

## **Tiedolla kohti kasvua – Kasvuhakkerointi asiakkuuden hoidon menetelmänä**

Erika Kilpi

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2020



<b>Tekijä(t)</b> Erika Kilpi	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Tiedolla kohti kasvua – Kasvuhakkerointi asiakkuuden hoidon menetelmänä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Growth Hacking as a customer retention method	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä kasvuhakkerointiin sekä pilotoida kasvuhakkeroinnin periaatteiden mukainen kasvuhakkerointi prosessi toimeksiantajayritykselle. Työ on rajattu koskemaan toimeksiantajayrityksen sähkönmyynti liiketoiminnan olemassa olevia B2C- (business-to-customer) eli kuluttaja-asiakkaita.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehuksesta sekä toiminnallisesta tutkimus- ja kehittämisosuudesta. Teoreettinen viitekehys muodostuu kasvuhakkerointi prosessin ja sen hyödyntämismahdollisuuksien tarkastelun pohjalta esiin nousseista tekijöistä. Produkti on toteutettu toiminnallisena tutkimus- ja kehitysprosessina, jonka tavoitteena on kerryttää asiakasymmärrystä ja dataa toimeksiantajayritykselle sekä kehittää ja pilotoida kasvuhakkeroinnin periaatteiden mukainen prosessi, joka keskittyy asiakassuhteiden ylläpitoon. Taustatutkimuksessa painottuu laadullinen tutkimusmenetelmä.</p> <p>Taustatutkimuksen tulosten perusteella kirjoittaja loi hypoteesin, että asiakkuuden hoidossa oikea-aikaisuudella on suurin merkitys. Tämän työn tuotoksena syntyneet kasvukokeilut pyrkivät vastaamaan oikea-aikaisuuteen aiempaa paremmin.</p> <p>Kirjoittaja järjesti ideointityöpajan, jonka tavoitteena oli kerryttää ideoita erilaisista asiakkuuden hoitomenetelmistä. Työpajassa esiin nousseet ideat arvoettiin ideoiden vaikuttavuutta ja oletettua onnistumisprosenttia arvioimalla. Näihin arviointeihin perustuen kirjoittaja valitsi toteutettaviksi kokeiluiksi sähkönmyyntisopimuksen aikaistetun uusimisprosessin, ylimääräisen vaiheen lisäämisen uusimisprosessiin sekä asiakkuuden aikaisen asiakkaan henkilökohtaisen huomioinnin.</p> <p>Kirjoittaja suunnitteli ja toteutti valitut kokeilut. Osana suunnittelua kirjoittaja valitsi mittaus-tavan, asetti tavoitteet sekä loi hypoteesin jokaiselle kokeilulle. Kokeilut toteutettiin heinä- elokuussa 2020. Kaikki toteutetut kasvukokeilut täyttivät alussa asetetut tavoitteet ja näin ollen niiden voidaan sanoa olevan onnistuneita. Kokeiluiden avulla kerrytettiin dataa ja kasvatettiin asiakasymmärrystä toimeksiantajayrityksessä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kasvuhakkerointi, asiakkuuden hoito, kehitysprosessi	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Kasvuhakkerointi prosessi .....	4
2.1	Datan analysointi .....	4
2.2	Ideointi .....	5
2.3	Ideoiden priorisointi .....	5
2.4	Testaus .....	6
2.4.1	A/B-testi .....	7
2.5	Mittaaminen .....	8
3	Kasvuhakkeroinnin tarjoamat mahdollisuudet .....	10
3.1	Uusiasiakashankinta .....	10
3.1.1	Language Market Fit .....	11
3.1.2	Channel Product Fit .....	11
3.2	Potentiaalisen asiakkaan aktivointi .....	12
3.3	Asiakassuhteen syventäminen .....	14
3.4	Asiakkuuden konvertoituminen kaupaksi .....	16
3.5	Asiakkuuksien hoito .....	17
4	Teorian yhteenveto .....	19
5	Produktin työtapakuvuus .....	22
5.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu .....	22
5.2	Aineiston keruumenetelmät ja luotettavuus .....	23
6	Kasvuhakkerointi prosessin pilotointi .....	24
6.1	Sähkömyynnin myyntiprosessi .....	24
6.2	Lähtötilanne .....	24
6.3	Taustatutkimus .....	25
6.3.1	Haastatteluiden johtopäätökset .....	25
6.4	Ideointi .....	26
6.5	Kokeilut .....	27
6.5.1	Ylimääräinen muistutusviesti .....	28
6.5.2	Prosessin aikaistaminen .....	28
6.5.3	Asiakkuuden hoito .....	29
6.5.4	Bonusjärjestelmä .....	30
7	Pohdinta .....	32
7.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	32
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	33

# 1 Johdanto

Growth Hacking, suomeksi kasvuhakkerointi, tähtää yrityksen liiketoiminnan kasvuun syvän asiakasymmärryksen ja uusien oivallusten kautta. Kirjassaan Holiday (2014, 18) määrittelee kasvuhakkeroinnin tähtäävän itseohjautuvan ja jatkuvasti kehittyvän markkinointikoneiston rakentamiseen, jonka avulla voidaan tavoittaa kohderyhmään kuuluvia potentiaalisia asiakkaita perinteistä markkinointia tehokkaammin.

Kasvuhakkeroinnin ideologian mukaisesti liiketoimintaa kehitetään tekemällä ketteriä, skaalautuvia ja dataan pohjautuvia lyhyen aikavälin kokeiluita, joiden avulla kasvatetaan asiakasymmärrystä ja kerrytetään dataa. Kasvuhakkerointi prosessi muodostuu neljästä vaiheesta; datan analysoinnista, ideoinnista, ideoiden priorisoinnista ja testauksesta eli varsinaisesta kokeilusta. Onnistuessaan kasvuhakkerointi on luovaa ja datalähtöistä työskentelyä, joka kehittyy ja kasvaa sitä mukaan, kun kokeiluista saatua dataa viedään eteenpäin.

Kasvuhakkeroinnin avulla asiakaspolkua voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Kasvuhakkerointi tarjoaa mahdollisuuksia myyntiprosessin jokaisen vaiheen tehostamiseen.

Alun perin kasvuhakkeroinnin on ajateltu soveltuvan ainoastaan pienille ja ketterille startup yrityksille, joiden markkinointibudjetit ovat hyvin rajalliset perinteisten markkinointikeinojen hyödyntämiseksi. Sittemmin on havaittu, että kasvuhakkeroinnin peruseriaatteita voidaan hyödyntää myös suuremmissa organisaatioissa.

Kasvuhakkerointi ei edellytä yritykseltä merkittäviä resursseja. Kasvuhakkeroinnin onnistumisen kannalta merkittävin kriteeri on, että yhteistyö organisaation sisällä on tiivistä. Yksi kasvuhakkeroinnin tavoitteista on rikkoa organisaatioiden sisäisiä silloja ja yhdistää eri yksiköiden välisiä vastuualueita. Siilolla tarkoitetaan organisaation sisäistä rakennetta, joka jakautuu omiin, usein itsenäisiin yksikköihin, jotka vastaavat ainoastaan oman yksikönsä toiminnasta. Siilojen välinen kommunikointi on usein heikkoa eikä siiloutunut organisaatorakenne mahdollista nopeiden muutosten tekemistä. Vaikka jokainen yksikkö pyrkii onnistumaan omassa toiminnassaan, ei koko organisaation yhteinen tavoite välttämättä kuitenkaan toteudu. (Patel 3.5.2017.)

Kasvuhakkeroinnin merkittävin etu on sen nopeatempoisuus ja ketteruus. Kasvuhakkerointi tuottaa näkyviä tuloksia lyhyessäkin ajassa, ensimmäisestä oivalluksesta lopputuloksen analysointiin saattaa kulua vain muutama viikkoa. Myös epäonnistuneet kokeilut

voivat johtaa oppimiseen ja uusiin oivalluksiin. Tyypillisesti parhaimmat oivallukset syntyvätkin sattumalta.

### **1.1 Toimeksiantajan esittely**

Nivos-konserni on Mäntsälän kunnan omistama monialayhtiö, joka operoi Mäntsälässä ja lähes kymmenessä muussa Etelä-Suomen kunnassa. Konserniin kuuluvia tytäryhtiöitä ovat Nivos Energia Oy, Nivos Palvelut Oy, Nivos Verkot Oy ja Nivos Vesi ja Lämpö Oy. Konsernin liikevaihto vuonna 2019 oli 33,5M€.

Nivos-konsernissa nivoutuvat yhteen asumista ja yrittäjyyttä helpottavat tuotteet sekä palvelut. Nivoksen ydinosamista ovat energiaverkot, energia-, lämmitys- ja tietoliikenne-ratkaisut sekä vesihuolto. Toiminnan keskiössä ovat nivoslaiset, 75 työntekijää sekä lähes 300 kumppanin verkosto. Nivoksen visio 'edelläkävijä elämänlaadun varmistajana' näyttäytyy toimialalle poikkeuksellisena rohkeutena viedä vesi- ja energia-alaa eteenpäin, joka heijastuu myös tämän opinnäytetyön aiheessa.

### **1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset**

Työn tavoitteena on kasvuhakkeroinnin menetelmiä hyödyntäen kehittää toimeksiantajayritykselle kasvuhakkerointi prosessi, joka keskittyy sähkönmyynti liiketoiminnan konverioluvun nostamiseksi. Työ rajautuu Nivoksen sähkönmyynnin kuluttaja-asiakkaiden si-touttamiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen.

Työn tuotoksena kirjoittaja pilotoi toimeksiantajayrityksessä kasvuhakkerointi prosessin, jossa merkittävässä osassa ovat kasvukokeilut. Kirjoittaja suunnittelee ja toteuttaa kasvukokeiluja sähkönmyynti liiketoiminnassa, joiden avulla kerätään asiakasdataa ja opitaan kasvuhakkeroinnista käytännön tekemisen kautta. Kaikki kokeiluista kertyvä asiakasdata jää toimeksiantajan hyödynnettäväksi.

Tämä opinnäytetyö ei pyri olemaan kokonaisvaltainen kasvuhakkeroinnin kehitysprojekti toimeksiantajayritykselle. Kirjoittajan kehittämän prosessin tarkoitus on pilotoida ja testata toimintamallia käytännössä sekä oppia siitä.

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, eli produktina. Työ koostuu kasvuhakkerointia, sen menetelmiä ja hyödyntämismahdollisuuksia käsittelevästä teoriaosuudesta sekä produktista. Teoreettinen viitekehys lähestyy aihetta myynnin ja markkinoinnin

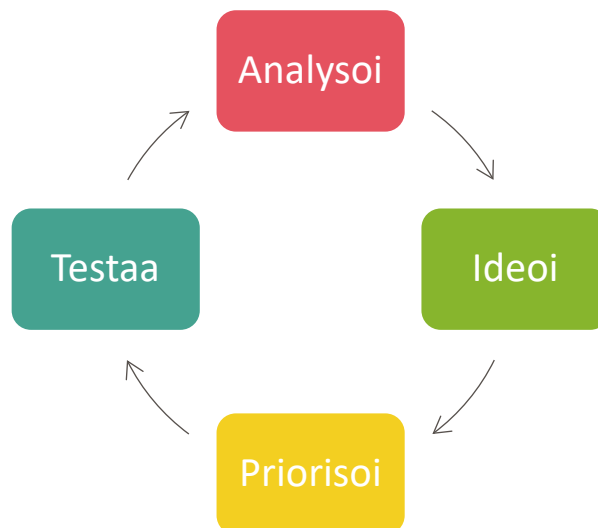
näkökulmista. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kirjoittaja esittelee työn toimeksiantajan ja käsittelee työn tavoitteen, rajauksen sekä rakenteen. Toisessa luvussa käsitellään kasvuhakkerointi prosessia ja mittaustapoja. Luvun tavoitteena on perehdyttää lukija kasvuhakkeroinnin prosessista ja kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti prosessin eteneminen. Luvussa kolme esitellään kasvuhakkeroinnin hyödyntämismahdollisuuksia osana asiakkuuden hoitoa. Luku neljä sisältää teoriaosuuden yhteenvedon.

Produkti pohjautuu kerättyyn tietoperustaan. Työn kehityskohteena on olemassa olevien sähkönmyyntiasiakkaiden asiakaspoistuma, johon kirjoittaja pyrkii löytämään ratkaisun kasvuhakkeroinnin menetelmiä hyödyntäen. Luvussa viisi kirjoittaja kuvaa produktin toteutustavan ja aikataulun. Luku kuusi sisältää työn tuotoksena syntyneen kasvuhakkerointi prosessin yksityiskohtaisen kuvauksen. Luvussa seitsemän kirjoittaja pohtii opinnäytetyön prosessia, tavoitteita, haasteita sekä kehityskohteita ja arvioi omaa oppimista.

## 2 Kasvuhakkerointi prosessi

Ennen varsinaisen kasvuhakkerointi prosessin aloittamista valitaan tiimi, joka työskentelee yhdessä kasvukokeiluiden parissa. Tiimiä kasatessa on hyvä kiinnittää huomiota tiimin jäsenten monimuotoiseen ammattitaitoon. Kasvuhakkerointi edellyttää ennen kaikkea luovaa ajattelua, mutta myös teknisten asioiden ymmärrystä ja osaamista. Lisäksi kasvuhakkeroinnin tulee aina olla datalähtöistä, joten tiimissä tulisi olla mukana myös henkilö, joka on perehtynyt data-analytiikkaan. Kasvutiimille tulee nimittää päällikkö, joka viime kädessä vastaa kokeiluiden aikataulutuksesta, yhtäaikaisesti toteutettavien kokeiluiden määrästä sekä kokeiluiden toteuttamisesta. (Ellis & Brown 2017, 36–38;114–115.)

Kasvuhakkerointi prosessi (kuvio 1) koostuu neljästä vaiheesta; analysoinnista, ideoinnista, ideoiden priorisoinnista sekä ideoiden testaamisesta.



Kuvio 1. Kasvuhakkerointi prosessin vaiheet (Mukaillen Ellis & Brown 2017, 113–114).

### 2.1 Datan analysointi

Tyypillisesti perinteinen markkinointi keskittyy siihen, että kuluttajat saavat tiedon tuotteesta tai palvelusta, kun taas vastakohtana kasvuhakkerointi keskittyy siihen, että tuote vastaa markkinoiden kysyntää ja pelkän tietoisuuden levittämisen sijaan koko asiakaspolkua katsotaan kokonaisvaltaisesti. Näin ollen ensimmäisenä on oleellista selvittää, mitkä tekijät ovat tuotteen tai palvelun ostajan kannalta merkittäviä. On oleellista saada selville, mikä laukaisee ostajan ahaa-elämyksen. Kirjassaan Ellis ja Brown (2017, 63–64) kuvailevat ahaa-elämystä hetkenä, jolloin asiakas todella ymmärtää tuotteen tai palvelun ydinarvon. Ahaa-elämys selventää asiakkaalle minkä takia tuote tai palvelu on olemassa, mihin sitä tarvitaan ja mitä hyötyä he voivat saada sen käyttämisestä. Samalla se on asiakkaan

keskeisin syy käyttää tuotetta tai palvelua myös jatkossa. (Ellis & Brown 2017, 63–64; Mattinen 2020, 106.)

Syvämmän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi voidaan toteuttaa asiakastutkimuksia tai -haastatteluja. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, kuinka tärkeäksi asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun, mikä on heidän mielestään sen ydinarvo ja mikä on keskeisin syy siihen, että he käyttävät kyseistä tuotetta tai palvelua. Kyselyn vastaajamäärän tulee olla riittävän suuri, jotta kyselyn vastaukset edustavat koko asiakaskuntaa ja tulosta voidaan pitää luotettavana. Kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi haastatteleamalla eri asiakasryhmiin kuuluvia asiakkaita tai sähköisen kyselysivuston avulla, jolloin asiakkaiden kynnys vastaamiseen todennäköisesti laskee. (Ellis & Brown 2017, 66–68.)

## **2.2 Ideointi**

Analysointivaiheessa tehtyjen havaintojen pohjalta määritellään tutkimusongelma, johon lähdetään ideoimaan ratkaisua.

Ideoiden runsaus on ideointivaiheen oleellinen tavoite. Koska kasvuhakkerointi ei tavoittele kasvua perinteisin menetelmin, tulee ideoinnissa päästä päällimmäisenä mieleen tulevia ideoita syvemmälle. Ideoiden ei tarvitse olla suoraan toteutuskelpoisia ja tyypillisesti kaikkein hulluimmilta kuulostavat ideat saattavat tuottaa parhaimman lopputuloksen. Ideointivaiheen tekemiseen voidaan ottaa mukaan myös esimerkiksi asiakkaita, kumppaneita tai muiden sidosryhmien jäseniä. (Mattinen 2020, 109–112). Koska tavoitteena on ideoiden runsaus ja luovuus, voi ideoinnissa olla hyvä hyödyntää pientä painetta ja asettaa esimerkiksi tavoite kerättävien ideoiden määrästä.

Jokaisen idean tueksi luodaan hypoteesi, joka kertoo sen, kuinka idea voidaan toteuttaa kokeiluna, mikä on kokeilun oletettu lopputulos sekä sen, mikä on kokeilun tavoite. Hypoteesin päätarkoitus on auttaa ideoiden jäsentelyssä sekä varmistaa, että kasvutiimillä on riittävä ymmärrys kokeilun tavoitteista ja sen toteutuksesta. On tärkeää, että osana hypoteesia määritellään tulevan kokeilun selkeät tavoitteet sekä onnistumisen mittaustapa, jotta kokeilusta saatua dataa voidaan verrata tavoitteisiin ja todentaa onnistuiko kokeilu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kokeilun tavoite tulee mahdollisuuksien mukaan määrittellä lukuina, jotta kokeilun onnistuminen on helpompi todentaa. (Williams 6.11.2018.)

## **2.3 Ideoiden priorisointi**

Seuraavassa vaiheessa ideat arvioidaan ja päätetään, mitkä kokeilut halutaan toteuttaa. Toteuttavien kokeilujen arvotuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi ICE-taulukkoa. Myös

muita tunnettuja metodeja ovat TIR-systeemi sekä PIE-systeemi. ICE-taulukon (taulukko 1) avulla analysoidaan idean vaikutusta, luotettavuutta sekä helppoutta käytännön tasolla.

Idea 1	Idea 2	Idea 3
Vaikutus 5	Vaikutus 8	Vaikutus 3
Luotettavuus 3	Luotettavuus 6	Luotettavuus 7
Helppous 1	Helppous 7	Helppous 5
Yhteensä 3	Yhteensä 7	Yhteensä 5

Taulukko 1. ICE-taulukko. (Mukaillen tekstiä).

Jokaiselle idealle annetaan vaikutuksesta, luotettavuudesta ja helppoudesta kertova arvosana asteikolla 1–10. Arvosanojen tulee perustua olettamien sijaan dataan. Idean vaikutusta arvioidessa keskitytään pohtimaan, kuinka kokeilun avulla voidaan kehittää valittua kehityskohdetta ja kuinka suuri vaikutus sillä onnistuessaan on. Kokeilun luotettavuudella arvioidaan sitä, kuinka vahvasti idean uskotaan generoivan halutun lopputuloksen. Idean helppoutta analysoidaan määrittelemällä idean valmisteluun ja toteutukseen kuluva aika sekä toteutuksen vaatimat resurssit ja investoinnit. Helppouden arvioinnilla pyritään luomaan kokonaiskuva idean toteuttamiseen vaadittavasta työmäärästä. Kaikista kolmesta arvosanasta lasketaan keskiarvo, jota kasvutiimi voi hyödyntää päätöksen teon tukena. Valintaa tehdessä tulee kuitenkin huomioida, että idea, jolla on suuri vaikutus liiketoimintaan, voi olla myös hyvin työläs ja vaatia suuria investointeja. Koska kasvuhakkeroinnin päätavoite on tehdä ketteriä lyhyen aikavälin kokeiluita, tulisi ideoiden olla pienellä vaivalla toteutettavia. (Adhiya, A. 2020, 133–136.)

## 2.4 Testaus

Ideoiden priorisoinnin ja valinnan jälkeen on aika toteuttaa kokeilu. Edellisessä vaiheessa valituista ideoista luodaan lista, jonka perusteella kokeiluja ryhdytään suorittamaan. Jokaiselle listalla olevalle kokeilulle nimetään ”omistaja”, joka vastaa kokeilun toteuttamisesta ja sen aikataulusta. Tyypillisesti kokeilun toteutumiseksi vaaditaan markkinointi-, suunnittelu- sekä data-analytiikkatiimin työpanosta. (Chaffey, Hemphill & Edmundson-Bird 2019, 584–585.)

Jokaisen kokeilun tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja relevanttia dataa kokeilun onnistumisesta, jota voidaan hyödyntää kokeilun päättymisen jälkeen. Vaikka kokeilun alussa asetetut tavoitteet eivät täytyisikään, ei se silti automaattisesti tarkoita sitä, että kokeilu on täysin epäonnistunut, eikä siitä olisi ollut mitään hyötyä. Myös epäonnistuneet kokeilut voivat johtaa oppimiseen ja uusiin oivalluksiin. Tuloksia analysoidessa on hyvä pitää mielessä, että toisinaan on mahdollisuus siihen, ettei kokeilu ole teknisesti onnistunut ja näin ollen siitä saatu data on virheellistä. Useimmiten kokeilun tekninen epäonnistuminen on kuitenkin helposti havaittavissa tuloksia analysoimalla. (Ellis & Brown 2017, 131.)

Ghekieren (14.2.2018) mukaan jokaisesta kymmenestä toteutetusta kokeilusta keskimääräisesti yhdeksän epäonnistuu, joten on hyvin epätodennäköistä, että heti ensimmäisellä kokeilulla saavutetaan kaikki sille asetetut tavoitteet. Kasvutiimin tehtävä on tuloksien perusteella päättää, jatketaanko idean jalostamista, ja mikäli sitä jatketaan, jatketaanko sitä sellaisenaan vai tehdäänkö siihen muutoksia ennen uutta kokeilujaksoa. Kokeiluista hankitun datan avulla on tarkoitus jalostaa uusia toimintatapoja, joiden tavoitteena on tuottaa kerta toisensa jälkeen parempia tuloksia. (Mattinen 2020, 114.)

Kokeilun toteuttamisen jälkeen kasataan yhteenvetoraportti, joka kuvaa kokeilun pääpiirteet. Raportissa tulee olla listattuna kuvaus toteutetusta kokeilusta, kokeiluun osallistunut asiakassegmentti, kokeilun tyyppi, kokeilun alussa asetetut tavoitteet, kokeilun kesto sisältäen sen aloitus- ja lopetusviikonpäivät, hypoteesi ja kokeilun tulokset sekä mahdolliset kokeiluun vaikuttaneet tekijät kuten muut samaan aikaan pyörineet markkinointikampanjat. Lisäksi raporttiin on hyvä liittää kuvia tai muuta visuaalista materiaalia kokeilun ajalta. Visuaalisen materiaalin avulla kokeilu on helpompaa esitellä myös kokeilun ulkopuolisille henkilöille tai vastaavasti, kokeilutiimi voi palata tarkastelemaan kokeilua varten luotuja materiaaleja tai visuaalista ilmettä. Mitä kattavampi raportista tulee, sitä helpompaa kokeiluun ja siitä saatuihin tuloksiin on palata ja esimerkiksi vertailla kokeiluiden tuloksia keskenään. (Ellis & Brown 2017, 132.)

#### **2.4.1 A/B-testi**

A/B-testaus on kenties yleisimmin tunnettu kasvuhakkeroinnin menetelmä. A/B testaus on yksinkertaisin tapa selvittää jonkin muutoksen vaikutukset asiakkaiden käyttäytymisessä. Testauksessa vertaillaan esimerkiksi verkkosivujen erilaisia variaatioita ja asetetaan ne paremmuusjärjestykseen valitun mittaustavan mukaisesti. Testi tulee suorittaa alustalla, jossa kävijöiden liikkeet voidaan jäljittää, jotta tuloksia on mahdollista vertailla. A/B testauksen merkittävin hyöty on sen ketteryys. Kyseessä on kustannustehokas ja helposti toteutettava kokeilu. (Martin 2015.)

Testin onnistumisen kannalta on oleellista, että toinen testattavista elementeistä on alkuperäinen sivu ja toinen on uusittu versio, jossa on vain yksi muuttuja alkuperäiseen sivuun verrattuna. Näin saadaan selville, mikäli esimerkiksi väriä vaihtamalla voidaan ohjalla kävijän toimintaa verkkosivuilla. Kun testauksessa on ainoastaan yksi muuttuja, tiedetään mikä tekijä on vaikuttanut lopputulokseen, ja testaukset ovat keskenään vertailukelpoisia. (Martin 2015.)

Ennen kokeilun aloittamista valitaan mittaustapa, joka voi olla esimerkiksi uutiskirjeiden tilanneiden asiakkaiden määrä valittuna ajankohtana. Lisäksi määritetään tutkimushypoteesi, esimerkiksi oletama, että vihreä tausta kiinnittää sivuilla vierailijan huomion tehokkaimmin ja kasvattaa uutiskirjeiden tilausten määrää. Yksinkertaisimmillaan testaus voidaan toteuttaa vaihtamalla verkkosivujen ”tilaa uutiskirje” painikkeen väri valkoisesta vihreäksi ja selvittää kiinnittykö asiakkaiden huomio painikkeeseen aiempaa paremmin. Tässä tilanteessa mittaustapana hyödynnetään verkkosivulla tapahtuneiden uutiskirjeiläisten määrää. (Martin 2015.)

## **2.5 Mittaaminen**

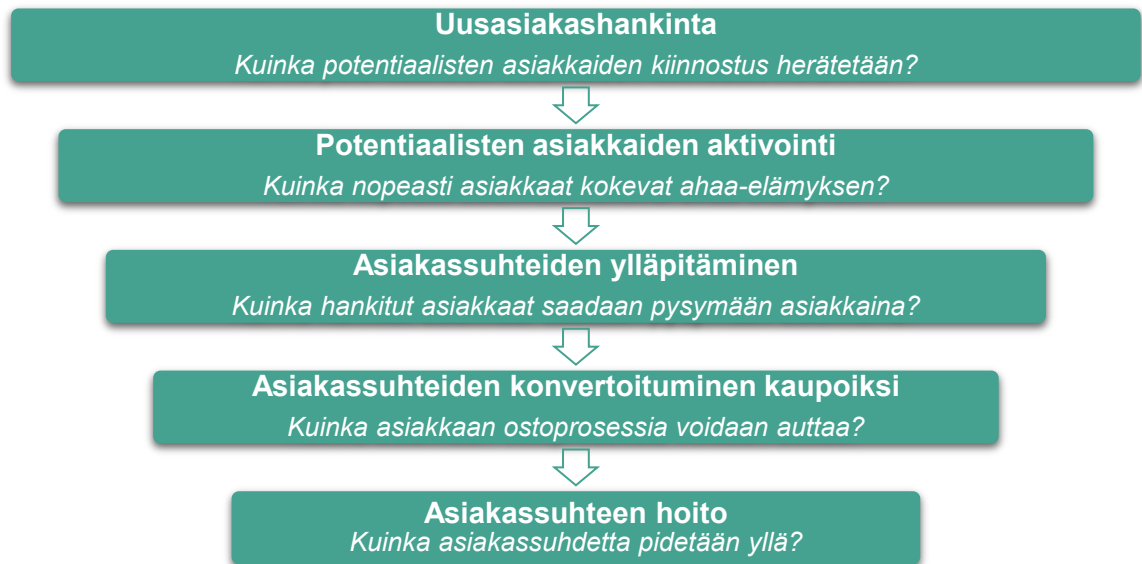
Hakkeroinnin onnistumisen mittarina käytetään prosessin alussa määritettyjen tavoitteiden saavuttamista. Mittaustapaa valitessa tulee huomioida, että mittaustapa on luotettava ja antaa relevanttia informaatiota kokeilun onnistumisesta. Myös epäonnistuneet kokeilut voivat tuottaa arvokasta dataa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, joten epäonnistuneiden kokeiluiden tulosten analysoinnissa ei tule liikaa keskittyä pelkkien tavoitteiden saavuttamiseen, vaan myös kerättyä dataa havainnoimalla voidaan saavuttaa merkittäviä oivalluksia. (Ellis & Brown 2017, 92–93.)

Jotta verkossa tapahtuvaa liikettä voidaan seurata, tulee yrityksellä olla käytössään työkalu, jolla kerätään asiakasdataa. Esimerkiksi Google Analytics tarjoaa laajat ja usein kasvuhakkerointiin riittävät työkalut kävijöiden seuraamiseen. Tyypillisesti keskitytään asiakkaiden konvertoitumiseen, eli siihen kuinka moni asiakkaista suorittaa halutun toimen. Kokeilun tavoitteen mukaisesti haluttu toimi voi olla esimerkiksi osto verkkokaupassa, uutiskirjeen tilaus tai sähköisen lomakkeen täyttäminen. Konversion voi laskea kaikkien verkkosivuvierailujen perusteella, mutta relevantimpaa informaatiota saadaan, jos tulokset jaotellaan sen mukaan, saapuiko kävijä sivuille ensimmäistä kertaa vai oliko kävijä vierailut sivuilla jo aiemmin. Vierailijoiden liikkeiden tarkkailu matkalla kohti halutun toimen suorittamista on oleellista, sillä se tarjoaa lisätietoa asiakkaiden liikkeistä. Mikäli sähköisen uutiskirjeen tilaaminen on haluttu toimi, on oleellista seurata, kuinka moni sivuille saapuneista

kävijöistä vieraili kohdassa, jossa on mahdollista tilata uutiskirje, sekä kuinka moni klikkasi uutiskirjeen tilaus ikkunan auki. Lisäksi esimerkiksi voi olla kiinnostavaa tietää, kuinka moni täytti tietonsa mutta ei painanut ”tilaa” nappia. Nämä kaikki ovat vaihteita, joista saadun datan havainnointi auttaa kasvutiimiä ymmärtämään sivuilla vierailevien potentiaalisten asiakkaiden kokemia haasteita ja vaikeuksia, jotka estävät asiakasta suorittamasta haluttua toimea. (Egan 7.1.2019; Ellis & Brown 2017, 79–80; Mattinen 2020, 96.)

### 3 Kasvuhakkeroinnin tarjoamat mahdollisuudet

Kasvuhakkerointi tarjoaa mahdollisuuksia myyntiputken jokaisen vaiheen tehostamiseen. Myyntiputken vaiheet esitellään alla olevassa kuviossa (kuvio 2). Ketteriä ja kustannustehokkaita kokeiluja voidaan toteuttaa uusiasiakashankinnan, asiakkaiden aktivoinnin, asiakassuhteiden ylläpitämisen, asiakassuhteiden konvertoitumisen sekä asiakassuhteen hoidon tukemiseksi.



Kuvio 2. Kasvuhakkeroinnin tarjoamat mahdollisuudet. (Mukaiillen Sawaram 5.3.2020).

#### 3.1 Uusasiakashankinta

Uusasiakashankinta on jokaisen yrityksen elinehto. Uusasiakashankinnan tavoitteena on herättää potentiaalisen ostajan kiinnostus ja pyrkiä johdattamaan asiakas kohti ostoprosessin alkua. Potentiaalisten asiakkaan kiinnostus herätetään näkyvyydellä, joten monet yritykset käyttävät uusasiakashankintaan merkittäviä summia rahaa vuodessa. Kasvuhakkeroinnin tavoitteena on tehdä uusasiakashankinnasta mahdollisimman kustannustehokasta selvittämällä tehokkaimmat keinot asiakkaiden tavoittamiseksi valitussa kohdeyleisössä.

Uusasiakashankinnan onnistumisen mittareina voidaan pitää sitä, kuinka paljon rahaa yhden liidin konvertoiminen asiakkaaksi maksaa. Yksinkertaisimmillaan markkinointiin ja uusasiakashankintaan käytetty euromääräinen summa jaetaan uusien asiakkaiden määrällä, jolloin saadaan määriteltyä yhden asiakkuuden hinta. Markkinointiin ja uusasiakashankintaan käytettyihin kustannuksiin lasketaan mukaan henkilöstökulut, mainoksista aiheutuneet kustannukset, tekniset kustannukset sekä materiaalin luomisesta, tuotannosta ja julkaisemista aiheutuvat kulut. (Bernazzani 16.1.2020.)

Kasvuhakkeroinnin peruseriaatteiden mukaisesti ei haluta keskittyä ainoastaan siihen, että kuluttajat saavat tiedon tuotteesta tai palvelusta, vaan halutaan varmistaa, että tuote tai palvelu vastaa kohderyhmän tarpeita. Language Market Fit keskittyy siihen, kuinka hyvin yrityksen viestimät tuotteiden edut ja hyödyt kohtaavat valitun kohderyhmän kanssa, eli kuinka hyvin valittu kohderyhmä ymmärtää yrityksen viestinnän. Channel Product Fit selvittää kuinka tehokkaita valitut markkinointikanavat ovat tavoitellun yleisön saavuttamiseksi. (Ellis & Brown 2017, 141–143; Wang 2016, 177.)

### **3.1.1 Language Market Fit**

Language Market Fitin avulla selvitetään, kuinka osuvia yrityksen käyttämät viestintätyylit ja kielivalinnat ovat. Näihin lasketaan kaikki yrityksen viestintä verkkosivuilla, sosiaalisessa mediassa, uutiskirjeissä sekä paperisissa että sähköisissä markkinointimateriaaleissa. Kaikkien viestintään liittyvien valintojen tulee viestiä tuotteen tai palvelun ydinarvoa ja johdattaa asiakasta kohti ahaa-elämystä. (Ellis & Brown 2017, 141–143.)

Esimerkiksi asiakashaastatteluista saatuja vastauksia tarkastelemalla voidaan omaksua kohderyhmän suosima viestintätyyli ja sanavalinnat, joita hyödynnetään myös markkinoinnissa. Myös asiakaspalvelutiimi on päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa ja tuntee asiakkaiden käyttämän kielen, joten tiimiltä kannattaa kysyä asiakkaiden puheissa toistuvia ilmaisuja tai sanontoja. (Ellis & Brown 2017, 143–146.)

A/B-testaus on erinomainen keino selvittää, mitkä ilmaiset, fraasit ja sanavalinnat osuvat kohderyhmän tyypillisen viestintätyylin kanssa parhaiten yhteen. Testaus voidaan toteuttaa esimerkiksi verkkosivuilla tai Facebookissa, ja selvittää kahden sisällöltään erilaisen mainoksen avulla, kumpi kerää enemmän klikkauksia. Yksinkertaisimmillaan testaus voidaan toteuttaa lähettämällä kahdelle yhtä suurelle kohderyhmälle sähköinen uutiskirje, joiden otsikot ovat erilaiset. Uutiskirjeen auki klikanneiden asiakkaiden määrää vertailemalla saadaan selville, kumpi otsikko herätti kohderyhmän mielenkiinnon tehokkaammin. Vastaavan testin voi toteuttaa myös esimerkiksi Facebookissa, ja mitata mitkä sanavalinnat tai fraasit herättävät asiakkaiden kiinnostuksen ja saavat asiakkaat klikkaamaan yrityksen verkkosivuille.

### **3.1.2 Channel Product Fit**

Ellisin & Brownin (2017, 150–151) mukaan johtavat markkinointikanavat voidaan jaotella kolmeen ryhmään: viraali/viidakkorumpu markkinointi, orgaaninen markkinointi sekä

maksettu markkinointi. Barnhartin (16.1.2020) määritelmän mukaisesti viraalimarkkinointi on markkinointityyli, joka pohjautuu yleisön voimaan synnyttää ilmiö. Viraalimarkkinoinnissa kuluttajat osallistuvat yrityksen markkinointiprosessiin jakaessaan mainosviestiä sosiaalisessa mediassa. Orgaanisella markkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia, jolla pyritään saamaan yritykselle näkyvyyttä esimerkiksi blogien, artikkelien, hakukoneoptimoinnin tai sosiaalisen median välityksellä. Orgaanista markkinointia hyödynnetään erityisesti brändi-ilmeen luomisessa sekä ylläpitämisessä. Maksettu markkinointi tähtää valitun kohdeyleisön tavoittamiseen erilaisten mainosten avulla. Maksetun markkinoinnin kanavia ovat esimerkiksi sosiaalisen median alustat, televisio, radio ja sähköiset sekä painetut lehdet. (Barnhart 16.1.2020; Thiefels 18.7.2018.)

Channel Product Fitin mukaisesti markkinointikanavien valinnassa hyödynnetään metodologia, jonka avulla eri kanavat arvotetaan niiden ominaisuuksien mukaisesti. Priorisoinnissa hyödynnetään jo aiemmassa kappaleessa esiteltyä ICE-taulukkoa, jossa markkinointikanavan eri ominaisuuksille annetaan arvosana. Taulukon avulla arvioidaan kyseisen markkinointikanavan ominaisuuksien vaikutusta asteikolla suuri, keskisuuri ja pieni. Taulukoinnissa keskitytään kuuteen ominaisuuteen; kustannuksiin, kohdentamis- sekä vaikutusmahdollisuuksiin, ajalliseen panostukseen alussa sekä lopussa, ja skaalautumiseen. Kustannuksia arvioitaessa tulee pohtia, kuinka paljon rahaa kokeilun toteuttaminen kyseisessä kanavassa vaatii. Kohdentamis- ja vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, kuinka helppoa valitun kohdeyleisön rajaaminen kyseisessä kanavassa on, ja kuinka helposti jo julkaistuun kokeiluun on mahdollista tehdä muutoksia tai lopettaa kokeilu ennen aikaisesti. Ajallisen panostuksella ennen kokeilua mitataan sitä, kuinka kauan aikaa kokeilun valmisteleminen kyseisessä kanavassa vaatii. Kokeilun jälkeen vaadittava ajallinen panostus taas keskittyy siihen, missä ajassa kokeilun tulokset ovat saatavilla. Skaalautumisella arvioidaan sitä, kuinka laaja yleisö kanavalla voidaan tavoittaa.

Taulukkoon listataan kaikki potentiaaliset markkinointikanavat. Kun kaikkien potentiaalisten kanavien eri ominaisuudet ovat arvotettu, taulukosta voidaan hahmottaa, mitkä kanavat tukevat yrityksen viestintästrategiaa parhaiten. Valittujen kanavien kelpoisuus tulee vielä todistaa käytännössä, joten jokaiselle valitulle toteutetaan kokeilu kasvuhakkerointi prosessin mukaisesti. Kokeilun tavoitteena on selvittää, mikäli valittu kanava täyttää alussa asetetut tavoitteet. (Balfour 21.5.2013.)

### **3.2 Potentiaalisen asiakkaan aktivointi**

Ellisin ja Brownin (2017, 171) mukaan jopa 98 % verkkosivuille saapuvasta liikenteestä eli asiakasvirrasta ei johda potentiaalisten asiakkaiden konvertoitumiseen. Merkittävä osa

yrittäjien verkkosivuilla vierailevista asiakkaista perehtyy verkkokaupan tarjoamaan valikoimaan useammalla eri selauskerralla, mutta ei kuitenkaan koskaan palaa ostamaan verkkokaupasta mitään. Kasvuhakkeroinnin tarkoitus on selvittää, mitkä ovat syyt ilmiön taustalla, ja kuinka näihin syihin voidaan vaikuttaa. (Ellis & Brown 2017, 171.)

Käyttäjäkokeemuksella on tärkeä rooli asiakkaiden aktivoinnissa verkossa. Erityisesti ensimmäistä kertaa yrityksen verkkosivuihin tutustuvan asiakkaan käyttäjäkokeemuksella on erittäin merkittävä rooli. Mikäli potentiaalinen asiakas kokee esimerkiksi yrityksen verkkosivujen olevan hitaat ja vaikeakäyttöiset, on todennäköistä, että asiakas poistuu sivuilta ja etsii vastaavaa palvelua tarjoavan kilpailijan sivut, jotka mahdollisesti ovat helpompikäyttöiset.

Merkittävin rooli käyttäjäkokeemuksella on siinä kanavassa, jonka avulla asiakkaat saavuttavat ahaa-elämyksen. Huonolla käyttäjäkokeemuksella on suora vaikutus ahaa-elämyksen kokeneiden asiakkaiden määrään sekä samalla asiakkaiden konvertoitumiseen. Sen lisäksi että potentiaalisen asiakkaan tulee kokea yrityksen kanssa kontaktissa oleminen vaivattomaksi, tulee yrityksen myös tarjota potentiaaliselle asiakkaalle sisältöä, joka saa asiakkaan palaamaan sivuille uudelleen ja uudelleen. (Chaffey ym. 2019, 471.)

Kasvuhakkeroinnin avulla asiakasta voidaan auttaa saavuttamaan ahaa-elämys helpommin ja vaivattomammin. Ensimmäisen askel on selvittää, mitkä prosessin vaiheet tai vaaditut toimet asiakkaan tulee suorittaa ennen ahaa-elämyksen kokemista. Näiden vaiheiden ymmärtäminen auttaa yritystä tiedostamaan, mitkä prosessin vaiheet ovat asiakkaan kokemuksen kannalta merkittävimpiä. Yrityksen tulee kerätä dataa asiakkaiden verkkosivuille saapumisesta, sivuilla liikkumisesta sekä sivuilta poistumisesta. Tyypillisesti tästä datasta voidaan erottaa selkeitä kaavoja asiakkaiden käyttäytymisessä, jotka mahdollisesti selittävät miksi jopa 98 % prosenttia sivuilla tapahtuvasta liikehdinnästä ei koskaan konvertoitu. (Ellis & Brown 2017, 171–173.)

Verkkosivuilla tapahtuvan liikenteen raportti kertoo, kuinka suuri prosentti verkkosivuille saapuvista asiakkaista kulkee yrityksen määrittämän prosessin joko osittain tai kokonaan läpi. Raportissa määriteltävät vaiheet ovat ne, jotka yritys kokee potentiaalisen asiakkaan konvertoitumisen kannalta merkittävimiksi. Edellä mainittuja vaiheita voivat olla esimerkiksi rekisteröityminen, valikoimaan perehtyminen ja lopulta tilauksen tekeminen. Raportista on helposti nähtävissä, kuinka moni sivuille saapunut asiakas kulkee koko polun läpi ja suorittaa lopulta oston. Läheskään kaikki asiakkaat eivät kulje koko polkua läpi eivätkä kaikki vaiheet täyty, joten yrityksen tulee seurata missä ostopolun vaiheessa asiakas poistuu sivuilta. Asiakkaita saapuu verkkosivuille eri kanavien välityksellä, joten myös

saapumiskanavien ylös kirjaaminen on hyödyllistä. Tämä tukee edellisessä vaiheessa tehtyä markkinointikanavien valintatyötä. Mikäli esimerkiksi huomataan selkeä kaava, jossa asiakkaat lisäävät useamman tuotteen ostoskoriin, mutta eivät ikinä viimeistele tilausta, on tiimin tehtävä pohtia mitkä ovat asian taustalla vaikuttavat tekijät. Jos asiakkaat jättävät tilauksen kesken hetkellä, jolloin asiakkaan pitää luoda käyttäjätili verkkokauppaan, on mahdollinen ratkaisu lisätä tilausmahdollisuus myös ilman käyttäjätiliä. Mikäli asiakkaat etenevät tilauksen tarkasteluun asti, mutta maksuhetkellä perääntyvät, ovat maksuvaihtoehtot todennäköisesti asiakkaan mielestä puutteelliset. Tällöin ratkaisuna voisi esimerkiksi olla uusi maksuvaihtoehto tai maksa-välilehden uudelleenjärjestely. (Ellis & Brown 2017, 171–173.)

Verkkosivujen vierailijoille toteutetut kyselyt tuottavat relevanttia informaatiota sivujen liikenteestä kerätyn datan lisäksi. Yrityksen kannalta kiinnostavimpia ovat ne kävijät, jotka saapuvat sivuille, mutta eivät suorita asetetun polun vaiheita ja poistuvat sivuilta. Näiden kävijöiden liikkeen ennustaminen ja kyselyn oikean ajankohdan määrittäminen on haastavaa, joten kyselyn toteuttaminen sivuilla vieraillessaan aktivoituville asiakkaille on yksinkertaisempaa. Selauksen keskeyttävät, esiin pomppaavat kyselyt ovat helposti häiritseviä, joten kyselyn ajankohta tulee valita huolellisesti. Otollisin aika kyselylle on sen jälkeen, kun sivuilla vieraileva asiakas on suorittanut ensimmäisen vaiheen määrittelystä polusta. Kyselyssä tulee olla enintään kaksi avointa kysymystä. Kysely voidaan esimerkiksi toteuttaa niille asiakkaille, jotka rekisteröityvät sivuilla tai tilaavat uutiskirjeen. Esimerkkitilanteessa asiakkaalta tiedustellaan sitä, mitkä tekijät vaikuttivat rekisteröitymispäätöksen syntymiseen. Kyselystä saadut tiedot yhdistettynä sivuilta kerättyyn liikenne raporttiin kertovat asiakkaiden liikkeistä tiimille. Kyselyistä ja liikenne raportista saadun informaation pohjalta määritellään ongelma, jonka ratkaisemiseksi käynnistetään ideointi, hyödynnetään esimerkiksi ICE-taulukkoa toteutettavan kokeilun priorisoinnissa ja toteutetaan tarvittavat kokeilut. (Ellis & Brown 2017, 176–177.)

### **3.3 Asiakassuhteen syventäminen**

Tyypillisesti asiakassuhteen syntymiseen vaaditaan, että asiakas on kulkenut prosessin kaksi aiempaa vaihetta ja kiinnostus yritystä ja sen tuotteita tai palveluita kohtaan on herännyt. Wangin (2016, 178) mukaan asiakassuhteen syntymisen kriteeri on, että asiakas esimerkiksi tilaa yrityksen sähköisen uutiskirjeen tai alkaa seuraamaan yrityksen tiliä sosiaalisen median kanavassa. Sen jälkeen, kun asiakkaan kiinnostus on herännyt ja asiakassuhde on syntynyt, yrityksen tehtävä on johdatella asiakasta kohti ensimmäistä ostoa.

Yrityksen on kannattavinta panostaa niiden asiakkaiden aktivointiin, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta kaikkein merkittävimpiä. Asiakassuhteen kannattavuutta mitataan laskemalla asiakkaan elinkaariarvo, joka kertoo kuinka paljon asiakas tuottaa yritykselle suhteessa asiakkaan hankkimisesta aiheutuneisiin kuluihin. Luonnollisesti, mitä useammin asiakas ostaa jotain yritykseltä, sitä arvokkaammasta asiakkuudesta on kyse. Asiakkaiden elinkaariarvioista saadun datan perusteella voidaan määritellä, mitkä asiakasryhmät ovat yritykselle kaikkein kannattavimpia asiakkaita. (Fontanella 11.11.2019.)

Kun tiedossa on mitkä asiakassegmentit ovat tuottavimpia, eli toisin sanoen tuovat eniten liikevaihtoa suhteessa aiheutuneisiin kuluihin, kasvutiimi voi kerryttää lisää asiakasymmärrystä kohorttianalyysin avulla. Kohorttianalyysi (taulukko 2) kuvaa valitun segmentin käyttäytymistä valittuna ajankohtana. Yksittäisten asiakkaiden sijaan kohorttianalyysi jakaa asiakkaat alaryhmiin valitun tekijän perusteella, joka voi olla esimerkiksi samankaltainen ostokäyttäytyminen. Samaan ryhmään kuuluvat esimerkiksi ne asiakkaat, jotka tilasivat uutiskirjeen, rekisteröityivät asiakkaiksi ja suorittivat oston valittuna ajankohtana. Pienempiin ryhmiin pilkottu data mahdollistaa yksityiskohtaisemman tarkastelun. Datasta voidaan esimerkiksi tehdä huomio, että ne asiakkaat, jotka rekisteröitymisen jälkeen vierailivat sivuilla ensimmäisen kuukauden aikana kolme kertaa, tekivät puolen vuoden aikana keskimääräisesti 20 euroa kalliimpia kertaostoja, kuin ne asiakkaat, jotka vierailivat sivuilla vain kerran ensimmäisen kuukauden aikana. Näin ollen voidaan tehdä oletta, että asiakkaiden alkuvaiheiden aktivointi korreloi selkeästi asiakkuuden tuottavuuden kanssa. Analyysin pohjalta tehdyt havainnot tulee todentaa kokeilujen avulla. (Apsalar 18.1.2012.)

	Viikko 0	Viikko 1	Viikko 2	Viikko 3	Viikko 4	Viikko 5	Viikko 6	Viikko 7
<b>Kaikki käyttäjät</b> <i>3048 käyttäjää</i>	<b>3048</b>	<b>59</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
1-7.6.2020 <i>517 käyttäjää</i>	517	13	7	7	2	2	2	0
8-14.6.2020 <i>447 käyttäjää</i>	447	11	4	0	4	5	0	
15-21.6.2020 <i>489 käyttäjää</i>	489	11	1	1	1	0		
22-28.6.2020 <i>462 käyttäjää</i>	462	10	2	10	0			
29.6-5.7.2020 <i>349 käyttäjää</i>	349	4	1	0				
6-12.7.2020 <i>425 käyttäjää</i>	425	10	0					
13-19.7.2020 <i>359 käyttäjää</i>	359	0						

Taulukko 2. Kohorttianalyysi. (Mukaillen tekstiä).

### 3.4 Asiakkuuden konvertoituminen kaupaksi

Kaikki edellisissä kappaleissa esiteltyt toimet tähtäävät asiakkuuksien konvertoitumiseen. Asiakkuuksien konvertoituminen kertoo, kuinka monesta yrityksen potentiaalisesta asiakkaasta tulee aktiivinen, maksava asiakas.

Myös asiakkuuksien konvertoitumisen analysoinnissa voidaan hyödyntää kohorttianalyysejä. Asiakkaiden tuottavuutta tarkastellessa asiakkaat jaotellaan ryhmiksi sen perusteella, kuinka paljon tuottoa eri asiakasryhmät tuovat yritykselle. Näin pystytään määrittelemään mitkä kohortit ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävimpiä. Jotta kerätystä datasta voidaan tehdä relevantteja huomioita, kohortit tulee jakaa vielä pienempiin alaryhmiin. Alaryhmiä voidaan muodostaa esimerkiksi asiakkaiden sijainnin, iän, sukupuolen, selaimen, verkkosivujen selauskertojen tai ostettujen tuotteiden tai palveluiden perusteella. Analyysin tarkoitus on selvittää, mikäli jokin tekijä selkeästi korreloi tuottavuuden kanssa. (Apsalar 18.1.2012.)

Hintaoptimoinnin tarkoitus on selvittää tuotteen tai palvelun optimaalinen hinta. Campbellin (6.5.2020) mukaan optimaalinen hinta on se, jonka avulla yritys pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteet, kuten paremman katetuoton tai asiakasmäärän kasvun. Toisin sanoen hintaoptimoinnin tavoite on löytää tasapaino tuoton, hinnan ja kysynnän välillä. Hintaoptimoinnin onnistuminen vaatii syvää asiakasymmärrystä ja sen kartuttamisen tukena tulee hyödyntää kerättyä dataa. Kvantitatiivisen datan lisäksi myös asiakashaastatteluiden avulla voidaan kartuttaa asiakasymmärrystä ja mahdollisesti tehdä täysin uusia havaintoja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Lisäksi on tärkeää tietää, minkä asiakkaat mieltävät olevan tuotteen tai palvelun ydinarvo. Asiakkaiden kokema tuotteen tai palvelun ydinarvo voi vaihdella hyvinkin suuresti, joten oleellista on selvittää merkittävimmän kohderyhmän käsitys ydinarvosta. Kyselyiden avulla voidaan selvittää, kuinka paljon arvoa asiakkaat kokevat saavansa tuotteen tai palvelun käyttämisestä, eli toisin sanoen kuinka paljon he ovat valmiita siitä maksamaan. Kyselyssä voidaan esimerkiksi tiedustella, mikä on asiakkaiden mielestä korkein mahdollinen hinta, jolla he vielä hankkisivat tuotteen sekä mikä on hinnan yläraja, jonka jälkeen asiakkaat mieltävät tuotteen olevan kallis, mutta voisivat silti vielä harkita ostavansa sen. Lisäksi halutaan tietää minkä hintaisena asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun olevan hyvä sijoitus sekä minkä hinnan jälkeen asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun olevan ”liian halpa”. Mikäli asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun liian halpana, he myös helposti kyseenalaistavat sen laadun. (Campbell 24.10.2019.)

Dataa analysoimalla pyritään löytämään selkeitä kaavoja, jotka kuvaavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja selventävät, mitkä asiat helpottavat tai vaikeuttavat asiakasta

kokemaan tuotteen tai palvelun avulla saavutettava arvo. Samasta datasta voidaan myös tehdä havaintoja siitä, mitkä asiakasryhmät ja segmentit ovat kaikkein halukkaimpia maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Datasta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan muodostaa eri tasoisia paketteja tuotteista tai palveluista. Jokainen paketti kannattaa hinnoitella tehtyjen havaintojen perusteella niin, että paketin hinta ja arvolupaus täsmäävät valitun kohderyhmän tyypillisen ostajapersoonan kanssa. Jotta saadaan relevanttia dataa hintaoptimoinnin onnistumisesta, lopuksi toteutetaan esimerkiksi A/B-kokeilu, jonka tuloksista voidaan päätellä, saavutettiinkö hintaoptimoinnin alussa asetetut tavoitteet. (Campbell 6.4.2020.)

### **3.5 Asiakkuuksien hoito**

Asiakassuhteen ylläpitäminen vaatii todellista asiakasymmärrystä, jotta osataan vastata asiakkaan tarpeisiin ja ymmärretään, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan kokemukseen asiakkuuden aikana. Yrityksen kannalta haastavimpia ovat ne asiakkaat, jotka ovat aktivoituneet ja suorittaneet oston, mutta eivät välttämättä kuitenkaan palaa takaisin ja suorittaa uutta ostoa. Kaikkiin aiemmissa kappaleissa mainittuihin toimiin panostetut eurot maksavat itsensä takaisin, jos yritys kykenee ylläpitämään ja hoitamaan asiakassuhdetta. (Balfour 10.5.2015.)

Balfourin (10.5.2015) mukaan asiakkaiden sitoutumisprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat varhaisen sitoutuminen vaihe, kohtalaisen sitoutumisen vaihe ja pitkäaikainen sitoutuminen. Varhaisen sitoutumisen vaihe on kriittisin, sillä sinä aikana asiakas joko päättää pysyä tuotteen tai palvelun käyttäjänä, tai etsiä vaihtoehtoisen ratkaisun. Mikäli asiakas päättää pysyä tuotteen tai palvelun käyttäjänä, siirtyy hän seuraavaksi kohtalaisen sitoutumisen vaiheeseen, jolloin tuotteen tai palvelun uutuudenviehätys tyypillisesti katoaa. Kasvuhakkerointi tiimin tehtävä on aktivoida näitä puolivälissä olevia asiakkaita, jotta tuotteen tai palvelun käyttämisestä muodostuu tapa, jonka jälkeen asiakkaiden uskollisuus on ansaittu eivätkä he koe tarvetta vaihtaa tuotteen tai palvelun tarjoajaa. (Balfour 10.5.2015.)

Ostajapersoonien luomisen tavoitteena on tuoda asiakas lähemmäs yritystä ja tehdä asiakkaan tarpeista ja toiveista konkreettisia, jolloin yritys osaa paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Ostajapersoonan on tarkoitus olla fiktiivinen henkilö, joka kuvaa kyseistä asiakassegmenttiä. Demografisten tekijöiden ja ostotottumusten lisäksi ostajapersoonaa määriteltessä halutaan mennä syvemmälle ja selvittää, minkälaisia persoonia ostajat eri segmenteissä ovat. Ostajapersoonien määrittelyn tukena hyödynnetään esimerkiksi kohorttianalyyseistä saatua informaatiota ja olemassa oleville asiakkaille toteutettuja

haastatteluita. Kasvuhakkeroinnin keinoin voidaan toteuttaa erilaisia kokeiluja esimerkiksi kustomoimalla sähköpostimarkkinointi sopimaan kyseisen ostajapersoonan mieltymyksiin. (Campbell 15.4.2020.)

Asiakkaalla tulee olla jokin syy, joka houkuttelee asiakasta palaamaan yrityksen luokse. Se asia voi olla uusi ominaisuus tai tuote, muita palveluntarjoajia paremmat edut tai esimerkiksi ylivoimainen asiakaspalvelu. Lähtökohtaisesti asiakkaan pitää hyötyä asiakkaana olemisesta jotenkin, jotta asiakas näkee tarpeelliseksi pysyä yrityksen asiakkaana. Toisin kuin tyypillisesti oletetaan, hyödyn ei tarvitse olla rahallista, vaan esimerkiksi ensiluokkainen asiakaspalvelu voi olla syy, mistä takia asiakas kokee hyötyvänsä yrityksen asiakkaana. Asiakaskyselyt ovat erinomainen tapa selvittää asiakkaiden tarpeet tai toiveet sekä aiemmat kokemukset yrityksen kanssa. (Ellis & Brown 2017, 240–241.)

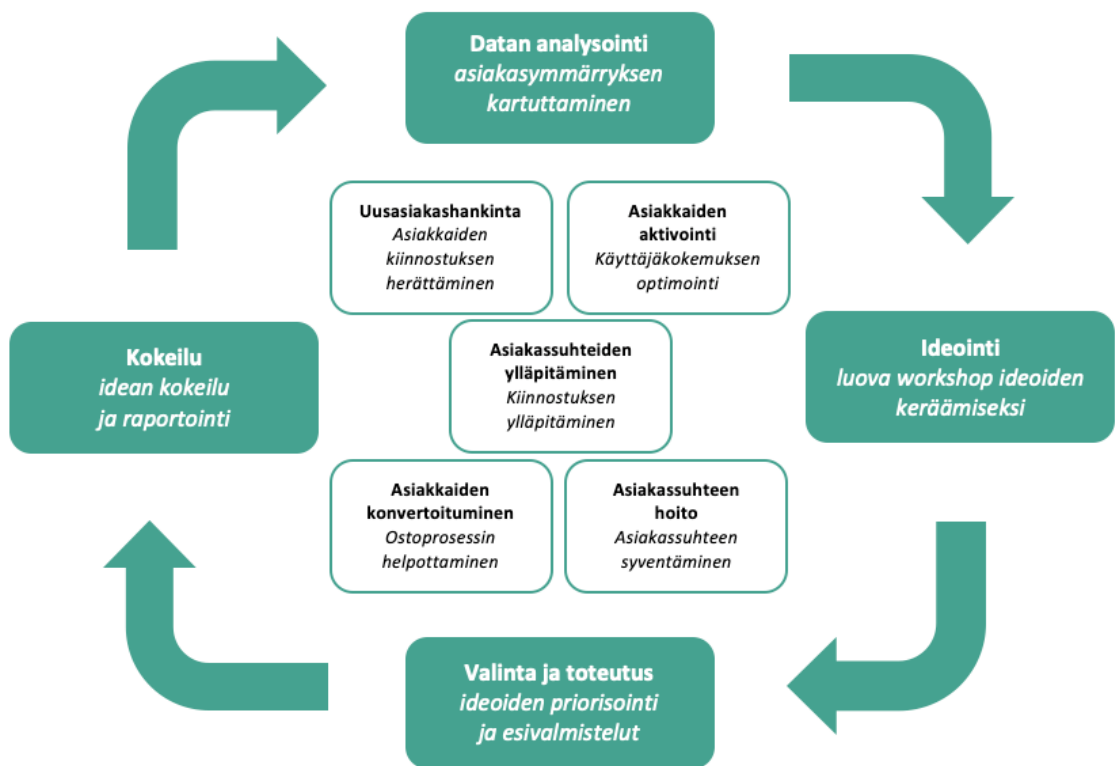
Kasvuhakkeroinnin periaatteen mukaisesti olemassa olevat asiakkaat voidaan valjastaa yrityksen markkinointikoneistoksi. Suosittelijusmarkkinoinnin avulla voidaan kasvattaa yrityksen tunnettua, rakentaa yrityksen brändiä sekä hankkia uusia asiakkuuksia. Schmittin ym. (15.7.2010) tekemän tutkimuksen mukaan suosittelun kautta asiakkaiksi päätyneet asiakkaat ovat noin 16 % muita asiakkaita pitkäikäisempiä ja he ostavat keskimääräisesti 10-25 % enemmän vuosittain, kuin ne asiakkaat, jotka ovat päätyneet asiakkaaksi perinteisemmän kanavan kautta. Suosittelijuudessa yhdistyy kaksi hyvää puolta. Sen avulla voidaan ylläpitää olemassa olevaa asiakkuutta ja samalla houkutellessa yritykselle uusia asiakkaita. (Lindquist, M. 15.6.2020. & Sawaram, S. 6.7.2020.)

Ohjelmaa rakentaessa tulee pohtia missä kanavassa suosituksia halutaan pyytää, pyydetäänkö niitä kaikilta asiakassegmenteilta ja kuinka suosittelijuuden onnistumista voidaan mitata. Jotta suosittelija kokee suosittelun hyödylliseksi, tulee suosittelijan hyötyä suosittelusta jotenkin. Suosittelijusohjelmasta halutaan rakentaa houkutteleva ja sellainen, että se kannustaa asiakkaita suosittamaan tuotetta tai palvelua ystäville, perheenjäsenille tai kollegoille. Ensimmäisenä tulee pohtia, mikä on sopiva kannustin, jotta asiakkaat kokevat hyötyvänsä suosittelusta jotenkin. Kun se on selvillä, tulee miettiä mikä asia madaltaa potentiaalisten asiakkaiden kynnystä kokeilla tuotetta tai palvelua. Kasvuhakkeroinnin ideointiprosessin mukaisesti järjestettäisiin ideointityöpaja, jossa ideoidaan mahdollisia kannustimia ja kynnystä madaltavia asioita yhdessä. Näitä voisi esimerkiksi olla alennus ensimmäisestä ostosta tai ilmainen kokeilujakso. Jotta suosittelijusohjelman tuloksia voidaan raportoida ja toimintaa kehittää, tulee kaikki edellä mainitut kohdat olla mitattavia. (Lindquist, M. 15.6.2020.)

## 4 Teorian yhteenveto

Työn teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta; kasvuhakkerointi prosessista sekä kasvuhakkeroinnin tarjoamista mahdollisuuksista (kuvio 3), joiden alla käsitellään kasvuhakkeroinnin teoriaa ja kasvuhakkeroinnin erilaisia soveltamistapoja.

Kasvuhakkeroinnin päätavoite on organisaation sisäisiä silloja rikkomalla yhdistää eri liiketoimintayksikköjen osaajat yhdeksi tiimiksi, joka toteuttaa nopeatempoisia ja ketteriä kokeiluita erilaisin, pääasiassa digimarkkinoinnin tarjoamin keinoin. Kasvuhakkerointi mahdollistaa hyvin kokonaisvaltaisen myynti- ja markkinointiprosessi uudenlaisen tarkastelun, jonka avulla on mahdollista saavuttaa kasvutavoitteet koko organisaation tasolla.



Kuvio 3. Kasvuhakkeroinnin prosessi ja sen tarjoamat mahdollisuudet kasvattaa myyntiä.

Kasvuhakkerointi prosessi koostuu neljästä osasta; datan analysoinnista, ideoinnista, ideoiden priorisoinnista sekä toteutuksesta ja itse kokeilusta. Ideoinnin tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon mahdollisimman luovia ideoita. Tyypillisesti ideoinnissa pyritään pääsemään eron itsestään selvistä, jo aiemmin toteutetuista ideoista. Tarkoituksena on nostaa esiin erikoisempia ideoita, jotka eivät ole alalle tyypillisiä. Vasta ideoiden priorisointivaiheessa keskitytään ideoiden toteuttamiskelpoisuuteen. Ennen ideoiden arvottamista jokaiselle idealle luodaan hypoteesi, joka kuvaa miten idea toteutetaan, mitä sillä halutaan saavuttaa, mitkä ovat onnistumisen kriteerit ja miten onnistumista mitataan. Ideoiden

priorisoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten ICE-taulukkoa. Taulukko auttaa kasvutiimiä arvottamaan ideat ennalta valittujen kriteerien mukaisesti. Kriteereiksi voidaan asettaa esimerkiksi kokeilun toteuttamisen helppous, kokeilun vaikutus liiketoimintaan, sen avulla saavutettava hyöty tai tavoitettava asiakasmäärä. Jokaiselle idealle annetaan arvosana valituista kriteereistä ja näitä arvosanoja kasvutiimi voi hyödyntää toteutettavien ideoiden valinnassa. Ennen kokeilun aloittamista tehdään tarvittavat valmistelut ja kokeilun päätyttyä kirjoitetaan kattava raportti, joka sisältää datasta tehdyt havainnot, kokeilun avulla saavutetut tavoitteet sekä sen, onnistuiko kokeilu vai ei. Raportoinnin tavoitteena on tarjota relevanttia dataa myös myöhemmässä vaiheessa hyödynnettäväksi. Toisinaan epäonnistuneistakin kokeiluista voidaan oppia ja tehdä uusia havaintoja, joten on tärkeää, että myös epäonnistuneet kokeilut raportoidaan.

Kasvuhakkeroinnin menetelmiä voidaan hyödyntää myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa. Uusiasiakashankinnan tavoitteena on potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen. Kasvuhakkerointi pyrkii tarjoamaan yrityksille uudenlaisen, kustannustehokkaamman näkökulman asiakashankintaan. Markkinointiviestinnän mahdollisimman laajan näkyvyyden sijaan painopiste on siinä, että viestin sisältö ja viestintäkanava on räätälöity sopimaan kohderyhmälle. Räätälöinnin tukena voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakastutkimuksista kerättyä dataa.

Potentiaalisten asiakkaiden aktivoinnin tavoitteena on nimensä mukaisesti aktivoida asiakasta kohti asiakkaan ostopolun seuraavaa vaihetta. Asiakkaiden aktivoinnissa käyttäjäkokemuksella on merkittävä rooli. Mikäli asiakas kokee yrityksen kanssa asioinnin vaivalloiseksi heti ensimmäisellä kontaktilla, on hyvin todennäköistä, ettei asiakas edes jää perehtymään yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin, vaan etsii toisen toimijan, jonka kanssa asiointi on helpompaa. Kasvuhakkeroinnin metodien mukaisesti datalähtöisen, verkkosivujen kävijäliikenteen analysointiin perustuvan työskentelytavan avulla yritys voi parantaa potentiaalisen asiakkaan käyttäjäkokemusta ja johdatella asiakasta kohti ahaa-elämystä. Ahaa-elämyksen kuvataan olevan se hetki, kun asiakas todella ymmärtää tuotteen tai palvelun ydinarvon.

Kun asiakkaan kiinnostus yritystä kohtaan on herännyt edellisessä vaiheessa, on yrityksen tehtävänä ylläpitää syntynyttä, uutta asiakassuhdetta. Asiakassuhteen ylläpitämisen tavoitteena on varmistaa, että yritys on päällimmäisenä asiakkaan mielessä silloin, kun asiakas etenee ostoprosessissaan seuraavaan vaiheeseen eli suorittaa oston. Asiakassuhteen ylläpitämisen halutaan olevan mahdollisimman kustannustehokasta, joten yrityksen on oleellista selvittää, mitkä segmentit ovat yritykselle arvokkaimpia. Toisin sanoen tulee selvittää minkä segmentin asiakassuhteen ylläpitämiseen kannattaa panostaa

eniten. Tämän selvittämisessä apuna toimii esimerkiksi kohorttialyysi, joka jaottelee asiakkaat ryhmiin eli kohortteihin esimerkiksi ostokäyttäytymisen mukaan.

Yrityksen kannalta myyntiprosessin kaikkein tärkein vaihe on asiakkaiden konvertoituminen. Kaikki myyntiprosessin aiemmat vaiheet tähtäävät siihen, että asiakas konvertoituu, eli suorittaa yrityksen tavoitteleman toimen. Yleensä tavoiteltu toimi on esimerkiksi osto verkkokaupasta. Kasvuhakkeroinnin ideologian mukaisesti keskitytään siihen, että tuotteiden hinta, ominaisuudet ja palvelupaketit vastaavat kohdesegmentin tarpeita ja ostokäyttäytymistä. Hintaoptimoinnin tavoitteena on löytää tuotteelle tai palvelulle optimaalinen hinta. Optimaalisen hinnan kuvaillaan olevan sellainen, josta saatavan katetuoton avulla yritys voi saavuttaa asetetut tavoitteet, mutta jonka maksamalla valitun segmentin asiakkaat kokevat tekevänsä hyvän sijoituksen. Optimoinnin työkaluina voi hyödyntää esimerkiksi kohorttialyysia tai asiakashaastatteluista saatuja vastauksia. Hinnan lisäksi yritys voi optimoida esimerkiksi maksuvaihtoehdot niin, että ne tukevat valitun segmentin ostokäyttäytymistä. Mikäli segmentin on esimerkiksi tunnistettu suosivan osamaksuvaihtoehtoja tai kuukausimaksullista lisenssiä tai käyttöoikeutta, voi yritys pyrkiä erottumaan muista kilpailijoista tarjoamalla nämä maksuvaihtoehdot. Jälleen kerran, havainnon todentamukaisuus tulee todentaa kasvukokeilulla.

Asiakkuuksien hoidon tavoitteena on syventää asiakassuhdetta niiden asiakkaiden kanssa, jotka ovat kulkeneet koko myyntiprosessin läpi ja suorittaneet oston tai muun halutun toimen. Asiakkuuksien hoidon ytimessä on asiakasymmärrys ja asiakaskokemus. Asiakaskokemus kattaa ostoprosessin aikaisten tapahtumien lisäksi myös ostoprosessin jälkeisen kokemuksen, johon pyritään vaikuttamaan asiakkuuden hoidolla. Asiakassuhteen syventämisen lopputavoite on se, että asiakas suorittaisi uuden oston ja mahdollisesti suosittelisi tuotetta tai palvelua myös lähipiirilleen. Asiakasymmärrystä voidaan pyrkiä kasvattamaan esimerkiksi ostajapersoonien määrittelyllä. Ostajapersoonat ovat yrityksen eri asiakassegmenttejä kuvaavia fiktiivisiä henkilöitä, joiden demografiset tiedot ja ostokäyttäytyminen edustaa valittua segmenttiä. Asiakkailla tulee olla jokin syy, minkä takia kannattaa palata yrityksen luokse. Toisin sanoen asiakkaiden tulee hyötyä yrityksestä jotenkin. Aina hyödyn ei tarvitse olla rahallista, vaan esimerkiksi ensiluokkainen palvelu tai yrityksen tarjoama laadukas sisältö voivat olla hyötyjä. Suosittelijuusmarkkinoinnissa yhdistyvät olemassa olevien asiakkaiden hoito ja uusasiakashankinta. Suosittelijuusmarkkinoinnin perusajatuksen mukaisesti olemassa olevat asiakkaat voivat hyötyä tuotteen tai palvelun lähipiirilleen suosittelusta ja esimerkiksi ansaita alennusta jokaisesta uudesta asiakkaasta, jonka he saavat hankittua suosittelun avulla.

## 5 Produktin työtapakuvuus

Opinnäytetyön produktin tarkoituksena on perehtyä toimeksiantajayrityksen olemassa olevien asiakkaiden sitouttamiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen kasvuhakkeroinnin menetelmien mukaisesti. Työn tavoitteena on pilotoida toimeksiantajayrityksessä kasvuhakkerointi prosessi, jossa suunnitellaan ja toteutetaan sähkönmyyntiasiakkaisiin keskittyviä kasvukokeiluja.

Pilotoinnilla tarkoitetaan testijaksoa, jonka aikana uutta toimintamallia testataan käytännössä. Pilotoinnin tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin toimintamalli toimii yrityksessä ja minkälaisia tuloksia sillä voidaan saavuttaa. Koska pilotoitavaa prosessia ei ole vielä vakioitu yrityksessä, ovat pilotoinnin aikana esiin nousevat toimintamallin mahdolliset virheet tai epäkohdat kustannustehokkaampia korjata. Pilotoinnin onnistumisen kannalta on oleellista, ettei pilotointivaiheeseen valita liian montaa kohdetta. (Apunen 2020, 257–260.)

Idea opinnäytetyön aiheesta tuli Nivokselta. Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista Nivoksella on toteutettu muutamia kasvukokeiluja, joista saadun datan pohjalta nähtiin, että laajamittaisemmalla kasvuhakkeroinnilla voitaisiin saavuttaa haluttuja tavoitteita. Nivoksella on havaittu, ettei sähkönmyyntiasiakkaiden asiakaspysyvyys ole halutulla tasolla, ja sitä halutaan kasvattaa asiakassuhteen hoidolla. Työn asiakaskohderyhmäksi valikoituivat Nivoksen määräaikaiset sähkönmyyntiasiakkaat, sillä kyseisessä asiakasryhmässä asiakaspoistuma on suurinta.

### 5.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Toiminnalliseen osuuteen perehtyminen alkoi viikolla 22. Kirjoittaja laati ensimmäisenä aikataulun, joka kattoi koko tutkimus- ja kehitysprosessin (kuvio 4). Osa prosessin vaiheista edellytti toimeksiantajayrityksen työntekijöiden läsnäoloa ja osallistumista. Aikataulua laatiessa tuli ottaa huomioon toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kesälomat, joiden ympärille varsinainen projektisuunnitelma rakentui.



Kuvio 4. Produktin toteutusaikataulu.

## 5.2 Aineiston keruumenetelmät ja luotettavuus

Työn teoriaosuus koostuu sekä suomen että englannin kielellä julkaistuista kirjallaisista lähteistä. Lisäksi hyödynsin erilaisia blogeja, artikkeleita sekä verkkosivuja. Koronaviruspandemiasta johtuneen poikkeustilanteen vuoksi kirjastot olivat suljettuina teoriaosuuden kirjoittamisajankohtana, enkä pystynyt hyödyntämään kaikkia haluamiani kirjallisuuslähteitä. Kirjallisten sijain pyrin hyödyntämään internetistä löytyviä opinnäytetyön aihetta käsitteleviä blogeja sekä artikkeleita.

Toiminnallisen osuuden aineistoa on kerätty teemahaastatteluiden, asiakaskyselyiden sekä kasvukokeiluiden avulla. Teemahaastattelua varten laadin haastattelurungon ennalta valittujen teemojen ympärille, jonka lisäksi esitin haastateltaville suunnittelemattomia, täsmäntäviä kysymyksiä. Teemahaastattelu tiedonkeruun muotona on joustava ja se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Teemahaastattelu kohdentuu nimensä mukaisesti tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu on hyvä valinta erityisesti niissä tilanteissa, kun halutaan kuulla haastateltavan omia kokemuksia ja ajatuksia sekä syventää tietoa valitusta aiheesta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mikä lisää haastatteluiden luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34, 184.)

Asiakaskyselyillä kartoitettiin asiakastytyvää toiminnallisen tutkimuksen aloitusvaiheessa. Kasvukokeilut tuottivat suuren määrän dataa. Osasta kokeiluista ei ollut mahdollista kerätä dataa tämän opinnäytetyöprosessin aikataulun puutteissa, joten niiden osalta vaikutukset validoitiin asiakaskyselyiden avulla.

## **6 Kasvuhakkerointi prosessin pilotointi**

Tässä luvussa käsitellään, kuinka kirjoittaja suunnitteli ja toteutti kasvuhakkeroinnin periaatteiden mukaisen prosessin toimeksiantajayrityksessä. Luvussa käydään läpi prosessin kulku sekä analysoidaan sen tulokset. Kirjoittajan toteuttaman kasvuhakkerointi prosessin kuvaus ja tulokset esitetään tässä opinnäytetyössä yksinkertaistetussa muodossa toimeksiantajayrityksen toiveen mukaisesti.

### **6.1 Sähkönmyynnin myyntiprosessi**

Nivoksen sähkönmyynnin asiakkaista merkittävällä osalla on määräaikainen, joko 12 tai 24 kuukauden sähkö sopimus. Nivoksen määräaikaisen sähkö sopimuksen energian kulumaksu on ennalta määritetty, eikä siihen voi tulla korotuksia sopimuskauden aikana, joten määräaikainen sähkö sopimus on varma valinta. Määräaikaista sopimusta ei ole mahdollista purkaa kesken sopimuskauden, pois lukien muuttotilanteet, joten myös myyjä-yhtiön kannalta se on hyvä ratkaisu asiakkaiden sitouttamiseen.

Määräaikaisen sopimuksen määräajan umpeutuessa asiakkaalla on mahdollisuus joko aloittaa uusi määräaikainen sopimuskausi saman yrityksen kanssa tai vaihtoehtoisesti vaihtaa energian toimittajaa. Mikäli asiakas ei aloita uutta määräaikaista sopimuskautta tai vaihda energian toimittajaa toiseen yhtiöön, muuttuu sopimus toistaiseksi voimassa olevaksi määräaikaisen sopimuksen umpeutuessa.

Sähkönmyyjäyhtiön kannalta toistaiseksi voimassa olevat sopimusasiakkaat voivat olla muita haastavampia asiakkuuksia, sillä he eivät ole sidottuja yhtiöön ja voivat vaihtaa yhtiötä halutessaan. Usein toistaiseksi voimassa olevan sähkö sopimuksen energian kulutusmaksut ovat myös hieman määräaikaista sopimusta kalliimmat, joka sekä voi lisätä asiakkaiden halukkuutta vaihtaa sähkö energian toimittajayhtiötä. Näin ollen toistaiseksi voimassa olevia asiakkuuksia pyritään mahdollisuuksien mukaan muuntamaan määräaikaisiksi asiakkuuksiksi.

### **6.2 Lähtötilanne**

Lähtötilanteessa sähkönmyyntiasiakkaiden asiakaspysyvyys ei ole halutulla tasolla ja asiakaspysyvyyttä halutaan jatkossa kasvattaa.

Kirjoittajan tekemien havaintojen mukaan määräaikaisten sähkö sopimusten asiakaspoistuma voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat ne asiakkaat,

jotka määräaikaisen sopimuksen umpeutuessa vaihtavat yhtiötä saamansa tarjouksen perusteella. Toisen ryhmän muodostavat ne asiakkaat, jotka eivät reagoi saamiinsa jatkotarjouksiin ja joiden sopimus muuttuu toistaiseksi voimassa olevaksi sopimukseksi määräaikaisen sopimuskauden päättyessä. Aiempien havaintojen perusteella voidaan olettaa, että toistaiseksi voimassa olevat asiakkuudet ovat kaikkein haavoittuvaisimpia ja osa asiakaspoistumasta muodostuu toistaiseksi voimassa oleville sopimuksille siirtyneistä asiakkaista.

### **6.3 Taustatutkimus**

Taustatutkimuksena kirjoittaja haastatteli sekä Nivoksen sähkömyynnistä poistuneita asiakkaita, että sähkömyynnin nykyisiä asiakkaita. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina puhelimen välityksellä. Haastattelu sisälsi kolme teema, joissa käsiteltiin energian merkitystä arjessa, sähkösopimuksen uusimista sekä Nivoksen sähköasiakkuutta. Haastatteluihin osallistui yhteensä 14 vastaajaa.

Nivoksen sähkömyynnistä poistuneiden asiakkaiden haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa syitä, joiden takia asiakkaat päättivät vaihtaa sähkömyyjäyhtiötä. Vastaavasti nykyisten asiakkaiden haastatteluilla kirjoittaja pyrki selvittämään, mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä, joiden takia asiakkaat päättävät pysyä Nivoksen asiakkaina. Haastatteluiden ensisijainen tavoite oli kasvattaa asiakasymmärrystä, oppia asiakkaiden käyttäytymisestä sekä vahvistaa kirjoittajan tekemien havaintojen paikkansa pitävyyttä.

Teemahaastatteluiden lisäksi ostokäyttäytymistä tutkittiin sähköisen asiakaskyselyn avulla, jossa asiakasta pyydettiin arvioimaan Nivoksen sähkömyyntiprosessin yleistä sujuvuutta ja helppoutta asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi asiakasta pyydettiin kertomaan, minkä takia hän oli päättänyt valita Nivoksen sähkösopimuksen.

#### **6.3.1 Haastatteluiden johtopäätökset**

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Nivoksen nykyiset sekä entiset sähkömyyntiasiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun eikä asiakkailla ole negatiivisia kokemuksia Nivokseen liittyen. Asiakkaiden tietämys sähköön liittyvissä asioissa on hyvin vaihtelevaa, ja sen voi nähdä heijastuvan asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Kirjoittajan havaintojen mukaan sähköasioihin enemmän perehtyneet asiakkaat ovat samalla myös hintatietoisempia ja esimerkiksi kilpailuttavat sähkösopimuksensa säännöllisemmin. Kuten kirjoittaja oletti, sähkönsiirron korkea hinta nousi lähestulkoon jokaisessa keskustelussa esille. Myös niiden asiakkaiden osalta, jotka eivät asuneet Nivoksen verkkoalueella.

Vastoin ennakko-olettamaa, hinta ei läheskään kaikissa tapauksissa ole merkittävin tekijä vaihtamispäätöksen taustalla. Asiakkaiden vastauksista nousi esiin se, että sähköasioissa he arvostavat helppoutta ja vaivattomuutta. Sopimuksen uusimisen helppous ja vaivattomuus oli merkittävin tekijä sekä nykyisten että asiakkaiden päätösten taustalla. Useat yhtiötä vaihtaneet asiakkaat kertoivat tehneensä päätöksen vaihtamisesta heti ensimmäiseltä yhtiöltä saamansa puhelinsoiton aikana. Puhelimessa tarjottu hinta oli sillä hetkellä voimassa olevaa sopimusta edullisempi, joten asiakkaat kertoivat hinnan tuntuneen edulliselta tarjoukselta eivätkä he nähneet syytä lähteä vertailemaan tai pyytämään tarjouksia muilta yhtiöiltä. Merkittävin tekijä oli kuitenkin se, että uuden sopimuksen pystyi tehdä helposti ja vaivattomasti heti puhelimessa, eikä asian eteen tarvinnut itse nähdä vaivaa.

Vastaavasti taas nykyiset asiakkaat kertoivat hyväksyneensä Nivoksen jatkotarjouksen, koska he kokivat tarjouksen hyväksynnän helpoksi tavaksi uusien sähkösopimusten. Noin puolet haastateltavista oli tehnyt jonkinlaista hintavertailua ja puolet päätti hyväksyä jatkotarjouksen heti sen saatuaan.

Yhtiötä vaihtaneiden asiakkaiden vastauksista nousi selkeästi esiin se, että Nivoksen antama sähköenergian jatkotarjous annetaan liian myöhään, sillä useat muut toimijat ovat jo ehtineet antaa oman tarjouksensa. Uuden sähkösopimuksen saa lähettää valtakunnallisen sähköliiketoiminnan sanomaliikenteeseen aikaisintaan 90 päivää ennen määräaikaisten sähkösopimuksen päättymispäivää.

Vastausten perusteella voidaan tehdä selkeä johtopäätös, että Nivoksen sopimusten uusimisprosessi käynnistyy liian myöhään. Hypoteesi on, että oikea-aikaisuus on kaikkein merkittävin tekijä. Myös hinta on asiakkaille tärkeä tekijä, mutta usein oikea-aikaisuus on sitäkin tärkeämpää. Tähän liittyen voidaan todeta, että asiakkaat vertaavat usein aiemman sopimuksen hintaan, vaikka sähkömarkkinoiden sähkönhinta on voinut muuttua. Voidaan myös olettaa, että asiakkaat eivät tiedä saavansa Nivokselta jatkotarjouksen.

#### **6.4 Ideointi**

Kirjoittaja järjesti ideointityöpajan, jossa ideoitiin erilaisia ratkaisuja tutkimusongelman, eli sähkömyynnin asiakaspoistuman ratkaisemiseksi. Ideointityöpaja järjestettiin koronaviruspandemian takia Teamsin välityksellä, ja siinä hyödynnettiin virtuaalista ideointityökalua. Ideointiin osallistui kuusi Nivoksen eri liiketoimintojen tai tiimien asiantuntijaa ja workshop kesti 1,5 tuntia. Ideoinnin pohjustuksena kirjoittaja esitteli opinnäytetyön aiheen, jonka lisäksi osallistujille esiteltiin teemahaastatteluiden pohjalta tehdyt havainnot.

Ideoinnissa kaikkein oleellisinta on ideoiden runsaus, joten kirjoittaja päätyi valitsemaan 100 idean tavoitteen. Suuren ideamäärän oli tarkoitus auttaa ideointitilanteessa osallistujia pääsemään ideoinnissa syvemmälle, jolloin ideat tyypillisesti ovat lennokkaampia ja poikkeavat rutinoituneesta ajattelumallista.

Ideoinnissa keskityttiin ideoimaan mahdollisia ratkaisuja tutkimusongelmaan. Ideoita kertyi runsaasti ja ne jaoteltiin sen mukaisesti, mihin asiakkaan ostoprosessin vaiheeseen ne soveltuvat parhaiten. Asiakassuhteen ylläpitämiseen liittyvät ideat arvotettiin ICE-menetelmän mukaisesti (taulukko 3), ja niistä valittiin yhteensä kolme toteutettavaa kokeilua. Loput ideat jäävät toimeksiantajayrityksen jatkojalostettaviksi ja mahdollisuuksien mukaan niitä pyritään hyödyntämään myöhemmin.

Aikaistettu sopimuksen uusimisprosessi	Syntymäpäivä- onnitteluviesti ja pieni muistaminen	Ylimääräinen muistutusviesti
Vaikutus 8	Vaikutus 6	Vaikutus 8
Luotettavuus 9	Luotettavuus 5	Luotettavuus 7
Helppous 8	Helppous 9	Helppous 8
Keskiarvo 8	Yhteensä 7	Yhteensä 8

Taulukko 3. Ideoiden arvotuksessa käytetty ICE-taulukko.

## 6.5 Kokeilut

ICE-taulukkoon sekä haastatteluiden pohjalta muodostettuun hypoteesin nojaten kirjoittaja päätyi valitsemaan toteutettaviksi kokeiluiksi ylimääräisen muistutusviestin, asiakkuuden aikaisen pienen muistamisen sekä kaikkein merkittävimpänä kokeiluna uusimisprosessin aikaistamisen.

Kirjoittaja vastasi kokeiluiden valmisteluista, aikatauluttamisesta sekä varsinaisesta toteutuksesta. Kirjoittajan vastuulla oli seurata ja raportoida kokeiluiden onnistuminen toimeksiantajayritykselle.

### **6.5.1 Ylimääräinen muistutusviesti**

Nivoksella on havaittu, että määräaikaisen sopimuksen umpeutumisen jälkeen toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella jatkavat asiakkaat ovat herkempiä vaihtamaan yhtiötä. Jos asiakas ei hyväksy jatkotarjousta eikä asiakasta saada puhelimitse kiinni, muuttuu sopimus toistaiseksi voimassa olevaksi sopimuskauden päättyessä.

Kirjoittaja toteutti heinä- sekä elokuussa kokeilun, jossa jatkotarjouksen hyväksymättä jättäneille asiakkaille lähetettiin tarjouksesta ylimääräinen muistutus. Jatkotarjous oli sisällöltään aiemmin lähetettyjen tarjousten kanssa hyvin samanlainen ja jatkotarjouksen hyväksymistapa sekä -ohjeet olivat identtiset. Tarjouksessa muistutettiin päättyvästä sähkösisopimuksesta ja kerrottiin sen hetkinen sähkötarjous.

Kahden ensimmäisen jatkotarjouksen lähettämisen jälkeen jäljelle jääneistä asiakkaista vielä 30 % hyväksyi jatkotarjouksen muistutusviestin avulla. Kolmannen viestin lähettämisen jälkeen kuukauden kokonaisuusimisprosentti on 8 % korkeampi kuin vastaavana kuukautena vuonna 2019.

Kokeilun voidaan todeta olevan onnistunut, sillä sen avulla saatiin kasvatettua sopimuksen uusivien asiakkaiden määrää kahdeksalla prosentilla verrokkikuukauteen verrattuna. Asiakkaat, jotka eivät vastanneet jatkotarjouksiin lainkaan kontaktoitiin vielä puhelimitse asiakaspalvelun toimesta. Viestillä lähetettävä jatkotarjous on kaikkein kustannustehokkain vaihtoehto, joten puhelimitse kontaktoitavien asiakkaiden määrää vähentämällä saatiin aikaiseksi myös kustannussäästöjä

### **6.5.2 Prosessin aikaistaminen**

Haastatteluiden pohjalta tehdyn hypoteesin perusteella päädyttiin valitsemaan kokeilu, jossa sähkösisopimuksen uusimisprosessia aikaistetaan. Kirjoittajan tekemään tutkimukseen viitaten voidaan olettaa, että aikaistetulla uusimisprosessilla pystytään paremmin vastaamaan kilpailuun antamalla asiakkaalle tarjous kilpailijoiden kanssa yhtäaikaisesti.

Aikaistetun prosessin seurauksena noin 70 % kaikista jatkotarjouksen saaneista asiakkaista hyväksyi tarjouksen. Vuonna 2019 vastaavan kuukauden uusimisprosentti oli noin 60 %. Näin ollen voidaan päätellä, että kokeilu oli onnistunut, sillä aikaistetulla prosessilla saavutettiin korkeampi uusimisprosentti ja kasvatettiin sopimuksen uusivien asiakkaiden määrää.

Ennen kokeilun aloittamista esiin noussut epäily siitä, että aikaistettu prosessi voisi saada asiakkaat kilpailuttamaan sähkösopimuksen aiempaa enemmän voidaan todeta olevan väärä. Päinvastoin tulosten perusteella voidaan tehdä päätelmä, että kilpailijoille menetettyjä asiakkaita on vähemmän, sillä uusimisprosentti on suurempi. Tämä testitulokset validoidaan tekemällä vielä toinen testikierros ennen toimintamallin vakioimista. Toisen testikierroksen tulokset eivät ehdi valmistua tämän opinnäytetyön puitteissa.

### **6.5.3 Asiakkuuden hoito**

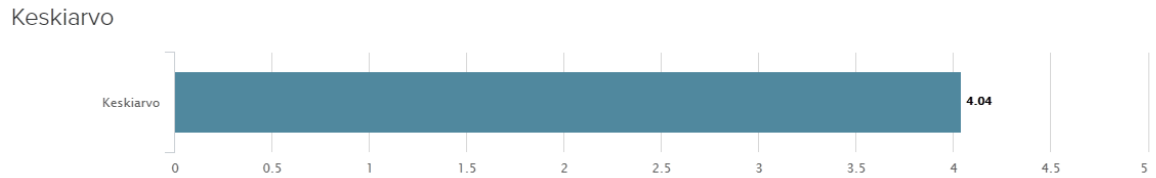
Asiakkuuden hoito on oleellinen osa asiakassuhteen ylläpitoa. Kirjoittaja toteutti Nivoksen olemassa oleville asiakkaille kokeilun, jonka tavoitteena oli kasvattaa Nivoksen positiivista mielikuvaa asiakkaiden mielissä.

Asiakkuuden hoito on pitkä prosessi, ja muistijälkeä sekä positiivista mielikuvaa tulee rakentaa koko asiakassuhteen ajan. Tästä syystä kirjoittaja päätyi toteuttamaan kampanjan, jossa määräaikaiset sähkösopimusasiukkaat saivat syntymäpäiväviikollaan tekstiviestitse syntymäpäiväonnittelun sekä pienen muistamisen. Hypoteesi ennen kokeilun aloittamista oli, että mikäli sopimuksen päättymishetkellä asiakkailta on positiivinen mielikuva ja muistijälki Nivoksesta, asiakkaat todennäköisemmin uusivat sähkösopimuksen Nivoksen kanssa.

Heinä- sekä elokuussa syntymäpäiväonnittelun saaneille asiakkaille lähetettiin tyytyväisyyskysely, jossa kartoitettiin asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä koskien sähkösopimusta sekä asiakaspalvelua, asioinnin vaivattomuutta sekä sitä, kuinka moni asiakkaista suositelisi Nivosta ystäville tai yhteistyökumppaneille. Kyselyyn vastasi noin 10 % kaikista viestien saaneista asiakkaista.

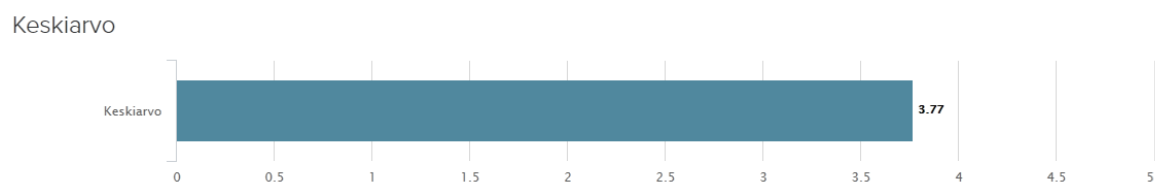
Jotta synttäritekstareihin liittyvän kyselyn tuloksia voidaan verrata, lähetettiin identtinen kysely asiakkaille, jotka eivät ole vastaanottaneet synttäritekstaria. Kirjoittaja valitsi verrokkiryhmään sattumanvaraisesti vastaan määrän Nivoksen sähköverkon alueen asiakkaita sekä Nivoksen verkon ulkopuolisia asiakkaita. Näin tulokset ovat mahdollisimman vertailukelpoisia eikä kyselyistä saatava data vääristy. Myös verrokkiryhmän kyselyn vastausprosentti oli noin 10 %.

Kuinka tyytyväinen olet Nivoksen sähkö sopimukseen?



Kuva 1. Onnitteluviestin saaneiden asiakkaiden asiakastutkimus.

Kuinka tyytyväinen olet Nivoksen sähkö sopimukseen?



Kuva 2. Verrokkiryhmän asiakastutkimus.

Onnitteluviestin saaneiden asiakkaiden tyytyväisyys Nivoksen sähkö sopimukseen oli verrokkiryhmää suurempi (kuva 1 & 2). Lisäksi syntymäpäiväonnittelun saaneiden asiakkaiden suosittelijuus (NPS) oli yhdeksän pykälää suurempi kuin verrokkiryhmällä, joka ei saanut onnitteluviestiä. NPS mittaa sitä, kuinka moni vastaajista suosittelisi tuotetta tai yritystä ystävälleen tai kollegalleen.

Näin ollen voidaan tehdä oletta, että syntymäpäiväonnittelulla saatiin kasvatettua asiakastyytyväisyyttä sekä syvennettyä asiakassuhdetta. Asiakkuuden hoito on kuitenkin pitkäkallinen prosessi, eikä sen tuloksia saada varmaksi todennettua tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Tuloksia kuitenkin hyödynnetään toimeksiantajayrityksessä asiakkuuden hoitomallin kehittämisessä ja jatkotutkimusten tekemisessä.

#### 6.5.4 Bonusjärjestelmä

Ideoinnissa nousi useamman kerran esiin bonusjärjestelmä, joka voisi toimia kannustimena uusia sähkö sopimus Nivoksen kanssa määräaikaisen sopimuksen päättyessä. Ennakko-olettama oli, että bonusjärjestelmä, jossa asiakkaat hyötyvät uudesta sopimuskaudesta jollain tavalla lisää uusittavien sopimusten määrää. Kirjoittaja toteutti verkkokyselyn (kuva 3) nykyisille sähkönmyynnin asiakkaille, jossa kartoitettiin sitä, minkälainen etu määräaikaisen sopimuksen uusimisen jälkeen olisi mieluisiin.



Kuva 3. Sähkönmyyntiasiakkaiden etukysely.

Tutkimuksessa asiakkailta tiedusteltiin, mikä neljästä vaihtoehdosta olisi mieluisin etu sopimuksen uusimisen jälkeen. Kaikki neljä vaihtoehtoa olivat arvoltaan yhtä suuria. Tutkimuksen vastausprosentti oli noin 17 %.

Tutkimuksen ennakko-olettama oli, että asiakkaat arvostavat suoraa rahallista hyötyä eli alennusta sähkölaskusta. Ennakko-olettama oli oikea, sillä vastanneista selkeä 80 % enemmistö koki, että alennus ensimmäisestä sähkölaskusta oli kaikkein houkuttelevin vaihtoehto.

Rajallisen aikataulun takia kirjoittajan ei ollut mahdollista kehittää täysmääräistä bonusjärjestelmää. Kirjoittaja toimitti tutkimuksen tulokset toimeksiantajayritykselle, joka voi hyödyntää niitä mahdollisessa bonusjärjestelmän kehitysohjelmassa tulevaisuudessa.

## 7 Pohdinta

Opinnäyteprosessin tuotoksena syntynyt kasvuhakkerointi prosessi on toimeksiantajalle hyödyllinen ja merkityksellinen. Tutkimus- ja kehitysprosessin aikana kertyneen datan ja kasvaneen asiakasymmärryksen avulla toimeksiantaja voi kehittää liiketoimintaansa eteenpäin. Työn toteutusaikana toimeksiantajayrityksessä käynnistyi sähkönmyynnin myyntiprosessin ja asiakkuuden hoitomallin uudistus, jolle opinnäytetyöprosessin aikana tehdyt tutkimukset ja havainnot antavat kattavan lähtötilannekuvauksen.

Toimeksiantajan asettama ensisijainen tavoite opinnäytetyölle oli oppia lisää kasvuhakkerointi prosessista ja asiakkaista sekä kerryttää dataa tulevia kokeiluita varten. Onnistuneet kokeilut ja niistä saadut tulokset ovat merkityksellisiä toimeksiantajalle, mutta merkityksellisintä on, että kasvuhakkerointi prosessi on nyt pilotoitu.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kasvuhakkerointi prosessi ja osana prosessia toteuttaa kasvukokeiluita. Näihin tavoitteisiin peilaten opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät kaikilta osin. Kirjoittaja kehitti ja toteutti toimeksiantajayrityksessä kasvuhakkeroinnin ydinajatuksen mukaisen prosessin, jonka vaiheisiin osallistettiin mahdollisuuksien mukaan myös kollegoita. Samalla prosessin eri vaiheisiin osallistuneet henkilöt perehdyttiin kasvuhakkeroinnin peruseräpäätteistä.

Kasvuhakkerointi on opinnäytetyön aiheena melko uusi, eikä aiheesta ole aiemmin juuri-kaan kirjoitettu suomenkielisiä töitä. Kirjoittaja uskoo, että tällä työllä on uutuusarvoa ja sitä voidaan mahdollisesti hyödyntää myös esimerkiksi opetusmateriaalina.

### 7.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Asiakkuuden hoitoprosessin kehittäminen mielletään merkittävimmäksi jatkotoimenpide toimenantajayrityksessä. Sähkönmyynti on toimialana haastava, sillä hyvin harvalle kuluttajalle sähkö on mielenkiintoinen aihe ja se on yleinen kulutushyödyke. Lisäksi erottautuminen ja kilpailu on haastavaa, sillä hinnan lisäksi ainoa merkittävä kilpailuvaltti on palvelu. Näin ollen erottautuvuusmahdollisuuksia tulisi lähteä hakemaan asiakkaiden saaman palvelun kautta. Asiakkaan täytyy kokea saavansa erinomaista palvelua ja hyötyvänsä asiakkuudesta jollakin tavalla, jolloin myös kynnys vaihtaa sähkötoimittajaa nousee. Toimeksiantajaa suositellaan validoimaan tämä tutkimuksen avulla.

Toimeksiantajayrityksellä on vahva halu ja tahtotila kehittää toimintaa jatkuvasti, joten toimeksiantajaa suositellaan jatkamaan kasvuhakkeroinnin parissa työskentelyä ja prosessin

hiomista. Asiakkuuden hoitoprosessin lisäksi kasvuhakkeroinnin menetelmiä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi sähkönmyynnin uusasiakashankinnassa.

Ylimääräisellä muistutuksella nähtiin olevan positiivinen vaikutus sähkö Sopimusten kokonaisuusimisprosenttiin. Muistutusviestin lähettäminen on prosessina hyvin yksinkertainen, joten toimeksiantajaa suositellaan jatkamaan sitä, jotta muistutuksen vaikutuksesta ja tehokkuudesta saadaan lisää dataa. Datan perusteella muistutuksen lopullista vaikutusta suhteessa siitä aiheutuviin kustannuksiin voidaan analysoida ja näiden päätelmien pohjalta tehdä lopullinen päätös.

Aikaistetun uusimisprosessin kokeilun voidaan sanoa olevan onnistunut, sillä kokonaisuusimisprosenttia saatiin nostettua aikaistetun prosessin avulla. Näin ollen toimeksiantajayritystä suositellaan jatkamaan uusimisprosessia aikaistettuna. Jatkotutkimusehdotuksena toimeksiantajaa suositellaan tutkimaan, onko jatkotarjouksen lähetyspäivällä ja -kellonajalla vaikutusta uusimisprosenttiin, ja jos on, niin mikä on paras viikonpäivä ja kellon aika tarjouksen lähettämiseksi. Prosessin robotisointi nähdään hyödyllisenä vasta tämän jatkotutkimuksen jälkeen.

Bonusjärjestelmän jatkokehittäminen nähdään hyödyllisenä toimenpiteenä, sillä merkittävä osa Nivoksen asiakaskunnasta koostuu pitkäikäisistä asiakkaista, joiden uskotaan arvostavan asiakkuuden hoitomallia, jossa heidät huomioidaan. Bonusjärjestelmän voi esimerkiksi linkittää suosittelijuuohjelmaan niin, että Nivoksen olemassa olevia, pitkäikäisiä asiakkaita hyödynnetään uusasiakashankinnassa. Samalla olemassa olevat asiakkaat hyötyvät suosittelusta bonusjärjestelmän kautta. On suositeltavaa, että toimeksiantaja jatkaa bonusjärjestelmän kehittämistä ja validoi tässä työssä tehdyt havainnot tutkimuksen avulla.

Syntymäpäiväonnitteluviestien nähtiin nostavan asiakastyytyväisyyden astetta, mutta siitä huolimatta olemassa olevaan dataan pohjaten kokeilun jatkamista ei nähdä hyödyllisenä. Kokeiluun käytetty aika ei ole suhteessa kokeiluista saatujen tulosten kanssa eikä näin ollen kokeilusta suositella tehtävän pysyvää prosessia. Sen sijaan tulisi keskittyä ideoinnissa esiin nousseihin muihin asiakkuuden aikaisiin ideoihin, joita ei ollut mahdollista toteuttaa tämän opinnäytetyön sallimissa aikarajoissa.

## **7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Aloitin opinnäytetyöprosessin perehtymällä muiden kirjoittamiin opinnäytetöihin ja tein niiden pohjalta havainnot sekä kerrytin ymmärrystä siitä, mihin asioihin tulee erityisesti

kiinnittää huomiota työtä tehdessä. Visio työn sisällöstä muodostui melko pian sen jälkeen, kun aihe varmistui toimeksiantajayrityksen puolelta.

Opinnäytetyöprosessi eteni kevään aikana kirjallisuuteen perehtymällä ja teoriaosuutta kasaatessa. Opinnäytetyön aihe on melko tuore, joten kirjalähteiden löytyminen oli odotettua haastavampaa. Omien näkemyksieni ja kokemuksieni mukaan kasvuhakkerointia käsitteleviä kirjoja löytyy useita, mutta ne ovat usein sisällöltään hyvin samankaltaisia, eivätkä ne juurikaan tarjoa uusia näkökulmia aiheeseen. Tämän takia hyödynsin useita verkkolähteitä, jotka tyypillisesti olivat blogitekstejä tai artikkeleita yritysten tai yhteisöjen verkkosivuilla. Teoriaosuuden kasaaminen opetti suhtautumaan lähdekriittisesti ja pohtimaan, mitkä lähteet ovat luotettavia tai relevantteja.

Kesän aikana työ edistyi vauhdilla, kun pääsin toteuttamaan toiminnallista osuutta toimeksiantajayrityksessä. Kasvuhakkerointi prosessin vaiheet olivat niin mukaansa tempaavia, että työn kirjoittamiselle ei jäänyt juurikaan aikaa, ja kirjoitusurakka kasautui loppukesälle.

Kirjoitusurakan kasautumisesta huolimatta pysyin aikataulussa ja saavutin opinnäytetyöprosessin aikana kaikki alussa asettamani tavoitteet. Osana prosessia opin millaista on työskennellä saman projektin parissa pidemmän aikaa, johtaa omaa työskentelyä ja noudattaa laadittua aikataulua. Työhön kuului kirjoittamisprosessin lisäksi myös tutkimusprosesseja, joita minun tuli aikatauluttaa, toteuttaa ja seurata viikkotasolla.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui erinomaisesti ja sain aina tarvittaessa tukea ja apua ohjaajaltani. Vaihdoin säännöllisesti ajatuksia työstä, joka auttoi minua saamaan uusia näkökulmia työhön sekä näkemään työn kehityskohteita.

Panostin työhön ja pyrin tekemään siitä parhaan mahdollisen, jotta siitä olisi mahdollisimman suuri hyöty itselleni sekä toimeksiantajayritykselle. Uskon, että työn projektiluontoisuudesta ja sen aikana hankitusta osaamisesta on hyötyä myös tulevaisuudessa työelämässä. Opiskeluajana olen osallistunut useampaan ryhmätyönä tehtyyn projektiin, joten oli avartavaa päästä kokemaan vastaava projekti niin, että vastasin siitä itsenäisesti alusta loppuun saakka. Merkittävin oppini olikin juuri se, kuinka kehitysprojektia johdetaan. Kasvuhakkerointi oli käsitteenä minulle lähes vieras, kun aloitin opinnäytetyöprojektin keväällä 2020, ja nyt työn ollessa valmis koen hallitsevani aihealueen kattavasti.

## Lähteet

Adhiya, A. 2020. Growth Hacking For Dummies. John Wiley Sons Inc. Hoboken.

Apsalar. 18.1.2012. How to use cohort analysis to improve revenue. Blogi. Luettavissa: <https://apsalar.com/2012/01/how-to-use-cohort-analysis-to-improve-revenue/>. Luettu: 23.4.2020.

Apunen, A. 2020. Haastajasta Hittipalveluksi: Tuotteista Ideastasi Menestyjä. Alma Talent. Helsinki.

Balfour, B. 21.5.2013. 5 Steps to Choose Your Customer Acquisition Channel. Blogi. Luettavissa: <https://brianbalfour.com/essays/5-steps-to-choose-your-customer-acquisition-channel>. Luettu: 18.4.2020.

Balfour, B. 10.5.2015. [WMD 2015] HubSpot, Brian Balfour "Growth Is Good, But Retention Is 4+Ever". Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=ch7aps2h8zQ>.

Barnhart, B. 16.1.2020. What is viral marketing (and does it actually work in 2020)?. Blogi. Luettavissa: <https://sproutsocial.com/insights/viral-marketing/>. Luettu: 18.4.2020

Bernazzani, S. 16.1.2020. The Ultimate Guide to Calculating, Understanding, and Improving CAC in 2020. Blogi. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/what-does-cac-stand-for>. Luettu: 18.4.2020.

Campbell, P. 6.5.2020. Why you can't afford to overlook optimizing your pricing. Blogi. Luettavissa: <https://www.profitwell.com/blog/pricing-optimization>. Luettu: 7.6.2020.

Campbell, P. 15.4.2020. The Crucial Steps to Actually Quantifying Your Customer Personas. Blogi. Luettavissa: <https://www.priceintelligently.com/blog/bid/194501/The-Crucial-Steps-to-Actually-Quantifying-Your-Customer-Personas>. Luettu: 23.4.2020.

Campbell, P. 24.10.2019. The Value Metric Optimize Your Pricing Strategy for High Growth. Luettavissa: <https://www.priceintelligently.com/blog/bid/195287/the-value-metric-optimize-your-pricing-strategy-for-high-growth>. Luettu: 23.4.2020.

Chaffey, D., Hemphill, T. & Edmundson-Bird, D. 2019. Digital business and e-commerce management (Seventh edition.). Pearson. Harlow.

Egan, J. 7.1.2019. 4 Metrics Every Growth Hacker Should Be Watching. Blogi. Luettavissa: <https://jwegan.com/growth-hacking/4-growth-hacker-metrics/>. Luettu: 23.5.2020.

Ellis, S. & Brown, M. 2017. Hacking growth : how today's fastest-growing companies drive breakout success. Virgin Books. London.

Fontanella, C. 11.11.2019. How to Calculate Customer Lifetime Value. Blogi. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/how-to-calculate-customer-lifetime-value>. Luettu: 22.4.2020.

Ghekiere, R. 14.2.2018. The ultimate growth hacking guide on how to set up your Growth Experiment Process, run your first experiment and save up to 849\$/month doing it. Blogi. Luettavissa: <https://medium.com/@ricardoghekiere/the-ultimate-growth-guide-on-how-to-set-up-your-growth-experiment-process-run-your-first-97e64fd22ddc>. Luettu: 20.4.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haaga-helia/9789524958868>. Luettu: 23.9.2020.

Lindquist, M. 15.6.2020. How to Ask for Sales Referrals. Blogi. Luettavissa: <https://mailshake.com/blog/sales-referrals>. Luettu: 1.8.2020.

Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? : opas digiajan johtajalle. Alma Talent. Helsinki.

Martin, E. 2015. The ABCs of A/B testing. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1724512817/fulltext/2A033FD5084241CAPQ/1?accountid=27436>. Luettu 10.4.2020.

Patel, N. How Marketing Funnels Work. Blogi. Luettavissa: <https://neilpatel.com/blog/how-marketing-funnels-work/>. Luettu: 22.4.2020.

Patel, S. 3.5.2017. How to Transform Your Business Through the Growth Hacking Mindset. Blogi. Luettavissa: <https://www.inc.com/sujan-patel/how-to-transform-your-business-through-the-growth-hacking-mindset.html>. Luettu: 18.4.2020.

Ranta, R. Mikä on konversio?. Blogi. Luettavissa: <https://www.folcan.fi/mika-on-konversio/>. Luettu: 10.5.2020.

Sawaram, S. 5.3.2020. 5 Key Strategies To Optimize Growth Hacking Funnel. Blogi. Luettavissa: <https://blog.growthhackers.com/5-key-strategies-to-optimize-growth-hacking-funnel-4de3cb5135fa>. Luettu: 14.5.2020.

Sawaram, S. 6.7.2020. Growth Hacking: Fuel To Your Retention Efforts. Blogi. Luettavissa: <https://blog.growthhackers.com/growth-hacking-3b8031af47d0>. Luettu: 1.8.2020

Schmitt, P., Skiera, B. & Van Den Bulte, C. 15.7.2010. Tutkimus. <https://www.sli-deshare.net/pooya-rajamand/jm-referral-programsandcustomervalue>.

Thiefels, J. 18.7.2018. The Difference Between Paid and Organic Marketing – and Why It Matters. Blogi. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/blog/2018/07/paid-organic-marketing-strategy.html>. Luettu: 18.4.2020.

Wang, B. 2016. Creativity and data marketing: A practical guide to data innovation. Kogan Page. London.

Williams, O. 6.11.2018. How to write a hypothesis for marketing experimentation. Blogi. Luettavissa: [https://www.widerfunnel.com/how-to-write-a-hypothesis/?utm\\_campaign=Submission&utm\\_medium=Community&utm\\_source=GrowthHackers.com](https://www.widerfunnel.com/how-to-write-a-hypothesis/?utm_campaign=Submission&utm_medium=Community&utm_source=GrowthHackers.com). Luettu: 19.4.2020.