



Asiakkaan sitouttaminen ennakoivan poistumaehkäisyn keinoin

Saki Salomäki

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Saki Salomäki
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2019

**Asiakassitouttaminen ennakoivan poistumaehkäisyn
keinoin**

2019

Sivumäärä 57

Sellaisessa palveluliiketoiminnan markkinassa jossa laatu ei ole erottautumistekijä, asiakas tekee ostopäätöksen hinnan tai muun sekundaarisen tekijän perusteella. Tällaisessa markkinassa kilpaillaan aktiivisesti asiakkaasta, joka negatiivisten kokemusten seurauksena vaihtaa herkästi palveluntarjoajaa. Suomessa tällainen markkinatilanne vallitsee ICT-palveluita tarjoavien teleoperaattoriyritysten välillä.

Markkinassa on kolme energiavirtaa, jotka sekoittavat asiakkuuksien omistajuussuhteita. Nämä energiavirrat ovat uusasiakashankinta, asiakaspoistuma ja winback-poistumanesto. Se palveluntarjoaja menestyy, jonka asiakkuuksista ajautuu pienin määrä tuohon energiapyörteeseen.

Asiakaspoistuma ja asiakassitoutuminen ovat palveluliiketoiminnassa tärkeitä käsitteitä. Palvelusopimuksien solmiminen perustuu asiakassuhteen luomiseen, mutta kuten on myös ihmissuhteelle tyypillistä, suhde muuttuu irrelevantiksi, jos osapuolten välillä ei synny aika-ajoin inhimillistä vuorovaikutusta. Asiakaspoistuman, sekä asiakkaiden sitouttamisen kannalta on olennaista tuntea asiakaskäyttäytymisen peruseräätteet, jotta palveluntarjoajalla olisi osaamista vaikuttaa käyttäytymiseen oikein.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käsiteltiin yritysasiakkaiden ennakoivaa poistumaehkäisyä ja sitouttamista. Teoreettinen viitekehys muodostui asiakaskäyttäytymistä tutkivan teorian pohjalta. Empiirinen osuus on toteutettu osana opinnäytetyön toiminnallista osuutta, kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia validoitiin haastattelemalla viittä toiminnallisen osuuden vaikutuspiirissä ollutta yritysasiakasta.

Palvelumuotoilun perspektiivistä laaditun työn hyödynsaajana on Elisa Oyj. Tarkoituksena oli konstruoida malli käyttäytymistutkimuksen havaintojen soveltamisesta asiakaspoistuman ennaltaehkäisyyn ja asiakkaan sitoutumisasteen kasvattamiseen. Työssä käsitellään kirjoittajan konseptoimaa mallia -automatisoitu asiakkuudenhoitojärjestelmä, sekä esitellään mallia testaavan kokeilun työvaiheet ja tulokset.

Kokeilussa tunnistettiin yritysasiakkaita, joilla on kohonnut poistumariski. Tunnistamisessa hyödynnettiin apuna ennakoivaa analytiikkaa, historiadatan analyysia, benchmarkkia ja asiakasrajapinnassa työskentelevien haastattelua. Markkinoinnin automaatiota hyödyntäen, tunnistettuihin kohderyhmiin vaikutettiin arvoa tuottavalla asiakasviestinnällä, jonka ensisijainen tavoite on tuottaa poistumariskiselle asiakkaalle positiivisia tunteita. Kokeilussa oli mukana yhteensä 1400 Elisan yritysasiakasta. Kokeilun ydinopetus on, että asiakkaan oletettu poistumariski on sitä todennäköisempi, mitä enemmän oletus perustuu asiakkaan toteutuneeseen käyttäytymiseen. Mitä korkeammassa poistumariskissä asiakas on, sitä vastaanottavaisempi hän on asiakashoidolliselle vaikuttamiselle.

Asiasanat: asiakaspoistuma, asiakassitoutuminen, asiakaskäyttäytyminen, poistumariski, asiakaskokemus

Engaging customer through proactive churn prevention

2019

Pages

57

The kind of service business market, in which the quality is not the differentiating factor, a customer makes the purchasing decision based on the price or other secondary factor. In such a market, there is a competition for the customer who is highly prone to switch service provider if negative experiences occur. In Finland, a similar market situation exists between telecommunication operators providing ICT services.

There are three energy flows in the market which mixes the ownership of accounts. New customer acquisition, customer churn, and winback-churn prevention. The service provider whose customer accounts enters the energy vortex least, will succeed.

Customer churn and *customer loyalty* are important concepts in the service business. Service agreements are based on establishing a customer relationship, but as it is typical for a relationship between people, the relationship becomes irrelevant if there is no human interaction every now and then. Regarding customer churn, and customer loyalty, it is relevant to know the basic principles of customer behavior, so that the service provider would have the know-how to influence the behavior properly.

This functional thesis dealt with proactive churn prevention and engagement for corporate clients. The theoretical framework was based on the theory of customer behavior. The empiric part has been implemented as part of the functional part, using a quantitative research method. The results of the quantitative study were validated by interviewing five corporate clients affected by the functional section.

The study was conducted from the perspective of service design and the beneficiary organization is Elisa Corporation. The purpose of the thesis was to construct a model for applying behavioral research findings in customer churn prevention and customer loyalty increase. The thesis covers the author's conceptual model, automated customer care system, and introduces the steps and results of the model's testing experiment.

The experiment identified corporate customers with an increased risk of churn. The identification process utilized machine learning, history data analysis, benchmarking, and customer interface interviewing. By utilizing marketing automation, identified target groups were influenced by value-generating customer communications with primary goal to generate positive emotions for the churn risk customer. The experiment involved a total of 1,400 Elisa corporate customers. According to the key finding of the experiment, the more the customer data is based on the customer's actual behavior, the more reliable the customer's expected churn risk is. The higher the churn risk is, the more receptive the customer is to customer care influencing.

Keywords: customer churn, customer loyalty, customer behaviour, churn risk, customer experience

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen valinta	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	8
1.3	Tutkimuksen rajaukset	9
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	9
2	Toimeksiantaja Elisa Oyj	10
2.1	Toimialakuvaus	11
2.2	Markkinan asettamat haasteet	12
3	Asiakaskäyttäytyminen	13
3.1	Käyttäytymistiede asiakasymmärryksen perustana.....	14
3.2	Psykologinen ydin	16
3.3	Asiakkaan kokema tunneyhteys	17
3.4	Asiakaspoistuma	18
3.5	Käyttäytymistutkimuksen havaintojen soveltaminen poistuman ehkäisyssä	20
3.6	Asiakkaan psykologinen ydin osana päätöksentekoprosessia.....	21
3.7	Korkean- ja matalan ponnistelun päätöksentekoprosessi	22
3.8	Arvontuottajien vaikutus sitoutumisasteeseen	25
3.9	Kokemuksen syntyminen	26
4	Asiakkaan poistumariskin tunnistaminen.....	28
4.1	Data-analytiikan hyödyntäminen poistumariskin laskemisessa	29
4.2	Poistumariskiprosentti.....	31
5	Opinnäytetyön toiminnallinen osuus.....	32
5.1	Automatisoitu asiakkuudenhoitojärjestelmä	34
5.2	Kokeilun tarkoitus.....	36
6	Kokeilu.....	36
6.1	Orientaatio ja datan keräys	37
6.2	Poistumaprosessi ja poistumasyyt	38
6.3	Kokeilun kohderyhmät.....	41
6.4	Poistumariskistä asiakkuutta hoitavat toimenpiteet	42
6.5	Tarkasteltavan joukon ja viestintävälineen määrittäminen	42
6.6	Kokeilun hypoteesi, tavoitteet, mittarit ja aikamääreet.....	43
6.7	Kokeilun tulokset.....	44
6.8	Validointi	47
6.9	Arviointi	50
7	Johtopäätökset	51
7.1	Johtopäätökset liiketoiminnan näkökulmasta.....	51

7.2	Johtopäätökset asiakkaan näkökulmasta	55
	Lähteet.....	56
	Kuvat	58
	Liitteet	59

1 Johdanto

Mihin asiakkaan käyttäytyminen perustuu? Mitä on asiakaspoistuma ja kuinka sitä voi ehkäistä? Mistä voi tunnistaa asiakkaan poistumariskin lisääntymisen? Millä keinoilla asiakkaan sitoutumiseen voi vaikuttaa? Opinnäytetyö tarjoaa lukijalleen vastauksia näihin kysymyksiin sekä havainnollistaa pohdintojen hyödyntämistä käytännössä työn toiminnallisessa osuudessa.

Tämän opinnäytetyön sisältö on tarkoitettu hyödynnettäväksi sellaisten henkilöiden työssä, joiden tehtäviin kuuluu liiketoiminnan kehitys, asiakaskokemuksen parantaminen, asiakasymmärryksen kerääminen, palveluiden muotoilu, myynti, asiakasviestintä tai markkinointi.

Opinnäytetyötä voisi rakenteeltaan kuvata opetusmateriaalimaiseksi. Käsiteltävää asiaa pohjustetaan kuvaajalla, jonka jälkeen aiheeseen syvennytään konkreettisia esimerkkejä hyödyntäen. Työn toiminnallinen osuus tiivistää käsitellyt teemat konseptiksi, jonka päätavoite on vähentää asiakaspoistumaa ja kasvattaa asiakassitoutumista. Työn toimeksiantaja on Elisa Oyj.

1.1 Aiheen valinta

Design thinking -ajatusmallin kulmakivi on empatia, eli kyky nähdä maailmaa toisen ihmisen silmin. Empatian tulisi olla kaiken asiaskaslähtöisen liiketoiminnan ytimessä. Kun muotoilija on saavuttanut näköalapaikan asiakkaan maailmankuvassa, hän voi esittää itselleen seuraavia kysymyksiä ja vastata niihin asiakkaan näkökulmasta. Millaisia palveluita ja tuotteita itse tarvitsisin asiakkaana? Miten haluaisin niitä mieluiten ostaa? Miten haluaisin saada tuotteen käsiini tai miten haluaisin käyttöönoton järjestyvän? Kuinka paljon olisin valmis maksamaan tarpeeni tyydyttämisestä? Jos olen tyytymätön, miten haluaisin tilanteen ratkaistavan?

Jotta samaistuminen asiakkaan kanssa olisi mahdollista saavuttaa, kohdetta voi tutkia havainnoimalla ja hänen kanssaan keskustelemalla. Luotettavinta ymmärrystä asiakkaan käyttäytymisestä saa kuitenkin tehtyjen tekojen kautta. Opinnäytetyön tekijää kiinnosti erityisesti asiakkaan sitoutuminen palveluntarjoajaan. Tässä teemassa on kuitenkin haastavaa asettua asiakkaan kenkiin, koska usein sitoutumisen pohjasyyt ovat syvällä ihmisen alitajunnassa. Tällöin on tarkoituksenmukaista pohtia tilannetta, jossa asiakkaan sitoutuminen palveluntarjoajaan ilmenee konkretiassa.

Missä tilanteissa asiakas käyttäytymisellään osoittaa sitoutumista palveluntarjoajaan? Vastaus voisi olla, että asiakkaan ollessa tyytyväinen ja vaiti, hän osoittaa sitoutumista. Luotettavimmin asiakas kuitenkin osoittaa sitoutumistaan lopettaessaan palvelusopimuksen ja vaihtaessaan kilpailijalle. Tuolloin voidaan varmuudella todeta, että asiakas ei ollut ollenkaan sitoutunut.

Opinnäytetyön kirjoittaja havainoi vuonna 2018 aktiivisesti mikroyrityssegmentin myyntiprosesseja ja kuunteli Elisa Oyj:n (jäljempänä Elisa) yritysmyyjien ja yritysasiakkaiden välistä keskustelua. Kirjoittaja haastatteli useita Elisan yrityspistemyyjiä selvittääkseen alueellisia eroja asiakasyritysten toimialajakaumassa ja digitaalisuuden tasossa.

Alueellisten yrityspistemyyjien avulla kirjoittaja tunnisti useita yrityksiä, jotka olivat hyödyntäneet joitain Elisan palveluita yrityksensä digitalisoinnissa. Kirjoittaja kasvatti ymmärrystään asiakassegmentistä haastattelemalla puhelimitse useita, eri toimialojen, yritysten päättäjiä. Haastattelut olivat keskustelunomaisia ja niiden tavoite oli syventää asiakasymmärrystä ja tunnistaa potentiaalisia referaattirytyksiä käytettäväksi Elisan viestinnässä.

Erityisesti asiakkaiden ja myyjien käyttäytymisen havainnointi herätti kirjoittajan mielenkiinnon opinnäytetyön aiheeseen. Tämän myötä käyttäytymistutkimuksesta muodostui eräänlainen käsikirja asiakassitoutumisen ilmiön selittämiseen. Kirjoittaja keskittyi myös opinnoissaan käyttäytymistutkimukseen.

Yritysasiakas tarkoittaa Elisassa asiakkuutta, jolla on sopimus Elisan yritysasiakkaille suunnatun palvelutarjooman tuotteista. Jotta asiakas voi solmia palvelusopimuksen tai ostaa tuotteen yritysasiakkaille suunnatusta palvelu -tai tuotetarjoomasta, hänellä täytyy olla y-tunnus. Tällaisia asiakkaita ovat eri yhtiömuotoiset yritykset, julkishallinnolliset organisaatiot, kirkolliset järjestöt ja yhdistykset.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan käyttäytymiseen, sen tulkitsemiseen ja ennakoimiseen. Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu käyttäytymistutkimuksen havainnoista ja niiden soveltamisesta liiketoimintaan. Tietoperustan edetessä lukijan ajattelua tuetaan tutkimuksesta sovellettujen esimerkkitalanteiden avulla.

Tietoperustan on tarkoitus valmistaa lukijaa työn toiminnallista osuutta varten, jossa esitellään kirjoittajan kehittämisprojekti Elisa Oyj:n yritysasiakasyksikölle. Osana kehitysprojektiä suoritettiin asiakaspoistumaa ehkäisevä ja asiakassitoutumista kasvattava kokeilu. Kokeilun tavoite oli testata varsinaisen konseptin rajattua osa-kokonaisuutta käytännössä. Kokeilun lopputuote eteni kesällä 2019 Elisan asiakasraporttiin, jossa se tuotti sekä määrällistä että laadullista dataa.

Opinnäytetyön ensisijainen tavoite on tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoisuutta asiakaspoistuman ehkäisemiseen ja asiakkaiden sitoutumisasteen kasvattamiseen. Opinnäytetyön toinen tavoite on tiivistää lukijalleen asiakaspoistuman ja asiakassitoututtamisen

kannalta relevantit perustiedot käyttäytymistutkimuksen soveltamisesta todelliseen liiketoimintaan.

Opinnäytetyön tavoitteisiin päästäkseen kirjoittaja perehtyi käyttäytymistutkimukseen, suoritti havainnoivaa asiakastutkimusta, keräsi määrällistä tutkimustietoa, hyödynsi laadullista tutkimusta sekä tuotti ymmärtämistä helpottavia infograafeja.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, joten tämän tutkimuksen keskiössä on Elisan yritysasiakasyksikölle toteutettu kehitysprojekti, jonka tarkoitus on tutkia uutta asiakashoidollista mallia asiakaspoistuman ehkäisemiseksi.

Tutkimuksessa asiakaspoistumaa ja asiakassitoutumista käsitellään käyttäytymistutkimuksen viitekehyksessä. Tässä opinnäytetyössä ei perehdytä asiakaskokemuksen tietoperustaan. Tutkittavan aiheen ollessa suhteellisen laaja, opinnäytetyön kirjoittaja on halunnut keskittyä asiakkaan käyttäytymiseen käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta. Asiakaskokemusta käsitellään kuitenkin opinnäytetyössä osana toimenpiteitä.

Työn luvussa 4 käsitellään myös ennakoivan analytiikan toimintaperiaatteita, mutta osuuden pääasiallinen tavoite on tarjota lukijalle perustiedot aiheesta, jotta toiminnallisen osuuden, luvun 5, sisältö olisi ymmärrettävämpää.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Kappaleessa avataan työn keskeisimpiä käsitteitä. Lukijalle on tarkoituksenmukaista ymmärtää käsitteiden merkitys ennen lukutyön aloitusta.

Toimintakykyhyödykkeiden markkina

Toimintakykyhyödykkeiden markkina tarkoittaa kilpailukenttää, jossa asiakkaalle tarjottavat palvelut ovat keskenään niin samankaltaisia, että erottautumistekijät keskittyvät palveluiden ominaisuuksien sijasta pääosin hintaan. Toimintakykyhyödyke viittaa asiakkaan toimintakyvylle välttämättömään palveluun. Tällaisia palveluita ovat pankkipalvelut, energiapalvelut, tietoliikenne- ja yhteyspalvelut sekä vakuutuspalvelut.

Asiakasymmärrys

Palveluntarjoajan käsitystä asiakkaan arjesta, käyttäytymisestä, ajatuksista, asenteista ja tarpeista. Jos palveluntarjoajalla on laaja asiakasymmärrys, se tarkoittaa, että palveluntarjoaja on kyennyt kokonaisvaltaisesti omaksumaan asiakkaan näkökulman.

Asiakasymmärryksen avulla voidaan nähdä palvelun vahvuudet ja heikkoudet. Tämän ymmärryksen avulla voidaan muotoilla palvelua vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja arkeen (palvelumuotoilupalo.fi, 2019).

Asiakassitouttaminen

Tarkoittaa palveluntarjoajan keinoja kasvattaa asiakkaidensa sitoutumisastetta, toisin sanoen lojaalisuutta. Asiakkaan sitoutuminen on laaja käsite, jonka vuoksi siihen vaikuttaa asiakastyytyväisyyden lisäksi asiakasuskollisuus ja asiakkaan tunteet yritystä kohtaan. Viitala ja Jylhä (2013, 93) korostavat, että usein sitoutuneet asiakkaat suosittelevat palvelua tai tuotetta muille sekä antavat korjaavaa että kannustavaa palautetta.

Asiakaspoistuma

Palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen palvelusopimus katkaistaan. Valtaosassa tapauksia asiakaspoistuma on asiakkaan käynnistämä toimenpide.

Poistumariskiprosentti

Ennakoivan analytiikan periaatteilla muodostettu prosentuaalinen arvo, joka osoittaa nykyisen asiakkaan poistuma-alttiuden, sekä todennäköisyydet mahdollisen poistuman taustasyille. Poistumariskiprosentista käytetään yleisesti myös ilmaisua churn score.

2 Toimeksiantaja Elisa Oyj

Elisa Oyj on julkinen osakeyhtiö, joka on noteerattu Nasdaq Helsingissä. Elisa on Suomessa tietoliikenne- ja digitaalisten palveluiden markkinajohtaja. Elisa palvelee yli 2,8 miljoonaa kuluttajaa, yritystä ja julkishallinnon organisaatiota Suomessa, Virossa ja kansainvälisesti.

Vuonna 2018 Elisa Oyj:n liikevaihto oli 1,83 miljardia euroa ja henkilöstöä oli 4800. Yhtiöön kuuluvia brändejä ovat Elisa, Elisa Saunalahti, Elisa Videra, Elisa Santa Monica, Elisa Automate ja Elisa Smart Factory. (corporate.elisa.fi, 2019)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Elisan yritysasiakasyksikkö ja tarkennetusti sen sisällä pienten- ja keskisuurten yritysasiakkaiden, alle 10 henkilöä työllistävien asiakasyritysten segmentti. Alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä kutsutaan yleisesti myös mikroyrityksiksi.

Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt alle 10 henkilöä työllistävien yritysasiakkaiden segmentissä, osana myynnin johtoryhmää Business Development Traineeena kahtena erillisenä ajanjaksona kevästä 2018 lähtien.

2.1 Toimialakuvaus

Vastaavia palveluntarjoajia markkinassa ovat Telia Finland Oyj ja DNA Oyj. Nämä kolme muodostavat kilpailukentän, jossa kuluttajille ja yritysasiakkaille tarjotaan mobiili- ja verkkoliittymiä, laitteita, toimisto-ohjelmia, laitteiden tietoturvapalveluita, puhelinvaihdopalveluita ja viihdepalveluita. Näiden kolmen toimijan tarjoomasta suurimmat myyntivolyymit ovat puhelinliittymien, kiinteiden- tai liikkuvien verkkoyhteysliittymien ja laitteiden kategorioissa.

Elisa, Telia ja DNA ovat tarjoomaltaan niin samankaltaisia, että erottautumistekijöitä on haastavaa esittää asiakkaille. Myyntikilpailu volyymituotteissa on aggressiivista, siksi kilpailukyvyn säilyttämiseksi kaikkien kolmen toimijan on ylläpidettävä tehokkaasti johdettua myyntiorganisaatiota. Niin mikroyrityksille kuin kuluttajille, myynti käsittää puhelinmyynnin, verkkokaupan ja pistemyynnin. Pistemyynti tarkoittaa myymälä- ja ständimyyntiä.

Valtaosa mikroyritysasiakkaista ylläpitää yrityksensä liiketoimintaa lähes samoilla ICT-välineillä kuin henkilöasiakas omaa kotitalouttaan. Elisan tarjoomasta suosituimpia pienten yritysten keskuudessa ovat siis luonnollisesti mobiililiittymäpaketit, liikkuvat laajakaistat, kiinteät laajakaistat sekä laitteista tietokoneet, puhelimet ja tabletit. Pienten yritysten eniten hyödyntävät ICT-palvelut ovat siis hyvin lähellä henkilöasiakkaan kotitalouden ICT-tarpeita.

Elisan, Telian ja DNA:n tarjoamat palvelut ovat välttämättömiä asiakasyritysten ja kuluttajien toimintakyvyn ylläpitämiseksi, siksi opinnäytetyön kirjoittaja kuvaa näitä palveluita toimintakykyhyödykkeinä. Markkinassa tällaisia toimintakykyä ylläpitäviä palveluita kutsutaan myös ICT-infrastruktuuriksi. *Kuvassa 1* esitetään digitalisoitu versio Maslowin tarvehierarkiasta. ICT-infrastruktuuri vastaa pyramidin alinta tasoa.



Kuva 1: Digitalisoitu versio Maslowin tarvehierarkiasta (snoopingcreatively.com, 2019)

2.2 Markkinan asettamat haasteet

Vaikka tarjottava palvelu olisi asiakaslähtöinen, asiakkuuden aikana ilmenee tilanteita joissa asiakas kokee negatiivisia tunteita. Esimerkiksi maksuhuomautuksen vastaanottaminen aiheuttaa negatiivisen tunteen, jonka asiakas yhdistää palveluntarjoajaan. Riippumatta siitä, onko maksuhuomautus aiheellinen vai ei, tilanne tuottaa negatiivisen kokemuksen tallennettavaksi asiakkaan säilömuistiin. Tätä tapahtuu kaikilla toimialoilla, joten sitä ei ole relevanttia pitää haasteena. Kuitenkin yhdistettäessä asiakkaan yksittäiset negatiiviset kokemukset teleoperaattoreiden tehokkaaseen myyntistrategiaan, asiakasvaihtuvuutta palveluntarjoajien välillä tapahtuu haitallisen nopeasti.

Asiakas voi vaihtaa palveluntarjoajaansa vain siksi, että haluaa olla sympaattiselle myyjälle mieliksi. Mikään asiakkaan arjessa ei tule muuttumaan olennaisesti, jos hän myöntyy kilpailijan tarjoukseen. Myyntitilanteessa asiakas kokee tulleensa huomioiduksi, koska myyjä on kiinnostunut hänen arjestaan ja pyrkii auttamaan. Asiakkaan nykyisen palveluntarjoajan uutiskirjeet ja tarjoustekstiviestit eivät vastaa vuorovaikutusta toisen ihmisen kanssa.

Liiketoiminnallinen haaste on siinä, että teleoperaattoriyritykset ovat ajautuneet tilanteeseen, jossa suurimmalla osalla markkinan asiakkaista ei ole normaalihintaisia palveluita vaan määräaikaisia hintatarjouksia. Kun määräaikainen hintatarjous loppuu, esimerkiksi vuoden päästä asiakkuuden aloituksesta, asiakas vastaanottaa ensimmäisen laskunsa normaalilla hinnalla ja kokee voimakkaan negatiivisen kokemuksen korkeammasta laskun loppusummasta. Tällöin asiakkaan poistumariski nousee voimakkaasti ja Net Promoter Score, eli suosittelevuus laskee.

Net Promoter Score -kyselyssä asiakkailta kysytään yksi kysymys, joka ennustaa todennäköisyyttä ostaa uudelleen ja suositella eteenpäin: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet tätä yritystä ystävälle tai työtoverille?” Asiakkaat antavat vastauksensa asteikollaan nollasta kymmeneen (surveymonkey.com, 2019).

Markkina on kasvavassa määrin ajautumassa noidankehään, jossa uusia asiakkaita ei saa kuin suoramyynnin tarjotessa määräaikaista hintatarjousta, joka vastaa lähes eurolleen kilpailijan aloittamaa tarjouskampanjaa. Jokainen asiakas on oma tastelunsa, joka joko voitetaan tai hävitään.

Esimerkkitilanteessa yritys x saa päivässä 1000 uutta asiakasta kilpailijalta ja vastoin yritykseltä x poistuu 1000 asiakasta kilpailijalle. Poistuvia asiakkaita pyritään voittamaan takaisin kilpailijan kampanjatarjousta halvemmalla, niin kutsutulla winback-tarjouksella ja 50 prosenttia poistuvista asiakkaista saadaankin pyörtämään päätöksensä. Valitettavasti näin toimii myös kilpailija, niille yrityksen x juuri voittamille uusille asiakkaille.

Päivän päätteeksi kaikki kilpailukentän yritykset ovat tilanteessa jossa 500 asiakasta on voitettu, mutta myös 500 asiakasta on hävitty. Talous ei ole kuitenkaan tasapainossa, koska nyt voitetuilla uusilla, sekä winback-tarjouksella voitetuilla vanhoilla asiakkailla, on kaikilla listahintoja merkittävästi alhaisemmat vuoden määräaikaiset hintatarjoukset. Jokainen markkinassa toimiva yritys täten häviää tässä aggressiivisessa myyntisodassa.

Myyntisodan takia on haastavaa saada asiakas pysymään asiakkaana normaalihinnoilla ja olemaan samalla sitoutunut. Asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakaspalvelijoiden rooli onkin siksi kriittinen asiakkaan sitouttamisessa. Jotta asiakas saadaan pois myyntisodan noidankehästä, hänelle tulee luoda aitoa välittämisen tunnetta. Tehokkaimmin tämä onnistuu asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisessä interaktiossa, jossa asiakaspalvelija ottaa asiakkaan haasteen omakseen. Vilpittömän sympatian vaikuttamisen keinona pohjautuu ihmisen perustarpeeseen yhteenkuuluvuuden tunteesta, jota kuvataan Maslowin tarvehierarkian kolmannella tasolla. Tilanne, jossa asiakas kokee olevansa samassa tiimissä asiakaspalvelijan kanssa, on ihanteellinen asiakkaan sitoutumiselle. Siksi toimintakykyhyödykkeiden markkinassa aitoa asiakasymmärrystä on kerättävä erityisesti sellaisten tilanteiden yhteydestä, joissa asiakas kokee ongelmia tai on pettynyt. Kärjistetysti voidaan sanoa, että ICT-infrastruktuurin markkinassa asiakkaan tyytymättömyys on avain tyytyväisyyden kasvattamiseen.

3 Asiakaskäyttäytyminen

Jotta asiakkaan tulevaa käyttäytymistä voidaan ennustaa ja siihen vaikuttaa, tulee tuntea asiakaskäyttäytymisen logiikka. Tässä opinnäytetyön tietoperustaosuudessa syvennytään

käyttäytymistieteellisiin elementteihin, kuten asenteisiin, motivaatioon, tunteisiin ja päätöksentekoprosessiin.

Luvussa käsitellään sellaisia käyttäytymistutkimuksen havaintoja, jotka ovat hyödynnettävissä erityisesti asiakaspoistuman ehkäisyssä ja asiakassitouttamisessa. Luvun tavoitteena on tarjota lukijalle perusedellytykset ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä, sekä esittää konkreettisia, oppeihin perustuvia keinoja sovellettavaksi lukijan omalla toimialalla.

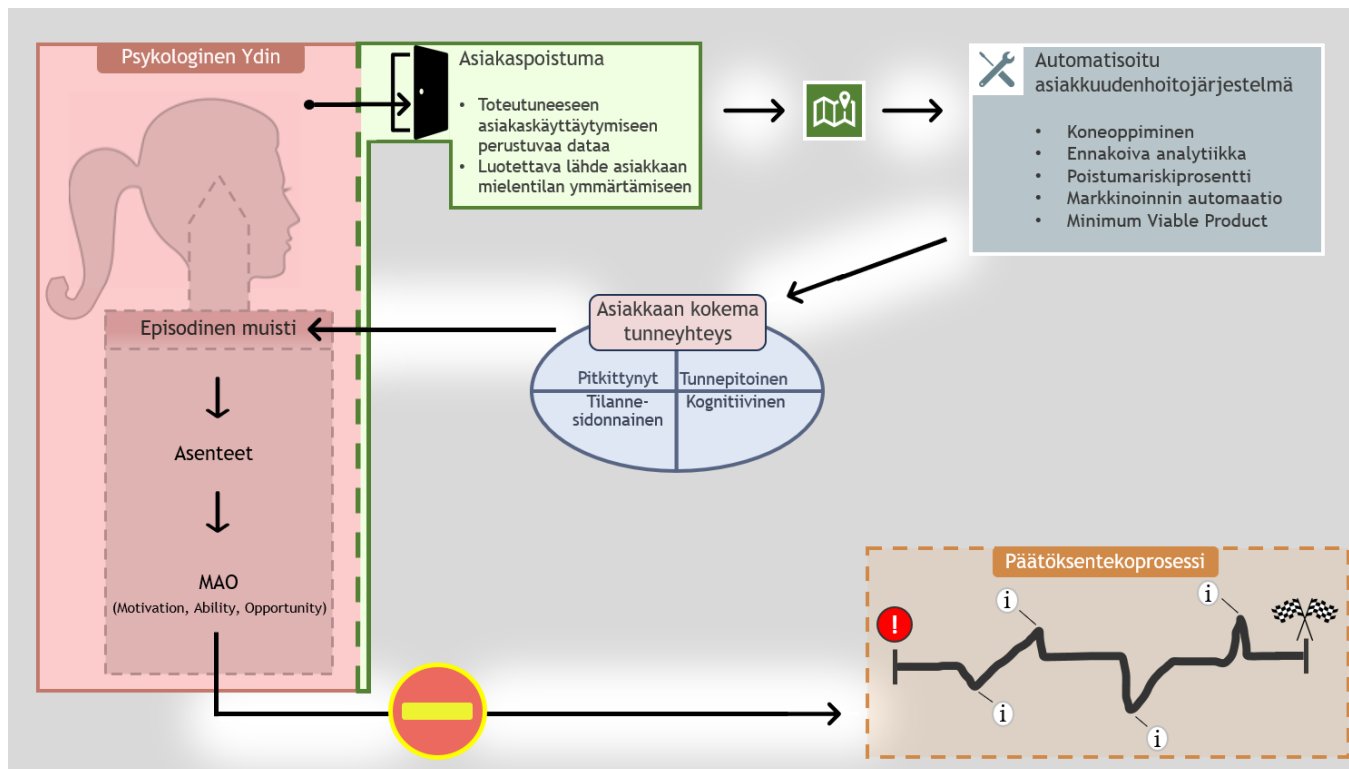
3.1 Käyttäytymistiede asiakasymmärryksen perustana

Asiakas aktivoituu ajatteluun, joka johtaa tunteiden muodostumiseen, joka taas mahdollistaa asiakkaan käyttäytymisen. Tätä kehityskulkua kutsutaan vaikutusten hierarkiaksi (Hoyer, MacInnis ja Pieters. 2018, 250).

Tunteet useasti kuvaavat meidän mielipidettämme brändeistä. Asiakkaat usein hyödyntävät tuotteita ja palveluita tunteidensa hallintaan, aivan kuten ostettaessa suklaapatukan kompensoidakseen huonon koetuloksen tuottaman pettymyksen tunteen.

Käyttäytymistutkimuksessa on havaittu tunteiden merkitys asiakkaan käyttäytymiseen. Hoyerin ym. (2018, 35) mukaan negatiiviset sekä positiiviset tunteet, ja tarkemmin määritellyt tunteet kuten toivo, pelko, katumus ja nöyryytys voivat määrittää asiakkaan ajatukset, valinnat, päätöksen jälkeiset tunteet, säilömuistiin tallentuvat asiat ja asiakaskokemuksen tason.

Alla olevassa *Kuvassa 2* kirjoittaja kuvaa ajatustyötä jota opinnäytetyö käsittelee. Kuvaaja pyrkii korostamaan käyttäytymistieteen havaintojen tarkoituksenmukaisuutta poistumaehkäisyn viitekehyksessä. Tämän ajatuskartan toinen tarkoitus on herkistää lukijan työmuistia käsiteltävästä aiheesta, jotta opinnäytetyön edetessä lukijan on vaivattomampaa luoda omia päätelmiä lukemansa pohjalta.



Kuva 2: Ajatuskartta opinnäytetyön lukemisen tueksi

Psykologista ydintä voi tutkia asiakaspoistuman avulla. **Asiakaspoistuma** toimii karttana asiakasymmärrykselle, jonka pohjalta opinnäytetyön toiminnallinen osuus on kehitetty. Toiminnallisen osuuden lopputuote on asiakaspoistumaa laskeva ja asiakassitoutumista kasvattava järjestelmä. **Automatisoitu asiakkuudenhoitojärjestelmä** tuottaa asiakkaalle viestintää, johon asiakas luo tunnepitoinen **tunneyhteyden**. Asiakas luokittelee tunteita herättävän informaation pohjalta assosiaation, joka vaikuttaa hänen kokonaisasenteeseensa Elisasta positiivisesti. Asiakas tallentaa assosiaation episodiseen muistiinsa, josta se on helposti noudettavissa kokemuksen tunnepitaisuuden vuoksi. Asiakkaan **asenne** Elisasta on kehittynyt siten, että hän kategorisoi Elisän erilaisiksi muista palveluntarjoajista.

Kun kilpailija kontaktoi Elisän asiakasta halvemmän hintatarjouksen merkeissä, asiakkaalla ei ole käyttäytymisen mahdollistavaa perusvoimaa, eli **MAO**:a, päätöksentekoprosessiin ryhtymiseen, joten hän kieltäytyy myyntitilanteesta. Siksi kuvaajassa, MAO:sta lähtevä jana korkean ponnistelun **päätöksentekoprosessiin** on katkaistu kielletty ajosuunta -merkillä. Asiakkaan asenne Elisaa kohtaan vaikuttaa MAO:ssa erityisesti kohtaan Motivation.

Kuva 2 (s. 15) selittävässä kappaleissa esiintyvät, tummennetut käsitteet määritellään tarkemmin seuraavien alaotsikoiden avulla.

3.2 Psykologinen ydin

Asiakkaan päätöksentekoprossessi siitä, että vastaako hän kilpailevan palveluntarjoajan tarjoukseen kyllä vai ei, perustuu aina useaan muuttujaan. Ennen kuin asiakas voi tehdä mitään päätöksiä, hänellä tulee olla mielessään jokin tietoperusta, jonka pohjalta tehdä päätöksiä. Tämä pohjaymmärrys on osa asiakkaan psykologista ydintä, joka tarkoittaa yhteenvetoa asiakkaan kiinnostuksen kohteista, arvoista, uskomuksista ja asenteista.

Psykologinen ydin on havainnollistettu *Kuvan 2* vasemmassa laidassa vaaleanpunaisella alueella. Psykologinen ydin sisältää seuraavat elementit:

- asenteet
- motivaatio (Motivation), kyky (Ability) ja mahdollisuus (Opportunity), eli MAO -sekä kuvaajasta poiketen vielä lisäksi
- altistuminen, huomioiminen ja havaintokyky
- tietojen luokittelu ja ymmärtäminen

Hoyerin ym. (2018, 122) mukaan asenne tarkoittaa kokonaisvaltaista arviota siitä, että kuinka paljon henkilö pitää, tai ei pidä jostain tarkasteltavasta asiasta. Asenteet opitaan ja niiden on tapana olla hyvin pitkäikäisiä. Asenteet vaihtelevat siitä, että kuinka paljon ne aiheuttavat vastustusta tuleviin muutoksiin. Asiakkaat voivat helpostikin muuttaa asenteitaan, jos he eivät ole sitoutuneita tiettyyn palveluntarjoajaan. Siksi sitouttamisessa on erityisen tärkeää vaikuttaa henkilön asenteisiin.

Yhteenvedettynä asiakkaan käyttäytyminen perustuu kolmeen peruselementtiin, jotka ovat motivaatio (Motivation), kyky (Ability) ja mahdollisuus (Opportunity). Tätä käyttäytymisen perusvoimaa kutsutaan elementtien englanninkielisten sanojen alkukirjainten yhdistelmällä, MAO.

Hoyerin ym. (2018, 46) kuvailemana motivaatio tarkoittaa sisäistä mielentilaa, joka tarjoaa energiaa tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaatio (Motivation) aktivoituu informaation prosessoimiseen, päätöksentekoon tai käyttäytymiseen kun asiakas mieltää jonkun asian:

- henkilökohtaiseksi
- arvoiltaan, tarpeiltaan, tavoitteiltaan tai tunteiltaan yhdenmukaiseksi hänen kanssaan
- riskialttiiksi
- maltillisen ristiriitaiseksi hänen uskomustensa kanssa

Hoyer ym. (2018, 45) korostavat, että tavoitteen, esimerkiksi informaation prosessoimisen, saavuttaminen riippuu asiakkaiden kyvystä (Ability) saavuttaa se. Kyky tavoitteen saavuttamiseen perustuu:

- asiakkaiden tietoon ja kokemukseen
- kognitiiviseen tyyliin
- saatavissa olevien tietojen monimutkaisuuteen
- älykkyyteen, koulutukseen ja ikään
- ostoihin liittyvissä tavoitteissa rahan määrään

Tavoiden saavuttaminen riippuu myös siitä, että onko asiakkaalla mahdollisuus (Opportunity) saavuttaa tavoite. Jos tavoite on informaation prosessoiminen, mahdollisuus määräytyy ajan ja häiriötekijöiden sekä määrän, toistojen ja informaation hallinnan perusteella joille asiakas altistuu.

Kuva 2 (s. 15) -ajatuskartassa avainkäsitteinä ovat Asenteet ja MAO, sekä psykologisen ytimen kehittymisen edellytyksenä oleva Episodinen muisti, joka Hiltusen ym. (2010, 224-229) mukaan kuuluu osaksi deklarativista muistia.

Deklaratiivinen muisti on ihmisen säilömuistin -tai pitkän muistin osa, johon tallentuu tiedot ja tapahtumat. Episodinen muisti on siksi asiakaspoistuman ehkäisyssä tärkeä elementti, koska sinne tallentuvat asiakkaan henkilökohtaiset, aikaan ja paikkaan sidotut kokemukset. Myöhemmin opinnäytetyössä havainnollistetaan *Kuva 6* (s. 33) avulla positiivisten- ja negatiivisten kokemuspisteiden vaikutusta asiakkaan poistumariskin muodostumiseen. Nämä kokemuspisteet tallentuvat asiakkaan episodiseen muistiin. Se, että kuinka helposti asiakkaan muisti pystyy palauttamaan kyseisiä kokemuksia mieleen, riippuu kokemuspisteiden tuottamasta tunneyhteydestä.

3.3 Asiakkaan kokema tunneyhteys

Kuvassa 2 on havainnollistettu asiakkaan kokema tunneyhteys nelikentän avulla. Asiakas voi kokea tunneyhteyttä informaatioärsykkeeseen neljällä eri tyylillä: pitkittyneesti, tilannesidonnaisesti, kognitiivisesti tai tunnepitoisesti.

Hoyerin ym.(2018, 47) mukaan pitkittyneessä tunneyhteydessä asiakas osoittaa pitkäaikaista kiinnostusta tarjoamaan. Esimerkkinä tällaisesta tunneyhteydestä voidaan pitää asiakkaan merkkiuskollisuutta tiettyyn puhelinmerkkiin. Hän on kiinnostunut brändiin liittyvästä informaatiosta, koska hänellä on pitkittynyt tunneyhteys kyseiseen brändiin.

Tilannesidonnaisessa tunneyhteydessä asiakas osoittaa väliaikaista kiinnostusta tarjoamaan. Tilanteessa, jossa asiakas tarvitsee nopeasti uuden varavirtalähteen pitkälle lentomatalle, hänellä on tilannesidonnainen tunneyhteys varavirtalähteitä esittelevään markkinointiviestintään, jota hänen Facebook syötteensä tarjoaa.

Kognitiivisessa tunneyhteydessä asiakas osoittaa kiinnostusta ajatella ja oppia tarjotusta informaatiosta, koska haluaa edistää omien tavoitteidensa saavuttamista. Jos asiakas haluaa perustaa yrityksen, hän on erityisen kiinnostunut lukemaan yrityksen perustamisesta kertovia markkinointiviestejä.

Tunnepitoisessa tunneyhteydessä on kyse tilanteesta, jossa asiakas on myöntyväinen kuluttamaan emotionaalista energiaa ja antamaan informaation herättää hänessä tunnereaktion. Hoyer ym. (2018, 48) korostavat, että tällainen tunneyhteys syntyy esimerkiksi musiikkia kuunnellessa.

Tilanne, jossa asiakas on kokenut tunnepitoisen tunneyhteyden, tallentuu asiakkaan episodiseen muistiin samalla tavalla kuin muutkin hänen kokemuksensa. Tunnepitoisten kokemusten pohjalta luodut assosiaatiot ovat kuitenkin siitä ainutlaatuisia, että asiakkaan on helpompaa palauttaa niitä mieleen kuin muita kokemuksia. Siksi opinnäytetyön kirjoittaja keskittyy ratkaisussaan sellaiseen ennakoivaan poistumahallintaa jossa painotetaan tunnepitoisen tunneyhteyden luomista kolmen muun tunneyhteysvaihtoehdon sijasta. Hoyer ym. (2018,48) korostavat, että kun asiakas on tunnetasolla yhteydessä brändiin, hän kokee brändin itsensä jatkeena.

3.4 Asiakaspoistuma

Opinnäytetyössä tarkastellaan asiakasymmärryksen kasvattamista palvelumuotoilun näkökulmasta. Palveluiden kehittämisen kannalta on siksi aiheellista tutkia asiakkaan toteutunutta käyttäytymistä. Jo ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloitusta tekijä oli havainnut, että todenmukaisin asiakasymmärrys Elisan yritysasiakkaista löytyy jo poistuneista asiakkuuksista.

Toimintakykyhyödykkeiden markkinassa palveluiden arvon määritelmä näyttäytyy asiakkaalle vain ongelmatilanteissa tai kilpailevan yrityksen tarjotessa omia vastaavia palveluitaan. Asiakas tunnistaa esimerkiksi laajakaistayhteyden arvon vasta kun yhteys katkeaa. Tyytyväiset asiakkaat eivät usein ole valmiita käyttämään niin paljon henkisiä resurssejaan Elisan palveluiden ajattelemiseen kriittisesti kuin tyytymättömät asiakkaat. Tyytymättömiä asiakkaitakin parempi tiedonlähde ovat jo poistuneet asiakkaat. Opinnäytetyön kirjoittajan havaintojen mukaan tämä ryhmä kuvaa hyvinkin yksityiskohtaisesti poistumaa edeltäneitä negatiivisia kokemuksiaan.

Hintatarjoussodan kiristyessä tyytyväisten tai neutraaleiden asiakkaiden ääni ei enää riitä asiakasymmärryksen kerryttämiseksi. Elisalla on asiakaspoistumasta paljon dataa tarjolla, ja mikä palvelumuotoilun näkökulmasta on kirjoittajalle tärkeintä, kaikki tuo data perustuu asiakkaan todelliseen käyttäytymiseen eikä asiakkaiden kertomuksiin ihanneminiensä oletetusta käyttämisestä.

Opinnäytetyön kirjoittaja havainnollistaa *Kuvassa 2*, että ainoa portti asiakkaan psykologiseen ytimeen on asiakaspoistuman kautta. Poistuneet asiakkaat eivät suodata palautteitaan ja rehellisten tunnereaktioiden näyttäytyminen asiakastytymättömyyden yhteydessä korostaa datan totuudenmukaisuutta. Tällöin myös tieto poistumaa edeltäneestä mielentilasta on validoitavissa asiakkaan toteutuneesta poistumasta.

Asiakaspoistuman tutkimuksessa palvelumuotoilijalle tulee vastaan paljon kärjistämistä, väärinymmärryksiä, yleistämistä ja voimasanoja. Kun muotoilija kykenee näkemään niiden yli ja tunnistamaan olennaiset käyttäytymisen merkit epäolennaisesta, hänellä on mahdollisuus muotoilla asiakkaan mielentila hyödynnettävään muotoon ja ideoida sitä hoitava arvontuottaja. Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden yhteydessä on esimerkiksi tunnistettu neljä mielentilaprofiilia korkeassa poistumariskissä oleville asiakkaille. Neljälle mielentilaprofiilille on kehitetty hoitavat arvontuottajat, joiden tarkoitus on luoda asiakkaalle positiivinen kokemus syrjäyttämään mielentilaprofiilin negatiivista luonnetta.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden yhteydessä havaitut neljä mielentilaprofiilia tunnistettiin tilanteessa, jossa kohderyhmä sai ensimmäisen normaalisuuruisen puhelinlaskun määräaikaisen hintatarjousjakson päätyttyä. Yllättävän suuri laskun loppusumma aiheuttaa asiakkaassa tunnereaktion. Työn tekijä nimesi mielentilaprofiilit käyttäytymistä kuvaavilla termeillä:

- Hyökkääjä - Kokee tulleen huijatuksi ja on valmis näkemään vaivaa vääryyden oikaisemiseen
- Nokkela hyväksikäyttäjä - Osaa käyttää tilannetta hyväkseen ja saa siitä mielihyvää
- Pettynyt hiirulainen - ”Eihän asialle minkään mahda” → inertioituu → helppo saalis kilpailijoille
- Neutraali - ”Ei aiheuta toimenpiteitä”, sivuuttaa asian itsestäänselvyytenä

Leikkisästi nimetyn mielentilaprofiilin, *pettyneen hiirulaisen*, tarkennuksessa mainitaan termi -inertoitua. Inertoituminen on kirjoittajan vapaasti suomentama käänös englanninkielen käsitteelle -customer inertia. Käsite tarkoittaa ilmiötä, jossa asiakas tuntee tyytymättömyyttä

nykyiseen palveluntarjoajaansa, mutta alle listattujen epäluulojen vuoksi hän ei ole motivoitunut hakemaan asialle ratkaisua. Customer inertia -määritelmä

- Asiakkaalla on liian paljon epävarmuutta vaihtoehtoista
- Muutos sisältää aina toiminnan hetkellistä häiriintymistä
- Asiakkuuden siirto tarkoittaisi, että nykyisen palvelun hankinnassa olisi tehty virheellinen päätös
- Muutos vaatii vaivaa: sopeutuminen, testaaminen ja arkeen yhdistäminen
- "Toiset operaattorit ovat ihan yhtä huonoja - ei kukaan voi tulla täydelliseksi." - Asiakas käyttää tätä tekosyynä itselleen ettei hänen tarvitse vaivautua tilanteen parantamiseksi
- Pelko ajan ja rahan tuhlaamisesta

Inertoitunut asiakas on korkeassa poistumariskissä. Kilpailijan on vaivatonta voittaa tällainen asiakkuus itselleen myyntitilanteessa.

3.5 Käyttäytymistutkimuksen havaintojen soveltaminen poistuman ehkäisyssä

Jos asiakaspoistumaa halutaan laskea ja sitoutumista kasvattaa, Hoyerin ym. (2018, 222) mukaan on ensijaista voimistaa asiakkaan puolueellisuutta hänen palveluntarjoajansa ylivoimaisuudesta. Asiakkaalle tulee tuottaa aktiivisesti tunnetta siitä, että hän on tehnyt oikean valinnan ICT-infrastruktuurin toimittajaksi.

Kategorisointi vaikuttaa siihen mitä mieltä olemme asioista, tai toisin sanoen, mitä tunnetta jotain asiaa kohtaan. Kun kategorisoimme jonkun asian osaksi tiettyä kategoriata, voimme suoraviivaisesti palauttaa mieleen tuntemuksemme koko kategoriasta ja hyödyntää niitä tuntemuksia tietyn asian arviointiin. Esimerkiksi, jos olemme joskus kokeneet negatiivisia tunteita puhelinmyyjän soittaessa, voimme mieltää kategoriaperusteisesti kaikki puhelinmyyjät epämiellyttäväiksi. Asiakaspoistuman ehkäisemiseksi on siis myös tärkeää vaikuttaa asiakkaaseen siten, että hän kategorisoi tuntemuksensa nykyisestä palveluntarjoajastaan erilleen kilpailijoiden aiheuttamista tuntemuksista. Tällainen tapa viesti voisi olla esimerkiksi: "Me olemme inhimillisiä ja anteeksiantavaisia. Me arvostamme sinua asiakkaanamme ja myös näytämme sen".

Elisalle hyviä erottautumistekijöitä ovat kotimaisuus ja inhimillisyys. Kun asiakas myyntitilanteessa evaluoi kilpailijan Elisan kanssa eri kategorioihin, niin hänen on myös helpompi tehdä päätös kieltäytymisestä. "Ei kiitos, en tarvitse teidänlaisenne yrityksen palveluita." Yrityksen tulisi pyrkiä vahvistamaan niitä kuluttajan assosiaatioita, jotka ovat yrityksen brändistrategian mukaisia.

3.6 Asiakkaan psykologinen ydin osana päätöksentekoprosessia

Seuraavaksi opinnäytetyön tekijä havainnollistaa kuvitteellisen tilanteen avulla miten kappaleessa 3.2 avatun psykologisen ytimen elementit näyttäytyvät asiakkaan päätöksenteossa ICT-infrastruktuurin markkinassa.

Tarja on juuri perustanut yhden hengen tilitoimistoyrityksen ja hänellä on tarve laajakaistaliittymälle, verkkoreitittimille, mobiililiittymäpaketille, älypuhelimelle ja tietokoneelle. Tarjan mielessä hankintapäätöksen tekeminen on riski-altista, koska hankintakustannukset ovat korkeat ja hän pelkää, että tekee väärän valinnan. Täten Tarja on **motivoitunut** oppimaan mahdollisimman paljon eri vaihtoehdoista ja kuvittelemaan millaista arki olisi hänen valitessaan tietyn vaihtoehdon.

Koska Tarjalla on kokemusta toimintakykyhyödykkeistä jo kuluttajan näkökulmasta, hänellä on **kyky** hyödyntää kyseisiä tietoteknisiä apuvälineitä osana tilitoimistonsa liiketoimintaa. Tarjan tietotekniset kyvyt auttavat häntä myös määrittämään, että millaisia toimintakykyhyödykkeitä hän tarvitsee.

Tarja varaa päivästänsä aikaa, jotta hänellä olisi **mahdollisuus** oppia eri palveluvaihtoehdoista. Ilman aikaa Tarjalla ei ole mahdollisuutta vertailla eri vaihtoehtoja.

Koska Tarjalla on motivaatio, kyky ja mahdollisuus päättää miltä palveluntarjoajalta hän hankkii yrityksensä tarvitsemat toimintakykyhyödykkeet, hän varmistaa olevansa **altistunut**, **huomioiva** ja **havannoiva** sellaiselle informaatiolle, joka on päätöksenteon kannalta relevanttia. Tarja voi tutustua vaihtoehtoihin internetissä, kiinnittää aiempaa tarkempaa huomioita toimintakykyhyödykkeitä tarjoavien palveluntarjoajien mainoksiin, lukea toimialaa käsittelevän artikkelin, pysähtyä kauppakäynnillä juttelemaan palveluita tarjoavan ständimyyjän kanssa tai keskustella ystävänsä kanssa.

Tarja pyrkii **luokittelemaan** ja **ymmärtämään** kaiken relevantin informaation. Hän pääättelee, että teleoperaattori x on toimintakykyhyödykkeiden kategoriassa edullisin, koska hän vertaili kaikkien kolmen palveluntarjoajan hintoja tietylle laajakaistaliittymän nopeudelle ja teleoperaattori x:n palvelu oli edullisin. Tarjan ystävä myös todensi tämän näyttämällä omaa kuukausilaskuaan kyseiseltä palveluntarjoajalta.

Todennäköisimmin Tarja muodostaa asenteita luokittelemiinsa ja ymmärtämiinsä vaihtoehtoihin. Kuitenkin hänen asenteensa voivat muuttua hänen vastaanottaessaan uutta informaatiota. Asenteet eivät kuitenkaan aina ennusta asiakkaan käyttäytymistä. Kuten monet mieltävät kuntoilun positiiviseksi asiaksi, mutta he eivät silti ole halukkaita lähtemään juoksulenkille.

Yksi syy siihen, että asenteemme eivät aina ennusta käyttäytymistämme on se, että päätöksenteon tilanteessa emme muista niitä alkuperäisiä tietoja, joiden pohjalta asenteemme on muodostunut. Tarja on saattanut luoda muistoja tiettyyn informaatioon perustuen, mutta hänen päätöksiä ohjaavat valintansa perustuvat vain sellaisiin muistoihin, joita hän pystyy noutamaan episodisesta muististaan.

Psykologinen ydin ei ole kuitenkaan prosessi kuten esimerkiksi päätöksenteon prosessi on. Hoyerin ym. (2018, 37.) mukaan kulutus päätösten teko on nelivaiheinen prosessi. Päätöksenteko muodostuu ongelman tunnistamisesta, informaation etsimisestä, päätelmän muodostamisesta ja päätöksen jälkeisestä arvioinnista.

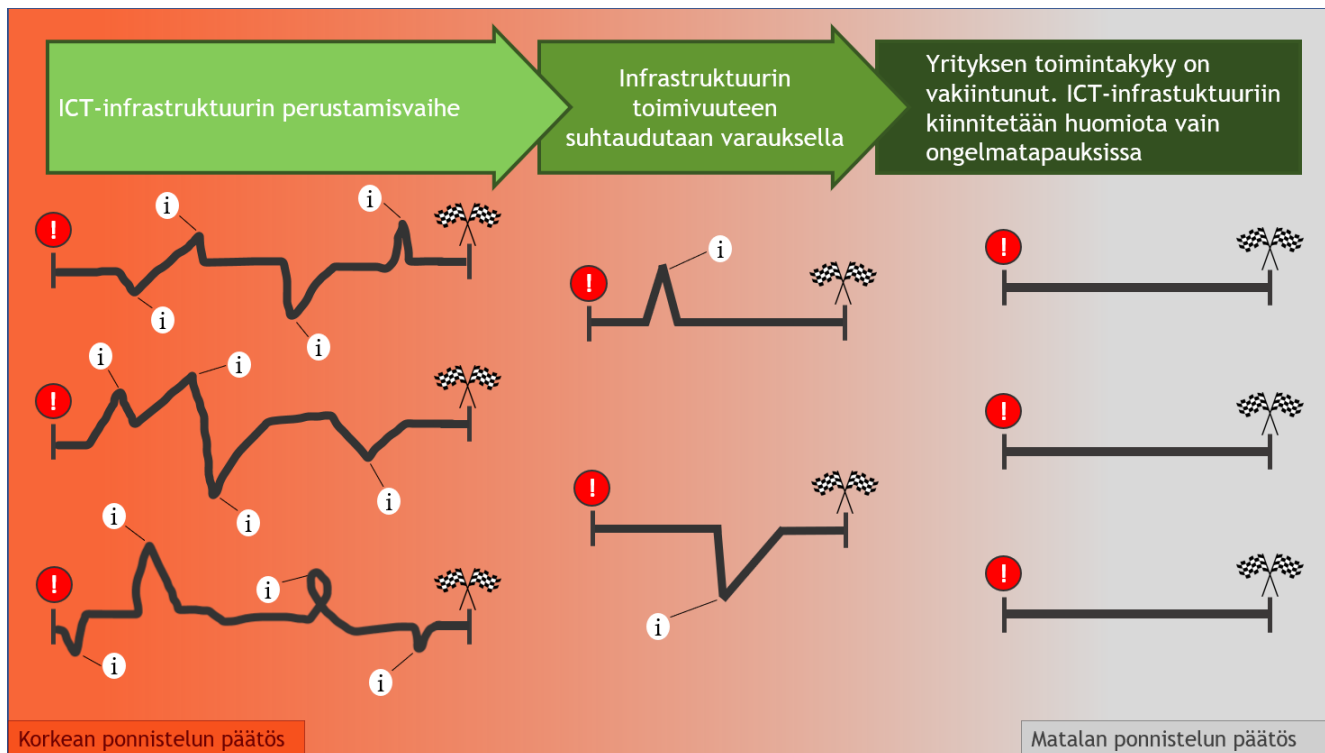
Tarja tunnisti tarpeen perustamansa tilitoimistoyrityksen ICT-infrastruktuurille, eli hän **tunusti ongelman**. Hän **etsi tietoa** kolmen markkinassa toimivan teleoperaattoriyrityksen verkkosivuilta. Tarja teki myös alustavan talouslaskelman, joka sisältää tiedon, että kuinka paljon hänen yrityksellään on varaa maksaa kuukaudessa ICT-infrastruktuurin ylläpidosta.

Tarjan päätöksenteon prosessissa on kyse korkean ponnistelun (englanniksi high-effort) päätöksestä. Hän on valmis investoimaan paljon henkisiä voimavaroja päätöksen tekemiseen. Korkean ponnistelun päätöksissä Tarja on valmis vastaanottamaan paljon tietoa ja analysoimaan sitä kriittisesti. Jos olisi kyse matalan ponnistelun päätöksestä (englanniksi low-effort), kuten minkä merkinen verkkoreitittimen tulisi olla, Tarja ei olisi vastaanottavainen reitittimiä käsittelevälle informaatiolle eikä täten muistaisi eri reititinmerkkien eroja päätöksenteon hetkellä. Asiakkaat eivät aina ole tietoisia suhtautumisestaan eivätkä siitä, että minkä perusteella he tekevät päätelmiä.

3.7 Korkean- ja matalan ponnistelun päätöksentekoprosessi

Kun yritykseen perustetaan ensimmäistä kertaa ICT-infrastruktuuria, hankinnassa on kyse korkean ponnistelun päätöksestä. ICT-infrastruktuurin käyttöönoton jälkeen yrityksen toimintakyky vakiintuu ja palveluiden toimivuuteen kiinnitetään huomiota vasta silloin, jos toimintakyky häiriintyy. Toimintakykyhyödykkeisiin liittyvät päätökset lukeutuvat siis jatkossa matalan ponnistelun päätöksiin.

Kuvassa 3 havainnollistetaan päätöksentekoprosessin luonteen kehitystä yrityksen toimintakyvyn vakiintuessa.



Kuva 3: Päätöksentekoprosessin kehitys yrityksen toimintakyvyn vakiintuessa

Kuvassa 3 mustat lineaarit kuvaavat päätöksentekoprosessia. Päätöksentekoprosessi alkaa punataustaisesta huomiomerkestä ja päättyy maalilipuilla merkattuun loppupisteeseen. Punataustainen huomiomerkki kuvaa ongelman tunnistamista ja maaliliput kuvaavat valinnan muodostumista. Valkotaustaiset info -merkit kuvaavat päätöksentekoprosessiin vaikuttavia informaatioärsykeitä. Informaatioärsykkeet voivat olla esimerkiksi Tarjan pitkistä muistista noudettuja kokemuksia ta huomioituja laitevertailuita Tarjan Facebook-syötteestä.

Kuva 3 yläosassa on vihreillä infonuolilla kuvattu yrityksen ICT-infrastruktuurin vakiintumisastetta. Kuvaajan taustaväri haalenee vasemmalta oikealle, punaisesta harmaaseen. Mitä punaisempi taustaväri on, sitä korkeamman ponnistelun päätöksestä on kyse. Mitä harmaampi taustaväri on, sitä matalamman ponnistelun päätös on kyseessä.

Hoyer ym. (2018, 62) korostavat, että asiakkaat ovat motivoituneita vastaanottamaan sellaisia informaatioärsykeitä, jotka ovat linjassa heidän omien uskomustensa kanssa. Eli jos asiakas huomaa artikkelin sanomalehdestä, jossa korostetaan hänen palveluntarjoajansa yhteyksien luotettavuutta, hän on motivoitunut lukemaan artikkelin. Tilanteessa, jossa informaatioärsyke väittää päinvastaista mitä asiakkaan asenteet ovat, hänellä on harvoin motivaatiota vastaanottaa kyseistä informaatiota.

Motivaatio vaikuttaa myös siihen kuinka prosessoimme informaatiota ja teemme päätöksiä. Kun asiakkaat ovat todella motivoituneita saavuttamaan tavoitteensa, he kuluttavat paljon henkisiä resurssejaan aiheeseen liittyvän informaation käsittelyyn. Tämä vaatii paljon ponnisteluja. Jos taas asiakkaalla on matala motivaatio saavuttaa jokin tavoite, he eivät kuluta paljoa henkisiä resurssejaan informaation käsittelyyn ja päätöksentekoon. Matalan motivaation tilanteissa asiakas käyttää päätöksenteon oikoteitä, kuten halvimman hinnan valitsemista.

Yrityksen ICT-infrastruktuurin perustamisvaiheessa Tarjan päätökset ovat korkean ponnistelun päätöksiä. Alussa hän on vastaanottavainen infrastruktuurin liittyville relevanteille informaatioärsykkeille, mutta ICT-asioiden muuttuessa arkipäiväisiksi Tarja jättää informaatioärsykkeet huomiotta. Aiemmin Tarja oli motivoitunut etsimään tietoa eri verkko-yhteyksistä ja laitteista, mutta palveluiden vakiintuessa osaksi yrityksen arkea, hänellä ei ole enää motivaatiota kuluttaa aikaa niiden miettimiseen.

Toimintakykyhyödykkeiden markkina on siinä, muuhun business-to-business liiketoimintaan verrattuna poikkeuksellinen markkina, että palveluihin liittyvät hankintapäätökset ovat korkean ponnistelun päätöksiä vain toimintakyvyn perustamisvaiheessa. ICT-infrastruktuurin markkinaan verrattavissa olevia markkinoita ovat vain sellaiset, joissa jo myyntipuhelun aikana kilpailevan palveluntarjoajan myyjä voi sanoa, -”Kun suostut tarjouksemme sinun ei itse tarvitse tehdä mitään. Me irtisanomme nykyisen sopimuksesi ja käynnistämme uuden sopimuksen alkavaksi siten, että yrityksesi toimintakyky ei häiriinny”.

Kun mikroyrityksen toimintakyky on olemassa, eli internet, laitteet ja puhelut toimivat ongelmitta, yritys voi matalan ponnistelun päätöksellä vaihtaa palveluntarjoajaa yhdessä palvelussa tai koko asiakkuudessa. Päätös palveluntarjoajan vaihtamisesta, eli asiakaspoistumasta perustuu siis samanlaiseen päätöksentekoprosessiin kuin päätös kurkkupastillien ostamisesta supermarketin kassajonossa.

Teleoperaattoreiden ylläpitämässä markkinassa hintatarjousota on aggressiivista ja poistumaa on paljon, koska päätöksentekoprosessi palveluntarjoajan vaihtamisesta on liian suoraviivaista asiakkaalle. Kilpailevan teleoperaattorin soittaessa, tulisi asiakkaan päätöksentekoprosessin ennemmin näyttää yhtä mutkikkaalta kuin se on *Kuvassa 3*, ICT-infrastruktuurin perustamisvaiheessa.

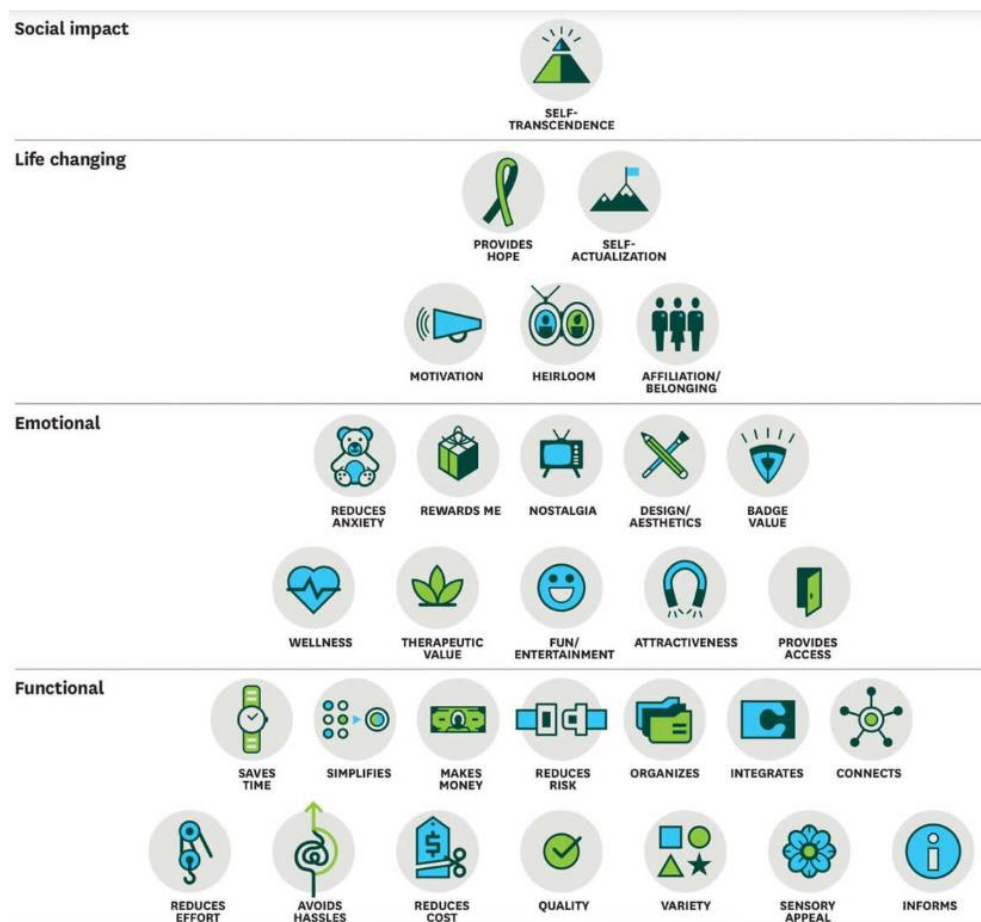
Päätöksen jälkeinen arviointi on päätöksentekoprosessin viimeinen vaihe ja ydinaihe asiakkaan sitoutumisasteen muodostumisessa. Tämä vaihe ratkaisee, että jatkaako Tarja valitsemansa palveluntarjoajan asiakkaana seuraavan kerran kun häneen otetaan yhteyttä kilpailevan teleoperaattorin myyjän toimesta.

Päätöksen jälkeisessä, tässä tapauksessa oston jälkeisessä arvioinnissa, Tarja tekee johtopäätöksen siitä onko hänen tarpeensa täytetty, ylitetty, vai alitettu. Taas kerran, Tarja vetoaa psykologisen ytimensä näkökohtiin arviointia tehdessä, ja tarvittaessa muokkaa aikaisempia asenteitaan, sekä noudettavia muistoja.

Jos hän aiemmin oli kykeneväinen noutamaan vain kuluttaja-asiakkuuden aikaisia muistojaan määräaikaisista puhelinliittymistä, niin nyt hän voi olla kykenevä noutamaan sellaisia positiivisia muistoja, jotka käsittelevät empaattisen yritysmyyjän puhelinsoittoa, jonka aikana keskusteltiin uuden yrityksen perustamiseen liittyvistä henkisistä paineista.

3.8 Arvontuottajien vaikutus sitoutumisasteeseen

Palvelut tuottavat erilaista arvoa, jonka tarkoitus on täyttää joku neljästä alkukantaisesta tarpeestamme. Almquist, Senior & Bloch (2016, 46-53) korostavat arvon elementit - pyramidikuviossaan, että asiakkaalla on olemassa neljä tarvekategoriaa. Funktionaalinen-, tunnepitoinen-, kumouksellinen- ja sosiaalinen tarvekokonaisuus. Palveluntarjoajat ovat kehittäneet palveluita vastaamaan näitä tarvekokonaisuuksia. *Kuvassa 4* kohdennetaan arvo-ominaisuuksien sijoittuminen johonkin neljästä tarvekategoriaan.



Kuva 4: Arvon elementit, (Almquist ym. 2016, 46-53)

Almquist ym. (2016,46-53) väittävät, että mitä useamman tarpeen palvelu pystyy täyttämään, sitä suurempi on yrityksen Net Promoter Score (NPS), eli suositteluaste. Arvo-ominaisuudet eivät ole kuitenkaan keskenään tasa-arvoisia. Esimerkiksi tietoturvaohjelmistossa riskin vähentämisen arvo-ominaisuus on yrittäjälle merkityksellisempää kuin palvelun tuottama viihdearvo.

Mitä useammassa arvo-ominaisuudessa menestytään, sitä suurempi on myös palveluntarjoajalle uskollisten asiakkaiden osuus. Almquist ym. (2016, 46-53) huomauttavat kuitenkin, että kuitenkin epärealistista mahduttaa yhteen palveluun kaikkia 30 arvo-ominaisuutta. Edes Apple, jota yleisesti kuvaillaan asiakaslähtöisyyden esikuvaksi, ei ole kykenevä täyttämään kuin 11 arvo-ominaisuutta.

Arvo-ominaisuuksien lisääminen tarjoomaan on tarkoituksenmukaista silloin kun elementtejä voidaan toteuttaa jo olemassa olevia resursseja hyödyntäen, kun investointien suuruus on maltillinen sekä toimenpiteet ovat linjassa yrityksen brändin kanssa. (Almquist ym. 2016, 46-53)

Iso vaikutus sitoutumisasteen muodostumiseen on asiakkaan palvelusta kokema laatu. Palvelun on täytettävä tietty minimivaatimus sillä yksikään muu arvo-ominaisuus ei voi korvata puutteellista laatua. Arvon elementit -pyramidin tasolla *Emotional*, suomeksi tunnepitoinen tarve, on Almquist ym. (2016, 46-53) mukaan yhteys palveluntarjoajan korkeaan NPS-arvoon. Eli palvelu on koettava laadukkaana, mutta korkea suositteluaste muodostuu erityisesti tunnepitoisten (Emotional) tarpeiden kategoriassa.

3.9 Kokemuksen syntyminen

Se tuntuuko jokin asia hyvältä vai pahalta riippuu siitä, onko se johdonmukainen vai epäjohdonmukainen omien tavoitteidemme kanssa. Scherer (1999, 637) korostaa, että arviontiteorian mukaan tunteemme määrittyvät sen mukaan, että miten arvioimme tilanteen lopputulosta. *Kuvassa 5* arviontiteorian perusteella määritetään eri muuttujien vaikutus asiakkaiden tunteiden muodostumiseen. Teorian mukaan me tunnemme positiivisia tunteita, kuten mielihyvää ja ylpeyttä, kun tilanteen lopputulos on johdonmukainen omien tavoitteidemme kanssa.

		Arviointi tilanteen lopputuloksesta				
Tilanteen aiheuttaja Caused by...	Good for Me (consistent with my goals)		Bad for Me (inconsistent with my goals)		Oman toiminnan merkitys	
	Certain	Uncertain	Certain	Uncertain		
Self	Pride	Hope Excitement	Guilt Shame	Fear Anxiety	Relevant to what I should do or should have done	
	Happiness	Hope Excitement	Distress	Fear Anxiety	Irrelevant to what I should do or should have done	
Other	Admiration Love	Hope Excitement	Contempt Disgust Envy	Fear Anxiety	Relevant to what I should do or should have done	
	Gratitude Love	Hope Excitement	Anger Enraged Resentful	Fear Anxiety	Irrelevant to what I should do or should have done	
Environment	Satisfied Relieved Delighted	Hope Excitement Interest Challenge	Disappointed Threatened Frustrated Regret	Fear Anxiety	Relevant to what I should do or should have done	
	Pleased Delighted Relieved	Hope Excitement	Miserable Bored	Fear Anxiety	Irrelevant to what I should do or should have done	
Not Sure	Glad Delighted	Hope Excitement	Pity	Fear Anxiety	Relevant to what I should do or should have done	
	Happiness Joy	Hope Excitement	Sadness Miserable	Fear Anxiety	Irrelevant to what I should do or should have done	

Kuva 5: Arviointiteorian rooli asiakkaan tunteiden muodostumisessa (Johnson & Stewart, 2005)

Kuvan 5 taulukossa ylhäällä vaaka-akselissa on eritelty asiakkaan arviointi tilanteen lopputuloksesta, eli onko lopputulos hyvä vai huono asia. Kuvan vasemmassa reunassa on määritelty tilanteen aiheuttaja. Oikeassa reunassa on taas määritelty asiakkaan oman toiminnan merkitys tilanteen hoidossa. Kun tilannetta arvoidaan tämän taulukon mukaisesti, saadaan lopputulokseksi joku taulukon väriluokitelluista tunteista.

Esimerkkitalanteessa yrittäjä havaitsee verkkopankissaan, että hänen luottokorttiaan on veloitettu tuntemattomasta lähteestä ja hänelle paljastuu, että varkaus on tapahtunut työkoneelle latautuneen haittaohjelman kautta. Selvitetään seuraavaksi yrittäjän kokemat tunteet *Kuvan 5* taulukon avulla.

Ensin määritetään vaaka-akselista, että on tilanne yrittäjän kannalta huono vai hyvä ja millaisella varmuudella. Todennäköisesti varkaus on suurella varmuudella yrittäjälle huono asia. Sitten määritetään tilanteen aiheuttaja. Yksittäistä syyllistä henkilöä haittaohjelman takana on tässä tilanteessa haastavaa osoittaa. Päätetään siis tilanteen aiheuttajaksi haittaohjelmat yleisesti, eli ympäristö. Viimeiseksi määritetään oikean pystyakselin mukaisesti, että olisiko yrittäjän omalla toiminnalla voinut olla ennaltaehkäisevä vaikutus haittaohjelman latautumiseen. Tässä tapauksessa yrittäjä ei ollut investoinut tietoturva-

ohjelmistoon, joten voidaan todeta, että hän olisi omalla toiminnallaan voinut vaikuttaa tilanteen syntymiseen. Kaikkien näiden määritelmien risteyskohta taulukossa on sinisen taustaväriin tunnelaatikko, joka sisältää seuraavat tunteet: Pettynyt (Disappointed), Uhattu (Threatened), Turhaantunut (Frustrated), Katumus (Regret).

Tilanteessa yrittäjä arvioi, että tilanne oli hänelle varmasti huono asia, tilanne johtui haittaohjelmista, mutta olisi ollut estettävissä tietoturvaohjelmistolla. Yrittäjä tunsikin olonsa pettyneeksi, uhatuksi, turhaantuneeksi sekä hän katui omaa toimintaansa.

Taulukon avulla voidaan selvittää, että mikä saa asiakkaat tuntemaan positiivisesti. Taulukkoa voi hyödyntää myös käänteisessä järjestyksessä. Palveluntarjoaja voi asettaa tavoitteeksi jonkun väriluokitelluista tunnelaatikoista. Kyseisen laatikon pysty- ja vaaka-akselit määrittämällä palveluntarjoaja näkee ohjaavat raja-arvot toteutettavalle toimenpiteelle.

Esimerkkitalanteessa asiakkaalle halutaan luoda ylpeyden tunnetta. Taulukon mukaan tilanne tulee olla varmasti hyväksi asiakkaalle, tilanteen tulee olla hänen itsensä aiheuttamaa sekä tilanteessa asiakkaan omalla toiminnalla on painoarvoa. Tämä toteutuisi esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas voi itse palveluntarjoajan verkkopalvelussa käynnistää verkkodata - laskurin, joka tietyn raja-arvon täytyessä lähettää asiakkaalle SMS-ilmoituksen. Ilmoituksessa onnitellaan verkkodatan järkevää kulutuksesta ja tarjotaan asiakkaalle palkinnoksi vastikkeetonta asiakaslahjaa, esimerkiksi äänikirjaa. Taulukko on hyödyllinen väline muotoilutyössä, erityisesti silloin kun halutaan ymmärtää asiakkaan tunteita palvelun eri kosketuspisteissä.

4 Asiakkaan poistumariskin tunnistaminen

Edellisessä luvussa käsiteltiin asiakkaan käyttäytymisen perusteita. Jotta käyttäytymistutkimuksen havaintoja voitaisiin hyödyntää todellisen liiketoiminnan kehityksessä, on tiedettävä miten asiakkaan käyttäytymistä voidaan konkreettisesti ennustaa. Edellisessä luvussa lukijalle tarjotaan opinnäytetyön kannalta relevantti tietoperusta käyttäytymistutkimuksesta. Tässä luvussa keskitytään asiakkaan poistumariskin tunnistamiseen käytännössä.

Kuten luvussa 3 mainittiin, portti asiakkaan psykologiseen ytimeen, ja edelleen syvään asiakasymmärrykseen löytyy asiakaspoistumasta. Asiakaspoistuma on kuitenkin jo toteutunutta tappiota yritykselle, joten poistumaan voi vaikuttaa vain ennaltaehkäisevästi. Suoraviivaisin ratkaisu poistuman ehkäisyyn olisi luonnollisesti asiakaspoistuman takana piilevän ongelman selvittäminen ja sen ratkaiseminen. Poistumaan johtaneita syitä voi kuitenkin olla yhtä monta kuin on poistuneita asiakkaitakin. Ja vaikka noihin kaikkiin satoihin eri ongelmiin löydettäisiinkin ratkaisut, niin mistä voidaan olla varmoja, että asiakkaiden kertomat poistuman syyt ovat valideja. Vaikka asiakkaalla olisikin halukkuutta jättää

ajatuksella tehty palaute palvelun kehittämistä varten, hän ei välttämättä itsekään osaa selittää miksi on ajautunut poistumaan.

Työn kirjoittaja on kuunnellut useita Elisan yritysasiakasmyyjän ja poistuneen asiakkaan välisiä keskusteluja, joiden tavoitteena on selvittää poistuman taustalla olevia syitä. Kirjoittajan havaintojen mukaan useat poistuneet asiakkaat kertoivat, että heillä oli ollut huonoja kokemuksia Elisan kanssa, mutta kokemuksista kysyttäessä asiakkaat eivät kyenneet kuvailemaan kyseisen tapauksen lopputulosta. Vaikka tilanne olisi ratkaistu, asiakkaalle ei ollut palautunut tapauksesta mieleen muuta kuin kokemus negatiivisista tunteista ja petetyistä ennako-odotuksista. Kilpailevan palveluntarjoajan myyjän soittaessa, asiakkaat olivat hyväksyneet tarjotun halvemman hintatarjouksen.

Aarnikoivu (2005, 21) painottaa, että asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat edustavat koko yritystä. Asiakaspalveluhenkilöstön arvo yritykselle on helppo ymmärtää, sillä usein asiakaspoistuman syitä tutkittaessa selviää, että menetyksen taustalla on asiakkaan huono kohtelu tai asiakaspalveluun liittyvät syyt.

Poistumaehkäisyssä ehkä jopa merkittävin vaihe on poistumariskissä olevien asiakkaiden tunnistaminen. Toimintakykyhyödykkeiden markkinassa asiakasvolyymit ovat suuret, joten yksittäisten asiakkaiden syvähaastattelu riskin selvittämiseksi ei ole realistista. Jotta liiketoiminnan kehitys toimintakykyhyödykkeiden markkinassa olisi kannattavaa, tulee keskittyä vain sellaisiin ratkaisuihin, jotka ovat skaalattavissa koskemaan koko asiakassegmenttiä. Asiakkaista jo olemassa olevaa dataa kannattaa siksi hyödyntää poistumariskin tunnistamisessa.

4.1 Data-analytiikan hyödyntäminen poistumariskin laskemisessa

Tässä luvussa määritellään ennakoiva analytiikka ja sen toimintaperiaate.

Ennakoivan analytiikan mallit perustuvat aina samaan peruseriaatteeseen. Perusidea on hyödyntää ilmiön historiallista dataa tulevaisuuden ennustamisessa. Mitä enemmän ilmiön historiadataa on saatavilla, sitä varmemmin ennakoivan analytiikan mallin algoritmit voivat ennustaa tulevaa. Ennakoivan analytiikan prosessissa analysoitava data ositetaan alkutilanteessa kahteen osaan, esimerkiksi 70 / 30 suhteessa. Suurempaa osuutta kutsutaan opetusdataksi ja pienempää testidataksi. Tuon 70 % opetusdatan tarkoitus on opettaa malli ennakoimaan valitun selitettävän muuttujan lopputulosta. Mallin ennusteen tarkkuutta ja opetuksen toimivuutta validoidaan 30 % testidatalla.

Koska opetusdatassa käytetään jo tapahtunutta historiallista dataa ja näin ollen ennakoitavan muuttujan lopputulos on tiedossa, voidaan opetus- ja validointivaiheissa selvittää kuinka tarkasti malli ennakoii jo tapahtuneen lopputuleman. Tämä tapahtuu vertaamalla mallin

antamaa ennustetta jo tiedossa olevaan lopputulemaan. Kun malli on validoitu ja jos sen tarkkuus on vaaditulla tasolla, voidaan sitä käyttää ennakoimaan saman muuttujan käyttäytymistä tulevaisuudessa.

Ennakoivan analytiikan menetelmistä suurelle yleisölle tutuimpia lienevät logistinen ja lineaarinen regressio. Molemmat menetelmät käyttävät useita selittäviä muuttujia, joilla pyritään ennakoimaan tiettyä selitettävää muuttujaa.

Logistista regressiomallia käytetään binääriluokkamuuttujan todennäköisyyksien ennakoinnissa - toisin sanoen kysymyksiä, joissa lopputulema on joko kyllä tai ei. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Lopettaako henkilö asiakassuhteen?
- Selviääkö asiakas luottosumman takaisinmaksusta?
- Parantaako hoitosuunnitelma potilaan?

Lineaarisella regressiomallilla taas ennakoidaan jatkuvaa muuttujaa, joka voi saada minkä tahansa lukuarvon, kuten:

- euromääräisen hinnan
- lämpötilan
- painon
- pituuden

Esimerkiksi, jos halutaan tutkia keskeyttääkö tietty henkilö asiakassuhteen, voidaan selittävinä muuttujina käyttää yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän dataa, kuten:

- Demografisia tietoja, esimerkiksi sukupuoli, ammatti, ikä tai asuinalue
- Sopimustietoja, esimerkiksi kk-maksu, asiakassuhteen pituus tai sopimuksen sitovuus
- Tietoja sopimukseen liitetystä palveluista, esimerkiksi rahoitus, vakuutus tai koulutus
- Kannattavuuslaskelmia, esimerkiksi katetuotto, myynnin suhteellinen kasvu tai kustannukset
- Asiakastutkimuksen dataa, esimerkiksi tyytyväisyys tai NPS

Kaikki relevantti data syötetään mallin algoritmille, joka analysoi datasta tilastollisesti merkitsevät muuttujat ja laskee todennäköisyyden sille, jatkaako asiakas asiakassuhdettaan vai ei? (soluteive.fi. 2019)

4.2 Poistumariskiprosentti

Yksi keino asiakkaan poistumariskin selvittämisessä on tarkastella ennakoivan analytiikan mallilla tuotettua churn -scorea. Churn tarkoittaa asiakaspoistumaa ja score tarkoittaa todennäköisyyden numeraalista arvoa. Churn score voidaan kääntää suomenkielille sanaksi poistumariskiprosentti.

Churn score perustuu aina muuttujiin. Esimerkiksi mobiilipakettiliittymissä muuttujia voivat olla asiakkaan datan ja puheminuuttien kulutus, liittymäsopimuksen ikä ja keskilaskutusarvo sekä asiakkaan maksukäyttäytyminen. Jos tietyn asiakkaan churn score on 0,4 eli 40 %, se tarkoittaa, että jos asiakas poistuu, poistuman syy on 40 % todennäköisyydellä koostunut x muuttujista. Poistumaan vaikuttaa yleensä useampi eri muuttuja ja niiden väliset arvosuhteet ovat nähtävissä ajon, eli laskentasuorituksen lopputuloksesta.

Muuttujien määrittäminen on poistumariskiprosentin selvittämisessä myös tärkeä vaihe. Koska asiakkaan tunteilla on vahva yhteys asenteeseen palveluntarjoajasta, ja sen myötä poistumarisktiin, on tärkeää määrittää millaisia signaaleja asiakas lähettää kokiessaan positiivisia ja negatiivisia kokemuksia.

Käyttäytymispisteityksen mallissaan Smith (2019) korostaa, että palveluntarjoajan on vastattava seuraaviin kysymyksiin ja annettava jokaiselle vastaukselle numeraalinen painoarvo: Mikä asiakkaan käytöksessä merkitsee positiivista kokemusta? Mikä asiakkaan käytöksessä merkitsee negatiivista kokemusta? Pisteytysmallin tavoitteena on avustaa churn scoren lopputulosten lukemisessa ja edelleen asiakashoidollisten toimenpiteiden kehittämisessä. Alla lueteltuna esimerkkejä signaaleista, jotka Elisan asiakkuuksissa merkitsevät positiivista ja negatiivista kokemusta.

Mikä asiakkaan käytöksessä merkitsee positiivista kokemusta?

- Avaa lähetettyjä sähköposteja ja klikkaa CTA-linkkiä (Call To Action)
- NPS kyselyissä korkeat arvot (7-10)
- OmaElisan, eli asiakkuuden itsepalvelun käyttöasteen kasvu
- Suuri datan ja puheen käyttö
- Maksukäyttäytyminen moitteeton
- Pitkään jatkunut asiakkuus (yli 2 vuotta)
- Ostettujen palveluiden tehokas käyttöönotto, esimerkiksi Microsoft Office 365 tai Yritystietoturva

Mikä asiakkaan käytöksessä merkitsee negatiivista kokemusta?

- Maksuhuomautukset

- Asiakaspalvelutukipyynnöt
- Ei OmaElisa käyttöä
- Ei avaa sähköposteja tai klikkaa viestin CTA:ta, eli Call To Action painiketta.
- NPS kyselyissä matalat arvot (1-5)
- Ei vielä pitkäkestoista asiakkuutta (alle 2 vuotta)
- Ostettujen palveluiden tehoton käyttöönotto ja aikainen irtisanominen

5 Opinnäytetyön toiminnallinen osuus

Kuva 2 (s.15) oikeassa yläkulmassa kuvataan opinnäytetyön toiminnallista osuutta harmaalla laatikolla. Automatisoitu asiakkuudenhoitojärjestelmä -laatikkoon on lueteltu kehitysprojektin avainkäsitteitä.

ICT-infrastruktuurin markkinassa palveluntarjoajien tyypillinen vuosittainen asiakaspoistuma on korkea, muttei kuitenkaan yli 50 %. Poistuneet asiakkaat eivät olleet tarpeeksi sitoutuneita palveluntarjoajaan, jonka vuoksi kilpailevan palveluntarjoajan edullisempi hintatarjous riitti vaihtamispäätöksen tekemiseen. Koska markkina on erityisen hintakilpailtu, asiakkaan sitouttaminen on äärimmäisen tärkeää poistuman ehkäisemiseksi.

Sitoutuminen perustuu luottamussuhteeseen. Suhteen luomisessa tärkeitä elementtejä ovat henkilökohtaisuus, sääntöjen tulkitseminen asiakkaan eduksi, odotusten ylittäminen, anteeksiantavaisuus, sopimusten noudattaminen, asiakkaan nostaminen jalustalle sekä eriarvoistaminen asiakkaan eduksi.

Asiakkaan sitouttamiseksi näitä luottamussuhteen muodostuksen elementtejä tulee hyödyntää asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa. Esimerkiksi kun asiakas on vielä prospekti, häneen tulee kohdistaa personoitua markkinointiviestintää. Liidille tulee tarjota ratkaisuja vain hänen tarpeisiinsa.

Prospekti tarkoittaa henkilöä tai yritystä, joka on mahdollinen ostaja tarjoamallasi tuotteelle tai palvelulle. Liidi tarkoittaa henkilöä tai yritystä, joka on potentiaalinen ostaja tarjoamallasi tuotteelle tai palvelulle. Niin kutsuttu kuuma liidi tarkoittaa henkilöä tai yritystä, joka on jo ennen kontaktointia valmistautunut ostamaan tarjoamasi tuotteen tai palvelun (vainu.com, 2019).

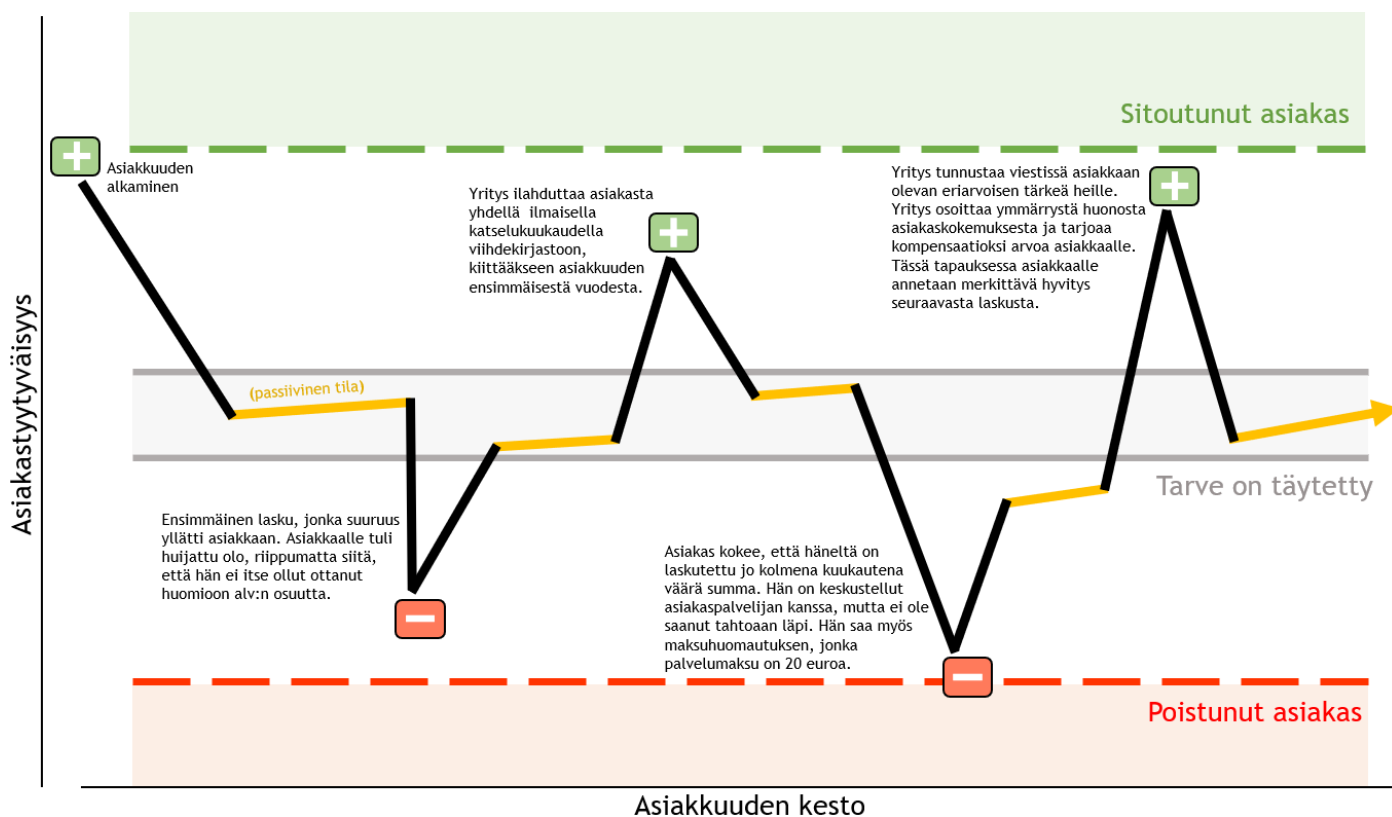
Palvelun käyttöönoton yhteydessä asiakkaalle tulee luoda tunne, että hän on saanut enemmän mitä on odottanut saavansa. Tätä tunnetta voidaan tuottaa tarjoamalla yllätyksenä kauppaan kuuluvaa lisätarviketta, ilmaista käyttökuukautta tai käyttöönoton tuki voi ilmoittaa maksullisen tukipuhelun aikana, että kirjaa puhelun kestoksi 10 minuuttia todellista vähemmän. Asiakkuuden ensimmäisen vuoden lopuksi arvokkaamman profiilin asiakkaalle voidaan lähettää ilahduttamislahja kiitollisävytteisen viestin kera. Asiakkaan osoittaessa

poistumariskiä, häneen voidaan vaikuttaa anteeksipyytävällä viestinnällä, joka on omiaan korostamaan palveluntarjoajan inhimillisyyttä. Poistumariskiin eniten vaikuttavan syyn perusteella asiakkaalle tulee tarjota arvoa, jotta sitoutumisasteen negatiivisen kehitys tasoittuu.

Tavoite on, että asiakkaan kokemat negatiiviset kokempisteet kompensoidaan positiivisilla kokempisteillä, jotta inertoitumista ei pääse *pettyneen hiirulaisen* lailla syntymään.

Inertoitunut asiakas on äärimmäisen helppo saalis kilpailijoiden edullisemmille hintatarjouksille. Inertoitunut asiakas tarkoittaa tyytymätöntä asiakasta, joka on liian passivoitunut näkemään vaivaa palveluntarjoajan vaihtamiseen. He vaihtavat palveluntarjoajaansa heti kun heille ilmaantuu siihen sellainen mahdollisuus, jossa heiltä itseltään ei edellytetä toimenpiteitä. Kilpailevan yrityksen puhelinmyyjän soitto oikeaan aikaan johtaa suurella todennäköisyydellä kauppaan.

Alla oleva *Kuva 6* kuvaa sitoutumisen tasoa erilaisten negatiivisten- ja positiivisten kokempisteiden vaikuttaessa asiakasyrityksen edustajan säilomuistin episodiseen osioon. Asiakkaan säilömuisti on kuin tallennustila, joka täyttyy assosiaatioista. Assosiaatiot ovat yksittäisten kokemusten johtopäätöksiä. Brändikuva on asiakkaan yhteenveto kaikista assosiaatioista joita kohdeyrityksen nimi tai tunnus hänessä herättää.



Kuva 6: Negatiivisten- ja positiivisten kokempisteiden vaikutus poistumariskiin

Kuvaajan ääripäät ovat *Sitoutunut asiakas* ja *Poistunut asiakas*. Asiakkuuden aikana asiakkaan sitoutuneisuusaste elää näiden rajojen sisällä. Negatiivisten kokemuspisteiden myötä asiakastyytyväisyys laskee jyrkästi pisteeseen, jossa poistumariski on korkea, mutta poikkeustilanteen normalisoiduttua asiakkaan sitoutumisaste palautuu passiiviseen tilaan. Passiivista tilaa kuvataan oranssilla värillä.

Elisan Yritysassiakasyksikön poistumadatan perusteella on havaittavissa, että mitä pitkäkestoisempi asiakkuus on, sitä sitoutuneempi asiakas on. Passiivisen tilan oranssin väriset janat ovat siksi kuvattuna loivassa nousukulmassa.

Jos tämä passiivinen tila on *Tarve on täytetty* -alueen alapuolella, asiakas on poistumariskissä. Jos passiivinen tila tasoittuu *Tarve on täytetty* -alueen sisään, asiakas on altis kilpailijoiden myyntiargumenteille ja edullisimmille hintatarjouksille, mutta ei aktiivisesti ole vaihtamassa palveluntarjoajaa. Jos passiivinen tila tasoittuu *Tarve on täytetty* -alueen yläpuolelle on asiakas sitoutunut ja ei ole altis kilpailijoiden vaikuttamiselle.

Avainasemassa poistuman ehkäisyssä on negatiivisten kokemuspisteiden kompensoiminen positiivisilla kokemuksilla. Tällaista kohdennettua proaktiivista asiakkuuden hoitoa ei ole markkinassa yleisesti käytössä. Merkittävin syy tähän on tiedon puute. Asiakkaan poistumariski on erittäin haastavaa tunnistaa, joten yritysten on vaikea luoda kohderyhmiä. Jos rajattuja kohderyhmiä ei ole määritetty, positiivisia kokemuspisteitä tulisi tuottaa huomattavan suurelle asiakasjoukolle, jotta voitaisiin varmistaa, että toimenpiteet tavoittavat myös poistumariskissä olevat asiakkaat. Kun asiakasvolyyymi on suuri, myös toimenpiteiden kokonaiskustannukset ovat suuret.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa ratkaisun poistumariskin tunnistamiseen ja kohdennettujen positiivisten kokemusten tuottamiseen automatisoituna. Siksi ratkaisu on konseptoitu nimellä -automatoitu asiakkuudenhoitojärjestelmä.

5.1 Automatoitu asiakkuudenhoitojärjestelmä

Automatoitu asiakkuudenhoitojärjestelmä tunnistaa Elisan yritysasiakkaista poistumariskissä olevat asiakkaat ja tuottaa heille positiivisen kokemuspisteen tarjoamalla arvoa digitaalisten asiakaslahjojen muodossa.

Konseptissa Elisan yritysasiakkaiden poistumariskiprosentti lasketaan ennakoivan analytiikan mallilla. Malli ennustaa historiadataan perustuen, että jos asiakas poistuu, niin mistä syystä todennäköisimmin poistuma on tapahtunut. Malli on rakennettu SAS Enterprise mallinnohjelmitolla koneoppimisen periaatteiden mukaisesti. Elisassa mallinnohjelmiton käyttäjinä toimivat yleisimmin henkilöt joiden ammattinimike on data-scientist tai data-

analyst. Opinnäytetyön kirjoittajalla on hyödynnettävissään edellämainittua osaamista koko toteutuksen ajan.

Kun yritysasiakkaan poistumariskiprosentti ylittää määrätyn rajan, esimerkiksi 60 %, hän täyttää markkinoinnin automaation kriteerit Elisän yritysasiakkaiden asiakashoitojärjestelmässä. Markkinoinnin automaatiojärjestelmä noutaa asiakkuuden asiakashoitojärjestelmästä osaksi ennalta rakennettua viestijorneyttä.

Viestijorneyttä lähtee yritysasiakkaalle sähköposti, jossa korostetaan kyseisen asiakkaan tärkeyttä Elisalle ja tarjotaan lunastettavaksi digitaalista asiakaslahjaa. Asiakaslahjoja ovat Elisa Viihde vuokraelokuvat, Elisa Kirja äänikirjat tai Superlahjakortti.

Superlahjakortti on ulkopuolisen kaupallisen toimijan tarjoama lahjakorttituote, joka on asiakkaan kulutettavissa useissa yrityksissä. Superlahjakortti ei ole sidonnainen Elisään. Superlahjakortin tarjoaminen Elisa Lahjakortin sijasta korostaa toimenpiteen ilahduttavaa luonnetta.

Kokeilussa poistumariskiselle asiakkaalle tarjottiin Elisa Lahjakortti, joka on hyödynnettävissä vain Elisa Myymälöissä. Joidenkin asiakkaiden mielestä tämä menettely kuitenkin antoi toimenpiteestä lisämyynnin vaikutelman. Tämä oli yksi kokeilun opeista, jotka otetaan huomioon mahdollisessa seuraavassa kokeilussa.

Lahjakortin etu on sen konkreettisuus. Digitaalinen asiakaslahja on helppo sivuuttaa ja se on useasti rajattu vain tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. Digitaalinen asiakaslahja on kuitenkin helposti jaettavissa asiakkaalle. Digitaalinen asiakaslahja voi käytännössä olla vain yksi verkkolinkki, jonka kautta edun voi lunastaa. Fyysisen lahjakortti täytyy lähettää asiakkaalle kirjelmätyksenä tai asiakkaan on se noudettava toimipisteestä. Tällainen menettely on mahdollinen, mutta haasteen tuottaa kirjepostin odotusaika. Jos asiakas on osoittanut poistumariskiä tietynä päivänä, hänen tulee kokea positiivinen kokemus kohtuullisen ajan sisällä, ennen kuin negatiivisesta kokemuksesta on kulunut kaksi viikkoa. Positiivinen kokemus toteutuu vasta kun asiakas saa lahjakortin omistukseensa ja voi suunnitella sen hyödyntämiskohdetta. Siksi digitaalinen lahjakortti on käytännöllinen väline positiivisen kokemuksesta tuottamisessa.

Yritysasiakas vastaanottaa sähköpostin tai tekstiviestin, jossa on mukana lunastuslinkki. Linkkiä klikkaamalla asiakas päätyy Elisa Viihteen tai Elisa Kirjan asiakaslahjan laskeutumissivulle. Superlahjakorttilinkkiä klikkaamalla asiakas päätyy kiitosivulle, jossa ilmoitetaan, että superlahjakortti lähetetään asiakkaalle sähköpostiin hetken kuluttua.

Jotta automaattisen asiakkuudenhoitojärjestelmän tuloksia voitaisiin mitata, kokeiluvaiheissa tulee muodostaa verrokkiryhmiä joihin ei kohdenneta toimenpiteitä markkinoinnin

automaatiolla. Kun konsepti on skaalattu kaikille alle 10 henkilöä työllistävien yritysten laajuudelle, ei verrokkiryhmää enää tarvita vaan vertailu tulee tehdä vuoden takaiseen tilanteeseen.

Automatisoidun asiakkuudenhoitojärjestelmän tavoite on vähentää poistumaa ja kasvattaa asiakkaiden suosittelua (Net Promoter Score). Annettavat asiakaslahjat ovat kuluerä, mutta niiden kustannukset ovat takaisin voitettavissa, jos asiakas ei päädy poistuman jälkeiseen winback-prosessiin.

5.2 Kokeilun tarkoitus

Konseptin hypoteesi on, että kun poistumariskiselle asiakkaalle tuotetaan säilömuistiin vaikuttava positiivinen kokemus, hänen poistumariskinsä alenee ja kokonaismielikuva yrityksestä paranee. Jotta tämä hypoteesi voidaan validoida, tulee periaatteita testata käytännössä.

Ensimmäisessä kokeilussa keskitytään poistumasyiden tunnistamiseen historiadatasta, benchmarkeista, Elisan yritysasiakkaiden asiakaspalvelun kontaktisyraporteista ja ennakoivan analytiikan mallista. Näiden elementtien pohjalta tulisi olla selkeä kuva siitä, että mistä syistä yritysasiakkaat yleisimmin poistuvat mikroyritysten segmentissä.

Kun yleisimmät poistumasyöt ovat selvillä, luodaan kriteeristö ensimmäisen kokeilun kohderyhmille. Kriteereitä ovat yritysten koko, asiakkuuden aikainen käyttäytyminen, Elisan yritysasiakkaiden asiakaspalveluun osoitetut tukipyyntöjen kontaktisyöt ja asiakkuuden Customer Lifetime Value -profiili. Elisan yritysasiakkaiden yksikössä, Customer Lifetime Value -mallissa asiakkaan arvo luokitellaan tiettyyn CLV (customer lifetime value) profiiliin asiakkuuden keston ja laskutuksen määrän perusteella.

6 Kokeilu

Kokeilun suunnittelua, valmistelua, suorittamista ja analysointia toteutettiin ketterän työskentelyn mallilla. Kehitysprojektin alussa ei vielä oltu määritelty suoritettavan kokeilun sisältöä vaan toimintapäätöksiä tehtiin joustavasti ymmärryksen lisääntyessä. Ketterän työskentelyn malli mahdollisti nopeat suunnanmuutokset ja sopeutumisen käytössä olleisiin resursseihin. Työvaiheissa painotettiin yksinkertaisuutta ja konkreettisuutta.

Kokeilu oli monivaiheinen. Kokeilun ensimmäinen vaihe aloitettiin huhtikuussa 2019 orientaatiolla ja datan keräämisellä.

6.1 Orientaatio ja datan keräys

Kirjoittaja aloitti orientaation hyödynnettävään dataan yhdessä Elisan Business Development -osaston data-analyytikon kanssa. Tässä vaiheessa työn tekijä orientoitui poistumariskiprosenttien määrätymisperusteisiin ja pyrki todentamaan muuttujien relevanttiuden asiakassitouttamisen teemaan.

Tämä vaihe on työssä kriittinen osa. Tilanteessa, jossa poistumariskiprosentti ei ole todellisuutta vastaava, myös seuraavassa vaiheessa kehitettävien poistumasyryhmien luotettavuus laskee. Tällöin harhaanjohtaviin poistumasyihin luodaan taklaavia toimenpiteitä, joiden tehokkuus asiakaspoistuman ehkäisyssä ei ole luotettavaa.

Datan lukeminen aloitettiin poistumasyiden historiatiedosta. Relevanttia dataa tässä vaiheessa ovat palvelun irtisanomista käsitelleiden asiakaspalvelijoiden kirjaukset asiakaspoistumien syistä. Asiakas voi vapaaehtoisesti vastata kysymykseen, -miksi siirryt kilpailijalle? Poistuvan asiakkaan kertoma syy kirjataan asiakaspalvelijan toimesta poistuman syyksi.

Tutkittaessa poistumasyitä ja niiden osuuksia kokonaispoistumasta, tunnistettiin kolme asiakkaan poistumaan eniten vaikuttavaa tekijää.

- Kuuluvuusongelmat tai muut palvelun toimintahäiriöt
- Kilpailijan esittämä hintatarjous
- Palvelun käyttötarpeen muutos

Kuuluvuusongelmilla tarkoitetaan tilanteita joissa asiakas on kokenut yhteysongelmia puheluissa tai mobiiliverkkoyhteyden datansiirron hidastumista. Tällaisten tilapäisten toimintahäiriöiden taustalla voi olla useita syitä. Kuuluvuushäiriö voi syntyä esimerkiksi mobiililaitteen tiedonsiirron estyminen rakennuselementtien muodostaman katvealueen vuoksi tai tiedonsiirron häiriintyminen toisen tiedonsiirtolaitteen lähetyksen vuoksi.

Toimintahäiriöt, joihin teleoperaattori voi toiminnallaan vaikuttaa, eivät ole aina siis asiakaspoistuman syiden takana. Kaikilla kolmella suurimmalla Suomessa toimivalla teleoperaattorilla on verkkosivuillaan käytössään kuuluvuutta maantieteellisesti kuvaava kartta, sekä laajasti vaikuttavista kuuluvuushäiriöistä viestitään toimintahäiriötiedotteella. Teleoperaattoreiden toimintahäiriöitä mitataan myös puolueettoman organisaation toimesta ja tuloksia käytetään teleoperaattoreiden vertailussa niin mediassa kuin teleoperaattoreiden omassa markkinointiviestinnässä.

Mobiililiittymäpaketin käyttäjälle kuuluvuushäiriön aiheuttajalla ei kuitenkaan ole merkitystä. Jos mobiililaitteen internetyhteys katkeilee kiireessä tai tärkeä puhelu katkeaa kesken,

asiakkaalle muodostuu palvelusta negatiivinen kokemuspiste. Kun negatiivisia kokemuspisteitä kertyy useita, asiakaalle syntyy tarve vaihtaa palveluntarjoajaa.

Asiakkaan itseohjautuvuus palveluntarjoajan vaihtamiseen on riippuvainen negatiivisten kokemuspisteiden määrästä ja painoarvosta. Jos asiakkaalle on syntynyt negatiivisten kokemuspisteiden myötä tarve luotettavammalle mobiililiittymäpaketille, hän siirtyy suurella todennäköisyydellä prospektin roolista liidiksi kilpailevalle palveluntarjoojalle.

Kilpailijan esittämä hintatarjous on myös yksi kolmen yleisimmän asiakaspoistumasyyn taustalla. Luvussa 2.2 Markkinan asettamat haasteet (s. 11), pohditaan Suomen teleoperaattorimarkkinalle tyypillistä markkinakäyttäytymistä. Markkinassa vallitsee aggressiivinen hintakilpailu, joka näyttäytyy henkilö- ja yritysasiakkaille aiempaa edullisimpina kampanjatarjouksina. Teleoperaattorituotteiden myyjät pyrkivät edullisilla hintatarjouksilla suostuttelemaan henkilö -tai yritysasiakkaan katkaisemaan asiakkuutensa kilpailevan teleoperaattoritoimijan kanssa ja aloittamaan uuden asiakkuuden hintatarjouksen tehneen palveluntarjoajan kanssa.

Edullinen hintatarjous on yleensä voimassa vain määräajan ja sen tarkoitus onkin vain toimia asiakkuuden siirtoon houkuttelevana markkinointityökaluna. Määräajan päätyttyä palvelusopimuksen hinta palautuu täyteen tasoonsa, mutta asiakas on silti onnistuneesti voitettu uuden teleoperaattoriyrityksen tarjooman vaikutuspiiriin. Osa henkilö -ja yritysasiakkaista hyödyntää systemaattisesti tätä hintakilpailuasetelmaa laskiessaan yrityksensä ICT-infrastruktuurin kustannuksia. Suurin osa asiakkaista kuitenkin jatkaa asiakkuuttaan uudella teleoperaattorilla myös edullisen hintatarjouksen päätyttyä.

Uusia, ensimmäistä kertaa teleoperaattoreiden palvelusopimuksia aloittavia yritysasiakkaita on vähemmän verrattuna olemassa oleviin yritysasiakkaisiin, joilla on jo olemassa ICT-infrastruktuurista palvelusopimus. Tällöin suurin osa teleoperaattoreiden saavuttamasta uusasiakaskannasta tulee asiakkuuden siirron kautta kilpailevilta teleoperaattoreilta. Kolmen suurimman teleoperaattorin, Elisan, DNA:n ja Telian välillä vallitsee jatkuva taistelu samoista yritysasiakkaista.

6.2 Poistumaprosessi ja poistumasyyt

Asiakaspoistumaan on useita eri syitä. Palveluliikennetoiminnassa asiakas voi luopua yhteistyöstään palveluntarjoajan kanssa yhden tai useamman palvelun osalta. Teleoperaattorimarkkinassa, ja tarkemmin rajattuna mobiililiittymäpakettipalveluissa, on yleistä, että asiakas haluaa sulkea vain yhden liittymän, mutta jää silti asiakkaaksi vielä usean muun puhelinliittymän osalta.

Tällainen asiakaskäyttäytyminen on yleistä yritysasiakaspuolella. Kun asiakasyritys päättää työntekijöidensä työsopimuksia, niin tällöin ei ole käyttötarkoitusta ylimääräisille

puhelinliittymille. Monet asiakasyritykset myös palkkaavat työntekijöitä määräaikaisiin työsuhteisiin. Työntekijälle voidaan tarvita henkilökohtainen työpuhelinliittymä vaikka vain yhden kesän ajaksi.

Tällaista tuote- tai palvelukohtaista asiakaspoistumaa kirjoittaja kutsuu tarveperusteiseksi poistumasyykksi. Palveluntarjoaja ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tarveperusteiseen poistumaan, mutta asiakasyrityksen tarpeet voidaan huomioida. Tällaisille asiakasyrityksille, joilla on vuodessa paljon muutoksia henkilöstömäärään, uusien puhelinliittymien avaaminen ja sulkeminen tulee olla vaivatonta ja kustannustehokasta.

Asiakasyrityksellä voi olla myös omassa liiketoiminnassaan muutoksia, joiden seurauksena he irtisanovat palveluitaan. Yrityksen ajaessa liiketoimintaansa alas, myös ICT-palveluiden irtisanominen tulee ajankohtaiseksi. Yritys voidaan myydä ulkopuoliselle organisaatiolle tai yksityishenkilölle, jonka seurauksena vanhoista ICT-palveluista halutaan eroon. Suomessa mikroyritykset ovat kaikkiin Suomen yrityksiin suhteutettuna määränemmistö. Näissä pienissä yrityksissä tapahtuu paljon rakenteellisia muutoksia, jotka näyttäytyvät Elisän asiakaspoistumassa korkeimpana asiakassegmenttinä. Alle 10 henkilöä työllistävillä asiakasyrityksillä on siis Elisalla korkeampi asiakaspoistumaprosentti kuin esimerkiksi 10-50 henkilöä työllistävillä asiakasyrityksillä. Tämä on selitettävissä pienille yrityksille tyypillisellä käyttäytymisellä.

Asiakaspoistuman johtuessa asiakasyrityksen liiketoimintaan perustuvista muutoksista, tilannetta kutsutaan luonnolliseksi poistumaksi. Luonnollinen ja tarveperusteinen poistuma voivat olla haastavia irroittaa sellaisesta asiakaspoistumasta, johon palveluntarjoaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Miten sitten voidaan tunnistaa, että poistuma on juuri luonnollista -tai tarveperusteista -poistumaa? Selkeimpänä viestinä luonnollisesta- tai tarveperusteisesta poistumasta voidaan pitää poistumaprosessia. Luonnollisessa- tai tarveperusteisessa poistumassa asiakas usein irtisanoo yksittäisen palvelun tai koko asiakkuutensa kontaktoimalla palveluntarjoajan asiakaspalveluun. Asiakkaan on mahdollista irtisanoa palveluitaan myös itsepalveluna OmaElisan asiakkuudenhallintasovelluksessa tai yrityspistemälässä asioimalla. Valtaosa palveluiden irtisanomisista suoritetaan kuitenkin palveluntarjoajan tarjoaman puhelinasiakaspalvelun kautta.

Asiakkaan irtisanoessa palvelunsa suoraan hän ajautuu eri prosessiin kuin tilanteessa, jossa hän haluaa pitää saman toimintakykyhyödykkeen, mutta vaihtaa palveluntarjoajaa. Jos asiakas vaihtanut palveluntarjoajaa, hänen asiakkuuttaan käsitellään prosessissa, jonka tavoite on saada asiakas pysymään asiakkaana eikä poistumaan. Tätä prosessia kutsutaan winback -prosessiksi ja se on palveluntarjoajan viimeinen mahdollisuus saada lähtevä asiakas

pyörtämään päätöksensä siirtymisestä kilpailevalle teleoperaattorille. Winback -prosessi on toimintakykyhyödykkeiden markkinoilla yleinen käytäntö.

Käytännössä prosessi etenee seuraavan kuvauksen mukaisesti. Kilpaileva teleoperaattoriyritys soittaa palveluntarjoajan mobiililiittymäpakettiasiakkaalle ja myy asiakkaalle oman vastaavan mobiililiittymäpaketinsä. Kilpaileva teleoperaattoriyritys irtisanoo asiakkaan sopimuksen alkuperäiseltä palveluntarjoajalta ja tekee numeronsiirtopyynnön. Alkuperäinen palveluntarjoaja soittaa tämän tapahtuman seurauksena lähtevälle asiakkaalleen ja kysyy poistuman syytä yrityksen toiminnan kehitystä varten. Samalla winback -prosessia hoitava myyjä pyrkii hänelle annetuin valtuuksien rajoissa voittamaan lähtevän asiakkaan takaisin.

Asiakkaan päätyessä jatkamaan asiakkuuttaan yksittäisen palvelun, tai koko asiakkuutensa osalta, alkuperäisellä palveluntarjoajalla, hänen ei tarvitse tehdä toimenpiteitä vaan winback -prosessia hoitanut myyjä ohittaa kilpailevan teleoperaattoriyrityksen numeronsiirtopyynnön, ja asiakkuus jatkuu ennallaan.

Asiakkaan päätyessä katkaisemaan asiakkuutensa alkuperäisen palveluntarjoajan kanssa hänen puhelinnumerosa siirtyy kilpailevalle palveluntarjoajalle, ja asiakkuus alkuperäisen palveluntarjoajan kanssa päättyy. Poistuneen asiakkaan ei tarvitse tehdä sopimuksen muuttamisen eteen toimenpiteitä, hänelle kuitenkin lähetetään edellisen palveluntarjoajan toimesta loppulasku, jossa eritellään viimeisestä asiakkuusajanjaksosta kertyneet maksut.

Teleoperaattorimarkkinoilla vallitseva winback -käytäntö tekee markkinakentästä haastavan palveluntarjoajille. Asiakkaalle teleoperaattorin vaihtaminen on tehty mahdollisimman vaivattomaksi, joka toisaalta korostaa toimialan asiakaslähtöisyyttä. Winback -prosessissa asiakkaan takaisin voittaminen perustuu palveluntarjoajan esittämään parempaan hintatarjoukseen kuin kilpailijan esittämä tarjous. Tällaisen hintakilpailun myötä markkina on ajautunut tilanteeseen, jossa mobiililiittymäpakettien hinnat ovat ennätysellisen alhaiset ja vain yhdelle palveluntarjoajalle lojaaleiden asiakkaiden osuus pienenee kaikilla kilpailukentän teleoperaattoreilla. Asiakkaille nykyinen kilpailuasetelma tarkoittaa entistä edullisempia liittymähintoja, mutta teleoperaattoriyrityksille poukkoilevat asiakkaat tarkoittavat kannattavuuden tasaista laskua aina siihen pisteeseen asti kunnes nykyistä mallia ei ole taloudellisesti enää järkevää ylläpitää. Asiakasuskollisuuden kasvattaminen siksi onkin kaikilla toimijoilla nyt ajankohtainen puheenaihe.

Elisan yritysasiakasyksikön poistuman historiatietoa tutkiessa on siis eriarvoisen tärkeää poissulkea tarkastelusta luonnollisen- ja tarveperusteisen poistumasyyn asiakkaat. Datan tulkitsijan tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että data ei ”saastuunnu” luonnollisen- ja tarveperusteisen poistuman tiedolla.

Asiakastyytymättömyyden aktivoijiksi tunnistettiin seuraavat syyt:

- Hintatarjouksen päättyminen tai kilpailijan tarjoama edullisempi hintatarjous, eli hintaperusteinen poistumasyy.
- Kuuluvuushäiriöihin tai muihin toimintahäiriöihin liittyvä poistumasyy
- Asiakaspalveluun tai laskutukseen liittyvä poistumasyy
- Keskittämiseen liittyvä poistumasyy

6.3 Kokeilun kohderyhmät

Miten tällaisia yllä mainittuja kohderyhmiä voi sitten tunnistaa? Tunnistamiseen voi hyödyntää jo aiemmin luvussa 4 (s. 30) mainittua churn scorea, eli poistumariskiprosenttia. Myös asiakaspalvelun keräämä data on hyvä lähde poistumariskin tunnistamiseen. Kokeiluun valikoitui lopuksi kolme kohderyhmää:

Kohderyhmä 1: Passiiviset asiakkaat

- Ei viestinnällistä aktiivisuutta Elisaa kohtaan. Ei asiakkaasta lähtöisin olevia yhteydenottoja Elisan yritysmyyntiin, ei asiakaspalvelukontakteja, ei OmaElisa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöä
- Ei lisä- tai ristiinmyyntiostoja
- Customer Lifetime Value -mallin mukaan arvokkaimman profiilin asiakkaita
- Yritys työllistää alle viisi henkilöä

Kohderyhmä 2: Asiakaspalveluaktiivit 3 krt

- Asiakkaasta lähtöisin olevia kontakteja- tai kontaktointipyyntöjä Elisan yritysasiakkaiden asiakaspalveluun vähintään kolme kertaa aikavälillä tammikuu 2019 - toukokuu 2019. Kun asiakkaalla on useita tukipyyntöjä samasta aiheesta asiakaspalveluun lyhyen ajan sisällä, kutsutaan tällaisia tilanteita kertautuviksi tukipyynnöiksi.

Kohderyhmä 3: Asiakaspalveluaktiivit 2 krt

- Asiakkaasta lähtöisin olevia kontakteja- tai kontaktointipyyntöjä Elisan yritysasiakkaiden asiakaspalveluun kaksi kertaa aikavälillä tammikuu 2019 - toukokuu 2019.

6.4 Asiakkaan poistumariskiä laskevat toimenpiteet

Tunnistettuihin akuutin poistumariskin asiakkaisiin kohdennetaan toimenpiteitä kolmella eri tavalla. Tässä kokeilussa toimenpiteet ovat asiakaslahjoja. Ne voisivat myös olla viestinnällisiä toimenpiteitä.

Asiakaslahja A: Laskuhyvitys

Laskuhyvitys on näistä kolmesta asiakaslahjasta kaikkein tehokkain keino vastata provosoituneen asiakkaan tarpeeseen saada ymmärrystä ja hyvitystä hänen kokemastaan negatiivisesta tunteesta. Vaikka tämä asiakaslahja on Elisalle suhteessa kaikkein kallein toteuttaa, se tarjoaa lahjoista eniten asiakkaalle arvoa. Laskuhyvityksen arvo on 30 euroa.

Asiakaslahja B: Lahjakortti

30 euron lahjakortti on tarkoitettu käytettäväksi Elisa myymälässä lisätarvikkeisiin kuten kuulokkeisiin, varavirtalähteisiin tai puhelimen suojakuoriin.

Asiakaslahja C: Elisa Kirja

Elisa Kirja on äänikirjakauppa. Asiakaslahja on verkkolinkki, jonka kautta asiakas pääsee laskeutumissivulle, josta hän voi ladata mieleisensä äänikirjan.

6.5 Tarkasteltavan joukon ja viestintävälineen määrittäminen

Kokeilussa tarkasteltavan joukon tavoitekeko on vähintään 1000 yritysasiakasta, 1-4 henkilöä työllistävien yritysten segmentistä. A / B testin vertailuryhmän tavoitekeko on 300 yritysasiakasta.

Nimensä mukaan A/B-testaus on vertailua, jossa etsitään jatkuvasti parhaiten toimivaa vaihtoehtoa. Vertailusta voidaan johtaa tilastollinen ero ja nähdä, kumpi kahdesta vaihtoehdosta on yrityksen tavoitteiden kannalta kannattavampaa (digimarkkinointi.fi, 2019). A-kirjain käsitteessä voisi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen tempausta lähettää joulutervehdyksiä tietyn kohderyhmän asiakkaille. B-kirjain käsitteessä voisi tarkoittaa, että joillekin tuon saman kohderyhmän asiakkaille ei lähetetä mitään. Testauksen päätyttyä verrataan A-toimenpiteen tuloksia B-toimenpiteen tuloksiin NPS-arvon kasvattamisessa. Jos A-toimenpiteen asiakasjoukko osoittaa NPS-kyselyiden tuloksissa B-toimenpiteen joukkoa positiivisempaa kehitystä, voidaan todeta joulutervehdyksien lähettämisen olevan asiakaskohderyhmän suositteluastetta kasvattava menetelmä.

Tämän kokeilun A/B-testauksessa kohderyhmä tarkoittaa joukkoa johon kohdennetaan toimenpiteitä. Verrokkiryhmä taas tarkoittaa joukkoa johon ei kohdenneta toimenpiteitä, mutta heidän käyttäytymistään seurataan samoin tavoin kuin kohderyhmän.

Tarkasteltavien joukkojen lopulliset lukumäärät, yhteensä 1400 asiakasta:

- Passiiviset asiakkaat: 943
- Aspa-aktiivit 3 krt / tammi-touko: 295
- Aspa-aktiivit 2 krt / tammi-touko: 221

Tässä kokeilussa määritettiin A/B-testin suhteiksi 75/25, eli 75 prosenttiin tarkasteltavasta joukosta kohdennetaan toimenpiteitä ja 25 prosenttiin tarkasteltavasta joukosta ei kohdenneta mitään toimenpiteitä. *Kuvassa 7* havainnollistetaan tarkasteltavien joukkojen toteutuneet määrät.



Kuva 7: A/B-testauksen joukkojen lukumäärät ja suhteet

Viestintävälineeksi valikoitui sähköposti, koska markkinoinnin automaation järjestelmä Marketing Cloud tarjoaa sen hyödyntämiseen parhaat edellytykset. Marketing Cloud on kokoelma erilaisia työkaluja kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän hallitsemiseen. Opinnäytetyön kirjoittaja hallitsee Marketing Cloud -ohjelmistokokonaisuuden sillä tasolla, että kokeiluun vaadittavat elementit saadaan luotua. Kokeilussa vaadittiin useiden laskeutumissivujen luomista ja myös sähköpostiviestien avaamisprosentti kuului osaksi tutkittavien asioiden listaa, siksi vaihtoehtoinen viestintätyökalu SMS ei ollut tähän kokeiluun soveltuva viestintäväline. Sähköpostiviestintää hyödynnettäessä on myös huomioitava yritysasiakkaiden asettamat viestintäkiellot.

Tässä kokeilussa CTA:lla, eli toimintakehotelinkeillä on kolme käyttötarkoitusta:

- CTA:t toimivat kuten vastausvaihtoehdot kyselylomakkeella
- Tietystä CTA:sta asiakas ohjautui tietyn asiakashoidollisen toimenpiteen piiriin
- Klikkaamalla CTA:ta asiakkaalle jää tapahtumasta todennäköisemmin positiivinen muistijälki, koska hänen omalla toiminnallaan on ollut tapahtumassa merkitystä

6.6 Kokeilun hypoteesi, tavoitteet, mittarit ja aikamääreet.

Hypoteesiksi kokeilussa muodostuu:

Asiakkaiden poistumariski voidaan tunnistaa historiakäyttäjytymisen perusteella. Poistumaa voidaan laskea tuottamalla poistumariskiselle asiakkaalle positiivisia kokemuksia.

Tavoitteena:

- Vähentää merkittävästi poistumaa asiakkaissa joihin on kohdennettu toimenpiteitä
- Aktivoida passiivisia asiakkaita takaisin Elisan vaikuttamispiiriin viestinnän avulla
- Validoida tunnistettujen kohderyhmien poistumariski
- Testata kolmen eri asiakaslahjan houkuttelevuutta
- Testata viestikärkien toimivuutta

Mittarit:

- Asiakkaista, joihin on kohdennettu (viestin CTA:ta klikanneet ja asiakaslahjan lunastaneet) toimenpiteitä, poistuma on ollut kuuden kuukauden tarkastelujaksolla vähintään 20 % pienempi kuin verrokkiryhmällä
- Passiiviset asiakkaat -kohderyhmässä sähköpostiviestin CTA:n klikkausprosentti yli 10%
- Aloitussähköpostin vastausvaihtoehtoista, eniten klikataan negatiivisia arvioita
- Avausprosentti on kaikissa viesteissä yli 40%.

Aikamääreet:

- Viestipolun alkuviesti lähetettiin kaikille kohderyhmille **20.6.2019 kello 11.00**
- Viestin CTA:ta klikanneille lähti seuraava viesti 24 h päästä klikkauksesta
- Asiakkaille, jotka eivät avanneet ensimmäistä viestiä, lähetettiin muistutusviesti **25.6.2019 kello 11.30**
- Klikanneille lähti seuraava viesti 6 h päästä klikkauksesta
- Poistumariskissä olevien asiakkaiden oli mahdollista lunastaa asiakaslahjansa **2.7.2019 kello 13.00 asti**.

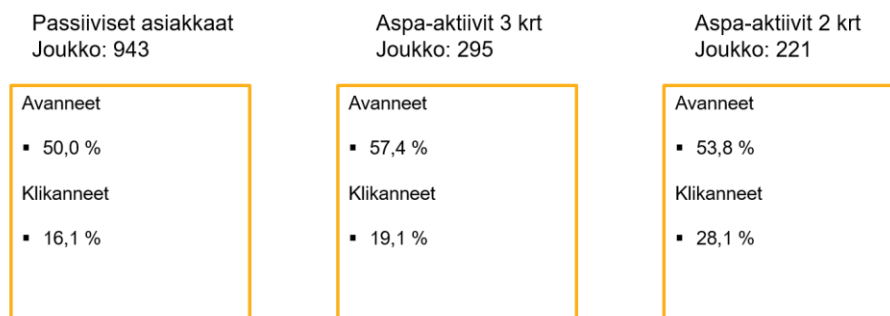
Viestipolussa koko kohderyhmä vastaanottaa saman alkuviestin. Seuraavien viestien sisältö riippuu siitä, että miten asiakas on käyttäytynyt. Viestissä on useita CTA-vaihtoehtoja ja jokainen merkitsee omaa jatkotoimenpidettään. Tietyn CTA-linkin klikkaaminen, tai klikkaamatta jättäminen merkitsee markkinoinnin automaatiojärjestelmässä aina jotain jatkotoimenpidettä. Esimerkkejä viestisisällöistä löytyy opinnäytetyön liitteistä 1-7.

6.7 Kokeilun tulokset

Alla olevissa kuvissa 8, 9, 10 ja 11 on infograafien avulla havainnollistettu markkinoinnin automaatiojärjestelmästä poimittua dataa. Kuvassa 8 esitetään koko viestijorneyn avaus- ja

klikkausprosentit kussakin kohderyhmässä. Kuvissa 9, 10 ja 11 näytetään kohderyhmäkohtaisesti asiakkaiden vastausprosentit journeyn aloitusviestin eri CTA-vaihtoehtoihin.

Marketing Cloud journey -alkuviestien avaus- ja klikkausprosentit

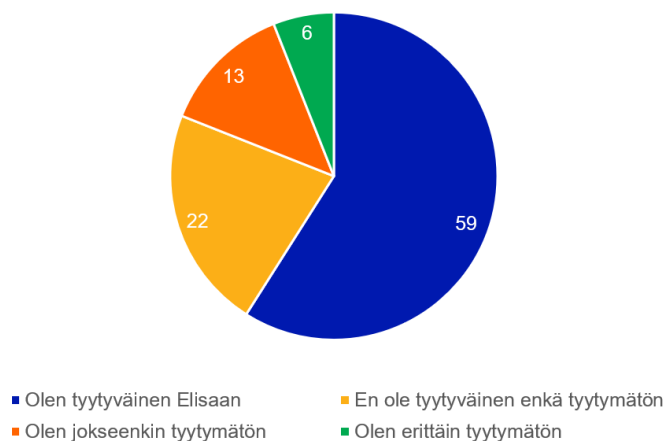


Kuva 8: Sähköpostiviestien avaus- ja klikkausprosentit

Viestien avaus- ja klikkausprosenttien avulla voidaan tutkia viestisisältöjen, otsikoiden ja esiotsikoiden kiinnostavuutta. Datan avulla voidaan myös validoida A/B-testin kohderyhmien muodostuksen kriteeristöjä. Kuvan 8 datan osalta voidaan todeta viestien olleen kiinnostavia ja kohderyhmäkriteereiden olleen onnistuneita, sillä kokeilun onnistumisen mittareissa määritetään tavoiteavausprosentiksi 40 %. Tavoiteklikkausprosentti onnistumisen mittareissa on 10 %.

CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit: Passiiviset asiakkaat

Kuinka tyytyväinen olet ollut Elisaan palveluntarjoajana?



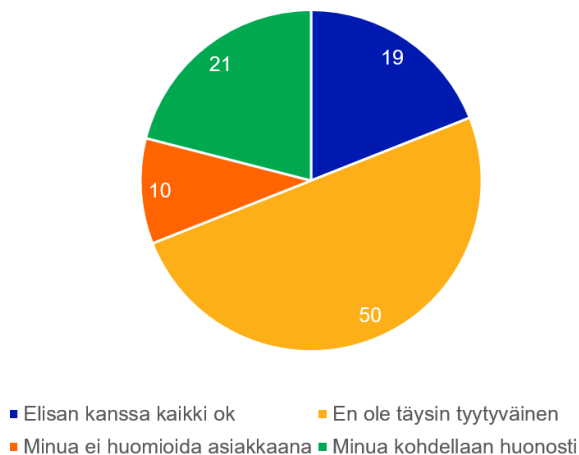
Kuva 9: CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit kohderyhmässä: Passiiviset asiakkaat

Passiivisten asiakkaiden kohderyhmästä kerätyn CTA-klikkausdatan perusteella voidaan todeta, että kohderyhmän kriteeristöissä on vielä kehitettävää. Kohderyhmän asiakkaista valtaosa on vastannut olevansa tyytyväinen Elisaan palveluntarjoajana. Tämä viittaa siihen,

että kohderyhmä on muodostettu väärin kriteerein. Tavoitteena on muodostaa kohderyhmiä joissa valtaosa asiakkaista vastaisi olevansa tyytymätön.

CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit: Aspa-aktiivit, 3 krt

Kuinka tyytyväinen olet ollut Elisaan palveluntarjoajana?



Kuva 10: CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit kohderyhmässä: Aspa-aktiivit, 3 krt

Aspa-aktiivit, 3krt kerätyn datan perusteella voidaan todeta, että kohderyhmän kriteeristö on tarpeeksi luotettava, sillä valtaosa vastaajista oli tyytymättömiä.

CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit: Aspa-aktiivit, 2 krt

Kuinka tyytyväinen olet ollut Elisaan palveluntarjoajana?



Kuva 11: CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit kohderyhmässä: Aspa-aktiivit, 2 krt

Myös *Aspa-aktiiveista, 2krt* kerätystä datasta voidaan todeta, että kohderyhmän kriteeristö on tarpeeksi luotettava, sillä valtaosa osoitti vastauksessaan tyytymättömyyttä Elisaan.

6.8 Validointi

Tulosten validointi toteutetaan avoimena haastatteluna ja osallistuvalla havainnoilla. Tavoitteena on saada haastateltavaksi viivi asiakasta Elisan yritysasiakaskannasta, joihin on kohdennettu poistumariskiä ehkäiseviä toimenpiteitä. Haastateltavat olivat tässä tutkimuksessa korkeimman poistumariskin asiakkaita.

Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 22-24) painottavat, että tutkimushaastattelulla on tietty tavoite ja osallistujaroolit, toisin kuin tavanomaisissa keskusteluissa. Tutkimuksen tavoite on tietynlainen ohjuri tutkimushaastattelussa. Haastattelussa roolit jakautuvat haastateltavan eli tiedonantajan ja haastattelijan eli tiedon kerääjän rooleihin. Haastattelijan tehtävä on ohjata keskustelua ja kannustaa haastateltavaa vastaamaan.

Haastattelija on tutustunut ennalta tutkimuksen kohteeseen, lisäksi haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Hirsijärvi ja Hurme (2011, 42-43) korostavat myös, että haastattelija tuntee roolinsa jo haastattelun alussa ja haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa. Haastateltavien motivoiminen on yleinen haastattelijoiden tehtävä.

Haastattelutilanne järjestetään puhelimitse haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelutilanteen luonne on keskustelunomainen ja sen tavoitteena on saada asiakas itse kertomaan kokemuksistaan ja toiminnastaan. Haastattelua varten on luotu keskustelua avustavia kysymyksiä, joiden pääasiallinen tarkoitus on aktivoida haastateltavaa keskittymään tiettyyn teemaan. Alkuaktivoinnin jälkeen keskustelussa edetään haastateltavan ohjaamaan suuntaan ja pyritään saamaan vastauksia asiakkaan syistä, jotka ovat johtaneet korkeaan poistumariskiin.

Haastateltavien vastaukset validoivat tai haastavat kokeilun numeraalisia tuloksia ja kasvattavat asiakasymmärrystä. Opinnäytetyön tekijä haastatteli viiden mikroyrittäjän edustajaa aikavälillä 22.7 -26.7.2019.

Haastateltavan ollessa erittäin tyytymätön, myös negatiivisiin kokemuksiin johtaneiden tilanteiden merkitys asiakkaalle saadaan todennäköisimmin selville. Jos asiakas on haastattelun aikana kiihtyneessä mielentilassa, se korostaa negatiivisten muistojen mieleenpalauttamiskykyä. Haastattelun luotettavuutta parantaa myös se, jos haastattelutilanne on asiakkaalle ensimmäinen kanava purkaa negatiivisia kokemuksiaan. Tällöin vastaukset eivät ole liian valmisteltuja vaan keskustelunomaisia.

Tutkimuksen luotettavuus heikkenee tapauksessa, jossa haastateltavat eivät olisi korkeimman poistumariskin asiakkaita vaan asiakkaita, jotka ovat suhtautumiseltaan neutraaleja, mutta ovat tietoisesti hyödyntäneet tilannetta edukseen.

Haastattelija ei ohjaa haastateltavaa kysymysasettelullaan tai anna haastateltavan vastauksille raja-arvoja. Näin saadaan tietoa siitä, että onko asiakkaalle kohdennettu keino jättänyt tunnejälkeä. Jos on, haastateltava kertoo itse kuinka toimenpide häneen on vaikuttanut. Jos haastattelija ohjaa kysymysasettelullaan, asiakas kertoo mitä hän haluaisi ajatella, ei kuinka toimenpide oikeasti vaikuttaa käytökseen. Kun asiakkaalta kysytään kysymyksiä, joihin odotetaan faktaan perustuvia vastauksia, he kertovat omatoimisesti kokemistaan tunteista, jos itse tapahtuma on ollut heille tarpeeksi merkityksellinen. Jos haastateltava ei itse aktivoitu kertomaan kokemuksistaan, tarpeeksi vahva tunnejälki ei ole syntynyt. Tällöin voidaan todeta kyseisen keinon olleen toiminnaltaan tehoton ja sitä voidaan muokata tai siitä voidaan jopa luopua. Kysymykset eivät ole siis seuraavanlaisia - ”Miltä tarjoamamme asiakaslahja vaikutti?”

Haastattelua tukevat kysymykset ja perustelut kysymysten esittämiselle ovat alla listattuna:

- 1 Miksi olet juuri Elisan yritysasiakas?
- 2 Oletko ollut muiden vastaavien palveluntarjoajien asiakas? Millaista se on ollut?

Perustelut kysymyksille 1 ja 2: Näillä kysymyksillä halutaan selvittää juurisyyt tyytymättömyyteen. Halutaan lisäksi selvittää, että millaiset asiat ovat kyseiselle asiakkaalle operaattorissa merkityksellisimpiä.

- 3 Milloin viimeksi olet saanut positiivisen kokemuksen teleoperaattoreihin liittyen?

Perustelu kysymykselle 3: Tällä kysymyksellä testataan onko asiakaslahja jättänyt muistijälkeä. Jos on, niin millaisen?

- 4 Miten reagoit kun kuult saavasi asiakaslahjan?

Perustelu kysymykselle 4: Tällä kysymyksellä selvitetään valitun toimenpiteen vaikutusta.

- 5 Koetko olevasi uskollinen asiakas?

Perustelu kysymykselle 5: Tällä kysymyksellä selvitetään mitä uskollisuus tarkoittaa haastateltavalle.

Haastateltavat vastasivat seuraavanlaisesti

1. Miksi olet Elisan yritysasiakas?

-”Sattumalta”, -”Olen ollut niin pitkään Elisan asiakas etten muista, miksi alun perin valitsin juuri Elisan”, -”Elisan nettiyhteys on ollut aina korkeatasoisin sijainnilleni”, -”Olin ennen Saunalahti Eliitti -asiakas”, -”Ollut aikoinaan puhelinosakkeenomistaja, josta siirtyminen Elisan asiakkaaksi”

2. Oletko ollut vastaavien palveluntarjoajien asiakas? Millaista se on ollut?

”En ole ollut koskaan muilla operaattoreilla. Vaihtaisin heti, jos he ottaisivat yhteyttä”, -”Tyttäreni puhelinliittymä on Telian henkilöasiakaspuolella. Palvelukuvaukset ovat yksinkertaisemmin selitetty Telian nettisivuilla ja asianhoito asiakaspalvelun kanssa on siellä vaivattomampaa”, -”Olen ollut aiemmin DNA:n asiakas, mutta netti oli huonompi ja asiakaspalvelun kanssa oli parannettavaa. Menin DNA:lle silloin halvemman hinnan perässä ja teen saman kohta uudestaan”

1. Milloin viimeksi olet saanut positiivisen kokemuksen teleoperaattoreihin liittyen?

”Tyttäreni liittymä tuli siirtää toisen haltijan nimiin. Vaihto onnistui parissa minuutissa kun soitin Telian asiakaspalveluun. Telia otti asian hoitaakseen”, -”Elisan asiakaspalvelusta sain inhimillistä kohtelua. Elisa jousti laskutusongelmaan liittyen ja sain laskuhyvitystä. Hyvä tilannetaju jäi mieleen”, -”Sain Elisalta jonkun sähköpostin, johon vastasin ja sieltä tuli ilmoitus, että minulle annetaan 30 e laskuhyvitystä. Siitä jäi hyvä maku suuhun”.

4. Miten reagoit kun kuulit saavasi asiakaslahjan?

”Luulin, että kyseessä oli huijausviesti. Tuli erilaisia viestejä ja sitten piti käydä antamassa yhteistietoja jossain. Luulisi, että Elisa olisi löytänyt nuo tiedot muutoinkin. En tiedä, että oliko tuo nyt joku huijausjuttu, mutta jätin silti yhteystiedot (haastateltava ei ollut vielä tässä vaiheessa vastaanottanut laskua, josta hyvityksen aitous olisi ollut tarkastettavissa)”, -”Muistan joo ne sähköpostit. Viime laskussa se hyvitys sitten näkyi. Siitä jäi positiivinen fiilis. Tuli sellainen tunne, että nyt siellä Elisalla ainakin yritetään pitää huolta asiakkaista”, -”Sähköposteja tuli parikin kappaletta ja sitten piti linkistä mennä jonnekin toiselle sivustolle, jonka osoite näytti hassulta. Siellä kysyttiin yhteystietoja vähän liikaakin. En aluksi ollut ihan varma, että onko kyse jostakin huijauksesta kunnes viime laskusta näkyi, että 30 e hyvitystä oli annettu. Se oli kiva juttu”, -”Sain Elisalta lahjakortin heidän myymäläänsä. Oli kiva saada jotain, mutta 30 eurolla ei saa niitä tuotteita mistä olisin kiinnostunut”.

2. Koetko olevasi uskollinen asiakas?

”En ole ainakaan enää. Heti tilaisuuden tullen vaihdan kilpailijalle”, -”Olen joo uskollinen asiakas. Minulle tärkeintä on, että palvelu pelaa, hinta ei ole tärkein asia”, -

”Olen yleensä uskollinen asiakas. Minulle tärkeintä on se, että kun minulla on joku ongelma, palvelun tarjoaja ottaa asian hoitaakseen ja voin itse nostaa kädet pystyyn. Minulla ei ole aikaa hoitaa ylimääräisiä pikkujuttuja”, -”Koin olevani uskollinen asiakas ennen kuin tuli näitä laskutusongelmia. Palvelun täytyy olla hyvää kaikissa tilanteissa”.

6.9 Arviointi

Alla listattuna kokeilun onnistumiset ja kehityskohteet.

Onnistumiset

- Alkuviestien avaus- ja klikkausprosentit ylittivät tavoitteet. Viestisisällöt herättivät mielenkiinnon
- Aspa-aktiivien kohderyhmissä vastattiin alkuviestin kysymykseen eniten negatiivisella vaihtoehdolla
- Puhelinhaastattelujen perusteella, ne asiakkaat jotka lunastivat heille myönnetyn asiakaslahjan, kokivat lopputuloksen positiivisena asiana

Kehitettävää

- Passiivisten asiakkaiden -kohderyhmässä vastattiin alkuviestin kysymykseen eniten positiivisella vaihtoehdolla. Tämä tarkoittaa, että kohderyhmän kriteereitä tulee muuttaa
- Asiakkaan klikatessa jotain alkuviestin vastausvaihtoehdoista, hän vastaanotti seuraavan viestin vasta 24 h päästä. Tämän vuoksi seuraavan viestin avaus- ja klikkausprosentit eivät olleet korkeat
- Viiveet viestien- ja asiakaslahjojen vastaanottamisessa vaikuttivat negatiivisesti positiivisen muistijäljen muodostumiseen. Kokeilussa apuna käytetty Questback-kyselylomake antoi epäluotettavan kuvan asiakkaalle
- Ennakoivan analytiikan churn score -mallinnus ei tuottanut nykymuodossaan apua kohderyhmien määrittämisvaiheessa. Mallia tulee kehittää ennen seuraavaa kokeilua

Kokonaisuutena kokeilu saavutti asetut tavoitteet. Kokeilun toteutuksessa hyödynnettävät tekniset ratkaisut aiheuttivat haasteita, mutta viestinnällisten sisältöjen vaikutus kohderyhmiin ylitti odotukset. Kokeilusta saatiin useita toteuttamiskelpoisia kehityskohteita.

7 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan käyttäytymistä selittäviin psykologisiin elementteihin. Opinnäytetyössä korostetaan erityisesti niitä käyttäytymistutkimukseen perustuvia havaintoja, jotka ovat sovellettavissa asiakkaan poistuman ehkäisyyn ja sitoutumisasteen kasvattamiseen ICT-infrastruktuurin markkinassa. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa testattiin kirjoittajan konseptia poistumariskisten asiakkaiden tunnistamisesta ennakoivalla analytiikalla ja niiden hoitamista markkinoinnin automaatiolla.

Opinnäytetyön lopuksi kirjoittaja yhteenvetää havaintonsa työn aiemmista luvuista. Johtopäätöksiä käsitellään sekä liiketoiminnan, että asiakkaan näkökulmasta.

7.1 Johtopäätökset liiketoiminnan näkökulmasta

Markkinassa yrittäjille yleisimmin myydyt palvelut ovat teleoperaattorituotteita, eli mobiililiittymäpaketteja, nettiliittymiä, toimisto- ja turvaohjelmistot, sekä näiden käyttöön sopivia laitteita kuten puhelimia, tietokoneita ja nettireitittimiä. Tällaiset tuotteet kuuluvat osaksi useimpia yksityistalouksia, joten myös asiakaskäyttäytyminen on samankaltaista kuluttajien kanssa. Mikroyritysten päättäjien asiakaskäyttäytymisessä ei siis ole merkittäviä eroja kuluttajien asiakaskäyttäytymiseen. Tällöin tämän opinnäytetyön ratkaisut ja johtopäätökset ovat sovellettavissa myös kuluttajaliiketoiminnan kehitykseen.

Koska asiakkaiden ostamat palvelut ovat pääsääntöisesti toimintakykyhyödykkeitä, ei niiden ominaisuuksissa ole kilpailijoihin merkittäviä eroavaisuuksia. Siksi alalla toimivat yritykset pyrkivät kilpailemaan ensisijaisesti hinnalla. Tämä johtaa aggressiiviseen hintataisteluun, jossa yritykset pyrkivät voittamaan kilpailijoiden asiakkuuksia suoraviivaisilla inbound-myyntimenetelmillä kuten puhelinmyynnillä ja ständimyyntillä.

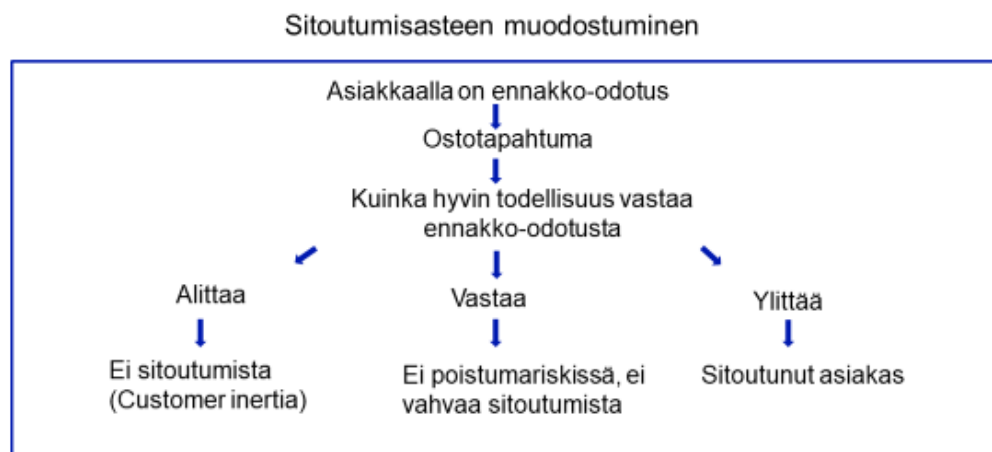
Koska myyntiargumentit perustuvat usein hintaan ja asiakkuuden vaihtaminen kilpailijalle on asiakkaalle vaivatonta, myös asiakaspoistuma on markkinassa korkea. Asiakaspoistumaa on haastavaa ehkäistä, koska asiakas ei välttämättä osoita mitään tyytymättömyyden merkkejä, mutta poistuu silti kilpailevan yrityksen myyjän tarjotessa hänelle edullisempaa puhelinliittymää. Tällainen poistumaprofiili on kasvamassa, joten poistuma johon voi yritys toiminnallaan vaikuttaa, on osuutena laskemassa. Opinnäytetyön avainhavainto on, että poistuman ehkäisy on markkinassa nyt tärkeämpää kuin koskaan aiemmin ja winback -prosessi yksinään ei riitä liiketoiminnan kannattavuuden säilyttämiseksi.

Jos poistumariskiprosentti on ylittänyt tietyn kipurajan, tulee tällaiseen asiakkaaseen vaikuttaa aktiivisesti ennen kuin hänelle tulee mahdollisuus hyväksyä kilpailevan palveluntarjoajan halvempi hintatarjous.

Tietoisuus markkinan hintakampanjasta kasvaa niin yritysasiakkailla kuin kuluttaja-asiakkaillakin. Asiakkaiden hintatietoisuuden kasvaessa yhä useampi kauppa solmitaan palveluiden normaalihinnasta poikkeavalla summalla. Tällöin yhä useampi asiakkuus päättyy vaihtamaan palveluntarjoajaa määräaikaisen hintatarjouksen päätyttyä ja silloin myös Customer Lifetime Value -mallin mukaisten korkeamman arvon asiakkuuksien osuus tulee laskemaan suhteessa matalamman arvon asiakkuuksiin. Jos markkinan kilpailumalli jatkuu nykyisessä muodossaan, samoilla toimintakykyhyödyketarpeilla varustettuja asiakkaita pompotellaan kolmen markkinassa toimivan palveluntarjoajan välillä kunnes palveluiden hintoja on nostettava liiketoiminnan kannattavuuden säilyttämiseksi.

Hinnankorotusten myötä asiakastyytyväisyys laskee, poistumariskiprosentit kasvavat ja poistuma lisääntyy. Tämä vaikuttaa merkittävästi kolmen pääasiallisen palveluntarjoajan välisiin markkinaosuuksiin. Luonnollisesti uusasiakashankinnan tuotto laskee, jos prospekteille ei ole tarjota kilpailijaa parempaa hintatarjousta. Alunperin hintoja nostaneen palveluntarjoajan on ennen pitkää luotava uudelleen kilpailijaa edullisempi hintakampanja ja uusi hintatarjoussota käynnistyy.

Kuinka sitten paeta tästä kannattamattomasta noidankehästä? Asiakassitoutumista tulee luoda muilla menetelmillä kuin palveluiden hintaan liittyvällä taktikoinnilla. Sitoutuminen pohjautuu asiakkaan alitajuntaiseen kykyyn palauttaa mieleen asenteita palveluntarjoajaa kohtaan. Asiakas ei muista vähimmäisvaatimuksen täyttymistä vaan yksittäisiä, muistin valikoimia negatiivisia tai positiivisia tunnereaktioita. Alla olevassa kuvaajassa kirjoittaja pyrkii yksinkertaistamaan ajatusmallia asiakkaan sitoutumisasteen muodostumisesta.



Kuva 12: Asiakkaan sitoutumisasteen muodostuminen

Teleoperaattoreiden ylläpitämässä markkinassa, sitouttamisen ydin on asiakkaan odotusten ylittäminen. Tämä on markkinassa haastava tehtävä, sillä asiakkaiden odotukset palvelun

toimivuudesta, saatavuudesta, tuesta, hinnasta ja sopimusehdoista ovat korkeammalla kuin koskaan aiemmin. Muilta toimialoilta opittuja asiakasitouttamisen työkaluja on kuitenkin vielä paljon hyödyntämättä. Markkinatilanteessa voittajaksi selviytyy se palveluntarjoaja kuka nopeiten onnistuu vakiinnuttamaan näitä sitouttamistyökaluja osaksi asiakkuuksien hallintaa.

Tällaisia asiakasitouttamistyökaluja ovat esimerkiksi asiakkuuksien bonuspistejärjestelmä, yrityksen henkilökohtainen vastuuhenkilö tai asiakkaan arvojen konkretisoiminen osaksi yrityksen toimintaa, kuten asiakkaan osallistaminen tiettyyn ympäristötekoon ostamalla palvelua kyseiseltä yritykseltä.

Seuraavassa esimerkkitalanteessa asiakasitouttamisessa hyödynnetään jokaista kolmea yllä mainittua työkalua ilman hintojen laskua. Asiakkaan valitessa itselleen palveluntarjoajalta henkilökohtaisen ympäristöprofiloidun vastuuhenkilön, hän sitoutuu luovuttamaan kuukausittaisen bonuspistekertymänsä hyödynnettäväksi ympäristökohteeseen, jonka vastuuhenkilö määrittää. Kuukauden lahjoituskohde julkaistaan postauksena palveluntarjoajan somekanavissa, joka edesauttaa orgaanista näkyvyyttä ja siten myös liidituotantoa.

Brändin persoona tarkoittaa, että miten asiakas kuvailisi brändiä, jos se olisi ihminen. Elisan brändipersonan tulisi tuoda mieleen henkilön, joka on inhimillinen, joustava, anteeksiantava, välittävä ja asiantunteva.

Vastaukset asiakasitouttamiseen löytyvät käyttäytymistieteestä ja tarkemmin rajattuna käyttäytymisen motivaatiotekijöistä. Luvussa 3 (s. 13) käsitellään yleisellä tasolla ihmisen motivaation muodostumista. Jotta voidaan tunnistaa menetelmät joilla asiakkaan motivaatioon voi vaikuttaa tulee tuntee säilömuistin toimintaperiaate.

Jos asiakkaan sitoutumisastetta halutaan kasvattaa, tulee vaikuttaa hänen motivaatioonsa. Jotta motivaatioon voidaan vaikuttaa, tulee hyödyntää keinoja joilla on tehoa tallentua asiakkaan episodiseen muistiin. Episodiseen muistiin tallentuvat sellaiset muistot, jotka sopivat henkilön aikaisempiin henkisiin malleihin. Yksinkertaistettuna, asiakkaan sitoutumisaste kasvaa kun yritys tuottaa asiakkaalle sellaisia muistoja joiden opetuksesta asiakas on samaa mieltä. Tällaisia muistoja voidaan tuottaa esimerkiksi asiakaspalvelijan siirtyessä ongelmatilanteessa asiakkaan puolelle ja käyttäessä asemaansa ristiriidan ratkaisemiseksi asiakkaan eduksi.

Asiakaspalvelijan päätöksen perusteettomuus tai perusteellisuus on asiakasitoutumisen kannalta irrelevanttia. Tärkeintä on, että asiakas koki tilanteessa yhteenkuuluvuuden tunnetta asiakaspalvelijan kanssa ja rekisteröi muiston sopuoinnussa hänen aikaisempien henkisten malliensa kanssa. Aikaisemmilla henkisillä malleilla viitataan alitajuntaisiin miellelyhtymiin, eli assosiaatioihin.

Luvussa 5 (s. 31) käsitellään opinnäytetyön kirjoittajan ratkaisua Elisan mikroyritysasiakkaiden poistumariskin tunnistamiseen, sekä ennakoivaan poistumanehkäisyyn samalla kasvattaen sitoutumisastetta. Automatisoidussa asiakkuudenhoitojärjestelmässä algoritmin avulla määritetään asiakkaan käyttäytymiseen perustuva poistumariskiprosentti, joka tietyn rajan ylittäessä aktivoi asiakkuuden liittämisen markkinoinnin automaatiojärjestelmän viestijorneyhen, josta asiakkaalle lähetetään positiivisen muistijäljen tuottava toimenpide. Järjestelmä toimii automaattisesti ja sen ensisijainen tavoite on hoitaa poistumavaarassa olevia asiakkuuksia.

Huomioitavaa järjestelmässä on se, että mistä markkinoinnin automaatio tietää millainen toimenpide kyseiselle poistumariskiselle asiakkaalle tulee lähettää? Ja, että mikä estää järjestelmää lähettämästä samaa toimenpidettä asiakkaalle useaan kertaan lyhyen ajan sisällä, jos asiakkaan poistumariskiprosentti vaihtelee lähellä raja-arvoa?

Kuten *Kuvassa 6* (s. 33) kuvataan negatiivisten kokemuspisteiden vaikutusta asiakkaan poistumariskiin huomataan, että kokemuspisteet heilauttavat kyseisen asiakkaan poistumariskiprosenttia merkittävästi joko pienempään tai suurempaan arvoon. Toisin sanoen ei synny tilannetta, jossa asiakkaan poistumariski vaihtelee lähellä määritettyä raja-arvoa. Mallinnusohjelmiston tuottaman poistumariskin numeraalinen arvo, eli churn score, muuttuu yhdestä negatiivisesta kokemuspisteestä niin paljon, että churn score voidaan selvästi jakaa yhteen kolmesta poistumariskikategoriasta.

Toki poistumariskisillä asiakkailla on erilaiset painoarvot syissä, jotka voisivat olla mahdollisen poistuman takana, mutta noita erilaisia syitä on haastavaa hyödyntää poistumaa ehkäisevässä toiminnepiteessä. Esimerkiksi, jos mallinnusohjelman algoritmi ilmoittaa asiakkaan churn scoreksi 0,7, eli 70 prosenttiyksikköä, ja saadaan arvoa tutkimalla selville, että jos kyseinen asiakas poistuu, hän poistuu todennäköisimmin syystä -kuuluvuusongelmat.

Miten tietoa kuuluvuusongelmien syyryhmästä voidaan hyödyntää asiakkaan poistuman ehkäisyssä? Soitettaisiinko asiakkaalle asiakaspalvelusta ja avustettaisiin ratkaisemaan ongelma itsepalveluna? Käsketäänkö myyjää soittamaan asiakkaalle ja myymään nopeampi liittymä korvaamaan vanhan?

Kumpikaan vaihtoehtoista ei ylitä asiakkaan odotuksia eikä luo tarpeeksi positiivista kokemusta. Ja kuten jo aiemmin mainittua, asiakkaan poistuma tapahtuu yleisimmin siten, että kilpailevan palveluntarjoajan myyjä kontakttoi asiakasta ja tarjoaa tälle määräaikaista hintatarjousta. Tuossa hetkessä kun kilpailijan kontaktointi tapahtuu, asiakkaan tulisi olla jo sitoutunut, jotta hänellä olisi perusteluita jatkaa nykyisellä palveluntarjoajallaan vaikka palvelun hinta olisikin kilpailijan hintatarjousta korkeampi.

Nykyistä reaktiivista poistumaehkäisyä tulisi vähentää asteittain ja siitä vapautuvia varoja tulisi budjetoida osaksi proaktiivisen poistumaehkäisyn työkalupakkia. Siirtymävaiheen jälkeen nykyistä winback-järjestelmää ei tulisi hyödyntää kuin tapauksissa, joissa voitaisiin voittaa takaisin Customer Lifetime Value -mallin mukaisia arvokkaimman profiilin asiakkuuksia.

7.2 Johtopäätökset asiakkaan näkökulmasta

ICT-infrastruktuurin markkinassa kolmen pääasiallisen toimijan erottautumiskeinot keskittyvät yksittäisten palveluiden reaktiiviseen hinnoitteluun, joka varjostaa kaikkia liiketoiminnan osa-alueita. Hintataisteluun kohdistettu huomio peittää alleen asiakaskokemuksen eteen tehtyä arvokasta työtä, johon kaikki kolme markkinan päätoimijaa ovat panostaneet viime vuosina merkittävästi.

Suomalaisen mikroyrityksen päättäjän näkökulmasta hintakilpailu on positiivinen asia. Jos yrittäjä kokee pahaa oloa asiakkuutensa aikana, hän voi sopimuksen rajoissa vaihtaa palveluntarjoajaa kokematta merkittäviä muutoksia arjessaan. Vaihtaminen voi tarjota yrittäjälle myös taloudellista hyötyä määrääjäksi. Asiakaspoistumaa ymmärtäessä voi kuitenkin havaita, että pääosassa poistumatapauksia, itse palvelun hinta ei olekaan poistumariskin aktivoiva tekijä. Hinta ei ole asiakaspoistuman syy, se on oikeutus palveluntarjoajan vaihtamiselle.

Yrittäjälle on tärkeintä, että yrityksen toimintakyky säilyy muuttumattomana. Jos asiakkuuden aikana ilmenee ongelmia laskutuksen kanssa, yrittäjän ennako-odotus on, että palveluntarjoajalla on tilanteeseen vaivaton ratkaisu.

Asiakassitoutumisen kannalta on eriarvoisen tärkeää, että tarjottavat palvelut ovat toimintavarmoja asiakkaiden toimintakyvyn ylläpitämisessä. Lähes yhtä tärkeää on, että ongelmatilanteiden ilmetessä asiakasta hoivataan korostetun empaattisesti. Agressiivinen hintakilpailu ei ole kestävä, ihmillisyyden integroiminen liiketoimintaan ei taas koskaan mene muodista.

Lähteet

Painetut

Hoyer W, MacInnis D, Pieters R. 2016. Consumer behavior. Cengage Learning Custom Publishing. Viitattu 9.9.2019.

Viitala R, Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Viitattu 9.12.2019

Aarnikoivu H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY. Viitattu 10.9.2019.

Hiltunen E, Holmberg P, Jyväskylä EJ, Kaikkonen M, Lindblom-Yläne S, Nienstedt W, Wähälä K. 2010. *Galenos - Johdanto lääketieteen opintoihin*. WSOYPRO. Viitattu 10.9.2019.

Johnson A, Stewart D. 2005. A Re-Appraisal of the Role of Emotion in Consumer. Sharpe. Viitattu 30.9.2019.

Dalgleish, Power. 1999. Handbook of Cognition and Emotion. Scherer K. Appraisal Theory. Wiley. Viitattu 1.10.2019.

Hirsjärvi S, Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Viitattu 3.10.2019.

Ruusuvuori J, Tiittula L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Vastapaino. Viitattu 9.10.2019.

Sähköiset

Elisa.fi. Tietoja Elisasta. Viitattu 10.9.2019. Lähde: corporate.elisa.fi/tietoa-elisasta/

Solutive.fi. Ennakoiva analytiikka. Mitä se on ja miksi se on tärkeää? Julkaistu 12.9.2019. Viitattu 5.8.2019. Lähde: <https://www.solutive.fi/alteryx/ennakoiva-analytiikka/>

Surveymonkey.com. Mikä on TheNetPromoterScore? Viitattu 13.9.2019. Lähde: <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>

Almquist E, Bloch JSN. 2016. The Elements of Value. Viitattu 20.9.19. Lähde: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Snoopingcreatively.com. Digital Needs - Pyramid of Maslow 2.0. Viitattu 1.10.2019. Lähde: <https://snoopingcreatively.com/category/society/>

Vainu.com. Prospekti vs. liidi vs. ostosignaali. Julkaistu 8.3.2019. Viitattu 11.10.2019. Lähde: <https://www.vainu.com/fi/blogi/prospekti-vs-liidi-vs-ostosignaali/>

Leadmd.com. Customer Scoring: Churn Scores and Upsell Opportunity Identification. Julkaistu 6.2.2019. Viitattu 20.10.2019. Lähde: <https://www.leadmd.com/best-practices/blog/customer-scoring/>

Digimarkkinointi.fi. Mitä on A/B-testaus. Viitattu 22.10.2019. Lähde: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/mita-ab-testaus>

Innanen P. 2019. Kasvua liiketoimintaan palvelumuotoilulla ja asiakasymmärryksellä. Julkaistu 27.8.2019. Viitattu 20.11.2019. Lähde: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2016/10/2/kasvua-liiketoimintaan-palvelumuotoilulla>

Kuvat

Kuva 13: Digitalisoitu versio Maslowin tarvehierarkiasta (snoopingcreatively.com, 2019)

Kuva 14: Ajatuskartta opinnäytetyön lukemisen tueksi (Salomäki, 2019)

Kuva 15: Päätöksentekoprosessin kehitys yrityksen toimintakyvyn vakiintuessa (Salomäki, 2019)

Kuva 16: Arvon elementit, (Almquist_ym. 2016, 46-53)

Kuva 17: Arviointiteorian rooli asiakkaan tunteiden muodostumisessa (Johnson & Stewart, 2005)

Kuva 18: Negatiivisten- ja positiivisten kokemuspisteiden vaikutus poistumarisktiin (Salomäki, 2019)

Kuva 19: A/B-testauksen joukkojen lukumäärät ja suhteet (Salomäki, 2019)

Kuva 20: Sähköpostiviestien avaus- ja klikkausprosentit (Salomäki, 2019)

Kuva 21: CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit kohderyhmässä: Passiiviset asiakkaat (Salomäki, 2019)

Kuva 22: CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit kohderyhmässä: Aspa-aktiivit, 3 krt (Salomäki, 2019)

Kuva 23: CTA-vastausvaihtoehtojen klikkausprosentit kohderyhmässä: Aspa-aktiivit, 2 krt (Salomäki, 2019)

Kuva 24: Asiakkaan sitoutumisasteen muodostuminen (Salomäki, 2019)

Liitteet

Liite 1: Alkuviestien sisältö: Passiiviset asiakkaat

Liite 2: Alkuviestin sisältö: Aspa-aktiivit, 3 krt + 2 krt

Liite 3: Exit-viestin sisältö: Passiiviset asiakkaat

Liite 4: Exit-viestin sisältö: Aspa-aktiivit, 3 krt + 2 krt

Liite 5: Elisa Kirja -asiakslahjan viestisisältö

Liite 6: Elisa Lahjakortti -asiakslahjan viestisisältö

Liite 7: Elisa Laskuhyvitys -asiakslahjan viestisisältö

Liite 1: Ensimmäinen liite

Alkuviestin sisältö: Passiiviset asiakkaat

Subject: Haluamme kiittää pitkäaikaisestasi asiakkuudestasi. Olet ollut asiakkaanamme jo useita vuosia
Preheader: Juuri sinun kaltaisestasi asiakkaasta haluamme pitää kiinni

Layout Plain Text Desktop Mobile ?

elisa ELISA YRITYKSILLE Jos viesti ei näy oikein, avaa se [selaimessa](#)

Tunnistimme, että sinun asiakkuutesi on meille erityisen tärkeä

Juuri sinun kaltaisestasi asiakkaasta haluamme erityisesti pitää kiinni. Pyrimme alla olevan kysymyksen perusteella kartoittamaan pitkäaikaisen yritysasiakkaiden mielentilaa Elisasta.

Kuinka tyytyväinen olet Elisaan palveluntarjoajana?

Olen tyytyväinen Elisaan

En ole tyytyväinen enkä tyytymätön

Olen joksenteenkin tyytymätön

Olen erittäin tyytymätön

Liite 2: Toinen liite

Alkuviestin sisältö: Aspa-aktiivit 3krt + 2 krt

Subject: Pahoittelumme, että olet joutunut vaivaamaan päätäsi laskuasioilla
Preheader: Haluamme olla jatkossa luottamukseksi arvoisia

Layout Plain Text Desktop Mobile ?

elisa ELISA YRITYKSILLE Jos viesti ei näy oikein, avaa se [selaimessa](#)

Pahoittelumme, että olet joutunut vaivaamaan päätäsi laskuasioilla

Meidän Elisalaisten tavoitteena on, että sinun ei tarvitse kuluttaa kallisarvoista aikaasi Elisaan liittyvien asioiden miettimiseen. Haluamme olla toimintavarma työkalu osana arkaasi. Olet asiakkuutesi aikana kuitenkin joutunut olemaan yhteydessä Elisan Yritysasiakkaiden asiakaspalveluun. Seuraavalla kysymyksellä pyrimme kartoittamaan tämän hetkistä mielialaasi Elisasta. **Kuinka tyytyväinen olet ollut Elisaan palveluntarjoajana?**

Elisan kanssa kaikki toimii ok

En ole täysin tyytyväinen

Minua ei huomioida asiakkaana

Minua kohdellaan huonosti

Liite 3: Kolmas liite

Exit-viestin sisältö: Passiiviset asiakkaat

Subject: Kiitos kun vastasit kysymykseemme
Preheader: Otamme vastauksesi tosissaan

YKII YKSILLE

Pyrimme olemaan myös jatkossa asiakkuutesi arvoisia.

Jättämäsi vastauksen seurauksena Elisalaisella työnteko pysähtyi hetkeksi ja vieno hymy tarttui suupielin. Palauteesi tarkoittaa, että tekemämme työ asiakkaan kokemuksen parantamisen eteen on jättänyt pienen jälkensä teleoperaattoreiden maailmaan.

Tiesitkö, että asiakkuutesi itsepalvelussa, OmaElisassa onnistuu.

- Laskutuksen seuraaminen sekä puheluerittely
- Laskujen ja takuukuittien tulostaminen
- Liittymien ja palveluiden hallinnointi ja muokkaus
- Näet liittymän PUK-koodin
- Palveluiden käyttöohjeet ja vinkit

[Tutustu OmaElisaan tästä](#)

Ei hätää jos sinulla ei ole tunnuksia tai salasana on hukassa. Samalla verkkosivulla on ohjeet tunnuksien tekoon ja salasanan tilaukseen.

Liite 4: Neljäs liite

Exit-viestin sisältö: Aspa-aktiivit 3krt + 2 krt

Subject: Kiitos kun vastasit kysymykseemme
Preheader: Otamme vastauksesi tosissaan

ELISA YRITYKSILLE

Emme ota vastaustasi kevyesti.

Jättämäsi vastauksen seurauksena elisalaisella työnteko pysähtyi hetkeksi ja vieno hymy tarttui suupielin. Palauteesi tarkoittaa, että tekemämme työ asiakkaan kokemuksen parantamisen eteen on jättänyt pienen jälkensä teleoperaattoreiden maailmaan. Pyrimme olemaan myös jatkossa asiakkuutesi arvoisia.

Jos laskuissa ilmenee tulevaisuudessa ongelmia, käy ensimmäiseksi kurkkaamassa tämän linkin takaa suoraviivainen ohjesivu. Ohjeita seuraamalla ratkaistaan 95% laskujen epäselvyyksistä kahvikupillisen aikana. Itsepalvelussa vältty puhelinpalveluun jonotukselta eikä verkkopalvelun käytöstä aiheudu sinulle kustannuksia.

[ELISA LASKUASIOIDEN OHJE](#)

Jos viesti ei näy oikein, avaa se [selaimessa](#)

Liite 5: Viides liite

Elisa Kirja –asiakaslajhan viesti ("en ole täysin tyytyväinen")

Subject: Lunasta asiakaslajhiasi

Preheader: Etu on lunastettavissa 7 vuorokauden ajan tämän viestin saapumisesta.



Osoitelähde Elisa Oyj:n asiakasrekisteri. Käytämme asiakaskokemuksen kehittämiseksi sähköposteissamme evästeitä. [Lisätietoja](#) henkilötietojen käsittelystä ja tietosuojasta Elisalla.

Jos haluat muuttaa tietojasi tai perua sähköpostiviestien tilauksia, [klikkaa tästä](#)

Liite 6: Kuudes liite

Lahjakortti –asiakaslajhan viesti ("minua ei huomioida asiakkaana")

Subject: Lunasta asiakaslajhiasi

Preheader: Etu on lunastettavissa 7 vuorokauden ajan tämän viestin saapumisesta.



Osoitelähde Elisa Oyj:n asiakasrekisteri. Käytämme asiakaskokemuksen kehittämiseksi sähköposteissamme evästeitä. [Lisätietoja](#) henkilötietojen käsittelystä ja tietosuojasta Elisalla.

Jos haluat muuttaa tietojasi tai perua

Liite 7: Seitsemäs liite

Laskuhyvitys –asiakaslahjan viesti (“minua kohdellaan huonosti”)

Subject: Lunasta asiakaslajasi

Preheader: Etu on lunastettavissa 7 vuorokauden ajan tämän viestin saapumisesta.



ELISA
YRITYKSILLE

Jos viesti ei näy oikein,
avaa se [selaimessa](#)

Olemme päättäneet antaa sinulle kiitoksen uskollisuudestasi.

Kiitos kysymykseen vastaamisesta. Asiakkaan kokemuksen parantaminen on meillä Elisalaisilla jatkuvasti työn alla. Toivottavasti olemme jatkossa luottamuksesi arvoisia.

Haluaisimme joka tapauksessa kiittää tähänastisesta ajastasi Elisalla. Voit lunastaa sinulle annetun asiakaslahjan linkin takaa. Lahjaksi annamme sinulle euromääräistä hyvitystä laskustasi. Lahja on lunastettavissa 7 vuorokauden ajan tämän viestin saapumisesta.

Lunasta hyvitys

Osoitelähde Elisa Oyj:n asiakasrekisteri. Käytämme asiakaskokemuksen kehittämiseksi sähköpostissamme evästeitä. [Lisätietoja](#) henkilötietojen käsittelystä ja tietosuojasta Elisalla.

Jos haluat muuttaa tietojasi tai perua