

Investor-segmentin asiakaspolku: Routa Markkinointi Oy

Mikko Tyrkkö



Tekijä(t) Mikko Tyrkkö	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Investor-segmentin asiakaspolku: Routa Markkinointi Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 43
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Routa Markkinointi Oy:lle, joka on osa Sanoma-konsernia. Työn tavoitteena oli tutkia ja kuvata Investor-segmentin asiakkaan asiakaspolku Inbound- ja Outbound -asiakkaiden näkökulmista. Muita tavoitteita oli selvittää syitä Investor-segmentin asiakasvaihtuvuudelle ja esittää kehitysehdotuksia Roudan asiakastyötä tekeville yksiköille. Tässä opinnäytetyössä asiakaspolkuja pohditaan yritysasiakkaiden näkökulmasta ja kuluttaja-asiakkaat on rajattu tarkastelun ulkopuolelle.</p> <p>Opinnäytetyö on jaettu neljään päälukuun. Johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoitteiden lisäksi toimeksiantajayritys Routa Markkinointi Oy sekä tarkastelun kohteena oleva Investor-segmentti. Tietoperustassa käsitellään muun muassa palvelumuotoilua, palvelumuotoiluprosessia, asiakaskokemusta, yritysasiakkaan ostoprosessia, asiakaspolkuja, arvонуontia sekä asiakassuhteen hallintaa. Opinnäytetyön aiheeseen liittyen käsitellään myös lyhyesti Inbound- ja Outbound -markkinoinnin keskeisiä piirteitä ja eroavaisuuksia. Kolmannessa luvussa on selostettu opinnäytetyön toteutustapa, käytetyt menetelmät sekä luodut asiakaspolut. Neljännessä luvussa esitellään kootusti työn tulokset ja havainnot, kehitysehdotukset ja mahdollisuudet jatkotutkimuksiin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kevään 2020 aikana, alkaen tammikuun puolivälissä ja päättyen kesäkuun alkuun. Asiakaspolkujen tueksi tietoa kerättiin haastattelemalla Roudan henkilöstöä sekä yhtä asiakasyritystä. Kaikkiaan haastateltavia oli seitsemän. Lisäksi tiedon keruussa hyödynnettiin Roudalta saatuja valmiita aineistoja, kuten AdvanceB2B:n tutkimusta Investor-asiakkaista sekä vuoden 2019 asiakaspoistumaraporttia.</p> <p>Investor-asiakkaan asiakaspolun päävaiheet ovat tarpeen herääminen, tiedon etsintä, päätöksen tekeminen, jälkiarvointi ja jatkaminen. Inbound- ja Outbound -asiakkaiden asiakaspoluissa on eroja lähinnä polun alkupäässä siinä, miten asiakkaat päätyvät yhteistyöhön Roudan kanssa. Tässä opinnäytetyössä asiakaspolut on esitetty hyvin lineaarisesti, kun todellisuudessa ne saattavat edetä asiakaskohtaisesti paljon monimutkaisemmin tai erilaisessa järjestyksessä. Havainnollisuuden ja sovellettavuuden vuoksi asiakaspolut on kuitenkin esitetty yksinkertaistetussa muodossa, jotta ne pätsivät mahdollisimman hyvin erilaisiin asiakkaisiin.</p> <p>Haastattelujen perusteella Investor-asiakkaiden kannalta tärkeitä Roudan yksiköitä ovat myynti, markkinointi, kampanjasuunnittelu ja asiakaspalvelu. Asiakasvaihtuvuus on segmentillä tyypillisintä ensimmäisen yhteistyövuoden aikana. Yleisintä asiakasvaihtuvuus on yhtä mainosmediaa ostaneilla asiakkailta, ja yleisin syy asiakasvaihtuvuuteen on se, ettei ostettu markkinointikampanja ole saavuttanut asiakkaan tavoitteita. Routa voi vaikuttaa asiakassuhteen säilyvyyteen huolehtimalla säännöllisestä yhteydenpidosta asiakkaaseen sekä sujuvoittamalla sisäisiä toimintojaan asiakkuuksien hallinnassa. Yhteistyön päättyessä erityisen tärkeää on myös olla asiakkaaseen yhteydessä ja pyytää palautetta.</p>	
Asiasanat asiakaspolku, asiakaskokemus, palvelumuotoilu, markkinointi, asiakassuhde.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	2
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
1.3	Investor-segmentti	3
2	Parempaa asiakaskokemusta palvelumuotoilulla	6
2.1	Palvelumuotoiluprosessi	7
2.2	Service Blueprint.....	9
2.3	Asiakaspolku ja ostoprosessi	10
2.3.1	Asiakaspolun merkitys yritykselle	11
2.3.2	Asiakaspolun luominen	12
2.4	Asiakaskokemus ja asiakkaan arvo.....	14
2.4.1	Arvonluonti asiakkaalle	15
2.4.2	Asiakaskokemuksen merkitys yritykselle.....	16
2.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen	17
2.6	Asiakassuhteen hallinta ja kannattavuus.....	18
2.7	Inbound- vs. Outbound -markkinointi.....	20
3	Asiakaspolkujen tutkiminen ja kuvaus	22
3.1	Projektin suunnitelma.....	22
3.2	Projektin toteutus	23
3.3	Myyntitiimien esimiesten ja myyntijohtajan haastattelut.....	24
3.3.1	Myyntin vaikutus Investor-asiakkaan asiakaskokemukseen	24
3.3.2	Haastateltavien näkemys Investor-asiakkaiden asiakaspolusta.....	25
3.3.3	Inbound- ja Outbound -asiakkaat	27
3.3.4	Haasteita asiakaspolun varrella.....	27
3.3.5	Syitä asiakasvaihtuvuudelle	28
3.4	Kampanjasuunnittelijoiden haastattelu	29
3.5	Asiakkaan haastattelu	30
3.6	Asiakasvaihtuvuuden nykytila Investor-segmentillä.....	31
3.7	Investor-asiakkaan asiakaspolku	32
3.7.1	Outbound -asiakkaan asiakaspolku.....	32
3.7.2	Inbound -asiakkaan asiakaspolku	36
4	Yhteenveto ja pohdinta.....	39
4.1	Tulokset ja havainnot	39
4.2	Aiheita jatkotutkimuksiin.....	41
4.3	Oman oppimisen arviointi.....	42
	Lähteet	44

1 Johdanto

Asiakkaan rooli on noussut hyvin merkitykselliseksi yrityksen liiketoiminnassa viime vuosikymmenten aikana. Vielä 1900-luvun loppupuolella vallitsi tuotantokeskeinen toimintamalli, jonka peruseriaate oli tuotannon kapasiteetin maksimointi. Vuosituhannen vaihteessa internetin yleistyttyä asiakkaiden tiedonhakumahdollisuudet lisääntyivät, ja näin myös yleinen tuotetietoisuus lisääntyi. Tämän myötä yritysten markkinointiajattelussa tapahtui vallankumous. Ymmärrettiin, että pysyäkseen kilpailukykyisenä, yrityksen on toimitettava asiakaslähtöisesti ja pyrittävä vastaamaan asiakkaidensa nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Asiakas ei enää ole yritykselle vain passiivinen tuotannon kohde vaan tärkeä taho, jota kuuntelemalla yritys voi löytää toiminnastaan uusia kehitysideoita. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 184-185.)

Uuden asiakaskeskeisen markkinointisuuntauksen myötä myös asiakaskokemuksen merkitys on korostunut. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan sitä asiakkaan kokemusta, joka hänellä on jostakin yrityksestä tai sen tuotteista ja palveluista. Asiakaskokemukseen voivat vaikuttaa kaikki ne tilanteet, joissa asiakas on jollain tavalla kontaktissa yrityksen kanssa. Näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi ne, kun asiakas soittaa yrityksen asiakaspalveluun tai kuulee yrityksen mainoksen radiossa. Asiakaskokemus on asiakkaan kokemusten, tunteiden ja mielikuvien summa jostakin tietystä yrityksestä. (Meyer & Schwager 2007)

Digitalisaation ansiosta asiakkaan on helppoa ja vaivatonta etsiä tietoa erilaisista palveluntarjoajista ja kilpailuttaa näitä keskenään. Tämän vuoksi asiakaskokemus on erityisen tärkeää yritysten kilpailukyyn kannalta. Positiivisella asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa asiakasvaihuvuuteen ja myös helpottaa uusasiakashankintaa. Tyytyväinen asiakas asioi saman yrityksen kanssa todennäköisemmin uudelleen kuin tyytymätön asiakas. Tyytyväinen asiakas saattaa myös suositella yritystä tuttavilleen, minkä perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemus on myös avain yrityksen kasvuun. (Puusa ym. 2014, 191–192.)

Asiakasymmärryksen kasvattamisessa yritystä voi auttaa asiakaspolun luominen. Asiakaspolku on havainnollinen kuvaaja, josta käy ilmi kaikki ne vaiheet, jotka asiakas kokee asioidessaan yrityksen kanssa. Asiakaspolku auttaa havaitsemaan kriittisiä pisteitä, joiden aikana asiakkaat joko sitoutetaan tai menetetään kilpailijalle. Analysoimalla omaa toimintaansa näissä pisteissä yritys voi kehittää palveluitaan ja siten pyrkiä luomaan parempaa asiakaskokemusta. (Richardson, 2010.)

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä pääluvusta, jotka on jaettu alalukuihin aihealueittain. Johdantoluvussa esitellään opinnäytetyön tavoitteet sekä toimeksianto. Toinen luku toimii opinnäytetyön tietoperustana, jossa esiteltyä teoriaa sovelletaan raportin kolmannessa luvussa. Tietoperustan aihealueita ovat asiakaspolut ja palvelumuotoilu, joita käsitellään muun muassa asiakaskokemuksen ja asiakassuhteiden hallinnan näkökulmista. Kolmannessa luvussa raportoidaan koko opinnäytetyöprosessin toteutus sekä esitellään lopullinen produkti eli asiakaspolut. Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyöstä saadut havainnot ja kehitysehdotukset. Lopuksi esitellään myös tekijän omaa pohdintaa opinnäytetyön toteutuksesta, sekä mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Routa Markkinointi Oy:lle, joka kuuluu Sanoma Media Finland-konserniin. Opinnäytetyön tavoitteena on tutustua Routa Markkinointi Oy:n Investor-asiakassegmentin asiakaspolkuun ja luoda siitä visuaalinen infograafi. Opinnäytetyöllä halutaan selvittää, mitä eri vaiheita Investor-asiakkaan asiakaspolkuun sisältyy ja miten Roudan tulee näissä vaiheissa toimia asiakasvaihtuvuuden ehkäisemiseksi. Investor-segmentin asiakaspolun kuvaamisella pyritään paremmin ymmärtämään segmentin asiakkaita ja löytämään syitä siellä esiintyvälle asiakasvaihtuvuudelle. Opinnäytetyön tavoitteet voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Pää tavoite:
 - Tutkia Investor-segmentin asiakaspolkua ja luoda siitä havainnollinen infograafi
- Alatavoitteet:
 - Selvittää syitä segmentillä esiintyvään asiakasvaihtuvuuteen
 - Tutkia ja kuvata kaikki ne Roudan yksiköt, jotka ovat tekemisissä Investor-asiakkaiden kanssa
 - Esittää asiakaspolun parantamiseksi kehitysehdotuksia, joiden avulla pyritään asiakasvaihtuvuuden ehkäisemiseen

Aloitustapaamisen pohjalta laadittiin projektisuunnitelma opinnäytetyön toteuttamiseksi. Opinnäytetyön suunnitelma esiteltiin Roudan Minna Lahtoselle ja Olavi Kajantielle 27. helmikuuta 2020. Tällöin nousi esille, että Investor-segmentin asiakaspolulla esiintyy usein alueellisia eroja esimerkiksi eri kaupunkien välillä, minkä takia yhtä yleistävää asiakaspolkua voi olla vaikeaa kuvata. Niinpä päädyttiin siihen, että tehtäisiin kaksi asiakaspolkua; yksi Inbound-periaatteella ja toinen Outbound-periaatteella hankituille asiakkaille. Näitä eri uusasiakashankinnan keinoja käsitellään tarkemmin luvussa 2.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Routa Markkinointi Oy on kotimainen markkinointipalveluja tarjoava yritys, joka auttaa erikokoisia yrityksiä ympäri Suomea toteuttamaan markkinointikampanjoita. Routa esittelee itsensä täyden palvelun markkinointikumppanina, joka voi huolehtia esimerkiksi markkinoinnin suunnittelusta, kampanjoiden kohdentamisesta ja sopivimpien mainosmedioiden löytämisestä asiakkaalleen. Routa Markkinointi Oy on perustettu vuonna 2012. Asiakasyrityksiä Roudalla on yli 10 000 ja tällä hetkellä Routa työllistää noin 150 työntekijää (markkinointirouta.fi). Roudan toiminnan kannalta asiakkaan rooli on hyvin tärkeä. Asiakkailla tarkoitetaan sekä yksittäisiä kuluttaja-asiakkaita (B2C) että yritys- eli bisnesasiakkaita (B2B). Koska Routa Markkinointi Oy tuottaa markkinointiratkaisuja toisille yrityksille, sen toiminnan keskiössä ovat yritysasiakkaat. Näin ollen tässä opinnäytetyössä käsitellään yritysasiakkaita ja kuluttaja-asiakkaat rajataan käsittelyn ulkopuolelle.

Roudan yhteistyökumppani AdvanceB2B on kerännyt jo valmiiksi tietoa Investor-segmentin asiakkaista asiakastutkimuksella, jota hyödynnettiin asiakaspolun tuottamisessa. Asiakasdatan muuttaminen visuaalisen polun muotoon auttaa havaitsemaan kriittisiä pisteitä, joissa Roudan kukin yksikkö voi omalla panoksellaan vaikuttaa asiakassuhteiden jatkumiseen. Opinnäytetyössä ei varsinaisesti tutkittu Investor-asiakassegmenttiä, vaan tavoitteena oli muuntaa jo valmiiksi kerätty tutkimusdata helpompilukaiseen muotoon, joka tukisi Roudan toiminnan kehittämistä.

1.3 Investor-segmentti

Opinnäytetyön kohteena on Investor-segmentti, joka Minna Lahtosen mukaan (15.1.2020) on yksi Roudan suurimmista asiakassegmenteistä. Investor-segmenttiin kuuluu erikokoisia yrityksiä, joilla on keskenään hyvin erilaisia tavoitteita. Routa vastaa pääsääntöisesti pienistä ja keskisuurista yritysasiakkaista, Sanoma taas vastaa suurimmista asiakkuuksista. Investor-segmentin segmentoinnin tekee Sanoma, ja esimerkiksi Inbound-asiakkaat päätyvät usein Roudan pariin Sanoman kautta. Investor-asiakkaat harvemmin löytävät Routaa itse, vaan Routa hankkii asiakkaansa joko Sanoman kautta Inbound-markkinoinnilla, tai kontaktoimalla uusia asiakkaita Outbound-markkinoinnilla.

Ymmärtääkseen paremmin Investor-asiakkaitaan Routa on teettänyt yhteistyökumppanilaan AdvanceB2B:llä asiakastutkimuksen Investor-segmentistä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla 15 Investor-asiakasta, jotka toimivat keskenään erilaisissa rooleissa työpaikallaan. Tutkimuksessa Investor-segmentti jaettiin asiakkaiden tavoitteiden perusteella kahteen kohderyhmään: kasvun hakijoihin sekä markkinointia koordinoiviin henkilöihin.

Kasvun hakijoilla ensisijainen liiketoiminnan tavoite on kasvattaa myyntiä ja liikevaihtoa markkinoinnin avulla, koordinoijille taas tärkeintä oli varmistaa liiketoiminnan sujuvuus ja huolehtia siitä, että saadaan palvelut parhaaseen mahdolliseen hintaan. (AdvanceB2B)

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että Investor-segmentin asiakkaat hakeutuvat Roudan yhteistyökumppaniksi, kun tarvitsevat asiantuntevaa apua markkinointikampanjoiden toteutukseen ja mittaamiseen. Yrityksillä ei ole resursseja tai riittävää osaamista kampanjoiden toteuttamiseen, joten he palkkaavat yhteistyökumppanin tekemään työn puolestaan. Tutkimuksen perusteella Investor-asiakkaat haluavat löytää ne kanavat, joiden avulla kohdeasiakkaat tavoitetaan varmimmin. (AdvanceB2B)

Segmentin sisällä on kuitenkin havaittavissa myös eroja siinä, miksi asiakkaat hakeutuvat Roudan yhteistyökumppaniksi. Kasvun hakijoille tärkeintä on, että markkinointikampanjoiden avulla saadaan selkeää kasvua myyntiin. On kuitenkin haastavaa mitata monikanavaisen markkinointikampanjan suoraa vaikutusta yrityksen tulokseen. Oikeanlaisten mittareiden valitseminen onkin erittäin tärkeää tämän kohderyhmän osalta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kasvun hakijat ovat usein olleet tyytymättömiä Roudan käyttämiin mittareihin, eivätkä siksi ole vakuuttuneet yhteistyön tuloksellisuudesta ja ovat sen vuoksi päätyneet vaihtamaan palveluntarjoajaa. (AdvanceB2B)

Markkinoinnin koordinaattorit haluavat markkinointikumppanin avulla näkyvyyttä kohderyhmänsä keskuudessa. Kumppanilta toivotaan asiantuntevaa ja sujuvaa palvelua, sekä kykyä tuottaa nykyaikaista ja monikanavaista markkinointia. Koordinaattoreilla ei usein ole kovinkaan syvällistä tietoa markkinoinnin eri keinoista tai niiden tehokkuudesta, joten Roudan myyjillä on suuri merkitys näiden asiakkaiden vakuuttamisessa. Koordinaattorit haluavat, että yhteistyökumppani kertoo heille ymmärrettävällä tavalla, mitä konkreettista hyötyä he saavat kumppanuudesta. Koordinaattorit myös arvostavat erityisesti kustannustehokkuutta. (AdvanceB2B)

Investor-segmentillä asiakkaat valitsevat yhteistyökumppaninsa harkiten. Vaihtoehtoisia palveluntarjoajia vertaillaan keskenään, esimerkiksi yritysten taloustietojen ja referenssien perusteella. Investor-asiakkaat luottavat usein ensisijaisesti verkostojensa suosituksiin, sillä näin he kokevat saavansa rehellistä tietoa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on myös se, kuinka hyvin yhteistyökumppani sitoutuu yrityksen liiketoimintatavoitteisiin. Yleinen asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys on myös tärkeää, etenkin asiakkaan ensisijaisten tarpeiden ymmärtäminen. Ymmärryksen avulla Roudan on helpompi valita oikeat mittarit vastamaan asiakkaan odotuksia. (AdvanceB2B)

Kokonaisuudessaan AdvanceB2B:n tutkimuksesta selvisi, että myynnin lisäksi Roudan on myös panostettava erottuvaan sisältömarkkinointiin Investor-asiakkaiden houkuttelemiseksi. Koska kilpailu alalla on kovaa, yritysten toimitusjohtajat saavat viikoittain monia yhteydenottoja potentiaalisilta yhteistyökumppaneilta, eivätkä he millään ehdi tutustua niihin kaikkiin. Tutkimuksen yhteenvedossa suositellaan, että Routa pyrkisi erottautumaan Sanomasta, korostamaan asiakkaan tavoitteisiin sitoutumista ja pyrkimään selkeämpään kommunikaatioon. (AdvanceB2B)

2 Parempaa asiakaskokemusta palvelumuotoilulla

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin palvelumuotoiluun ja asiakaspolkujen teoriaan. Aluksi esitellään palvelumuotoilun käsitettä ja palvelumuotoiluprosessi, sillä ne auttavat ymmärtämään asiakaspolkujen käyttöä yritystoiminnan ja palvelujen kehittämisen tukena. Tämän jälkeen siirrytään asiakaspolkujen pariin. Asiakaspolkuja tarkastellaan asiakaskokemuksen ja asiakkuuksien hallinnan kautta, jotta saadaan käsitys asiakaspolkujen muodostumisesta sekä asiakasvaihtuvuuteen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön aiheeseen liittyen käydään myös lyhyesti läpi Inbound- ja Outbound-markkinoinnin keskeiset ominaisuudet.

Nykyään elämme palvelujen kulta-aikaa. Digitalisaatio on luonut alustan aivan uudentyyppisille palveluille, jollaisia ei vielä esimerkiksi kymmenen vuotta sitten ollut edes olemassa. Hyvä esimerkki tästä ovat erilaiset ruoan tilauspalvelut, kuten Pizza-Online tai Wolt, jotka luovat toiminnallaan uutta toimialaa ja uudenlaista kilpailua. Tarjonnan kasvaessa myös asiakkaiden odotukset palveluita kohtaan nousevat, joten markkinoilla pärjää se yritys, joka kykenee parhaiten vastaamaan asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin odotuksiin. Pysyäkseen kilpailukykyisenä yritysten on muutettava markkinoiden mukana. Tähän kaikkeen pyritään palvelumuotoilun avulla.

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen, tuotteiden tai prosessien suunnittelua tai kehittämistä, ja sen pyrkimyksenä on luoda asiakkaille mahdollisimman helppokäyttöisiä ja relevantteja palveluita (Tunkelo 2018). Palvelumuotoilu on kuitenkin vielä laajempi käsite, eikä sitä voida rajata tarkoittamaan pelkkää palvelujen suunnittelua. Palvelumuotoilulle on ominaista, että sitä tehdään yhteistyössä palvelun käyttäjän kanssa, sillä asiakkaalta saadaan puolueeton näkemys yrityksen tarjoaman nykytilasta sekä kehitysehdotuksia, joita yritys ei ehkä itse ole osannut ottaa huomioon. Palvelumuotoilua pyritään myös tekemään ennakkoivasti, sillä asiakkaiden toiveissa tai yleisissä kuluttajatreendeissä saattaa tapahtua yllättäviä muutoksia. (Tuulaniemi 2011, luku 2.2)

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan niitä toimia, joita yrityksen on tehtävä palvelunsa konkretisoimiseksi. Tuotteistamisen kautta asiakkaalle pyritään viestimään, mistä palvelu koostuu, miten se tuotetaan ja kuka siitä hyötyy (Vilkman 16.10.2013). Toisin sanoen palvelun tuotteistamisen kautta asiakkaalle syntyy konkreettinen käsitys siitä, mitä hyötyä hän saa ostamalla palvelun. Tuotteistamisella helpotetaan asiakkaan ostopäätöstä, joten se on palvelumuotoilun ohella toinen tärkeä avaintekijä palvelun onnistumisen kannalta.

Muita palvelun tuotteistamisen hyötyjä ovat esimerkiksi palvelun hinnoittelun selkeys, palvelun markkinoinnin helpottuminen sekä palvelun monistettavuus, joka tulee tarpeeseen esimerkiksi franchising-yrityksillä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 5–6)

Palvelun tuotteistamisesta voidaan eritellä kaksi tasoa, sisäinen ja ulkoinen taso. Sisäinen tuotteistaminen on palvelutuotannon prosessien ja vaiheiden yhdenmukaistamista. Sisäisessä tuotteistamisessa määritetään ja kuvataan palveluprosessin toimintatapoja sekä vastuita. Vaikka sisäisestä tuotteistamisesta on eniten hyötyä yritykselle itselleen, tulee siinäkin pitää mielessä asiakasnäkökulma ja pohtia, miten tuotannon prosessit näyttäytyvät asiakkaille. Ulkoisessa tuotteistamisessa keskitytään asiakkaille näkyvien palveluelementtien kiteyttämiseen, jolla pyritään tärkeiden palveluominaisuuksien selkeyttämiseen asiakkaalle. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5–7)

2.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun ymmärtämiseksi käsitellään seuraavaksi palvelumuotoilun prosessi. Palvelumuotoilussa noudatetaan yleistä palvelumuotoiluprosessia, jonka vaiheet ovat usein samat, mutta niiden toteutus vaihtelee tuotetun palvelun luonteen mukaan. Juha Tuulaniemen Palvelumuotoilu-kirjassa (2011) on kuvattu yleinen palvelumuotoiluprosessi. Tuulaniemen mukaan palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi (Kuvio 1).

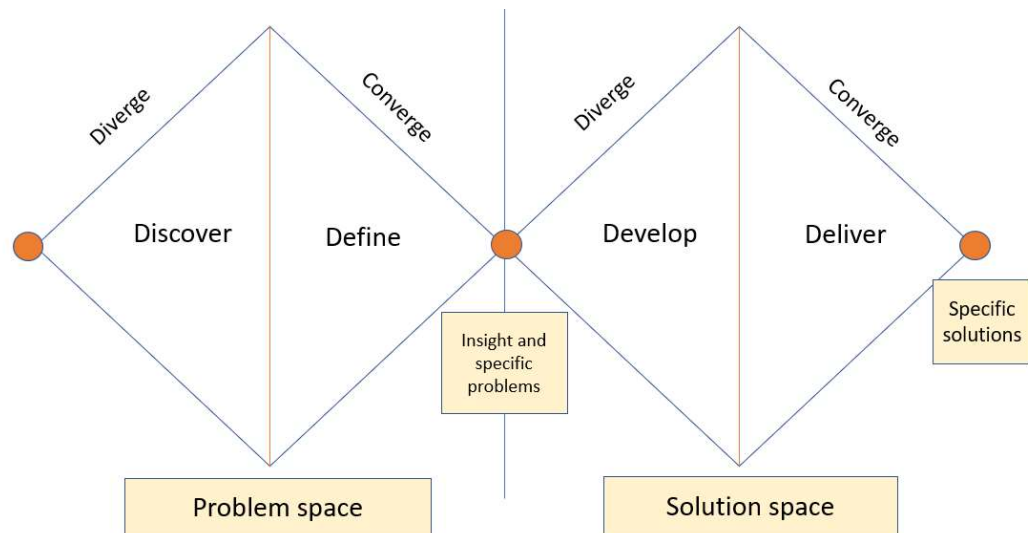


Kuvio 1. Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2011, luku 3.2)

Määrittelyvaiheessa selvitetään, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa eli mikä on palvelumuotoilun tavoite. Samalla määritellään palvelumuotoilun budjetti, aikataulu ja kohderyhmät. Määrittelyvaiheeseen sisältyy myös esitutkimus, jolla voidaan kartoittaa palveluntuottajayrityksen ja sen toimialan nykytilaa. Määrittelyn jälkeen yrityksellä tulisi olla alustava käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä ja kenelle. Määrittelyvaihetta seuraa tutkimusvaihe. Tutkimusvaiheessa pyritään hankkimaan asiakasymmärrystä ja sen pohjalta luomaan strategista suunnitelmaa. Yritys voi esimerkiksi tutkia asiakkaidensa tarpeita, toiveita tai arvoja, kartoittaen samalla palvelun tuottajien toiveita ja tarpeita palvelumuotoiluprosessin kannalta. Tutkimustulosten myötä saadaan peruskäsitys asiakkaiden ja palvelun tuottajien

toiveista, joita käytetään hyväksi palvelun strategisessa suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, luku 3.2)

Tämän jälkeen palvelumuotoilu prosessi etenee suunnitteluvaiheeseen, jossa palvelun ideaa kierrätetään ja muotoillaan asiakkaiden toiveita vastaavaksi. Suunnitteluvaiheessa usein osallistetaan kohderyhmän jäseniä testaamaan palvelun prototyyppiä ja kerätään parannusehdotuksia. Kun palvelua on tarpeeksi hiottu, se siirtyy tuotantovaiheeseen, jonka aikana tehdään ns. ensilanseeraus. Tuotantovaiheessakin palvelua voidaan vielä kehittää, mutta sen tulisi olla pääpiirteittäin valmis tähän vaiheeseen päästessä. Tuotantovaiheen jälkeen seuraa vielä arviointivaihe. Tässä vaiheessa seurataan kohderyhmän asiakaskokemusta ja voidaan teettää erilaisia käyttäjäkokemuserviointeja. Palvelun onnistumista mitataan myös sen tuottaman liiketoiminnallisen arvon kannalta. Tässä vaiheessa palvelun rooli kuluttajien keskuudessa vakiintuu ja siirtyy jatkuvan kehittämisen vaiheeseen. (Tuulaniemi 2011, luku 3.2)

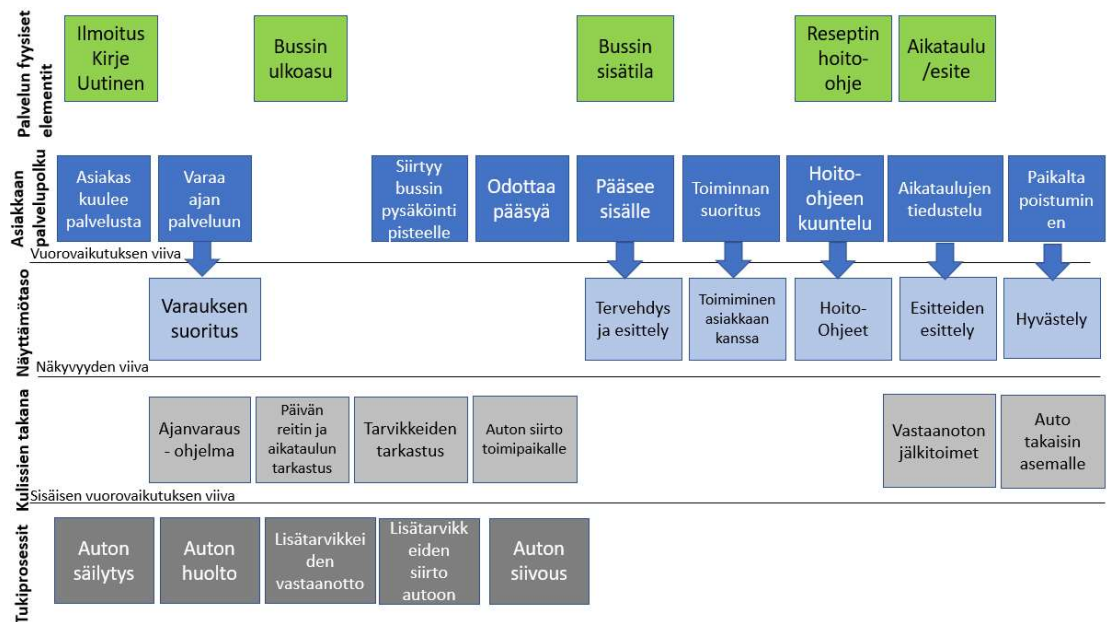


Kuvio 2. Tuplatimanttimalli (mukaillen Innanen 2018)

Toinen tapa kuvata palvelumuotoilu prosessia on British Design Councilin luoma Tuplatimanttimalli (Kuvio 2). Tuplatimanttimallassa palvelumuotoilu kuvataan kahden "timantin" avulla, joista toinen kuvastaa ongelmaa ja toinen ratkaisua ongelmaan. Kumpikin timantti on myös jaettu kahteen osaan, ongelmatimantti on jaettu "discover" ja "define" -osioihin, ratkaisutimantti taas "develop" ja "deliver" -osioihin (Innanen 2018). Tuplatimanttimalin mukaisen palvelumuotoilu prosessin vaiheet ovat siis tarpeen tunnistaminen, ongelman määrittäminen, palvelun kehittäminen ja palvelun toimittaminen. Tuplatimanttimalli on yksinkertaistettu versio palvelumuotoilu prosessista, joten se jättää tilaa myös luovuudelle.

2.2 Service Blueprint

Service Blueprint on palvelumuotoilun työkalu, jonka avulla organisaatiot voivat havainnoida suhteita niiden palvelun osien välillä, jotka liittyvät suoraan palvelun kontaktipisteisiin. Kontaktipisteet ovat kaikkia niitä hetkiä, kun asiakas on tavalla tai toisella kosketuksessa yrityksen palvelun kanssa. Service Blueprint on ikään kuin laajennettu asiakaspolku, jolla organisaatio saa itselleen laajan kuvan omasta palvelustaan ja siitä, kuinka palvelun eri komponentit vaikuttavat asiakaskokemukseen. Laatimalla palvelun pohjapiirroksen yritys voi löytää uusia mahdollisuuksia asiakkaan palvelupolulta tai vastaavasti havaita palvelun toteuttamisessa piileviä heikkouksia tai epävarmuustekijöitä. (Gibbons 2017)



Kuvio 3. Service Blueprint (mukaillen Koskela s.a.)

Kuviossa 3 on esimerkki Service Blueprintistä, joka on luotu alustavana mallina Rovaniemäläiselle terveystalolle tarjoavalle linja-autolle. Service Blueprint etenee aikajärjestyksessä asiakkaan palvelupolun mukaan, ja sitä luetaan vasemmalta oikealle. Tästä esimerkiksi voidaan havaita, että Service Blueprint koostuu useammasta eri tasosta, jotka on eroteltu toisistaan vaakatasoisilla viivoilla. Kuvan vasemmassa reunassa on selite kullekin tasolle, ja viivoille on erikseen kirjoitettu omat selitteensä viivojen yläpuolelle. Ylimmällä tasolla on vihreällä värillä korostettuna palvelun fyysiset elementit eli ne asiat, jotka palvelusta näkyvät asiakkaalle. Seuraava taso on asiakkaan palvelupolku eli kaikki ne vaiheet, joiden läpi asiakas kulkee asioidessaan palvelun parissa.

Palvelupolun ja sen alapuolella olevan tason välissä on vuorovaikutuksen linja, jonka tarkoituksena on erottaa palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset teot toisistaan. Kolmas taso

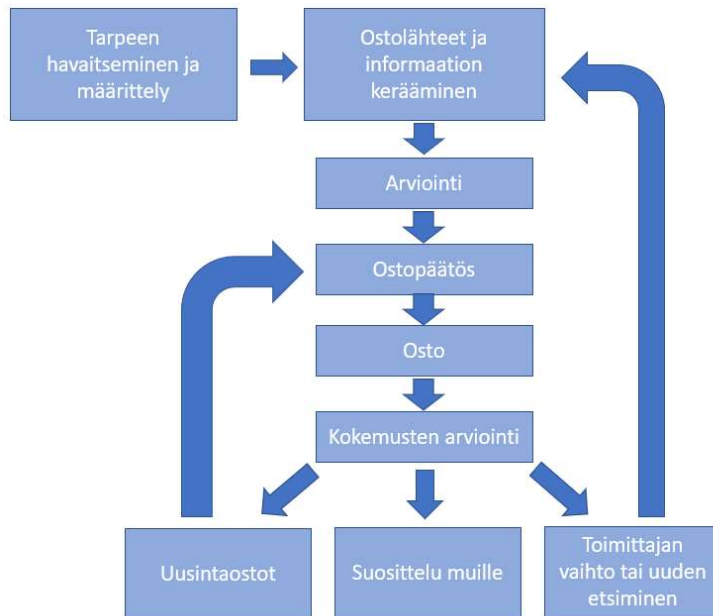
eli ”näyttämötaso” kuvastaa palveluntarjoajan toimintoja eli käytännössä palvelun tuottamisen eri vaiheet. Tämän tason alapuolella on näkyvyyden linja, jonka alapuolella olevat tasot ovat asiakkaalta näkymättömissä. Neljäs taso kuvastaa kaikkia niitä palveluntarjoajan toimia, jotka eivät näy asiakkaille. Tämän tason alapuolella on vielä sisäisen vuorovaikutuksen linja, jonka alapuolella on viides eli viimeinen taso. Alimmassa tasossa ovat palvelun tuottamiseen vaadittavat tukiprosessit, joiden avulla palvelun tuottamista edesautetaan.

2.3 Asiakaspolku ja ostoprosessi

Asiakaspolku on yksinkertainen kuvaaja, jonka tarkoitus on havainnollistaa kaikkia niitä vaihteita, joiden läpi asiakas kulkee asioidessaan yrityksessä (Richardson, 2010). Asiakaspolku antaa yritykselle käsityksen siitä, mitä vaihteita asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen kuuluu, ja sen avulla voidaan havaita kehityskohteita yrityksen toiminnassa. Palvelumuotoilussa asiakaspolkua voidaan kutsua myös palvelupoluksi, jolloin se kuvastaa asiakkaan polkua jonkin tietyn palvelun näkökulmasta (Tuulaniemi 2011, luku 2.2).

Asiakaspolun kuvaamisessa asiakkaan ymmärtäminen on keskiössä. Kartoittaakseen asiakkaansa asiakaspolun, yrityksen on ensin tutustuttava asiakkaisiinsa ja pohdittava, mitkä asiat vaikuttavat heidän kokemuksiinsa, kun he asioivat yrityksen kanssa. Yritysassiakkaan asiakaspolun pohjaksi käydään ensin läpi yritysasiakkaan ostoprosessi. B2B-asiakkaan eli yritysasiakkaan ostoprosessi on yleensä pitkä ja muodollinen, ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä ja ostettavat määrät ovat tyypillisesti suuria. Yritysassiakkaat ostavat hyödykkeitä tai palveluita toisilta yrityksiltä joko tuotantoaan varten, omaan käyttöön tai myytäväksi eteenpäin. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 171.)

Yritysassiakkaan ostoprosessi (Kuvio 4) alkaa kuluttaja-asiakkaan tavoin tarpeen tunnistamisesta. Yrityksellä ostotarve voi syntyä esimerkiksi uuden teknologian tarpeesta tai tuotteen valmistusketjun muutoksesta. Tämän jälkeen asiakas siirtyy tiedon etsintävaiheeseen, jossa määritellään, mitä ollaan ostamassa ja etsitään ostettavasta tuotteesta tai palvelusta mahdollisimman paljon tietoa. Tässä vaiheessa tutkitaan ja kontaktoidaan myös potentiaalisia yhteistyökumppaneita, jotka myyvät kyseistä tuotetta ja pyydetään heiltä tarjouksia. Tarjousten saamisen jälkeen seuraa vaihtoehtojen vertailu, jolloin ostotiimi vertailee saamiaan tarjouksia. Vaihtoehtoja voidaan vertailla hinnan lisäksi monesta muustakin näkökulmasta, kuten odotetun hyödyn, käyttöiän ja palveluntarjoajan luotettavuuden perusteella. (Puusa ym. 2017, 180–181.)



Kuvio 4. Yritysassiakkaan ostoprosessi (mukaiillen Bergström & Leppänen 2015, 115.)

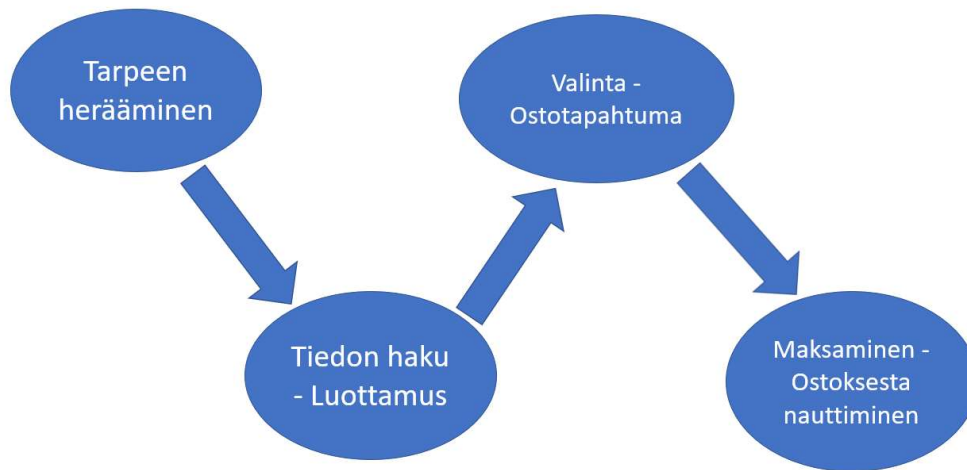
Kun sopivin vaihtoehto on löytynyt, ostoprosessi etenee päätöksen tekemiseen. Joissain tapauksissa asiakas voi valita useammankin palveluntarjoajan, jos esimerkiksi kahden eri toimijan tarjonta täydentää toisiaan. Valinnan jälkeen seuraa palvelun käyttövaihe, jossa asiakas tekee jälkiarviointia sen perusteella, kuinka hyvin ostettu tuote tai palvelu vastaa yrityksen tarpeita. Jälkiarviointi vaikuttaa seuraavaan ostokertaan ja siihen, valitseeeko asiakas saman palveluntarjoajan kuin viimeksi. (Puusa ym. 2017 181.)

2.3.1 Asiakaspolun merkitys yritykselle

Mitä hyötyä asiakaspolun luomisesta sitten on? Asiakaspolkuja kuvataan ensinnäkin asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yritys tuntee asiakkaansa ja ymmärtää heidän tarpeitaan. Asiakasymmärrys on yrityksille tärkeää, sillä asiakaskeksyyden vallitessa liiketoiminnassa pärjää vain sellainen yritys, joka aidosti ymmärtää asiakkaitaan ja on valmis muokkaamaan omaa toimintaansa vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeita. Yritys pyrkii asiakaspolun avulla ymmärtämään asiakkaitaan tuottaakseen heille parempaa asiakaskokemusta ja luodakseen itselleen näin kilpailuetua. Toinen asiakaspolkujen kuvaamisen hyöty on se, että ne auttavat yritystä havaitsemaan kriittisiä kohtia asiakaspolun varrella ja peilaamaan omaa toimintaansa näissä kriittisissä vaiheissa. (Bisnode Finland)

Monesti yritys voi ajatella tuntevansa asiakkaansa hyvin, eikä siksi koe asiakaspolkujen kuvaamista tarpeelliseksi. Asiakaspolun avulla yritys voi kuitenkin löytää liiketoimintansa aivan uusia puolia, joita yritys ei aikaisemmin ole ottanut huomioon. Esimerkiksi ke- räämällä tietoa siitä, minkälainen sisältö yrityksen kohdeasiakkaita kiinnostaa, yritys voi itsekin alkaa tuottamaan samanlaista sisältöä ja houkutella näin uusia asiakkaita Inbound- periaatteella. Tällä tavalla yritys voi uudistaa koko liiketoimintansa ja löytää uusia koh- deasiakkaita. Asiakaspolun tulisi olla osa koko yrityksen toiminnan kulttuuria, jotta jokai- nen organisaation työntekijä näkisi, mihin kohtaan asiakaspolulla heidän oma panoksensa vaikuttaa. Näin organisaatio voi ohjata toimintaansa kauttaaltaan asiakaskeskeisemmäksi. (Agius 13.12.2019)

2.3.2 Asiakaspolun luominen



Kuvio 5. Asiakaspolun yleiset vaiheet (mukaillen Komulainen 2018, 59.)

Yleistäen voidaan sanoa, että asiakaspolku etenee kuvion 5 osoittamalla tavalla. Asiak- kaan ostoprosessi on kuitenkin harvoin lineaarinen; osa asiakkaista saattaa esimerkiksi hypätä suoraan tiedonhankinnasta päätöksentekoon, jättäen vaihtoehtojen vertailun väliin. Asiakaskäyttäytyminen saattaa myös vaihdella toimialan mukaan. Tämän takia yhtä yleis- pätevää asiakaspolkua ei voida tehdä, vaan yritysten on aina tarkkailtava omia asiakkai- taan ja luotava heidän asiakaspolkunsa itse. Kuvion 5 malli on kuitenkin hyvä lähtökohta asiakaspolun luomiselle ja sitä voi käyttää pohjana asiakaspolun suunnittelussa. (Komu- lainen 2018, 59–61.)

Palvelupolku muodostuu palvelun kontaktipisteistä sekä palvelutuokioista. Kontaktipisteet ovat kaikkia niitä hetkiä, kun asiakas on tavalla tai toisella kosketuksissa yrityksen palve-

lun kanssa, esimerkiksi nähdessään yrityksen mainoksen televisiossa tai asioidessaan yrityksessä. Palvelutuokioita taas ovat palvelupolun eri vaiheet, kuten kuviossa 5 nähtävät ympyröidyt alueet. (Tuulaniemi 2011, luku 2.2). Asiakaspolun laajuus riippuu niiden kontaktipisteiden määrästä, joita asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu. Mitä enemmän kontaktipisteitä, sitä tarpeellisemmaksi asiakaspolun kuvaaminen tulee. (Richardson, 2010)

Asiakaspolun rakentamisessa tärkeää on kerätä oikeanlaista tietoa asiakkaista. Tietoa kerätään syvemmän asiakasyymmärryksen saavuttamiseksi esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä, asiakkaiden demografioista ja niiden edelleen. Näiden tietojen avulla rakennetaan yleiskäsitys asiakkaista, joka toimii pohjana asiakaspolulle. Asiakaspolun suunnittelussa tärkeintä on selkeys ja yksinkertaisuus. Kuvaajan on oltava sellainen, että sitä lukevat työntekijät pystyvät ymmärtämään sen ja hyödyntämään sen sisältämää informaatiota työssään. (Agius 13.12.2019)

Asiakaspolun luominen aloitetaan asettamalla selkeät tavoitteet, eli mitä asiakaspolulla pyritään saavuttamaan. Alkuvaiheessa voi olla hyvä luoda myös asiakasprofiili, johon koko asiakaspolku pohjautuu. Asiakasprofiili tulee koostaa kerätyn asiakasdatan perusteella, jotta se kuvaisi mahdollisimman totuudenmukaisesti kohdeasiakkaita. Profiilien perusteella voidaan määrittää esimerkkiasiakkaan persoona ja tavoitteet, ja pohtia näiden vaikutusta asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Kun asiakasprofiili on valmis, listataan kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset kontaktipisteet sekä pohditaan, mistä näkökulmasta asiakaspolku luodaan. Tyypillisesti asiakaspolku luodaan kuvaamaan nykyhetkeä, mutta sen voi esimerkiksi luoda myös tulevaisuuden tavoitetilan näkökulmasta. (Agius 13.12.2019)

Asiakaspolusta käy ilmi kaikki ne resurssit, joita vaaditaan paremman asiakaskokemuksen toteuttamiseksi. Yrityksen on syytä selvittää, mitä resursseja siltä löytyy ja mitä resursseja sen täytyy vielä hankkia asiakaspolun toteuttamiseksi (Agius 13.12.2019). Asiakaspolusta voi esimerkiksi käydä ilmi, että asiakaspalvelu ei toimi asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, koska asiakaspalvelijoilla ei ole tarpeeksi tietokoneita käytössään. Huomattuaan tämän yritys voi heti tilata lisää tietokoneita ja näin asiakaspalvelu saadaan paremmin varustettua eikä asiakkaiden asiakaskokemus kärsi pitkien jonotusaikojen takia.

Kun asiakaspolku on valmis, yrityksen kannattaa vielä itse testata, kuinka hyvin se vastaa todellisuutta. Testaus voidaan tehdä esimerkiksi mystery shopping -tekniikalla, jossa yrityksen työntekijä kulkee asiakaspolun läpi ja analysoi samalla omaa asiakaskokemustaan asioidessaan yrityksessä. Mahdollisten puutteiden osalta tehdään tämän jälkeen tarvittavat korjaukset, jonka jälkeen asiakaspolku on valmis. (Agius 13.12.2019)

Toinen lähestymistapa asiakaspolun rakentamiseen on esitelty Minna Komulaisen kirjassa *Menesty digimarkkinoinnilla* (2018). Tämä vaiheittain etenevä malli (Taulukko 1) keskittyy polun kartoittamiseen erilaisten kysymysten kautta, joilla pyritään paremmin ymmärtämään asiakkaan ostokäyttäytymisen motiiveja sekä hahmottamaan asiakaspolun vaiheiden merkitystä ja järjestystä. Ideana on ensin listata kaikki asiakkaan kosketuspisteet, joiden kautta hän etenee tietoisuudesta ostopäätökseen ja sitoutumiseen. (Komulainen 2018, 68–69)

Taulukko 1. Asiakaspolun rakentaminen (mukaiillen Komulainen 2018, 69.)

Asiakkaan toiminta	Mitä asiakas tekee asiakkuuden eri vaiheissa?
Asiakkaan tavoitteet	Mikä on asiakkaan tavoite?
Kosketuspisteet ja kanavat	Mitkä kosketuspisteet ja kanavat tuovat vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välille?
Asiakaskokemus	Kuinka hyvin yritys täyttää asiakkaan toiveet? Millä tasolla asiakaskokemus on?
Liiketoiminnan tavoite	Mikä on yrityksesi tavoite?
KPI (Key Performance Indicator)	Kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa tällä hetkellä?
Organisaation näkökulma	Miten yritys tukee ja parantaa asiakaskokemusta tällä hetkellä?
Roolit ja tehtävät	Kuka/ketkä ovat vastuussa asiakaskokemuksesta tällä hetkellä?
Asiakaskokemuksen huippuhetki	Mikä on asiakkaalle tärkeintä asiakaspolulla?
Lisää karttaan kipupisteet	Mitkä kohdat asiakaspolulla turhauttavat asiakasta?

2.4 Asiakaskokemus ja asiakkaan arvo

Palvelumuotoilun suosion kasvuun on vaikuttanut yleinen asiakaslähtöisyyden lisääntyminen, jonka myötä asiakaskokemus ja asiakkaan arvo ovat kasvattaneet merkitystään (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20). Onnistunut asiakaspolku pohjautuu aina perusteelliseen asiakasymmärrykseen. Asiakaskokemus tarkoittaa kaikkia niitä mielikuvia ja tunteita, joita asiakkaalle muodostuu kaikista niistä kohtaamisista, joissa hän on suoraan tai epäsuorasti tekemisissä jonkin yrityksen kanssa (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9–10). Suoria kohtaamisia ovat esimerkiksi ostotilanteet, yrityksen palveluiden käyttö tai muu

yrityksessä asioiminen. Suorat kohtaamiset lähtevät yleensä asiakkaasta itsestään, toisin kun epäsuorat kohtaamiset, joihin asiakas ei välttämättä voi itse vaikuttaa. Epäsuoria kohtaamisia ovat yrityksen mainokset, muiden asiakkaiden kommentit tai julkiset arvioinnit (Meyer & Schwager 2007). Yrityksen onkin tarkoin huomioitava myös mainostensa sisällön vaikutus asiakkaidensa mielikuviin, sillä niilläkin voi olla vaikutusta yrityksen imagoon eli julkisuuskuvaan.

Asiakaskokemus syntyy yhteisvaikutuksessa palvelupolun, palvelutuokioiden ja palvelun kontaktipisteiden kautta. Se, kuinka yrityksen palvelu näyttäytyy asiakkaan silmissä näissä pisteissä, on ratkaisevaa asiakaskokemuksen kannalta. (Komulainen 2018, 57.) Kaksi samaa palvelua tarjoavaa yritystä voivat luoda asiakkaalle täysin erilaisen palvelukokemuksen. Esimerkiksi lentoyhtiöt tarjoavat pitkälti samaa palvelua, eli lentoa paikasta toiseen, jolloin palvelun sisältö on käytännössä sama. Asiakaskokemukseen vaikuttaakin tällöin yrityksen vuorovaikutus asiakasta kohtaan, henkilökunnan ystävällisyys ja viestintä. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 23.)

Asiakaskokemus on yksilöllistä. Pitkään jatkuva brändiuskollisuus voi luoda asiakkaalle vahvan tunnesidoksen yritystä kohtaan, jolloin tämä voi olla yritystä kohtaan hyväksyväisempi (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10). Uskollisen asiakkaan mielikuvat eivät välttämättä järky, vaikka asiakaskokemus jollain asiointikerralla olisi tavallista huonompi. Sen sijaan uudella asiakkaalla ensikosketus yritykseen on ratkaiseva. Jos henkilön ensimmäinen asiakaskokemus on huono, tämä tuskin asioi yrityksen parissa enää toiste. Palveluntarjoajan onkin tärkeää olla asiakkaalle läsnä heti asiakkaan ostopolun alkuvaiheissa, sillä asiakas menettää helposti kiinnostuksensa, ellei saa tarvitsemaansa apua (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10).

2.4.1 Arvonluonti asiakkaalle

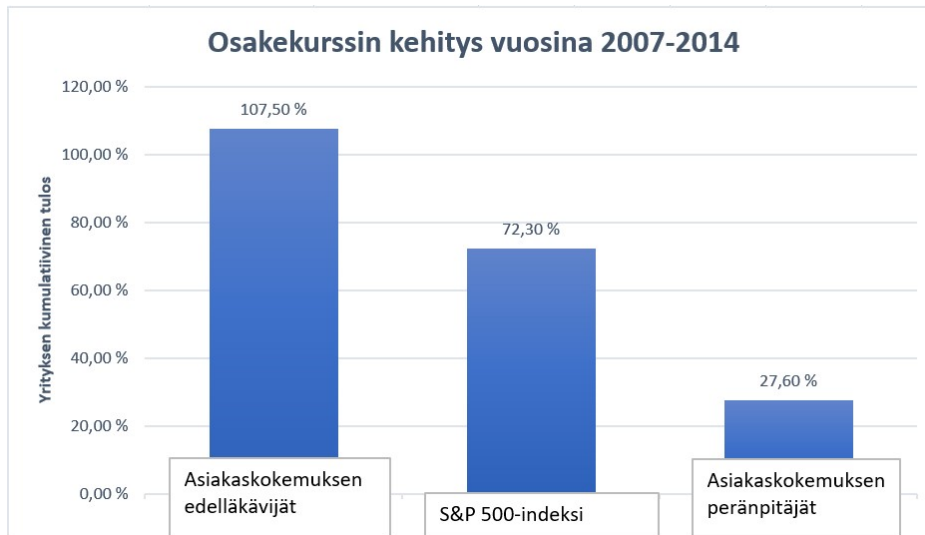
Asiakkaan arvon ymmärtäminen on edellytys asiakkaan kokemuksen ymmärtämiselle. Asiakkaan arvolla viitataan hyötyyn tai hyötyihin, jonka asiakas kokee esimerkiksi käyttäessään yrityksen palvelua. Asiakkaan arvo tulee erottaa taloudellisesta arvosta, jota voidaan mitata rahana (Vargo & Lusch 2012, 4). Palvelun tuottama arvo asiakkaalle ei rajoitu pelkästään palvelun lopputulokseen, vaan se käsittää myös palvelun kuluttamisen prosessin (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 23). Esimerkiksi tilatessaan huonekaluja kotiinkuljetuksella asiakas saa palvelun lopputuloksena huonekalut kotiinsa. Tämän palvelun arvo kuitenkin syntyy tilauksen tekemisen yhteydessä siitä, kuinka helpoksi asiakas kokee prosessin.

Asiakkaan arvon kokeminen on aina suhteellista, ja sitä voi arvioida vain asiakas itse suhteessa muihin saatavilla oleviin kilpaileviin palveluihin. Yleinen käsitys on, että yritys luo arvon ja asiakas sitten käyttää tämän arvon, mutta todellisuudessa yritys ei voi luoda itse arvoa, vaan se luo vain edellytykset arvon kokemiselle. (Vargo & Lusch 2012, 2–4.) Voidaankin todeta, että asiakkaan arvonluonti tapahtuu sekä yrityksen että asiakkaan toimesta. Yritys luo mahdollisuuden arvon kokemiseen, esimerkiksi teettämällä palvelun ja asiakas luo oman kokemuksensa arvosta käyttämällä palvelua (Vargo & Lusch 2012, 5). Arvonluonnissa ei ole pelkästään kyse mahdollisimman hyödyllisten tuotteiden tai palveluiden luomisesta asiakkaalle, vaan arvonluonti lähtee jo tuotannon resurssien valitsemisesta. Arvonluonnin taustalla on ymmärrys asiakkaan arvoketjusta, eli niistä asioista, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Arvonluonnin kautta asiakkaalle annetaan arvolupaus, jolla pyritään viestimään asiakkaalle palvelusta saatavasta hyödystä. (Työterveyslaitos s.a.)

2.4.2 Asiakaskokemuksen merkitys yritykselle

Asiakaskokemuksen merkitys yrityksen kannalta vaihtelee toimialoittain. Esimerkiksi digipalveluyrityksillä asiakaskokemus voi olla ainut keino erottua kilpailijoista. Nykyään kuitenkin lähtökohtaisesti kaikkien yritysten on otettava asiakaskokemus huomioon myös strategisessa suunnittelussa. Yrityksen tuleekin tutkia toimialansa nykytilaa ja pohtia kilpailutilannetta asiakaskeskeisestä näkökulmasta (Gerdt & Korhonen 2016, luku 1.1).

Asiakaskeskeisyyden positiivisesta yhteydestä liiketoiminnan kannattavuuteen on saatu näyttöä useilla tutkimuksilla. Esimerkiksi Watermark Consultingin vuonna 2015 julkaisema tutkimus (kuviokuva 6) osoitti, että positiivisesta asiakaskokemuksesta tunnetut yritykset saivat vuosien 2007–2014 välisenä aikana kumulatiivisesti paljon paremman tuloksen kuin Standard & Poor'sin 500 pörssilistattua suuryritystä (Gerdt & Korhonen 2016, luku 1.1). Tämä tutkimus osoittaa, että pitkällä aikavälillä asiakaskokemukseen panostava yritys saavuttaa enemmän kilpailuetua verrattuna niihin yrityksiin, jotka eivät panosta asiakaskokemukseen. Selitys tälle ilmiölle on yksinkertaisesti se, että asiakas valitsee todennäköisemmin sen yrityksen, joka tarjoaa parhaan asiakaskokemuksen.



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen tulokseen (mukaillen Koivisto, Säynjäkangas & Forsberg 2019, 25).

Asiakaskokemuksen nykytilaa Suomessa kartoitettiin vuonna 2017 teetetystä tutkimuksessa, jossa tutkittiin 125 pörssilistatun yrityksen asiakaskokemuksen tilaa Suomessa. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, kuinka tärkeänä yritykset pitävät asiakaskokemusta, otetaanko asiakaskokemus huomioon strategisessa suunnittelussa ja onko sillä vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen toteuttivat yhteistyössä Moment Group sekä Asiakaspalvelukokemus.fi-verkosto. Tutkimuksessa selvisi, että vain 24 % suomalaisista pörssiyrityksistä määrittelee asiakaskokemuksen osaksi yrityksen strategiaa, arvoja, missiota tai visiota. Vain 5 %:ssa yrityksistä asiakaskokemuksesta vastaava henkilö oli osa yrityksen johtoryhmää. (asiakaspalvelukokemus.fi-verkosto 2017)

Hieman yllättäen samasta tutkimuksesta kävi ilmi, että yrityksissä, joissa asiakaskokemus oli osa strategiaa, kannattavuus oli heikompaa kuin yrityksissä, joissa se ei ollut osana strategiaa. Kannattavuudessa oli kuitenkin havaittavissa pitkän aikavälin positiivista kehitystä paremman asiakaskokemuksen myötä. Lisäksi noin 50 %:lla asiakaskokemukseen panostaneista yrityksistä havaittiin kasvua liikevaihdossa. Tutkimuksen myötä voitiin siis todeta, että yrityksen asiakaskokemukseen panostaminen on usein kannattavaa, mutta tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. (asiakaspalvelukokemus.fi-verkosto 2017)

2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Saadakseen realistisen kuvan omasta toiminnastaan asiakkaan näkökulmasta, yrityksen on kerättävä palautetta toiminnastaan asiakkaalta itseltään. Palautetta hyödynnetään asiakaskokemuksen mittaamiseen, jonka pyrkimyksenä taas on yrityksen palvelun kehittä-

minen asiakkaan näkökulmasta. Gerdtin ja Korkiakosken mukaan (2016, luku 5.1) asiakaskokemuksen mittaamisessa on varmistettava neljä osa-aluetta: keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään ja missä kanavissa. Esimerkiksi B2B-markkinoilla asiakaskokemuksen mittauksessa on suositeltavaa kysyä palautetta kaikilta ostoprosessiin osallistuneilta tahoilta, sillä heidän erilaisten rooliensa pohjalta myös asiakaskokemus voi olla erilainen (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 5.1).

Asiakaskokemuksen mittausmallin suunnittelu on nelivaiheinen prosessi. Suunnittelu alkaa asiakkaan ostopolun kuvaamisella. Ostopolun avulla yritys voi selvittää asiakkaan ja yrityksen väliset kosketuspisteet ja määrittää, mitkä kosketuspisteet ovat asiakkaan kannalta kaikkein tärkeimmät. Seuraavassa vaiheessa määritellään sopivimmat mittarit erilaisiin asiakaskohtaamisiin. Tässä vaiheessa täytyy ottaa huomioon liiketoiminnan tavoitteet, haluttu asiakaskokemus ja asiakaskohtaamisen luonne, joiden perusteella sopivimmat mittarit valitaan. Mittarin valinnan jälkeen mittari pilotoidaan. Pilottivaiheessa mittarin käyttöä testataan hallitusti esimerkiksi asiakaskohtaamisen yhteydessä. Pilotoinnin tavoitteena on kokeilla, kuinka hyvin valittu mittari tukee asiakaskokemuksen mittausta. Jos mittari läpäisee pilotointivaiheen, seuraa käyttöönotto vaihe, johon kuuluu teknisen toteutuksen lisäksi myös mittaajien kouluttaminen ja sitouttaminen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 5.2)

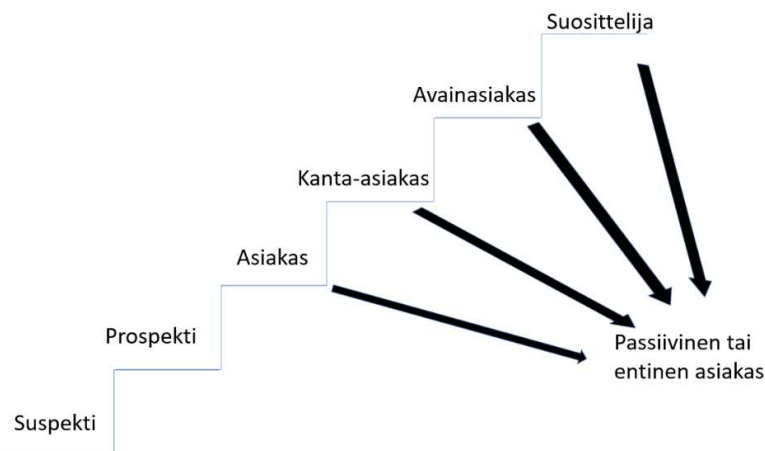
Esimerkkejä asiakaskokemuksen mittareista ovat muun muassa NPS eli asiakkaan suosittelemisluvun mittari ja CES eli asiakkaan vaivannäön mittari. NPS (Net Promoter Score) pyytää asiakkaita arvioimaan asteikolla 1–10 sitä, kuinka todennäköisesti he suosittelevat yritystä tuttavilleen oman asiakaskokemuksensa perusteella. Asiakkaat jaetaan vastaustensa perusteella suosittelijoihin, arvostelijoihin ja neutraaleihin. NPS-luku saadaan vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. Asiakkaan vaivannäön mittari eli CES (Customer Effort Score) taas mittaa numeroasteikolla sitä, kuinka vaivalloiseksi asiakas kokee jonkin tietyn kanavan tai asiointivaiheen. Hyvä asiakaskokemus edellyttää, että asiakkaan kokema vaiva on mahdollisimman pieni. (Salorinne 2017)

2.6 Asiakassuhteen hallinta ja kannattavuus

Asiakkaan roolin korostuessa 1990-luvun yritysmaailmassa myös asiakassuhteen johtaminen ja hallinta muuttuivat yhä tärkeämmiksi. Tällöin havaittiin, että pitkäkestoisista asiakassuhteista on hyötyä sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle. Kun yritys ylläpitää suhteitaan asiakkaisiinsa, asiakkaalle syntyy positiivinen mielikuva, että yritys aidosti välittää asiakkaan tarpeista ja on kiinnostunut kuulemaan tämän mielipiteitä. Asiakas jakaa positiivista asiakaskokemustaan tuttavilleen ja näin yritys saa uusia potentiaalisia asiakkaita.

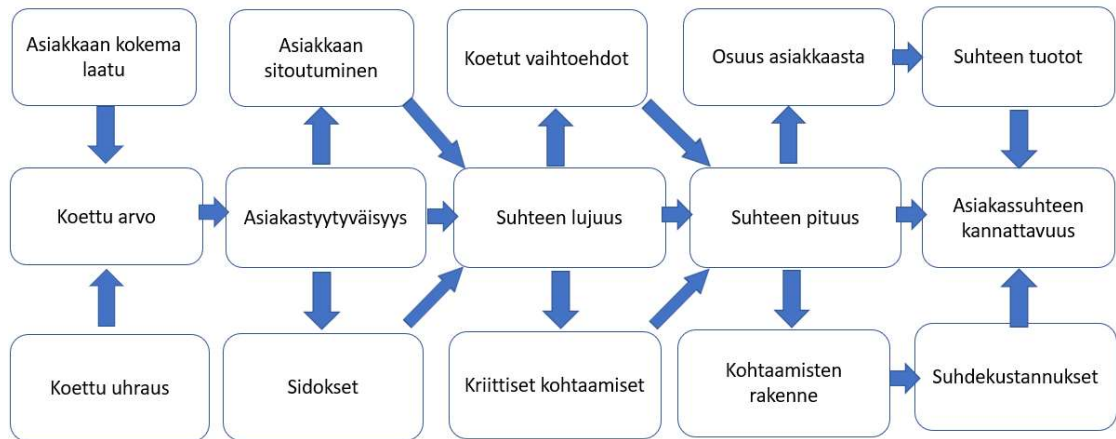
Muita pitkien asiakassuhteiden hyötyjä ovat asioinnin helppous, alhaiset palvelukustannukset ja molemminpuolinen luottamus. Hyvä asiakassuhde perustuu siis asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen sekä tästä syntyvään vastavuoroisuuteen, josta on pitkällä aikavälillä hyötyä molemmille osapuolille. (Puusa ym. 2014, 185–188, 191–193)

Asiakassuhteet syntyvät pitkän aikavälin kuluessa, eli jos asiakas asioi yrityksessä pari kertaa ja saa kassalta kanta-asiakaskortin, ei tätä voida vielä kutsua asiakassuhteeksi. Asiakassuhde syntyy vasta, kun molemmat osapuolet ovat sitä mieltä. Ei riitä, että yritys kokee suhteen muodostuneen, vaan suhteen on muodostuttava myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakassuhteen muodostumiseen on olemassa erilaisia malleja, yhtenä esimerkkinä kuviossa 4 nähtävä porrasmalli.



Kuvio 7. Asiakassuhteen muodostuminen (mukaillen Laine 2013)

Suspekteiksi kutsutaan kaikkia markkinoilla olevia potentiaalisia asiakkaita. Suspektista asiakassuhde etenee prospektiksi, kun asiakas ilmaisee jollain tavalla kiinnostusta yritystä kohtaan tai kun yritys saa esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot haltuunsa. Prospektista tulee asiakas ensimmäisen oston myötä, ja asiakkaasta tulee kanta-asiakas, kun hän selkeästi keskittää ostojaan yritykseen. Avainasiakkaita ovat ne kanta-asiakkaat, joita yritys pitää kaikkein tärkeimpinä. Mallin korkeimmalla askelmalla on suositteija, joka nimensä mukaisesti suosittelee yritystä muille. Kannattavimmat asiakassuhteet etenevät suosittelijaan saakka. On kuitenkin hyvä huomata, että eriasteiset asiakkaat voivat koska tahansa muuttua aktiivisesta asiakkuudesta passiiviseksi tai entiseksi asiakkaaksi. (Puusa ym. 2014, 191–192.)



Kuvio 8. Asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Sivula 2016, 31)

Asiakassuhteen kannattavuus ei välttämättä perustu pelkästään suhteen pitkään kestoan. Toisinaan pitkätkin suhteet voivat olla kannattamattomia, sillä asiakassuhteen ylläpitämisestä koituu yritykselle kustannuksia, eikä asiakas välttämättä asioi yrityksessä tarpeeksi usein näiden kustannusten kattamiseksi. Kannattamattomia asiakassuhteita välttääkseen yrityksen on hyvä tuntea suhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Kuvio 5).

Suhdemarkkinointiajattelu korostaa olemassa oleviin asiakassuhteisiin panostamista. Vaikka yritys kuitenkin panostaisi kaikkiin asiakassuhteisiinsa, ei se silti koskaan kykene estämään asiakasvaihtuvuutta täydellisesti. Eganin mukaan yrityksen asiakaskantaa voidaan ajatella vuotavana sankona, josta asiakkaita vuotaa pois sitä mukaa kun yritys hankkii sankoon uusia asiakkaita. Yritys voi kuitenkin hyvällä asiakassuhteiden hallinnalla vaikuttaa sangossa olevan reiän suuruuteen, vaikkei pystyisikään sitä täydellisesti tukkimaan. (Puusa ym. 2014, 197.)

2.7 Inbound- vs. Outbound -markkinointi

Lopuksi käsitellään vielä lyhyesti Inbound- ja Outbound -markkinoinnin keskeiset ominaisuudet. Inbound- ja Outbound -markkinointi ovat kumpikin uusiasiakashankinnan keinoja. Uusiasiakashankinta on yritykselle yhtä tärkeää, kuin olemassa olevien asiakassuhteiden hallinta, sillä mikään yritys ei onnistu täydellisesti pitämään kaikkia asiakkaitaan, kuten äskeinen vuotava sanko- esimerkki havainnollisti (Puusa ym. 2014, 197).

Inbound -markkinoinnin tavoitteena on, että asiakkaat hakeutuvat itse yrityksen pariin omasta tahdostaan. Inbound -markkinoinnissa keskitytään asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen sisällöntuotannon keinoin (Aaltonen 2019). Jos asiakas haluaa esimerkiksi tietää markkinointikampanjan mittaamisesta, hän voi löytää Roudan blogikirjoituksen, jossa

käsitellään kyseistä aihetta. Samalla asiakas kiinnostuu Roudan palveluista ja pyytää yritykseltä apua uuden mainoskampanjansa toteuttamiseen. Minna Lahtosen mukaan Inbound-asiakkaat löytävät Roudan pääsääntöisesti Sanoman kautta. (Lahtonen 15.1.2020)

Outbound -markkinoinnissa taas uusia asiakkaita hankitaan kontaktoimalla heitä suoraan. Outbound -markkinoinnin menetelmiä ovat esimerkiksi suoramarkkinointi, kylmäsoitot tai tapahtumamarkkinointi. Outbound -markkinointi on tuotekeskeistä, eli pyritään myymään jokin tuote tai palvelu asiakkaalle esittelemällä siihen liittyviä ominaisuuksia asiakkaan etujen näkökulmasta. Outbound -markkinointi on lyhyen tähtäimen toimintaa, jossa pyritään saamaan nopeita tuloksia. (Aaltonen 2019) Inbound- ja Outbound -markkinoinnin keskeisiä piirteitä on esitelty oheisessa taulukossa.

Taulukko 2. Outbound- vs. Inbound -markkinointi (mukaillen Aaltonen 2019)

OutBound -markkinointi	InBound -markkinointi
Markkinointikampanjoita	Jatkuva prosessi
Tuotekeskeistä	Käyttäjäkeskeistä
Mainontaa ja promootiota	Koulutusta ja ongelman ratkaisua
Lyhyt tähtäin/tulokset heti	Jatkuvaa tekemistä
Keskittyy myyntiprosessin loppuun	Top & middle of funnel

3 Asiakaspolkujen tutkiminen ja kuvaus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön toiminnallisen osan toteutus aina suunnitelmasta lopulliseen tuotteeseen eli Investor-segmentin asiakaspolun infograafiin asti. Edellisessä luvussa esitelty asiakaskokemuksen parantaminen palvelumuotoilun avulla toimii pohjana tälle luvulle. Routa Markkinointi Oy:n toimeksiannon aiheena on tutkia, selvittää ja kuvata Investor-asiakkaan asiakaspolku. Lopullisena tuotteena on kaksi asiakaspolkua, toinen Inbound- ja toinen Outbound-asiakkaille. Asiakaspolun kuvaamisella Routa pyrkii parantamaan omaa toimintaansa asiakkuuksiensa osalta Investor-segmentissä, jossa on esiintynyt asiakasvaihtuvuutta (Lahtonen 15.1.2020).

Opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia Investor-segmenttiä ja luoda siitä havainnollinen infograafi, jonka avulla Roudan työntekijät voivat tarkastella oman yksikkönsä vaikutusta Investor-asiakkuuden laatuun. Alatavoitteina projektissa pyritään selvittämään syitä Investor-segmentin asiakasvaihtuvuudelle ja esittämään kehitysehdotuksia asiakasrajapinnassa toimiville yksiköille. Tämän työn kohteena ovat kaikki ne Routa Markkinointi Oy:n yksiköt, jotka ovat tekemisissä Investor-segmentin kanssa.

3.1 Projektin suunnitelma

Opinnäytetyön suunnitelma laadittiin toimeksiannon ja tavoitteiden pohjalta. Annetussa toimeksiannossa projektin määräajaksi sovittiin toukokuun viimeinen päivä, jolloin ainakin lopullisten asiakaspolkujen oli oltava esitysvalmiita. Itse opinnäytetyöraportille ei määritetty varsinaista takarajaa, kunhan työ valmistuisi mahdollisimman pian toukokuun viimeisen päivän jälkeen. Näin haluttiin varmistaa, että kokonaistyön valmistuminen ei viivästy kohtuuttomasti. Koska kyseessä on aikarajoitettu toimeksianto, projektin toteuttamiseksi laadittiin henkilökohtainen aikataulu kevään 2020 ajaksi.

Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi tehtiin haastatteluja Roudan nykytilan kartoittamiseksi. Investor-segmentin asiakaspolun kuvaamiseksi tarvittiin tietoa sekä Roudan asiakasrajapinnassa toimivista yksiköistä, että Investor-asiakkaista itsestään. Roudalla asiakasrajapinnassa toimivia yksiköitä ovat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu, taustalla vaikuttaa myös kampanjasuunnittelu. Näistä Roudan yksiköistä kerättiin tietoa haastattelemalla yksiköiden esimiehiä. Esimiehiä haastattelemalla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja käsitys näiden yksiköiden toiminnasta ja sen vaikutuksista Investor-asiakkaisiin. Haastattelemalla esimerkiksi myynnin esimiestä saatiin yhdellä haastattelulla riittävän laaja käsitys koko myyntitiimin toiminnasta ja tavoitteista sen sijaan, että haastateltaisiin jokaista myyjää erikseen.

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä eri yksiköt ovat tekemisissä Investor-segmentin asiakkaiden kanssa ja millä tavalla kunkin yksikön toiminta vaikuttaa Investor-asiakkaan asiakaskokemukseen. Lisäksi pyritään selvittämään asiakasvaihtuvuuden nykytilaa Investor-segmentillä ja sitä, mitä esimiesten mielestä asiakasvaihtuvuuden vähentämiseksi voidaan tehdä. Näiden aiheiden kautta pyritään saamaan käsitys siitä, missä kohdassa asiakaspolulla kukin Roudan yksikkö on tärkein ja mahdollisesti löytämään myös kehityskohteita, joiden avulla asiakasvaihtuvuutta voidaan ehkäistä jatkossa.

Tiedonkeruuseen Investor-segmentistä haastateltiin yhtä Investor-asiakasta sekä hyödynnettiin AdvanceB2B:n asiakastutkimusta. AdvanceB2B:n asiakastutkimus antoi hyvän yleiskuvan koko Investor-segmentin nykytilasta sekä asiakkaiden toiveista, joten laajaa tutkimusta koko segmentin asiakkaista ei ollut erikseen tarpeen tehdä. Haastattelemalla Investor-asiakasta pyrittiin keräämään yksilöityä dataa, jota voitaisiin hyödyntää asiakaspolkujen runkoina. Tiedonkeruussa hyödynnettiin aktiivisesti myös projektin johtajaa Minna Lahosta, jonka kautta saatiin muun muassa haastateltavien yhteystietoja sekä nopeita vastauksia pieniin kysymyksiin, joita projektin aikana ilmeni.

3.2 Projektin toteutus

Projektia työstettiin keväällä 2020, tammikuun puolivälistä toukokuun loppuun. Projektin suunnitelma esiteltiin Roudalle helmikuun lopussa, jonka jälkeen aloitettiin teoriaosuuden työstäminen ja aineiston keruu haastattelujen avulla. Koska opinnäytetyön kohteena olivat Roudan sisäiset yksiköt, Roudan toiminnasta kerättiin tietoa haastattelemalla Roudan työntekijöitä. Investor-segmentin tutkimisessa osallistettiin sekä Roudan yksiköitä että Investor-asiakkaita, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva asiakkuuksien nykytilasta sekä työntekijöiden, että asiakkaiden näkökulmasta. Tätä dataa on hyödynnetty lopullisen asiakaspolun luomiseen. Lisäksi on hyödynnetty AdvanceB2B:n tuottamaa asiakastutkimusta Investor-asiakkaista.

Roudan työntekijöiden haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2020. Kaikkiaan haastateltiin neljää Roudan työntekijää ja kahta Sanoman työntekijää. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti etäyhteydellä Microsoft Teams -palvelun kautta, yksi haastattelu toteutettiin sähköpostitse. Haastattelujen teemoina olivat Investor-asiakkaiden asiakaspolku haastateltavan näkökulmasta, asiakasvaihtuvuuden nykytila Investor-segmentillä, haastateltavan työn vaikutus Investor-asiakkaan asiakaskokemukseen sekä mahdolliset haasteet asiakkuuksien hallinnassa.

Haastateltavien kuvausta asiakaspolusta hyödynnettiin asiakaspolun järjestyksen ja eri vaiheiden hahmottamiseen sekä luomaan käsitys asiakasymmärryksen vahvuudesta Roudan eri yksiköissä. Asiakasvaihtuvuuden nykytilan kuvauksella haluttiin selvittää Investor-asiakkuuksien luonnetta sekä projektin lähtötilannetta. Kysymällä haastateltavien työn vaikutuksesta Investor-asiakkaiden asiakaskokemukseen kartoitettiin sitä, kuinka tärkeä kyseinen yksikkö on asiakkuuden onnistumisen ja kannattavuuden osalta. Asiakkuuksien hallinnassa ilmeneviä haasteita kartoitettiin, jotta löydettäisiin Roudan yksiköiden toiminnasta kehityskohteita ja syitä asiakasvaihtuvuudelle.

3.3 Myyntitiimien esimiesten ja myyntijohtajan haastattelut

Syvemmän ymmärryksen saamiseksi Roudan myynnin toiminnasta, asiakkaiden hallinnasta sekä Inbound- ja Outbound -asiakkaista haastateltiin yhteensä kolmea myynnin esimiestä. Kaksi haastateltavista ovat puhelinmyyntitiimien esimiehiä, joista toinen työskentelee Tampereella ja toinen Helsingissä. Yksi haastateltavista on Porin toimipisteen myyntijohtaja, joka toimii yhden myyntitiimin esimiehenä ja vastaa lisäksi Inbound-markkinoinnin tuloksista.

3.3.1 Myynnin vaikutus Investor-asiakkaan asiakaskokemukseen

Haastateltavien mukaan myynnissä pyritään vaikuttamaan asiakkaan asiakaskokemukseen tarkastelemalla aina asiakkaan kokonaistilannetta ja myymällä siihen parhaiten sopiva vaihtoehto. Myynti räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan, eikä jonkin opitun kaavan mukaisesti. Yksi haastateltavista lisää tähän, että myyjien puhelut tallennetaan ja niitä hyödynnetään myyjien valmentamisessa. Myynnin arkityössä ei kuitenkaan puhuta juurikaan asiakassegmenteistä, vaikka se olisikin ehkä pääteltävissä asiakasyrityksen liikevaihdon tai henkilöstömäärän perusteella. Roudalla on puhelinmyynnin lisäksi myös kenttämyynti, joka hoitaa pääsääntöisesti suurempia asiakkuuksia.

Myyntijohtaja kertoo pyrkivänsä vaikuttamaan Investor-asiakkaiden asiakaskokemukseen myyjensä asiantuntijuuden kautta. Hän sanoo pyrkivänsä aina siihen, että myyjät saavat etukäteen asiakkaistaan mahdollisimman paljon tietoa, jotta myyminen olisi sujuvampaa. Tällä tavoin myyjä voi tarjota asiakkaalle räätälöityä palvelua, jolloin asiakkaan kokemus paranee ja kauppaa syntyy todennäköisemmin. Asiakasymmärryksen osalta hän mainitsee, että Roudassa pyritään aina myymään asiakkaalle sopivin ratkaisu. Asiakasymmärrystä hankitaan esimerkiksi perehtymällä asiakkaan markkinatilanteeseen ja kohderyhmään. Ymmärtämällä asiakasyrityksen kohdeasiakkaita voidaan paremmin tuottaa kilpailukyinen markkinointikampanja.

3.3.2 Haastateltavien näkemys Investor-asiakkaiden asiakaspolusta

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan heidän käsityksensä Investor-asiakkaan asiakaspolusta ja sen kulusta. Myyntijohtaja kertoi haastattelussaan, kuinka asiakkaat päätyvät Roudan myynnille markkinoinnin toimenpiteiden kautta, ja myynnin esimiehiltä saatiin kuvaus asiakaspolun etenemisestä prospektista asiakkaaksi. Seuraavaksi esitellään vaiheittain etenevä asiakaspolun kuvaus haastattelussa saatujen näkemysten pohjalta.

Asiakaspolku käynnistyy, kun esimerkiksi jonkin yrityksen päättäjä päätyy Roudan tietoisuuteen, jolloin hänelle kohdistetaan markkinointiviestintää. Asiakasyritysten tiedot voivat päätyä Roudan tietoisuuteen monin eri tavoin, esimerkiksi Outbound -markkinoinnin kautta. Myyntijohtajan mukaan Roudalla ostetaan yhteystietoja tai pyritään saamaan asiakkaat itse jättämään yhteystietonsa Roudan nettisivujen kautta. Jos kyseinen päättäjä kiinnostuu Roudasta, tämä tutustuu yrityksen palveluihin esimerkiksi vieraillemalla Roudan nettisivuilla. Myyntijohtajan mukaan Roudalla käytetään sisäistä pisteytysjärjestelmää, jossa asiakkaita pisteytetään heidän aktiiviteettiansa mukaan. Esimerkiksi jos asiakas käy Roudan verkkosivuilla, selaa palveluita ja lataa Roudan tuottamaa materiaalia itselleen, kaikki nämä teot pisteytetään tietyin kriteerein.

Kun asiakasyrityksen päättäjälle on kertynyt tietty määrä pisteitä, hänet luokitellaan piste-määrän osoittaman kiinnostuksen perusteella markkinointikelpoiseksi, jolloin hänelle lähetetään yhä kohdistetumpaa markkinointia, esimerkiksi mainosviestein. Asiakkaan tutustuessa markkinointiviestinnän kautta löytämiinsä palveluihin ja muuhun informaatioon, hänelle kertyy vielä lisää pisteitä, ja tietyn rajan ylittyään asiakas luokitellaan Roudalla myyntikelpoiseksi. Tällöin asiakkaan tiedot jaetaan myynnille prospektina.

Myyjä on yhteydessä päättäjään, kun tämä on päätenyt myyntiyksikön tietoisuuteen. Tässä vaiheessa tehdään tarvekartoitus, jonka perusteella asiakkaalle muotoillaan tarjous markkinoinnista. Tarjous voi olla esimerkiksi kahden viikon mittainen tv-mainoskampanja tai paikka yrityksen mainokselle Helsingin Sanomista. Myyntijohtaja toteaa, että kaupan syntymiseen vaadittava myyjän kontaktimäärä riippuu usein asiakasyrityksen koosta. Suuremmat yritykset tekevät päätöksensä suunnitelmallisesti, jolloin tarvitaan useampi kontakti. Pienemmät asiakasyritykset taas tekevät päätöksensä nopeammin, jolloin yksi puhelu usein riittää. Kun kauppa on syntynyt, asiakasta pyydetään toimittamaan Roudalle kampanjan toteuttamiseen vaadittavat tiedot yrityksestä. Myyjä puolestaan lähettää nämä tiedot eteenpäin kampanjasuunnitteluun. Kun markkinointikampanja on toteutettu, asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja kerrotaan, minkälaisia tuloksia kampanjalla on saatu ai-

kaiseksi. Tulokset ilmoitetaan asiakkaan tavoitteisiin sopivien tunnuslukujen kautta, esimerkiksi digimainonnassa voidaan mitata mainoksen saamia katselukertoja ja avausmääriä. Yleensä tämä kontakti tulisi tehdä jo kampanjan aikana, mutta tässä on haastateltavien mukaan vielä parantamisen varaa.

Mikäli kampanja on onnistunut, pyritään tekemään jatkokampanjasopimus, jonka asiakas joko hyväksyy tai hylkää. AdvanceB2B:n tutkimuksessa nousi esiin, että Investor-segmentillä asiakkaat ovat toisinaan olleet tyytymättömiä Roudan käyttämiin tunnuslukuihin kampanjan tuloksia mitattaessa. Etenkin kasvua hakevat asiakasyritykset arvostavat relevantteja tulosmittareita, jotka näyttävät suoraan, päästiinkö kampanjalla asiakkaan haluamiin tavoitteisiin (AdvanceB2B).

Haastateltavien mukaan asiakassuhteen syntymiseen menee noin vuosi. Tähän vaikuttaa muun muassa jo sekin, että asiakasyritykset Investor-segmentissä ovat usein melko suuria, jolloin niissä myös päätöksenteko on hidas ja monivaiheinen prosessi. Tämän takia esimerkiksi ensi vuoden markkinointikampanja voidaan tilata jo tämän vuoden aikana. Myynnin esimiesten mukaan asiakassuhteen syntymistä ei mitata sillä, montako kampanjaa asiakkaalle toteutetaan, vaan yleisesti kontaktimäärillä, joita myyjän ja asiakkaan välille yhteistyön aikana syntyy.

Haastateltavat näkevät myynnin roolin tärkeimpänä asiakaspolun alku- ja loppuvaiheessa. Myynti esittää tarjouksen asiakkaalle ensimmäisen kerran ja houkuttelee tämän ostopäätökseen. Kampanjan jälkeen myyjä esittelee asiakkaalle kampanjan tulokset ja pyrkii niiden perusteella saamaan asiakkaan jatkamaan yhteistyötä. Heidän mukaansa myynnin roolin tulisi korostua myös asiakaspolun keskivaiheilla eli kampanjan aikana, mutta se ei tällä hetkellä toteudu tarpeeksi hyvin. Yksi haastateltavista täsmentää, että myynti kyllä usein tekee kontaktin asiakkaaseen myös kampanjan aikana, mutta tämän kontaktin tarkoitus on myydä asiakkaalle jatkosopimusta jo aikaisessa vaiheessa. Haastateltava ehdottaa, että myyjä voisi tässä vaiheessa tavoitella asiakasta ei-kaupallisella tavalla ja kysyä tämän mielipiteitä kampanjasta. Tämän välikontaktin merkitys korostuu etenkin pitkissä kampanjoissa.

Myyntijohtajan mukaan markkinoinnin rooli taas on Investor-asiakkaiden asiakaspolun osalta tärkein tietoisuuden ja harkinnan välissä, eli jo ennen ensikontaktia. Markkinoinnin avulla asiakkaalle jaetaan tietoa Roudasta ja yritetään herättää asiakkaan kiinnostus. Tässä kohtaa yleensä neuvotellaan asiakaspalvelun kanssa siitä, mitä kunkin asiakkaan

kanssa olisi järkevintä tehdä. Harkintavaiheessa olevista asiakkaista välitetään tieto myyjille, ja myyjät ovat yhteydessä asiakkaaseen saatujen tietojen perusteella. Markkinoinnilla käynnistetään koko asiakaspolku.

3.3.3 Inbound- ja Outbound -asiakkaat

Investor-segmentillä markkinointi on haastateltavien mukaan Outbound-vetoista, eli myyjä on itse yhteydessä asiakkaisiin. Myyntijohtaja kuitenkin lisää, että Roudalla Inbound-markkinointia käytetään Outbound-markkinoinnin tukena. Esimerkkinä Inbound-markkinoinnin hyödyntämisestä Outbound-markkinoinnin tukena hän sanoo, että Roudalla on tuotettu vuosisuunnitelmatyökaluja sekä mediatrendeihin liittyvää materiaalia, joiden tarkoitus on antaa tietoa asiakasyritysten päättäjille. Toisinaan myös tätä kautta saadaan uusia asiakkaita, kun yritysten päättäjät hyödyntävät Roudan tuottamaa materiaalia ja samalla kiinnostuvat Roudan palveluista, ja päätyvät jättämään yhteystietonsa tai ottavat itse yhteyttä Routaan.

Inbound- ja Outbound -asiakkaiden asiakaspolkujen erot näkyvät lähinnä asiakaspolkujen alussa. Outbound -asiakkailla asiakaspolulla alkuun pääseminen on vaikeampaa, kuin Inbound-asiakkailla. Inbound -asiakkaat ovat jo valmiiksi ilmaisseet kiinnostuksensa Roudan palveluita kohtaan, esimerkiksi viettämällä paljon aikaa Roudan verkkosivuilla tai jättämällä yhteydenottopyynnön. Tämä madaltaa myyjän kynnystä ensikontaktin ottamiseen. Myyntijohtajan mukaan Inbound -asiakkaat päätyvät Roudalle pitkälti Sanoman kautta. Roudalla on Sanoman kanssa sopimus siitä, että Routa hoitaa pienet ja keskisuuret asiakkuudet. Niinpä asiakkaan ollessa esimerkiksi Routaan yhteydessä, katsotaan ottaako Routa itse asiakkaan hoitoonsa vai lähettääkö Sanomalle, ja päinvastoin. Asiakaspoluissa on siis eroja lähinnä alkupäässä, muuten saman segmentin asiakkuudet etenevät hyvin samoilla tavoilla.

3.3.4 Haasteita asiakaspolun varrella

Haasteita myynnin esimiehet kohtaavat uusasiakashankinnassa ja mainos- ja mediatoimistojen kanssa. Uusasiakashankinnan kannalta haasteellista on asiakkaiden vakuuttaminen, varsinkin jos asiakkaalla ei ole riittävää käsitystä modernista markkinoinnista. Asiakas saattaa saada useita tarjouspuheluita päivittäin, jolloin Roudan myyjän on osattava vakuuttaa asiakas siitä, että juuri heidän palvelunsa on asiakkaan tarpeisiin parhaiten sopiva. Mainos- ja mediatoimistojen kanssa haasteita tulee silloin, kun asiakkaan kampanjaan valituista mainosmedioista syntyy erimielisyyksiä. Yhteistyö asiakkaan kanssa hidastuu, kun mainos- ja mediatoimistoille on välillä erikseen perusteltava, miksi Routa on valinnut jonkin tietyn markkinointikanavan asiakkaansa kampanjalle.

Välillä myös asiakkaat haluavat kiivaasti käyttää jotakin tiettyä mainosmediaa, joka Roudan analyysien mukaan ei ole paras mahdollinen asiakkaan tavoitteiden kannalta. Haastateltavien mukaan tässä on haasteena se, että myyjiltä puuttuu rohkeus sanoa asiakkaalle suoraan, jos tämän valitsema mainosmedia ei toimi kampanjassa. Yhtenä ratkaisuna tähän haastateltavat ehdottavat palvelujen tuotteistamista, jonka avulla asiakkaalle havainnollistetaan eri mainosmedioiden tehokkuutta. Yksi haastateltavista lisää vielä, että Rouda voisi myös jakaa nettisivuillaan tietoa erilaisista mainosmedioista ja niiden järkevästä käytöstä eri toimialoilla, jotta asiakas ei olisi oman tietonsa varassa.

Myyntijohtaja lisää haasteeksi myös myynnin epävarmuuden siitä, mikä on oikea hetki ensikontaktin ottamiseen. Jos asiakkaan kanssa odotetaan liian kauan, tilaisuus kaupanteokoon saattaa mennä ohi. Jos taas ensikontaktin ottamisessa ollaan liian nopeita, asiakas saattaa kokea tulevansa painostetuksi. Sopivan aikaikkunan löytämiseksi Roudan myynnissä tehdään tällä hetkellä testejä, oikean aikaikkunan löytämiseksi.

3.3.5 Syitä asiakasvaihtuvuudelle

Haastateltavia pyydettiin kertomaan heidän näkökulmiaan asiakasvaihtuvuuden syistä. Myynnin esimiesten mukaan Investor-asiakkaat toivovat saavansa Roudasta luotettavan ja pitkäaikaisen markkinoinnin kumppanin, joka toteuttaisi markkinointikampanjat laadukkaasti ja tarjoaisi myös konsultaatiota markkinointiin yleensä. Jos asiakas päättää yhteistyön päätteeksi vaihtaa palveluntarjoajaa, se johtuu myynnin esimiesten mukaan useimmiten siitä, että asiakkaalle myyty kampanja ei ole toiminut tarpeeksi hyvin. Tähän voidaan haastateltavien mukaan vaikuttaa tuntemalla asiakkaan kohderyhmät, sekä myymällä näille sopivimmat ratkaisut. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsee, että kannattaa panostaa myös yleiseen asiakastyytyvyyteen.

Myyntijohtaja toteaa, että asiakasvaihtuvuuden syistä tiedetään Roudalla liian vähän. Roudalla on ollut käytössään "Winback"-toimintamalli, jossa yhteistyöstä luopuviin asiakkaisiin ollaan yhteyksissä ja kysytään syytä yhteistyön päättämiseksi. Hänen mukaansa mallin käytössä on kuitenkin jostain syystä laiskistuttu, eli kaikkiin luopuviin asiakkaisiin ei olla enää yhteyksissä. Hän mainitsee "Winback"-toimintamallin aktivoimisen luopuvien asiakkaiden osalta olevan yksi avain asiakasvaihtuvuuden vähentämiseen. Markkinoinnin osalta hän sanoo, että asiakasvaihtuvuuteen pyritään Investor-segmentillä vaikuttamaan siten, että kumppanuutta lähdetään rakentamaan jo varhaisemmassa vaiheessa ei-kauppallisesti.

Edellä mainittuun ”Winback”- toimintamalliin liittyen haastateltiin erikseen Roudan asiakaspalveluasiantuntijaa. Hänen mukaansa asiakaspalvelussa pyritään kartoittamaan olemassa olevien asiakkaiden ongelmia ajoissa, jo asiakkuuden aikana. Tätä kartoitusta tehdään soittamalla asiakkaita läpi ja kyselemällä näiden kuulumisia. Näin päästään puuttamaan mahdollisiin ongelmiin ja ratkaisemaan niitä jo ennen kuin asiakas ehtii päättää yhteistyön Roudan kanssa.

Toisinaan voi olla sellaisia tilanteita, että asiakas on saanut kilpailevalta yritykseltä tarjouksen. Silloin asiasta ilmoitetaan myynnille ja asiakkaalle muotoillaan vastatarjous, jolla kilpailijan tarjous yritetään päihittää. Jos tarjouskilpailu voitetaan, asiakas jatkaa Roudalla, jos taas hävietään, asiakaspalvelu pyrkii jättämään asiakkaalle mahdollisimman positiivisen mielikuvan Roudasta. Asiakaspalveluasiantuntijan mukaan tällä pyritään siihen, että asiakas harkitsisi Roudan palveluja uudelleen joskus tulevaisuudessa. Roudan asiakaspalvelussa kerätään tietoa myös olemassa olevien asiakkaiden tarpeista. Kun asiakkaille soitellaan ja kysellään kuulumisia ei-kaupallisesta näkökulmasta, asiakkaat voivat vapautuneemmin kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan. Asiakaspalvelu välittää nämä asiakkaan toiveet ja tarpeet myynnille, ja myynti pyrkii luomaan asiakkaalle tarjouksen vastatakseen asiakkaan tarpeisiin.

3.4 Kampanjasuunnittelijoiden haastattelu

Markkinointikampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen prosessin ymmärtämiseksi haastateltiin kahta Sanoman työntekijää, jotka vastaavat Roudan kampanjasuunnittelusta. Haastateltavista toinen vastaa Roudan digikampanjoiden varauksesta ja suunnittelusta, toinen taas luovien kampanjoiden suunnittelusta ja toteutuksesta.

Kun asiakas on tehnyt ostopäätöksen ja lähettänyt kampanjaa varten tarvittavat tiedot myyjälle, myyjä lähettää ne eteenpäin kampanjasuunnittelulle. Myyjän lähettämästä suunnittelupyynnöstä tulee käydä ilmi muun muassa asiakastiedot, taustatiedot myytävistä tuotteista ja palveluista sekä toimialasta, kampanjan tavoite ja kohdeasiakkaat, budjetti ja haluttu mainosmuoto. Välillä näistä tiedoista huomataan, että kampanja ei ole asiakkaan edun kannalta paras mahdollinen, jolloin myyjää pyydetään muokkaamaan tarjousta. Kampanjasuunnittelussa pyritään siihen, että asiakkaalle syntyisi paras mahdollinen kampanjakokonaisuus. Kampanjasuunnittelun rooli on asiakaskokemuksen kannalta merkittävä asiakaspolun keskivaiheilla ja loppupäässä.

Kampanjasuunnittelussa haasteena molemmat haastateltavat kokevat suunnittelupyyntöihin liittyvän aineiston toimituksen myyjiltä kampanjasuunnitteluun. Tiedoissa on haastateltavien mukaan toisinaan puutteita, jolloin ollaan yhteydessä myyjään. Tämä taas hidastaa kampanjasuunnittelun aloittamista, jolloin varsinkin tiukan aikataulun kampanjoissa voi tulla kiire saada kampanja valmiiksi. Toisena haasteena luovan suunnittelun henkilö toteaa, että myyjät eivät aina tunne myymiään palveluja tarpeeksi hyvin, jolloin asiakkaalle saattaa välittyä virheellistä tietoa. Ratkaisuna haasteisiin haastateltavat ehdottavat parempaa tuotteisiin perehdyttämistä ja suunnittelupyyntöjen lähettämisen hallintaa.

Kampanjasuunnittelun näkökulmasta asiakasvaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa tekemällä kampanjat alusta asti hyvin ja asiakkaan tavoitteiden mukaisesti. Muiden haastateltavien tavoin myös kampanjasuunnittelu näkee yhteydenpidon asiakkaaseen yhtenä asiakasvaihtuvuutta lieventävänä tekijänä.

3.5 Asiakkaan haastattelu

Toukokuussa haastateltiin Roudan asiakasyrityksen Vilpe Oy:n markkinointipäällikköä, jotta saataisiin asiakasnäkökulmaa asiakaspolkuihin. Vilpe Oy on ilmanvaihtoalan yritys, joka myy erilaisia ilmanvaihtoon liittyviä tuotteita ja järjestelmiä. Haastattelun tarkoituksena oli saada asiakasnäkökulmaa siitä, miksi asiakasyritys oli valinnut Roudan, miten yhteistyö Roudan kanssa oli sujunut ja mitä mahdollisia kehityskohteita asiakas oli yhteistyön aikana havainnut. Lisäksi haastattelulla haluttiin kartoittaa Vilpe Oy:n asiakaspolkua Roudan parissa.

Markkinointipäällikön mukaan tarve markkinointikampanjalle syntyi, kun Vilpe Oy lanseerasi kuluttajille suunnatun tuotteen, jolle haluttiin saada lisää näkyvyyttä. Haastateltavan mukaan yritys halusi apua kuluttajille suunnattuun kampanjaan, sillä Vilpe Oy toimii enimmäkseen yritysmarkkinoilla, eikä kokemusta kuluttajamarkkinoinnista juurikaan ollut. Tarpeen tunnistettuaan markkinointipäällikkö ryhtyi etsimään internetin kautta potentiaalisia yhteistyökumppaneita kampanjaa varten, ja päätyi siten Roudan nettisivuille. Hän kertoo tutustuneensa muutamiin potentiaalsiin kumppaneihin ja jättäneensä yhteystietonsa näiden yritysten sivuille. Hänen mukaansa Routa erottui kilpailijoistaan muun muassa selkeällä nettisivulla, josta oli helppoa löytää tietoa yrityksen tarjoamista palveluista sekä eri tavoista päästä yhteistyöhön Roudan kanssa. Lisäksi hän mainitsee, että osa hänen harkitsemistaan yrityksistä ei koskaan vastannut hänen yhteydenottoihinsa, kun taas Roudalta oltiin yhteydessä jo muutaman päivän sisällä.

Yhteistyö Roudan kanssa on haastateltavan mukaan ollut todella antoisaa ja sujuvaa. Eri-tyisesti hän kehuu Roudan myyntiä siitä, että myyjä on ollut aidosti kiinnostunut Vilpen tarpeista ja haluaa, että yritykselle myytävä kampanja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Hän kehuu Routaa myös aktiivisesta yhteydenpidosta kampanjoiden aikana ja siitä, että myyjällä on ollut rohkeutta sanoa suoraan, minkälaiset kampanjat toimivat ja mitkä taas eivät. Yhteistyön aikana Routa on säännöllisin väliajoin tarjonnut myös lisää kampanjoita monissa eri mainosmedioissa.

Vilpe Oy ei haastateltavan mukaan alun perin etsinyt pitkäaikaista markkinoinnin kumppania, vaan ennemminkin väliaikaista yhteistyötä kokeilumielessä. Markkinointipäällikkö on kuitenkin ollut tyytyväinen Roudan toimintaan ja kokee haluavansa jatkaa yhteistyötä ainakin toistaiseksi. Hän sanoo, että voisi kokemustensa perusteella suositella Routaa myös muille markkinointikumppania etsiville yrityksille.

3.6 Asiakasvaihtuvuuden nykytila Investor-segmentillä

Minna Lahtonen esitteli 14. huhtikuuta 2020 yhdessä Roudan datatiimin Sami Luutikiven kanssa vuoden 2019 osalta kerättyä asiakasdataraporttia. Raporttiin oli kerätty dataa asiakasmääristä ja eri segmenttien asiakaspoistumasta vuosittain eri puolilta Suomea. Raportin kautta saadaan käsitys siitä, mikä Investor-segmentin asiakasvaihtuvuuden todellinen nykytila on.

Raportista on nähtävissä, että asiakasvaihtuvuutta esiintyy eniten ensimmäisen vuoden aikana. Kaikista raportin asiakkaista noin 34 prosenttia luopui yhteistyöstä Roudan kanssa ensimmäisen vuoden aikana tai sen jälkeen. Poistuvuudessa on havaittavissa eroavaisuuksia eri asiakastyypin osalta. Esimerkiksi Investor-segmentillä yleisimmin poistuivat ne asiakkaat, jotka olivat ostaneet vain yhtä tuotetta Roudalta. Yhden tuotteen asiakkaista noin kolmannes poistui, kun taas monia eri medioita ostaneista asiakkaista vain hieman yli kymmenesosa poistui. Tätä ilmiötä voi selittää se, että jos asiakas ostaa vain yhden median median kampanjalleen, voi kyseisen median toimimattomuus kaataa koko kampanjan. Sen sijaan montaa eri mediaa käytettäessä kampanja ei vielä epäonnistu, vaikka yksi media ei tavoittaisikaan kohdeyleisöä merkittävästi.

Investor-segmentillä asiakasvaihtuvuus on pienentynyt vuosittain. Ensimmäisen vuoden aikana asiakasvaihtuvuus oli Investor-segmentillä vajaat 27 prosenttia, toisena vuotena noin 18,5 prosenttia ja kolmannelta vuodelta eteenpäin noin yhdeksän prosenttia. Tämä havainnollistaa tietoperustassa esiteltyä asiakassuhteen muodostumisen mallia, jonka

mukaan pitkällä aikavälillä syntynyt asiakassuhde lisää asiakkaan sitoutumista yritykseen ja vähentää asiakasvaihtuvuuden todennäköisyyttä.

Huomionarvoisaa raportissa on myös se, ettei Investor-segmentin asiakasvaihtuvuus ole suurinta, jos huomioidaan Roudan kaikki asiakkaat. Esimerkiksi samassa raportissa Panostaja-segmentin asiakasvaihtuvuus on prosentuaalisesti paljon suurempaa. Investor-segmentti on kuitenkin huomattavasti Panostaja-segmenttiä tuottavampi rahallisesti, joten prosenttimäärät eivät ole validi vertailukohde segmenttien välillä.

3.7 Investor-asiakkaan asiakaspolku

Seuraavaksi käsitellään Investor-asiakkaan asiakaspolku sekä Inbound- että Outbound -näkökulmasta. Asiakaspolut on luotu hyödyntäen luvussa 2.3 esiteltyä Komulaisen mallia (Taulukko 1) sekä haastatteluilla kerättyä dataa. Kuten aiemmin on todettu, Inbound- ja Outbound -asiakkaiden asiakaspolut eroavat lähinnä siltä osin, miten asiakas päätyy Roudalle prospektiksi. Inbound -asiakkaat ovat itse yhteydessä Routaan tai Sanomaan, kun taas Outbound -asiakkaisiin Routa on itse yhteydessä.

3.7.1 Outbound -asiakkaan asiakaspolku

Valtaosaa Roudan Investor-asiakkaista tavoitellaan Outbound -periaatteella, joten ensin käsitellään Outbound -asiakkaan asiakaspolku (Kuvio 9). Outbound -periaatteella hankitun Investor-asiakkaan asiakaspolku alkaa tarpeen tunnistamisella. Tarve voi tässä tapauksessa olla esimerkiksi halu kasvattaa yrityksen liiketoimintaa lisäämällä yrityksen tunnettua markkinointikampanjalla. Asiakas aloittaa tiedon etsinnän potentiaalisista markkinointikumppaneista, ja tulee tietoiseksi Roudasta. Näin potentiaalinen asiakas päätyy Roudan nettisivuille ja tutustuu yrityksen palvelutarjontaan. Verkkosivuseurannan kautta Roudalle välittyy tieto siitä, että asiakas on viettänyt paljon aikaa verkkosivuilla, jolloin tämän toimintaa aletaan seurata ja pisteyttää aktiivisuuden perusteella.

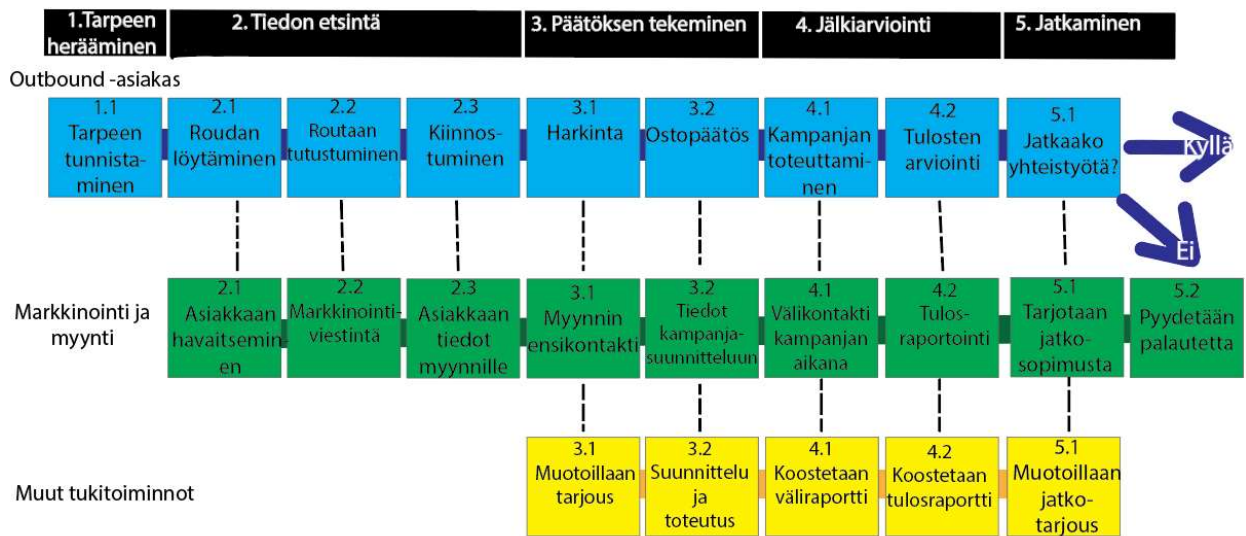
Kerryttyään tarpeeksi pisteitä ja annettuaan yhteystietonsa asiakkaasta tulee markkinointikelpoinen ja tälle aletaan suuntaamaan markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on herättää asiakkaassa kiinnostusta Routaa kohtaan esittelemällä erilaisia verkkomateriaaleja, kuten markkinointiin liittyviä tietopaketteja ja työkaluja. Kun asiakas on osoittanut tarpeeksi kiinnostustaan, eli kerryttänyt tietyn määrän pisteitä lataamalla esimerkiksi edellä mainittuja materiaaleja itselleen, hänet luokitellaan myyntikelpoiseksi. Tällöin asiakkaan tiedot välitetään Roudan myynnille. Kun asiakkaasta on tullut myyntikel-

poinen, myyjä tavoittelee häntä puhelimitse, keskustelee asiakkaan tarpeista ja tekee tarjouksen. Myyntijohtajan mukaan myynnissä on epävarmuutta siitä, milloin on oikea hetki myyjän ensikontaktin ottamiseen ja tähän etsitään sopivaa toimintamallia tällä hetkellä.

Saatuun tarjouksen Investor -asiakkaan asiakaspolku on harkintavaiheessa. Ostopäätöksen tekemiseen vaikuttaa asiakasyrityksen koko, sillä suuremmissa yrityksissä päätöksenteko on huomattavasti suurempi ja hitaampi prosessi, kuin pienissä yrityksissä, joissa saattaa olla vain yksi päätöksentekijä. Suurissa yrityksissä päätöksentekoon osallistuu usein monia henkilöitä ja ostopäätös tehdään suunnitelmallisesti ja harkitusti. Myyjältä vaadittavien kontaktien määrään vaikuttaa asiakasyrityksen koko. Ensikontakti voi olla asiakkaan tarpeiden kartoittamista, toinen kontakti vaihtoehtoisten kampanjoiden esittelemistä ja vasta kolmannella kontaktilla asiakas suostuu yhteistyöhön.

Kun kauppa on syntynyt, myyjä pyytää asiakkaalta kampanjaa varten tarvittavat tiedot ja lähettää ne kampanjasuunnitteluun toteutusta varten. Keskeiset tiedot kampanjasuunnittelua varten ovat ainakin kampanjan aikataulu, asiakasyrityksen tiedot, taustatiedot esimerkiksi toimialasta ja myytävistä tuotteista, kampanjan tavoite ja budjetti. Toisinaan tässä vaiheessa tietoihin pyydetään kampanjasuunnittelusta täydennystä, jos myyjä on unohtanut jotakin oleellista kampanjan toteutusta varten. Kun kaikki asiakkaan tiedot on saatu kampanjasuunnitteluun, kampanja toteutetaan sovittuna ajankohtana. Kampanjan aikana myyjän tulisi pitää yhteyttä asiakkaaseen ja antaa väliraportteja kampanjan tuloksista, kuten esimerkiksi kampanjan tavoittavuudesta, mutta usein tämä yhteydenotto tapahtuu vasta kampanjan loppupuolella.

Kampanjan päätyttyä asiakkaan kanssa käydään tulokset läpi. Tässä vaiheessa tulisi Investor -asiakkaille esitellä tulokset selkeiden tunnuslukujen ja raporttien muodossa. Valittujen tunnuslukujen tulisi olla relevantteja asiakkaan tavoitteiden kannalta. Viimeistään tässä vaiheessa - mahdollisesti jo kampanjan aikana - asiakkaalle tarjotaan jatkokampanjasopimusta. Mikäli asiakas sen hyväksyy, yhteistyö Roudan kanssa jatkuu seuraavaan kampanjaan. Jos taas asiakas kieltäytyy ja päättää yhteistyön Roudan kanssa, asiakaspalvelu on asiakkaaseen yhteydessä ja kerää palautetta yhteistyön sujuvuudesta. Asiakkaalle pyritään jättämään mahdollisimman positiivinen jälkivaikutelma Roudasta, jotta tämä mahdollisesti harkitsisi joskus yhteistyötä uudestaan.



Kuvio 9: Outbound -asiakkaan asiakaspolku

Kuvion 9 asiakaspolussa on kolme eri persoonaa, joiden näkökulmasta asiakaspolkua tarkastellaan. Ylimmällä rivillä on asiakas itse, ja hänen polkunsa vaihteita kuvaa sininen jana. Keskimmäinen rivi on Roudan markkinointi ja myynti, jotka ovat suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. Markkinoinnin ja myynnin polkua kuvastaa vihreä jana. Alimmalla rivillä ovat erilaiset tukitoiminnot, jotka eivät suoraan näy asiakkaalle. Tukitoiminnot ovat kaikkia niitä toimia, joilla asiakkuuden onnistuminen pyritään varmistamaan. Tukitoimintoja kuvaa keltainen jana. Toisiinsa liittyvät vaiheet on linkitetty katkoviivojen avulla.

Asiakaspolku etenee otsikkorivin päävaiheiden mukaisesti. Päävaiheet on jaettu viiteen osaan ja polun vaiheet on numeroitu sen mukaan, mihin päävaiheeseen ne sisältyvät. Seuraavaksi selitetään, kuinka asiakaspolku etenee päävaiheiden osalta.

Vaihe 1: Tarpeen herääminen

1.1: Asiakas tunnistaa tarvitsevansa markkinointia yritykselleen.

Vaihe 2: Tiedon etsintä

2.1: Etsiessään tietoa asiakas päätyy Roudan nettisivuille tai tulee muuten tietoiseksi Roudasta. Markkinointiyritys havaitsee asiakkaan ja alkaa seuraamaan tämän toimintaa. Asiakasta pisteytetään aktiivisuuden perusteella.

2.2: Kun asiakkaalle on kertynyt tarpeeksi pisteitä, asiakas luokitellaan markkinointikelloseksi ja Roudan markkinointiyritys alkaa lähettämään tälle kohdistettua markkinointiviestintää. Asiakas vastaanottaa viestintää ja tutustuu niiden myötä Roudan palveluihin.

2.3: Asiakas osoittaa kiinnostuksensa kerryttämällä lataamalla esimerkiksi Roudan tuottamaa materiaalia itselleen tai jättämällä yhteystietonsa Roudan nettisivujen kautta.

Markkinointiyksikkö luokittelee pisteiden perusteella asiakkaan myyntikelpoiseksi. Asiakkaan tiedot välitetään Roudan myynnille.

Vaihe 3: Päätöksen tekeminen

3.1: Asiakkaalle muotoillaan tarjous ja myynti on yhteydessä asiakkaaseen. Myynnillä on epävarmuutta siitä, milloin on oikea hetki ensikontaktin ottamiseen, sillä siinä esiintyy asiakaskohtaisia eroja. Kun asiakas saa myyjän kontaktin, asiakas on harkintavaiheessa. Ostopäätökseen tarvittavien yhteydenottojen määrä riippuu asiakasyrityksen koosta, sillä suuremmissa yrityksissä päätöksenteko on hidasta ja harkittua, pienissä yrityksissä päätöksenteko on nopeampaa.

3.2: Jos asiakas päättää hyväksyä tarjouksen, syntyy ostopäätös. Myynti kerää asiakkaalta kampanjan toteutusta varten tarvittavat tiedot ja lähettää ne kampanjasuunnittelulle. Mikäli myyjän lähettämässä tiedoissa esiintyy puutteita, kampanjasuunnittelu pyytää myyjää täydentämään asiakastietoja. Joskus kampanjasuunnittelu myös ehdottaa tarjouksen muokkaamista. Kun kaikki on kunnossa, kampanja suunnitellaan ja toteutetaan.

Vaihe 4: Jälkiarviointi

4.1: Kampanjasta koostetaan sen aikana väliraportti, jonka tulokset myyjä jakaa asiakkaalle. Välikontaktin tarkoituksena on tulosten jakamisen lisäksi antaa myös asiakkaalle tilaisuus palautteen antamiseen kampanjan aikana. Jos kampanja on onnistunut, voidaan jo tässä vaiheessa tarjota asiakkaalle jatkokampanjamahdollisuutta. Jos kampanja ei ole vielä vakuuttanut asiakasta voidaan pohtia, olisiko kampanjaa mahdollista vielä muokata.

4.2: Kun kampanja on päättynyt, asiakkaalle esitellään koko kampanjalla saavutetut tulokset. Asiakas arvioi kampanjan onnistumista peilaamalla tuloksia omiin tavoitteisiinsa. Tässä vaiheessa on tärkeää esitellä kampanjan tulokset ymmärrettävässä muodossa ja relevanteilla tulosmittareilla.

Vaihe 5: Jatkaminen

5.1: Asiakkaalle muodostetaan jatkokampanjasopimus ja myyjä tekee tarjouksen asiakkaalle. Edellisen kampanjan tulosten perusteella asiakas pohtii, jatkaako yhteistyötä vai ei. Jos asiakas päättää jatkaa, asiakaspolku jatkuu toiselle kierrokselle.

5.2: Mikäli asiakas luopuu yhteistyöstä, Roudan asiakaspalvelu soittaa asiakkaalle ja pyytää tältä palautetta yhteistyöstä Roudan kanssa. Tässä vaiheessa saatetaan vielä pyrkiä suostuttelemaan asiakas yhteistyön jatkamiseen, mutta jos asiakas on varma päätöksestään, tälle pyritään jättämään mahdollisimman positiivinen jälkivaikutelma Roudasta. Näin mahdollistetaan se, että asiakas saattaa harkita Routaa yhteistyökumppanikseen joskus myöhemmin.

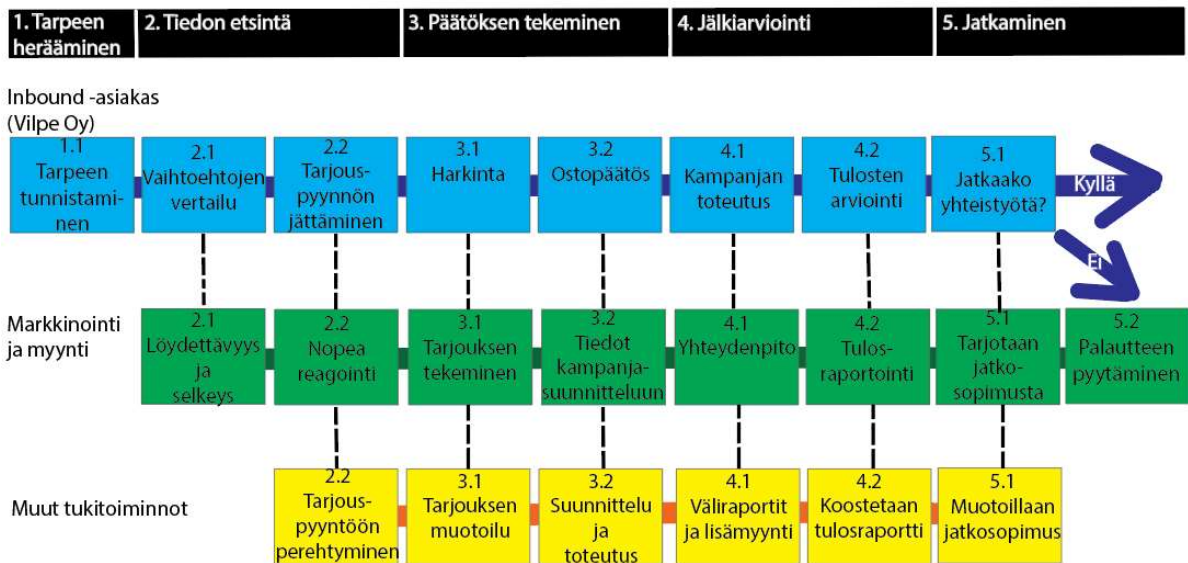
3.7.2 Inbound -asiakkaan asiakaspolku

Seuraavaksi käsitellään Inbound -asiakkaan asiakaspolku (Kuvio 10). Keskeisin ero Inbound- ja Outbound -asiakkaissa on se, että Inbound -asiakas on itse yhteydessä Roudaan ja toivoo pääsevänsä yhteistyöhön. Tässä asiakaspolussa käytetään esimerkkiyrityksenä Vilpe Oy:tä, sillä kyseinen yritys oli itse suoraan yhteyksissä Roudaan etsiessään yhteistyökumppania, joten kyseessä on Inbound -periaatteella hankittu asiakasyritys.

Inbound -asiakkaan asiakaspolku alkaa Outbound -asiakkaan tavoin tarpeen tunnistamisella, kun asiakas toteaa tarvitsevansa markkinointia yritykselleen. Kun tarve on tunnistettu, siirrytään tiedon etsintään ja pyritään kartoittamaan potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Tämän jälkeen seuraa vaihtoehtojen vertailu, jossa potentiaalisia yhteistyökumppaneita vertaillaan toisiinsa ja pyritään löytämään sopivin vaihtoehto. Potentiaalisen yhteistyökumppanin valitsemiseen vaikuttavat yrityksen nettisivujen selkeys sekä helposti löydettävät yhteystiedot, joiden kautta asiakkaan on mahdollista jättää tarjouspyyntö tai ottaa muuten yhteyttä. Kun sopiva vaihtoehto on löytynyt, jätetään yritykselle tarjouspyyntö tai ollaan suoraan yhteyksissä esimerkiksi puhelimitse.

Vilpe Oy:n tapauksessa tarpeena on saada yritykselle kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa lisää näkyvyyttä eri mainosmedioiden kautta. Tiedon etsintävaiheessa kartoitetaan useampia potentiaalisia yhteistyökumppaneita, joista muutamille valituille jätetään tarjouspyyntö yritysten nettisivujen kautta tai puhelimitse. Vaihtoehtojen vertailussa Vilpe arvioi eniten nettisivujen selkeyttä ja kattavuutta, sekä helposti löydettäviä yhteystietoja. Kun tarjouspyyntö on lähetetty Roudalle, Vilpe jää odottamaan vastausta.

Tarjouspyyntö siirtyy Roudalle ja Roudan myynti perehtyy siihen. Ennen yhteydenottoa tutustutaan asiakasyrityksen tilanteeseen ja toimialaan, pohditaan sopivinta kampanjamuotoa asiakkaan tarpeeseen ja muotoillaan näistä tarjous. Sen jälkeen myyjä on yhteydessä asiakkaaseen ja tekee tarjouksen. Tärkeää on olla asiakkaaseen yhteydessä mahdollisimman nopeasti, jotta ehditään vakuuttaa asiakas ennen kilpailevia yrityksiä. Kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen, asiakaspolku etenee kampanjan toteutukseen ja jatkuu samalla periaatteella, kuin Outbound -asiakaspolku. Kampanjan toteutuksen aikana tulisi edelleen huolehtia säännöllisesti yhteydenpidosta ja myös lisämyyntimahdollisuuksien kartoittamisesta. Kun kampanja on päättynyt, asiakkaalle esitellään tulosraportti ja pyritään yhteistyön jatkamiseen. Jos asiakas ei jatka yhteistyötä, asiakaspalvelu on asiakkaaseen yhteydessä ja pyytää palautetta yhteistyöstä.



Kuvio 10: Inbound -asiakkaan asiakaspolku

Kuvion 10 asiakaspolku on koostettu Vilpe Oy:n markkinointipäällikön haastattelun pohjalta. Tässäkin asiakaspolussa on ylimmällä rivillä asiakas, keskimmaisella rivillä markkinointi ja myynti sekä alimmalla rivillä asiakkaalle näkymättömät tukitoiminnot. Toisiinsa liittyvät vaiheet on myös yhdistetty katkoviivoilla. Inbound -asiakkaan asiakaspolku on päävaiheidensa osalta samanlainen, kuin Outbound -asiakaspolku. Esitellään seuraavaksi tämän asiakaspolun vaiheet.

Vaihe 1: Tarpeen tunnistaminen

1.1: Asiakas tarvitsee ulkoista apua markkinointiin. Vilpe Oy:llä tämä tarve syntyi uuden kuluttajatuotteen lanseeraamisesta, minkä myötä yritys halusi lisätä tunnettuuttaan kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa.

Vaihe 2: Tiedon etsintä

2.1: Asiakas etsii tietoa potentiaalisista yhteistyökumppaneista ja vertailee näitä keskenään. Vertailussa asiakkaan valinnan kannalta tärkeää on yrityksen helppo löydettävyyden sekä selkeät nettisivut, josta asiakkaan on helppo löytää esimerkiksi yrityksen yhteystiedot.

2.2: Kun Inbound -asiakas lähettää tarjouspyynnön Roudalle, nopea reagointi on tärkeää. Vilpe Oy:n tapauksessa Roudan valitsemiseen oli vaikuttanut muun muassa se, että Roudalta oltiin yhteydessä jo parin päivän sisällä. Tarjouspyyntöön ja asiakasyritykseen perehdytään ja niiden pohjalta asiakkaalle luodaan tarjous.

Vaihe 3: Päätöksen tekeminen

3.1: Kun tarjous on muotoiltu, myyjä on asiakkaaseen yhteydessä ja tekee tarjouksen. Vilpe Oy sai Roudalta muutamia vaihtoehtoja, joista yritys valitsi mielestään sopivimman.

3.2: Asiakas tekee ostopäätöksen, myyjä pyytää asiakkaalta tiedot ja lähettää ne kampanjasuunnitteluun. Kampanja suunnitellaan ja toteutetaan.

Vaihe 4: Jälkiarviointi

4.1: Kampanja toteutetaan ja myyjä huolehtii säännöllisestä yhteydenpidosta asiakkaaseen kampanjan aikana. Vilpe Oy:n markkinointipäällikön mukaan Routa oli onnistunut yhteydenpidossa erittäin hyvin. Tässä vaiheessa voidaan myös tehdä lisätarjouksia, joita esimerkiksi Vilpe Oy:lle oli tehty useita.

4.2: Koostetaan tulosraportti koko kampanjan tuloksista ja esitellään ne asiakkaalle.

Vaihe 5: Jatkaminen

5.1: Asiakkaalle muotoillaan jatkosopimus, jonka asiakas hyväksyy tai hylkää.

5.2: Jos asiakas luopuu yhteistyöstä, asiakaspalvelu on yhteyksissä asiakkaaseen ja pyytää palautetta yhteistyöstä.

4 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kuvata Routa Markkinointi Oy:n Investor-segmentin asiakaspolku sekä Inbound- että Outbound -asiakkaiden näkökulmasta. Asiakaspolun kuvaamisen tarkoituksena oli selvittää myös syitä segmentin asiakasvaihtuvuudelle. Tarkoituksena oli selvittää ne yksiköt, jotka ovat tekemisissä Investor-segmentin kanssa sekä esittää kehitysehdotuksia näille yksiköille asiakasvaihtuvuuden ehkäisemiseksi. Tämä luku on yhteenveto projektin aikana nousseista havainnoista ja niiden pohjalta syntyneistä kehitysehdotuksista. Lopuksi esitellään myös tekijän omaa oppimista, työn onnistumista ja mitä olisi mahdollisesti voitu tehdä toisin, sekä mahdollisuuksia jatkotutkimusaiheiksi.

4.1 Tulokset ja havainnot

Investor-segmentillä asiakasvaihtuvuutta esiintyy eniten ensimmäisen yhteistyövuoden aikana. Asiakasvaihtuvuus laskee asiakassuhteen syventyessä ajan myötä, joten asiakassuhteen hyvä hallinta korostuu ensimmäisen vuoden aikana. Lisäksi yleisimmin poistuvat ne asiakkaat, jotka ostavat vain yhtä mainosmediaa kampanjalleen. Asiakasyrityksille voisi korostaa, että useamman mainosmedian ostaminen on vähemmän riskialtista, kun koko kampanjan onnistumista ei tarvitse laskea vain yhden mainosmedian varaan.

Haastateltavien mielestä asiakassuhteen osalta parannettavaa on kampanjoiden aikana tapahtuvassa yhteydenpidossa asiakkaaseen sekä kampanjan tulosten esittelemisessä asiakkaille. Myyjä voisi kannustaa myös ei-kaupallisiin kontakteihin, eli soittamaan asiakkaille vaikkapa palautteen keräämiseksi. Kampanjan tuloksia esiteltäessä tulee valita asiakkaan näkökulmasta relevantteimmat mittarit, jotka havainnollistavat selkeästi yhteistyön tuloksia asiakkaan tavoitteiden näkökulmasta.

Yleisin syy asiakasvaihtuvuuteen Investor-segmentillä ja muutenkin on se, ettei Roudan kautta saatu markkinointikampanja ole vastannut asiakkaan odotuksia. Epäonnistumisen välttämiseksi Roudan tulee jo yhteistyön alkuvaiheessa hankkia selkeä käsitys asiakkaan tavoitteista, joiden saavuttamista kampanjalla halutaan edesauttaa. Tärkeää on myös tuntee asiakasyrityksen toimiala ja tilanne sekä ymmärtää tämän kohdeasiakkaita. Näin on helpompaa luoda tehokas ja mahdollisimman hyvin toimiva kampanja, johon asiakas on tyytyväinen. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että myyjien tulisi vielä rohkeammin haastaa asiakasta, jos tämä haluaa toteuttaa markkinointikampanjansa toimimattomalla mainosmedialla. Usein asiakkailta puuttuu käsitystä ja syvempää osaamista markkinoinnin työkaluista, jolloin myyjän tulisi uskaltaa kertoa asiakkaalle, mikä vaihtoehto olisi tämän kampanjaan parempi ja miksi.

Investor-asiakkaiden kanssa suorassa kontaktissa on Roudan myynti, ja se vastaa asiakkuuksien hallinnasta. Muita yksiköitä, jotka toiminnallaan vaikuttavat oleellisesti Investor-asiakkaiden asiakaskokemukseen ovat kampanjasuunnittelu, markkinointi ja asiakaspalvelu. Markkinoinnin rooli on tärkein asiakaspolun alussa, sillä markkinoinnilla herätetään uusien asiakkaiden kiinnostus Routaa kohtaan. Kampanjasuunnittelussa varmistetaan, että Investor-asiakas saa vastinetta markkinointiin sijoittamilleen rahoille. Kampanjasuunnittelu saattaa esimerkiksi kehottaa myyntiä muokkaamaan asiakkaalle suunnattua kampanjaa, mikäli siinä on jotain parannettavaa. Asiakaspalvelun rooli on kartoittaa asiakkaan mahdollisia ongelmia asiakkuuden aikana ja näin pyrkiä ennaltaehkäisemään asiakkaan irtautumista. Asiakaspalvelun rooli korostuu myös asiakkuuden päättyessä, jolloin sen tehtävänä on kartoittaa syitä yhteistyön päättämiseksi ja pyrkiä jättämään asiakkaalle mahdollisimman positiivinen vaikutelma Roudasta yhteistyökumppanina. On oleellista, että jokainen poistunut asiakas kontaktoidaan ja selvitetään irtautumisen syyt. "Winback"-toimintatavan tärkeyttä kannattaa korostaa kaikille asiakasyhteistyötä tekeville Roudan yksiköille.

Roudalla sisäisiä haasteita asiakkuuksien osalta esiintyy jonkin verran myynnin ja kampanjasuunnittelun välillä siinä vaiheessa, kun myynti lähettää asiakkaan tiedot kampanjan toteutusta varten kampanjasuunnittelulle. Haastatteluissa kävi ilmi, että toisinaan tässä vaiheessa kampanjasuunnittelu joutuu pyytämään lisätietoja, koska myyjä ei ole toimittanut asiakkaasta kaikkia tarpeellisia tietoja. Tämä hidastaa kampanjan toteuttamista ja voi nopean aikataulun kampanjoissa aiheuttaa ylimääräistä kiirettä kampanjasuunnittelulle. Tämä haaste on ratkaistavissa yksinkertaisesti siten, että myyjille korostetaan, mitkä tiedot asiakkaista on kerättävä kampanjasuunnittelua varten ja varmistetaan, että jokainen myyjä huolehtii näiden tietojen toimittamisesta oikeassa muodossa. Avainroolissa on myynnin ja kampanjasuunnittelun tiivis yhteistyö.

AdvanceB2B:n tutkimuksessa Investor-segmentin asiakkaat jaettiin kahteen ryhmään; kasvun hakijoihin ja koordinaattoreihin. Kasvun hakijat pyrkivät kasvattamaan myyntiään Roudan avulla, koordinaattorit taas pyrkivät ennen kaikkea kustannustehokkaaseen ja todistettavasti tulokselliseen toimintaan. Yhteistä näille asiakasryhmille ja yleistävästi sanoen kaikille Investor-asiakkaille on se, että he haluavat Roudasta pitkäaikaisen markkinoinnin kumppanin (AdvanceB2B).

Tutkimuksen mukaan Roudan kannattaa Investor-segmentillä valita kasvun hakijat ensisijaiseksi kohderyhmäkseen, sillä heille tuottamansa sisällön kautta Roudan on helpompi profiloitua asiakasyrityksensä kasvua tehokkaasti vauhdittavaksi kumppaniksi ja erottua näin kilpailijoistaan. Tutkimuksessa Routaa kehoitettiin lisäksi erottumaan Sanomasta kasvattamalla omaa brändiään. Osa asiakkaista ei tunne Routaa lainkaan, vaikka nämä olivat

ostaneet palveluja Roudalta, sillä he eivät osaa erottaa Routaa Sanomasta. Tutkimuksessa Routaa kannustetaan vahvistamaan omaa brändiään ja erottautumaan Sanomasta myös asiakkaiden näkökulmasta. (AdvanceB2B) Haastattelussa ehdotettiin myös, että Routa voisi tuottaa esimerkiksi verkkosivuilleen asiakkaille suunnattua koulutusmateriaalia mainosmedioiden tehokkaasta käytöstä eri toimialoilla. Näin voitaisiin lisätä asiakkaiden markkinointiosaamista ja sujuvoittaa yhteistyötä.

4.2 Aiheita jatkotutkimuksiin

Asiakasvaihtuvuutta voitaisiin tutkia muidenkin Roudan asiakassegmenttien osalta. Vuoden 2019 asiakaspoistumaraportista käy esimerkiksi ilmi, että Panostaja-segmentillä asiakasvaihtuvuus on prosentuaalisesti suurempaa kuin Investor -segmentillä. Panostaja-segmentin asiakasvaihtuvuus on esimerkiksi toisen yhteistyövuoden aikana noin 30 %, kun Investor -segmentillä toisen vuoden asiakaspoistuma on noin 18 %. Toki tämä voi johtua eri asiakassegmenttien välisistä eroista, mutta myös Panostaja-segmentin asiakasvaihtuvuuteen voitaisiin jatkossa perehtyä enemmän ja selvittää syitä siihen.

Toisinaan asiakasyhteistyössä kohdataan haasteita, kun asiakas ei tunne markkinoinnin työkaluja ja saattaa siksi valita toimimattoman median kampanjalleen. Tämän ongelman ratkaisemiseksi haastattelussa nousi esiin ajatus, että Routa voisi jakaa verkkosivuillaan yrittäjille suunnattua koulutusmateriaalia. Näiden materiaalien kautta yrittäjille voitaisiin esitellä erilaisia markkinoinnin työkaluja ja niiden järkevää käyttöä eri toimialoilla. Näin Routa voisi kasvattaa asiakkaidensa tietämystä ja auttaa heitä välttymään tehottomilta kampanjoilta. Roudan kannattaisi tutkia tätä ideaa ja selvittää, olisiko sen toteuttaminen mahdollista.

”Winback” -toimintamalli ei tällä hetkellä toteudu aivan kaikissa asiakkuuksissa. Toimintamallin periaatteena on, että asiakaspalvelu on yhteistyöstä luopuviin asiakkaisiin yhteydessä ja pyytää palautetta sekä pyrkii kartoittamaan syytä asiakkaan poistumiselle. ”Winback” -toimintamallilla voidaan ehkäistä asiakasvaihtuvuutta ja saada myös parempi käsitys yleisistä asiakasvaihtuvuuden syistä. Lisäksi asiakkaalle jää positiivinen jälkivaikutelma Roudasta, ja hän saattaa myöhemmin valita Roudan uudelleen yhteistyökumppanikseen. Roudalla voitaisiin tutkia sitä, kuinka hyvin ”Winback” -toimintamalli toteutuu tällä hetkellä, ja pohtia kehitysehdotuksia mallin parantamiseksi.

4.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli mielenkiintoinen ja haastava projekti. Tavoitteeni oli luoda sellainen projekti, josta on aidosti hyötyä Routa Markkinointi Oy:lle, ja koen saavuttaneeni tämän tavoitteen. Projektin kautta olen laajentanut käsitystäni siitä, miten markkinointi käytännössä toimii ja mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteiden syntymiseen sekä asiakaskokemukseen. Opin, kuinka teoriaa sovelletaan käytäntöön ja kuinka voin hyödyntää koulussa oppimiani asioita työelämässä. Opin myös aikatauluttamaan omaa työskentelyäni ja johtamaan itseäni.

Suurin opetus tässä projektissa on kuitenkin ollut asiakaspolun rakentaminen. Olen saanut selkeän käsityksen siitä, mitä asioita tulee ottaa huomioon asiakaspolkua rakentaessa ja mistä tietoa kerätään asiakaspolkujen tueksi. Haastattelujen myötä olen oppinut, miten kysymykset tulee muotoilla ja millaisilla kysymyksillä saadaan kattavimmat vastaukset. Lisäksi olen oppinut arvioimaan eri tutkimusmenetelmiä ja valitsemaan niistä sopivimman.

Projektin aikana olisin voinut haastaa vielä enemmän teoreettista näkemystä lineaarisesta asiakaspolusta. Asiakaspolku ei usein etene yhtä lineaarisesti, kuin luvussa kolme esitetyt asiakaspolut. Asiakas saattaa jättää jonkin vaiheen kokonaan väliin tai edetä aivan toislaisessa järjestyksessä, kuin tässä projektissa on esitetty. Silti tulee muistaa, että kaikkia eri asiakkaita on mahdotonta kuvata yhdellä asiakaspolulla. Tässä opinnäytetyössä esitellyt asiakaspolut ovat yleistäviä kuvaajia, joiden tarkoitus on luoda peruskäsitys Investor-asiakkaan vaiheista Roudalla. Ne pätevät valtaosaan asiakkaista, mutta eivät aivan kaikkiin. Polkujen kuvaajia voidaankin käyttää asiakassuhteen muodostamisen viitekehyksinä, joita sovelletaan tilanteen ja asiakkaan mukaan.

Roudan Inbound- ja Outbound -asiakkaiden erottaminen toisistaan tuotti välillä haasteita projektin aikana. Lähtökohtaisesti kun asiakas on itse yhteydessä Routaan, puhutaan Inbound -asiakkaasta. Outbound -asiakkaaksi luokitellaan sellainen asiakas, johon Roudan myynti on ensin yhteydessä. Roudan myyntijohtajan mukaan Outbound -asiakaspolku voidaan katsoa alkavan myynnin kontaktista, jolloin asiakkaan ensimmäinen vaihe on harkintavaihe. Tämän jälkeen asiakkaalle lähetetään kohdistettua markkinointiviestintää, jonka myötä kiinnostus pyritään herättämään. Asiakas luokitellaan osittain sen perusteella, reagoiko tämä markkinointiviestintään vai ei. Mikäli asiakas reagoi eli käy viestien myötä esimerkiksi tutustumassa Roudan palveluihin, kyseinen asiakas luokitellaan Inbound -asiakkaaksi. Jos taas asiakas ei reagoi viestintään mitenkään, hänet luokitellaan Outbound -asiakkaaksi.

Myyntijohtajan kommenttien pohjalta Outbound -asiakapolun vaiheiden järjestystä voisi vielä pohtia uudelleen. Lähinnä infograafiin voisi lisätä esimerkiksi tarpeen tunnistamisen ja tiedon etsinnän väliin myynnin kontaktin, jolla pyritään herättämään asiakkaan kiinnostusta. Asiakaspolkujen kuvaajat ovat kuitenkin sovellettavissa ja niistä saa suuntaa antavan käsityksen asiakkaan vaiheista, vaikka niiden järjestys ei pätsikään samanlaisena kaikkiin asiakkaisiin.

Lähteet

Aaltonen, J. 27.2.2019. Vertailu: Inbound-markkinointi vs. Outbound-markkinointi. Salescommunications-blogi. Luettavissa: <https://www.salescommunications.fi/blog/vertailu-inbound-markkinointi-vs.-outbound-markkinointi>. Luettu: 24.3.2020.

AdvanceB2B. Routa – asiakastutkimuksen löydökset. Luettu: 28.2.2020.

Agius, A. 13.12.2019. How to Create an Effective Customer Journey Map [Examples + Template]. Hubspot-blogikirjoitus. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>. Luettu: 8.4.2020.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja.2. painos. Kauppakamari. Helsinki.

Asiakaspalvelukokemus.fi-verkosto 2017. Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. Moment Group. Luettavissa: <https://momentgroup.fi/tutkimus-asiakaskokemus-suomen-porssiyrityksissa/>. Luettu: 5.4.2020.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Bisnode Finland. Mitä on asiakasymmärrys ja miten sitä kehitetään? Luettavissa: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/>. Luettu: 3.2.2020.

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus –Työkalupakki. Talentum media Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:Ylivoimainen\(\(20\)asiakaskokemus\(\(20\)piste:b887](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemus((20)piste:b887). Luettu: 27.3.2020.

Gibbons, S. 2017. Service Blueprints: Definition. Nielsen Norman Group. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>. Luettu: 26.2.2020.

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Palvelumuotoilupalo-sivuston blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>. Luettu: 16.4.2020.

Jaakkola, E. Orava, M. ja Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki. Luettavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>. Luettu: 9.4.2020.

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

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. Helsingin seudun kauppamari. Helsinki.

Koskela, L. s.a. Brief Blueprint of a Mobile Health Service Bus. Luettavissa: <http://www.laurakoskela.com/blueprint>. Luettu: 22.4.2020.

Lahtonen, M. 15.1.2020. Kehittämispäällikkö. Routa Markkinointi Oy. Haastattelu. Helsinki.

Laine, A. 2013. Asiakassuhteiden aktiivinen johtaminen. Luettavissa: <https://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/5-3-asiakassuhteiden-aktiivinen-johtaminen/>. Luettu: 30.3.2020.

Markkinointirouta.fi, Roudan esittely. Luettavissa: <https://www.markkinointirouta.fi/yritys>. Luettu: 8.3.2020.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>. Luettu: 26.3.2020.

Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle – johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Alma Talent. Helsinki.

Richardson, A. 15.11.2010. Using customer journey maps to improve customer experience. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>. Luettu: 24.3.2020.

Salorinne, A. 2017. Asiakaskokemuksen mittaaminen. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettu: 28.3.2020.

Sivula, M. 2016. Asiakassuhteen johtaminen ja kehityspotentialit arvoketjussa. Pro-Gradu tutkielma. Lappeenrannan yliopisto.

Tunkelo, A. 22.3.2018. Mitä on palvelumuotoilu? Lamia Oy:n blogi. Luettavissa: <https://lamia.fi/blog/mita-on-palvelumuotoilu>. Luettu: 18.2.2020.

Tuominen, T. Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Helsinki. Luettavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>. Luettu: 9.4.2020.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum media Oy. Hämeenlinna. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1688-0>. Luettu: 9.4.2020.

Työterveyslaitos s.a. Mistä arvonluonnissa on kyse? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/mista-e-arvonluonnissa-kyse/>. Luettu: 28.4.2020.

Vargo, Lusch & Malhotra. 2012. Special Issue – Towards a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing. Emerald Publishing Limited. United Kingdom.

Vilkman, U. 16.10.2013. Palveluiden tuotteistaminen – näin se tehdään yksinkertaisesti. Blogikirjoitus. Luettavissa: <https://www.ullavilkman.com/palveluiden-tuotteistaminen-nain-se-tehdaan-yksinkertaisesti/>. Luettu: 9.4.2020.