



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SATU RUSTARI

Jälkimarkkinointi asiakkuusjohtamisen tukena

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
KOULUTUSOHJELMA
2021

Tekijä(t) Rustari, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 06 2021
	Sivumäärä 85	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Jälkimarkkinointi asiakkuusjohtamisen tukena		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK		
Tiivistelmä Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin tarve, jotta se vastaisi asiakasjohtamisen tavoitteita. Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tutkimusmetodina hyödynnettiin kvalitatiivista, laadullista tutkimusta ja tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitu teema-haastattelua asiakkaille ja kohdeyrityksen työntekijöille. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa jälkimarkkinoinnin nykytila-arvio ja kuvata jälkimarkkinoinnin prosessin käytäntöjä sekä antaa sen pohjalta parannusehdotuksia. Lisäksi annetaan jälkimarkkinoinnin suunnitelman laadinnalle kehittämismalli, jonka tarkoituksena yhtenäistää käytäntöjä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan jälkimarkkinointia ja asiakkuutta ja sen ylläpitoa asiakasjohtamisen osina, jotta voidaan osoittaa jälkimarkkinoinnin tukevan sitä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään myös asiakasymmärrystä ja asiakasuskollisuutta sekä asiakaskokemusta. Tulokset ovat käytettävissä jatkossa koko kohdeyrityksen asiakkuuksien parissa työskentelevillä sekä mahdollisessa organisaatiomuutoksessa resursseja suunniteltaessa. Aluksi opinnäytetyön suunnitelmana oli enemmänkin keskittyä jälkimarkkinoinnin kehittämiseen näkökulmana asiakassuhteiden ylläpito, mutta haastattelujen perusteella tuli ilmi, että jälkimarkkinointia ei kohdeyrityksessä juurikaan tehdä, joten työllä painotetaan enemmänkin jälkimarkkinoinnin tärkeyttä asiakasjohtamisen ja erityisesti kokonaisasiakaskokemuksen osana.		
<u>Asiasanat</u> jälkimarkkinointi, markkinointi, asiakkuusjohtaminen, asiakkuudenhallinta, asiakaskokemus, asiakassuhde, asiakkuus, kehittäminen		

Author(s) Rustari, Satu	Type of Publication Bachelor's thesis / Master's thesis	Date 06 2021
	Number of pages 85	Language of publication: Finnish
Title of publication Aftes marketing in support of customer management		
Degree program Master of Management and Service Business		
Abstract <p>Thesis is a development task, the aim of which was to find out the target company's need for after-marketing in order to meet the goals of customer management. As a development method, qualitative interview research for customers and employees of the target company was utilized. The approach of the thesis is a case study.</p> <p>The aim of the thesis was to produce an assessment of the current state of aftermarketing and to describe the practices of the aftermarketing process and to give suggestions for improvement based on it. In addition, a development model is provided for the preparation of the aftermarket plan, the purpose of which is to harmonize practices.</p> <p>The theoretical part of the thesis examines aftermarketing and customer service and its maintenance as parts of customer management in order to show that aftermarketing supports it. The theoretical framework of the thesis also deals with customer understanding and customer loyalty, as well as customer experience.</p> <p>In the future, the results will be available to those who work with the customers of the entire target company and in a possible organizational change when planning resources.</p> <p>Initially, the plan of the thesis was to focus more on the development of aftermarketing from the perspective of maintaining customer relationships, but based on the interviews there became a need to emphasize the importance of aftermarketing as part of customer management and especially the overall customer experience.</p>		
<u>Key words</u> after-sales service, aftercare, marketing, customer relationship management, customer-ship, customer experience, development		

ALKUSANAT

Kiitän kohdeyritystä mahdollisuudesta tehdä tämän opinnäytetyöni tutkimussosuuksille ja toivon työn tuloksista ja parannusehdotuksista olevan arjen hyötyä heille.

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut. Nykyajan jatkuvassa muutoksessa tulee johtaa asiakkuuksia ja pysyä perässä mitä asiakkaat haluavat nyt ja tulevaisuudessa. Asiakas haluaa huolenpitoa palvelun oston jälkeenkin ja yritys taas pitkäaikaisia kannattavia asiakkaita. Toivon, että kohdeyritys ohjaa lisäresurssia pikimmiten asiakkuuksien jälkimarkkinointiin, jonka avulla pidetään huolta sekä asiakkaista että yritys kehittyy asiakastarvetta vastaavaksi jatkuvasti.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	8
2.1 Opinnäytetyön tavoite	9
2.2 Tutkimusongelma, tutkimus- ja apukysymykset	10
2.3 Teoreettinen viitekehys	11
2.4 Kohdeorganisaatio	12
2.5 Työn määritelmät ja rajaukset	13
3 ASIAKKUUSJOHTAMINEN	14
3.1 Asiakkuus ja asiakassuhteen syntyminen	16
3.2 Kannattava ja luja asiakassuhde	20
3.3 Asiakkuusarvo	22
3.4 Tyytyväisen asiakkaan polku kohti uskollisuutta	24
3.5 Asiakasuskollisuus	27
4 JÄLKIMARKKINOINTI.....	29
4.1 Jälkemarkkinoinnin teoria, käsite ja synonyymit	30
4.2 Jälkemarkkinoinnin erilliset roolit.....	33
4.3 Jälkemarkkinoinnin tavat ja siihen vaikuttavat asiat	37
4.4 Jälkemarkkinoinnin vaatimukset.....	39
5 JÄLKIMARKKINOINTI ASIAKKUUSJOHTAMISEN TUKENA	40
5.1 Asiakassuhteiden ylläpito	40
5.2 Asiakastarpeen mukainen jatkuva palvelun kehitys.....	42
5.3 Viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääntyminen	44
5.4 Asiakasymmärryksen lisääntyminen asiakastietoa hyödyntämällä	46
6 JÄLKIMARKKINOINNIN VAIKUTUS KOKO ASIAKASKOKEMUKSEEN..	48
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	51
7.1 Lähestymistapa, toteutus ja tutkimusmenetelmä	51
7.2 Piilohavainointi.....	53
7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka	54
7.4 Analyysimenetelmät.....	56
7.5 Aineiston kerääminen ja haastattelun toteuttaminen.....	56
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI	58
8.1 Kohdeyrityksen asiakkuusjohtamisen tavoitteet ja johdon näkemykset	58
8.2 Asiakkaiden haastattelujen tulokset.....	60
8.3 Asiantuntijoiden haastattelujen tulokset	64
9 JÄLKIMARKKINOINNIN NYKYTILAN KARTOITUS	68

10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TULOSSIIN PEILATEN.....	69
10.1 Tavoitteista käytäntöön – jälkimarkkinointisuunnitelman laatimisen malli...	71
11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	73
11.1 Vastaus tutkimusongelmaan tavoitteiden mukainen jälkimarkkinointi	73
11.2 Tulosten ja tuotosten hyödynnettävyys	76
11.3 Tutkimuksen tarkastelu ja oma oppiminen opinnäytetyöprosessissa	77
11.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	77
12 TULEVAISUUDEN VISIOT	78
12.1 Personoitu ja automatisoitu asiakaskommunikaatio – kohti hyperpersoonaa	79
12.2 Jälkimarkkinointi kilpailueduksi	79

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Asiakas määrittelee yrityksen menestyksen. Yksikään kilpailija tuskin on kaatanut yritystä, jonka asiakassuhteet ovat vahvoja ja perustuvat luottamukseen. Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja sen ymmärtämisestä, mistä hän on valmis maksamaan. Olemalla kiinnostunut palvelun oston ja käytönkin jälkeen asiakkaastaan, yritys saa varmistettua asiakkaan tyytyväisyyden tason ja kokeman palvelun laadun tunteen. Viestimällä asiakkaan kanssa oikeaan aikaan, oikeassa kanavassa ja ajantasaisin tiedoin yritys vahvistaa myös imagoaan ja saa pidettyä palvelunsa asiakastarpeen mukaisena.

Monilla yrityksillä palvelut ovat lähes identtisiä ja aina hinnallakaan ei voi kilpailla. On kehitettävä muita kilpailijoista erottavia, positiivisia keinoja, joista yritys jää mieleen. Yrityksen erottuva kilpailuetu voisi olla juuri jälkimarkkinointi, joka on tämän opinnäytetyön aihe. Jälkimarkkinointia kehitettäessä on lähdettävä juuri asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista sekä nostettava jälkimarkkinointi osaksi koko asiakkuusjohtamisen prosessia. Jälkimarkkinoinnin tavoitteina ovat asiakastyytyväisyyden selvittäminen, asiakaskokemuksen parantaminen ja asiakasuskollisuuden kasvattaminen, eli käytännössä asiakkuusjohtamisen tavoitteisiin peilaten, kyse on asiakkuuden hoidosta. Hyvin tehdyllä, asiakaslähtöisellä ja selkeällä jälkimarkkinoinnilla saadaan pitkäaikaisia, sitoutuneita asiakkaita ja aikaansaadaan lisämyyntiä. Asiakkuusjohtamis- ja asiakaskokemustyön on ulotuttava läpi organisaation lähes kaikkiin sen toimintoihin sekä asiakaspolun eri vaiheisiin, täten myös jälkimarkkinointiin. Suunnitelmallinen asiakkuusjohtaminen harkittuine prosesseineen luovat menestyvän yrityksen.

Asiakassuhteet määrittelevät siis yrityksen menestymisen ja muodostavat tuloksen. Asiakkuutta ei kannata miettiä vain yksittäisenä palvelun ostonä vaan pitkäjänteisenä toimintatapana, jossa hyviä asiakkaita ei ole varaa menettää kilpailijoille. Mitä enemmän yritys luo ja saa asiakastietoa ja -ymmärrystä asiakastarpeiden mukaiseen palvelun kehittämiseen, sitä kautta se saa kannattavuutta toiminnalleen. Tiedon avulla yritys osaa erottaa kannattavat, potentiaaliset ja arvoa tuottavat asiakkaat tuntemalla heidät ja heidän tarpeet, nyt ja tulevaisuudessa. Parhaimmassa tapauksessa asiakassuhteet

jatkuvat pitkään ja jopa syventyvät antaen arvoa sekä asiakkaalle itselleen, että yritykselle. Pitkäkin asiakassuhde, sen ylläpito ja hoitaminen vaatii siis jatkuvaa, avointa vuorovaikutusta molemmin puolin. Tämä voidaan mahdollistaa jälkimarkkinoinnin avulla, jolloin myös muistutetaan yrityksen olemassa olosta ja pidetään yritys asiakkaan mielessä. On olemassa tutkittua tietoa, että vanha, uudelleen ostava asiakas on edullisempi kuin juuri hankittu, suurin resursseina saatu uusi asiakas.

Asiakkuusjohtaminen ja jälkimarkkinointi ovat jatkuvia prosesseja, jotka eivät tule koskaan valmiiksi. Suurin osa yrityksistä on tiedostanut koko asiakaspolun vaikutuksen kokonaisasiakaskokemukseen sekä sen tärkeyden ja ennen kaikkea sen yhteyden liiketoiminnalliseen menestykseen. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 38.)

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön aiheena on jälkimarkkinointi asiakkuusjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tutkimus- ja arviointitietoa kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytilasta sekä selvittää ja arvioida asiakkaan, että asiantuntijoiden näkemyksiä kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin muutostarpeista. Selvityksen avulla tietoa ja näkemyksiä kokoamalla tuotetaan parannusehdotuksia peilaamalla jälkimarkkinoinnin etuja kohdeyrityksen asiakasjohtamisen tavoitteisiin.

Opinnäytetyön tehtävä ja tarkoitus on selvittää kohdeyrityksen jälkimarkkinointiin liittyviä tämän hetkisiä käytäntöjä ja näkökulmia. Tutkimusosuus tehtiin teemahaastatteluna, joiden avulla tarkennettiin, miten jälkimarkkinointia tällä hetkellä yrityksessä tehdään. Nykytilaa verrattiin kerättyyn teoriatietoon ja pyrittiin näin löytämään kehitysehdotuksia yrityksen jälkimarkkinoinnin parantamiselle peilaten tämän hetkistä tilaa asiakasjohtamisen tavoitteisiin.

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä jälkimarkkinointiin ja asiakasjohtamiseen kirjallisuuden avulla. Lähemmin tarkasteltavia aihealueita olivat jälkimarkkinoinnin teoria, pitkäaikaisen asiakkuus sekä jälkimarkkinoinnin erilaisista rooleista. Toisena tavoitteena oli osoittaa jälkimarkkinoinnin etuja kohdeyritykselle saadakseen oikea-aikaista asiakastietoa, tietoa asiakastyytyvyyden tasosta ja tietoa mahdollisista asiakastarpeiden muutoksista.

Kohdeyrityksen asiakkuuksista suurin osa on B2B-asiakkaita ja asiakkaiden teema-haastattelut tehdään nimenomaan kohdeyrityksen yritysasiakkaille tarkoituksena selvittää asiakkaiden mielipiteitä sekä myös tyytyväisyyttä jälkimarkkinointiin tällä hetkellä. Toivottavaa oli, että haastattelujen jälkeen pystyttäisiin kertomaan, mitkä asiat asiakkaiden ja työntekijöiden mielestä jälkimarkkinoinnissa mahdollisesti vaatisivat kehittämistä.

Opinnäytetyön nykytilan kartoituksen yhteydessä selvitettiin kuinka tärkeänä yrityksen johto pitää jälkimarkkinointia. Haastattelun yrityksen asiakkuuksien parissa työskenteleviä ja toimitusjohtajaa heidän kokemuksistaan jälkimarkkinoinnin nykytasosta sekä miten he näkevät jälkimarkkinoinnin merkityksen. Yllä olevista syistä oli erittäin tarpeelliseksi osoittaa, varsinkin yrityksen johdolle, miksi jälkimarkkinointiin kannattaisi kohdeyrityksessä satsata resursseja ja mitä hyötyjä sillä voisi saavuttaa.

Opinnäytetyön pohjalta pyritään löytämään selkeitä kehittämiskohteita, miten jälkimarkkinointia voitaisiin kohdeyrityksen asiakkuusjohtamisen tavoitteisiin nähden kehittää. Pyrin arvioimaan jälkimarkkinointia kokonaisuutena, jotta se tukisi koko asiakkuuden johtamisprosessia olemalla automaattinen osa sitä, en yksittäisenä jälkimarkkinointitoimenpiteenä esim. mainoskirjeen muodossa.

Opinnäytetyön tavoitteet vielä lyhyesti:

1. Arvioida nykytila ja ottaa kantaa
2. Tuottaa parannusehdotuksia
3. Osoittaa miksi jälkimarkkinointi on tärkeää ja millaista sen tulisi olla asiakasjohtamisen tavoitteisiin peilaten.

Ajatus on, että työn tulokset esitellään kohdeyritykselle yhteisessä palaverissa koko asiakkuuksista vastaavalle työyksikölle ja tulokset on tarkoitettu koko organisaation hyödynnettäväksi. Kohdeyritys saa käyttöönsä opinnäytetyön materiaalin valmiina. Tavoite on, että tutkimustulosten ja kohdeyritykselle räätälöityjen kehitysehdotusten avulla kohdeyritys pystyy kehittämään liiketoimintaansa kannattavammaksi ja entistä asiakaslähtoisemmäksi myös jälkimarkkinoinnin osalta.

2.2 Tutkimusongelma, tutkimus- ja apukysymykset

Tutkimusongelman työstämiseen on aluksi saatava tietoon, millainen on jälkimarkkinoinnin nykytila ja miten se asiakkaiden ja työntekijöiden puolelta tällä hetkellä mielletään. Lisäksi on otettava selvää, onko yrityksellä mallia asiakkuuksien johtamiseen tai tavoitteita siihen. Osana tutkimuksen osaa selvitetään, miten jälkimarkkinoinnin merkitys mielletään.

Tutkimusongelmana on selvittää, tuleeko kohdeyrityksen jälkimarkkinointia kehittää, jotta se olisi yrityksen asiakkuusjohtamisen tavoitteiden mukaista.

Tutkimuskysymys:

Millaista olisi kohdeyrityksen asiakkuusjohtamisen tavoitteiden mukainen jälkimarkkinointi?

Lisäkysymykset:

- Mitkä ovat kohdeyrityksen asiakkuusjohtamisen tavoitteet?
- Mikä on asiakkaan näkökulmasta mielekästä jälkimarkkinointia?
- Mitä asiakkaat vähintään jälkimarkkinoinnilta odottavat?
- Millainen on kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytila asiakkaiden ja työntekijöiden mielestä?
- Ovatko asiakkaat tyytyväisiä nykytasoon?
- Mikä jälkimarkkinoinnissa muuttuisi? (mitä prosessissa pitäisi muuttaa?)
- Mitä tulisi välttää?
- Mitä haasteita/esteitä kehittämiselle voisi olla?

- Mitä etuja ja mahdollisuuksia jälkimarkkinoinnin kehittämisestä voisi yrityksen asiakkuuden johtamisessa olla?
- Voisiko jälkimarkkinoinnilla saada aikaan lisäämyyntiä?
- Vaikuttaako jälkimarkkinointi koko asiakaskokemukseen?

2.3 Teoreettinen viitekehys

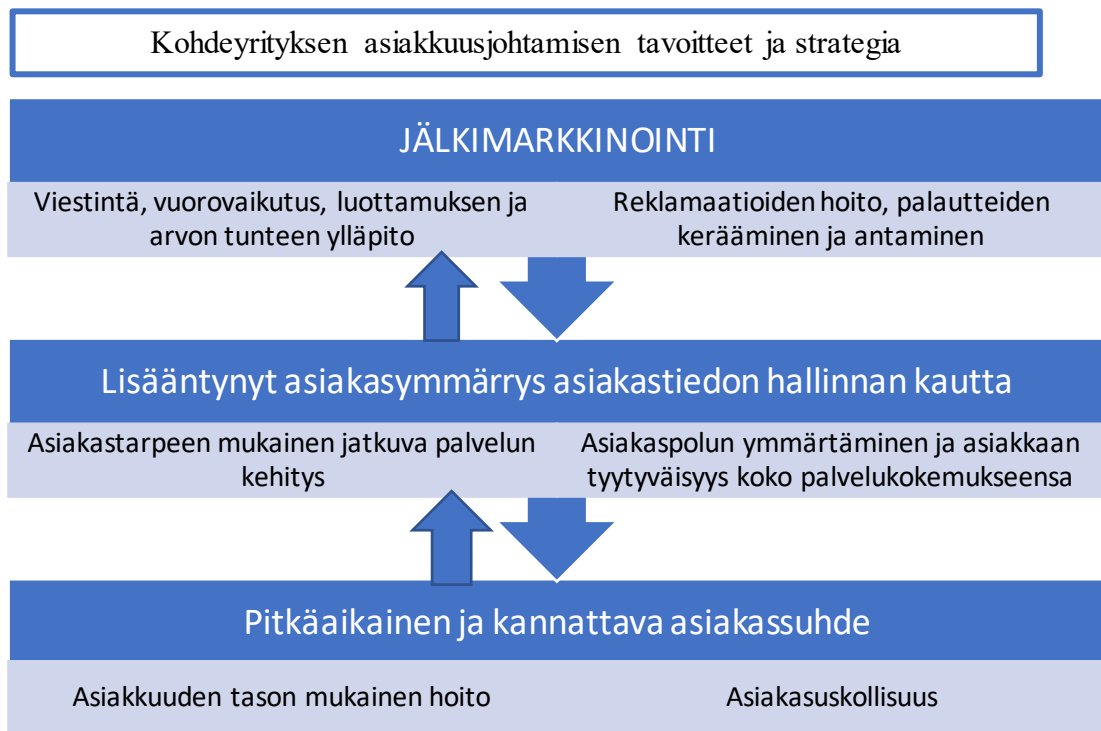
Opinnäytetyön aloittamisen yhteydessä käytiin keskustelua yrityksen toimitusjohtajan kanssa ja näimme jälkimarkkinoinnin kohdeyrityksessä vahvasti osana yrityksen asiakkuuden johtamista, joten oli luonnollista käsitellä aihetta tuon näkökulman kautta.

Teoriaperustassa keskeinen tarkoitus on perehtyä jälkimarkkinoinnin käsitteeseen ja tarkastella sitä juuri asiakkuusjohtaminen käsitteen kautta. Kirjallisuuden avulla on tarkoitus osoittaa sen hyötyjä ja etuja sekä yhteyttä asiakkuusjohtamisen osa-alueisiin; asiakkuuden prosessi ja arvo, asiakassuhteen ylläpito ja syventäminen, lisääntynyt asiakastieto ja -ymmärrys sekä asiakaskokemus.

Asiakkuusjohtaminen on laaja kokonaisuus ja siitä on saatavilla paljon tietoa, tutkimuksia sekä käsitteitä ja synonyymejä. Asiakkuusjohtamisesta on tehty myös monia teorioita. Käytän työssä yleisimpiä määritelmiä ja kuvauksia paneutumatta kuitenkaan syvällisesti niihin. Teoria-osioon on pyritty ottamaan tietoa, joka pohjustaa kohdeyrityksen kehittämistä ja sen asiakaslähtöisen toimintaan vaikuttavien asioiden merkitystä.

Jälkimarkkinoinnista ei ole paljoa teoriaa ja materiaalia on kirjoissa vähän. Useimmiten markkinointikirjallisuudessa sitä sivutaan myynnin osana tai jossakin kappaleessa vain muutamilla lauseilla.

Näistä käsitteistä ja osista muodostuu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, mikä tukee opinnäytetyön kehittämistehtävää.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Näistä osioista muodostuu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, mikä tukee opinnäytetyön kehittämistehtävää.

2.4 Kohdeorganisaatio

Kohdeyritys on koulutusyritys, jonka pääorganisaatiossa tapahtui uudelleen organisointumisen vuonna 2017. Tämä uudelleenorganisointumisen valikoitui yhdeksi keskeiseksi toimenpiteeksi asiakaslähtöisen palvelutuotannon ja koulutuksen laadun varmistamisessa. Yritys tarjoaa laadukasta koulutusta yksityisille henkilöille, yrityksille ja yhteisöille valtakunnallisen koulutusverkostonsa kautta ja alan kilpailu on kovaa. Asiakassuhteita solmitaan erilaisille, erikokoisille yrityksille, organisaatioille, yhteisöille ja yksittäisille ihmisille.

Yrityksen taustalla on vahva brändi ja pitkä perinne koulutusten tuottamiseen. Palveluyrityksenä sen liiketoiminta ja toimeentulo perustuu asiakkaisiin. Täten on olennaista, että asiakassuhteita myös tällä alalla ylläpidetään ja kehitetään.

Kohdeyrityksellä on sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita ja yritykset ovat suurin asiakasryhmä. Työssä keskitytään yritysasiakkuuksiin (B2B).

Kilpailijoita on tullut alalle paljon ja kilpailuedun saaminen on toiminnassa etusijalla. Kohdeyrityksen suurin kilpailijaryhmä on erilaiset oppilaitokset, joiden opiskelijat saavat opintojensa yhteydessä käytyä myös samantyyppisiä koulutuksia. Oppilaitoksissa kurssilaisten volyymi on suuri. Myös yritysten koulutuksista kilpaillaan heidän oman työterveyshuoltonsa kanssa. Oman työterveysyrityksen kautta on helppo ottaa tarjottu kurssi ja saada mielikuva, että he huolehtivat ilmoittautuvan yrityksen työntekijöistä. Hinnoiltaan työterveyspuoli on monesti kuitenkin kalliimpi kuin muut järjestäjät.

Kilpailutilannetta kartoittaessa voi tarkastella tilannetta esimerkiksi seuraavista näkökohdista: Miten erotumme parhaiten kilpailijoista? Mitä kilpailijat tekevät, mutta me emme? Mitä voimme tehdä, mitä kilpailijat eivät? Niillä aloilla, joilla kilpailu on kovin veristä, uhkaa käydä niin, että tärkein eli asiakas uhkaa unohtua. (Selin & Selin, 2005, s. 107-108.)

2.5 Työn määritelmät ja rajaukset

Edellisissä kappaleissa olen kuvannut taustan, teoreettisen viitekehyksen, tavoitteen ja tutkimusongelman. Olen rajannut tutkimukseni koskemaan valitsemaani yritystä. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jolla on konstruktivisia piirteitä. Minulla ei ole ollut aiheesta aikaisempia tutkimuksia. Tekemäni tutkimus on myös ainutkertainen, sillä kohdeyritykseen ei ole ennen opinnäytetöitä tehty.

Asiakasjohtamisen viitekehyksen ulkopuolelle on jätetty kannattavuuteen tarkemmin kuuluvat käsitteet kuten asiakastuloslaskenta.

Asiakas opinnäytetyössä on yritysasiakas (B2B), sillä yritykset ovat kohdeyrityksen pääasiallisia asiakkaita. Tarkemmin vielä Asiakas on yhteyshenkilö tai koulutukseen osallistuva, joka edustaa yritystä ja tilaa, ostaa ja käyttää kohdeyrityksen palveluita.

Näiden päätösten takana on kuitenkin aina ihminen ja hänen odotuksensa. Täten haastattelen heidän kokemuksiaan kohdeyrityksen tekemästä jälkimarkkinoinnista.

Asiantuntija on tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen myynnin ja asiakkuuksien parissa työskentelevä, työntekijä, esimies tai toimitusjohtaja, joilla on paras näkökulma asiaan työnsä puolesta. Tutkimusosassa tehdään vertailua asiakkaiden lisäksi työntekijöiden näkemykseen jälkimarkkinoinnin nykytilasta ja sen kehittämisen tarpeista.

Vuorovaikutus on rajattu tässä opinnäytetyössä koskemaan organisaation ja henkilöstön sekä asiakkaan välistä vuoropuhelua asiakkuuden syventämiseksi sekä palveluiden käyttämiseksi ja ehkä jopa kehittämiseksi.

Itse **koulutuspalvelun sisältöä** tai sen laatua opinnäytetyössä ei käsitellä.

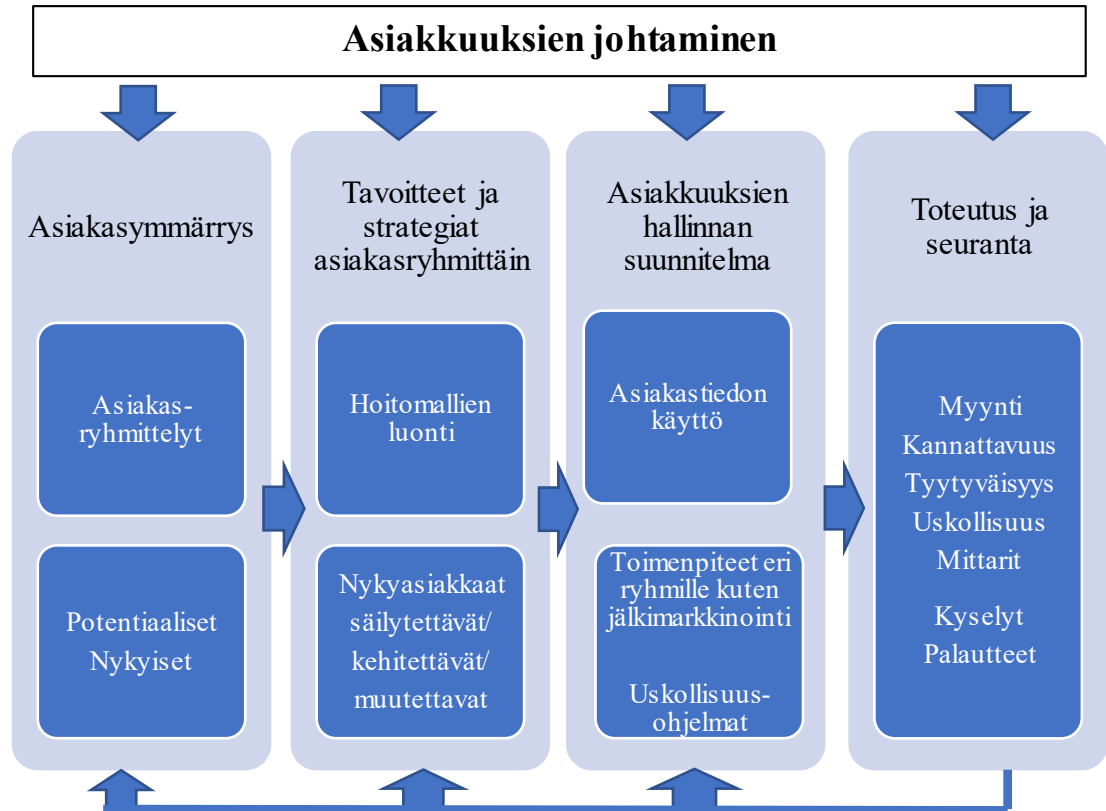
Palveluprosessin kosketuspisteet asiakkaaseen jätetään tarkemmin käsittelemättä, paitsi usein palvelun käyttämisen jälkeiset toimenpiteet yleistasolla jälkimarkkinointi.

3 ASIAKKUUSJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään yleisesti asiakkuusjohtamista syventyen pitkäaikaisen asiakkuuden aikaansaamiseksi edellyttäen asiakkuuden ylläpitoa ja hoitoa myös palvelun käytön jälkeen. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkeä osa-alue yrityksen liiketoiminnassa.

Yritys ei elä myynnillä vaan tuloksellisilla asiakassuhteilla. Sitä kannattaa tavoitella millä pitkässä juoksussa pärjää. Tästä syystä markkinoinnillisen tekemisen areenalla myynnin sijasta kannattaakin tavoitella tuloksellisia asiakassuhteita. (Rope, 2000, s. 26.) Yritystoiminnassa asiakkuusjohtaminen on elinehto ja keino pysyä kilpailukykyisenä. Asiakassuhteiden kehittyminen, ylläpitäminen ja keskittyminen siihen liittyviin oleellisiin asioihin luovat pohjan liiketoiminnan kannattavuudelle asiakas huomioon. (Hellman ym., 2005, s. 13-17.)

Pitkäaikaiseen, jatkuvaan asiakkuuteen liittyvät olennaisesti asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus. Pitkäaikainen asiakkuus vaatii yrityksen puolelta tavoitteellista toimintaa kehittyäkseen ja tätä toimintaa toteutetaan esimerkiksi asiakkuusjohtamisen avulla. (Ylikoski, 1999, s. 172.)



Kuvio 2. Asiakkuusjohtamisen prosessi (Bergström & Leppänen 2013, s. 362).

Asiakkuusjohtamisen teoriasta on paljon hajanaista tietoa kuten myös synonyymejä. Asiakkuudenhallinnan, asiakkuusajattelun, asiakkuuksien johtamisen (eng. CRM, Customer Relationship Management) termeillä tarkoitetaan useiden eri lähteiden mukaan johtamistapaa ja toimia, jotka auttavat yritystä palvelemaan asiakkaiden tarpeita, mutta painotukset ja lähtökohdat vaihtelevat. Tärkeää kuitenkin on, että nimeä CRM ei nähdä liian kapeasti vain IT-sovelluksena vaan osana johtamista. Lehtinen (2004, s. 20-21) puolestaan kirjoittaa kirjassaan, että CRM on enemmänkin johtamisen tarvitsemia työkaluja ja LCR (leading customer relationships) on asiakkuuksien aktiivista johtamista. LCR on asiakkuusnäkökulman avulla toimintojen kehittämistä ja tien näyttämistä. Toisaalta taas asiakkuuden hallinnasta käytetään myös nimeä

asiakassuhdejohtaminen, jolla tarkoitetaan yrityksen asiakassuhdekannan systemaattista ja tavoitteellista kehittämistä yrityksen arvon kasvattamiseksi. (Tikkanen ym., 2007, s. 50.)

Mäntyneva (2001, s. 7-11) toteaa asiakkuuden hallinnan tarkoituksena olevan yrityksen tietämyksen ja asiakkuuksiensa ymmärryksen eli siis tarkoitus parantaa asiakastiedon hallintaa. Tämän avulla pyritään lisäämään asiakkaiden ostoja nimenomaan omasta yrityksestä.

Lehtisen (2020) mukaan asiakkuusjohtamisessa on meneillään kolme trendiä:

1. Vuorovaikutteinen, oikea-aikainen ja täsmällinen dialogi asiakkaan kanssa
2. Asiakkuuden ytimessä tunne
3. Brändien hallinta, alustatalous ja asiakastieto

3.1 Asiakkuus ja asiakassuhteen syntyminen

”Kaikki lähtee asiakkaan aikakaudella asiakaslähtöisestä strategiasta. Asiakkuusstrategia räätälöidään asiakkaan arvomaailman mukaisesti. Lähinnä asiakkaiden arvot tulisi määrätä asiakkuuden hoitamisen.” (Lehtinen, 2004, s. 84.) Tähän peilaten myös jälkimarkkinointikin tulee olla asiakkaalle hyödyllistä, mutta samalla yrityksen naimioitu markkinointikeino, joka tuo esille yrityksen kyvyn vastata asiakkaan odotuksiin.

”Aikaisemmin yritysten oli mahdollista keskittyä differoinnissa eli tuotteen erilaistamisessa esimerkiksi hintaan tai erinomaiseen palveluun. Ne pystyivät tarjoamaan joko edullisimpia tuotteita tai alalla erottuvaa laatua ja/tai palvelua. Nykyään jompikumpi ei enää riitä. Asiakkaat haluavat sekä kilpailukykyisiä hintoja ja uusimpia tuotteita että erinomaista palvelua. Asiakkaiden valta on kasvanut saatavilla olevien vaihtoehtojen lisääntyttyä.” (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 53.)

Koko asiakkuusajattelu, syntyi 1990-luvun puolivälissä. Ajattelun perustana oli sitoa asiakkaan kohtaamiset yhteen, peräkkäin ja näiden kohtaamisten summana asiakkuus syntyy. Sitten huomattiin, että jokainen kohtaaminen ei olekaan totuuden hetki vaan

osa niistä on erityisen kriittisiä, joita asiakas arvioi yksittäisinä eli ei asiakkuutta kokonaisuutena. CRM toi asiakaskannattavuuslaskennan, joka auttoi kohdistamaan toimenpiteitä ja resursseja oikein, mutta edellyttäen, että eri toiminnot ja prosessit otetaan mukaan koko asiakkuuteen. (Arantola, 2006, s. 29.)

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut jatkuvasti ja teknologian kehitys ja internet ovat luoneet entistä paremmat keinot asiakkaille löytää tietoa erilaisista yrityksistä, palveluista ja tuotteista sekä vertailla niitä keskenään. Samalla asiakkaiden tietämys ja valinnan mahdollisuudet ovat kasvaneet. (Hellman ym., 2005, s. 15.)

Kun asiakkaiden määrä vähenee, lisääntyy riippuvuus näistä yksittäisistä asiakkaista. Riippuvuuden mittaa voi vertailla esimerkiksi menetetyin asiakkaan korvaamisen ongelmallisuuteen tai onko potentiaalisia asiakkaita tunnistettu lisää ja kuinka useita. (Arantola, 2006, s. 23.)

Mäntyneva määrittää asiakkuuden prosessiksi, joka muodostuu kohtaamisissa asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkuus alkaa asiakkaan ensimmäisestä ostotapahtumasta. Yrityksen tulee tunnistaa eri asiakkuudet, jotta se kykenee kohdentamaan markkinoinnin. Tämä edellyttää asiakkuuksien segmentointia siten, että asiakas kokee yksilöllisyyttä. (Mäntyneva 2001, s. 13-15.) Yritys valitsee segmentoinnilla kohderyhmät, joille se suunnittelee ja toteuttaa markkinointiohjelman tai toimintatavat, jotka vastaavat kohderyhmän tarpeita ja tarpeita (Bergström & Leppänen 2003, s. 130). Markkinoinnin kohdistamiseen panostaminen parantaa merkittävästi markkinoinnin kokonaiskannattavuutta (Mäntyneva 2001, s. 13-15).

Mäntynevan (2001, s. 11-13) mielestä asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta keskeistä on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen tulisi menestyäkseen mukauttaa organisaatiotaan ja toimintaansa asiakkuudenhallintaa tukevaksi eri keinoin, jotta ennustaminen olisi mahdollista. Vuorovaikutuksen ja siitä saadun datan avulla voidaan luoda prosessit, jossa huomioidaan asiakkaan tarpeet.

Yrityksen on siis tärkeää tuntea omat asiakkaansa ja tavan, jolla se tuottaa asiakkaalleen arvoa. Yrityksen tulee tuntea myös tavat, joilla asiakkaat tuottavat arvoa

yritykselle. Asiakassuhteiden johtamisessa on useita eri tehtäviä. Yrityksen tulisi esimerkiksi tunnistaa ja valita asiakkuuksista strategisesti tärkeimmät. Yrityksen tulisi:

- panostaa tärkeimpiin asiakkuuksiin, eikä tuhlaata aikaansa vähiten tärkeisiin asiakkuuksiin, joiden arvo yritykselle on kaikista pienin.
- yrityksen tulisi asettaa tavoitteita sekä laatia toimintasuunnitelmia asiakassuhteiden kehittämiseksi.
- yrityksen tulisi toteuttaa nämä suunnitellut toimenpiteet.
- yrityksen tulisi kehittää toimintaansa entistä paremmaksi saatujen tulosten ja palautteen perusteella. (Puusa ym., 2014, s. 191.)

Asiakkuudet ovat tärkeä lähtökohta, kun puhutaan jälkimarkkinoinnista. Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan yrityksen määrätietoista johtamis- ja toimintatapaa, jossa keskeisinä tehtävinä on tunnistaa ja valita strategisesti tärkeät asiakkuudet, asettaa tavoitteita ja laatia toimintastrategioita asiakkuuksien kehittämiseksi, toteuttaa suunnitellut toimenpiteet sekä kehittää toimintaa edelleen siitä saatujen tulosten ja palautteen perusteella. (Puusa ym., 2014, s. 191.)

Monet yritykset saavat suuren osan liikevaihdostaan pieneltä osalta asiakkaista, joten asiakassuhteiden ylläpito ja hoitaminen ovat yritysten markkinoinnin päätehtäviä (Tikkanen ym., 2007, s. 26.)

Tutustu asiakkaisiin henkilökohtaisesti, yksi kerrallaan, jotta voit muodostaa täydellisen kuvan heidän tarpeistaan, toiveistaan, mieltymyksistään ja käyttäytymisestään. Sen jälkeen voit ryhtyä kasvattamaan heistä saatavaa liiketoimintaa. Nämä ovat asiakkuuden hallinnan (CRM) perusasioita, joissa on kyse oikeanlaisten asiakkaiden houkuttelemisesta. Sellaisten, jotka ostavat yrityksesi tuotteita, koska ovat niihin järjen ja tunteen perusteella tyytyväisiä. Heistä voi kehittyä yrityksen vahvimpia kannattajia. (Kotler ym., 2011, s. 190.)

Asiakkaat ovat potentiaalisia yrityksen tuotteiden ja palveluiden ostajia ja heihin on panostettava jatkuvasti sekä pyrittävä vaalimaan pysyvyyttä. Asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan ydin, perusta, kohde ja edellytys kaikissa toiminnoissa. Asiakkaiden

suhteen pyritään löytämään jatkuvia kehittämiskohteita. Yrityksen on erityisen tärkeää tunnistaa myös heille potentiaaliset asiakkaat. (Korkeamäki, 2002, s. 125.)

Rope (2000, s. 167-168.) luokittelee asiakassuhteet volyymiasiakkaisiin, satunnaisasiakkaisiin, ei vielä -asiakkaisiin ja entisiin asiakkaisiin. Kun näitä ryhmittelyjä tarkastellaan niin volyymiasiakkaat pyritään jatkossakin pitämään yritykselle uskollisina eli nämä ovat se 20% joka vastaa myyntivolyyymistä 80%:sti. Satunnaisasiakkaat pyritään saamaan kokeilijoista kanta-asiakkaiksi ja tähän tie on erinomainen asiakashoito sekä mahdolliset edut, joilla sitoutumista aikaansaadaan. Ei vielä- segmentti pyritään saamaan kokeilijoiksi, jonka jälkeen keskitytään luodun asiakassuhteen syventämiseen. Yritysmarkkinoinnissa sana kokeilija on hyvin merkityksellinen, jolla asiakas testaa tarjoajan toimivuutta. Entisten asiakkaiden joukon syntymistä yrityksen tulisi välttää. Kuluttajamarkkinointi pyrkii enemmän tuotteiden kautta asiakasuskollisuuteen, kun taas yritysmarkkinoinnissa korostuu henkilöperusteinen asiakassuhteen rakentaminen. (Rope, 2000, s.168-169.)

Asiakkuuden elinkaari koostuu eri vaiheista. Se alkaa asiakkaan hankinnasta ja päättyy asiakassuhteen purkautumiseen. Lahtisen, Isoviidan ja Hytösen (1994, s. 68, 70–72) mukaan asiakassuhde voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: luomisvaihe, toiminta- eli kontaktivaihe ja kehittämisvaihe. Asiakkuuden elinkaari alkaa ensimmäisestä kontaktista asiakkaaseen mitä kautta asiakas sitten yhteyttä ottaakin.

Asiakassuhteen luomisvaiheessa asiakkaalle kerrotaan koulutuksista sekä kartoitetaan tarvetta. Tällöin hän on vielä mahdollinen asiakas. Jos asiakas on kiinnostunut koulutuksesta henkilöstölle hän pyytää tarjoutua. Tällöin asiakkuuden elinkaareissa on siirrytty jo seuraavaan vaiheeseen, jolloin asiakas on muuttunut mahdollisesta asiakkaasta todennäköiseksi asiakkaaksi. Tätä vaihetta kutsutaan kontaktivaiheeksi. Tarjousneuvotteluiden päättyessä kaupantekoon asiakkaasta tulee ostaja. Asiakas siirtyy ostopäätöksen jälkeen, markkinoinnin näkökulmasta katsottuna asiakassuhteen kehittämisvaiheeseen eli jälkihoitovaiheeseen; tässä tapauksessa kurssin jälkimarkkinoinnin tärkeimpiä toimenpiteitä ovat asiakkuusvastaavan yhteydenotot. Asiakkaiden muistaminen kaupanteon jälkeen on tärkeää asiakassuhteen ylläpidossa. Onnistunut jälkimarkkinointi ja kestävät asiakassuhteet tekevät kilpailijoiden markkinaosuuden kasvattamisen vaikeammaksi. (Lahtinen ym., 1994, s. 70–71.)

Puusa ym. (2014, s. 191-192) taas kirjoittavat asiakassuhteesta ja sen elinkaaren vaiheista. Asiakassuhteen kehittämiseen onnistuneesti kirjoittajien mukaan vaikuttaa kuitenkin se, että asiakas tunnistaa asiakassuhteen ja luonteen.

Strategisten tavoitteiden saavuttamista ei aina analysoida jälkikäteen. Syitä voi löytyä suunnittelusta, toteuttamisesta tai voi olla, että tavoitteisiin ei ole päästy juuri näiden takia. Jälkianalyysin avulla tulisi tarkastella tehtiinkö sovitut ja kriittisimmät toimenpiteet koko prosessissa kuten oli tarkoitus, kuten esimerkiksi jälkimarkkinointi. (Aran-tola, 2006, s. 39.)

3.2 Kannattava ja luja asiakassuhde

Asiakassuhde saa alkunsa asiakaselämänkierron pienimmästä tekijästä: asiakaskontaktista ja siinä tapahtuvasta vaihdannasta, jota tapahtuu joka kontaktissa (Lehtinen 2004, s. 120). Leppänen (2007, s. 148-150) toteaa kirjassaan, että asiakassuhteet eivät synny itsestään, vaan niiden eteen on tehtävä työtä.

Bergström ja Leppänen (2003, s. 410-411) ryhmittelevät asiakassuhteen vaiheet karkeasti neljään eri perusr ryhmään: potentiaaliset asiakkaat, satunnaisasiakkaat, kanta-asiakkaat ja entiset asiakkaat.

Asiakassuhteessa luottamus on keskeisin sitoutumiseen vaikuttaja tekijä ja toimii asiakassuhteen perustana. Palvelun tasalaatuisuuden on todettu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakkaiden sitouttamisessa. Tasalaatuisuuden lisäksi asiakkaat arvostavat ennakoitavuutta ja luotettavuutta. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 71.)

Asiakkuuden syntymisen hallinta eli CCM (engl. Customer Creation Management) keskittyy tarkkailemaan asiakkuutta juuri vaihdannan näkökulmasta. Siihen liittyy merkittävästä asiakkuuden jatkoon vaikuttava ensivaikutelma, jota on vaikea muuttaa. (Lehtinen, 2004, s. 149.)

Asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan niitä käytännön tehtäviä, joita tarvitaan eri asiakkuuksille asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Hoitomallin voi kuvata käytännön työn toimintasuunnitelmana asiakkaan kanssa työskentelylle. Useissa tapauksissa asiakkaan kanssa voi keskustella ja sopia hoitomallin toimenpiteistä, joita yritys tekee asiakkuuden parantamiseksi. (Lehtinen, 2004, s. 161.)

Kanta-asiakkaan pitäminen verrattuna menetetyin asiakkaan takaisin saamiseksi tarvitaan 1-10-27 säännön mukaan tarvitaan peräti 27-kertainen markkinointipanostus. Lisäksi uuden asiakkaan hankkiminen on noin 10 kertaa kalliimpaa yritykselle tai organisaatiolle, kuin myyminen vanhalle kanta-asiakkaalle. (Lahtinen & Isoviita, 2001, s. 9.)

Panostaminen nykyasiakkaisiin ei kuitenkaan tarkoita, etteikö uusia asiakkaitakin tarvittaisi ja kannattaisi houkutella. Asiakasstrategian ydin on priorisoida asiakkuuden kannattavuuden perusteella, jolloin segmentoinnin avulla asiakasryhmiin jaetut resurssit markkinoinnin ja myynnin osalta jaetaan. Ensisijaisesti halutaan pitää kiinni hyvistä asiakkaista ja syventämällä eli lujittamalla asiakassuhteita ostaviin asiakkaisiin. Jälki-markkinoinnin strategia tulisi määritellä asiakastavoitteina esimerkiksi ylläpitää kannattavien nykyasiakkaisen ostouskollisuus, kasvattaa nykyasiakkaiden keskittämistä, menetettyjen asiakkaiden voittaminen takaisin.

Pitkäaikaisuutta asiakkuutta voi kuvata myös sanalla luja. Lähtökohtaisesti asiakkuuden lujuudesta päättää asiakas ja sitä tulee tarkastella nimenomaan asiakas-näkökulmasta. Tieto, johon asiakkuuden lujuus perustuu, tulee hankkia asiakkaalta. (Lehtinen, 2004, s. 137.)

Asiakkaiden kanssa tehtävät sopimukset ovat osa asiakkuuden lujuutta. Sopimusten avulla asiakas sidotaan. Sopimukset auttavat ainakin sopimuskauden, mutta ei välttämättä sen pidemmälle. (Lehtinen, 2004, s. 139.)

Muita lujuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa taloudellinen lujuus, lisäarvon mukainen hinnoittelu, tunnelujuus, ihmisten väliset sidokset, yhteinen oppiminen ja innostus. (Lehtinen, 2004, s. 139.)

3.3 Asiakkuusarvo

Nykyään asiakkuuden kehittämisessä painotetaan sitä, että asiakkaille saadaan tuotettua lisäarvoa. Arvon tuottamisen edellytys on se, että myyjä tuntee asiakkaansa täysin. Arvon tuottamisen prosessissa ei yhden kaupan päättäminen ole merkittävää, vaan asiakkuusjohtaminen on se osa-alue, joka merkitsee. Asiakkuusjohtaminen tarkoittaa asiakassuhteiden pitkäkestoisuuteen panostamista. Asiakkuusjohtamisella pyritään siihen, että yritys sekä asiakas tuottaisi asiakassuhteen aikana arvoa toisilleen. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 15.)

Parasta markkinointia on hyvin tehty työ. Se antaa tukevan perustan yrityksen kannattavuudelle. Kun yritys pitää asiakkaistaan hyvää huolta, sen ei tarvitse välttämättä alentaa hintojaan eikä käyttää runsaasti rahaa hankkiakseen uusia asiakkaita. Monilla yrityksillä on niin vähän potentiaalisia asiakkaita, että asiakasmenetyksiin ei ole varaa. Tämän vuoksi kerran menetetyt asiakkaat yritetään saada takaisin. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan tarvitaan jopa 27-kertainen markkinointisijoitus menetetyin asiakkaan takaisin saamiseksi verrattuna kanta-asiakkaan pitämiseksi tarvittavaan sijoitukseen. Uusien asiakkaiden hankkiminen taas on noin 10 kertaa kalliimpaa kuin myynti kanta-asiakkaalle. Yrityksen kannattaa siis toimia niin, että se säilyttää asiakkaansa. (Lahtinen & Isoviita, 2001, s. 9-10.)

Myös uusasiakashankinta menettää merkityksensä, jos nykyisiä asiakkaita ei onnistuta palvelemaan ja säilyttämään (Rubanovitsch & Aalto, 2013, s. 157). Suosittelijoita voidaan pitää yrityksen arvokkaimpana uusasiakashankinnan lähteenä (Rubanovitsch & Aalto, 2013, s. 158). Tyytyväisten asiakkaiden kautta yritys saa myös uusia asiakkaita, kun asiakkaat suosittelevat heitä eteenpäin sekä ottavat välittäjään yhteyttä seuraavallakin kerralla koulutusta tarvitessaan. Asiakas, joka on saanut hyvää ja kokonaisvaltaista palvelua, on usein valmis pitkäaikaiseen yhteistyöhön niin yrityksen kuin asiakaspalvelijan kanssa ja on parhaimmillaan halukas suositteluun yritystä ja koulutusta muillekin. Näin ollen asiakassuhde jatkuu vielä pitkälle tulevaisuuteen, ja välittäjä voi itse vaikuttaa sen kestoon omalla toiminnallaan. (Anttila & Iltanen, 2001, s. 51– 52.) Asiakassuhde voi kuitenkin päättyä myös heti kaupanteon jälkeen.

Asiakasarvo on moniulotteinen asia. Asiakkuuden arvoa voidaan mitata taloudellisena arvona eli rahassa mitattavana, mutta myös ajankäyttöön liittyvänä arvona eli kuinka asiakkaan toiminta helpottuu tiettyjen osioiden kautta. Arvoa voidaan katsoa tiedollisena arvona, jolloin palvelu auttaa asiakasta käyttämään hyväksi erilaisia resursseja toimintaympäristössään. Kokemuksellinen arvon kautta palvelu synnyttää elämyksellisiä, positiivisia tunnekokemuksia ja oppimista. Sosiaalinen arvo taas parantaa asiakkaan toimintamahdollisuuksia hänelle tärkeissä yhteisöissä. B2B-asiakkaan saama arvo ei siis ole riippuvainen ainoastaan yhdestä ydintuotteesta vaan koko asiakassuhteen vaihdannaisesta arvosta. (Grönroos, 2009, s. 240).

Asiakkuutta voidaan siis katsoa monesta eri näkökulmasta. Asiakkuuden 9E-ajattelun avulla hahmotetaan niitä kilpailun keskeisiä tekijöitä, joissa yritykset voivat saada kilpailuetua. Sidoksia muodostavat, keskeiset ulottuvuudet asiakkuudessa ja organisaation toiminnassa:

- 1 Etiikka
2. Estetiikka
3. Emootio, tunne
4. Epiikka, tarinat
5. Energia
6. Education, osaaminen
7. Enthusiasm, innostus
8. Ekonomia, talous
9. Efficiency, tehokkuus

Lehtinen (2004, s. 32) mainitsee ylläolevan lisäksi kirjassaan vielä erotiikan osana estetiikkaa, jolla voi olla suurikin merkitys yrityksen ja palvelun puoleensa vetävyydessä. Edellä mainittujen ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella sidoksia, sitoutumista ja sitouttamista. Usein tunne on keskeisessä asemassa. Lähtökohta on, että kaikkien sitoutumisen ulottuvuuksien on oltava asiakkaan kannalta hyväksyttävällä tasolla. (Lehtinen 2004, s. 34).

”Koettu arvo määritellään asiakkaan kokeman laadun ja hänen kokemansa uhrauksen tulokseksi. Koettu arvo vaikuttaa asiakastyytyväsyyteen, joka puolestaan vaikuttaa

asiakkaan sitoutumiseen, toimittajan ja asiakkaan välisiin siteisiin ja suhteen lujuuteen.” (Gummesson, 2004, s. 316-317.)

Tärkeintä ei ole se, mitä palvelu maksaa vaan se, mitä asiakas hyötyy ja siitä saa. (Holma yms., 2021 s. 38.)

3.4 Tyytyväisen asiakkaan polku kohti uskollisuutta

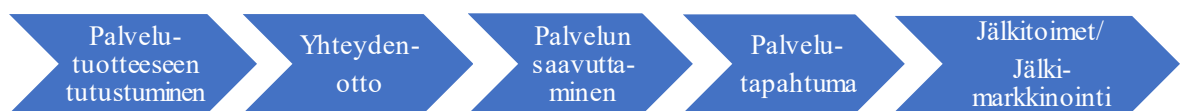
Hyvä asiakaspalvelu on palvelua, jota asiakas saa juuri silloin, kun hän sitä tarvitsee. Nykyisin kuluttajat haluavat hoitaa asioitaan silloin, kun se heille parhaiten sopii, kelloajasta välittämättä. Tämän vuoksi yritysten on uudelleen pitänyt miettiä miten ja missä palvelua tarjotaan ja myös sähköiset kanavat ovat nousseet perinteisten kanavien rinnalle, varsinkin nyt korona-aikana. Palvelun käyttö voi olla myös ihmisen ja koneen tai järjestelmän välinen tapahtuma. Monet arkiset tekemisemme kuten, auton tankkaus, rahan nosto automaatilta tai lipun ostaminen verkkokaupasta ovat palvelua, vaikka siinä ei enää ole fyysisesti kuin yksi ihminen paikalla. Aikaisemmin käsiteltyyn yhtäaikaaisesti tuotettuun ja käytettyyn palvelun merkittävänä erona on, että järjestelmään on luotu tietty toimintamalli, jonka pohjalta ohjelma toimii. Järjestelmän tai koneen mukautuminen asiakkaan tarpeisiin asiakaspalveluhetkellä on rajallinen, suhteessa kahden ihmisen välillä tapahtuvaan palveluun. Korona-aika on tuonut hurjaa kehitystä koulutusrintamalle ja useat koulutukset ovat siirtyneet webinaareiksi ja koulutusta on hiottu mahdollisimman hyväksi sille välineelle mikä yrityksellä on käytössä.

Täten palvelun laatu tulee olla koko ajan aallon harjalla ja henkilökunnan tieto/taito viimeisimpien ohjeiden ja oppien mukaista. Kontaktipintoja on itse koulutuspalvelun lisäksi monta, jotka voivat romuttaa asiakastytyväisyyden huippulukemillakin olevan koulutuskokemuksen. Laadukkaalla monikanavaisuudella lisäksi pyritään pitkiin asiakassuhteisiin ja pyritään sitä kautta saamaan uusia tuotteita asiakkaiden tietoon.

Palveluissa asiakas osallistuu aina prosessiin tietojen antajana ja usein myös joidenkin toimintojen suorittajana. Asiakas arvioi palvelussa lopputuloksen lisäksi koko prosessin sujumista ja palvelukokemuksen kannalta prosessi on usein ratkaiseva. Asiakkaan rooli on myös tärkeä niissä osissa, joita palvelutarjoaja ei näe esimerkkeinä

koulutuksien tutkiminen netissä tai palvelun vaikutukset jälkikäteen. Kuitenkin on muistettava, että sama palvelu tuottaa erilaisen kokemuksen riippuen asiakkaasta ja hänen aikaisemmista kokemuksistaan, jolloin jatkuva haaste on pitää palvelu tasalaa-tuisena. Palveluissa kriittinen tekijä onkin laatu, sillä huonoa palvelua on jälkeempään vaikea korjata. Jälkimarkkinoinnilla voidaan jossakin määrin pelastaa huonoa palvelukokemusta.

Palvelut tapahtuvat suurimmaksi osaksi vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja tieto asiakkaan tarpeista välittyy palveluntarjoajalle melko suoraan. Palvelun kulutusvaiheessa korostuu asiakkuudenjohtamisen operatiivinen vaihe eli onko yritys segmentoinut asiakkaansa riittävän hyvin, tunnetaanko segmentin tarpeet, arvostukset, käyttäytyminen ja vastaako yrityksen tarjoama asiakkaan tarpeita ja onko dialogi asiakkaan ja yrityksen välillä hoidettu oikein ja oikeilla toimintatavoilla, miten kauppa päätetään, varmistetaan tyytyväisyys ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. Jos palvelutapahtuma ei toistu usein on varmistuttava hyvän jälkivaikutelman jättämisestä, jotta asiakkaalle jäisi tunne onnistuneesta palvelusta, tulisi uudelleen ja toimisi suosittelijana muille. (Vahvaselkä, 2004, s. 178.)



Kuvio 3. Asiakkaan palvelupolku (mukaiillen Vahvaselkä, 2004)

Paras asiakas on tyytyväinen asiakas ja hän todennäköisesti ostaa uudelleen ja suosittele yritystä ja palveluita muillekin. Asiakkaan tyytyväisyys ja halu ostaa palveluita uudelleen riippuu vahvasti siitä, miten asiakas kokee palvelun prosessin sekä lopputuloksen. Lopputulokseksi voidaan lukea esimerkiksi korjattu laite ja prosessissa kaikki

se, mitä tapahtui asiakkaan yhteydenotosta viimeiseen kontaktiin. Perinteisesti asiakas ei ole tekemissä itse prosessin kanssa ostaessaan fyysisen hyödykkeen, mutta palveluliiketoiminnassa näin on. Ottaessaan vahvan palvelukeskeisen strategian suunnakseen, yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota palveluprosessiin ja ymmärtää sitä asiakkaan näkökulmasta. Olennaista on ymmärtää vaiheet, joiden kautta palveluprosessi etenee, sekä eri vaiheisiin osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen ja asiakkaan keskinäinen vuorovaikutus muodostuu suurimmaksi osaksi palveluprosessissa, mikä vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon ja tyytyväisyyteen. Tärkeintä on ymmärtää se, mitä asioita asiakas arvioi ja arvostaa jokaisessa prosessin vaiheessa. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 23.)

Asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaan odotusten ja kokemusten väliseen suhteeseen. Asiakastyytyväisyydellä taas uskotaan olevan keskeinen vaikutus asiakasuskollisuuteen ja tämän myötä asiakaspysyvyyteen eli asiakkuuden kestoon. Helpoin tapa selvittää asiakkaan tyytyväisyys on yksinkertaisesti kysyä häneltä itseltään. (Mäntyneva, 2002, s. 26.) Tähän helppo keino on tehdä jälkimarkkinointia, vaikkapa palautekyselyllä. Hyvä asiakastyytyväisyys myös parantaa yrityksen mainetta.

On erilaisia teorioita ja sääntöjä siitä, miten erilaiset asiakaskokemukset etenevät ihmisten puheissa eteenpäin. Niin sanotun 3/11-säännön mukaan tyytyväinen asiakas kertoo tyytyväisyydestään keskimäärin kolmelle ihmiselle. Sen sijaan tyytymättömyydestä kerrotaan peräti yhdelletoista henkilölle. ”Puskaradion” merkitystä ei siis voi vähätellä. Tämä todistaa sen, että tyytyväinen asiakas on kaiken lähtökohta ja että yrityksen on todella tärkeää pyrkiä tinkimättömästi ja aidosti ajattelemaan kaikessa toiminnassaan asiakkaan parasta. (Anttila & Iltanen, 2001, s. 51–52; Lahtinen & Isoviita 1994, s. 9.) Myös tyytymättömät asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, sillä heiltä voi saada tietoa siitä mikä meni pieleen ja täten korjata palvelua tai asiakaspolun prosessia.

Yrityksessä jokainen on vastuussa ylivoimaisen asiakaskokemuksen synnyttämisestä. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on asiakaspalvelutyötä, vaikkei ovelta lukisikaan ”Asiakaspalvelu”. Asiakkaat eivät kunnioita yritysten organisaatorakenteita, siksi jokaisen tehtävänkuvan ja jokaisen roolin tulisi olla asiakkaan lähtökohdistaan suunniteltu. Vaikka tarve muutokselle on suurempi kuin koskaan, jähmeät organisaatorakenteet eivät aina mahdollista sitä. (Korkiakoski & Gerdt, s. 54-55.)

3.5 Asiakasuskollisuus

Lehtinen (2004, s. 25) katsoo asiakkuuden lujuuden ja asiakasuskollisuuden olevan lähes synonyymejä. Lujuus on laajempi käsite ja uskollisuus enemmänkin emotionaalista uskollisuutta. Miksi sitten yrityksen tulisi haluta lujia ja pitkään jatkuvia asiakkuuksia. Lehtinen (2004, s. 25) on myös kerännyt eri aineistosta ja tutkimuksista lujien asiakkuuksien hyötyjä yrityksille:

- lujasti sitoutuneet ostavat enemmän ja paremmalla hinnalla
- myönteiset huhut ja tarinat asiakkuudesta sitouttavat
- luja asiakkuussuhde nostaa toimittajan vaihtamishalua
- hitaampi asiakkaiden kiertonopeus kasvattaa asiakassuhteen pituutta
- mahdollistaa ristiin myynnin

Rubanovitsch & Aalto (2012, s. 157) kirjoittavat, että asiakasuskollisuuden säilyttäminen ja sen syventäminen ovat yrityksen tärkeimpiä tavoitteita. Hän väittää uusasiakashankinnan menettävän merkityksensä, jos nykyisiä asiakkaita ei onnistuta säilyttämään.

Palveluyrityksen tulee määrätietoisesti keskittyä asiakkuuden syventämiseen ja kehittämiseen. Asiakassuhteen kehittämisen lähtökohtana tulee olla molemminpuolinen hyöty. Sekä palveluyrityksen että asiakkaan on arvostettava suhteen olemassaoloa ja siitä koituvia etuja. Asiakkaan lojaalisuuden kasvattamiseksi eivät välttämättä riitä alennukset tai edut. Usein tarvitaan selkeitä taloudellisia ja toiminnallisia etuja, joiden perusteella asiakas on valmis sitoutumaan yhteen tai korkeintaan muutamaan palveluyritykseen. Kovassa kilpailussa olevien asiakassuhteiden kehittäminen ja rakentaminen ja sitä kautta saavutettavissa olevista hyödyistä voi kehittyä merkittävä kilpailuetu yritykselle. (Vuokko, 1997, s. 117.)

Uskollisuutta kannattaa kasvattaa ja ylläpitää siis myös siksi, että olemassa olevan asiakkaan ylläpitäminen ja häneltä lisämyynnin saaminen on halvempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Vanhan asiakkaan suostutteluun tarvitaan vähemmän toimenpiteitä ja hänen kanssaan tehokas asiointi. Täten markkinoinnin kustannukset alenevat ja yrityksen kannattavuus paranee asiakaskohtaisen katteen kohentumisen sekä

lisämyynnin kautta. (Hellman ym., 2005, s. 29.) Uskolliset asiakkaat toimivat myös markkinointikanavana yrityksen ja uusien asiakkaiden välillä suosittelemalla ja mainostamalla yrityksen palveluita ja tuotteita.

Asiakasuskollisuus voi ilmetä monella eri tavalla ja siitä on erilaisia muotoja. Avainelementti asiakasuskollisuuteen on sitoutuneisuus yritykseen henkisesti. Sitoutuneisuus voidaan määrittää haluksi käyttää tämän tietyn yrityksen palveluja eli pelkkä asiakastyytyväisyys ei tuota asiakasuskollisuutta automaattisesti vaan tyytyväinen asiakas voi silti käyttää myös toisten yritysten palveluja. Kaikkien markkinointitoimenpiteet mittautuvat pitkällä ajanjaksolla ja tämä onkin keskeinen ohjenuora. (Rope, 2005, s. 56-57.)

Uskollisuus-käsite voidaan nähdä ostotiheyden lisäksi moniulotteisempänä asiana. Tästä syystä ei ole yhtä tiettyä tapaa mitata tai arvioida sitä. Asiakasuskollisuuteen liittyy vaikeasti mitattavia tunnesiteitä ja se myös hyvin riippuvainen alan luonteesta ja tarpeista. Asiakas saattaa olla hyvinkin lojaali yritykselle, vaikka ei syystä tai toisesta ole ostanut sen palveluita tietyllä aikavälillä. Yrityksen tulisikin määritellä asiakasuskollisuuden kriteerit itse. (Hellman ym., 2005, s. 38-39.)

Asiakkaan ja myyvän yrityksen välinen, luottamuksellinen asiakassuhde muodostaa yhteyden asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden välille. Korkea asiakastyytyväisyys- ja lähtöisyys puolestaan tuo mukanaan kasvaneen liikevaihdon, tuottavuuden ja kasvavirran. Asiakastarpeiden tyydyttäminen onkin jälkimarkkinoinnin yksi päämääristä, joka kattaa erilaisia prosesseja, joiden tehtävänä on toimittaa asiakkaalle arvoa. Asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys voidaan nähdä eräänä tärkeimmistä menestystekijöistä yritykselle. Tutkittua on myös se, että palveluntarjoajan huono maine leviää markkinoilla ja karsii myös potentiaalisia asiakkaita. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 222.)

Yrityksen on tunnistettava mahdollisen asiakaspoistuman syyt ja estää asiakaspoistumaa. Kaikkea asiakaspoistumaa ei yritys voi eikä ehkä kannatakaan, varsinkin ei-potentiaalisen asiakassuhteen jatkamista, taklata. Näkökulman antaa kuitenkin juuri huonon maineen takia tai huonon asiakassuhteen hoidon takia asiakkuuden jättäneet,

joiden kassavirrat menetetään ja monesti pettynyt asiakas kertoo myös tarinansa eteenpäin. (Lehtinen, 2004, s. 26.)

Vaikka yrityksen jokaisen asiakkuuden loppumisen syytä ei saataisi tietoon, asiakkuusajatteluun liittyvä Customer Termination Managementissä (CTM) on olennaista, että kaikki asiakkuudet loppuvat myönteisesti ja tunnistaa kriittiset asiakaskohtaamiset, jotka vaikuttivat asiakkuuden loppumiseen. (Lehtinen, 2004, s. 150-151.)

Lehtinen kuvaa kirjassaan (2004, s. 26-27) asiakkuuden lujuteen vaikuttavat kolme erilaista tasoa. Ensimmäisenä hän mainitsee hintakeskeiset asiakkaat, joille hinta on keskeinen asiakkuuden tekijä. He laskevat tarkkaan mitkä ovat panostukset ja mitä he saavat. Toisena ovat rajoitukselliset asiakkaat, joilla on jokin este vaihtaa toimittajaa. Näitä rajoituksia voivat olla vaihtoehtojen puute tai sitovat sopimukset tai passiivisuus. Kolmantena Lehtinen mainitsee tunteella sitoutuneet asiakkaat, jotka tuntevat asiakassuhteen sopivan hänelle ja tuntuvan hyvältä. Asiakas on voinut tehdä pitkäaikaista yhteistyötä muidenkin arvostaman toimittajan kanssa tai heillä on tunne ylivoimaisesta palvelusta.

Mäntyneva (2001, s. 11-13) kirjoittaa asiakkuudenhallinnan tavoitteena olevan myös markkinointiviestinnän koordinointi siten, että yritys voi mahdollisuuksien mukaan käyttää asiakkaan toivomaa viestintäkanavaa. Yritys voi näin viestiä asiakastarpeita vastaavasti ja tämä huomioitava myös jälkimarkkinoinnissa.

4 JÄLKIMARKKINOINTI

Jälkimarkkinoinnilla on etuja ja tarkoitus varmistaa asiakastyytyväisyys sekä sitouttaa asiakas yritykseen sekä aikaansaada lisämyyntiä. Jälkimarkkinoinnilla on erittäin olennainen ja tärkeä osa asiakkuuden johtamisprosessissa, markkinointiviestinnässä ja palvelun myynti- ja ostoprosessissa sekä asiakkuuden hoidossa ja ylläpidossa. Kyllä, asiakassuhdetta täytyisi hoitaa kaupan jälkeenkin. Tämä onkin mainio lähtökohta yrityksessä miettiä mahdollista kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin.

4.1 Jälkimarkkinoinnin teoria, käsite ja synonyymit

Sanasta jälkimarkkinointi on jokaisen helppo tehdä ainakin jonkinlaisia päätelmiä siitä, mitä se tarkoittaa. Pikaisesti ajateltuna jälkimarkkinointi tarkoittaa markkinointia, mikä tapahtuu jonkin tapahtuman jälkeen. Tämä tapahtuma voi olla esimerkiksi myyntitapahtuma, henkilön osallistuminen johonkin tapahtumaan, kaupanteko on päättynyt ja niin edelleen. Jälkimarkkinoinnin englanninkielisenä terminä käytetään yleisimmin sanaa after sales tai after-sales service. Joskus siitä käytetään myös sanaa after-sales promotion sekä näiden laajempaa yhdistelmää customer service. Lahtinen ja Isoviita (1994, s. 252) puhuvat kaikista näistä yleisemmällä termillä jälkitoimenpiteet. Bergström ja Leppänen (2013, s. 451) mainitsevat termin jälkiseuranta. Tässä opinnäytetyössä aiheesta kirjoitetaan yleisesti termillä jälkimarkkinointi.

Jälkimarkkinoinnin voi kuitenkin nähdä vielä laajempana ja tätä kuvaa hyvin synonyyminä englanninkielinen termi customer retention, jonka voisi vapaasti suomentaa asiakasuskollisuuden vaaliminen, eli määrätietoisten ja tavoitteellisten toimien tekemistä vanhojen asiakkaiden pysymiseksi ja tulemaan uudelleen palvelun käyttäjäksi. (Impact learning systems). Merkitys avautuu parhaiten tarkoitusten kautta. Jälkimarkkinoinnin tarkoituksia kohdeyrityksessä ovat muun muassa asiakassuhteen vahvistaminen, toiminnan kehittäminen ja lisämyynti. Jälkimarkkinointi on siis kaikkien näiden asioiden määrätietoista tekemistä ja hoitamista sekä näistä syistä tässä työssä voitaisiin käyttää myös synonyymia jälkihoito.

Jälkihoito-synonyymien lisäksi jälkimarkkinoinnista käytetään yleisesti tunnettuja termejä jälkimyynti, jälkitoimenpiteet tai jälkimarkkinapalvelut. Nämä voidaan nähdä eräänä palveluliiketoiminnan muotona. Palvelut ovat yleensä aineettomia ja niiden tuottaminen perustuu asiakkaan kanssa tehtävään yhteistyöhön. Palveluille tyypillinen ominaisuus on niiden prosessiluontoisuus, sillä palvelut rakentuvat useista yrityksen prosesseista, jotka ovat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Palveluita ei voi myöskään palauttaa vaan prosessit ovat aina uniikkeja ja siten eroavat keskenään. Palveluissa toistuvat monenlaiset resurssit, kuten ihmiset, tieto, järjestelmät sekä infrastruktuurit. (Grönroos, 2009, s. 79.)

Jälkimarkkinointia voi tehdä monella tavalla riippuen yrityksestä ja sen toimialasta. Vahvaselän (2004, s. 174) mukaan osa jälkimarkkinointitoimenpiteistä ovat toimenpiteitä kaupan päättämistä välittömästi seuraavia toimia, esimerkiksi

- Ostajan tekemän päätöksen arvostaminen ja kiittäminen kaupasta
- Asiakaskortin täyttäminen
- Toimituksen hoitaminen sopimuksen mukaan
- Laskutuksen oikeellisuuden tarkistaminen ja valvonta
- Huolto, -korjaus- ja varaosapalvelujen markkinointi
- Yhteydenotto asiakkaaseen puhelimitse ja mahdollisten ongelmien tiedustelu
- Mahdollisten reklamaatioiden hoito

Reklamaatiot virheellisestä palvelusta tulee ottaa vakavasti ja sitä varten on oltava yhtenäinen ohjeistus. Reklamaatiot tulee hoitaa nopeasti, täsmällisesti ja oikeudenmukaisesti mieluiten käsiteltynä nimettyjen henkilöiden kautta tilastoiden. Käsitteystä ja reklamaation hoidosta tulee jättää myönteinen jälkivaikutelma asiakkaalle. (Vahvaselkä, 2004, s. 17.)

Osa jälkimarkkinointitoimenpiteistä on asiakkaisiin kohdistettavia ja niiden tavoitteena on:

- Välitön lisämyynti
- Välillinen lisämyynti
- Ajankohtaisten tarpeiden selvittäminen ja ratkaisujen tarjoaminen
- Antaa asiakkaalle tunne, että hänestä välitetään
- Osoittaa asiakkaalle yrityksen edustajien ammattitaito ja asiantuntemus
- Asiakkaan tyytyväisyyden ja kanta-asiakkuuden varmistaminen
- Asiakkaan tyytyväisyyden tiedustelu
- Uutuuksista kertominen
- Yrityksen tiedotusaineiston lähettäminen
- Säännöllinen asiakasyhteyksien hoito

Pitkä-aikainen, hyvä asiakassuhde edellyttää aktiivista huolenpitoa ja asiakkaasta välittämistä. Tämä ei tapahdu vai myyjän ja asiakkaan välillä vaan myös yrityksen ja koko asiakasyrityksen välillä. (Vahvaselkä, 2004, s. 17.)

Vahvaselkä (2004, s. 179) vielä lisää, että kaiken kaikkiaan asiakaspalvelijan tulee varmistautua, että palvelun eri vaiheissa palvelun laatu on moitteetonta, jotta asiakas olisi tyytyväinen ja kertoisi tyytyväisyydestään muillekin. Tavoitteena on luonnollisesti kanta-asiakkuus.

Jälkimarkkinoinnin tärkein tehtävä on saada tietoa, miten asiakkaat kokevat yhteistyön yrityksen kanssa. Se on loistava tilaisuus asiakkuuden hoitamiseen hankkien lisää tietoa asiakkaasta ja miten palvelua pitäisi kehittää, jotta voidaan paremmin vastata asiakkaiden odotuksiin ja luoda asiakastyytyväisyyttä, kun odotukset kohtaavat kokemuksen kanssa tuottaa se asiakastyytyväisyyttä. Jälkimarkkinointi on myös mahdollisuus korjata asiakaskokemus.

Jälkimarkkinoinnin avulla yritys pystyy ylläpitämään asiakassuhdetta, luomaan asiakkaasta ostoprofiileja ja tekemään näiden mukaan kohdennettuja myynti- ja markkinointitoimenpiteitä sekä kehittämään palveluaan. Samalla on mahdollista saada parasta ja suoraa palautetta asiakkaasta ja asiakkaalta ja näin kehittää palvelua paremmaksi. Jälkimarkkinoinnin tavoitteena on asiakassuhteen vahvistaminen, lisämyynnin aikaansaaminen ja asiakasasiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden varmistaminen. (Korkeamäki ym., 2000, s. 41.)

Jälkimarkkinointiin voidaan liittää myös moniulotteinen termi suhdemarkkinointi. Anderson sekä Narus (1999, s. 372) peräänkuuluttavat liiketoiminnan johtajien tarvetta ylläpitää suhteita jo olemassa olevien asiakkuuksien kanssa. He väittävät myös asiakassuhteiden ylläpitämisen tarkoittavan yhteisesti sovittujen, asiakkaan vaatimusten toteuttamista mahdollisimman hyvin, joilla kasvatetaan yhteistä hyötyä. Näin ollen myös käytännössä tapahtuvaa jälkimarkkinoinnilla tapahtuvaa viestintää ja asiakassuhteiden ylläpitoa ja kehitystä voidaan pitää suhdemarkkinoinnillisena tehtävänä, ainakin osittain.

Gummesson (2004, s. 56) taas esittelee kirjassaan RM-suhdemarkkinointifilosofian, (Relationship marketing), joka on CRM-käsitettä laajempi. Siinä asiakkuuksien hallinnassa ja yksilöllisessä markkinoinnissa on määritetty 30 suhteeseen, joissa keskitytään asiakkaan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen. Näitä suhteita voidaan hyödyntää markkinointisuunnittelussa esimerkiksi markkinasuhde R9 on suhde

tyytymättömään asiakkaaseen. Tarkoittaen sitä, että tyytymätön asiakas kokee suhteen tavanomaista voimakkaammin. Reklamaation käsittely ja tilanteen korjaaminen saattaa ratkaista suhteen tulevan laadun.

Markkinointi antaa tietyn odotusarvon asiakaspalvelun laadusta ja asiakkaan saamasta kokemuksesta. Mainonnassa yleistynyt yliveräinen asiakaskokemus aiheuttaa paljon odotuksia tulevaa palvelua kohtaa. Palvelun laatukuilu, jonka Parasuraman, Zeithaml ja Berry kehittivät 1985, koostuu kokonaisuudessaan viidestä eri kuilusta: johdon näkemyksen, laatuvaatimusten, palvelun toimituksen, markkinointiviestinnän ja koetun palvelun laadun kuiluista. (Juuti ym. 2014, s. 115-121.) Mikäli markkinoinnin ja asiakaspalvelun taso eivät kohtaa, syntyy ns. markkinointiviestinnän kuilu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas odottaa palvelulta paljon enemmän kuin mihin asiakaspalvelu pystyy vastaamaan. (Puusa ym., 2014, 119.) Tämä on kohdeyrityksen vaaran kuilu, sillä yritys mainostaa olevansa edelläkävijä ja luo täten painetta kaikkeen tekemiseensä ja välineisiinsä.

Palveluiden johtaminen ja markkinointi keskittyvät yksinkertaistaen asiakkaiden odotusten ja palvelujen laadun hallintaan ja lupauksen lunastamiseen. (Puusa, luku 4.8., kohta ”Palveluiden markkinointi ja johtaminen”)

4.2 Jälkimarkkinoinnin erilaiset roolit

Jälkimarkkinointi on yksi markkinoinnin muodoista ja sen tavoitteena on asiakassuhteen säilyttäminen sekä sen kehittyminen. Jälkimarkkinointi on osa palvelu- ja myyntiprosessia, mutta myös osa asiakkuudenhallintaa. Tarkoituksena vahvistaa asiakas-tyytyväisyyttä ja ylläpitää lisämyynnin avulla myös asiakaspysyvyyttä. Se tuo arvokasta tietoa asiakkaista sekä palautetta palvelusta. Hyvin hoidettu jälkimarkkinointi tuo lisäkauppaa kustannustehokkaasti. Jälkimarkkinointi siis tarkoittaa jälkihoito vaihetta hyödykkeen tuotteen tai palvelun hankinnan jälkeen. Se on pieni osa kokonaista asiakaspalvelua, siis osa sitä tapahtumasarjaa, kun asiakas ja myyjä kohtaavat, mutta se on myös pieni osa yrityksen markkinointia. Mutta kuten huomasi useissa lähteistä, jälkimarkkinointi tarkoittaa paljon muutakin. Asiakkaan jälkihoitoon liittyviä

toimenpiteitä nimitetään jälkimarkkinoinniksi. Se lähtee siitä ajatuksesta, että saavutettujen asiakassuhteiden ylläpitäminen on helpompaa ja taloudellisesti edullisempaa kuin uusien asiakassuhteiden hankkiminen. On yrityksen heikkouden merkki, jos se ei saa asiakkaita tulemaan uudelleen ensikäynnin jälkeen. (Lahtinen & Isoviita, 1994, s. 47.)

Jälkimarkkinoinnin ideana on, että yrityksen kanssa asioineita lähestytään henkilökohtaisesti jollakin tavalla. Yrityksen kanssa asioinutta asiakasta muistetaan soittamalla, kirjeitse tai käymällä henkilökohtaisesti hänen luonaan, asiakas tuntee, että hänestä välitetään. Näin yrityksissä toteutetaan asiakassuhdemarkkinoinnin periaatteita. Jos edellä mainitut keinot eivät ole mahdollisia, asiakkaaseen voidaan ottaa yhteyttä esimerkiksi suoramainonnan avulla. Asiakkaan nimellä varustettu kirje, jossa on yrityksen edustajan henkilökohtainen allekirjoitus, antaa asiakkaalle tunteen, että yritys on kiinnostunut hänestä. Tehokas jälkimarkkinointi käyttää apuna myös erilaisia klubeja ja kerhoja. Kerhon tekemisissä tarjouksissa voidaan korostaa jäsenille muokattuja erikoisetuja. (Lahtinen & Isoviita, 1994, s. 48.) Ammattitaitoinen myyjä ei hylkää asiakastaan kaupanteon jälkeen (Bergström & Leppänen, 2013, s. 433). Hyvää palvelua on vain ja ainoastaan jatkuva hyvä palvelu. Muistamalla asiakastaan kaupanteon jälkeen yritys nostaa samalla profiiliaan ja luo hyvät mahdollisuudet lisä- ja täydennysmyynnille eli asiakassuhteen kehittämiseksi. (Lahtinen & Isoviita, 1994, s. 48.) Hyvä myyjä soittaa asiakkaalle vaikkapa ostotapahtuman jälkeen tai laittaa tekstiviestin tai kiitossähköpostin. Seurannan aikana voi selvittää, että asiakas ei ollut tyytyväinen palveluun. Tämä on myyjälle tärkeä tieto, sillä asiakas kertoo huonoista kokemuksistaan kymmenelle ja hyvästä kokemuksesta vain yhdelle tuntemalleen ihmiselle. (Rubanovitsch & Aalto, 2012, s. 155.) Jälkimarkkinointi ja myynnin jälkeiset toimet ovat keskeisiä asiakasuskollisuuden ylläpitämisessä.

Useimmiten kuitenkin jälkimarkkinointi vain unohtuu tai se on helppo jättää tekemättä, kun kauppa tuli jo. Jälkimarkkinointi nähdään pakkona, joka on hoidettava ja sen tarkoitus pimenee. Jälkimarkkinoinnin tulisi kuitenkin olla osa koko asiakkuusprosessia. Siihen tulisi myös panostaa aivan samalla tavalla, kuin esimerkiksi markkinointiin ennen kyseistä tapahtumaa. Tätä ajatusta tukee myös Rubanovitsch (2012, s. 28) kirjoittaessaan, että markkinoinnin ja myyntiprosessin tulisi tukea toinen toisiaan.

Rubanovitschin (2012) lisäksi myös Lahtinen ja Isoviita (1994, s. 251–252) pitävät jälkitoimenpiteitä ja -markkinointia omina vaiheinaan koko myyntiprosessissa.

Hyvä jälkimarkkinointi vaikuttaa positiivisesti asiakkaan koko palvelukokemukseen ja on olennainen osa markkinointitoimenpiteitä, joilla asiakas tuntee olevansa haluttu ja toivottu. Jälkimarkkinoilla voidaan myös täydentää tai jopa ylittää asiakkaan odotukset saamastaan palvelusta. Palvelun laatua arvioidessaan asiakas muodostaa mielipiteensä hyvin monista palveluun liittyvistä asioista. Palvelun laadun syntyessä odotusten ja kokemusten vertailun tuloksena asiakkaalla on jo odotuksissaan mukana laadun arvioinnin kriteerit. Asiakkaan odotusten ja siten myös laatukokemuksen taustalla vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja aikaisemmat kokemukset ja viestintä, sekä sosiaalinen että muu, lähinnä markkinoijan toimesta tapahtuva viestintä. (Ylikoski 1999, s. 131.)

Jälkimarkkinointi liittyy jo nimensäkin puolesta myös yrityksen markkinointiin ja sillä on vaikutuksia eri markkinointikeinoihin. Vahvimmin kuitenkin **Promotion eli markkinointiviestinnän -keinoon**, joka tarkoittaa yrityksen ulospäin tapahtuvaa viestintää. Sen pitäisi tukea mielikuvan muodostumista palvelusta tai tuotteesta. Se ei ole pelkkää mainostamista, vaan siihen kuuluvat myös suhdetoiminta, tiedottaminen sekä myyninedistäminen. (Lahtinen ym., 1996, s. 30-31.)

Markkinointiviestinnän sekä suhdetoiminnan avulla yritys ylläpitää asiakassuhdetta ja pyrkii varmistamaan asiakkaan sitoutumisen yritykseen. Jälkimarkkinointi on kohdistettua markkinointia, jossa myyjä on yhteydessä jo palvelun tai tuotteen kuluttaneeseen asiakkaaseen. Jälkimarkkinoinnin tavoitteina on kerätä palautetta asiakkaalta sekä varmistaa hänen tyytyväisyytensä yrityksen toimintaan ja palveluihin. (Korkeamäki ym., 2000, s. 41.)

Jälkimarkkinointiin voi liittää siis asiakassuhdemarkkinoinnin, joka keskittyy rakentamaan kestävästi asiakassuhteen. Sitoutumaan ostaneet tai muulla tavalla vuorovaikutuksessa olevat asiakkaat pyritään saamaan kanta-asiakkaiksi. Tähän kuuluu muun muassa palaute ja toiminnan kehitys asiakkaiden toivomaan suuntaan. Erilaisia tapoja toteuttaa asiakassuhdemarkkinointia ovat vaikkapa palvelun oston jälkeen tapahtuvat kanta-asiakasedut, asiakastilaisuudet sekä uutuustuotteiden, huollon, varaosien tai lisälaitteiden tarjoaminen. (Bergström & Leppänen 2009, s. 27.)

Grönroos (2009, s. 177) mainitsee kuitenkin, että tuotteiden ja palveluiden laatu ei ole täysin suoraan verrannollinen asiakkaan uudelleenostopäätöksiin. Mikäli yritys haluaa asiakkaidensa tekevän uusintaostoja, ei ole riittävää tarjota jälkimarkkinapalveluita, jotka pitävät asiakkaat ainoastaan tyytyväisinä. Olennaista on tarjota asiakkaille palvelupaketti, johon he ovat erittäin tyytyväisiä, ennen kuin päätyvät investoimaan uudelleen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Voidaan siis todeta, että on tärkeää tehdä ero tyytyväisen ja erittäin tyytyväisen asiakkaan välillä, sillä nämä kaksi ryhmää eroavat toisistaan. Grönroos (2009, s. 178) mainitsee, että yritysten tulee palvella asiakkaitaan siten, että nämä voivat luottaa yritykseen kaikissa tilanteissa ja myös vaikeina aikoina. Asiakkaiden luottamus voi horjua pienestäkin negatiivisesta kokemuksesta. Tämä muodostaa yrityksille haasteen, sillä yrityksiä joihin asiakkaat luottavat täydellisesti, on harvassa. Kuitenkin niiden yritysten, jotka kehittävät ja parantavat jälkimarkkinapalveluidensa laatua ja ostokokemusta, on mahdollista saavuttaa merkittävä kilpailuetua ja kaapata asiakkaita keskinkertaisesti suoriutuvilta kilpailijoiltaan. Vahva jälkimarkkinapalveluiden avulla ylläpidetty ja huippuunsa hiottu asiakasuskollisuus auttaa asiakkaita kohdistamaan myös tulevaisuuden investointipäätökset nykyiseen palveluntarjoajaan.

Jälkimarkkinoinnin voidaan olevan myös osa vuorovaikutusmarkkinointia, jonka tarkoitus on parantaa asiakkaan ja myyjän välistä vuoropuhelua. Vuorovaikutus voi tapahtua puhelimesta, kasvokkain tai verkossa ja yrityksen myyntiä voidaan kasvattaa esimerkiksi palvelun käytön jälkeisten asiakastytyväisyystutkimusten avulla millaisia tuotteita tai palveluja yritykseltä jatkossa haluaisivat. (Gurumarkkinointi, 2021.)

Markkinointia, kuten tähän viitaten ei jälkimarkkinointiaakaan, tulisi nähdä pelkästään myynnin kasvua tukevana toimenpiteenä vaan pikimminkin ostajien luottamusta vahvistavana ja ylläpitävänä toimenpiteenä. (Kotler, 2011, s. 61.)

Jälkimarkkinointi on osa yrityksen tunnettavuutta ja yrityskuvan ylläpitoa, markkinointi-, imago- ja brändiviestintää ja asiakkaiden suusanallista viestintää, word of mouth:a. Tunnettavuudella tarkoitetaan sitä, että yritys tunnetaan hyvästä jälkimarkkinoinnistaan yleisesti, suusanallinen viestintä on yksi keino saavuttaa tätä tunnettavuutta. Yrityskuva eli imago on asiakkaiden mielikuva yrityksestä. Siihen voi

vaikuttaa lukematon määrä asioita, joista vain osaan yritys voi vaikuttaa itse suoraan. (Leppänen 2007, 37.) Mielikuvat voivat liittyä palvelukokemukseen, yritykseen itseensä tai asiakkaisiin, siis siihen keitä ja minkälaisia muut asiakkaat ovat.

Asiakas kertoo hyvästä palvelusta ja kokemuksista, myös hyvästä jälkimarkkinoinnista kolmelle ystävälleen mutta huonoista kokemuksista ystävälleen. Myös positiivinen mielikuva yrityksestä ja sen palvelusta vahvistuu jälkimarkkinoinnilla, kun tyytyväinen asiakas kertoo positiivisista kokemuksistaan eteenpäin ja näin ollen markkinointiyritystä potentiaalisille uusille asiakkaille. (Bergström & Leppänen 2013, s. 23).

4.3 Jälkimarkkinoinnin tavat ja siihen vaikuttavat asiat

Eri myyntialan teoksissa jälkimarkkinointi yhdistetään myyntiprosessin yhteyteen ja sen jälkipalveluihin kuten takuuseen ja huoltopalveluihin. Tämä opinnäytetyö kohdistuu koulutuspalveluun, jossa ei näitä jälkimarkkinoinnin palveluosia ole.

Kun yritys tuntee asiakkaansa hän tietää asiakkaan kanssa aikaisemmin tehdyt panokset ja asiakkaan ostot. Täten myös asiakkaan haluama kanava jälkimarkkinointiin ja toimenpiteiden taajuuden. Yritys tietää myös asiakkuuden segmentin ja asiakkuustason ja sille luodun hoito-ohjelman ja sen jälkimarkkinointitoimenpiteet.

Kuitenkin usein ainoa jälkimarkkinointitoimenpide voi olla vain palautekysely ja palvelun käytön jälkeinen laskutuskin on osa jälkitoimenpiteitä. Palautekyselyn osalta on aina muutamia epäkohtia. Se on aina historiatietoa eli huonoon tapahtumaan ja asiakaskokemukseen ei päästä kiinni, ellei palautetta ole annettu tapahtumahetkellä. Monesti venynyt palautteen anto vie vastauksia ei toivottuun suuntaan. Huono kokemus pahenee ja hyvä puolestaan laimenee ajan kanssa. Toinen keskeinen ongelma palautteissa on numeerisuus, ihmisen on vaikea kuvailla tunteitaan numeroin ja lisäksi niiden taakse kätkeytyvä tunne on jokaisella vastaajalla erilainen, subjektiivinen. Joku ei voi antaa koskaan täysiä pisteitä, ajatuksella, että aina on parantamisen varaa. Toinen taas antaa täydet pisteet, jos valittamista löydy. Lopulta asiakaskokemus on monien asioiden summa: millä mielellä asiakas tulee tilanteeseen, millaiseen palveluun hän on totunut ja miten osapuolien kemiaat kohtaavat. (Reinboth, 2008, s. 106-108.) Tuloksia

läpikäytässä tulee ottaa huomioon, mitä mitataan ja mitä varten. Jos tuloksien joukossa on muutamia merkittävästi muista poikkeavia vastauksia, tulee niihin erityisesti panostaa.

Sosiaalinen media luo uusia tapoja tehdä jälkimarkkinointia. Nykyisin iso osa jälkimarkkinoinnista onkin nimenomaan digitaalista markkinointia, koska se on usein kustannustehokasta, skaalattavissa tarpeen mukaan ja sitä voidaan myös automatisoida hyvinkin pitkälle. (Huttunen, 2021.) Nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän tapahtumat halutaan asiakkaan näköiseksi. Verkkotyökalut personoivat sivuja kävijän mielenkiinnon ja tutkii asiakkaan personaalisuutta antaen mahdollisia prospekteja yrityksille. On mahdollista saada tarkkaakin analytiikkaa mitä asiakas seurasi ja kuinka kauan oli missäkin sivustolla. Nykyaikana asiakas on jo vertaillut monesti eri tuotteita ja toimittajia netissä etukäteen ennen ostopäätöstä ja asiakkaaksi tulemistaan. Lisäksi kuluttajat haluavat hoitaa asioitaan silloin, kun se heille parhaiten sopii, kellonajasta riippumatta. Tämän vuoksi yritysten on uudelleen mietittävä miten ja missä palvelua tarjotaan ja myös sähköiset kanavat ovat nousseet perinteisten kanavien rinnalle, varsinkin näin korona-aikana.

Keskeinen edellytys kanavan valinnalle on, että yritys pystyy kanavaratkaisuissaan parantamaan kilpailukykyään ja lisäämään asiakasarvoa vähentämällä asiakkaiden kustannusta tai antavat asiakkaalle lisäetuja esimerkiksi juuri hänen toivomassaan kanavassa. Kanavalla on vaikutuksensa myös yrityksen yrityskuvaan ja sen tuotteiden imagoon. (Mäntyneva, 2002, s. 142.)

Palvelun käyttämisen jälkeen yrityksen tulisi muistaa asiakkuuden seuranta, jonka avulla selvitetään asiakkaan tyytyväisyys palveluun, palautetaan asiakkaan mielenkiinto, käydään läpi asiakkaan tarpeet, haaveet ja hyödyt sekä pyritään aktiivisesti lisäkauppaan. Vaikka uusi palvelun ostaminen olisikaan välttämättä heti ajankohtainen niin mielikuvan luominen aktiivisuudesta voi muistua hänelle mieleen myöhemmin ja hän valitsee saman yrityksen ratkaisemaan koulutustarpeet. Eli käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hankintatarpeiden ilmestyessä asiakkaalle, häns todennäköisesti kääntyy aktiivisen myyjän puoleen. (Rubanovitsch & Aalto, 2012, s. 158–159.) Monet asiakaspalvelijat/myyjät jättävät seurannan tekemättä, koska pelkäävät reklamaatioita. Asiakastyytyväisyyden ja yrityksen maineen kannalta on tärkeätä, että mahdollista

virheistä saadaan tietoa mahdollisimman pian, jotta virhe voidaan nopeasti korjata sekä palvelussa että asiakkaalle. Asiakasta pitäisikin rohkaista antamaan palautetta, koska yritys hyötyisi siitä ja voisi kehittää toimintaansa sen kautta. (Rubanovitsch & Aalto, 2012, s. 162.) Jatkuvalle tiedustelulle voi taas olla päinvastainen vaikutus.

Rope (2000, s. 207) pitää markkinoinnin suunnittelun perusvirheenä sitä, että ajatellaan vanhojen toimintamallien toimivan parhaiten. Mutta vain ottamalla ns. hulluilta tuntuvia ajatuksia toteuttamisvaihtoehdoiksi saadaan suunnittelun päätösperusteiksi tarpeeksi uusia ideoita. Nämä hullut ideat vaikuttavat toimimattomilta vain sen takia, koska niitä ei ole kukaan ennen tehnyt. Sen jälkeen, kun ne on tehty, ne tuntuvat itsensäselvyyksiltä ja toimivilta.

Jälkimarkkinoinnissa on monta tapaa ja luovuus on valttia. Luovuutta pitää aina uskaltaa käyttää. Kaikki uskaliaat toimet, jotka erottavat oman palvelun kilpailijasta tai jäävät mieleen rikkovat rajoja ja sitä kautta voi menestyä.

4.4 Jälkimarkkinoinnin vaatimukset

Lehtinen (2004, s. 120) kirjoittaa myös, että useimmat yritykset hallitsevat kohtuullisesti markkinavoiman ja siihen liittyvät taloudelliset ja tehokkuuden näkökulmat. Henkilökunnasta pidetään huolta ja nähdään sen merkitys.

Jälkimarkkinoinnin puutteen syynä ovat usein resurssien puute tai prosessia ei ole. Johdon on syytä varmistaa, että henkilöstölle on tarjolla riittävää tukea ja koulutusta tärkeiden osaamisten omaksumiseen. (Holma yms., 2021 s. 59.)

5 JÄLKIMARKKINOINTI ASIAKKUUSJOHTAMISEN TUKENA

Tässä kappaleessa peilaan asiakashallinnan ja asiakassuhteiden ylläpidon teorioita jälkimarkkinointiin sekä osoitan jälkimarkkinoinnin etuja juuri asiakassuhteen ylläpito-prosessin toimintoihin.

5.1 Asiakassuhteiden ylläpito

Yrityksen tehokkuuden ja ennustettavuuden lisäämiseksi määritellään usein toimintamalleja ja -prosesseja, joiden avulla asiakashallintaa toteutetaan asiakaspolun eri vaiheissa. Myös asiakassuhteen ylläpitoon voidaan määrittää omat toimintamallit juuri esimerkiksi jälkimarkkinoinnin toteuttamiseen niin, että asiakkuus vahvistuu ja kehittyy. (Hellman ym., 2005, s. 41.)

Jälkimarkkinoinnin tavoitteena on vahvistaa asiakassuhdetta ja saada aikaan lisämyyntiä. Tämä ajatus pohjautuu periaatteesta, että uusien asiakassuhteiden hankkiminen on työläämpää kuin vanhojen suhteiden jatkaminen ja ylläpito.

Jälkimarkkinoinnin tavoitteita ovat lisämyynnin aikaansaamisen lisäksi asiakassuhteen monipuolistaminen sekä kanta-asiakassuhteen varmistaminen ja kehittäminen (Lahtinen & Isoviita, 1994, s. 47). Voidaan todeta, että jälkimarkkinointi pyrkii vanhan asiakkuuden säilyttämiseen ja sen kehittämiseen lisätulojen takaamiseksi. Jälkimarkkinoinnin tärkeimpiä toimenpiteitä ovat myyjän yhteydenotot kaupanteon jälkeen. Jälkimarkkinoinnin keinoin varmistetaan asiakassuhteen jatkuminen myös tulevaisuudessa. Myös positiivinen mielikuva yrityksestä ja sen palvelusta vahvistuu jälkimarkkinoinnilla, kun tyytyväinen asiakas kertoo positiivisista kokemuksistaan eteenpäin ja näin ollen markkinoi yritystä potentiaalisille uusille asiakkaille. (Bergström & Leppänen 2009, s. 23.) Pitkäaikaiset ja kestävät asiakassuhteet parantavat myös yrityksen markkinaosuutta ja tekevät siten kilpailijoiden tilanteen vaikeammaksi. (Rope & Vahvaselkä, 1998, s. 171–172.)

Asiakassuhteiden kehittämisellä taas tarkoitetaan yrityksen päämäärää luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita tarjoamalla jatkuvia palvelusopimuksia ja pitää kiinni

päivittäisistä asiakaslupauksista, jotka koskevat tuotteiden toimitusaikoja ja nopeaa vasteaikaa asiakkaiden ilmeneviin ongelmiin. (Goldstein ym., 2009, s. 126).

Kun asiakassuhde ja luottamus on saatu solmittua ja asiakas on tehnyt, ostopäätöksen, on tärkeää vaalia kumppanuutta ja hoitaa suhdetta. Suhde-sanaan liittyy parhaimmillaan juuri sitoutuminen. Markkinoijan pyrkimys tulisi toimia niin, että hän saa asiakkuudet myötämielisiksi yhtiötä kohtaan ja saa asiakkaan aidosti sitoutumaan yritykseen. Tämä vaatii henkilökohtaisten suhteiden luomisprosessia. (Rope, 2000, s. 357.) Täten jälkimarkkinoinninkin voi katsoa olevan osa suhdemarkkinointia ja -viestintää.

Yrityksen taloudellinen kannattavuuden lisääntyminen

On itsestään selvää, että asiakassuhteen vahvistaminen on portti lisämyyntiin, ja tätä kautta yrityksen parempaan taloudelliseen menestymiseen. Jälkimarkkinoinnin tavoitteena on myös luoda uutta kassavirtaa lisämyynnin kautta. Jälkimarkkinoinnilla pyritään edesauttamaan asiakkaan myöhempiä ostoja samasta yrityksestä. Vaikka et olisi myymässä lisäpalveluita, voit silti kontaktoida palvelun jo ostanutta asiakasta ja tiedustella onko tyytyväinen ja menikö kaikki hyvin. Samassa yhteydessä asiakkaalle voi kertoa tulevista uutuuksista ja eräänlaisesti tunnustella kiinnostusta. Kaupan tekemisen jälkeen asiakas on myönteisessä mielentilassa ja hän on mahdollisesti kiinnostunut ostamaan lisää samalta myyjältä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, s. 152.)

Lisämyynti tulee yksittäisten asiakkaiden ostohalukkuuden lisäämisen lisäksi esille lisäksi myös siinä, että parhaassa tapauksessa yksi tyytyväinen asiakas kaupasta tai organisaatiosta johtaa hänen positiivisen kokemuksen jakamiseen eteenpäin. Tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä kokemuksestaan lähipiirilleen ja näin mahdollisesti myös lähipiiri alkaa käyttää kyseisen organisaation palveluita. (Rubanovitsch ja Aalto, 2012, s. 29.)

Luomalla, kehittämällä ja vahvistamalla asiakassuhteita pitkäjänteisesti yritys tekee parempaa tulosta. Lisämyynti, ristiinostot ja saatu rahamäärä lisääntyvät juuri jälkimarkkinoinnin avulla, kun sitoutunut asiakas ostaa useammin ja suosittelee muillekin. Myös katteen suhde tuottoon kasvaa, kun markkinointikustannukset laskevat. Näin yrityksen tulosta syntyy asiakkuuksien elinkaaren hallinnan kautta. (Hellman ym., 2005, s. 29.)

Jälkimarkkinoinnin avulla voi myös tiedottaa uusista palveluista ja tuoda ne asiakkaille tiedoksi varsinkin kanta-asiakkailleen.

Kannattavuuteen vaikuttaa myös myyntityön helpottuminen lisääntyneen tiedon myötä Vuorio (2008, s. 29) toteaa, että menestyminen myyntityössä vaatii oikeanlaisen palveluasenteen omaksumista ja oikean asenteen lisäksi tarvitaan tietoa ja taitoa.

Jälkimarkkinoinnilla tai jälkitoimenpiteillä varmistetaan, että myyntikeskustelussa saatuja positiivisia kokemuksia käytetään jatkossakin hyödyksi. Sen tarkoituksena on vahvistaa asiakkaan käsitys hyvästä päätöksestä. (Lahtinen & Isoviita, 2001, s. 223.) ”Mitä kokonaisvaltaisemmin asiakasta palvellaan, sitä syvempää asiakassuhdetta voidaan odottaa” kirjoittavat Rubanovitsch & Aalto (2012, s. 167). Jälkimarkkinoinnilla siis varmistetaan, että asiakkaalle on jäänyt positiivinen ja miellyttävä kuva palvelusta kokonaisuudessaan. Näin asiakas ostaa uudelleen ja hänelle voidaan tehdä täsmäratkaisumyynni. Mikäli ostot ovat toistuvia ja asiakas on erittäin potentiaalinen, voidaan hänelle suositella paikallista tai valtakunnallista sopimusta.

Myyntityön helpottuminen vaatii kuitenkin tarvittavaa yrityksen resursseja ja henkilötasolla asiakaspalvelijalta myynti- ja markkinointiosaamista ja etenkin palveluorientoitumista. Asiakastietojen osalta ne on oltava kaikkien asiakkuuksien parissa työskenteleville.

Asiakasuskollisuuden vahvistaminen edellyttää luottamuksellisen asiakassuhteen jatkuvaa vaalimista. Myyjän tärkeimpiä tavoitteita ovat asiakasuskollisuuden säilyttäminen ja syventäminen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, s. 157.)

5.2 Asiakastarpeen mukainen jatkuva palvelun kehitys

Asiakasosallisuuden toteutumiseksi eletäänkin murroksen aikaa, sillä enää ei riitä asiakaspalautekyselyt tai asiakkaiden kuuleminen, vaan on siirryttävä seuraavalle portaalle, jossa asiakkaat ovat rinnakkain, tasavertaisesti henkilöstön kanssa kehittämässä ja vaikuttamassa palveluihin. (Niskala ym., 2017, s. 8.)

Tekemällä jälkimarkkinointia voidaan parantaa asiakaspalvelun laatua tai parantamalla jo tehtävää jälkimarkkinointia erilaisilla toimilla. Samalla vaikutetaan yrityksen tunnettavuuteen ja yrityksen positiivinen mielikuva leviää, kun tyytyväinen asiakas kertoo saamastaan palvelusta ja kokemuksistaan muille ihmisille. Palvelulla yritys voi luoda kilpailuetua itselleen. Laadukas palvelu on tehokas tapa erottautua kilpailijoista. Hyvän palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen matkiminen on vaikeata. Kilpailijoiden on vaikeata saavuttaa yritystä, jolla on saman alan muita yrityksiä parempi, palveluhaluisempi, innostuneempi, koulutetumpi ja taitavampi henkilöstö. (Lahtinen & Isoviita, 1994, s. 51.)

Grönroos (1987, s. 32) kirjoittaa palvelun laadusta seuraavaa: organisaatiossa ajatellaan usein, että hyvä laatu tarkoittaa hyvää palveluvalmiutta ja tuotantoprosessin hyvää lopputulosta, ts. mitä asiakkaan hyväksi voidaan tehdä. Asiakas sen sijaan odottaa, että hyvään palvelun laatuun sisältyy jotain muutakin. Asiakkaan kokemus palvelun laadusta perustuu kahteen seikkaan, siihen mitä hän saa ja miten hän kokee sen koko prosessin, jonka tuloksena hän saa jotakin. Voidaan siis puhua siitä, kuinka palvelun kokonaislaatu koetaan. Palvelun kokonaislaatu sisältää seuraavat tekijät: teknisen laadun, toiminnallisen laadun ja organisaatiokuvan, imagon.

Palvelun laatu voidaan jakaa myös palveluprosessin laatuun ja lopputuloksen laatuun. Tässä tilanteessa asiakkaan odotusten ja kokemusten suhdetta tarkastellaan erikseen palveluprosessin ja lopputuloksen osalta. Ne molemmat ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden kannalta. Jos palveluyritys haluaa saada asiakkaan tyytyväiseksi, sen pitää samalla panostaa palveluprosessiin ja sillä pitää samalla olla kykyä ja taitoa huolehtia lopputuloksen laadusta. Palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat odotukset, joita hänellä on palvelua hankkiessaan, ja kokemukset palvelusta. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat asiakkaan niin tarpeet kuin muiden asiakkaiden jakamat palvelukokemukset ja tietysti myös markkinointitoimenpiteet, kuten mainonta. Asiakkaan kokemusten ylittäessä odotukset, on yrityksellä mahdollisuus saada uusia kanta-asiakkaita. (Leppänen 2007, s. 135-139.)

Palvelun laatua on mahdotonta kehittää ilman mittaamista. Asiakkaan tyytyväisyyttä voitaisiin mitata spontaanin palautteen, tyytyväisyystutkimuksen ja suosittelumäärän

avulla. Yrityksen on houkuteltava antamaan palautetta ja palautteen anto tulisi olla mahdollisimman helppoa eri kanavien kautta. Monissa yrityksissä haasteena on se, että palvelun laadun mittaamista ei osata määritellä, eikä yrityksellä ole käytössään työkaluja sen toteuttamiseen. Asiakkaista kuitenkin pitäisi kerätä tietoa ja analysoida näistä asiakasymmärrys, joiden pohjalta voi kehittää palvelua vastaamaan asiakkaan tarpeita ja muodostaa totuutta kuvaavan palvelulupauksen.

5.3 Viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääntyminen

Ulkoisen markkinoinnin painopisteet siirtyvät perinteisestä sanoman lähettämisestä vuorovaikutuksen luomiseen. Selkeä suuntaus on, että markkinoinnista on tulossa älykkäämpää, enemmän tietoon pohjautuvaa vuoropuhelua sekä enemmän asiakasta osallistavaa. Viestinnällä on suuri merkitys yrityksen menestykselle, sillä ilman asiakkaita ja heidän ostojaan ei ole yritystä. Tämän vuoksi vuorovaikutussuhteet ovat keskiössä markkinointiviestinnässä ja yrityksen markkinointiajattelussa. (Bergström & Leppänen, 2009, s. 328).

Oston jälkeen asiakkaan odotukset kohoavat korkealle tasolle, sillä yrityksen edustaja tai kampanjointi on synnyttänyt korkeita odotuksia tai jopa antanut katteettomia lupauksia. Ostotapahtuman jälkeen kuitenkin yrityksen mielenkiinto ja aktiivisuus asiakasta kohtaan usein laskevat, kun myyntiponnistus on jo onnistunut ja aletaan siirtymään uusien potentiaalisten asiakkaiden pariin. Kuitenkin asiakkaan odotukset ja keran syntynyt luottamus voi alkaa laskemaan kontaktoinnin ja yrityksen kiinnostuksen puutteesta. Jos vielä samaan aikaan kilpailija on aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen, saattaa asiakas liukua kilpailijan haaviin. Yritys on myöhässä, jos se aktivoituu vasta tässä vaiheessa. Yritys ei hyödynnä olevaa asiakassuhdetta vaan joutuu houkuttelemaan menetettyjä asiakkaitaan takaisin tai hankkimaan enemmän uusia asiakkaita paikkaamaan menetyksiä. Tämä on yksi tutuimmista asiakashallinnan periaatteista eli 1-5-25. (Hellman ym., 2005, s. 29, 33.)

Ylikoski kirjoittaa teoksessaan (2001, s. 109), että asiakkaan - ja tässä tapauksessa siis yrityksen tai sen edustajan tyytyväisyys ostokseensa syntyy sen pohjalta, mitä odotuksia tällä on ollut tuotetta tai palvelua kohtaan. Käytettyään palvelua asiakas on joko

tyytyväinen tai tyytymätön. Asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii tavoitteidensa toteutumiseen juuri asiakastyytyväisyyden avulla. Kun asiakas on tyytyväinen ostamiinsa tuotteisiin ja saamaansa palveluun, hän asioi yrityksessä mielellään uudelleen. Näin asiakkaan odotukset täyttyvät tai jopa ylittyvät, asiakassuhde tiivistyy ja asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta tutkimusten mukaan keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. Tyytymätön asiakas sen sijaan kertoo kielteisestä kokemuksestaan keskimäärin yhdelletoista muulle henkilölle. Parasta markkinointia on hyvin tehty työ. Se antaa tukevan perustan yrityksen kannattavuudelle.

Kuluttajien asiointitavat muuttuvat, ja sen myötä myös käsitys hyvästä asiakaspalvelusta muuttuu. Asiakkaalla on odotuksia, miten hän luulee ja toivoo tapahtuman sujuvan. Aikaisempi palvelu, joko samalla tai eri palveluntarjoajalla luovat pohjan siihen, millaista palvelua asiakas odottaa saavansa. Toisinaan asiakkaan odotus palvelun laadusta ei täyty, jolloin hän tulee pettymään. Asiakas harvoin kokee itse toimivansa väärin tai odottavansa kohtuuttomia. Asiakaspalvelun mittaamisen yksi haaste ovatkin juuri nuo erilaiset odotukset. Sama palvelu voi olla toiselle asiakkaalle positiivinen yllätys, toiselle pettymys, riippuen asiakkaan odotuksista palvelutilanteeseen. Olemassa olevan palvelun mittaamisessa ja kehittämisessä on oleellista löytää kohdat, joista aiheutuu negatiivisia kuiluja odotusten, lupauksen ja todellisuuden välille. Asiakaspalvelu ja myynti sekoitetaan nykyään hyvin usein toisiinsa. Niiden taustalla on kuitenkin erona se, kumman aloite tapahtumaan on.

Markkinointi antaa tietyn odotusarvon asiakaspalvelun laadusta ja asiakkaan saamasta kokemuksesta. Mainonnassa yleistynyt yliveräinen asiakaskokemus aiheuttaa paljon odotuksia tulevaa palvelua kohtaa. Mikäli markkinoinnin ja asiakaspalvelun taso eivät kohtaa, syntyy ns. Markkinointiviestinnän kuilu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas odottaa palvelulta paljon enemmän kuin mihin asiakaspalvelu pystyy vastaamaan. (Juuti ym., 2014, s. 119.)

Jos kuluttaja saa sen, mitä hän on odottanut tuotteelta tai palvelulta, on hän tavallisin tyytyväinen. Jos taas odotukset olivat suuremmat, kuin mitä ostaja todellisuudessa tunsikaan saavansa, hän pettyy. Tämä on yksi niistä asioista, joihin jälkimarkkinoinnilla pyritään vaikuttamaan. Jälkimarkkinoinnilla kerätään tietoa siitä, mitä asiakas odotti tuotteelta tai palvelulta, mihin hän oli tyytyväinen, mitä hän olisi toivonut tehtävän

toisella tavalla, mistä asioista hänen tyytymättömyytensä johtuu. (Ylikoski, 1999, s. 109.)

Samanaikaisesti tulee kartoittaa henkilöstön palvelun laatukäsitykset ja mitkä ovat henkilöstön resurssit ja mahdollisuudet toteuttaa vaadittuja laatutavoitteita. Yrityksen johto kertoo sisäisen viestinnän avulla, mitä on palvelun tavoitelaatu ja kuinka sitä tuotetaan. Tämän jälkeen asiakkaalle voidaan antaa palvelulupaus esimerkiksi mainonnan avulla. Nyt henkilöstön tehtävänä on tuottaa palvelua ja reagoida siitä saatuun palautteeseen ja puuttua laatuongelmiin ja kehittää palvelua edelleen.

Palvelun kehittämisen pohjana on aina asiakkaalta saatu palaute ja palvelutilanteessa asiakaspalvelijan tekemät huomiot. Viestinnän tavoitteita voidaan tarkastella montaa kautta ja siihen on erilaisia malleja, joista tunnetuimmat ovat AIDA ja DAGMAR. (Rope, 2000, s. 279.)

5.4 Asiakasymmärryksen lisääntyminen asiakastietoa hyödyntämällä

Yritysten sekä kuluttajien muuttanutta ostokäyttäytymistä on vaikea ymmärtää ilman, että menetelmät kehittyvät. Toisaalta päätöksentekijöiden ulottuvilla on työkaluja asiakastiedon keräämiseen ja käsittelyyn ja siksi käsitteet asiakasymmärrys (engl. customer insight) ja asiakastieto (eng. customer knowledge) ovat nousseet asiakkuuksien johtamisen ajankohtaisiksi teemoiksi. (Arantola, 2006, s. 15.)

Kun yhdistettäisiin tietokantojen dataa, asiakastutkimuksia ja henkilökunnan hiljaista tietoa, syntyisi asiakasymmärrystä. (Arantola, 2006, s. 32).

Asiakasmarkkinoinnissa kannattaa miettiä tarkkaan, mitä ja millä tasolla tietoja asiakkaista kannattaa kerätä ja millä hinnalla. Asiakasrekisteriin ei kannata kerätä varmuuden vuoksi kaikkea mahdollista saatavilla olevaa tietoa, sillä tietojen säilyttäminen ja päivittäminen maksaa. Tärkeintä on saada ainakin oikeat yhteystiedot ja mahdollisesti joitakin asiakasryhmittäisiä tietoja esimerkiksi ikä. Jatkossa voidaan, asiakkuuden kehittyessä, kysyä lisätietoja ja rekisteröidä ostoja. (Bergström & Leppänen, 2013, s. 465.)

Arvon luonti jälkimarkkinapalveluissa alkaa asiakkaan alan ja liiketoimintaprosessien ymmärryksestä. Näiden tekijöiden syvälinen ymmärrys on erityisen tärkeää, kun kehitetään yrityksen palveluita kuten jälkimarkkinointia asiakaslähtöisemmiksi. Mikäli yritys ei tiedä kuinka hänen palvelu vaikuttaa asiakkaan liiketoimintaan, prosesseihin ja vaatimuksiin, se ei kykene tarjoamaan maksimaalista arvoa asiakkaalle. (Eades ym., 2014, s. 35.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat ennen kaikkea tuotteen tai palvelun ominaisuudet sekä odotettu tuotteen tai palvelun laatu. Palvelun laatu muodostuu eri osa-alueista, joita ovat luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus, empatia ja palveluympäristö.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat palveluorganisaation vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle jäävät tilannetekijät ja asiakkaan yksilölliset ominaisuudet eli yksilötekijät (Ylikoski 1999, s. 153).

Asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti. Se, mikä vuosi sitten oli asiakkaille riittävän hyvää, ei ehkä tänään enää riitä edes asiakasodotusten perustasoon. Asiakkaiden muuttuvaan odotusarvoon vaikuttavat ennen kaikkea tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys sekä teknologian kehittyminen, joka vaikuttaa yritysten kykyyn palvella asiakkaitaan. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 71.) Asiakkaat saavat jatkuvasti tietoa eri kanavista ja muiden asiakkaiden kokemuksista, joita peilaamalla hän asettaa taas uuden lähtötason.

Siksi tietyn asiakasryhmän ”ylipalveleminen” saattaa johtaa siihen, ettei yrityksellä on mahdollisuutta pitää yllä riittävää palvelutasoa asiakasodotusten jatkuvasti kasvaessa jaettujen kokemusten myötä. Asiakas kokee pettymyksen vaikka kokemus aiemmin tyydytti hänet. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 71.)

Asiakastiedon keräämisessä tulisi panostaa ajantasaiseen ja laadukkaaseen asiakasrekisterijärjestelmän tuottamaan sekä sinne syötettyyn tietoon. Tämä edellyttää, että tiedon hankinta ja käyttö on hoidettu systemaattisesti ja vastuutettu riittävän monelle, Tietämys syntyy organisaation toiminnan tulosten kautta kokemukseräisesti koko asiakaspolun varrella. (Hellman ym., 2005, s. 17.) Yritysten tulee myös huomioida Euroopan tietosuojasetuksen (GDPR-General data Protection Regulation) vaatimukset.

Asiakkaista tulisi muodostaa täydellinen kuva heidän tarpeistaan, toiveistaan, mieltymyksistään ja käyttäytymisestään. Sen jälkeen voit alkaa kasvattamaan heistä saatavaa liiketoimintaa. Nämä ovat asiakkuuden hallinnan (CRM) perusasioita, joissa on kyse oikeanlaisen asiakkaiden houkuttelemisesta. Oikeanlainen asiakas on sellainen, joka ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita, koska ovat niihin järjellä ja tunteella tyytyväisiä. Heistä voi myös tulla vahvimpia kannattajia yrityksellesi. (Kotler, 2011, s. 190.)

Näin digiaikana datan noustessa kilpailuedun ja personoinnin perustaksi yhä useampi kuluttaja on valmis luovuttamaan tietojaan paremman asiakaskokemuksen toivossa. Miten siis tietoa tulee kerätä ja säilyä. Mihin sitä voi käyttää ja millaisia vääristymiä voidaan vahingossa tai tarkoituksellisesti aiheuttaa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 62.)

Jos yrityksellä on käytössään saamaansa asiakastietoa, että analyysityökaluja niin seuraava askel kohti asiakasymmärryksen hyödyntämiseen on näiden hyötyjen irtisaaminen ja käyttäminen. Asiakastietämyksen on oltava koko yrityksen resurssi. (Arantola 2006, s. 11-12.) Jatkuviissa esimerkiksi sopimussuhteisissa asiakkuuksissa syntyy asiakas kohtaista tietoa, jopa ymmärrystä ajan kanssa, mutta on sitä ei synny itsestään vaan tietoa on tarkasteltava ja analysoitava. (Arantola, 2006, s. 27.)

6 JÄLKIMARKKINOINNIN VAIKUTUS KOKO ASIAKASKOKEMUKSEEN

Jälkimarkkinoinnin tehtävä on varmistaa positiivisen asiakaskokemus ja jälkimarkkinoinnin laadukkuus vaikuttaa kokoasiakaskokemuksen tunteeseen. Yksilön käyttäytymiseen palvelutilanteessa vaikuttavat myös psykologiset tekijät, kuten motivaatio, oppiminen ja informaation käsittely. (Ylikoski 1999, s. 78). Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa, kuinka paljon asiakas kokee itse panostavansa palvelun saamiseen verrattuna saamaansa hyötyyn. Palvelua valitessaan asiakas miettii sitä, mikä organisaatio tuottaisi hänelle eniten arvoa. Asiakkaan palvelukokemuksen muodostavat asiakkaan saama arvo, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys, jotka kaikki liittyvät olennaisesti toisiinsa, sekä lisäksi näihin kaikkiin kolmeen tekijään voidaan vaikuttaa

markkinoinnin toimenpitein. Palvelukokemukseen vaikuttavat myös vuorovaikutustilanteet palveluhenkilöstön kanssa, palveluympäristö, organisaation imago ja palvelusta peritty hinta. Ne vaikuttavat laatuun, tuottavat asiakkaalle arvoa ja luovat asiakastytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, s. 153.) Asiakkaan tyytyväisyys ja hyvä laatu tulisi saada aikaan jokaisessa palvelutapahtumassa, koska yksittäisten palvelutilanteiden onnistumiset vaikuttavat asiakkaan kokonaistyytyväisyyteen organisaation toimintaa kohtaan. Asiakastytyväisyyttä voidaan tarkastella yksittäisenä palvelutapahtumana tai kokonaistyytyväisyytenä. Asiakas saattaa olla tyytymätön tiettyyn yksittäiseen palvelutapahtumaan, mutta kuitenkin tyytyväinen organisaation toimintaan kokonaisuutena tai päinvastoin. (Ylikoski 1999, s. 155.)

B2B-ympäristössä on omat erityispiirteensä, mutta siinäkin hyvän kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat pääasiassa samat tekijät kuin kuluttajaympäristössä: hyvä ilmapiiri, omien verkostojen kokemukset, brändimielikuva, palvelun arvo suhteessa hintaan ja luottamus. (Holma yms., 2021 s. 34.)

Asiakaskokemuksia siis syntyy joka kohtaamisessa, joista jokaisella on merkitystä. (Holma yms., 2021 s. 28.) Asiakaskokemus on tapa erottua massasta. Hyvä asiakaskokemus ei ole vain tyytyväisyyskyselyiden parissa puuhastelua vaan liiketoiminnan kannattavuuden ja kasvun lähde. (Holma yms., 2021 s. 32.) Huomioitavaa on, että yritysten välillä hyvä kokemus ei välttämättä ole elämyksellinen vaan enemmänkin käytännönläheinen, riskitön ja luotettava sekä ajaa tarkoitustaan. (Holma yms., 2021 s. 35.)

Asiakkuuksien kehittäminen vaatii myös seurantajärjestelmien kehittämistä. Asiakkailla tulisi antaa mahdollisuus antaa palautetta joko spontaanisti tai osallistumalla tarkempaan tutkimukseen. Yhteen tietokantaan tulisi dokumentoida järjestelmällisesti kaikki asiakkuuksien aikana syntynyt tieto. Ajan tasalla olevat asiakastietokannat ovat onnistuneen vuorovaikutuksen edellytyksiä. Vanhentuneet tai väärät ostohistoriaan liittyvät tiedot tai nimi- ja osoitetiedot saavat helposti aikaan ärtymystä ja vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen viestin lähettäjänä ja heikentää työn laatua.

NPS eli nettosuositte luindeksi (net promoter score) kertoo asiakkaan suositteluhenkilöiden määrästä. Tällä mittarilla asteikolla 0-10, selvitetään kuinka moni asiakkaista

suosittelisi yritystä tai palveluita muille (suosittelijat), kuinka moni on välipitämätön (passiiviset) ja kuinka moni on tyytymätön yrityksen toimintaa (arvostelijat). NPS ei kuitenkaan kerro miksi asiakkaat kokevat näin ellei asiakkaalle lähetetä tarkentavaa kysymystä. (Tenhunen, 2016.)

CSAT (Customer Satisfaction Score) mittaa tyytyväisyyttä kiteytymällä kysymykseen: Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun? Asiakkaan tulevaa käytöstä mittarilla ei voi ennustaa. (Tenhunen, 2016.)

CES (Customer Effort Score) kertoo palvelukokonaisuuden sujuvuudesta, mutta asiakkaiden toiveista tai haasteista se ei kerro. Se mittaa asiakkaan vaivaa kysymyksillä: asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomasi palvelun ja Yritys teki palvelun hankkimisen helpoksi Kyllä/Ei. Mahdolliset pullonkaulat nousevat esille ja kehitystä on helpompi lähteä palveluprosessissa tekemään. (Tenhunen, 2016.)

Mittareiden tulee tukea yrityksen tavoitteita ja yritys voi kehittää omiakin. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan riitä parantamaan asiakaskokemusta vaan asiakkaan polku koko prosessissa on tunnettava. Tarvitaan myös asiakkaan kuuntelua ja sen mukaan tehtyjä toimia. (Tenhunen, 2016.)

Yhdellä mittarilla ei saada selville hyvän asiakaskokemuksen hyötyä vaan se tulisi kytkeä tavoitteisiin, asiakashankintahinnan pienentämiseen, asiakkuuden elinkaaren arvon kasvattamiseen, asiakaspysyvyyteen ja -poistuman pienentämiseen sekä suositteluhaluuteen. (Holma yms., 2021 s. 40.)

Tärkeää on myös, jos asiakas on tyytymätön, on tärkeää, että häneen voidaan olla yhteydessä välittömästi ja kenties korjata palvelukokemus positiiviseksi. (Tenhunen, 2016.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen on yrityksille huima mahdollisuus. Teknologia sinänsä ei ole tärkeää vaan tärkeämpää on lopputulos, jota sen avulla tavoitellaan. Paraskaan teknologia ei huonosti käyttöön otettuna auta eteenpäin. Kokonaiskokemuksen kehittämisalueita voi käyttää myös jälkimarkkinoinnin kehittämisessä. Niitä on palvelun nopeus, personointi ja käyttäjäystävällisyys. Reaaliaikaisuus on ulottunut

myös asiakaspalveluun ja palautteen antoon. Jälkimarkkinoinnin personoinnissa ei enää riitä tavan valinta pelkän segmentoinnin mukaan vaan sen tulee auttaa koko asiakaskokemuksen henkilökohtaiseksi tuntemiseen eli hyperpersoonallisuuteen, jossa asiakas on yksilö. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 56-57.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa on tarkoituksen esitellä kohdeyrityksestä tehtyä tutkimusta, siihen käytettyjä menetelmiä ja saatuja tuloksia. Kohdeyrityksessä ei ole ennen tehty tutkimusta liittyen jälkimarkkinointiin. Todettakoon, että asiakaspalvelulähtöisyys ja palvelukehityslähtöisyys ovat kohdeyrityksen yleiset toimintatavat.

Jälkimarkkinoinnin kehittäminen on tutkimuksellinen opinnäytetyö, joka saa alkunsa Ojasalo, Moilasen ja Ritalahden (2014, s. 19–20) mukaan esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista. Muun muassa käytännön ongelmien ratkaisu, uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palveluiden tuottaminen sekä toteuttaminen kuuluvat tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tarkoituksena on siis luonnostella, kehitellä käyttöön otettavia erilaisia ratkaisuja. Tutkimuksellinen opinnäytetyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta käytännön parannusten ja ratkaisujen osalta, joita kehittämistyössä tavoitellaan. Tutkimuksellista opinnäytetyötä ohjaavat ennen kaikkea käytännölliset tavoitteet. Käytännöllisinä tavoitteina tässä opinnäytetyössä on tarkastella jälkimarkkinoinnin nykytilaa ja pohtia toimenpide-ehdotuksia sen kehittämiseksi.

7.1 Lähestymistapa, toteutus ja tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Aineistonkeruussa käytetään useita menetelmiä ja tavoitellaan nimenomaan ilmiöiden kuvailemista. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, siis tapauksen. (Aaltola & Valli, 2010, s. 190.)

Kyseessä on siis tapaustutkimus, jonka tulokset saadaan muutaman henkilön haastattelun perusteella ja juuri tästä syystä tämän tutkimuksen suorittamiseen se sopi parhaiten tapaustutkimus.

Jälkimarkkinointi on merkittävä tekijä yritykselle asiakaspysyvyyden sekä asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Sen vuoksi asiakkuuksien jälkihoitoa tutkitaan laadullis in eli kvalitatiivisin menetelmin, jotta juuri voidaan ymmärtää ilmiötä syvemmin. Otos on pieni, sillä laadullinen tutkimus tähtää mielipiteiden, syiden ja kokemusten ymmärtämiseen. (Alasuutari, 2007, s. 38-39.)

Tätä valittua tutkimusmenetelmää perustelee myös se, että laadullisessa tutkimuksessa pureudutaan paremmin juuri monimutkaisiin ilmiöihin ja prosesseihin. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostavaa onkin merkitykset, se miten ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Itse tutkija on isossa osassa tiedonkeruussa ja analysoinnissa. (Kananen, 2014. s. 19.)

Tutkimusmenetelmässä voidaan käyttää haastatteluita, joihin haastateltavat henkilöt valitaan tarkoin. Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, johdatella keskustelun takaisin teemaan mikäli aiheet karkaavat pois aiheesta ja oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmauksia ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 75.)

Tiedonkeruuseen tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa kysymysten ei tarvitse olla tiettyssä muodossa tai järjestyksessä. Joustava haastattelun runko käsittelee kuitenkin aihetta käsittelevää teemaa ja toimii muistilistana. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysellä mitä tahansa, vaan pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia ongelmanasettelun mukaisesti sekä valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen mitä ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 77-78.)

Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu ja siinä edetään tiettyjen ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 77.).

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tärkeämpää tiedonantajien määrän suhteen on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Haasteltavien valinta tulee siis olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 87-88.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiantuntijoiden ja asiakkaiden mielipiteen jälkimarkkinoinnista yleensä, saada kartoitettua nykytila sekä heidän aiemmat kokemukset ja toiveet jälkimarkkinoinnin suhteen. Tutkimus haluttiin toteuttaa nimenomaan työntekijäpainotteisena ja asiakkuuksien tiimissä heitä ei ole montaa. Lisäksi haluttiin peilata asiantuntijoiden mielipiteitä ristiin yritysasiakkaiden mielipiteisiin. Haastatellamalla heitä henkilökohtaisesti saataisiin täsmällistä tietoa mitä yritysasiakkaat ovat mieltä jälkimarkkinoinnin nykytilasta sekä millaista jälkimarkkinointia he haluavat tai millaista kohdeyrityksen tavoitteiden mukaan tulisi tehdä, jotta siitä olisi hyötyä.

7.2 Piilohavainnointi

”Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi, jota käytetään havaintojen keräämiseen tutkimuksessa. Havaintoja voidaan kerätä havainnoinnilla sekä luonnollisessa ympäristössä, että laboratorio-olosuhteissa. Luonnollisessa ympäristössä tehtyjen havaintojen etu on, että havainto tehdään aina siinä asiayhteydessä, kontekstissa, jossa se ilmenee” (Vilka, 2006, s. 37). ”Havainnointitapoja on jaoteltu sen mukaan, miten tutkija toimii suhteessa tutkimuskohteeseensa” (Vilka, 2006, s. 42). Piilohavainnointi on osallistuvan havainnoinnin erikoismuoto, jossa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ensisijaisesti muista syistä ja toissijaisesti tutkimussyistä. Näin on silloin ensisijaisesti, kun tutkija tutkii ja havainnoi esimerkiksi omaa työyhteisöään työsuhteensa aikana.

Tieteellinen tutkimus perustuu aina luotettaviin havaintoihin, jotka ovat olennaisia ongelmanasettelun, tutkimusmetodien ja teoreettisen viitekehyksen kannalta. Luotettavan havainnon tekeminen tai havainto itsessään on tutkimuksen lähtökohta. Havaintoa tarkastellaan aina tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä, jossa tutkittava asia

tai ilmiö paljastuu. Havaintoa tarkastellaan myös oikeassa mittasuhteessa, kuten suhteutettuna teoriaan. (Vilka, 2006, s. 16.)

”Tieteellisessä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen havaintoja ei koskaan itsessään pidetä ”tuloksina” vaan pidetään vain johtolankoina. Havaintoja tulkitsemalla pyritään pääsemään niiden taakse.” (Alasuutari, 2007, s. 78).

Työskentelin kohdeyrityksessä kolme vuotta myynnin ja asiakkuuksien parissa. Jälkemarkkinointi jäi usein vähäiselle huomiolle tai sitä ehdittiin tekemään vain osalle asiakkaista. Näin havainnoidessani aihe valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi. Piilohavainnoinnista ei ole varsinaista aineistoa en kerännyt vaan havainnointia ja kokemuksia kerääntyi enemmänkin arjen kautta.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Se millainen yksilön käsitys on ilmiöstä ja millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Ei siis ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija itse päättää oman ymmärryksen varassa tutkimusasetelmasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 19.)

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimuksen kohde on oikea yritys, jonka jälkemarkkinointi vaatii kehittämistä. Vastaukset haastattelukysymyksiin kerättiin kohdeyrityksessä vakituisesti työskenteleviltä asiantuntijoilta ja vuoden sisään asiakaina olleilta ja ostaneilta. Dokumenttiaineiston luotettavuutta on pohdittu lähdekritiikin puolesta ja dokumenttina käytetty Asiakasjohtamisen tavoitteet -diasarja on saatu suoraan kohdeyrityksen toimitusjohtajalta.

Tutkimuksessa on käytetty myös yhtenä validiteettikriteerinä olevaa triangulaatiota eli tietoa on kerätty eri tiedonantajaryhmäiltä ja otettu huomioon muutamalla teoreettisella näkökulmalla. (Sarajärvi & Tuomi, 2006, s. 142.)

Luotettavuutta voidaan kritisoida asiakas-haastateltavien suhteellisen pienellä määrällä, mutta laadullisen aineiston analysoinnissa on mahdollisuus hyödyntää määrällisen aineiston menetelmiä ja pohtia tulosten yleistymistä muihinkin kuin vain tutkittuihin yksiköihin edellyttäen, että on tutkittu vähintään kolme tapausta. Jos kaikilta tulee sama viesti, tämä ei enää ole sattumaa vaan tilastollisessakin mielessä merkitsevä tulos. (Aaltola & Valli, 2010, s. 253.)

Kvalitatiivinen tutkimus kohdistuu pieneen määrään tutkimustapauksia, mutta vastauksia ja tuloksia pyritään ymmärtämään mahdollisimman syvälle löytäen tulosten perusteella vastaukset kysymyksiin miksi, miten ja millainen? (Kananen, 2014. s. 19.)

Asiantuntijoita haastattelujen jälkeen mielestäni oli hyödyllisempää keskittyä asiantuntijoiden haastatteluihin kuin haastatella lisää asiakkaita, sillä kohdeyrityksen asiakkaiden parissa työskentelevät ovat avainasemassa jälkimarkkinoinnin kehittämisessä.

Omat sitoumukset tutkijana liittyvät siihen, että olen kohdeyrityksen entinen työntekijä, mutta koska en ole enää yrityksessä töissä ja voin katsoa asiaa kriittisesti ja puolueettomasti. Jokainen tulosten asia on tutkimuksella todettu. Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus riittävästä ajasta on ainakin toteutunut.

Aineistokeruun osalta olen tehnyt kaiken itse, samoin tehnyt haastatteluista muistiinpanot ja litteroinnit. Haastateltavat ovat todellisia kohdeyrityksen työntekijöitä ja asiakkaita.

Piilohavainnoinnin on katsottu olevan jo itsessään eettisesti ongelmallinen havainnointimenetelmä mutta tässä opinnäytetyön piilohavainnoinnin osuus on kohdistettu kehittämistarpeen löytämiseen ja se on kohdistettu enemmänkin yleisiin toimintatapoihin ei yksittäisen ihmisen tekemiseen. Havainnointi auttoi tutkimuksen taustatietojen ymmärtämisessä esimerkiksi henkilön tehtäväkuva ja aikaa havainnoinnista on jo yli puoli vuotta. Havainnoinnin osalta ei ole tehty varsinaisia muistiinpanoja vaan ovat enemmänkin oman työn arjen havainnointia.

7.4 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen analysoinnissa tulee huomioida, miten tulokset saadaan lukijalle esitetyä selkeimmässä muodossa. Tuloksissa tutkijalla on oikeus käyttää omaa harkintaa, mikä on tarkoitukseen sopivin vaihtoehto. (Valli, 2015. s. 11-12.)

Teemahaastattelut ovat ensin yleiskielelle litteroitu. Haastatteluista ihmisten nimet on poistettu ja järjestelmien nimet on muutettu yleistasolle, jotta vaarana ei ole yrityslaisuusien paljastuminen.

Laadullisella eli kvalitatiivisella aineistolla tarkoitetaan yleensä tekstimuodossa olevaa aineistoa, jota ei haluta tai voida redusoida numeromuotoon. Tyypillisesti se on esimerkiksi tutkijan keräämää haastatteluaineistoa, joka on tavallisesti nauhoitettu ja sitten purettu, josta ne on litteroitu tekstiksi. (Aaltola ym., 2010, s. 111.)

7.5 Aineiston kerääminen ja haastattelun toteuttaminen

Tutkimuksessa aineistona käytettiin myös kohdeyrityksen toimitusjohtajalta saamaa kahta Powerpoint-diaa, joissa oli kuvattu yrityksen strategia ja nykyiset asiakasjohtamisen tavoitteet. Näiden myös käytettiin siis myös hyvin pienenä osana aineistolähtöistä analyysia.

Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetyt teemat olivat jokaiselle haastateltavalle samat. Lisäksi käytettiin teemoihin sopivia silloiseenkin tilanteeseen sopivia avoimia, laadullisia tutkimuskysymyksiä, jotta saatiin tarkennettuna jotain asiaa tai saatiin selville mitä on saattanut jättää huomiotta. Haastattelu tallennettiin puhelimen ääninauhurille ja sen jälkeen litteroitiin tekstiksi.

Tutkimuskysymykset voivat täsmentyä ennen aineiston keruuta tai aineiston keruun aikana. Tärkeää on, että kysymykset ja aineisto vastaavat toisiaan. Jos tutkija haluaa saada selville, miten ihmiset kokevat jonkin asian, on tutkijan ennen aineiston keruuta pohtia, millaisia kokemukset ovat luonteeltaan. (Aaltola ym., 2010, s. 53.)

Otantana haasteltavia oli lopulta kohdeyrityksen puolelta viisi henkilöä ja asiakkaita kolmesta eri segmentistä viisi henkilöä eli yhteensä kymmenen. Asiakkaiden haastatteluiden henkilöt ovat yritysten yhteyshenkilöitä, jotka sopivat koulutukset ja tilaavat niitä omille työntekijöilleen, mutta eivät ole vuoden sisään itse osallistuneet koulutukseen. Tästä syystä otettiin vielä haastateltavaksi myös yksi myös yrityksen edustaja joka on tietyn yrityksen työntekijä ja osallistuja.

Asiakkaiden haastattelujen otantaan valitut eri asiakkuustaustoilla olevat yrityksen edustajat:

Sisäinen asiakas, yhteyshenkilö: 1 henkilö. Konsernin sisäinen asiakas, jolla muita koulutustoimittajavaihtoehtoja ei ole.

Pitkäaikainen asiakas, yhteyshenkilö: 3 henkilöä. Haastatteluun valittiin erilaisten yritysten yhteyshenkilöt, jotta saataisiin näkemyksiä erilaisista asiakkuuksista. Kaksi näistä ovat valtakunnallisia yrityksiä, joista toisella työntekijät ovat hajallaan eri paikkakunnilla ja heillä käytössä olemassa oleva koulutussopimus kohdeyrityksen kanssa ja toisen yrityksen asiakkuus perustunut enemmänkin paikalliseen hyvään palvelusuhteeseen. Kolmas haastateltava on iso, yhdellä paikkakunnalla toimiva yritys, jossa noin 800 henkilöä töissä.

Koulutuksen itse tilannut ja koulutukseen osallistunut yksittäinen yritysasiakas: 1 henkilö. Haastatteluun haluttiin myös yksittäisen yrityksen työntekijän mielipide, joka on itse tilannut koulutuksen ja osallistunut siihen.

Tutkimuksessa yrityksen asiantuntijoina haastateltiin toimitusjohtajaa ja neljää muuta yrityksessä työskentelevää eri työnimikkeellä olevaa, asiakkuuksien parissa työskentelevää työntekijää. Valitut työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa ja heillä on ajantasaisin tieto ja käsitys asiakkaista ja toimintatavoista. Toimitusjohtajalla on paljon aikaisempaa työuraa asiakkuuksien johtamisen parista eri yritysten palveluksessa. Tutkimus toteutettiin Microsoft Teams-etähaastatteluna kuvayhteys päällä ja mikäli haastateltava halusi lähetettiin teeman aiheet etukäteen ikään kuin pääsemään aiheeseen ja sitten itse haastattelu keskusteltiin vapaasti teemojen mukaan. Tarkempi kysymyslomake toimi haastattelijalla vain eräänlaisena muistilistana, jotta vastauksia pystyi tarvittaessa tarkentamaan valittujen teemojen puitteissa sekä johdattamaan vastaajia monipuolisesti ajatusten esittämiseen. Sillä laittoiko teemat etukäteen vai ei, ei tuntunut olevan vaikutusta haastateltavien vastauksiin.

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa asiaa ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen, yhtenäinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 110.)

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa esitellään asiakkaiden ja asiantuntijoiden haastattelujen tulokset. Ensin mainitaan toimitusjohtajan haastattelun ja häneltä saatujen dokumenttien mukaan kohdeyrityksen asiakasjohtamisen tavoitteet, joihin tässä työssä jälkimarkkinoinnin paranehdotusten pohdinnassa peilataan. Sitten käsitellään asiakkaiden, että työntekijöiden haastattelujen tulokset teemoittain erikseen ja niissä nousseita huomioita. Lopuksi nykytilan kartoitus, joka saatu näiden haastattelujen perusteella sekä vielä yhteenvedo ja kehitysehdotukset.

Eri menetelmillä saatu tieto nykytilasta on analysoitu kokonaisuutena ja tulokset esitetään kokonaisuutena. Muutamia alkuperäisiä ilmauksia on esitetty esimerkkeinä ja tekstin elävöittämiseksi. Lisäksi on käytetty perusteluna työn tuoman ammattitietoperustaa.

8.1 Kohdeyrityksen asiakkuusjohtamisen tavoitteet ja johdon näkemykset

Kohdeyrityksen koulutustoiminta perustuu vahvaan asiantuntemukseen koulutusten aiheista. Asiakastyytyväisyys ja suosittelu koetaan erittäin tärkeäksi asiaksi ja kohdeyritys onkin luonut koulutusten loppuun päivitetyn palautekyselyn, jossa mitataan myös NPS-suosittelevuutta. Kohdeyrityksessä ei ole valmista jälkimarkkinointisuunnitelmaa, mutta asiakaslähtöisyyteen ja sen kehittämiseen yritetään panostaa koko ajan enemmän ja muokata prosesseja tämän tukemiseksi. Yhtenä osoituksena on myös tämän opinnäytetyön mahdollistaminen. Yrityksessä on ollut jonkin verran henkilöstömuutoksia irtisanoutumisten takia ja koronavuodenkin takia osa prosessien

kehittämisistä on pysähtynyt. Organisaatiomuutos on meneillään sekä myös asiakkuuksien hoitoon ja myyntiin vaikuttavien järjestelmien kehitys on kesken.

Yrityksen tavoitteina asiakkuusjohtamisessa ovat vastuuasialluuksien nimeäminen, asiakkuuksien hoitomallit ja asiakastarpeiden kartoittaminen. Lisäksi tavoitteissa mainitaan positiivisen asiakaskokemuksen varmistaminen ja sen mittaamisen kehittäminen / tyytyväisyyskyselyiden uudistaminen. Yrityksen strategiaan on kirjattu myös asiakaskokemuksen seuraaminen kuten myös tiedolla johtaminen ja asiakasystävällisempien palveluiden takaaminen. Nämä kaikki liittyvät myös jälkimarkkinointiin kuten opinnäytetyön teoriaosassa on esitetty.

Tutkimuksen osana oli tarkoitus haastattelun avulla selvittää myös ylimmän johdon näkemys jälkimarkkinoinnista ja sen tilasta sekä tuoda siten esiin myös strateginen tavoitepuoli, toimenpiteiden seuranta ja mittaaminen. Mikäli organisaatiosta nousisi risteäviä näkemyksiä vallitsevista halutuista toimintavoista, voi se näkyä toteutuksessa ja johtamisessakin.

Johdon haastattelussa nousivat asiakkaiden ja heidän toiminta-alan tunteminen ja asiakkuuksien tasojen luokittelut eri segmenttien mukaan. Näitä alkuselvitelyitä oli jo tehty. Näiden tasojen mukaan päätettäisiin mahdolliset asiakkuuksien hoitomallit. Eri hoitomalleja ei ole otettu käyttöön täysillä juuri henkilövaihdoksien takia. Tärkeää on, että asiakasymmärrystä lisätään, jotta kohdeyritys tietäisi mitä asiakas tarvitsee. Palautekyselyn kysymyksiä kerrottiin päivitetyn, kuten myös asiakaspalautteiden käsittelyä ja seurantaa. Asiakaspolun varrella on monta ihmistä ja kosketuspintaa, mutta asiakkuuden hoidosta vastaa asiakkuuden hoitoyksikkö (myyntitiimi). Palautekyselyt tulisikin saada koko toiminnan kattavaksi. Asiakkaan kanssa voi suoraan sopia ja puhua miten haluavat esimerkiksi jälkimarkkinointia tehtävän.

Jälkimarkkinoinnin ymmärrys tärkeänä osana asiakaskokemuksen ketjun ydintä on johdolla selvä ja haastattelussa mainintana myös, että jälkimarkkinointi vaikuttaa pitemmän kaavan kautta jopa asiakaskannattavuuteen. Toimitusjohtaja kertoi myös, että asiakkuusjohtamisen prosessi tulisi jatkossa olla osana liiketoiminta- ja strategiafoorumissa ja hallituksessa. Nykytilan temasta nousi esiin, että uskottiin jälkimarkkinointia tehtävän muutaman suurimman asiakkaan kanssa, mutta ei systemaattisesti

kaikkien kanssa. Suurimmilla asiakkailla on tietty yhteyshenkilö. Pelkät uskomukset eivät kuitenkaan jälkimarkkinoinnin hoidossa auta, vaan niiden lisäksi tarvitaan arkeen luotuja prosesseja, toimintatapoja ja seurantaa, joita johto tarvitsee tiedoksi arjen työkaluksi. Lisäksi kehittämisen teemassa keskusteltiin jälkimarkkinoinnin frekvenssistä, toiveiden huomioimisesta ja asiakkaan halusta tulla kohdatuiksi. Lisämyynnin tulisi painottua muutamaaan yksinkertaiseen tuotteeseen ja koulutuksen yhdistettynä. Toimitusjohtaja nosti vielä koronavuoden tuoman ison koulutusmuutoksen, kun koulutukset saatiin siirrettyä etäaikaan ja päteviksi webinaareiksi.

8.2 Asiakkaiden haastattelujen tulokset

Kaikki tulokset perustuvat haastattelututkimukseen. Teemahaastatteluissa tutkittavat ovat vuoden sisään kohdeyrityksen kanssa asioineita asiakkaita, jolloin tulokset liittyvät kiinteästi kohdeyritykseen ja sen toimintaan.

Jälkimarkkinointi -yleiskäsitteenä, ensimmäinen teema

Tällä teemalla aloitettiin, jotta saatiin käsitys siitä, että haastateltavat tietävät käsitteen ja ilmiön mistä tulisi keskustella. Jälkimarkkinointi-käsite ymmärrettiin erittäin hyvin ja jokainen totesi, että pienelläkin jälkimarkkinoinnilla olisi positiivista vaikutusta varsinkin asiakkuuden hoidossa ja sen ylläpidossa.

Kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytila, toinen teema käsitteli kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytilaa, millaista jälkimarkkinointia on toteutettu kohdeyrityksen puolelta ja mitä ajatuksia se on herättänyt. Yhteyshenkilöt kokevat jokainen, että kohdeyrityksestä ei ole otettu yhteyttä tai oltu missään tekemisissä palvelun käytön jälkeen kuin laskun muodossa. Vain itse koulutukseen osallistunut muisteli saaneensa kiitos-sähköpostin koulutukseen osallistumisesta ja ilahtuneen siitä. Mainittakoon tässä yhteydessä kuitenkin, että yksi haastateltavista jopa pudisteli kovasti päätään, kun puhuin kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnista ja asiakkuuden hoidosta. Kaikki olivat sitä mieltä, että kohdeyrityksen jälkimarkkinointia tulisi kehittää. Kilpailijoihin vertailua tuli kahdelta haastateltavalta, jotka myönsivät saaneensa kilpailijoilta mainoksia ja jopa kyselyä kohdeyrityksen käyttämistä hinnoista, jotta voisivat ne alittaa.

Jälkimarkkinoinnin kehittäminen, kolmas teema

Jokainen haastateltava totesi, että tämän hetkistä jälkimarkkinointia tulee kehittää. Jälkimarkkinoinnin kehittämisessä tärkeimmäksi asiaksi nousi asiakasyrityksen osallistuneilta saatujen palautteiden yhteenveto yhteyshenkilölle. Tämän avulla tilauksen tehnyt henkilö tietäisi miten koulutus meni ja oliko toimittajavalinta oikea. Kaikki muistivat loppulaskun olleen oikein ja tulleen perille. Ainoastaan sisäinen asiakas ja koulutukseen osallistunut tiesi palautelinkin olevan koulutuksen lopussa, mutta sisäinenkään asiakas ei ollut puoleen vuoteen saanut jälkikäteen tietoa edes koulutuksessa olleiden lukumäärästä.

Toimenpiteiden ei tarvitse olla suuria esimerkiksi pieni ”Onhan kaikki hyvin”- kyselyviestikin kontaktina joskus riittäisi. Haastattelututkimuksen perusteella toivottiin parannusta myös asiaviestintään kohdeyrityksen puolelta esimerkiksi pari kertaa vuodessa. Kyseessä voisi olla esimerkiksi infokirje tai muistutusviesti koulutuksessa opituista asioista. Samalla kohdeyritys voisi tällä väliaikakyselyllä kartoittaa asiakkaan tilannetta ja asiakas saisi näin kokonaisvaltaisempaa palvelua tyydyttäen hänen tarpeensa. Eräs nosti esiin, että vahvistaisi luottamusta organisaatiota kohtaan, kun yritys muistisi heidät edelleen ja haluaisi, että heidän yrityksensä pitävän omien työntekijöiden taitotasoa yllä.

Moni peilasi heidän yrityksen kokoa ja asiakkuuden tasoa jälkimarkkinoinnin tasoon ja asiakkuuden hoitoon. Toiveina oli, että heitä käsiteltäisiin yrityksen koon puitteissa paremmin. Sisäinen asiakas kertoo omaavansa omat verkostot, joiden kautta koulutus- ja tuotetarjontaa voisi tiedottaa eteenpäin. Sisäistä asiakasta ei saisi ottaa itsestään selvyytenä vaan toivottiin ymmärrystä, että sisäinenkin on asiakas, jota tulee palvella ja infota. Taustalla on aina ihminen.

Haastattelujen aikana syntyi muutama spontaani ideointi siitä, miten jälkimarkkinointia voisi laajemminkin hyödyntää tai tehdä esimerkiksi oman profiilin tai e-oppimiskeskuksen kautta. Tämä profiili voisi olla samassa paikassa kuin sähköinen koulutustodistus. Puhuttiin myös asiakkaiden sisäpiiristä.

Tyytyväisyys kokonaisasiakaskokemukseen, neljäs teema

Haastateltavilta kysyttiin yleistä tyytyväisyyden tasoa kohdeyritykseen ja sen palveluun. Tutkimuksen perusteella nykyiseen tasoon oltiin pääosin ihan tyytyväisiä. Kaikki teemaan vastanneista kertoivat tuotteen/palvelun osalta saaneensa periaatteessa sen minkä tilasivat. Useampi mainitsi, että koulutus oli heille onnistuttu joskus kasaamaan lyhyemmälläkin aikataululla, jopa todella aikaisella aamutoteutuksella. Kokonaisasiakaskokemusta mietittyään kaikki toivoivat jälkimarkkinointiin tehtävän parannuksia ja antavan pisteen in päälle.

Jälkimarkkinoinnin merkityksiä ja tavoitteita, viides teema

Tässä teemassa pohdittiin tarkemmin jälkimarkkinoinnin eri tehtäviä ja tavoitteita.

Asiakassuhteiden ylläpito

Nykyistä palveluprosessia pidettiin pääosin toimivana. Kaikki totesivat, että jälkimarkkinoinnilla olisi vaikutusta asiakassuhteeseen ja sillä voisi ehkä erottua kilpailijoista tai ainakin muistuttaa, että yritys ja asiakkuus on edelleen olemassa. Yksi haastateltava painotti, että kohdeyrityksellekin palveluyrityksenä jälkimarkkinoinnin tekeminen kuuluisi sekä he, monen työntekijän yrityksenä, haluaisivat heidän suhdettaan hoidettavan. Tällä hetkellä kohdeyrityksestä, kun ei olla yhteyksissä niin haastateltavilta kohdeyritys ei saa heistä lisää tietoa kuin vasta koulutustarpeen heräämishetkellä.

Vuorovaikutus, viestintä ja kontaktointi

Kaikki arvostaisivat yhteydenottoa. He myös toivoivat vuorovaikutuksen suunnaksi joskus myös kohdeyrityksestä asiakkaaseen päin, vaikka vain tervehdys. Asiakkaat eivät kuitenkaan toivo täyttä automaatiota vaan enemmän personoitua juuri itselle kuuluvaa viestintää. Koulutukseen osallistunut mainitsi tässä vielä kaipaavansa juuri sellaista viestintää, joka on kohdistettu hänen koulutustasolleen ja juuri hänelle. Asiantuntijatietoa kaivattiin väliajoin ja esimerkiksi nyt korona-aikaan etäkoulutuksiin siirtymisestä kukaan haastateltavista ei muistanut, että kohdeyritys olisi tätä heille tiedottanut. ”Bongasin sen tiedon itse jostakin”. Lisäksi haastateltavat käyttivät sanoja: saisi jälkimarkkinoinnin avulla ajatuksia, keskustelua ja tietoa miten koulutuksia olisi järkevä tai syytä järjestää. Asiantuntijatieto voisi myös olla jossakin järjestelmässä mihin pääsisi asiakaslinkin tai profiilin kautta. Näin saisi asiakkuudelle lisää arvoa. Sisäinen asiakas mainitsi, että ei halua yhtään lisää järjestelmiä. Tietoa haastateltavat ottaisivat vastaan esimerkiksi uutiskirjeen muodossa noin 3-4 kertaa vuodessa sähköpostilla.

Vain sisäinen asiakas ilmoitti, että uutiskirje ei kiinnosta. Tuotemainokset eivät innostaneet vaan enemmänkin juuri koulutuspalveluiden ja- muotojen markkinointi.

Kanavavalinta jälkimarkkinoinnille

Yllättävää oli, että kaikki sanoivat sähköpostin olevan paras keino jälkimarkkinointiin. Yksi mainitsi sähköpostista sen, että siitä jää data. Moni mainitsi olevansa esimerkiksi Facebookissa tai käyttävänsä LinkedIn:ä, mutta eivät aktiivisesti käytä niitä töissä tai töiden jälkeen, joten kanavina siksi huonot. Yksi mainitsi erikseen, ettei ole edes tajunnut seurata kohdeyritystä. Perinteinen kasvotusten tapahtuva kontaktointi nousi myös hyväksi kontaktointimuodoksi, kuten myös puhelin.

Lisämyynti, vaikuttaisiko jälkimarkkinointi lisäostoihin kohdeyrityksen kanssa?

Kukaan ei ollut tehnyt lisämyyntiä kohdeyrityksen tekemän jälkimarkkinoinnin perusteella eikä yksikään ollut tehnyt ristiinostoa kohdeyrityksen tarjoamilla tuotteilla. Asiakasta ketään ei kuitenkaan sulkenut pois ajatusta valmiiksi hiotusta koulutussopimuksesta esimerkiksi tietylle ajanjaksolle, joka voisi auttaa ja helpottaa varsinkin valtakunnallisen asiakkaan työntekijöitä löytämään ja ilmoittautumaan koulutukseen. Yksi totesi, että heillä on olemassa sitova tuotteiden hankintasopimus toisen toimittajan kanssa. Sisäinen asiakas kertoi tarvittaessa ostavansa organisaation sisältä. Muutama myös mainitsee, että tuotteista voisi olla jotain tietoa jälkimarkkinoinnissa. Yksi mainitsi, että ainakin linkki koulutuksen loppuksi, jonka kautta voi tilata tuotteita.

Asiakastarpeen mukaisen palvelun kehittäminen ja yhteistyön lisääminen

”Aina kaikki ideointi ei tarvitse lähteä toimittajalta vaan meilläkin on iso organisaatio ja paljon erilaista liiketoimintaa” ja yhteyshenkilöiltä voi myös kysyä palautetta ja erikoistarpeita. Haastattelussa nousi myös ideointi yhteistyön lisäämisestä esimerkiksi kohdeyrityksen osallistumisesta asiakkaan vuosittaiseen työhyvinvointipäivään ja näin lisäten asiakkaan hyötyä. Lisäksi yksi mainitsi, että on hyvää palvelukulttuuria organisaatiolta, jos halutaan asiakas osallistaa tekemiseen mukaan.

Jälkimarkkinoinnissa vältettävät asiat, kuudes teema

Tämä teema koski mahdollisia esteitä ja mitä jälkimarkkinoinnissa olisi hyvä välttää. Yleisimpinä virheinä haastateltavat mainitsivat jälkimarkkinoinnissa tehtävät liian useat yhteydenotot. Yksi mainitsi väärän ajoituksen jos esimerkiksi koulutus on juuri

käyty eli asiakkaan tunteminen auttaa tähänkin. Päälle käyvä, aggressiivinen myyminen ja pitkän koulutustarjontalistan sisältämät markkinointiviestit eivät innosta.

Lopuksi haastattelussa esitettiin vielä laadullinen seurantakysymys – onko sinulla muita kommentteja, esiin nousseita asioita tai huomioita, joita haluat sanoa?

Yksi mainitsi, että koulutukset ovat laadukkaita ja ne kohdeyritys pystyy hyvin tuottamaan. Jälkimarkkinointi ja asiakassuhteen ylläpito ei kuitenkaan toimi kuin yhteen suuntaan. Haastateltavat halusivat vielä tuoda esille nettisivujen sekalaisuuden ja kankeuden. Sivut näyttävät selkeiltä, mutta tieto on monen klikkauksen päässä. Lisäksi sisäinen asiakas mainitsi, että ei tällä hetkellä tiedä kenelle koulutuskyselyn laittaisi tai kenen/mitä kautta koulutus tilataan eli sisäistä viestintää on syytä parantaa.

8.3 Asiantuntijoiden haastattelujen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi asiantuntijahaastattelujen tuloksia liittyen jälkimarkkinoinnin teemoihin.

Jälkimarkkinointi -yleiskäsitteenä, ensimmäinen teema

Tällä teemalla aloitettiin myös asiantuntijoiden haastattelu, jotta saatiin käsitys siitä, että kaikki tietävät käsitteen mistä keskustellaan. Jälkimarkkinointi-käsite ymmärrettiin erittäin hyvin ja varsinkin se, että asiakkuus ei pääty siihen, että asiakas saa tuotteen tai palvelun. Yrityksen tulisi hoitaa asiakkaan kokemus loppuun asti ja varmistaa, että asiakas tulee myös uudelleen. Jos jotain on mennyt pieleen niin se on jälkimarkkinoinnilla mahdollisesti pelastettavissa. Moni nosti tässä kohdassa esiin palautekyselyn tai asiakastyytyväisyyskyselyn sekä lisämyynnin. Myös tärkeä huomio monelta oli, että nimenomaan vanhoista asiakkaista täytyisi pitää kiinni ja näitä uskollisia asiakkuuksia hoitaa palvelun jälkeen.

Kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytila, toinen teema

Tämä teema käsitteli aihetta, millaista jälkimarkkinointia on asiantuntijoiden toimesta toteutettu tällä hetkellä. Teemahaastatelussa kävi ilmi, että tällä hetkellä haastateltavista, asiakkuuden parissa työskentelevistä, yksikään ei tee jälkimarkkinointia ja siihen

liittyviä toimenpiteitä. ”Kun kauppa on tapahtunut, ote löpää ja palvelutuotannon tiimin lähettämän laskun jälkeen ei tapahdu enää mitään.” Nyt myynti ja asiakkuudet keskittyvät pääosin vain sisään tuleviin, jotakin kautta kiinnostuneisiin, suoraan tarjousta pyytäviin asiakkaisiin. Heille lähetetään sen hetkisen kyselyn mukainen koulutustarjous ja odotellaan kauppvoja. Kaikki tiesivät, että tällä hetkellä koulutuksien viimeisenä osana pitäisi olla palautekyselylinkkiin vastaaminen, mutta tästä ei ollut enää varmuutta, sillä käytettävä järjestelmä on juuri vaihtumassa. Jälkimarkkinointi on irrallinen osa, joka on helppo jättää tekemättä, kun aikaa ei ole.

Jälkimarkkinoinnin kehittäminen ja sen tarpeellisuus, kolmas teema

Kaikki totesivat nykytilan kartoituksen jatkeeksi, että kohdeyrityksen jälkimarkkinointia on kehitettävä. Tämän hetkinen tila ei voi olla tavoitetila. Keskusteluissa pohdittiin milloin esimerkiksi jälkimarkkinointisoiton tulisi tapahtua, mikä olisi tavoiteaikataulu ja voisiko jo koulutustarjouksen lähettämisvaiheessa laittaa lisätietoja muista vaihtoehtoista ja auttaa täten asiakasta hahmottamaan yrityksen muutakin tarjontaa. ”Pitäisi olla hyvä systeemi?”. Mitä jos uudet järjestelmät muistuttaisivat jälkimarkkinoinnin tekemisestä. Lisäksi todettiin, että jälkimarkkinointi ei ole kenenkään vastuulla.

Jälkimarkkinoinnin tekemisen esteet, neljäs teema

Asenne on asiakaslähtöinen ja motivoitunut, mutta aikaa ei resurssina ole. Aika menee muiden prosessien suorittamiseen. Mikään ei oikeastaan estä sen ja asiakkaan kontaktointia, mutta se ei ole prosessissa. ”Pitäisi päästä paneutumaan”. Asiantuntijat eivät täysin luota prosesseihin ja järjestelmiin ja tätä tulisikin vahvistaa työnteon tehostamiseksi. Moni mainitsi järjestelmien ”keskustelemattomuuden”.

Mitkä asiat tukisivat jälkimarkkinoinnin toteuttamista, viides teema

Jokainen tiesi jälkimarkkinoinnin tärkeyden ja olisi valmis tekemään enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastattelutulosten perusteella jälkimarkkinoinnin kehittämisen kannalta ja arjen työhön saamiseksi olisi tärkeää luoda se koko asiakaspolun prosessiin sekä yhtenäiset toimintatavat. Haastattelutulosten perusteella jälkimarkkinoinnin käytäntöön saamisen kannalta on tärkeää, että sen kehittämiseen ja resurssointiin saadaan ylimmän johdon ja esimiehen tuki sekä tekemistä seurataan aktiivisesti.

Mainitsemisen arvoinen nosto oli, ettei kaikilla ole selvillä tavoitetta, omaa merkitystä tai roolia jälkimarkkinoinnin prosessissa.

Palautteiden kerääminen haluttaisiin mahdollisimman automaattiseksi ja systemaattiseksi. Mahdolliset palauteyhteenvedot olisivat tärkeitä kaikille asianomaisille myös oman työn kehittämiseksi. Henkilöstön osaamisen syventäminen olisi myös tärkeää kannustusta. Kuitenkaan suoraa jälkimarkkinointikoulutusta ei katsota tarvittavan vaan enemmänkin vinkki-koulutusta, jossa voisi käydä joitakin tärkeitä pointteja.

Jälkimarkkinoinnin merkityksiä ja tavoitteita, kuudes teema

Asiakkuuksien ylläpito ja uskollisuuden lisääminen

Jokainen haastateltava ymmärsi jälkimarkkinoinnin tärkeyden asiakkaan ja asiakkuuksien näkökulmasta yritykselle sekä jälkimarkkinoinnin tulisi olla osa asiakkuuksien hoitoa. Jokainen ymmärsi myös jälkimarkkinoinnin asiakkuuden arvon lisääjänä, jos se tuo konkreettista hyötyä ja etua asiakkaalle. Jälkimarkkinointi mainittiin myös pitkän asiakassuhteen ja kanta-asiakkuuden pohjustajana. ”Jälkimarkkinointia, jotta asiakkaalle tulisi fiilis, että me huolehditään hänestä.”

Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen varmistaminen

Asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi jälkimarkkinoinnin toimenpide on palautekysely. Palautekyselyssä ei kuitenkaan aidosti analysoitavaa ole, vaikkakin NPS on käytössä. Palaute on nimetöntä eikä päästä käsiksi kuka on palautteen jättänyt ja miksi juuri tietty numeroarvo. Lisäksi palautteiden käsittelyssä on viive eikä sillä ole suoraa vastuuhenkilöä. Osa asiakkuuspolun tehtävistä on eri tiimillä, joten myös sitä tulisi pystyä mittaamaan miten koko polku toimii. ”Jos asiakas joutuu esimerkiksi etsimään mihin ottaa yhteyttä, niin kyllä se himmentää asiakaskokemusta.” Asiakaskokemus jää tällä hetkellä arvailun ja toivon varaan, että asiakas ottaa uudelleen yhteyttä. Yksi haastateltavista nosti myös arvelun, että miten se asiakkuuksiin vaikuttaa, kun jälkimarkkinointia ei tehdä.

Asiakastieto ja sen hyödyttäminen asiakasymmärrykseksi

Muutama mainitsi asiakastiedon kirjaamista kehitetyn laajemmaksi. Myös asiakassegmentointia ajatellen asiakasryhmittely on aloitettu jaoilla, jotta jatkossa tunnistettaisiin merkittävimmät ja potentiaaliset asiakkaat, mutta myös ne, joihin toimenpiteitä ei ole

syytä tehdä. Tärkeää, olisi kirjata kaikki mitä asiakkaan kanssa on sovittu, jotta se palvelisi myyntiä ja asiakkuuden hoitoa.

Itse palvelutuotteen kehittäminen

Niin onnistumisia kuin haasteitakin on hyvä jakaa koko organisaation kesken ja tässä olisi jo yksi valmis väylä viikoittaiset, ristikkäiset palaverit eri työryhmille. Palautteiden saaminen koko liiketoiminnan tietoon olisi elintärkeää, jotta niistä voidaan oppia. ”Yhdessä palautteiden läpikäynti ja yhdessä iloitseminen” koettiin tärkeäksi.

Lisämyynti

”Pitäisi huomioida, että markkinoitaisiin meitä ja meidän tuotteita niille, jotka ovat olleet jo meidän koulutuksessa. Heillä on jo hyvä kokemus meistä, niin miksi me päästetään ne saman tien katoamaan.” Asiantuntijoita auttaisi lisämyynnin toteuttamisessa hyvät ja selkeät tuotteet.

Vuorovaikutus, viestintä ja kontaktointi

Jälkimarkkinoinnin katsottiin lisäävän luottamusta ja lisämyyntiä, jos kontaktoitaisiin aktiivisemmin. Tarjosten perään soitellaan, mutta vaikka kontaktoinnin tärkeys tiedostetaan, niin se ontuu ilman vastuutuksia tai malleja. Yrityksen viestinnän katsotaan olevan hajanaista ja enemmänkin keskittyvän sosiaalisen median kanava Facebookin päivittämiseen. Jälkimarkkinoinnin systeemistä kysyttäessä pari haastateltavaa nosti koulutuksien kolmen vuoden elinkaaren pohtien, että kyllä välissäkin voisi kontaktoida. Yksi haastateltavista nosti ”Luottamuksen tunteen vahvistamisen” ja pohti, miten tämä aikaansaataisiin.

Myös asiantuntijoille esitettiin lopuksi vielä laadullinen seurantakysymys – onko sinulla muita kommentteja, esiin nousseita asioita tai huomioita, joita haluat sanoa?

Muutama mainitsi tässä vielä uudelleen, että tulisi olla selkeät tavoitteet, jotta kaikilla on tieto omasta roolista kokonaisuudessa. Monikaan ei ollut kuullut asiakasjohtamisen tavoitteista ja haluaisi saada täsmennystä niiden tarkoituksesta. Asiantuntijat toivoivat haastattelussa myös parempaa sisäistä viestintää, yhteistyötä, jotta kaikilla on ymmärrys koulutuksen vaiheista ja asiakkuuden tietojen rekisteröinnistä seuraavaa kertaa varten. Korona-aika ymmärrettiin hidastavana tekijänä. Yksi vielä mainitsi erikseen että

”Koulutustuotettamme kehtaa myydä.” ja toinen tähän liittyen ilmaisi mielipiteensä, että kuitenkin kaikkeen mitä asiakas haluaa ei tarvitsisi suostua vaan mieluummin pidetään asiakkaan odotukset perustasolla ja täten työntekijät jaksavat tehdä työnsä paremmin.

9 JÄLKIMARKKINOINNIN NYKYTILAN KARTOITUS

Tässä kappaleessa esitän kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytilan kokoamalla yhteen asiantuntijoiden ja asiakkaiden tulokset. Molempien kohderyhmien tulokset tulevat toisiaan. Haastateltavien teemojen vastauksista pystyi tekemään selkeitä havain-
toja ja päätelmiä tämän hetkisestä jälkimarkkinoinnin tilasta.

Kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytilaa selvitettiin asiakkaiden ja työntekijöiden haastatteluilla. Haastatteluissa tuli ilmi, että jälkimarkkinointi on kohdeyrityksessä tällä hetkellä hyvin vähäistä ja se ei ole kokonaisuudessaan kenenkään vastuulla. Jälkimarkkinoinnin suorittaminen on pääasiassa kouluttajien työosana koulutuksen lopussa esitettävän linkin muodossa sekä toinen toimenpide on laskuttajilla laskun lähettämisen muodossa. Toki laskun muoto, oikeellisuus ja sen tulo ajallaan on myös osa jälkihoitoa sekä mahdollisesti koulutuksen jälkeen palautetta antava kertoo arvokasta tietoa palvelusta ja sen kokemuksesta. Mutta kuka käy läpi nämä palautteet ja koska – siinä ei ole tarkkaa prosessia. Myös palautteiden läpikäyntiä voisi laajentaa koko organisaation tietoisuuteen palvelun kokonaiskokemuksen kehittämiseksi. Huomiointia tarvitaan myös siihen, että asiakkuustiimi ei tee näistä kumpaakaan.

Toistaiseksi kohdeyrityksen asiakkuuksien segmentointityö on kesken ja asiakastietojärjestelmä eivät keskustele resurssityökalun kanssa, joten niistä ei saa täyttä tehoa irti ja tukea myynti/asiakkuustyöhön. Täten myös asiakkuuksien jälkihoitomallien prosessi on kesken. Tällä hetkellä on menossa paljon aikaa vievää kehittämistä, joka ei suoraan asiakkaalle näy. Onkin muistettava, että asiakasta ei kiinnosta mitä taustalla tapahtuu vaan, hän keskittyy asiakaspolkunsa varrella näkyviin ja koettaviin asioihin, eikä häntä voi jättää verkkoon yksin.

Suurin syy jälkimarkkinoinnin tekemättömyyteen on aikaresurssi, jota ei siis ole. ”Minulla ei ole tällä hetkellä aikaa tehdä jälkimarkkinointia, työaikani menee siihen, että suoritan päivän rutiinit ja hoidan ne”. Ei ole aikaa kontaktoida asiakkaita, joille tarjous on mennyt, ei ole aikaa kontaktoida tarjoukseen vastaamattomia, ei siis ole aikaa hoitaa asiakkuuksia seuraavalle asteelle tai ylläpitää tuotteen oston jälkeistä tilaa.

Jälkimarkkinointi ei ole osana prosessia, ei automaattinen tehtävä eikä siihen ole yhteistä ohjeistusta tai suositusta. Koska jälkimarkkinoinnissa ei ole yhtenäistä toimintatapaa, arjen muut ”tärkeämmät” asiat, niiden suorittaminen tai kaiken uuden kehittäminen menevät edelle ja vievät työajan. Kohdeyrityksellä ei ole palvelutuotteen muodon vuoksi automaattisesti palvelun käytön tai kaupan tekemisen jälkeen olevia toimenpiteitä, kuten takuuhuolto, tuotteen asennus tai käyttöopastus, joiden yhteydessä jälkimarkkinointi toteutuisi automaattisesti. Jälkimarkkinointi näyttää riippuvan mahdollisen aikaresurssin sensalliessa myös työntekijän aktiivisuudesta, jota varmasti löytyy. Sopivaa aikaa ei suorittamisen keskellä suurella todennäköisyydellä kuitenkaan tule eikä asiakas ei kuule yrityksestä mitään ennen, kun ottaa itse yhteyttä seuraavan tarpeen tullessa.

10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TULOSSIINPEILATEN

Haastattelujen perusteella ilmeni, että kohdeyrityksen jälkimarkkinointia on kehitettävä sekä asiakkaiden, että työntekijöiden mielestä. Tässä alakappaleessa käydään läpi tulosten yhteenvedona kehitysehdotuksia, jotka olisivat sopivia kohdeyritykselle ja sitä kautta jälkimarkkinoinnin kehittämiseksi.

Haastattelututkimuksen perusteella parempi jälkimarkkinointi jättäisi asiakkaalle luottamuksen tunteen, että heistä ja heidän asiakkuudestaan pidetään huolta myös palvelun käytön jälkeen. Parempi asiakaskokemus syntyisi, kun asiat sujuvat hyvin ja päästään haluttuun tavoitteeseen ilman suurempaa vaivaa, jopa pyytämättä. Liiallista

jälkimarkkinointia on kuitenkin vältettävä. Itse palvelu ja sen tilausrutiinit toimivat yleisellä tasolla helposti, nopeasti ja luotettavasti, mutta jälkimarkkinoinnin tämän hetkisen tilaan pienikin muutos on hyväksi.

Vaikka asiakashaastatteluiden perusteella vähäinenkin jälkimarkkinointi olisi parempi kuin ei mitään, niin toisaalta ja teorian valossa myös yritysasiakasta tai hänen edustajan luottamusta tulisi vahvistaa siitä, että hän on tekemässä oikean koulutustoimittajan valinnan. Aktiivinen, juuri tälle asiakkaalle sopiva jälkimarkkinointi koulutuksen jälkeen esimerkiksi palautteen annon ja keräämisen muodossa jättäisi tunteen, että heidän asiakkuutensa on tärkeä ja tarkoitettu juuri heille. Tiedottamista on syytä lisätä koulutusvaihtoehtoista, mahdollisista muutoksista ja ylipäätään asiantuntijatietoa, sillä moni asiakasyrityksen työntekijä kysyy asioita ensimmäiseksi tilausvastaavalta. Tämän opinnäytetyön haastattelun perusteella paras kanavavaihtoehto on sähköposti. Kukaan ei kuitenkaan sulkenut pois soittamalla tai kasvokkain tapahtuvaa kontaktointia. Välitiedustelukontaktilla yritys pitäisi pitkäaikaiset asiakkaat tyytyväisinä ja uskollisina edelleen. Samalla suhde mahdollisesti syvenisi, asiakas pysyisi ja ostaisi toistekin sekä kertoisi siitä muille. Teoriakin tukee sitä, että jos jälkimarkkinointia tehtäisiin, sillä olisi vaikutuksia asiakkuusjohtamisessa. Näin yrityksen kannattavuus kasvaisi ja se saisi tietoa kehittääkseen palvelua ja pitääkseen sen kiinnostavana ja asiakastarpeita vastaavana jatkossakin.

Jokainen työntekijä ymmärtää yleisesti jälkimarkkinoinnin tärkeyden asiakassuhteen hoidossa ja myynnissä sekä asiakkaiden kautta saatavan tärkeää palautetta. Myös asiakkaat pitävät jälkimarkkinointia tärkeänä osana asiakkuuden hoitoa, toivoisivat sekä arvostaisivat sitä. Jälkimarkkinoinnin tekemiseen olisi työntekijöillä motivaatiota ja sitä tehtäisiin mielellään. Jälkimarkkinoinnin prosessia tulee selkiyttää ja kuvata jokaiselle työntekijälle myös myynti-/asiakkuustiimin ulkopuolelle oma tehtävä asiakasjohtamisessa, asiakkuuden hoidossa sekä jälkimarkkinoinnissa. Vain yksi ulkopuolinen asiakas tiesi kohdeyrityksen edustajan nimeltä.

Kehittämistä tehtäessä tulisi miettiä eri työroolien työajan hyödyntäminen ja roolin vaikutus koko asiakaspolussa, esimerkkinä kouluttajan yhteystiedot koulutustiedoissa tai kouluttajien käynti asiakkaan luona ja sitä kautta jälkimarkkinoinnin toteuttaminen.

Asiakkuuksien parissa työskentelevillä on periaatteessa tarjolla kaikki tarvittavat työkalut, jotta palveluprosessi onnistuu, mutta järjestelmät eivät keskustele keskenään ja prosessi on työläs. Lisäksi järjestelmät ovat vaihtumassa ja niitä kehitetään jatkuvasti. Kehitys on hyvä, kun vain muistetaan, että ne tukevat arjen työtä eikä päinvastoin.

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa se, että myyntisihteeri/asiakasvastaava voi luottaa sisäisten prosessien ja järjestelmien toimivuuteen sekä tietojen oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen. Automaation lisäämistä tulee selvittää kuitenkin muistaen, että persoonallisuus säilyy. Palveluprosessin onnistumisen kannalta olennaista on myös se, että asiakkuuksien parissa työskentelevä nauttii asiakastyöstä, koska näyttelemällä ei voi saada tyytyväisiä asiakkaita.

Kohdeyrityksen kannattaisi enemmän painottaa myös sopimusten neuvotteluja asiakkaiden kanssa, sillä se voisi helpottaa yritysasiakkaan työntekijöitä kouluttajatoimittajan valinnassa kun valinta on jo tehty esimerkiksi emoyhtiön puolelta. Tietysti helpottaisi myös kohdeyrityksen myyntipuolta. Uutta jälkimarkkinoinnin mallia suunniteltaessa on siis otettava varsinkin pitkäaikaiset asiakkaat huomioon ja ehdottomasti myös sisäiset asiakkaat.

10.1 Tavoitteista käytäntöön – jälkimarkkinointisuunnitelman laatimisen malli

Jälkimarkkinoinnin kehittämisen kannalta tutkimusta suunniteltaessa oli aluksi ajatus ehdottaa suoraan yksittäisiä toimenpiteitä jälkimarkkinoinnin suorittamiselle. Haastattelujen jälkeen, kuitenkin tärkein kehittämissuositus on saada tavoitteet siirtymään pikimmiten arkeen ja suunnitella jälkimarkkinoinnin toimenpiteet mukaan asiakkuusjohtamisen prosessiin, toteutukseen ja luoda yhtenäiset käytännöt yrityksen asiakasjohtamisen tavoitteiden mukaisesti.

Tavoitteiden käytäntöön saamiseksi tulisi aloittaa vuoropuhelu johtoryhmän ja asiakkuuksien parissa työskentelevien kanssa. Tavoitteet tulisi määrittää numeerisesti sekä jokaista työntekijää koskevaksi. Sitten tulisi analysoida yhdessä asiakkuusprosessin eri vaiheet ja sopia roolijaosta ja tavoitteista. Näiden tavoitteiden pohjalta suunnitellaan lopuksi jälkimarkkinoinnin toimenpiteet. Huomio myös koko asiakkuuspolun varrella olevien henkilöiden rooliin myös jälkimarkkinoinnissa.

Oleellista on, että yrityksessä kaikkien tulisi toimia markkinoinnillisesti menestyksen aikaansaamisessa. (Rope, 2000, s. 21.)

Tavoitteista johdetun jälkimarkkinointisuunnitelman laatimisen malli

- 1.) Taustalla liiketoiminnan tavoitteet
- 2.) Määritellään jälkimarkkinoinnin tavoitteet eli miten pidetään ja syvennetään nykyisiä asiakkuuksia.
- 3.) Valitaan jälkimarkkinointitoimenpiteet ja kanavavalinnat / asiakkuus tai asiakkuustaso
- 4.) Varmistetaan resurssit / onko tarpeeksi resurssia ja/tai osaamista ylläoleviin toimenpiteisiin
- 5.) Muistetaan mittarit ja seuranta

Näistä kannattaa tehdä dokumentti, joka tulee kaikille asianomaisille tiedoksi ja kaikkien käyttöön. Suunnitelmaa laadittaessa tulee kartoittaa koko asiakaspolun varrella olevat kosketuspinnat. Suunnittelussa voidaan käyttää myös palvelumuotoilun keinoja.

Kohdeyrityksellä oli jo vanhastaan olemassa asiakkuusjohtamisen malli, jota ei ole täysin otettu käyttöön. Tietopohjassa esitetyn kirjallisuuden ja opinnäytetyön tutkimuksen tulosten avulla voidaan perustella tämän hetkisen prosessin olevan puutteellinen, sillä siitä puuttuu juuri jälkimarkkinointi ja asiakkuuden ylläpidon muut osat.



Kuvio 4. Kohdeyrityksen asiakkuuksien prosessi nyt

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön johtopäätökset, vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Pääkysymyksenä: Millainen on kohdeyrityksen asiakkuusjohtamisen tavoitteiden mukainen jälkimarkkinointi?

Lisäkysymykset:

- Mitkä ovat kohdeyrityksen asiakkuusjohtamisen tavoitteet?
- Mikä on kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytila asiakkaiden ja työntekijöiden mielestä?
- Millaista olisi asiakkaan näkökulmasta mielekästä jälkimarkkinointia?
- Mikä tämän hetken jälkimarkkinoinnissa muuttuisi?
- Mitä tulisi välttää?
- Mitä haasteita/esteitä jälkimarkkinoinnille tai sen kehittämiseksi voisi olla?
- Mitä etuja ja mahdollisuuksia jälkimarkkinoinnin kehittämisestä asiakkuuden johtamisen osissa voisi olla?
- Voisiko jälkimarkkinoinnilla saada aikaan lisämyyntiä?
- Vaikuttaisiko jälkimarkkinointi koko asiakaskokemukseen

11.1 Vastaus tutkimusongelmaan tavoitteiden mukainen jälkimarkkinointi

Opinnäytetyössä kehittämisen osuutta on kohdeyrityksen asiakasjohtamisen tavoitteista johdetun jälkimarkkinointisuunnitelman laatimisen malli sekä jälkimarkkinoinnin kehittämisehdotukset.

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina. Kehittäminen vie aikaa ja koostuu usein selkeistä vaiheista. Prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka jokaisessa vaiheessa on hyvä tehdä ennen seuraavaan siirtymistä. Kehittämistyön tavoitteet pitäisi olla määritelty ennen kuin kannattaa pohtia käytettäviä menetelmiä. (Ojasalo & Ritvanen, 2014, s. 22.) Tarkasteltaessa jälkimarkkinoinnin nykytilaa, kaikki toimenpiteet ja ideat sen kehittämiseksi ovat kehittämistyötä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnin nykytilaa ja sen mahdollisia kehittämistarpeita. Lisäksi syvennettiin ymmärrystä mitä mahdollisia vaikutuksia jälkimarkkinoinnilla on asiakkuusjohtamisessa. Kirjallisuuteen nojaten todetaan, että jälkimarkkinoinnilla on tärkeä osa asiakkuusjohtamisessa ja sen tukemisessa. Lisäksi sillä on suuri merkitys asiakastytyväisyyden, -uskollisuuden ja positiivisen kokonaisasiakaskokemuksen saavuttamisessa.

Työn päätutkimusongelmana oli: Millainen on kohdeyrityksen tavoitteiden mukaista jälkimarkkinointi? Tulosten perusteella tutkimusongelmaan voidaan vastata, että kohdeyrityksen jälkimarkkinointi on sellaista mikä vahvistaa ja ylläpitää asiakkaan myönteistä kuvaa yrityksestä ja varmistaa, että asiakas on saanut kaiken mistä on maksanut sekä varmistaa positiivisen asiakaskokemuksen pohjustaen näin pitkää asiakassuhdetta. Tyytyväinen asiakas suunnittelee seuraavaa ostoa kokemustensa pohjalta.

Jälkimarkkinoinnin kannalta tärkeintä on haastatteluiden ja muun muassa Korkeamäen, Pulkkinen ja Selinheimon teorian kannalta sen avulla asiakassuhteen ylläpito ja ostoprofilin luonti, jonka avulla voi juuri tehdä kohdennettuja myynti- ja markkinointitoimenpiteitä sekä kehittää palveluaan asiakastarpeen mukaiseksi, jatkuvasti. Näin asiakassuhde vahvistuu, aikaansaa lisämyyntiä sekä varmistaa asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden. Nämä asiat on myös viitaten todettu opinnäytetyön teoriaosuutta kirjoittaessa. Seuraavassa vielä tärkeitä pohdinnan nostoja liittyen jälkimarkkinoinnin merkitykseen sekä siihen liittyviin asioihin, jotka tukevat koko asiakkuusjohtamista.



Kuvio 5. Haastatteluista nousutta pohdintaa

Opinnäytetyön tavoitteen, teorian, tutkimuksen ja tuotosten valmistuttua voin todeta saavuttaneeni tavoitteeni. Olen pystynyt mielestäni pienelläkin otoksella osoittamaan, että jälkimarkkinoinnilla on hyötyä asiakasjohtamisen osa-alueissa kuten asiakassuhteiden ylläpidossa ja asiakastarpeen mukaisen palvelun selvittämisessä. Asiakkaat arvostaisivat pienikin jälkimarkkinointitoimenpidettä. Opinnäytetyöni tuloksena syntyi jälkimarkkinoinnin parannusehdotuksia jälkimarkkinoinnin prosessia varten ja ehdotukset tulevat koko organisaation käyttöön.

Päätelmänä kaikesta mieleeni jäi kokonaisuutena se, että yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan polku kokonaisuutena ja nähdä jälkimarkkinointi asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemus on paljon viestintää oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Tärkeää on se, että myös koulutuksen jälkeen rakennetaan systemaattisesti muistijälkiä, joilla vahvistetaan tunnetta, luottamusta. Jälkimarkkinointi ei saa olla liikaa lisämyyntiin keskittyvää vaan se tulee nähdä laajemmin asiakkaiden lojaalisuuden vahvistajana ja sitä kautta kasvattaa asiakkaan roolia suosittelijana. Lisämyyntiä syntyy kyllä

positiivisen asiakaskokemuksen kautta ja ajoittamalla toimenpiteet oikein. Jälkimarkkinointi ei saa olla erillinen toimenpide, jota ehkä joskus ehditään tekemään, vaan osana koko asiakkuusjohtamisen prosessia. Digitalisaatio mahdollistaa jälkimarkkinoinnin tehostamisen, mutta silti yrityksen tulisi tunnistaa ne tärkeät hetket, joihin kannattaa panostaa enemmän.

Sain aitoja asiakaskokemuksia, joita muutoin ei olisi saatu sillä palautetta ei ole kysely yhteyshenkilöiltä ennen. Kokemusperäisten kommenttien saaminen erityisen tärkeää sekä tiedon lisäämiseksi, kokemusten kautta tulevan jälkimarkkinoinnin kehittämiseksi, että mahdollisten parannusehdotusten ja nykytilan arvioimiseksi. Haastattelut tarjosivat mahdollisuuden havainnoida asenteita myös yritystä kohtaan.

Esille nousi erittäin tärkeänä asiana: Kuka on jälkimarkkinoinnista ja sen toiminnoista vastuussa, kenen toimenkuvaan se kuuluu?

Tämä kaikki on tärkeää pohdintaa siitä, mitä pitää huomioida, kun otetaan teknologia mukaan vanhoihin tai uusiin toimintamalleihin. Asian pohtiminen vaatii johdon osallistumista työn suunniteluun ja teknologian hyödyn ymmärtämistä koko jälkimarkkinoinnin ja asiakaspalvelun kokonaisuudessa.

11.2 Tulosten ja tuotosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyön julkaisun jälkeinen aika näyttää siirtyvätkö parannusehdotukset kohdeyrityksen arkeen. Toki toivomus on, että tämän työn teorian ja aitojen haastatteluiden tulokset otetaan tosissaan ja ymmärretään tilanteen vaativan korjaavia toimenpiteitä. Miten pidetään nykyasiakkaat viestinnän piirissä ja saada heidät aktivoitua ostamaan lisää tai suosittelemaan kohdeyritystä eteenpäin? Miten vahvistaa asiakkaiden lojaalisuutta yritystä kohtaan? Lopuksi pitää suunnitella miten tavoittaa uudet ja nykyiset asiakkaat parhaiten, se tapahtuu parhaiten kysymällä. Kokemusten ja näkemysten esille nostaminen ja niistä avoimesti puhuminen on tärkeää, jotta saadaan oikea-aikaista viestintä ja oikeaa tietoa ja toivon, että tämä asiakkailta suoraan kysyminen jatkuu.

Tämän opinnäytetyön teoria, tulokset ja pohdinta on käytettävissä mielestäni alalle kuin alalle.

11.3 Tutkimuksen tarkastelu ja oma oppiminen opinnäytetyöprosessissa

Matka on ollut pitkä ja näkökantoja on ollut useita. Eikä edelleen päällä oleva koronaepidemia helpottanut työn tekemistä. Alkujaan halusin tehdä työn liittyen palvelujen kehittämiseen ja liittää siihen asiakaskyselyn. Työpaikassa kuitenkin juna meni menojaan ja en ehtinyt mukaan, kun jo piti olla asiakaskyselyt olla valmiita ja testattuna. Lisäksi olin mukana kehittämässä organisaation palvelumuotoilumallia, joka sekin olisi ollut jo opinnäytetyön aihe, mutta silloinen oma henkilökohtainen elämäntilanne ei antanut myöden keskittyä teorian kirjoittamiseen. Työnkuvassa olin joka päivä tekemisissä eri kokoisten yritysten edustajien kanssa ja resurssien vähentyessä pidin kuitenkin vanhoista entistä parempaa huolta ja sieltä alkoi muotoutumaan tämä ajatus aiheesta. Aihe oli niin mielenkiintoinen, että näkökulman valinta oli todella vaikea. Mitä enemmän ”kuutiota” käänsi ja teoriaa luki sitä enemmän tätä aihetta olisi voinut laajentaa. Teorian lukemisen keskellä kiinnostuin jälkimarkkinoinnin mahdollisuudesta lisätä asiakasymmärrystä ja vuorovaikutusta. Miten olemalla kiinnostunut asiakkaasta voisi luoda psykologisesta luottamusta ja syventää asiakassuhdetta. Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyin, jotta voisin kuvata, miksi jälkimarkkinointi on tärkeää ja miten asiakkaat ja työntekijät sen tällä hetkellä kokevat.

11.4 Jatkotutkimusehdotukset

Seuraavaksi tutkimukseksi ehdottaisin toimintatutkimusta, jolla saadaan osallistettua kaikki työntekijät jälkimarkkinoinnin kehittämiseen tai asiakasprosessin kokonaiskuvaukseen tai asiakaskartan tekoon. Asiantuntijoiden osalta nousi esiin vinkkikoulutus eli kannattaisi selvittää mitä osaamista henkilökunnalle tarvitaan lisää.

Kohdeyrityksen jälkimarkkinoinnissa tapahtuneita muutoksia voidaan tarkastella uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen ja kartoittaa uudelleen sen hetkistä tilaa. Tällöin voidaan havaita myös mahdolliset muutokset ja kehitys jälkimarkkinoinnin osalta.

12 TULEVAISUUDEN VISIOT

Aito asiakaskeskeisyys ei saisi jäädä vain korulauseiksi tavoitteisiin ja arvoihin. Kun liiketoimintaa pyritään kasvattamaan, jolloin asiakkaiden määrä kasvaa jatkuvasti, on entistä tärkeämpää keskittää vähäisiä resursseja asiakkuuksien hoitamiseen ja niiden määrätietoiseen johtamiseen. Asiakastietämyksen hallintaa ja hyödyntämistä tulee tehdä pitkäjänteisesti. Ketkä ovat tuottavimpia asiakkaita ja kuinka asiakasta palvelemaan asiakkuusmatkansa eri vaiheissa, myös palvelun käytön jälkeen. Itse palautelomake ja tarjouspyyntöpohja tulisi olla sidottavissa järjestelmään.

Mittaamista voi tehdä kosketuspisteessä tai sitten asiakassuhdetasolla. Sekin vaikuttaa mittareiden valintaan ja mittaamiseen. Kohdeyrityksen käyttämä NPS ei välttämättä yksin riitä asiakaskokemuksen seuraamiseen ja kehittämiseen, vaikka onkin hyvä ver-ranto kilpailijoihin.

Jatkossa kohdeyritys voisi auttaa asiakasta jäsentämään sen omien työntekijöiden osaamisen arvomaailmaansa ja täten antaa helpottaa asiakkaan päätöksentekoa ja valintaa. Keskeistä tulevaisuuden pohdinnassa onkin miltä asiakkaan toimiala näyttää esimerkiksi viiden vuoden päästä.

Digitalisaatiolle annetaan paljon odotuksia, mutta muutama pieni tekokin auttaisi eteenpäin. Jälkimarkkinoinnin osittainen automatisointi auttaisi resurssien vähyyteen ja uusien mahdollisuuksien digi-ratkaisujen tavoittelu. Miten luoda yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus kaiken sähköisyyden sisään. Mikään ei edelleenkään voita asiakkaan henkilökohtaista kohtaamista.

Erilaiset yhteistyömahdollisuudet, verkostoituminen kadottaa perinteisen kilpailija-asiakasroolituksen. Voittajia tässä murroksessa ovat ne, jotka pystyvät rakentamaan laajoja verkostoja ja yhteistyötä vaikutusvaltaimpien markkinapelureiden kanssa. Markkinoiden ja asiakaskunnan muutos on myös aikaisempaa nopeampaa.

12.1 Personoitu ja automatisoitu asiakaskommunikaatio – kohti hyperpersoonaa

Personointi tulee ajan mittaan yhä merkittävämmäksi ja siihen liittyy kaiken saatavilla olevan asiakastiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen. Asiakas tulee jatkossa samaan yhä henkilökohtaisempaa palvelua ja suositteluja aikaisemman osto- tai asiakasprofiilin perusteella. Toisaalta personointi kasvattaa asiakasodotuksia. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 15.) Yksilöllisyyden rakentaminen koskettaa siis syvemmin.

Automatisointi taas tarkoittaa markkinoinnin, kommunikaation, prosessien ja asiakaspalvelun automatisointia. Automatisointi kulkee yhdessä personoinnin kanssa ja siihen on saatavilla monenlaista teknologiaa. Parhaimmillaan automatisointi noudattelee asiakkaan ostoprosessin vaiheita, kuten jälkimarkkinointia ja parantaa asiakaskokemusta ja yrityksen saamaa hyötyä. Asiakaskommunikaatio automatisoituu tulevaisuudessa osana markkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittämistä. Usein kommunikaatio tarkoittaa asiakkaalle tiedottamista ja uudet tekniikat antavat uudenlaisia mahdollisuuksia asiakasdialogiin ja asiakaskokemuksen parantamiseen, oli kyseessä sitten chat tai . Yrityksen prosessien automatisointi alkaa tiedosta: ilman tietoa automatisointi on mahdotonta. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 15.)

12.2 Jälkimarkkinointi kilpailueduksi

Jälkimarkkinoinnin kehittäminen lähtee liikkeelle asiakkaiden ymmärtämisestä, heidän asemaansa asettumisesta. Asiakkaan äänen tulee kuulua koko yrityksessä esimerkiksi yhdessä luomisen ja yhteisöllistämisen kautta. Näin asiakkaan kokemus rakentuu sekä palvelusta ja yrityksestä paremmaksi. Asiakasymmärrys auttaa myös tunnistamaan kehittämisen paikkoja palvelussa sekä toteuttamaan toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Paraskaan koulutus ei pysy pinnalla ilman jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Laadukkaan asiakasyhteistyön kautta on mahdollista kerätä olennaista tietoa nykytilanteesta ja asemastaan markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Asiakkaat ovat tällä hetkellä tyytyväisiä kohdeyrityksen peruspalveluun, mutta kuinka kauan. Asiakassuhteen hoitoon liittyvä jalostustyö on operatiiviseen markkinointiin keskittyvää kilpailuedun luomista ja siihen liittyy varsin usein aktiivinen, asiakaskunnan positiivisena kokema

myyntityö. Tätä ei kuitenkaan ole syytä kutsua pelkäsi myyntityöksi, koska siihen liittyy muitakin elementtejä. Asiakassuhteen pitkäjänteisen kehittämisen toteuttamisessa on koko prosessin rinnalla ratkaisevassa asemassa tietotekniikkaperusteinen markkinointijärjestelmä, johon laitetaan kaikki viestintätoimet asiakkaittain. Tämä auttaa myös jälkimarkkinoinnin toteuttamisessa. Käytännössä nämä toiminnot edellyttävät yrityksen henkilöstöltä ja asian toteutukseen liittyviltä järjestelmiltä erinomaista tasoa asiakkuusjohtamisen tulokselliseksi toteuttamiseksi. Holma ym. (2021, s. 64) kirjoittaa kirjassaan kyvykkyyksistä. Jokainen yritys pyrkii näiden tekijöiden suhteen aina parhaaseen tasoon ja jos nämä haluttaisiin kilpailueduksi, on koko toiminnan erottuttava asiakkaidenkin mielestä poikkeukselliseksi, erinomaiseksi palvelukulttuuriksi. Palvelun tasoon, laatuun ja kokonaiskokemukseen voidaan vaikuttaa jälkimarkkinoinnilla, joka on myös osa yrityksen hyvää asiakaspalvelua. Hyvin hoidettuna jälkimarkkinoilla voidaan erottua kilpailijoista. Jos myyjä unohtaa asiakassuhteen jälkihoidon, hän voi menettää pitkäaikaisen suhteen.

Jälkimarkkinoinnin laadun parantamiseksi on tärkeää, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää olevansa osa koko palveluketjua ja ilmapiiri on kunnossa. Kaiken palvelun keskiössä on kuitenkin asiakas, joka täytyy kaikissa asiakkuusjohtamisen prosessin toiminnoissa ja niiden muutoksissa muistaa.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: I, Metodien valinta ja aiheiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (3. uud. ja täyd. p.). PS-kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (2. korj. ja täyd. p.). PS-Kustannus.
- Alasuutari, P. (2007). *Laadullinen tutkimus* (3. uud. p.). Vastapaino.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1999). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Prentice Hall.
- Anttila, M. & Iltanen, K. (2001). *Markkinointi* (5. [i.e. 1.] uud. p.). WSOY.
- Arantola, H. (2006). *Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. WSOYpro.
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2013). *Yrityksen asiakasmarkkinointi* (13.-15. uud. p.).
- Eades, K. M. & Sullivan, T. T. (2014). *The collaborative sale: Solution selling in a buyer driven world* (1st edition.). Wiley.
- Gurumarkkinointi. 22.2.2021. Taitava markkinoija tekee näkyvää tulosta. Haettu osoitteesta <http://gurumarkkinointi.fi/taitava-markkinoija-tekee-nakyvaa-tulosta/>
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. (2005). *Asiakasjohtamisen työkirja*. WSOY.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. Alma Talent.
- Huttunen, K. 8.4.2021 Jälkimarkkinointi parantaa asiakaskokemusta. Haettu 20.5.2021 osoitteesta <https://www.zoner.fi/jalkimarkkinointi>
- Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. WSOYpro.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digitaalisen asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Alma Talent.
- Goldstein, S. D. (2009). *Superior customer satisfaction and loyalty: Engaging customers to drive performance*. ASQ Quality Press.
- Grönroos, C. & Tillman, M. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (3. uud. p.). WSOYpro.
- Gummesson, E. (2004). *Suhdemarkkinointi 4P: Stä 30R:ään* (2. uud. p.). Talentum.
- Korkeamäki, A. (2002). *Asiakasmarkkinointi*. WSOY.

- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I., Selinheimo, R. (2000). *Asiakaspalvelu ja markkinointi*. WSOY.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki*. Talentum.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. & Heiskanen, M. (2011). *Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen*. Talentum.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. (1994). *Asiakaspalvelu*. Avaintulos.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. (1995). *Markkinoinnin kilpailukeinot*. Avaintulos.
- Lehtinen, J. R. (2004). *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Edita.
- Lehtinen, J. (9.3.2020). Asiakkuusjohtamisen vallitsevat trendit – ja miten ne muuttavat maailmaamme. Haettu 20.5.2021 osoitteesta <https://seedi.fi/asiakkuusjohtamisen-vallitsevat-trendit-ja-miten-ne-muuttavat-maailmaamme/>
- Mäntyneva, M. & Sinivuori, E. (2001). *Asiakkuudenhallinta*. WSOY.
- Niskala, A., Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Ahola, M. (2017). *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi: Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystalouksissa*. Vastapaino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2010). *B-to-B -palvelujen markkinointi*. WSOYpro.
- Pohjola, A., Kairala, M., Niskala, A., Lyly, H. & Ahola, M. (2017). *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi: Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystalouksissa*. Vastapaino
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina* (4. uud. p.). Talentum.
- Selin, E. & Selin, J. (2005). *Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan*. Tietosanoma.
- Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Tammi.
- Rope, T. (2000). *Suuri markkinointikirja*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. (2012). *Myy enemmän - myy paremmin* (4. uud. p.). WSOYpro.

Tenhunen, M. (24.5.2016). NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Haettu 30.3.2021 osoitteesta <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. (2007). *Strategisen markkinoinnin perusteet*. Talentum. (hki)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Vahvaselkä, I. (2004). *Asiantuntijan myyntitaito: Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*. Finn Lectura.

Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen* (2. uud. p.). PS-kustannus.

Valvio, T. (2010). *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Kauppakamari.

Vuokko, P. (1997). *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Edita.

Vuorio, P. (2008). *Myyntitaidon käsikirja: Puhetaito ja tahtotila myyntityössä*. Yrityskirjat.

Ylikoski, T. (1999). *Unohtuiko asiakas?* (2. uud. p.). KY-palvelu.

TEEMAHAASTATTELU ASIAANTUNTIJOILLE

POHJATIEDOT myynti/asiakkuuden hallinta/johto, töissä yrityksessä ?

1. JÄLKIMARKKINOINTI-KÄSITTEENÄ

Mitä on jälkimarkkinointi/asiakkuuden jälkihoito? (henkilön ymmärrys aiheesta)

2. KOHDEYRITYKSEN JÄLKIMARKKINOINNIN NYKYTILA

Tehdäänkö? Teetkö itse? Jos tehdään mitä/miten? Kenelle? Ketä?...

Millaista vaikutusta tämän hetken jälkimarkkinoinnilla luulet olevan asiakkuuksien hoidossa, ylläpidossa?..

3. JÄLKIMARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN JA SEN TARPEELLISUUS (pitääkö?)

4. JÄLKIMARKKINOINNIN TEKEMISEN ESTEET (mikä estää tekemästä)

5. MITKÄ ASIAT TUKISIVAT JÄLKIMARKKINOINNIN TOTEUTTAMISTA

6. JÄLKIMARKKINOINNIN MERKITYKSIÄ JA TAVOITTEITA

ASIAKKUUKSIEN YLLÄPITO JA USKOLLISUUDEN LISÄÄMINEN

ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN/AS.KOKEMUKSEN VARMISTUS (miten?)

ASIAKASTIETO JA SEN HYÖDYNTÄMINEN (CRM-järjestelmä)

ITSE PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN

LISÄMYYNNTI

VUOROVAIKUTUS/VIESTINTÄ JA KONTAKTOINTI (luottamuksen tunne)

7. MUUT KOMMENTIT/HUOMIOT

TEEMAHAASTATTELU ASIAKKAILLE

POHJATIEDOT/ ASIAKKUUDEN TASO (sisäinen/ulkoinen yms.)

1. JÄLKIMARKKINOINTI-KÄSITTEENÄ (henkilön ymmärrys aiheesta)

2. KOHDEYRITYKSEN JÄLKIMARKKINOINNIN NYKYTILA

Millaista jälkimarkkinointia on toteutettu kohdeyrityksen puolelta, mitä ajatuksia se on herättänyt?...

3. JÄLKIMARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN

Mihin ovat olleet tyytyväisiä? Millaista jälkimarkkinointia haluaisitte? Mitä toivoisitte enemmän?...

4. TYYTYVÄISYYS KOKONAISASIAKASKOKEMUKSEEN

Miten varmistettiin, että olitte tyytyväisiä koulutukseen ja kokemus oli hyvä?...
Oletteko saaneet kaiken mitä tilasitte/maksoitte?...

5. JÄLKIMARKKINOINNIN MERKITYKSIÄ JA TAVOITTEITA

ASIAKASSUHTEIDEN YLLÄPITO

VUOROVAIKUTUS/VIESTINTÄ/KONTAKTOINTI (kanavavalinta)

LISÄMYYNTI, Onko jälkimarkkinointi vaikuttanut tai vaikuttaisiko myöhempisiin ostoihin kohdeyrityksen kanssa?

ASIAKASTARPEEN MUKAISEN PALVELUN KEHITTÄMINEN (YHTEISTYÖ)

6. JÄLKIMARKKINOINNIN VÄLTETTÄVÄT ASIAT

7. MUUT KOMMENTIT/HUOMIOT