



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tutkimus pienen ja keskisuuren yrityksen asiakkuudenhallinnan vuorovaikutuksesta ja sosiaalisen median käytöstä

Anna-Kaisa Basdeki



Tekijä Anna-Kaisa Basdeki	
Koulutusohjelma Tradenomi, Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tutkimus pienen ja keskisuuren yrityksen asiakkuudenhallinnan vuorovaikutuksesta ja sosiaalisen median käytöstä	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on vertailla ja tutkia pienen sekä keskisuuren yrityksen vuorovaikutusta yrityksen ja B2B -asiakkaiden kesken, yrityksen näkökulmasta. Tutkimus käsittelee asiakkuudenhoitoa jo olemassa olevien B2B -asiakkuuksien kannalta. Sosiaalisen median käyttöä käsitellään asiakkuudenhallinnan ja markkinoinnin kannalta. Käydään läpi muutamia sosiaalisen median kanavia ja niiden B2B -markkinointipotentiaalia.</p> <p>Tutkitaan segmentointia, ja kuinka yhteydenpito asiakkaaseen eroaa eri segmenttien kesken näissä yrityksissä. Esitetään myös tutkimuksen perusteella kehitysehdotuksia asiakkuudenhallintaprosessista, ja siitä kuinka sosiaalisen median hyödyntämisen voisi saada toimimaan paremmin.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa näiden kahden yrityksen näkökulmasta B2B – asiakkuudenhoidosta. Keskiössä on asiakkaiden kanssa kommunikointi ja vuorovaikutus.</p> <p>Teoreettinen tietoperusta koostuu asiakkuudenhallinnan, segmentoinnin, B2B-markkinoinnin ja sosiaalisen median teorioista, aiheesta vuorovaikutus ja miten se toimii yrityksen ja eri asiakasryhmien kesken, sekä kommunikaatio asiakkaan (B2B) ja yrityksen välillä. Etsitään tietoa asiakaskokemuksista koskien monikanavaisuutta. Lopuksi esitetään yhteenveto ja kehitysehdotukset.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen. Kerätään haastattelun kautta analysoitavaa aineistoa, jota sitten käsitellään. Haastatellaan kahden yrityksen edustajaa valmista kysymyspohjaa käyttäen, mutta vapaasti keskustellen. Toisessa henkilöstössä on noin 10 ja toisessa noin 180. Haastattelut tapahtuvat pääkaupunkiseudulla kesäkuun 2019 aikana. Tutkimus on rajattu koskemaan jo olemassa olevia B2B-asiakkuuksia.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin keskisuuren yrityksen olevan asiakkuudenhallinnassaan, vuorovaikutuksessaan asiakkaan kanssa ja segmentoinnissaan paljon järjestelmällisempi kuin pienen yrityksen, pienen ollessa paljon joustavampi ja pienen kontaktoivan asiakkaita useammin resurssien antaessa myöten. Molemmilla yrityksillä on paljon hyödynnettävää potentiaalia sosiaalisen median tehokkaammassa käytössä vuorovaikutus- ja markkinointikanavana.</p>	
Asiasanat Asiakkuudet asiakkuudenhallinta kommunikaatio vuorovaikutus segmentointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelmat ja tavoitteet	2
1.2	Kohdeyritykset	3
2	Tietoperusta	4
2.1	Asiakaslähtöisyys B2B-markkinoilla	4
2.2	Asiakkuudenhallinta	7
2.3	Segmentointi	10
2.4	Vuorovaikutus asiakaskokemuksen pohjana	13
2.5	Sosiaalinen media ja monikanavaisuus	15
2.6	Asiakastyytymättömyys ja reklamaatiot	19
2.7	Asiakkuuden arvo	20
3	Empiirinen osa	23
3.1	Tutkimusmenetelmät	23
3.2	Haastattelukysymykset	24
3.2.1	Segmentointi	24
3.2.2	Yleinen kommunikaatio	25
3.2.3	Sosiaalinen media	26
3.2.4	Mielikuva yrityksestä	26
3.2.5	Asiakastyytymättömyys	27
3.3	Yhteenveto	28
4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	31
4.1	Moderni segmentointi	31
4.2	Vuorovaikutus	32
4.3	Sosiaalinen media	32
4.4	Erialaisten mielikuvien korostaminen asiakkaalle	34
5	Pohdinta	35
5.1	Tulosten luotettavuus	35
5.2	Opinnäytetyöprosessi oman oppimiseni kannalta	36
	Lähteet	37
	Liitteet	42
	Liite 1. Kysymyslomake	42

1 Johdanto

Asiakkuudenhallintaprosessi tuo lisäarvoa sekä myyjälle että ostajalle mahdollistaessaan tarjonnan vastaamaan paremmin kysyntää. Vielä sukupolvi sitten yritykset eivät joutuneet kilpailemaan asiakkaista niin raivoisasti kuin nykyään, kun internet valloittaa kaupankäyntiä. Nyt kuka tahansa pystyy ostamaan haluamansa tuotteen mistä tahansa, ja tämä luo yrityksille paineita. Pitää tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, jotta tämä ostaisi tuotteen juuri heiltä, ja toivottavasti palaisi takaisin ostamaan. Asiakas osaa vaatia loistavaa asiakaspalvelua, hän on nykyään tottunut siihen ja sen puuttumista ei sivuuteta olankohautuksella. Olemassa oleva asiakas on halvempi pitää, kuin hankkia uusi asiakas, ja pitkään jatkuvat asiakkuudet ovat kaikista kannattavimpia (Parviainen 2018, 22-23). Asiakkuudenhallinta tulee tässä kuvaan: sen avulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa: otetaan selvää asiakkaan tarpeista, pyritään molempia osapuolia tyydyttävään ostotapahtumaan ja asiakkuuden mielekkääseen jatkamiseen.

Mainontaa ja markkinointia on ollut olemassa muodossa tai toisessa yhtä kauan, kuin kaupankäyntiäkin. Kokemukseni mukaan nyt panostetaan enemmän vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa yksipuolisen mainostamisen sijaan. Sujuvan vuorovaikutuksen toteutuminen on molemmille resursseja säästävä etu. Parhaimmillaan asiakas markkinoi yrityksen palveluita ja tuotteita yrityksen rinnalla, esimerkiksi kirjoittamalla sosiaaliseen mediaan positiivisen arvion yrityksestä, mutta se oletettavasti vaatii kaikin puolin nappiin menneen asiakaskokemuksen taustalle. Fiksu ja nykyaikainen yritys hyödyntää eri markkinointikanavia päästäkseen kustannustehokkaaseen ja parhaimpaan tulokseen, mitä omat resurssinsa mahdollistavat. Toisin sanoen, käytetään hyödyksi jokainen mahdollisuus.

Sosiaalinen media on pitänyt pintansa vuodesta toiseen erinomaisena markkinointikanavana. Eri kanavia voi hyödyntää helppoon vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa antaen asiakkaan valita kanavansa ja olla läsnä juuri siellä, missä asiakaskin, näin saa todenmukaista tietoa siitä, mitä asiakas tarvitsee tarpeensa täyttämiseen (Coles 2015, 8). Tämä on asiakkaalle helppoa ja mutkatonta.

Tässä työssä käsittelen pääosin vuorovaikutusta ja kommunikaatiota B2B – asiakkaiden kanssa pienen, sekä keskisuuren yrityksen näkökulmasta. Tutkin yrityksen ja asiakkaan vuoropuhelua ja vuorovaikutusta, eli viestintää asiakkaalle ja asiakkaan viestintää yritykseen päin. Käsittelen aihetta viiden eri

teeman ympärillä. Teemat ovat segmentointi, yleinen kommunikaatio (asiakkaan kanssa), sosiaalinen media, (asiakkaan) mielikuva yrityksestä sekä asiakastytymättömyys. Käsitelen myös yritysten segmentointiperusteita ja segmenttikohtaisia toimintamalleja, sekä pienen ja keskisuuren yrityksen sosiaalisen median käyttöä kommunikaatiossa ja viestinnässä. Tuon esiin myös niistä kumpuavia kehitysehdotuksia. Sosiaalisen median hyödyntämisen kannalta on mielenkiintoista nähdä, miten vuorovaikutus toimii, millaista se voisi olla ja kuinka hyvin eri kanavien tuomia mahdollisuuksia kommunikoida asiakkaiden kanssa on hyödynnetty.

1.1 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Työn tavoitteena oli kartoittaa asiakkuudenhoidon tilaa ja kehitystä pienen ja keskisuuren yrityksen näkökulmasta, ja vertailla näiden tulosten eroavaisuuksia ja syitä niihin. Käsitellään kommunikointia ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa eri kanavissa, sekä segmentointia. Tutkimus on rajattu koskemaan jo olemassa olevia B2B –asiakkuuksia. Saatujen tietojen ja johtopäätösten perusteella oli tavoitteena saada aikaan myös kehitysehdotuksia. Työssä käydään läpi asiakkuudenhallinnan, asiakaskokemuksen, vuorovaikutuksen ja segmentoinnin peruskäsitteitä ja niitä sovelletaan kerättyyn aineistoon.

Tutkimukseni pääongelma on

- Millaista yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutteisuus on?

Tutkimukseni alaongelma on:

- Millaista on sosiaalisen median käyttö kommunikoinnissa ja kuinka eri kanavia hyödynnetään?

Työ on rajattu koskemaan ainoastaan jo olemassa olevia B2B –asiakkaita. Työn tavoitteena oli tutkia asiakkuudenhallinnan nykytilaa, olemassa olevien B2B -asiakkuuksien kehitystä sekä miten tarkasteltavissa olevissa yrityksissä asiakkuudenhallinta toimii. Tutkimuksessa vertaillaan, miten asiakkuudenhallintaprosessi eroaa pienen ja keskisuuren yrityksen välillä, ja käsitellään eroavaisuuksien syitä. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia tutkimuksen johtopäätösten perusteella asiakkuudenhallintaprosessiin liittyen.

1.2 Kohdeyritykset

Tilastokeskuksen (2019) mukaan pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi ("PK-yritykset") määritellään ne yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 henkilöä, ja joiden vuosiliikevaihto on vähemmän kuin 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. PK-yritysten pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei saa olla sellaisen yrityksen omistuksessa (tai sellaisten yrityksen yhteisomistuksessa), joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pienen yrityksen tai PK-yrityksen määritelmää.

Keskisuurena yrityksenä opinnäytetyössä on Yritys A, suomalainen tasaisesti kasvava perheyritys, jolla on juuret yli 40 vuoden taakse. Yritys A profiloi itsensä täyden palvelun ovitaloksi, eli pääosin teollisuusovien sekä autotalliovien koko osto-, huolto- sekä ylläpitoprosessiin löytyvät tuotteet ja ammattilaiset saman katon alta. Yritys A:n liikevaihto oli 30,5 milj. € ja henkilöstön määrä keskimäärin 177 vuonna 2018 (Yritys A 2019). Yritys siirtyi ulkomaisen emon omistukseen vuonna 2016, mutta sai pitää nimensä ainoana maailmanlaajuisessa konsernissa, sillä brändi nähtiin niin vahvaksi Suomen markkinoilla. Haastattelukysymyksiin vastasi V Lindholm, avainasiakaspäällikkö.

Opinnäytetyöni pieni yritys on nimeltään Yritys B, vuonna 2017 perustettu nuori yritys, jonka palvelukonsepti yhdistää muiden muassa analytiikka- ja IT-alan yritykset ja osaajat. Yrityksen tarkoituksena on myös saada muodostettua verkosto, jossa yritykset ja osaajat kohtaavat ja joka toisi alalle uutta lisäarvoa. Yritys B työllistää noin 10 henkilöä, ja liikevaihto on alle 100t€ vuonna 2018 (Yritys B 2019). Haastattelukysymyksiin vastasi J Karvo, yksi osakkaista, jonka vastuulla on yrityksen asiakkuudenhallinta.

2 Tietoperusta

Tässä osiossa käydään läpi vuorovaikutuksellisen asiakassuhteen eri osioita koskevia teorioita. Tutkimus on rajattu koskemaan B2B -asiakkaita, mutta joitain osioita käsitellään tarvittaessa kokonaisvaltaisesti myös B2C – asiakkuuksien ominaisuuksia pohdintaan sisällyttäen. Tällä tavalla pyritään saamaan selkeämpi ja laajempi kokonaiskuva käsiteltävästä aiheesta.

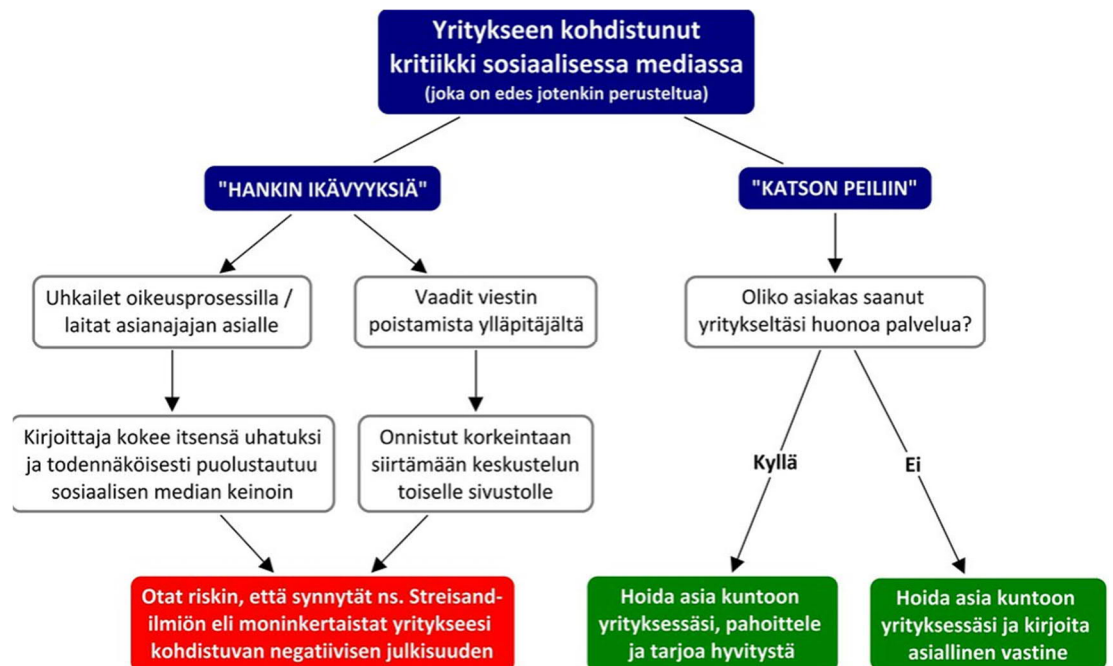
2.1 Asiakslähtöisyys B2B-markkinoilla

2010-luvulla muutos on uusi normi liiketoiminnan kaikkien osioiden saralla. Myynnin ja markkinoinnin tulee olla joustavampaa, nopeampaa ja herkempää asiakkaan signaaleille, ja parantaa tätä toimintaa koko ajan, jotta yritys menestyisi. Asiakas on oppinut vaatimaan parasta tuotteen tai palvelun lisäksi myös asiakaspalvelijalta. Yrityksen tulisi nähdä muutos jatkuvana prosessina, eikä projektina, johon palataan vuoden, parin välein (Businesslike 6.10.2016.) Ehkä tulevaisuudessa jokaisessa hiukankaan suuremmissa yrityksissä on palkkalistoilla henkilö, jonka päätehtävä on surffaila netissä ja lukea alansa upouutta julkaistua tietoa ja soveltaa tätä tietoa sitten käytäntöön, jotta edustamansa yritys pysyisi koko ajan ajan hermoilla, ensimmäisten joukossa kaikessa uudessa.

Yritysten muutos yrityskeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen tulisi olla kaikille jo itsestänselvyyys, joten asiakasta ei enää lähestytä yksipuolisesti omien näkemysten pohjalta asiakkaan tarpeet olettaen, vaan asiakas on otettu mukaan vaikuttamaan. Kurvinen ja Seppä (2016, 37) kirjoittavat menestyvien yritysten rakentavan markkinoinnin niin sanotusti sisään tuotteeseen, jotta sitä ei tarvitsisi liittää keinotekoisesti enää jälkikäteen. He kiteyttävät hyvän tuotteen olevan yrityksen tarkoituksen ja asiakaslupauksen lopputulema, ja kun tuote luo asiakkaalle tarpeeksi arvoa, asiakas tavallaan markkinoi sitä rinnallasi. Tätä kutsutaan ansaituksi mediaksi, ja se on periaatteessa yrityksen kolmannelta osapuolelta saamaa huomiota. Vapamedian artikkelin (2019) mukaan digiaikana ansaitun median käsite on laajentunut kattamaan perinteisen journalismin (eli toimitetun median tuotosten) lisäksi myös verkon word of mouth -viestinnän, jota ovat siis keskustelupalsta- ja sovellusviestintä sekä sosiaalisen median päivitykset, linkit ja jaot. Vapamedian (2019) mukaan ansaittu media on erityisen arvokasta sen vuoksi, että muiden asiakkaiden arviot ovat uskottavampia kuin maksettu media. Viraali on ansaitun median

muoto. Mainos, video tai vaikkapa meemi voi aloittaa kulkunsa maksettuna tai tuotoksena omasta mediasta, mutta kun se alkaa saamaan useita tuhansia jakoja se muuttuu viraaliksi (Wau 2017). On vaikeaa tietää, millaisella sisällöllä on potentiaalia muuttua viraaliksi.

Ansaitulla medialla on myös kääntöpuolensa, eli negatiiviset kokemukset jaetaan auliisti muiden luettaviksi ja ne voivat kehkeytyä myrskyksi vesilasissa. Tällaiseen tilanteeseen kannattaa reagoida nopeasti. Jos asiakas valittaa esimerkiksi sosiaalisen median kanavalla tai sovelluksen arvostelu -kohdassa, on asiaan tarpeellista suhtautua vakavasti, koska yrityksen maine saa helposti kolauksen viidakkorummun lähtiessä käyntiin. Innowisen Harto Pönkä listaa powerpoint-esityksessään (2016) kriisiviestinnän tärkeimmät asiat: Nopea reagointi, tilanteen selvitys, tilanteen etenemisen seuraaminen, tosiasioiden kertominen (vältä selittelyä mutta oikaise asiavirheet, pysy aina totuudessa), kiittäminen avusta ja anteeksi pyytäminen, sekä opiksi ottaminen. Pönkä (2016) korostaa läpinäkyvyyttä.



Kuvio 1. Yritykseen kohdistunut kritiikki sosiaalisessa mediassa. (Pönkä 2016).

Ylläolevan kuvion mukaisesti parhaiten jo syntynyt tilanne korjataan katsomalla peiliin, myöntämällä virheet ja hoitamalla asia kuntoon läpinäkyvästi. Jos lähdetään korostamaan omaa syyttömyyttä ja pitämällä siitä

suurta meteliä, ei saavuteta muuta kuin ikävyyksiä. Pieni negatiivinen palaute voi harkitsemattomalla toiminnalla poikia moninkertaista negatiivista huomiota. Tuotteen tai palvelun tulee ratkoa asiakkaan ongelmat. Sen ominaisuudet eivät ole asiakkaasta kiinnostavia, jos siitä ei lähtökohtaisesti ole hänelle tarvittavaa arvoa. Sillä ei ole väliä, kuinka hienolta markkinointislangi tai visuaalisuus asiakkaalle näyttää. Yrityksen tulisi kuunnella asiakasta, ja rakentaa siltä pohjalta jotain, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Sekä Yritys A , että Yritys B kehittävät asiakkaan mielipiteen pohjalta palveluitaan sopiviksi. Yritys A tarjoaa päivitystä kellon ympäri Lapista Helsinkiin, ja tämä on teollisen alan yrityksessä tietysti suuri plussa ja asiakasta kuunnellen aikanaan kehitetty. Yritys B taas tarjoaa aidosti yksilöllistä, räätälöityä palvelua, joka on heidän alallansa tarpeellista, kun on kyse modernista digi- ja IT-alan palvelualustasta. Kurvisen ja Sepän (2016, 101) mukaan yrityksen tärkein prosessi on asiakaskokemuksen johtaminen, eli yrityksen tapa tuottaa ja mitata asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee ylimmästä johdosta, ja suurin osa yrityksistä ei ihan vielä ole ymmärtänyt asian strategista merkitystä verrattuna sen kustannuksiin. Kurvisen ja Sepän (2016, 102) mukaan asiakaskokemuksen ollessa suunnittelematon, asiakkaiden odotukset ylittävä palvelu on parhaimmillaankin vain satunnaista. He toteavat, että asiakaskokemus muodustuu asiakkaaseen luotavan tunneyhteyden pohjalta, ja käytännön toiminta luo pohjan sen synnylle. Käsiteltävänä olevissa, eli pienessä ja keskisuuressa yrityksessä, tämä tarkoittaa lähinnä palvelun laatua, palvelun kehitystä sekä palvelun käyttöä.

Kurvinen ja Seppä (2016, 291-294) listaavat vuorovaikutuksellisen, asiakaskeskeisen B2B-markkinoinnin kymmenen käskyä:

1. Ymmärrä asiakasta. Ostajat ovat yksilöitä ja haluavat tulla kohdelluiksi sellaisina. Heitä kiinnostavat omat ongelmansa enemmän, kuin myyjän hienot argumentit.
2. Auta, älä tyrkytä. Anna tietoa ja fokusoivat faktat ostajan oston jälkeiseen aikaan. Auta tunnistamaan ongelmat ja tarjoa räätälöityä ratkaisua.
3. Tuota arvoa joka kohtaamisella. Suuri haaste, joka vaatii myyjältä perehtymistä asiakkaan tilanteeseen uudella tasolla. Käytä myynti- ja markkinointiteknologiaa hyödyksesi.
4. Vältä kapulakieltä, älä jorise itsestänselvyyksiä vaan puhu asiakkaan kielellä kiinnostavia asioita.

5. Luo maineesi. Tiedät, miten eroat kilpailijoistasi asiakkaan hyödyksi, käyttä sitä hyväksesi. Hallitse perusasiat. Ansaitse suosittelusi antamalla ylivoimainen asiakaskokemus.
6. Muutu mediaksi. Ole ensisijainen tiedonhakulähde asiakkaillesi. Ole suodatin huuhaatiedolle. Auta asiakasta menestymään.
7. Pelaa tunteilla. Opettele kertomaan "tarinaa", joka vetoaa tunteisiin. Kukaan ei muista kylmiä lukuja, mutta hyvä fiilis muistetaan.
8. Haasta asiakasta. Ymmärrä asiakasta ja toimialaa syvällisesti, ja aja asiakas menestymään, pois mukavuusalueelta.
9. Saata myynti ja markkinointi yhteen. Laita ne kävelemään käsi kädessä säätämällä yhteisiä tavoitteita ja laatumittareita toteutusmalleineen.
10. Ryhdy mielipidejohtajaksi. Opi koko ajan, tee osaamisesi tunnistettavaksi ja saat maineen, että olet ensisijainen kontakti tietoa etsiville.

2.2 Asiakkuudenhallinta

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä asiakkuudenhallinta on kokemukseni mukaan yleensä mutkattomampaa kuin suurissa yrityksissä. Päätöksenteko tapahtuu vähemmällä byrokratialla ja on joustavampaa. Toisaalta resursseja asiakkuudenhoidon on vähemmän kuin suurissa yrityksissä, strategiat eivät ole niin loppuun asti hiottuja eivätkä syyt ja seuraukset niin ennalta määritettyjä. Tässä opinnäytetyössä on tarkastelussa sekä pieni että keskisuuri yritys. Tarkasteltava pieni yritys kommunikoi asiakkaan kanssa hyvin mutkattomasti ja joustavasti jokaisen työntekijän ja osakkaan hoitaessa "vähän kaikkea", työtehtävät eivät ole tarkasti määriteltyjä. Keskisuuren yrityksen työntekijöiden roolit ja työtehtävät ovat tarkemmin määriteltyjä, ja asiakasta palvelee pääasiassa helpdesk-osasto, mutta tarvittaessa kuka tahansa muu yhteyshenkilökin. Asiakkaan kanssa vuorovaikutusta luovat pääosin myyjät ja muut yhteyshenkilöt helpdeskin ottaessa vastaan palautetta sekä huoltotilauksia. Hellmanin ja Värilän (2009, 57) mukaan vallalla on asiakasvaltaisuus, jossa asiakkaan rooli johtamisessa vahvistuu, ja fokus kääntyy kohti asiakasta. Heidän mukaansa mitä pidemmälle asiakastiedon käytössä edetään, sitä vahvemmasi kasvaa asiakkaan ympärille rakennetun integroidun toiminnan merkitys. Yrityksen johdolle on tärkeää johtaa tällaista asiakkaan ja asiakastiedon strategiaa tavoitteellisesti. Asiakasvaltaisuus on

muuttanut yrityksen funktioiden johtamista. Hellmanin ja Värilän (2009, 62) mukaan jokainen funktio pyrkii lisäämään asiakastiedon laatua ja sen käyttöä. Asiakkuudenhallinta on itsestäänselvyys. Internetin yleistymisestä alkaen kilpailu on vaan koventunut, eikä loppua näy. Hellman ja Värilä (2009, 19) toteavat, että tarjonta on ylittänyt kysynnän ja asiakkailta on enemmän varallisuutta käytettävänä ja enemmän valtaa sähköisten työkalujen sekä erilaisten kanavien kehittyessä. Asiakkuuden muodostuminen alkaa asiakkaan tekemästä ensimmäisestä ostopäätöksestä: asiakkuus perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Jos tämä tapahtuma onnistuu, se luo otollisuuden myös asiakkuuden kehittymiselle. Tässä vaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, muodostuuko molemmille osapuolille tästä lisäarvoa, ja millaiset yrityksen toimintaprosessit ovat tätä uutta asiakkuutta vaaliessa ja kasvattaessa. Jos asiakkuus lähtee käyntiin molemminpuolisesta tyytyväisyydestä ja luottamuksesta, siitä voi kehittyä pitkäaikainen suhde, joka on yritykselle arvokkain. Myös asiakas saa pitkäaikaisesta asiakkuussuhteesta lisäarvoa huolettomuuden ja hyvien kokemusten myötä: Hän kokee tulleen palvelluksi hyvin ja hänen ongelmansa ratkaistaan. Selin ja Selin (2013, 150-151) toteavat, että asiakkuuksia tulee määrätietoisesti kehittää, seurata ja ohjata. Tulee laatia kriteerit, tavoitteet ja suunnitelmat asiakassuhteiden hoitamiseksi, arviointimittarit määriteltynä. Viimeiseksi tulee muistaa, ettei virta koskaan pysähdy: Toiminta ja sen kehittäminen on jatkuvaa. Jokaisen yrityksen tulee valita keinot, joilla se taistelee markkina-asemastaan, ja asiakkaan miellyttäminen on aina keskiössä. Jo vuonna 1981 Bernard H. Booms ja Mary J. Bitner kehittivät kuuluisan 7P-mallin, joka oli aikanaan todellinen edelläkävijä ja arvokas uusi näkökulma. Nyt 38 vuotta myöhemmin voimme todeta, että perusrunko pätee edelleen ja se voidaan nähdä hyvänä pohjana liiketoiminnan kehittämiseen asiakaslähtöisesti.



Kuvio 2. 7P-malli. Tuote ja tarjooma (Product), Hinta (Price), Saatavuus (Place), Markkinointiviestintä (Promotion), Henkilöstö ja asiakaspalvelu (People), Toimintaprosessit (Processes) ja Yritysympäristö (Physical evidence) (Toolshero 2019)

Asiakkuudenhallinta ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva oppimisprosessi, jolla ei ole loppua. Sen avulla lisätään asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, miksi he ostavat. Tämän lisäksi asiakkuudenhallinta lisää markkinoinnin tehokkuutta, ja näin ollen vahvistaa kokonaiskannattavuutta. Yrityksen ei siis tule nähdä asiakkuudenhallintaa väliaikaisena, vaan jatkuvana toimintaprosessina, jota pyritään koko ajan kehittämään. Toisaalta hyvä seuranta mahdollistaa myös sen, että toimintaprosessin vähemmän kannattavista osista voidaan päästä eroon. Mäntyneva (2001, 34-35) toteaa, että yrityksen tulee tuntea asiakaskannattavuuteensa vaikuttavat tekijät. Asiakkuuden hankintakustannukset suhteessa myyntituottoon tulee olla kunnossa, samoin pitää hahmottaa se, mitä maksaa hallinnoida asiakkuuksia. Strategiset prioriteetit tulee olla hallussa, mutta myös ajatella tulevaisuutta: olisiko nykyisessä asiakaskunnassa potentiaalisuutta tulevaisuudessa lanseerattaville tuotteille? Voisivatko kannattamattomat asiakkuudet muuttua tulevaisuudessa kannattaviksi?

Joskus asiakkuudenhallinta epäonnistuu. Siihen laitetut resurssit tuottavat tappiota, tai eivät tuota mitään. Ehkä on lähdetty rakentamaan järjestelmää innolla, mutta se on jäänyt kesken, tai vastuuhenkilöllä ei ole tietotaitoa hallinnoida koko prosessia. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 11) mukaan keskeisimmät syyt, jotka aiheuttavat asiakkuudenhallinnassa epäonnistumisia ovat:

- Jos Asiakashallinta perustuu tietojärjestelmässä jo valmiiksi määriteltyihin prosesseihin
- Yksipuolisuus liikkeenjohdollisissa osa-alueissa (esim. Pelkästään markkinointiin)
- Asiakashallinta on erillistä eikä yrityksen strategiassa
- Keskitytään vain operatiivisen työn helpottamiseen
- Viivyttely suunnittelussa ja käyttöönotossa (suunnitelmat vanhentuvat)
- Epäkäytännöllisyys
- Asiakashallinnan hyödyt jäävät konkretisoimatta ja mittauksia ei kyetä tekemään
- Pidetään asiakashallintaa lyhyenä projektina
- Asiakashallinta ei anna mitään myyjälle (esim. Lisää myyntiä)
- Irrallisuus yrityksen muista prosesseista.

2.3 Segmentointi

Segmentoinnilla jaamme asiakaskuntaa ryhmiin (eli segmentteihin). Tämän toiminnan periaate on se, että asiakaskunta on erilaista, ja se jaetaan osiin erilaisten asioiden perusteella, jotta voisimme myydä ja markkinoida jokaiselle ryhmälle tuotteita tai palveluita juuri sille ryhmälle soveltuvalla tavalla. Näin saamme aikaiseksi segmenttejä, joilla on samankaltaisia ominaisuuksia. Segmentoinnin määreitä voivat olla esimerkiksi, kuinka kannattava asiakkuus on kyseessä (ostokäyttäytyminen), sijainti, demografiset tekijät ja arvomaailma. Segmentoinnin tarkoitus on saada tehokkaimmin viesti perille tietyille kohderyhmälle ja kohdistaa rajalliset resurssit oikealla tavalla oikeisiin asiakasryhmiin. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 49-52) määrittelevät segmentoinnin tarkoitukseksi yhdistää yrityksen sisäinen (yrityksen toiminnot ja saadut hyödyt) ja ulkoinen (asiakkaat ja erilaistavat tekijät) näkökulma. He korostavat, että asiakkaan odotusten täyttäminen ei riitä, jos asiakkuudet ovat kannattamattomia. Asiakaskannattavuuden laskeminen onkin myös segmentoitaessa hyvin tärkeää. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 54-55) toteavat segmentoinnin olevan oppimisprosessi, jossa alussa valitut asiakassegmentit toimivat hypoteeseina, joita testataan käytännön toiminnan yhteydessä. Prosessin myötä todellinen asiakas- ja markkinatutkimus liitetään osaksi

organisaatiota. Hildebrand, Iyer ja Soudagar (2012, 239) nostavat segmentoinnissa esiin termin "lifetime value", joka tarkoittaa parhaiden asiakkaiden tarpeiden täyttämistä ja mukana elämistä niin, että asiakkaiden kanssa luodaan poikkeuksellisen vahva asiakassuhde. Näin saadaan asiakkaat ajattelemaan yrityksestä parasta ja jakamaan tätä näkemystä muiden kanssa, ja asiakkaat saadaan osallistumaan liiketoimintaan jakamaan näkemyksiään sekä nykyisistä tarpeista, että vielä täyttämättä olevista tarpeista. Mielestäni tarkastelemani keskisuuri yritys on menestyksekkäästi kehittänyt itselleen tällaista suhdetta avainasiakkaidensa kanssa, koska vuorovaikutus on todellisesti molemminpuolista asiakkaiden haastaessa yritystä kehittymään.



Kuvio 3. Segmentoinnissa käytettävä tieto (TNS Mind –tietopankki, Kantar 2019)

Kun pyritään segmentoimaan mahdollisimman hyödyllisesti, kannattaa tehdä perusteellisesta työtä. Strategiaan kannattaa kirjata erikseen se, kuinka tärkeimpien asiakkaiden kanssa kommunikoidaan nimenomaan segmentoidessa. Asiakkailta saadaan paljon hyvää tietoa pyrittäessä segmentoimaan mahdollisimman tarkasti, jos vain osataan kysyä oikeat kysymykset. Pyramidin alimmalla tasolla näkyvät arvot, asenteet ja trendit. Seuraavalla tasolla näkyy elämäntyyli ja kulutuskäyttäytyminen, joka koskee eniten B to C –asiakkuuksia, mutta sitä voi soveltaa myös yrityksiin: Onko yritys kerännyt mainetta asiakkaiden kestitäjänä vai taloudellisesti tarkkana?

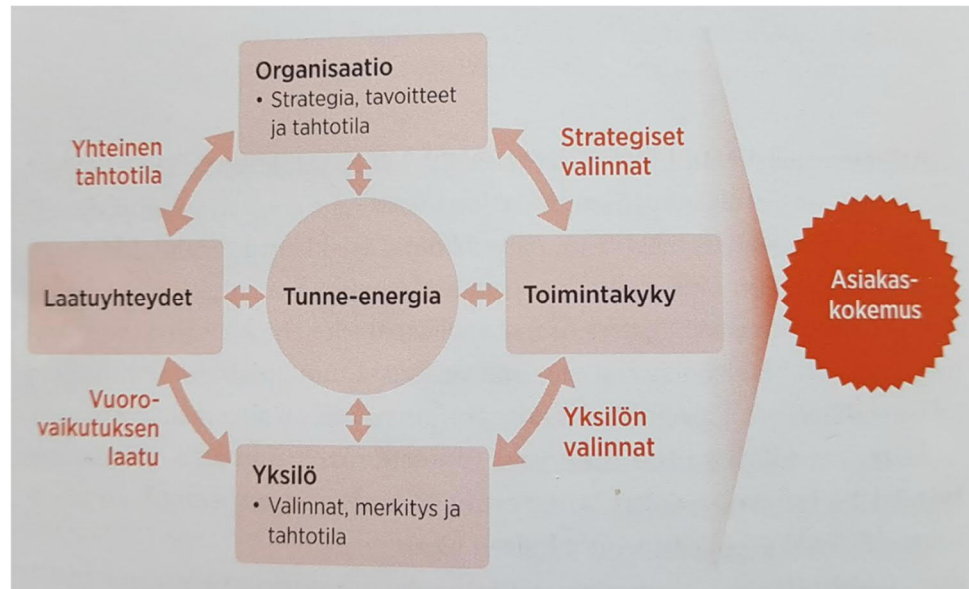
Onko esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin panostettu? Asiakkaan arvomaalimasta ja tyylistä saa usein hyvän käsityksen internetsivujen perusteella, ja PR-osastolta saa lisätietoa. Pyramidin kolmannella tasolla asiakkaan käyttäytyminen, tarpeet ja preferointi vaativat resurssien salliessa kommunikointia yhteyshenkilön kanssa. Yritys B on vielä niin pieni, että puhelin- ja face-to-face –kommunikointia harjoitetaan paljon. Yritys A kontaktoi henkilökohtaisesti järjestelmällisesti vain segmentti 1:sen asiakkaita. Segmentoinnissa tärkeintä on ymmärrys asiakkaan tarpeista ja ostoprosessista sekä nykyisen kilpailutilanteen huomioiminen (Bisnode Selector 2014), ja näistä saa parhaiten tietoa, kun vuorovaikutus asiakkaan kanssa on kunnossa. Toiseksi ylin taso kattaa asiakkaan suhteen brändiin ja tuotteeseen. Näitä tutkiessa voi helposti hyödyntää erilaisia työkaluja, esimerkiksi markkinatutkimusta. Bisnode Selectorin (2014) mukaan markkinatutkimuksen tavoitteena on saada tietoa yrityksen positiosta markkina-alueella, asiakkaan tarpeista sekä siitä, mikä laukaisee asiakkaan ostamaan. Markkinatutkimuksen voi toteuttaa lähes millä tavalla vaan perinteisestä kirjepostista nettikyselyyn tai, resurssien salliessa, vaikka puhelinhaastattelulla.

Segmentointikin on kehittymässä yksilöllisempään suuntaan. Mikko Pirinen (2018) kirjoittaa blogissaan, että Salesforcen “State of the Connected Customer” -tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat kyllästyneet tulevansa kohdeksi numeroina, ei yksilöinä. Pirinen toteaa myös, että markkinoinnin automaation työkalut mahdollistaisivat nykyistä yksilöllisemmän palvelun, ja että tekoalyn avulla tämä olisi mahdollista ilman suunnattomia resursseja. Jos mietitään asiaa realistisesti, niin vaaditaan melkoista tietoteknistä osaamista ja innovatiivista asioihin suhtautumista, että tämä olisi mahdollista.

Tarkasteltavista yrityksistä pienemmällä yksilöllinen segmentointi on jo käytössä ja tämän mahdollistaa tietotekninen osaaminen sekä pieni asiakaskunta. Suuremmalla se ei ole toistaiseksi käytössä. Asiakaskunta on heidän mukaansa todella laaja, ja yrityksessä luotetaan perinteisempiin lähestymistapoihin, vaikka segmentointi onkin tietyiltä osin modernia perustuen muun muassa siihen, että avainasiakkaaksi pääsyn yksi vaatimus on haastaa yritystä kehittymään ja ylittämään itsensä.

2.4 Vuorovaikutus asiakaskokemuksen pohjana

Lähtiessään tutkimaan asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaista selvittämistä ja täyttämistä, yritys tarvitsee pohjalle asiakasymmärrystä. Hämäläisen, Miettisen ja Vilkan (2011, 61) mukaan prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä, sen jälkeen käyttäjätiedon hankinnasta ja sen soveltamisesta. Asiakkaan tiedostamattomat sekä tiedostetut tarpeet tulee saada selville, ja niistä oppia. Vuorovaikutteinen kommunikointi asiakkaan kanssa tarkoittaa yksinkertaisesti asiakkaan saamista puhumaan, sekä asiakkaan kuuntelemista. Hyvä toimittaja antaa asiakkaan kommunikoida kanavissa, jotka ovat hänelle mukavimmat, ja toimii niissä yhtä hyvin kuin asiakaskin. Tämä vaatii panostusta tekniseen osaamiseen. Koko ostopolun tulisi olla asiakkaalle helppoa ja mukavaa, ja järkevä myyjä optimoi kaikkea asiakkaan mukavuutta mielessä pitäen, esimerkiksi on sanomattakin selvää, että internetsivujen tulisi taipua mobiiliystävälliseen muotoon, mutta myös nuorentuvan asiakaskunnan sovellusmieltymykset tulisi ottaa huomioon ja niissä toimia, ”kuin vettä vaan”. Jos myyt tuotetta, jonka kohderyhmäasiakaskunta on parikymppistä, sinun pitää osata käyttää instagramia ja snapchatia myyntikanavana, näin kärjistetysti. Omien kokemusteni pohjalta palaan mielelläni verkkokauppaan, josta on helppoa tehdä tilaus. Nappia on helppo painaa, mutta jos pitää täyttää ensin 30 kysymyskenttää, jätän helposti tilauksen sikseen, vaikka tuote olisikin tarpeellinen. Tämä pätee vielä enemmän yritysasiakkaisiin, ostajilla tuskin on motivaatiota vaikean ostoprosessin läpikäymiseen. Helpon ostopolun tarjoava yritys on selkeästi kuunnellut asiakkaan mieltymyksiä, eli ottanut asiakkaan mukaan vuorovaikutukseen ja oppinut asiakkaan mielipiteistä, ja tuottaa asiakkaalle miellyttävän asiakaskokemuksen. Lehtonen, Pesonen ja Toskala (2002, 115) painottavat tarkkailemaan myös muiden tapaa palvella asiakkaita, ja asiakkaiden reaktioita. Näin saa arvokkaita vihjeitä oman viestintätätyylin kehittämiseen.



Kuvio 4. Asiakaskokemus (Fischer, Vainio 2014, 166)

Asiakkaan tarpeita ei myöskään saa vain olettaa tietävänsä, ja toimia tämän oletuksen pohjalta, ehkä luoda kokonaisia strategioita ja viedä asioita käytäntöön: Sitten saatetaan mennä pahasti metsään, pitkän matkaa. Lehtonen, Pesonen ja Toskala (2002, 116) listaavat asioita, joihin ei saa automaattisesti luottaa asiakaspalvelijana: Älä luota siihen, että ymmärsit, mitä puhuja tarkoitti, äläkä siihen, että tulkintasi hänen perusteluistaan olisi oikea. Arvioi vielä kerran, annoitko omien ennakoasenteidesi vaikuttaa siihen, mitä kuulit hänen sanovan, ja sanoiko hän todella niin, kuin luulit kuulleesi. Tekoälyn kehitys on mahdollistanut asiakkaan paremman tuntemisen ja paremman segmentoinnin, mutta nyt ollaan menossa toiseen suuntaan. Korkiakoski (2018) toteaa blogissaan asiakaskokemuksen koostuvan kolmesta elementistä: Tehokkuudesta, helppoudesta ja tunteesta. Näistä tunneosio muodostaa Korkiakosken mukaan noin 2/3 asiakaskokemuksesta. Voiko tekoäly korvata ihmisen? Korkiakosken pohdintojen mukaan tekoäly pitäisi valjastaa hoitamaan rutiiniasiat, ja ihmiset tulisi kouluttaa tarpeeksi hyvin hoitamaan asiakaskokemuksen tunnepuolen pääasiat. Tämä käy mielestäni hyvin yksiin nykyajan pehmeän ja koko ajan yksilöllisemmän asiakaskokemuksen tavoitteen kanssa. Tekoälyn avulla voidaan ehkä helpommin pitää rutiinomaista yhteyttä asiakkaisiin segmentoitujen massapostitusten ja muun “kylmän” asiakaspalvelun avulla, mutta toistaiseksi ainakin tarvitaan vielä asiakaspalvelukohtaamiseen ihminen, jos halutaan empaattisuutta mukaan vuorovaikutukseen. Chattibotit voivat omalta osaltaan ärsyttää asiakasta niin paljon, ettei tämä halua jatkaakaan asiointia. Kuuranta (2017) toteaa, että chat-robottien perusongelmana on tilannetajun puute ja

pelkkään avainsanojen tunnistamiseen perustuva kommunikaatio, joka ei asiakaspalvelussa ole riittävää. Tarkastelemistani yrityksistä kumpikaan ei käytä chatissa tekoälyä.

2.5 Sosiaalinen media ja monikanavaisuus

Asiakkaan tulee saada valita oma kanavansa, ja hyvä palveluntarjoaja noudattaa asiakkaan valintaa. Tämä on asiakkaalle miellyttävintä, ja asiakas menee sinne, missä pääsee toimimaan mukavasti ja helposti. Entisaikaan vaihtoehtoina olivat lähinnä puhelin ja henkilökohtainen tapaaminen, nykyään on tähän lisäksi sähköpostimahdollisuus, chat-toiminnot ja yhteydenottolomake kotisivulla, sekä sosiaalinen media. Sosiaalisessa mediassa on paljon kanavia, mutta tarkastelemamme yritykset käyttävät lähinnä vaan Facebookia sekä LinkedIniä, jotka ovat kokemuksen mukaan varttuneemman väen kanavia. Pienessä yrityksessä käytetään myös Twitteriä. Kummassakaan yrityksessä kohderyhmänä ei suoranaisesti olekaan nuoriso, joten näillä kanavilla varmasti pärjää jo pitkälle. Kuitenkaan kehittymistä ei kannata pysäyttää, vaan yrittää uusia kanava-aluevaltauksia vaikkapa helposti lähestyttävään Instagramiin, jotka käyttävät ainakin vielä toistaiseksi kaikenikäiset.

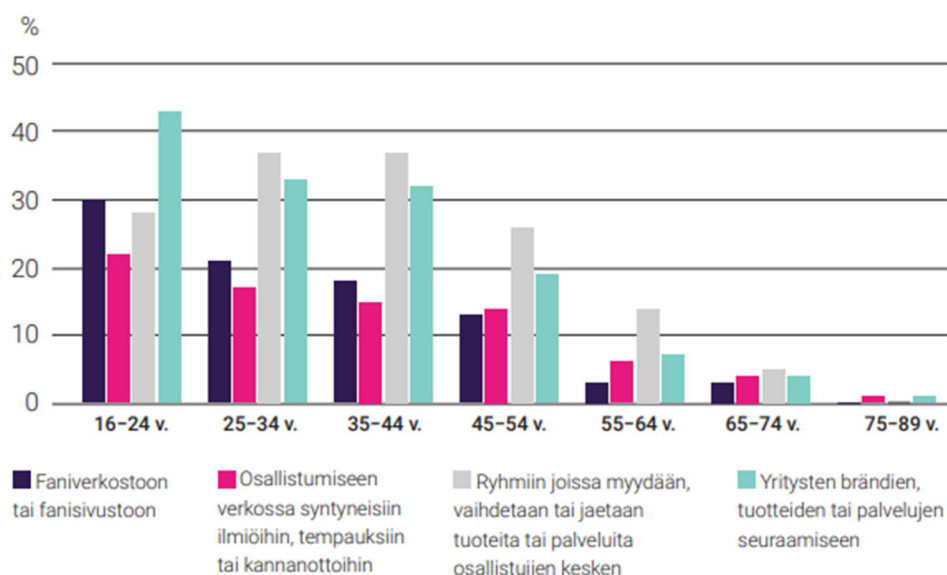
Tärkeintä on, että asiakas tavoittaa myyjän, kanavasta riippumatta.

Sosiaalisesta mediasta on tullut suurelle osalle yrityksistä päämarkkinointikanava. Sisältö ei saisi olla mielivaltaista päivittelyä, vaan tarkkaan harkittua, strategian mukaan tuotettua ja visuaalisesti hyvätasoista informatiivisuutta ja napakkuutta unohtamatta. Coles (2015, 5) listaa sosiaalisen median markkinoinnin hyödyistä tärkeimmät: Se on ilmaista, tavoitat suunnattomasti ihmisiä, sitä voi käyttää perinteisempien kanavien ohella, siellä voi olla asiakkaisiin helposti yhteydessä, yritys on hyvin esillä internetissä ja ehkä tärkeimpänä: Saa reaaliaikaista palautetta asiakkailta. Coles (2015, 8) kehottaa käyttämään sosiaalista mediaa asiakkaiden kuuntelemiseen: Saa varmemman tunteen siitä, mitä ominaisuuksia asiakkaat haluavat tuotteelta tai palvelulta. Sosiaalista mediaa kannattaa käyttää, sillä siellä asiakkaatkin ovat, yritysasiakkaatkin koko ajan enemmän.

Molemmat tarkasteltavat yritykset käyttävät sekä Facebookia, että LinkedIniä pääkanavinaan sosiaalisessa mediassa. Molemmissa kanavissa on mahdollista perustaa yritykselle omat sivut, ja medianäkyvyys perustuukin osittain näillä sivuilla vieraileviin asiakkaisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin ja

heidän aktiivisuuteensa. Sisällön tuottamiseen kannattaakin panostaa, näin sillä on hyvät mahdollisuudet tulla uudelleenjaetuksi. Keskisuuri yritys ei ota osaa sosiaalisessa mediassa käytyihin keskusteluihin ainakaan yrityksen nimissä, pieni yritys ottaa, mutta satunnaisesti. Coles (2015, 43-45) käy läpi sitä, onko sosiaalisen median kanavan kommentointimahdollisuus parasta pitää suljettuna yleisöltä vai ei, ja päätyy siihen, että jos yritys käyttää sivustoa vain internet-mainoksenaan eikä halua ylimääräistä "vaivaa", se kannattaa pistää pois päältä. Jos taas on kehittelemässä suurta brändiä ja verkostoa, tarvitsee ehdottomasti tämän kommunikointikanavan, ja resurssit sen pyörittämiseen. Coles (2015, 44) neuvoo, että kommentoitaessa viestejä, tulisi käyttää alkuperäisen kommentoijan nimeä, jotta tämä tuntisi olonsa tärkeäksi. Negatiivisia kommentteja ei myöskään tulisi poistaa suoralta kädeltä, se vaikuttaa epäilyttävältä. Negatiivisiin kommentteihin tulisi vastata ystävällisesti. Negatiivisella palautteella saa nopeasti selville, ettei bisnes toimi niin kuin pitäisi, ja voi alkaa tekemään korjaavia toimenpiteitä.

Kaupankäynti sosiaalisessa mediassa on tullut suosituimmaksi. Alla olevassa taulukossa on kuvattu sen määrä vuodelta 2008. Siitä näemme, että yritysten brändejä, tuotteita tai palveluita seuraa SoMessa 16-54 -vuotiaista merkittävä osa.



Yhteisöpalvelujen osallistuva ja kaupallinen käyttö 2018, %-osuus väestöstä

Kuvio 5. Yhteisöpalvelujen osallistuva ja kaupallinen käyttö 2018, %-osuus väestöstä (Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö -tutkimus 2018, Tilastokeskus)

Sosiaalisen median käytöllä asiakkaan kanssa kommunikointiin on myös riskinsä. Yritys saattaa saada kommentteja, jotka eivät ole toivottuja, tai ovat haasteellisia. Onneksi tämä harvemmin pätee yritysasiakkaisiin, sillä yrityksen nimissä epäasiallisesti käyttäytyvä joutuu nopeasti tilille toimistaan. Jos sosiaalinen media päätetään asettaa yrityksen viralliseksi kommunikointikanavaksi, kannattaa nimittää myös vastuuhenkilö. Sosiaalisen median tileistä vastaava käsittelee viestit aina sen mukaan, ovatko ne asiallisia postauksia juuri heidän sivuilleen.



Kuvio 6. Sosiaalisen median kommentointi asiakkaalta yritykselle (Pönkä 2016).

Jos viesti sisältää asiattomuuksia tai on mainontaa, se voidaan saman tien poistaa. Jos viestin muokkaus asialliseksi onnistuu helposti, se voidaan tehdä. Viesteihin, jotka eivät ole suoranaisesti asiattomia, tulee vastata ja kertoa, miksi viestiä muokattiin tai se poistettiin. Tämä on läpinäkyvää ja asiakkaalle kunnioittavaa. B2B –markkinoinnissa asiakkaat käyttäytyvät järkevästi, sillä he edustavat itsensä lisäksi yritystään.

Sosiaalinen media on pääosin ollut B2C –markkinoinnin väline, mutta B2B-markkinoinnissa sen merkitys on alkanut lisääntyä. Kananen (2018) kirjoittaa blogissaan, että yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota oikean kanavan

valintaan sisällön mukaan. Kanavalla tulisi jakaa sisältöä mediaystävällisellä tavalla helpomman lähestyttävyyden takaamiseksi. Sosiaalisen median kanavat ovat hyvin erilaisia keskenään, eikä sama sisältö sovi kaikkiin. Kanasen mukaan kanavan valintaan vaikuttaa kaksi tekijää. Ensin määritetään, ketä halutaan mainonnalla tavoittaa, ja sitten se, missä toivottu kohderyhmä on. Myös se, ovatko kilpailijat kyseisellä kanavalla, on tärkeää, koska kilpailijat yleensä tietävät, missä asiakkaat ovat.

Facebook on maailman suosituin sosiaalisen median kanava lähes 2,4 miljardilla käyttäjällä (Statista 2019), mutta se ei ole tullut kovin tunnetuksi B2B –markkinointikanavana. Kanasen (2018) mukaan uusia, B2B-markkinoinnissa hyödynnettäviä ominaisuuksia ovat yrityssivu ja yhteisöt ja ne mahdollistavat yritysten paremman huomioon. Tulee myös ymmärtää se, että vaikka Facebookissa ei paljonkaan markkinoida yritysten välillä, niin yritysten edustajat ovat kanavalla läsnä ja kanava toimii raporttien, tutkimusten ja tuotearviointien jakajana sekä myös yritysten edustajien tapaamisfoorumina (Kananen 2018).

LinkedIn on kaikista perinteisin B2B-kanava sosiaalisen median puolella. LinkedInissä on tarkat kohdennukset, joilla tavoittaa päättäjät paremmin (Suomen Digimarkkinointi 2019). Tässä yritysten suosikkimediassa suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys palkitsevat, mutta satunnainen julkaiseminen ei juuri tuota tulosta (Komulainen 2019). Yritys A ja Yritys B voisivat kehittää markkinointistrategiaansa ja laajentaa tehokkaammin juuri LinkedInin puolelle, ja suunnitella pitkäaikaisempia kampanjoita ja kehittyvää sisältöä. LinkedInissä on molempien tarkasteltavien yritysten potentiaaliset asiakkaat vahvimmin läsnä, ja tätä ei ole varaa olla hyödyntämättä.

Instagram ja Pinterest ovat profiloituneet nuorten ja enemmän naisten kanaviksi, ja enimmäkseen B2C -markkinoinnissa. Instagram –markkinointi toimii Facebookin alustassa, joten kanavia on helppo yhdistellä (Suomen Digimarkkinointi 2019). Tarkastelussa olevista yrityksistämme kumpikaan ei välttämättä hyötyisi suuresti Instagram- tai Pinterest –markkinoinnista, koska kohderyhmä ei juurikaan täsmää.

Twitter on tunnettu pikaviestintäkanava, jossa pitkäjänteisyys palkitaan, sillä ahkera twiittaus kerää seuraajia. Avainkysymys on, ovatko potentiaaliset asiakkaat siellä. Twitter on maineeltaan asiapitoinen kanava, useat poliitikot sekä yritysten edustajat käyttävät sitä, joten siellä voi tavoittaa B2B –asiakkaita todennäköisemmin kuin ns. kevyemmällä kanavilla. Twitterissä pitkäjänteisyyttä vaaditaan myös siksi, että siellä ei ole helppoa saada kovin nopeita tuloksia (Suomen Digimarkkinointi 2019).

Youtuben videot löytyvät hyvin hakukoneissa, ja niiden sisällön taso on noussut koko ajan tasaisesti (Suomen Digimarkkinointi 2019). Mielestäni hyvin käsikirjoitetuilla videoilla on potentiaalia erottua massasta sekä teollisuuden että tietotekniikan alalla. LinkedIn ja Facebook toimisivat myös hyvin videoiden jakamisalustoina. Komulainen (2019) kirjoittaa blogitekstissään sosiaalisessa mediassa jaetun sisällön rytmittämisen olevan tärkeää: Hyvin tehtyä sisältöä kannattaa hyödyntää eri kanavissa eri aikaan, ennakkoon tehdyn aikataulun mukaisesti. Myös näkyvyyden maksimoimiseen kannattaa kiinnittää huomiota: Ota selvää, minä ajankohtana haluttu kohderyhmä on milläkin kanavalla aktiivinen.

Suomen Digimarkkinoinnin (2019) blogitekstissä kiinnitetään sosiaalisen median käytössä huomiota valitun pääkanavan toiminnan opetteluun, sillä muuten siitä ei saa kunnollista hyötyä. On parempi osata käyttää yhtä kanavaa hyvin, kuin montaa kanavaa välttävästi. Blogitekstissä korostetaan myös tulosten mittaamisen tärkeyttä, näin saadaan selkeää tietoa erilaisten markkinointitoimenpiteiden kannattavuudesta. Kun osataan käyttää yhtä kanavaa hyvin ja ymmärretään sen toiminta, niin osaamista on helpompi laajentaa muihinkin kanaviin.

2.6 Asiakastyytymättömyys ja reklamaatiot

Ei ole keinoa, jolla voisi miellyttää kaikkia asiakkaita. Pitää vaan löytää keinot saada mahdollisimman paljon tyytyväisiä asiakkaita käytettävissä olevilla resursseilla. Jokainen viestintätilanne on ainutlaatuinen, joten valmista mallia kaikkien konfliktien välttämiseksi ei ole. Asiakaspalvelijan tulee lähteä siitä, että hän toimii joka tilanteessa ammattimaisesti ja pyrkii jokaisessa asiakaskohtauksessa asiakkaan tyytyväisyyteen, ja ylittämään asiakkaan odotukset juuri hänen ongelmansa mallikkaassa hoitamisessa. Suomalaiset ovat tyypillisesti arkoja valittamaan, ainakaan kasvotusten, vaikka negatiivinen palaute olisikin aiheellista. Internet on mahdollistanut helpommat reklamaatiot, hyvässä ja huonossa. Kasvoton palautteenanto mahdollistaa myös ns. "trollien" viestit, eli provokaatiomielessä kirjoitetut kommentit. Palveluntarjoajan tulisi ottaa negatiivinen palaute rakentavana kritiikkinä siinä mielessä, että asiakas haluaa hänen parastaan ilmoittamalla, että nyt ei homma toimi kuten pitäisi. Mikä muu olisi yhtä arvokasta palvelun parantamisen kannalta. Negatiiviseen palautteeseen vastaamista käsittelee Parviainen (2018, 22-23): ikävä viesti kannattaa jättää hetkeksi lepäämään. Jos asiakaspalvelija vastaa

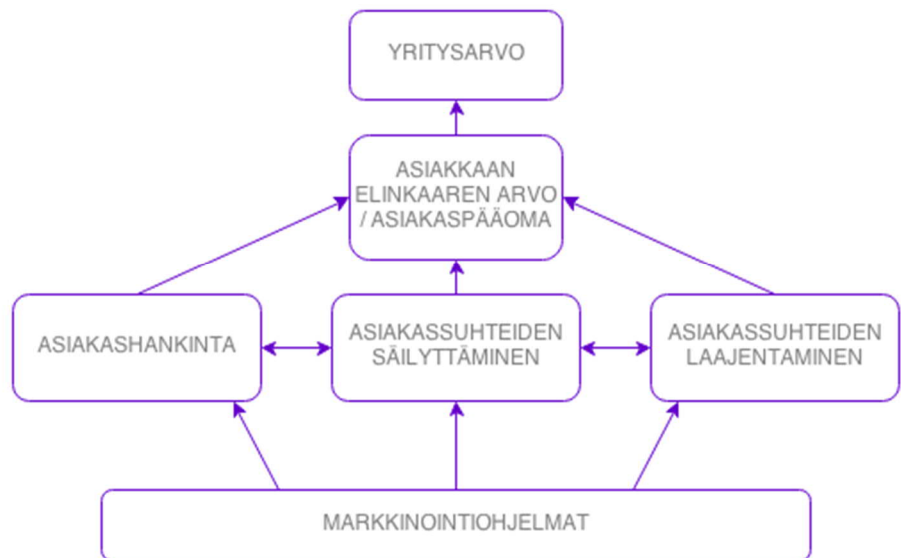
viestiin saman tien vielä hieman itseensä ottaneena, voi kirjoitukseen tulla sävyjä, jotka eivät ole sinun tai yrityksesi edun mukaisia. Asiakkuuksia kannattaa suojella, koska uusasiakashankinta on kallista ja usein asiakkuudet aluksi kannattamattomia, mutta hyvin hoidetut vanhat asiakkuudet ovat niitä kannattavimpia. Parviainen (2018, 27) listaa kaksi olennaisen tärkeää asiaa negatiivissävyisessä viestittelyssä: Asiakaspalvelijan tulisi ymmärtää kirjoittajaa ja hänen tunnetilaansa sekä eläytyä harmiin, mutta pyrkiä keskittymään prosessin läpiviemiseen.

Molemmissa tarkasteltavissa yrityksissä suhtauduttiin reklamaatioihin vakavasti ja niitä lähtökohtaisesti priorisoiden. Pienemmässä yrityksessä on paremmat resurssit reklamaation käsittelyyn asiakaskunnan ollessa vielä pienempi, ja jokainen valitus pyrittiin selvittämään yhdellä puhelinsoitolla. Keskisuudessa yrityksessä reklamaatio otettiin vastaan, ohjattiin vastuuhenkilölle ja hänen tehtävänä oli hoitaa asia mahdollisimman pian. Parviainen (2018, 56) kehoittaa analysoimaan reklamaatioita ennen vastausta. Saapunutta reklamaatiota analysoidessa pitää kiinnittää huomiota siihen, kuinka tärkeä asia on lähettäjälle, ja vastata samanlaisella vakavuudella ja tärkeydellä. Olennaisin asia on, että mikä kirjoittajaa harmittaa eniten, mihin ongelmaan hän kaipaa ratkaisua. Parviaisen mukaan kannattaa erottaa toisistaan myös iva, sarkasmi sekä ironia, siitä voi päätellä miten asiakas yritykseen suhtautuu. Jokinen (2017) muistuttaa, että negatiivisen palautteen puute ei ole merkki siitä, että kaikki on hyvin. Asiakkaat lähtevät ennemmin, kuin valittavat. Pietilä (2012) kirjoittaa blogitekstissään, että asiakastyytyväisyys yleisimmillä tavoin mitattuna ei mittaa niinkään asiakastyytyvääisyyttä, kuin asiakastytymättömyyden puutetta. Tyytyväisyys kumpuaa Pietilän mukaan siitä lisäarvosta, jota asiakas tuotteesta tai palvelusta saa. Ja ylettömän tyytyväisyyden mittauksen sijaan kannattaisi keskittyä siihen, kuinka asiakkaalle tuotettaisiin lisäarvoa vieläkin enemmän.

2.7 Asiakkuuden arvo

Kaikki asiakkuudet eivät ole säilyttämisen arvoisia. Perinteisesti on totuttu ajattelemaan, että kaikki asiakkaat ovat yrityksen liikevaihdolle plussaa, ja se, ettei näin olekaan, tuntuu järjettömältä. Keskisuuri yritys on tiedostanut tämän ainakin asiakkuuden elinkaaren loppuvaiheessa, koska heillä tutkitaan tarkkaan mahdollisesti menetetyn asiakkuuden arvoa, ennen kuin lähdetään

yrittämään takaisin Hankintaa. Pienessä yrityksessä ei ole vielä tullut vastaan tilannetta, että menetettyä asiakasta olisi yritetty hankkia takaisin. Hellman ja Värilä (2009, 120) mukaan pitkäaikaiset asiakkaat ovat kaikista kannattavimpia, uudet asiakkaat taas hankintakustannustensa takia ensimmäisinä vuosina toisinaan kannattamattomia. He lisäävät, että asiakaskannattavuuteen vaikuttavat muiden muassa kanavaratkaisut ja muut investoinnit.

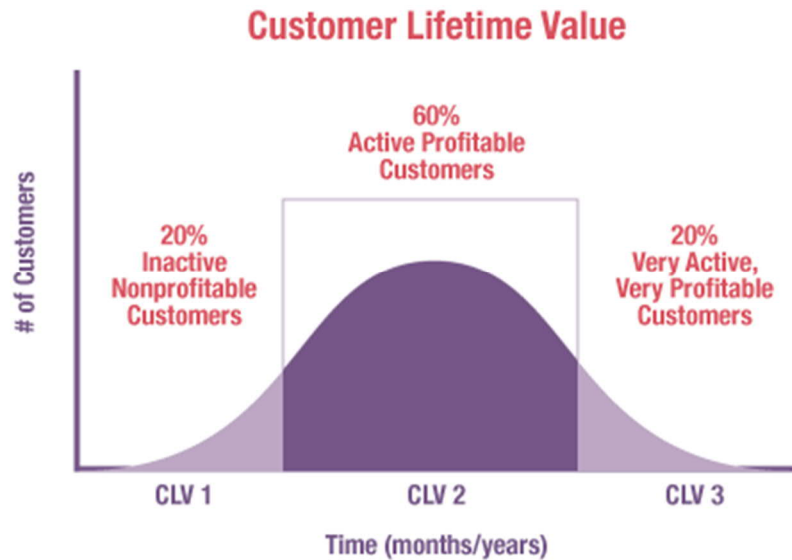


Kuvio 7. Asiakkaan elinkaaren arvoon vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset (Strategiavarasto 2013)

Ylläolevassa kuviossa yrityksen markkinointiohjelmien vaikutus (asiakkaan ensiosto, suhteen jatkuminen ja sen laajentuminen), ja se taas vaikuttaa asiakkaan elinkaariarvioon ja sitä myöten asiakassuhteen kannattavuuteen. Asiakaspääoma vaikuttaa lopulta yritysarvoon.

Asiakkuudet voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: Säilytettävät, kehitettävät ja muutettavat / poistettavat. On hyvä muistaa, että säilytettävä asiakas ei välttämättä ole arvokas vain euroilla mitattaessa: Asiakkaan sosiaalinen arvo (eli yritykselle niin sanottu ansaittu media) on myös tärkeää. Kolmas tärkeä arvo on internetiä markkinoinnissa hyödynnettäessä asiakkaan vierailija-arvo. Haapialan (2018) mukaan vierailija-arvo tarkoittaa, että asiakas on myös pelkkänä vierailijana arvokas, hän näkyy sivulatausten statistiikassa, joka on tärkeää varsinkin mainosrahoitteisille sivustoille, mutta myös muille. Sivuston suuri kävijämäärä on yrityksen maineelle ja brändille hyväksi. Asiakkaan elinkaaren arvo (CLV, customer lifetime value) on mittari liiketoimintaan ja asiakkuudenhallintaan. Se kertoo, kuinka kannattava

yksittäinen asiakas on pitkällä aikavälillä ja sillä mitataan asiakkaan todellista arvoa yritykselle. (Gupta ym. 2006, 139).



Kuvio 8. Customer lifetime value (Getbrandvise 2013)

CLV:n avulla voidaan maksimoida mainonnan teho. Mitä pidemmältä ajalta dataa saadaan ja mitä enemmän sitä on tarjolla, sen tarkempia tuloksia saadaan. CLV:n avulla pyritään saamaan pitkään kestäviä asiakkuuksia kertaostojen sijaan. Mäkelän (2017) mukaan joillain aloilla selviytyminen ilman riittävää ymmärrystä asiakkuuden arvosta voi olla nykyisin jopa mahdotonta johtuen osittain hakukonemainonnan kalleudesta: Kertaostosten kohdalla järkevä tuotto voi olla mahdoton saavuttaa. On tärkeää huomata, että hyvin aktiivisia ja hyvin tuottoisia asiakkaita on usein niin vähäinen määrä, että heidän tuomansa tuoton määrä yritykselle on paljon vähäisempi, kuin keskivertoaktiivisten asiakkaiden tuoma tuotto. Nämä keskivertoaktiiviset asiakkaat ostavat pienempiä määriä ja harvemmin kuin hyvin aktiiviset asiakkaat, mutta heidän suuri määränsä nostaa asiakasryhmän kokonaistuoton suurimmaksi. CLV:n avulla voidaan päätellä, kuinka paljon varoja kannattaa käyttää eri asiakasryhmille kohdistettuihin markkinointikampanjoihin ja muihin asiakkuudenhallinnan kuluihin.

3 Empiirinen osa

Tässä osiossa esitellään kohdeyritykset, tiedonkeruun menetelmät, haastattelukysymykset sekä niihin saadut vastaukset. Saatu aineisto käydään läpi teemoittain. Lopuksi esitetään yhteenveto tuloksista.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tiedonkeruussa on käytetty menetelminä haastatteluja. Toimitin haastateltaville haastattelukysymykset noin viikkoa etukäteen, jotta he voisivat tutustua niihin, esittää minulle kysymyksiä ja etsiä tietoa myös sisäisesti, jos kaikki ei ole selvää. V Lindholmin kanssa suullinen haastattelu tapahtui 17.6.2019 klo 9.00 ja kesti noin 70 minuuttia. Tästä haastattelusta on olemassa äänite. J Karvon kanssa chat-pohjainen haastattelu tapahtui 19.6.2019 klo 12.30, ja se kesti noin 45 minuuttia. Keskustelu on tallessa kirjallisesti.

Pohjatietoa on haettu alan kirjallisuudesta sekä internetissä olevista artikkeleista ja blogiteksteistä. Suoranaista asiakkuudenhallinnan alan vuorovaikutusta koskevaa kirjallisuutta en löytänyt, mutta sovelsin yleistä vuorovaikutusta käsitteleviä opuksia työssäni, samoin kuin asiakkuudenhallinnan yleistietoa käsitteleviä kirjoja. Sosiaalisen median käytöstä markkinointiin on kirjoitettu paljon kohtalaisen uusia teoksia, näistä valitsin kommunikaatio -näkökulmaan sopivimmat, ja luin niitä sillä asenteella, että poimin tekstistä lähinnä vuorovaikutusta käsittelevät luvut ja kohdat. Käsittelem aiheita viiden eri teeman ympärillä. Teemat ovat segmentointi, yleinen kommunikaatio (asiakkaan kanssa), sosiaalinen media, (asiakkaan) mielikuva yrityksestä sekä asiakastyytymättömyys. Kysymykset (liite 1) on muotoiltu niin, että niihin on kohtalaisen helppo vastata kohtalaisen lyhyesti, mutta halutessaan myös laajemmin. Koin, että kysymysten tulisi olla yksinkertaisia, jotta potentiaaliset haastateltavat eivät kokisi ylivoimaisena esteenä sitä aikaa, joka niihin vastaamiseen kuluu. Molemmat haastateltavat vastasivat useimpiin kysymyksiin melko laajasti, osa kysymyksistä ei ollut ajankohtaisia ja niihin sain suppeammat vastaukset. Kokonaisuus oli kuitenkin sopivan kokoinen käsiteltäväksi ja analysoitavaksi tässä opinnäytetyössä. Haastavaksi koin sen, kuinka kysymyksistä saa mielenkiintoisia ja niin kattavia, että niistä olisi haastattelijalle mahdollisimman paljon hyötyä, mutta että ne olisivat haastateltavalle helposti lähestyttäviä.

Tutkimus on kvalitatiivinen. Alasuutarin (2011) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusaineiston tarkasteleminen tapahtuu havainnoimalla yhtä tai muutamaa kohdetta argumentoimalla lähinnä muilla, kun määrällisillä suhteilla. Laadullisen tutkimuksen tulos ei ole määrällisen tutkimuksen tavoin näytettävissä olevaa faktaa. Kuitenkin se on Alasuutarin (2011) mukaan ”hyödyllistä fiktiota” olemalla yhteisö tai foorumi, joka kerää eri tieteenalojen ja oppiaineiden ideat ja välittää ne yhteisön jäsenille ja luo samalla uusia ideoita ja vinkkejä toimivista käytännöistä. Kvalitatiivinen tutkimus on terminä teoriaperinteiden, tutkimusotteiden sekä analyysitapojen määritelmä eli se ei ole puhtaiden faktojen esittelyä. Alasuutarin (2011) mukaan havaintojen arvo faktoina riippuu aineistolle esitetyistä kysymyksistä, ja tärkeintä on, että havaintoja tulkitaan niiden tuottamisen kontekstissa.

3.2 Haastattelukysymykset

Haastattelulomake (liite 1) sisältää viisi eri teemaa, jotka ovat:

- Segmentointi
- yleinen kommunikaatio
- sosiaalinen media
- mielikuva yrityksestä
- asiakastytyttömyys

Jokaisen teeman alla on 2-4 kysymystä. Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen koin, että vastauksista saa eniten irti, kun haastateltavat käyttävät omia sanojaan ja keskustelu etenee luonnollisesti. Jos haastateltava eksyi kovasti aiheesta, niin ohjasin hänet takaisin.

Vastaukset purettiin auki teemoittain. Käsittelin aina yhtä kysymystä kerrallaan, ja molempien haastateltavien vastauksia aiheeseen.

3.2.1 Segmentointi

V Lindholm Yritys A :stä kertoi heillä olevan käytössä neljä segmenttiä. Ykkössegmentti käsittää avainasiakkaat, asiakkuudet, joista Lindholm on henkilökohtaisesti vastuussa. Ykkössegmentissä olevat ovat maantieteellisesti laajoja kokonaisuuksia, jotka tuottavat merkittävää arvoa yritykselle myös haastamalla yritystä kehittämään omia toimintamallejaan ja luomaan uusia ratkaisuja. Kaikki Segmentti 1-yritykset ovat huoltosopimusasiakkuuksia. Segmentti 1:ssä on 11 asiakkuutta (6/19). Segmentti 2 käsittää säännöllisesti

uudishankintaa tekevät asiakkaat, joista osa on huoltosopimusasiakkuuksia. Suuri osa näistä on rakennusliikkeitä ja teollisuuden suuria toimijoita. Segmentti 2:ssa asiakkuuksia on noin 300. Segmentti 4:ssa ovat kilpailijat, jotka tekevät ostoksia. Segmentti 3 käsittää kaikki muut eli harvakseltaan / kerran ostoksia tekevät. Näitä asiakkuuksia on noin 20000. Keskisuuren yrityksen sisäinen asiakasohjausryhmä kokoontuu 4-6 kertaa vuodessa, ja ryhmässä käsitellään mahdolliset Segmentti 1:een nousevat asiakkuudet. Yritys B:n J Karvo kertoo segmentointia harjoitettavat yrityksen toimialan perusteella, yrityksen koon ja liikevaihdon perusteella sekä heidän käyttämiensä yhteydenpitokanavien perusteella. Segmenttejä ei ole jaoteltu tiukasti numeroihin, vaan löyhästi ominaisuuksien perusteella. Segmenttejä ei ole tiettyä määrää. Segmentointiin ei vielä ole kehitetty kunnollista strategiaa. Yritys A :llä ei ole systemaattista yhteydenpitosuunnitelmaa, mutta sellainen on työn alla. Segmentti 1:stä kontaktoidaan huomattavasti enemmän, kuin muita. Tällä hetkellä noudatetaan käytännön kautta muodostunutta toimintatapaa. Talon eri osastoilla osataan tunnistaa asiakkuudet. Yritys B:n segmentointi toimialan perusteella mahdollistaa eri alojen erilaiset yhteydenotot. IT- ja Data-analytiikan alojen segmentteihin kohdistetaan enemmän myynti- ja markkinointitoimenpiteitä. Vuorovaikutusta pyritään saamaan paljon aikaan. Yritys A :ssä sosiaalista mediaa ei käytetä ollenkaan segmentointiin. Yritys B:ssä somea käytetään hieman, yrityksiä jaetaan seuraajiin ja ei-seuraajiin. Lisäksi facebookissa kohdennetaan markkinointia yrityksen alan perusteella.

3.2.2 Yleinen kommunikaatio

Yritys A pyrkii kontaktoimaan Segmentti 1-asiakkuuksia 2-3 kertaa vuodessa, ja vähintään kerran vuodessa tapaamaan kasvokkain. Segmenttien 2-4 kontaktoinnista ei pidetä kirjaa. Yritys B:ssä asiakkaita kontaktoidaan suhteellisen usein, mutta pyritään pysymään "ärsytyskynnyksen" paremmalla puolella. Yleisin syy kontaktoida on myynti ja markkinointi, toisinaan lisätietojen ja käyttöopastusten takia.

Yritys A :ssä on harvakseltaan kampanjoita. Eri osastoilla on erilaisia kampanjoita, joista tiedotetaan asiakkaalle lähinnä sähköpostitse ja yrityksen internetsivuilla. Yritys B:ssä on kampanjoita ollut usein, koska nuori yritys pyrkii saamaan uusia yhteistyökumppaneita palveluunsa. Sekä Sosiaalinen

median kampanjoita että sähköpostikampanjoita on käytetty, sähköpostia useammin. Niitä on tehty erilaisia ja eri segmenteille, ja niitä on toistettu muutaman viikon välein. Kampanjoiden määrä on pyritty pitämään kohtuullisena. Yritys A :ssä yleisin asiakkaan kontaktoinnin syy on tilaus ja yleisin kanava puhelin. Yhteydenottoja tulee myös, kun on tarve jonkinlaiselle ratkaisulle ja kysytään, mitä tarjolla. Asiakas on yleensä hinta edellä liikenteessä, mutta keskustelulla pyritään kartoittamaan, mikä on kokonaistarve ja mikä ratkaisu on paras, koska osaamista kokonaistilanteen kartoitukseen löytyy. Yritys B:ssä asiakas ottaa yleisimmin yhteyttä sähköpostitse sekä yhteydenottolomakkeella, toisinaan myös sivustolla olevan chat-toiminnon kautta. Yleisimmät perusteet kontaktoinnille ovat tekninen tuki ja käytön opastus.

3.2.3 Sosiaalinen media

Yritys A :ssä käytössä ovat Facebook ja LinkedIn. Yritys B:ssä näiden lisäksi vielä Twitter. Yritys A :ssä vuorovaikutusta on ainoastaan LinkedIn:ssä, ja sielläkin harvoin. Yritys B osallistuu suhteellisen aktiivisesti yrityksen somesivuilla käytäviin keskusteluihin. Suurin osa keskusteluista on tosin yksityishenkilöiden kanssa. B2B-asiakkaat harvemmin ottavat somen kautta yhteyttä. Yritys A :ssä ei käytetä somea vuorovaikutukseen, ainoastaan viestintään asiakkaalle. (Lindholm mainitsi, että LinkedIn on poikkeus, mutta sielläkin todella harvoin). Somepäivityksiä tehdään keskimäärin kerran kolmessa viikossa (arvio). Yritys B:ssä sosiaalisen median kautta pyritään olemaan tavoitettavissa mahdollisimman usein, samoin internetsivujen chat-toiminnon kautta. Kokoaikaista päivystystä ei kuitenkaan ole. Somepäivityksiä tehdään useampia kertoja viikossa.

3.2.4 Mielikuva yrityksestä

Yritys A :ssä pyritään luomaan asiakkaalle vahva positiivinen mielikuva kertomalla 40 vuoden kokemuksesta ja taustasta sekä siitä, että yritys on alansa vahvin tekijä. Yritys on valtakunnallinen ja toimintavarma, ja mitään ei ole ulkoistettu uudislaiteasennusta lukuun ottamatta. Suuri varaosavarasto, päivystys 24/7 ja katkeamaton ketju suunnittelusta huoltotapahtumaan asti. Yritys B:ssä pyritään antamaan mielikuva monipuolisesta sekä laadukkaasta palvelusta. He eivät pyri olemaan pelkästään kanava työvoiman löytymiseen,

vaan antaa mielikuvaa palvelusta, joka on aktiivinen tiedonjakaja sekä kohtaauspaikka yrityksille ja osaajille.

Yritys A :ssä korostetaan laatua ja sitä, että pyritään ajattelemaan asiakkaan parasta ja tarjoamaan soveltuvinta ratkaisua. Pyritään yksilöllisiin kohtaamisiin. Yritys B:ssä korostetaan luotettavuutta sekä vastuullisuutta asiakaslähtöisyyden ohella.

Yritys A :ssä pyritään ylittämään asiakkaan odotukset.

Yritys B korostaa asioimisen helppoutta ja asiakkaan verkostoitumismahdollisuutta sekä kätevyyttä ja palvelun edullisuutta. He pyrkivät antamaan käyttäjälle miellyttävän ja positiivisen asiakaskokemuksen asiakkaan palaamisen varmistamiseksi.

3.2.5 Asiakastyytymättömyys

Yritys A :ssä yleisin reklamointikanava on puhelin. Myös sähköpostilla reklamoidaan. Asiakkaat ohjataan yhteyshenkilölle (yleensä myyjä) tai työjohtoon. Yritys B:ssä asiakkaat reklamoivat pääosin sähköpostitse. Yritys A :ssä myyjä tai helpdesk ottaa reklamaation vastaan. Reklamaatio kirjataan, ja siitä lähtee asian käsittely määrätyn vastuuhenkilön tai osaston kanssa. Kaikki asiat käsitellään tapauskohtaisesti, ja ne pyritään viemään loppuun mahdollisimman pian. Yritys B:ssä reklamaatiot käsitellään aina viipymättä ja pyritään saamaan asiakas tyytyväiseksi hoitamalla asia kerralla loppuun asti. Reklamaation käsittelyyn ei ole määritelty tiettyä henkilöä. Pienenä yrityksenä käytännössä kaikki omistajat osallistuvat jollain tavalla asiakaspalveluun. Yritys A :ssä jokainen asiakaspalaute on tärkeä ja jokainen asia käsitellään tapauskohtaisesti. V Lindholm mainitsee haasteena tiedonvälityksen eri osastojen välillä. Kuitenkin koko henkilökuntaa ohjeistetaan toimimaan samalla tavalla reklamaatiotapauksissa. Menetettyjä asiakkaita pyritään tapauskohtaisesti hankkimaan takaisin, eli tärkeiden kanssa asiat käydään yksityiskohtaisemmin läpi. Resurssit eivät riitä kaikkien asiakkaiden takaisin hankintaan, eikä se ole edes taloudellisesti järkevää. Yritys B:ssä panostetaan myös kaikkien tilanteiden mahdollisimman hyvään hoitoon ja asiakkaan tyytyväisyyteen. J Karvo mainitsee, että asiakkuuksia pyritään hoitamaan hyvin myös siksi, että asiakas antaisi virheetkin paremmin anteeksi, jos sellaisia sattuu. He pyrkivät pitämään sivuston toimintavarmuuden korkeana, ja se vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja palvelussa pysymiseen.

3.3 Yhteenveto

Segmentointi on Yritys A :ssä järjestelmällisempää ja suunnitellumpaa kuin Yritys B:ssä. Keskisuurella yrityksellä on käytössään enemmän resursseja, mutta toisaalta segmentointi ja asiakkuudenhallinta on paljon byrokraattisempaa. Segmentoinnissa Yritys A käyttää tarkkaa määritelmää, ja asiakasohjausryhmä käsittelee mahdolliset ykkössegmenttiin nousijat säännöllisesti. Yritys A käyttää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa segmentointiin, koska noustakseen ykkössegmenttiin asiakasten tulee haastaa myös yritys kehittämään omaa toimintaansa jatkuvasti kehittyäkseen. Yritys A :itä kuitenkin puuttuu systemaattinen yhteydenpitosuunnitelma, mutta tarve on tiedostettu ja suunnitelma on työn alla. Henkilökuntaa kuitenkin koulutetaan toimimaan asiakaspalvelutilanteissa yhtenäisesti. Yritys B:ssä segmentoidaan toimialan, yrityksen koon ja liikevaihdon perusteella, mutta segmentointia tapahtuu myös asiakkaan käyttämän yhteydenpitokanavan perusteella. Toimialan perusteella segmentointi pienessä yrityksessä helpottaa yhteydenottoja, ja auttaa jaottelemaan yhteydenottooperusteet eri lailla. Yritys B:ssä sosiaalisen median käyttö segmentointiin sekä facebookin kohdennettu markkinointi eroaa Yritys A :n toiminnasta, koska tämä keskisuuri yritys ei käytä sosiaalista mediaa segmentointiin ollenkaan.

Asiakkaan kontaktointi on harvempaa Yritys A :ssä luonnollisesti siksi, koska asiakkaita on moninkertainen määrä. Segmentti 1 -asiakkaita pyritään kontaktoimaan 2-3 kertaa vuodessa, muista ei pidetä kirjaa. Yritys B:ssä kaikkia asiakkaita kontaktoidaan suhteellisen usein, eli useamman kerran vuodessa. Yritetään kuitenkin olla ärsyttämättä asiakasta liiallisella yhteydenpidolla. Yritys A :ssä on kampanjoita harvakseltaan, ja näistä kampanjoista tiedotetaan lähinnä yrityksen internetsivuilla sekä sähköpostitse. Yritys B:ssä kampanjoita on useammin, koska pyritään kasvamaan nopeasti. Yritys B käyttää Sosiaalisen median kampanjoita sekä sähköpostikampanjoita muutaman viikon välein. Yritys B käyttää eri segmenteille erilaisia kampanjoita, Yritys A ei käytä segmentointia kampanjoinnin välineenä. Yritys A :ssä asiakkaan yleisin peruste ottaa yhteyttä on tilaus, sekä mahdollinen tarve, joka pitää ratkaista, eli suunnitelmassa on ostaa muttei ihan tarkkaan tiedetä, mitä tarvitaan. Pyydetään neuvoa asiantuntijalta. Yleisin kanava on puhelin, toiseksi yleisin on sähköposti. Yritys B:ssä yleisin peruste

yhteydenottoon on asiakkaan tarve tekniselle tuelle sekä verkkosivuston käytön opastus, ja yleisin kanava on sähköposti, toiseksi yleisin chat-toiminto. Sekä keskisuuri, että pieni yritys käyttävät sosiaalisen median kanavista Facebookia sekä LinkedIniä eniten. Yritys B:ssä on käytössä myös Twitter. Yritys A ei juuri kommunikoi sosiaalisen median kautta satunnaisia poikkeuksia LinkedInissä lukuunottamatta, mutta Yritys B osallistuu aktiivisesti yrityksen somesivuilla käytäviin keskusteluihin ja pyrkii olemaan tavoitettavissa joka päivä myös sosiaalisen median kautta tuleviin yhteydenottoihin. Yritys A siis viestii sosiaalisen median kautta yksipuolisesti asiakkaalle, päivityksiä on harvakseltaan, arviolta kolmen viikon välein. Yritys B taas on asiakkaan kanssa enemmän sosiaalisen median vuorovaikutuksessa ja päivityksiäkin on useamman kerran viikossa.

Yritys A pyrkii korostamaan asiakkaalle yli 40 vuoden kokemusta ja ydinosaamista, ja sitä, että yritys on alansa vahvin tekijä muiden vartenotettavien kilpailijoiden keskittyessä muihinkin toimialoihin, ja se pyrkii ylittämään asiakkaan odotukset. Yritys B ei nuoruutensa vuoksi voi paljon historiallaan leveillä, mutta se pyrkii korostamaan monipuolista ja laadukasta palvelua sekä luomaan mielikuvaa aktiivisesta tiedonjakaja-kohtauspaikasta sekä yrityksille, että yksityisille ihmisille. Yritys B korostaa vastuullisuutta sekä asiakaslähtöisyyttä samoin kuin Yritys A. Molemmissa pyritään yksilöllisiin kohtaamisiin ja räätälöityihin ratkaisuihin. Yritys B haluaa kiinnittää asiakkaan huomion palvelun helppouteen ja edullisuuteen verkostoitumismahdollisuuksien ohella, ja se pyrkii miellyttävään ja positiiviseen asiakaskokemukseen.

Reklamaatitilanteissa yleisin kanava Yritys A:ssä on puhelin, Yritys B:ssä sähköposti. Yritys A:ssä tulee myös usein reklamaatitilanteita suoraan kentällä, kasvotusten. Yritys A kirjaa reklamaation, ohjaa sen määrätylle käsittelijälle, yleensä hänelle, joka on aiemminkin ollut asiakkaan kanssa tekemisissä myynnin puitteissa, tai asennuksen tai huollon työjohtoon. Yritys B pyrkii selvittämään reklamaatitilanteet yhdellä kerralla niin, että asiakas on saman tien tyytyväinen. Pienessä yrityksessä työntekijöillä ei ole tarkkoja työnkuvia, joten reklamaatioita käsittelevät kaikki työntekijät. Molemmissa yrityksissä jokainen asiakaspalaute ja reklamaatio on tärkeä, ja jokainen asia käsitellään tapauskohtaisesti. Yritys A:ssä haasteena on tiedonvälitys eri osastojen välillä reklamaatitilanteissa, mutta koko henkilökuntaa on ohjeistettu toimimaan samalla lailla. Haastetta luo henkilökunnan monimuotoisuus, mutta sekä toimistotyöntekijät että kentällä olevat huoltajat koulutetaan käsittelemään reklamaatitilanteita samalla lailla, vaikka heidän

työskentelyolosuhteensa ovat täysin erilaiset. Yritys A :ssä menetettyjä asiakkaita pyritään hankkimaan takaisin tapauskohtaisesti sen ollessa järkevää. Yritys B:ssä pyritään tietoisesti ennaltaehkäisemään asiakkaiden menetystä hoitamalla reklamaatiot saman tien, kun siihen on toistaiseksi resursseja.

4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi edellisessä luvussa koottu tieto, ja analysoidaan yhteenvedon pohjalta keskeiset tulokset. Esitetään kehitysehdotukset aihealueiden mukaan tekstissä. Perusteluissa käytetään käytännön kokemusta, aiempaa teoriapohjaa sekä lähteitä ja selventäviä kuvioita.

4.1 Moderni segmentointi

Yritys A :n erittäin paljon organisoidumpi segmentointitoiminta on ristiriidassa sen kanssa, ettei segmenteille ole vielä systemaattista yhteydenpitosuunnitelmaa. Kaiken kattavasta asiakkuudenhallintastrategiasta olisi tässä kohtaa paljon hyötyä. Arantola (2006, 88) esittää, että segmenttejä tulisi alkaa johtaa kokonaisuuksina linkittämällä liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia yhteen. Arantola (2006,88-89) toteaa, että segmenttejä pitää myös voida mitata muutoinkin, kun ”hyvät, keskinkertaiset ja huonot asiakkaat”. Kumpikaan tarkasteltavista yrityksistä ei hyödynnä segmentoinnin mittaamisessa muita työkaluja, kuin asiakastietokantaa sekä asiakaspalautekyselyitä. Leskinen (2017) suosittelee segmentoinnin mittaamiseen käyttäytymisdataan perustuvaa analytiikkaa asiakkaiden ymmärtämisen välineenä, mutta myös huomioimaan asiakkaat yksilöinä, joiden takana ovat arvot ja asenteet. GDPR-uudistus on joillakin aloilla hankaloittanut tätä toimintaa, varsinkin jos asiakkaasta on ollut tapana kerätä paljon pientä tietoa. Yritys B:n segmentointitapa palvelualueen rekrytoija -toimijoiden käyttämien rekrytointikanavien perusteella on mielenkiintoinen, ja helpottaa ainakin yhteydenpitokanavien löytämistä kyseisten asiakkaiden kesken. Tämä pieni yritys myös käyttää sosiaalista mediaa segmentointiin ainakin pintapuolisesti seuraajiin ja ei-seuraajiin, tätä toimintaa voisi kehittää tulevaisuudessa. Yritys B:ssä on keskittynyt tietotekniikkaan sekä analytiikkaan, joten esteitä toiminnan kehittämiseksi ei ainakaan tietotaidon osalta pitäisi olla. Valtari (Someco, 2019, 4) toteaa, että sosiaalinen media ei voi enää olla irrallinen osa markkinointia, vaan integroitu osa markkinointiviestinnän kokonaisuutta. Muuten digitaalisesta markkinoinnista ei saa liiketoimintaansa hyötyä. Kinnunen (Someco, 2018, 7) toteaa sosiaalisessa mediassa vallalla olleen käsitteen ”fear of missing out” eli pelosta jäädä (sosiaalisessa mediassa tapahtuvien asioiden) ulkopuolelle muuttuneen ”peloksi hukkaa someroskaan”. Käyttäjät siivoavat sosiaalisen median tilejään, koska kaikesta on ylitarjontaa. Nyt on aika kehittää sisältöä.

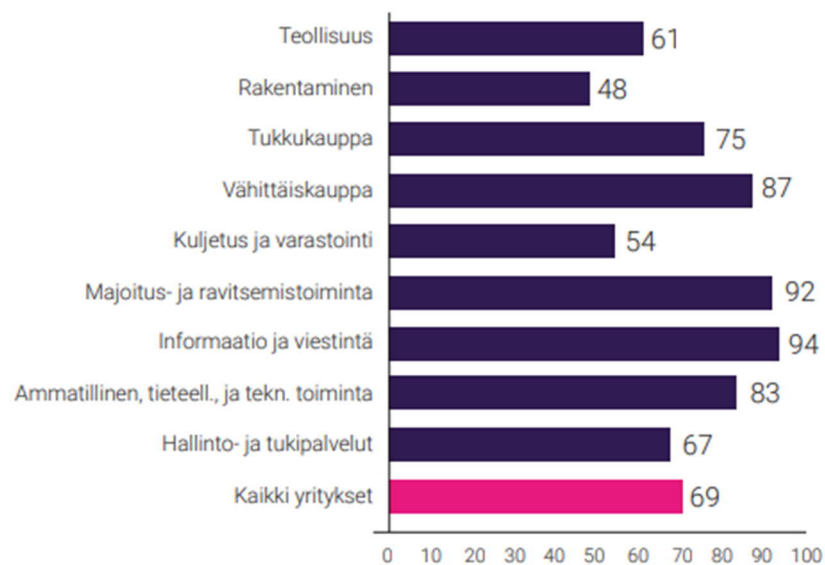
4.2 Vuorovaikutus

Yrityksen kontaktointi asiakkaaseen päin on Yritys A :ssä harvinaisempaa, ja vain ykkössegmentin asiakkaita pyritään kontaktoimaan 2-3 kertaa vuodessa. Muiden segmenttien kontaktoinnista ei pidetä kirjaa, eivätkä muiden segmenttien yritysten kontaktoimiseen riittäisi edes resurssit. Yritys A voisi kuitenkin tutkia, kuinka suurella resurssin lisäyksellä segmentti 2:n asiakkaita pystyttäisiin kontaktoimaan vähintään kerran vuodessa, ja millaisia seurauksia siitä olisi myynnin lisääntymisen kannalta. Kontaktoinnista tulisi pyrkiä myös pitämään kirjaa. Toisaalta kannattamattomia asiakkuuksia ei kannata ylläpitää, mutta segmentti 2:ssa sellaisia harvemmin on. Yritys B:ssä asiakkaan kontaktointi on jokaisen asiakkaan kohdalla jatkuvaa yhteydenpitoa, koska resurssit mahdollistavat sen ja yritystä pyritään kasvattamaan. Haasteena kuitenkin on löytää sopiva kontaktointiväli, ettei asiakas ärsyynny liikaa. Asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen, yleisimmiksi kanaviksi nousivat yllättävän perinteisesti sähköposti, puhelin sekä pienessä yrityksessä internetsivuilla oleva chat-toiminto. Näiden kanavien ensisijainen käyttö saattaisi mielestäni merkitä sitä, että sosiaalisen median potentiaalia ei ole osattu valjastaa yritystoiminnan käyttöön tarpeeksi tehokkaasti. Asiakkaan ottaessa yhteyttä Yritys A :n on kyseessä yleensä tilaus tai ratkaisematon tarve, johon haetaan apua asiantuntijalta. Yritys A :ssä on panostettu asiakaspalvelun kokonaisvaltaisuuteen sekä ratkaisukeskeisyyteen, eikä asiakkaalle yritetä myydä mitään ilman perusteellista tarvekartoitusta. Yritys B:ssä asiakas haluaa yhteyttä ottaessaan yleisimmin tarve tekniselle tuelle sekä verkkosivustoalustan käytön opastus. Asiakkaan tarve pyritään ratkaisemaan yhdellä puhelinkeskustelulla. Yritys B pyrkii hoitamaan asiakkuuksia hyvin myös siksi, että asiakas antaisi mahdolliset virheetkin paremmin anteeksi. Tämä on mielestäni hyvää ennakointia.

4.3 Sosiaalinen media

Kummankaan tarkasteltavan yrityksen jatkuvaan toimintaan ei kuulu sosiaalisessa mediassa asiakkaiden kanssa keskusteleminen, Yritys A ei tee sitä laisinkaan. Mielestäni tämä on yllättävää. Yritys A :n asiakaskunta on pääosin teollisuuden alan yrityksiä, joten sosiaalisen median kanavien käyttö toissijaisesti on ymmärrettävää. Mielestäni siinä olisi markkinarakoa saavuttaa

uusia asiakkaita, ja mikä estäisi kokeilemasta sitä vaikka pienellä skaalalla. Yritys B kommunikoi jonkin verran sosiaalisessa mediassa, mutta resurssien antaessa myöten käyttöä voisi hyvin tehostaa. Coles (2015, 5) listasi sosiaalisessa mediassa asiakkaan kuuntelemisen hyödyiksi sen, että sieltä saa todellista tietoa mitä asiakkaat tuotteelta tai palvelulta eniten haluavat, koska asiakkaiden on helppo avautua näissä kanavissa spontaanisti. Sosiaalisen median etuihin kuuluu se, että sitä kautta asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat löytävät yrityksen internetsivut helpommin, ja toisaalta internetsivuilla tulisi olla näkyvillä linkit yrityksen sosiaalisen median sivustoille (Coles, 2015, 171, 186).



Yritysten sosiaalisen median käyttö toimialoittain

Kuvio 9. Yritysten sosiaalisen median käyttö toimialoittain (Someco 2019, 9)

Yllä olevasta kuviosta huomaa, että teollisuuden yrityksestä (kuten Yritys A) noin 61 prosenttia käyttää sosiaalista mediaa. Informaatio- ja viestintäalalla (kuten Yritys B) luku on 94 prosenttia. Kaikista yrityksistä sosiaalista mediaa käyttää 69 prosenttia, ja käyttö on kasvanut vuoden takaisesta kuudella prosenttiyksiköllä (Someco. 2019, 9). Tässä vaiheessa olisi syytä lähteä kehittämään asiakashallintastrategiaa sosiaalisen median käyttöön. Top 5 digimarkkinoinnin trendit vuosille 2019-2020 (Asian institute of digital marketing 2019) listaa yhdeksi supertrendiksi jälleen sosiaalisen median kautta tehtävän markkinoinnin, ja suosittelee erityisesti live-videoiden käyttöä, mutta kehottaa harkitsemaan tarkasti missä kanavassa haluaa sisältöä jakaa. Artikkelin mukaan näin bränditietoisuus myös lisääntyy. Itse ehdottaisin hyvin

käsikirjoitettuja, lyhyitä videopätkiä, joissa esitellään tuotteita tai palveluita. Tallenteet tulisivat sitten yrityksen sosiaalisen median sivuille sekä internetsivuille. Livevideon aikana voisi mahdollisesti ottaa asiakkaat mukaan vuorovaikutukseen chat-toiminnon avulla: Näin asiakas voisi kysyä asiantuntijalta itseään mietityttäviä, asiaan liittyviä kysymyksiä. Videoarkistosta löytyisi sitten asiantuntevia, vuorovaikutteisia videoita monesta eri aiheesta asiakkaan myöhempää käyttöä varten. Kanavana Youtubessa voisi olla enemmänkin potentiaalia varsinkin Yritys A :lle. PR-osaston avulla voisi myös käsikirjoittaa ”huoltajan päivä” -tyyppisiä videoita, joissa korostettaisiin yrityksen tietotaitoa ja luotettavuutta ja tehtäisiin esimerkiksi työntekijöiden hyvää palveluasennetta tunnetuksi.

4.4 Erilaisten mielikuvien korostaminen asiakkaalle

Yritys A korostaa toiminnassaan kokemusta ja luotettavuutta, samoin kuin ydinosaamista. Sen kaksi suurinta kilpailijaa ovat erikoistuneet eri aloihin. Voi siis perustellusti sanoa, että se on yrityksenä Suomen johtava alansa asiantuntija, joka on aikamoinen kilpailuvaltti. Yritys A on perheyritys ja sillä on yli 40-vuotinen historia. Yritys B:n lähtökohdat ovat aivan erilaiset: Se on hädin tuskin kaksi vuotta vanha, mutta se on löytänyt markkinointivalttia tuoreudesta, palvelun helppoudesta ja toimivuudesta. Mielestäni on hyvin oivallettu, että löytää vahvuutensa tilanteessa kuin tilanteessa, ja tuo niitä esille markkinoinnissa. Yritys B luo mielikuvaa aktiivisesti toimivasta alustasta, joka jakaa tietoa ja toimii IT- ja analytiikka-alan osaajien kohtaamispaikkana ja rekrytointikanavana. On myös hyvä muistaa, että kilpailukeinojen käyttö asiakasta tavoiteltaessa vaihtelee asiakassuhteen eri vaiheissa. Uuden asiakkaan houkuttelu on erilaista kuin olemassa olevan sitouttaminen eduilla ja palveluilla (Verkkovaria 2015). Yritys B:n asiakaskunta on tietotekniikka- ja analytiikka-alan yrityksiä, joten mielikuva ”uusista naamoista”, osaajien perustamasta uudesta palvelualustasta kuulostaa mielestäni hyvältä. Toisaalta en haluaisi ostaa teknistä suurtuotetta yritykseltä, joka mainostaisi olevansa uusi alalla, mutta 40 vuoden kokemus ja ydinosaaminen kuulostaa tässä yhteydessä oikein hyvältä.

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi valitsin pienen ja keskisuuren yrityksen asiakkuudenhallinnan, ja löysin tarvittavan kokoluokan yrityksistä asiakkuudenhallinnasta vastaavat henkilöt, jotka suostuivat ystävällisesti keskustelemaan kanssani. Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen, joka antaa hieman enemmän vapautta menetelmien suhteen. Toisen haastattelun (V Lindholm) kävimme puhelimitse minun äänittäessä puhelun sekä kirjoittaessa tärkeimmät muistiinpanot ylös. Toinen haastattelu (J Karvo) käytiin chat-toiminnon avulla, joten keskustelu kirjautui näppärästi ylös reaaliajassa. Haastattelut suoritettiin kesäkuussa 2019 Pääkaupunkiseudulla. Keskustelut olivat vapaamuotoisia laaditun kysymysluettelon ympärillä ja annoin haastateltavien käyttää omia sanojaan heitä johdattelematta, mutta jos he eksyivät pahasti aiheesta tai en mielestäni saanut kunnollista vastausta, kysyin kysymykset uudestaan. Haastattelujen jälkeen kirjoitin ne puhtaaksi, sen jälkeen kokosin vastaukset tähän opinnäytetyöhön. Kirjoitin yhteenvedon vastauksista ja analysoin vastauksia, ja tämän pohjalta esitin kehitysehdotuksia. Päätimme yhdessä olla julkaisematta opinnäytetyön julkisessa versiossa yritysten nimiä. Vastajiin otettiin alun perin henkilökohtaisesti yhteyttä ja kysyttiin heidän mielipidettään ja suostumustaan tähän tutkimukseen.

5.1 Tulosten luotettavuus

Tulosten luotettavuuden kannalta positiivista on se, että kysymykset olivat suoria eikä haastateltavia johdateltu mihinkään suuntaan. He vastasivat kysymyksiin vapaasti, ja omasta halustaan. Rehellisyyttä korosti mahdollisesti myös tieto tulosten julkistamisesta nimettömänä. Kysymykset olivat loppuun asti hiottuja, ja vastaukset olivat laadukkaita ja perusteltuja. Tutkimus on laadullinen, ja vastaajat on valittu edustamansa yrityksen koon, sekä työnkuvansa asiakkuudenhallinta -vastuualueen mukaan, joten heillä on asiantuntemusta tältä alalta.

Tulosten luotettavuuden kannalta negatiivista on se, että vertailtavia yrityksiä on vain kaksi, ja ne edustavat eri aloja, toinen teollista ja toinen tietoteknistä. Tuloksia ei voida yleistää alakohtaisesti näytteen ollessa niin pieni, vaan niitä pitää tarkastella siltä kannalta, että tarkastellaan markkinointiin liittyvän

kommunikaation eroavaisuuksia yrityksen ja asiakasyritysten välillä kahdessa eri yrityskokoluokassa.

Jos näyte olisi ollut suurempi, olisivat tulokset voineet olla hyvin erilaisia ja monipuolisempia, sekä sitä kautta vertailu runsaampaa ja tulokset vaihtelevampia. Näin ollen lopputulos olisi ollut sekä mielenkiintoisempi että luotettavampi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokseen ei ole valmista kaavaa, jolla sen validiteettia voisi mitata. Alasuutarin (2011) mukaan tutkimustulosten esittely on vain perusteltujen hypoteesien esittämistä. Tärkeintä on tulkita tuloksia kontekstissaan, ja se mielestäni on tässä tutkimuksessa onnistunut kohtuullisesti.

5.2 Opinnäytetyöprosessi oman oppimiseni kannalta

Laaja-alainen taustatutkimus koko aihevalinnasta lisäsi yleistietoutta. Tuntuu, että projektista on ollut hyötyä varsinkin sosiaalisen median markkinoinnin, segmentoinnin ja asiakkuudenhallinnan ymmärryksen syventymisen vuoksi. Aihe olisi voinut olla helpompi: On vaikea yrittää saada asiakaskokemuksesta tai vuorovaikutuksesta aikaan luotettavaa tutkimusta saamatta tutkimukseen asiakkaan näkökulmaa. Myöskään lähdeaineistoa koskien pk-yritysten asiakassuhteita tai asiakkuuksia ei ollut juurikaan saatavilla. Onneksi yleisestä kommunikaatiosta löytyy paljon käypää materiaalia, jota sovelsin työssäni. Yritin laajentaa työtä muihin suuntiin tutkimuksen sallimissa rajoissa. Vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa ja segmentointi nousivat laajemmiksi asiakokonaisuuksiksi, kun alun perin olin suunnitellut. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, millainen kokonaisuudesta lopulta muodostui, vaikka olin työn alussa ja vielä sen edistyessäkin epävarma siitä, millainen sen tulisi valmiina olla, että kaikki opinnäytetyössä vaadittava olisi varmasti mukana. Asiakaskokemusta on vaikea käsitellä ilman asiakkaan näkökulmaa tutkimukseen, mutta tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan yritysten näkökulmaa. Tutkimuksessa yritetään päätellä käytettävissä olevan aineiston avulla asiakkaan näkökulmaa. Kovin syvällisesti aihetta asiakkaan näkökulmasta ei näin ollen käsitellä, vaan tyydytään pitämään painopisteet muilla alueilla.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Esitys. Luettavissa: http://wwwedu oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf Luettu: 5.10.2019.

Ala-Mutka J, Talvela E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Tekniikka & Talous –kirjasarja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Arantola, H. 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WS Bookwell Oy. Juva.

Asian Institute of Digital Marketing. 2019. Top 5 digital marketing trends in 2019-2020. Luettavissa: <https://www.aidm.org.in/top-5-digital-marketing-trends-in-2019-2020/>. Luettu: 2.8.2019.

Bisnode Selector, 2014. Segmentointi markkinoinnissa. Artikkel. Luettavissa: <https://selector.bisnode.fi/en/segmentointi-0> Luettu 19.9.2019.

Businesslike, 6.10.2016. Jatkuva muutos edellyttää uutta näkökulmaa strategiatyöhön. Luettavissa: <https://businesslike.fi/jatkuva-muutos-edellyttaa-uutta-nakokulmaa-strategiatyohon/> Luettu: 17.9.2019

Coles L. 2015. Marketing with social media – 10 easy steps to success for business. C.O.S. Printers Pte Ltd. Singapore.

Yritys B 2019. Yrityksen esittely. Luettu 11.7.2019.

Gupta, Hanssens, Hardie, Kahn, Kumar, Lin, Ravishanker, Sriram. 2006. Modeling customer lifetime value. Journal of Service Research, 139-155. Yhdysvallat.

Haapiala, A. 3.1.2018. Artikkel. Asiakas tuottaa yritykselle monenlaista arvoa –muillakin kun tehdyillä ostoilla on merkitystä. Luettavissa: <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/02-01-2018-asiakas-tuottaa->

[yriykselle-monenlaista-arvoa-muullakin-kuin-tehdyilla-ostoilla-on-merkitysta](#)

Luettu: 19.9.2019.

Hellman K, Värilä S. 2009. *Economica - Arvokas asiakas*. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hildebrand, V. Iyer, V. Soudagar, R. 2012. *The Customer experience edge*. McGraw-Hill books. Yhdysvallat.

Jokinen, P. 27.2.2017. Blogi. Asiakkuuskokemus ohittaa hinnan ja tuotteen. Luettavissa: <https://www.cxp.fi/blog/asiakkuuskokemus-ohittaa-hinnan-ja-tuotteen/> Luettu: 1.8.2019.

Karvo, J. 14.6.2019. Asiantuntija. Yritys B. Kirjallinen keskustelu.

Komulainen, P. Call to Action. 2019. Blogiteksti. Miksi ja miten markkinoida sosiaalisessa mediassa. Luettavissa: <https://calltoaction.fi/sosiaalinen-media/miksi-ja-miten-markkinoida-sosiaalisessa-mediassa/> Luettu: 19.9.2019.

Korkiakoski K. 5.3.2018. Entä, jos asiakaskokemus ei parane tekoälyn avulla? Blogiteksti. Luettavissa: <https://www.futurelab.fi/enta-jos-asiakaskokemus-ei-parane-tekoalyn-avulla/> Luettu 31.7.2019.

Kurvinen J, Seppä M. 2016. *B2B –markkinoinnin ja myynnin pelikirja*. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Printon, Viro.

Kuuranta, M. 28.7.2018. Korvaako chatbotti asiakaspalvelun? Blogiteksti. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/blogit/korvaako-chatbotti-asiakaspalvelun/626830e4-f063-30f4-b506-74e9f239da7f> Luettu 1.8.2019.

Lehtonen J, Pesonen H-L, Toskala A. 2002. *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena - Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Leskinen, M. 18.10.2017. Blogiteksti. Mitä segmentointi tarkoittaa, ja mitä sillä tekee. Luettavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/mita-segmentointi-tarκοittaa-ja-mita-silla-tekee.html> Luettu: 2.8.2019.

Lindholm, V. asiantuntija. Yritys A Oy. Puhelinkeskustelu 17.6.2019

Yritys A Oy 2019. Yrityksen esittely. Luettu 11.7.2019

Miettinen, S (toim.). 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tammerprint Oy. Viitattu: Luku 3. K. Hämäläinen, S. Miettinen, H. Vilkkä. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen.

Mäkelä, S. 2017. Blogiteksti. Asiakkaan elinkaariarvo ja miksi sillä on väliä. Luettavissa: <https://seoseon.fi/asiakkaan-elinkaariarvo-ja-miksi-silla-on-valia/> Luettu: 8.10.2019.

Mäntyneva, M 2001. Asiakkuudenhallinta. TummaVuoren Kirjapaino oy. Vantaa.

Parviainen, T. 2018. Paremmiin sanottu kuin tehty. Kauppakamari. Printon. Viro.

Pietilä, A. 27.11.2012. Blogiteksti. Asiakastyytyväisyys ei kerro asiakasuskollisuudesta. Luettavissa: <https://blog.loyalistic.com/fi/asiakastyytyvaisuus-ei-kerro.html> Luettu 2.8.2019.

Pirinen, M. 25.1.2018. Blogi. Unohda segmentointi, kohtaa asiakas yksilönä. Luettavissa: <https://www.biit.fi/hub/blogi/unohda-segmentointi-kohtaa-asiakas-yksilona/> Luettu: 30.7.2019.

Pönkä, H. 2.9.2016. Powerpoint-esitys. Maineriskit ja kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/hponka/maineriskit-ja-kriisiviestint-sosiaalisessa-mediassa> Luettu: 19.9.2019.

Selin, E, Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta- avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Hansaprint Oy. Espoo.

Someco Oy. 2019. Sosiaalinen media Suomessa 2019. L. Kinnunen, M. Kuvaja, S. Sohlström, M. Valtari. Luettavissa: <https://someco.fi/wp->

<content/uploads/2018/12/Sosiaalinen-media-Suomessa-2019.pdf> Luettu: 1.8.2019.

Statista. 2019. Most popular social networks worldwide as of July 2019, ranked by number of active users (in millions). Luettavissa: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> Luettu: 19.9.2019.

Strategiavarasto. 17.12.2013. Blogikirjoitus. Asiakkaan elinkaaren arvo. Luettavissa: <https://strategiavarasto.weebly.com/blogi/asiakkaan-elinkaaren-arvo> Luettu: 1.8.2019.

Suomen Digimarkkinointi. 2019. Sosiaalisen median kanavan valitseminen. Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/sosiaalisen-median-kanavan-valitseminen> Luettu: 19.9.2019.

Tilastokeskus. 2019. PK-yritys. Käsitteet. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html Luettu 1.8.2019.

TNS Mind – tietopankki, Kantar. 2019. Rakenna liiketoimintaa tukeva segmentointi. Luettavissa: <https://www.kantar.fi/mita-teemme/segmentointi> Luettu: 31.7.2019

Toolshero 2019. 7P-Malli. Luettavissa: <https://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/> Luettu: 30.7.2019

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Vapamedia. 2019. Artikkel. Mitä tarkoittavat oma media, lainattu media ja ansaittu media digiaikaina? Luettavissa: <https://www.vapamedia.fi/blogi/mita-tarkoittavat-oma-media-lainattu-media-ja-ansaittu-media-digiaikaina/> Luettu: 19.9.2019.

Wau. 22.2.2017. Artikkel. Omaa, ostettua vai ansaittua medianäkyvyyttä? Luettavissa: <https://wau.fi/artikkelit/omaa-ostettua-vai-ansaittua-medianakyvyytta> Luettu: 19.9.2019.

Verkkovaria. 15.10.2015. Artikkele. Markkinoinnin kilpailukeinot.

Luettavissa:https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=50

Luettu: 1.8.2019.

Liitteet

Liite 1. Kysymyslomake

Segmentointi

Millä perusteella segmentoidaan?

Onko asiakasryhmäkohtaisia toimintasuunnitelmia?

Miten vuorovaikutus segmenteittäin eroaa toisistaan?

Käytetäänkö somea segmentointiin?

Yleinen kommunikaatio asiakkaan kanssa

Millä perusteilla ja kuinka usein asiakasta kontaktoidaan?

Onko sähköpostikampanjoita? Somekampanjoita? Muita kampanjoita?
Toistuvuus?

Millä perusteilla ja mitä kautta asiakas ottaa yhteyttä?

SoMe

Mitä sosiaalisen median yhteydenpito/markkinointikanavia käytätte?

Osallistutteko sosiaalisessa mediassa keskusteluun yrityksenne sivuilla (eli oletteko asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa sosiaalisen median kanavilla)?

Saako yrityksen edustajaa somen kautta "virka-aikana" kiinni?

Kuinka toistuvasti teette somepäivityksiä?

Mielikuva yrityksestä

Millaista mielikuvaa pyritään asiakkaalle yrityksestä ja palvelukonseptista luomaan?

Mitkä ovat yrityksen arvot, joita pyritään asiakkaalle korostamaan?

Millaista asiakaskokemusta tavoitellaan?

Asiakastyytymättömyys

Kuinka asiakkaat reklamoivat? (kanavat)

Kuinka asiakastyytymättömyystilanteita käsitellään? Onko määrätty vastuuhenkilöt?

Kuinka pyritään minimoimaan asiakasmenetyksiä?

Yritetäänkö menetettyjen asiakkaiden takaisin hankintaa? (Kuinka?)