



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN

Case: Uudet kanavat Sonera Yritysassiakaspalveluun

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Tradenomitutkinto
Johtaminen ja viestintä / Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Otto Humalajoki / Jon Heikkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

HEIKKINEN, JON
HUMALAJOKI, OTTO:

Asiakaspalvelun kehittäminen
Case: Uudet kanavat Sonera
Yritysassiakaspalveluun

Markkinoinnin / Johtamisen ja Viestinnän opinnäytetyö

62 sivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella kaksi uutta asiakaskanavaa Soneran Yritysassiakaspalvelun käyttöön. Kanavien tarkoituksena on vähentää Yritysassiakaspalvelun puhelinasiakaspalvelun kuormitusta sekä kehittää asiakkuuksia ja myyntiä erityisesti pienten yritysasiakkaiden segmentissä.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja toimii suunnitelmana uusille asiakaskanaville. Työn pääteemoja käsitellään alan kirjallisuuden sekä internetlähteiden avulla. Näitä pääteemoja ovat asiakkuus, asiakaspalvelu ja myynti.

Empiirinen osuus on jaettu kahteen suunnitelmaan, jotka ovat kaksi erillistä kokonaisuutta. Suunnitelmissa on alussa hieman esitietoa suunniteltavaan asiakaskanavaan liittyen, jonka jälkeen esitetään itse suunnitelma. Suunnitelmien avulla toimeksiantajayritys voisi toteuttaa kyseiset asiakaskanavat.

Loppuyhteenvetona nämä kaksi suunnitelmaa tiivistetään ja arvioidaan kriittisesti. Arvio perustuu opinnäytetyön tekijöiden ja toimeksiantajayrityksen edustajan mielipiteisiin.

Asiasanat:

Asiakkuus, asiakaspalvelu, asiakaskanavat, myyntityö, B2B-myynti, mobiilisovellus, asiakastapahtuma.

Lahti University of Applied Sciences
Degree program in Business Studies

HEIKKINEN, JON
HUMALAJOKI, OTTO:

Development of Customer Care
Case: New Customer Channels for Sonera
Corporate Customer Service

Bachelor's Thesis in Marketing / Management and Communications 62 pages

Spring 2015

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a plan for two new customer channels for Sonera Corporate Customer Service. Purposes of these channels are to decrease the load of Call Centre and to develop customerships and sales especially within the segment of small businesses.

The thesis is functional and can be used as a plan for creating new customer channels. Literature material related to the topic and The Internet is used for presenting the main topics. These main topics are customership, customer care and sales.

The empirical part of the thesis is divided into two plans which are two separate ensembles. In the beginning of the plan there is some basic information concerning the customer channel. After the basic information the actual plan is presented. With these plans case company could put these new channels into practice.

As a conclusion of the thesis these two plans are summarized and critically evaluated. Evaluation is made by opinions of researchers of this thesis and representative of case company.

Key words:

Customership, Customer Care, Customer Channels, Selling, B2B-sales, Mobile Application, Customer Event

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKKUUS JA SEN HOITO	2
2.1	Asiakkuus	2
2.1.1	Asiakkuuden elinkaari.	2
2.1.2	Asiakkuuden kannattavuus ja arvo	8
2.2	Segmentointi	9
2.3	Asiakaspalvelu	13
2.4	Myynti ja myyntityö	27
3	UUDET ASIAKASKANAVAT CASE: SONERA YRITYSASIAKASPALVELU	37
3.1	Suunnitelmien kulku	37
3.2	TeliaSonera Finland Oyj	38
3.3	Case 1: Mobiiliportaali	40
3.3.1	Mobiilisovellukset	40
3.3.2	Yrityksien teettämät mobiilisovellukset yleisesti	40
3.3.3	Teleoperaattoreiden mobiilisovellukset	41
3.3.4	Yritysportaali	43
3.3.5	Suunnitelma uudesta Mobiiliportaalista	44
3.4	Case 2: B2B Asiakasilta	49
3.4.1	Asiakastapahtumat yleisesti	49
3.4.2	Suunnitelma asiakasillasta	50
4	YHTEENVETO	57
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuuksien hoitoa ja sen eri keinoja teleoperaattorialalla. Opinnäytetyön toimeksiantaja on TeliaSonera Finland Oyj, jossa opinnäytetyön tekijät työskentelevät. Opinnäytetyö liittyy yritysasiakaspalveluun, joka keskittyy pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Tutkimusongelmaksi muodostui: Miten yritysasiakaspalvelun puhelukuormitusta voidaan vähentää ja myyntiä sekä asiakastyytyväisyyttä kasvattaa uusien kanavien avulla?

Työn tarkoitus on luoda uusia toteutettavissa olevia ideoita yritysasiakaspalvelun käyttöön. Työn tarkoitus on myös tuoda hyötyä yritysasiakaspalvelun toimintaan, luoda innovatiivisia toimintatapoja asiakkuuksien hoitoon ja tukea Soneran tavoitetta, olla ICT-alan kokonaisvaltainen markkinajohtaja vuoteen 2018 mennessä.

Ensin opinnäytetyössä käydään läpi liiketalouden alan teoriaa empiirisen osuuden tueksi. Teoriaosuuteen valittiin olennaisimmat aiheet empiiriseen osuuteen liittyen. Teoriaosuudessa keskitytään asiakkuuksien hoitoon, eri asiakaspalvelukanaviin, b2b-myyntiin sekä ICT-alaan Suomessa. Teoriapohjan luomiseksi työssä käytettiin asiakkuuksienhallinnan ja markkinoinnin kirjallisia teoksia sekä internet-lähteitä.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, eikä sisällä varsinaista tutkimusta, vaan siinä luodaan toimeksiantajalle kaksi kehittämissuunnitelmaa.

Kehittämissuunnitelmissa on käytetty hyödyksi työstä saatuja kokemuksia ja tietoja sekä kirjallisia ja elektronisia teorialähteitä. Opinnäytetyön pohjalta toimeksiantaja voisi toteuttaa suunnitelmat. Työn empiirisessä osuudessa ideoidaan ja suunnitellaan innovatiivisia toimintatapoja asiakkuuksien hoitoon yritysasiakaspalvelussa.

2 ASIAKKUUS JA SEN HOITO

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiakkuutta ja sen hoitoa. Teoriaosuuden aiheet luovat tietopohjan työn empiirisen osuuden käytännön toteutukselle. Koska opinnäyttyessä pyritään luomaan uusia toimintamalleja asiakassuhteen hoitoon, on hyvä selvittää perusasiat asiakkuudesta ja sen hoidosta. Teoriaosuudessa pyritään myös tuomaan esille käytännön esimerkkejä teleoperaattorialalta.

2.1 Asiakkuus

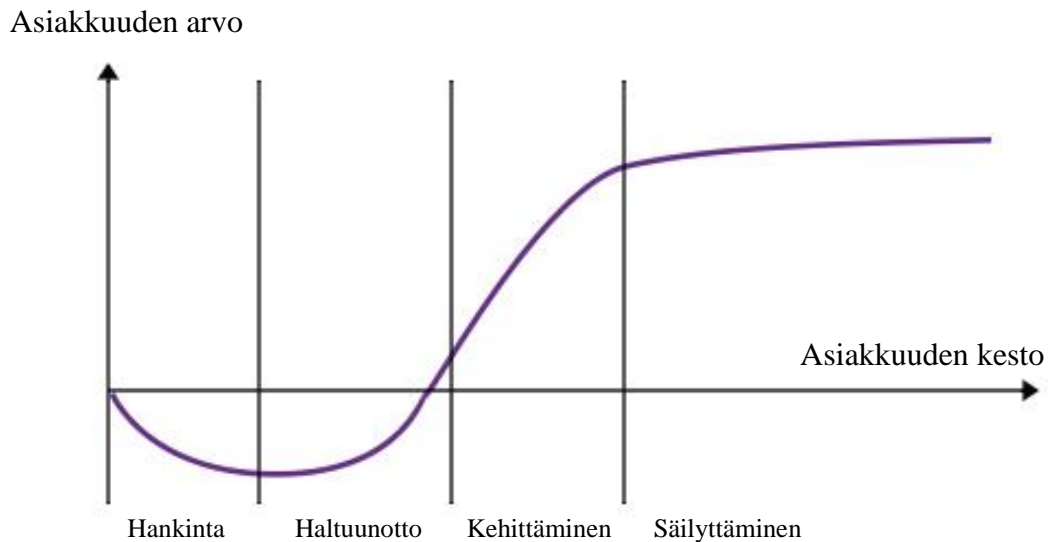
Asiakkuus tai asiakassuhde tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia, joka alkaa asiakkaan tehtyä ensimmäisen ostonsa yritykseltä. Asiakkuudet ovat yrityksen tärkein resurssi eikä periaatteessa mikään yritys voi toimia ilman asiakkuuksia. (Mäntyneva 2001, 126.) Asiakas-sana tarkoittaa siis henkilöä, yritystä tai muuta organisaatiota, joka asioi toisen yrityksen kanssa ja näin ollen luo asiakassuhteen. Jos yritys asioi toisen yrityksen kanssa, puhutaan yleisesti B2B-liiketoiminnasta (Business to business) ja jos kuluttaja asioi yrityksen kanssa, on kyseessä B2C-liiketoiminta (Business to consumer). (Rope & Pöllänen 1998, 27.)

2.1.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuudella on aina tietynlainen elinkaari. Asiakassuhde on aina erilainen elinkaaren eri vaiheessa. Elinkaaren vaihe vaikuttaa merkittävästi asiakassuhteen syvyyteen ja uskollisuuteen. Uusi asiakkuus on yleensä herkempi, kuin vuosia jatkunut asiakkuus. Vaikka uusasiakashankintaa pidetään aina tärkeänä, niin kuitenkin juuri vanhat asiakkuudet ovat henkisesti kaikkein tärkeimpiä. Myös asiakkuuden arvo vaihtelee elinkaaren mukaan. (Mäntyneva 2001, 15.)

Vakiintuneella ja pitkään olemassa olleella toimialalla asiakkaat ovat mahdollisesti jo aiemmin olleet yrityksen asiakkaita, minkä vuoksi asiakkuuden elinkaaren vaiheen hahmottaminen voi olla vaikeata (Ala-Mutka, Talvela 2004, 52). On eri tapoja jakaa asiakkuuksien elinkaari eri vaiheisiin. Seuraavana esitellään elinkaaren jako neljään eri vaiheeseen, jotka ovat hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen (Mäntyneva 2001, 15). Ala-Mutka ja Talvela taas

esittävät elinkaaren viidessä eri vaiheessa: Tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtautuminen (Ala-Mutka, Talvela 2004, 60).



KUVIO 1. Asiakkuuden elinkaari (Mäntyneva 2001.)

Asiakkuuden elinkaaren ensimmäinen vaihe on asiakkuuden hankinta, jolloin asiakkuus on vielä epävarmaa – potentiaalinen asiakas joko tulee asiakkaaksi tai ei. Esimerkiksi tässä vaiheessa myyjä antaa asiakkaalle tarjouksen palvelusta tai tuotteesta. Tässä vaiheessa asiakassuhde ei ole vielä läheinen eikä asiakasviestintä kovin persoonallista. Esimerkiksi uusasiakaskampanjat eivät ole personoituja, vaan kaikille potentiaalisille asiakkaille lähetetään sama viesti tai tarjous. On silti tärkeää valita uusasiakashankinnan kohteeksi asiakkaita, jotka toimivat kannattavilla ja kasvavilla toimialoilla. Kun kohdeasiakkaat on määritelty hyvin, voi samalla panoksella saada huomattavasti enemmän, parempaa ja pitkäaikaista tulosta. Valittaessa asiakkaita kasvavalta toimialalta, asiakkuuksien arvo nousee kuin itsestään ja yrityksen on helpompi päästä tavoitteisiinsa. (Hellman 2003, 121.) Esimerkiksi teleoperaattoriyrityksen hankkiessa uuden asiakkaan kasvavalta alalta, on todennäköistä, että asiakas hankkii jatkossa yhä enemmän palveluita. Elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa kaupanteon onnistumisprosentti on kuitenkin pieni. Esimerkiksi sähköpostitse lähetettyyn tarjouskirjeeseen tarttuu vain pieni osuus vastaanottajista (Mäntyneva 2001, 19-20).

Uusien asiakkuuksien hankinta voidaan jaotella vielä neljään eri kategoriaan:

- 1) Täysin uusien asiakkaiden hankinta nykyisiltä markkinoilta
- 2) Täysin uusien asiakkaiden hankinta uusilta markkinoilta
- 3) Passiivisten asiakkaiden aktivointi
- 4) Menetettyjen asiakkaiden takaisinsaanti

Suoraan sanottuna mikään yritys ei selviä ilman uusien asiakkaiden hankintaa, koska asiakkaita poistuu luonnollisen poistuman sekä kilpailijoiden myötä. Luonnollista poistumaa on esimerkiksi yritysasiakkaan konkurssi. Luonnollinen poistuma on aina lopullista ja asiakkuus katkeaa kokonaan. Konkurssissa yritys lopettaa kaikki palvelunsa, eikä siihen voi vaikuttaa. Kilpailijoiden myötä tapahtuva poistuminen tapahtuu yleensä jaksoittain ja siihen pystyy yleensä vaikuttamaan. Asiakkaan saadessa kilpailijalta hyvän tarjouksen, on yrityksellä mahdollisuus vielä pelastaa tilanne antamalla vastatarjous. Hyvänä sääntönä uusasiakashankinnassa voidaan sanoa, että yritys tarvitsee enemmän uusia asiakkuuksia kappalemääräisesti kuin mitä se menettää vanhoja asiakkaita. Tämä johtuu siitä, että asiakkuuden elinkaaren aikana yritys pyrkii kasvattamaan asiakkuuden arvoa ja voidaan olettaa että poistuessaan asiakas on huomattavasti arvokkaampi kuin uusi asiakas. (Hellman 2003, 115-116.)

Asiakkuuden elinkaaren toinen vaihe on asiakkuuden haltuunotto. Toisessa vaiheessa ensimmäinen ostos asiakkaan kanssa on tapahtunut. Tässä vaiheessa asiakkuuden arvoa pyritään myös kasvattamaan lisämyynnillä ja sitouttamalla asiakas palveluihin. (Mäntyneva 2001, 20.) Teleoperaattorit, joilla on laaja tuote- ja palvelutarjoama pyrkivät myymään palveluita ja tuotteita ristiin eli eri tuotekategorioista ja näin myymään samalle asiakkaalle koko valikoiman (Ala-Mutka, Talvela 2004, 62). Esimerkiksi kun asiakas on ostanut ensimmäisen matkapuhelinliittymänsä, jonka jälkeen kartoitetaan asiakkaan kokonaistilanne ja – tarve ja pyritään myymään hänelle myös muiden tuoteryhmien tuotteita kuten kiinteä laajakaista tai maksupäätte. Tässä vaiheessa elinkaarta asiakasviestintää pyritään persoonallistamaan ja kaupanteon onnistumistodennäköisyys kasvaa (Mäntyneva 2001, 20). Esimerkiksi, kun asiakas on ostanut ensimmäisen tuotteen tai palvelunsa, voi myyjä palata asiaan hänelle, tiedustellakseen, onko hän ollut tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun ja tarjota hänelle lisää tuotteita.

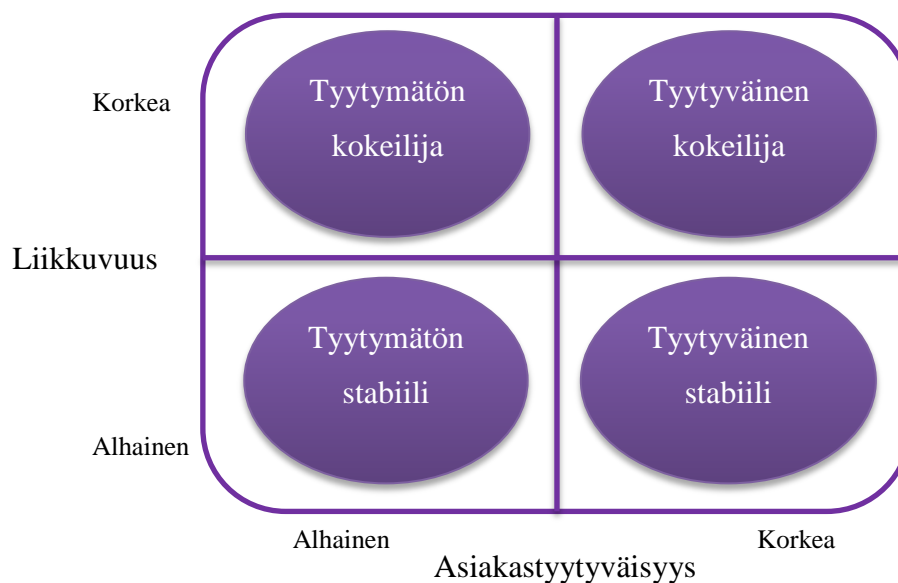
Asiakkuuden haltuunoton jälkeen on tärkeää kehittää asiakkuutta. Tässä vaiheessa asiakkaan arvo on melkein korkeimmillaan. Jokaisen yrityksen asiakkaissa on enemmän potentiaalia kuin mitä yritys hyödyntää. Jokainen yritys pystyisi saamaan omista asiakkaistaan paremman tuloksen. Tämä johtuu siitä, että yrityksiltä puuttuu sellainen asiakastieto, jonka avulla havaitaan asiakkuuksissa piilevät mahdollisuudet. (Hellman 2003, 119.) Asiakkuuden kehittämissä vaiheissa suhdetta asiakkaaseen pyritään syventämään ja asiakasviestintä on hyvin henkilökohtaista. Asiakkuutta voidaan tutkia syvyyden ja laajuuden perusteella. Syvyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon asiakas ostaa yhtä tiettyä tuotetta ja sitä voidaan vielä verrata kokonaisostoihin, kun taas laajuudella tarkoitetaan sitä, kuinka monesta eri tuoteryhmästä asiakkaalla on tuotteita tai palveluita. Kun asiakassuhdetta pyritään lähentämään, yritys saattaa nimetä asiakkaalle oman yhteyshenkilön. Tässä vaiheessa pitää huomata asiakkuuden potentiaali ja pyrkiä kasvattamaan asiakkuus täyteen arvoonsa. Tämä tapahtuu tarjoamalla asiakkaalle ratkaisuja todelliseen tarpeeseen perustuen. Esimerkiksi asiakkaalle ei lähdetä tarjoamaan kampanjatuotteita ilman että niihin on ilmaistu tarve. Yhteyshenkilö voi tietäen väliajoin tarkistaa onko asiakkaan palvelut kunnossa ja onko tarvetta uusille palveluille. Tässä vaiheessa asiakkuutta kaupanteon onnistumistodennäköisyys on hyvä, varsinkin jos asiakassuhde on ollut positiivinen asiakkaalle (Mäntyneva 2001, 21). Tuotteen tai palvelun ostoa tulee tässä vaiheessa olla asiakkaalle vaivatonta. Esimerkiksi, kun teleoperaattorin yritysasiakkaalle on avattu itsepalvelutyökalu, josta uusien liittymien avaaminen onnistuu helposti, asiakas ei todennäköisesti soita toiselle operaattorille tilataksaan puheliittymää uudelle työntekijälleen.

Asiakkuuden arvon noustessa mahdollisimman korkeaksi, ollaan vaiheessa, jossa asiakkuutta aletaan ylläpitää. Tässä vaiheessa tärkein tavoite on asiakkuuden säilyttäminen, ettei asiakas esimerkiksi vaihda palveluntarjoajaa. Yrityksen tulee tässä vaiheessa tuntea asiakkaansa perin pohjin. Yrityksillä tulee olla suunnitelma asiakkuuksien säilyttämiseen, joka vaihtelee asiakkuudesta riippuen. Kun kannattavat asiakkaat on tunnistettu, niiden säilyttämiseen käytetään enemmän resursseja. Toisaalta kannattamattomien asiakkuuksien säilyttämiseen kohdistuvat resurssit pienennetään minimiin. (Mäntyneva 2001, 22-23.) Asiakkaat, jotka ovat tässä vaiheessa erittäin tuottavia, voidaan mahdollisesti luokitella niin sanotuiksi

avainasiakkaiksi. Niille tarjotaan parempaa palvelua, jotta ne saataisiin pidettyä asiakkaina (Storbacka & Sivula & Kaario, 2000).

Niiden asiakkuuksien kohdalla, joiden arvo on noussut miltei maksimiin, on tärkeää kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, jotka ilmaisevat asiakkuuden olevan vaarassa katketa. Näissä tapauksissa asiakas yleensä vaihtaa palveluntarjoajaa. Asiakkaan toteuttaessa mahdollista vaihtoa, yritys voi saada selviä merkkejä tästä. Tällaisia voivat olla: asiakkaan osoitteen muuttuminen, asiakkaan tekemät valitukset, myynnin väheneminen ja palveluista luopuminen (Mäntyneva 2001, 22). Esimerkiksi, jos asiakkaan osoite muuttuu, eikä uuteen osoitteeseen ole saatavilla samanlaista palvelua, kuten kiinteätä laajakaistaa, joutuu asiakas vaihtamaan palveluntarjoajaa tai luopumaan palvelusta. Joskus asiakkaat saattavat päättää asiakkuutensa lopettamisesta kuukausia aikaisemmin. Tässä vaiheessa yrityksellä on aikaa reagoida. (Mäntyneva 2001, 23.) Yritys voi ottaa käyttöön tietyt hälytysrajat, jotka kertovat yritykselle, että sen tulee toimia asiakkuuden säilyttämiseksi. Esimerkiksi yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmä voi ilmoittaa, kun asiakkaan viimeisimmästä ostosta on liian kauan aikaa. (Bergström & Leppänen 2007, 267.)

Mikko Mäntynevan esittämä nelikenttäkuvio jakaa tässä vaiheessa olevat asiakkuudet vielä neljään eri ryhmään kahden ulottuvuuden: asiakastyytyvyyden sekä liikkuvuuden perusteella.



KUVIO 2. Asiakkaiden ryhmittely nelikenttään. (Mäntyneva, 2001.)

On melkein itsestään selvää, että ne asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä ja aktiivisesti harkitsevat vaihtoa, vaihtavat kaikkein todennäköisimmin palveluntarjoajaa. Toisaalta myös tyytyväiset asiakkaat voivat harkita palveluntarjoajan vaihtoa, jos kannustin on tarpeeksi suuri. Esimerkiksi asiakas, joka on tyytyväinen nykyisiin palveluihin, mutta jolla ei ole erityistä sidettä palveluntarjoajaan, voi vaihtaa sitä, jos kilpailija antaa paremman tarjouksen ja vaihtaminen on tehty tarpeeksi helpoksi. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa seikat, jotka lisäävät asiakkuuksien liikkumista sekä tekijät, jotka vähentävät liikettä. (Mäntyneva 2001, 23.) Esimerkiksi negatiivinen julkisuus lisää asiakkuuksien liikkumista pois päin.

Tekijöitä, jotka vähentävät asiakkaiden liikettä pois päin, voi olla esimerkiksi määräaikaisten sopimukset, jolla asiakas sitoutuu palveluun määräajaksi, mutta saa mahdollisesti etuja ja tarjouksia. Myös palveluiden sitominen toisiinsa vähentää asiakkaiden liikkumista, koska vaihtaminen on vaikeampaa. (Bergström & Leppänen 2007, 270.) Esimerkiksi yrityksen matkapuhelinliittymät ja vaihderatkaisu on sidottu toisiinsa. Asiakkuus voi olla myös niin sanottu pakkosuhde, jos asiakas ei ole tyytyväinen, mutta hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa. Tästä on esimerkkinä useat julkisen sektorin palvelut. (Bergström & Leppänen 2007, 270.)

On tärkeää tiedostaa, että suuri osa tyytymättömistä asiakkaista ei ilmaise tyytymättömyyttään. He vain vaihtavat palveluntarjoajaa. Näitä asiakkaita on erittäin vaikea tunnistaa ja säilyttää. Tämän vuoksi yrityksen on keskityttävä niihin toimiin, jotka pidentävät asiakkuuksia sekä parantavat yleistä asiakastyytyväisyyttä. (Mäntyneva 2001, 23.) Muun muassa asiakkaille annettavat edut sekä kanta-asiakastarjoukset parantavat asiakastyytyväisyyttä. Esimerkiksi matkapuhelinoperaattori voi tehdä proaktiivista asiakaspalvelua, ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen, ennen kuin asiakas joutuu soittamaan operaattorille. Puhelussa voidaan käydä läpi asiakkuuden nykyinen tilanne, palveluiden ja tarjousten ajantasaisuus ja tarve sekä muut asiakasta askarruttavat aiheet. Tällä keinolla voidaan tunnistaa juurikin näitä asiakkaita, jotka ovat niin sanotusti ”hiljaisia ja tyytymättömiä” asiakkaita ja mahdollisesti ehkäistä heidän lähtemisen.

On selvää, että uskolliset asiakkaat ostavat yleensä enemmän ja kokeilevat uusia palveluita tai tuotteita. Mitä uskollisempi asiakas on, sitä monipuolisemmin se käyttää yrityksen palveluita. Uskolliset asiakkaat toimivat myös myönteisinä sanansaattajina omalle lähipiirilleen. On kuitenkin muistettava, että pelkkä tuotteen jatkuva käyttö ei ilmennä varsinaista asiakasuskollisuutta, vaan enemmänkin passiivista asiakasuskollisuutta, joka saattaa loppua milloin tahansa. Aktiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas on tietoisesti tietyn yrityksen asiakas ja tämänlainen tilanne tulee ansaita. Mäntyneva kiteyttää asian näin:

Kovin usein jopa 90 – 95 % uskollisista asiakkaista on passiivisesti uskollisia – siinä jälleen yksi peruste keskittyä asiakkuuksien säilyttämiseen (Mäntyneva 2001, 24).

2.1.2 Asiakkuuden kannattavuus ja arvo

Kaikkien asiakkuuksien arvo ei ole yhtä suuri. Asiakkuuden arvo voidaan yksinkertaisimmillaan laskea näin: Asiakkaalta saatavista tuloista vähennetään asiakkaan aiheuttamat kustannukset ja siihen lisätään vielä asiakkaan tuomat uudet asiakkaat (Bergström & Leppänen 2007, 256). Kun tarkastellaan asiakkuuden arvoa, ei huomioon oteta vain tämän hetken ostoja, vaan tarkastellaan asiakkuuden tuottoja ja mietitään niitä koko asiakkuussuhteen keston ajalta (Payne 2006, 12). Asiakkaalta saatujen tulojen lisäksi tulee myös ottaa huomioon asiakkaasta aiheutuvat kustannukset. Muun muassa asiakkuuden hankkiminen ja ylläpito aiheuttaa kustannuksia (Bergström & Leppänen 2007, 256, 268). Hellman esittää asiakaskannattavuuslaskelman eri tasoina hieman tarkemmin.

- 1) Asiakaskate I osoittaa asiakkaalta tuotteista ja palveluista saatavan myyntikatteen, josta on vähennetty toimituskustannukset.
- 2) Asiakaskate II osoittaa kanavakustannusten sekä asiakassuhteiden hankintaan ja kehittämiseen käytettyjen panosten jälkeen jäävän tuoton. Kanavakustannuksilla tarkoitetaan tässä vaiheessa vaikkapa aikaa, jonka myyjä on asiakaspalvelussa asiakkaaseen käyttänyt. Tällä ajalla on tietty hinta, joka voidaan laskea.

- 3) Asiakaskate III vähentää tästä tuotosta erilliskustannukset kuten valitukset, maksuhäiriöt, tuotepalautukset sekä muut asiakaskohtaiset seikat. Näitä erilliskustannuksia ei synny kaikkien asiakkaiden kohdalla. Esimerkiksi reklamaatiosta syntyy yritykselle aina kustannuksia, vaikka se ei erillisiin korvauksiin johtaisikaan, sillä reklamaation käsittelyyn kuuluu asiantuntijatyötä.
- 4) Kun asiakaskatteesta III vähennetään asiakkaan osuus asiakashallinnan tieto-, kommunikaatio- ja kavanahallinnan teknisistä ja muista kustannuksista, saadaan asiakaskannattavuus. Esimerkiksi verkkokaupan ylläpidosta syntyvät kustannukset jaetaan kaikkien asiakkaiden kesken.
- 5) Asiakaskannattavuuden nykyarvo saadaan, kun asiakaskannattavuus kerrotaan vielä asiakassuhteen odotetulla kestolla. Esimerkiksi, jos asiakkaan vuosituotto on 10 000 € ja odotettu asiakassuhde 10 vuotta, asiakaskannattavuuden nykyarvoksi muodostuisi 100 000 €.
- 6) Kun lopuksi arvioidaan asiakkaan toimialan tai asiakaskohtaisten ominaisuuksien perusteella asiakassuhteen odotettu vuosittainen kehitys, saadaan asiakkaan kannattavuuden elinikäinen arvo. Jos esimerkiksi asiakkuuden arvon odotetaan kasvavan 10 % vuodessa, otetaan tämä huomioon asiakkuuden lopullista arvoa laskettaessa. (Hellman 2003, 134-135.)

2.2 Segmentointi

Sen lisäksi, että asiakkuus voidaan määritellä johonkin tiettyyn elinkaaren vaiheeseen, voi yritys tietoisesti ryhmitellä asiakkaita eri ryhmiin. Segmentointi tarkoittaa yksinkertaisesti sanottuna asiakkuuksien jakamista ryhmiin eri ominaisuuksien perusteella. Asiakkaat jaetaan ryhmiin niin että niiden ominaisuudet ovat samankaltaiset, eri ryhmät eroavat toisistaan ja segmentin sisällä asiakkaat reagoivat viestintään samalla tavalla. Tämä toiminta, eli segmentointi, on perusta muille markkinoinnin ratkaisuille. Segmentoinnin avulla yritys voi muun muassa lähettää oikean viestin oikealle asiakkaalle. (Investopedia, 2015.) Rope (2005, 153) määrittelee segmentoinnin tavoitteen seuraavasti: ”Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät, eli

segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan”. Toisin sanoen segmentoinnin avulla on tarkoitus löytää yritykselle kannattavat asiakkaat ja luoda jokaiselle segmentille omat toimintatavat ja tunnistaa niistä kannattavimmat. Erilaisia toimintatapoja voidaan luoda esimerkiksi myynnille, markkinointiviestinnälle tai asiakaspalvelulle.

Segmentoinnin tarkkuudesta voidaan olla montaa mieltä: Ropen (2005, 155) mielestä ”Segmentin tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää ja kun alkaa oikein hirvittää, niin kannattaa ottaa vielä puolet pois” (Rope 2005. 155). Toisaalta Ala-Mutka ja Talvela (2004, 52) ovat sitä mieltä, että ”Segmentoinnissa tulee päästä hallittavaan määrään perusteita, jolloin mukaan on otettu liiketoiminnan kannalta vain oleelliset tekijät. Rope (2005, 155), Ala-Mutka ja Talvela (2004, 52) ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että segmentointi nojautuu aina yrityksen sen hetkiseen strategiaan. Ja koska yrityksen strategia voi muuttua, voi myös segmenttien perusteet muuttua.

Esimerkkejä segmentoinnin käyttötarkoituksista:

- Markkinointiviestinnän kehittäminen
 - Esim. suoramarkkinointikampanjan kohdistaminen
- Kulutustilanne
 - Esim. asiakaspalvelutilanteen kehittäminen
- Liikeidean rakentaminen
 - Tyypiasiakkaan määrittäminen
 - Kannattavuuden arviointi
- Tuote- ja palvelutarjonnan kehittäminen
 - Tyypiasiakkaan määrittäminen
 - Esimerkiksi eri tuotevalikoima eri-ikäisille kuluttaja-asiakkaille tai erikokoisille yritysasiakkaille
- Markkinavalinnat
 - Potentiaali
 - Markkinoilletulon esteet
 - Esimerkiksi uudelle maantieteelliselle alueelle laajentaminen
- Palvelukanavien käyttö

- Asiakaskannattavuus. Esimerkiksi erikokoisille asiakkaille on omat asiakaspalvelukanavat, jotka on laskettu kannattaviksi
- Asiakkaan koko ja potentiaali
- Myyntiorganisaation ohjaus
 - Asiakkuuden elinkaari. Esimerkiksi asiakaspalvelija myyntitilanteessa huomaa asiakkuuden elinkaaren vaiheen ja toimii sen mukaisesti kehittämällä, sitouttamalla tai ylläpitämä asiakkuutta
 - Asiakkaan koko ja potentiaali. Esimerkiksi eri myyntiorganisaatio erikokoisille asiakkuuksille (Ala-Mutka, Talvela 2004, 52).

Segmentointiin vaikuttavat tekijät

Markkinasegmentoinnissa on yksinkertaisesti seuraavat vaiheet:

- Määritellään markkinat joihin suunnataan
- Päätetään segmentoinnin kriteerit
- Mietitään vaihtoehtoisia lähtökohtia segmentointiin
- Valitaan segmentit joihin keskitytään.

(Payne 2009, 64-65).

Segmentoinnin kriteerit

Alettaessa pohtia segmentointiin vaikuttavia tekijöitä, on yrityksellä oltava jo valmiina asiakaskunta tai joukko mahdollisia segmenttejä. Kriteereitä, joiden pohjalta segmentointia voidaan tehdä, on monia.

Läheisyys on yksi segmentointiin vaikuttava tekijä. Läheisyydellä tarkoitetaan sekä maantieteellistä että henkistä läheisyyttä. Yrityksellä voi olla jaettuna asiakkaat kotikunnan asiakkaisiin ja naapurikunnan asiakkaisiin. Kauempina sijaitseville asiakkaille markkinointitoimenpiteet saattavat olla hankalampia ja kalliimpia toteuttaa. Toisaalta nykyään globalisaation ja digitalisoitumisen ansiosta maantieteelliset esteet ovat vähentyneet. Henkinen läheisyys viittaa esimerkiksi johonkin aatteeseen. Tästä esimerkkinä Ropen (2003, 160) mainitsevat työväenliikkeen organisaatiot. ”Aikoinaan työväenliikkeen

organisaatiot (niin sanottu punapääoma) muodostivat Suomessa varsin merkittävään aatteelliseen arvomaailmaan ja henkiseen läheisyyteen pohjaavan markkinaperustan”.

Volyymilla tarkoitetaan segmentin suuruutta. Tarkoitus on löytää yritykselle sen kapasiteettiin sopiva segmentti, niin ettei se ole liian suuri (Ala-Mutka, Talvela 2004, 57). Esimerkiksi pienyrittäjä, joka tekee tuotteita käsityönä suoraan tilauksesta, ei voi ottaa asiakkaakseen maanlaajuista jakelijaa joka toimittaa tavaraa eteenpäin suurella volyymilla. Tällöin yrittäjällä ei ole resursseja vastata tämän segmentin kysyntään.

Tuottomahdollisuudella viitataan tietystä segmentistä saatavaan katteeseen. Tämä voi vaihdella suurestikin eri segmenttien välillä. Joillain segmenteillä kate on suurempi kuin toisilla ja tämä vaikuttaa segmenttiin käytettävien resurssien määrään. (Rope 2003, 160.) Esimerkiksi luomuviljelijällä saattaa toisessa segmentissä olla hypermarketteja, jotka jakelevat suuria määriä tuotteita loppuasiakkaille, kun taas toisessa segmentissä saattaa olla pieni kauppahallimyymä, joka tilaa vain pieniä määriä tuotteita. Oletettavasti hypermarkettien segmentti on katteeltaan parempi.

Asiakkaan kriteerit ostopäätökseen vaikuttavat segmenttiin. Yrityksen kannattaa valita segmentti, jonka odotukset yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan ovat samanlaiset kuin missä yritys on vahvimpana. (Rope 2003, 161.) Esimerkiksi palveluyrityksen, joka toiminnassaan panostaa palvelun laatuun, eikä kilpaile hinnalla, ei kannata keskittyä niihin asiakkaisiin, jotka hakevat halvinta hintaa. B2B-liiketoiminnassa tulee tietää asiakasorganisaation toimintatavat ja mitä palvelukanavia se käyttää (Ala-Mutka, Talvela 2004, 57).

Segmentin kehitysvaihe voi myös vaikuttaa segmentin valintaan. Tällä viittaamme aiemmin käsittelemäämme asiakkuuden elinkaareen. Yrityksen tulisi aina hakea segmenttejä jotka ovat aluillaan ja kasvavat nopeasti. (Rope 2003, 161.) Esimerkiksi 5 vuotta sitten olisi ollut helpompi saada mobiilisovelluksia kehittäviä yrityksiä asiakkaiksi, kun markkinat olivat vasta alussa. Nykyään markkinat alalla alkavat olla vakiintuneita ja jo orastavassa laskuvaiheessa.

Kilpailutilanne segmentillä viittaa kilpailijoiden määrään ja niiden asemaan segmentillä. Jos markkinoilla on vain yksi tekijä, siellä on aina tilaa, koska asiakkaat haluavat vaihtoehtoja. Tästä esimerkkinä silloisen Radiolinjan, nykyisen Elisan tulo teleoperaattorialalle jota hallitsi silloinen Tele, nykyinen Sonera. Toisaalta yhden vahvan tekijän markkinoille saattaa silti olla vaikeaa päästä. Tästä on esimerkkinä Oras Suomen hanamarkkinoilla. (Rope 2003, 161.)

Investointivaatimukset segmenttien välillä vaihtelevat. Toiset segmentit saattavat olla erittäin houkuttelevia, mutta edellyttävät niin suuria investointeja esimerkiksi tuotantoon, markkinointiin tai henkilöstöön, ettei yrityksellä riitä resurssit segmentille. (Rope 2003, 162.) Tästä esimerkkinä palveluyritys, joka lähtee kilpailutukseen julkiselle toimijalle. Yrityksen tulee laskea investointitarve kyseiselle asiakkaalle, sillä se saattaa vaatia esimerkiksi lisätyövoiman palkkaamista.

Myös johdon tahtotila vaikuttaa segmentointiin. Segmentti ei saa olla strategian vastainen. Toiset segmentit saattaisivat olla yritykselle liiketaloudellisesti kannattavia, mutta johdon tahtotilaa vastaan. Tällöin segmentistä ei saada toimivaa liiketoimintaa, koska kiinnostamattomuus näkyy väkisinikin segmentin hallinnassa ja siinä, miten asiakaskohderyhmää hoidetaan. (Rope 2003, 162.)

2.3 Asiakaspalvelu

Työssä on nyt käsitelty asiakkuutta ja sen hoitoa. Asiakaspalvelussa asiakkuuden hoito konkretisoituu ja se on yrityksen käyntikortti asiakkaalle.

Asiakaspalvelu on toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta. Asiakaspalvelu on yleensä asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan välistä kanssakäynnistä. Se voi olla myös asiakkaan asiointia yrityksen palvelujärjestelmissä. Esimerkkinä voi olla yrityksen itsepalvelukanava, johon työn empiirisen osuuden toinen puolisko keskittyy. Asiakaspalvelu voi olla yrityksen päätuote, lisäpalvelu tai johonkin tuotteeseen liitetty lisäosa. Nykyään asiakaspalvelu on tärkeä kilpailukeino monella alalla. (Bergström & Leppänen 2009, 180–181.) Erityisesti asiakaspalvelun merkitys korostuu niillä aloilla, joissa tuotteet ovat hyvin samankaltaisia. Tästä hyvänä esimerkkinä on ICT-ala, jossa

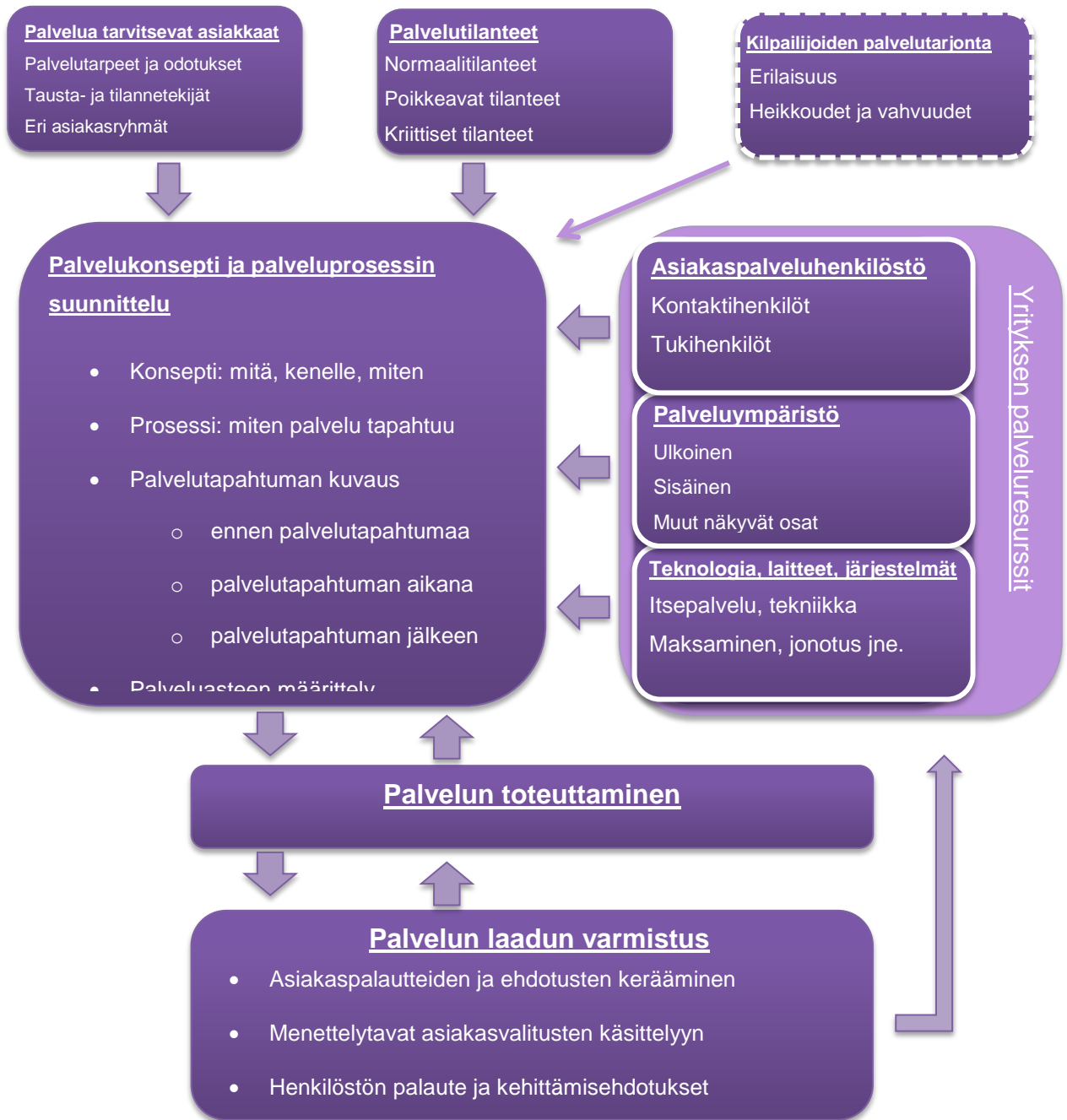
jokainen alalla toimiva yritys tarjoaa miltein samoja palveluita miltein samoilla hinnoilla. Kun palveluiden laadussakaan ei ole merkittäviä eroja, asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen merkitys korostuu. Asiakaspalvelun laatu ja nopeus toimivat myös houkuttelevana ominaisuutena yrityksen markkinoinnissa. Yritys voi esimerkiksi mainostaa olevansa nopea vastaamaan asiakkaan yhteydenottoon.

Suurella yrityksellä asiakkaita on paljon erilaisia ja tulee ottaa huomioon, että erilaisille asiakkaille voi olla hyvä luoda omanlaiset asiakaspalvelukonseptit. Esimerkiksi eri asiakassegmenteille voi olla omat kanavat asiakaspalveluun. (Grönroos 2009, 422-423.) Asiakaspalvelu tai normaalia palvelua laadukkaampi sekä nopeampi palvelu voi olla myös tuote, jota myydään lisäpalveluna. Esimerkiksi yritys voi tarjota suurille tai tärkeille asiakkuuksille avainasiakaspalvelua, jolloin kyseisellä asiakkaalla on aina saatavilla tukea.

Santeri ja Päivi Kannisto vertaavat yrityksen asiakaspalvelua sen näyteikkunaan sekä markkinointikanaviin, kuten televisio- tai lehtimainontaan. Erona on se, että asiakaspalvelu on kaksisuuntaista vuorovaikutusta. On melko lailla yhdentekevää, miten hyvää työtä yrityksessä tehdään, jos asiakkaat näkevät siitä vain huonon asiakaspalvelun. (Kannisto & Kannisto 2008, 104.)

Asiakaspalvelukonsepti ja sen suunnittelu

Seuraavaksi kuvaamme asiakaspalvelukonseptin rakenteen.



KUVIO 3. Palvelukonseptin suunnittelu (Bergström & Leppänen 2009, 181.)

Asiakkaat ja asiakaspalvelutilanteet

Kun asiakaspalvelukonseptia luodaan, on perehdyttävä erilaisten asiakkaiden palvelutarpeisiin sekä erilaisiin palvelutilanteisiin. Yrityksellä pitäisi olla palvelulupaus, joka määrittelee palvelun laatua ja tehokkuutta. Palvelunlupauksen tulee olla realistinen, eikä asiakkaalle tule luvata parempaa palvelua kuin mitä on mahdollista toteuttaa. Asiakaspalvelukonseptia suunniteltaessa voidaan käyttää hyväksi kysely- ja haastattelututkimuksia sekä havainnoida asiakkaiden käyttäytymistä palvelutilanteissa. Asiakaspalvelutilanteissa jokaista asiakasta tulisi palvella yksilöllisesti ja tilanteen mukaan. Kuitenkin resurssit huomioon ottaen paras tilanne on, jos asiakaspalvelukonsepti on tarkkaan suunniteltu ja prosessi on samanlainen samanlaisissa tilanteissa. Asiakkaan tulisi tuntea että häntä palvellaan yksilöllisesti, kuitenkin yrityksen näkökulmasta prosessi on tiukka ja järjestelmällinen. (Bergström & Leppänen 2009, 182.) Esimerkiksi asiakkaan soittaessa asiakaspalveluun sopiakseen laskulle maksuaikaa, annetaan hänen olettaa että maksusopimus laskulle tehdään juuri tätä tilannetta varten, vaikka todellisuudessa asiakaspalvelijalla on tarkka ohje siitä miten tilanteessa toimitaan eli kuinka paljon maksuaikaa laskulle voi antaa.

Asiakaspalvelutilanteessa tulee ottaa huomioon asiakkuuden taustatekijät ja ominaisuudet. Palvelutilanteessa on tärkeää huomata esimerkiksi palvelua ensimmäistä kertaa käyttävät asiakkaat, sillä usein he tarvitsevat enemmän tukea ja opastusta palvelun käytössä. Uutta asiakasta palveltaessa saattaa olla tarpeellista esimerkiksi kertoa asiakkaalle yrityksen toimintatavoista ja mahdollisista vaihtoehtoisista asiakaspalvelukanavista. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi kertoa yrityksen itsepalvelukanavista. Palveltavia asiakkaita voidaan jaotella myös esimerkiksi iän, sukupuolen, persoonallisuuden tai käyttäytymisen perusteella. (Bergström & Leppänen 2009, 182.) Asiakaspalvelija voi ottaa huomioon vaikka asiakkaan iän, puhumalla ikäihmiselle selvemällä ja kovemalla äänellä ja esimerkiksi teitittelemällä asiakasta. Aikaisemmin käsitellyt asiakkuuksien segmentointi ja arvo, ovat asioita joihin tulee kiinnittää huomiota asiakaspalvelukonseptin suunnittelussa. Yrityksellä voi olla kuluttaja- ja yritysasiakaspalvelulle eri osastot, jotka keskittyvät omiin segmentteihin. Asiakkuuden arvo sen sijaan voi määritellä panostuksen asiakaspalvelukonseptiin. Eriarvoisilla asiakkailla voi olla eri asiakaspalvelukonseptit, joihin budjetoidaan

tietyn verran resursseja ja joissa palvelun laatu voi vaihdella. (Bergström & Leppänen 2009, 182.) Esimerkiksi avainasiakaspalvelu on luotu palvelemaan yrityksen tärkeitä asiakkaita, ja siksi sen laatu on useimmiten korkea.

Asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa myös itse palvelutilanne saattaa olla erilainen. Toiset asiakaspalvelutilanteet ovat rutiiniluonteisia, eli niitä tapahtuu toistuvasti. Tällainen tilanne voi olla vaikka yrityksen itsepalvelukanavan käyttö, jolloin asiakas vain olettaa että palvelu tai järjestelmä toimii. Tästä esimerkkinä laskun maksaminen verkkopankissa, joka tapahtuu itsepalveluna ja rutiininomaisesti. Asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu aina myös ensikohtaaminen, jolloin asiakkaalle on tarpeellista antaa enemmän tietoa ja opastusta sekä käyttää enemmän aikaa asiointiin. Normaalissa palvelutilanteessa asiakas tuntee jo palvelun ja hänellä on jokin tietty oletus palvelun tasosta. Tällaisena tilanteena voidaan pitää esimerkiksi ruokakaupassa käyntiä. Asiakas tietää tarkalleen millaista palvelua hänelle on odotettavissa. Vaativana asiakaspalvelutilanteena voidaan pitää sellaista kohtaamista jossa asiakkaalle räätälöidään palveluita ja tehdään merkittäviä muutoksia palveluihin. (Bergström & Leppänen 2009, 183.) Esimerkiksi ICT-alalla asiakasyritys voi ottaa yhteyttä asiakaspalveluun, jotta yrityksen palvelut katsottaisiin kokonaisuutena kuntoon ja ajan tasalle. Tässä tilanteessa voidaan joutua räätälöimään asiakkaalle omaa hinnastoa tai uusia palveluita. Normaalisti asiakaspalvelutilanteesta vaativa tilanne poikkeaa myös siinä, että yleensä palveluntarjoaja joutuu joustamaan jossakin suhteessa. Kriittisessä asiakaspalvelutilanteessa asiakas on selvästi tyytymätön ja hän voi esimerkiksi haluta reklamoida jostakin asiasta ja saada mahdollisesti hyvitystä. Kriittisessä asiakaspalvelutilanteessa asiakkuus on veitsen terällä jo ennen itse asiakaspalvelukohtaamista. Tämän vuoksi, on tärkeää ottaa aina huomioon tilanne tapauskohtaisesti ja antaa asiakaspalvelijalle tapauksen ratkaisemiseen vaaditut työkalut. (Bergström & Leppänen 2009, 183.) Kaikki edellä mainitut tilanteet liittyvät oleellisesti aikaisemmin läpikäymiimme asiakkuuden elinkaaren eri vaiheisiin ja niiden kehittämiseen. Tämän vuoksi asiakaspalvelutilanteessa on hyvä hahmottaa asiakkaan asiakkuuden vaihe, jotta osataan palvella asiakasta parhaalla tavalla sekä mahdollisesti tarjota oikeita palveluita.

Asiakaspalvelukonseptia luotaessa tulee hyödyntää myös kilpailijoiden toimintatapoja, jos niitä on olemassa. Tutkimalla siis kilpailijan asiakaspalvelukonseptia ja tarkastelemalla, mitä hyvää ja mitä huonoa siinä on ja tehdä siitä omanlainen yrityksen strategian mukaan. Luonnollisesti, jos rakennetaan täysin uutta konseptia, niin kilpailijoilta ei luultavasti saa tarpeellista tietoa. Myös erilaisuutta voi käyttää hyväksi luomalla täysin erilaisen ja omanlaisen konseptin kuin kilpailijoilla. (Bergström & Leppänen 2009, 181.)

Palveluresurssit

Yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakaspalvelukonseptissa on ne resurssit, joilla palvelu aiotaan toteuttaa. Näitä on palveluhenkilöstö, palveluympäristö ja palvelussa käytettävät järjestelmät ja laitteet. Osa näistä resursseista on asiakkaalle täysin näkymättömiä, mutta osa taas asiakkaan kanssa tekemisissä jatkuvasti. (Bergström & Leppänen 2009, 183.) Näitä konseptin osia voidaan kutsua myös asiakaspalvelun vuorovaikutteiseksi osaksi, koska ne ovat asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa joko asiakkaan kanssa kontaktissa kuten asiakaspalveluhenkilö tai asiakkaan tietämättä, kuten tilausjärjestelmä, joka lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 426).

Näkyvät asiakaspalvelupalveluresurssit

Asiakaspalveluhenkilöstön voidaan sanoa toimivan yrityksen käyntikorttina asiakaspalvelutilanteessa. Vaikka muut puitteet konseptissa ei toimisi tai olisivat huonoja, voi asiakaspalvelija pelastaa tilanteen kuin tilanteen. Siksi palveluhenkilöstön osaamiseen sekä määrään pitää panostaa, sillä nämä vaikuttavat välittömästi palvelun saatavuuteen ja sujuvuuteen. Asiakkaiden kanssa välittömässä kontaktissa olevien työntekijöiden tulisi olla ensinnäkin ammattilaisia alallaan ja heillä tulee olla riittävästi oman alan tietoutta. Vaikka hienon ravintolan tarjoilija ei itse ruokia valmista, on hänen hyvä olla tietoinen ruokien valmistustavoista ja osata suositella asiakkaille ruokia. (Bergström & Leppänen 2009, 184.)

Yleisiä hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia:

- Oman alan tieto, taito ja tuotetietous
 - Ymmärtää, mistä asiakas puhuu ja osaa kehittää tarvittaessa keskustelua. Osaa tarjota oikeita tuotteita/palveluita oikeassa tilanteessa
- Asiakasymmärrys ja joustavuus
 - Pyrkii ymmärtämään asiakasta ja osaa ajatella tilannetta myös asiakkaan kannaltaan.
- Viestintätaidot: taito kysyä, kuunnella, perustella ja neuvotella
 - Yleisiä sosiaalisia taitoja, joita tarvitaan ihmisten väliseen kanssakäymiseen.
- Kohteliaisuus ja ystävällisyys
 - Näillä luodaan asiakkaalle hyvä kuva yrityksestä sekä hyvä muisto asioinnista yrityksen kanssa
- Täsmällisyys ja nopeus
 - Asiakas saa varmasti asian hoidettua, ilman ylimääräistä odottelua
- Luotettavuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus
 - Pitää lupaukset ja on rehellinen, aivan kuten kaikessa liiketoiminnassa.

(Bergström & Leppänen 2009, 183-184).

Toinen osa, joka asiakkaalle välittyy konkreettisesti, on palveluympäristö, joka yleensä tarkoittaa fyysistä paikkaa, jossa palvelutilanne tapahtuu ja jossa asiakas on, mutta voi myös tarkoittaa esimerkiksi yrityksen internetsivuja, joilla asiakas keskustelelee asiakaspalvelijan kanssa chätissä. Viihtyisä palveluympäristö voi olla esimerkiksi tyylikkäästi sisustettu ravintola tai toimisto. Palveluympäristö ei tarkoita ainoastaan ympäristön ulkonäköä vaan myös toimivuutta, esimerkiksi selviä opasteita kaupassa, verkkokaupan toimivuutta tai vaikkapa puhelinasiakaspalvelun yksinkertaista valikkorakennetta. Palveluympäristöön kuuluu edellisen lisäksi myös esimerkiksi tuotteiden esille asettelu, henkilöstön työasut, valaistus, puhelinpalvelun jonotusmusiikki, nettisivujen nopeus,

toimipisteen ilmanlaatu ja lämpötila. Palveluympäristö tulee muiden konseptin osien kanssa suunnitella asiakkaalle helpoksi ja miellyttäväksi. Koska asiakkaita on monenlaisia, voi olla tarpeellista jopa luoda eri asiakassegmenteille omat palveluympäristönsä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 428.) Esimerkiksi suuri vaateliikeketju voi avata aivan oman liikkeen vain suurikokoisille asiakkaille. Asiakkaalle tulisi aina jäädä miellyttävä olo asioituaan yrityksen kanssa ja vielä parempi, jos asiakkaalle jää palvelusta jopa muistettava elämys.

Palveluympäristön suunnittelussa huomioon otettavia asioita:

- Mitä asiakas näkee ja miltä tila näyttää?
 - värit, muodot, materiaalit, ihmiset
- Mitä asiakas kuulee?
 - äänet, puhe, musiikki
- Kokeeko asiakas tuoksua?
 - miellyttävät ja epämiellyttävät tuoksut
- Mitä asiakas voi tunnustella, maistaa tai kokeilla?
 - tuotteiden kokeilu tai tuotemaistiaiset

Erittäin tärkeää palveluympäristön toimivuus ja viihtyvyys on ensikertaa yrityksen kanssa asioiville asiakkaille. Houkuttelevasti asetellut tuotteet ja kiinnostavasti sisustettu liike houkuttaa hyvin asiakkaita. Myös ensi kertaa verkkokaupassa vieraileva asiakas arvostaa sivuja, joilla on helppoa liikua ja asioida. (Bergström & Leppänen 2009, 184-186.)

Näkymättömät asiakaspalveluresurssit

Asiakas harvoin tietää, kuinka paljon taustatyötä asiakaspalvelu vaatii ja kuinka paljon näkymätöntä työtä tapahtuu asiakaspalveluprosessissa. Tämä näkymätön asiakaspalvelu koostuu ensinnäkin asiakaspalveluhenkilöstön tukihenkilöstöstä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 428.) Esimerkkinä ICT-alan puhelinasiakaspalvelu, jossa asiakaspalveluhenkilöstön lisäksi asiakkaan saamaan palveluun vaikuttaa myös suuri määrä toimitustöitä sekä teknisiä töitä tekevää henkilöstöä. Se, että asiakas ei näe tätä näkymätöntä osaa asiakaspalvelusta, aiheuttaa usein sen ongelman, että asiakas ei välttämättä arvosta samaansa palvelua. Tämän lisäksi sekä näkyvän, että näkymättömän osan palvelusta tulee

olla laadukasta, koska molemmat voivat pilata asiakaskokemuksen. (Bergström & Leppänen 2009, 184-186.) Esimerkiksi asiakkaan kanssa tekemisissä oleva kontaktihenkilö, esimerkiksi puhelinpalvelun myyjä, hoitaa tilanteen laadukkaasti, mutta taustatyötä tekevä, esimerkiksi toimitusta hoitava henkilö, hoitaa tilanteen huonosti ja asiakkaalle toimitettu tuote ei ole sitä mitä piti, jää asiakkaalle huono kuva koko asiakaspalveluprosessista. Tilanne voi yhtäläillä olla toisin päin, eli taustatyöntekijä on hoitanut työnsä aivan mallikkaasti, mutta asiakaspalveluhenkilöllä on huono päivä ja hän on asiakasta kohtaan välinpitämätön, jolloin asiakkaalle jää huono kuva yhä koko prosessista. Asiakkaan on myös vaikea ymmärtää palvelun tai tuotteen hintaa, koska hän ei tiedä, kuinka paljon sen eteen tehdään työtä näkymättömästi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 429.)

Näkymättömään osaan asiakaspalvelua kuuluu tärkeänä osana myös itse asiakaspalvelutyöntekijöiden työkalut eli tietojärjestelmät, joita voi olla vaikka laskutus-, toimitus-, jonotus- tai asiakastietojärjestelmät. Ensinnäkin järjestelmien tulee toimia ja niiden käytön tulee olla helppoa ja nopeaa asiakaspalvelijalle, mikä näkyy itse asiakkaalle nopeana ja sujuvana palveluna. (Bergström & Leppänen 2009, 186.) Esimerkiksi asiakastietojärjestelmä, josta asiakkaan tiedot löytyvät nopeasti, on erittäin tärkeää yrityksen puhelinasiakaspalvelussa ja tilausjärjestelmä yrityksen myyntipalvelussa. Puhelinpalvelussa myös jonotusjärjestelmä voi toimia niin, että kun jono käy pitkäksi voidaan jonottavien asiakkaiden numerot ottaa ylös ja heille soitetaan takaisin, kun jonotilanne on parempi.

Järjestelmien toimivuudella on myös palvelun laatuun vaikuttava ominaisuus, sillä asiakkaat ovat välillisesti niiden kanssa tekemisissä. Esimerkiksi laskutusjärjestelmä, joka lähettää laskut vain sähköpostilaskuna, eikä muita laskutusvaihtoehtoja ole. Tällöin asiakas joutuu mukautumaan järjestelmän toimintaan, eikä asiakkaan tahto tule kuulluksi ja toteutetuksi. Järjestelmien toimivuudella on asiakaspalvelun laadun lisäksi vaikutus myös suoraan työntekijöiden motivaatioon ja viihtyvyyteen; Jos käytettävät järjestelmät ja menetelmät koetaan vaikeina ja hitaina, ei työnteko ole välttämättä mukavaa vaan pikemminkin turhauttavaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 430-431.)

Palvelukonsepti

Palvelukonseptia suunnitellessa on tärkeää miettiä konseptin tarkoitus. Tulee selvittää, mitä palvelua asiakkaalle tuotetaan. Tulee miettiä, onko kyseessä esimerkiksi asiakaspalvelun puhelinpalvelut, vai ostotapahtuma kasvokkain. Kun tämä on selvitetty, tulee määrittää asiakas, joka palvelua käyttää. On eri asia, onko kyseessä esimerkiksi yritysasiakas vai kuluttaja-asiakas, miten pitkäikäinen asiakas on tai minkälaisia palveluita asiakkaalla on. Nämä asiat selvitettyään voidaan miettiä, miten asiakkaita palvellaan. Sen jälkeen määritellään kanavat, joiden avulla asiakas on yritykseen yhteydessä, esimerkiksi puhelinpalvelut, Chat asiakaspalvelu, sähköpostiasiakaspalvelu tai henkilökohtainen asiakaspalvelu. Näiden toteutus eroaa toisistaan suuresti. Eri kanavissa tulee suunnitella varsin hyvin etenkin kriittiset palvelutilanteet, kuten esimerkiksi asiakkaan valitustilanteiden hoitaminen. Tilanteisiin voidaan luoda kanavakohtaisesti toimintaohjeet, joiden mukaisesti henkilöstö koulutetaan. (Bergström & Leppänen 2009, 187.)

Palvelutilanteessa asiakkaan palvelu voidaan jakaa kolmeen eri tapaan ajallisesti. Palvelu tapahtuu siis ennen palvelutapahtumaa, palvelutapahtuman aikana ja palvelutapahtuman jälkeen. Ennen palvelutapahtumaa asiakas ottaa mahdollisesti selvää tuotteesta tai palvelusta, vertailee muita tuotteita ja etsii tukea löytääkseen itselleen oikean tuotteen tai palvelun. Asiakas tarvitsee tässä vaiheessa selkeää, helppoa ja nopeaa palvelua. Tähän yritys voi vaikuttaa tekemällä selkeät internetsivut, kehittämällä avustavan asiakaspalvelun sekä mainostamalla palveluitaan selkeästi. (Bergström & Leppänen 2009, 187.) Esimerkiksi, kun asiakas etsii itselleen uutta älypuhelinverkosta, tulee yrityksen verkkosivulla olla selvästi ja helposti esillä puhelinmallit ja niiden lisätiedot, jotta asiakas voi mahdollisimman vaivattomasti vertailla eri tuotteita. Verkkosivuilla voi myös ponnahtaa esiin Chat-ikkuna, josta asiakas voi kysyä neuvoa asiakaspalvelijalta.

Palvelutilanteen aikana asiakas arvostaa lähes samoja asioita kuin ennen itse palvelutilannetta. Asiakas vertailee, pohtii, kyselee ja valitsee tuotteensa tilanteen aikana. Tilanteen aikana tärkeimmiksi asioiksi nousevat tilanteen helppous, nopeus, joustavuus ja ystävällisyys. Yritys voi tehdä asiakaspalvelutilanteesta tällaisen luomalla mahdollisesti itsepalvelukanavia, kouluttamalla henkilöstöä

asiakaspalveluun ja kehittämällä palveluympäristön laatua. Tässä vaiheessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi se, miten asiakaspalvelu hoidetaan silloin, kun asiakkaita on paljon ja toiset asiakkaat joutuvat jonottamaan. (Bergström & Leppänen 2009, 188.) Puhelinpalvelun jonossa voi olla esimerkiksi tiedote, jossa kerrotaan itsepalvelukanavasta tai otetaan asiakkaan tiedot ylös takaisinsoittoa varten.

Palvelutilanteen jälkeen asiakas yleensä käyttää tuotetta tai palvelua, selvittää mahdollisia lisäpalveluita, kaipaa neuvontaa ja apuja sekä pitää muuten yhteyttä yritykseen ostamisen jälkeen. Tässä vaiheessa yrityksen henkilöstön on erittäin tärkeää hoitaa palvelutilanteessa esiin tulleet asiat, ja pitää varmasti lupauksensa. Näin yritys varmistaa, ettei asiakas joudu palaamaan tilanteeseen saman asian vuoksi, koska lupausta ei pidetty. Yrityksellä kannattaa olla joitakin toimintatapoja siihen, miten asiakkaan tyytyväisyyden voi varmistaa asioimisen jälkeen. (Bergström & Leppänen 2009, 188.) Tällainen tapa voi olla esimerkiksi se, että asiakkaaseen ollaan yhteydessä asioimisen jälkeen ja häneltä tiedustellaan, miten hän kokee palvelun hoituneen ja samalla annetaan lisää apua mahdollisissa askarruttavissa kysymyksissä. Myös markkinoinnin välineet, eli nettisivut ja mainokset toimivat tiedon antajina palvelutilanteen jälkeen.

Palveluprosessin kuvaamisen jälkeen yrityksen tulee määritellä jonkinlainen minimitaso, eli palvelutaso jolla asiakkaita palvellaan. Suunnitelmassa tulee käydä läpi mitä hyvä ja erinomainen palvelutaso sisältävät ja millä toimilla näihin palvelutasoihin päästään. Tämä avulla laatuun voidaan luoda mittareita jolla laatua voidaan mitata. Mittarit toimivat työkaluna henkilöstön koulutuksessa, ja varsinkin sen asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi. Kun tiedetään tietyt kriteerit palvelutasolle ja tiedetään mitä se resursseina vaatii, tiedetään myös miten sitä kehitetään. (Bergström & Leppänen 2009, 188.)

Palveluprosessin suunnittelun jälkeen on hyvä suunnitella yksittäisiä asiakaskohtaamisia. Tällaisia asioita ovat muun muassa se, miten puhelinpalvelu toimii erilaisissa asiakaskohtaamisissa, kuten asiakkaan soittaessa maksuaikaa laskulle. Kriittiset palvelutilanteet on hyvä suunnitella erittäin tarkasti, esimerkiksi asiakkaan valituksen kohdalla palvelutilanne tulisi olla hyvin suunniteltu. Mahdollisimman tarkalla palvelutilanteen suunnittelulla pystytään ennakoimaan

vaikeita tilanteita ja varautumaan niihin ja ohjeistamaan henkilöstö toimimaan ohjeistuksen mukaisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 189.) Tällainen toimintatapa voi olla esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas soittaa asiakaspalveluun reklamoidakseen maksumuistutusmaksusta. Asiakaspalvelussa saattaa olla toimintatapana se, että ensimmäisen kerran maksumuistutusmaksu voidaan poikkeuksellisesti hyvittää, toisen kerran tämä voidaan hyvittää hyvällä perustelulla ja esimiehen luvalla, mutta kolmatta kertaa ei hyvitetä. Näin asiakaspalvelijat tietävät, miten tilanteessa toimivat.

Palvelun laadun mittaaminen ja varmistus

Kun palvelukonsepti on suunniteltu ja toteutettu, tulee palvelun tasoa ja laatua seurata jatkuvasti. Mielikuvaan yrityksen asiakaspalvelun laadusta vaikuttaa moni asia, mutta vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan: Asiakkaan odotukset sekä asiakkaan kokemukset (Kuvio 4.). Odotukset voivat pohjautua asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin, jolloin asiakas odottaa saavansa vähintään yhtä hyvää palvelua tällä kerralla kuin aikaisemmassa palvelutilanteessa. Myös yrityksen mainonta ja viestintä vaikuttaa asiakkaan odotuksiin yrityksen palvelutilanteessa. Jos yritys pyrkii mainonnalla luomaan kuvan hyvästä asiakaspalvelusta, olettaa asiakas, että todellisuus on sen mukainen. Yrityksen tulee siis ensin päättää, minkälaista ja miten hyvää palvelua se haluaa tarjota ja määritellä palvelun erityispiirteet ja luonne. Sitten sen tulee pyrkiä toteuttamaan tätä suunnitelmaa mahdollisimman hyvin ja viestiä asiakkailleen siitä. Tämän lisäksi täytyy pitää huoli, että tämä tapa toimia säilyy ajan myötä.

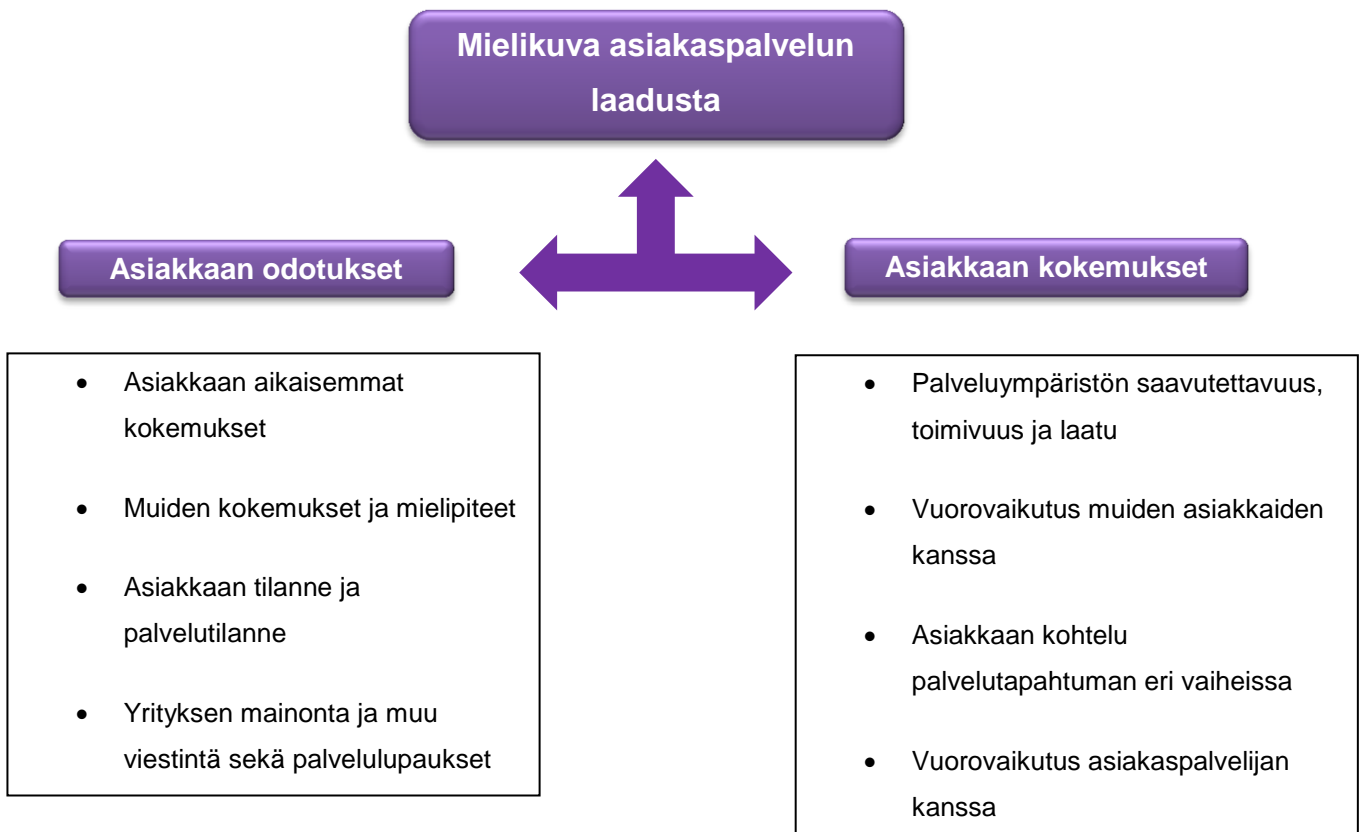
Asiakkaan kokemiin kokemuksiin voidaan vaikuttaa parantamalla palvelun määrää, saatavuutta, palvelutapaa, palveluhenkilöiden ohjeistusta sekä palveluympäristöä. Palvelun määrään ja saatavuuteen vaikuttaa esimerkiksi asiakaspalvelijoiden määrä sekä tarjottavat asiakaspalvelukanavat. (Bergström & Leppänen 2009, 190.) Asiakaspalvelijoiden määrä on osattava arvioida tarkasti, jotta asiakkaat saavat tarpeeksi nopeasti palvelua, mutta toisaalta kustannuksia ajatellen asiakaspalvelijoita ei saa olla liikaa. Esimerkiksi suomalaisten teleoperaattoreiden puhelinasiakaspalveluiden vastausaikoja seurataan palvelutasoja mittaamalla. Käytännössä palvelutaso tarkoittaa sitä, kuinka suuri prosenttimäärä puhelinpalveluun soittavista asiakkaista pääsee asiakaspalvelijan

puheille alle minuutin jonotusajalla. Viestintävirasto vaatii operaattoreita mittaamaan ja julkistamaan palvelutasot neljännesvuosittain. (Viestintävirasto 2015.)

Asiakkaalle on oltava eri kanavia palveluun, koska eri asiakkaat haluavat asioida eri kanavien kautta (Hellman 2003, 156). Esimerkiksi monen ICT-yrityksen asiakaspalveluun saa yhteyden puhelimitse, sähköpostilla, nettisivujen kautta lomakkeella/chätissä tai vaikka sosiaalisen median kautta. Tällöin asiakas saa itse päättää, mitä kanavaa hyödyntää ja mikä on hänelle helpoin ja mieluisin. Tämä on oleellista asiakaspalvelun saatavuuden kannalta.

Palvelutapaan voidaan vaikuttaa ensinnäkin kouluttamalla palvelutyöntekijöistä osaavia sekä oman alan että asiakaspalvelutaitojen suhteen. Asiakkaalle on tärkeätä, että palvelu on ammattitaitoista sekä ystävällistä, mutta sen lisäksi vielä nopeaa. (Bergström & Leppänen 2009, 190.) Luomalla tarkat ohjeistukset sekä pitämällä huolta asiakaspalvelutyöntekijöiden osaamisesta, taataan se, että asiakas saa aina vähintään hyvää palvelua. Tarkoista ohjeistuksista huolimatta on hyvä, että asiakaspalvelutyöntekijällä on mahdollisuus tiukan paikan tullen poiketa säännöistä, jotta saadaan asiakas pysymään tyytyväisenä.

Jotta palvelua voitaisiin kehittää, tulee palautetta ja kehitysehdotuksia saada itse asiakkailta. Asiakaspalveluosasto on yleensä lähinnä asiakasta ja saa asiakkailta yleensä paljon hyödyllistä palautetta, jota yrityksen tulisi aktiivisesti kerätä. (Eräsalo 2011, 20.) Sekä hyvää että huonoa palautetta on kerättävä, jotta voitaisiin tietää mitä tehdään oikein ja mitä väärin. Yhtälailla kuten asiakaspalvelu kanavia, tulee myös palautteenantokanavia olla monta, jotta palautteen antaminen on asiakkaalle vaivatonta. Kerätty palaute tulee käydä läpi päättäjien kanssa ja pohtia mahdolliset korjaustoimenpiteet, mutta myös tiedottaa asiakaspalveluhenkilöstölle, mistä asioista on tullut palautetta. (Bergström & Leppänen 2009, 191.)



KUVIO 4. Mielikuva asiakaspalvelun laadusta (Bergström & Leppänen 2009, 190).

Saadun palautteen lisäksi yrityksen tulee saada tietää asiakkaiden kokemuksista ja tyytyväisyydestä muilla keinoin. Yritys voi aktiivisesti teettää asiakkaillaan kyselyitä esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen yhteydessä.

Yksi mittari, jota yritys voi käyttää kyselyissä, on NPS-mittari, joka on uskollisuutta mittaava käsite ja jota monessa yrityksessä käytetään asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamiseen. Luku kuvaa kokonaiskuvaa asiakassuhteesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä. Yksinkertaisesti NPS-tutkimuksessa kysytään asiakkaalta: ”Kuinka todennäköistä on, että suosittelisit meitä ystävällesi tai kollegallesi?” (McGregor 2006.) Vastaus annetaan asteikolla 0-10.

Vastaukset tulkitaan seuraavasti:

- 0-6: Haukkujat, tyytymättömät asiakkaat. Näillä vastaajilla on selvästi huonoja kokemuksia yrityksestä ja he mahdollisesti pohtivat jo asiakkuuden päättämistä.
- 7-8: Passiiviset asiakkaat. Melko tyytyväinen, mutta passiivinen. Nämä asiakkaat ovat vaarassa lähteä kilpailijan kelkkaan, koska eivät ole erittäin tyytyväisiä, mutta eivät kuitenkaan tyytymättömiäkään. Joten esimerkiksi kilpailijan tehdessä tarjouksen, voi asiakas tarttua siihen.
- 9-10 Tyytyväiset asiakkaat, ”promootorit”. Kertovat mielellään myös tutuilleen asioinnista ja hyvistä kokemuksista yrityksen kanssa, mikä toimii hyvänä markkinointina yritykselle, kun hyvät kokemukset leviävät viraalisesti. Nämä asiakkaat eivät ole vaarassa lähteä kilpailijan mukaan, vaan ostavat jatkossakin kyseisen yrityksen tuotteita.
(Mayfield 2013.)

2.4 Myynti ja myyntityö

Asiakkuus tai asiakaspalvelu ei voi syntyä ilman myyntiä. Myynnillä luodaan asiakassuhteita ja kehitetään asiakkuuden elinkaarta.

Mainonnan ja viestinnän avulla herätetään kiinnostusta sekä muokataan asenteita pohjaksi myyjän työlle. Myyntityön tehtävänä on vahvistaa ja auttaa asiakasta ostopäätöksessä sekä luoda ja ylläpitää asiakassuhteita. Bergström ja Leppänen (2009, 411) kuvailevat myyntityötä seuraavasti: ”Myyntityö on prosessi, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan arvoa asiakkaalle niin, että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja yrityksen tavoitteet toteutuvat”.

Myyntityö itsessään on tärkeä osa yrityksen markkinointiviestintää varsinkin yrityksille kohdistuvassa teknisten tuotteiden ja asiantuntijapalveluiden myynnissä. Toisaalta esimerkiksi kuluttajamarkkinoinnissa myyntityö rutiiniosuksissa pyritään mahdollisimman paljon automatisoimaan ja siirtämään itsepalveluksi. Tässä tapauksessa myyjän rooli jää asiakkaan neuvomiseksi ja tukemiseksi.

Myyntityötä voidaan tarkastella eri näkökulmista esimerkiksi sen perusteella, kuka on asiakas, millaisia tuotteita myydään tai missä myynti tapahtuu.

Myyntityötä voidaan jakaa esimerkiksi toimipaikkamyyntiin ja kenttämyyntiin.

Kenttämyynnissä myyjä menee asiakkaan luokse, kun taas toimipaikkamyynnissä asiakas tulee myyjän luokse. (Bergström & Leppänen 2009, 412.)

Kenttämyynnissä, jota Rope kutsuu ”salkkumyynniksi” myyjä itse luo tilanteen, jossa asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Tämä on myynnin näkyvin osa, joten se hyvin usein koetaan yleisesti myyntityöksi. Toimipaikkamyynnille ominaista on se, että myyjällä on toimipaikassa tuotteet, joita asiakkaat tulevat ostamaan ja kerralla myynnistä pyritään tekemään mahdollisimman suuri.

Toimipaikkamyyntiin liittyy oleellisesti palvelumyynti, jossa asiakasta palvelemalla pyritään varmistamaan, ettei asiakas ole unohtanut jotain sellaista tuotetta, jonka hän voisi samalla kertaa ostaa toimipaikasta. (Rope 2005, 390.)

Yrityksessä saatetaan käyttää molempia tapoja myynnissä. Esimerkiksi ICT- alalla yritysten välisessä myynnissä käytetään molempia tapoja. Asiakkaita tavataan kentällä asiakastapaamisten avulla, asiakkaat ottavat yhteyttä asiakaspalveluun sekä vierailevat kivijalkakaupassa. Näissä eri myyntitavoissa esimerkiksi asiakkaan koolla on merkitystä, koska yritykset segmentoivat asiakkaansa ja käyttävät resurssinsa myyntiin sen avulla.

Myyntityötä voidaan tarkastella myös sen pohjalta, mikä on myyjän pääasiallinen tehtävä. Varsinaiset myyjät hankkivat asiakkaita ja tekevät kauppooja uusien sekä nykyisten asiakkaiden kanssa. Tilausten vastaanottajat tekevät kauppaa nykyisten asiakkaiden kanssa ja palvelevat asiakkaita eri tavoin. Itse tilausten vastaanottaja voi toimia esimerkiksi puhelinpalvelussa tai vaikka myymälän kassalla, jolloin myyntityö on paljon passiivisempaa kuin varsinaisessa myyntityössä. Tuotteen toimittaja voi olla jokin muu osapuoli, vaikka asentaja tai postinkantaja. Yritysten välisessä myynnissä voi toimia varsinaisten myyjien lisäksi myös erilaisia myynninedistäjiä. Tällaisia myynninedistäjiä on käytetty paljon esimerkiksi lääkealalla, jossa myynninedistäjät esittelevät tuotteitaan lääkäreille, mutta eivät itse ota tilauksia vastaan. (Jobber & Lancaster 2003, 6.) Myynninedistäjät voivat myös järjestää erilaisia tilaisuuksia ja tapahtumia ylläpitääkseen asiakassuhteita. Tähän tapahtumaan tuomme ratkaisumme opinnäytetyön käytännön suunnitelmassa.

Pitää muistaa, että myynti ei aina tapahdu pelkästään erillisissä myyntitilanteissa varsinaisen myyjän ja asiakkaan välillä. Esimerkiksi yritysten asiakaspalvelu on hyvä kanava myynnille, koska asiakaspalvelussa ratkotaan asiakkaiden ongelmia, joten asiakkaan tarpeet ja ongelmat tulevat helposti esille. Asiakaspalvelussa myös esitellään asiakkaalle yrityksen tuotteita ja näin pyritään luomaan lisämyyntiä. (Eräsalo 2011, 15.)

Myyntillä tulee olla myös tukitoimintoja, joiden tehtävänä on auttaa myyjää työssään. Myyntiä tukevia henkilöitä on esimerkiksi erilaiset avustajat ja assistentit, jotka tuottavat erilaisia materiaaleja, esityksiä ja aineistoja myyjien avuksi. Tukihenkilöitä voi olla myös tiedonhankkijat, jotka analysoivat asiakasrekistereitä. Tällaiset tiedonhankkijat voivat tehdä tarpeen mukaan vaikka asiakastutkimuksia ja myynnin suunnittelua. Myyjille saattaa olla omat kontaktoijat, jotka kontaktoivat asiakkaat myyjän puolesta ja hallinnoivat asiakastapaamisia. Tämä tekninen työ antaa myyjälle aikaa keskittyä omaan työhönsä. (Bergström & Leppänen 2009, 413-414.) Asiantuntijat ja tekninen tuki ovat myyjän tukena hänen toimiessaan asiakkaan kanssa. Asiantuntijoihin kuuluu erilaisia teknisiä asiantuntijoita sekä esimerkiksi tuotepäälliköitä, joiden kanssa tuotteita voidaan kehittää asiakkaiden palautteiden perusteella. Tekninen tuki auttaa myyjää tekniikan, laitteiden ja järjestelmien käytössä. Tekninen tuki voi auttaa myös asiakasta häntä askarruttavissa teknisissä asioissa. (Jobber & Lancaster 2003, 7.)

Myyjän tehtävä yrityksessä on siis tuottaa arvoa sekä yritykselle että sen asiakkaalle ja auttaa asiakasta tekemään ostopäätös. Tämän lisäksi myyjä vaikuttaa asiakkaan ostamiseen määrään. Myyjän tärkein tehtävä on osata tarjota asiakkaalle oikeita tuotteita, jotka tuottavat hänelle ja hänen liiketoiminnalleen lisäarvoa. Myyjä on asiantuntija yrityksensä tuotteissa, joten siksi hän tietää yleensä paremmin kuin asiakas, mikä voisi olla hyödyksi asiakkaan liiketoiminnassa. (Eräsalo 2011, 16.) Tarpeiden kartoituksen lisäksi myyjän tehtävä on osata selittää tuotteen ominaisuudet asiakkaalle, niin että hän ymmärtää, miten ne hyödyttävät asiakasta. Esimerkiksi teknisistä tuotteista puhuttaessa myyjän pitää osata kertoa, miten asiakas hyötyy laitteen teknisistä ominaisuuksista; Esimerkiksi watit tai megat ei hyödytä asiakkaan liiketoimintaa vaan se hyöty, joka niillä saadaan aikaan. Myyjän tehtävä on myös antaa

asiakkaalle lisätietoa ja opastusta, jotta asiakas osaa käyttää tuotetta. (Bergström & Leppänen 2009, 415.)

Myyjä on yrityksen käyntikortti asiakkaalle ja tärkeässä roolissa, kun luodaan mielikuvaa yrityksestä. Myyjän toiminta ja asenne luo asiakkaalle joko hyvän tai huonon mielikuvan. Myyjä myös on yksi tärkeä tekijä asiakkaan ostopäätöksen teossa, koska hän antaa tarvittavat tiedot asiakkaalle ja kartoituksen avulla suosittelee juuri tälle asiakkaalle oikeaa ratkaisua ja osaa perustella valintansa. (Bergström & Leppänen 2009, 415.) On tärkeää muistaa, että usein mikään tuote ei myy itse itseänsä, vaan tarvitaan aina asiantunteva myyjä. Tämä pätee varsinkin teknisiin tuotteisiin tai asiakkaalle räätälöitäviin palveluihin. (Jobber & Lancaster 2003, 7.)

Myyjän tulee valmistautua myyntiin. Kun myyjä on valmistautunut myyntitapahtumaan tarpeeksi, hän pystyy luottamaan itseensä ja esiintymään uskottavasti. Hyvä valmistautuminen säästää aikaa ja kustannuksia sekä myyntitulokset ja asiakkaan palvelu paranevat. (Bergström & Leppänen 2009, 421.) Myös Rope on sitä mieltä, että myynnin valmisteluvaihe on hyvin tärkeä, hän kiteyttää asian seuraavasti: ”Voidaankin sanoa, että ilman hyvää valmistelua koko myyntitapahtuma on tyhjän päällä” (Rope 2005, 391). Myyntiin valmistautuminen tarkoittaa varsinkin seuraaviin asioihin huomion kiinnittämistä: oman yrityksen ja tuotteiden tuntemus, asiakkaiden tuntemus, toimialan ja kilpailun tuntemus sekä yhteydenottojen ja tapaamisten valmistelu. Tapaamisten valmisteluun ei ole mahdollisuutta esimerkiksi asiakaspalvelussa muuten, kuin valmistautua seuraavaan kontaktiin täydellä energialla.

Yrityksen tuntemus on myyjälle tärkeää, Bergström ja Leppänen (2009, 421) listaavat tämän tuntemuksen seuraavasti:

- Yrityksen taustatiedot: historia, kehitys, omistussuhteet, organisaatio, henkilöstö, liikeidea, toimipaikkojen määrä ja sijainti
- Talousfaktat: myynnin kehitys, määrä ja jakauma, markkinaosuudet, kannattavuus
- Erikoisosaaminen, vahvuudet ja heikkoudet suhteessa kilpailijoihin
- Tuotantoon ja toimintaan liittyvä tekniikka, kapasiteetti ja laadun valvonta

- Ympäristöasioiden osaaminen ja yhteiskuntavastuu
- Tavoitteet, päämäärät ja kehitysnäkymät

Myyjän on hyvä tietää asiakkaasta perusasiat, jotta hän osaa esimerkiksi vastata asiakkaalle kysymykseen ”Mitä tiedät yrityksestämme?”. Mikäli myyjä joutuu vastaamaan asiakkaalle, että ei juuri tiedä asiakkaasta mitään, on hän tyhjän päällä. Toisaalta asiakkaasta ei pidä tietää liikaa, se ei myöskään ole hyvä. (Rope 2005, 392.)

Yrityksen tuntemus auttaa myyjää muotoilemaan myyntiperustelut ja auttaa myyjää vastaamaan asiakkaan kysymyksiin. Toisaalta myyjä voi myydä toisen yrityksen tuotteita esimerkiksi ostettuna palveluna. Tällöin myyjän tuntemus yrityksestä on luonnollisesti huonompi.

Tuotetuntemus on aivan välttämätön myyjän työn kannalta jokaisella myyjällä. Omista tuotteistaan tulee tietää tiettyjä asioita, jotta sitä voi myydä. Myyjän tulee esimerkiksi tietää, miten hänen myymänsä tuote tehdään tai palvelu tuotetaan, tuotteen tai palvelun ominaisuudet, tuotteen tai palvelun käyttötarkoitus ja muunneltavuus, mitä tarpeita se asiakkaassa tyydyttää ja mitä hyötyjä siitä on sekä tietysti hinnat, katteet, alennukset, toimitusehdot ja prosessi. Myyjän tulee todella tietää omat tuotteensa pystyäkseen vakuuttamaan asiakas sen hyödyillä. (Jobber & Lancaster 2003, 107.)

Myyjän on tärkeä tuntea asiakkaansa. Asiakkailta tarkoitetaan sekä yrityksen olemassa olevia asiakkaita, että yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaiden tuntemuksessa saattaa auttaa asiakkaiden ryhmittely asiakasanalyysin avulla. Tästä kerroimme aikaisemmin kun käsitelimme segmentointia. Asiakkaita voidaan ryhmitellä esimerkiksi toimialoittain, tarveryhmittäin, tärkeyden mukaan tai asiakkaan elinkaaren mukaan. Tuntemalla asiakkaansa myyjä voi paremmin käyttää aikaansa ja samalla rahaa oikeisiin asiakkaisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 422-423.)

Myyjän tunniessa toimialan ja kilpailijat, myyjä voi paremmin vastata asiakkaan vastaväitteisiin. Vaikka kilpailijoiden tuotteet saattavat välillä tuntua paremmilta, asiakkaat tyytyväisemmiltä ja palvelu paremmalta, kun tuntee oman tuotteensa ja voi verrata sitä kilpailijoihin, myyjä pystyy luottamaan omaan ratkaisuunsa

asiakkaalle. Kilpailijoita kannattaa seurata, heidän tuotteitaan kartoittaa ja pitää silmällä kilpailijoiden markkinointia. Näin varmistetaan se, että myyjä on ajan tasalla kilpailijoiden suhteen. (Jobber & Lancaster 2003, 107-108.)

Myyntiprosessi ja sen vaiheet

Myyntitilanne ja sen eteneminen riippuu aina tuotteesta, asiakkaasta ja myyjästä, mutta usein myynti voidaan esittää prosessina, jossa on monta eri vaihetta, joilla on kaikilla oma tarkoituksensa. Prosessi ei aina etene samassa järjestyksessä, vaan monesti voidaan joutua tulemaan vaiheissa taaksepäin, jotta myynti onnistuu. (Jobber & Lancaster 2003, 107-108.) Esimerkiksi yritysmyyntissä suurten kauppojen ollessa kyseessä, joudutaan usein neuvotella moneen kertaan, ennen kuin kaupat saadaan aikaiseksi.



KUVIO 5. Myyntiprosessin vaiheet (Bergström & Leppänen 2009, 425).

Myyntiprosessin avaus voi olla erittäin merkittävä vaihe lopputulosta ajatellen, koska sillä usein herätetään asiakkaan kiinnostus ja annetaan ensivaikutelma. Ostaja olettaa myyjän olevan ammattimainen olemukseltaan ja ulkonäöltään. Myyjän tulee arvostaa asiakkaan aikaa, ja ymmärtää että hän usein on kiireinen. (Jobber & Lancaster 2003, 120.) Aloitusvaiheessa voidaan käydä esimerkiksi niin sanottua Small talkia ja kysellä kuulumisia tai keskustella ajankohtaisista asioista. Esimerkiksi hyvin taustatyötä tehnyt ja asiakkaan toimialaan tutustunut myyjä, voi tiedustella, miten alalla tapahtunut merkittävä lakimuutos vaikuttaa asiakkaan liiketoimintaan. Kasvokkain tapahtuvassa myyntityössä hyvän vaikutelman luomisessa tärkeää on myyjän nonverbaalinen viestintä, kuten eleet, ilmeet ja ulkoinen olemus. Myös äänensävy ja painotus vaikuttavat viestin sisältöön. Tämä oheisviestintä saattaa muodostaa jopa 70-80 % kokonaisviestinnästä. Loput 30-20 % viestistä välittyy sanojen välityksellä. (Bergström & Leppänen 2009, 425.)

Myyntitapahtuman avaus on tärkeä, koska myyjä on ihminen, eikä ihminen pysty käyttämään energiaansa kuin yhteen asiaan kerrallaan. Näin ollen myyjän käyttäessä aikaa ensin avaukseen myyjä käyttää energiansa hyvän ensivaikutelman luontiin ja myyntitapahtuman valmisteluun. Avauksen jälkeen siirrytään kartoittamaan asiakkaan nykytilannetta. (Rope 2005, 399.)

Tarvekartoituksella etsitään asiakkaan tarpeiden, arvostuksien, odotuksien ja toiveiden kautta ratkaisu asiakkaan osto-ongelmaan. Kartoituksessa myyjän on osattava kysyä sellaisia kysymyksiä, joihin vastaamalla asiakkaalta saadaan haluttu tieto. Myyjän kannattaa miettiä kysymyksiä, joita haluaa asiakkaalta kysyä selvittääkseen haluamansa asiat. Myyjälle tärkeitä selvitettäviä seikkoja saattavat olla Bergströmin ja Leppäsen (2009, 427) mukaan seuraavat:

- mikä on asiakkaan tämänhetkinen tilanne, esimerkiksi miten toiminta sujuu ja mitä muutoksia suunnitellaan
- mitä tuotteita asiakas käyttää nyt, mistä ne on hankittu. milloin ja mitä sopimuksia asiakkaalla on hankinnoissa
- mihin tuotteita käytetään, kuka niitä käyttää ja milloin
- miten tyytyväinen ostaja on nykyisiin tuotteisiin
- ketkä ovat asiakkaan asiakkaita ja mitä palautetta heiltä on tullut
- miten ostaminen tapahtuu ja ketkä osallistuvat ostoihin
- milloin hankinta on ajankohtainen
- millainen ostobudjetti asiakkaalla on ja miten tärkeä tämän tuotteen hankinta on asiakkaalle
- mitkä asiat ovat asiakkaalle erityisen tärkeitä tässä hankinnassa ja mitä ostokriteereitä asiakas käyttää
- mitä odotuksia, erityisehtoja tai vaatimuksia asiakkaalla on esimerkiksi toimitusehtojen tai lisäpalvelujen suhteen

Tilanteen ja taustan selvittämiseksi käytetään yleensä avoimia kysymyksiä, joihin asiakas ei voi vastata kyllä tai ei. (Jobber & Lancaster 2003, 121.) Tällaiset kysymykset saavat asiakkaan kertomaan vapaasti asiaan liittyen. Kun asiakkaalta on selvitetty tarpeeksi tilannetta ja taustatietoja, voidaan siirtyä kysymään johdattelevia kysymyksiä. Näillä kysymyksillä myyjä ohjaa keskustelun oikeaan suuntaan. (Bergström & Leppänen 2009, 427.) Tarvekartoituksella pyritään

välttämään myyjien yksi yleisimmistä virheistä, joka on tuote edellä meneminen. Tarvekartoituksella selvitetään asiakkaan tarpeet ja kerrotaan tuotteesta se, mitä asiakas haluaa kuulla. (Rope 2005, 400.)

Jos tarvekartoitus on tehty huolella, tietää myyjä mitä asiakkaalle tarjota. Kun asiakas on saatu avoimilla kysymyksillä kertomaan mahdollisimman tarkasti ongelmistaan tai tarpeistaan, osataan tarjota asiakkaalle juuri oikeita ratkaisuja juuri hänen tarpeisiin tai ongelmiin. Myyjällä voi olla houkutus lähteä tarjoamaan tuotetta ennen kuin on asiakkaalta saatu tarve esiin tai on saatu asiakas myöntämään tarve. Jos tarvekartoituksessa on saatu asiakas itse myöntämään, että hänellä on jokin tarve tai ongelma, voidaan tuote-esittelyssä kerrata asiakkaan kertomat tarpeet ja tarjota ratkaisu juuri tähän tilanteeseen. (Jobber & Lancaster 2003, 121.)

Pitää muistaa, että tuote-esittely ei missään nimessä ole tyrkyttämistä eikä teknisten tietojen luettelemista, vaan lähinnä tuotteen ominaisuuksista aiheutuvista eduista ja hyödyistä kertomista (Bergström & Leppänen 2009, 429-430).

Esimerkiksi mobiililaajakaistan ominaisuus voi olla 4G-yhteys, josta seuraa etu, joka on tuotteen nopeus. Tästä asiakas hyötyy niin, että työnteko on tehokasta ja aikaa jää muuhunkin, kuin tiedostojen lataamiseen. Taas kerran, kun asiakkaan tarpeet on kartoitettu huolella, osataan asiakkaalle kertoa juuri oikeista eduista ja hyödyistä.

Kasvokkain tapahtuvassa myynnissä tuote-esittelyssä on tärkeä myös visualisoida tuotetta esimerkiksi esitteillä, kuvilla, tuotenäytteillä tai videoesityksillä. Tuote-esittelyssä on muistettava puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä, eli käytetään termejä, joita asiakaskin ymmärtää. (Bergström & Leppänen 2009, 429-430.) Pitää ottaa huomioon myös asiakkaan tausta; onko pöydän toisella puolella asiakasyrityksen IT-päällikkö vai toimitusjohtaja, joka ei ymmärrä teknisistä ominaisuuksista hölkäsen pöläystä.

Hyvin tehdyn tarvekartoituksen ja tuote-esittelyn jälkeenkin asiakas saattaa esittää vastaväitteitä ratkaisua kohtaan. Vastaväite on aivan normaali osa myyntikeskustelua. Vastaväitteiden syntyessä voidaan katsoa, että asiakas on kuunnellut myyjää. Vastaväitteet saattavat olla esimerkiksi suomalaisessa

kulttuurissa myös muuta kuin aivan sanallista epäröimistä tai kysymistä. (Bergström & Leppänen 2009, 431.) Asiakas saattaa tuntea häpeän tunnetta siitä, ettei täysin ymmärrä palvelua, eikä kehtaa kertoa sitä myyjälle. Myyjän tulisi vastata vastaväitteisiin niin, ettei asiakas tunne itseään hölmöksi. (Jobber & Lancaster 2003, 128-129.)

Myyjän tehtävä on selvittää vastaväitteiden syy. Tämä tapahtuu esimerkiksi kysymällä, miksi asiakas on eri mieltä. Jotain oleellista on saattanut jäädä sanomatta, asiakas saattaa epäillä tuotetta tai palvelua tai ehkä asiakkaalla on huonoja kokemuksia vastaavista tuotteista. Vastaväitteeseen vastataan yleensä heti väitteen ilmi tullessa, myyjän tulee kuitenkin kuunnella asiakkaan asia loppuun asti eikä missään nimessä keskeyttää asiakasta. Tämä on epäkunnioittavaa asiakasta kohtaan. Vastaväitteen koskiessa hintaa, se saatetaan jättää keskustelun loppuun, jos se asiakkaalle käy. (Jobber & Lancaster 2003, 129.)

Tulee muistaa, ettei vastaväite aina ole negatiivinen asia, vaan se voi viitata ostoaikomukseen. Vastaväitteet ovat tietyissä tuotteissa yleensä melko samanlaisia, joten myyjän kannattaa pistää näitä ylös mahdollisia samanlaisia tilanteita varten. (Bergström & Leppänen 2009, 431.) Vastaväitteiden kumoaminen on osa hyvin tehtyä valmistelua. Myyjän tulisi jo ennen myyntitapahtumaa selvittää kaikki mahdollisesti vastaväitteiden aiheet, jos asiakkaalta tulee myyjälle myyntitilanteessa sellainen vastaväite, johon myyjällä ei ole vastausta, on myyjä tehnyt valmistelun huonosti. Vastaväitteitä ei saa kumota liian aggressiivisesti, koska se voi myös viitata ostoaikeeseen. (Rope 2005, 400.)

Kun myyntikeskustelu on aloitettu, asiakkaan tarpeet kartoitettu, tarjottu oikeita tuotteita ja vastattu vastaväitteisiin ja käyty hinnat läpi, on aika tehdä kaupat. Myyjän on yksinkertaisesti uskallettava kysyä asiakkaalta: ”Otatteko tämän?” tai ”Tehdäänkö kaupat tästä?” (Jobber & Lancaster 2003, 135-136). Asiakas voi myös antaa myyjälle ostosignaaleja myyntiprosessin loppuvaiheessa esimerkiksi kysymällä toimitusaikaa tai – ehtoja. Jos asiakas ei halua tehdä kauppvoja, on myyjän tehtävä selvittää miksi. Mahdollisesti tässä vaiheessa on hyvä kerrata asiakkaan saamia hyötyjä tai käydä uudelleen hintoja läpi. Myyjällä voi olla tässä vaiheessa jokin erikoisalennus, jonka hän voi myöntää, jos kaupat saadaan aikaan. Kun kauppa on saatu tehtyä, myyjän on hyvä vielä tukea asiakasta

ostopäätöksessä ja kerrata vielä asiakkaan saamat hyödyt ja kiittää asiakasta hyvästä päätöksestä. (Bergström & Leppänen 2009, 432-433.)

Kun asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun, jälkitoimenpiteillä vahvistetaan asiakkaan ostopäätöstä, luodaan positiivista yrityskuvaa ja luodaan pohjaa uusille kaupoille. Myyjä voi sopia asiakkaan kanssa jatkosta. Se saattaa olla toimituksen varmistaminen, seuraava yhteydenotto tai muu tapahtuma. Lisäksi myyjän tulee myyntitapahtuman jälkeen hoitaa lupaamansa asiat. Näitä luvattuja asioita voivat olla esimerkiksi seuraavat: tuotteiden toimitus, laskutuksen valvonta, käyttökoulutus, opastus ja ongelmien ratkaiseminen, tiedottaminen uutuuksista sekä lisälaitteista ja – palveluista, valitusten huolellinen käsittely ja asiakassuhteen kehittäminen. (Jobber & Lancaster 2003, 137.)

3 UUDET ASIAKASKANAVAT CASE: SONERA YRITYSASIAKASPALVELU

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa suunnittelimme toimeksiantajayritykselle yritysasiakaspalvelu-osaston käyttöön kaksi uutta kanavaa asiakaspalveluun ja myyntiin. Uudet kanavat on tarkoitettu pääosin SoHo-segmentin asiakkaille, eli pienille yrityksille. Tässä osiossa teemme kaksi toteutuskelpoista suunnitelmaa eri kanavaan.

3.1 Suunnitelmien kulku

Ajatus uusiin asiakaskanaviin lähti omasta työstä ja huomioista, joita joka päivä teimme. Näiden huomioiden sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella syntyi kysymys: ”Onko asiakaspalvelu ja sen toimintatavat samanlaisia nyt kuin vuonna 2018?”. Tähän liittyen pohdimme, minkälaisia muutoksia asiakaspalvelukanavissa tulisi tapahtua? Nykyaikana ja tulevaisuudessa asiakaspalvelun odotetaan olevan nopeaa, helppoa ja aina saatavilla. Usein yritysasiakaspalvelussa asioivat asiakkaat, varsinkin SoHo-segmentin asiakkaat, ovat yrityksen vastuuhenkilöitä tai itse yrittäjiä ja ovat muutenkin kiireisiä. Näille ihmisille pienten, juoksevien asioiden hoito ei ole heidän ykkösprioriteettina, vaan niiden tulee hoitua nopeasti ja vaivattomasti. Toisaalta palvelun tulee tapahtua myös henkilökohtaisesti. Olimme huomanneet työssämme yritysasiakaspalvelussa, että asiakkaat haluavat yhä useammin asiakaskäyntejä sekä palvelua kasvotusten. Esimerkiksi kun yrityksen palveluita käydään kokonaisuutena läpi, toivoo moni asiakas voivansa olla kasvotusten asiakaspalvelijan kanssa. Asiakaskäyntejä on toivottu enimmäkseen myynnillisissä kohtaamisissa. Tekemissämme suunnitelmissa keskityimme yritysasiakkaisiin ja erityisesti SoHo-segmenttiin eli pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Aloitimme uusien kanavien suunnittelun täysin nollasta. Pohdimme niin sanotussa aivoriivessä yleisesti, mitä kaikkia kanavia asiakaspalvelulle voi luoda, kiinnittämättä huomiota siihen, mitä kanavia nykypäivänä on olemassa. Näin emme ottaneet huomioon ennakkoluuloja tietyistä kanavista, emmekä miettineet edes, onko kanavan luominen käytännössä mahdollista. Tämän pohdinnan

tuloksena ajatuksista karsiutui kaksi toteutuskelpoista ja meitä kiinnostavaa ideaa. Valintaamme vaikutti myös toimeksiantajan mielipiteet. Tämän jälkeen perehdyimme kumpaankin suunnitelmaan liittyvään teoriaan. Tietoa etsimme lähinnä internetlähteistä, jotta tieto olisi mahdollisimman tuoretta. Lisäksi tutustuimme tällä hetkellä olemassa oleviin asiakaskanaviin yleisesti sekä toimeksiantajan alalta. Tietojemme, tutkimuksemme ja kokemuksiemme avulla teimme mahdollisimman konkreettiset suunnitelmat kyseisistä asiakaskanavista. Pyrimme siihen, että näiden suunnitelmien avulla toimeksiantaja pystyisi toteuttamaan pilottihankkeena nämä kanavat. Esittelemme suunnitelmat erikseen kertoen ensiksi hieman taustateoriaa suunnitelmille ja sitten esittämällä suunnitelmamme.

3.2 TeliaSonera Finland Oyj

TeliaSonera on verkkoyhteyksiä ja viestintäpalveluita tarjoava kansainvälinen yritys. TeliaSoneralla oli vuonna 2014 tytäryhtiöitä noin viidessätoista eri maassa ja yritys työllisti lähes 26 000 henkilöä maailmanlaajuisesti. (TeliaSonera 2015a.) Yhtiö syntyi kun kaksi isoa yritystä Euroopassa yhdistivät voimansa ja fuusioituivat. Tänä päivänä TeliaSonera on viidenneksi suurin teleoperaattori Euroopassa. (TeliaSonera 2015b.)

Suomessa toimivat TeliaSoneran tytäryhtiöt Sonera ja TeleFinland. Yhteensä näillä yrityksillä oli vuonna 2014 noin 3,3 miljoonaa matkapuhelinliittymää sekä noin puoli miljoonaa laajakaistaliittymää. TeliaSoneran markkinaosuus oli siis reilu kolmasosa kyseisistä markkinoista. Suomessa yritys työllisti vuonna 2014 noin 3500 henkilöä. Suomessa yhtiön kilpailijoita ovat Elisa ja DNA. (TeliaSonera 2015c.)

Soneran tarjoamaan yritysasiakkaille kuuluu matkapuhelinliittymät, kiinteät sekä liikkuvat nettiyhteydet, sähköpostipalvelut kokonaisuudessaan, yritysnumeroinnit ja vaihdepalvelut tavoitettavuuteen sekä muut yrityspalvelut kuten maksupäätteet, tietoturvat ja muut turvapalvelut. (Sonera 2015.)

Tulevaisuuden suunnitelmissa yhtiön tavoitteena on olla niin sanotusti uuden sukupolven televiestintäyhtiö. Tämän toteuttamiseksi TeliaSoneran tulee olla

aidosti tärkeä kumppani asiakkailleen. Näin yhtiö kasvaa ja henkilöstö pysyy inspiroituneena jokapäiväisessä työssä. (TeliaSonera 2015d.)

Ydinliiketoiminnassaan TeliaSonera pyrkii vahvistamaan pohjolan ja Baltian liiketoimintaa sekä viemään Euraasian liiketoiminnan seuraavalle tasolle.

(TeliaSonera 2015e.)

Yritysassiakaspalvelu

Sonera Yritysassiakaspalvelu on Soneran osasto, jonka tehtävänä on tukea yritysasiakkaita tuotteiden ja palveluiden kanssa, laskutuksessa ja muissa asiakkuutta koskevissa asioissa. Yritysassiakaspalvelussa työskentelee Suomessa yli sata henkilöä usealla eri paikkakunnalla.

Yritysassiakaspalvelu on tavoitettavissa monella eri tavalla. Näitä tapoja on perinteinen puhelinsoitto, sähköposti, Chat, yhteydenottolomake ja sosiaalisen median kanavat Facebook ja Twitter.

Asiakas voi ottaa yhteyttä Soneran Yritysassiakaspalveluun muun muassa seuraavissa asioissa:

- Laskutus
 - Laskutustietojen tai – tavan muutos
 - Laskun sisällön tulkinta
 - Maksusopimus
 - Laskujen tilanteen tarkistus
- Tuotteet ja palvelut
 - Tilaukset
 - Ongelmatilanne ja käyttötuki
 - Tuotekysely
 - Muutokset palveluihin ja tuotteisiin
- Palaute ja reklamaatio

3.3 Case 1: Mobiiliportaali

Toinen uusista asiakaskanavas suunnitelmista on asiakkaan itsepalvelukanava mobiililaitteessa. Yrityksellä on jo käytössään asiakkaille tarkoitettu itsepalvelukanava, mutta se, eivätkä sen kilpailijatkaan ole vielä tuonut tämänlaista mahdollisuutta tarpeeksi hyvin käyttöön mobiililaitteelle. Ensin kerromme hieman taustatietoa mobiilisovelluksista sekä yrityksen nykyisestä itsepalvelukanavasta.

3.3.1 Mobiilisovellukset

Mobiiliaplikaatio tai mobiilisovellus on mobiililaitteelle eli älypuhelimelle tai taulutietokoneelle suunniteltu sovellus. Mobiilisovelluksia on esimerkiksi pelit, tekstinkäsittelysovellukset, pikaviestisovellukset ja muut sellaiset sovellukset, jotka luovat yhteyden internetissä toimiviin palveluihin. Mobiilisovelluksia on eri tarkoituksiin, esimerkiksi peli- ja viihdekäyttöön, työkäyttöön ja muihin tarpeisiin. (Whatis 2013.) Sovellukset pyrkivät usein ratkaisemaan jonkin arjen ongelman, oli kyseessä sitten navigointi paikasta toiseen tai pitkä odotus ilman tekemistä. Varsinkin pikaviestintäsovellukset ovat kasvattaneet suuresti suosiotaan. (Frank, Bentley & Barrett 2012, 1-2.)

Mobiilisovellukset ovat kasvaneet suureksi bisnekseksi viime vuosina, kun älylaitteiden suosio on kasvanut huomattavasti. Esimerkiksi Suomessa 70 % väestöstä omistaa älypuhelimien ja 35 % taulutietokoneen. (Sauvolainen. 2013) Kasvua on ollut varsinkin pelialalla, josta myös Suomessa on nähty menestystarinoita. Suomalaisen Rovion kehittämää Angry Birds – mobiilipeliä on ladattu maailmanlaajuisesti yli miljardi kertaa (Taloussanomat 2012.) Monet yritykset ovat kehittäneet asiakkailleen mobiilisovelluksen. Sovelluksen tarkoitus on esimerkiksi helpottaa asiointia ja mainostaa yrityksen palveluita.

3.3.2 Yrityksien teettämät mobiilisovellukset yleisesti

Ennen laskujen maksaminen vaati paljon aikaa ja vaivaa. Paperisen laskun kanssa menttiin pankkiin ja sen tiedot naputeltiin maksuautomaattiin. Nykyään tämäkin toimenpide onnistuu kätevästi älypuhelinsovelluksella. Se ei siis katso aikaa eikä

paikkaa. Monella yrityksellä on sovelluksia joiden tarkoitus on jakaa asiakkaille tarpeellista tietoa. Tästä esimerkkinä muun muassa kauppakeskuksen mobiilisovellus. Sovelluksessa asiakkaalle esitellään tarjouksia, kerrotaan kauppakeskuksen aukioloajat, kauppakeskuksen liikkeet ja ajankohtaiset tiedotteet. Se on yritykselle kätevä viestintäkanava asiakkaaseen, koska ihmisillä on älypuhelin aina mukana.

3.3.3 Teleoperaattoreiden mobiilisovellukset

Tällä hetkellä kaikilla suomalaisilla teleoperaattoreilla on käytössään erilaisia mobiilisovelluksia asiakkailleen. Varsinkin erilaisia lisäpalveluita on paljon. Tutkimme kolmen suurimman operaattorin mobiilisovellustarjonnan. Etsimme sovelluksia kolmesta suurimmasta sovelluskaupasta: App Storesta, Google Play Storesta sekä Windows storesta.

Elisa ja Saunalahti

Elisalla ei ole yritysasiakkaille suunnattua mobiilisovellusta palveluiden hallinnointiin. Jos yritysasiakas haluaa hallinnoida palveluitaan, on hänen kirjaututtava Oma Elisa – sivustolle, jonne mennään internetselaimen kautta. Oma Elisa – sivustoa ei ollut mahdollista kokeilla mobiililaitteella ilman asiakkuutta, mutta huomion kiinnitti se, että sivustoa ei ole optimoitu mobiililaitteelle. Tämä tarkoittaa sitä, että sivusto oli mobiililaitetta käytettäessä täysin samanlainen kuin tietokoneella käytettäessä. Tämä aiheuttaa sen, että sivustoa ei ole niin helppoa ja vaivatonta käyttää mobiililaitteella, vaan mieluummin hoitaa asioinnin tietokoneella. Sen sijaan Saunalahden asiakkaille, eli kuluttaja-asiakkaille, on Mobiili Oma Saunalahti – mobiilisovellus, jossa käyttäjä pääsee näkemään ja hallinnoimaan omistamiaan palveluita. (Elisa 2014.)

Elisalla ja Saunalahdella on myös muita lisäpalveluiden sovelluksia, kuten Elisa Kirja, Elisa Vahti, Elisa Viihde, Saunalahti laatumittari sekä Saunalahti Pilvilinna, jotka kaikki ovat pääosin tarkoitettu kuluttaja-asiakkaille. Esimerkiksi Elisa Viihde – mobiilisovelluksella voi käyttää Elisa Viihde – palvelua ja katsoa internetin kautta televisiota, maksukanavia sekä vuokrattuja elokuvia. Elisa Wallet – sovellus sen sijaan on tarkoitettu älypuhelimella maksamiseen. Sovellukseen

tehtyyn käyttäjätiliin ladataan rahaa ja voidaan maksaa älypuhelimella koskettamalla maksupäätettä. (Google 2014a.)

DNA

Myöskään DNA:lla ei ole erillistä sovellusta yritysasiakkaiden palveluiden hallinnointiin, vaan tämä tapahtuu DNA:n Oma Yritykseni – sivuston kautta. Myöskään kuluttaja-asiakkaille DNA ei tarjoa mahdollisuutta hallinnoida palveluita mobiilisovelluksen kautta. DNA:n Minun Yritykseni – sivusto on kuitenkin mobiililaitteille optimoitu, mikä helpottaa asiointia. (DNA 2014.)

DNA:lla on muiden operaattoreiden tapaan myös lisäpalveluita varten mobiilisovelluksia. DNA Welho MatkaTV – sovelluksella voi käyttää DNA:n omaa viihde/televisio – sovellusta, josta voi katsoa televisiota sekä ostettuja maksukanavia, mutta elokuvien vuokraaminen ei Matka-TV:llä onnistu. Myös DNA:lla on maksamiseen tarkoitettu mobiilisovellus, DNA Täpäkkä, jolla voi maksaa ostoksia verkossa. Palvelun kautta on myös hankittavissa Visa-maksukortti, ja pankkitiliä voi hallinnoida mobiilisovelluksen avulla. (Google 2014a.)

Soneralla ei ole vielä yritysasiakkaille tarkoitettua mobiilisovellusta, jossa asiakas pääsisi hallinnoimaan palveluitaan. Sen sijaan Soneralla on pitkään ollut kuluttaja-asiakkaille Minun Sonera- mobiilisovellus. Sovelluksen kautta asiakas pääsee tarkastelemaan liittymänsä puheen, tekstiviestien ja datan käyttöä. Minun Sonera – sovelluksella asiakas voi myös tarkistaa laskutuksensa, päivittää liittymänsä, lukea tärkeät uutiset sekä vika- ja häiriötiedotteet. Sovelluksen kautta asiakas voi antaa palautetta, laittaa viestiä ja soittaa asiakaspalveluun. (Google 2014b.)

Yritysasiakkaille käytössä on VIP Mobile – sovellus. Sovelluksen avulla asiakas pääsee hallinnoimaan laajaa viestintäpalvelua jonka asiakas voi tilata yritykselleen. (Google 2014c.) Muita mobiilisovelluksia on Sonera Viihde, Sonera Koti TV Kake ja Sonera Navigaattori. Sonera Viihde- mobiilisovelluksella pääsee käyttämään Sonera Viihteen palveluita mobiililaitteella. Sen kautta pystyy katsomaan TV:tä, tallenteita, ohjelmakirjastoja tai vuokrata elokuvia. Sonera Koti TV Kake on mobiilisovellus jonka avulla asiakas voi käyttää älypuhelimtaan tai tablettiaan kaukosäätimenä (Google 2014e). Tämä edellyttää että asiakkaalla on

Sonera Viihteen palvelureititin (Google 2014d). Sonera Navigaattori on Soneran tarjoama navigaattorisovellus jonka avulla saa uusimmat kartat mobiililaitteille ja ajo-ohjeet määränpäähän. (Google 2014f.)

3.3.4 Yritysportaali

Yritysportaali on Soneran yritysasiakkaille käytössä oleva itsepalvelukanava. Sen kautta asiakas voi hallinnoida ja tilata palveluita, tarkistaa laskunsa ja saada yhteyden asiakaspalveluun. Palvelun pääkäyttäjäoikeudet luodaan yrityksen yhteyshenkilölle, jolla on virallinen allekirjoitusoikeus tai oikeus tehdä muutoksia yrityksen palveluihin.

Yritysportaali on helppo näkymä kaikkiin yrityksen palveluihin, ja se helpottaa kokonaisuuden hahmottamista varsinkin kun palveluita on paljon. Liittymien muutokset sekä uusien palveluiden ja lisäpalveluiden tilaukset onnistuvat myös kätevästi Yritysportaalista. Esimerkiksi matkapuhelinpaketin pienentäminen tai suurentaminen tarpeen mukaan hoituu Yritysportaalista. Siellä voi myös tarkistaa liittymän PUK-koodin, vaihtaa SIM-kortin ja muokata liittymän käyttäjätietoja. Nämä ja monet muut yksinkertaiset asiat vaatisivat muuten soiton Yritysassiakaspalveluun ja näin kuormittaisivat asiakaspalvelua.

Yritysportaalista pääsee hallinnoimaan yritysten muita palveluita kuten yritysnumeroita, vaihdepalveluita, hälytysjärjestelmiä ja kiinteän verkon tuotteita. Kokeneemmalle tietotekniikan käyttäjälle Yritysportaali luo todella laajat mahdollisuudet palveluiden hallintaan.

Laskutus on yksi asiakaspalvelua eniten työllistävistä aiheista. Asiakkaat soittavat usein asiakaspalveluun saadakseen laskukopiota, kysyäkseen avoimia laskuja tai pyytääkseen maksuaikaa laskulle. Kaikki nämä asiat asiakas pystyy hoitamaan Yritysportaalin kautta. Yritysportaalin laskuarkistosta asiakas näkee kaikki laskunsa kahden vuoden ajalta. Raportit -osiossa asiakkaan on mahdollista tilata erilaisia maksullisia laskutusraportteja. Asiakas voi esimerkiksi selvittää eniten kustannuksia aiheuttavat palvelut ja käyttäjät sekä seurata kuukausittaisia muutoksia palvelujen käytössä.

Yritysportaalista saa myös yhteyden asiakaspalveluun. Sieltä voi lähettää yhteydenottopyyntöjä sekä muutospyyntöjä. Yritysportaalissa on suora Chat-yhteys asiakaspalveluun arkisin kello 9- 15. Chat on asiakkaalle melko vaivaton tapa ottaa yhteyttä asiakaspalveluun, verrattuna soittamiseen. (Sonera 2014.)

3.3.5 Suunnitelma uudesta Mobiiliportaalista

Mobiiliportaali olisi Yritysportaalin mobiiliversio älylaitteille. Siellä olisi miltei kaikki samat ominaisuudet kuin Yritysportaalissakin. Yritysportaalin monimutkaisimmat toiminnot olisi kuitenkin sovelluksessa supistettuina, koska jotkin toiminnot on helpompi hoitaa suuremmalla näytöllä. Mobiiliportaali sisältää palveluita, joita varten asiakkaat usein soittavat asiakaspalveluun, mutta jotka olisi helppo hoitaa itsepalveluna. Mobiiliportaalin, kuten yritysportaalin tarkoitus on ohjata asiakkaita hoitamaan asioita itsepalveluna ja näin vähentää asiakaspalvelun kuormitusta.

Mobiiliportaali tuo Yritysportaalin käyttöön missä vain ja milloin vain. Lähes jokaisella yrityksen edustajalla tai yrittäjällä on nykyään älypuhelin tai muu älylaite mukanaan missä tahansa hän liikkuukin. Suuri osa töistä, jotka vaativat ennen tietokoneen käyttöä, hoituu nykyään älylaitteella.

Mobiiliportaaliin yrityksen pääkäyttäjä kirjautuu omilla Yritysportaalin käyttäjätunnuksillaan, jonka jälkeen hänen on vielä tunnistauduttava mobiilivarmenteen avulla. Mobiilivarmenne on kuin sähköinen henkilökortti sim-korttiasi. Sim-kortin saadessaan, asiakkaan tulee mennä Sonera Kauppaan ja todistaa henkilöllisyytensä kuvallisella henkilöllisyystodistuksellaan. Näin sim-kortti yhdistetään juuri tähän henkilöön. Sim-kortin mukana asiakas saa henkilökohtaisen pin-koodin, jonka antamalla hän voi tunnistautua erilaisissa palveluissa. Mobiilivarmennus on tarpeellinen, koska Mobiiliportaalin kautta käyttäjä voi myös tilata palveluita yritykselle.



KUVA 1. Havainnekuva Mobiiliportaalin aloitussivusta

Mobiiliportaalin toiminnot

Hallinnointi

Asiakas voi hallinnoida palveluitaan tämän osion kautta. Siellä näkyy selkeä listaus olemassa olevista mobiilipalveluista eli matkapuhelinliittymistä ja mobiilidataliittymistä sekä yritysnumeroista. Myös Vaihdepalvelua pääsee hallinnoimaan Mobiiliportaalista. Valitsemalla liittymän aktiiviseksi käyttäjä saa eteensä näkymän liittymästä. Kun liittymä on valittu, käyttäjä pystyy muokkaamaan sen käyttäjätietoja ja liittymäpakettia. Siinä näkyy liittymän käytetyt minuutit, viestit ja data. Jos jokin paketeista on ylittynyt, näkyy se punaisena ja sovellus kehottaa päivittämään pakettia suurempaan. Samassa näkymässä käyttäjä näkee myös liittymän PUK-koodin, jota tarvitaan, jos liittymä menee lukkoon. Myös liittymän SIM-kortin sarjanumero näkyy liittymän

tiedoissa. Tästä käyttäjä voi tarvittaessa vaihtaa liittymälle SIM-kortin esimerkiksi, kun liittymän käyttäjä saa uuden matkapuhelimen ja siinä on erikokoinen SIM-kortti.

Tämän osion kautta käyttäjä pääsee myös avaamaan uusia matkapuhelin- ja mobiilidataliittymiä. Asiakas määrittelee liittymälle käyttäjänimen, liittymäpaketin, laskutuskoonnin ja muut tarvittavat tiedot kuten esimerkiksi laitetaanko liittymälle vastaajapalvelu. Jos asiakkaalla on SIM-kortti valmiina, hän saa liittymän heti aktivoitua SIM-kortille. Muuten tilaus menee normaalin prosessin mukaan ja asiakas määrittelee toimitusosoitteen, johon SIM-kortti toimitetaan. Tilauksen yhteydessä sovellus ehdottaa asiakkaalle liittymän mukaan laitetta määräaikaisella sopimuksella. Sovellus voi ehdottaa verkkokaupan laitetarjouksia, joihin asiakkaan on helppo tarttua.

KUVA 2. Havainnekuva Mobiiliportaalin hallinnointiosiosta







Laskutus

Laskutusosiosta asiakas pääsee laskuarkistoon, josta pääsee katsomaan yrityksen laskut viimeisen kahden vuoden ajalta. Tästä osiosta näkee myös, onko lasku maksettu. Jos lasku on eräännytynyt, ilmoittaa sovellus siitä asiakkaan kirjautuessa. Mobiiliportaalisovellus käyttää myös push-ilmoituksia. Nämä ilmoitukset ovat sellaisia ilmoituksia, jotka tulevat näkyviin mobiililaitteen valikkoon vaikka sovellus ei olisi aktiivisena. Laskun erääntyessä sovellus lähettää asiakkaalle push-ilmoituksen, jossa kerrotaan laskun olevan maksamatta. Ilmoituksella viesti saadaan paremmin perille ja sitä klikkaamalla asiakas pääsee suoraan eräänntyneen laskun tietoihin.

Koska ihmiset käyttävät nykyään älylaitteita laskujen maksamiseen verkkopankissa, mobiiliportaalin laskuarkistossa laskuilla on virtuaaliviivakoodi,

jonka kopiaimalla asiakkaan on helppo maksaa lasku. Laskuarkistosta pääsee myös tilaamaan laskukopion, joka toimitetaan käyttäjän sähköpostiin PDF-tiedostona. Näin asiakas voi halutessaan tulostaa laskut esimerkiksi kirjanpitoa varten.



* Laskun numero	* Laskun päiväys	* Eräpäivä	Summa	Laskun pdf-kuva
11510041296	4.3.2015	23.3.2015	45,28	
11510041295	4.3.2015	23.3.2015	86,06	
11510041294	4.3.2015	23.3.2015	93,56	
11510041293	4.3.2015	23.3.2015	349,21	
11510041292	4.3.2015	23.3.2015	28,82	
11510041291	4.3.2015	23.3.2015	251,80	
11510041290	4.3.2015	23.3.2015	766,38	
11510041291	4.3.2015	23.3.2015	251,80	

Laskuarkistossa käyttäjä voi tehdä maksusopimuksen laskulle. Sovellus ehdottaa asiakkaalle uutta maksupäivää, jonka asiakas voi halutessaan hyväksyä. Jos asiakas haluaa pidempää maksuaikaa, tulee hänen soittaa asiakaspalveluun. Laskuarkistossa käyttäjä pystyy muuttamaan laskutustietoja, kuten vaihtamaan laskutustapoja ja laskutusosoitteita.

KUVA 3. Havainnekuva Mobiiliportaalin laskuarkistosta

Yhteydenotto

Yhteydenotto-osion kautta asiakas saa helposti yhteyden asiakaspalveluun. Mobiiliportaalissa on suora Chat-yhteys asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on auki arkisin 8.00-16.30. Chattia apuna käyttäen asiakas voi hakea apua akuutteihin kysymyksiin. Palvelu on henkilökohtaista ja reaaliaikaista. Chat-asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaan hänen ollessaan kirjautuneena mobiilisovellukseen. Chat-yhteys on käytössä yritysportaalissa, mutta tämä mobiilisovelluksessa oleva Chat ei sido asiakasta tietokoneelle. Asiakas voi viestinvaihdon aikana liikkua esimerkiksi kokouksesta toiseen.

Yhteyttä voi ottaa myös yhteydenottolomakkeella. Lomakkeella asiakas voi ottaa yhteyttä tärkeämmissä asioissa, kuten reklamaatioissa, palveluiden irtisanomisissa tai laajemmissa muutospyyntöissä. Näin yhteydenotoista jää kirjallinen jälki ja

viesti ohjautuu asiakaspalveluun. Asiakaspalvelusta ollaan yhteydessä asiakkaaseen.

Yhteydenotto-osiossa näkee asiakaspalvelun puhelinnumerot ja asiakas voi helposti ottaa yhteyttä eri asioissa.

Näitä numeroita ovat esimerkiksi yritysasiakaspalvelu, tekninen yritysasiakaspalvelu ja yritystoimitus.

Osiosta voi myös varata ajan, jolloin haluaa asiakaspalvelun soittavan hänelle. Sovellus näyttää myös lähimmän Sonera Kaupan ja siellä olevan B2B Cornerin

ajanvarauskalenterin josta voi varata

haluamansa ajan. B2B Cornerit on

Sonera Kaupoissa sijaitsevia

yritysasiakkaille suunnattuja pisteitä,

joissa yritysasiakkaat saavat

henkilökohtaista palvelua.



KUVA 4. Havainnekuva Mobiiliportaalin Chat-osioista

Muut palvelut

Mobiiliportaalissa on käytössä myös muut yritysportaalissa olevat palvelut, kuten CID Manager yritysnumeroiden hallintaan, Vaihdopalvelu mobiilivaihteen ohjauksien hallinnointiin, hälytysjärjestelmän ohjauspalvelu sekä Surf Manager kiinteiden yhteyksien hallintaan. Näitä palveluita on yksinkertaistettu, ja toiminnot ovat hieman suppeampia kuin tietokoneella käytettävässä Yritysportaalissa.

Tiedotteet

Mobiiliportaalin tiedotteiden avulla käyttäjää voidaan tiedottaa ajankohtaisista asioista. Esimerkiksi jos yrityksen toimipisteen alueella on häiriöitä verkossa, saa käyttäjä siitä heti ilmoituksen älypuhelimien. Muita tiedotteita ovat esimerkiksi

tarjoukset, uudet palvelut tai muutokset nykyisissä palveluissa. Kaikista kriittisimmistä tiedotteista käyttäjä saa sovelluksesta push-ilmoituksen. Tällä varmistetaan se, että asiakas saa välittömästi tiedon tärkeistä asioista.

3.4 Case 2: B2B Asiakasilta

B2B asiakasillan on tarkoitus tuoda Yritysassiakaspalvelua lähemmäs asiakkaita ja luoda henkilökohtaisempi suhde asiakkaisiin. Henkilökohtainen kontakti ei tällä hetkellä ole mahdollista, sillä Sonera Kaupat ovat tarkoitettu enemmän kuluttaja-asiakkaille.

3.4.1 Asiakastapahtumat yleisesti

Asiakastapahtumat ovat yrityksen asiakkailleen järjestämiä tilaisuuksia, joilla on eri tavoitteita. Asiakastapahtumien tavoitteita voi olla esimerkiksi markkinointi ja myynti. Yritys voi esimerkiksi esitellä uusia tuotteitaan ja asiakkaat pääsevät mahdollisesti kokeilemaan niitä, mikä voi johtaa myyntiin. Myös uusista palveluistaan yritys pääsee tiedottamaan asiakastapahtumissa ja näin markkinoimaan niitä. Syy järjestää asiakastapahtuma, voi olla myös halu verkostoitua asiakkaiden kanssa tai antaa asiakkaille mahdollisuus verkostoitua toistensa kanssa. Esimerkiksi messualan yritys voi järjestää liike-elämän messut, jossa paikalliset yritykset verkostoituvat toistensa kanssa ja samalla järjestäjä voi saada uusia asiakkaita tai kontakteja. Yritys voi myös järjestää asiakkailleen tilaisuuden, jonka tarkoitus on kiittää heitä asiakkuudestaan sekä vahvistaa nykyistä asiakassuhdetta. Tämänlaisissa tapahtumissa ei yleensä keskitytä myyntiin vaan pyritään luomaan asiakkaalle positiivinen kuva yrityksestä. (Rope 1998, 230.) Esimerkiksi teleoperaattori voi järjestää asiakkailleen päivän huvipuistossa. Asiakastapahtuma voi olla myös sekoitus kaikkia näitä, eli asiakkaita pyritään sitouttamaan, heille pyritään markkinoimaan ja myymään sekä samaan aikaan viihdyttämään.

3.4.2 Suunnitelma asiakasillasta

Asiakasillat olisivat alueellisia tapahtumia, joihin kutsuttaisiin tietty määrä alueen yritysasiakkaista. Asiakasillat on tarkoitettu pienille ja keskisuurille yrityksille. Nämä ovat niitä asiakkaita jotka kaipaavat tukea ja henkilökohtaista palvelua ostaakseen ja käyttääkseen palveluita. Tämä on juuri se asiakassegmentti, jossa Sonera pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan ja asiakastyytyvääsiä.

Asiakasillassa yritysasiakas kohtaa Soneran Yritysasiakaspalvelussa työskentelevän asiakaspalvelijan kasvokkain. Näin asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä syntyy suurempi luottamus ja parempi kontakti kuin puhelinkeskustelussa. Asiakaspalvelijan on helpompi tuoda esiin omaa luonnettaan ja asiakaskontakti on aidompi.

Tapahtumassa asiakkaille voidaan esitellä Soneran uusia palveluita, tuotteita, muutoksia niissä sekä muita uutisia. Asiakkaille voidaan antaa erikoistarjouksia tuotteista tai antaa mahdollisia kylkiäisiä. Asiakaspalvelijat voivat kartoittaa asiakkaan tarpeita, kertoa heille mahdollisista ratkaisuista ja palata asiaan esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla seuraavana päivänä. Tämä tuo henkilökohtaisuutta asiakassuhteeseen ja vaikka myyntiä jatkaisi myöhemmin puhelimitse, on asiakassuhteen pohja luotu kasvokkain. Tapahtumailtana on mahdollista tehdä myyntiä tarjousten avulla.

Asiakasilta on erittäin hyvä tapa verkostoitua asiakkaiden kanssa. Yritykselle on tärkeää saada palautetta ja ideoita suoraan asiakkailta. Henkilökohtaisessa kontaktissa nämä palautteet tulevat mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti. Tilaisuudessa voi tunnustella sen hetkistä yleistä tunnelmaa asiakkaiden keskuudessa. Tämän lisäksi asiakkaat verkostoituvat keskenään tapahtumassa. Tämä voi johtaa asiakkaiden liiketoiminnan kasvuun, joka vaikuttaa suoraan myös asiakkaiden palveluiden tarpeeseen. Tästä verkostoitumisesta hyötyisi mahdollisesti sekä Sonera että asiakas. Kun tilaisuudesta tehdään houkutteleva, hyödyllinen ja viihdyttävä, on myös todennäköistä että myös muut kuin Soneran nykyiset asiakkaat kuulevat siitä. Näin on mahdollista saada välillisesti uusia asiakkaita.

Asiakasillassa olisi mukana myös Soneran yhteistyökumppanit, kuten laitevalmistaja, joiden tuotteita Sonera jälleenmyy. Yhteistyökumppaneiden avulla asiakkaille voidaan myydä kokonaisvaltaisia ratkaisuita sisältäen laitevalmistajan laitteen sekä Soneran liittymän. Näihin voidaan tehdä erikoistarjouksia, jotka ovat vain tapahtumassa tarjolla. Laitevalmistajat pääsevät esittelemään tuotteitaan ja samalla osallistuvat järjestelykuluihin.

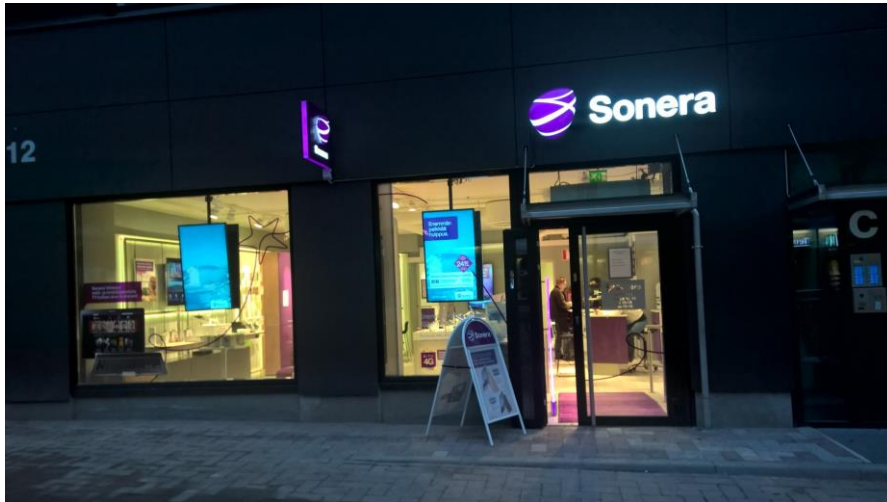
Järjestämällä tapahtuman, josta asiakkaat saavat hyötyä ja jossa he viihtyvät, Sonera luo itsestään positiivisen kuvan. Asiakas, joka kutsutaan kyseiseen tapahtumaan vieraaksi, kokee olevansa Soneralle tärkeä. Samalla tapahtuma on eräänlainen kiitos asiakkuudesta.

Illan tavoitteena on osallistujayritysten laaja ja kokonaisvaltainen kartoitus. Asiakkaiden tarpeet kartoitetaan kaikissa osa-alueissa: matkapuhelinasiat, maksupäätteet, yrityksenumerot, sähköpostit, verkkotunnukset, vaihderatkaisut, internetyhteydet ja turvallisuusasiat. Tämä on asiakkuuden kehittämistä, jota käsitelimme teoriaosuudessa. Kartoituksella pyritään saamaan esiin asiakkuuden potentiaali ja kasvattamaan asiakkuus täyteen arvoonsa. Tämän lisäksi tavoitteena on, että jokainen tapahtumaan osallistuva yritysasiakas suosittelisi Soneraa muille yrityksille. Toisin sanoen pyrimme tekemään tyytyväisestä, mutta passiivisesta asiakkaasta, tyytyväisen ja aktiivisen.

Tilaisuudet järjestetään pääosin Sonera- kaupoissa. Tämä sen takia, että kustannukset pystytään minimoimaan, kun tilasta ei tarvitse maksaa vuokraa ulkopuoliselle toimijalle. Tilaisuuksia järjestetään valikoiduissa liikkeissä eri puolilla Suomea. Paikkakunnat valitaan ottamalla huomioon maakunnan yritysten määrä sekä alueella olevien yritysasiakkaiden määrä.

Projekti alkaa pilottivaiheella, jonka tarkoituksena on testata toteutusta valituissa toimipaikoissa ja saada palautetta asiakkailta. Pilottivaiheen pohjalta projektia voidaan kehittää ja viedä se muille toimipaikoille eri puolille Suomea. Jos pilottivaiheessa huomataan suuria riskejä projektin epäonnistumiseksi, voidaan projekti tarpeen tullen keskeyttää. Pilottivaiheessa asiakasillan toteutusta testattaisiin mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja riskeillä. Tämän vuoksi

pilottivaiheen tapahtuma järjestettäisiin Lahden keskustassa sijaitsevassa Sonera kaupassa.



KUVA 1. Sonera-kauppa Lahden Mariankadulla.

Lahdessa yritysasiakkaita on riittävä määrä ja Yritysasiakaspalvelun Lahden toimipisteen matkakustannukset saadaan mahdollisimman pieneksi. Asiakaspalvelijoiden ei esimerkiksi tarvitse yöpyä paikkakunnalla. Lahden keskustan liikkeessä Mariankadulla on myös otettu ensimmäisenä käyttöön B2B-corner – konsepti, jossa yritysasiakkaat pääsevät kasvotusten hoitamaan asioitaan.



KUVA 2. Sonera-kauppa Lahden Mariankadulla.



KUVA 3. JA 4. B2B-Corner Lahden Mariankadun Sonera-kaupassa.

Pilottivaiheen jälkeen projektin tuloksia tutkitaan. Tässä käytetään apuna asiakkailta saatuja vastauksia palautekyselystä. Tämä palautekysely on toteutettu puhelinhaastatteluilla, jonka suorittavat projektivastaavat. Asiakkaalta kerätään mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, joiden avulla tapahtumaa kehitetään paremmaksi. Tärkeimpinä saatavina tuloksina ovat asiakkaan kynnys suositella Soneraa muille sekä asiakkaalta saatu vapaa palaute ja kehitysehdotukset. Tavoitteena tapahtumassa on myös lisämyynti ja asiakkuuden arvon kasvu. Kaksi viikkoa pilottitapahtuman jälkeen asiakkuuksien arvo mitataan ja sitä verrataan aikaisempaan arvoon. Arvoa mitataan asiakkaan vuotuisella laskutuksella. Myös tapahtumaan osallistuvien asiakaspalvelijoiden palautteet otetaan huomioon. Palautekysely työntekijöille toteutetaan henkilökohtaisesti. Siinä selvitetään asiakaspalvelijan kokema hyöty tapahtumasta ja omat kehitysehdotukset. Keskustelua käydään sekä henkilökohtaisesti että ryhmänä palaverissa.

Tapahtumaan osallistuu Soneran puolelta jokaisen Sonera-kaupan B2B-vastaava ja hänen lisäksi 5 yritysasiakaspalvelun asiakaspalvelijaa Lahdesta. Tapahtumaan valitaan halukkaista potentiaalisimmat ja annetaan heille valmennusta tapahtumaa varten. Asiakaspalvelijoiden lisäksi tapahtumaan voisi osallistua yksi henkilö myyntivalmennuksesta, eli osastosta, joka keskittyy kehittämään yritysasiakaspalvelun myynti- ja tuoteosaamista.

Tapahtumiin kutsutaan yritysasiakkaita toimialan mukaan, niin että samana iltana paikalla on saman toimialan yritysten edustajia ja yrittäjiä. Näin illan ohjelma voidaan kohdistaa juuri oikeisiin asioihin ja voidaan korostaa tuotteita ja palveluita, jotka sopivat juuri tämän alan yritysten käyttöön. Saman alan toimijat pääsevät myös jakamaan kokemuksia keskenään.

Kustannukset

Eniten kustannuksia aiheuttaa työaika, jota illan suunnitteluun ja toteutukseen käytetään. Projektin suunnitteluun varataan erillinen työryhmä, joka suunnittelee kaiken projektin toteutukseen liittyvän.

Asiakasillassa työskentelee 5 asiakaspalvelijaa. Asiakaspalvelijat valitaan tapahtumaan vapaaehtoisuuden perusteella. Asiakasilta ei tehdä ylitöinä, vaan niistä saa liukumavapaita. Toisin sanoen asiakasiltan käytetty aika annetaan takaisin vapaana töistä.

Välillisiä kustannuksia syntyy myös, siitä että tietyt Sonera Kaupat joudutaan sulkemaan muilta asiakkailta tapahtuman ajaksi. Suurin osa Sonera Kaupoista suljetaan arkisin kello 19.00 tai 20.00. Tapahtuma sijoittuisi alkuiltaan esimerkiksi kello kuudesta eteenpäin ja sen kesto olisi noin kaksi tuntia ja ennen tapahtumaa järjestelyjä varten voitaisiin varata yksi tunti. Näin voidaan laskea tapahtuman vievän keskimäärin noin 2,5 tuntia illasta.

Asiakasillan tarjoiluita varten tulee palkata pitopalvelu, joka valmistaa ja tarjoilee ruoat ja juomat. Pitopalveluun kuuluu alkudrinkit, pikkusuolaista, ruokajuomat ja jälkiruokakahvit.

Tapahtumaan kutsutut vieraat saavat lähtiessään pienen Soneran ”lahjapussukan”, joka sisältää Soneran oheistuotteita, kuten hiirimattoja, älypuhelimien puhdistustarroja sekä esitteen Soneran yrityksille suunnatuista palveluista.

Asiakasillan agenda

Vieraiden saapuessa paikalle, on heitä ottamassa vastaan asiakaspalvelijat, jotka toivottavat asiakkaan/vieraan tervetulleeksi ja esittäytyy heille. Vieraiden saapuessa tilaisuuteen, on heille luotava tervetullut ja mukava tunnelma, ja

osoittaa, että on mukavaa, että hän on saapunut paikalle. Ilta aloitetaan alkupuheenvuorolla ja yhteisellä tervetuliaismaljalla, kun kaikki kutsutut ovat saapuneet paikalle. Alkupuheenvuoron pitää myyntivalmennuksen henkilö. Puheenvuorossa kerrotaan, miksi Sonera halusi kutsua asiakkaitaan tapahtumaan ja mitä tapahtumassa on ohjelmassa.

Alkupuheenvuoron jälkeen esiin pyydetään Soneran yhteistyökumppanit, jotka vuorollaan toivottavat vieraat tervetulleiksi. Yhteistyökumppanit kertovat alkuesittelyssään hieman, mitä he illalta hakevat ja millaisia tuotteita heillä on näytillä. Nämä puheenvuorot pyritään pitämään lyhyinä, ja itse myynti ja tuotteiden esittely tapahtuu myöhemmin illan aikana. Yhteistyökumppaneillekin saadaan tällä tavalla kasvot, ja vieraat saattavat saada niistä uusia ajatuksia.

Tapahtumassa on ohjelmana muutama esitys, joiden aiheina ovat ICT-ala yleisesti ja Sonera sekä sen palvelut. Esimerkiksi alan kehityksestä ja tulevista muutoksista voidaan kertoa ja liittää se Soneran toimintaan. Tarkoitus on saada vieraat/asiakkaat ymmärtämään alaa ja sen kehitystä paremmin. Puheenvuoroissa ei ole niinkään tarkoituksen tuputtaa palveluita, vaan pikemminkin kertoa rehellisesti niistä ja perustella, miksi juuri Soneran palveluita tulisi käyttää. Myös uusista tuotteista voi pitää esityksiä, esimerkiksi syksyllä 2014 lanseeratusta Sonera Sopiva Pro – liittymistä voisi kertoa ja taustaa, mikä johti liittymätarjonnan päivitykseen, mikäli tämä on vielä ajankohtainen asia. Myös yritysasiakaspalvelun eri kanavista voisi kertoa, sillä kaikki eivät välttämättä tiedä, miten monta eri keinoa on saada yhteys asiakaspalveluun. Ohjelman aikana vieraille on tarjolla pientä purtavaa ja kahvia.

Ruoan tarjoilun jälkeen vieraat ja työntekijät saavat vapaasti ottaa viiniä, olutta tai muuta juotavaa ja seurustella vapaasti. Tässä vaiheessa asiakaspalvelijat ja yhteistyökumppanit voivat myydä ja esitellä tuotteitaan ja palveluitaan.

Yhteistyökumppaneiden esitellessään tuotteitaan, he yhdistävät omat tuotteensa Soneran palveluihin. Ottaessaan Soneran Sopiva Pro – liittymän Soneralta ja laitteen yhteistyökumppanilta, asiakas saa tuotteet tarjoushintaan, tai mahdollisesti jonkinlaisen kaupanpäällisen. Tarkoituksena on tuoda esiin Sonera Sopiva Pro liittymän ja nettikorttien hyötyjä ja saada niitä myytyä asiakkaille.

Illan päätteeksi on hyvä pitää vielä pieni puheenvuoro, jossa kiitetään paikalle saapuneita vieraita ja asiakkaita sekä myös yhteistyökumppaneita. Tavoitteena on, että vieraille jää hyvä maku tapahtumasta ja mahdollisesti parempi kuva Sonerasta palveluntarjoajana. Paras lopputulos saadaan, jos asiakas lähtee hyvällä mielellä tapahtumasta ja kertoo siitä myös kollegoilleen ja muille yritysedustajille.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyössämme lähdimme etsimään ratkaisua yritysasiakaspalvelun puhelukuormituksen vähentämiseen sekä SoHo-segmentin myynnin ja asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen. Meidän tavaksemme ratkaista nämä haasteet, valikoitui kaksi uutta asiakaskanavaa – kaksi uutta tapaa hoitaa asiakkuutta.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen, eikä sisältänyt varsinaista tutkimusta. Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta sekä toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuudessa käsitelimme asiakkuutta ja sen hoitoa, asiakaspalvelua sekä myyntiä. Teorian tueksi pyrimme tuomaan esimerkkejä toimeksiantajayrityksen toimialalta. Toiminnallisessa osuudessa kehitimme teorian sekä omien kokemuksiemme pohjalta kaksi toimintasuunnitelmaa toimeksiantajayritykselle.

Case 1 – suunnitelma oli Mobiiliportaali, joka on yritysasiakkaiden itsepalvelutyökalu mobiililaitteelle. Mobiiliportaalin tarkoituksena on vähentää yritysasiakaspalvelun kuormitusta sellaisissa asioissa, jotka muuten vaatisivat soiton asiakaspalveluun. Tämän työkalun avulla yrityksen vastuuhenkilö, palveluiden hallinnoija tai itse yrittäjä pääsisi tekemään muutoksia ja hallinnoimaan palveluita missä vain ja milloin vain. Nykyinen Yritysportaali on kehitetty responsiiviseksi siten, että sitä pystyy myös käyttämään mobiililaitteilla, mutta uskomme, että erillinen mobiilisovellus parantaisi käyttökokemusta ja olisi helpompi. Se siis palvelisi yritysasiakkaita paremmin. Uskomme, että tämä työkalu lisäisi aktiivisia itsepalvelukanavan käyttäjiä ja näin ollen vähentäisi yritysasiakaspalvelun kuormitusta. Tämä voisi toimia myös hyvänä lisäpalveluna asiakkaalle ja kilpailuetuna toimeksiantajayritykselle.

Paras esimerkki Mobiiliportaalien käytöstä voisi olla tilanne, jossa yrityksen toimitusjohtaja on matkalla Virossa, eikä hänellä ole pääsyä tietokoneelle ja on viikonloppu eikä asiakaspalvelu ole auki. Hänen työntekijänsä soittaa, ja kertoo, että hänen puhelin on varastettu. Toimitusjohtaja käyttää älypuhelin, jossa on Sonera Sopiva Pro – liittymä ja mobiiliportaali. Näin hän pääsee omasta älypuhelimestaan sulkemaan työntekijän liittymän välittömästi ja täysin ilmaiseksi.

Case 2 – suunnitelma oli SoHo-segmentin yritysasiakkaille suunnattu B2B-asiakasilta. Tämän asiakasillan tarkoituksena on tuoda yritysasiakaspalvelu lähemmäs asiakkaita sekä luoda henkilökohtaisempi suhde asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Tarkoitus on myös kasvattaa sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä että myyntiä. Suunnitelmaamme tukee opinnäytetyön teon aikana lanseerattu pilottivaihe B2B-cornerista, joka on yritysasiakkaille tarkoitettu piste, jossa asiakkaat saavat henkilökohtaista ja ammattitaitoista palvelua. Saamiemme tietojen perusteella palvelu on ollut haluttu ja menestyksekkäs.

Mielestämme suunnitelmiamme mukaisella toteutuksella tälle asiakasillalle antamamme tavoitteet täyttyisivät. Uskomme, että tälle konseptille olisi kysyntää ja asiakkaita tulisi tapahtumiin. Kun asiakasiltaan olisi kutsuttu tietyn alan yrityksiä ja heidän kanssaan päästäisiin keskustelemaan, olisi suuri mahdollisuus oppia heidän toimialastaan ja toimintatavoistaan sekä tiedustella asiakkaiden ja toimialan tulevaisuuden näkymiä. Tämä on arvokasta tietoa liittyen siihen, miten Sonera pystyy jatkossa parhaiten palvelemaan asiakkaita nyt ja tulevaisuudessa. Asiakasiltaan osallistuminen olisi myös asiakaspalvelijoille erittäin suuri mahdollisuus ja se toisi lisää virtaa normaaliin arkeen. Jos meille opinnäytetyön tekijöille tulisi mahdollisuus osallistua kyseiseen iltaan, emme epäröisi hetkeäkään.

Nämä kaksi kanavaa tukisivat erittäin hyvin Soneran tavoitteita erityisesti SoHo-segmentin liiketoiminnassa, jossa Soneralla on tavoitteena kasvaa. Tämä kasvu saavutetaan asiakastyytyväisyyden ja myynnin parantamisella, joka toteutetaan uusien toimintatapojen luomisella ja vanhojen toimintatapojen kehittämisellä. Nämä ovat asioita, joihin tulee nyt ja tulevaisuudessa kiinnittää jatkuvasti huomiota. Maailma muuttuu jatkuvasti ja niin tulee myös toimintatapojen muuttua.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum: Helsinki.

Bentley, F. & Barret, E. 2012. Building mobile experiences. The MIT Press: Cambridge.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Edita: Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita: Helsinki.

Cook, S. 2011. Customer care excellence: How to create an effective customer focus. KoganPage: London.

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

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

Jobber, D. & Lancaster, G. 2003. Selling and sales management. Pearson education: Harlow.

Kannisto, P & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? AMK Kustannus: Tampere.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Helsinki.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. WSOY: Helsinki.

Payne, A. 2009. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. BH: London.

Rope, T. 2005. Suuri Markkinointikirja. Talentum: Helsinki.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaarlo, K. 2000. Arvoa strategisesta asiakkuudesta. Gummerus: Helsinki

Elektroniset aineistot

Bloomberg Business. McGregor, J. 2006. Would You Recommend Us? [viitattu 24.02.2015]. Saatavissa: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2006-01-29/would-you-recommend-us>

DNA. 2014. Ota yhteyttä: minun yritykseni [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://www.dna.fi/yrityksille/minun-yritykseni>

Elisa. 2014. Yrityksille [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://oma.elisa.fi/yrityksille/>

Google. 2014a. Sovellukset [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://play.google.com/store>

Google. 2014b. Sovellukset: Minun Sonera [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.sonera.selfservice>

Google. 2014c. Sovellukset: VIP Mobile [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.telepo.mobile.android.sonera>

Google. 2014d. Sovellukset: Sonera Viihde [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.teliasonera.sonera.viihde>

Google. 2014e. Sovellukset: Sonera Kake [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.teliasonera.iptv.kake>

Google. 2014f. Sovellukset: Sonera Navigaattori [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://play.google.com/store/apps/details?id=org.microemu.android.se.appello.lp.SoneraNavigaattori>

Investopedia. 2015. Market segmentation [viitattu 04.02.2015]. Saatavilla: <http://www.investopedia.com/video/play/market-segmentation/>

Qualtrics. Mayfield, J. 2013. What is NPS®? An Introduction to Net Promoter® Score [viitattu 24.02.2015]. Saatavissa: <http://www.qualtrics.com/blog/what-is-nps/>

Sauvolainen, N. 2014. Digilaitteiden ja uusien digipalvelumuotojen käyttö vahvassa nosteessa Suomessa [viitattu 18.11.2014]. Saatavissa: <http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=15056&k=14320>

Sonera. 2015. Yrityksille. Soneran verkkosivut [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa: <http://www.sonera.fi/yrityksille/pienet>

Sonera. 2014. Yritysportaali. Soneran verkkosivut. [viitattu 20.11.2014]. Saatavissa: <http://www.sonera.fi/yritysportaali>

Taloussanommat. 2012. Angry Birds ylitti miljardin latauksen rajan [viitattu 18.11.2014]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/yritykset/2012/05/09/angry-birds-ylitti-miljardin-latauksen-rajan/201229067/>

TeliaSonera. 2015a. TeliaSonera lyhyesti. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa: <http://www.teliasonera.com/fi/konserni/teliasonera-lyhyesti/>

TeliaSonera. 2015b. About Us. History. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa: <http://www.teliasonera.com/en/about-us/history/>

TeliaSonera. 2015c. Markkinat ja tuotemerkit. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa: www.teliasonera.com/fi/konserni/markkinat-ja-tuotemerkit

TeliaSonera. 2015d. Konserni. Missio ja visio. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa: <http://www.teliasonera.com/fi/konserni/missio-ja-visio/>

TeliaSonera. 2015e. Konserni. Strategia. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa: <http://www.teliasonera.com/fi/konserni/strategia/>

Tilastokeskus. 2014. Yritysten toimipaikat 2013: puolet henkilöstöstä ruuhka-Suomessa [viitattu 19.01.2015]. Saatavilla:

http://www.stat.fi/til/alyr/2013/alyr_2013_2014-12-18_tie_001_fi.html

Viestintävirasto. 2015. Teleyritysten asiakaspalvelut [viitattu 24.2.2014].

Saatavilla:

<https://www.viestintavirasto.fi/tietoatoimialasta/tietoatarjonnastajahinnoista/puhelinpalvelut/teleyritystenasiakaspalvelut.html>

WhatIs. 2013. Mobile app [viitattu 18.11.2014]. Saatavissa:

<http://whatis.techtarget.com/definition/mobile>

