

Jäsenhankintaprosessin kehittäminen Kymenlaakson kauppakamarille

Tiina Paavola

Opinnäytetyö
Palveluliiketoimintojen
johtaminen (YAMK)
2019



Tekijä(t) Tiina Paavola	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma, restonomi (ylempi amk)	
Opinnäytetyön otsikko Jäsenhankintaprosessin kehittäminen Kymenlaakson kauppakamarille	Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 3
<p>Tämän kehittämistyön tavoitteena on auttaa Kymenlaakson kauppakamaria ja sen henkilöstöä menestymään jäsenhankinnassa ja kasvattamaan jäsenmäärää. Tähän tavoitteeseen päästää kehittämällä Kymenlaakson kauppakamarille jäsenhankintaprosessi. Tutkimuksessa pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten palvelupolkua ja myyntiprosessia hyödynnetään jäsenhankintaprosessin mallintamisessa digitaalisuus huomioiden ja mitä ovat organisaation kyvykkyudet ja miten ne vaikuttavat jäsenhankintaprosessin käytettävyyteen? Työ tehdään Kymenlaakson kauppakamarin tilauksesta. Lähestymistavaksi valikoitui konstruktii-visen tutkimus, koska se soveltuu käytännönläheisten ongelmien ratkaisuun, kuten jäsenhan-kintaprosessin mallintamiseen. Konstruktii-visessa tutkimuksessa teoreettinen tieto yhdiste-tään käytännöstä kerättävään uuteen tietoon ja pyritään näin löytämään uusia toimintamalleja ja ratkaisuja. Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joita olivat jäsenhankintaprosessin mallintaminen, kysely kauppakamareiden toimitusjohtajille, henkilöstön haastattelu sekä ideointityöpaja. Ideointityöpaja toteutetaan aikataulu- ja henkilö-vaihdossyistä opinnäytetyön aikarajan ulkopuolella. Soveltavan tutkimuksen tapaan tietoa täydennettiin ammatillisella tietoperustalla, joka minulle on kertynyt yli 12 vuoden aikana Ky-menlaakson kauppakamarin palvelutuotannosta. Opinnäytetyön tutkimustulokset esitellään Kymenlaakson kauppakamarille työn valmistuttua.</p> <p>Digitaalisen ja fyysisien maailman yhdistyminen muokkaavat toimintaympäristöä. Muutokset ovat vaikuttaneet asiakaskäyttäytymiseen, tapoihin ostaa ja myydä. Asiakkaat ovat entistä omatoimisempia ja aktiivisemmassa roolissa osana myyntiprosessia. Vaatimukset yritysten toimintaa ja palveluita kohtaan ovat kasvaneet. Elämme asiakkaan aikakautta, jossa korostu-vat asiakaskokemuksen ja arvontuotannon merkitys.</p> <p>Tietopohjaan tutustuessa tavoitteena oli myynnin kirjallisuuden kautta löytää jäsenhankinta-prosessin mallintamiseen soveltuva lähestymistapa, joka olisi asiakaslähtöinen ja huomioisi digitaalisuuden prosessin kehittämisessä. Perinteisen myyntiprosessin rinnalle löytyi palve-lumuotoilun kehitysmenetelmä palvelupolku. Palvelupolku soveltuu erinomaisesti prosessien mallintamiseen, koska sen avulla voidaan kuvata asiakkaan ja palvelutarjoajan matkaa pro-cessin aikajanalla. Palvelupolku muodostuu jaksoista, joita kutsutaan palvelutuokioiksi ja joi-hin sisältyy useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat kaikki yksittäiset elementit, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Nämä voivat olla fyysisiä tai digitaalisia vuorovaikutuksia, joissa asiakas ja brändi kohtaavat. Tutkimusvaiheen keskeisin tehtävä oli jäsenhankintaprosessin mallintaminen. Tietopohjaan kerätty tieto yhdistettiin jäsenhankinta-prosessin tutkimusvaiheessa syntyneeseen uuteen tietoon. Henkilöstöhaastattelun tavoitteena oli lisäksi tuottaa tietoa organisaation kyvykkyudesta. Organisaation kyvykkyys mahdollis-taa jäsenhankintaprosessin toteutumisen käytännössä ja on sitä kautta vahvasti kytköksissä uusien jäsenten hankintaan ja jäsenhankintaprosessin kehittämiseen. Organisaation koko-naiskyvykkyyttä tarkastellaan seuraavien osa-alueiden kautta, joita ovat: henkilöstö ja osaa-minen, toimintamallit- ja tavat, prosessit, johtaminen sekä tiedot ja järjestelmät.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät ja Kymenlaakson kauppakamarille mallinnettu jäsenhan-kintaprosessi on organisaation hyödynnettävissä. Jäsenhankintaprosessi mukailee myynti-prosessia sekä palvelupolkua. Palvelupolku kuvaa asiakkaan ja myyjän matkan jäsenhankin-nan aika-akselilla mahdollistaen digitaalisten työkalujen ja mittareiden tuomisen osaksi pro-cessikuvausta. Jäsenhankintaprosessin kuvaukseen käytettiin sähköistä Smaply- sovellusta. Valitsemani opinnäytetyön aihe vaikuttaa keskeisesti Kymenlaakson kauppakamarin tulevai-suuteen, sillä jäsenet ovat kaiken toiminnan perusta. Olen omalta osaltani halunnut olla mu-kana tässä kehitystyössä.</p>	
Asiasanat jäsenhankinta, palvelupolku, myyntiprosessi, digitalisaatio, organisaation kyvykkyys	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tutkimuksen vaiheet	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, sisältö ja rajaukset	5
2	Jäsenhankintaprosessi	9
2.1	Digitalisaatio kehityksen ajurina	10
2.2	Palvelupolku osana jäsenhankintaprosessia	12
2.2.1	Asiakaskokemus syntyy palvelupolulla	15
2.2.2	Tuotteena palvelu	17
2.3	Myyntin prosessit	18
2.3.1	Asiakastiedon hallinta ja liidien hyödyntäminen	23
2.3.2	Markkinointi myynnin tukena	25
2.3.3	Markkinoinnin automatisaatio ja inbound-markkinointi	28
2.3.4	Mittaaminen	29
3	Organisaation kyvykkyys	33
3.1	Kyvykkyuden kehittäminen ja organisaation muutosvalmius	35
3.2	Yksilön osaaminen	37
4	Tutkimuksen toteutus	39
4.1	Kohdeyrityksen kuvaus - Kymenlaakson kauppakamari	40
4.2	Jäsenhankintaprosessin mallintaminen	43
4.3	Kauppakamareiden toimitusjohtajakyselyn toteutus	44
4.4	Henkilöstöhaastattelun toteutus	45
4.5	Jäsenhankintaprosessin ideointityöpaja henkilöstölle	46
5	Tulokset	50
5.1	Kauppakamareiden toimitusjohtajien kyselyn tulokset ja analyysi	50
5.2	Henkilöstöhaastattelun tulokset ja analyysi	54
5.3	Jäsenhankintaprosessin mallintaminen	62
6	Pohdinta	71
6.1	Tutkimustulokset	71
6.2	Oma oppiminen	76
6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset	77
	Lähteet	79
	Liitteet	85
	Liite 1	85
	Liite 2	85
	Liite 3	86

1 Johdanto

Digitaalisen ja fyysisien maailman yhdistyminen muokkaavat toimintaympäristöä. Menestyäkseen jatkossa, on jokaisen yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta pysyttävä teknologisessa kehityksessä mukana. (Ilmarinen & Koskela 2017, 9.) Digitalisaatio on ilmiönä laaja. Voidaan puhua yritysten digitalisaation lisäksi markkinoiden digitalisaatiosta sekä koko yhteiskunnan digitalisoitumisesta. Yksittäiset yritykset voivat muuttaa markkinoiden ansaintalogiikkaa muokaten toimialoja globaalisti. (Ilmarinen & Koskela 2017, 24.) Digitalisaatio tarjoaa yrityksille uusia mahdollisuuksia kehittää kilpailukykyä, löytää uusia asiakkaita, kasvattaa myyntiä, parantaa kyvykkyyttä sekä palvella asiakkaita nopeammin, paremmin ja tehokkaammin. (Ilmarinen & Koskela 2017, 14.) Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisten liiketoimintamallien, tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämisen läpi leikaten yrityksen kaikki osa-alueet, tasot ja toiminnot. Tämän lisäksi yritysten on kyettävä uudistamaan johtamista, osaamista, tehtävien organisointia, toimintamalleja sekä yrityskulttuuria. (Ilmarinen & Koskela 2017, 15.)

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat vaikuttaneet asiakaskäyttäytymiseen, sekä tapoihin ostaa ja myydä. Asiakkaiden vaatimukset yritysten toimintaa ja palveluita kohtaan ovat kasvaneet. Teknologinen kehitys on uudistanut myyntiprosesseja ja kanavia. Asiakkaat ovat entistä omatoimisempia ja aktiivisemmassa roolissa osana myyntiprosessia. Asiakkaan ostopäätös saattaa olla jo tehtynä hänen kohdatessaan ensimmäisen kerran myyjän. Tämä muuttaa myyjän roolia ostoprosessissa ja heikentäen samalla yritysten asiakasymmärrystä. (Laine 2015, 9.)

Kuluvaa vuosikymmentä kutsutaankin asiakkaan aikakaudeksi, jossa korostuvat asiakaskokemuksen ja arvontuotannon merkitys. Asiakaslähtöisyys toistuu usein juhlapuheissa, mutta toteutuu vielä harvoin yritysten käytännöissä. Aidosti asiakaslähtöinen strategia rakentuu ulkoa sisäänpäin ja kilpailuetu syntyy tunnistamalla asiakkaiden muuttuvat tarpeet kilpailijoita paremmin. (Filenius 2015, 15, 177-178.) Yritysten on tärkeää olla siellä, missä asiakkaatkin ovat. Asiakkaat odottavat yrityksiltä digitaalisia palveluja perinteisten palveluiden ohessa ja saavutettavuutta 24/7. (Ilmarinen & Koskela 2017, 72-73.) Tiedon saatavuus ja määrää ovat vaikuttaneet asiakkaiden mahdollisuuksiin vertailla tuotteita ja palveluita ostopäätöstä tehtäessä. Mobiliteetti, älypuhelimet ja nopeat liittymät vievät asiakkaat nettiin ajasta ja paikasta riippumatta. Sosiaalinen media mahdollistaa kokemusten jakamisen ja tämä haastaa yrityksiä luomaan valmiuksia seurata sekä reagoida niihin kohdistuvaan keskusteluun. Markkinat ovat muuttuneet globaaleiksi ja tätä on vauhdittanut logistiikan kehittyminen. Yrityksillä on

kyky toimittaa tuotteita ja palveluita nopeasti ja edullisesti ympäri maailmaa. Uusien sukupolvien digitaaliset valmiudet ovat omaa luokkaansa ja kielitaidon lisääntymien edistää markkinoiden globalisaatiota ja muokkaa kulutuskäyttäytymistä. (Filenius 2015,17-20.)

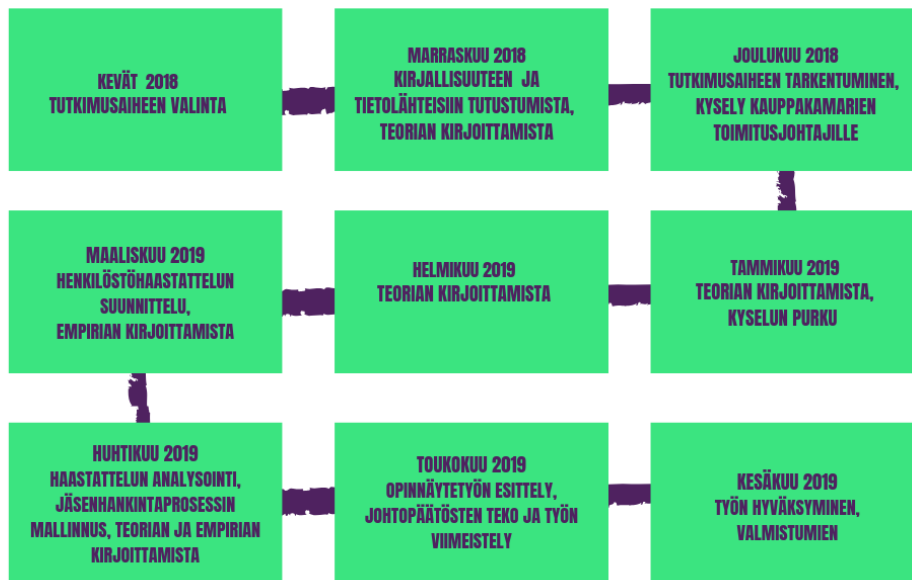
Myynti on jokaisen yrityksen olemassa olon edellytys, sillä siinä tehtävässä onnistuminen takaa toiminnan jatkuvuuden. Yrityksissä myynnin hoitaa usein myyntiosasto, erillinen myyntihenkilöstö ja vain harvoin myyntiin osallistuu koko henkilöstö. Myynti saattaa usein olla jopa ulkoistettu alihankkijoille. (Laine 2015, 9-12.) Järjestömaailmassa toimiessani olen huomoinut, kuinka tärkeää on tuntea asiakkaat ja ymmärtää asiakkaan tarvetta, toiveita ja motiiveja. Järjestön jäsenyydessä on kyse paljon syvällisemmästä asiasta kuin pelkän palvelun tai tuotteen ostamisesta. Kyseessä on usein vuosia, jopa vuosikymmeniä kestävästä kumppanuudesta, jossa kumpikin osapuoli tuottaa arvoa toisilleen. Erityisesti järjestön on pystyttävä perustelemaan jäsenyyden tuoma arvo jäsenistölle vuosi toisensa jälkeen jäsenlaskutuksen yhteydessä. Vaikka asiakassuhteesta muodostuu pitkäkestoinen, niin vain harva jäsenyys saa alkunsa ilman aktiivista myyntityötä. Huomionani on, että elinkeinoelämän järjestöissä jäsenhankinta usein ulkoistetaan sen sijaan, että henkilöstöä aktivoitaisiin jäsenhankintaan. Henkilöstön myyntiosaamisen kehittämiseen ei panosteta, eikä henkilöstöä nähdä mahdollisuutena kehittää koko organisaation myyntikyvykkyyttä. Näen kuitenkin, että juuri henkilöstöllä olisi parhaat mahdollisuudet onnistua toteuttamaan tuloksellista jäsenmyyntiä, koska he tuntevat parhaiten organisaation toiminnan, palvelut ja asiakkaat. Mielestäni myynti kuuluu tänä päivänä kaikille asiantuntijaorganisaatioissa ja organisaatioissa jätetään valtava potentiaali hyödyntämättä, jos sen parhaat asiantuntijat eli henkilöstö ei osallistu myyntityöhön. Meistä harvalla on luonnostaan loistavia myyntitaitoja, mutta yritykset ja organisaatiot voivat kehittää henkilöstön myyntiosaamista ja rakentaa myyntiin prosesseja, johon kaikki voivat omien kykyjen ja taitojensa kautta osallistua. Lähes vuosikymmenen kestäneellä kokemuksella koulutuspäällikkönä voin todeta, että myyntikoulutuksiin osallistuu myyntihenkilöstö tai myynnistä vastaava johto, vain harvoin myyntikoulutuksia järjestetään koko henkilöstölle.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tutkimuksen vaiheet

Suomessa toimii lukuisia järjestöjä. Maaliskuussa 2017 Patentti- ja rekisterihallituksen (PHR) yhdistysrekisterissä oli kirjattuna 104 478 yhdistystä tai uskonnollista yhdyskuntaa (Demokraatti 21.3.2017). Järjestöjen suuri määrä on johtanut siihen, että järjestöjen kehittämistä on tutkittu paljon. Valtaosa tutkimuksista on kuitenkin tehty yksittäisen toi-

minnon näkökulmasta tai tutkimalla kampanjaluontoisen, lyhyellä ajanjaksolla toteutettavien toimenpiteiden tuloksia. Kehittämiskohteina ovat olleet järjestöjen palvelut sekä viestinnän ja markkinoinnin kampanjat tai toimenpiteet. Näen, että järjestöt tarvitsevat vaikuttavuudeltaan pitkäkestoisempaa kehittämistyötä. Jäsenhankinnan kehittäminen olisi juuri sellaista, toisi jatkuvuutta toiminnalle sekä ohjaisi organisaation jokapäiväistä toimintaa.

Kehittämistyön toimeksiantajana on elinkeinoelämän etujärjestö Kymenlaakson kauppakamari, jonka kaiken toiminnan perustana ovat jäsenyritykset. Kohdeorganisaatio työllistää kuusi henkeä ja koko kauppakamarijärjestö Suomessa noin 240 henkeä. Kauppakamarijärjestöön kuuluu 19 itsenäistä alueellista kauppakamaria, sekä Keskuskauppakamari. Kauppakamareiden jäsenmäärä on ollut tämän vuosikymmen kasvusuuntainen ja jäsenmäärä ylitti ensimmäistä kertaa historiassaan yli 21 000 jäsentä vuonna 2018. Vaikka järjestötasolla jäsenmäärä on ollut kasvussa, on alueellisissa kauppakamareissa suuria eroja. Kohdeorganisaation jäsenmäärä on pysynyt tasaisena viimeiset vuodet. Potentiaalisia yrityksiä olisi kuitenkin seudulla runsaasti. Henkilöstön aktiivisuus on ollut jäsenhankinnassa heikkoa, vaikka jäsenhankinta on määritelty työ-sopimuksissa osaksi jokaisen työtehtäviä. Henkilöstöllä olisi paras osaaminen ja asiantuntemus kauppakamarin toiminnasta ja palveluista, mutta se kanavoituu heikosti jäsenmyyntiin. Koska koko Kymenlaakson kauppakamarin henkilöstö on keskeisessä roolissa tässä opinnäytetyössä sekä kauppakamarin jäsenhankinnassa, esittelin heille etukäteen tutkimukseni aiheen ja alustavat tavoitteet. Kehittämistyö käynnistyi keväällä 2018 ja opinnäytetyön on tavoitteena valmistua kevään 2019 aikana. Tutkimuksen vaiheet on esitelty kuvassa alla, kokonaiskuvan selkeyttämiseksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet

Aloitin tutkimuksen keväällä 2018 keskustelemalla Kymenlaakson kauppakamarin toimitusjohtajan kanssa opinnäytetyön mahdollisista kohteista ja tavoitteista. Yhteisenä intressinä aiheeksi valikoitui jäsenhankinnan kehittäminen ja sovimme että voisin vapaasti tarkentaa ja rajata tutkimuskohdetta haluamallani tavalla.

Syksyllä 2018 aloitin tutustumisen kirjallisuuteen ja kirjoittamisen. Alussa keskityin vain myynnin ja markkinoinnin teorioihin sekä prosesseihin kirjallisuuden avulla, mutta tuntui että ne eivät tarjonneet uutta näkökulmaa tai tarpeeksi kokonaisvaltaista lähestymistapaa jäsenhankinnalle. Olisi löydettävä lähestymistapa, jonka avulla pystyisin kehittämään jäsenhankintaprosessia asiakkaan näkökulmasta ja joka tarjoaisi samalla työkaluja hyödyntää digitaalisia ratkaisuja osana jäsenhankintaa. Uudemmassa kirjallisuudessa korostettiin asiakaskokemuksen merkitystä ja palvelumuotoilun mahdollisuuksia kehittää asiakaskokemusta. Tässä vaiheessa tutustuin palvelupolkuun, joka prosessiltaan muistutti myyntiprosessia, mutta oli tarkastelukulmaltaan selkeästi asiakaslähtöisempi.

Samaan aikaan löysin Espoon kaupungin julkaisemaan Kyvykkyyksien johtamisen käsikirjaan ja kiinnostuin kyvykkyyksien merkityksestä organisaation toiminnan kehittämisessä. Kyvykkyystarkastelu tuntui soveltuvan hyvin osaksi jäsenhankintaprosessin ke-

hittämistä, koska se kytkeisi strategiset tavoitteet, digitaaliset valmiudet, organisaation toiminnan ja henkilöstön osaamisen osaksi jäsenhankintaa. Kyvykkyyksien tarkastelu vie palvelupolun tavoin huomion pois organisaatorakenteesta ja keskittyy asiakkaalle tuotettavaan arvoon. Kyvykkyys lähestymistapana tarjoaa mahdollisuuden kytkeä muiden kuten sidosryhmien kyvykkyyksiä osaksi ekosysteemiä. Kyvykkyyksien kehittäminen mahdollistaa kilpailuedun synnyttämisen nopeastikin muuttuvassa toimintaympäristössä. (Espoo kaupunki 2016.)

Tietoperustaan tutustuessa ja sitä kirjoittaessa päätin toteuttaa empiirisen osuuden mallintamalla jäsenhankintaprosessin myyntiprosessia ja asiakakkaan palvelupolkua hyödyntäen. Mallinnettua jäsenhankintaprosessia täydennettäisiin kauppakamareiden toimitusjohtajille toteutettavalla kyselyllä parhaista jäsenhankinnan käytännöistä sekä henkilöstöhaastattelulla. Toimitusjohtajille lähetty kysely valmisteltiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Henkilöstöhaastattelun tavoitteena oli kerätä tietoa jäsenhankintaprosessin kehittämiseen sekä samalla selvittää mitä kyvykkyyttä organisaatiossa tarvitaan jäsenhankinnan kehittämiseksi. Organisaation kyvykkyyksien tarkastelu on tärkeä osa kehittämistyötä, koska se kertoo organisaation valmiuksista hyödyntää uutta, kuten tässä opinnäytetyössä mallinnettavaa jäsenhankintaprosessia. Jäsenhankintaprosessin kehittämisen viimeisenä toimenpiteenä henkilöstölle tullaan järjestämään syksyllä 2019 ideointityöpaja. Työpajan tavoitteena on täydentää mallinnettua jäsenhankintaprosessia sekä tutustuttaa henkilöstö jäsenhankintaprosessiin. Jäsenhankintaprosessi on valmis hyödynnettäväksi ilman ideointityöpajaakin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, sisältö ja rajaukset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on auttaa Kymenlaakson kauppakamaria ja sen henkilöstöä menestymään jäsenhankinnassa ja kasvattamaan jäsenmäärää. Tähän tavoitteeseen päästää kehittämällä Kymenlaakson kauppakamarille jäsenhankintaprosessi. Aihe kiinnostaa minua ammatillisessa mielessä sekä omien tietojen ja taitojen kehittämisen näkökulmasta. Olen toiminut kohdeorganisaatiossa koulutuspäällikkönä, yhteyspäällikkönä sekä oto apulaisjohtajana yhteensä reilut kaksitoista (12) vuotta. Koen tuntevani Kymenlaakson kauppakamarin toiminnan sekä koko elinkeinoelämän järjestökentän hyvin. Opinnäytetyö sisältää kokemuksen mukana kertynyttä osaamista ja asiantuntemusta aiheesta.

Kauppakamaritoiminnalla on Suomessa 100-vuotiset perinteet. Pitkän historian myötä järjestölle on rakentanut vahva toimintakulttuuri, jossa toimintatavat ovat hyvin juurtu-

neita. Toimintaympäristön ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuessa tarvitaan rohkeaa uudistumista ja uudenlaista ajattelua. Tähän olen opinnäytetyöni teeman ja siihen rakennetun tietopohjan sekä empirian menetelmävalinnoilla pyrkinyt. Kohdeorganisaatiosta ja jäsenien merkityksestä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

Tutkimuksessa pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten palvelupolkua ja myyntiprosessia hyödynnetään jäsenhankintaprosessin mallintamisessa digitaalisuus huomioiden?
- Mitä ovat organisaation kyvykkyydet ja miten ne vaikuttavat jäsenhankintaprosessiin?

Opinnäytetyön lähestymistavaksi olen valinnut konstruktivisen tutkimuksen. Tämä lähestymistapa soveltuu käytännönläheisten ongelmien ratkaisuun, joissa haetaan uutta toimintamallia tai rakennetta. Konstruktivisen tutkimuksen perustana ovat olemassa olevan teoreettisen tiedon yhdistäminen käytännöstä kerättävään uuteen tietoon pyrki- myksenä löytää uusia ratkaisuja tai toimintamalleja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.) Opinnäytetyön tietoperustaan olen koonnut jäsenhankintaprosessiin kes- keisimmin vaikuttavat teemat, joita ovat palvelupolku, myyntiprosessi sekä organisaati- on kyvykkyys. Läpi tietoperustan olen huomioinut digitalisaation vaikutukset. Tietope- rustan avulla kerättyä tietoa hyödynnetään empiirisessä osuudessa yhdessä tutkimuk- sellisten menetelmien kanssa. Tutkimuksellisia menetelmiä olen käyttänyt kvalitatii- visia tutkimusmenetelmiä kuten jäsenhankintaprosessin mallintamista, toimitusjohtaja- kyselyä kauppakamareiden parhaista käytännöistä, henkilöstöhaastattelua jäsenhan- kinnan kehittämisestä ja organisaation kyvykkyyksistä sekä ideointityöpajaa jäsenhan- kintaprosessin mallinnuksen viimeistelyyn. Kuvaan tarkemmin edellä mainittuja tutki- musmenetelmiä luvussa 4.

Konstruktivinen tutkimus soveltuu Kymenlaakson kauppakamarin jäsenhankinnan ke- hittämissä lähestymistavaksi erinomaisesti, koska tavoitteena on rakentaa uusi toimin- tamalli, joka muuttaa olemassa olevaa toimintatapaa uuden tiedon valossa. Ylemmän AMK-tutkinnon koulutusohjelmassa painotetaan opinnäytetyön kehittämisenäkökulmaa ja työn tulosten tulisi hyödyttää myös muita kuin kohdeorganisaatiota (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2017). Näen, että opinnäytetyö hyödyntää koko järjestökenttää jäsenhankinnan kehittämisessä. Alla on esitelty kaavio opinnäytetyön viitekehiksestä.



Kuvio 2. Opinnäytetyön viitekehys

Päädyin rajaamaan opinnäytetyöstäni pois johtamisen. Kymenlaakson kauppakamarissa oli opinnäytetyön toteutuksen aikana meneillään toimitusjohtajan siirtyminen uuteen elämänvaiheeseen ja uuden toimitusjohtajan aloittaminen tehtävässään. Jäsenhankintaprosessiin, myyntiprosessiin ja organisaation kyvykkyyksiin kytkeytyy vahvasti johtaminen, mutta organisaatiossa tapahtuvien muutosten takia rajasin johtamisen pois opinnäytetyöstä. Oletettavaa on, että uusi johtaja tuo joka tapauksessa muutoksia toimintakulttuuriin ja tapoihin. Rajaamiseen vaikutti myös se, että johtaminen osa-alueena on niin laaja, että ajan rajallisuus auttoi valinnassa. Kyvykkyyksien tarkastelun rajasin huomioihin kyvykkyyden tasosta. Kyvykkyyksien kehittäminen jäisi kohdeorganisaation toteutettavaksi.

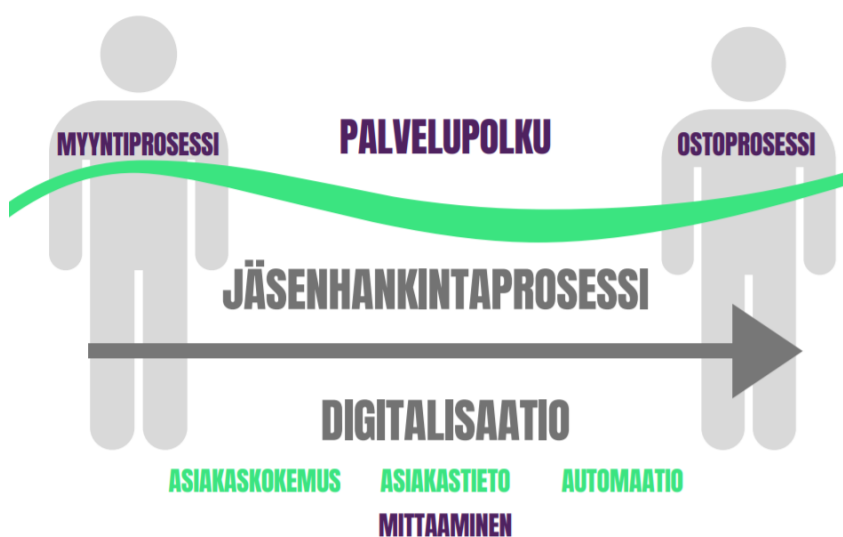
Tutkimusprosessi koostuu viidestä (5) eri vaiheesta, joita ovat: idea, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Tutkimusprosessille on luontaista, että tutkimuksen alussa tehtyjä ratkaisuja joudutaan muuttamaan (Vilka, 2015a, 56-58). Tämä osoittautui todeksi tämänkin opinnäytetyön kohdalla. Opinnäytetyön aihe vaihtui työpaikanvaihdon myötä ja ideatason tutkimusongelma tarkentui ja rajautui useita kertoja toteuttamisvaiheen aikana. Viimeiseksi kehittämistoimenpiteeksi suunniteltua

ideointityöpajaa ei ehditty toteuttamaan tutkimusajan puitteissa, koska haluttiin uuden toimitusjohtajan osallistuvan ideointityöpajaan ja parhaaksi ajankohdaksi työpajalle katsottiin olevan syyskuu 2019. Työpajaa suunnitellaan järjestettävän osana henkilöstön toiminnansuunnittelupäivää. Opinnäytetyön puitteissa laaditut suunnitelmat työpajan toteuttamiseksi ovat kohdeyrityksen käytettävissä.

2 Jäsenhankintaprosessi

Kymenlaakson kauppakamarin jäsenhankinnassa on kyse kaupankäynnistä, jäsenyyden myymisestä ja ostamisesta. Jäsenyys koostuu yhteisöllisyydestä, mahdollisuudesta vaikuttaa sekä maksuttomista ja maksullisista palveluista, joista kaikki yhdessä tai erikseen tuottavat asiakkaalle arvoa. Edellä mainittu kuvaus on oma karkea määritelmä jäsenyydestä. Kymenlaakson kauppakamarissa jäsenyyttä ei ole aiemmin määriteltä, eikä jäsenhankintaa kuvattu prosessina. Toimintaympäristön muuttuessa entistä palvelulähtoisemmäksi kohdistuu yritysten kehittämistoimenpiteet asiakkaisiin kohdistuviin vuorovaikutuksellisiin prosesseihin. Asiakas haluaa osallistua arvon tuottamiseen yhdessä yrityksen kanssa ja arvon nähdään syntyvän prosessien sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 18-19.) Kymenlaakson kauppakamarin jäsenhankinnan kehittäminen edellyttää jäsenhankintaprosessin kuvausta, asiakkaan arvon syntyvän ymmärrystä ja prosessien jatkuvaa kehittämistä.

Palvelumuotoilu on jo osa lähes kaikkea liiketoiminnan kehittämisestä. Yritykset ovat viime vuosina vahvistaneet omaa palvelumuotoilun osaamistaan, mikä on kehittänyt koko muotoilun alaa eteenpäin ja tuonut alalle paljon uusia osaajia. Palvelumuotoilu on nostanut yritysten strategiseksi kilpailukeinoksi asiakaskokemuksen merkityksen ja sen johtamisen. Palvelumuotoilu on tuonut asiakkaan tekemisen keskiöön. Asiakkaalle on pystyttävä tuottamaan arvoa, joka synnytetään asiakaskokemusten kautta. Positiivisen asiakaskokemuksen nähdään vaikuttavan keskeisesti yrityksen menestymiseen, tuloksen tekoon sekä arvon nousuun. Palvelumuotoilun perinteet ovat materiaalistien kohteiden suunnittelussa. Muutos tapahtui vuorovaikutussuunnittelun myötä 1990-luvulla, jolloin alettiin muotoilemaan vuorovaikutteisia rajapintoja ihmisten, laitteistojen ja ohjelmistojen välille. Tämän myötä osaaminen kasvoi ajassa tapahtuvien prosessien, kokemusten ja palveluiden suunnitteluun. Nykyinen palvelumuotoilu on osa tuotekehitysprosesseja ja sen strateginen rooli on kasvanut merkittävästi. (Koivisto ym. 2019, 10, 20, 22, 25.) Digitalisaatio on vahvasti mukana kaikessa muokaten toimintaympäristöä ja toimintatapoja. Digitalisaation vaikutukset näkyvät asiakkaiden ostokäyttäytymisessä sekä yritysten toimintamalleissa. (Ilmarinen & Koskela 2017, 31.) Tässä luvussa kuvaan jäsenhankintaprosessin keskeisempiä elementtejä, joita ovat palvelupolulla jäsenhankintaprosessiksi yhdistyvät myyntiprosessi sekä asiakkaan ostoprosessi. Lisäksi kuvaan digitaalisuutta osana jäsenhankintaprosessia. Alla on esitelty kuva jäsenhankintaprosessin viitekehystä.



Kuvio 3. Jäsenhankinnan viitekehys

2.1 Digitalisaatio kehityksen ajurina

Digitalisaatio on modernein liiketoiminnan uudistamisen väline. Se tarjoaa keinoja yritysten keskeisimpien tavoitteiden kuten kasvun, kannattavuuden ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. Näitä keinoja ovat: siirtyminen digitaalisiin kanaviin, prosessien digitalisointi ja virtaviivaistaminen, uusien liiketoiminta- ja palvelumallien luonti sekä asiakassuhteiden syventäminen. (Ilmarinen & Koskela 2017, 31.) Pohjana digitalisaatiolle ja sen mahdollistamalle kehitykselle ovat teknologiset innovaatiot ja niiden luomat sovellukset. Tätä kehitystä ovat tukeneet laitteiden, ohjelmistojen ja tiedonsiirron nopea kehittyminen. (Ilmarinen & Koskela 2017, 59). Palvelualojen yrityksissä nähdään teknologisen kehityksen mahdollisuudet kasvuun ja kansainvälistymiseen, tämä tietoisuus on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina. Digitalisaatiota hyödynnetään ensisijaisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen, palvelutarjonnan lisäämiseen sekä liiketoiminnan tehostamiseen. (Paavonen 2018.)

Digitalisaatio on muuttanut yritysten käytäntöjä rakentaa vuorovaikutussuhteita asiakkaisiin. Tämän myötä henkilökohtaiset kontaktit ovat vähentyneet, ennen ne toimivat asiakkaiden sitouttamisen välineinä. Ennen asiakkaat toimivat yritysten asettamilla ehtoilla, mutta nykyään asiakkaat odottavat, että heidän toiveensa ja tarpeensa ohjaavat yritysten toimintaa. Asiakkaan vaikutusmahdollisuudet ovat nousseet tiedon määrän ja vaihtoehtojen lisääntymisen myötä. Yritykselle digitalisaatio on mahdollistanut paremman palvelun tuottamisen asiakkaasta saatavan tiedon ja sen analysoinnin pohjalta.

Digitalisaatio on lisännyt yrityksen mahdollisuuksia olla läsnä asiakkaan arjessa sosiaalisen median ja mobiilipalveluiden kautta. Digitaalisen ajan asiakassuhteet rakentuvat sitouttamisen sijaan asiakasymmärrykseen, jonka avulla tuotetaan arvoa asiakkaalle, käydään aitoa vuoropuhelua ja jonka asiakas kokee tärkeäksi ja hyödylliseksi. (Ilmarinen & Koskela 2017, 176-177.)

Digitalisaatio on muokannut markkinointia, sitä miten ja missä yritykset markkinoivat tuotteita ja palveluitaan. Markkinoinnin monimuotoisuus digitaalisissa kanavissa heikentää yhtäläistä mitattavuutta, sillä tilastotietoa on saatavilla vain maksetusta markkinoinnista. Markkinoinnin kehitystrendi on kuitenkin selkeä, markkinointi siirtyy yhä vahvemmin digitaalisiin kanaviin. Länsi-Euroopassa digitaalisiin kanaviin käytetään eniten mainosrahaa, Suomessa vastaava määrä on reilu neljännes. Digitaalisiin kanaviin siirtyminen tehostaa toimintaa ja avaa kasvun mahdollisuuksia yritykselle. Tehokkuus syntyy digitaalisten kanavien tarjoamilla mahdollisuuksilla tehostaa markkinointia, myyntiä sekä asiakaspalvelua. Kasvu syntyy kohdentamalla markkinointia uusiin kohderyhmiin, laajentamalla markkinoita maantieteellisesti, aktivoimalla asiakkaita ostamaan, myymällä useammin ja myymällä enemmän. (Ilmarinen & Koskela 2017, 44-45, 76.) Tehokkuutta voidaan hakea myös digitalisoimalla ja virtaviivaistamalla prosesseja, joita tehostetaan entisestään teknologian kehittämällä älykkyydellä. Automatisoidut prosessit ovat tehokkaan itsepalvelun edellytys ja parantavat parhaimmillaan asiakaskokemusta. Itsepalveluna suoritettavia tehtäviä voivat olla: ajanvaraus, tietojen haku (esim. osoitteet, puhelinnumerot, aikataulut ja aukioloajat), ostaminen ja tilaaminen, tietojen ilmoittaminen, muuttaminen ja täydentäminen, ilmoittautuminen, asiakaspalvelukyselyt ja -neuvonta. Digitaalisiin prosesseihin liittyviä palveluita ovat sähköiset lomakkeet, laskut, sopimukset, liput, lehdet jne. Paperittomuus tehostaa toimintaa, alentaa kustannuksia ja synnyttää uudenlaisia palveluita, joista esimerkkinä arkisto- ja tietopalvelut. (Ilmarinen & Koskela 2017, 120,123.) Digitalisaatio mahdollistaa myös arvoketjujen virtaviivaistamisen. Tämä voi tarkoittaa toimitusketjujen tehostamista, jopa jälleenmyyjien ohittamista kokonaan perustamalla oman verkkokaupan tai hankkimalla uusia toimijoita ja palveluita osaksi omaa arvoketjua. (Ilmarinen & Koskela 2017, 131.)

Yritys voi aloittaa digitalisoinnin siirtämällä toiminnot sellaisenaan digitaalisiin kanaviin, jolloin vain kanava asiakkaan ja yrityksen välillä muuttuu tai palvelu voidaan tarjota verkossa muiden kanavien rinnalla, jolloin yritys pystyy palvelemaan asiakkaita monikanavaisesti. (Ilmarinen & Koskela 2017, 73) Kokonaan uudet digitalisaatiota hyödyntävät liiketoimintamallit syntyvät pääosin uusien toimijoiden toimesta, perinteisempien toimijoiden vain laajentaessa palvelukanavia tai viedessä olemassa olevat palvelut

digitaalisiin kanaviin. Digitaalisuus tuo liiketoimintamalleihin selkeitä hyötyjä, joita ovat: digitaalisten palveluiden skaalautuvuus ja sen myötä pienemmät muuttuvat kustannukset, ultrakevyt kustannusrakenne, joka mahdollistaa yritystoiminnan käynnistämisen ja ylläpidon ilman korkeita investointeja, mahdollisuuden tähdätä suoraan globaaleille markkinoille sekä digitaalisessa markkinassa syntyvän datan hyödyntämisen uudella tavalla. (Ilmarinen & Koskela 2017, 136.)

2.2 Palvelupolku osana jäsenhankintaprosessia

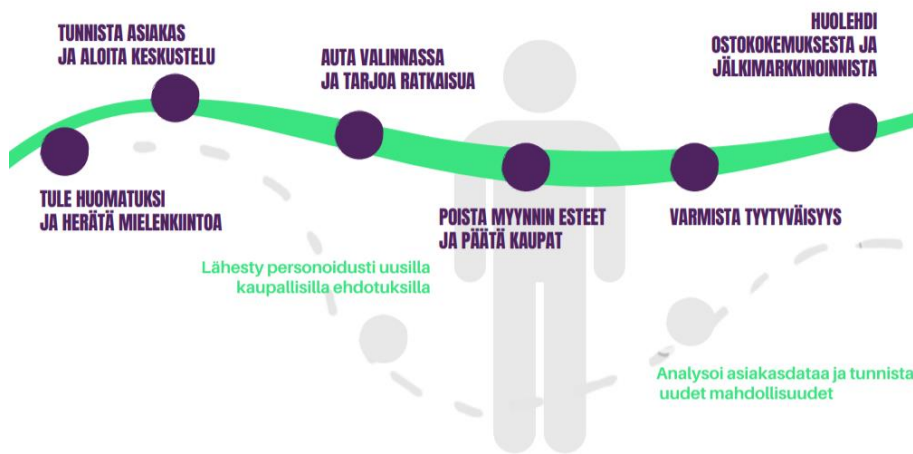
Palvelumuotoilu on asiakaskeskeistä prosessien kehittämistä, jossa palvelupolun avulla kuvataan palveluprosessin kokonaisuus. Keskeisenä roolissa palvelumuotoilusta puhuttaessa on ymmärtää, mitä palvelulla tarkoitetaan. Palvelu eroaa tuotteesta aineettomana prosessina, joka kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. (Arter Oy 2018, 3, 5.) Palvelun erityspiirteitä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.2.2. Palvelupolku soveltuu mielestäni jäsenhankintaprosessin mallintamiseen erinomaisesti, koska se mahdollistaa prosessin asiakaslähtöisen kehittämisen digitaalisuutta hyödyntäen. Asiakaslähtöisen kehittämismenetelmän lisäksi palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja palveluviestinnän, myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen. Keskiöön nousevat palvelun brändäys, myyntikanavat, markkinointimenetelmät, materiaalit, hinnoittelumallit ja myyntiprosessit. Palvelumuotoilun avulla pyritään: lisäämään asiakkaan tietoisuutta tarjotusta palvelusta, lisäämään ymmärrystä palvelun sisällöstä ja hyödyistä, rakentamaan positiivinen ostokokemus, saada asiakas kokemaan palvelun tuottaneen arvoa itselle. Palvelupolkua voidaan kuvata ajassa tapahtuvien palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden summaksi, jonka avulla pyritään ymmärtämään palveluprosessin eri vaiheita (Koivisto ym. 2019, 56-60, 233). Palvelupolku siis kuvaa palveluprosessin kokonaisuuden asiakkaan näkökulmasta. Se on visuaalinen kuvaus palvelun eri vaiheista ja asiakkaan matkasta palveluprosessin aika-akselilla.

Palvelupolkua voidaan tarkastella myös asiakkaalle tuotettavan arvon näkökulmasta, jolloin arvoa katsotaan muodostuvan asiakkaalle palvelupolun eri vaiheissa. Arvontuotannon näkökulmasta palvelupolku voidaan jakaa kolmeen osaan: esi-, ydin- ja jälkipalveluihin. Ydinpalvelu tarjoaa asiakkaalle varsinaisen arvon tuotannon, jonka muodostumista valmistellaan esipalveluvaiheessa ja jälkipalveluiden tarkoituksena on varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus varsinaisen palvelutapahtuman jälkeenkin. (Tuulaniemi 2011, 39.) Kaikissa palvelutuotannon vaiheissa mukaan kytkeytyy palvelun lisäksi tuote, työkalu tai media (Arter Oy 2018, 14).

Asiakkaalle palvelupolun luoma kokemus on aina henkilökohtainen perustuen asiakkaan valintoihin, palvelutarjoajan suunnittelemaan tuotantoprosessiin sekä asiakkaan taustaan ja aiempiin kokemuksiin. (Manninen & Ugas 2012, 35, Miettinen 2011, 49). Tarkastelemalla asiakkaan matkaa palvelupolulla pystytään ennakoimaan asiakkaan käyttäytymistä ja vaikuttamaan positiivisesti palvelukokemukseen (Tuulaniemi 2011). Asiakkaan matkan ymmärtäminen palvelupolulla onkin yksi yrityksen keskeisistä menestystekijöistä ja toisin päin esitettynä, ymmärtämättömyyden myötä voidaan menettää monia potentiaalisia asiakkaita (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 113).

Palvelupolun jäsentäminen helpottuu pilkkomalla se pienempiin osiin, joita ovat palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelupolku muodostuu jaksoista, joita kutsutaan palvelutuokioiksi ja nämä taas sisältävät useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat kaikki yksittäiset elementit, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Nämä voivat olla fyysisistä tai digitaalisista vuorovaikutuksia. Kontaktipisteiksi luetaan kaikki ne kanavat ja toimipisteet, joissa asiakas ja brändi kohtaavat. Asiakkaalle tuotetun palvelukokemuksen tulee olla yhtä laadukas kanavasta riippumatta, joten yrityksen on hallittava prosessit, järjestelmät sekä ihmiset kaikissa sen käytössä olevissa kanavissa. (Filenius 2015, 44-45.) Asiakaskokemus syntyy kokonaisuudesta, joissa kontaktipisteissä saadun asiakaspalvelun merkitys korostuu. Asiakkaan päätökset muodostuvat hänen saamastaan palvelusta kaikissa kosketuspisteissä aina ensimmäisestä kontaktista ostotapahtuman jälkeisiin palveluihin ollen yhtä tärkeitä kaikki, jotta asiakas ostaa myös tulevaisuudessa ja että asiakkaan mielikuva brändistä säilyy hyvänä ja hän on valmis suosittelemaan tuotteita- ja palveluista jatkossa. (Filenius 2015, 70-73.)

PALVELUPOLKU - PAVELUTUOKIOT



Kuvio 4. Palvelutuokioiden (mukaan Okkonen 2016)

Edellä esitelty kuva havainnollistaa asiakkaan matkaa ja yrityksen palvelutuokioita palvelupolulla. Ensivaiheessa on tärkeää herättää mielenkiintoa ja tulla huomatuksi. Tämän jälkeen yrityksen on tunnistettava potentiaalinen asiakas ja pyrittävä keskusteluun hänen kanssaan. Keskusteluyhteyden synnyttyä on autettava asiakasta valinnassa ja tarjottava ratkaisuja. Asiakasta tulee auttaa ratkaisun tekemisessä, poistamalla asiakkaan epävarmuutta ja viemällä kauppa päätöksen. Tämän jälkeen on vielä varmistettava asiakkaan tyytyväisyys ja huolehdittava asiakkaan ostokokemuksesta ja jälkimarkkinoinnista. Asiakkaasta kertyvää dataa analysoinnilla pystytään tunnistamaan mahdollisuuksia, joilla voidaan lähestyä asiakasta personoidusti uusilla kaupallisilla ehdotuksilla. (Okkonen 2018.)

Palvelupolkua voidaan kehittää muotoilemalla kontaktipiteitä, joita on neljää eri tyyppiä: tilat, esineet, toimenpiteet ja ihmiset. Tilat ovat fyysisiä tai virtuaalisia paikkoja, joissa asiakasta palvellaan. Tiloja rakennettaessa on kiinnitettävä erityistä huomioita asiakkaan aistihavaintoihin, koska tiloissa asiakkaaseen muodostetaan vuorovaikutus esineiden avulla ja palvelukokemukseen vaikuttaa keskeisesti sen käytettävyys. Toimenpiteet ovat palvelutilanteita, jotka syntyvät tiloissa asiakkaan ja esineiden vuorovaikutuksena. Toimenpiteisiin voi osallistua useita eri henkilöitä, ja siksi on tärkeää etukäteen määritellä palvelutilanteet yksityiskohtaisesti. Toimenpiteille on ominaista niiden jatkuva kehittäminen. Kaikkiin kontaktipisteisiin liittyy ihminen ollen asiakkaan koke-

mukseen palvelupolulla keskeisimmin ja merkittävimmin vaikuttava tekijä. (Manninen & Ugas 2012, 34-35.)

2.2.1 Asiakaskokemus syntyy palvelupolulla

Asiakaskokemus on tänä päivänä yksi yrityksen tärkeimmistä johdettavista prosesseista (Kurvinen & Seppä 2016, 26). Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaspalvelu, yrityskulttuuri, palvelumuotoilu, brändi ja viestintä eli kaikki aineelliset ja aineettomat kosketuspisteet (Kurvinen & Seppä 2016, 27). Digitaalisen asiakaskokemuksen synty asiakkaan käyttäessä päätelaitteella digitaalisesti tuotettuja palveluita. Onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää asiakkaan tarpeiden tunnistamista, asiakaslähtöisten prosessien luomista sekä tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat näiden prosessien toteuttamisen. (Filenius 2015, 30.) Digitaalinen asiakaspolku rakennetaan asiakkaan käyttämät alustat huomioiden ja johdattaen asiakasviestinnän avulla saumattomasti läpi koko ostoprosessin. Matkan aikana on huolehdittava dialogista asiakkaan kanssa, täytettävä asiakkaan mahdolliset lisätarpeet, kerättävä palautetta, sekä luotava asiakkaalle edellytykset suositella ja ostaa uudelleen. (Digimarkkinointi 2019.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen; lähtötilaan, ennen ostosta, ostotapahtuman aikana sekä oston jälkeen. Tärkeää on kuitenkin huomioida asiakaskokemuksen muodostuvan kokonaisuudesta kaikkien näiden vaiheiden aikana. Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttaa aina lähtötila, johon sisältyy asiakkaan ennakkoon muodostamat odotukset ja asenteet yritystä, sen tuotteita ja palveluja kohtaan. Ennen ostopäätöstä asiakas siis altistuu yrityksen markkinointiviestinnälle, jonka avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen positiivisesti. Ostotapahtuman aikana asiakkaan ostokokemus muodostuu vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa ja ostoksen jälkeen asiakkaan kokemukseen vaikuttavat yrityksen yhteydenpito asiakkaaseen, joka voi sisältää esimerkiksi neuvontaa, reklamaatioiden hoitoa tai palautekyselyä. Parhaassa tapauksessa asiakkaalle syntyy positiivinen asiakaskokemus, joka johtaa uusintaostoon ja suositteluun muille. (Filenius 2015, 24-25.)

Asiakkaat ovat entistä tietoisempia markkinoiden tarjonnasta ja samalla valistuneempia kuluttajia, jolloin yhteisten arvojen merkitys palvelua tarjoavien yrityksen kanssa kasvaa. (Koivisto ym. 2019, 24). Muiden asiakkaisen suosittelu ohjaa ostajaa päätöksenteossa. Sosiaalinen media ja muiden asiakkaiden arviot tuovat syntyneet asiakaskokemukset kaikkien saataville. Asiakkaat ovat entistä aktiivisempia ja haluavat jakaa

kokemuksiaan sekä osallistua yritysten toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. (Ilmarinen & Koskela 2017, 56-57)

Yritysten välisessä kaupan käynnissä asiakasarvoa tuottavat elementit voidaan jakaa viiteen kategoriaan:

- yhteistyön vähimmäisvaatimusten täytyminen, kuten hyväksyttävän hinnan tarjoaminen sekä vaadittujen sääntöjen noudattaminen
- funktionaalisen arvon tuottaminen, kuten asiakkaan kustannusten alentaminen tai laadun parantaminen
- liiketoiminnan tekemisen helpottaminen, kuten riskien vähentäminen ja tekemisen yksinkertaistaminen
- yksilöllisen arvon tuottaminen, kuten tilaajan henkilökohtaisen uran edistäminen, huolien poistaminen
- inspiroivan arvon tuottaminen, kuten merkitystä ja näkemystä luovien tekijöiden tarjoamien

(Koivisto ym. 2019, 24.)

Asiakkaan kokeman arvon syntymiseen palvelun tuotannon aikana vaikuttaa ennakoon syntyneet odotukset tuotteen ja palvelun laadusta. Jos asiakkaalle on ennakoon syntynyt korkea laatumielikuva palvelusta, mutta tuotanto ei pysty lunastamaan odotuksia on asiakkaan kokema arvo tuotetusta palvelusta heikko. Jos taas ennakko-odotukset palvelusta ovat realistisella tasolla ja asiakas pystytään yllättämään positiivisesti palvelun tuotannon aikana, kokee hän saaneensa korkean arvon ostokselleen. (Lönrot 27.5. 2019.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii johtamista, sillä usein tarvitaan liiketoimintamallien, jopa strategioiden muuttamista. On ymmärrettävä asiakkaan matkaa prosessissa ja arvontuotannon syntyä. Kehittäminen alkaa kontaktipisteiden tunnistamisesta ja kun kaikki asiakkaan kontaktipisteet on tunnistettu, pitää pystyttävä luomaan asiakkaalle arvoa jokaisessa kohtaamisessa. (Kurvinen & Seppä 2016, 102–103.) Asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, sillä se kasvattaa myyntiä, lisää asiakasuskollisuutta, palveluiden käyttöä sekä suositteluhalukkuutta. Tyytyväiset asiakkaat ovat myös tuottavampia, sillä he kuormittavat vähemmän asiakaspalvelua. (Filenius 2015, 34.)

2.2.2 Tuotteena palvelu

Digitalisaation myötä asiakkaiden tapaa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluita, jakaa kokemuksia, vaihtaa mielipiteitä, kommunikoida sekä rakentaa omaa identiteettiä ja henkilökohtaista brändiä on muuttunut täysin. (Ilmarinen & Koskela 2017, 53) Asiakkaille on tarjoutunut aivan uudenlaisia mahdollisuuksia tyydyttää tarpeensa helposti, nopeasti, edullisesti ja laadukkaasti. Palveluita on tarjolla entistä laajemmin, kellon ympäri ja kaikilla päätelaitteilla. Digitalisaatio on myös opettanut asiakkaat edullisuuteen ja hintatietoisuuteen. (Ilmarinen & Koskela 2017, 54) Itsepalvelusta on tullut kuluttajille tapa. Yrityksetkin ovat ottaneet tämän keinoksi tehostaa toimintoja. Asiakkaat ovat kokevat kaiken tämän parantuneena palveluna ja mahdollisuutena tehdä ostopäätöksiä rauhassa. Myyjää käytetään apuna vain tarvittaessa ja apuna käytetään uusia palvelumuotoja kuten chat, proaktiivinen chat, videoneuvottelu tai yhteisselailu. (Ilmarinen & Koskela 2017, 55-56.)

Palvelut ovat luonteeltaan abstrakteja ja suurelta osin aineettomia hyödykkeitä. Palveluita voidaan myös luonnehtia asiakkaille tarjotuiksi ehdotuksiksi. (Tuulaniemi 2011, 43.) Aineettomina hyödykkeinä palveluita ei voida varastoida, koskettaa, haistaa tai maistaa. Palvelu tuotetaan, jaellaan ja kulutetaan samaan aikaan. Lisäksi palvelulle on ominaista sen heterogeenisyys ja prosessimaisuus. Arvo tuotetaan asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksessa, jolloin vuorovaikutuksen rooli korostuu. Palvelussa huomioitavaa on, että palvelua tuotettaessa omistajuus ei siirry. (Isohookana 2007, 66-68.)

Palvelut muodostavat palvelukokonaisuuden, johon kuuluvat ydin-, tuki- sekä avustavat palvelut. Palveluajatus koostuu edellä mainittujen palveluiden tarjoamasta. Näiden lisäksi yrityksen palveluajatus sisältää määritelmän, kuinka palvelut asetetaan saataville, miten vuorovaikutustilanteita kehitetään sekä kuinka asiakkaat osallistuvat palvelun tuottamisen prosesseihin. (Isohookana 2007, 66-68.) Asiakkaat odottavat yrityksiltä palveluiden saatavuutta digitaalisesti yhtä laajasti ja laadukkaasti kuin perinteistenkin kanavien kautta. Asiakas valitsee ostosten tekoon itselleen sopivan ajan, paikan ja päätelaitteen. Tämä monimutkaistaa palveluprosessien tuottamista, sillä kanavasta riippumatta on asiakkaalle pystyttävä tarjoamaan saumaton asiakaskokemus. Tämä edellyttää myyntiprosessin tarkastelemista ostoprosessina ja entistä asiakaslähtöisemmin, sanalla kehittäen henkilöstön osaamista ja tietojärjestelmistä saatavan tiedon ajantasaisuutta. (Filenius 2015, 26-28.)

Palveluiden tuotannossa korostuu asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa suuresti asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuottamiseen. Asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutus muodostuu kohtaamisissa, joissa palvelu tuotetaan ja kulutetaan. Vuorovaikutukseen sisältyy erilaisia fyysisiä ja teknisiä resursseja, joiden käytön tulisi olla asiakkaalle helppoa, ohjeistettua ja turvallista. Palvelun saavutettavuus vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan palvelusta ja palvelua tarjoavasta yrityksestä. (Isohookana 2007, 68-69.)

2.3 Myynnin prosessit

Miksi myynti on tärkeää? Koska yrityksen tulos syntyy myynnillä. Myynti voidaan määrittellä ostajan ja myyjän välillä käytäväksi vaihtokaupaksi. Vaihtokaupan kohteena voivat olla asiat tai ajatukset. Vaihtokaupan syntymisen edellytyksenä ovat tarve vaihdettavaan asiaan, sekä halu tehdä vaihtokauppaa vastapuolen kanssa. Myynnin on tuotettava asiakkaalle arvoa ja asiakkaan tulee hyötyä vaihtokaupasta niin, että hänen tarpeensa tulevat tyydytetyksi. (Kokonaho 2011, 9,11, 14-15.) Myyntityö voidaan määritellä toiminnaksi, jossa itseään tai organisaatiota edustavien yksilöiden välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa, joka johtaa asiakkaan haasteiden ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää taloudellista vaihtokauppaa (Hähti, Kai-risto-Mertanen & Kock 2016, 10.)

Organisaatioiden perinteisistä toimintojen siilomaisista jakautumisista ollaan siirtymässä asiakasarvoa tuottaviin malleihin, joissa osastojen väliset raja-aidat häviävät. Myynti ja markkinointi on tästä hyvä esimerkki. Ne toimivat jo monessa organisaatiossa yhtenä yhtenäisenä toimintona. Tätä toimintatapaa tukevat yhteiset digitaaliset ratkaisut kuten myynnin ja markkinoinnin automaatio. Markkinoinnin automaation avulla tuotetaan myynnille valmiita kaupan kohteena olevasta aiheesta kiinnostuneita asiakaskontakteja. (Hähti ym. 2016, 10.) Myynnin suurimpana haasteena on siirtyminen tuote- ja palvelukeskeisestä myyntiajattelusta kohti arvopohjaista toimintaa, jossa digitaalisuus ja koko organisaation osallistuminen myyntityöhön ovat keskeistä. Organisaation yhtenäisyys on tärkeää, koska esimerkiksi yrityksen asiantuntijat ovat myyjiä tarkemmin perillä asiakkaiden tarpeista. (Kurvinen & Seppä 2016, 166-167.) Tämä on johtanut siihen, että yhä useammassa yrityksessä koko organisaatio osallistuu myyntityöhön. Organisaation asiakasrajapinnassa toimiville on luontevaa syventää asiakassuhdetta päivittäisissä palvelutilanteissa, joissa he voivat tarjota asiakkaille lisämyyntinä uusia palveluita ja ratkaisuja. Kaikki kohtaamiset asiakkaan kanssa ovat mahdollisuuksia yritykselle kasvattaa asiakasymmärrystä ja lisätä sitä kautta myyntimahdollisuuksia. Jokaisen

asiakasrajapinnassa toimivan on pyrittävä ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa ja pyrittävä löytämään asiakkaalle parhaita ratkaisuja. (Alanen, Mäliä & Sell 2005, 25-26.) Asiakaan ostokäyttäytymisen muuttuessa myös myyntitapojen on muututtava. Lisäksi on kehiteltävä uusia digitaalisia ratkaisuja, joilla asiakkaan on helppo lähestyä myyjää (Laine 2015, 15).

Myynti on perinteisesti nähty yksittäisenä kauppatapahtuma. Yksittäistä kauppatapahtumaa pidettiin pitkään markkinoinnin ydinilmiönä, jossa vaihdanta perustui hintaan. Verkostotalouden katsotaan synnyttäneen kauppatapahtumien pitkäaikaisen vaihdantasuhteen, jossa osapuolten yhteistyö voi jatkua vuosikausia saaden jopa strategisia merkityksiä. Myyjän ja ostajan liiketoiminnat ovat nivoutuneet ajan kuluessa kiinteästi yhteen, niin että kumpikin osapuoli on pystynyt tuottamaan arvoa toisilleen. Nykyään myynnin katsotaan koostuvan verkossa suoritettavista transaktioista tai arvopohjaisesta myynnistä ja näiden myyntitapojen välimaasto kapenee koko ajan. Transaktioihin perustuva myynti on kustannuskeskeistä, päätökset tehdään hinnan ja soveltuvuuden mukaan eikä ostotapahtuma vaadi myyjän ja asiakkaan tapaamista. Arvomyyntissä asiakas kommunikoi myyjän kanssa hakien myyjältä näkemyksiä ja neuvoja. Ostopäätöksiin vaaditaan asiantuntijuutta ja tarvitaan jopa fyysisiä kohtaamisia. (Hänti ym. 2016, 53-56.)

Asiakkaan tarve ostoon voi olla joko pakotettu, suunniteltu tai herätetty. Kun kyseessä on pakko asiakkaan ostotarvetta ohjaa aika, jolloin vahvoilla ovat ne palveluiden ja tuotteiden tarjoajat, jotka ovat ennakkoon pystyneet rakentamaan luottamuksen asiakkaaseen. Silloin kun asiakkaan ostokäyttäytymistä ohjaa suunniteltu ostotarve on tärkeää, että myyjä on läsnä koko ostoprosessin ajan tukien hankintaa ja rakentaen luottamusta asiakkaaseen. Asiakaan ostohalun herättäminen edellyttää asiakkaan ongelmien tunnistamista ja asiakkaan johdattelua ratkaisun pariin tunnistetun tarpeen mukaan. Asiakaan herättely vaatii kykyä keskustella asiakkaan kanssa häntä kiinnostavista aiheista laajemmassa kontekstissa. (Kurvinen & Seppä 2016, 133-134.)

Kaupankäynnissä kulkee rinnakkain kaksi yhtäaikaista prosessia ostajan ja myyjän (Hänti ym. 2016, 57). Myyntiprosessin määritelmiä on useita, mutta yksinkertaisimmillaan voidaan puhua osatapahtumien muodostamasta sarjasta, joka on toistettavissa, kerrattavissa ja mallinnettavissa (Alanen ym. 2005, 65). Perinteinen myyntiprosessi kuvataan lineaariseksi tapahtumien ketjuksi, jossa asiakkaan ja yrityksen kohtaamisia tapahtuu myyntiprosessin erivaiheissa. Tämän päivän teknologinen kehitys mahdollistaa asiakkaille myyntiprosessin vaiheiden läpikäymisen ilman myyjää. Kaikki tarvittava

tieto on asiakkaan saatavilla sähköisesti ja myyjän osallistuessa myyntiprosessiin on hänen pystyttävä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. (Alanen ym. 2005, 65.) Vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa on nykyään tarjolla runsaasti sähköisiä apuvälineitä. Myyjä voi verkon välityksellä ohjata asiakasta kohti ostopäätöstä. (Hähti ym. 2016, 10.)

Proaktiivinen myyntiprosessi koostuu markkinoiden ja asiakkaiden valinnasta ja asiakasymmärryksen syventämisestä. Proaktiivinen myynti käynnistyy jo ennen asiakkaiden lähestymistä. Tavoitteena on valita markkinat, joihin tuotteet ja palvelut soveltuvat ja joissa menestymisen mahdollisuudet ovat hyvät. Näitä ovat kasvavat ja kannattavat markkinat. (Laine 2015, 67.)

Proaktiivinen myyntiprosessi koostuu:

- valitse markkinat ja tee asiakasvalinnat -> syvennä asiakasymmärrystä
- luo kysyntä ja tarve markkinoilla -> vaikuta ja näy
- tunnista myyntimahdollisuudet -> arvioi ja jalosta
- kontaktoi ja tapaa asiakkaita -> haasta ja tuo näkemyksiä
- valmistele tarjous
- sopimusneuvottelut
- toimitus -> hyödynnä todentaminen
- asiakassuhteen hoito -> ylläpidä ja vahvista

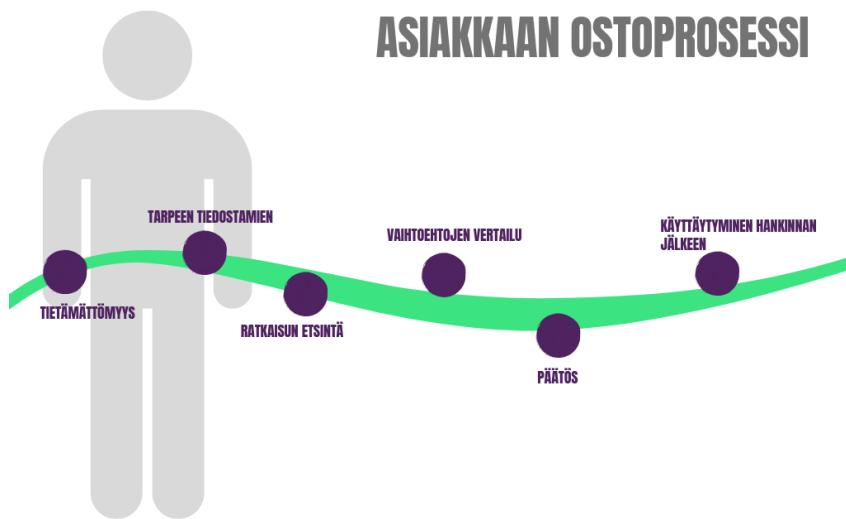
(Laine 2015, 66.)

Myyntiprosessin alkuvaiheessa määritellään yrityksen asiakkaat eli tehdään asiakasvalinnat ja pyritään luomaan valituille kohderyhmille kiinnostusta yrityksen tarjoomaa kohtaan. Myyntiä tukevan markkinoinnin on tässä vaiheessa tärkeä tunnistaa, mitä viestejä asiakas arvostaa tai kokee hyödylliseksi. Kysyntää luodaan aktiivisella läsnäololla niissä fyysisissä ja digitaalisissa kanavissa, joissa asiakkaat liikkuvat sekä aktiivisella dialogilla asiakkaan kanssa. Myyntiprosessin onnistumiseen vaikuttaa asiakasymmärrys siitä, missä ostoprosessin vaiheessa asiakas on ja mihin ostoprosessin vaiheisiin asiakas tarvitsee tukea. (Laine 2015, 75-80.)

Kokonaho (2011, 26) esittelee itse myyntikeskustelun prosessimaisena tapahtumien ketjuna, jonka hän jakaa kolmeen osaan: myyntikeskustelua edeltäviin toimiin, itse myyntikeskusteluun sekä myyntikeskustelun jälkeisiin toimiin. Myyntikeskusteluun kokonaisuudessa sisältyy ensivaikutelman synnyttäminen, tunnelman luominen, asiakkaan vakuuttaminen ja kaupan päättämisen. Prosessinomainen toimintatapa mahdollistaa useiden asiakkuuksien ja myyntiprosessien hallinnan saman aikaisesti sekä tehos-

taa myyntiä. (Kokonaho 2011, 25-26.) Kasvokkain tapahtuvassa myyntikeskustelussa myyjän tulisi käyttää puhumiseen kokonaisajasta vain 20-40 prosenttia (Kokonaho 2011, 39).

Silloin kun myynnin aikaansaaminen edellyttää kontaktia ja jopa fyysistä tapaamista potentiaalisen asiakkaan kanssa, on asiakkaan koettava hyötyvänsä myyjän tapaamisesta tai kontaktista. Tarkka kohderyhmän rajausta, tunnistettujen myyntimahdollisuuksien, organisaation resurssien sekä asiakkaalle relevanttien tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen lisäävät onnistumista myynnissä. Myyjän on pystyttävä kertomaan asiakkaalle, miten juuri heidän tuotteensa ja palvelunsa auttavat asiakasta menestymään. Tämä vaatii myyjältä valmistautumista ja asiakastiedon analysointia ja hyödyntämistä. Lisäksi myyjän on tunnettava omat tuotteet ja palvelut, sekä ymmärrettävä niiden tarjoama lisäarvo asiakkaalle. (Laine 2015, 84-85.) Tapaamisen tai kontaktin tavoitteena on luoda luottamus asiakkaan ja myyjän välille, sekä syventää mahdollista aiempaa suhdetta. Myyjän tehtävänä on herättää kiinnostus tarjoomaa kohtaan ja tunnistaa piilevät myyntimahdollisuudet. Myyjän tulee esitellä asiakkaalle ratkaisuehdotus, joka auttaa asiakasta parantamaan ja kehittämään toimintaa. Tavoitteena on johtaa myyntiprosessia niin että se synnyttää ostohalukkuuden. Ratkaisuehdotusta seuraa asiakkaan tarjouspyyntö sekä myyjän tarjous asiakkaalle. Tarjousta tehtäessä on hyvä varmistaa asiakkaan kriteerit ja tavoitteet kaupalle, sekä huomioida että asiakkaalle annettu arvolupaus toteutuu. Tarjouksen aktiivinen seuranta ja palautteen pyytäminen asiakkaalta auttavat onnistumaan myynnissä. (Laine 2015, 84-87) Kauppojen syntyminen jälkeinen yhteydenotto asiakkaaseen lisää asiakastyytyvyyttä ja saa asiakkaan tuntemaan, että hänestä välitetään ja saa asiakkaan haluamaan yhteistyötä jatkossakin (Kokonaho 2011, 11). On muistettava, että vanhat asiakkaat mahdollistavat yritystoiminnan jatkuvuuden lyhyellä aikavälillä ja tämän lisäksi tarvitaan uusia asiakkaita, joiden avulla mahdollistetaan yrityksen eloonjääminen pitkällä aikavälillä (Kokonaho 2011, 15).



Kuvio 5. Asiakkaan ostoprosessi (mukaillen Kurvien & Seppä 2016, 134)

Asiakkaan matkaa voidaan tarkastella myös ostoprosessin näkökulmasta, jossa asiakkaan matkan jakautuu myyntiprosessin tavoin osiin. Matka alkaa asiakkaan tietämättömyydestä, jolloin ostotarvetta ei vielä ole syntynyt. Tietämättömyyttä seuraa tarpeen tiedostaminen, eri ratkaisuihin tutustuminen, vaihtoehtojen vertailu ja lopulta ostopäätös sekä oston jälkeisestä käyttäytymisestä. Tämä matka voidaan tehdä yksin tai myyjän ohjaamana. (Kurvinen & Seppä 2016, 134.) Ostaja arvioi myös aina ostokokemustaan. Onnistunutta ostoa seuraa uusintaostos sekä suosittelu muille ja vastaavasti ostokokemuksen ollessa negatiivinen vaihtuu tuotteen- tai palvelun toimittaja. (Bergström ja Leppänen 2015, 130-132.) Ostamisen helppoutta saattavat vaikeuttaa organisaation sisäiset prosessit, joihin on päässyt kertymään rakenteellista jäykkyyttä. Organisaation kannalta toimivin ratkaisu on harvoin asiakkaan kannalta paras. (Kurvinen & Seppä 2016, 25.)

Sähköinen kaupankäynti on muuttanut myös yksityishenkilöiden sekä organisaatioiden ostokäyttäytymistä. Tietoa haetaan entistä monikanavaisemmin ja asiakkaat siirtyvät edestakaisin kanavien välillä. Verkkoa käytetään ostamisen lisäksi yhä enemmän asiakkaan ja ostajan väliseen kommunikointiin, tuotteiden ja tarjonnan vertailuun, muiden kokemuksiin tutustumiseen ja arvosteluiden lukemiseen sekä tiedon ja inspiraation hakemiseen. Verkkokauppa on kuitenkin asiakkaalle vain yksi palvelukanava ja asiakkaan ostoprosessi kaikkine palvelukanavineen muodostaa monikanavaisen kokonaisuuden. (Hallavuo 2013, 24-26.)

Ostokäyttäytymisen muutokset ovat muokanneet myös myyntiprosessia. Muutos ilmenee asiakkaan päätösvallan kasvamisena ostoprosessin eri vaiheissa. Asiakas päättää itse, milloin ostoprosessi käynnistyy ja miten ostoprosessi etenee. Tämä heikentää myyjän mahdollisuuksia vaikuttaa ostoprosessin kulkuun. Vanha myyntiprosessi, joissa asiakasta ohjataan kohti päätöksentekoa ei enää toimi. Tämä on muuttanut myyjän roolin avustavaksi ja asiakas hyödyntää myyjän asiantuntemusta silloin, kun hän itse kokee sitä tarvitsevansa. Myyjän osaaminen koostuu kyvystä kertoa mitä lisäarvoa yrityksen tuotteet ja palvelut tarjoavat ominaisuuksien sijasta. Myyjän asiantuntemuksessa korostuu lisäarvon tuottamisen taidot. (Flygt 3.6.2015.)

Organisaation ostokäyttäytyminen ei juuri eroa kuluttajien ostokäyttäytymisestä, vaan tuotteita hankitaan täyttämään erilaisia tarpeita. Ostajina organisaatioissakin ovat ihmiset, joihin pätee kuluttajamarkkinoin piirteet. Ostamisella pyritään ratkaisemaan ongelma, johon myyjältä haetaan ratkaisua. Käytännössä ostaminen on kuitenkin harkitumpaa ja ohjatumpaa, sillä kyse on usein rahallisestikin merkittävistä päätöksistä. Organisaatiossa ostopäätökseen vaikuttaa ostajan lisäksi useat henkilöt kuten johto, asiantuntijat ja tuotteen tai palvelun lopulliset käyttäjät. On tärkeää tunnistaa, kenelle markkinointia kohdistetaan ja ketkä vaikuttavat lopulliseen päätökseen. (Bergström ja Leppänen 2015, 128-129.) Ammattiostajat perustavat ostopäätöksen laajempaan havainnointiin markkinoista ja seuraavat aktiivisesti kilpailijoiden toimia. Ostopäätöstä tehtäessä huomioidaan myös eri sidosryhmien tarpeet ja tukea ostopäätökselle haetaan aiemmilta ja nykyisiltä asiakkailta saatavilla suosituksilla. Organisaation ostoprosessiin vaikuttaa useampi tekijä ja henkilö kuin kuluttaja-asiakkaan ostoprosessiin. (Rubanovitsch & Aminoff 51-54, 2015.)

2.3.1 Asiakastiedon hallinta ja liidien hyödyntäminen

Asiakastiedon hallinta on myynnin ohjauksen keskeisimpiä elementtejä. Digitalisaatio on apuna paremman ja rikastetumman asiakastiedon hankinnassa ja keräämisessä. Relevantin asiakastiedon omistaminen ja sen hyödyntäminen nähdään tulevaisuudessa tärkeäksi kilpailueduksi. Organisaatiossa tarvitaan uudenlaista analyyttistä osaamista tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Laadukas asiakastieto ohjaa ja auttaa kohdentamaan myyntiresursseja oikein. Digitalisaatio ja teknologinen kehitys auttavat ostajan ja myyjän vuorovaikutuksen lähentymisessä sekä tehostavat myyntiprosessia. (Laine 2015, 16-17.)

Perinteisesti tietotekniikkaa on hyödynnetty rutiinien automatisoinnissa, jonka jälkeen tarvittiin ihminen analysoimaan tuloksia. Nykyiset tietojärjestelmät mahdollistavat suurien tietomassojen käsittelyn, kyvyn tehdä päätelmiä ja oppimisen ihmistä tehokkaammin ja laadukkaammin. Tiedosta sekä kyvystä hallita ja jalostaa tietoa on tulossa tärkeä raaka-aine, tuotantotekijä ja omaisuuserä yrityksille. (Ilmarinen & Koskela 2017, 62.)

Organisaatiossa tarvitaan kykyä tunnistaa myyntimahdollisuuksia eli liidejä. Asiakas viestii myyjälle myyntimahdollisuuksista käyttäytymisellään, toiminnallaan sekä vuorovaikutuksen avulla. Liidit voivat olla heikkoja tai vahvoja ostosignaaleja, mutta myös eri kypsyyssasteissa olevia. Digitaalisissa kanavissa liidejä voidaan tunnistaa asiakkaan aktiviteeteista, kuten vierailuilla verkossa tai muissa organisaation sähköisissä sisällöissä sekä fyysisissä kohtaamisissa asiakkaiden kanssa. Asiakastietoa analysoimalla voidaan tunnistaa piileviä asiakkaan erilaisiin tilanteisiin, tarpeisiin ja elinkaarenvaiheisiin liittyviä mahdollisuuksia. Myyntimahdollisuuksien syntyyn voidaan vaikuttaa luomalla asiakkaita kiinnostavia impulsseja ja sisältöjä. Rajallisten resurssien myötä on organisaatiossa kuitenkin tunnistettava mihin liideihin kannattaa panostaa, sillä kaikki eivät ole samanarvoisia myynnin toteutumisen todennäköisyyden kannalta. (Laine 2015, 80-81.)

Liidejä voidaan kerätä yrityksiin erilaisten toimenpiteiden avulla. Näitä voivat olla arvonnat, uutiskirjeet, ladattavat sisällöt kuten raportit, webinaarit, blogit, sosiaalinen media, sekä muistuttimilla ja hälyttymillä (Ilmarinen & Koskela 79, 2017.) Liidejä voidaan vahvistaa uudelleen kohdentamisen avulla (Ilmarinen & Koskela 80, 2017). Uudelleen kohdentamisella tarkoitetaan automaation avulla toteutettavaa markkinointia esimerkiksi kotisivujen vierailijoille (Digimarkkinointi 2018). Pro Growth Consulting Oy:n teettämän Tutkimus myynnin esteistä ja parhaista keinoista 2018 - tutkimuksen mukaan tehokkaimpia ja tuottavimpia liidien hankintakanavia olivat asiakkaan suosittelu, oman henkilökunnan hankkimat liidit, sisältömarkkinointi, puhelinsoittokampanjat, messut ja tapahtumat sekä sähköinen uutiskirje. Asiakkaan suosittelu oli edellä mainituista selkeästi tehokkain. Muita liidien keräystapoja olivat asiakashaastattelut- tai asiakastyytyväisyyskyselyt, yrityksen omat asiakaspäivät, omilla nettisivuilla oleva yhteydenottolomake, internet- mainonta (Google, Facebook ym.) sekä aamiais- ja iltapäiväseminaarit, (Pro Growth Consulting Oy, 20.)

Asiakkaan matka etenee tunnistamattomasta tai potentiaalisesta asiakkaasta yrityksen tunnistamaksi asiakkaaksi. Kurvinen ja Seppä (2016, 135) puhuvat asiakkaan tilasta, jonka he jakavat; tunnistamattomiin, vierailijoihin, liideihin, asiakkaisiin ja suosittelijoi-

hin. Tunnistamaton asiakas on potentiaalinen asiakas, joka ei vielä tunne yrityksen palveluita. Hänen voidaan kohdentaa markkinointia hakukoneoptimoinnilla, sosiaalisen median kanavissa, laskeutumissivuilla, verkkomarkkinoinnilla, yhteisöissä, seuraamalla verkkojalanjälkiä sekä ansaitun median avulla. Vierailija on potentiaalinen asiakas, joka on päätenyt yrityksen verkkosivulle tai asiakaspalveluun. Heihin kohdistettavia toimenpiteitä voivat olla uutiskirjeet, asiakaspalvelu-chat, verkkopalvelun personointi tai toimialakohdennus, tuote- tai palvelukuvaukset, ladattavat sisällöt, tapahtumat, yhteydenotopynnöt, tutkimukset ja toimintakehotteet. Liidi on tunnistettu potentiaalinen asiakas, joka on päätenyt verkkosivuille tai asiakaspalveluun. Heitä lähestytään referenssiesittelyin, tarjotaan vastauksia usein kysytyihin kysymyksiin, kohdennetaan herätteitä, seurataan digitaalista kehonkieltä ja pisteytetään se, uudelleen kohdennetaan mainontaa, tehdään toimintakehotteita, tarjotaan webinaareja, lähetetään sähköpostimarkkinointia, sovitaan tapaamisesta ja huolehditaan jälkihoidosta, luodaan liidien hoivaohjelma. Asiakkaita ovat he, jotka ovat jo ostaneet yritykseltä. Heille kohdistetaan tervetulo viestit ja otetaan asiakkuus haltuun, lähestytään henkilökohtaisella viestinnällä, lähetetään personoituja sähköposteja, tarjotaan koulutusta ja webinaareja, ristikymyään, uusitaan sopimuksia, myydään lisäpalveluita, tehdään asiakasyhteistyötä ja tehdään tuotekehitystä. Suosittelijat ovat asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen tuotteita tai palveluita. Heitä aktivoidaan ja osallistetaan, sitoutetaan ja ylläpidetään suhdetta, esitellään kumppaneina ja heidän tarjontaansa, kutsutaan tapahtumiin, heidän avullaan tehdään vaikuttajamarkkinointia, aktivoidaan brändilähettiläiksi, heidän avullaan aktivoidaan passivoituvia asiakkaita, tarjotaan asiantuntijoiden näkemyksiä, kerrotaan menestystarinoita. (Kurvinen & Seppä 2016, 136-137.)

2.3.2 Markkinointi myynnin tukena

Tapa viestiä on muuttumassa, koska läsnäolon merkitys kasvaa sähköisten kanavien myötä, perinteisten teksti- ja kuvasisältöjen rinnalle on tullut interaktiivisuus. Pitkät tarinan kerronnat tai oman yrityksen kehuminen asiakaslehdessä eivät enää innosta asiakasta. Kuvat, videot ja asian jakaminen pieniin palasiin korostuvat sähköisissä kanavissa. Keskeistä on tehdä sisällöstä sellaista, että se halutaan jakaa. (Ilmarinen & Koskela 2017, 74) Markkinointia kohdistetaan yhä enemmän digitaalisiin kanaviin. Sanomalehti oli edelleen vuonna 2015 yleisin mainoskanava, mutta digitaalisten kanavien odotetaan ohittavan sanomalehdet pian. Suomessa kehitys on ollut Pohjoismaita ja Länsi-Eurooppaa hieman hitaampaa ja luotettavaa kokonaiskuvaa on vaikea saada, koska tietoa markkinoinnin volyymeistä on saatavilla vain maksullisista kanavista.

Digitaaliset markkinointikanavat voidaan jakaa maksullisiin, ansaittuihin ja omiin medioihin. Yritysten omat mediat voivat olla digitaalisia palveluita, uutiskirjeitä tai yhteisöjä. Ansaitulla medialla tarkoitetaan yrityksen maksutta saamaa huomiota. (Ilmarinen & Koskela 2017, 44-46.)

Markkinointiviestintä on tapa erottautua kilpailijoista (Tolvanen 24.2.2013). Markkinointi sisältää asiakkaiden määrittelyn, tuotteiden ja palveluiden kilpailuedun luomisen, yrityksen ja sen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden mielikuvan rakentamisen sekä tavan toimia jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan ja myydään asiakkaalle. Markkinointiviestinnäksi luetaan kaikki asiakkaille ja sidosryhmille näkyvä toiminta. (Rope & Tuominen 2010, 7, 9.) Markkinointiviestintä tulee synkronoida koko organisaatioon ja sen toimintoihin. Tiedon on oltava saatavilla eri kanavissa ja päätelaitteilla sekä henkilöstöllä. (Filenius 2015, 73) Kotler korostaa markkinoinnin kokonaisvaltaista roolia ja sen tulisi aina edistää yrityksen strategiaa ja asiakkaille annettujen lupauksen toteutumista. (Kotler 2015, 87.)

Markkinoinnin tärkein tehtävä on herättää asiakkaan kiinnostus yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan sekä ohjata asiakas ottamaan yhteyttä. Asiakkaan ensimmäinen kosketus yritykseen tapahtuu yleensä jonkin markkinointitoimenpiteen seurauksena. Ensivaikutelmalla on tärkeä merkitys, sillä sen perusteella asiakas muodostaa mielipiteen yrityksestä ja päättää haluaako hän saada lisätietoa. Brändimarkkinoinnilla pyritään synnyttämään positiivinen mielikuva, jonka avulla saadaan asiakkaan kiinnostus heräämään. Kiinnostuksen herättyä asiakas ohjataan ottamaan yhteys yritykseen kosketuspisteiden kautta. Asiakasta voidaan myös pyrkiä ohjaamaan haluttuun kosketuspisteen kampanjoiden avulla. Markkinoinnilla annetut lupaukset tulee pystyä täyttämään käytännössä, sillä asiakkaan on helppo sähköisten kanavien kautta tarkistaa yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden luotettavuus. (Filenius 2015, 50-52.)

Teknologioiden hyödyntäminen myynnin ja markkinoinnin apuvälineenä on tämän päivän tehokkuuden edellytys. Oikeat teknologiavalinnat ovat myös keskeinen kilpailutekijä. Järjestelmien on integroiduttava keskenään ja niiden avulla on pystyttävä siirtämään asiakasdataa ohjelmasta toiseen. Manuaalisuus järjestelmien välillä on hidasta ja lisää virheiden mahdollisuutta. Myynnin- ja markkinoinnin järjestelmiä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon jo olemassa olevat järjestelmät, mitä järjestelmiä tulisi hankkia muutama vuoden aikajänteellä sekä pohtia mistä järjestelmistä tulisi päästä eroon. Monien markkinointiautomaatiotyökalujen tarjoamat ominaisuudet ovat jo niin laajoja, että monista erillisistä tai irrallisista järjestelmistä voidaan luopua. Monien myynnin ja mark-

kinoinnin mittarien hyödyntäminen edellyttää järjestelmien yhteensopivuutta ja tiedon siirrettävyyttä. (Kurvinen & Seppä 2016, 253-255.)

Palvelujen markkinoinnissa ammattitaitoisen henkilöstön ja sisäisen viestinnän rooli korostuvat. Asiakkaalle annetut lupaukset lunastetaan henkilöstön osaamisella ja asennoitumisella. Sisäisen viestinnän avulla luodaan asiakasorientoitunut ja palveluhenkinen yrityskulttuuri, joka taas mahdollistaa lupauksen lunastamisen. Kaikki viestinnällä ja markkinoinnilla annetut lupaukset tulee tuotanto- ja kulutusvaiheessa lunastaa asiakassuhteen jatkuvuuden takaamiseksi. (Isohookana 2015, 70.)

Digitaalisen markkinoinnin tehokkuus syntyy monesta ei tekijästä:

- sähköisen mediatilojen hinnat ovat yleensä perinteistä printtimediaa edullisemat
- verkon kautta tavoittaa kohderyhmiä kuten nuoria, joita perinteinen media ei enää tavoita
- verkko mahdollistaa markkinointi kohdistamisen pieniin kohderyhmiin
- asiakas pystyy tutustumaan tuotteeseen ja etenemään ostoprosessissa heti
- verkkomainontaa voidaan tehdä tulospohjaisesti, esim. kustannuksia syntyy klikkauksista tai toimenpiteistä
- markkinoinnin kohdentaminen aiheesta kiinnostuneille, tähän voidaan hyödyntää asiakkaan selaushistoriaa
- markkinoinnin kohdentaminen maantieteellisesti lähellä sijaitseville hyödyntäen hakukonemarkkinoinnissa karttatietoja
- Mainonnan tehoa pystytään mittaamaan jatkuvasti mainoskohtaisesti (Ilmarinen & Koskela 2017, 73.)

Digitaalinen markkinointi muuttaa tapaa kertoa asioista. Perinteisten teksti- ja kuvasisältöjen rinnalle interaktiivisia toimintoja, pelimäisyyttä ja nettivideoita. Sisältöjä jaetaan yhä pienempiin palasiin ja jaellaan useisiin sähköisiin medioihin. Tavoitteena tuottaa sisältöä, jota muut haluavat jakaa. (Ilmarinen & Koskela 2017, 74.)

Nopeat verkkoyhteydet ovat lisänneet videoiden käyttöä kaikissa päätelaitteissa. Videon huomioarvo on myös huomattavasti kuvaa ja tekstiä tehokkaampi. Ensimmäinen asiakaspalvelukohtaaminen tapahtuu yhä useammin chat-ikkunan kautta. Asiakasta palvelee ihmisen sijaan ”botti”, joka on ohjelmoitu keskustelemaan älykkäästi asiakkaan kanssa. Bottien toiminnallisuus on viime vuosina kasvanut ääni kommentojen käyttöön. (Johansson 13.12.2019.)

Mainostilaa voidaan ostaa digitaalisissa kanavissa ohjelmallisen ostamisen (Programmatic marketing) avulla. Parhaimmillaan voidaan ostaa näkyvyyttä ja toistoja halutuista kohderyhmistä. Kysyntä on luonut ohjelmalliseen ostamiseen huutokauppamekanismeja kaupan käyntiä varten. Uudelleen kohdentaminen (Retargeting) on mainontaa, jossa hyödynnetään käytettyjä hakusanoja tai selaushistoriaa. Yritysten omilla sivuilla voidaan hyödyntää markkinoinnin automaatiota ja tarjota kohdennettua sisältöä eri kanavista saapuville asiakkaille. (Ilmarinen & Koskela 2017, 75.)

2.3.3 Markkinoinnin automatisaatio ja inbound-markkinointi

Automatisaatio yhdistää myynnin ja markkinoin yhdeksi kokonaisuudeksi (Rubanivitsch & Aminoff 94, 2015). Markkinoinnin automatisaatio mahdollistaa markkinoinnin tehostamisen. Hyötyjä ovat kysynnän ja tunnettuuden kasvattaminen, liidien hankinta, analysointi ja hyödyntäminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen sekä myynnin tehostaminen. (Rubanivitsch, Aminoff 2015, 94, Roger Studio Oy 2019.)

Automatisoitavia kohteita ovat myynnissä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa usein toistuvat prosessit, jotka manuaalisesti toteutettuna vievät turhaa aikaa. Markkinoinnin automaation avulla voidaan asiakkaalle ajoittaa viestejä juuri heitä kiinnostavilla sisällöillä. Tähän edellytyksenä on saatavilla oleva, laadultaan ja luotettavuudeltaan ajantasainen asiakastieto. Oikeanlaisen sisällön toteuttamiseksi on tunnistettava asiakkaan polku ja erilaiset ostajapersoonat. Ostajapersoonat ovat yrityksen määrittelemiä ihanneasiakkaita, joiden tarpeet, tavoitteet ja ostoprosessi on tunnistettu. Ostajapersoonien tunnistamisen avulla pystytään kohdistamaan markkinoinnin sisällöt, kanavat ja tapa puhutella asiakasta. Ostajapersoonista saatua tietoa hyödynnetään mielenkiintoisen ja relevantin sisällön luomiseen, joka tarjoillaan asiakkaalle oikea-aikaisesti asiakkaan valitsemissa kanavassa. (Roger Studio Oy 2019.)

Markkinoin automatisaatio edellyttää johdon sitoutumista ja organisaatiolta uusien toimintatapojen omaksumista, jopa organisaation uudistamista ja kyvykkyyksien kehittämistä. Markkinoinnin automatisaatiossa on kyse jatkuvasta prosessi, jonka toimintamalleja kehitetään tuloksien ja mittareiden pohjalta. Merkittävimpiä muutoksia automaatiossa ovat yksittäisistä markkinoinnin toimenpiteistä siirtyminen jatkuvasti kehittyviin prosesseihin. (Roger Studio Oy 2019.)

Markkinoinnin automatisaatio lähtee liikkeelle valinnoista, joissa yritys priorisoi ja valitsee automatisoitavat hoitomallit. On tunnistettava missä kohdassa asiakkaan polkua automatisoinnista on hyötyä ja pystytään tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa. ”Hoitomalli on automatisoitu sarja syitä ja seurauksia”. Hoitomalli sisältää joukon määriteltyjä toimenpiteitä, jotka käynnistyvät asiakkaan antamasta sytykkeestä. Hoitomallit voivat koostua hyvin erilaisista ja pituisista viesteistä, joiden tarkoitus on johdattaa asiakasta palvelupolulla asiakkaan tekemien valintojen perusteella. (Roger Studio Oy 2019.)

Automatisaation merkitys kasvaa siirryttäessä inbound-markkinointiin. Yritysten on pysyttävä kahdensuuntaiseen dialogiin asiakkaan kanssa ja keskustelua on käytävä asiakkaan valitsemassa kontekstissa. (Kurvinen & Seppä 2016, 263.) Inbound-markkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia, jossa asiakas on itse löytänyt yrityksen ja luovuttaa yritykselle yhteystietonsa mielenkiintoista sisältöä vastaan. Inbound-markkinointi on aina asiakkaalle omaehtoista. Malli poikkeaa perinteisestä markkinointiajattelusta perustuen vahvasti asiakkaan luottamukseen yritystä kohtaan. Inbound-markkinoinnin neljä vaihetta ovat houkuttelu, konvertointi, kloussaaminen ja huolenpito. (Kurvinen & Seppä 2016, 187.) Inboundin avulla asiakasta ohjataan sisältöjen ja markkinoinnin automaation avulla kohti ostopäätöstä. Inbound-markkinointi hyödyntää saapuneita liidejä, pyrkien tunnistamaan potentiaaliset asiakkaat ja tarjoamaan heille tuotteita ja palveluita oikea-aikaisesti. On siis tärkeää olla löydettävissä silloin kun asiakas etsii ratkaisua ongelmaansa. Tähän apuna ovat hakukoneoptimoitu asiakkaan tarpeiden tunnistaminen sekä sisällöntuotanto, jonka avulla tarjotaan ratkaisuja asiakkaan ongelmaan. Myyntiprosessi sovitetaan ostajan tarpeiden ympärille. Inbound-markkinoinnin vastakohtana on outbound-markkinointi, jossa myyjä lähestyy asiakasta. Perinteisiä outbound-markkinoinnin kanavia ovat TV, radio, printti ja kylmäsoitot. (Digimoguli 2019.) Varsinkin kylmäsoittojen uskotaan vähentyvän organisaatioiden omak-suessa uusia digitaalisia keinoja tunnistaa ja lähestyä asiakasta (Rubanovitsch & Aminoff 2015).

2.3.4 Mittaaminen

Digitaalisuus on tuonut mukanaan aivan uudenlaisen mitattavuuden, jonka avulla yritykset pystyvät uudenlaiseen tiedonhallintaan ja ennakkointiin. Se tarjoaa mahdollisuuden seurata reaaliaikaisesti asiakkuuksien hintaa, asiakasuskollisuutta sekä asiakkaan elinkaaren arvoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 21.) Digiaika tarjoaakin runsaasti mittareita asiakkaan palvelupolun eri kontaktipisteisiin. Mittaaminen tulee suorittaa siinä toimintaympäristössä ja kanavissa, joita asiakas on tottunut käyttämään. Mittaamisesta on

samaan aikaan tullut entistä yksilöllisempää ja pitkien kaikkia asiakkaita koskevien asiakastytyväisyyskyselyiden aikakausi on ohi. (Digimarkkinointi 2019.)

Palvelujen tuotannon suorituskyvyn mittaamisessa on omat erityispiirteensä. Tämä johtuu palveluiden aineettomuudesta ja asiakkaan merkittävästä roolista palvelujen ja arvontuotannossa. Palvelutuotannossa mitataan liian usein asioita, joita on helppo mitata kuten suoritteiden määrää ja euroja. Palveluorganisaation suorituskyky ja menestys perustuu kuitenkin aineettomiin menestystekijöihin kuten vuorovaikutuksen onnistumiseen, palveluiden lopputulokseen ja syntyneeseen asiakasarvoon. Mittaustuloksia tulee hyödyntää tiedon jalostamiseen sekä ohjaamaan ja kannustamaan tavoitteisiin pääsyssä. Mittaaminen onkin nähtävä kontrollon sijaan kehittämisen apuvälineenä, joka tulee integroida osaksi organisaation toimintoja. Vaikka palveluiden tuotannon mittaamisessa on omia erityispiirteitä, ei palveluiden mittaaminen poikkea kovasti eri organisaatioiden välillä. Mittarit liittyvät tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Myös vasteaikaa, jonotusaikaa ja toimitusvarmuutta mitataan useimmissa palveluissa. (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää & Ukko 2013, 9-10, 13.)

Palveluiden onnistumista voidaan mitata tuottajan näkökulmasta tai asiakas voi itse arvioida palvelua tai palvelun käytöstä syntyviä hyötyjä. Asiakas tulisi ottaa mukaan mittareita ja arviointimenetelmiä suunniteltaessa. (Jääskeläinen ym. 2013, 16.)

Henkilöstö on sitoutettava mukaan mittaamiseen. Negatiivinen asenne mittaamista kohtaan saattaa syntyä, jos mittaamisen merkitystä ei ymmärretä ja sitä käytetään kontrollon välineenä ja sen näkyy vain lisääntyvänä työmääränä. Henkilöstölähtöinen mittaaminen tuo mittauksen lähemmäs henkilöstön arkea ja synnyttää ymmärrystä, miten lopputuloksiin voi jokainen itse vaikuttaa. Mittaaminen toimii tällöin myös oppimisen välineenä. Mittaamista johdettava yhtenäisesti ja rakennettava jatkumo kaikille organisaatioiden tasoille. (Jääskeläinen ym. 2013, 22.)

Asiakastytyväisyyden mittaaminen on luontainen osa asiakkaan palvelupolkua (Digimarkkinointi 2019). Asiakkaan kokemus on aina yksilöllistä ja asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää, jotta toimintaa voidaan jatkuvasti kehittää. Yrityksen haasteena on tunnistaa mitä palvelun osa-alueita sen tulee kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteita ovat: palvelun nykytilan ja kehittämiskohteiden sekä asiakkaan asioimisen esteiden tunnistaminen, todistaa palvelun kehittymistä korjaustoimenpiteiden jälkeen, vertailla toimintaa kilpailijoihin nähden sekä antaa yrityksen johdolle eväitä päätöksentekoon. (Filenius 2015, 122.)

Ei ole yhtä oikeaa tapaa tai työkalua, joilla asiakaskokemusta voitaisiin mitata. Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat laajasti kanssakäyminen yrityksen ja sen brändin kanssa. Vaikka tarjolla on runsaasti työkaluja, myös digitaalisia, vaatii asiakaskokemuksen mittaaminen analyysitietojen yhdistämistä sekä luovuutta ja oivaltamista. Asiakaskokemuksen mittaustuloksia tulee aina peilata yrityksen muihin mittaustuloksiin ja korrelaatioon niiden kanssa. (Filenius 2015,122-123.)

Palvelujen tuotannossa mitattavia tekijöitä:

- talous (kannattavuus, kustannustehokkuus)
 - asiakashyöty (asiakastyytyväisyys, asiakasarvo)
 - toiminnan laatu (odotusaika, virheettömyys)
 - volyymi (palveltujen asiakkaiden määrä)
 - henkilöstön osaaminen
 - maine tai brändi (tunnettuus, asiakkaiden pysyvyys, maine työnantajana)
 - työhyvinvointi (henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot)
 - liiketoiminnan uudistaminen (uudet palvelut, uudet asiakkaat)
- (Jääskeläinen ym. 2013, 30.)

TIP-malli (teknologia, ihmiset ja prosessit) auttaa ymmärtämään edellytyksiä, joita yrityksellä on hyödyntää teknologiaa. TIP-mallin mukaan yrityksellä tulee olla käytettävissä tarpeeseen soveltuvaa teknologiaa, jossa ihmisten avulla teknologian tuottamasta datasta syntyy asiakasymmärrystä ja viimeisenä prosessit tulee rakentaa niin, että luotu asiakasymmärrys viedään käytäntöön. (Kurvinen & Seppä 2016, 261)

Asiakaskokemuksen yleisimmin käytetty mittari on Net Promoter Score (NPS). NPS-luvun avulla mitataan suositteluhalukkuutta yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. NPS kertoo suhdeluvun, joka kuvaa vahvojen suosittelijoiden määrän suhteessa ei suositteluhalukkaisiin asiakkaisiin. Asiakas ilmaisee suositteluhalukkuuden asteikolla 1–10. NPS-luku saadaan varsinaisten suosittelijoiden, eli numeron 9 tai 10 antaneiden määrä vähennettynä arvostelijoiden eli arvon 1-6 antaneiden määrään. NPS-mittauksen varsinaisen hyöty saadaan pitkän aikajakson tuloskehityksen seurannalla. Erityisesti pystytään seuraamaan kehitystoimenpiteiden ja uudistusten vaikutuksia. Mittarin heikkoutena on, että se keskittyy asiakaskokemuksen tai palvelutapahtuman mittaamiseen. Sen avulla ei pystytä tunnistamaan yksittäisen kosketuspisteen heikkouksia. (Filenius 2015, 124-125.)

Customer Effort Score (CES) on NPS-lukua vastaava digitaaliseen asiakaskokemukseen soveltuva mittari asteikolla 1-5. CES-luvulla mitataan kuinka paljon vaivaa asiakkaan tuli nähdä suoriutuakseen kyseisestä tehtävästä. Tämän mittarin avulla voidaan mitata yksittäisten digitaalisten toimintojen toimivuutta. Suositeltavaa on, ettei yhdellä asiakkaalta kerätä tietoa kaikkien yksittäisten toimintojen toimivuudesta, vaan dataa kerätään suuremmalta asiakasjoukolta ja sen avulla pystytään tunnistamaan kehityskohteita. Yhdessä käytettynä NPS- ja CES-luku antavat yrityksille tärkeää dataa toiminnan mittaamiseksi. (Filenius 2015, 126-127.)

Web-analytiikan avulla seurataan verkkosivujen kävijä- ja käyttäjämääriä. Seurantaan on saatavilla paljon maksuttomia sekä kaupallisia palveluita. Yleisenä käytetty maksuton palvelu on Google Analytics (GA). Vaikka raportointiin käytetään usein vain kävijäseurantaa, voidaan verkkoanalytiikkaan liittää syvällisempää tiedonkeruuta asiakkaasta. Kävijöiden klikkauksia seuraamalla saadaan tärkeää tietoa asiakkaan käyttäytymisestä. Tämäkään mittari ei yksinään toimi, sillä se ei anna vastauksia käyttäjien profiileista tai miksi asiakas poistui sivustolta. (Filenius 2015, 127-129.)

Markkinoilla on tarjolla monia pikakyselyitä asiakkaan tunnetilojen mittaamiseen. Niiden avulla mitataan asiakaskokemusta niissä kontaktipisteissä, jotka ovat merkityksellisiä palvelun tuotannolle ja asiakaskokemukselle. Välittömän palautteen keräämisen ehdoton hyöty on palautteen saaminen silloin kun palvelutilanne on vielä tuoreessa muistissa. (Taplause Oy 2019)

Konversio on verkkopalveluiden ja verkkokaupan keskeisin mittari. Sitä ilmaistaan usein prosentteina tarkoittaen verkkopalveluiden kävijöiden ja ostajien suhdetta. Konversiota pystytään kehittämään ostoprosessia yksinkertaistamalla, asiakkaan ohjeistusta ja ostoa tukevia palveluita lisäämällä. Konversio tarkastelu voidaan liittää ostoprosessin kaikkiin vaiheisiin. (Filenius 2015, 32-33, 130.)

A/B-testauksella voidaan tarkastella valittujen toimintojen toimivuutta kohdeasiakkailla. Testattavan voi olla vain yksi toiminto kerrallaan ja se kertoo mikä testattavista toiminoista tai valinnoista on paras. Se ei kerro miten toimintoa voisi kehittää edelleen. Monet verkkokauppa- ja julkaisujärjestelmät tarjoavat ominaisuuden osana julkaisujärjestelmää. Tunnetuin A/B-testausjärjestelmä on Visual Website Optimizer. (Filenius 2015, 130-131.)

3 Organisaation kyvykkyys

Organisaation kyvykkyys mahdollistaa jäsenhankintaprosessin toteutumisen käytännössä ja on sitä kautta vahvasti kytköksissä uusien jäsenten hankintaan ja jäsenhankintaprosessin kehittämiseen. Organisaation kyvykkyyttä voidaan arvioida useasta eri näkökulmasta, mutta kokonaiskyvykkyyttä tarkastellaan samojen osa-alueiden kautta, joita ovat: henkilöstö ja osaaminen, toimintamallit- ja tavat, prosessit, johtaminen sekä tiedot ja järjestelmät. Jäsenhankintaprosessi on prosessina kyvykkyuden yksi osa-alueista, mutta organisaation myyntikyvykkyys syntyy yhdessä muiden jäsenmyyntiin vaikuttavien kyvykkyyksien kanssa. Tässä kappaleessa kuvaan mitä kyvykkyydellä tarkoitetaan, mistä kyvykkyys syntyy, miten kyvykkyyttä voidaan arvioida ja kehittää.

Kyvykkyys syntyy organisaation ja sen yksilöiden kyvystä tuottaa yhdessä tuotteita ja palveluita laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja järkevästi olemassa olevilla toimintaedellytyksillä. (Komulainen 2016, 13-14). Kyvykkyydellä tarkoitetaan siis toimintakykyä, joka koostuu organisaation ominaisuuksista ja kilpailukyvystä. Eri kyvykkyyksien määritelmille yhteistä on se, että ne luetaan organisaation aineelliseksi ja aineettomiksi tekijöiksi ja pääomaksi. Kyvykkyuden eri osatekijät integroituvat organisaation arjessa keskenään tuottaen arvoa yhdessä. Yksilötaitojen sijaista, arvo luodaan asiakkaille organisaation kyvykkyyksien avulla. Arvoa tuottavia kyvykkyksiä tulee tarkastella uudestaan asiakkaan ostokäyttäytymisen muuttuessa. (Kekki 2015 & Espoon kaupunki 2018). Kyvykkyksiä voidaan tarkastella kolmeen eri kyvykkyystekijän kautta. Näitä ovat dynaamiset kyvykkyudet, kynniskyvykkyudet sekä erottavat kyvykkyudet. Dynaamisella kyvykkyydellä luodaan edellytykset rakentaa ja uudistaa organisaatiota. Kynniskyvykkyudet ovat niitä perusominaisuuksia, jotka ovat toimialalla toimimisen ja markkinoille pääsyn vähimmäisvaatimuksena. Strategisella kyvykkyydellä luodaan kilpailuetu muihin organisaatioihin nähden. (Mäkinen 2015.) Kyvykkyuden tulee olla tasapainossa organisaation tavoitetilan kanssa. Tavoitetila on organisaatiolle tehty strategia, jonka tulisi huomioida toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tavoite- ja nykytila ovat harvoin tasapainossa keskenään ja kyvykkyyttä tarkastelemalla ja kehittämällä pystytään pääsemään lähemmäs tavoitetta. (Espoon kaupunki 2016.) Kyvykkyys kytkeytyy vahvasti strategiaan, tukien ja antaen työkaluja strategian toteuttamiseen. Uudet kyvykkyudet rakentuvat uudistamalla organisaatiota, muuttamalla toimintatapoja, hankkimalla uutta teknologiaa ja järjestelmiä tai ulkoistamalla. (Vanhamäki 12.12.2011, Espoon kaupunki 2018.)

Strateginen kyvykkyys koostuu strategisesta osaamisesta, henkilöominaisuuksista, resursseista, prosesseista ja kulttuurista. Strategisella osaamisella tarkoitetaan kykyä ymmärtää toimialamuutoksia ja niiden vaikutuksia organisaatioon, kykyä rakentaa organisaatiolle sopiva strategia ja sitä tukevat analyysityökalut. Oikeat henkilövalinnat tukevat strategian toteutumista. Henkilöominaisuuksilla on suuri merkitys yrityksen kykyyn reagoida muutoksiin ja siihen, miten koko organisaatio saadaan innostettua mukaan toteuttamaan strategiaa. Oikeanlaisin profiilein valituilla avainhenkilöillä ja tuloksista palkitsemalla voidaan tukea strategisen kyvykkyuden kehittymistä. Henkilöstön ja rahan lisäksi organisaation resursseja ovat yrityksen verkostot ja yhteistyökumppanit. Resursseja tulee strategisessa mielessä kehittää pitkäjänteisesti tulevaisuuden tavoitteet huomioiden. Prosesseilla tehdään strategiaa todeksi ja ilman tehokkaita prosesseja on vaarana, ettei strategiaa saada toteutettua. Yritysten prosesseja ovat ennakointi- ja seurantamenetelmät, asiakastiedon ja toiminnan ohjauksen järjestelmät sekä suorituksen johtamisen käytännöt. Vahvimmin strategiseen kyvykkyyteen vaikuttaa organisaatiokulttuuri. Sen muuttaminen on hidasta, mutta kuitenkin mahdollista ja sitä tulisi kehittää jatkuvasti ja aktiivisesti. (Vanhamäki 12.12.2011.)

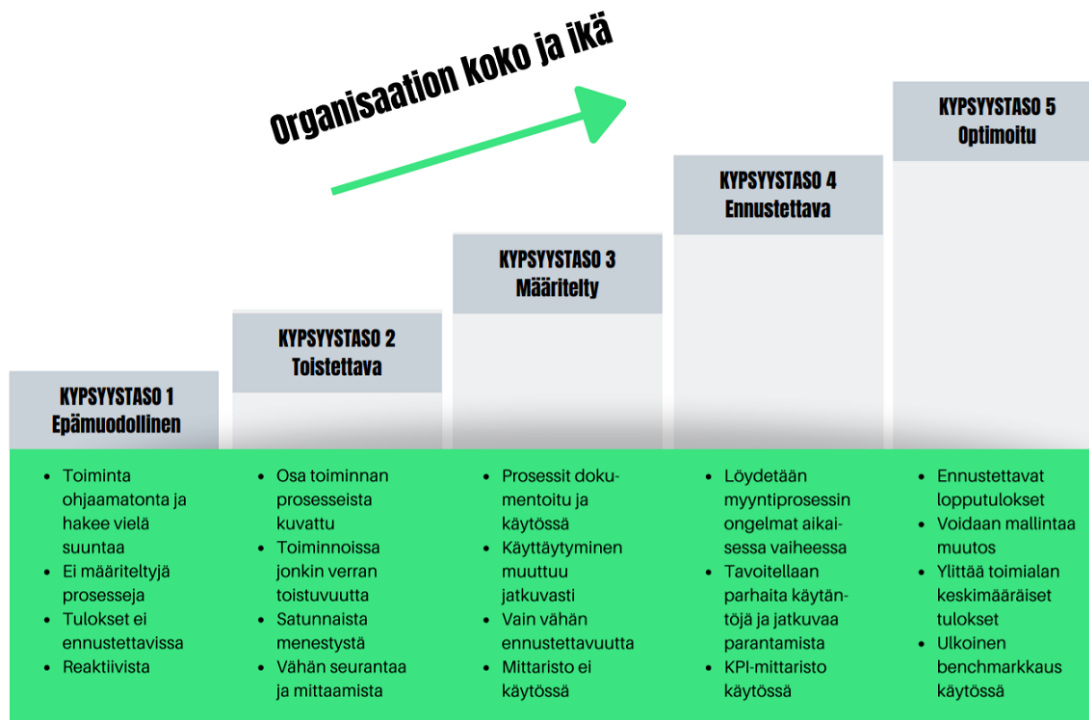
Organisaation myyntikyvykkyys koostuu organisaatioon rakennetuista myyntiä tukevista osa-alueista. Organisaation myyntikyvykkyteen sisältyvät:

- myynti- ja asiakasstrategia
- myynti- ja asiakaspalvelumallit
- myyntiprosessit
- myyntiä tukevat IT-järjestelmät
- myynnin työkalut
- asiakassegmentointimalli
- tarjoomarakenne
- arvo- ja hyötylupaukset

(Laine 2015, 21.)

Organisaation kyvykkyyttä arvioidaan kypsyyssmallien avulla. Näistä tunnetuin on CMMI (Capability Maturity Model Integration) eli kyvykkyuden integroitu kypsyyssmalli. Kypsyyssmalli perustuu ajatteluun, jossa yritys kasvaessaan parantaa jatkuvasti toimintaansa ja saa tehtyä toiminnasta toistettavaa, ennustettavaa, johdettavaa ja optimoitua kaikilla yritystoiminnan alueilla, niin että toiminta on mitattavaa. CMMI kypsyyssmalli jakaa yrityksen kypsyyden viiteen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla olevan yrityksen toiminta on vielä hyvin epämuodollista, ennakoimatonta, huonosti ohjattua ja reaktiivista. Toisella tasolla toiminta on jo jollain tasolla toistettavaa ja osa organisaation prosesseista on

kuvattu. Toiminnan ollessa edelleen reaktiivista. Kolmannella kypsyydystasolla toiminta on määriteltyä, prosessit ovat kuvattuna ja toiminnan keskiössä on tehokkuus. Neljännen kypsyydystason organisaatiossa toiminta on jo ennustettavaa ja sitä johdetaan mittareiden avulla. Viidennellä tasolla toiminta on optimoitua ja organisaatio keskittyy jatkuvaan toiminnan parantamiseen. (Komulainen 2016, 15-16.)



Kuvio 6. Organisaation myynnin kypsyydystasot (mukailtu Komulainen 2016, 16 & Ohjelmistoyrittäjät 2014)

3.1 Kyvykkyyden kehittäminen ja organisaation muutosvalmius

Organisaation kyvykkyyden kehittyminen vie aikaa, mutta on kasvavan organisaation eilinehto. Kyvykkyys kehittyy askel askeleelta, kulkemalla kaikkien edellä esiteltyjen kypsyydystasojen läpi ja kehittämällä organisaation osaamista kannattavaksi liiketoiminnaksi. (Komulainen 2016, 18.) Muutokset tulee kytkeä luonnolliseksi osaksi jatkuvasti kehittyvää strategiaa. Kyvykkyyttä kasvatettaessa on kuitenkin huomioitava organisaation ja henkilöstön muutosvalmiudet. Organisaatio pystyy harvoin uudistumaan niin nopeasti kuin johto toivoisi. Tämä johtuu siitä, että henkilöstön tunnereaktiot vaikuttavat organisaation uudistumiseen ja sen nopeuteen merkittävästi. Liian suuret tai ajallisesti nopeat muutokset voivat aiheuttaa organisaation jäsenissä pelkoa, ahdistusta, vihaa sekä muita negatiivisia tunteita. Erityisesti epäily omien taitojen riittävästä, uusien taitojen opettelu sekä uudet toimintatavat voivat aiheuttaa ahdistusta. Taloudellisesti tai

markkinapositiona mielessä tärkeiden uudistusten toteutus vaatii tarkkaa harkintaa, mikäli ne saavat henkilöstössä aikaan reaktion, joka vaarantaa uudistuksen onnistumisen. Tällöin muutosten onnistunut läpivienti organisaatiossa edellyttää muutoksen toteuttamista osissa, jolloin henkilöstön kokee hallitsevansa tilanteen ja samalla psykologinen kuormitus vähenee. Onnistumisilla saadaan aikaan positiivinen kierre. Organisaation rutiinit, resurssit ja kyvykkyydet luovat edellytykset sille, miten muutoksia organisaatiossa saadaan vietyä läpi ja kuinka suurina muutokset voivat olla. (Ritakallio & Vuori 2018, 95-97.)

Uudistuminen edellyttää organisaatioilta myös uudenlaista osaamista. Henkilöstön jatkuva kehittäminen on tärkeää organisaation muuntautumiskyvylle. Osaamisen kehittämisen lisäksi tulisi myös tarkastella olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä pohdittuna, millä muulla tavoin niitä voisi hyödyntää ympäristön muutokset ja teknologinen kehitys huomioiden. (Ritakallio & Vuori 2018, 91-95.) On ymmärrettävää, minkälaista osaamista organisaatiolla on käytettävissään nyt, miten olemassa olevaa osaamista kehitetään, sekä minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Kun näkemys tarvittavasta osaamisesta on selvillä, on ratkaistava, hankitaanko tarvittava osaaminen rekrytoimalla, olemassa olevaa osaamista kehittämällä, verkostoiden osaamista hyödyntämällä tai ostamalla tarvittava osaaminen projektiluontoisesti tai jatkuvana palveluna. (Kurvinen & Seppä 2016, 119.) Toimintaympäristön muuttuessa pelkän substanssi-osaamisen merkitys heikkenee. Tärkeäksi nousee kyky oppia uutta, omaksua uusia näkemyksiä sekä oppia uusia substanssialueita, tulevaisuudessa yhä useampia päällekkäin (Kurvinen & Seppä 2016, 122.)

Organisaation kulttuuri muodostuu tavoista toimia ja sillä on keskeinen rooli organisaation kyvyssä uudistua. Organisaatiokulttuuri ohjaa henkilöstön toimintaa, asenteita, ajattelua ja käyttäytymismalleja. Uudistuminen vaatii organisaatiokulttuurin muutosta. On ymmärrettävää organisaation ajattelua ja tapaa toimia voidakseen uudistaa sitä. Organisaatiokulttuurin muutoksessa on panostettava toiminnan kehittämisen lisäksi ihmisten energisointiin. On pystyttävä osoittamaan yhteinen merkityksellinen suunta, joka motivoi yhtenäiseen toiminnan ja ajattelun uudistamiseen. (Laine 2015, 12,15-16.) Organisaatio siiloutuu helposti erillisiksi yksiköiksi, joiden toiminta perustuu niiden oman toiminnan menestyksen varmistamiseen. Silloin menetetään hyödyt, joita koko organisaation yhteistyöllä olisi saavutettavissa. Organisaation toiminnan tulisi varmistaa sen elinvoima, jossa keskeisimmässä roolissa ovat organisaation yhteinen suunta, halu palvella asiakkaita, tuottaa tuotteita ja palveluita sekä tärkeimpänä saada myyntiä aikaiseksi. (Kokonaho 2011, 16.) Myynnin kasvattamiseksi on tunnistettava organisaatio-

tioon syntynyt myyntikulttuuri sen valmiudet kehittyä. Myyntikulttuuri koostuu myyntikyvykkyydestä sekä yksilöiden myynti- ja asiakastaidoista. Myyntikyvykkyyden katsotaan sisältävän tavat toimia sekä myynnin tukitoiminnot. Näiden voidaan katsoa olevan organisaation omaisuutta, joita voidaan verrata kiinteään pääomaan, joka jää organisaatioon, vaikka henkilöstö vaihtuisikin. Yksilön myynti- ja asiakastaidot sisältävät henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osaamista, jota voidaan taas verrata muuttuvaan pääomaan, joka poistuu organisaatiosta henkilön vaihtuessa. (Laine 2015, 21-22, 33.) Digitalisaatiota on sivuttu tässä opinnäytetyössä jo useaan kertaan. Haluan nostaa sen kuitenkin vielä esille kyvykkyyksistä puhuttaessa, sillä organisaatioiden on hallittava digitalisaation perusedellytykset. Näiksi perusedellytyksiksi luetaan nopeus, kokeilu, asiakasymmärrys, ict, osaaminen ja turvallisuus. Digitaalinen maailma on entistään nopeampi ja tämä näkyy tiedonkulussa, ilmiöiden synnyssä ja leviämässä, kilpailun lisääntymisessä, sekä siinä kuka ehtii ensin. Kellon lisäksi kyse on ketteryudessa eli kyvykkyydessä reagoida, muuntua, sopeutua ja uudistua. (Imarinen & Koskela 2017, 194-19.)

3.2 Yksilön osaaminen

Yrityksen kyvykkyyksiin luetaan sen käytettävissä olevat resurssit. Resurssit voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin. Aineellisiksi resursseiksi luetaan rahavarat, toimitilat, koneet ja laitteet, raaka-aineet sekä tuotantoon tarvittava energia. Aineettomina resursseina pidetään työntekijöitä ja heidän osaamistaan sekä johtajan kykyä johtaa yritystä. (Kukkola 6.12.2015.) Henkilöstön kyvykkyyksien kehittäminen lisää organisaation innovatiivisuutta ja kykyä luoda uusia tuotteita ja palveluita. (Kesti 2007, 150.) Henkilöstön kouluttaminen on investointi, joka vaatii rahaa sekä työntekijöiden aikaa. Investointina koulutus ei heti itsessään tuota mitään, mutta tulokset tulevat organisaation työ- ja toimintatapojen kehittymisen myötä. (Kesti 2007, 158.)

Jäsenhankinnassa organisaation kyvykkyyksistä tärkeimpänä näen yksilöiden osaamisen ja ennen kaikkea motivaation myyntityöhön. Sitoutunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Sitoutuneen henkilöstön suoritus taso on muita korkeampi, heillä on halu osallistua yrityksen kehittämiseen ja he energisoituvat tavoitteista. (Komulainen 2016, 155.) Työssä onnistuminen lisää sitoutumista ja onnistuminen syntyy kyvystä tehdä tulosta. Tuloksen teko rakentuu optimoiduista rooleista, jossa yksilön kyvyt ja taidot ovat tehokkaassa käytössä ja niitä vastaavissa tehtävissä. Toisen onnistumisen edellytyksen luo ympäristö, joka mahdollistaa tuloksen tekemisen eikä aiheuta sille esteitä. Toimintaympäristö tekijöitä ovat työntekoon tarvittavat toimintaprosessit ja re-

surssit: tiedot, teknologiat ja laitteet. Johtamisella varmistetaan työntekijöiden mahdollisuus onnistua työssään ja poistetaan tehokuuteen vaikuttavia esteitä. (Komulainen 2016, 155.)

Henkilöstön on myyntityössä tunnettava oman yrityksen mahdollisuudet sekä ymmärrettävä asiakkaan toimialaa ja toimintaa pystyäkseen tarjoamaan parhaita ratkaisuja. Osaaminen ja ymmärrys yrityksen tuotteista ja palveluista luovat pohjan koko myyntityölle. Myyntitaidot karttuvat kokemuksen myötä ja myyntiosaamisen kartuttaminen kestää koko uran ajan. Ihminen kehittää itseään ja toimintaansa tavoitteiden avulla. Motivaattorina monet eri asiat. Raha on niitä yksi. (Kokoaho 2011, 53.) Rahalla palkitsemiseen liittyy riskejä. Kun rahaa käytetään palkitsemiseen, on huolehdittava avoimuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Epäjohdonmukaisuus palkitsemisessa laskee motivaatiota. Rahalla palkitseminen koetaan motivoivaksi, jos sen pohjalla on tulostavoitteet ja palkitseminen syntyy tavoitteiden saavuttamisesta. Työntekijät kokevat voitansa vaikuttaa yrityksen menestykseen ja kokevat merkitystä työllään olevan merkitystä. (Hulkko-Nyman & Maaniemi 2016.) Ihmisiä motivoivat monet eri asiat. Työntekijöitä on kahdenlaisia. On työntekijöitä, joita motivoivat ulkoiset tekijät kuten maine, palkkio ja tunnustus. Sitten on työntekijöitä, joita ohjaa sisäinen motivaatio. He tekevät työtä suurella palolla, intohimolla ja luovuudella. Motivaatio lähtee ihmisestä itsestään. Toista ei voi motivoida, mutta jokainen meistä voi oppia motivoimaan itseään. Työntekijöitä voidaan auttaa ja ohjeistaa motivoitumaan sisäisesti, mutta tärkein motivaatiota lisäävä tekijä on tarjota työntekijälle olosuhteet luovuuden ja taitojen kehittämiseen, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä säännöllinen palautteen antaminen. (Koski 2012.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän kehittämistyön tavoitteena on auttaa Kymenlaakson kauppakamaria ja sen henkilöstöä menestymään jäsenhankinnassa ja kasvattamaan jäsenmäärää. Tähän tavoitteeseen päästää kehittämällä Kymenlaakson kauppakamarille jäsenhankintaprosessi. Tutkimuksessa pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten palvelupolkua ja myyntiprosessia hyödynnetään jäsenhankintaprosessin mallintamisessa digitaalisuus huomioiden?
- Mitä ovat organisaation kyvykkyydet ja miten ne vaikuttavat jäsenhankintaprosessiin?

Lähestymistavaksi olen valinnut konstruktivisen tutkimuksen. Tämä lähestymistapa soveltuu käytännönläheisten ongelmien ratkaisuun, joissa haetaan uutta toimintamallia tai rakennetta. Konstruktivisen tutkimuksen perustana on olemassa olevan teoreettisen tiedon eli tietoperustan yhdistäminen käytännöstä kerättävään uuteen tietoon ja löytää näin uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 65.) Konstruktivinen tutkimus soveltuu Kymenlaakson kauppakamarin jäsenhankinnan kehittämisen lähestymistavaksi, koska tavoitteena on rakentaa uusi toimintamalli, joka muuttaa jäsenhankinnan käytänteitä. Ylemmän AMK-tutkinnon koulutusohjelmassa painotetaan opinnäytetyön kehittämisenäkökulmaa. Työn tuloksen tulee myös hyödyttää muita kuin kohdeyritystä. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2017.)

Yrityselämän päätöksistä yhä useampi perustuu tutkittuun tietoon (Vilkka 2015b, 3). Työelämässä tutkimus kohdistuu usein omaan ammattiin tai toimialaan ja tutkimustarpeet ovat hyvin käytännönläheisiä, työelämälähtöisiä ja ajankohtaisia. Perinteisen tutkimuksen sijaan työelämässä toteutettava tutkimuksella pyritään uudistamaan työelämän käytäntöjä tai luomaan kokonaan uusia toimintatapoja yhdistämällä teoriaa, kokemusta ja ammattikäytäntöjä. Työelämän tutkimus sisältää taustatietojen selvittämistä, tiedon keruuta, tiedon järjestelmällistä kokoamista sekä näistä pohjautuvan tulkintakokonaisuuden muodostamista. (Vilkka 2015b, 10-11.) Soveltavassa tutkimuksessa teorian avulla tuotettua tietoa voidaan täydentää ammatillisella tietoperustalla. (Vilkka 2015b, 20).

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on kerätä

tietoa, joka auttaa ymmärtämään merkityksiä ja ihmisten toimintaa. Laadulliselle tutkimuksella on ominaista tutkijan objektiivisuus, jolloin tutkija vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Määrällinen tutkimusmenetelmä koostuu numeraalisesta tiedosta, jossa numeraalisilla arvoilla kuvaillaan asiaa yleisesti, muutosta tai miten tutkittava asia vaikuttaa johonkin toiseen. Määrällistä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää, mikäli tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan tai testattavaan muotoon. Laadullisella ja määrällisellä tutkimusmenetelmällä saadaan vastaukset eri kysymyksiin ja tutkimusongelman kysymysmuoto määrittelee valittavan menetelmän. Laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin mitä ja miten, ja määrällinen tutkimusmenetelmä miten paljon ja miksi. (Vilkkä 2015b, 41-42)

Tähän opinnäytetyöhön olen käyttänyt kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimukseen sisältyy jäsenhankintaprosessin mallintaminen, kyselytutkimus kauppakamareiden toimitusjohtajille jäsenhankinnan parhaista käytännöistä, henkilöstöhaastattelu jäsenhankinnan kehittämistä ja organisaation kyvykkyyksistä sekä ideointityöpajan. Kaikki tutkimuksen osa-alueet tukevat jäsenhankintaprosessin mallintamista.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

- Miten palvelupolkua ja myyntiprosessia hyödynnetään jäsenhankintaprosessin mallintamisessa digitaalisuus huomioiden?
- Mitä ovat organisaation kyvykkyydet ja miten ne vaikuttavat jäsenhankintaprosessiin.

4.1 Kohdeyrityksen kuvaus - Kymenlaakson kauppakamari

Tässä luvussa kuvaan kauppakamareiden toimintaa ja Kymenlaakson kauppakamaria osana kauppakamarijärjestöä. Kauppakamaritoiminnan, niin kuin järjestötoiminnan yleensä, keskeisin tekijä ovat niiden jäsenet. Jäsenistö määrittelee toiminnalle raamit ja luo taloudellisen toiminnan pohjan. Kymenlaakson kauppakamari on yksi 19:stä alueellisesta kauppakamarista ja sen keskusyksikkönä toimii Keskuskauppakamari. Alueelliset kauppakamarit ovat Keskuskauppakamarin jäseniä ja yritykset alueellisten kauppakamareiden jäseniä. Kauppakamarit toimivat omilla maantieteellisillä toimialueillaan ja jäsenyritykset edustavat alueiden elinkeinoelämää. Kauppakamareiden toiminta ja toimintaympäristön kuvaus auttavat ymmärtämään kauppakamareiden merkitystä ja jäsenhankinnan tärkeyttä kauppakamareille.

Kauppakamarien toiminnasta on Suomessa säädetty lailla. Suomessa toimii 19 alueellista kauppakamaria sekä Keskuskauppakamari. Kauppakamarit ja Keskuskauppakamari muodostavat yhdessä kauppakamarijärjestön. (Keskuskauppakamari 2017.) Alueelliset kauppakamarit kehittävät elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä, Keskuskauppakamarin niille määräämillä toiminta-alueilla, sekä hoitavat niille säädettyjä ja määrättyjä julkisia tehtäviä (Finlex 2002). Kauppakamarit kuuluvat elinkeinoelämän ja työnantaja-järjestöjen toiminnan toimialaan (Tilastokeskus 2008).

Kauppakamareilla on kansainvälisesti sekä kansallisesti merkittävä toiminallinen historia. Ensimmäinen kauppakamari perustettiin Marseillen satamakaupunkiin Ranskaan vuonna 1599, kun kauppiat yhdistivät voimansa ja ryhtyivät taistelemaan merirosvoja vastaan. (Helsingin seudun kauppakamari 2017.) Kauppakamari on tänäkin päivänä kansainvälinen järjestö ja maailmalla toimii 12 000 kauppakamaria (Keskuskauppakamari 2017). Suomen ensimmäiset kauppakamarit perustettiin itsenäistymisen kynnyksellä vuonna 1917. Ensimmäisenä kauppakamaritoiminta aloitettiin Helsingissä, Turussa ja Vaasassa. Seuraavan vuoden alussa perustettiin kauppakamarit myös Tampereelle, Viipuriin, Kuopioon ja Ouluun. Samalla perustettiin myös Keskuskauppakamari. Huomioitavaa tuolloin oli se, että kauppakamari oli kaikkia liike-elämän eri alat ja toimintamuotoja yhdistävä järjestö. (Helsingin seudun kauppakamari 2017.) Näin on myös tänäkin päivänä. Keskuskauppakamarin jäsenenä toimivat alueelliset kauppakamarit ja alueellisten kauppakamareiden jäseniä ovat yritykset, julkisyhteisöt, elinkeinonharjoittajat, kunnat ja yhdistykset. Kauppakamareiden jäsenmäärä ylitti ensimmäistä kertaa yli 21 0000 jäsentä vuonna 2018. Jäsenet edustavat yli 50 prosenttia suomalaisten yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta ja yli 40 prosenttia kaikista työntekijöistä. (Keskuskauppakamari 2016.)

Kauppakamarin kaiken toiminnan perustana ovat jäsenmaksua maksavat jäsenyritykset, joiden toimintaedellytyksiä ja etuja kauppakamari valvoo ja kehittää. Kymenlaakson kauppakamarin jäsenenä voivat sääntöjen mukaan toimia elinkeinotoimintaa harjoittavat oikeuskelpoiset yhteisöt ja säätiöt, yksityinen elinkeinoharjoittaja, elinkeinotoimintaa edistävä rekisteröity yhdistys tai oikeuskelpoinen yhteisö, sekä kunnat. Lisäksi kauppakamari voi hyväksyä henkilöjäseniksi yksityisiä henkilöitä ja kutsua hallituksen esityksestä kunniajäseneksi erityisesti ansioituneita henkilöitä. Hallitus hyväksyy jäsenet ja jäsenen on jäsenyyden vastineeksi suoritettava jäsenmaksu. (Kymenlaakson kauppakamari 2018.)

Kymenlaakson kauppakamarin strategia on laadittu vuosille 2016 – 2018, strategia päivitetään syksyllä 2019. Strategia sisältää kaksi toimintalinjaa vaikuttamien ja palvelut. Vaikuttamisen strategisina painopisteinä ovat: elinvoimainen Kymenlaakso, uudistuva elinkeinorakenne, osaaja työvoima sekä sujuva liikenne. Palveluiden osalta strategisina painopisteinä ovat: asiakastyytyväisyys, jatkuva kehittyminen ja johtava koulutaja. (Kymenlaakson kauppakamari 2019b.) Kymenlaakson kauppakamarille ei ole määritelty jäsenhankintaan liittyviä tavoitteita, toimenpiteitä tai mittareita strategisella tasolla. Alla on esitetty Kymenlaakson kauppakamarin missio, visio ja arvot.

Missio

Kymenlaakson kauppakamarin missiona on kehittää yritystoiminnan edellytyksiä Kymenlaaksossa.

Visio

Kymenlaakson kauppakamari on alueemme vahvin vaikuttaja ja yhdistäjä, joka mahdollistaa taloudellista menestystä koko maakunnalle.

Arvot

Asiakkuus

Toimintamme lähtökohtana ovat asiakkaat: tunnistamme asiakkaidemme tarpeet, joiden perusteella tuotamme palvelumme tehokkaasti ja kilpailukykyisesti.

Kumppanuus

Haemme aktiivisesti onnistumisia kumppanuuksien kautta, olemme haluttu ja yhteistyökykyinen kumppani.

Vaikuttavuus

Toimimme tehokkaasti ja tuloksellisesti vaikuttamalla aktiivisesti maakuntamme elinkeinoelämään.

Reiluus

Olemme avoin työyhteisö, jonka yhteenkuuluvuus perustuu innostavuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja osaamiseen. Pidämme sen, minkä lupaamme. (Kymenlaakson kauppakamari 2019b.)

Kymenlaakson kauppakamarissa ei ole kuvattuna jäsenhankintaprosessia. Jäsenhankintaa on toteutettu ulkopuolisen jäsenhankkijan ja osan henkilöstöstä toimesta. Ulkoisten jäsenhankkijoiden tuloksellisuus on vaihdellut alihankkijan mukaan. Kaikkien Kymenlaakson kauppakamarin työntekijöiden työsopimuksiin on kirjattu yhdeksi työtehtäväksi jäsenhankinta. Tätä toteuttaa vain osa henkilöstöstä.

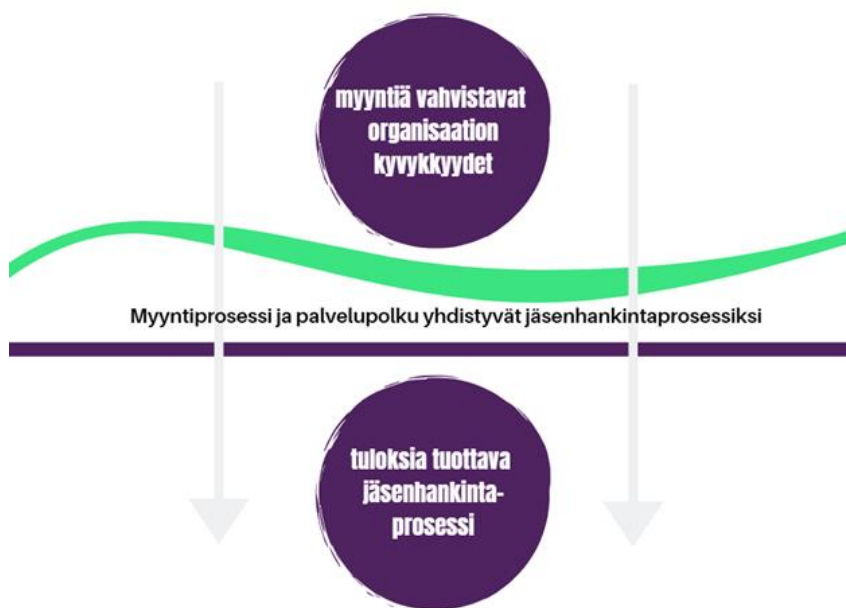
Kymenlaakson kauppakamarin toiminta-alueella toimi vuoden 2018 lopussa 9 200 yritystä. Jäsenmäärä on pysynyt lähes samana viimeiset viisi vuotta, ollen vuoden 2018 lopussa 557 jäsentä. Jäsenistä 543 oli yritys- tai yhteisöjäseniä, 7 kaupunki- ja kuntajäseniä sekä 7 henkilöjäsentä. Yritysjäsenistä suurin osa (55%) edustaa 5-49 henkeä työllistäviä yrityksiä. Kolmea suunrinta toimialaa jäsenistä edustivat ammatilliset, tieteelliset ja tekniset toimialat 21%, teollisuusyrityksiä 18%, tukku- ja vähittäiskauppaa 12% jäsenistä. (Kymenlaakson kauppakamari 2019a, 12-14.) Potentiaalisia jäseniä Kymenlaakson alueella on vielä runsaasti. Kymenlaaksossa toimii 7 435 Oy, Oyj, Kommandiittiyhtiö tai Avoin yhtiö muotoista yritystä, joista 5 838 on Oy tai Oyj -muotoisia yrityksiä. (Vainu 2019.) Vuonna 2018 henkilöstö hankki 16 uutta jäsentä ja ulkopuolinen jäsenhankkija 32 uutta jäsentä. Vain 2 uutta jäsentä ilmoittautui itse suoraan ja jäsenyyden irtisanoin yhteensä 44 jäsentä.

4.2 Jäsenhankintaprosessin mallintaminen

Kymenlaakson kauppakamarin jäsenhankintaprosessia ei ole aiemmin kuvattu. Kuvantamisen avulla voidaan yhtenäistää jäsenhankinnan toimintatapoja, parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta sekä tarjota laadukkaampaa palvelua. Pohjana jäsenhankintaprosessin mallintamiseen käytän myyntiprosessia sekä palvelumuotoilun tunnetuksi tekemää työkalua palvelupolkua. Yhdistämällä nämä kaksi prosessia saadaan rakennettua kuvaus jäsenhankintaprosessista aikajanalla, joka huomioi kaikki palvelutuokiot sekä kontaktipisteet, joissa asiakas ja yritys kohtaavat digitaalisesti tai fyysisesti. Tarkastelumalli sisältää myös jäsenhankinnan esi- ja jälkiaktiviteetit. Ensimmäisen vaiheen jälkeen täydennän mallinnettua jäsenhankintaprosessia kauppakamareiden toimitusjohtajille toteutetun kyselyn tuloksilla sekä henkilöstöhaastattelusta esiin nousseilla kehitysehdotuksilla.

Palvelupolkua soveltuu jäsenhankintaprosessin mallintamiseen erinomaisesti, koska se auttaa tarkastelemaan palvelua osissa ja kehittämään toimintaa asiakaslähtöisesti. Palvelupolku yhdistää asiakkaan ja myyjän toiminnot prosessimaiseksi ketjuksi jäsenmyynnin aikajanalla. Palvelupolku sopii erityisesti palveluiden alkuvaiheiden ideointiin,

jolloin hahmotellaan tai rakennetaan palvelupolkua, eli palvelutuokioiden ketjua. Tässä opinnäytetyössä ensimmäisenä vaiheena mallinnan jäsenhankintaprosessin palvelupolun teorian pohjalta yhdistäen sen perinteiseen myyntiprosessiin. Syntyneitä jäsenhankintaprosessia täydennän toimitusjohtajakylystä sekä henkilöstöhaastattelusta esiin nousseilla jäsenhankinnan kehitysehdotuksille. Viimeisessä vaiheessa mallintamaani jäsenhankintaprosessia kehitetään edelleen henkilöstölle toteutettavassa ideointityöpajassa. Alla kuvattuna kuinka myyntiprosessi ja palvelupolku yhdessä muodostava jäsenhankintaprosessin ja kuinka jäsenhankintaprosessin tuottavuutta voidaan tukea organisaation kyvykkyyttä kehittämällä.



Kuvio 7. Jäsenhankintaprosessin muotoutuminen

4.3 Kauppakamareiden toimitusjohtajakyselyn toteutus

Osana jäsenhankintaprosessin kehittämistä toteutettiin kauppakamareiden toimitusjohtajille kysely. Kyselyn tavoitteena oli selvittää muiden kauppakamareiden parhaita käytäntöjä, joiden avulla kehittämään mallinnettavaa jäsenhankintaprosessia. Kyselytutkimus soveltuu hyvin menetelmäksi silloin kun aihe on ennestään tuttu (Ojasalo ym. 2014, 41). Tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää erilaisia kyselytekniikoita ja kerätä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa (Verne Liikenteen tutkimuskeskus 2019). Katson tämän kyselyn edustavan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska kyselyn keskeisimmät teemat esitettiin avoimina kysymyksinä. Avointen kysymysten hy-

vinä puolina on, että niiden avulla saadaan vastaajan mielipiteet paremmin esille sekä on mahdollista saada hyviä ideoita toiminnan kehittämiseksi laajemminkin.

Kyselylomakkeen suunnittelussa on monia vaiheita ja on tärkeää, että kysymysten laatija tuntee aihealueen ja tavoitteet. Kyselyä laadittaessa on pohdittava mitä tietoa tarvitaan ja miten kyselyn analysointi aiotaan toteuttaa. Vastaajan on ymmärrettävä kysymykset yksiselitteisesti. Kyselyssä on keskeistä määrittellä otos ja perusjoukko (Ojasalo ym. 2014, 41.) Tässä kyselyssä perusjoukko oli selkeästi valmiina ja kysely haluttiin osoittaa kaikille kohderyhmän edustajille eli kauppakamareiden toimitusjohtajille. Kyselyn vastauksi voidaan pitää erittäin uskottavana, koska vastaajat edustivat kattavasti tutkittavan teeman, eli kauppakamareiden jäsenhankinnan, parasta asiantuntemusta.

Kysely lähetettiin sähköpostilla kaikille Manner-Suomen alueellisten kauppakamareiden toimitusjohtajille, joita on yhteensä 18. Määräaikaan mennessä saatiin 11 vastausta. Kysely toteutettiin lyhyenä ja kevyenä, jotta vastaaminen ei veisi paljoa aikaa ja mahdollisimman moni toimitusjohtaja vastaisi kyselyyn. Kyselyyn sisällytettiin vain kaikkein keskeisimmät kysymykset, jotka tukivat tätä opinnäytetyötä jäsenhankintaprosessin kehittämisen näkökulmasta. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista anonyymisti, koska näin haluttiin varmistaa mahdollisimman aitojen mielipiteiden keruu eri kauppakamareista. Kysely toteutettiin Questback-sovelluksen avulla ajanjaksolla 17.-31.12.2018. Ensimmäinen sähköpostiviesti, joka sisälsi linkin kyselyyn lähetettiin 17.12. ja muistutusviesti 27.12.2018. Toimitusjohtajille lähetty kysely valmisteltiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Toimitusjohtajakyselyn kysymykset ovat liitteessä 2.

4.4 Henkilöstöhaastattelun toteutus

Kymenlaakson kauppakamarin henkilöstölle toteutettiin haastattelut, joiden avulla haluttiin kerätä tietoa jäsenhankintaprosessin kehittämiseksi henkilöstön näkökulmasta sekä selvittää miten organisaation olemassa olevat kyvykkyudet tukisivat jäsenhankintaa. Haastattelun kohderyhmänä oli kauppakamarin henkilöstö, yhteensä viisi henkeä. Toimitusjohtaja ei osallistunut haastatteluun, koska hän oli vasta kaksi viikkoa aiemmin aloittanut työt ja oletettavaa oli, ettei hänellä ollut vielä ehtinyt kertyä tarvittavaa näkemystä jäsenhankinnasta. Haastattelut tehtiin Kymenlaakson kauppakamarin toimistolla kahvihuoneessa, jossa haastattelut saatiin toteutettua rauhassa ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa on haastattelun teemat suunniteltu etukäteen, mutta painotukset ja kysymysten järjestyskin voivat vaihdella. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Kaikille henkilöstön jäsenille esitetään haastattelussa samat kysymykset ja kysymyksiä täydennetään tarvittaessa lisäkysymyksillä tarvittaessa. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, jossa kerätään tietoa tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Haastattelukysymykset laadittiin niin, että niiden avulla voidaan kehittää jäsenhankintaprosessia ja arvioida Kymenlaakson kauppakamarin kyvykkyyttä rakennettavan jäsenhankintaprosessin toteutumisen tukena. Itse kyvykkyyksien kehittämistä ei ole sisällytetty tähän opinnäytetyöhön, vaan ne jäävät seuraavaksi kehitysehdotukseksi kohdeyritykselle.

Tutkimuksessa esiteltiin aiemmin CMMI-kypsyysmalli organisaation kyvykkyyden arvioinnin työkaluna. Kokemukseni perusteelle arvioisin Kymenlaakson kauppakamarin toiminnan olevan kypsyystasolla 2-3. Komulaisen esittämän kypsyysmallin mukaan kypsyystasolla kaksi olevan organisaation toiminta on toistettavaa, jolloin toimintaan on vakiintunut yhteisiä toimintatapoja, helpot tehtävät sujuvat rutiiniomaisesti ja hankalia toimintojakin on kuvattu työn helpottamiseksi. Organisaatio toimii kuitenkin reaktiivisesti. Kolmannen kypsyystason tavoittanut organisaatio on kasvu-uralla ja aktiivisen toiminnan myötä toimintatapoja on yhteisesti kehitetty, tehostettu ja määritelty toiminnan perusprosesseiksi. Prosesseja ei kuitenkaan vielä mitata, eikä aktiivisesti kehitetä, mutta ne luovat perustan toiminnalle ja sen laadulle alkaen tuottamaan tietoa organisaatiolle. (Komulainen 2016, 17.)

Henkilöstöhaastattelun kysymykset ovat liitteessä 2.

4.5 Jäsenhankintaprosessin ideointityöpaja henkilöstölle

Kymenlaakson kauppakamarin henkilöstölle järjestettävän ideointityöpajan tavoitteena on viimeistellä jäsenhankintaprosessi. Osallistamalla henkilöstö mukaan jäsenhankintaprosessin kehittämiseen saadaan heidät parhaiten sitoutumaan sen toteuttamiseen. Henkilöstö on myös paras asiantuntija arvioimaan, mikä kehitetyssä jäsenhankintaprosessissa toimii ja mitä tulisi kehittää edelleen. Tämän lisäksi ideointityöpajaan olisi hyvä kutsua mukaan jäsenistön edustaja sekä sellaisen yrityksen edustaja, joka ei ole Kymenlaakson kauppakamarin jäsen. Näin saadaan mukaan ulkopuolista ja asiakasnäkökulmaa.

Luovuus ja innovointi ovat lähtökohtina monesti uuden kehittämiseksi. Kehittämistä voidaan toteuttaa erilaisten luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla. Luovassa kehittämistyössä avoin ja positiivinen ilmapiiri hyödyntävät ongelmaratkaisukykyä. Vuorovaihteisen johtamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation innovatiivisuuteen. On myös huomioitava, että innovaatiota ei voida tuottaa tasaisena virtana, vaan ne syntyvät aaltoilevasti ryöpsähtelemällä. Luovassa ongelmanratkaisussa ideointi ja arviointi tulee pitää erillään, koska liian varhain aloitettu arviointi estää ideoiden syntyä. Määrällisesti suuri määrä ideoita synnyttää laatua. (Ojasalo ym. 2014, 158.)

Ideointityöpaja on yksi luovan ongelmaratkaisun menetelmistä. Ideointityöpajassa tuotetaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan johdetusti ja työskentelyyn osallistuu yleensä 6-12 henkeä. Ryhmän koko on luovassa työpajassa merkityksellinen, jos ryhmän koko jää liian pieneksi voi osa osallistujista arastella mielipiteidensä esittämistä ja liian suuren ryhmäkoon haasteena on taas saada kaikki osallistujat aktiivisesti mukaan. Mukaan olisi kuitenkin hyvä saada kaikki ne, joita uudistus koskee, jotta sitoutuminen uusiin ratkaisuihin olisi mahdollisimman suurta. Ideointityöpaja alkaa esivaiheella, jonka aikana määritellään työpajan tavoitteet. Tätä seuraa lämmittelyvaihe, jonka aikana pyritään vapauttamaan ryhmän tunnelma ja avata mieli tulevalle ideointityöskentelylle. Työpajan vetäjän on vielä hyvä kerrata osallistujille työpajan tavoitteet. Ideointivaiheen varsinaisessa ensimmäisessä osassa ideoidaan vapaasti ilman rajoitteita eikä myöskään arvostella syntyneitä ideoita. Ideoita voidaan kirjata ylös ja yhdistää ryhmiksi aiheiden mukaan. Ideoiden tuottamisen hidastuttua ryhmänvetäjä pyrkii innostamaan osallistujat uuteen ideointivaiheeseen, koska yleensä ensimmäiseksi syntyneet ideat ovat yleensä helpoimpia ratkaisuja. Osallistujia tulee kannustaa rohkeisiin ideoihin. Ideointivaihetta seuraa valintavaihe, jonka aikana syntyneitä ideoita arvioidaan kriittisesti. Tässä vaiheessa on tärkeää, että kaikki osallistujat voivat ilmaista mielipiteensä. Kerättyjä ideoita voidaan pisteyttää tai muilla tavoin arvottaa toteuttamiskelpoisuutensa mukaan. Lopputuloksena valikoituu yksi tai useampi toteutukseen vietävä idea. Työpajan vetäjällä on suuri rooli työskentelyn tuloksellisuuteen. Hänen on huolehdittava aikatauluista, työskentelyn järjestelmällisyydestä ja rytmittämisestä sekä innostettava kaikkia osallistujia mukaan työskentelyyn. (Ojasalo ym. 2014, 161-162.)

Ideointityöpaja on tarkoitus toteuttaa koko henkilöstölle, mukaan lukien toimitusjohtaja, syyskuussa toiminnansuunnittelupäivän yhteydessä. Mukaan kutsutaan jäsenyrityksen edustaja sekä ei jäsenyrityksen edustaja. Alkuperäisen suunnitelman mukaan ideointityöpaja olisi järjestetty jo keväällä 2019, mutta toimitusjohtajavaihdoksen myötä pa-

remmaksi ajankohdaksi toteutukselle todettiin olevan syksy 2019. Näin ollen ideointityöpajaa ei pystytty toteuttamaan tämän opinnäytetyön aikarajan puitteissa, mutta osana opinnäytetyötä laadittiin ohjeet ideointityöpajan toteuttamiseksi.

Ohjeet työpajan toteuttamiseksi:

Ideointityöpajan tavoitteet ja aikataulu:

- Esitellään ideointityöpajan tavoite, joka on täydentää ja tarvittaessa muokata Kymenlaakson kauppakamarille mallinnettua jäsenhankintaprosessia.
- Aikaa työpajan eri vaiheisiin on hyvä varata 2+ tuntia.

Esitellään mallinnettu jäsenhankintaprosessi ja esitetään työpajassa ratkaistavat kysymykset:

- Miten jäsenhankintaprosessista saadaan mahdollisimman tuottava?
- Miten asiakkaita voidaan palvella palvelutuokioiden aikana?
- Ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen jäsenhankintaprosessin eri vaiheissa?

Tuotetaan mahdollisimman paljon ideoita:

- Kirjoitetaan työpajassa ratkaistavat kysymykset fläppitauluille. Yksi kysymys per fläppitaulu.
- Osallistujat jakautuvat tasaisesti eri fläppitaulujen eteen, jonka jälkeen osallistujia pyydetään ideoimaan ratkaisuja fläppitaulujen kysymyksiin ja kirjoittamaan ideat postit-lapuille ja liittämään ne fläppitauluille. Tämä vaihe suoritetaan hiljaisuuden vallitessa. Aikaa tehtävän suorittamiseen on 5 min/ fläppitaulu, jonka jälkeen siirrytään seuraavan fläppitaulun luokse ja sama toistetaan niin kauan kuin kysymyksiä riittää.
- Tämän jälkeen työpajan vetäjä jakaa osallistujat ryhmiin fläppitaulujen eteen. Ryhmät voidaan jakaa työpajan vetäjän päätöksen mukaan. Hyvä olisi huomioda, että ryhmän dynamiikka olisi mahdollisimman toimiva. Ryhmien tehtävänä on ensimmäisenä jäsenellä edellisellä kierroksella syntyneet ideat ryhmiin niitä yhdistävän teeman mukaan. Tämän jälkeen ryhmä jatkaa ideointia keskustellen ja kirjaa syntyneet ideat sekä mahdolliset uudet teemat postit-lapuilla fläppitaululle. Aikaa tähän työskentelyvaiheeseen varataan 10 min/ fläppitaulu.

Esitellään syntyneet ideat:

- Edellisen osuuden päätyttyä ryhmät jäävät viimeisen fläppitaulun eteen ja esittelevät ja tarvittaessa perustelevat muille suullisesti syntyneet ideat.
- Työpajan vetäjän ja muut osallistujat voivat tarvittaessa esittää täydennyksiä tai lisäkysymyksiä.

Ideoiden tärkeysjärjestys:

- Koska ideoita on syntynyt paljon, on niistä valittava parhaat toteutuskelpoisuuden arviointia varten. Tässä vaiheessa osallistujat kiertävät fläppitauluilla ja antavat kolmelle parhaalle idealle/fläppitaulu plus merkin. Kaksi eniten plusmerkkejä saanutta ideaa/fläppitaulu jatkaa seuraavaan vaiheeseen. Jos pisteet jakautuvat epätasaisesti ja samoille pisteille päätyy useampi idea, nostetaan nämä ideat uudelle pisteidenjakokierrokselle. Osallistujat antavat uudelleen pisteitä niin kauan, että kaksi parasta ideaa/fläppitaulu on saatu karsittua joukosta.

Valittujen ideoiden toteuttamiskelpoisuus:

- Ideatyöpajan viimeisessä vaiheessa keskustellaan avoimesti ja arvioiden valittujen ideoiden toteuttamiskelpoisuutta. Tarvittaessa ideoita jalostetaan vielä yhdessä niin, että ne voidaan viedä jatkovalmisteluun.

Työpajan vetäjän muistilista!

- Päätä ajankohta, varaa paikka ja tarjoilut ideointityöpajalle.
- Lähetä kutsu osallistujille työpajaan ja varmista organisaation ulkopuolisten jäsenten osallistuminen.
- Varaa työskentelyä varten fläppipaperia, tarralappuja ja tusseja. Jäsenhankintaprosessin esittelyä varten tarvitaan videotykki ja valkokangas.
- Muista huolehtia avoimesta ja iloisesta työskentelyilmapiiristä ja osallistaa kaikki mukaan työskentelyyn.
- Huolehdi tarvittaessa tauoista.
- Lopuksi muista kiittää kaikkia mukanaolijoita ja kerro, miten työ jatkuu ja mihin tuloksia käytetään.

5 Tulokset

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyöni tutkimustulokset. Tulokset on esitelty omina kappaleinaan: toimitusjohtajakysely, henkilöstöhaastattelu ja jäsenhankintaprosessin mallinnus. Toimitusjohtajakyselyn ja henkilöstöhaastattelun tulokset ja analyysi on esitelty yhdessä.

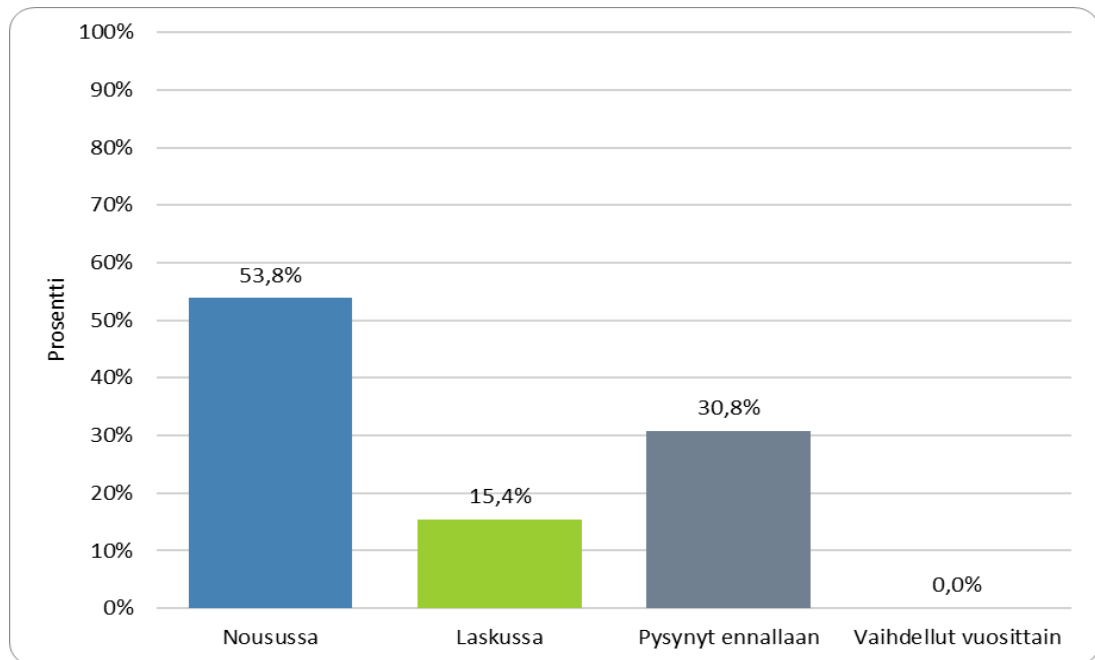
5.1 Kauppakamareiden toimitusjohtajien kyselyn tulokset ja analyysi

Manner-Suomessa toimivien alueellisten kauppakamareiden jäsenhankinnan käytäntö- ja henkilöstön osallisuuden, palkitsemisen ja jäsenhankinnan tuen suhteen selvitettiin kyselyn avulla kauppakamareiden toimitusjohtajilta. Toimitusjohtajat vastaavat itsenäisten kauppakamareiden johtamisesta määritellen toimintatavat ja resurssit jäsenhankinnalle. Kauppakamareiden henkilöstö- ja jäsenmäärät vaihtelevat kauppakamareittain. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, ketkä osallistuvat muissa kauppakamareissa jäsenhankintaan, miten jäsenhankinnasta palkitaan ja minkälaisia toimenpiteitä kauppakamareissa tehdään jäsenhankinnan tueksi. Vastauksia hyödynnetään kohdeyrityksen eli Kymenlaakson kauppakamarin jäsenhankintaprosessin kehittämisessä.

Toimitusjohtajille lähetettävän kyselyn kysymykset käytiin läpi yhdessä Kymenlaakson kauppakamarin toimitusjohtajan kanssa. Näin haluttiin varmistaa kysymysten ymmärrettävyys ja että kysymykset tukevat kehittämistyötä. Kysely toteutettiin Questback-sovelluksen avulla ajanjaksolla 17.-31.12.2018. Kysely koostui sähköpostin saatekirjeestä sekä kyselylomakkeesta (liite 1). Sähköpostilla lähetettyyn saatekirjeeseen oli lisätty linkki kyselylomakkeeseen. Ensimmäinen sähköposti lähetettiin 17.12.2018 ja muistutusviesti 27.12.2018. Kysely lähetettiin 18 kauppakamarin toimitusjohtajalle ja kyselyyn saatiin määräaikaan mennessä 13 vastauksia. Vastaukset analysoitiin ohjelmasta saatavien raporttien avulla. Vastausprosentti oli 68,4.

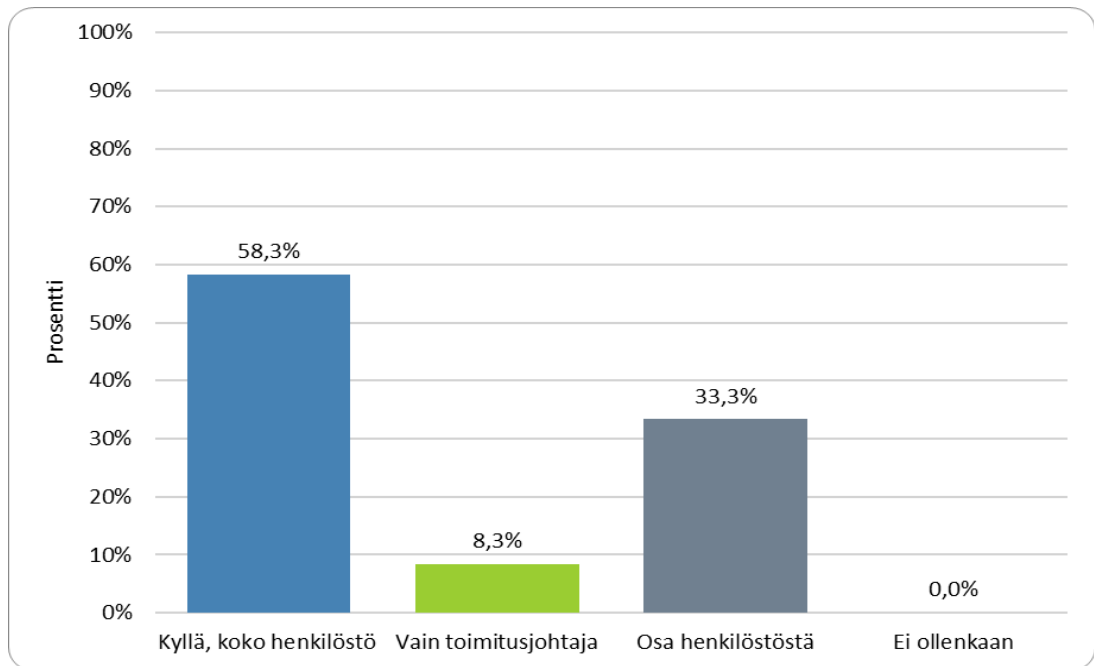
Kysely koostui seitsemästä kysymyksestä, joista kolme oli monivalintakysymyksiä, yksi asteikkokysymys ja kolme avointa kysymystä. Vastajaat vastasivat kyselyyn anonyymisti, näin haluttiin varmistaa mahdollisimman aitojen vastausten saaminen. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin kauppakamareiden jäsenhankinnan kehitystä. Kysymyksillä 2-4 selvitettiin, kuka kauppakamareissa tekee jäsenhankintaa ja miten jäsenhankinta jakautuu siihen osallistuvien kesken. Kysymykset 5-6 koskivat jäsenhankinnasta palkitsemista sekä jäsenhankintaa tukevia toimenpiteitä. Viimeisen kysymyksen

avulla pyydettiin vastaajilta näkemyksiä jäsenhankinnan kehittämiseksi kauppakamari-
rissa. Seuraavaksi esitellyt vastaukset edustavat kyselyyn vastanneiden kauppakama-
reiden jäsenhankinnan käytänteitä.



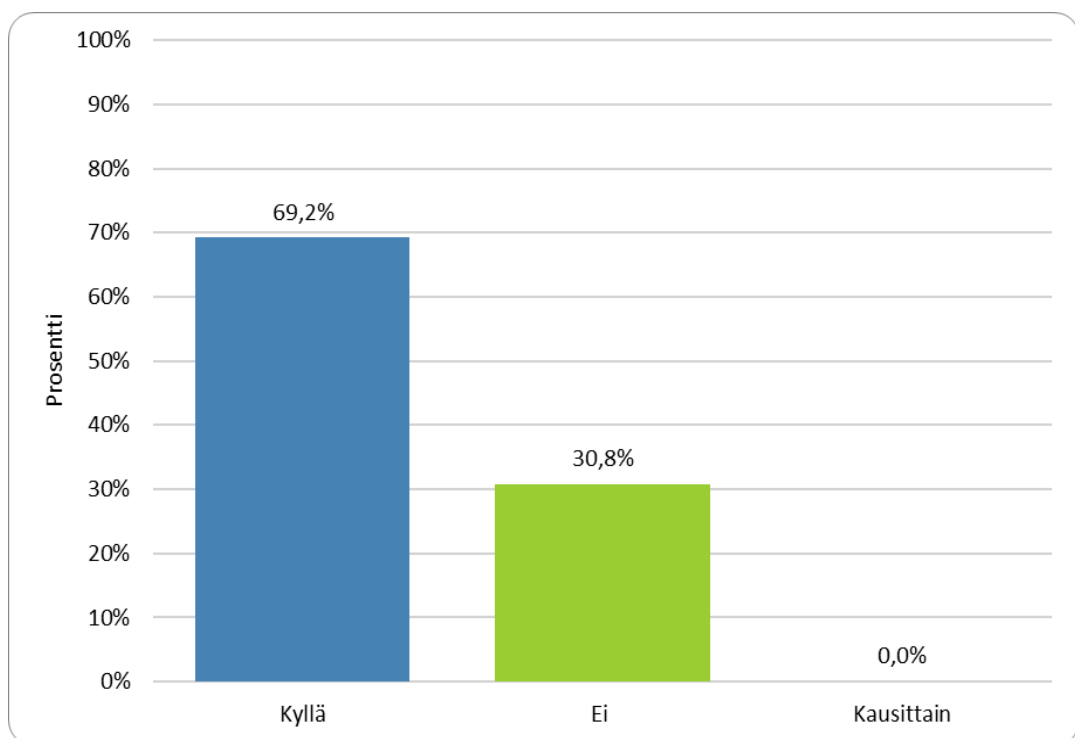
Kuvio 8. Kauppakamareiden jäsenhankinnan kehitys viime vuosina n=13

Kauppakamareiden jäsenmäärän kertoi viime vuosina nousseen yli puolet eli 53,8% vastaajista. Ennallaan jäsenmäärän oli viime vuodet pysynyt kolmasosassa eli 30,8% vastanneista. Laskua jäsenmäärässä ilmoitti olevan 15,4% vastanneista. Kukaan vastanneista ei ilmoittanut jäsenmäärän suurista muutoksista ylös- tai/ja alaspäin viime vuosina.



Kuvio 9. Henkilöstön osallistuminen jäsenhankintaan n=12

Kaikissa kyselyyn vastanneissa kauppakamareissa henkilöstöä osallistuu jäsenhankintaan. Vastanneista kauppakamareista yli puolet eli 58,3% ilmoitti, että heiltä koko henkilöstö osallistuu jäsenhankintaan. Kolmasosa vastaajista 33,3% ilmoitti että heiltä vain osa henkilöstöstä osallistuu jäsenhankintaan ja 8,3% ilmoitti että jäsenhankintaa hoitaa vain toimitusjohtaja.



Kuvio 10. Ulkopuolisen jäsenhankkijan käyttö kauppakamareissa n=13

Suurin osa vastanneista, 69,2% ilmoitti käyttävänsä ulkopuolista jäsenhankkijaa. Kausittaista vaihtelua ulkopuolisen jäsenhankinnan käytössä ei ollut.

Kyselyssä kysyttiin vastaajien arvioita siitä, kuinka suuri prosenttiosuus uusista jäsenistä on henkilöstön hankkimia, ulkopuolisen jäsenhankkijan hankkimia, itse jäsenhakemuksen lähettäneitä tai luottamushenkilöiden/jäsenyritysten hankkimia. Kysymykseen vastasi 13 henkilöä. Henkilöstön hankkimien jäsenten osuus vaihteli suuresti kauppakamarikohtaisesti. Pienimillään henkilöstö hankki 10 prosenttia ja suurimmillaan 100 prosenttia kyseisen kauppakamarin jäsenistä. Henkilöstön toimesta hankittujen jäsenten keskiarvon ollessa 39,3%. Kaikissa kauppakamareissa, joissa jäsenhankintaa teki ulkopuolinen jäsenhankkija, uusista jäsenistä vähintään puolet oli ulkopuolisen jäsenhankkijan hankkimia. Suurimmillaan ulkopuolinen jäsenhankkija hankki 85% kauppakamarin uusista jäsenistä. Ilman henkilöstön tai ulkopuolisen jäsenhankkijan tekemää aktiivista myyntityötä jäsenyyden osti suoraan itse 11,7% jäsenistä. Luottamushenkilöiden tai jäsenyritysten hankkimana kauppakamariin liittyi 3,2% uusista jäsenistä.

Henkilökuntaa palkitsi rahallisesti uusien jäsenten hankinnasta 60% vastanneista kauppakamareista. Kyselyyn vastanneiden kauppakamareiden jäsenhankinnan palkitsemisen muotoja olivat: rahallinen palkitseminen osana kokonaistulospalkkausta henkilökohtaisesti tai koko henkilöstön osalta, henkilökohtainen rahallinen palkitseminen jokaisesta uudesta jäsenestä sekä ylimääräisten vapaapäivän antaminen. Osassa kauppakamareista katsottiin jäsenhankinnan kuuluvan osaksi työnkuvaa eikä siitä palkita erikseen. Palkitsemista koskevaan kysymykseen vastasi 10 kauppakamaria.

Jäsenhankintaa tuetaan kauppakamareissa seuraavilla tavoilla:

- tapaamalla aktiivisesti seudun yrityksiä
- jäsenhankintaa tukevalla mainosmateriaalilla
- kehittämällä jäsenetuja
- markkinoimalla palveluita
- kertomalla jäsenyydestä omissa tilaisuuksissa
- hinnoitteleamalla palveluita ohjaamaan jäseneksi
- analytiikkaa hyödyntämällä kohderyhmien ja toimenpiteiden määrittelyssä
- järjestämällä tapahtumia
- sisäinen leikkimielinen kisa jäsenhankinnassa
- julkaisemalla Kauppakamarilehteä

- jäsenhankintakampanjoiden avulla
- omalla monikanavaisella viestinnällä
- jäsenpysyvyys on tärkeämpää, koska se kertoo toiminnan vaikuttavuudesta ja onnistumisesta.

Vastaajilta pyydettiin kyselyssä keinoja kauppakamarin jäsenhankinnan kehittämiseksi. Vastauksista on seuraavana kooste. Kauppakamareiden koettiin itse olevan paras jäsenhankinnan kehittäjiä, koska kauppakamareilla on toiminta-alueiden markkinatuntemus ja sitä kautta tietoa potentiaalisista jäsenistä. Keskuskauppakamarilta toivottiin vetoapua yhteiseen näkyvyyteen ja erilaisiin viestintäkampanjoihin. Kauppakamareille toivottiin jopa yhteisen jäsenhankinta- tai myyntiorganisaation perustamista, joka tulostavasti hankkisi jäseniä eri kauppakamareille ja möisi kauppakamareiden palveluita.

Jäsenyritykset tulisi vastaajien mielestä saada nykyistä aktiivisemmin viestimään tietoa jäsenyyden hyödyistä, koska vertaismarkkinointi toimivassa ja vetovoimaisessa verkostossa on kaikkein uskottavinta markkinointia. Jäsenhankintaan toivottiin entistä aktiivisemmin osallistuvan osastojen ja valiokuntien luottamushenkilöt. Ammattimaisen ulkopuolisen jäsenhankkijan rooli nähtiin merkittävänä, jos haetaan nopeaa kasvua. Kumpi tulee perehdyttämisen kauppakamarin toimintaan perusteellisesti.

Jäsenhankintaa kehittävinä toimina mainittiin: aktiivisempi myyntityö, markkina-analytiikan hyödyntäminen kohderyhmien tavoittamiseksi ja jäsenten sitouttamiseksi, markkinointimateriaalien kehittäminen, Facebook-kampanjoiden järjestäminen, hyvät kotisivut ja vinkkaussysteemi. Uusia palveluita olisi luotava jäsenistölle, ja niistä yksi olisi jäsenistöä palveleva kauppakamari-app.

5.2 Henkilöstöhaastattelun tulokset ja analyysi

Henkilöstön haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina 17.4. – 3.5.2019 välisenä aikana. Haastatteluihin osallistui koko Kymenlaakson kauppakamarin henkilöstö, pois lukienvasta huhtikuussa työnsä aloittanut toimitusjohtaja. Haastatteluihin kului aikaa 35 – 48 minuuttia per haastattelu. Haastattelun avulla selvitettiin henkilöstön näkemyksiä jäsenhankinnasta kolmella eri tasolla yksilötasolla, organisaatiotasolla ja strategisella tasolla. Tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten organisaation kyvykkyydet tukevat henkilöstöä jäsenhankinnassa, mikä motivoisi aktiivisempaan jäsenhankintaa ja miten henkilöstön mielestä jäsenhankintaa tulisi kehittää.

Laadullisesta aineiston analyysiin tekemiseen ei ole olemassa yhtä yhtenäistä tapaa tai teknisiä työkaluja. Aineistoa voidaan tarkastella erilaisilla näkökulmilla ja tarkastelutavoilla, joiden pohjalta aineistoa käydään systemaattisesti läpi ja etsitään vastauksia tutkimuskysymykseen. Tavoitteena voi olla aineiston tiivistäminen, mikäli sen avulla saadaan nostettua esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista lisävalaistusta aineisto tuo tutkimuskysymyksiin. Analyysissä ei tule tyytyä vain aineiston kuvaamiseen, vaan aineisto tulee purkaa pienempiin osiin, jonka jälkeen aineistosta kootaan näkemys kokonaisuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Henkilöstöhaastattelun vastaukset kirjattiin suoraan ylös haastattelujen aikana. Minulla haastattelijana oli vahva kokemus organisaation toiminnasta, sekä tunsin haastateltavat vuosia kestäneen yhteisen työuran takia. Uskoin pystyväni kirjaamaan ylös suoraan haastatteluista esiin nousevat keskeisimmät asiat tutkimusongelman kannalta. Haastattelussa oli oleellista informaation keräys ja haastateltavien ajatukset, ei niinkään haastattelun tunnelma tai pienet yksityiskohdat. Valmiiden kysymysten avulla haastattelua ohjattiin määrätietoisesti eteenpäin kysymys kerrallaan. Toimin haastattelijana neutraalista, enkä myöskään esittänyt omia ajatuksiani aiheesta, että en olisi provosoinut haastateltavia tai ohjannut vastuksia. Osan informaatiosta olisin saanut kerättyä ilman haastattelijakin, mutta oleellista oli myös selvittää miten haastateltavat kokevat organisaation kyvykkyyksien tukevan heidän tekemistään jäsenhankinnassa. Laadin haastatteluja varten erillisen raportointipohjan, johon kirjasin haastattelujen aikana vastaukset. Tallensin jokaiset vastaukset erillisiin raportointipohjiin. Raportointipohjasta on esitelty malli alla.

Pohdi jäsenhankinnan tavoitteita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.	Tänä vuonna kasvutavoite +30 uutta jäsentä. Useana vuonna ollut tavoitteena jäsenmäärän säilyttäminen.
Mitä tavoitteita jäsenhankinnalle on asetettu vuositasolla?	
Mitä tavoitteita jäsenhankinnalle on asetettu pitkälle aikavälille 3 – 5 vuotta?	En tunnista kirjoitettuja pitkän aikavälin tavoitteita määrällisiä tai laadullisia. Samassa pitäisi pysyä.

Kuvio 11. Esimerkki haastattelun raportointipohjasta

Haastattelujen jälkeen kokosin kaikkien haastateltavien vastaukset yhteen raportointipohjaan kysymyskohtaisesti. Tämän jälkeen analysoin vastaukset kysymys kerrallaan ja tein jokaisen kysymyksen vastauksista yhteenvedon. Kysymykset ja niistä tehdyt yhteenvedot ovat purettu alla.

STRATEGIATASON KYSYMYKSET:

Pohdi jäsenhankinnan tavoitteita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Mitä tavoitteita jäsenhankinnalle on asetettu vuositasolla?

Henkilöstöllä oli selkeä kuva vuodelle 2019 asetetuista jäsenhankinnan määrällisistä tavoitteista, joka oli nettokasvuna 30 uutta jäsentä. Useina vuosina jäsenmäärän tavoitteena on ollut nykyisen tason säilyttäminen jäsenmäärässä. Laadullisia tavoitteita nousi esille vain kahdessa keskustelussa. Laadullisiksi tavoitteiksi koettiin realistisen kuvan antaminen jäsenyydestä, nykyisten jäsenten pysyvyydestä huolehtimista, uusien jäsenten aktivointia mukaa toimintaan ja sen kehittämiseen heti jäsenyyden alusta alkaen sekä positiivisen mielikuvan jättämistä kauppakamarista niille jäsenille, jotka eivät juuri sillä kertaa jäseneksi liittyneet.

Mitä tavoitteita jäsenhankinnalle on asetettu pitkälle aikavälille 3 – 5 vuotta?

Henkilöstö ei tunnistanut heille tai kauppakamarille asetettuja selkeitä pitkän aikavälin tavoitteita. Jäsenmäärän kasvua tai jäsenmäärän pysymistä nykyisellään pidettiin mahdollisena tavoitteena. Kymenlaaksossa nähtiin kuitenkin olevan hyödyntämätöntä potentiaalia. Esille nousi tarve asettaa pidemmän aikavälin tavoitteita, jotka tukisivat strategiaa. Strategisia päätöksiä tehdessä tulisi huomioida eri alueellisten organisaatioiden yhdistymismahdollisuudet ja yritysten tarve kuulua erilaisiin järjestöihin ja verkostoihin.

Ovatko jäsenhankinnalle asetetut tavoitteet mielestäsi hyviä ja realistisia?

Suurin osa henkilöstöstä koki tällä hetkellä asetettujen ja heidän tunnistamien tavoitteiden olevan realistisia. Muutama vastaajista piti kuluvan vuoden tavoitteita haasteellisina, johtuen alkuvuodesta heikentyneistä suhdannenäkymistä. Keskusteluissa nousi esiin myös nykyisten jäsenten säilyttämisen merkitys sekä selkeämpi strategisten tavoitteiden ja kohderyhmien määrittely. Tämän hetkiset määrälliset tavoitteet, katsottiin olevan liian budjettilähtöisiä, ei niinkään strategiasta johdettuja. Määrällisiä tavoitteita ei kuitenkaan pidetty huonoina, mutta ne tulisi johtaa strategiasta, johon on määritelty toiminnan tavoitteita ja laajuutta.

Mitä arvoa jäsenyys tuottaa asiakkaalle?

Keskeisimmiksi asiakkaalle arvoa tuottaviksi teemoiksi haastattelussa nousivat: verkostoituminen, vertaistuki sekä verkostot yrityksiin sekä julkisiin päättäjiin, ajan tasalla pysyminen elinkeinoelämän uudistuksista, mahdollisuus vaikuttaa yritysten ja seudun kehittämiseen, palvelut liiketoiminnan kehittämiseen ja uudet liiketoimintamahdollisuudet. Palveluista arvoa tuottaviksi mainittiin jäsenhintaiset koulutukset, jäsenhintaiset ja maksuttomat tapahtumat ja lakiasianneuvonta. Tärkeää olisi, että jäsenyydestä on hyötyä ja että jäsenyydestä voisi olla ylpeä.

ORGANISAATIOTASON KYSYMYKSET:

Ketkä tekevät jäsenhankintaa Kymenlaakson kauppakamarille?

Haastateltavien mukaan Kymenlaakson kauppakamarin jäsenhankintaa hoidetaan tällä hetkellä pääosin ulkopuolisen jäsenhankkijan toimesta. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen koettiin heikoksi. Osa henkilöstöstä kertoi, etteivät he osallistu jäsenhankintaan lainkaan ja osa ilmoitti, etteivät he ei ole koskaan hankkineet yhtään jäsentä. Henkilöstöstä jäsenhankintaan aktiivisimmin osallistuivat ne työntekijät, jotka aktiivisesti tapaavat ja ovat yhteyksissä yrityksiin. Heillä katsottiin olevan paremmat mahdollisuudet onnistua jäsenhankinnassa. Jäsenyritykset ovat osallistuneet jäsenhankintaan satunnaisesti suosittelun avulla.

Keiden tulisi mielestäsi osallistua jäsenhankintaan?

Jäsenhankinnan katsotaan kuuluvan koko henkilöstölle, vaikkakin koettiin että henkilöstöllä, joka aktiivisesti tapaa yrityksiä voisi olla suurempi vastuu jäsenhankinnasta. Toimistotyötä tekevien on vaikeampi tehdä jäsenhankintaa, koska he eivät aktiivisesti tapaa yrityksiä. Organisaatio lähtöisen yhteydenoton koettiin kuitenkin olevan ulkopuolista tehokkaampaa ja tuloksekkaampaa jäsenhankinnassa. Ulkopuolinen jäsenhankkija koettiin hyvänä erityisesti kylmäsoitoissa, koska ulkopuolisen jäsenhankkijan tulokset ovat olleet hyviä. Oman henkilöstön parhaiksi mahdollisuuksiksi uusien jäsenten hankintaan koettiin olevan kuumat liidit, sekä face to face -tapaamiset. Syiksi ettei jäsenhankintaan osallistuttu, lueteltiin resurssien puute sekä haluttomuus tehdä itse kylmäsoittoja. Luottamushenkilöitä ei koettu voivan velvoittaa tekemään jäsenhankintaa, mutta heitä voisi innostaa oikeanlaisilla kannustimilla. Suosittelu olisi heille hyvä tapa osallistua jäsenhankintaan.

Kuka jäsenhankintaa johtaa?

Toimitusjohtajan katsottiin olevan yksiselitteisesti vastuussa jäsenhankinnan johtamisesta Kymenlaakson kauppakamarissa.

Miten jäsenhankintaa tulisi mielestäsi johtaa?

Kymenlaakson kauppakamarissa ei koettu olevan järjestelmällistä johtamista jäsenhankinnalle. Jäsenhankinnan johtaminen koettiin liian adhoc-toiminnaksi ja johtaminen on mielletty pakottamiseksi ja syyllistämiseksi. Johtamisen toivottiin olevan suunnitelmallisempaa, järjestelmällisempää sekä aktiivisempaa. Jäsenhankinnasta tulisi tehdä toiminta- ja markkinointisuunnitelmat. Kaikille jäsenhankkijoille toivottiin selkeitä tavoitteita ja roolitusta, myös henkilöstölle, joka ei varsinaista jäsenmyyntiä tee. Jäsenhankinnan edistymisestä halutaan tietoa, miten jäsenhankinta edistyy sekä minkälaista palautetta yrityksiltä saadaan jäsenhankinnan yhteydessä. Tarvittaisiin myös kokonaiskuva jäsenkentästä, sekä siitä minkälaisen taloudellisen pohjan olemassa oleva tai tavoiteltava jäsenkunta antaa toiminnalle. Kauppakamarin tärkein tehtävä on jäsenyyksien, uusien ja vanhojen hoitaminen. Jäsenyydestä tulisi kiittää ja palkita olemassa olevia jäseniä.

Miten johto tai muu organisaatio tukee jäsenhankintaa?

Haastateltavat kokivat, etteivät he saneet johdolta tarvittavaa tukea jäsenhankintaan. Johtamiselta toivottiin tukea ajankäyttöön, prosessien hallintaan sekä henkiseen motiivointiin. Organisaation toiminnan ja toimintakulttuurin ei myöskään koettu tukevan jäsenhankintaa. Henkilöstöstä jokainen on hoitanut jäsenhankintaa omalla tavallaan, jos on hoitanut laisinkaan. Johdettu yhteinen prosessimainen toiminta puuttuu. Jäsenhankintaa tuetaan rahallisella palkkiojärjestelmällä.

Mitkä kauppakamarin toiminnot ja tekeminen tukevat jäsenhankintaa?

Jäsenhankintaa tukeviksi toiminnoiksi ja tekemiseksi luettiin: töiden hoitamien hyvin ja laadukas palvelu, laadukkaat tapahtumat, tilaisuudet ja koulutukset, jäsenpohjainen hinnoittelu, vaikuttava edunvalvonta ja sen näkyvyys, viestintä yleisesti ja näkyvyys medioissa, mielenkiintoiset luottamushenkilöpaikat, mahdollisuus olla vaikuttamassa yritysten ja seudun kehittämiseen sekä jäsenhankintakampanjat (lähinnä ulkopuolisen jäsenhankkijan toimesta). Jäsenhankintaa tukevaksi toiminnoksi nimettiin myös uusille jäsenille lähetettävä esite ja infopaketti jäseneksi liittymisen jälkeen. Ulkopuolisen jäsenhankkijan työ on tukenut jäsenmäärän kehittymistä.

Miten jäsenhankintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Kymenlaakson kauppakamarin toiminta-alueella koetaan olevan vielä paljon uutta jäsenpotentiaalia ja nykyistä jäsenmäärää pidetään osin alhaisena. Kauppakamarin tulisi määrittellä tarkemmin keitä sen nykyiset jäsenet ovat ja mahdollisesti profiloitua kaikkien yritysten kauppakamariksi. Kasvutavoitteiden lisäksi pidettiin erittäin tärkeänä huolehtia olemassa olevista jäsenistä, tämä on noussut vahvasti esiin haastattelujen eri vaiheissa.

Jäsenhankinnan katsotaan kuuluvan koko henkilöstölle, mutta siihen toivotaan roolitusta. Toimitusjohtaja on keskeisin jäsenhankkija, koska hän on näkyvimmissä roolissa ulospäin. Työntekijöistä parhaimmat mahdollisuudet jäsenhankintaan on niillä, jotka liikkuvat eri tapahtumissa ja yritysten parissa. Toimistolla työskentelevien mahdollisuudet jäsenhankintaan koettiin heikoksi, koska yritystapaamiset jäävät vähäiseksi ja kylmät soivot puhelimitse eivät tunnu luontaisilta. Jäsenhankintaan toivottiin löytyvän luontaisia rooleja kaikille. Esille nousi myös työnkuvien mahdollinen uudelleen järjestely ja myyntiin ja markkinointiin toivottiin ohjattavan lisää resursseja. Henkilöstön lisäksi koettiin tärkeäksi, että käytössä olisi ulkopuolinen ammattilainen jäsenhankkijana.

Tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi selkeän toimintasuunnitelman ja jäsenhankintaprosessin luominen, jossa olisi selkeät roolit henkilöstöllä. Prosessi helpottaisi henkilöstön jäsenhankintaa ja toisi siihen järjestelmällisyyttä. Se myös säästäisi aikaa, kun jokaisen ei tarvitsisi yksin pohtia miten jäsenhankintaa voisi toteuttaa. Tarvitaan tiiviimpää yhteistyötä henkilöstön kesken. Toimintasuunnitelman tulisi kattaa jäsenhankintaan käytettävän työajan, tarvittavan koulutuksen, markkinointisuunnitelmat ja kampanjat, myynti tukevat työkalut ja markkinointiaineistot. Asiakasrekisteriä tulisi kehittää nykyisiä asiakkaita tukevaksi sekä uusjäsenhankinnan mahdollistavaksi. Jäsenhankinnan tueksi toivottiin lisää kättä pidempiä työkaluja, jotka auttavaisivat jäsenmyynnissä. Näitä olisivat sähköiset ja printtisesitteet, myyntiargumentit, kampanja- ja liittymisedut, asiakastietoja potentiaalisista jäsenistä.

YKSILÖTASON KYSYMYKSET:

Mitkä käytössäsi olevat työkalut tukevat jäsenhankintaa?

Jäsenhankintaa tukeviksi työkaluiksi tunnistettiin kauppakamarin yleisesite, koulutuskalenteri, erilaiset julkaisut, nettisivut, sosiaalinen media, pitkä työkokemus, tieto jäseneduista ja hyödyistä sekä käytössä olevien järjestelmien tarjoama tietopohja. Työkaluja, joilla voitaisiin tarttua liideihin ei tunnistettu olevan.

Minkälaista osaamista henkilöstöllä on, joka tukee jäsenhankintaa?

Tunnistettiin, että on yksilöllisiä eroja osaamisessa ja luonteenpiirteissä. Osa on ulospäinsuuntautuvia ja osa enemmän introvertteja. Henkilöstön koettiin kuitenkin olevan helposti lähestyttävää ja palveluhenkistä. Osaamista koettiin löytyvän organisaatiosta yleisellä tasolla viestinnästä ja markkinoinnista. Henkilöstöllä on jäsenhankintaa hyödyntävää kokemusta seudun yrityksistä, ihmisistä sekä muista järjestöistä. Oman organisaation historian ja toiminnan tuntemuksen koettiin olevan vahvaa. Tietämystä tulisi saada lisää asiakkaista ja potentiaalisista asiakkaista. Tarvitaan lisää ymmärrystä, miksi pienet yritykset liittyisivät jäseneksi. Suurten yritysten taloudelliset edellytykset ja arvon määräytyminen tunnistettiin paremmin. Osa vastaajista koki jäsenhankintaan tarvittavan myyntiosaamisen olevan puutteellista ja vähäistä. Toiveissa esiintyi koulutus, joka innostaisi jäsenhankintaan.

Minkälaista osaamista sinä koet tarvitsevasi jäsenhankinnan tueksi?

Toiveita esiintyi myyntikoulutuksesta kokonaisuudessaan, erikseen mainittiin osaamisen kehittäminen myyntipuheen laatimisesta, myyntiprosessin hallinnasta, asiakkaan kohtaamisesta myyntitilanteessa sekä innostamisesta. Lisäksi koulutusta toivottiin markkinoinnista ja asiakasymmärryksen kehittämisestä.

Minkälaista osaamista koet henkilöstön tarvitsevan jäsenhankinnan tueksi?

Keskeisimmiksi osaamisen kehittämisalueiksi haastatteluissa esiin nousivat myynti, markkinointi, innovaatiotaidot, ajankäytönhallinta ja motivaatio. Erityisesti koulutusta toivottiin myyntitilanteiden hallintaa, digitaaliseen markkinointiin, ohjelmistosaamiseen ja asiakasymmärryksen kehittämiseen.

Palkitaanko jäsenhankinnasta?

Jos ei, niin pitäisikö ja miten?

Jos kyllä, niin mitä ajattelet palkitsemisen tasosta?

Jäsenhankinnasta palkitaan rahallisesti ja maksettavaa korvausta pidettiin kaikkien haastateltavien mielestä hyvänä ja reiluna. Esiin nousi kuitenkin, että palkitsemisen koetaan eriarvoistavan henkilökuntaa, koska osa henkilöstöstä toimii aktiivisemmin asiakasrajapinnassa ja heillä on mahdollisuus saada lämpimiä liidejä. Jäsenhankinnasta saatavia korvauksia ei myöskään pidetty rahallisesti itselle kovin merkittävänä, koska vastaajan hankkimat uudet jäsenyritykset olivat pieniä ja siitä syystä rahallinen korvauskin jäin pieneksi.

Mikä motivoisi sinua jäsenhankintaan?

Rahaa pidettiin yleisesti parhaana palkitsemisen keinona. Tämän lisäksi esille nousivat ylimääräiset vapaapäivät, yhdessä tekeminen sekä eniten myyvien palkitseminen.

Kyvykkyyksien tarkastelu

Yllä analysoitujen haastattelujen tavoitteena oli kerätä aineistoa jäsenhankinnan kehittämiseen, mutta myös organisaation kyvykkyyden tarkasteluun. Kymenlaakson kaupakamarin prosesseista suuri osa on kuvaamatta ja ne sisältävät paljon organisaation sisään rakentunutta hiljaista tietoa. Kuvattuja prosesseja on vain muutamia, tapahtuman tuottaminen, ulkomaankaupan asiakirjojen vahvistaminen sekä henkilötietosuojan toteuttaminen. Silti monet prosesseista ovat vakiintuneet vuosien mittaan käytännöksi osana perustoimintoja ilman niiden tarkempaa kirjallista tai muuta visuaalista kuvausta. Nämä ”hiljaiset” prosessit ohjaavat organisaatiota, mutta niitä ei systemaattisesti kehitetä. Jäsenhankinta on tästä hyvä esimerkki. Jäsenhankintaprosessia ei ole kuvattu, jäsenhankinta on satunnaista, eikä sitä systemaattisesti kehitetä. Jäsenhankinnalle on asetettu tavoitteita vain vuositasolla. Päävastuun jäsenhankinnan tuloksista kantaa ulkopuolinen jäsenhankkija. Henkilöstö osallistuu jäsenhankintaa satunnaisesti.

Organisaatiosta puuttuu kyvykkyyttä, joka tukisi jäsenhankintaprosessin toteutumista. Strategisella tasolla ei ole asetettu tavoitteita jäsenhankinnalle. Jäsenhankinnan tavoitteet johdetaan vuosibudjetista. Henkilötasolla työsopimuksen kautta syntyneitä jäsenhankinnan velvoitetta ei johdeta tai mitata. Organisaation kyvykkyys syntyy toimintamalleista, prosesseista, tiedoista ja kanavista, rahoituksesta, osaamisesta ja resursseista. Kyvykkyys koostuu edellä mainittujen tekijöiden summasta. (Espoon kaupunki 16, 2017.) Kuten henkilöstöhaastattelussa ilmeni, tarvitaan jäsenhankinnan tueksi selkeät toimintamallit, tiedonhallinta järjestelmiä ja markkinoinnin kanavia tulee uudistaa erityisesti digitaalisuus huomioiden, henkilöstön ajallisia ja osaamiseen liittyviä resursseja kehittää. Jäsenhankintaprosessia on kehitetty tämän opinnäytetyön avulla. Lisäksi haluan nostaa esille haastatteluissa esille nousseen ja kyvykkyyteen vaikuttavan tekijän, yrityskulttuurin. Jäsenhankintaa voidaan tukea yrityskulttuuria ja yhdessä tekemistä vahvistamalla. Jäsenhankintaprosessi kattaa paljon enemmän toimintoja kuin pelkän myyntitilanteen. Henkilöstön ominaisuuksia ja osaamista voidaan hyödyntää monipuolisesta prosessin eri vaiheissa. Innostamisen edistämiseen tulisi arvioida uudelleen palkitsemisjärjestelmää, joka palkitsee vain itse myyntitilanteessa onnistumista.

5.3 Jäsenhankintaprosessin mallintaminen

Jäsenhankintaprosessin mallintamiseen hyödynnettiin palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun avulla pyritään: lisäämään asiakkaan tietoisuutta tarjotusta palvelusta, lisäämään ymmärrystä palvelun sisällöstä ja hyödyistä, rakentamaan positiivinen ostokokemus, tuottamaan asiakkaalle arvoa, joka johtaa uusintaostoon ja suositteluun. (Koivisto ym. 2019, 56-60.) Jäsenmyynnissä käytettävät myyntikanavat tulee valita yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden pohjalta (Kurvinen & Seppä 2016, 165).

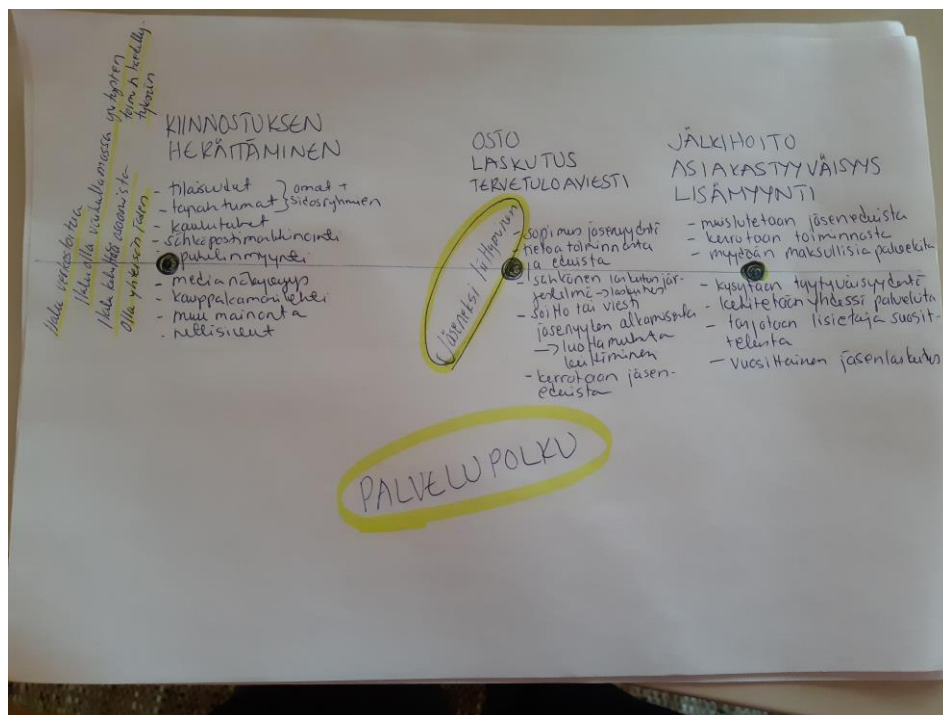
Toinen tärkeä elementti jäsenhankintaprosessin kuvauksessa oli digitaalisuuden hyödyntäminen. Myynnissä tehdään liikaa manuaalista työtä. On tärkeää pystyä valjastamaan teknologia ja automatisoida turhia manuaalisia prosesseja. (Kurvinen & Seppä 2016, 167.) Digitaalisuuden avulla pystytään lisäämään arvon ja hyödyn tuotantoa asiakkaalle ja henkilökohtaistamaan palvelua. Digitaalisuus tuo eri kanavien lisäksi automaation osaksi palvelua. Automaatiota voidaan käyttää osana palvelupolun markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua. Ensimmäisenä tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto, tämän jälkeen häntä pystytään palvelemaan personoidusti ja tehokkaasti digitaalisia kyvykkyyksiä hyödyntäen. (Kosonen 2019.) Digitaalinen kyvykkyys rakentuu: digitaalisesta käyttökokemuksesta, monikanavaisuudesta, prosessien automatisoinnista ja yksinkertaistamisesta, asiakasdatan hallinnasta ja hyödyntämisestä, digitaalisten palvelujen integroinnista yrityksen sisäisiin ja ulkopuolisiin järjestelmiin sekä palvelujen saatavuudesta. (Ilmarinen ja Koskela, 2015.)

Jäsenhankintaprosessin mallinnus toteutettiin alkuun hyödyntämällä perinteistä paperille kuvaamista ja myöhemmässä vaiheessa digitaalista Smaply-sovellusta. Prosessi kuvattiin yhdistämällä asiakkaan ja myyjän palvelupolku sekä myynnin prosessit. Prosessin eri vaiheiden kuvaukseen hyödynsin laajasti tietopohjan avulla keräämääni tietoa, omia kokemuksia ja asiantuntemusta, toimitusjohtajakyselyn tuloksia sekä henkilöstöhaastattelujen tuloksia. Lisäksi täydensin palvelupolkua digitaalisuutta tukevilla työkaluilla ja mittareilla. Jäsenhankintaprosessi sisältää lisäksi kevyen kuvaksen ulkopuolisen jäsenhankkijan roolista palvelupolulla.

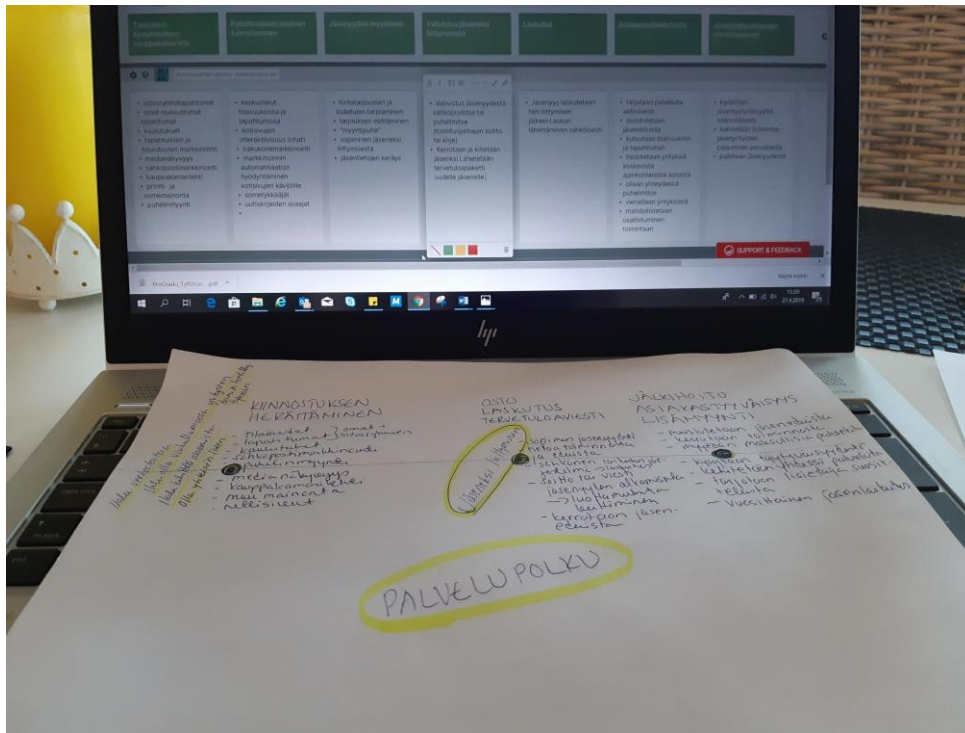
Palvelupolun kuvantaminen kannattaa aloittaa paperilla ja jatkaa niin pitkään, että palvelupolun ensimmäiseen mallinnukseen ollaan tyytyväisiä. Tämän jälkeen työstöön voidaan hyödyntää digitaalisia sovelluksia, joita on tarjolla runsaasti. (Innanen 16.10.2018.) Aloitin jäsenhankintaprosessin kuvauksen yksinkertaisella mallinnuksella, jonka työvaiheita olivat:

1. Tunnista ensimmäinen hetki, jolloin asiakas saa yritykseltänne palvelua. Kirjaa tämä hetki keskelle asiakaspolkua. Tässä vaiheessa ei vielä kirjata ylös mitä palvelun aikana tapahtuu.
 2. Pohdi seuraavaksi mitä tapahtuu ennen kuin asiakas tulee yrityksenne palveluiden piiriin. Mistä asiakas tulee, minkä tehtävän hän haluaa saada suoritetuksi. Nämä kirjataan asiakaspolun vasempaan osaan.
 3. Käy sama pohdinta siitä mitä asiakkaalle tapahtuu palvelun jälkeen, ja kirjaa nämä asiakaspolun jatkoksi oikealle. Etsi vastauksia siihen mihin asiakas menee tai mitä hän tekee.
 4. Viimeisenä vaiheena täydennä palvelupolku palvelun aikana tapahtuvilla palvelutuokioilla ja kontaktipisteillä.
- (Väätäinen 13.3.2015.)

Edellä kuvatun vaiheen toteutin piirtämällä paperille palvelupolun kolme keskeisintä toimintoa ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Tämän jälkeen hahmotelin palvelupolulle palvelutuokioita ja kosketuspisteitä yllä esitellyn ohjeen mukaisesti. Kuva piirroksesta on esitelty alla.



Kuva 1. Jäsenhankintaprosessin yksinkertainen mallinnus palvelupoluksi



Kuva 2. Palvelupolku täydentyy Smaply – Smart Service Mappingin avulla

Seuraavassa vaiheessa siirryin palvelupolun tarkempaan mallintamiseen Smaply-sovelluksen avulla. Yllä kuva Smaply-sovelluksesta. Sovellus sisältää työkalut palvelupolun rakentamiseen, jakamiseen ja esittelyyn. Smaply auttaa visualisoimaan asiakkaan palvelutuokiot ja kosketuspisteet jäsenhankintaprosessin aikana ja sitä kautta lisäämään ymmärrystä asiakkaan kokemuksista. Smaply-sovelluksessa palvelupolku rakennetaan vaiheittain ja askel kerrallaan. Jokaisessa vaiheessa kuvataan asiakkaan kokemusta, joita voidaan havainnollistaa tekstein, kuvin, tiedostoin ja emotionaalisin arvoin. (Smaply 2019.)

Aloitin jäsenhankintaprosessin koostamisen Smaply:n avulla lisäämällä sovellukseen edellisessä vaiheessa rakentamani ja piirtämäni yksinkertaisen version jäsenhankinnan palvelupolusta. Palvelupolkuun lisäsin asiakkaan ja kauppakamarin palvelutuokiot. Asiakkaan näkökulmasta palvelutuokioita ovat: tietoisuuden synty, kiinnostuksen herääminen ja tiedon etsiminen, jäseneksi liittyminen, vahvistus jäsenyydestä ja palveluihin tutustuminen, jäsenyyden hyödyntäminen ja kokemuksista kertominen. Kauppakamarin näkökulmasta palvelutuokioita ovat: tietoisuuden edistäminen, potentiaalisten jäsenten tunnistaminen, jäsenyyden myyminen, jäsenyyden vahvistaminen, laskutus ja jäseneduista kertominen, asiakassuhteen ylläpito ja hoito sekä jäsenyytyväisyyden varmistaminen. Seuraavassa vaiheessa listasin palvelutuokioiden alle kosketuspisteet, joissa asiakas ja kauppakamari kohtaavat digitaalisesti tai fyysisesti. Jäsenhankintaprosessin

kuvauksesta tuli dokumentillisesti erittäin laaja. Sen esittely yksittäisenä kuvana osana tätä opinnäytetyötä on mahdotonta. Tästä syystä esittelen jäsenhankintaprosessin erilisinä kuvina, jotka esittelevät ja havainnollistavat prosessin eri vaiheita. Koen että on selkeämpää esitellä jäsenhankintaprosessi kuvina kuin purkaa se tekstiksi. Jäsenhankintaprosessi on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 3.



Kuva 3. Asiakkaan palvelutuokiot ja kosketuspisteet 1 – 3

Yllä oleva kuva esittelee jäsenhankintaprosessin kolme ensimmäistä palvelutuokiota asiakkaan näkökulmasta. Palvelutuokioiden alle on kuvattu kosketuspisteet, joissa asiakas ja kauppakamari kohtaavat fyysisesti tai digitaalisesti. Jäsenhankintaprosessi etenee palvelupolun aikajanalla vasemmalta oikealle.



Kuva 4. Asiakkaan palvelutuokiot ja kosketuspisteet 4 – 6

Kuvassa 4 on esitelty jäsenhankintaprosessin kolme viimeistä palvelutuokiota asiakkaan näkökulmasta. Palvelutuokioiden alle on kuvattu kosketuspisteet, joissa asiakas ja kauppakamari kohtaavat fyysisesti tai digitaalisesti.



Kuva 5. Kauppakamarin palvelutuokioiden ja kosketuspisteiden 1 – 3

Yllä oleva kuva esittelee vastaavasti jäsenhankintaprosessin kolme ensimmäistä palvelutuokiota kauppakamarin näkökulmasta. Palvelutuokioiden alle on kuvattu kosketuspisteet, joissa kauppakamari ja asiakas kohtaavat fyysisesti tai digitaalisesti.



Kuva 6. Kauppakamarin palvelutuokiot ja kosketuspisteet 4 – 6

Yllä oleva kuvassa jäsenhankintaprosessin kolme viimeistä palvelutuokiota kauppakamarin näkökulmasta. Palvelutuokioiden alle on kuvattu kosketuspisteet, joissa kauppakamari ja asiakas kohtaavat fyysisesti tai digitaalisesti.

Palvelutuokioiden ja kosketuspisteiden kuvauksen jälkeen listasin palvelupolulle sen eri vaiheisiin soveltuvia digitaalisia työkaluja ja mittareita. Mittaaminen on tärkeässä osassa asiakaskokemuksen kehittämistä ja siksi oleellinen ja tärkeä osa jäsenhankintaprosessia. Jäsenhankintaprosessiin on kuvattu palvelupolun kosketuspisteisiin soveltuvia mittareita. Lista ei ole tyhjentävä, mutta antaa vinkkejä ja ohjaa aktiiviseen mittaamiseen asiakkaan matkalla palvelupolun eri vaiheissa. Mittarit tai mittaaminen eivät itsessään ei kehitä toimintaa, vaan tärkeää on tulosten hyödyntäminen ja palvelun kehittäminen saatujen tulosten perusteella (Pennanen 20.9.2018). Mittaamisen tulee aina muodostua kokonaisuudesta, esim. sosiaalisen median mittaamiseen tulisi lisäksi käyttää verkkosivujen analytiikkaa. Kävijämääriä tärkeämpää on tarkkailla saapuvan liikenteen välitöntä poistumisprosenttia, istunnon keskimääräistä kestoaa, keskimääräisiä sivujen katseluita per istunto sekä konversioita. (Kylmäluoma 2018.) Kymenlaakson kauppakamarin toimintaa tuleekin kehittää entistä tarkemmalla toimintojen mittaamisella liittyvät ne

sitten fyysiseen tai digitaaliseen toimintoon. Tietoperustassa olen esitellyt keskeisimmät digitaaliset palvelupolkuun liittyvät työkalut ja mittarit. Viimeisessä vaiheessa lisäsin ulkopuolisen jäsenhankkijan osaksi palvelupolkua roolien selkeyttämisen vuoksi. Seuraavissa kuvissa 7 ja 8 esittelen digitaalisuutta tukevia työkaluja sekä mittareita ja mittaamista. Esitellyt työkalut ovat käsitetasolla, eivät yksittäisten tuotteiden tasolla. Useat työkalut sopivat yhteen tai useampaan palvelutuokioon, mutta ne on kuvattu siinä palvelun vaiheessa, jolloin suositellaan en niiden käyttöönottoa.



Kuva 7. Digitaalisuutta tukevia työkaluja



Kuva 8. Palvelupolun mittaaminen

6 Pohdinta

Pohdintaosiossa käsittelen opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista ja tutkimuksen haasteita. Pohdin erikseen valitsemaani tutkimusaihetta, tutkimusmenetelmiä ja -tuloksia. Lisäksi listaan kehitysehdotuksia ja kerron saamistani ideoista jatkotutkimuksia varten. Pohdin myös omaa oppimistani koko opiskelujen ajalta sekä opinnäytetyön tekemisen aikana. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli auttaa Kymenlaakson kauppakamaria ja sen henkilöstöä menestymään jäsenhankinnassa ja kasvattamaan jäsenmäärää. Tähän tavoitteeseen päästää kehittämällä Kymenlaakson kauppakamarille jäsenhankintaprosessi. Tutkimuksessa pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten palvelupolkua ja myyntiprosessia hyödynnetään jäsenhankintaprosessin mallintamisessa digitaalisuus huomioiden ja mitä ovat organisaation kyvykkyydet ja miten ne vaikuttavat jäsenhankintaprosessiin?

6.1 Tutkimustulokset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on auttaa Kymenlaakson kauppakamaria ja sen henkilöstöä menestymään jäsenhankinnassa ja kasvattamaan jäsenmäärää. Tähän tavoitteeseen päästää kehittämällä Kymenlaakson kauppakamarille jäsenhankintaprosessi. Tutkimuksessa pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten palvelupolkua ja myyntiprosessia hyödynnetään jäsenhankintaprosessin mallintamisessa digitaalisuus huomioiden?
- Mitä ovat organisaation kyvykkyydet ja miten ne vaikuttavat jäsenhankintaprosessin käytettävyyteen?

Keskeisessä osassa jäsenhankintaprosessin kehittämistä olivat relevantin tiedon keruu sekä löytää työhön sopiva prosessimalli. Työ tehtiin Kymenlaakson kauppakamarin toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta kauppakamarin kehitystarpeista. Kehitystarpeita ilmeni useita ja sain itse valita sekä rajata aiheen. Työ voidaan mielestäni katsoa tehdyksi Kymenlaakson kauppakamarin toimesta ja tarpeesta. Valitsemani aihe vaikuttaa keskeisesti Kymenlaakson kauppakamarin tulevaisuuteen, sillä jäsenet ovat kaiken toiminnan perusta. Jäsenmäärää kasvattamalla mahdollistaa toiminnan kehittäminen ja jatkuvuus. Valitsin aiheen, joka on mielestäni aiheen tärkeyden lisäksi kauppakamarin keskeisin kehittämiskohde.

Tietolähteisiin tutustuessa sain laajan ja kattavan kuvan mitä elementtejä jäsenhankintaprosessin kehittämisessä ja mallintamisessa tulisi huomioida. Sain mielestäni rakennettua tietopohjaan hyvän kokonaiskuvan aiheesta. Vaikkakin alussa tuntui, että tietolähteistä nousi koko ajan esiin uutta mielenkiintoista tietoa ja kokonaiskuvan rajaaminen tuntui haastavalta. Jossain kohtaa tietolähteisiin tutustuessa, alkoivat esiin nousta samat aiheet ja kokonaisuus hahmottui. Tässä vaiheessa tein rajauksia työn sisältöön. Päätin rajata opinnäytetyöstäni pois johtamisen, koska Kymenlaakson kauppakamarissa oli opinnäytetyön toteutuksen aikana meneillään toimitusjohtajan vaihdos. Tunnistin kyllä, että jäsenhankintaprosessiin, myyntiprosessiin ja organisaation kyvykkyyksiin kytkeytyy vahvasti johtaminen, mutta organisaatiossa tapahtuvien muutosten takia päädyin rajaamaan johtamisen pois kokonaisuudesta. Oletettavaa oli, että uusi johtaja tuo joka tapauksessa muutoksia toimintakulttuuriin ja tapoihin. Rajaamiseen vaikutti myös se, että johtaminen osa-alueena on niin laaja, että ajan rajallisuus auttoi valinnassa. Johtamisen merkitykseen prosessikokonaisuudessa ja kyvykkyyksien tarkastelussa viitataan tietopohjassa lyhyesti. Organisaation kyvykkyyksien tarkastelun rajasin huomioihin kyvykkyyden tasosta, sekä ehdotuksiksi pohdinnassa mitä kyvykkyyksiä Kymenlaakson kauppakamarissa tulisi kehittää. Kyvykkyyksien kehittäminen jäisi kohdeorganisaation toteutettavaksi. Tein myös tietoisia rajauksia teknologioiden esittelyssä, koska uusia sovelluksia ja ratkaisuja tulee markkinoille koko ajan. Jokaisen organisaation täytyy itse valita heille soveltuvimmat kokonaisratkaisut peilaten toiminnan tarpeisiin ja laajuuteen.

Tietopohjaan tarvittavaa aineistoa löytyi eri lähteistä paljon. Osittain uutta aiheita käsittelevää kirjallisuutta oli saatavilla vain vähän, esimerkkeinä palvelumuotoilu ja organisaation kyvykkyydet. Netin kautta näistäkin teemoista onneksi löytyi paljon tietolähteitä. Kirjallisuuden osalta tein havainnon, että viime vuosikymmenen puolella julkaistu kirjallisuus ei ole enää ajan tasalla ja suuri osa ennen tämän vuosikymmen puoliväliä julkaistusta kirjallisuudestakin on osittain vanhentunutta. Se kertoo kuinka nopeasti digitaalisuus ja teknologinen kehitys uudistaa toimintaympäristöä ja -tapoja sekä asiakaskäyttäytymistä. Myynnin perusprosessit olivat tietokirjallisuudessa säilyneet hyvin samankaltaisina vuosikymmenten ajan. Ja itse asiassa uudet lähestymistavat mukailevat myynnin perusprosessia monelta osin. Kirjallisuutta valitessani pyrin olemaan kriittinen tiedon relevanttiuden suhteen ja vertasin tietoa uudempiin tietolähteisiin netistä. Työhön hyödynsinkin paljon netin tietolähteitä, joiden valinnassa pyrin arvioimaan kriittisesti niiden luotettavuutta. Uskon onnistuneeni tietolähteiden valinnassa hyvin, sillä sain käytettäväkseni riittävästi tietoa, vertasin käyttämäni tietoa aina eri tietolähteiden kesken sekä arvoinkin kriittisesti lähteen luotettavuutta. Ongelmaksi osittain muodostui ra-

jausten tekeminen aihealueiden sisällä. Pohdin moneen kertaan, kuinka syvälle eri aihealueissa on tarpeellista mennä, jotta tieto olisi vielä oleellista tässä opinnäytetyössä toteutettavan tutkimuksen kannalta.

Tutkimusvaiheen tärkein tehtävä ja samalla suurin haaste oli saada rakennettua jäsenhankintaprosessista kokonaisuus, joka yhdistää tietopohjasta kerätyn tiedon ja tutkimusmenetelmien avulla kerätyn uuden tiedon jäsenhankintaprosessiksi kaikki oleellinen huomioiden. Tutkimusosuus koostui seuraavista laadullisista tutkimusmenetelmistä: toimitusjohtajakysely, henkilöstöhaastattelu, ideointityöpaja ja jäsenhankintaprosessin mallintaminen ja kuvaus.

Jäsenhankinnan parhaista käytänteistä kauppakamareissa parhaana vastaajana pidin kauppakamareiden toimitusjohtajia. Tätä valintaa vahvasti Kymenlaakson kauppakamarin henkilöstölle tehty haastattelu, jonka mukaan toimitusjohtajan tulee vastata jäsenhankinnasta. Kauppakamareiden toimitusjohtajille lähetettiin sähköpostitse kysely, johon ei muistutuksesta huolimatta saatu kaikilta vastauksia. Koen kuitenkin saatujen vastausten kattavuuden olevan riittävä tähän tutkimukseen. Vastauksista saatiin hyvä yleiskuva käytäntöjen yhtenäisyydestä ja toimitusjohtajien näkemyksistä jäsenhankinnan kehittämiseksi. Jokainen kauppakamari on itsenäinen, toiminnan laajuus ja toimintatavat vaihtelevat kauppakamareittain. Tämän johdosta jäsenhankinnassa ei ole olemassa yhtä kaikille soveltuvaa mallia, mutta parhaita käytäntöjä voidaan hyödyntää kauppakamariryhmässä. Sähköpostitse lähetettävä kysely oli mielestäni paras tapa kerätä tietoa kiireisiltä toimitusjohtajilta. Kyselyn avulla saatiin kerättyä hyviä vinkkejä jäsenhankinnan kehittämiseksi sekä vertailutietoa vastanneiden kauppakamareiden jäsenhankinnan käytännöistä. Vastauksista ei mielestäni noussut esille uutta tai yllättävää tietoa. Joka jo itsessään antaa vihjeitä siihen, että kauppakamareissa jäsenhankinta on kokonaisuudessaan liian vähällä huomiolla. Uusia innovaatioita tai käytänteitä jäsenhankinnan edistämiseksi ei kehitetä aktiivisesti. Tätä ajatusta tukee se, että useissa kauppakamareissa jäsenhankinta on osin ulkoistettu ja ulkopuolinen jäsenhankkija hankkii uusista jäsenistä suurimman osan.

Henkilöstöhaastattelu toteutettiin Kymenlaakson kauppakamarin toimiston taukahuoneessa. Henkilöstöhaastatteluun osallistuivat Kymenlaakson kauppakamarin henkilöstöstä kaikki, juuri tehtävässään aloittanutta toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Otantaa voidaan mielestäni pitää kattavana. Toimitusjohtaja jätettiin pois haastattelusta, koska odotusarvona oli, ettei uudelle toimitusjohtajalle ollut vielä syntynyt näkemystä jäsenhankinnasta. Henkilöstölle esitetyt kysymykset olivat standardeja ja näen että niiden

avulla saatiin kerättyä kattavasti näkemyksiä Kymenlaakson kauppakamarin kyvykkyydestä jäsenhankintaan liittyen sekä tietoa ja ideoita jäsenhankinnan kehittämiseksi. Haastatteluihin kului aikaa ennalta odotettua kauemmin, vaikka haastattelukysymykset olivat standardoituja, keskustelu keskittyi haastattelukysymysten ympärille ja keskustelun sisältö kirjoitettiin ylös keskustelun aikana. Haastatteluita ei litteroitu, vaan tulokset analysoitiin tietoa purkamalla, tiivistämällä ja poimimalla aineistosta oleellisin johtopäätösten tekoa varten. Mielestäni tämä oli riittävä aineistonkäsittelymenetelmä, koska aihe oli minulle hyvin tuttu. Pystyin kokemuspohjani perusteella kirjaamaan ylös kaiken oleellisen ja käsittelemään aineistoa analyysivaiheessa kattavasti. Haastattelusta nousi esiin myös yllättäviä näkökulmia. Nämä liittyivät henkilökohtaisiin tuntemuksiin jäsenhankinnasta. Osa haastateltavista koki eriarvoisuutta henkilöstön mahdollisuuksilla osallistua jäsenhankintaan. Niillä henkilöstön jäsenillä, jotka työn luonteen vuoksi tapaavat seudun yrityksiä, koettiin olevan huomattavasti paremmat mahdollisuudet jäsenhankintaan. Jäsenhankintaa koettiin vaikuttavan luonne ja luontaiset ominaisuudet. Yllätyksenä minulle ei tullut haastatteluissa esiin noussut jäsenhankinnan heikko johtaminen ja jäsenhankintaa liittyvien prosessin, toimintamallien ja toimintasuunnitelmien puute.

Jäsenhankintaprosessin mallintaminen oli aluksi hankalaa, koska oli vaikea hahmottaa siihen liittyvien teemojen ja palasien kokonaisuutta. Vaikka aihe oli laaja, en halunnut tehdä siihen rajoituksia tai yksinkertaistuksia, koska kastoin että kauppakamarille paras hyöty saadaan mallintamalla kokonaisuus. Halusin jäsenhankintaprosessissa tuoda esille asiakkaan sekä kauppakamarin palvelutuokiot ja kosketuspisteet, koska niitä tarkastelemalla voidaan toimintaa kehittää asiakaslähtöisesti ja sisäisesti. Jäsenhankintaprosessin kokonaisuus selkeentyi sopivan sähköisen työkalun Smapply-sovelluksen löytyttyä. Jäsenhankintaprosessin mallinnus onnistui mielestäni hyvin. Mukaan saatiin kaikki oleelliset näkökulmat sisältäen digitaaliset työkalut ja mittaamisen. Palvelupolku ja myyntiprosessi soveltuivat pohjana erinomaisesti jäsenhankintaprosessin mallintamiseen, koska jäsenhankinta on paljon muutakin kuin itse myyntitapahtuma. Prosessiin sisältyy paljon palvelutuokioita ja kosketuspisteitä, jotka palvelevat jäsenmyyntiä ennen ja jälkeen myyntitapahtuman. Jäsenhankinnan prosessikuvaus lisää myös kauppakamarin asiakasymmärrystä kuvaamalla vuorovaikutustilanteita, joissa asiakas ja kaupakamari kohtaavat. Koen, että mallinnettu jäsenhankintaprosessi on kokonaisuudessaan riittävän laaja ja kattaa kaikki oleelliset osa-alueet. Katson kuitenkin, että jäsenhankintaprosessin mallinnus on vasta ensimmäinen askel jäsenhankinnan kehittämisessä Kymenlaakson kauppakamarissa ja prosessiakin on kehitettävä ja uudistettava toimintaympäristön muuttuessa ja organisaation kyvykkyyksien kehittyessä.

Kymenlaakson kauppakamarin kyvykkyyksiä tarkasteltiin osana henkilöstöhaastattelua. Organisaation kyvykkyydellä on keskeinen rooli jäsenhankintaprosessissa, koska se mahdollistaa jäsenhankinnan toteutumisen käytännössä ja on vahvasti kytköksissä jäsenhankinnan kehittämiseen. Organisaation kyvykkyyttä voidaan arvioida useasta eri näkökulmasta, mutta kokonaiskyvykkyyttä tarkastellaan samojen osa-alueiden kautta, joita ovat: henkilöstö ja osaaminen, toimintamallit- ja tavat, prosessit, johtaminen sekä tiedot ja järjestelmät. Kyvykkyyttä arvioidaan kypsyysmallin avulla, jossa kyvykkyyden ajatellaan olevan sidoksissa yrityksen ikään ja kokoon. Yrityksen kasvaessa ja ajan kuluessa organisaation kyvykkyys kasvaa. Kypsyysmalli perustuu ajatteluun, jossa yritys kasvaessaan parantaa jatkuvasti toimintaansa ja saa tehtyä toiminnasta toistettavaa, ennustettavaa, johdettavaa ja optimoitua kaikilla yritystoiminnan alueilla, niin että toiminta on mitattavaa. (Komulainen 2016, 15-16.) Kymenlaakson kauppakamari on toimintavuosiltaan vanha (90v), mutta organisaation kasvu on ollut vähäistä, jolloin sen kyvykkyykskin on kehittynyt hitaasti. Kauppakamarissa on pitkään toimineena organisaationa paljon hiljaista tietoa ja käytäntöjä, jotka säätelevät ja ohjaavat toimintaa. Niitä ei vain ole kirjattu ylös tai kuvattu. Kyvykkyyden kehittymiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri, joka tiedostamatta ohjaa henkilöstön toimintaa, asenteita, ajattelua ja käyttäytymismalleja. (Laine 2015, 12.) Jäsenhankinnasta ei ole kauppakamarissa muodostunut osa jokapäiväistä toimintaa, asenteet jäsenhankintaa kohtaan ovat osittain negatiivisia ja oma roolia jäsenhankinnassa ei ole selkeä. Organisaatiokulttuurin muutoksessa on panostettava toiminnan kehittämisen lisäksi ihmisten energisointiin. On pysyttävä osoittamaan yhteinen merkityksellinen suunta, joka motivoi yhtenäiseen toiminnan ja ajattelun uudistamiseen. (Laine 2015, 15.) Näen että Kymenlaakson kauppakamarin kyvykkyyksien kehittämiseen tarvitaan selkeää ja tavoitteellista johtamista sekä henkilöstön innostamista.

Keskeisimmiksi kyvykkyyksien kehittämiskohteiksi jäsenhankintaprosessin osalta esiin nousivat: strategialähtöisten tavoitteiden asettaminen, prosessien ja toimintamallien johtaminen ja kehittäminen, ajantasaisten työkalujen hankinta asiakastietojen hallintaan sekä osaamisen kehittäminen (digitaaliset työkalut myynnissä ja markkinoinnissa, myyntiosaaminen, motivaatio).

Ideointityöpajaa ei pystytty toteuttamaan tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa. Ideointityöpaja on tarkoitus toteuttaa kauppakamarin omin voimin syksyllä 2019. Olen kuitenkin laatinut Kymenlaakson kauppakamarille tarkat ohjeet ideointityöpajan toteuttamista varten. Pidän tärkeänä, että ideointityöpaja toteutettaisiin, sillä se toimisi hyvänä

jäsenhankintaprosessin perehdytyksenä ja henkilöstö pääsisi tässä yhteydessä vielä kertomaan omista huomiostaan jäsenhankintaprosessin toimivuudesta. Samassa yhteydessä olisi hyvä laatia tarkemmat toimintasuunnitelmat ja tavoitteet jäsenhankinnalle sekä arvioida jäsenhankintaprosessiin määritellyjä mittareita. Henkilöstö sitouttaminen mittaamiseen on tärkeää jäsenhankinnan kehittämiseksi.

6.2 Oma oppiminen

Katson oman osaamiseni ja asiantuntemukseni kehittyneen merkittävästi opintojen aikana sekä opinnäytetyön tekemisen myötä. Sain paljon uutta näkemystä ja työkaluja kehittää toimintoja nykyisessä työyhteisössä, sekä itsevarmuutta ja rohkeutta seudulliseen kehittämiseen erilaisissa ohjaus- ja työryhmissä, jotka olivat osa työnkuvaani Kymenlaakson kauppakamarin palveluksessa sekä nykyisessä työsuhteessani Cursor Oy:ssä. Suurin hyöty ja oppi tulivat kyvystä hahmottaa toimintaympäristön muutoksia sekä suuria kokonaisuuksia, jotka sitä kautta kartuttivat johtamisosaamista. Näen, että opiskeluista on ollut hyötyä edellisissä työtehtävissä, sekä erityisesti nykyisissä uusissa työtehtävissä. Opinnot vaikuttivat myös siihen, että minut valittiin nykyiseen työtehtävääni. Tämä kävi ilmi työhaastattelussa.

Opinnäytetyön tekeminen syvensi osaamistani palvelumuotoilusta, prosessien kehittämisestä ja kuvaamisesta sekä ymmärrystä myynnin ja markkinoinnin murroksesta digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyön avulla opin uusia käsitteitä ja kuvaamaan kokonaisuuksia. Oivalluksia syntyi erilaisten prosessien yhtäläisyyksistä sekä inhimillisten tekijöiden vaikutuksesta prosessien kokonaisuuteen ja toimivuuteen, vaikka johtaminen kokonaisuudessaan olikin rajattu pois opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön myötä ymmärrys organisaation toimintaan ja tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä kasvoi kyvykkyyksien tarkastelun kautta. Opinnäytetyössäni hyödynsin opintojen aikana kehittyneitä osaamistani ja saamiani ideoita. Hyvänä esimerkkinä palvelumuotoilu, johon tutustun opintojen aikana ensimmäistä kertaa.

Opinnäytetyöni aloitusvaiheessa minulla selkeä ajatus kokonaisuudesta, jossa tulisin mallintamaan jäsenhankintaprosessin myynnin ja markkinoinnin kirjallisuutta sekä opinnäytetyön avulla kerättävää uutta tutkimustietoa hyödyntäen. Pian kuitenkin ilmeni, että jäsenhankintaprosessi on suuri kokonaisuus, jota tulisi tarkastella paljon moniulotteisemmin. Tarkastelu pelkästään myynnin ja markkinoinnin näkökulmista antaisi liian organisaatiolähtöisen katsantokannan, eikä mielestäni toisi esille asiakkaan näkökulmaa, jonka olin kirjallisuuteen tutustuessa havainnut nousevan keskeiseksi tarkastelu-

kulmaksi palveluiden kehittämisessä. Oli innostavaa havainnoida, kuinka kirjallisuuteen tutustussa näkökulmista alkoi muodostumaan mielessä jäsenhankintaprosessin raamit.

Opinnot kokonaisuutena sujuivat hyvin ja tarjolla olevat kurssit innostivat opiskelemaan. Pidän opintoihin sisältyvien pakollisten kurssien sekä valitsemieni syventävien kurssien opettajia erittäin osaavina ja ammattitaitoisina. Opintojen ohjaus ja tuki opiskeluaikana Haaga-Heliassa saa myös osaltani erityiskiitosta. Haasteeksi itselleni nousi opiskelujen aikana työpaikan vaihdokset. Vaihdoin työpaikkaa kolme kertaa opintojen aikana ja jokainen uusi työ vaati alkaessaan paljon ajallisia resursseja itseltäni. Uusien työtehtävien myötä oli perehdyttävä uusiin asioihin ja välillä oli vaikeaa löytää tarvittavaa aikaa opiskeluun. Opinnäytetyön aihe vaihtui kertaalleen työpaikan vaihdon myötä ja kiireet uudessa työssä pitkittivät opinnäytetyön aloittamista. Sysäys opiskelujen loppuun saattamiseen tulikin yllättäen uuden työpaikan ja työtehtävien myötä. Olin aloittanut opinnäytetyöni valmistelun sen hetkisellemme työnantajalleni Kymenlaakson kauppakamarille, enkä enää toistamiseen halunnut vaihtaa aihetta. Sovimme työnantajani kanssa, että tekisin opinnäytetyöni heille, vaikka työnantajani välissä vaihtuukin. Sain hyvin vapaat kädet toteuttaa opinnäytetyöni sekä kaiken tarvittavan avun työn tekemiseen kauppakamarilta.

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämissuhteet

Tässä kappaleessa esitän jatkotutkimus- ja kehityssuhteita Kymenlaakson kauppakamarille opinnäytetyöni aikana esille nousseiden huomioiden pohjalta. Tärkeimpänä kehittämiskohteena Kymenlaakson kauppakamarissa näen digitaalisuuden ja digitaalisten työkalujen hyödyntämisen kaikessa toiminnassa, ei vain jäsenhankinnan kehittämisessä. Asiakkaiden toimintatapojen muuttuessa, on myös kauppakamarissa pysyttävä ajassa ja pystyttävä tarjoamaan entistä henkilökohtaisempaa palvelua ajasta tai päätelaitteesta riippumatta. Kauppakamarille niin kuin kaikille palveluntarjoajille on entistä tärkeämpää syventää asiakasymmärrystä ja pystyä hyödyntämään asiakkaista kertyvää dataa. Kauppakamarille ajassa pysyminen on mielestäni myös erittäin tärkeä imagollinen asia. Vaikuttajana ja edunvalvojana järjestön tulisi toimia proaktiivisesti ja edelläkävijänä myös sisäisten toimintojen kehittämisessä.

Jäsenhankinnalle tulisi asettaa tavoitteita jo strategiatasolta. Selkeät lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet selkeyttäisivät jäsenhankinnan johtamista ja henkilöstön sitoutumista. Henkilöstön vahvuudet tulisi tunnistaa ja hyödyntää yksilökohtaisia vahvuuksia jä-

senhankintaprosessin eri vaiheissa. Henkilöstöä tulisi myös kouluttaa ja innostaa jäsenhankintaan. Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi henkilöstön kokemus palkitsemisen epäoikeudenmukaisuudesta. Koettiin, ettei henkilöstö ole tasavertaisessa asemassa jäsenhankinnassa, johtuen persoonallisuuseroista sekä työnsisältöön liittyvistä toiminnallisuuksista. Palkitsemisjärjestelmää ja sen innostavuutta tulisi arvioida uudelleen. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä palkitsee vain itse myyntitilanteessa onnistumista. Koska kauppakamari on organisaationa pieni, tulisi toimintaa vahvistaa verkostojen avulla. Ulkopuolinen jäsenmyyjä on yksi hyvä esimerkki ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisestä. Verkostojen avulla voidaan kasvattaa ja lisätä organisaation osaamista.

Kymenlaakson kauppakamarin arvokkain elementti ovat tyytyväiset jäsenet. Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia jäsenten jäsenyyden motiiveja. Tutkimuksen avulla saataisiin arvokasta tietoa jäsenpalveluiden kehittämiseksi sekä tukemaan jäsenhankintaa. Seuraavana askeleena tästä olisi palveluiden yhteiskehittäminen jäsenten kanssa. Järjestöille on tärkeää, että niiden toiminta vastaa jäsentensä tarpeisiin ja että jäsenillä on mahdollisuus osallistua toimintaan ja toiminnan kehittämiseen.

Lähteet

Kirjallisuus

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntiyön käsikirja. Tietosanoma Oy ja kirjan tekijät. Helsinki.

Arter Oy 2018. Palvelumuotoilun pikaopas. Luettavissa: https://www.arter.fi/wp-content/uploads/Arter-Palvelumuotoilun-pikaopas.pdf?utm_source=uitiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=auto. Luettu: 11.5.2019.

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-14. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Demokraatti 21.3.2017. Suomi on yhä yhdistysten luvattu maa: tänä vuonna rekisteröity jo 521 uutta. Luettavissa: <https://demokraatti.fi/suomi-on-yha-yhdistysten-luvattu-maa-tana-vuonna-rekisteroity-jo-521-uutta/>. Luettu: 30.12.2018.

Digimarkkinointi 2019. Asiakaspolun ymmärtäminen asiakaskokemuksen keskiössä. Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/asiakaspolun-ymmartaminen-asiakaskokemuksen-keskiossa>. Luettu: 20.1.2019.

Digimoguli 2019. Inbound-markkinointi vs. outbound-markkinointi? Luettavissa: <https://www.digimoguli.fi/blogi/inbound-markkinointi-vs-outbound-markkinointi>. Luettu: 28.1.2019.

Espoon kaupunki 2018. Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja. Luettavissa: https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/kyvykkyyksien-johtamisen-kasikirja/html5/index.html?page=1&noflash. Luettu: 26.12.2018.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Docendo Oy. Jyväskylä.

Flygt, J. 3.6.2015. Muotoile asiakkaallesi sopiva palvelupolku. Kauppalehti. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/muotoile-asiakkaallesi-sopiva-palvelupolku>. Luettu: 27.1.2019.

Hallavuo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Helsingin seudun kauppakamari 2017. 100-vuotta tulevaisuutta. Luettavissa: <https://helsinki.chamber.fi/fi/tutustu-meihin/100-vuotta-tulevaisuutta/>. Luettu: 7.12.2017.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhoaako-rahalla-palkitseminen-sisaisen-motivaation/bacb2a91-548f-39f2-84b8-c42026cc5909>. Luettu: 13.4.2019.

Hänti, S. & Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2017. Digitalisaatio, yritysjohdon käsikirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Innanen, P. 16.10.2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Palvelumuotoilu Palo. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolun-kuvauksilla-kehitetaan-parempia-palveluita>. Luettu: 27.4.2019.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOY Pro. Helsinki.

Johansson, J. 13.12.2019. Digitaalinen käyttäjäkokemus – trendejä vuodelle 2019. Blink Helsinki. Luettavissa: <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/digitaalinen-kayttajakokemus-trendeja-vuodelle-2019?hsCtaTracking=7cbbf981-8cf5-4065-a3b2-c26750ebc4ce%7C3432dd6b-4120-48b5-814f-e3848f7bd8af>. Luettu: 6.2.2019.

Julkisen hallinnon suositukset 2017. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen
Luettavissa: http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite2/JHS179_liite2.html. Luettu: 30.12.2018.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki, B-to-B-myyntin uusi aika. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kekki, T. 2015. Myyntin erinomaisuus alkaa kulmahuoneesta. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/myyntin-erinomaisuus-alkaa-kulmahuoneesta/a9c0b85f-2c2e-3e60-8e99-2ec500ce0496>. Luettu: 4.2.2019.

Keskuskauppakamari 2017. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/kansainvalinen/>. Luettu: 7.12.2017.

Keskuskauppakamari 2016. Kauppakamareiden jäsenmäärä nousi ennätyslukemiin.
Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/2016/02/10/kauppakamareiden-jasenmaara-nousi-ennatyslukemiin/>. Luettu: 7.12.2017.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun Bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.

Kokonaho, T. 2011. Myyntin ajokortti. Kauppakamari. Helsinki.

Komulainen, V. 2016. Läpi kasvun lasikaton. Gordionpro Oy. Oulu.

Koski, J. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-loydät-sisaisen-motivaation/ad1bc004-21f7-3fd3-b249-670f2f86b8ff>. Luettu 11.5.2019.

Kosonen, J. 2019. Digitalisoi asiakaspolku. Elisa Oyj. Luettavissa: <https://oppaat.elisa.fi/digitalisoi-asiakaspolku>. Luettu 27.4.2019.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet, 80 konseptia menestykseen. Readme.fi. Helsinki.

Kukkola, E. 6.12.2015. Strateginen johtaminen 3: Resurssit. Peruspeliä johtaja. Luettavissa: <https://peruspelijaiohtaja.com/2015/12/06/strateginen-johtaminen-3-resurssit/>. Luettu: 15.5.2019.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B Markkinoinnin & myynnin pelikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Kymenlaakson kauppakamari 2018. Kymenlaakson kauppakamarin säännöt. Luettavissa: <https://www.kymichamber.fi/assets/Uploads/tiedostot/Kymenlaakson-kauppakamarin-saannot-2016.pdf>. Luettu: 18.12.2018.

Kymenlaakson kauppakamari 2019a. Juhlavuosikirja. Kotka.

Kymenlaakson kauppakamari 2019b. Strategia. Luettavissa: <https://www.kymenlaaksonkauppakamari.fi/kauppakamari/strategia/>. Luettu 6.5.2019.

Lönrot, M. 27.5.2019. Toimitusjohtaja. Asiakaskokemus digitaalisilla alustoilla. Cursor Oy. Seminaariesitys. Kotka.

Manninen, K. & Ugas, O. 2012. Kasvunvara, työkaluja parempaan palveluun. Sitra ja Pro Agria. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/26194723/Kasvunvara.pdf>. Luettu: 23.2.2019.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. 2. painos. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Mäkinen, S. 2015. Kyvykkyydet KA-kehittämisessä. Liikennevirasto. Luettavissa: http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?uuid=1ea3fd2f-7ba6-47d9-9769-ecc3279e72de&groupId=14. Luettu: 20.1.2019.

Nuva ry 2019. Erilaisia järjestöjä. Luettavissa: <http://vaikute.net/kansalaisyhteiskunta/erilaisia-jarjestoja/>. Luettu: 30.12.2019.

Ohjelmistoyrittäjät ry. 2014. Tutkimus ICT-alan myynnin esteistä. Luettavissa: <https://docplayer.fi/512912-Tutkimus-ict-alan-myyntin-esteista.html>. Luettu: 31.3.2019.

Oikeusministeriö, Finlex 2002. Edita Publishing Oy. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/aantasa/2002/20020878>. Luettu: 7.12.2018

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Okkonen, A. 2016. Digitalisoituva asiakaspolku. Elisa Oyj. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/cxpafinland/03-digitalisoituva-asiakaspolku-anssi-okkonen-elisa>. Luettu: 27.12.2018

Paavonen, M. 2018. Digitaloudesta kasvua 2018 -tutkimus. Palta. Luettavissa: <https://www.palta.fi/download/12759/>. Luettu: 24.3.2019.

Pennanen, E. 20.9.2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Provad Oy. Luettavissa: <https://www.provad.fi/blogi/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>. Luettu 1.6.2019.

Pro Growth Consulting Oy 2018. Myynti kasvun veturina. Luettavissa: <https://content.progrowth.fi/palvelut/tutkimus-ict-alan-myyntin-esteista-ja-parhaista-keinoista-2018?testMode=true>. Luettu: 4.2.2019.

Ritakallio, T. & Vuori, T.O. 2018. Elävä strategia. Alma Talent Oy. Helsinki.

Roger Studio Oy 2018. Onnistu markkinoinnin automaatiohankkeessa. Luettavissa: <https://studio.rogerstudio.fi/onnistu-markkinoinnin-automaatiohankkeessa> . Luettu: 2.2.2019.

Rope, T. & Tuominen, K. 2011. Lean, Tehoa ja laatua markkinoinnin kehittämiseen. A Bonnier Group Company. Jyväskylä.

Rubanovitsch, M. & Aminoff, J. 2015. Ostovallankumous. Oy Imperial Sales Ab. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 1.6.2019

Taplause Oy 2019. Luettavissa: <https://www.taplause.fi/>. Luettu: 26.5.2019.

Tolvanen, V. 24.2.2013. Mitä eroa myynnillä ja markkinoinnilla. Luettavissa: <https://www.villetolvanen.com/fi/2013/02/24/mita-eroa-on-myyntilla-ja-markkinoinnilla/>. Luettu: 18.12.2018.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Sähkökirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vainu 2019. Filteri Kymenlaakso. Luettavissa: <https://product.vainu.io/fi/>. Luettu: 7.5.2019.

Vanhamäki, O. 12.12.2011. Strateginen kyvykkyys – mistä se on tehty? Balentor Oy. Luettavissa: <https://www.balentor.fi/strateginen-kyvykkyys-mista-se-tehty>. Luettu: 30.3.2019.

Verne Liikenteen tutkimuskeskus 2019. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Luettavissa: <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>. Luettu: 14.5.2015.

Vilka, H. 2015a. Tutki ja Kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2015b. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita-C3%A4.pdf>. Luettu: 15.5.2019.

Väätäinen, M. 13.3.v2015. Miksi jokaisen johtajan tulisi ymmärtää asiakkaiden palvelupolku? Solita Oy. Luettavissa: <https://www.solita.fi/blogit/miksi-jokaisen-johtajan-tulisi-ymmartaa-palvelupolku/>. Luettu: 26.1.2019.

Liitteet

Liite 1

Toimitusjohtajakyselyn kysymykset

- Miten kauppakamarinne jäsenmäärä on kehittynyt viime vuosina?
- Osallistuuko henkilöstönne jäsenhankintaan?
- Käytättekö ulkopuolisia kumppaneita jäsenhankinnassa? Kyllä/Ei
- Kuinka suuri osa jäsenistä on prosentteina:
henkilöstön hankkimia?
ulkopuolisen jäsenhankintakumppanin hankkimia?
itse jäsenhakemuksen lähettäneitä?
luottamushenkilöiden tai jäsenyritysten hankkimia?
- Miten henkilöstöä kannustetaan/palkitaan jäsenhankinnasta?
- Millä toimenpiteillä henkilöstön jäsenhankintaa tuetaan? (Esim. esitteet, tapahtumat, koulutus, kampanjat, muuten miten?)
- Miten kehittäisit kauppakamarin jäsenhankintaa?

Liite 2

Henkilöstöhaastattelun kysymykset

Strategiataso – tavoitteet ja arvo asiakkaalle

- Pohdi jäsenhankinnan tavoitteita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä:
Mitä tavoitteita jäsenhankinnalle on asetettu vuositasolla?
Mitä tavoitteita jäsenhankinnalle on asetettu pitkälle aikavälille 3 – 5 vuotta?
- Ovatko jäsenhankinnalle asetetut tavoitteet mielestäsi hyviä, realistisia?
- Mitä arvoa jäsenyys tuottaa asiakkaalle?

Organisaatiotaso – jäsenhankinnan johtaminen ja kehittäminen

- Ketkä tekevät jäsenhankintaan Kymenlaakson kauppakamarissa?
- Keiden tulisi mielestäsi osallistua jäsenhankintaan?
- Kuka jäsenhankintaa johtaa?
- Miten jäsenhankintaa tulisi mielestäsi johtaa?
- Miten johto tai muu organisaatio tukee jäsenhankintaa?
- Mitkä kauppakamarin toiminnot ja tekeminen tukevat jäsenhankintaa?

- Miten jäsenhankintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Yksilötaso – työkalut, osaaminen ja motivaatio

- Mitkä käytössäsi olevat työkalut tukevat jäsenhankintaa?
- Saatto johdolta tai muulta organisaatiolta tukea jäsenhankintaan?
- Minkälaista osaamista henkilöstöllä on, joka tukee jäsenhankintaa?
- Minkälaista osaamista sinä koet tarvitsevasi jäsenhankinnan tueksi?
- Minkälaista osaamista koet henkilöstön tarvitsevan jäsenhankinnan tueksi?
- Mikä motivoisi sinua jäsenhankintaan?

Liite 3



Jäsenhankintaprosessi
i.pdf

Jäsenhankintaprosessi Opinnäytetyö 30 May 2019

Ennen jäsenyyttä - myyntiä edeltävät toimet Jäseneksi liittyminen - myyntikeskustelu Jäsenyyden hoito - myynnin jälkeiset toimet

Tietoisuuden synty	Kinnostuksen herättäminen ja tied.	Jäseneksi liittyminen	Vahvistus jäsenyydestä ja palvelu	Jäsenyyden hyödyntäminen	Kokemuksista kertominen
Tietoisuuden edistäminen	Potentialaisten jäsenten tunnistus	Jäsenyyden myyminen	Jäsenyyden vahvistaminen, laulut	Asiakasutteen ylläpito ja hoito	Jäsenyyttäviällytyden
Tavoitteiden määrittely ja myy.	Kauppakamaritoiminnan esittely p.	Jäsenyyden myynti	Tietoa kauppakamarille hankituista		Jäsenyyttäviällytyden varmistami

Potentialainen asiakas ASIAKKAAN MATKA PALVELUPOLULLA

Potentialainen asiakas ASIAKKAAN PALVELUTUOKIOT

Tietoisuuden synty	Kinnostuksen herättäminen ja tiedon etsiminen	Jäseneksi liittyminen	Vahvistus jäsenyydestä ja palveluun tutustuminen	Jäsenyyden hyödyntäminen	Kokemuksista kertominen
--------------------	---	-----------------------	--	--------------------------	-------------------------

Potentialainen asiakas ASIAKKAAN KOSKETUSPISTEET

<ul style="list-style-type: none"> Artikkelin, mielipidekirjoituksen tai mainoksen lukeminen printti- tai digitaalisesta SOME: postauksen laus, sähköinen osallistuminen, videoiden katsominen, blogin lukeminen, tapahtumien reagointi, yhteisöön liittyminen Palveluiden ja tiedon etsiminen netistä To- tai radiolähetysten näkeminen tai kuuntelu Kauppakamarin mainoksen, esitteen, uutisen tai muun julkisen näkyvyyden huomioiminen Kauppakamarin edustajan tapaaminen Tutun suosittele Yleisen kauppakamarista käytävä keskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> Osaallistuminen kauppakamarin järjestämien tapahtumien Suoramarkkinointikampanjojen saaminen Keskustelu kauppakamarin edustajan kanssa Vierailu kauppakamarin nettisivuilla Uutiskirjeen tilaus Sisällön lataus kauppakamarin sivuilta Yhteydenotto kauppakamarin sähköisellä palvelumaksulla Keskustelu Chatin kautta Sähköiseen kampanjojen tutustuminen (some tai netti) Kauppakamarin päivitysten tykkääminen tai kommentointi sohmassa Kauppakamarin sähköpostin reagointi <ul style="list-style-type: none"> Tutun suosittelu Referanssien lähettämisen Mielipiteiden esittämisen 	<ul style="list-style-type: none"> Kauppakamarin lähestyminen jäseneksi liittymisellä Tapaaminen Hyödyllisen tutustuminen Tarjouksen saaminen Tarjouksen tarttuminen Jäsenyydestä sopiminen Jäsentomakkeen täyttö Yhteyshenkilöiden ilmoittaminen Kertominen mikä palvelut kiinnostavat Käsitteiden saaminen jäseneksi liittymisellä Odotusten synty toiminnan hyödyistä ja jäsenyyden eduista 	<ul style="list-style-type: none"> Vahvistus jäsenyydestä Tietoa jäsenyydestä ja jäsenedusta Laskun saaminen Henkilökohtainen yhteydenoto kauppakamarista ja tervetulo-ottotus jäseneksi Kutsu uuden jäsenen tilaisuuteen Videotarveohje toimitusjohtajalle Tarjous jäsenpalveluiden luvutusta Odotusten synty verkoston kuulumisesta 	<ul style="list-style-type: none"> Palveluiden käyttäminen Tapahtumien osallistuminen Verkkotoon tutustuminen Kauppakamarin näkyvyyden ja verkoston hyödyntäminen Jäsentarjousten hyödyntäminen Kauppakamarin uutiskirjeiden ja tiedotteiden lukeminen Kauppakamarilehden saaminen Vakuttaminen kauppakamarin kannan kautta Aktiivinen osallistuminen toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaaminen kauppakamarin jäsenyyttäviällyskyselyyn Vastaaminen tapahtumien palauttekyseleihin Suora palautteen antaminen Kauppakamarin toiminnasta kertominen Kauppakamarin jäsenyyden suosittelu Oman toiminnan ja tuotteiden esittely verkoston jäsenille Brändihetittäminen toiminnan Verkoston hyödyntäminen
---	---	---	---	---	--

Kauppakamari KAUPPAKAMARIN PALVELUOKIOT

Tietoisuuden edistäminen	Potentiaalisten jäsenten tunnistaminen	Jäsenyyden myyminen	Jäsenyyden vahvistaminen, laakitus ja jäsenedusta karttaminen	Asiakassuhteen ylläpito ja hoito	Jäsenyyttäviisyyden varmistaminen
--------------------------	--	---------------------	---	----------------------------------	-----------------------------------

Kauppakamari KAUPPAKAMARIN KOSKETUSPISTEET

<ul style="list-style-type: none"> SOME näkyvyys, henkilöstön aktiivisuus ja yhteisöjen hyödyntäminen Henkilöstön osallistuminen tapahtumiin Mediatiedotteet Mielipidekirjoitukset Maksettu mainonta Ulkomarkkinointi PR Printtiläiden jakelu Näkyvyys roluilla julkisissa tiloissa Materiaalin jako tilaisuuksissa, julkisissa tiloissa ja sisäryhmiä kautta Sisämarkkinointi (nettii + printti) Digitaalinen uudelleen markkinointi 	<ul style="list-style-type: none"> SOME sisältö tuotanto ja markkinointi Suora soitto kuunien liidihin Verkostoituminen tapahtumissa Tapahtumien järjestäminen Uutiskirjeiden lähetykset Toimialakohtainen markkinointi Palveluiden personointi myös nettissä Sekäältä tuote- ja palvelusivustoille Jäsenetujen esittely Referenssien esittely Ladattavat sisällöt Yhteydenottomake Toimintakohdat Chat-palvelu Uusien kyyryt kyyrykset Suoramarkkinointi Webinaarien tuottaminen Uudelleen markkinointi Kuunien liidin ohjaus ulkopuoliselle jäsenmääräajalle 	<ul style="list-style-type: none"> Potentiaalisten jäsenyyden taustatietojen selvitys Toimintakohdat verkkosivulla Myyntipuheen ja aineiston valmistelu Yhteydenotto potentiaalseen jäseneseen Tapaaminen Soitto Kauppakamarin ja palvelujen esittely Hyötyjen esittäminen Tarjous jäsenyydestä Sopimus jäsenyydestä Jäsentietojen kerääminen Ulkopuolisen jäsenhankinnan myynnin johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Sähköisen taakun lähettäminen Tarvetuloaviesti Lähestyminen henkilökohtaisesti ja perustiedoista kauppakamarin toiminnasta ja palveluksista Jäsenedusta karttaminen Sosiaalisiin medioihin ja verkostoihin kutsuminen Uusien jäsenten tilaisuuksien järjestäminen Palkkion maksaminen ulkopuoliselle jäsenhankkijalle 	<ul style="list-style-type: none"> Palveluiden tarjoaminen Jäsenedusta muistuttaminen Passivisten yritysten / yhteyshenkilöiden aktivointi Kutsuun tilaisuuksiin ja tapahtumiin Ajankuuluinen viestintä Valkuttajamarkkinointi Menestyksellistä karttaminen Henkilökohtaiset yhteydenotot Vierailu jäsenyydestä Kulttuurin osallistumisen vaikuttamiseen ja toimintaan Personoidut ja henkilökohtaiset viestit Jäsenten esittely kutsupaneina Sitouttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Jäsenyyttäviisyyden seuranta Palveluiden käytön ja laadun seuranta Toiminnan yhteiskäyttämisen asiakkaan kanssa Kampanjat liid- ja ristimyyntiä Referenssien hyödyntäminen Suostuttajien hankinta ja pakittaminen Asiakassuhteesta pakittaminen Jäsenyydestä pakittaminen Eroaminen miellyttävä ja helppoa - uudelleen jäsenyyden mahdollistaminen Ulkopuolisen jäsenhankinnan palautteen reagoiti vuoden jäseninä oltua
---	---	--	---	--	---

Kauppakamari DIGITAALISUUTTA TUKEVIA TYÖKALUJA ->

<ul style="list-style-type: none"> SOME Facebook, Twitter, LinkedIn, blogi, Youtube Nettiläivut SEO Web-analytiikka Markkinointi automaatio Ulkoinen linkitys Sähköiset esitteet ja julkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> Sähköposti Kampanjasivut/facetutumisivut Liidin generointi ja pisteytykset Remarketing Chat Sähköiset uutiskirjeet 	<ul style="list-style-type: none"> Verkkokauppa Sähköinen liittymismake CRM Järjestelmien integraatio 	<ul style="list-style-type: none"> Sähköinen laakutusjärjestelmä 	<ul style="list-style-type: none"> SMS Butti Drig Marketing Asiakaskyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastytytytytytytytytytyty Sähköinen palaute/palvelumake Asiakassuhteen analytiikka
--	---	---	---	--	--

Kauppakamari MITTARIT JA MITTAAMINEN

<ul style="list-style-type: none"> Verkkosivujen kävijäseuranta Mediasuunnan lukumäärä Uutiskirjeiden klikkaukset PPC (Pay Per Click) CPM (Cost Per Mille) SOME näkyvyys ja seuraajat Osallistuminen tapahtumiin Tavoitteet ulkopuoliselle jäsenhankkijalle 	<ul style="list-style-type: none"> Verkkosivujen kävijäseuranta Kampanja-klikkaukset (CTR) Sähköisen viestinnän avaukset ja linkki klikkaukset Chat-palvelutapahtumat Blogin laajuus SOME näkyvyys, seuraajat ja kampanjat 	<ul style="list-style-type: none"> Myyntikontaktien määrä Uusien jäsenten määrä (henkilöstö + ulkopuolinen jäsenhankinta) Ulkoinen jäsenhankinnan konversio CES-mittaus jäseneksi liittymisestä sähköisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Jäsenmaksut määräjässä Osallistumiset uusien jäsenten tilaisuuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> Palveluiden käyttö per asiakas -> huomio uusissa asiakkaissa Palveluiden laatu (NPS) Pikapalaute palveluotustammon ohjaus (liid- ja konvertointi) Jäsenten aktiivisuus Viestinnän tavoitavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Jäsenmäärän kehitys (uudet, eronneet, netto) Jäsenkutsutuksen kehitys Jäsenyyttäviisyyden kehitys (NPS) Jäseniäviisyn vastausprosentti Osallistujamäärät
---	--	---	--	--	--

Ulkopuolinen jäsenhankkija ULKOPUOLINEN JÄSENHANKKIJAA

Tavoitteiden määritys ja myyntiohjelman laatu	<ul style="list-style-type: none"> Kauppakamaritoiminnan esittely potentiaalsele jäsenelle Tarjouksen jättäminen 	Jäsenyyden myynti	Tietoa kauppakamarille henkilöistä jäsenistä	Jäsenyyttäviisyyden varmistaminen kontaktamalla liittyneet jäsenet (1v)
---	--	-------------------	--	---