



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

CRM-JÄRJESTELMÄ OSANA ASIAKASKOKEMUKSIEN LUOMISESSA

TEKIJÄ: Sami Mehtomaa

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Sami Mehtomaa	
Työn nimi CRM-järjestelmä osana asiakaskokemuksien luomisessa	
Päiväys	16.4.2017
Sivumäärä/Liitteet	53
Ohjaaja(t) Petteri Muuruvirta ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut merkittävästi viime vuosina. Digitalisaatio on mullistanut ostamisen, palautteen antamisen sekä suosittelun merkityksen. Yritykset eivät pysty enää kilpailemaan hinnalla tai tuotannon tehokkuudella, vaan asiakaskokemuksista on tullut yrityksen merkittävin kilpailukeino. Luomalla asiakkaalle kokemuksia, yritys pystyy parantamaan merkittävästi asiakkaiden uskollisuutta ja tyytyväisyyttä yritystä kohtaan.</p> <p>Monilla yrityksillä on jo käytössä CRM-järjestelmä ja CRM-järjestelmiä käyttävien yritysten määrä jatkaa kasvuaan. Yritykset eivät usein kuitenkaan hyödynnä CRM-järjestelmien täyttä potentiaalia, vaan järjestelmää käytetään useimmiten ainoastaan asiakastietojen hallintaan sekä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostamisessa ja parantamisessa. CRM-järjestelmää voidaan kuitenkin käyttää myös työkaluna asiakaskokemuksien luomisessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten CRM-järjestelmää voidaan käyttää asiakaskokemuksien luomisessa. CRM-järjestelmä mielletään yleisesti pelkäksi myynnin ja asiakkuuksien johtamisen työkaluksi, mutta sitä pystytään myös käyttämään apuna asiakaskokemuksien luomisessa. Monilla yrityksillä on jo siis käytössään kaikki mahdollisuudet luoda asiakaskokemuksia CRM-järjestelmän avulla, mutta nämä mahdollisuudet jäävät usein hyödyntämättä. Opinnäytetyössä paneuduttiin konkreettisiin keinoihin, joilla CRM-järjestelmää voidaan käyttää asiakaskokemuksien luomisessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin asiakassuhteita, asiakkuuksienhallintaa, CRM-järjestelmiä sekä asiakaskokemuksien muodostumista, johtamista, mittaamista sekä ongelmakohtia.</p> <p>Ainestona opinnäytetyössä käytettiin kirjallisuutta, verkkolähteitä sekä aiheista jo tehtyjä tutkimuksia. Työn lopputuloksena syntyi ohjeistus siitä, miten CRM-järjestelmää voidaan käyttää asiakaskokemuksien luomisessa, sekä siitä, miten yritys pystyy johtamaan ja mittaamaan asiakaskokemuksia. Opinnäytetyössä selvisi, että CRM-järjestelmää voidaan käyttää monin eri tavoin asiakaskokemuksien luomisessa.</p>	
Avainsanat CRM, CEM, asiakkuuksienhallinta, asiakaskokemus, asiakassuhteiden johtaminen, asiakaskokemuksen johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Sami Mehtomaa			
Title of Thesis Role of CRM software in improving customer experience			
Date	16.4.2017	Pages/Appendices	53
Supervisor(s) Petteri Muuruvirta and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners -			
<p>Abstract</p> <p>Customers' buying behaviour has changed significantly in recent years. Digitalization has changed completely the way customers buy products, give reviews and recommend companies and products. Companies cannot compete anymore with a price or production efficiency – they need to create customer experiences that distinguish them from other companies. By creating experiences for customers, companies can see a significant change in a customer satisfaction and loyalty. Creating customer experiences has become the most important competitive advantage for companies.</p> <p>Many companies already have CRM software and the number of companies that use CRM applications keep increasing. Companies usually use the CRM software only to maintain customer data and improve sales, marketing and customer service, but the CRM software can also be used to improve the customer experience. Most of companies haven't yet realized the full potential of CRM-sofwares and the possibility to use it to improve the customer experience.</p> <p>The purpose of this thesis was to clarify how a CRM software can be used to improve the customer experience. Most companies have already acquired a tool to improve the customer experience, but they haven't yet exploited that opportunity. This thesis gives advise how companies can manage customer experiences and how they can use the CRM software to improve the customer experience.</p> <p>The theoretical part of this thesis consists of customer relationships, different CRM applications, customer relationship management, customer experiences and customer experience management.</p> <p>The material of this thesis was collected from literature, online materials and researches. The result of this thesis was a compilation of guidelines about how a company can use the CRM-software to improve the customer experience and how a company can manage their customer experiences. The thesis found out that a CRM-software can be used in multiple ways to improve the customer experience.</p>			
Keywords CRM, CEM, Customer Relationship Management, Customer Experience Management, Customer Experience			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	ASIAKAS JA ASIAKASSUHTEET	6
2.1	Asiakkaiden aikakausi.....	6
2.2	Yrityksen luoma arvo asiakkaalle.....	7
2.3	Asiakassuhteet.....	8
2.4	Asiakasryhmät	10
3	ASIAKKUUKSIENHALLINTA.....	12
3.1	CRM-strategia.....	12
3.2	CRM-järjestelmät	14
3.3	CRM-järjestelmien hyödyt.....	18
4	ASIAKASKOKEMUS	22
4.1	Asiakaskokemuksien muodostuminen	22
4.2	Asiakaskokemuksien johtaminen	30
4.3	Asiakaskokemuksien mittaaminen	32
4.4	Asiakaskokemuksien johtamisen hyödyt	36
4.5	Asiakaskokemuksien ongelmakohdat	38
5	CRM-JÄRJESTELMÄ OSANA ASIAKASKOKEMUKSIEN LUOMISESSA.....	41
5.1	CRM-järjestelmien tarjoamat keinot asiakaskokemuksien luomiseen.....	43
5.2	Yhteenveto CRM-järjestelmän hyödyistä asiakaskokemuksien luomisessa	46
6	YHTEENVETO.....	49
7	LÄHDELUETTELO.....	51

1 JOHDANTO

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut viime vuosina yhä itsenäisemmäksi digilitalisaation myötä. Asiakkaat hakevat itsenäisesti tietoa internet-sivuilta, Facebookista, Twitteristä ja muista lähteistä, sekä tekevät ostopäätöksen näiden tietojen perusteella. Arvosteluiden ja suositteluiden helppo saatavuus on kasvattanut näiden roolia osana ostopäätöksen tekemistä. Asiakkaat eivät tule enää kivijalkaliikkeeseen kysymään tietoa tuotteesta tai palvelusta, vaan asiakkaat etsivät tarvitsemansa tiedot jo etukäteen. Tämä tarkoittaa suuria muutoksia asiakaspolussa.

Asiakkaan aikakaudella asiakaskokemuksien luominen on yrityksen tärkein kilpailukeino ja tapa erottautua muista yrityksistä. Asiakkaat pystyvät nykyisin valitsemaan vapaasti mistä ja milloin he ostavat tarvitsemansa tuotteet. Yrityksen on yhä vaikeampaa hakea kilpailuetua esimerkiksi tuotantotehokkuudella tai jakelulla, mikä nostaa asiakaskokemuksen erottavaksi tekijäksi yritysten välillä. Moni yritys väittää olevansa asiakaskeskeinen, mutta käytännön tasolla tämä ei näy usein mitenkään asiakkaalle. Osa yrityksistä ei ole vielä edes huomannut asiakaskokemuksien luomisen tärkeyttä.

Yritykset tarvitsevatkin työkaluja asiakaskokemuksien luomiseen. Asiakkuuksienhallintaohjelmistot, eli CRM-järjestelmät, ovat osa yhä useampien yritysten arkea ja niiden käyttö jatkaa yleistymistään. CRM-järjestelmää käytetään kuitenkin useimmiten yrityksissä vain asiakastietojen hallintaan sekä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehostamiseen. CRM-järjestelmää voidaan kuitenkin käyttää myös työkaluna asiakaskokemuksien luomisessa.

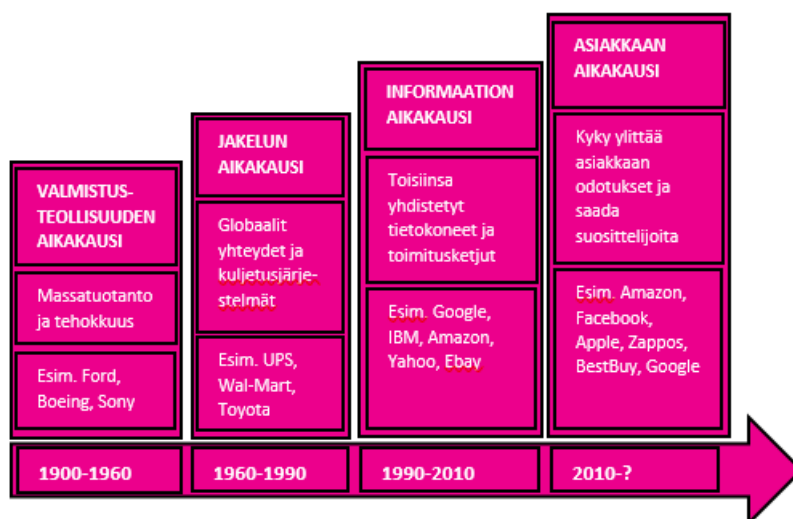
Useilla yrityksillä on jo siis väline asiakaskokemuksien luomiseen käytössä, mutta sen käyttömahdollisuuksia ei ole vielä hyödynnetty. CRM-järjestelmät pitävät sisällään paljon mahdollisuuksia asiakaskokemuksien luomiseen, eikä yrityksen tarvitse investoida uuteen järjestelmään luodakseen asiakaskokemuksia. CRM-järjestelmästä onkin tullut pelkän asiakastietojärjestelmän lisäksi asiakaskokemuksen kasvualusta.

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan CRM-järjestelmiin, asiakaskokemuksiin sekä siihen, miten CRM-järjestelmää voidaan käyttää osana asiakaskokemuksien luomisessa. Aluksi opinnäytetyössä käsitellään teoriaa asiakkaista ja asiakassuhteista, jotka ovat asiakkuuksienhallinnan sekä asiakaskokemuksien keskiössä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten CRM-järjestelmiä voidaan käyttää käytännössä yrityksissä asiakaskokemuksien luomisessa.

2 ASIAKAS JA ASIAKASSUHTEET

2.1 Asiakkaiden aikakausi

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana huomattavasti. Esimerkiksi Facebook, Twitter, YouTube ja Wikipedia ovat nousseet tässä ajassa tyhjästä osaksi lähes jokaisen ihmisen arkea. Facebookin päiväkohtainen käyttäjämäärä ylitti syyskuussa 2015 miljardin ihmisen rajan, YouTubea käyttää yli miljardi ihmistä sekä Wikipediasta löytyy artikkeleita 291 kielellä. (Öhrnberg 2016; YouTube 2016; Wikipedia 2016.) Asiakkailla on siis pääsy lähes rajattomaan määrään tietoa verrattuna tilanteeseen 2000-luvun alussa, mutta yritysten mallit asiakas-kohtaamisiin eivät kuitenkaan ole juurikaan muuttuneet tässä ajassa (Löytänä ja Kortesus 2011, 27-28). Asiakkaan aikakaudella kilpailukeinoksi nouseekin kokemuksen tuottaminen asiakkaalle. Yritykset eivät pysty saamaan samalla tavalla kilpailuetua tuotantotehokkuudella, tehokkaalla jakelulla tai informaatioteknologialla, kuten aiemmin, koska näiden huippu on jo saavutettu, ja jokaisella yrityksellä on mahdollisuudet niiden hyödyntämiseksi. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 15-16.)



KUVA 1. Kilpailukeinojen aikakaudet (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 15; Ramos 2011.)

Digitalisaation, sosiaalisen median palveluiden, sekä internetin kasvu ylipäättään, ovat muuttaneet asiakkaiden ostokäyttäytymistä merkittävästi. Kaikki tieto tuotteista ja palveluista on tarjolla asiakkaalle verkon välityksellä, puhumattakaan erilaisista vertailusivustoista sekä suosittelupalveluista. Asiakkaat pystyvät vertailemaan hintoja ja vaihtoehtoja esimerkiksi puhelimellaan ollessaan jo yrityksen kivijalkaliikkeessä. Asiakkaat pystyvät hoitamaan asiansa verkkopalveluissa heille sopivana aikana ilman varsinaista kontaktia yritykseen, kuten puhelinsoittoa asiakaspalveluun tai vierailua konttorissa. Asiakkaat eivät myöskään kysy enää myyjiltä, kuten aiemmin, vaan etsivät itse tarvitsemansa tiedon verkosta ennen ostopäätöksen tekemistä. (Löytänä ja Kortesus 2011, 15-17; Filenius 2015, 17-19.)

Myös kokemuksen jakaminen on mullistunut. Asiakkaat jakavat kokemuksiaan verkossa ja asiakkaan mielipide leviää nopeasti ja laajalle. Sosiaalisessa mediassa jaettu negatiivinen kokemus voikin va-

hingoittaa yrityksen brändiä merkittävästi. Sanonta, että hyvästä kokemuksesta kerrotaan yhdelle ja huonosta kokemuksesta kymmenelle, on nykyään toisessa potenssissa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 15-17; Filenius 2015, 17-19.) Menestymisen edellytykseksi onkin tullut hyvä kohderyhmätuntemus ja positiivisten kokemusten tuottaminen asiakkaille (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 49).

2.2 Yrityksen luoma arvo asiakkaalle

Vaikka yritys luokin toiminnallaan ja tuotteillaan edellytyksiä arvon muodostumiselle, jokainen asiakas muodostaa itse arvon itselleen. Yrityksen luomat arvot asiakkaille voidaan jakaa neljään tyyppiin: taloudellisiin, toiminnallisiin, symbolisiin sekä emotionaalisiin arvoihin. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18.)

1. Taloudellinen arvo

Taloudellinen arvo tarkoittaa mahdollisimman pienen kustannuksen tuottamista asiakkaalle. Taloudellinen arvo on helpoin kopioida kilpailijoiden toimesta, eikä se yksistään riitä enää asiakkaan aikakaudella. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 19.) Pelkkä halpa hinta yrityksen strategiana on haastava, jos asiakkaalle ei pystytä tuottamaan mitään muuta arvoa. Taloudellisella hinnalla kuitenkin kilpailaan esimerkiksi polttoaineen myynnissä, jossa ainut erottava tekijä on hinta (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 19).

2. Toiminnallinen arvo

Toiminnallinen arvo näkyy asiakkaalle säästönä ajassa ja vaivassa. Toiminnalliseen arvoon voidaan laskea mukaan toimintavarmuus ja -luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu. Kuten taloudellinen arvo, myös toiminnallinen arvo on helposti kopioitavissa asiakkaan aikakaudella. Esimerkiksi globaalit logistiikkapalvelut, kuten DHL ja UPS, ovat kaikkien yritysten käytettävissä, joten kilpailuetua on enää erittäin vaikeaa saada kasvatettua toiminnallisesta arvosta. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 19.)

3. Symbolinen arvo

Symbolinen arvo auttaa asiakasta ilmaisemaan persoonaansa. Asiakas saa tätä kautta itselleen lisää arvoa. Olennaisena osana symbolista arvoa on yhteenkuuluvuuden tunne muiden käyttäjien kanssa. Symbolisen arvot ovat usein sidottuina brändiin ja brändistä syntyviin mielikuviin. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 19.) Hyvänä esimerkkinä symbolisesta arvosta on Harley-Davidson moottoripyörät, joiden omistajat jopa tatuoivat brändin logon ihoonsa. Symbolisella arvolla on kuitenkin vaikeaa enää kilpailla asiakkaan aikakaudella, koska brändit ovat samankaltaistuneet ja aidosti erilaisen brändin ylläpitäminen on erittäin kallista (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 19-20).

4. Emotionaalinen arvo

Emotionaalinen arvo on yhteydessä asiakkaan tunnekokemuksiin. Olennaisena osana emotionaalista arvoa on, että yritys pystyy personoimaan tuotteita tai palveluita asiakkailleen, ja tätä kautta antamaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 20.) Asiakkaan aikakaudella nimenomaan emotionaalisen arvon luominen on merkittävä kilpailuetu. Systemaattiseen asiakaskokemusten luomiseen tarvitaan kuitenkin pitkäjänteistä työskentelyä asiakaskokemusten johtamisen parissa (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 20). Kun mahdollisuudet kilpailla symbolisilla, toiminnallisilla tai taloudellisilla arvoilla ovat pienentyneet, muodostavat emotionaaliset arvot entistä suuremman kilpailuedun.

2.3 Asiakassuhteet

Suhde asiakkaan ja yrityksen välillä voidaan määritellä siten, että osapuolten välillä tapahtuu useita kanssakäymisiä ajan mittaan. Jos asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita vain satunnaisesti, ei yrityksen ja asiakkaan välillä voida sanoa olevan varsinaista asiakassuhdetta. Asiakkaan palatessa uudestaan ja uudestaan ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita, koska pitää esimerkiksi yrityksen ilmapiiristä, voidaan sanoa, että yrityksen ja asiakkaan välillä on asiakassuhde. (Buttle 2009, 27.) Asiakassuhteesta voi hyötyä sekä yritys, että asiakas, tai vain toinen osapuoli. Molempien osapuolten saamat hyödyt kuitenkin poikkeavat suuresti toisistaan.

Yrityksien tavoitteena on saada uskollisia asiakkaita, jotka palaavat ostamaan ja käyttämään yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakkaan uskollisuuteen vaikuttaa kuitenkin moni tekijä, esimerkiksi aiemmin käsitellyt yrityksen tuottamat arvot, ostokäynnin kustannukset, kuten matka ja aika, sekä tuotevalikoima. Asiakkaan uskollisuutta voidaan mitata ostojen tiheydellä, viimeisen oston ajankohdalla ja ostoskoolla. (Arantola 2003, 29.) Uskollinen asiakas muodostaa tiiviin asiakassuhteen yrityksen kanssa ja mahdollisesti suosittelee yritystä myös muille. Uskollinen asiakas antaa yritykselle myös arvokasta asiakaspalautetta, jotta yritys pystyy parantamaan toimintaansa entisestään. Tyytymättömät asiakkaat, joilla ei ole aikomusta pysyä yrityksen asiakkaana, antavat palautetta vain rahakorvauksen toivossa, eivät kehittääkseen yrityksen toimintaa. (Arantola 2003, 40.)

TAULUKKO 1. Asiakasuskollisuuden vaikutus asiakassuhteen keston (Buttle 2009, 33.)

Asiakasuskollisuus (%)	Keskimääräinen asiakassuhteen kesto
50	2. vuotta
67	3. vuotta
75	4. vuotta
80	5. vuotta
90	10. vuotta
92	12,5. vuotta
95	20. vuotta
96	25. vuotta
97	33,3. vuotta
98	50. vuotta
99	100. vuotta

Kuten oheinen taulukko osoittaa, asiakasuskollisuuden kasvaessa myös asiakassuhteen kesto piteenee. Yrityksen tulisikin ottaa huomioon koko asiakassuhteen aikana saatavat tulot, sen sijaan, että käsittelee tuloja yksittäisinä ostotapahtumina. Jos asiakas ei ole tyytyväinen yritykseen ja vaihtaa kilpailijaan, asiakkaalta saatava tulovirta voi olla menetetty lopullisesti. (Buttle 2009, 35.)

Merkittävimmät hyödyt yritykselle uskollisista asiakkaista ja pitkistä asiakassuhteista ovat kasvavat tulot, saadut suositukset sekä pienemmät palvelukustannukset. Pitkän asiakassuhteen aikana asiakas todennäköisesti käyttää rahaa myös muihin yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, sekä suosittelee tuotetta tai palvelua myös muille, mikä lisää yrityksen saamia tuloja. (Buttle 2009, 36-37.) Yritys säästää myös merkittävästi markkinointi- sekä asiakashankintakuluissa. Vanhan asiakkaan pitäminen verrattuna uuden asiakkaan hankkimiseen on huomattavasti halvempaa yritykselle, kun otetaan huomioon esimerkiksi usein uudelle asiakkaalle annettavat alennukset sekä markkinointikulut. Pitkän asiakassuhteen aikana sekä yritys, että asiakas, oppivat myös tuntemaan toisensa paremmin, mikä vähentää asiakaspalvelun tarvetta. (Buttle 2009, 33, 36-37.)

Vaikka asiakassuhde voi hyödyttää yritystä monin tavoin, ei yrityksen aina kannata muodostaa asiakassuhdetta asiakkaan kanssa. Riskinä asiakassuhteen muodostamisessa on muun muassa asiakassuhteen päättymisestä aiheutuvat kulut sekä yrityksen resurssien keskittäminen. Asiakassuhteen päättymisen voi olla yritykselle hyvin kallista, jos yritys on panostanut asiakkaaseen paljon. Yritys on voinut esimerkiksi rakentaa asiakasta varten tuotantolinjan, joka jää käyttämättömäksi asiakassuhteen päättyessä. (Buttle 2009, 40.)

Yrityksillä on myös käytössään vain rajallinen määrä resursseja, kuten aikaa, rahaa ja työntekijöitä, joten yrityksen tulisi harkita tarkasti, miten ja mihin sijoittaa resurssinsa. Toiseen asiakkaaseen käytetyt resurssit ovat aina pois toiselta asiakkaalta, joten asiakkaiden valitseminen on tehtävä tark-

kaan. (Buttle 2009, 40.) Seuraavassa kappaleessa käsitellään sitä, miten yritys voi ryhmitellä asiakkansa helpottaakseen tärkeimpien asiakkaiden tunnistamista.

2.4 Asiakasryhmät

Kannattavuuden perusteella

Asiakkaat voidaan jakaa neljään ryhmään sen mukaan, kuinka kannattavia asiakkaat ovat yritykselle ja kuinka paljon huomiota he vaativat yritykseltä (Löytänä ja Kortesus 2011, 129). Yrityksen menestymisen kannalta on erittäin tärkeää tunnistaa asiakasryhmät, jotka ovat kannattavia. Kun yritys tunnistaa kannattavimmat asiakkaat, se pystyy panostamaan kannattaviin asiakkaisiin enemmän kuin kannattamattomiin asiakkaisiin, ja saamaan tätä kautta lisää tuloja, sekä pitämään kannattavimmat asiakkaat tyytyväisinä.

Yritykselle kannattavimpia asiakkaita ovat tuloksentuojat. Tuloksentuojat tuovat paljon liikevaihtoa, mutta kuluttavat yrityksen resursseja vain vähän. Yrityksen tulisi keskittyä erityisesti tuloksentuojien palvelemiseen laadukkaasti ja heidän odotuksien ylittämiseen. Myös tuloksentuojien aktivoiminen on tärkeää, koska he tuovat yritykselle lisää tuloja. (Löytänä ja Kortesus 2011, 130.)

Väärinymmärretyt asiakkaat ovat myös kannattavia yritykselle. Väärinymmärretyt asiakkaat eivät ole usein yritykseen yhteydessä, vaan he ovat passiivisia, mutta keskittävät ostonsa kuitenkin yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Väärinymmärretyt asiakkaat on mahdollista siirtää tuloksentuojiin, jos heidän aktiivisuuttaan pystytään lisäämään. (Löytänä ja Kortesus 2011, 130.)

Kadotetut asiakkaat ovat kannattamattomia asiakkaita. Kadotetut asiakkaat ovat passiivisia, eivätkä tuota tuloja yritykselle. Kadotetut asiakkaat eivät kuulu muihin ryhmiin, vaan ovat niiden välimaastossa. Kadotetut asiakkaat voidaan siirtää väärinymmärretyiksi, jos kannattamattomuuden syy saadaan selville, mutta tämä ei ole aina yritykselle kannattavaa. Kadotetut asiakkaat voivat olla syystä kadotettuja asiakkaita, eikä heitä ole mahdollista siirtää tulosta tuottaviin ryhmiin. Tässä tapauksessa kadotettujen asiakkaiden kannattaa antaa siirtyä kilpailijalle. (Löytänä ja Kortesus 2011, 130-131.)

Kanditaatit ovat kaikista ongelmallisista ryhmä yritykselle. Kanditaatit ovat aktiivisia ja vievät eniten yrityksen resursseja, mutta eivät tuota tuloja. Kanditaattien viemät resurssit ovat pois tuloksentekijöiltä tai väärinymmärretyiltä asiakkailta. Kanditaateille tärkein arvo on taloudellinen, eli hinta. Jos yritys ei pysty siirtämään kanditaatteja tuloksentuojiksi, tulisi yrityksen antaa kanditaattien siirtyä kilpailijalle. (Löytänä ja Kortesus 2011, 131.)

Asiakassuhteen perusteella

Asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin myös asiakassuhteen perusteella. "Customer Ladder of Loyalty"-malli perustuu siihen, miten asiakassuhde yrityksen ja asiakkaan välillä kehittyy ajan kuluessa. Mal-

lissa määritellään kuusi eri asiakassuhdevaihetta: prospekti, ostaja, asiakas, tukija, suosittelija sekä kumppani. (Payne 2005, 111.)



KUVA 2. Customer Ladder of Loyalty (Payne 2005, 112.)

Yrityksen tavoitteena on siirtää asiakaitaan ylöspäin portaikossa, jotta asiakassuhde tuottaisi enemmän arvoa. Ensimmäinen tavoite on siirtää asiakas prospektistä ostajaksi. Tämän jälkeen, kun asiakas on tehnyt ensimmäisen ostoksensa yritykseltä, on tavoitteena siirtää ostaja asiakkaaksi, joka palaa ostamaan yritykseltä. Kun asiakas palaa ostamaan yritykseltä, on tavoitteena saada asiakas yrityksen tukijaksi. Tukijan jälkeen tavoitteena on saada asiakkaasta suosittelija, eli asiakas, joka suosittelee yritystä myös muille, ja luo näin ”word-of-mouth”-markkinointia. Lopulta suosittelijoista voi tulla kumppaneita yritykselle, joiden kanssa yritys muodostaa strategisen asiakassuhteen. (Payne 2005, 111-112.)

Yrityksen ei aina kannata panostaa asiakkaiden nostamiseksi portaikossa, vaan on tärkeää tunnistaa oikeat asiakkaat, joihin kannattaa panostaa. Tiettyjen asiakkaiden nostaminen tukija- tai suosittelijatasolle voi olla yritykselle kallista. Esimerkiksi osa asiakastason asiakkaista voivat osoittaa uskollisuutta yritykselle, mutta ovat usein kalliita hankkia ja nopeita vaihtamaan yritystä. Osa asiakkaista voi puolestaan olla tyytymättömiä yritykseen, mutta eivät pysty vaihtamaan yritystä vaihtokustannuksien tai monopoliaseman vuoksi. Yrityksen on siis tärkeää huomioida asiakkaiden nykyinen ja tuleva arvo yritykselle, ja tehdä päätös kannattaako asiakkaaseen panostaa. (Payne 2005, 113.)

Yrityksen tulisi erityisesti kiinnittää huomionsa suosittelijoihin. Suosittelijat tekevät yritykselle paljon ilmaista ”word-of-mouth”-markkinointia, eli he suosittelevat yritystä muille. Suosittelemista voidaan pitää tehokkaimpana markkinointina ja parhaimpana tiedonlähteenä, koska asiakas saa tietoa yrityksestä suoraan toiselta asiakkaalta. Suosittelemista on huomattavasti tehokkaampaa kuin esimerkiksi yrityksen oma markkinointi, koska yrityksen oma markkinointi tulee yrityksen sisältä, mutta suosittelemista toiselta asiakkaalta, eli yrityksen ulkopuolelta. (Payne 2005, 113-114.)

3 ASIAKKUUKSIENHALLINTA

Customer Relationship Management, eli CRM, vakiintui käsitteenä 1990-luvun alussa. Suomessa Customer Relationship Management on edelleen niin uusi käsite, ettei sen suomennos ole vielä edes vakiintunut. Customer Relationship Managementista voidaan puhua suomeksi asiakkuuksienhallintana, asiakashallintana, asiakassuhteen johtamisena tai asiakkuuksien johtamisena. (Oksanen 2010, 21.)

CRM on käsitteenä erittäin moniulotteinen. CRM ymmärretään helposti pelkkänä teknologiana, useimmiten CRM-järjestelmänä, mutta parhaimmillaan se auttaa koko yritystä omaksumaan asiakaskeu-
keskeisen ajattelutavan (Sahlsten 2012). CRM:ssä ei ole siis kyse yksistään tietojärjestelmästä, vaan myös liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä (Oksanen 2010, 100).

CRM-käsitteellä voidaan tarkoittaa muun muassa seuraavia asioita:

- Käsitettä tietojärjestelmille ja toimintatavoille, joilla yritys hallitsee asiakkuuksia
- Prosessia, jolla yritys hallitsee asiakaskohtaamisia
- Lähestymistapaa asiakkaiden tunnistamiseen ja hankkimiseen sekä asiakashallintaan
- Liiketoiminnan tietojärjestelmää, jolla johdetaan markkinointia, myyntiä sekä asiakaspalvelua
- Liiketoimintastrategiaa, joka maksimoi asiakkaiden kannattavuuden, tuotot sekä tyytyväisyyden.

(Buttle 2009, 4; Oksanen 2010, 22.)

3.1 CRM-strategia

Asiakkuuksienhallinta liiketoimintastrategiana vaikuttaa koko yritykseen ja ohjaa kaikkien niiden työntekijöiden toimintaa, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa (Peelen 2005, 6). Asiakkuuksienhallinnassa perusajatuksena on asiakastietojen systemaattinen kerääminen ja analysoiminen. Asiakastietojen keräämisellä ja analysoimisella yritys pyrkii kasvattamaan asiakkuuksien arvoa sekä tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat yritykselle, ja tätä kautta kasvattamaan yrityksen tuloja. Keskeisiä toimintoja ovat myös tuotteiden ja palveluiden räätälöinti asiakkaille, asiakkaiden segmentointi sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. (Löytänä ja Korteso 2011, 11.)

CRM-strategian onnistuminen yrityksessä riippuu monista tekijöistä. Asiakkuuksienhallinnan tärkeimpiä elementtejä ja kulmakiviä ovat kuitenkin asiakastietämys, asiakassuhdestrategia, viestintä sekä henkilökohtainen arvolutaus. (Peelen 2005, 7.)

Asiakastietämys

Jotta yritys pystyy ylläpitämään pitkiä asiakassuhteita sekä räätälöimään tarjontaansa, tulee yrityksen tuntea asiakkaansa. Tätä varten yrityksen on kehitettävä asiakastietokanta, jonka tiedot pitävät

paikkaansa ja ovat aina ajan tasalla. Yritys pystyy analysoimaan näitä asiakastietoja ja saavuttamaan näin monia hyötyjä. Yrityksen tulee tietää esimerkiksi mitä asiakas on ostanut ja mitä kautta asiakas haluaa kommunikoida yrityksen kanssa. Yrityksen on kuitenkin tärkeää muistaa, mikä on asiakastietojen keräämisen tavoite. Kerätyillä asiakastiedoilla tulee voida palvella asiakasta laadukkaammin ja nopeammin, sekä tarjota asiakkaalle paremmin sopivia ratkaisuja. (Peelen 2005, 8.)

Asiakassuhdestrategia

Yksilöllisiä asiakastietoja on käytettävä pitkien asiakassuhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Asiakkaiden tarpeiden kuunteleminen ja oikeiden tuotteiden tarjoaminen tulee olla yritykselle tärkeempää kuin pelkkä myyminen. Yrityksellä on oltava myös aitoa kiinnostusta asiakkaisiinsa, eikä yrityksen kiinnostus asiakasta kohtaan voi loppua heti ostamisen jälkeen. Ostons jälkeen yrityksen ja asiakkaan välinen asiakassuhde vasta todella alkaa. (Peelen 2005, 8.)

Viestintä

Monilla yrityksillä ei ole kokemusta minkäänlaisen keskustelun ylläpitämisestä asiakkaan kanssa. Yrityksen on kuitenkin pidettävä yllä keskustelua asiakkaiden kanssa, jotta pitkien asiakassuhteiden ylläpitäminen on mahdollista. Yrityksen on kehitettävä monikanavaisia kommunikointiväyliä asiakkaille, jotta asiakkaat voivat ottaa yhteyttä yritykseen missä ja milloin tahansa. Asiakkaiden on pystyttävä halutessaan tarkistamaan asiansa yrityksen internet-sivuilla, soittamaan yrityksen asiakaspalveluun tai tulla vierailemaan yrityksen toimistolla asioidakseen kasvokkain. Asiakkaan asioidessa monikanavaisesti yrityksen kanssa, on tärkeää välttää tilanteita, joissa asiakas joutuu toistamaan asiansa moneen kertaan. Asiakkaiden asioinneista onkin kirjattava aina merkintä, jotta kaikki työntekijät tietävät mistä asiakkaan kanssa on viimeksi keskusteltu. (Peelen 2005, 8-9.)

Yksilöllinen arvolupaus

Kun yritys tuntee asiakkaansa, muodostaa heidän kanssaan asiakassuhteen sekä ylläpitää keskustelua, ei yritys voi myöskään välttyä yksilöllisen arvolupauksen tarjoamiselta. Tuotteet, palvelut ja hinnat tulee muokata asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tuotteita ja palveluita voidaan muokata asiakkaiden toiveiden perusteella juuri heille sopiviksi ja hintaa voidaan muokata asiakkaalle tuotettavan arvon mukaan. Kun hinta muokataan yksittäiselle asiakkaalle tuotettavan arvon mukaan juuri siinä hetkessä ja paikassa, yrityksellä on samalla myös mahdollisuus kasvattaa myyntiään. (Peelen 2005, 9-10.)

Kaikkia edellä mainittuja asiakkuuksienhallinnan elementtejä on kehitettävä yksitellen askel kerrallaan (Peelen 2005, 10). CRM-järjestelmällä on tärkeä rooli näiden elementtien kehittämisessä sekä CRM-strategian onnistumisessa ja toteutuksessa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin CRM-järjestelmiä ja niiden hyötyjä yritykselle.

3.2 CRM-järjestelmät

Ensimmäisen CRM-järjestelmän toi markkinoille Siebel Systems Inc. jo vuonna 1993 (Buttle 2009, 3). CRM-järjestelmistä on tullut sittemmin olennainen osa asiakkuuksienhallintaa, ja markkinnoille on tullut useita erilaisia järjestelmiä (Löytänä ja Kortesus 2011, 11). Tällä hetkellä suosituimpia CRM-järjestelmiä ovat muun muassa SugarCRM, Microsoft Dynamics, Salesforce ja SuperOffice. CRM-järjestelmät ovat tehostaneet yritysten toimintaa merkittävästi ja auttaneet keräämään sekä ymmärtämään kerättyä tietoa asiakkaista (Löytänä ja Kortesus 2011, 21).

Suomessa CRM-järjestelmä oli vuonna 2015 käytössä noin 39 prosentilla yrityksistä. CRM-järjestelmien käyttö kuitenkin vaihtelee suuresti yrityksen koon ja toimialan mukaan. Yli 100 työntekijän yrityksistä CRM-järjestelmää käyttää 68 prosenttia, kun 10-19 työntekijän yrityksistä vain 31 prosenttia. Toimialoista selvästi eniten CRM-järjestelmää käytetään informaatio- ja viestintäalalla, sekä tukkukaupassa, joissa 76 ja 64 prosenttia yrityksistä käyttävät CRM-järjestelmää. Vähiten CRM-järjestelmää käytetään majoitus- ja ravintolatoiminnassa sekä rakennus- ja kuljetusalalla, joissa CRM-järjestelmää käyttää vain 21, 23 ja 24 prosenttia yrityksistä. (Tilastokeskus 2015.)



KUVA 3. Osuus yrityksistä, joilla käytössä CRM-järjestelmä Suomessa (Tilastokeskus 2015.)

Asiakastiedot ja niiden hyödyntäminen

CRM-järjestelmään kerätään tietoa asiakkaista ja asiakassuhteista. Asiakastietojen kuvitellaan yleisesti olevan vain asiakkaiden kontaktitietoja, mutta ne käsittävät paljon muutakin. Tietojen kerääminen ei rajoitu vain asiakkaisiin, vaan myös toimittajien, kilpailijoiden, kumppaneiden ja muiden sidosryhmien tietojen tulisi myös löytyä CRM-järjestelmästä. (Oksanen 2010, 148.)

Tyypillisesti CRM-järjestelmään kerättävää tietoa on muun muassa:

- Segmentointiin tähtäävät tiedot
 - Asiakkaan yhteystiedot (nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite)
 - Asiakkaan sijanti (asuinpaikka, postinumero, osoite)
 - Sosioekonominen asema (tulotaso, koulutus)
 - Demograafiset tiedot (ikä, sukupuoli)
 - Psykograafiset tiedot (elämäntyyli, normit, arvot)
 - Tieto asiakkaan tarpeista
 - Asiakasluokka

- Tiedot asiakassuhteesta
 - Tilaushistoria
 - Toimitushistoria
 - Laskuhistoria
 - Asiakaspalautteet
 - Luottotiedot
 - Asiakkaan yleisin kommunikointiväylä (sähköposti, puhelu, kasvotusten)

- Kohtaamisiin liittyvät tiedot
 - Tapaamiset
 - Puhelut
 - Sähköpostit
 - Verkkokohtaamiset
 - Sovitut asiat
 - Kontaktihistoria

(Oksanen 2010, 149; Löytänä ja Kortesus 2011, 21; Buttle 2009, 98-99; Peelen 2005, 223.)

Asiakastiedot ovat olennainen osa CRM-järjestelmää. Asiakastiedot muodostavat pohjan CRM-järjestelmän toiminnalle, eikä ilman asiakastietojen aktiivista päivittämistä CRM-järjestelmää saada hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Pelkkä asiakastietojen kerääminen CRM-järjestelmään ei kuitenkaan riitä, vaan kerättyjä asiakastietoja on myös hyödynnettävä. Analytiikan avulla yritys pystyy saamaan lisää ja tarkempaa tietoa asiakkaistaan. (Oksanen 2010, 175-177.)

Asiakastietoja voidaan hyödyntää tiedonlouhinnan (data mining) avulla. Tiedonlouhinta tarkoittaa menetelmiä, joilla suuresta määrästä asiakastietoa pystytään etsimään yhteyksiä ja löytämään oleellista tietoa yritykselle. Tiedonlouhinnan avulla yritys pystyy muodostamaan asiakastiedoista kaavoja esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä, elämäntyylistä ja demograafisista tekijöistä. Tiedonlouhinnasta saatujen tietojen avulla yritys pystyy parantamaan asiakassuhteitaan. Tiedonlouhinnan menetelmiin kuuluvat muun muassa segmentointi, asiakkaiden profilointi, asiakasvaihtuvuuden hallinta sekä kannattavuus- ja ostoskorianalyysit. (Payne 2006, 247-248.)

Segmentointi

Segmentointi perustuu ajatukseen, että jokainen asiakas on erilainen. Segmentoinnissa asiakastietoja käytetään asiakkaiden jakamiseksi ryhmiin. Ryhmiin jakaminen voi perustua esimerkiksi asiakkaiden asuinpaikkaan, ikään, tulotasoon tai ostohistoriaan ja -käyttäytymiseen. (Peelen 2005, 223.) Tarkempien tietojen saamiseksi esimerkiksi asiakkaan ostotavoista tai mieltymyksistä, on analysoida yrityksen myyntihistoriaa. Segmentoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi visualisointityökaluja, kuten kaavioita ja kuvioita, joiden avulla voidaan nähdä yhtäläisyyksiä tiettyjen ryhmien välillä. Segmentoinnissa voidaan käyttää myös automaattista asiakasryhmien tunnistusta, jossa asiakastietokanta jaetaan käyttäjän määrittelemiin segmentteihin. (Payne 2006, 251-252.)

Asiakasvaihtuvuuden hallinta

Uusien asiakkaiden hankkiminen on yritykselle huomattavasti kalliimpaa, kuin vanhojen asiakkaiden pitäminen. Tämän vuoksi yritysten on erityisen tärkeää hallita asiakasvaihtuvuutta, koska sillä voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä. Ensimmäinen askele asiakasvaihtuvuuden hallinnassa on mitata yrityksen nykyinen asiakasvaihtuvuus ja ymmärtää asiakasvaihtuvuus koko jakeluverkoston tasolla. Asiakasvaihtuvuuden hallinnan tavoitteena on tunnistaa asiakasryhmät vaihtuvuusasteen mukaan, jotta esimerkiksi ison potentiaalinen, sekä ison vaihtuvuusasteen, omaaville asiakkaille pystytään kohdistamaan säilyttämiskampanjoita. Asiakasvaihtuvuuden hallinnassa voidaan käyttää joko reagoivaa tai ennakoivaa lähestymistapaa. Reagoiva lähestymistapa perustuu myyntiedustajien mahdollisuuksiin tarjota etuja asiakkaille, jotka uhkaavat vaihtaa kilpailijalle. Ennakoiva lähestymistapa perustuu ongelmallisten asiakassegmenttien tunnistamiseen ja heille kohdistettuihin henkilökohtaisiin puheluihin tai sähköposteihin. (Payne 2006, 252-253.)

Ostoskorianalyysi

Ostoskorianalyysin avulla pyritään löytämään asiakkaiden ostohistoriasta tuotteita, jotka liittyvät toisiinsa. Ostoskorianalyysin avulla voidaan esimerkiksi kehittää kaupan tuotesijoittelua siten, että usein yhdessä ostetut tuotteet löytyvät toistensa läheltä. Ostoskorianalyysin avulla pystytään myös tunnistamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä yleisellä tasolla. Tunnistamalla, että asiakkaat, jotka ostavat perjantaisin sipsejä, ostavat yleensä myös alkoholijuomia, pystytään tuotteet sijoittamaan toistensa läheisyyteen, jotta asiakkaat varmasti muistavat ostaa molempia. (Payne 2006, 252.)

Asiakkaiden profilointi

Asiakkaiden profiloinnissa käytetään ennustavia analysointityökaluja asiakkaiden aktiivisuuden mallintamiseksi. Malli pystytään luomaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen tai kannattavuuden perusteella. Mallin perusteella pystytään päättämään, miten tietyt asiakassegmentit reagoivat uusiin tilanteisiin, kuten esimerkiksi markkinointikampanjoihin. (Payne 2006, 253.)

Kannattavuusanalyysit

Kannattavuusanalyysit ovat perustuneet aiemmin pelkästään yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Yksittäisten asiakkaiden kannattavuuden mittaaminen on kuitenkin noussut tehokkaammaksi strategiseksi, koska yritykset ovat alkaneet ymmärtää asiakashankinnan ja asiakkaan pitämisen välisen kustannuseron. (Payne 2006, 253.)

Kannattavuusanalyyseja varten yrityksen on parannettava asiakastiedon yhtenäisyyttä ja keräämistä. Asiakastietokannat on yhtenäistettävä, jotta asiakkaiden koko ostohistoria pystytään näkemään. Myös asiakkaiden palvelemisen kustannukset on saatava tietoon, kuten esimerkiksi asiakkaan palvelemiseen kulunut aika. CRM-järjestelmä auttaa kannattavuusanalyysien tekemisessä merkittävästi, koska kaikki asiakastieto löytyy samasta paikasta ja asiakkaan palvelemiseen käytetty aika pystytään mittaamaan. Kun asiakkaiden ostohistoria ja palvelukustannukset ovat tiedossa, pystytään asiakkaat jakamaan segmentteihin kannattavuuden perusteella. Näiden segmenttien avulla yritys tietää asiakkaan asiakasryhmän, ja sen, kannattaako asiakkaaseen panostaa vai antaa siirtyä kilpailijalle. (Payne 2006, 254.)

CRM-järjestelmien käyttötavat

CRM-järjestelmiä voidaan käyttää moneen tarkoitukseen ja käyttötavat vaihtelevat yritysten tarpeiden mukaan. Käyttötavat voidaan jakaa neljään ryhmään: strategiseen, toiminnalliseen, analyttiseen sekä kumppanuuteen (Buttle 2009, 4). Uusin näkökulma CRM-järjestelmän käyttöön on sosiaalinen CRM. Käyttötavat eivät sulje toisiaan pois, vaan niiden yhdisteleminen on tärkeää täyden hyödyn saavuttamiseksi.

1. Strateginen

Strategisessa käyttötavassa yritys käyttää CRM-järjestelmää kehittääkseen asiakaskeskeistä liiketoimintakulttuuria. Asiakaskeskeisessä liiketoimintatavassa yritys pyrkii luomaan suurempaa lisäarvoa asiakkailleen kuin kilpailijat. Yritys ei kilpaile hinnan, laadun tai mainonnan kautta, vaan luomalla lisäarvoa asiakkailleen. Strategisessa käyttötarkoituksessa CRM-järjestelmään kerättyä tietoa asiakkaista käytetään lisäarvon luomiseksi asiakkaille, asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi sekä asiakkaan tarpeisiin mukautumiseen. (Buttle 2009, 5.)

2. Toiminnallinen

Toiminnallisessa käyttötarkoituksessa CRM-järjestelmää käytetään asiakasrajapinnan prosessien automatisoinnissa sekä kehittämisessä. Toiminnallinen käyttötapa on yleisin CRM-järjestelmän käyttötarkoitus niin B2C- kuin B2B-yrityksissä. (Oksanen 2010, 24.) Toiminnallisessa käyttötavassa myynnin, markkinoinnin sekä asiakaspalvelun toiminnot automatisoidaan sekä integroidaan CRM-järjestelmän avulla (Buttle 2009, 6-9). Näin yritys pystyy tehostamaan myyntiä, markkinointia sekä asiakaspalvelua.

3. Analyttinen

Analyttisessä toimintatavassa CRM-järjestelmän käyttö perustuu asiakastietoihin ja niiden hyödyntämiseen. Tärkeitä asiakastietoja ovat muun muassa osto- ja maksuhistoria, asiakasuskollisuus ja asiakaspalveluhistoria. Asiakastietoja käytetään muun muassa asiakkaiden segmentointiin, asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen sekä tuotteiden räätälöintiin. Yritys näkökulmasta analyttinen käyttötapa tuo lisää tuottoja sekä tyytyväisempiä asiakkaita. (Buttle 2009, 9-11.)

4. Kumppanuus

CRM-järjestelmän käyttäminen kumppanuustarkoituksessa tähtää kommunikoimiseen ja toimimiseen yli organisaatorajojen. Kumppanuus-CRM mahdollistaa organisaatioiden palveluiden yhdistämisen sekä tärkeän tiedon välittämisen, jotta asiakkaita voidaan palvella paremmin. (Buttle 2009, 11.) Esimerkiksi suuret verkkokaupat, kuten Amazon, käyttävät CRM-järjestelmää kumppanuustarkoituksessa hallitakseen koko ketjun aina toimittajista yhteistyökumppaneiden kautta loppuasiakkaisiin (Oksanen 2010, 25). Kumppanuus-CRM mahdollistaakin sujuvan vuorovaikutuksen asiakkaiden, yrityksen sekä työntekijöiden välillä (Payne 2005, 23).

5. Sosiaalinen

Sosiaalinen CRM perustuu asiakkaiden tarpeiden kuuntelemiseen ja niihin vastaamiseen sosiaalisessa mediassa sekä yrityksen omissa viestintäkanavissa. Näistä kanssakäymisistä saatavia tietoja käytetään asiakassuhteen hoitamiseen, suosittelun johtamiseen, asiakasuskollisuuden parantamiseen sekä uusasiakashankintaan. Sosiaalisessa CRM:ssä yrityksen painopiste on asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikoinnissa, asiakaskokemuksessa sekä asiakaspalvelussa. (Perko, Miettinen, Puumala ja Ulmanen 2013.)

Sosiaalisen CRM:n avulla yritys pystyy seuraamaan yrityksestä käytävää keskustelua, kuten valituksia, arvosteluja ja suositteluja, sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen CRM myös parantaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalvelua sosiaalisessa mediassa, koska asiakaspalvelijoilla on mahdollisuudet nähdä kaikki asiakkaan asiakastiedot myös silloin, kun asiakas ottaa yritykseen yhteyttä sosiaalisen median kautta. (Salesforce 2017.)

3.3 CRM-järjestelmien hyödyt

CRM-järjestelmää voidaan siis käyttää moneen eri tarkoitukseen ja sillä voidaan myös saavuttaa erilaisia hyötyjä yrityksen näkökulmasta. Muun muassa Richard ja Jones (2008) ovat koonneet tutkimukseensa CRM-järjestelmällä saavutettavia hyötyjä. Richardin ja Jonesin tutkimuksen kriteereinä olivat se, että hyöty on mainittu useissa tutkimuksissa, sekä se, että hyöty on yhteydessä asiakassuhteisiin, CRM-järjestelmiin sekä yrityksen strategiaan. Tutkimuksessa löydettiin seitsemän CRM-järjestelmän tuomaa avainhyötyä yritykselle. (Richard ja Jones 2008, 123.)

1. Asiakkaiden segmentointi ja kannattavien asiakkaiden tunnistaminen

CRM-järjestelmä mahdollistaa asiakkaiden segmentoimisen asiakasryhmiin, ja näin kannattavimpien asiakkaiden tunnistamisen. Yritys pystyy panostamaan kannattavimpiin asiakkaisiin, sekä jättämään kannattamattomat asiakkaat vähemmälle huomiolle tai siirtämään heidät kilpailijalle. Kannattaviin asiakkaisiin pystytään näin kiinnittämään enemmän huomiota, sekä heille pystytään tarjoamaan yksilöllisempää ja parempaa palvelua. Kannattavien asiakkaiden tunnistamisella yritys saa kasvatettua myös asiakaspääomaa. (Richard ja Jones 2008, 125-126.)

2. Yhtenäisyys kaikissa kanavissa

CRM-järjestelmä auttaa yritystä saavuttamaan yhtenäisyyden kaikissa kanavissa. CRM-järjestelmä mahdollistaa asiakastietojen saatavuuden kaikissa kanavissa, kun esimerkiksi verkkokaupasta tilauksen tehneen asiakkaan tiedot ovat myös myyjien hyödynnettävissä. Yrityksen yhtenäisyys kaikissa kanavissa tekee asiakkaan asioimisesta vaivatonta, mikä parantaa myös asiakaspysyvyyttä. Myös bränditietoisuus kasvaa, kun yrityksen tuotteet ja tuotetiedot ovat saatavissa kaikissa kanavissa. (Richard ja Jones 2008, 126.)

3. Myynnin tehostaminen ja parantaminen

Myynnin automatisointi, eli Sales Force Automation (SFA), kuuluu olennaisena osana CRM-järjestelmiin. Myynnin automatisointi helpottaa asiakkaiden hankintaa, koska myyjillä on pääsy tarvittaviin tietoihin oikeaan aikaan. Asiakkaat saavat myös paremman kuvan yrityksestä, kun myyjät pystyvät tarkistamaan ajankohtaiset tiedot CRM-järjestelmästä heti myyntitilanteessa. Myyjät pystyvät myös tunnistamaan asiakkaan asiakasryhmän heti myyntitilanteessa ja tarjoamaan erikoisetuja parhaille asiakkailleen. Myynnin automatisointi parantaa siis yrityksen myyntiä, mutta myös asiakassuhteiden kestoa, asiakastytyväisyyttä sekä brändin arvoa. (Richard ja Jones 2008, 126-127.)

4. Hinnoittelun parantaminen

CRM-järjestelmä mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ja halujen tunnistamisen. Kun yritys tuntee asiakkaan tarpeet, pystyy se myös täyttämään ne helpommin. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen avulla hinnoittelua pystytään muokkaamaan siten, että se kattaa kulut, luo arvoa asiakkaalle sekä kasvattaa tuottoja. Osa asiakkaista voi olla halukkaita maksamaan enemmän paremmasta tuotteesta tai palvelusta, kun osa haluaa vain halvimman vaihtoehdon. Hyvä esimerkki asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta ja hinnoittelun muokkaamisesta asiakkaan tarpeiden mukaan, ovat businessluokan lentoliput. Asiakkaat saavat siis rahoilleen paremmin vastinetta ja arvoa. (Richard ja Jones 2008, 127.)

5. Kustomoidut tuotteet ja palvelut

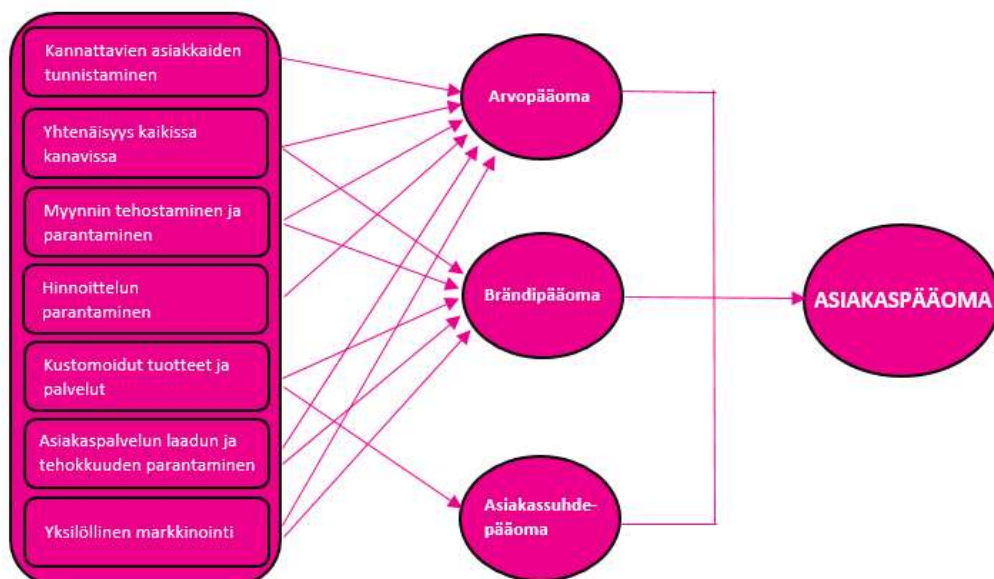
CRM-järjestelmä mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden kustomoinnin asiakkaiden tarpeiden mukaan. CRM-järjestelmällä yritys pystyy tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja tarjoamaan juuri sitä, mitä asiakas haluaa. Kun asiakkaalle tarjotaan kustomoituja tuotteita ja palveluita juuri hänen tarpeisiinsa, yritys kasvattaa samalla brändinsä arvoa. Samalla myös asiakassuhteet pitenevät, koska asiakkaat arvostavat kustomoituja tuotteita ja palveluita juuri heidän tarpeisiinsa. (Richard ja Jones 2008, 127.)

6. Asiakaspalvelun laadun ja tehokkuuden parantaminen

CRM-järjestelmä parantaa myös asiakaspalvelun laatua ja tehokkuutta. Kun yrityksen työntekijöillä on käytössään kaikki tiedot asiakkaasta ja edellisistä asiakaspalvelutilanteista, pystyy työntekijä ratkaisemaan asiakkaan ongelmat nopeammin ja tehokkaammin. Asiakaspalvelun laadun parantuessa asiakkaiden tyytyväisyys yritykseen ja brändiin kasvaa, sekä asiakassuhteiden kesto pitenee. (Richard ja Jones 2008, 127.)

7. Yksilöllinen markkinointi

CRM-järjestelmän ominaisuudet mahdollistavat yksilöllisen markkinoinnin esimerkiksi tietyille asiakasryhmille. Yksilöllisellä markkinoinnilla on positiivinen vaikutus arvopääomaan sekä brändipääomaan. Asiakkaat arvostavat juuri heidän tarpeisiinsa kohdistuvaa markkinointia, ja näin myös yritys hyötyy kasvavina tuottoina. (Richard ja Jones 2008, 127-128.) CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy myös seuraamaan markkinoinnin tehokkuutta sekä vaikuttavuutta, ja täten maksimoimaan markkinointikustannuksilla saatavan hyödyn. (Payne 2005, 200.)



KUVA 4. CRM-järjestelmän avainhyödyt ja niiden vaikutukset (Richard ja Jones 2008, 126.)

CRM-järjestelmän tuomat hyödyt yritykselle eivät rajoitu vain edellä mainittuihin seitsemään avainhyötyyn. CRM-järjestelmän hyötyjä voidaan tarkastella myös sen perusteella, ovatko hyödyt yritykselle aineellisia vai aineettomia. Aineellisia hyötyjä yritykselle ovat muun muassa tulojen ja kannattavuuden kasvu, sisäisten kulujen pieneminen, tehokkuuden paraneminen sekä pienentyneet markkinointikulut. Myös asiakaspysyvyys kasvaa sekä kasvaneet tuotot turvaavat yrityksen investoinnit. (Chen ja Chen 2004, 338.)

Aineettomia hyötyjä yritykselle ovat asiakastyytyväisyyden paraneminen, parantunut asiakaspalvelu, tehokas asiakassegmentointi, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, asiakkaiden profilointi sekä yritysprosessien virtaviivaistuminen ja nopeutuminen. Yritys saa myös positiivista word-of-mouth-markkinointia tyytyväisiltä asiakkailtaan. (Chen ja Chen 2004, 338.) Word-of-mouth -markkinointi on erityisesti erittäin arvokasta yritykselle, koska se on huomattavasti tehokkaampaa kuin yrityksen oma markkinointi.

TAULUKKO 2. CRM-järjestelmien aineettomat ja aineelliset hyödyt (Chen ja Chen 2004, 338.)

Aineelliset hyödyt	Aineettomat hyödyt
Tulojen ja kannattavuuden paraneminen	Asiakastyytyväisyyden paraneminen
Nopeampi läpimenoaika	Positiivinen word-of-mouth -markkinointi
Sisäisten kulujen pieneminen	Parantunut asiakaspalvelu
Työntekijöiden tehokkuuden paraneminen	Yritysprosessien virtaviivaisuus
Pienentyneet markkinointikulut	Johdon läheisyys
Asiakaspysyvyyden paraneminen	Tehokas asiakassegmentointi
Maksimoidut tuotot turvaavat investoinnit	Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen
	Asiakkaiden tunnistaminen ja profilointi

4 ASIAKASKOKEMUS

Customer Experience termin käyttö yleistyi yrityksissä 2000-luvun alussa. Termin käyttö on jatkanut kasvuaan ja se on samalla saavuttanut entistä suuremman roolin yritysten liiketoimintastrategioissa. (Löytänä ja Korteso 2011, 7; Gerdt ja Korkiakoski 2016, 14.) Asiakaskokemus voidaan määrittellä kaikkien niiden kokemusten summana, jotka asiakas muodostaa yrityksestä asiakassuhteen aikana. Asiakkaiden kokemukset muodostuvat käytännössä kaikesta; yrityksen tunnistamisesta, vetovoimasta, vuorovaikutustilanteista, tuotteiden ostamisesta sekä palveluiden käyttämisestä. (Head 2012, 4.)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan tunteita ja kokemuksia, jotka saavat asiakkaan palaamaan käyttämään yrityksen tuotteita tai palveluita uudestaan, sekä suosittelemaan niitä muille. Positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi yrityksen täytyy huomioida asiakas, kuunnella asiakasta, yrittää ymmärtää asiakkaan tilanne sekä pidettävä asiakkaaseen yhteyttä ja vastattava asiakkaan kysymyksiin viipymättä. Yrityksen täytyy myös pitää asiakkaille antamansa lupaukset ja tarjota asiakkaalle laadukasta palvelua. (Fischer ja Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemus on siis yksittäisten asiakkaiden tekemä tulkintojen summa, johon vaikuttavat vahvasti tunteet sekä alitajuntaisesti tehdyt tulkinnat, joten yrityksellä ei ole aina mahdollista vaikuttaa asiakkaan muodostamaan kokemukseen. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus päättää millaisia kokemuksia he luovat asiakkailleen. (Löytänä ja Korteso 2011, 11.)

4.1 Asiakaskokemusten muodostuminen

Asiakaskokemus mielletään helposti muodostuvan kasvokkain tapahtuvissa palveluissa, mutta todellisuudessa asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio. Osaaminen ja vuorovaikutus muodostavat arvoketjuja yrityksen sisälle, joita loppuasiakas hyödyntää. Yritys luokittelee asiakaskokemuksen asiakkaalle yhdessä. (Fischer ja Vainio 2014, 165.)

Asiakkaan kokemukset yrityksestä voivat olla positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja. Asiakkaan kokemukset rakentuvat mielikuvien ja tunteiden summana. Asiakas muodostaa kokemuksensa kaikista kohtaamistaan yrityksen toiminnoista. Näihin lukeutuvat muun muassa internet-sivut, asiakaspalvelu, hinnat, laskut sekä esimerkiksi pysäköinti. (Löytänä ja Korteso 2011, 113-118.)

Yrityksen onkin tärkeää ymmärtää asiakkaan polku, eli missä ja milloin asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakkaan polkua miettiessä yrityksen on otettava huomioon missä tilanteissa asiakas tarvitsee ja odottaa saavansa apua, sekä missä tilanteissa asiakas pystyy hoitamaan asiansa itse. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 50.)

Kun asiakas asioi ja kommunikoi yrityksen kanssa useissa eri kanavissa, voidaan asiakaskokemuksen muodostuminen hahmottaa neljässä vaiheessa: lähtötilassa, ennen ostosta, ostotapahtumassa ja oston jälkeen. Asiakaskokemus on kaikkien näiden vaiheiden summa. (Filenius 2015, 24.)



KUVA 5. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet eri kanavissa (Filenius 2015, 24.)

Lähtötilanne muodostuu asiakkaan asenteista ja ennako-odotuksista yritystä kohtaan. Asiakas on jo todennäköisesti kuullut jotain yrityksestä ennen asiointia. Asiakkaan odotukset ja asenteet yritystä kohtaan voivat muodostua esimerkiksi tuttujen palautteesta, lehtiartikkeleista tai aikaisemmista asioinneista. Myös aikaisemmat kokemukset samasta toimialasta voivat vaikuttaa, vaikka ne eivät liittyisikään kyseiseen yritykseen. Lähtötila voi muuttua sitä mukaan, kun asiakkaalle syntyy uusia kokemuksia yrityksestä. (Filenius 2015, 25.)

Ennen ostosta asiakas kohtaa yrityksen viestintää ja markkinointia. Asiakas ei ole vielä tässä vaiheessa tehnyt ostopäätöstä, ja asiakkaan onkin tehtävä päätös, haluaako hän ostaa juuri tältä yritykseltä. Asiakas voi käyttää tässä vaiheessa paljon aikaa vertailemiseen, sekä tuotteiden ominaisuuksien tutkimiseen, ennen kuin tekee ostopäätöksen. (Filenius 2015, 25.)

Jos asiakas tekee ostopäätöksen, seuraa tästä ostotapahtuma. Ostotapahtumassa asiakas asioi yrityksen kanssa konkreettisesti, ostaa ja maksaa tuotteen. Ostojälkeen yrityksen ja asiakkaan yhteydenpito voi jatkua esimerkiksi neuvojen, reklamoinnin tai uusintaostoksen merkeissä. Yritys voi ylläpitää keskustelua asiakkaan kanssa esimerkiksi palauttekyseilyn tai markkinoinnin muodossa. (Filenius 2015, 25.)

Vaikka asiakaskokemus on aina subjektiivinen, asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan määrittellä myös seuraavilla neljällä näkökulmalla. Näkökulmat perustuvat niihin tunteisiin ja tekijöihin, joihin asiakaskokemukset synnyttävät asiakkaissa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 43).

1. Asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuva

Asiakaskokemuksen tulisi vahvistaa asiakkaan omakuva, identiteettiä ja minuutta. Yhä useampi asiakas kokee tuotteen tai palvelun oman identiteetin jatkeena ja osana omaa imagoaan. Kun asiakas pettyy hankintaansa tai saa huonoa palvelua, se loukkaa myös asiakkaan identiteettiä. Asiakkaan aikakaudella pettymys on helppo purkaa sosiaalisessa mediassa kaikkien nähtävillä, joten huono palvelu ei kostaudu vain yhden asiakkaan menettämisenä, vaan se voi vaikuttaa useisiin potentiaalisiin asiakkaisiin. Yrityksen tulisikin analysoida asiakkaiden pettymykset sekä huonot kokemukset, ja oppia niistä, jotta asiakkaiden pettymiset voidaan tulevaisuudessa välttää. (Löytänä ja Kortesus 2011, 43-44.)

2. Asiakaskokemus luo elämyksiä ja yllättää

Koska asiakaskokemus on asiakkaan yksilöllinen tulkintojen summa, joka on vahvasti sidoksissa asiakkaan tunteisiin, tarvitaan vahvan asiakaskokemuksen muodostumiseen myös vahvoja tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia. Elämyksien luominen asiakkaalle auttaa vahvojen tunteiden, kuten ilon, onnen, oivalluksen tai ilahtumisen, muodostamisessa. Kun yrityksen luoma elämys saa aikaan asiakkaan iloiseksi tai oivaltamaan jotain uutta, syntyy asiakkaalle voimakas positiivinen kokemus yrityksestä. Yrityksen tulisikin arvioida, miten se voi tuottaa elämyksiä, jotka synnyttävät positiivisia kokemuksia asiakkaille. (Löytänä ja Kortesus 2011, 45-46.)

3. Asiakaskokemus jää mieleen

Jos asiakas saa keskinkertaista tai tavallista palvelua, tai näkee yrityksen keskinkertaisen ja tavallisen mainoksen, ei yritys jää asiakkaan mieleen. Asiakas ei välttämättä edes muista asioineensa yrityksen kanssa. Jos asiakkaalle vastaavasti luodaan positiivisia kokemuksia, jää yritys todennäköisemmin asiakkaan mieleen ja asiakas muistaa yrityksen myös jatkossa. Positiivisen ja muistettavan kokemuksen asiakkaalle tarjotakseen yrityksen täytyy panostaa asiakaskokemusten johtamiseen, sekä keskittyä niihin osa alueisiin, joilla yritys pystyy erottautumaan ja tekemään asiat poikkeuksellisen hyvin. Asiakaskokemuksia täytyy johtaa järjestelmällisesti, jotta positiivisten asiakaskokemusten tuottaminen ei ole vain satunnaista. (Löytänä ja Kortesus 2011, 48-49.)

4. Asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää

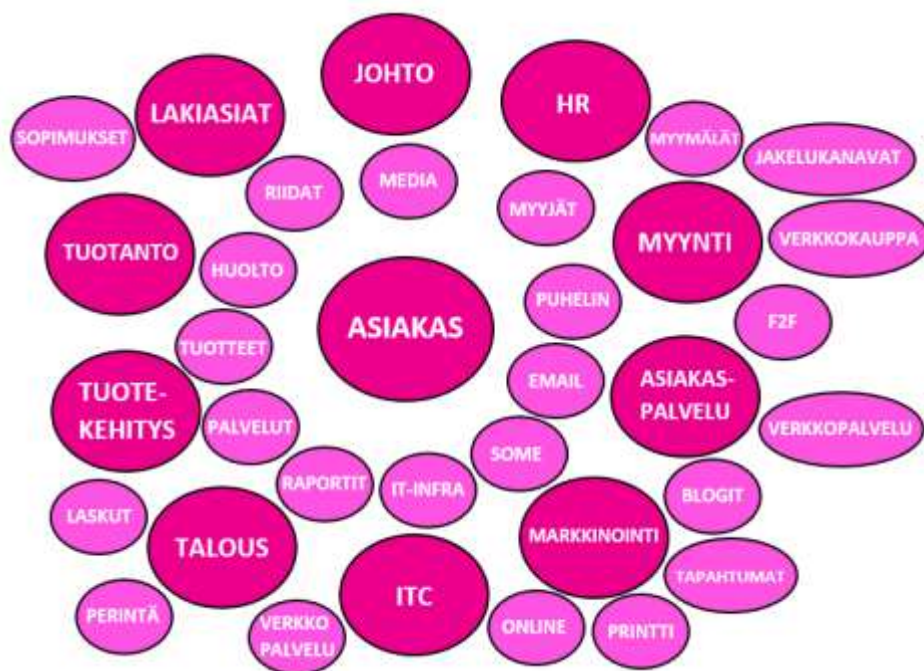
Jos asiakas kokee positiivisen kokemuksen käyttäessään yrityksen tuotetta tai palvelua, palaa asiakas todennäköisesti asioimaan yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen tulisi tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja saada asiakas ilahtumaan. Kun yritys onnistuu tuottamaan mielihyvää ja iloa asiakkailleen, palaavat asiakkaat käyttämään yrityksen palveluita. Hyvä asiakaskokemus voi jopa johtaa siihen, ettei yrityksen tarvitse enää etsiä potentiaalisia asiakkaita, vaan asiakkaat itse hakeutuvat yrityksen luokse hyvän asiakaskokemuksen perässä. (Löytänä ja Kortesus 2011, 49.)

Asiakkaan kosketuspistepolku

Kosketuspisteet tarkoittavat niitä tilanteita ja paikkoja, joissa yritys ja asiakas kohtaavat. Kun asiakas ja yritys kohtaavat, muodostuu tästä asiakkaalle aina asiakaskokemus. Kosketuspisteet voivat olla vuorovaikutteisia tai passiivisia. Vuorovaikutteisissa kohtaamisissa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu selkeä yhteydenotto, kuten tapaaminen tai puhelu. Passiivisissa kohtaamisissa ei tapahdu vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä, vaan asiakas käy esimerkiksi yrityksen internet-sivuilla tai näkee yrityksen mainoksen. (Löytänä ja Kortesus 2011, 74.) Asiakasrajapinnassa työskentelevät osastot, kuten myynti ja asiakaspalvelu, eivät ole ainoita, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen, vaan asiakkaan ja yrityksen välillä on useita kosketuspisteitä, joita voidaan kuvata asiakkaan polulla.

Asiakaspolku kuvaa asiakkaan matkaa aina ensimmäisestä kosketuksesta yritykseen, kuten tiedon hankkimisesta, uusintaostoon. Asiakkaan matkan välille mahtuu muun muassa tuotteen tai palvelun käyttö sekä yrityksen tarjoamat tukipalvelut. Yrityksen on tärkeää pohtia, onko asiakkaan polku yhdenmukainen yrityksen prosessien ja rakenteiden kanssa. Usein yritykset ajattelevat, että asiakkaan matka tiedon etsimisestä ostopäätökseen on lyhyt, mutta todellisuudessa se ei ole sitä. Asiakas unohdetaan liian usein heti ostotapahtuman jälkeen, eikä asiakkaalle tarjota jälkipalveluja, kuten tukea, huoltoa tai lisämyyntiä, ollenkaan. Todellisuudessa asiakas muodostaa asiakaskokemuksensa vähitellen käyttäessään tuotetta tai palvelua, eikä suoraan ostohetkellä. Parhaita asiakasarvioita saavat organisaatiot näkevätkin asiakaspolun jatkumona, eikä yksittäisenä ostoprosessina. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 131-132.)

Yrityksen tulee ymmärtää omat osto- ja kommunikaatiokanavansa, sekä asiakkaiden käyttämät kanavat, rakentaakseen laadukkaan asiakaspolun. Yrityksien omien ja asiakkaiden kanavien vertailu on tärkeää, jotta yritys pystyy rakentamaan asiakaspolun, joka luo tasaisia asiakaskokemuksia kaikissa kosketuspisteissä. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 133.)



KUVA 6. Asiakkaan kosketuspisteiden ympyrämalli (Löytänä ja Korteso 2011, 75.)

Jokainen yrityksen osasto voi omalla tekemisellään vaikuttaa asiakaspolun laatuun ja tätä kautta myös asiakaskokemukseen. Esimerkiksi johto vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen strategian laatimisella sekä strategian toteutuksen mahdollistamisella. HR-osasto pystyy vaikuttamaan työntekijöiden osaamiseen ja asenteeseen johtamisen kautta. Myyntiosasto voi tehdä ostamisen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, ja täten luomaan lisää arvoa asiakkaille. Asiakaspalvelu voi tarjota asiakkaille useita eri kanavia ottaa yritykseen yhteyttä. Markkinointiosasto voi tuottaa asiakkaille lisää arvoa esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmän kautta. ITC-osasto voi vaikuttaa verkkopalvelun sujuvuuteen ja toimintavarmuuteen. Talousosasto voi luoda lisää arvoa esimerkiksi selkeillä laskuilla, joissa kerrotaan selkeästi mistä lasku muodostuu ja mitä arvoa asiakas yritykseltä saa laskun vasti-

neeksi. Tuotannossa ja tuotekehityksessä voidaan ottaa huomioon asiakkaiden palautteet sekä mielipiteet, ja näin tuottaa tuotteita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Lakiosasto voi tuottaa asiakaskokemuksia olemalla tasavertainen ja reilu asiakkaita kohtaan, sekä laatimalla sopimukset ja ehdot asiakkaan ymmärtämällä tavalla. (Löytänä ja Kortesus 2011, 74-104.)

Digitaalinen asiakaskokemus

Kuten asiakkaan kosketuspisteiden ympyrämallista on nähtävissä, paljon asiakkaan ja yrityksen välisestä kanssakäymisestä tapahtuu nykyisin digitaalisesti. Kun asiakaskokemus muodostuu niiden kokemusten summana, jotka asiakas kokee kohdatessaan brändin, rajoittuu digitaalinen asiakaskokemus kokemuksiin, joissa asiakas kommunikoi digitaalisten palveluiden kautta. Digitaaliset palvelut käsittävät tietokoneiden, tablettien ja puhelimien lisäksi myös esimerkiksi digitaaliset näytöt ja maksupäätteet. Digitaalisilla palveluilla on nykyään suuri rooli koko asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Filenius 2015, 76.)

Digitaalisilla palveluilla on aina oma roolinsa palveluketjussa. Digitaalinen palvelu voi kruunata hyvän palvelukokemuksen tai vastaavasti jättää asiakkaan epätietoisuuteen. Digitaalinen asiakaskokemus voidaan määritellä palveluprosessin eri vaiheiden kautta, jotka ovat saavutettavuus, hakeminen ja löytäminen, valinta ja päätöksenteko, transaktio, käyttöönotto sekä hankinnan jälkeiset toimenpiteet. (Filenius 2015, 78.)



KUVA 7. Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessin eri vaiheissa (Filenius 2015, 78.)

Saavutettavuus kuvaa sitä, onko yrityksen palvelut asiakkaan saavutettavissa kaikissa mahdollisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Nykyään asiakas voi valita ajan, paikan sekä laitteen, millä haluaa olla yhteydessä yritykseen. Monet yritykset ovatkin jo panostaneet digitaalisiin palveluihin ja tarjoavat kattavat palvelut digitaalisissa kanavissa. Todellinen haaste onkin, ovatko digitaaliset palvelut asiakkaiden saatavissa milloin vain. Saatavuuteen vaikuttaa muun muassa tietoliikenneyhteyden laatu ja nopeus, sekä verkkosivujen ja -palveluiden optimointi mobiililaitteille. (Filenius 2015, 80-83.)

Kun palvelut ovat asiakkaan saavutettavissa, on tärkeää varmistaa, että asiakas löytää yrityksen verkkosivut, haluamansa tuotteet ja palvelut sekä kokee hakuprosessin sujuneen jouhevasti. Olenainen osa hakuprosessia on Googlen hakukone. Yrityksen on tärkeää suorittaa hakukoneoptimointia, jotta yritys sijoittuu tarpeeksi ylös hakutuloksissa, koska suurin osa käyttäjistä ei koskaan mene hakutulostilan toiselle sivulle. Yritys voi myös panostaa hakukonemarkkinointiin ja ostaa maksetun mainoksen hakutuloksien kärkeen. Toinen tärkeä osa hakuprosessia on yrityksen verkkosivujen sisäinen hakutoiminto, jolla asiakas löytää etsimänsä tuotteen. (Filenius 2015, 84-86.)

Kun asiakas löytää etsimänsä tuotteen yrityksen verkkosivuilta, tulee varmistaa, että asiakas päätyy tekemään ostopäätöksen. Yritys pystyy vaikuttamaan tähän esimerkiksi tarjoamalla kattavat tuotetiedot, mahdollisuuden vertailla tuotetta vastaaviin tuotteisiin, sekä näyttämällä muiden asiakkaiden arvosteluja tuotteesta. Asiakas haluaa aina varmistua siitä, että tuote on juuri oikea ja paras tuote hänen tarpeeseensa. (Filenius 2015, 89-98.)

Asiakas on löytänyt etsimänsä tuotteen ja tehnyt ostopäätöksen, joten enää on jäljellä transaktio, eli tilaus, varaus, ostos tai muu vastaava toimenpide. Parhaimmillaan asiakas voi tehdä ostons yhdellä ruudulla, mutta prosessit vaihtelevat suuresti niin sujuvuuden kuin kestonkin kannalta. Asiakas saattaa joutua luomaan tunnuksen ja kirjautumaan sisään tai täyttämään useita asiakastietolomakkeita. Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää varmistaa, että prosessi ei kestä liian kauan ja ostaminen on toteutettu sujuvasti. (Filenius 2015, 99-101.)

Käyttäkseen esimerkiksi yrityksen verkkopalvelua tai tehdessään ostoa, täytyy asiakkaan usein rekisteröityä. Rekisteröityminen täytyy tehdä asiakkaalle helpoksi ja nopeaksi positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi. Jos rekisteröityminen on monimutkaista ja käyttäjältä vaaditaan paljon yksityiskohtaisia tietoja, voi rekisteröityminen jäädä tekemättä ja samalla yritys menettää asiakkaan. (Filenius 2015, 105-106.)

Ostotapahtuman ja tilausvahvistuksen jälkeen asiakas yleensä unohdetaan, vaikka tämä vaihe on juuri otollisin asiakkaan huomioimiseen, tuen antamiseen sekä asiakkaan sitouttamiseksi brändiin. Näiden toimien lopputulemana asiakas tekee uusintaostoja sekä suosittelee yritystä muille. Asiakkaan sitouttamiseksi voidaan esimerkiksi pyytää asiakkaalta palautetta, kannustaa tuote-arvosteluiden tekemiseen ja kokemusten jakamiseen sosiaalisessa mediassa, houkuttaa uusintaostoihin alennuksilla sekä kannustaa liittymään kanta-asiakkaaksi. Näillä toimilla pystytään asiakkaalle tarjoamaan henkilökohtaisempaa palvelua ja erottautumaan kilpailijoista. (Filenius 2015, 110-114.)

Myös sosiaalinen media on nykyisin olennainen osa asiakaskokemusta. Sosiaalinen media paljastaa asiakkaalle sen, mikä on yrityksen antamien lupauksien ja toteutuksen ero. Asiakkaat voivat laittaa sosiaaliseen mediaan kuvia yrityksen tuotteista, jos ne eivät vastaa lupauksia, tai kirjoittaa arvostelun, kun asiointi ei sujunut luvutulla tavalla. Vaikka sosiaalinen media voi vaikuttaa yrityksen imagoon negatiivisesti, on se myös mahdollisuus yritykselle, jos asiat tehdään oikein. Asiakkaalle tuotettu positiivinen asiakaskokemus leviää yhtä lailla sosiaalisessa mediassa, ja näin sosiaalinen media hoitaa markkinointia ilmaiseksi yrityksen puolesta. (Löytänä ja Korteso 2011, 134.)

Sosiaalisessa mediassa asiakaskokemus muodostuu joko välillisesti tai suoraan. Asiakaskokemus muodostuu suoraan, kun asiakas on suoraan yhteydessä yrityksen edustajaan, tai asiakas lukee esimerkiksi yrityksen blogia. Yrityksen on helpompi vaikuttaa suoraan muodostuviin asiakaskokemuksiin, koska yritys on itse luomassa kokemusta. Välillisesti muodostuvat asiakaskokemukset ovat hankalampia yritykselle, koska ne ovat yrityksen asiakkaiden luomia kokemuksia toisille asiakkaille. Välillisesti muodostuvia asiakaskokemuksia ovat muun muassa arvostelut, suosittelut ja mielipiteet. (Löytänä ja Korteso 2011, 137.)

Asiakkaan kokemat arvon lähteet

Asiakkaalle muodostuva arvo voidaan pelkistää saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrauksien erotukseksi. Asiakkaan saama hyöty voi olla esimerkiksi yrityksen tarjoama kokemus, joka tyydyttää asiakkaan tietyn tarpeen tai tekee asiakkaan elämän helpommaksi. Asiakkaan tekemä uhraus on hinta tai käytetty aika. Asiakkaalle muodostuva arvon lähde voi olla joko utilitaarinen, hedonistinen tai asiakassuhteeseen perustuva. (Löytänä ja Kortesus 2011, 54-55.)

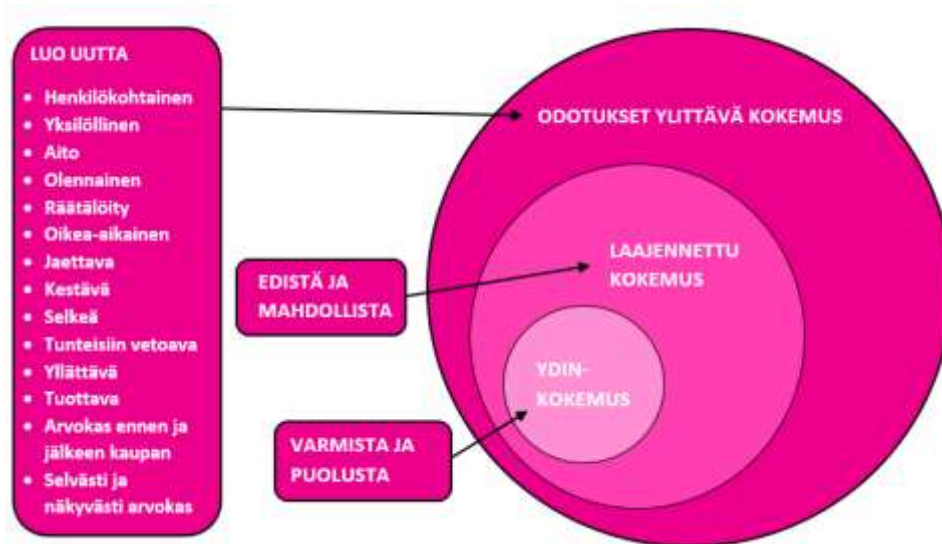
Utilitaarinen arvon lähde liittyy aina kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin, kuten nopeuteen, hintaan tai kestävyYTEEN. Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia, eivätkä tuota asiakkaalle arvoa yksistään. Utilitaariset arvon lähteet ovat keino saavuttaa jokin päämäärä. (Löytänä ja Kortesus 2011, 55.)

Hedonistiset arvon lähteet liittyvät asiakkaan kokemuksiin tunteisiin. Hedonistiset arvot ovat aina subjektiivisia, joten jokainen asiakas kokee ne eri tavalla. Tuote tai palvelu synnyttävät asiakkaissa tunteita, kuten nautintoa, jännitystä tai ylpeyttä, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Hedonistiset arvon lähteet saavat asiakkaat suhtautumaan yrityksen tuotteisiin tai palveluun intohimoisemmin, kuin pelkästään utilitaarisia arvon lähteitä sisältävä kokemus. Hedonistiset ominaisuudet näkyvät merkittävästi myös suositteluhaluudessa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 55.)

Myös asiakassuhteen pidentyessä syntyy arvoa. Kun asiakassuhteen kesto pitenee, syntyy yrityksen ja asiakkaan välillä luottamus, joka lisää koko yksittäisten kohtaamisten, sekä koko asiakassuhteen arvoa. Yrityksen tehtävä on tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa ja parhaimmillaan arvo kasvaakin joka kohtaamisen jälkeen. Yritys pystyy oppimaan jotain asiakkaasta jokaisen kohtaamisen jälkeen, tallentamaan tiedot CRM-järjestelmään ja hyödyntämään tätä tietoa seuraavissa tapaamisissa. Harva yritys kuitenkaan hyödyntää tätä mahdollisuutta. (Löytänä ja Kortesus 2011, 56.)

Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit

Asiakkaiden aikakaudella yritykset eivät pysty enää erottautumaan tai luomaan kilpailuetua tarjoamalla vain peruspalvelua. Yrityksien tulee tarjota asiakkaille enemmän kuin pelkkä ydinkokemus, jotta yritys pystyy kilpailemaan markkinoilla. Asiakkaiden aikakaudella yrityksen tulee ylittää asiakkaiden odotukset, jos yritys haluaa todella erottautua kilpailijoistaan. (Löytänä ja Kortesus 2011, 59.)



KUVA 8. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä ja Kortesus 2011, 60.)

Ydinkokemus on kaiken toiminnan perusta. Ydinkokemus on yrityksen perustehtävän toteuttamista. Se muodostaa asiakkaalle hyödyn ja arvon, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Jos ydinkokemus ei ole yrityksellä kunnossa, ei se pysty myöskään tuottamaan odotuksia ylittäviä kokemuksia asiakkailleen. Tämän vuoksi on tärkeää, että ydinkokemusta pyritään puolustamaan, sekä varmistamaan, että se pystytään tarjoamaan asiakkaille aina. (Löytänä ja Kortesus 2011, 61-62.)

Laajennettu kokemus on askel kohti odotukset ylittävää kokemusta. Ydinkokemukseen lisätään jotain, joka tuottaa ja lisää asiakkaalle muodostuvaa arvoa. Laajennettu kokemus muodostuu ydinkokemuksen edistämisestä sekä mahdollistamisesta. Mahdollistamisessa laajennetaan ydinkokemusta välillisesti, kuten esimerkiksi fyysisen tuotteen rinnalle tarjottavalla mobiilisovelluksella, joka tarjoaa asiakkaalle laajemmat käyttömahdollisuudet. Edistäminen tarkoittaa ydinkokemukseen lisättyjä elementtejä, jotka mahdollistavat asiakaskokemuksen laajentumisen, kuten Wi-Fi-yhteyden tarjoamista asiakkaille. Esimerkiksi kahvila tarjoaa näin ydinhyödyn, eli kahvin, lisäksi viihtymistä Wi-Fi-yhteyden muodossa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 62-63.)

Odotukset ylittävä asiakaskokemus on seuraava askel laajennetusta kokemuksesta. Kun laajennettuun kokemukseen lisätään elementtejä, jotka ylittävät asiakkaan odotukset, syntyy odotukset ylittävä kokemus. Odotukset ylittävän kokemuksessa yrityksen tulee huomioida asiakkaan tilanne henkilökohtaisella tasolla ja mahdollistaa kokemuksen kautta asiakkaalle oman persoonan ja yksilöllisyyden ilmaisu. Kokemuksen tulee olla olennainen, jotta se vastaa asiakkaan tarpeita ja toiveita, sekä aito, jotta asiakkaat tietävät olevansa merkityksellisiä yritykselle. Kokemuksen tulee myös olla räätälöity, jotta se on asiakkaalle ja asiakkaan tilanteeseen sopiva. Kokemuksen on oltava oikea-aikainen ja nopea. Kokemuksien tulee olla kestäviä ja jatkua pitkään, jotta saavutetaan suurempi odotusten ylittäminen. Kokemuksen on oltava myös jaettava, jotta asiakas voi jakaa sen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, sekä selkeä, jotta asiakas ymmärtää varmasti saamansa hyödyn. Kokemuksen tulee olla asiakkaalle arvokas sekä ennen, että jälkeen, kaupanteon. Kokemuksen pitää olla yllättävä, sekä vedota asiakkaan tunteisiin. Vahvojen tunteiden herättäminen asiakkaissa auttaa muistamaan ko-

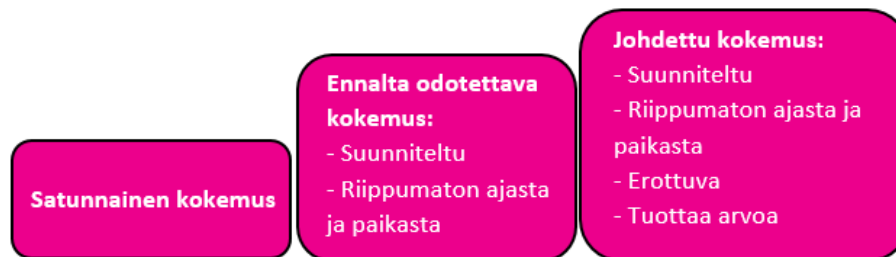
kemuksen pitkään. Kokemuksen arvo tulisi viestiä asiakkaalle selkeästi ja näkyvästi, jotta asiakas tietää kokemuksen arvon. (Löytänä ja Kortesus 2011, 64-73.)

Yrityksen on tärkeää muistaa, että luotujen kokemusten tulee olla tuottavia myös yritykselle. Liiallinen palveleminen tulee pitkällä aikavälillä kalliiksi yritykselle. Usein kuitenkin asiakaskokemusten tuottavuus on asiakaskohtaista. Osa asiakkaista käyttää hyväkseen kaikki ilmaisnäytteet, erikoistarjoukset sekä hyvitykset, mutta yrityksen tulee huomioida, että kyseessä on kuitenkin vain pieni asiakasryhmä. (Löytänä ja Kortesus 2011, 73-74.)

Odotukset ylittävään asiakaskokemukseen kuuluu paljon elementtejä, eikä odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia voida luoda järjestelmällisesti ilman asiakaskokemusten johtamista.

4.2 Asiakaskokemusten johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen, eli Customer Experience Management, on yrityksen keino hallita asiakaskokemuksia. Asiakaskokemusten johtamisen tavoite on siirtää asiakkaat tyytyväisistä asiakkaista uskollisiksi asiakkaiksi, ja uskollisista asiakkaista suosittelijoiksi (Head 2012, 5). Asiakkaalle luodaan kokemuksia, jotka eroavat muista kilpailijoista, ja tuotetaan näin asiakkaalle arvoa. Asiakaskokemusten johtamista voidaankin pitää CRM-ajattelun seuraajana. Asiakaskokemusten johtaminen vain laajentaa näkökulmaa asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Asiakaskokemusten johtaminen on strateginen ajattelutapa, joka antaa yritykselle mahdollisuuden luoda uusia kilpailukeinoja. (Löytänä ja Kortesus 2011, 12 ja 22.)



KUVA 9. Asiakaskokemusten tasot (Löytänä ja Kortesus 2011, 51.)

Asiakaskokemusten johtaminen on tehokkain keino nousta alan edelläkävijäksi ja markkinajohtajaksi. Yrityksen on tärkeää pystyä tuottamaan johdettuja kokemuksia, satunnaisten tai ennalta odotettavien kokemusten sijaan. Jos asiakaskokemukset ovat vain satunnaisia, asiakkaat saavat erilaisia asiakaskokemuksia riippuen ajasta, paikasta ja henkilöstä. Ennalta odotettava kokemus ei tarjoa asiakkaalle arvoa, vaikka se onkin suunniteltu sekä riippumaton ajasta ja paikasta. Asiakaskokemusten johtamisella tähdätään aina johdettuihin kokemuksiin, jotka ovat erottuvia ja asiakkaalle arvoa tuottavia. (Löytänä ja Kortesus 2011, 50-53 ja 161.)

Asiakaskokemuksen johtamisen portaat

Asiakaskokemuksen johtaminen on osa yrityksen strategiaa, joten se on aina erilaista riippuen yrityksestä. Asiakaskokemusten johtaminen ei ole vain yksittäinen projekti, jolla laitetaan asiakaskokemukset kuntoon, vaan se on jatkuvaa ja vaatii ylläpitoa sekä johtamista. Asiakaskokemusten johtamisesta pystytään kuitenkin erottelamaan kuusi osa-aluetta, jotka voidaan asettaa porrasmalliin kuvaamaan osa-alueiden rakentumista kokonaisuudeksi. (Löytänä ja Kortesus 2011, 165-167.)



KUVA 10. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä ja Kortesus 2011, 167.)

Tavoiteltava asiakaskokemus tulee määritellä yrityksen strategiassa, koska asiakaskokemus luodaan koko yrityksen tasolla. Asiakaskokemustavoitetta laatiessa ydinkokemus on avainasemassa, koska asetettavan tavoitteen tulee näyttää yrityksen arvo asiakkaalle. Asiakaskokemustavoitteessa tulisi määritellä mitä arvoa yritys tuottaa asiakkaille, mitä hyötyä yrityksestä on asiakkaille, minkä asiakkaan tarpeen yritys tyydyttää, sekä millaisia kokemuksia yritys haluaa luoda asiakkaille. Yrityksen on tärkeää määritellä tavoitteet asiakassegmenteittäin, koska kaikille segmenteille ei pystytä tarjoamaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. (Löytänä ja Kortesus 2011, 166-169.)

Tavoitteen määrittelemisen jälkeen yritys voi alkaa kehittää toimintatapoja, joilla asetettu asiakaskokemustavoite saavutetaan. Toimintatavat tulee määrittää jokaiselle yrityksen toiminnolle, joissa yritys kohtaa asiakkaan. Kun kaikki toiminnot käydään läpi, pystyy yritys määrittelemään kokonaisvaltaisen asiakaskokemusstrategian, joka määrittelee millaisia kokemuksia, ja millaisin keinoin, tuotetaan asiakkaille. (Löytänä ja Kortesus 2011, 169-170.)

Toimintatapojen kehittämisen jälkeen yritys voi alkaa organisoida henkilökuntaa tuottamaan tavoitteen mukaisia kokemuksia. Henkilökunnan organisointiin kuuluu rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, palkitseminen sekä johdon osallistuminen. Kaikki alkaa oikeiden työntekijöiden palkkaamisesta. Yrityksen on tärkeää keskittyä työntekijän asenteeseen osaamisen sijaan, koska osaamista on mahdollista kehittää kouluttamisella. Kouluttamisessa yrityksen tulee ottaa huomioon henkilöstön

valmius välittää aidosti asiakkaista sekä ratkaista asiakkaiden ongelmia. Henkilöstöllä tulisi olla vapaat kädet hoitaa asiakaspalvelutilanteet niin, että niistä syntyy tavoitteen mukaisia kokemuksia asiakkaille. (Löytänä ja Kortesus 2011, 170-175.)

Henkilöstön tulosten mittaamisessa yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota laatuun kuin määrään, koska määrä ei korreloi hyvää asiakaskokemusta. Jos työntekijä myy paljon määrällisesti, mutta asiakkaat vaihtuvat nopealla aikataululla, tai myyjä myy ratkaisuja, joita asiakas ei ymmärrä, ei tämä luo hyviä kokemuksia asiakkaalle. Työntekijät tulisi myös palkita tavoitteiden mukaisesta asiakaskokemuksien luomisesta. Henkilöstöä ei kannata palkita aina pelkällä rahalla, vaan myös kokemuksilla, jotka jaetaan koko tiimille tai henkilöstölle. Ratkaiseva asia asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisessa on johdon osallistuminen. Jos johto ei osallistu eikä sitoudu tavoitteisiin, ei asiakaskokemusten luominen onnistu. (Löytänä ja Kortesus 2011, 170-175.)

Tämän jälkeen voidaan yritys voi siirtyä käytännön toimenpiteisiin, toteuttamiseen sekä valintojen tekemiseen. Yritys tekee valintoja kahdella tasolla: päivittäisellä- sekä strategiatasolla. Päivittäisistä valinnoista ovat vastuussa työntekijät, ja niillä on suora vaikutus asiakkaalle muodostuvaan kokemukseen. Strategisista valinnoista ovat vastuussa yrityksen johtohenkilöt. Strategiaa määrittäessään yritys tekee valintoja, millä tavoin yritys luo asiakkaille kokemuksia. (Löytänä ja Kortesus 2011, 175-177.)

Olenainen osa asiakaskokemuksien johtamista on mittaaminen. Mittaamisella varmistetaan kohtaavatko yrityksen asettamat tavoitteet todellisuudessa asiakkaille muodostuvat kokemukset. Asiakaskokemukset vaikuttavat suoraan asiakkaiden uskollisuuteen, ja asiakkaiden uskollisuus kertoo onnistuneista tuloksista. (Löytänä ja Kortesus 2011, 177.) Asiakaskokemuksien mittaamista käsitellään laajemmin kappaleessa 4.3.

Koska asiakaskokemuksien johtaminen on jatkuvaa, on yrityksen myös tärkeää innovoida uutta, sekä uudelleenmäärittellä asiakaskokemustavoitteita. Syitä uudelleenmäärittelyyn ovat muun muassa kilpailijat, asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokset, uudet teknologiat sekä muutokset asiakkaiden ostovoimassa. Yrityksen täytyykin uudistaa ja määrittellä asiakaskokemustavoitteita uudelleen, jos yritys haluaa pitää yllä jatkuvia merkityksellisiä asiakaskokemuksia ja tuottaa lupaamansa arvon asiakkaalle. Jotta yritys pystyy reagoimaan ja määrittelemään asiakaskokemustavoitteita riittävän nopeasti, yrityksen tulee kerätä tietoa onnistumisista tavoitteissa, odotukset ylittävistä ja alittavista elementeistä, sekä asiakkaiden odotuksista. (Löytänä ja Kortesus 2011, 178-179.)

4.3 Asiakaskokemuksien mittaaminen

Asiakaskokemuksen suosion kasvaminen on synnyttänyt myös kasvavan tarpeen löytää mittareita auttamaan asiakaskokemuksien tuloksien mittaamisessa. Asiakaskokemusta suunnitellessa yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, että se tuottaa yritykselle myös taloudellista hyötyä. Taloudelliset mittarit eivät voi kuitenkaan olla ainoa mittari yritykselle asiakaskokemuksen johtamiseen, vaan yritys tarvitsee myös asiakas- sekä henkilöstömittareita, koska taloudelliset tulokset saavutetaan näi-

den avulla. Taloudelliset mittarit kertovat strategian onnistumisesta, asiakasmittarit kertovat asiakasvuorovaikutuksen kehittymisestä ja henkilöstömittarit johtavat toiminnan muutosta asiakaskeisempään suuntaan. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 52.)

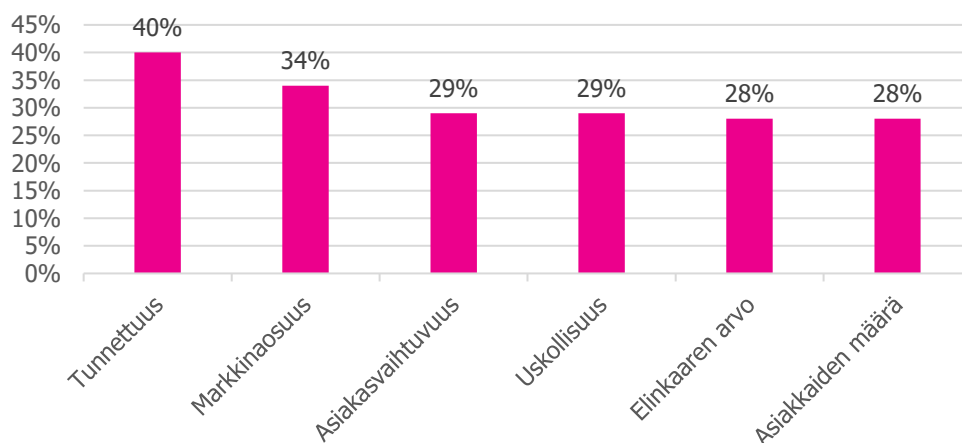


KUVIO 1. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 53.)

Asiakasmittarit

Asiakasmittarit voidaan jakaa epäsuoriin mittareihin sekä asiakaspalautteeseen pohjautuviin mittareihin. Epäsuoria mittareita ovat muun muassa markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus ja uskollisuus. Asiakaspalautteeseen pohjautuvia mittareita ovat muun muassa CX-indeksi, Net Promoter Score sekä Customer Effort Score. Asiakasmittarit keskittyvät mittaamaan asiakassuhteiden sekä asiakasvuorovaikutuksen kehitystä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 53.)

Oracle julkaisi vuonna 2013 tutkimuksen asiakaskokemuksen mittaamisesta. Tutkimuksessa käsiteltiin sitä, miten yritykset mittaavat asiakaskokemusta. Tutkimusta varten haastateltiin yli 1300 yritystä eri toimialoilta sekä mantereilta. Tutkimuksen mukaan yrityksissä käytetään yleisimmin neljää eri asiakaskokemuksen mittaria ja useimmiten mittaus perustuu epäsuoriin mittareihin. (Oracle 2013.)



KUVIO 2. Epäsuorien mittareiden käyttö yrityksissä (Oracle 2013.)

Kuten kuvioista 2. näkee, yritykset suosivat edelleen laajasti epäsuoria mittareita. Perinteiset, epäsuorat mittarit eivät kuitenkaan suoranaisesti sovellu asiakaskokemuksien mittaamiseen, vaan ne kertovat enemmän asiakassuhteesta. Vaikka asiakaskokemuksella on todennäköisesti yhteys asiakkaan uskollisuuteen tai asiakkaiden määrään, eivät epäsuorat mittarit kerro onnistumisista yksittäisissä asiakaskohtaamisissa. Yrityksen tulisivin kiinnittää huomiota yhteyden löytämiseen asiakaskokemuksen ja epäsuorien mittareiden välille. Esimerkkinä yhteyden löytämisestä asiakaskokemuksen ja epäsuorien mittareiden välillä voi olla esimerkiksi se, miten asiakaskokemuksen kehittäminen vaikuttaa asiakkuuden elinkaareen ja sen arvoon. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 53-55.)

Epäsuorien mittareiden rinnalle on kehitetty mittareita, jotka perustuvat asiakkaiden palautteisiin. Asiakaspalautteeseen perustuvien mittareiden tulokset muodostuvat asiakkaiden palautteista kohtaamisissa ja asiakassuhteen aikana. Asiakaspalautteeseen perustuvia mittareita ovat asiakastytyväisyyskyselyt, CX-indeksi, Customer Effort Score (CES) ja Net Promoter Score (NPS). (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 55.)

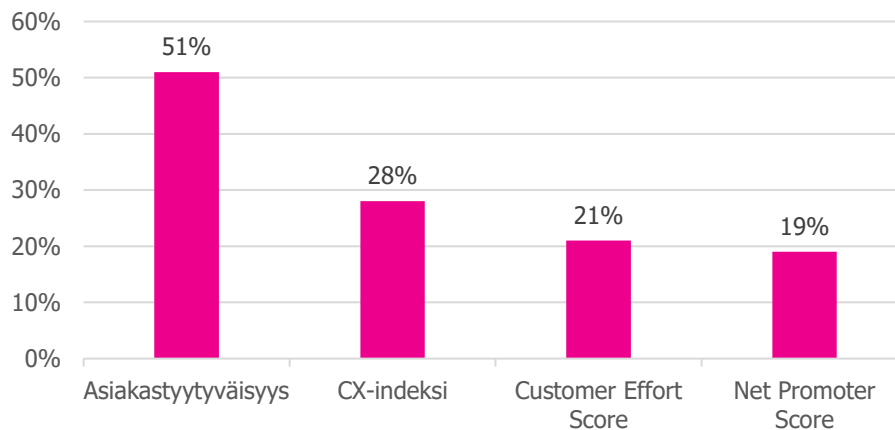
CX-indeksi, eli Forrester Customer Experience Index (CXi), on tutkimustoimisto Forresterin vuosittainen tutkimus, joka keskittyy pelkästään USA:n markkinoille. Tutkimuksessa kuluttajat laittavat brändit paremmuusjärjestykseen. CX-indeksin ongelma onkin se, ettei se tarjoa jatkuvaa kohtaamisiin liittyvää tietoa, vaan se mittaa ainoastaan rajatut brändit yksittäisenä otantana. CX-indeksin tulokset perustuvat kuitenkin oikeisiin kokemuksiin, eikä vain asiakkaiden mielikuviin yrityksestä. CX-indeksin tarjoama lisäarvo yksittäisten asiakaskokemusten kehittämiseksi on kuitenkin hyvin rajallinen. Indeksillä toimii lähinnä vertailutietona eri toimialojen yrityksille. Yrityksen tulisi käyttää sen rinnalla välineitä yksittäisten asiakaskokemuksien ymmärtämiseen. EPSI-ranking on CX-indeksiä vastaava tutkimus Suomessa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 56-57.)

Customer Effort Score (CES) on myös tutkimustoimisto Forresterin mittari, joka otettiin käyttöön vuonna 2010. Mittari perustuu asioimisen vaivattomuuteen, eikä odotusten ylittämiseen. Customer Effort Score muodostuu tutkimuksen kautta, jossa 75 000 asiakasta kertoo contact center-kokemuksistaan. CES-kysymys perustuu esimerkiksi siihen, kuinka paljon vaivaa asiakas joutuu näkemään asiansa hoitamiseksi. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 57 ja 59-60.) Yritykset voivat hyödyntää CES-mittaria oman tarpeensa mukaan, mutta olennaista on se, että tulokset ohjaisivat yrityksen toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 168-169).

Net Promoter Score (NPS) syntyi Fred Reichheldin ja konsulttiyhtiö Bain & Companyn vuonna 2002 julkaiseman tutkimuksen pohjalta, joka perustui ajatukseen, että yrityksen paras tulevan menestyksen mittari on suositteluhaluus. Net Promoter Score otettiin käyttöön vuonna 2003 ja siinä kysytään asiakkaan suositteluhalukkuutta. Mittarin tuloksien perusteella asiakkaat jaetaan kolmeen ryhmään: arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 57-58.)

NPS-tuloksen avulla yritys pystyy tunnistamaan toimitansa hyvät ja huonot puolet, sekä paneutumaan tämän jälkeen tarkemmin siihen, miksi asiakas on antanut juuri kyseisen vastauksen. Net Promoter Score on asiakkaan kuumemittari, mutta tauti löytyy avoimista kysymyksistä. Yrityksen

onkin tärkeää keskittyä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen, jotta asiakaskokemusta saadaan parannettua. (Gerdt ja Korhikoski 2016, 166-167.)



KUVIO 3. Asiakaspalautteeseen perustuvien mittareiden käyttö yrityksissä (Oracle 2013.)

Oraclen tutkimuksen mukaan asiakastytyväisyyskyselyt ovat suosituin tapa mitata asiakaskokemusta asiakaspalautteeseen perustuvista mittareista. Vastanneista yrityksistä 51 prosenttia käyttää asiakastytyväisyyskyselyitä asiakaskokemuksen mittaamiseen, kun CX-indeksiä käyttää 28 prosenttia, Customer Effort Scorea 21 prosenttia ja Net Promoter Scorea 19 prosenttia. Yrityksien tulisi kuitenkin suhtautua perinteisiin asiakastytyväisyysmittauksiin kriittisesti ja keskittyä enemmän suoraan asiakaspalautteeseen, jotta yritys pystyy kehittämään asiakaskohtamisiaan tuloksellisesti ja nopeasti. Yrityksien tulisi rakentaa oma mallinsa asiakaskohtamisten mittaamiseen, jotta yritykset pystyvät tunnistamaan asiakaskohtamisten vahvuudet ja heikkoudet. (Löytänä ja Korhikoski 2014, 56 ja 61.)

Taloudelliset mittarit

Taloudelliset mittarit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: asiakashankintaan, asiakkaiden pysyvyyteen sekä tehokkuuteen. Taloudellisista mittareista pystytään myös erottelemaan strategiset ja operationaaliset mittarit. Strategiset mittarit kiinnostavat enemmän johtoporrasta, kun operationaaliset mittarit kuuluvat enemmän esimerkiksi yksittäisen osaston joka päiväiseen toimintaan. (Griebeler 2015.)

Asiakashankinnan strategisia taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi keskiostoksen suuruus tai maininnat sosiaalisessa mediassa. Operationaalisia mittareita puolestaan voivat olla käyntitiheys, ostettujen tuotteiden lukumäärä tai asiakkaan tuottaman liikevaihdon keskiarvo. Asiakaspysyvyyden strategisia mittareina yritys voi käyttää esimerkiksi Net Promoter Scorea, Customer Effort Scorea tai asiakastytyväisyyskyselyä. Operationaalisia mittareita voivat olla muun muassa keskiarvo asiakkaan ongelman ratkaisuun kuluva ajasta tai yrityksen palveluiden saatavuus. Tehokkuuden strategisia mittareita yritys voi käyttää myynnin ja markkinoinnin kuluja, sekä itsepalvelun osuutta kaikista asiakaskontakteista. Operationaalisia mittareita tehokkuuden mittaamiseen voi olla asiakashan-

kinnan kulut, asiakaskontaktin kesto sekä asiakkaan ongelman ratkaiseminen ensimmäisellä yhteydenotolla. (Griebeler 2015.)

Kaikki osa-alueet sisältävät myös muita, vaihtoehtoisia taloudellisia mittareita, mutta yrityksen kannalta tärkeintä on tunnistaa oma nykytilansa, sekä millä tavoin se haluaa asiakaskokemusta kehittää. Yrityksen tulisi päättää, onko sen tavoitteena esimerkiksi parantaa asiakaspysyvyyttä, tehokkuutta vai asiakashankintaa. Yrityksen tulee myös ottaa huomioon toimiala mittareita valitessaan, sekä vertailla asiakasmittareiden ja taloudellisten mittareiden tuloksia, ja tunnistaa yhteys tuloksien välillä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 62-63.)

Henkilöstömittarit

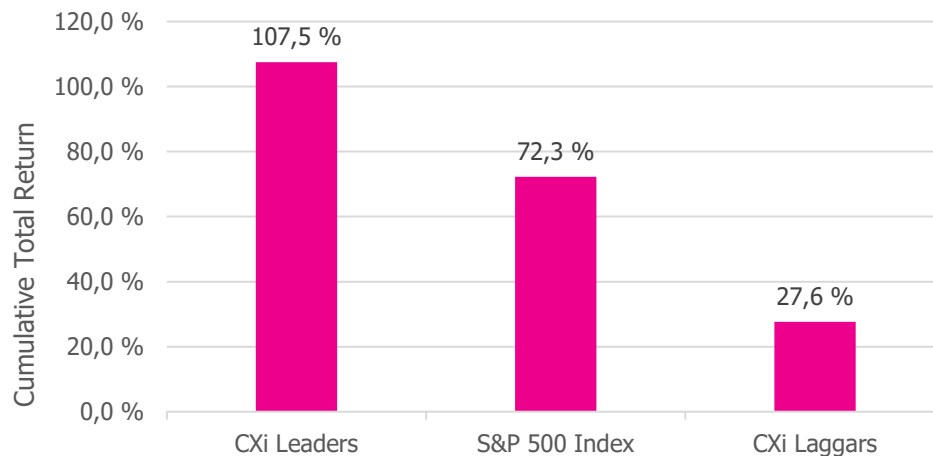
Yrityksen on muutettava myös yrityskulttuuriaan, jos se haluaa asiakaskokemuksen strategiseksi kilpailueduksi. Yrityskulttuuri on muutettava asiakaskeskiseksi, ja yrityksen johdon on varmistettava, että muutos tapahtuu myös henkilöstön keskuudessa. Henkilöstömittarit kertovat siis siitä, miten muutos etenee henkilöstössä. Henkilöstömittareiden jako voidaan tehdä kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin mittareihin. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 64.)

Kvantitatiivisia mittareina yritys voi käyttää esimerkiksi Human Capital Return On Investment-mittaria (HCROI), joka on yrityksen myyntikate jaettuna henkilöstökuluilla. HCROI-tulos kertoo kuinka paljon henkilöstöön sijoitettu euro tuottaa myyntikatetta. Toinen mahdollinen kvantitatiivinen mittari voi olla Human Capital Value Added (HCVA). HCVA-mittari kertoo työn tuottavuuden per työntekijä. Muutosta voi mitata myös Employee Net Promoter Scorella, jossa kysytään työntekijöiden halukkuutta suositella työnantajaa työpaikkana asteikolla 0-10. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 64.)

Kvalitatiivisilla mittareilla yritys voi analysoida strategian läpimenoa henkilöstössä. Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen edellyttää yritykseltä muutoksia. Vaadittavat muutokset voidaan jakaa kolmeen tasoon. Muutokset täytyy tapahtua yritystason käyttäytymisessä, työtehtäviin liittyvässä käyttäytymisessä sekä johdon käyttäytymisessä. Muutokset koskevat siis kaikkia työntekijöitä sekä työtehtäviä. Myös johdon tulee tukea asiakaskokemuksen rakentumista esimiestyössä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 65.)

4.4 Asiakaskokemuksien johtamisen hyödyt

Watermark Consulting tekee vuosittain analyysin (Customer Experience ROI Study), jossa yritysten tuloksia verrataan asiakkaiden kokemuksiin yrityksestä. Vuoden 2015 analyysissä on mukana Standard & Poor'sin 500 suurinta amerikkalaista pörssiyritystä, ja näiden yritysten tulos vuosilta 2007-2014. Yritysten asiakaskokemuksien datana käytetään Forresterin Customer Experience-indeksiä (CXi). (Watermark Consulting 2015.)



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen tulokseen (Watermark Consulting 2015.)

Watermark Consultingin analyysi näyttää selvän yhteyden yrityksen tuloksen ja asiakaskokemusten välillä. Yritykset, jotka ovat sijoittuivat parhaiten CX-indeksissä, tuottivat 35 prosenttia enemmän kuin S&P:n 500 suurinta pörssiyritystä, kun taas asiakaskokemuksesta heikkoja arvioita saaneet yritykset tuottivat 45 prosenttia vähemmän. Eroa CX-indeksissä menestyneiden ja heikosti suorittaneiden yritysten tuloksessa on jopa 80 prosenttia. (Watermark Consulting 2015.) Asiakaskokemuksella on siis huomattava vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Asiakaskokemuksella on vaikutusta yrityksen tulokseen myös asiakkaiden tyytyväisyyden kautta. Lego on tehnyt selvityksen asiasta vertaamalla Net Promoter Score-tuloksiaan asiakkuuksiansa elinkaaren arvoon, ja saanut selville, kuinka paljon eri tyyppiset asiakkaat käyttävät rahaa Legon tuotteisiin:

- Suosittelijat käyttävät 208 euroa
- Passiiviset käyttävät 165 euroa
- Arvostelijat käyttävät 136 euroa

(Löytänä ja Korkiakoski 2014, 65-67.)

Suosittelijat siis käyttävät 72 euroa enemmän rahaa Legon tuotteisiin kuin arvostelijat, ja 43 euroa enemmän kuin passiiviset. Ero suosittelijan ja arvostelijan tuomien tulojen välillä on siis jopa 53 prosenttia. Lego myös selvitti, kuinka monelle suosittelija suosittelee tuotetta, sekä kuinka monelle arvostelija arvostelee tuotetta:

- Suosittelija tuo suosittelun kautta 693 euroa lisää myyntiä
- Arvostelija vie myyntiä 1495 euroa

(Löytänä ja Korkiakoski 2014, 67.)

Suosittelijoiden ja arvostelijoiden ero on siis todellisuudessa yli 2000 euroa. Arvostelijoiden, tai edes neutraalien asiakkaiden, siirtäminen suosittelijoiksi voi tuoda yritykselle merkittävästi lisää tuloja. Jos esimerkiksi arvostelijat toisivat yritykselle 2000 euroa, neutraalit 20 000 euroa ja suosittelijat 50 000

euroa, jo sadan neutraalin asiakkaan siirtäminen suosittelijoiksi toisi kolmen miljoonan euron lisämyynnin yritykselle. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 67 ja 69.)

Yrityksen asiakkailleen tuottama arvo on verrannollinen yrityksen tuottoon. Kun asiakaskokemuksia johdetaan yrityksessä oikein, pystyy yritys luomaan asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia, sekä lisäämään asiakkaille tuotettua arvoa ja samalla yrityksen tuottoja. (Löytänä ja Korteso 2011, 13.)

Asiakaskokemuksien johtaminen tuo muun muassa seuraavia hyötyjä yritykselle:

- Asiakkaiden sitoutumisen vahvistaminen
- Asiakastytyväisyyden kasvu
- Suosittelijoiden määrän kasvu
- Luo lisää mahdollisuuksia lisä- ja ristiinmyyntiin
- Pidentää asiakkuuden elinkaarta
- Vahvistaa asiakkaiden suositteluhaluutta
- Brändin arvon kasvaminen
- Henkilöstö sitoutuu yritykseen
- Asiakaspoistuma vähenee
- Negatiiviset asiakaspalautteet vähenevät
- Asiakashankinnan kustannukset pienenevät
- Asiakkaat antavat enemmän kehitysideoita yritykselle

(Löytänä ja Korteso 2011, 13.)

4.5 Asiakaskokemuksien ongelmakohdat

Asiakaskokemuksien johtaminen on iso kokonaisuus ja se tarjoaa yritykselle paljon mahdollisuuksia sekä menestyä, että epäonnistua. Asiakaskokemuksien johtamisen epäonnistumisen syy on usein satunnaisten asiakaskokemuksien luomisessa. Yritys ei pysty siis tuottamaan systemaattisesti asiakkailleen positiivisia kokemuksia. Selkeimmät syyt vain satunnaisten asiakaskokemuksien luomiseen ovat siiloutuminen sekä osa-optimointi. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 70.) Huonoja asiakaskokemuksia aiheuttavat usein myös kokemattomat ammattilaiset, huonot presentaatiot sekä unohdetut kohtaamiset (Löytänä ja Korteso 2011, 105).

Siiloutuminen

Siiloutuminen tarkoittaa yrityksen toimintojen jakautumista omiin osa-alueisiinsa, kuten yksiköihin, osastoihin tai tuotealueisiin. Siiloutumista voidaan takastella kolmesta näkökulmasta: operatiivisesta, kanavakohtaisesta sekä hierarkisesta. Operatiivinen siiloutuminen tarkoittaa sitä, että yrityksen sisällä eri yksiköt eivät tiedä mitä toinen yksikkö tekee. Yrityksen toiminnot eivät toimi tällöin kokonaisuutena, vaan omina yksikköinä. Asiakkaalle tämä näkyy esimerkiksi siten, että asiakas joutuu selittämään asiansa moneen kertaan asioidessaan yrityksen kanssa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 71.)

Kanavakohtainen siiloutuminen johtuu yrityksen tarjoamien kanavien sekä yhteydenpitovälineiden lisääntymisestä. Kun esimerkiksi chat-asiakaspalvelija ei pysty hoitamaan asiakkaan asiaa, koska ei pääse käsiksi asiakkaan asiakastietoihin, joudutaan asiakas ohjaamaan toisen kanavan äärelle. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 71-72.)

Hierarkkinen siiloutuminen tarkoittaa käytännössä myyjien ja asiakaspalvelijoiden valtuuttamattomuutta. Kun myyjä tai asiakaspalvelija tarvitsee luvan ylemmältä tasolta esimerkiksi alennuksen myöntämiseen, hidastaa tämä merkittävästi asiakkaan asian hoitamista. Yrityksen sisällä tapahtuu vain vähän keskustelua yli hierarkkisten rajojen, kuten johdon ja operatiivisen tason työntekijöiden välillä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 72-73.)

Osaoptimointi

Osaoptimointi tarkoittaa toimintaa, jossa yrityksen toiminnan erilliset osa-alueet ovat tärkeämpiä kuin kokonaisuus. Esimerkiksi yksilö- ja tiimikohtaiset kannuste- ja palkkiomallit johtavat helposti osaoptimointiin, koska tällöin yksilö tai tiimi tavoittelee tavoitteen saavuttamista välittämättä asiakkaasta. Myyjä saattaa myydä tarvittavan määrän ja saavuttaa tuloksensa, mutta asiakas ei välttämättä tarvitsekaan myytyä tuotetta, vaan pettyy ja päättää asiakassuhteensa. Osaoptimointia ilmenee yleisesti myös asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yritys kehittää jotain osa-aluetta toiminnastaan, mutta toinen osa-alue jää vastaavasti huomiotta, jolloin asiakkaan kokema asiakaskokemus vaihtelee osa-alueittain. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, että asiakaskokemus on kokonaisuus, jotta osaoptimointi voidaan välttää. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 74-75.)

Kokemattomat ammattilaiset

Ensimmäinen askel huonojen asiakaskokemusten välttämiseksi on työntekijöiden koulutus, jotta yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää täysin asiakaskokemuksen tärkeyden. Koulutuksen tulee koskea kaikkia yrityksen työntekijöitä, eikä vain asiakasrajapinnassa työskenteleviä, kuten myyjiä ja asiakaspalvelijoita. Usein huonot asiakaskokemukset muodostuvat, kun asiakas joutuu olemaan yhteydessä esimerkiksi yrityksen tekniseen tukeen, varastoon, juristeihin tai asiantuntijoihin, koska heillä ei ole käsitystä, miten asiakaskokemuksia luodaan. Kouluttamalla koko organisaatio asiakaskeskeisyyteen saadaan kaikki ymmärtämään, että tärkein prosessi on asiakaskokemusten luominen. (Löytänä ja Korteso 2011, 105.)

Seminaariesitykset

Myös seminaariesityksissä välitetään usein paljon huonoja asiakaskokemuksia. Kun yritys osallistuu seminaariin, keskitytään yleensä vain PowerPoint-esityksen fontteihin ja logoihin välittämättä itse esiintyjän esiintymis- tai kommunikointitaidoista. Seminaariesitykset ja presentaatiot ovat yritykselle mahdollisuuksia tavoittaa kymmeniä ihmisiä kerralla. Kun esiintyjä osaa asiansa ja osallistaa katsojia, jää esitys ja yritys katsojan mieleen. Kun taas esiintyjän esiintymistaidoista ei välitetä, on esitys

yleensä puuduttava, eikä se kiinnosta katsojia. Huonolla esityksellä yritys voi menettää kerralla kymmeniä potentiaalisia asiakkaita. (Löytänä ja Kortesus 2011, 107.)

Unohdetut kohtaamiset

Asiakaskokemus muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista, kuten puheluista, sähköposteista ja myyntilanteista. Usein yritykset kuitenkin unohtavat kaikista tavallisimmat kohtaamiset asiakkaan kanssa, jotka merkitsevät asiakkaalle huomattavasti enemmän kuin yrityksen viralliset tiedotteet tai mainokset. Näitä unohdettuja kohtaamisia ovat muun muassa laskut, sopimus- ja tarjouspohjat sekä sähköpostit. Näillä unohdetuilla kohtaamisilla voidaan muokata asiakaskokemusta huomattavasti. (Löytänä ja Kortesus 2011, 109-110.)

Yrityksen onkin tärkeää kiinnittää huomiota näihin kohtaamisiin. Asiakkaat esimerkiksi lukevat aina saamansa laskut huolellisesti, joten laskun on tärkeää tukea yrityksen asiakaskokemustavoitetta, olla selkeä sekä helposti ymmärrettävä. Jos lasku on epäselvä, eikä asiakas ymmärrä sitä, muodostuu tästä huono asiakaskokemus asiakkaalle. (Löytänä ja Kortesus 2011, 110.)

Sopimus- ja tarjouspohjilla on myös oma vaikutuksensa asiakaskokemukseen. Asiakkaan ostopäätös perustuu osittain tarjouspohjaan, joten yrityksen on pidettävä huolta, että tarjouspohja ei ole täynnä turhaa tietoa, joka ei koske asiakasta. Turhan tiedot sijaan yrityksen kannattaa käyttää tarjouspohjassa oleva tila esimerkiksi perusteluihin miksi asiakkaan kannattaa ostaa juuri kyseinen tuote tai palvelu yritykseltä. (Löytänä ja Kortesus 2011, 110.)

Verkkosivujen huomaamattomiin sivuihin, kuten palaute-, FAQ- ja strategiasivuihin tulee myös kiinnittää huomiota. Yritykset kiinnittävät yleensä tarkasti huomiota pää- ja kampanjasivuihin, mutta esimerkiksi palaute- ja FAQ-sivut jäävät usein vähälle huomiolle, ja voivat olla erittäin hankalia käyttää asiakkaalle. (Löytänä ja Kortesus 2011, 110.) Palaute- sekä FAQ-sivut ovat kuitenkin asiakkaille useimmiten ne kaikista tärkeimmät sivut, jotka muodostavat asiakaskokemuksen.

Sähköpostiviestintä asiakkaan kanssa on myös erittäin tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Sähköpostiviestintään on myös kiinnitettävä huomiota siksi, että asiakkaan on erittäin helppoa jakaa yritykseltä saatu sähköposti sosiaalisessa mediassa. Yrityksien käyttämät valmiit vastauspohjat ovat usein erittäin jäykkiä ja geneerisiä, sekä erittäin kaukana henkilökohtaisesta viestinnästä. Asiakkaan saama sähköposti yritykseltä muokkaa asiakaskokemusta huomattavasti enemmän kuin yrityksen tavallinen mainos. (Löytänä ja Kortesus 2011, 111.)

5 CRM-JÄRJESTELMÄ OSANA ASIAKASKOKEMUKSIEN LUOMISESSA

Asiakaskokemuksien johtamista (CEM) voidaan pitää asiakkuuksienhallinnan (CRM) seuraajana. Asiakaskokemuksien johtamisessa yritys katsoo laajemmasta näkökulmasta yrityksen ja asiakkaiden välisiä suhteita, kuin asiakkuuksienhallinnassa. CRM:n perusajatus on asiakastiedonhallinta, kun taas CEM:n perusajatus on kokemuksien luominen asiakkaille. CRM-ajattelua toteutetaan järjestelmän avulla, mutta CEM on puolestaan niin laaja-alainen malli, ettei sitä voida toteuttaa yksistään järjestelmällä. (Löytänä ja Korteso 2011, 12 ja 21-22.) CRM-järjestelmää voidaan kuitenkin käyttää osana asiakaskokemuksien luomisessa. CEM voidaankin ajatella matkana, kun CRM on määränpää. Molemmille johtamismalleille on kuitenkin yhteistä, että asiakas on keskiössä, mutta vain yrityksen näkökulma, josta se katsoo tietoja ja prosesseja, muuttuu. (Merikallio 2016.)

Yrityksien on tärkeää ymmärtää, että enää yritykset eivät hallitse asiakkaitaan, vaan asiakkaat hallitsevat yrityksiä (Plaksij 2017). Asiakkuuksienhallinnan rooli on muuttunut asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja asiakaspolkujen muutosten myötä. CRM-järjestelmä ei ole enää vain myynnin ja asiakkuuksien johtamisen työkalu, vaan se on myös asiakaskokemuksien kasvualusta. Aikaisemmin CRM-järjestelmän tavoitteena oli myynnin tehostaminen ja asiakkuuksien hoitaminen, eli organisaation sisäisen erinomaisuuden lisääminen. Kun asiakaskokemus otetaan keskiöön, muuttuu tavoite sisäisen erinomaisuuden lisäämisestä myös asiakkaan kokemuksiin ja käyttäytymiseen. (Hack 2015.)

Asiakkuuksienhallinnan rooli ei ole vähentynyt asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttumisen myötä, vaan sen rooli on muuttunut. CRM-järjestelmän avulla asiakaspalvelija pystyy tarjoamaan asiakkaalle oikeaa tietoa oikeaan aikaan niin myynnissä, markkinoinnissa kuin asiakaspalvelussakin. Asiakaskokemuksien luomiseen kuitenkin vaaditaan myös yrityksen uudistumista strategian osalta. Strategian tulee koskea kaikkia asiakkaan kosketuspisteitä, jotta asiakaskokemukset eivät jää irrallisiksi ja satunnaisiksi. Asiakkaan tulee olla yrityksen strategian keskiössä. (Hack 2015.)

CRM voi vaikuttaa asiakaskokemukseen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Kun yritys ottaa käyttöön CRM-järjestelmän, se voi aiheuttaa vastustusta, katkeruutta sekä vaihtuvuutta asiakkaissa, jotka ovat tottuneet esimerkiksi asioimaan myyntiedustajien kanssa henkilökohtaisesti. Yrityksen tulee ottaa huomioon myös asiakkaiden mielipiteet, kun se aloittaa CRM-järjestelmän käyttöönoton. Näin yritys pystyy välttämään negatiivisten asiakaskokemuksien syntymisen. (Buttle 2009, 182.)

Yleisesti CRM-teknologia kuitenkin muuttaa asiakaskokemusta positiivisemmaksi. CRM-järjestelmä uudistaa yrityksen tavan toimia asiakaskosketuspisteissä, ja luo tätä kautta uutta arvoa asiakkaille. CRM-järjestelmän ansiosta esimerkiksi myyntiedustajilla on aina mukanaan ajankohtainen tuotetietokanta, josta myyntiedustaja pystyy tekemään suoraan tarjouksen asiakkaalle. Käytännössä myyntiedustaja ei tarvitse enää tuote-esitteitä tai tarjouspohjia, vaan kaikki tarvittava tieto löytyy CRM-järjestelmästä. Jos yritys pystyy omaksumaan CRM-strategian, ja ottamaan CRM-järjestelmän onnistuneesti käyttöön, voidaan sillä vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen. (Buttle 2009, 179 ja 182.)

CRM-järjestelmien teknisten ominaisuuksien vaikutus asiakaskokemusten luomiseen

CRM-järjestelmän tulee olla helppo käyttää, joustava, skaalautuva sekä suorituskykyinen, jotta yritys pystyy luomaan sen avulla asiakkaalle positiivisia asiakaskokemuksia. Jos CRM-järjestelmä on vaikea käyttää ja hidas toiminnoiltaan, ei asiakkaalle pystytä luomaan myöskään hyviä asiakaskokemuksia CRM-järjestelmän avulla. (Buttle 2009, 179.)

Helppokäyttöisyys

CRM-järjestelmän helppokäyttöisyys näkyy siinä, miten paljon vaivaa käyttäjän tarvitsee nähdä esimerkiksi asiakkaan asiakastietojen päivittämiseen tai tarjouksen tekemiseen. CRM-järjestelmän helppokäyttöisyys on tärkeä osa asiakaskokemusten luomisessa. Jos järjestelmä on vaikea käyttää, eikä käyttäjä löydä etsimäänsä, on vaikeaa myös luoda asiakkaalle positiivista asiakaskokemusta. Vanhemmissa CRM-järjestelmissä käytettiin valikoita ja toimintonäppäimiä järjestelmässä navigoimiseen. Toimintonäppäimet ovat nopeita käyttää, mutta niitä ei ole mahdollista kustomoida käyttäjän mukaan, joka voi johtaa käyttämisen vaikeuteen. CRM-järjestelmissä onkin siirrytty web-tyyliisiin käyttöliittymiin, jotka mahdollistavat esimerkiksi hyperlinkit ja yksityiskohtaisten tietojen tarkastelun. Web-tyylinen käyttöliittymä tukee asiakaskokemusten luomista helppokäyttöisyydellään. (Buttle 2009, 179-180.)

Joustavuus

CRM-järjestelmän joustavuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon eri vaihtoehtoja järjestelmä mahdollistaa käyttäjälleen. Esimerkiksi hyperlinkkien, painikkeiden ja välilehtien lisäämisen mahdollistaminen lisää järjestelmän joustavuutta. Joustava CRM-järjestelmä ei vaadi käyttäjää seuraamaan tiettyä polkua tehdäkseen asioita, sekä sisältää mahdollisuudet linkeille, painikkeille ja välilehdille. Tämä parantaa asiakaskokemusta, koska esimerkiksi asiakaspalvelijan ei tarvitse kertoa asiakkaalleen, ettei voi tehdä tiettyä asiaa, ennen kuin toinen asia on tehty. Asiakaspalvelija voi tehdä toimenpiteet CRM-järjestelmässä asiakkaalle parhaalla ja nopeimmalla tavalla. (Buttle 2009, 180.)

Suorituskyky

CRM-järjestelmän suorituskyky määritellään usein sen heikoimman kohdan perusteella. Kaikkien osa-alueiden, kuten verkon, tietokannan sekä serverin, suorituskykyjen tulee olla hyvällä tasolla, jotta positiivisia asiakaskokemuksia pystytään luomaan asiakkaille. Jos yrityksellä on todella nopea verkkoyhteys, mutta esimerkiksi tietokanta on ylikuormitettu, ei järjestelmän suorituskyky ole hyvä. Järjestelmän suorituskyky riippuu myös integraatio- ja synkronointiteknologioista. Järjestelmän suorituskyky ei ole hyvällä tasolla, jos käyttäjän täytyy odottaa esimerkiksi automaattisen sähköpostin luomista ja lähettämistä sähköpostiliitännän kautta tai tietojen synkronointia kannettavalle tietokoneelle. (Buttle 2009, 180.) Jos CRM-järjestelmä toimii hitaasti, ei asiakasta saada palveltua niin nopeasti, kuin asiakas saattaa odottaa, mikä johtaa negatiiviseen asiakaskokemukseen.

Skaalautuvuus

CRM-järjestelmän on tärkeää myös pystyä skaalautumaan, koska järjestelmä kasvaa koko ajan. Järjestelmässä on tärkeää ottaa huomioon asiakkaiden ja käyttäjien määrä, jotta järjestelmän suorituskyky ei kärsi, jos monta käyttäjää käyttää sitä samanaikaisesti. Jos järjestelmä ei pysty skaalautumaan kasvavan käyttäjämäärän mukaan, vaan sen suorituskyky kärsii, ei asiakkaille pystytä myöskään tarjoamaan positiivisia asiakaskokemuksia. (Buttle 2009, 181.)

Helppokäyttöisyys, joustavuus, suorituskyky ja skaalautuvuus ovat CRM-järjestelmän teknisiä ominaisuuksia, jotka helpottavat järjestelmän käyttäjiä asiakaskokemuksia luomisessa. Ne eivät siis suoranaisesti ole toimia, joilla asiakaskokemuksia luodaan, vaan ne mahdollistavat positiivisten asiakaskokemusten luomisen.

5.1 CRM-järjestelmien tarjoamat keinot asiakaskokemusten luomiseen

CRM-järjestelmät tarjoavat lukuisia keinoja parempien asiakaskokemusten luomiseen. Yrityksen tapaan käyttää CRM-järjestelmää vaikuttaa olennaisesti siihen, millä tavalla asiakaskokemuksia voidaan luoda CRM-järjestelmän avulla. Kun yritys käyttää CRM-järjestelmää strategiseen käyttötarkoitukseen, yrityksen tavoitteena on kannattavimpien asiakkaiden pitäminen. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy segmentoimaan asiakkaat asiakasryhmiin ja tarjoamaan erilaisia asiakaskokemuksia eri asiakasryhmille. (Buttle 2009, 178.) Yrityksen kannattaa esimerkiksi panostaa tuloksentuojiin asiakaskokemuksiin, kun taas kandidaattien asiakaskokemuksiin ei.

Toiminnallisessa käytössä yrityksen tavoitteena on parantaa myyntiä, markkinointia ja asiakaspalvelua CRM-järjestelmän avulla. CRM-järjestelmä parantaa asiakasrajapinnan asiakaskokemuksia monin tavoin, kuten asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä, tilauksien täsmällisyydellä, asiakkaiden huomioimisella sekä luotettavalla asiakaspalvelulla ja osuvammalla yhteydenpidolla asiakkaan kanssa. (Buttle 2009, 178.)

CRM-järjestelmän analyttinen käyttötapa perustuu asiakastietojen keräämiseen sekä analysoimiseen. Kun yritys käyttää analyttistä käyttötapaa, saa se hyötyä asiakaskokemuksen parantamiseen muun muassa ajankohtaisella ja osuvalla viestinnällä asiakkaalle. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja tarjoamaan asiakkaalle oikeita tuotteita, joten asiakas ei saa esimerkiksi tarjouksia yritykseltä, jotka eivät asiakasta kiinnosta. Asiakkaita pystytään myös muistuttamaan esimerkiksi lähestyvistä luottorajasta tai tarjoamaan asiakkaalle paremmin sopivaa sopimusta. (Buttle 2009, 179.)

Kaikki CRM-järjestelmän käyttötavat palvelevat toisiaan, joten luodakseen positiivisia asiakaskokemuksia yrityksen on yhdisteltävä CRM-järjestelmän käyttötarkoituksia. Esimerkiksi kumppanuus-CRM mahdollistaa asiakkaan yhteydenpidon yritykseen kaikkien kanavien kautta, ja näin asiakas saa saman asiakaskokemuksen kaikista kanavista. Toiminnallinen-CRM helpottaa asiakaskontaktien käsittelyä yrityksen sisällä ja asiakkaiden tarpeiden täyttämistä. Analyttinen-CRM auttaa tunnistamaan

kannattavimmat asiakkaat ja kohdistamaan markkinoinnin oikeille asiakasryhmille. (Payne 2005, 23-24.) Sosiaalisen CRM:n avulla yritys pystyy tarkkailemaan sosiaalisessa mediassa yrityksestä käytävää keskustelua, valituksia sekä suositteluja ja parantamaan asiakaspalveluaan sosiaalisessa mediassa (Salesforce 2017).

Seuraavaksi esitellään seitsemän keinoa, joilla CRM-järjestelmää voidaan käyttää asiakaskokemusten luomiseen:

1. Yhteyden pitäminen asiakkaisiin

Hyvän asiakaskokemuksen luomisen ydin on kommunikaatio yrityksen ja asiakkaan välillä. Helppo tapa pitää asiakkaat tyytyväisinä ja uskollisina yritykselle on pitää yhteyttä asiakkaisiin. CRM-järjestelmä tarjoaa laajan asiakastietokannan, josta löytyvät asiakkaiden kaikki yhteystiedot. Yrityksen täytyy vain käyttää asiakastietokantaa hyväkseen, ja olla yhteydessä asiakkaisiin esimerkiksi lähettämällä asiakkaille uutisia yrityksestä, tiedottamalla kampanjoista sekä tarjouksista tai muista yritykseen liittyvistä asioista. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy myös segmentoimaan asiakkaansa oikeisiin asiakasryhmiin ja kohdistamaan viestintäänsä asiakkaille. Näin yrityksen viestintä on henkilökohtaisempaa, kuin lähettämällä kaikille asiakkaille samat uutiset ja tarjoukset, jotka eivät välttämättä tiettyä asiakkaita koske tai kiinnosta. (Plaksij 2017.)

2. Asiakkaiden tarpeiden kuunteleminen

Asiakkaan aikakaudella asiakkaat kommunikoivat huomattavasti aikaisempaa enemmän. Asiakkaat keskustelevat tuotteista ja palveluista sosiaalisessa mediassa, sekä jakavat mielipiteitään yrityksestä. Yrityksen onkin siis tärkeää kuunnella asiakkaiden tarpeita, jotta yritys pystyy kehittämään toimintonsa, sekä asiakaskokemusta. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy lähettämään asiakkaille mielipidekyselyitä yrityksen tuotteista, palveluista sekä yleisistä kokemuksista yrityksestä. Yritys voi kysyä asiakkailta millä tavalla se pystyy tekemään asiakaskokemuksesta paremman asiakkaalle, ja näin tunnistamaan toiminnot, jotka vaativat kehittämistä. Myös asiakkaat arvostavat, kun yritys välittää heidän mielipiteistään. (Plaksij 2017.)

3. Henkilökohtaisien suhteiden luominen asiakkaisiin

CRM-järjestelmä mahdollistaa henkilökohtaisten suhteiden luomisen asiakkaisiin. Järjestelmä ei ole vain asiakasdatan, kuten nimien, puhelinnumeroiden ja sähköpostiosoitteiden, varastoimista varten, vaan sieltä löytyvät tiedot kaikista yrityksen ja asiakkaan välisistä puheluista, viesteistä, sähköposteista sekä tarjouksista. Yritys pystyy näiden tietojen avulla luomaan henkilökohtaisemman kokemuksen asiakkaalle jo pelkästään puhuttelemalla asiakasta nimellä ja kohdistamalla markkinointiaan. (Plaksij 2017.) Jokainen kohtaaminen yrityksen ja asiakkaan välillä on yritykselle mahdollisuus oppia uutta asiakkaasta. Kun yritys tallentaa jokaisesta kohtamisesta tiedot CRM-järjestelmään, pystyy yritys hyödyntämään näitä tietoja seuraavassa kohtamisessa. Kuitenkin vain harva yritys todellisuudessa hyödyntää tätä mahdollisuutta. (Löytänä ja Kortesus 2011, 56.)

4. Asiakkaiden haluamien tuotteiden tarjoaminen

Asiakkaan aikakaudella asiakkaalla on rajaton määrä mahdollisuuksia valita mistä ostaa tuotteensa, joten yrityksen on tärkeää tarjota asiakkaalle juuri niitä tuotteita mitä asiakkaat haluavat. CRM-järjestelmästä yritys löytää tiedot mistä tuotteista asiakas on ollut kiinnostunut, mitä tuotteita asiakas on kysynyt yritykseltä, sekä mitä tuotteita asiakas on jo ostanut. Järjestelmästä löytyy myös tiedot asiakkaan ja yrityksen välisistä ongelmista, sekä siitä, onko asiakas ollut tyytyväinen ongelman ratkaisuun. Näillä historiatiedoilla yritys voi tarjota asiakkaille niitä tuotteita mitä he todella haluavat, eikä vain niitä tuotteita, joita yritys luulee asiakkaiden haluavan. CRM-järjestelmä pystyy esimerkiksi lähettämään asiakkaalle automaattisesti sähköpostin, kun asiakas on kiinnostunut jostain tuotteesta tai kun asiakas kysyy siitä lisätietoja. (Plaksij 2017.)

Lisäksi, kun CRM-järjestelmään tallennetaan muistiinpanoja esimerkiksi siitä, miksi asiakas ei osta jotain tuotetta tai päättää sopimuksen, pystyy yritys käyttämään näitä tietoja löytääkseen kehityskohteita toiminnastaan (Löytänä ja Kortesus 2011, 191). Yritys pystyy siis hyödyntämään CRM-järjestelmään kerättyjä muistiinpanoja monella tapaa kehittääkseen asiakaskokemuksia.

5. Nopea tuki ja asiakaspalvelu

Hyvän asiakaskokemuksen luomisessa on tärkeää tarjota asiakkaalle tukea ja asiakaspalvelua missä ja milloin tahansa asiakas tarvitsee sitä. CRM-järjestelmän avulla asiakkaiden kaikki kysymykset ja palautteet tallentuvat järjestelmään automaattisesti. Asiakkaiden tiedusteluille muodostuu automaattisesti oma viitenumero, sekä tiedustelulle määrätään asiakaspalvelija, joka hoitaa sen. CRM-järjestelmän avulla tiedustelut eivät siis katoa eri järjestelmiin, eikä niihin vastaaminen ei unohdu. CRM-järjestelmän avulla asiakkaiden tiedusteluihin saadaan vastattua myös nopeammin, koska toistuville ongelmille voidaan määrittää valmis pohja lähetettäväksi asiakkaalle tai tiedustelu voidaan automaattisesti siirtää oikealle osastolle, joka pystyy hoitamaan sen, ilman siirtelyä eri osastojen välillä. (Plaksij 2017.)

6. Keskustelun ylläpitäminen asiakkaiden kanssa

Asiakkaan aikakaudella myös keskusteleminen asiakkaiden kanssa on tärkeää. Asiakkaat keskustelevat sosiaalisessa mediassa jatkuvasti ja yrityksen on tärkeää osallistua keskusteluun sekä tuottaa sisältöä asiakkaille. SuperOfficen tekemän tutkimuksen mukaan 66 prosenttia yrityksistä ei käytä automaattisia vastauksia sähköposteihin, jotka kertovat asiakkaille, että sähköposti on vastaanotettu. Saman tutkimuksen mukaan 32 prosenttia yrityksistä ei vastaa asiakkaiden sähköposteihin ollenkaan. (Plaksij 2017.) Myös Löytänen ja Kortesuson tekemän kyselyn tulokset sosiaalisen median palautteista ovat hyvin samansuuntaisia. Tutkimuksen mukaan 19 prosenttia yrityksistä analysoi sosiaalisessa mediassa tulleita palautteita ja vain 21 prosenttia yrityksistä vastaa palautteisiin. Jopa 50 prosenttia yrityksistä ei edes harkitse sosiaalisen median palautteiden analysointia tai niihin vastaamista. (Löytänä ja Kortesus 2011, 138.)

Kun yritys jättää vastaamatta asiakkaiden palautteisiin ja kyselyihin, asiakkaat etsivät yrityksen joka vastaa ja vaihtavat yritystä. CRM-järjestelmä tiedottaa välittömästi asiakkaalle, että tiedustelu on vastaanotettu ja asiakas voi seurata sen käsittelyä. CRM-järjestelmän lähettämässä automaattivastauksessa näkyy kaikki tiedot asiakkaan lähettämästä tiedustelusta, sekä se kertoo asiakkaalle mistä ja miten asiakas voi itse etsiä vastausta, kuten esimerkiksi yrityksen FAQ-sivuilta. CRM-järjestelmän avulla asiakas saa siis heti vastauksen tiedusteluunsa, ja tietää, että se on käsittelyssä. (Plaksij 2017.)

7. Pysymällä ajan tasalla asiakkaiden tarpeista

Nykyään asiakkaat haluavat vastauksia nopeasti riippumatta ajasta tai paikasta. CRM-järjestelmät tarjoavat mahdollisuuden mobiiliversioon, jolloin myös yrityksellä on pääsy asiakkaan tietoihin paikasta ja ajasta riippumatta. Myyntiedustajat pystyvät tarjoamaan ajantasaista tietoa yrityksen tuotteista ja tarjouksista, sekä vastaamaan nopeasti asiakkaiden kysymyksiin. Myyntiedustajat pystyvät myös kartoittamaan ja seuraamaan potentiaalisia asiakkaita mobiiliversiion kautta. Näin yritys pystyy luomaan asiakkaalle positiivisen asiakaskokemuksen, kun myyntiedustaja on ajan tasalla, eikä asiakkaan tarvitse odottaa, että myyntiedustaja menee toimistolle tarkistamaan asian. (Plaksij 2017.)

5.2 Yhteenveto CRM-järjestelmän hyödyistä asiakaskokemuksien luomisessa

Kun tarkastellaan Richardin ja Jonesin (2008) tutkimusta CRM-järjestelmien avainhyödyistä, voidaan huomata, että kaikki CRM-järjestelmän ydinhyödyt tuovat asiakkaille lisää arvoa ja tukevat samalla asiakaskokemuksien luomista. Vertaamalla Richardin ja Jonesin tutkimuksen tuloksia CRM-järjestelmän ydinhyödyistä, sekä kappaleessa 4.1. käsiteltyyn odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementteihin, löytyy myös niistä paljon yhtäläisyyksiä.

CRM-järjestelmä tarjoaa hyötyjä asiakaskokemuksien luomiseen niin myynnissä, markkinoinnissa, asiakaspalvelussa kuin sosiaalisessa mediassakin. CRM-järjestelmä tarjoaa myös yritykselle apua asiakaskokemuksien johtamiseen. Lisäksi CRM-järjestelmään kerättyjä asiakastietoja voidaan hyödyntää esimerkiksi segmentoimalla asiakkaita erilaisien asiakaskokemuksien luomiseksi.

Johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen ongelmakohtissa mainittu siiloutuminen on iso ongelma, kun asiakaskokemusta johdetaan. CRM-järjestelmät tarjoavat erilaisia kommunikointitapoja yrityksille, joilla yritys voi parantaa sisäistä kommunikointiaan, joka puolestaan vähentää ja estää siiloutumista. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 73.) Myös CRM-järjestelmään tallennetut asiakastiedot sekä tiedot edellisistä kohtaamisista vähentävät siiloutumista, koska asiakkaan ei tarvitse selittää asiointinsa syytä moneen kertaan yrityksen eri osastoille, vaan kaikki yrityksen työntekijät pystyvät näkemään CRM-järjestelmästä mistä asiakkaan kanssa on viimeksi keskusteltu.

Olellainen osa asiakaskokemuksien johtamista on asiakaskokemuksien mittaaminen. Asiakaskokemuksien mittausjärjestelmät voidaan integroida suoraan CRM-järjestelmään. Tärkeintä on kuitenkin ensin kouluttaa työntekijät siten, että he ymmärtävät asiakaskokemuksien mittaamisen tarkoituksen. Kun työntekijät ymmärtävät mittaamisen tarkoituksen, on mittausjärjestelmien integrointi CRM-järjestelmään helpompaa ja integrointi myös onnistuu todennäköisemmin. (Gerdt ja Korhioakoski 2016, 157.)

Segmentointi

Asiakkaiden segmentointi ja oikeiden asiakkaiden valitseminen CRM-järjestelmän avulla on tärkeä osa asiakaskokemuksien luomista. Kun asiakkaat pystytään ryhmittelemään ryhmiin, pystytään myös luomaan erilaisia kokemuksia eri asiakasryhmille. Kappaleessa 2.4. esitellyt asiakasryhmät, eli kandidaatit, väärinymmärretyt, kadotetut sekä tuloksentuojat, ovat hyvä esimerkki kannattavuuteen perustuvasta segmentointimallista. Yrityksen on tärkeää huomioida asiakaskokemuksia luodessa asiakkaiden asiakasryhmä ja kannattavuus, jotta asiakaskokemuksien luominen on kannattavaa myös yritykselle. (Löytänä ja Kortesus 2011, 129-130.)

Segmentoinnilla luodaan myös henkilökohtaisia ja aitoja asiakaskokemuksia. Odotukset ylittävä asiakaskokemuksen on oltava myös olellainen asiakkaalle, sen tulee olla räätälöity asiakkaan tarpeisiin sekä oikea-aikainen. (Löytänä ja Kortesus 2011, 65-68.) CRM-järjestelmä mahdollistaa kaikki edellä mainitut elementit. CRM-järjestelmällä pystytään tunnistamaan asiakkaan tarpeet, sekä asiakasryhmä, jotta asiakaskokemukset pystytään yksilöimään. Asiakkaalle pystytään näin tarjoamaan oikeita tuotteita oikeaan aikaan niin asiakaspalvelussa, markkinoinnissa kuin myyntitilanteissakin.

Myynti

Myyntin automatisoinnilla yritys pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin myyntitilanteissa. Tätä kautta yritys luo lisää arvoa asiakkailleen sekä parantaa samalla asiakaskokemusta. Myyjät pystyvät antamaan asiakkaille oikeaa tietoa oikeaan aikaan ja näin luomaan positiivisia asiakaskokemuksia. Tämä lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä brändiin sekä asiakassuhteen kestoa. Hinnoittelun parantamisella asiakkaat saavat rahoilleen enemmän vastinetta, eli lisää arvoa yritykseltä. (Richard ja Jones 2008, 126-127.) Kun asiakkaat saavat lisää arvoa yritykseltä, parantaa se myös asiakkaan kokemusta yrityksestä.

Tarjoamalla kustomoituja tuotteita ja palveluita, yritys pystyy luomaan henkilökohtaisemman suhteen asiakkaan kanssa. Kustoimoidut tuotteet sekä palvelut vahvistavat yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta, sekä näin myös parantaa asiakkaan kokemaa kokemusta yrityksestä. (Richard ja Jones 2008, 128.)

Markkinointi

CRM-järjestelmän avulla markkinointia pystytään yksilöimään asiakkaiden kiinnostuksien mukaan. Asiakkaat arvostavat yksilöllistä markkinointia enemmän kuin massamarkkinointia. Henkilökohtainen, yksilöllinen markkinointi vahvistaa henkilökohtaista asiakassuhdetta, ja tätä kautta myös asiakaskokemusta. (Richard ja Jones 2008, 128.) Markkinointi on myös huomattavasti tehokkaampaa, kun se kohdistetaan asiakkaille heidän kiinnostuksiensa mukaan.

Asiakaspalvelu

Yhtenäisyydellä kaikissa kanavissa yritys helpottaa asiakkaiden asioimista, joka vaikuttaa olennaisesti myös asiakaskokemukseen. Jos asiakkaan asioiminen yrityksen kanssa on helppoa, tekee se myös asiakaskokemuksesta paremman. Asiakas pysyy näin yrityksen asiakkaana ja palaa todennäköisemmin asioimaan yrityksen kanssa uudestaan (Richard ja Jones 2008, 126).

CRM-järjestelmän avulla asiakkaalle pystytään tarjoamaan nopeampaa ja laadukkaampaa asiakaspalvelua, kun CRM-järjestelmä lähettää automaattisen vahvistusviestin viestin vastaanottamisesta asiakkaalle ja ohjaa asiakkaan viestin suoraan oikealle henkilölle. Yrityksen asiakaspalvelijoilla on myös mahdollisuus nähdä CRM-järjestelmästä tiedot asiakkaan edellisistä asioinneista, mikä nopeuttaa asiointia ja vähentää asiakkaan tarvetta toistaa asiaansa moneen kertaan. (Richard ja Jones 2008, 127.) Nopea ja laadukas asiakaspalvelu lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä yritystä kohtaan ja on olennainen osa positiivista asiakaskokemusta.

Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on noussut merkittäväksi osaksi asiakkaille muodostuvaa asiakaskokemusta. Yritys pystyy hyödyntämään CRM-järjestelmää sosiaalisessa mediassa tapahtuvien keskustelujen tallentamiseen ja oppimaan tätä kautta asiakkaistaan lisää. Kun jokainen sosiaalisessa mediassa asiakkaan kanssa käyty keskustelu tallennetaan CRM-järjestelmään, yritys pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin ja kohdistetummin. Useimpiin CRM-järjestelmiin saakin sosiaalisen median liitännäisen, joka kohdistaa asiakkaan kysymyksen sosiaalisessa mediassa suoraan yrityksen asiakaspalvelijalle ja tiedot keskustelusta tallentuvat automaattisesti CRM-järjestelmään. (Löytänä ja Korteso 2011, 137.)

Liitännäisen avulla yritys pystyy myös seuraamaan yrityksestä käytävää keskustelua sosiaalisessa mediassa, vastaamaan nopeasti sosiaalisessa mediassa asiakkaiden esittämiin palautteisiin ja valituksiin, sekä keskustelemaan asiakkaiden kanssa reaaliaikaisesti. Näin yritys pystyy esimerkiksi vastaamaan nopeasti asiakkaalle, joka on antanut negatiivista palautetta yrityksestä sosiaalisessa mediassa, ja välttämään negatiivisen asiakaskokemuksen syntymisen niin palautteen antaneelle asiakkaalle, kuin myös kaikille palautteen lukeneille. (Salesforce 2017.)

6 YHTEENVETO

Yrityksen vaihtaminen toiseen on asiakkaiden aikakaudella erittäin helppoa. Asiakkaan ei tarvitse enää asioida vain ainoastaan oman kaupunkinsa liikkeissä, vaan digitaalisation myötä asiakas pystyy valitsemaan mistä ja milloin hän haluaa ostaa tarvitsemansa tuotteet. Lisäämällä tähän sosiaalisen median vaikutuksen esimerkiksi suositteluiden ja arvosteluiden muodossa, tulisi yritysten viimeistään huomata asiakaskokemusten tärkeys. Huono palvelu ei kostaudu ainoastaan yhden asiakkaan menetyksenä, vaan sen vaikutus voi moninkertaistua sosiaaliseen mediaan kirjoitetun huonon arvostelun kautta. Asiakaskokemus on nykyisin se tekijä, joka erottaa yritykset toisistaan ja toimii ratkaisevana kilpailuetuna yritysten välillä.

Asiakaskokemusten luominen lähtee aina strategian ja asiakaskokemustavoitteen uudelleenmäärittelystä. Yrityksen on unohdettava vanhat toimintamallit ja keskityttävä uuden strategian toteuttamiseen sekä asiakaskokemustavoitteiden täyttämiseen. Laadukkaiden ja johdettujen asiakaskokemusten luomiseksi koko organisaation on sitouduttava strategiaan sekä yhteiseen asiakaskokemustavoitteeseen. Asiakaskokemusten on oltava johdettuja ja asiakaskokemustavoitteen tulee toteutua jokaisessa asiakkaan kosketuspisteessä, jotta asiakaskokemukset eivät jää satunnaisiksi.

Asiakkaiden kokemien asiakaskokemusten laatua on tärkeää mitata jatkuvasti niin taloudellisilla-, asiakas- kuin henkilöstömittareillakin. Yrityksen on määriteltävä oma prosessinsa asiakaskokemusten mittaamiseen, jotta luotujen asiakaskokemusten vahvuudet ja heikkoudet pystytään tunnistamaan. Yrityksen on myös määriteltävä asiakaskokemustavoitteita säännöllisesti uudelleen, koska asiakaskokemusten johtaminen on jatkuva prosessi.

CRM-järjestelmä toimii työkaluna strategian toteuttamisessa ja asiakaskokemustavoitteiden saavuttamisessa. Ensimmäiseksi yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että CRM-järjestelmän tekniset ominaisuudet ovat kunnossa, jotta CRM-järjestelmä on riittävän helppokäyttöinen, joustava ja suorituskykyinen positiivisten asiakaskokemusten luomiseen.

CRM-järjestelmä tarjoaa useita mahdollisuuksia asiakaskokemusten luomiseen niin myynnissä, markkinoinnissa, asiakaspalvelussa kuin sosiaalisessa mediassakin. Lisäksi CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy keräämään ja analysoimaan tietoa asiakkaistaan, ja täten tunnistamaan, sekä segmenttoimaan, asiakkaitaan asiakasryhmiin. Segmentoinnin avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille esimerkiksi kannattavuuden perusteella erilaisia asiakaskokemuksia ja panostamaan enemmän kannattaviin asiakkaisiin. Kerätyn asiakastiedon perusteella asiakasta pystytään myös palvelemaan henkilökohtaisemmin sekä räätälöimään tuotteita ja markkinointia asiakkaan tarpeiden mukaan.

Kun esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja asiakaspalvelussa käydyt keskustelut asiakkaan kanssa tallennetaan CRM-järjestelmään, pystytään asiakkaasta oppimaan lisää, ja näin palvelemaan asiakasta jatkossa paremmin ja henkilökohtaisemmin. Myös asiakkaiden yrityksestä käymää keskustelua sosiaalisessa mediassa pystytään seuraamaan ja esimerkiksi valituksiin vastaamaan nopeasti negatiivisten asiakaskokemusten välttämiseksi.

CRM-järjestelmä myös helpottaa asiakkaan asiointia merkittävästi, mikä on olennainen osa asiakkaalle muodostuvaa asiakaskokemusta. Asiakaspalvelun laatu ja nopeus paranevat, kun CRM-järjestelmä lähettää asiakkaalle suoraan vahvistuksen tiedustelun vastaanottamisesta ja ohjaa asiakkaan tiedustelun suoraan oikealle osastolle käsiteltäväksi. Myös myyntitilanteissa asiakas saa parempaa ja ajankohtaisempaa tietoa, kun yrityksen edustaja pystyy tarkistamaan asiakkaan tarvitsemat tiedot suoraan CRM-järjestelmän mobiiliversiosta. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy uudistamaan tapansa toimia asiakaskosketuspisteissä ja tuottaa näin asiakkaille lisää arvoa.

Lisäksi CRM-järjestelmä auttaa yritystä asiakaskokemuksien johtamisessa. CRM-järjestelmään kerätyt tiedot asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista ja kohtaamisista auttaa siiloutumisen vähentämisessä sekä yrityksen toiminnan kehittämisessä. CRM-järjestelmään integroidut asiakaskokemuksen mittarit kertovat yritykselle asiakaskokemuksien laadusta ja onnistumisesta.

CRM-järjestelmä tarjoaa laajat mahdollisuudet asiakaskokemuksien luomiseen, mutta yrityksen on ensin uudistettava strategiansa, jotta johdettujen asiakaskokemuksien luominen on mahdollista. Kun yrityksen strategia pohjautuu asiakaskokemuksien luomiseen ja henkilöstö on sitoutettu toteuttamaan asiakaskokemustavoitteita kaikissa asiakkaan kosketuspisteissä, toimii CRM-järjestelmä monipuolisena työkaluna asiakaskokemuksien luomisessa. Yrityksen ei tarvitse siis investoida uuteen järjestelmään asiakaskokemuksien luomiseksi, vaan CRM-järjestelmää voidaan käyttää myös tähän tarkoitukseen.

Vaikka CRM-järjestelmä on jo nykyisellään monipuolinen työkalu myös asiakaskokemuksien luomiseen, tulevaisuudessa CRM-järjestelmien käyttötarkoitus tulee todennäköisesti muuttumaan yhä enemmän. Yrityksien tietoisuus asiakaskokemuksien merkityksestä kasvaa koko ajan, ja yrityksillä on kasvava tarve työkaluille asiakaskokemuksien luomiseksi. Myös CRM-järjestelmät itsessään tulevat muuttumaan yhä enemmän ja painottumaan asiakaskokemuksiin pelkän asiakkuuksienhallinnan sijasta. Enää CRM-järjestelmän tavoite ei ole lisätä ainoastaan yrityksen sisäistä erinomaisuutta, vaan tuottaa myös asiakkaille henkilökohtaisia ja mieleenpainuvia kokemuksia niin myynnillä, markkinoinnilla, kuin asiakaspalvelullakin.

7 LÄHDELUETTELO

Kirjalähteet:

- ARANTOLA, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- BUTTLE, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Amsterdam: Elsevier.
- FILENIUS, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- FISCHER, M. ja VAINIO, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- GERDT, B. ja KORKIAKOSKI, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- HEAD, T. 2012. Customer Experience Management. Delhi: White World Publications.
- LÖYTÄNÄ, J. ja KORKIAKOSKI, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.
- LÖYTÄNÄ, J. ja KORTESUO, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- OKSANEN, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- PAYNE, A. 2006. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- PEELEN, E. 2005. Customer Relationship Management. Harlow: Prentice Hall.

Verkkolähteet:

- CHEN, Q. ja CHEN, H-M. 2004. Exploring the Success Factors of eCRM Strategies in Practice. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 11. [Viitattu: 2017-02-13] Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.dbm.3240232>
- GRIEBELER, J. 2015. Customer Experience (CX) Metrics and Key Performance Indicators. Oracle. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu: 2017-02-27] Saatavissa: <http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1966465.pdf>

- HACK, V. 2015. CRM – asiakaskokemuksen kasvualusta. Microsoft Dynamics Blog. [Viitattu: 2017-03-07] Saatavissa: <https://community.dynamics.com/b/dynamicsblog-fi-fi/archive/2015/03/20/crm-asiakaskokemuksen-kasvualusta>
- MERIKALLIO, L. 2016. CEM siitä saa kun fiilistellään. Accountor Enterprise Solutions. [Viitattu: 2017-03-02] Saatavissa: <https://www.accountorenterprise.fi/2016/01/15/cem-siita-saa-kun-fiilistellaan/>
- MIETTINEN, L., PERKO, J., PUUMALA, S. ja ULMANEN, H. 2013. Social CRM – Mitä se on käytännössä. ASML & Dagmar. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu: 2017-04-14] Saatavissa: https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Social-CRM-ASML_Dagmar.pdf
- ORACLE. 2013. Global Insights on Succeeding in the Customer Experience Era. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu: 2017-02-27] Saatavissa: <http://www.oracle.com/us/global-cx-study-2240276.pdf>
- PLAKSIJ, Z. 2017. How to Use CRM to Improve the Customer Experience. SuperOffice. [Viitattu: 2017-03-03] Saatavissa: <http://www.superoffice.com/blog/crm-customer-experience/>
- RAMOS, L. 2011. How To Become Customer-Obsessed In B2B. [Viitattu: 2017-02-03] Saatavissa: http://blogs.forrester.com/laura_amos/13-06-23-how_to_become_customer_obsessed_in_b2b
- RICHARD, K.A. ja JONES, E. 2008. Customer Relationship Management: Finding Value Drivers. Industrial Marketing Management. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu: 2017-02-13] Saatavissa: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361948381.5336customer%20relationship21.pdf>
- SAHLSTEN, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – Mistä oikein on kysymys? [Viitattu: 2017-02-09] Saatavissa: <http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>
- SALESFORCE. 2017. What is Social CRM. [Viitattu: 2017-04-14] Saatavissa: <https://www.salesforce.com/uk/crm/social-crm/>
- TILASTOKESKUS. 2015. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä [verkkajulkaisu]. ISSN=1797-2957. 2015, 5. Liiketoiminnan sähköistyminen. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 10.3.2017]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2015/icte_2015_2015-11-26_kat_005_fi.html
- YOUTUBE. 2016. Tilastotiedot. [Viitattu: 2017-02-03] Saatavissa: <https://www.youtube.com/yt/press/fi/statistics.html>
- WATERMARK CONSULTING. 2015. The 2015 Customer Experience ROI Study. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu: 2017-03-22] Saatavissa: <http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>

WIKIPEDIA. 2016. Wikipedia. [Viitattu: 2017-02-03] Saatavissa:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>

ÖHRNBERG, P. 2015. Facebookin käyttäjämäärä ylitti miljardin: "haluamme yhdistää koko maailman". [Viitattu: 2017-02-03] Saatavissa: [http://www.kauppalehti.fi/uutiset/facebookin-](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/facebookin-kayttajamaara-ylitti-miljardin-haluamme-yhdistaa-koko-maailman/4U3zJSzU)

[kayttajamaara-ylitti-miljardin-haluamme-yhdistaa-koko-maailman/4U3zJSzU](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/facebookin-kayttajamaara-ylitti-miljardin-haluamme-yhdistaa-koko-maailman/4U3zJSzU)