessissa ja segmentoinnin tulokset näkyvät paremmassa asiakaskäyttäytymisen ymmärtämisessä, eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien löytämisessä ja se myös ohjaa markkinoinnin kehitystä ja ohjelmia. Jotta voidaan tehdä tietoon perustuvia päätöksiä mihin segmenttiin panoksia kohdennetaan, täytyy ensin ymmärtää keskeisimmät oman markkinan trendit, ajurit, kilpailijat, oma kapasiteetti ja suunnitelmat, sekä yrityksen strategia. (Dibb & Simkin 2008, 244.) Myös Reichheld (1993) vahvistaa, että yrityksen tulisi segmentoida tarkasti, keille se haluaa tuottaa ylivoimaista arvoa, sillä vain arvoa tuottamalla asiakkaasta tehdään uskollinen. Tämä myös hänen mukaansa selittää, miksi toiset ovat taloudellisesti tuottavampia yrityksiä kuin toiset.

Ei ole mitään tavanomaista kaavaa segmentoida B2B-asiakkuuksia mutta tyypillisesti B2B-yritys segmentoi yritykset niiden koon, loppukäytön ja organisaatio-ostajien tai muiden kriteerien perusteella. Vaikka yritys voi olla segmentoituna usein eri perustein, voidaan yritysten segmentointi luokitella kahteen suureen kategoriaan. Macro-segmenttiin ja microsegmenttiin. Macro segmentaatio keskittyy ostoihin ja paikkaan ja määrittelee organisaatiolliset ominaisuudet, kuten koon ja yrityksen maantieteellisen sijainnin. Micro-segmentaatio taas edellyttää laajempaa ja tarkempaa markkinatietoa keskittyen päätöksen tekijäyksikköön jokaisessa macrosegmentissä, sisältäen asiakkaan ostokriteerit. Kannattaakin valita omalle yritykselle merkitykselliset macrosegmentit, jonka jälkeen ne määritellään microsegmenteiksi. (Hollensen 2015, 302.)

Kun segmentit on määritelty, tulee asiakasstrategiassa määritellä myös asiakassegmenttien tavoitteet sekä taloudelliset mittarit. Jokaisella asiakassegmentillä on omat tavoitteensa, kuten katetavoite ja asiakastyytyvyyden mittarit. Kanavat, kuten esimerkiksi asiakaspalvelukeskus edellyttävät kustannustehokkaita toimintatapoja teknologiaa hyödyntäen. Erilaiset kriittisen kohtaamiset taas edellyttävät toiminnalta tiettyä osaamista. Kun tarkastellaan asiakashallinnan toimintamalleja, tarkastellaan

kattavasti prosessi-, asiakas- ja oppimisenäkökulmaa (kts. kuvio 5.) (Ala-Mutkan & Talvela 2004, 110)

Näkökulma \ Segmentti	Talous	Prosessi	Osaaminen	Asiakas
Pienasiukkaat	Kate 32%	Markkinoinnin kustannustehokkuus	Tuoteargumentointi, tarvekartoitus	Kampanjan osuvuus (kohtaa tarpeet)
Palveluasiukkaat	Kate 30%	Myyntin kustannustehokkuus	Tuote- ja palvelutarjonta	Tyytyväisyys yhteyshenk. ja yhteydenpitoon
Potentiaaliasiukkaat	Kate 20%	Uusasiakaskäynnit ja käynnin laatu	Luottamuksen rakentaminen ja uskottavuus	Tyytyväisyys asiakastarpeen kartoittamiseen
Avainasiukkaat	Kate 26% ja asiakasosuus	Asiakaskohtainen toimitusvarmuus	Asiakkaan liiketoiminta	Tyytyväisyys organisaatioon (tiimiin)
Yhteenveto koko yritystasolla	Kate 29%	Mittareista koostettu indeksi	Mittareista koostettu indeksi	Mittareista koostettu indeksi

Kuvio 5. Asiakashallinnan segmenttien ja tulokortin näkökulmien muodostama matriisi (esimerkki) (Ala-Mutka & Talvela 2004, 111.)

Kun segmentointia katsotaan uusasiakashankinnan näkökulmasta, yritys määrittelee kohdemarkkinat ja hankkii lisätietoa asiakkaiden tarpeista, ostoista, sekä tavoista. Tämän jälkeen kerätään prospekteja eli potentiaalisia asiakkaita viestintätyökalujen avulla, jonka jälkeen segmentoidaan asiakkuuksista kannattavimmat. Yrityksen ei kannata pyrkiä myymään kaikille kaikkea, vaikka kaikki sen potentiaaliset asiakkaat olisivat kiinnostuneita yrityksen tuotteen tai palvelun ostamisesta. Mahdollisista asiakkuuksista yrityksen pitää kyetä segmentoimaan itselleen parhaat. (Kotler 2003, 64–66.)

Myös myyjän täytyy osata arvioida ennen myyntiprosessiin ryhtymistä, mistä asiakaskannattavuus muodostuu ja mikä on asiakkaan ostopotentiaali. Muuten tullaan helposti tilanteeseen jossa nykyiset kuin uudetkin asiakkaat saavat yhä huonompaa palvelua ja asiakaskato kasvaa. Pahimmillaan jäsentämätön uusasiakashankinta voi johtaa siihen, että asiakaskunta muuttuu kannattamattomaksi. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 66-67.)

2.4 Asiakastyytyväisyys

On hyvinkin luonnollista, että palvelujen markkinointia koskevien teorioiden, käsitteiden sekä mallien perustana käytetään yleisesti suhteita, sillä jokainen palveluja tuotava yritys on aina yhteydessä asiakkaaseen. Kontakti voi tulla välillisesti tai pitkän palveluprosessin osana, josta muodostuu asiakassuhde. Asiakassuhteessa palvelun vaihto rahaksi lakkaa, jos suhde ei toimi asiakasta tyydyttävästi ja asiakas vaihtaa palvelun tarjoajaa. (Grönroos 2009, 48–49)

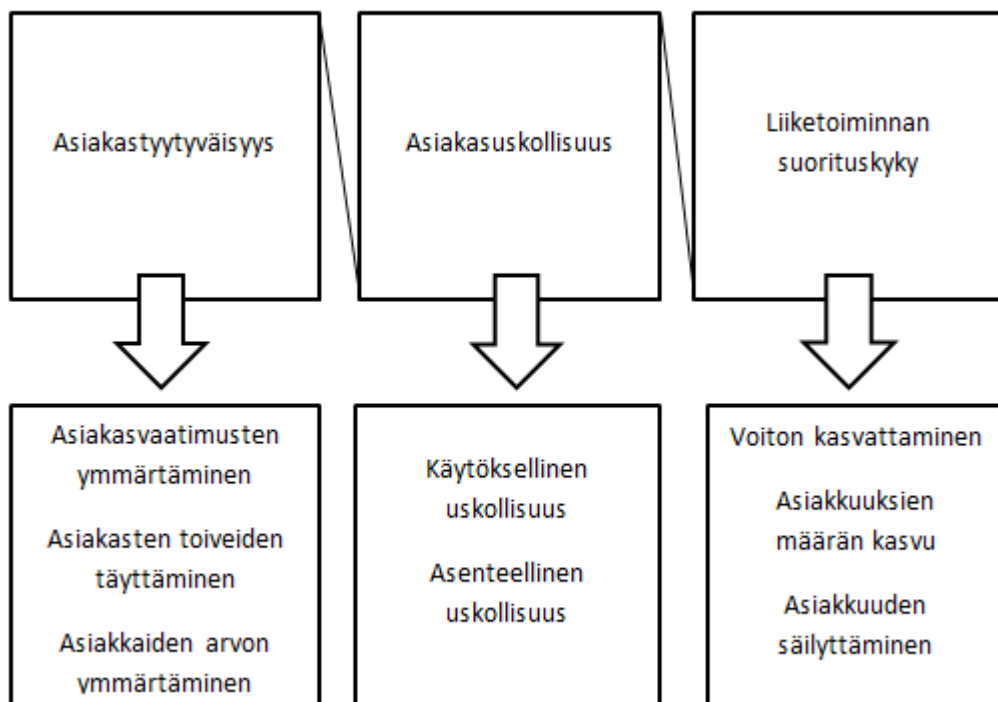
Asiakassuhde rakentuu asiakastyytyväisyyden kautta. On myös muita tekijöitä jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, kuten asiakkaan henkinen sitoutuminen sekä se, ettei asiakas ole pakotettu asiakkuuteen. (Rope 2005, 174.)

Kun asiakassuhdetta hoidetaan hyvin, asiakassuhde pitää yrityksen, sekä sen tuotteet ja palvelut asiakkaan mielessä myös ostojen välillä. Asiakassuhdemarkkinointi on asiakkaan ja yrityksen välinen suhde, jolloin kilpailijat jäävät suhteen ulkopuolelle. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkaan huomio siirtyy hinnoista laatuun ja palvelun laatuun jolloin voidaan olettaa kanta-asiakkaiden olevan valmiimpia maksamaan enemmän kuin kerta-asiakkaiden. Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat todennäköisemmin yritystä ja sen tuotteita muille, eli markkinoivat yrityksen puolesta. (Björkström & Leppänen 2015, 420.)

Asiakastyytyväisyys heijastuu suoraan asiakkaan käyttäytymiseen ja tyytyväinen asiakas on paitsi uskollinen, hän todennäköisemmin myös jakaa hyvää kokemustaan muille ja ostaa yritykseltä uudestaan todennäköisemmin. Tyytyväinen asiakas myös huomioi kilpailijoiden markkinointikeinoja vähemmän. (Kobylanski 2012, 31.)

Yritykset ovat kiinnostuneet ja omaksuneet käyttöönsä asiakaslähtöisen asiakkuudenhallintakulttuurin, toki tärkeimpänä syynä liikevoiton kasvattaminen. Nämä syyt voidaan jakaa defensiivisiin ja offensiivisiin seikkoihin. Offensiiviset tekijät tarkoittavat suuremman voiton tavoittelua kuluja pienentämällä ja asiakastyytyväisyyttä sekä asiakasuskollisuutta parantamalla. Defensiiviset keinot taas tulevat yleensä käyttöön, kun yrityksellä on pelko asiakkaiden menettämisestä, usein kilpailevan yrityksen tehdessä vastaavanlaisia asiakaslähtöisiä markkinointitoimia. Kuviossa 6 esite-

tään, kuinka asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja liiketoiminnan suorituskyky paranevat asiakashallinnan myötä. (Buttle 2004, 20.)



Kuvio 6. Asiakastyytyväisyys, uskollisuus ja liiketoiminnan suorituskyky (Buttle 2004, 20.)

Asiakaspysyvyyteen panostamiseen kannattaa yrityksessä kiinnittää huomiota entistä enemmän, sillä ostopäätöstä tehdessään asiakas sitoutuu tuotteeseen hetkelliseksi ja pitkäaikaisen sitoutumisen määrää mitä tapahtuu tämän jälkeen. Hyvin hoidettu asiakaskontakti sitouttaa asiakasta entistä enemmän ja asiakas kokee, että yrityksessä panostetaan asiakkaisiin sekä heidän ongelmiinsa. Asiakaspysyvyyden ylläpitämiseksi yritysten kannattaakin panostaa asiakaspalveluun. Tässä vaiheessa asiakas joko hävitään tai voitetaan. Nopea vastaaminen asiakkaan yhteydenottoon, ”yhden kosketuksen taktiikka” eli asiakasta ei pomotella vaan hänen ongelmansa pystytään ratkaisemaan nopeasti ja tehokkaasti, nämä ongelmat ratkaistuaan yrityksellä on edellytykset kehittää asiakaspysyvyyttä. (Pyyhtiä ym. 2013, 162)

Mittaamalla edellä mainittuja seikkoja, yritys pystyy määrittelemään tehokkaan henkilöstömäärän asiakaspalvelussa. Riittävällä määrällä ammattitaitoista henkilöstöä yritys säästää sillä asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Asiakkaat saavat vastaukset kysymyksiinsä ilman pompottelua ja palvelu on nopeaa. Suoraan asiakaspalvelussa hoi-

dettu ongelma ei vaadi henkilöä, jolle puhelu oli aiemmin siirretty koska asiakaspalvelu ei osannut auttaa. Henkilöstöresurssi täytyykin saada tehokkaaseen käyttöön. (Pyyhtiä ym. 2013, 161–163.) Tehokas asiakaspalvelu kannattaa, sillä panostamalla asiakkaan kokonaisvaltaiseen palvelemiseen siinä kanavassa, jossa asiakkaan kohtaa, asiakassuhde syvenee ja asiakaspito paranee. (Rubanovisch & Aalto 2007,167)

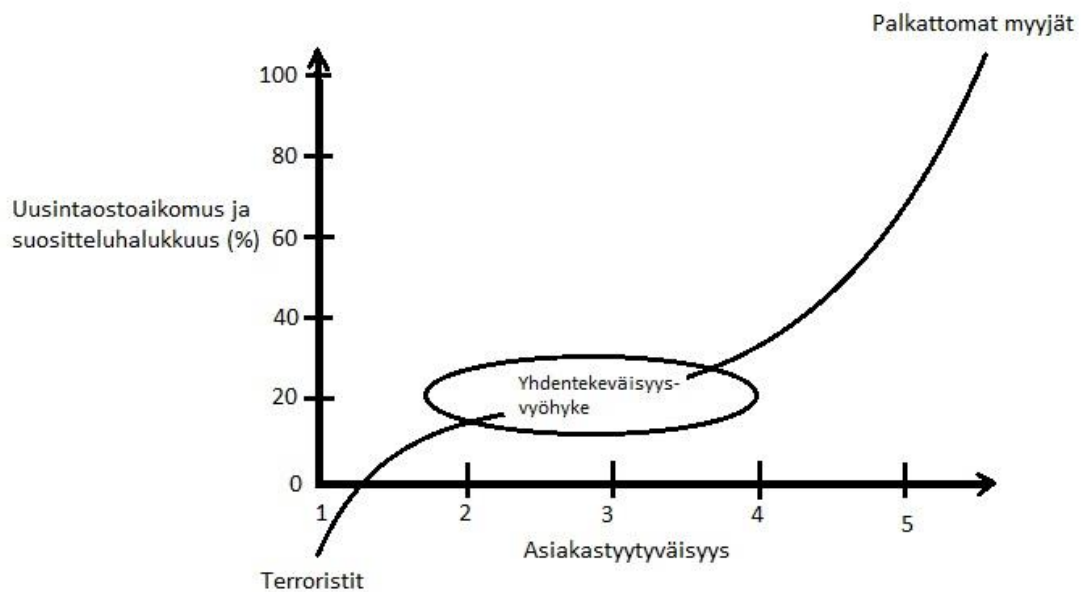
2.4.1 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan sitoutumista, joka on fyysistä ja tunneperäistä. Asiakasuskollisuutta taas syntyy asiakkaan toiveiden ja tavoitteiden täyttyessä. Asiakasuskollisuus lisääntyy, kun asiakkaan asioinnin sujuvuus ja vuorovaikutus toimivat yrityksen kanssa. Nopea reagointi erityisesti ongelmatilanteissa sekä asiantuntevuus lisäävät myös asiakasuskollisuutta. (Stone, Woodscock & Machtynger 2000, 102–103.)

Asiakasuskollisuuden lujittamisessa myyjillä on tärkeä rooli ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksessa myyjien ammatillisen osaamisen merkitys vain kasvaa. Myyjien tärkein rooli liittyy myyntielämyksen toteuttamiseen ja ostajat odottavat myyjiltä yhä enemmän näkemystä ja tukea investointihankkeiden keskellä. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 200.)

Myös asiakkaan tyytyväisyys palvelujen ja tuotteiden laatuun näyttää edistävän asiakkaiden halukkuutta jatkaa suhdettaan yrityksen kanssa tai tehdä uusintaostoja. Tämä ei kuitenkaan ole niin suoraviivaista, kuten kuviossa 7 todetaan. (kts. kuvio 8.)

Asiakastyytyväisyyden ja uusintaostoaikeiden välissä on yhdentekevyysohyke, johon kuuluvat asiakkaat sanovat olevansa ”jotakuinkin tyytyväisiä” tai ”tyytyväisiä”. Kuitenkaan nämä asiakkaat eivät tee runsaasti uusintaostoja, vaan ”erittäin tyytyväiset asiakkaat.” Lisäksi erittäin tyytyväiset asiakkaat levittävät myönteistä sanaa eteenpäin. Tästä voi siis päätellä, että jos haluaa asiakkaiden tekevän uusintaostoja, tulee asiakkaille tarjota palvelupaketti, johon he ovat erittäin tyytyväisiä. Laatu kokemus saa asiakkaat uskollisiksi. Tämä on hyvä huomioida myös asiakastyytyväisyyttä ja palvelujen laatua kartoittavissa tutkimuksissa, sillä on erittäin tärkeää tehdä ero tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden kohdalla. (Grönroos 2009, 177–178.)



Kuvio 7. Tyytyväisyyden ja uusintaostojen välinen suhde (Grönroos 2009, 178.)

2.4.2 Luottamus

Koska suhdemarkkinointi perustuu luottamukseen ja yhteistyöhön asiakkaiden kanssa, tulee yrityksen tuntea asiakkaansa aina vain paremmin. Yrityksen tulisikin palvella asiakasta niin, ettei luottamusta petetä koskaan kielteisellä tai edes keskinkertaisella palvelutapaamisella. Yrityksille on todellinen haaste saavuttaa ”nollaluottamuspula”. Niille yrityksille jotka parantavat palvelutarjoomansa laatua, on kuitenkin ennakoitavissa kilpailuetu- ja kannattavuushyötyjä tulevaisuudessa. (Grönroos 2009, 178–179.) Yksittäisen asiakkaan asiakasuskollisuuden ja asiakkuuden kasvattamisen salaisuutena on luottamus, joka syntyy asiakkaan tuntemisesta ja yrityksen kehittymisestä asiakkaan mukana. (Pepper ja Rogers 2004, 68.)

Luottamus myyjään, yritykseen ja sen palveluihin luovat pitoa myyntiin ja asiakassuhteen pysyvyyteen. Luottamuksen rakentuminen on hidasta mutta sen murentaminen helppoa, sillä jokainen vähäinenkin rikottu sopimus tai lupaus vähentää luottamusta. Avoimuus onkin ratkaisevan tärkeää, jotta mahdolliset erimielisyydet ja eriävät tulokinnat saadaan asiakkaiden kanssa ratkottua. (Kalliomaa 2011, 26–29.)

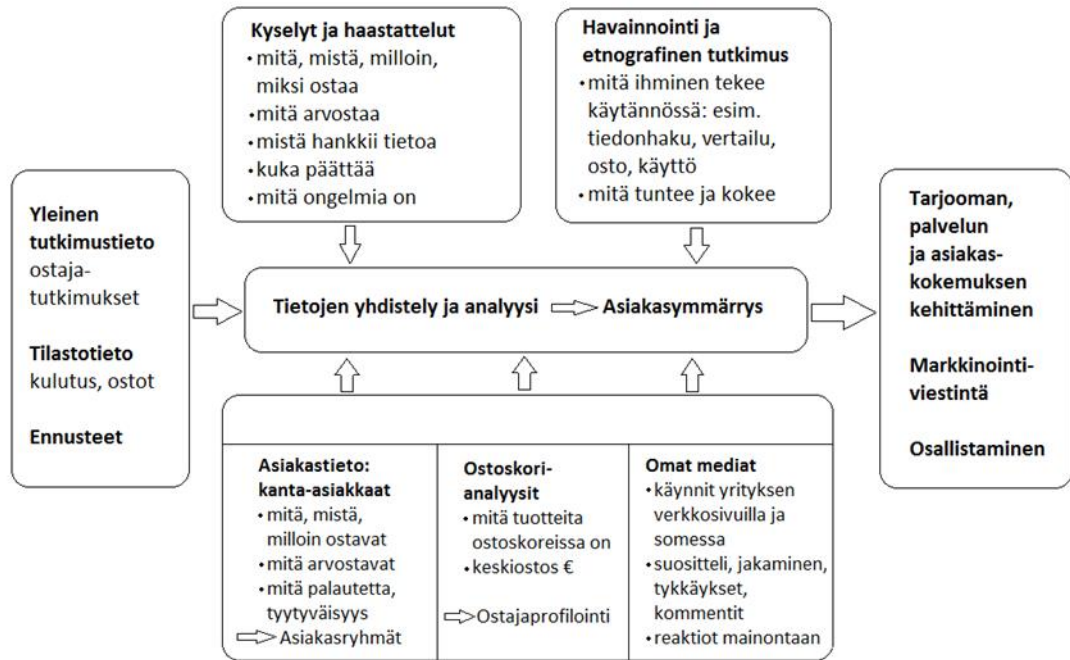
Luotettavuutta taas rakennetaan siten, että ostajaa palvellaan nopeasti ja asiakasläh- töisesti. Luottamuksen rakentamisen elinehto on myös asiakkaan ostoprosessin tun-

teminen ja jos myyjä ymmärtää hyvin ostajan nykytilan ja tulevaisuuden tavoitteet, hän voi luoda ostajaa tyydyttäviä ratkaisuja. Varsinkin reklamaatiotilanteessa myyjän on oltava aktiivinen, sillä asiakas odottaa saavansa jokaisessa kontaktivaiheessa jonkinlaisen ratkaisun. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 119.)

2.5 Asiakasymmärrys

Customer insight on käsite, jonka voi suomentaa monella eri tavalla, esimerkiksi syvällisellä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämisellä yli sen, mitä asiakas itse osaa kuvailla tai asiakkaista lähtevänä lähestymistapana jossa asiakas on ymmärryksen tuottamisessa keskeisessä asemassa. Tämä voi myös tarkoittaa sitä, että kaikki yksittäisestä asiakkaasta saatava tieto kerätään organisaation eri osista. Usein käytetään myös Customer intelligence- termiä samassa merkityksessä kuin Customer insight mutta tällä tarkoitetaan pääasiassa tiedon hankkimista, tallentamista sekä muokkaamista raporttien muotoon. (Arantola 2006, 53.) Asiakasymmärrystä taas syntyy siitä, kun yhdistetään sekä määrällistä että laadullista tietoa eri lähteistä ja oivalletaan, mitä tieto todella tarkoittaa soveltamalla sitä käytäntöön. (mts. 2006, 75.)

Kun toteutetaan asiakaslähtöistä asiakkuuksien johtamista ja hallintaa, lähtökohtana on usein asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen saavuttamiseen tarvitaan monenlaista tietoa eri lähteistä yhdistellen ja markkinoijan tulisi ymmärtää asiakkaan toimintaa ja ajatuksia kun asiakas käyttää tuotteita ja palveluita tai tekee ostoksia. Asiakkaan kuuntelu on avainasemassa ja asiakasta kannattaa erilaisten havainnointitapahtumien ja kyselyjen lisäksi analysoida omien tietojärjestelmien tietojen perusteella. Alla olevalla kuviossa 8 havainnollistetaan mitä tietoja ja analyysiä asiakasymmärryksen saavuttamisen tueksi tarvitaan. (Begström & Leppänen 2015, 421–422.)



Kuvio 8. Asiakasymmärryksen rakentuminen erilaisten tietojen pohjalta (Begström & Leppänen 2015, 422.)

2.5.1 Asiakaskokemus

Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden tunteiden, kohtaamisten ja mielikuvien yhteenvedona, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Yleensä asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaiden kokemuksia, tunteita tai odotuksia joiden johtamisella yhdistettynä asiakassuhdemarkkinointiin voidaan luoda kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä. (Meyer & Schwager 2007, 4.) Nykyisin käytetään myös paljon termiä asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management, CEM) jolla pyritään luomaan asiakkaille merkityksellinen asiakaskokemus niin, että asiakkaat haluavat jatkaa asiakkuuttaan yrityksen kanssa. (Begström ja Leppänen 2015, 418 - 420.)

Markkinoinnin ja myynnin alueella asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management, CEM) on suuntauksena kohtuullisen tuore, sillä useimmat myynnin ja markkinoinnin mallit ovat kiinnittäneet enemmän huomiota asiakastytyväisyyteen. Jos yritys keskittyy pelkästään asiakastytyväisyyteen, voi se helposti joutaa siihen, että kiinnitetään huomiota ainoastaan tietoon, onko suuri osa asiakkaista tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Asiakaskokemuksen johtamisessa tarkastellaan aina

yksittäisen asiakkaan kokemuksia ja millaisia kognitiivisia ja emotionaalisia kokemuksia asiakas saa ollessaan tekemisissä yrityksen tai sen tuotteiden kanssa. Kokemus voi liittyä mihin hyvänsä vuorovaikutussuhteeseen ja voi syntyä minkä tapansa viestintävälineen kuin henkilökohtaisen kanssakäymisen välityksellä. (Juuti 2015, 40-41.)

Asiakaskokemuksen kokonaisuuden tunnistaminen ja huomioiminen osana ostotapahtumaa luo pohjan yrityksen onnistuneelle asiakaspalvelukokonaisuudelle. Asiakaskokemus koostuu useista ajallisesti erillisistä vaiheista joiden aikana asiakas muodostaa kuvaa yrityksen toiminnasta. Jokainen asiakas on vaativa asiakas kun häntä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. Asiakkaan menettäminen ei vaadi yritykseltä toimia mutta asiakkaan pitäminen vaatii jatkuvaa panostusta ja toiminnan kehittämistä. Jos vaativasta asiakkaasta saadaan tyytyväinen asiakas, liiketoiminnalle luodaan toimivaa pohjaa. (Filenius 2015, 24-26)

Asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen. Yrityksissä on joka päivä mahdollisuus vaikuttaa asiakaskokemukseen, tämä mahdollisuus yritysten tulisi käyttää lisätäkseen myyntiä. Sähköiset mediat ovat luoneet ympäristön, jossa tieto ja kertomukset asiakaskokemuksista kulkevat hurjaa vauhtia. Negatiivisesta asiakaskokemuksesta sosiaalisen median palautteeseen saattaa kulua vain minuutteja ja tämä palaute syö väistämättä yrityksen myyntiä ja vaikuttaa pitkällä aikajänteellä yrityksen kokonaiskaupankäyntimääriin. Onnistunut asiakaskokemus on yritykselle positiivinen kilpailuvaltti. (Filenius 2015, 31-36.)

Joka kerta kun asiakas lähestyy yritystä, on hänellä jokin tarve tai odotus yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Jokin asia kiinnostaa asiakasta yrityksessä mutta se mitä tapahtuu seuraavana, muokkaa asiakkaan käyttäytymistä. Hyvä kokemus lisää asiakkaan uskollisuutta sekä ostohalua uudelleen yritystä kohtaan ja huono kokemus siirtää heidät kilpailijan syliin. Yrityksellä täytyy olla kyky havainnoida tätä prosessia ja aktiivisesti johtaa sen muotoja asiakashallinnan avulla. (Greenberg 2001, 5.)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemuksen huomioiminen on yhtä tärkeää kuin kaupankäynnissä yksityishenkilöiden kanssa. Tämä huomionarvoinen asia kuitenkin unohtuu usein eikä yrityksiä nähdä kokonaisuuksina, joissa ostopäätökset tehdään henkilötasolla ja asiakaskokemukset ovat yhtä henkilökohtaisia kuten yksityishenkilöille suunnatussa myynnissä. Yritystenvälinen kaupankäynti edellyttää sa-

mankaltaista asiakaskokemuksen huomioimista kuin yksityishenkilöille myynti, sillä myös yritykset pyrkivät suosimaan hankinnoissaan uutta ja kehittyneempää. Positiivisella asiakaskokemuksella myös B2B-myyntissä pystytään sitouttamaan ostajaa myyvään yritykseen. (mts. 77.)

Asiakaskokemuksen johtaminen tulee vain korostumaan, sillä myyntiorganisaatiot pienenevät tulevaisuudessa ja markkinoinnin merkitys korostuu. Tämä tarkoittaa vahvaa myynnin, asiakashallinnan ja markkinoinnin yhteistyötä, jonka tavoitteena on maksimoida pääosin olemassa olevan asiakaskannan tuottavuus. Koko asiakaskokemuksen johtamisen perustana on asiakasdata, jota kerätään eri lähteistä. Markkinointiautomaation hyödyntäminen on yksinkertainen ratkaisu asiakkaan ostopotentiaalin ja mieltymysten tunnistamiseen. (Aminoff & Rubanovich (2015, 46-47)

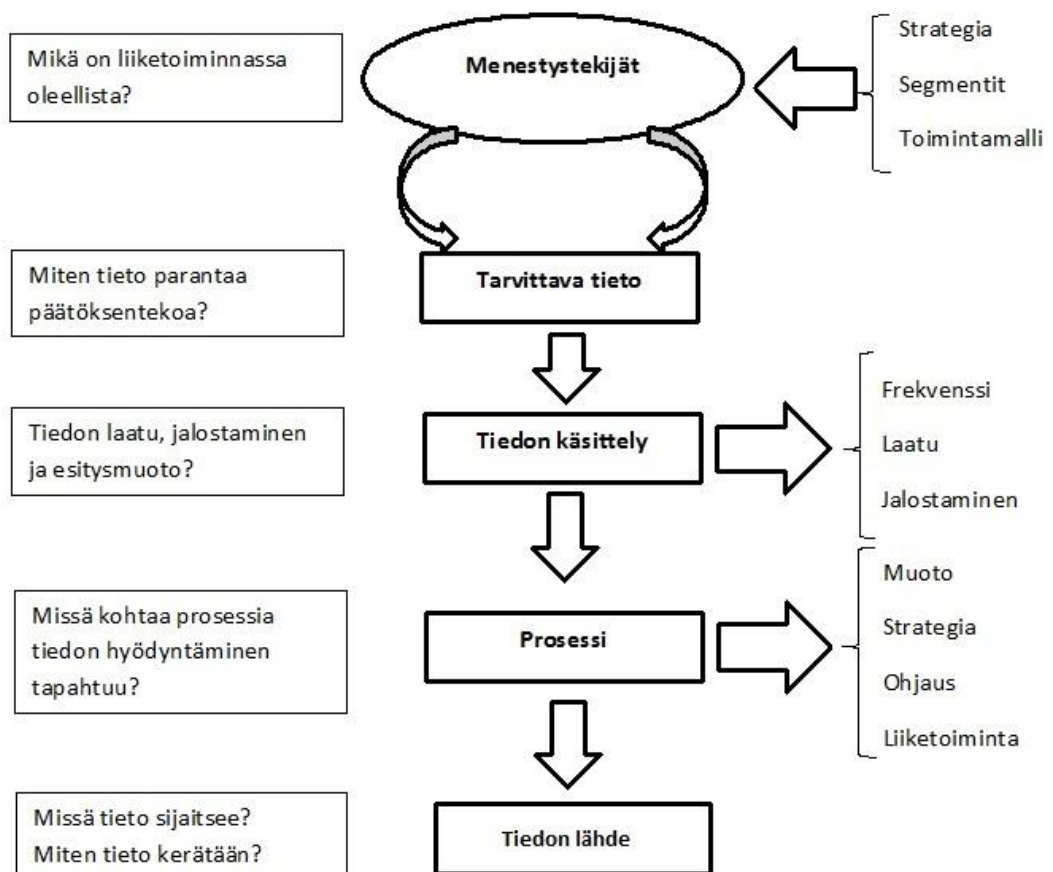
2.5.2 Tiedonhallinta

Yritysten toimintaympäristön muuttuessa tiedon merkitys liiketoimintaa ohjaavana tekijänä vain korostuu. Usein tiedon saatavuus ei ole ongelma, vaan sen hankinnan ja käsittelyn hallitsemattomuus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96) Tiedonhallinnalla voidaan organisaation toimintaa ohjata tuottavaan suuntaan ja hyödyntämällä asiakasdatan tuomaa tietovirtaa, voi oikeiden tuotteiden esilletuontia suunnata oikeisiin kohteisiin. Tietovirrasta seulotaan potentiaaliset ostajat, sekä esimerkiksi internetsivuille uudelleen tulevat asiakkaat ja kohdentaa heille heidän etsimiään tuotteita. (Pyyhtiä ym. 2013, 165–166.)

Asiakashallinta on asiakaslähtöistä toimintaa tukevaa tiedonhallintaa ja lähes kaikki tieto mitä yrityksessä on, liittyy jollain tavalla asiakkaaseen. Tiedon tulee tukea asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, jolloin suunnittelun lähtökohtana ovat määritetyt asiakassegmentit sekä niiden toimintamallit. Kun yrityksen menestystekijät tunnustetaan toiminnan tasolla, saadaan tiedonhallinnan suunnittelulla monista tiedon murusista muodostettua todellinen tieto. Todellista tietoa voidaan taas käyttää hyväksi erilaisessa päätöksenteossa ja se saadaan konseptoitua, esimerkiksi asiakashallinnaksi. Tiedon konseptoinnilla tarkoitetaan tiedon jäsentämistä ja näin tieto saa muodon ja tarkoituksensa. Tämä tarkoittaa tiedon jalostamista ymmärrettävämpään ja hyödynnettävämpään muotoon ja yksi tiedon hallinnan konsepteista on asiakashallinta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 104.)

Yksittäinen tiedon jyvänen liittyy yleensä muihin tiedon jyväsiin, joista sitten muodostuu todellinen tieto. Tämä todellinen tieto jalostuu asiakashallinnaksi kun sitä käytetään hyödyksi päätöksenteossa strategisessa suunnittelussa sekä operatiivisessa päätöksenteossa päivittäin. Tietoa, tai tarkemmin sanottuna dataa ja informaatiota jäsenetään, tiivistetään ja konseptoidaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 104–106.)

Tiivistämisellä tarkoitetaan suuren datamäärän tiivistämistä oleelliseen tietoon loogiseen päättelyyn perustuen ja jäsentämisellä tiedon hierarkkista rakennetta. Tieto siis jäsenetään sellaiseen muotoon, jota pystytään paremmin hyödyntämään päätöksenteossa. Konseptointi tarkoittaa tiedon jäsentämisen luonnetta, jossa tieto on saanut jonkun muodon, sisällön ja tarkoituksen. Nämä kaikki ovat tiedon jalostamiseen liittyviä asioita, joita käytetään tiedonhallinnan suunnittelussa (kts. kuvio 9.) (mts. 104–106.)



Kuvio 9. Tiedonhallinnan suunnittelu (Ala-Mutka & Talvela 2004, 105.)

Datan analysointi vaatii myös rahallista panostusta. Rahallisen panostuksen määrää on verrattava saatuun hyötyyn ja arvioitava, onko tiedosta hyötyä vai tuottaako se tappiota. Arvotonta tietoa ei kannata analysoida. Oikean ja arvokkaan tiedon analysoimisella ja sen oikeanlaisella käyttämisellä voidaan saada huomattavaa taloudellista hyötyä. (mts. 165–166.)

Data-analytiikkaa onkin monentasoista ja vain perusymmärrys kattaa vain asiakaskan-
nann rakenteen, kappalemäärät sekä liikevaihdon ja kustannusten jakautumisen. Data-analytiikan syvempi ymmärtäminen tarkoittaa syy-yhteyksien ymmärtämisen sekä ennustamisen. (Arantola 2006, 71.)

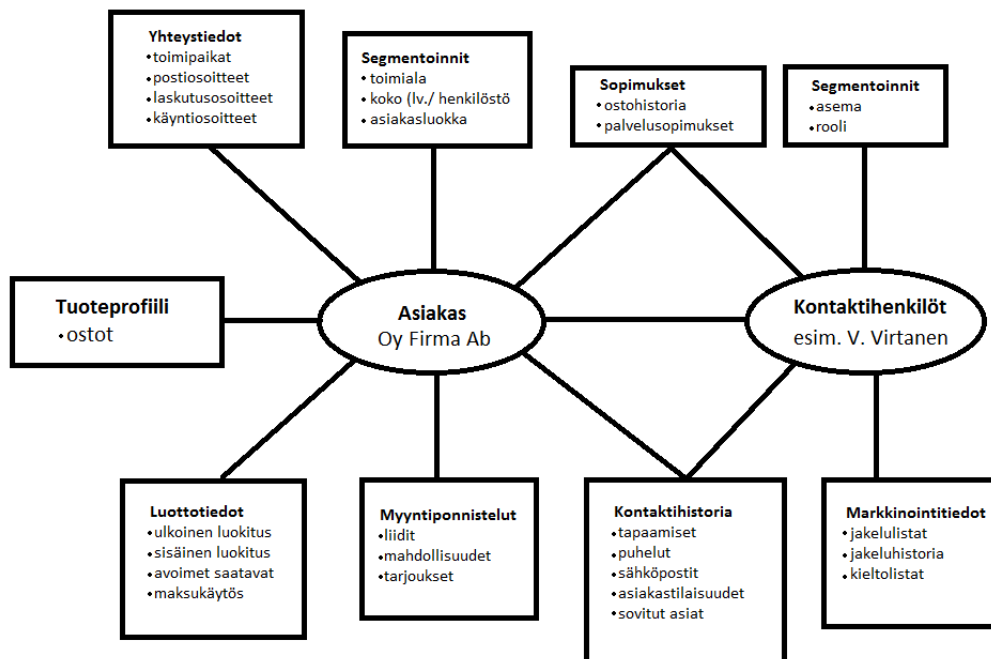
Data-analytiikassa hyödynnetään itse kerättyjen tietojen lisäksi tänä päivänä usein Big dataa. Big data on dataa, joka ylittää jalostuskapasiteetin tavanomaisissa tietokantajärjestelmissä. Tiedot ovat liian suuria, liikkuvat liian nopeasti tai eivät sovi tietokantaan. Jotta tästä tiedosta saa arvoa, täytyy valita vaihtoehtoinen tapa käsitellä ja analysoida sitä. (Big Data Now 2012, 3.) Koska kyse on massiivisesta tietomassasta, jonka analysointiin, louhimiseen ja jäsentämiseen tarvitaan yritykseltä paljon taloudellisia resursseja sekä osaamista, on hyvä vaihtoehto yrityksille kartoittaa erilaisia kumppanuusvaihtoehtoja parhaaseen lopputulokseen pääsemisessä. On tärkeää muistaa, että ensisijainen arvo suurista tietomassoista ei synny tietojen raaka-
muodossa, vaan arvo syntyy tiedon käsittelystä ja analysoinnista, sekä sen oivalluksista ymmärrykseen jolloin tuotteet ja palvelut kehittyvät analyysistä. (Davenport & Dyché 2013, 30.) Big dataa on entistä helpompaa hallinnoida uusien tietojärjestelmien avulla ja hyödyntämisessä ensisijainen tavoite onkin, että siitä löydetään myyjäorganisaatiota tukevaa ja merkityksellistä tietoa. Olennaisin tavoite merkityksellisen tiedon hyödyntämisessä voi olla se, miten myyntiä palvelevia kuumia liidejä saadaan syntymään. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 117.)

Big dataa on käytetty terminä jo yli 15 vuotta, mutta sen tuomat mahdollisuudet ovat edelleen suuria. Kaikki tietävät että se on tärkeää mutta harva tietää vielä miten hyödyntää sitä. Yritysten tulisi osata kysyä, miten oikeiden kysymysten ja analytiikan kautta päästään mitä ja miksi kysymyksistä yhä nopeammin ”mitä sitten” vastauksiin. (Kurvinen, Kaario, Kelloniemi & Rieki 2014, 12.)

2.5.3 Asiakastieto

Asiakkaisiin liittyvät tiedot olisi hyvä pitää yhdessä paikassa, johon kirjataan yrityksen markkinoinnissaan tarvitsemaa tietoa. Tämä helpottaa asiakassuhteen kehittymisen seuraamista sekä yksilöllisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelua. Kannattaa siis miettiä tarkkaan, mitä erilaisia tietoja asiakkaista kannattaa kerätä ja miten tiedot voidaan saada. Myös asiakashallinnan suunnittelua varten tarvitaan tietoa potentiaalisista asiakkaista, esimerkiksi paljonko potentiaalia on ja miten potentiaali voidaan tavoittaa. (Begström & Leppänen 2015, 426.)

Asiakastieto ei siis rajoitu pelkästään kontaktitietoihin, vaan ne ovat vain osa kokonaisuutta. Käsittelyn kannalta merkittävämpiä tietoja ovat usein segmentointi- ja historiatiedot, joiden pohjalta asiakkuuden kokonaisuus rakentuu. Oksanen (2010, 148) havainnollistaa yksinkertaistetun esimerkin B2B asiakastiedosta, jossa näytetään tyypilliseen B2B asiakkuuteen liittyviä tietoja (ks. kuvio 10.) Kuvion keskiössä on asiakastiedot, eli asiakasyrityksen yhteystiedot ja toisena lähes yhtä tärkeänä tietona asiakkaan kontaktihenkilöt. Yrityksen ja kontaktihenkilöiden välille syntyy kokonaisuus segmentointi-, markkinointi ja historiatietoja.



Kuvio 10. Yksinkertaistettu esimerkki B2B asiakastiedosta (Oksanen 2010, 149.)

Jotta asiakastiedosta on yritykselle hyötyä, tulee se pitää päivitettyinä ja ajantasaisena eri keinoilla, kuten varmistamalla uuden tiedon syötön tai ajon järjestelmiin välittömästi ja pyytämällä myös asiakkaita täydentämään tietojaan. Asiakastiedon syöttämiseen täytyy myös olla sääntöjä ihmisille, jotta tieto tulee syötettyä ja oikeanlaisena. (Buttle 2009, 107.)

2.6 Yhteenveto teoriasta

Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan tietystä näkökulmasta, joka on tarkasti määritelty. Kuviossa 11 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka keskiössä on asiakkuuksien hallinta (CRM).

Asiakkuuksien hallintaan liittyy tässä tutkimuksessa kaksi pää osa-aluetta, joita ovat asiakastyytyväisyys ja asiakasymmärrys. Näiden osa-alueiden alla olevien asioiden ymmärtäminen, asiakasuskollisuuden muodostuminen, luottamuksen rakentaminen ja asiakaskokemuksen muodostuminen, sekä tiedonhallinnan ja tiedon merkitys ovat tekijöitä asiakaspysyvyyden parantamiseen.

Tässä työssä asiakashallintaa tarkastellaan prosessinäkökulmasta, eli yhtenä liiketoiminnan pääprosesseista, johon sisältyy asiakkuuksien johtaminen ja segmentointi. Asiakkuuksien johtaminen on edellytys asiakashallintaan liittyvissä strategisissa valinnoissa sekä tavoitteiden määrittelyssä. Segmentointi taas liittyy prosessina oleellisena osana B2B markkinoilla toimivien yritysten eri asiakasryhmien tarpeiden ja ostokäyttäytymisen selvittämiseen.

Näiden pääprosessien alla on useita eri alaprosesseja, kuten myynnin ja markkinoinnin johtaminen sekä palveluiden tuottaminen tavoitteena kestävät ja vahvat asiakassuhteet. Kestävät ja vahvat asiakassuhteet luodaan asiakastyytyväisyyden ja asiakasymmärryksen kautta. Teoriasta on rajattu pois asiakashallinnan käsitteet asiakkaan arvon mittaaminen ja asiakassuhteen elinkaari. Nämä käsitteet olisivat nousseet teoriaan, mikäli asiakashallintaa tarkasteltaisiin strategianäkökulmasta.



Kuvio 11. Teoreettinen viitekehys

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimusote ja aineiston keruu

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa, eli laadullisessa tutkimuksessa on tapana puhua harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tilastollisten yleistysten sijasta kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin asiaa tai tapahtumaa syvällisemmin, sekä saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä. Tavoitteena on myös etsiä uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 59.)

Tutkimusotteeksi on valittu laadullinen tutkimusote, joka soveltuu tutkimusongelman ratkaisemiseen parhaiten (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 160.) Paras soveltuvuus tulee siitä, että tutkimuskohteet valittiin sillä perusteella, mikä on henkilöiden toimenkuva yritys x:ssä sekä käytännön kokemus tutkittavasta aiheesta.

Myyntin johtajien toimenkuvat painoutuivat suunnitteluun, tiedonhallintaan sekä myynnin esimiestehtäviin. Tutkimuksen kohteet valittiin siis harkinnanvaraisesti yritysliiketoiminnan myynnin johdon eri toimenkuvista, sekä suoraan myynnistä. Myynnissä toimivat henkilöt työskentelevät asiakaspysyvyyden ylläpitämiseksi suoraan

asiakkaiden kanssa ja heillä on yhteensä yli 40 vuoden kokemus eri myyntitehtävistä, pääosin finanssialalta.

Yhden myynnin johtajan, jonka toimenkuva painottui myynnin esimiestehtäviin, sekä myyjien työnantaja oli toimeksiantajayritys. Kahden myynnin johtajan työnantajana toimi toimeksiantajayrityksen yhtiöryhmän yksi yrityksistä, jossa vastataan tutkittaviin asiakassegmenttien asiakashallinnan suunnittelusta ja palvelumalleista. Valitsemalla haastateltavat molemmista yhtiöistä, saatiin laajemmat kokemukset asiasta, sekä monipuolisemmat näkökulmat. Erityisesti toimeksiantajan toisen yhtiöryhmän yhtiön henkilöiden mukaan ottaminen tutkimuksen kohteiksi oli tärkeää, sillä nämä henkilöt tekevät asiakashallinnan suunnittelua ja asiakastiedon hallintaa tärkeimpänä osana työnkuvaa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, jotta valituista teemoista olisi mahdollista keskustella. Tavoitteena oli myös keskustella mahdollisista uusista tutkimuksessa esille nousevista teemoista tarkentavien kysymysten avulla.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan yleisesti lomake-, ja avoimahaastattelun välimuotoa jota kutsutaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi. Haastattelutilanteessa keskustellaan haastattelijan valitsemista aiheeseen liittyvistä keskeisistä teemoista. Teemahaastattelussa on olennaista että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat teemat mutta järjestys voi olla erilainen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47 - 48.) Teemahaastattelua varten tehdään teemahaastattelurunko, josta löytyvät aiheen eri teemat. Kun on perehtynyt aiheeseen liittyvään tutkimustietoon ja teoriaan, teemat löytyvät. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66.)

Teemahaastattelurunko tehtiin teorian pohjalta. Kaikkia haastateltavia haastateltiin samalla haastattelupohjalla ja haastattelu toteutettiin puolivapaasti keskustellen, teema kerrallaan tutkijan tarkentaen teemojen aihealueita alateemoilla. Haastattelun aikana teemojen järjestys saattoi muuttua haastateltavien kohdalla mutta kaikki teemat käytiin läpi haastateltavien kanssa.

Teemahaastattelut toteutettiin kolmena yksilöhaastatteluna ja yhtenä ryhmähaastatteluna. Myynnin johtajille toteutettiin yksilöteemahaastattelut, joiden kestot olivat n. 1 tunti ja myyjille ryhmäteemahaastattelu, jonka kesto oli n. 1,5 tuntia. Kaikki

teemahaastattelut toteutettiin ajalla 28.1.2016 - 5.2.2016 toimeksiantajan yrityksen kokoustiloissa tai videoneuvotteluyhteydellä haastateltavan ollessa omalla työpis- teellään.

Myyntin johdolle toteutettiin yksilöteemahaastattelut, jotta jokaiselta haastatelta- valta saataisiin mahdollisimman kattavat näkemykset tutkimuksen kannalta tärkeistä aihealueista. Myyjien osalta päädyttiin ryhmäteemahaastatteluun, joka toteutues- saan oli yksilöteemahaastatteluita luonteeltaan keskustelevampi ja pituudeltaan laa- jempi. Ryhmäteemahaastatteluun päädyttiin, sillä myyjien osalta haluttiin laajaa avointa keskustelua teemojen eri osa-alueista.

3.2 Tutkimuksen analysointi

Yksi yksilöhaastattelu ja ryhmähaastattelu nauhoitettiin sanelimeen, jonka jälkeen ne siirrettiin digitaaliseen muotoon tietokoneelle litterointia varten. Videohaastattelut saatiin nauhoituksella suoraan digitaaliseen muotoon. Aineisto litteroitiin sanatarkas- ti mutta eleitä ja taukoja ei kuitenkaan merkitty litteroituun aineistoon. Raportissa aineistolainauksista on poistettu yrityksen, käytettävän sovelluksen tai jonkun käy- tettävän palvelun nimi tunnistamattomuuden suojaamiseksi.

Tämä tutkimus toteutettiin käyttäen aineistolähtöistä sisällön analyysia. Aineisto kä- siteltiin niin, että tutkimuskysymykseen saadaan vastaus. Sisällönanalyysillä viitataan laadullista tutkimustietoa tuottavaan metodiin. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 91.)

Laadullisessa sisällönanalyysissä aineistoa käsitellään yhtäläisyyksiä ja eroja etsien, sekä tiivistäen ja analyysissa järjestetään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Laadullisen aineiston sisällönanalyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja luoda uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysissa aineistoa tiivistetään käsittele- mällä sitä ja luoden teoreettisia yleistyksiä. Redusointia käytetään aineiston pelkis- tämiseksi tutkimusongelman kannalta oleellisiin kysymyksiin. Redusoidessa aineistoa, aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen pois ja samalla aineistoa voidaan pilkkoa osiin, sekä tiivistää sitä. Yksittäisiä sanoja, ilmaisuja tai lauseita voi- daan käyttää analysointiyksikkönä. Kun ryhmitellään samankaltaisuuksia ja eroavai- suuksia ja luokkien sisällölliset käsitteet yhdistetään luokkaa kuvaaviksi nimiksi, kut-

sutaan sitä Klusteroinniksi. Tällä pyritään tutkimuksen esittämiseen selkeämmässä muodossa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 105–112.)

Aineistoa pilkotaan, listataan ja uudelleen ryhmitellään aineiston abstrahoimiseksi tekniseksi, systemaattiseksi koodaukseksi. Tämän jälkeen näitä aineistolähtöisesti luotuja empiirisiä pelkistyskäsitteitä listataan ja yläkäsitteiksi yhdistellen luodaan käsitteellisempi näkemys ja edelleen yleisempi teoria tulkittavasta ilmiöstä (Sarajärvi & Tuomi 2009, 91–124)

Aineistoa alettiin litteroinnin jälkeen tiivistää helpommin tulkittaviin osiin, heti haastattelujen jälkeen jolloin haastattelut olivat vielä tuoreena tutkijan muistissa. Teema-haastattelujen aineisto tiivistettiin teemahaastattelulomakkeen perusteella, jonka teemat olivat asiakashallinta, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus, asiakaskokemus, sekä asiakasymmärrys. Yhdistetystä aineistosta saatiin kokonaisnäkemys, jonka jälkeen aineistosta etsittiin yhdistäviä lauseita ja sanoja Word tekstinkäsittelyohjelman taulukoinnin avulla.

Lauseet ja sanat tiivistettiin vielä erillisiksi sanoiksi asian parempaan hahmottamiseen. Useimmin toistuville tekijöille pyrittiin löytämään yhteinen nimittäjä ja näistä syntyneet luokat koottiin teemoiksi jonka perusteella aineistoa tarkastellaan. Raportti on jaettu aineistoanalyysin perusteella kolmeen osaan, jotka ovat myynnin ja markkinoinnin johtaminen, tavoitteena tyytyväiset asiakkaat ja asiakasymmärrys. Tavoitteena tyytyväiset asiakkaat teeman alle syntyi alateema osaaminen ja erikoistuminen ja asiakasymmärryksen osion alle syntyi alateemoja asiakaskokemus monikanavaisesti, arvoa asiakkaille sekä asiakastieto.

3.3 Luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella eri vaiheiden avulla, jota opinnäytetyöprosessissa käydään läpi. Eri vaiheet tulee tehdä oikein, jotta tutkimustieto on luotettavaa ja uskottavaa. (Kananen 2013, 115.)

Ulkoinen validius tarkoittaa yleisesti sitä, kuinka yleistettävä tutkimus on. Sisäinen validiteetti taas sitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Sisäinen validiteetti voidaan vielä palastella sisällön validiteettiin, rakennevaliditeettiin ja kriteerivaliditeettiin joissa sisällön validiteetissa tarkastellaan onko käytetyt

käsitteet teorian mukaisia ja riittävätkö ne tutkittavan ilmiön kattamiseen. Rakennelä validiteetti taas puolestaan tarkastelee, löytyykö teorialle tukea aineistosta, mikäli ilmiö noudattaa jotain teoriaa tai mallia. Kriteerivaliudella taas vertaillaan mittarilla saatua arvoa johonkin toiseen arvoon. Tämä toinen arvo toimii validiuden kriteerinä. (Metsämuuronen 2005, 110–115)

Kun aineistoa analysoidaan, tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin reliabeliutta. Tätä arvioidessa huomioidaan onko kaikki käytettävissä ollut aineisto huomioitu ja tiedot litteroitu oikein. On erittäin tärkeää, että tulokset heijastavat tutkittavien käsityksiä ja ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.)

Tämän tutkimuksen raportissa olen kertonut teemahaastatteluista niin, ettei haastateltavia tai toimeksiantajaa voida tunnistaa. Aineiston keruu ja teemahaastatteluiden raportointi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja tulosten tulkintojen luotettavuutta lisäävät suorat lainaukset haastatteluista. Aineistolainaukset on myös identifioitu tutkimustuloksissa kahteen eri ryhmään, jotka ovat myynnin johtaja ja myyjä. Tutkijan rooli on tutkimuksessa ulkopuolinen, mutta hän on aikaisemmin kuulunut työyhteisöön ja hänellä on laaja ymmärrys alasta. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut haastateltavien vastauksiin, sillä tutkija ei ole ollut osana työyhteisöä moneen vuoteen vaikka toimiikin yritys x sidosryhmäyrityksen palveluksessa.

4 Tutkimustulokset

4.1 Myynnin ja markkinoinnin johtaminen

Tutkimuksessa tuli ilmi, että myynnin johtamisen tulisi olla näissä segmenteissä yhtenäisempää ja linjakkaampaa. Käytössä olevia segmenttejä ja palvelumalleja ei aina noudateta, ja tämä luo merkittäviä ongelmia asiakashuolenpitoon sekä palveluun. Myyjien ajankäyttöä eri asiakasryhmiin on huomattavasti helpompaa johtaa, kun on käytössä yksi kattava linja, mitä noudatetaan. Segmentointia ja palvelumalleja noudattamalla huolenpitoa saadaan kohdennettua oikeille asiakkuuksille tehokkaammin ja asiakaspysyvyyttä parannettua.

Myynnin johtaja: Et nää ois mun mielestä niin isoja asioita, et näihin pitäis ikään kuin ne toimintamallit ja tavat toimia niin pitäs mieltii vähän

niinku enemmän silleen yhtenäisesti. Et mentäis aika konkreettisella tasolla.

Myynnin johtaja: Asiakassegmentoinnit ei oo vielä riittävän tuttuja meille ihmisille ja toiseksi, me ei olla vielä jaettu täysin niitä asiakasvastuita sen mukaisesti. Josta seuraa se, että nämä asiakkaat eivät saa meiltä riittävän aktiivista palvelua.

Toimivia malleja ei pystytä aina käytännössä toteuttamaan resurssipulan takia, vaikka olisikin hyviä linjaratkaisuja joita pitäisi noudattaa. Myynnin johdon resurssit koettiin tutkittavissa segmenteissä riittämättömiksi. Nähtiin että jotta haluttuja asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan riittävän laadukkaasti, tulisi näiden segmenttien asiakkuuksia hoitaa yhden linjan mukaisesti. Yritys x:n myynnin johdolla tulisi olla vahvemman yhtenäisen linjan lisäksi enemmän aikaa operoida, ja analysoida olemassa olevaa asiakasmassaa käytössä olevien työkalujen avulla tai vaikka ruutuvihkolla. Tällä tavalla voidaan tuottaa laadukkaampi ja yhtiölle kannattavampaa asiakaslistaa ja myös potentiaalia edelleen myyjien käyttöön.

Myynnin johtaja: Mut se on taas semmone johtamishaaste, et siihen tarvittais joku vetäjä vetämään sitä porukkaa. Mä tiedän, että mä nyt jo hautaudun sen työn alle.

Myynnin johtaja: Siksi meidän pitäisi päästä tähän pystysuuntaan ajatteluun ja purkaa niitä salkkuja, jotta sinne hemmetin sieraimen ei lämähdä 600 asiakasta vaan 60. Ja oikeanlaisia.

Myynnin johtaja: Niitä ei olla niinku keskitetysti niinku johdettu ja hoidettu. Eli esimerkiks sil tavalla, että joku vaikka jatkuvasti seulois sitä (tutkittavien asiakassegmenttien) läpi ja sit kattois sieltä, että hei nää kohteet on sellasia, joissa on niinku merkittävä lisämyyntipotentiaali. Että nythän se on enemmän yksittäisten taistelijoiden tehtävä ja harva sitä ehkä tekee. Ehkä haetaan mieluummin sitä kokonaan uutta, vaikka tuolla meidän nykyisessä kannassa on valtava niinku myyntipotentiaali.

Myynnin johtaja: Mutta oli sitä työkalua tai ei, niin tuo sama on toteuttavissa vaikka ruutuviholla joka päivä. Mutta se on myynninjohtamista, toiminnanjohtamista, tavoitteiden asettamista siitä, että mitä kohderyhmää kuka ja miten ja mihin ja milloin.

Myyjillä on tällä hetkellä paljon valtaa tehdä itse asiakasvalintaa näissä segmenteissä. Tämä voi johtaa huonoimmassa tapauksessa pelkästään myyjän omiin motiiveihin asiakkuuksien hoidossa. Palkkamallien tulisi myös tukea asiakassegmenttien ja palvelumallien mukaista toimintaa ja tällä hetkellä myyjiltä odotetaan asiakashuolenpitoa asiakkaisiin, joista ei heille ole taloudellisesti hyötyä. Tutkittavissa asiakassegmen-

teissä asiakashuolenpitoa hoitavat pääasiassa myyjät. Tämä nähdään osittain toimimattomaksi siksi, että asiakaspysyvyys ei ole aina myyjien päällimmäinen intressi.

Myyjä: Jos mä lähden hallitsemaan nyt sitä yritystä, ihan niinku kylmitään niin se teettää huomattavasti enemmän töitä kun siinä on mulle niinku tuloksellisesti järkee. Elikkä vaiva versus känsät käteen. Niin se ei vaan niinkun, se ei tuota mitään.

Myyjä: Siis kyl sitä, mä teen sitä huolenpitoo ihan mielelläni mut mä teen sen huolenpidon sit niinku valikoiden. Mä en niinku, mä en lähde tekemään sitä huolenpitoo sinne tuota, sinne sinne tulitikkupajaan tai Marja-Leenan hiusfrisyirilaittopaikkaan vaan mä sit niinku valitsen semmosia mistä niinku mä katson, et sit niinku myöskin tulee maksutuloa ja et se on myös niinku kannattavaa liiketoimintaa ja et se myös niinku pitkässä juoksussa on semmone asiakas, joka mun kannattaa ottaa hallittavakseni eli huolehdittavaksi.

Myyjä: Et sen takii siin ei oo mun mielestä järkee tehdä sellane älytön työ, sit saadaan lista, joka vanhentuu viikossa. Vaan se, että sieltä niinku pitäis tiputella koko ajan, tasaisesti jokaiselle myyjälle niitä muutamaa kohdetta viikossa ja se myyjän työhön kuuluu se, että se kattoo sen läpi.

Myyjä: Ku ihmiset on vähän semmosia, et jos joku vaikuttaa niinku liian vallottamattomalta niin sit se työnnetään syrjään.

Yritys x:n toisessa yhtiöryhmän yhtiössä pyritään siihen, että johto saa paremmin tietoa potentiaalista, tietoa asiakkuuksien nykytilasta ja omien resurssien, henkilöstön osaamisesta ja valmiuksista. Lisäksi tietoa pyritään tuottamaan siihen, millä teholla pystytään toteuttamaan uusasiakkaiden hankintaa tai nykyasiakkaiden asiakashuolenpitoa. Tällä hetkellä yritys x:n johdolle tuotetaan omistajayrityksen kautta ajantasaista yleistä tietoa omista yritysasiakkuuksista.

Vain osalla myynnin johdosta on käytössään työkalusovellus, jolla saa informaatiota alueella toimivista yritysasiakkaista ja potentiaalitietoa myynnin johdon käyttöön. Tiedon soveltaminen työkaluilla edellyttää myynnin johdolta vahvaa näkemystä, onko yritys esimerkiksi toimialansa suhteen sellainen, että olisi järkevää havitella laajempaa asiakkuutta vai vähän kapeampaa laajuutta. Myös ostopotentiaali tulee punnita monesta eri näkökulmasta.

Myynnin johtaja: Mikä asiakas on hyvä ja tärkeä. Niin jotakin vois sitä ohjata vain ja ainostaan eri tuotteiden maksutulon ja myös eri asiakkaan tuoman hoitokomission. Ja siitä muodostuu se kokonaiskannattavuus siitä asiakkaasta. Pitää osata katsoa myös ostopotentiaalia.

Myynnin johtaja: Eli pitäisi voida yhdistää näitä kahta tietomassaa fik-sulla tavalla yhteen, jotta saisi paremman kokonaiskäsityksen siitä asi-akkuudesta, jonka jälkeen pystyisi paremmin suunnittelemaan tai koh-dentamaan sitä oma-aloitteista tekemistä eri asiakkaisiin.

Myynnin johtaja: On myös ryhmitelty näitä asiakkuuksia, tai siis palas-teltu, että voidaan tarkemmin niitä tarkastella. Se on niin kuin se toinen puoli, tää on yhdessä tietyssä sovelluksessa tuotettu loppukäyttäjälle ja sitten siihen kytketty myös potentiaalitietoa.

Hyödylliseksi koettiin myös käyttää Big dataa omien CRM- järjestelmän tietojen lisäk-si. Tavoitteena on saada kaikki tieto myynnin ja markkinoinnin käyttöön tiedon palas-telun jälkeen.

Myynnin johtaja: Yritys, joka on rakentanut ohjelman, mikä nuuhkii Big-dataa. Ideana on se, että se yhdistää kaiken kaupallisesti myytävissä olevan asiakastiedon, siihen mitä yritysasiakkaat tekevät erilaisia trans-aktioita, hakevatko he rahoitusta, onko niillä YT, rekrytoiko ne, avaako ne uuden toimipisteen ja tämä kaikki on saatavana käyttöön ihan tol-kuttoman helpokäyttöisellä sovelluksella, käyttöliittymällä, jossa sä voit rakentaa vaikka omasta asiakaskunnastasi salkun ja alkaa seuraa-maan niiden tapahtumia ja ne feedit tulee sun sähköpostiin. Tai sä voit rakentaa potentiaalisista asiakkaista samanlaisen salkun ja ne feedit tu-lee sun sähköpostiin. Se on ehkä niinku, et mitä mä oikein enempää tar-vitsisin tietää asiakkaista, jos mä yhdistän mun asiakastiedon, se työka-lu mikä myynnissä on käytössä, tämän tyyppiseen palveluun ja ohjaan sitä CMR:ää, niin siinä on kyllä aika tiukka setti käsissä silloin.

Teemahaastatteluissa tuli ilmi, että asiakkaiden käyttäytymisen seuraaminen ja eri-tyisesti verkkokäyttäytymisestä tarvittaisiin paljon enemmän tietoa, jotta esimerkiksi verkkopalvelussa osattaisiin markkinoida paremmin oikean aikaisesti oikeita, asiak-kaita kiinnostavia tuotteita ja palveluita. Nähtiin myös, että potentiaalitietoa olisi saatavilla paljon suoraan myynnille, jos verkkokäyttäytymistä seurattaisiin tarkem-min. Jos asiakkaiden liikkeistä ja mielenkiinnon kohteista saadaan verkossa tietoa, pystytään myös markkinointia kohdentamaan tarkemmin. Tarkoitus olisi tuottaa markkinoinnissa oikein kohdennettua, sekä oikean sisältöistä viestintää asiakas-pysyvyyden vahvistamiseksi.

Myynnin johtaja: Että analysoimalla meidän yritysasiakkaiden käyttäy-tymistä ja yrittäjäasiakkaiden käyttäytymistä, siellä meidän verkkopal-velussa. Ni siellä mun mielestä olis mahdollista saaha paljon niinku, pal-jon tietoa.

Myynnin johtaja: Meidän pitäisi ymmärtää paremmin niiden, käytettä-köön nyt sitten termiä verkkokäyttäytyminen.

Myynnin johtaja: No miksei me siis aleta rankentamaan selkeätä pakettia, joka on silleen, et ota tästä tämä, tämän tarvitset ja sen jälkeen meillä nousee se triggeri ylös, joka alkaa seuraamaan sitä asiakasta. Että onko se 6 kuukauden, kahdeksan, kymmenen kuukauden päästä, milloin asiakas sain automaattisen viestin meiltä, että ”Moi, vastaako maailmasi sitä, mitä se oli vuosi sitten? Tutustu tähän ja osta vaikka lisää”.

Myynnin johtaja: Me aletaan edelleen seuraamaan sitä asiakaspolkua, et ei perhana, laskutukseen liittyen, tai siihen liittyen, miten voisimme tarjota jotain lisäarvoa asiakkaalle. Esimerkiksi juuri niin, että pystyisimme verkkopalvelun kautta avaamaan asiakkaalle sitä asiakkaan palveluvalikoimaa, tai sitten sitä että, minkä tyyppistä kehitystä siinä asiakkaan tilanteessa on tapahtunut. että tällähän liikevaihto kasvaa ja nyt tää jumaliste ottaa jo työntekijöitä. Nyt jotenkin tää maailma muuttuu, eli me aletaan palvelemaan tai siirretään se eri palvelumalliin.

4.2 Tavoitteena tyytyväiset asiakkaat

Palvelukulttuuri ja asian kerralla kuntoon hoitaminen eivät kaikilla yritys x:n työntekijöille ole itsestään selvää. Kaikki tutkimuksen kohteena olevat kokivat, että se miten asiat hoidetaan yritys x:n toimesta ja miten asiat hoituvat asiakkaan mielestä, vaikuttaa vahvasti asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakaspysyvyyteen. Koska asiakkaiden asiointi yrityksen kanssa on osittain pirstaloitunutta ja ammattitaito yritys x henkilöstöllä ei aina ole riittävää hoitamaan yritysasiakkuuden kokonaisuusasioita, on myös palvelu hidasta. Hyvää asiakastyytyväisyyttä syntyy nopeasta reagoinnista asiakkaan viestiin, soittoon tai sähköpostiin ja siitä, että myyjän ammattitaito riittää hoitamaan asiakkaan asioita.

Myynnin johtaja: Et millä me varmistetaan, että ne asiakaskohtaamiset on riittävän laadukkaita, puhelinsoitto toimii mutta miten laatu?

Myyjä: Et se nopeus on monta kertaa niinku se, kuulostaa hassulta mutta nopeus on aika usein tärkeempää kuin se laatu. Okei, tärkeintä on et lopussa se asia on niinku hyvin hoidettu mut se, että sun ei välttämättä tarvii saada, että sä reagoit siihen asiakkaan yhteydenottoon ni sun ei tarvii sitä asiaa hoitaa niinku heti.

Myynnin johtaja: Niin tai pitää olla järkeviä siinä, että pitää niinku tämmönen pienyrittäjä, niin sillehän on tärkeitä se, että se saa niinku sen asian rullaamaan nopeesti. Sovit sä sitten puhelimella tai sähköpostilla tai millä vaan yhteydellä. Että sille tulee mahdollisimman pikasesti se viesti että: ”hei. Terve, kiitos. Otamme asian hoitoon”.

Myyjä: Että jos asiakas laittaa mulle tekstiviestiä tai sähköpostia tai whatsappia tai mitä tahansa. Mä pyrin niinku vastaamaan mahollisimman nopeesti. Että, ok, hoidan homman ja kuittaa kun tää on kunnossa. Niin sieltä tulee, että ok. Ja se riittää. Sitten voi mennä kaks-kolme päivää ennen ku kerkiää hoitaa sen asian mutta se on sitten hoidettu ja sitten laittaa kuitin, että tämä on kunnossa. Niin hieno homma, hyvin hoidettu ja that's it.

Yksinkertaisten tuotteiden ja palveluiden, esimerkiksi aloittavan yrityksen tapauksessa, ostamisen tarve voi toimialan mukaisesti olla hyvin vakioitunut. Tuotteita voidaan myydä myös verkkopalvelun kautta enemmän ja asiakkaat kokevat sen hyvänä palveluna, koska yrittäjän kiinnostus ei riitä asioiden syvälliseen läpikäyntiin. Asiakkaan toimintaa verkossa tulisikin seurata automaattisesti itsenäisen oston jälkeen ja asiakassuhdetta voidaan syventää myöhemmin henkilökohtaisella yhteydenotolla. Paras asiakastyytyväisyys syntyy, kun asiointikanava on helposti käytettävä ja ymmärrettävä. Mitä enemmän asiakas voi ilmoittaa rutiiniluontoisia tarvittavia tietoja ja lukuja verkkopalvelun kautta, sitä paremmaksi palvelu koettiin.

Myyjä: Asiakas ois tyytyväisempi, jos se sais sen heti hoidettua. Niin ne on tottunu toimimaan verkkopalveluissa ja niin se, että se on mahdollisimman selkee ja toimiva. Se on tärkeitä.

Myyjä: Kun sä vaan menet sinne verkkopalveluun ja syötät ne luvut sinne. Saati, että sä rupeet soittamaan johonkin tai ilmoittaa tai sää rupeet täyttää jotain paperikuponkeja, lähetät meille. Se on asiakkaan, niinku näkökulmasta helppoo ja se vähentäis meidän työmäärää ihan mielettömästi.

Myynnin johtaja: Perusedellytykset kaikelle digitaaliselle palvelulle lienee helpokäyttöisyys, saatavuus ja ymmärrettävyys.

Myynnin johtaja: Asiakasta voi sitouttaa yritys x:ään henkilökohtaisella palvelulla tarpeiden kasvaessa, edellytyksenä että asiakkuuden linkaarta seurataan verkossa ja asiakkaaseen osataan olla oikealla hetkellä yhteydessä.

Myynnin johtaja: Asiakkuus on ollu meillä vaikka kolme kuukautta ni sit meiltä tulis puhelu, keskitetysti puhelinsoitto, et hei, että tervetuloa. Miten oot viihtynyt ja tarkistan vielä, että kaikki on niinku kunnossa. Sen jälkeen sitten sinne asiakkaalle niin, asiakkaan kanssa käydään vaikka se verkkopalvelu läpi.

Kun asiakas asioi yritys x:n myynnin henkilön kanssa, olisi asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeää, että asiakkaalla on etukäteen tieto, miksi hän keskustelee yrityksen kanssa ja mistä asioista. Tapaamisen olisi hyvä olla suunniteltu ja yhtä tärkeänä pidettiin, että tapaamisen jälkeen asiakkaalle on selvää, mistä on sovittu.

Myynnin johtaja: Tehdään me se sitten digitaalisesti tai web-kameran välityksellä tai istumalla samassa huoneessa. Me osataan siitä kertoa asiakkaalle, että miten me voidaan sinun yritystäsi auttaa. Ja loppu tulema on jotain meidän ratkaisuja, jotka ovat ymmärrettäviä.

Myynnin johtaja: Asiakkaalle on selvää meidän tapaamisen jälkeen, että mistä on sovittu, kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee ja sitten tulee kauniita sopimuksia, jotka on selkeitä. Ja sen jälkeen sen asiakkuuden elämä meillä sujuu ja jos jotain tapahtuu, niin homma toimii.

4.2.1 Osaaminen ja erikoistuminen

Tutkimuksessa selvisi, että yritysasiakkuuksien kanssa toimiminen vaatii erityistä osaamista ja ymmärrystä. Erikoistumalla yritysasiakkuuksiin saadaan myyntihenkilöstön voimavaroja paremmin kohdennettua ja asiat saadaan helpommin kerralla kuntoon. Jotta näissä asiakassegmenteissä voi toimia hyvin ja laadukkaasti, täytyy olla riittävä tuntemus yritysasiakkuuksista mutta myös asiakaskokonaisuudesta.

Myyjä: Se on tietysti haasteena, että pienyrittäjäpuolella, niinku kaikessa yrittäjäpuolella tekijän osaamisen laajuus pitää olla aika valtava, että pystyy niinku reaaliajassa palvelemaan asiakasta.

Myyjä: Niin joo ja sit oikeestaan tohon niin mun mielestä oleellisimpana heikkoutena tällä hetkellä on se kuinka vähän eri osastot ymmärtää kokonaisuuden päälle. Me ollaan ehkä niinku yritysmyyjinä ainut sektori koko puulaakissa, joka osaa kattoo sen kokonaisuuden nopeesti.

Myyjä: Eli sillen pitäis kaikkien ymmärtää se asiakaskokonaisuus, että saatais se mahdollisimman nopeesti kerralla kuntoon.

Yksi tapa saada parempi palvelukokemus asiakkaille, sekä tehokkuutta asiakahuolenpitoon ovat erikoistuneet yrityspalveluneuvojat, jotka pystyisivät toimimaan asiakkaiden suuntaan myös monikanavaisesti. Keskitettynä palvelu on turvattu myös osaamisen ja resurssien kohdentamisen puolesta. Isoa asiakasmassaa saadaan käytyä läpi tehokkaammin ja asiakaspysyvyyden parantamiseksi kohdennettua enemmän voimavaroja. Tutkittuja asiakkuuksia tulisi ohjata kaikissa yritys x:n palvelukanavissa keskitetysti tämän palvelukanavan hoitoon, jotta palvelun myös laatu saadaan turvattua.

Myynnin johtaja: Että mun mielestä se on hyvä ajatus, että ne asiakkaat ois ne, joita sitten hoidettais vaikka sitten sen yritysneuvoja kanavan kautta. No se, että onko ne yritysneuvojat meillä itsellä vai onko se ostettu palvelu niin mä uskon, että esimerkiksi APK:n yrityspuolen osaajat pystyy tekemään sen nopeemmin ja tehokkaammin.

Myyntin johtaja: Ja sitten näissä asiakkaissa, eli siinä ovat joko yksinyrittäjiä tai näitä hyvin pieniä yrityksiä, joita on tuhansia kappaleita, niin niihin sitten kohdistettaisiin valittua tekemistä, osin niin kuin koostamisten kautta, mutta pääosin, voisko sanoa, verkkopalveluiden avulla. Tai sitten muiden välineiden avulla, puhelinyhteyden ja niin edespäin, jolloin saataisiin sitä voluumeja selkeästi enemmän ja pystyttäisiin kuitenkin haarukoimaan sitä lyhyen kyselyn tai lyhyen viestinnän kautta eli nopeansyklisen viestinnän kautta, että minkä tyyppinen tilanne on yrityksessä.

4.3 Asiakasymmärrys

4.3.1 Asiakaskokemus monikanavaisesti

Tutkittujen segmenttien asiakkuudet toimivat hyvin monikanavaisesti, pääasiassa puhelimen, verkon ja henkilökohtaisen asioinnin kautta. Perusedellytykset hyvälle asiakaskokemukselle näissä kanavissa ovat helppokäyttöisyys, saatavuus ja ymmärrettävyys, joiden tulisi toteutua kaikissa palvelukanavissa yhtä hyvin. Digitaalinen palvelukokemus yhdistettynä henkilökohtaiseen on monesti paras tapa, kun halutaan tarjota asiakkaille erinomaista asiakaskokemusta. Esimerkiksi web- kameran kautta käytäviä asiakasneuvotteluita pidettiin erinomaisena palvelukokemuksena kiireisille yrittäjille. Yritysassiakkaiden rutiiniluontoiset kanssakäymiset ovat myös alkaneet siirtymä digitaaliseen muotoon ja niiden hoitaminen tulisi yritys x:ssä hoitua erilaisten päätelaitteiden kautta entistä enemmän.

Digitaaliset palvelut antavat lisää aikaa henkilökohtaiseen myyntiin ja palvelut toimivat myös myynnin tukena, kun puhutaan erilaisista neuvontapalveluista verkon yli, esimerkiksi chatista, web-kamera yhteydestä tai yhteisestä verkkonäkymästä asiakkaan ja myyjän välillä.

Myyntin johtaja: Ainakin meidän ensimmäiset viitteet niistä web-neuvotteluista on ollut ihan helkutin hyvät. Mä nään ehkä sen, että yrittäjällä tai pienellä yrityksellä, niin varmaan sellaiset rutiiniluontoiset jutut alkaa siirtymään digitaaliseen muotoon ja niiden hoitaminen, se tulee tapahtumaan varmaan jatkossa erilaisten päätelaitteiden kautta entistä enemmän.

Myyntin johtaja: Ajattelen semmosta kokemusta, että Jyväskylässä on kolmen tyyppin, dippa-inssin suunnittelutoimisto, joka tekee laivojen ohjausjärjestelmien tietokoneohjelmia. Sit sieltä niinku, joku menee juttelemaan asiakkaan kanssa ja toteaa, että ”oho, onpa teillä jätkät juttu”. Se ottaa tuosta kamerayhteyden tähän, missä mä oon duunissa,

tohon kuudenteen kerrokseen, meidän alan kovimpaan asiantuntijaan, joka kommunikoi videokuvan välityksellä niille dippa-insseille. Ne puhuu samaa kieltä ja ymmärtää niiden riskit.

Hyvä asiakaskokemus on myös ohjaava. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan toimiessa verkossa, että häneltä kysytään tarkentavia kysymyksiä tai häntä ohjataan tiettyjen palvelujen äärelle, jotka nopeuttavat jatkossa asiointia yrityksen kanssa. Myös automatisoitua, mutta harkittua viestintää esimerkiksi tekstiviestin muodossa pidettiin hyvänä keinona asiakaslähtöisen markkinointiviestinnän välineenä. Tekstiviestillä voi myös hoitaa esimerkiksi kutsujen lähettämisen potentiaalisille asiakkuuksille erilaisiin yhteistyötilaisuuksiin tai huolenpidollisen viestin muodossa, jonka sisällön ansiosta asiakas kokisi, että hänen asioistaan huolehditaan.

Myynnin johtaja: Asiakas tilaa sen todistuksen meiltä, niin se saa sen todistuksen, mut me esitetään jo muutama kysymys siitä lisää, että "Hei, oletko huomannut tämän?" ja "oletko huomannut tuon?"

Myyjä: Miksei kaikkiin muihinkin asiakkaisiin pitäis olla niinku automaattisesti yhteydessä säännöllisin väliajoin. Jollakin tekstiviestille tai, no vaikka tekstiviesti. Se nyt nykypäivänä on semmone melkein paras tapa erottua. Sähköpostia tulee niin tolkuton määrä kaikille. Tekstiviestejä tulee yllättävän vähän. Ihminen yleensä lukee kun tulee tekstiviesti. Ihan joku vaan "moro, miten menee? Onko kaikki hyvin?". Tässä on, jos yhteystiedot jos joku asia. Sieltä ku saattas tulla sellasia niinku, asiakas herää että ai niin joo se juttu piti hoitaa.

Myyjä: Hyvin semmonen lyhyt tavallaan. Semmonen et siitä ei tuu, että kun se yrittäjä saa (tekstiviestin) niin siitä ei tuu semmone, että taas ne yrittää myydä jotain.

4.3.2 Arvoa asiakkaille

Eri osastoilla ja toiminnoissa olevaa tietoa ei tarpeeksi hyödynnetä asiakkaiden käyttöön. Koettiin että yritys x pystyisi tuottamaan paljon enemmän erilaista asiakkaiden liiketoimintaan ja yleensä yrityselämään liittyvää tietoa. Yritys x:n markkinaosuus on kohtalaisen suuri ja toiminnasta syntyvää tietoa voitaisiin hyödyntää entistäkin tehokkaammin. Näitä tietoja voidaan hyödyntää myös myynnissä ja markkinoinnissa esittämällä asiakkaille kerättyjä tietoja erilaisissa muodoissa ja tilanteissa niin digitaalisesti markkinointiautomaation avulla kuin myyjän toimesta. Tietoja hyödyntämällä

voidaan paitsi osoittaa asiantuntijuutta myös perustella tarjottuja ratkaisuja uskottavammin.

Myyntin johtaja: Osattais niin kuin herättää asiakas ajattelemaan ja arvioimaan sitä, että olisiko tän tyyppinen asia ainakin ajattelemisen arvoinen. Niin tän tyyppistä, en nyt sano automaattista, mutta tiettyä syötettä, joka aikaansaa asiakkaissa tietyn ajattelun tai prosessin, mikä kenties johtaa siihen, että asiakas kysyy jotain, tai tekee valintoja, jotka sitten osoittautuisivat asiakkaan kannalta fiksuiksi.

Myyntin johtaja: Kun tän tyyppisillä toimijoilla kuin nyt yritys x:kin on, niin on valtavan isot tietokannat siitä, että minkä tyyppisiä tapahtumia asiakkailla on. Ja jos markkinaosuus varsinkin on kohtuullisen suuri, niin silloin sitä tietokannan tietoa siitä, että tietyillä toimialoilla tai tilanteissa sattuu jotain, olisi ihan fiksuja tuoda esille. Vaikkapa nyt, sanotaanko toimiala, joka on vaikkapa rakentaminen, tai joku kapeampi osa-alue rakentamisesta. Jos pystyttäis niin kuin osoittamaan, että tilastot mukaan tän tyyppisissä tilanteissa tän tyyppisiä tapahtumia sattuu, niin pystyttäis vähän niin kuin ennustamaan tai ennakoimaan tulevaa.

Yritys x:llä on käytössään erilaisia toimialakortteja yritysasiakkaidensa toimialoista. Toimialakortteja voisi hyödyntää enemmän ja arvokkaan asiakkaille tuotettavan tiedon lisäksi myös myyjien käyttöön myyntityössä. Toimialakorttien kautta voidaan esimerkiksi tuottaa erilaista dataa kyseisen toimialan asiakkuuksien ja yrityksen ja asiakkaiden kanssa tapahtuvista asioista toimialakohtaisesti. Tällä tavalla saadaan myös myyntin tarinoita enemmän, sekä laajempaan käyttöön. Toimialan kautta voidaan asettua vahvasti asiakkaiden asemaan joka myös vahvistaa asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan.

Myyjä: Että vastaavassa toiminnassa, missä kyseinen asiakasyritys on, niin on todennäköistä, että tän tyyppiset riskit toteutuvat tietyllä johdonmukaisuudella. Ja sitten osattaisiin niin kuin kenties herättää asiakas ajattelemaan, että tulisiko ja millä tavalla tällaisiin tilanteisiin varautua.

Myyjä: Miksei me kerrota vaikka, että parturikampaajilla toi astma on aika yleinen, kun niiden hiuspölyjen ja kemikaalien kanssa touhuatte.

Myyntin johtaja: Jyväskyläläistä konepajaa, missä on 4 sorvaria ja omistaja, niin tarvitseeko se enemmän tietoa työterveyshuollosta, lainsäädännöllisistä asioista, henkilöstöhallinnasta, henkilöstönjohtamisesta, työhyvinvoinnista, näin teen ihmisistä onnellisempia. Se todennäköisesti tietää, että miten sitä metallipulikkaa sorvataan, mut jos sillä ei oo markkinointiresurssi... Käy yritys x:n markkinoinnin kurssi.

4.3.3 Asiakastieto

Myyntin tarvitsema tieto ei ole aina saatavilla helposti, kun asiakkuutta katsotaan yrityksen CRM-järjestelmästä. Tämä koettiin ongelmalliseksi ja tiedon luonnetta tulisi katsoa yritysasiakkuuksissa erityisen tarkasti, jotta tarvittavat tiedot ovat saatavilla mahdollisimman nopeilla vilkaisuilla asiakaskontaktin aikana. Koettiin myös, että erilaisten tietojen päivitysten tulisi olla paljon nykyistä automaattisempaa. Nähtiin myös, että tämän segmentin asiakkuuksissa olisi hyvä, jos yrittäjistä ja yrityksistä olisi lyhyt kuvaus asiakastiedoissa. Tämä edistäisi asiakkaan palveluiden sujumista kaikissa kanavissa.

Myyjä: Mutta nyt jos mietitään vaikka jotain IT-firmaa, ne kasvaa aika nopeeta tahtia isommaksi niin se ois hyvä kun se juttelis asiakastiedon kanssa tai jonkun kanssa, että se vähintään kerran vuoteen päivitys se henkilökuntaluokka.

Myyjä: Et mä avaan (Yritys x:n CRM-järjestelmän etusivun) niin mitä mun pitäis sieltä saada tietooni niinku heti, yhdellä silmäyksellä, on se montako työntekijää, paljon palkkasummat, mikä on liikevaihto, kuka hoitaa (meidän tuotteita) ja mitä ne tekee.

Asiakastiedot eivät ole tällä hetkellä optimaalisessa kunnossa ja myyntin johdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, missä määrin asiakastietoja päivitetään erilaisissa asiakaskohtaamisissa. Koska tutkittavissa asiakassegmenteissä on asiakasmäärältään isoin määrä yritysasiakkuuksia, on tehokas myyntiprosessi ja asiakashallinnan prosessi välttämätöntä mahdollisimman monen asiakkaan tavoittamisen kannalta. Tähän nähtiin avuksi myös markkinointiautomaation hyödyntämien.

Myyntin johtaja: Me ei riittävässä määrin päivitetä meidän tietoja asiakaskohtaamisessa Nimeä, osoitetta, ennen kaikkea sähköpostia.

Me ei saada kontaktoitua näitä kaikkia asiakkaita meidän toimesta niin kuin haluaisimme. Toisaalta tästä seurauksena on se, että meidän asiakastiedot ei ole optimaalisessa kunnossa.

Esimerkiksi markkinointiautomaation käyttäminen on ihan peevin hankalaa, kun ei ole sähköpostia. Niitä on kai jotain 30% sähköpostiosoite meidän kaikista asiakkaista. Meillä ei ole tarvittavia yhteystietoja, niin me ei myöskään kyetä kontaktoida riittävän tehokkaalla tavalla noita asiakkaita.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kuinka asiakaspysyvyyttä saadaan kehitettyä tutkittavissa asiakassegmenteissä. Tutkimuksessa ilmeni monia yrityksen asiakaspysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä, joista tärkeimmät kehitysalueet olivat myynnin ja markkinoinnin johtaminen, asiakastyytyväisyyden varmistaminen sekä asiakasymmärryksen lisääminen.

Tutkimuksessa ilmi tulleilla kehitysehdotuksilla yritys x pysyy vaikuttamaan asiakaspysyvyyden parantumiseen valituilla toimenpiteillä. Asiakkuuksien johtamisessa asiakasstrategiaa sekä tavoitteita muokkaamalla, saadaan myynnin johtamista yhtenäistettyä, sekä kokonaisvaltainen asiakkuuksien hallinta tutkittujen asiakassegmenttien kohdalla selkeämmäksi. Asiakkuuksien hallinta sisältää tiivistettynä oikeiden asiakkuuksien hankkimisen, arvon luomisen asiakkaille, parhaiden prosessien luomisen, henkilökunnan motivoinnin ja asiakaspysyvyyden. (Kotler & Keller 2006, 158).

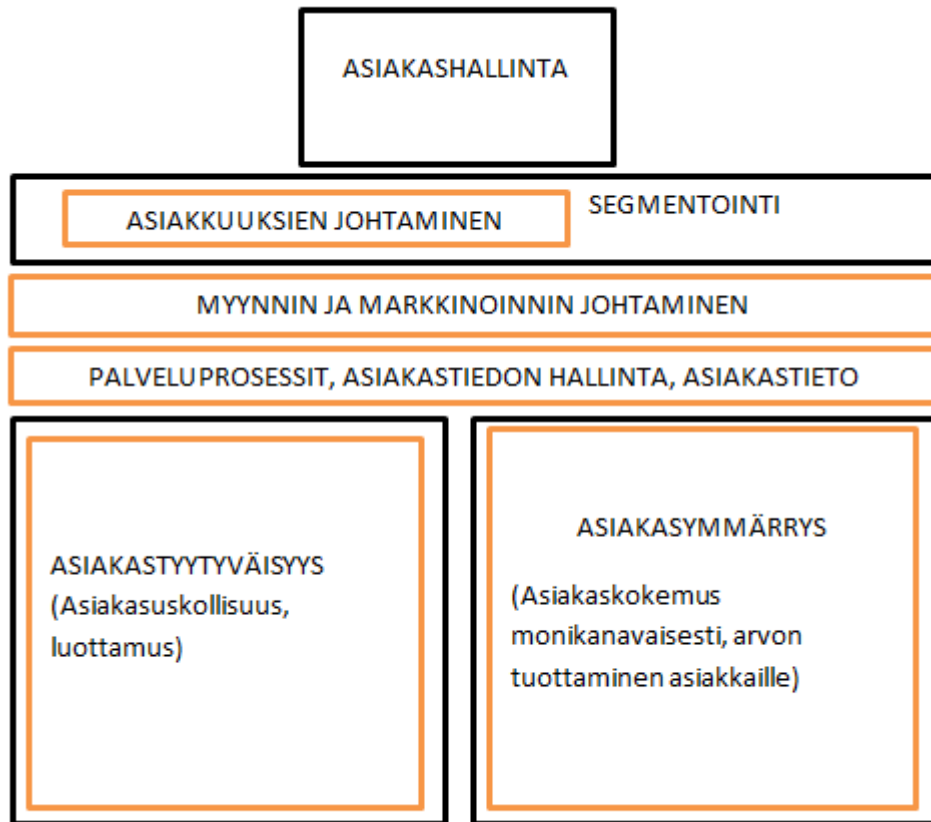
Asiakaspysyvyyttä voidaan näissä asiakassegmenteissä parantaa palveluprosesseja muokkaamalla asiakaslähtöisemmäksi, jolloin saadaan aikaan korkeampaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyttä parantamalla saadaan luotua asiakasuskollisuutta sekä osaamiseen ja erikoistumiseen panostamalla lisätään paitsi asiakkaan uskollisuutta, myös luottamusta asiakkaan ja yhtiön välille.

Kun yritys panostaa siihen, että asiakkaat ovat ”erittäin tyytyväisiä asiakkaita” levittävät he myös myönteistä sanaa yrityksestä eteenpäin. Tästä voi siis päätellä, että jos haluaa asiakkaiden tekevän uusintaostoja, tulee asiakkaille tarjota palvelupaketti, johon he ovat erittäin tyytyväisiä. Laatu kokemus taas saa asiakkaat uskollisiksi. (Grönroos, C. 2009, 178.)

Asiakasymmärryksen lisääminen täytyy käsittää tänä päivänä monikanavaisesti, koska asiakkaat ovat yhä enemmän siirtyneet asioimaan myös internetin välityksellä. Tämä on myös selkeästi tulevaisuuden suuntaus, joten asiakasymmärryksen lisääminen erityisesti sähköisissä kanavissa, lisää yhtiön mahdollisuuksia tarjota asiakkaille asiakaslähtöisiä palveluita ja sitä kautta lisätä myös asiakaspysyvyyttä. Asiakasymmärryksen saavuttamiseen tarvitaan monenlaista tietoa eri lähteistä yhdistellen ja asiakkaan toimintaa ja ajatuksia tulisi ymmärtää paremmin. Asiakkaan kuuntelu on

avainasemassa ja erilaisten havainnointitapahtumien ja kyselyjen lisäksi tulisi analysoida omien tietojärjestelmien tietojen perusteella asiakkaita. (Begström & Leppänen 2015, 421–422). Asiakastiedon hallinnan ja itse asiakastiedon tärkeys korostui tutkimuksessa. Asiakastiedon ajantasaisuuden sekä tarpeellisuuden ja käytettävyyden merkitys tulee ilmi erityisesti markkinointiautomaatiota suunnitellessa sekä myyjän tehokkaamman ja laadukkaamman palveluprosessin saavuttamiseksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä asiakkuuksien hallinta määriteltiin pääprosessina, jossa parannetaan ostajan ja myyjän välistä suhdetta, jonka tulee olla vahva ja kestävä. Teoreettisen viitekehysten yhteenvedossa tuodaan esille, että pääprosessina toimii asiakkuuksien hallinta, jonka suunnitteluun vaikuttavat oleellisesti asiakkuuksien johtaminen sekä B2B asiakkuuksissa segmentointi. Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkuuksien johtaminen on yksi pääprosessien kehittämisalueista. Alaprosesseina asiakaspysyvyyteen vaikuttavina tekijöinä ovat yritys x:ssä myynnin ja markkinoinnin johtaminen, palveluprosessit, asiakastiedon hallinta sekä asiakastieto. Yhtymäkohtia teorian kanssa on tulosten osa-alueilla ja teoria tukee tutkimuksessa ilmi tulleita kehityskohteita. Alla Kuviossa 12 esitellään tutkimustulosten synergia teoreettisen viitekehysten kanssa. Kuviossa mustat laatikot kuvaavat teoreettista viitekehystä ja oranssit laatikot tutkimustuloksia.



Kuvio 12. Tutkimustulosten yhteys teoreettiseen viitekehykseen

Tämän tutkimuksen aihe on toimeksiantajalle ja laajemminkin hyvin ajankohtainen, koska hyvin suunnitellun asiakashallinnan avulla yrityksen eri makro ja mikrotason prosessien suunnittelu on paitsi asiakaslähtöistä myös vahvoihin ja kestäviin asiakassuhteisiin tähtäävää. Tämä on myös kustannustehokkaan toiminnan edellytys. Tulevaisuudessa myynti muuttuu yhä enemmän konsultaatioksi ja tässä maailmassa myyjä luo asiakkaalle ostoympäristön, jossa asiakkaalle oleellisen tiedon tuottaminen on tärkeä osa prosessia. Asiakaspysyvyyteen vaikuttavaa tulevaisuudessa entistä enemmän se, kuinka hyvin asiakas tunnetaan ja kuinka hyvin hänelle osataan kohdentaa oikeita tuotteita ja palveluita. Myös asiakastyytyväisyyden rima on nostettu korkealle, kun kilpailijat tarjoavat toistaan parempia, helppokäyttöisempiä ja ymmärrettävämpiä digitaalisia ratkaisuja asiakkaidensa käyttöön.

Tutkimuksen teemahaastattelut onnistuivat hyvin ja kun kokemusta karttui haastattelijalle, parani loppujen haastatteluiden sujuvuuskin. Haastatteluilmapiiri oli keskustelevalta ja avoin. Tämä johtui haastattelijan tulkinnan mukaan siitä, että haastattelija

työskentelee myös finanssialalla ja ymmärtää asioita syvällisesti. Vaarana oli haastattelijan ennakko-odotukset, mitä vastaukset voisivat olla ja tätä haastatteliija pyrki välttämään niitä tietoisesti.

Teemahaastatteluissa oli jälkikäteen ajateltuna liikaa teemoja ja ne olivat osittain päällekkäisiä. Tämä aiheutti haasteita aineiston tulkinnassa ja aineiston analyysiin käytetty aika oli todella mittava. Koska osittain teemoissa oli päällekkäisyyksiä ja niitä oli liikaa, tutkijan rajalliset aikaresurssit vaikuttivat selkeästi tähän osaan tutkimuksen toteutuksessa hidastavasti joka johti kiireeseen lopussa. Myös teoriaosuuden kirjoittaminen kärsi hajanaisuudellaan tutkijan aikaresurssien puutteen takia. Lopulta kuitenkin punainen lanka löytyi, mutta tutkija olisi toivonut sen löytyvän aikaisemmin työn etenemisen helpottumisen kannalta.

5.1 Tuloksista johdetut kehittämissuhteet

Yritys x:n tutkimuksessa mukana olleiden asiakassegmenttien asiakashallinnan strategiaa olisi hyvä tarkastella saatujen kehitysehdotusten avulla. Asiakaspysyvyyttä saadaan parannettua monella eri tapaa tutkimuksen tuloksien perusteella ja toimia tarvitaan erityisesti myynnin johtamisen yhtenäistämiseksi sekä laadittujen segmenttien ja palvelumallien noudattamiseksi kaikkialla yritys x:n toiminta-alueilla. Myyjien ja yritysasiakkaiden kanssa toimivien henkilöiden erikoistumiseen ja ammattitaidon ylläpitoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi. Kun erikoistumiseen panostetaan, on yritysasiakkaiden tarpeiden sekä yritysliiketoiminnan ominaispiirteet hyvin hallitsevilla henkilöillä tarpeeksi osaamista panostaa ylivoimaiseen asiakaskokemuksen ja myyntielämysten tuottamiseen.

Myyntin johtaminen yleisesti voi parantua, jos liiketoimintavastuu tutkimuksen asiakassegmenttien yritysasiakkuuksista otetaan vahvemmin yhden henkilön haltuun. Kaikkien myynnin esimiestyössä toimivien henkilöiden ajankäytön tulisi enenemissä määrin keskittyä asiakaskannan läpikäyntiin ja sen jatkojalostamiseen myyjien käyttöön, olemassa olevien työkalujen avulla. Tähän tarvitaan myös ylemmän johdon tuki, sillä myynnin johdolla täytyy olla mahdollisuus syventää omaa osaamistaan asiakkuuksien tilasta ja potentiaalain parempaan tunnistamiseen. Myynnin johdon on myös hyvä kiinnittää huomiota erityisesti myyjien ”kerralla kuntoon” asenteeseen. Monia tehokkaan asiakashallinnan kannalta keskeisten tietojen tallentaminen on

jäänyt vajavaiseksi ja tämä vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi markkinointiautomaation käyttöön. Myyjän asenne ja ymmärrys asiakastietojen tärkeydestä määrittää jatkossa, kuinka hyvin esimerkiksi kohdennettua markkinointia asiakkaalle voidaan tuottaa. Yritys x:n tulisi myös varmistua siitä, jokaisessa asiakaskohtaamisessa yrittäjälle kerrotaan, mitä yrittäjän aikaa säästäviä itsepalveluita voidaan verkkopalvelun kautta tarjota, varsinkin rutiiniluontoisissa asioissa.

Aktiivisempi yhteydenpito pienyritysyritysasiakkaisiin vahvistaa asiakassuhdetta ja asiakkaiden palvelukokemusta, jolloin toisten yhtiöiden olisi vaikeampi tehdä vaikutusta palvelullaan. Voidaankin todeta, että säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin, esimerkiksi keskitetyn yrityspalvelun toimesta nousee tärkeään rooliin asiakaspysyvyyden kehittämisessä. Koska tutkitut asiakassegmentit ovat kooltaan yritysasiakkuuksista suurimmat mutta asiakaskannattavuudeltaan heikoimpia, tulisi tehokkuuteen kiinnittää erityistä huomiota. Keskitetty monikanavainen yrityspalvelu, jonne asiakkaita kaikista kanavissa ohjataan, pystyy tarjoamaan tarpeeksi laadukasta palvelua asiakkaille asiointikanavasta riippumatta. Tärkeää on myös se, että jos asiakas on yhteydessä myyjään, saa hän asiantuntevaa ja hyvää palvelua, joka taas vahvistaa osaltaan asiakaspysyvyyttä. Yritysten kanssa toimivien myyntihenkilöiden palkkamallien tarkastelu tai työnkuvien kirkastaminen voi ratkaisevasti vaikuttaa parempaan asiakkaan palvelukokemuksen saavuttamiseen.

Yhteistoimintaan asiakkaan hyväksi kaikkien yritysten osastojen kesken täytyy panostaa, jotta asiakasta ei pompotella. Parempi ymmärrys osastojen välisistä työtehtävistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä voi merkittävästi parantaa tilannetta. Usein myös itsepalvelu voi olla parasta palvelua ja yritys x:n tulisivikin tukea ja edistää digitaalisten palveluiden kehitystä tälle kohderyhmälle, tehostaakseen palveluaan ja luodakseen parempaa asiakastytyväisyyttä. Digitaalisilta palveluilta vaaditaan koko ajan enemmän ja osaltaan tämä on nostanut asiakkaiden odotuksia myös palvelun nopeuden ja laadun suhteen. Pienyritysasiakkaiden erilaisten ostoprosessien tunteminen tulee kokoajan tärkeämmäksi ja myyntiprosessit onkin suunniteltava niiden mukaisiksi.

Yritys x pystyisi hyödyntämään monella tavalla omia erittäin laajoja tietokantojensa tietoja, tuotekortteja ja tilastoja asiakkaiden, myynnin ja markkinoinnin käyttöön. Tähän pysytään vahvasti lisäämään myös paikallista asiantuntijuutta, joka lisää luotamusta asiakkaiden keskuudessa yritystä kohtaan. Asiakkaille pystytään syvällä pai-

kallisella asiantuntijuudella tuottamaan ainutlaatuista arvoa. Yritys x voi purkaa ja jalostaa monipuolisia tietojaan videoiksi, webinaareiksi sekä koulutusmateriaaleiksi ja ne olisi myös hyvä julkaista avoimesti asiakkaiden käyttöön.

5.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa tutkittiin asiakaspysyvyyden kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä Case-yrityksessä. Mielenkiintoista olisi tehdä kattavampi jatkotutkimus, jossa tutkitaan kaikkien yhtiön eri osastojen yhteistyötä ja käsityksiä asiakaspysyvyyden parantamiseksi.

Lähteet

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän- Myy paremmin. Helsinki: WSOY.
- Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. 2012. The end of solution sales. Issue of Harvard Business Review. Viitattu 26.3.2016.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa muuttuvaan ostoprosessiin. Helsinki: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight. Helsinki: WSOY.
- Begström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkiointi. Edita Oyj.
- Big Data Now: 2012 Edition. Yhdysvallat: O'Reilly Media, Inc.
- Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Italy: Elsevier. Ltd.
- Buttle, F. 2004. Customer Relationship Management: Concepts and Tools. Italy: Elsevier. Ltd.
- Colgate, M. & Danaher, P. 2000. Implementing a customer relationship strategy. Journal of the Academy of marketing Science, Vol. 28, No. 3.
- Davenport, T. & Dyché, J. 2013. Big Data in Big Companies. SAS Institute Inc.
- Dibb, S. & Simkin, L. 2008. Market Segmentation Success. Make it happen! New York: International Thompson Business Press.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Goodhue, D., Wixom, G., Watson, H. 2002. Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way 1. Viitattu 13.1.2016.
- Greenberg, P. 2001. CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. California: Osborne/McGraw-Hill.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat: Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja – portfoliot. Helsinki: WSOY.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki:Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hollensen, S. 2015. Marketing management. A Relationship approach. Third edition.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talenum.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-kustannus.

Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Luottamus, innovointi, 3e ja brändi myynnissä.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143.

Kobylanski, A. 2012. Attributes And Consequences Of Customer Satisfaction In Tourism Industry: The Case Of Polish Travel Agencies. Penn State Greater Allegheny, USA. Journal of Service Science. Vol 5, No. 1, 29—42. Littleton, USA: Clute Institute for Academic Research.

Kotler, P. 2003. Marketing Management. Pearson Education International, New Jersey.

Kotler, P. & Keller, L. 2006. Marketing Management 12e. Pearson Education, Inc., New Jersey. Twelfth Edition.

Kurvinen, M., Kaario, K., Kelloniemi, J. & Riekkilä, J. 2014. Kaikki liiketoiminta on digitaalista – mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä? Accenturen tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 06.05.2016.

<http://www.touchrate.net/s/Understanding-Customer-Experience.pdf>

Morgan, R. & Hunt, S. 1994. The Commitment –Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 20-38.

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Oksanen, T. 2010. CRM. Helsinki: Talenum.

Peelen, E. 2005. Customer relationship management. Pearson Education.

Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pyyhtiä, T., Roponen, S., Seppä, M., Relander, T., Vastamäki, R., Korpi, J., Filenius, M., Su-lin, K. & Engberg, J. 2013. Digin Mitalla. Verkkomarkkinoinnin ja –myynnin mittaamisen käsi-kirja. Mainostajien Liitto.

Reichheld, F. 1993. Loyalty-Based Management. Issue of Harvard Business Review. Viitattu 26.3.2016

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen: hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Infoviestintä.

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

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.

Shrivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. 1999. Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. Journal of Marketing, Vol. 63, No 4 (Special Issue), 168-179.

Soliman, H. 2011. Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing. International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 10.

Stone, M., Woodcock, N. & Machtynger, L. 2000. Customer relationship Marketing. Get know your customers and their loyalty. 2 nd Edition. Marketing in Action Series. Great Britain: Clays Ltd, St Ives plc.

Theseus.fi. Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto. Viitattu 23.3.2016.

<https://www.theseus.fi/>

Venetis, K & Ghauri, P, 2004. Service quality and customer retention: Building long – term relationships. European Journal of marketing Vol.38, No. 11/12.

Zablah, A., Bellenger, D. & Johnston, W. 2004. An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. Industrial Marketing Management Vol. 33, No. 6, 475-489.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teema 1. Asiakastiedonhallinta

Millaisia ongelmia (tutkittavien segmenttien) asiakkuuksien tiedonhallinnan suhteen on tällä hetkellä?

Millaisia ongelmia asiakastiedon tallentamisen ja hyödyntämisen suhteen on tällä hetkellä?

Millaisia tietoja tulisi asiakkuudesta olla, jotta asiakkuuden potentiaali olisi paremmin tunnistettavissa? – ulkopuolisia, signaaleja, jne,

Millaiset asiakkuudet ovat parhaita potentiaaliltaan asiakkuuden kehittämistä varten?

Miten potentiaalisista asiakkuuksista saataisiin parempi ote aikaisemmin?

Miten potentiaalisista asiakkuuksista saataisiin parempi ote tehokkaammin?

Teema 2: Asiakasuskollisuus

Kuinka näiden segmenttien asiakaspysyvyyttä voitaisiin parantaa?

Mitkä asiat kokemusten mukaan asiakaspysyvyyteen vaikuttaa?

miten myynnillä ja markkinoinnilla näihin voidaan vaikuttaa?

Teema 3: Asiakaskokemus

Millainen on hyvä palvelukokemus?

Miten hyvän palvelukokemuksen voisi luoda digitaalisin keinoin?

Miten määrittelisitte hyvän asiakaskokemuksen näissä segmenteissä?

Miten asiakaskokemusta ja asiakastyytyvääsyyttä voitaisiin parantaa näissä segmenteissä?

Millaisia palvelukokemuksia asiakkaalle voitaisiin tarjota myös digitaalisesti?

Mitkä ovat isoimmat myynnin ongelmat tässä segmentissä?

Miten asiantuntijuutta voitaisiin paremmin hyödyntää markkinoinnissa ja myynnissä?

Millaisia erityispiirteitä tämän segmentin asiakkuuksilla mielestänne on?

Millaista osaamista näiden segmenttien asiakkaat arvostavat?

Millaisia ostokokemuksia asiakkaalle voitaisiin digitaalisesti tarjota?

Teema 5: Asiakasymmärrys

Millaisissa kanavissa pienyritykset haluaisivat kokemuksen mukaan asioida yritys x kanssa?

Millaista analyysiä näiden segmentin asiakkaista olisi hyvä tehdä asiakasymmärryksen lisäämiseksi?

Miten asiakkaat voisivat paremmin osallistua palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen?

Kuinka yhdessä luomista ja yhteisöllisyyttä voisi lisätä tässä segmentissä?

Miksi tämän segmentin asiakkaat ostavat yritys x:ltä?

Mikä asiakkaita kiinnostaa?