

Digitaalinen kanta- asiakasohjelma autokaupalle

Case Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
YAMK
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
YAMK opinnäytetyö
Kevät 2017
Inka Herranen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

HERRANEN, INKA:

Digitaalinen kanta-asiakasohjelma
autokaupalle

YAMK opinnäytetyö, 65 sivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia minkälainen kanta-asiakasohjelma soveltuisi autokaupalle. Kanta-asiakasohjelman tutkimukseen ja suunnitelmaan sisältyi selvitystyö asiakastiedon näkökulmasta sekä asiakaskysely siitä, kuinka asiakkaat kokevat mahdollisen kanta-asiakasohjelman ja sen edut. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Yritys X.

Teoriaosuus jakautuu kolmeen eri osioon. Ensimmäisessä käsitellään asiakkuuksien hallintaa, asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta. Toisessa osassa käsitellään kanta-asiakasohjelmia ja kanta-asiakasmarkkinointia sekä esitellään kaksi tunnettua suomalaista kanta-asiakasohjelmaa. Teorian kolmas osa käsittelee asiakastietoa ja sen merkitystä asiakkuuksien hallinnassa sekä asiakassegmentointia kanta-asiakasohjelman näkökulmasta.

Työssä selvitettiin myös sopiva rakenne kanta-asiakasohjelmalle. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten eri asiakasryhmät kokevat kanta-asiakasohjelman ja mitä eri kanta-asiakasetuja asiakkaat arvostavat. Kysely lähetettiin yhteensä 1235:lle asiakkaalle ja vastausprosentti oli 25 %.

Asiasanat: kanta-asiakkuus, kanta-asiakasohjelma, kanta-asiakasmarkkinointi, asiakasuskollisuus, asiakaskokemus, asiakkuuksien hallinta, autokauppa, asiakastiedon hyödyntäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

HERRANEN, INKA: Digital customer loyalty program for
car sales, case: Company X

Master's Thesis 65 pages

Spring 2017

ABSTRACT

The aim of this thesis was to study what kind of customer loyalty program would be suitable for a car sales company. The study analyses customer data and includes a customer survey. The objective of the survey was to study customers' opinions on how important a particular customer loyalty program is and which of the offered benefits they prefer the most. This thesis was commissioned by Company X.

The theoretical part of the thesis consists of three different sections. The first part discusses customer experience, customer relationship management and customer loyalty. The second part is focused on explaining customer loyalty programs and customer loyalty marketing. The third part of the theoretical section concentrates on the concepts of customer data and customer segmentation, and explains how customer data can be utilized in customer loyalty programs.

The empirical part consists of a quantitative study, a questionnaire survey to Company X customers. The purpose of the survey was to find out how important customers find the customer loyalty program and which of the customer loyalty benefits they value the most. The survey was sent to 1,236 customers and the total rate of return was 25 percent.

Keywords: customer loyalty programs, customer loyalty marketing, customer loyalty, customer relationship management, automotive industry, customer experience, customer data

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.3	Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys	1
2	ASIAKKUUS JA ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	5
2.1	Asiakkuuksien hallinta ja asiakaskokemus	5
2.2	Asiakkuuden elinkaari	9
2.3	Asiakastyytyväisyys	12
2.4	Asiakasuskollisuus	15
2.5	Asiakkaat suosittelijoina	21
2.6	Asiakaskannattavuus	25
3	KANTA-ASIAKKUUS	30
3.1	Kanta-asiakasohjelmat ja kanta-asiakasmarkkinointi	30
3.2	Kanta-asiakasohjelmat muilla toimialoilla	33
3.3	Kanta-asiakasmarkkinointijärjestelmän kehittäminen	35
3.4	Kanta-asiakasmarkkinoinnin kanavat	37
3.5	Kanta-asiakasedut	41
3.6	Kanta-asiakasohjelmat autokaupassa	44
4	ASIAKASTIETO KANTA-ASIAKKUUDEN POHJANA	46
4.1	Asiakastiedon merkitys asiakassuhteiden ylläpidossa	46
4.2	Asiakkaiden segmentointi	49
4.3	Kanta-asiakkuuden kriteerit ja tasot	52
4.4	Kanta-asiakkaan kannattavuus	54
5	KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUS: KYSELY AUTOKAUPAN ASIAKKAILLE	60
5.1	Tutkimusmenetelmät	60
5.2	Asiakaskyselyn suunnittelu ja toteutus	62
5.2.1	Tutkimusotannan suunnittelu	64
5.2.2	Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät	65
	LÄHTEET	66

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Varsinaisia tutkimuksia autobrandien kanta-asiakasohjelmista ei ole tehty, mutta muun muassa AMK-opinnäytetyönä on tehty tutkimus autoliikkeen uskollisuusmarkkinoinnista ja sen kehittämisestä. Sen sijaan kanta-asiakasohjelmista ja -markkinoinnista sekä asiakasuskollisuudesta muilta aloilta löytyy jonkin verran tutkimustietoa. Näistä esimerkkinä toimivat muun muassa TNS Gallupin toteuttama kanta-asiakasohjelmat 2016 - tutkimus sekä Asiakkuusmarkkinointiliiton ja Avaus Consultingin toteuttama vuosittainen Asiakkuusindeksi-tutkimusraportti. Lisäksi kanta-asiakkuudesta ja asiakasuskollisuudesta löytyy paljon opinnäytetöitä sekä ammattikorkeakoulun että yliopiston puolelta.

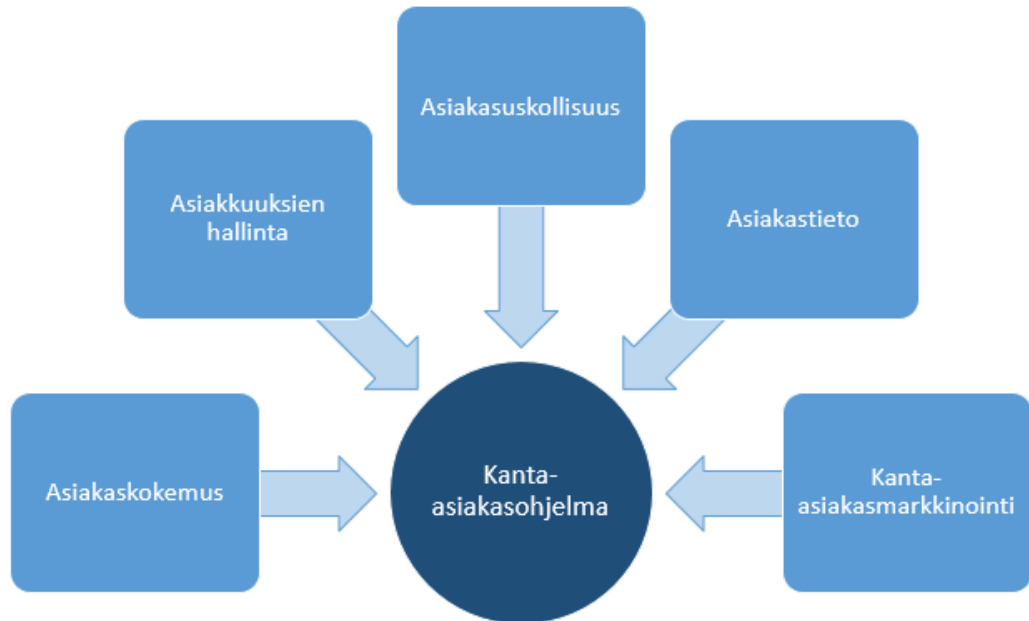
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen pääkysymyksiksi tarkentuivat ”Millainen kanta-asiakasohjelma soveltuu Yritys X:lle ja miten ohjelma on järkevä rakentaa?” sekä ”Kuinka tärkeäksi asiakkaat kokevat mahdollisen kanta-asiakasohjelman ja mitä kanta-asiakasetuja asiakkaat arvostavat eniten?”

1.3 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietopohjassa eli teoreettisessa viitekehyksessä kanta-asiakasohjelmaa lähestytään suoraan sen ympärillä olevien aihealueiden kautta, joita ovat asiakasuskollisuus, asiakkuuksien hallinta, asiakaskokemus, asiakastieto sekä kanta-asiakasmarkkinointi. (KUVIO 1) Lisäksi teoriassa käsitellään näihin aiheisiin läheisesti liittyviä asioita, kuten asiakkuuden elinkaarta, asiakastytyvyyttä, asiakaskannattavuutta, kanta-asiakasmarkkinoinnin kanavia, kanta-asiakasetuja sekä asiakkaiden segmentointia. Tietoperustaan on käytetty tuoretta kirjallisuutta kyseisistä aihealueista sekä ajankohtaisia artikkeleita ja tutkimuksia. Lisäksi tietoperustaan sisältyy kahden tunnetun

suomalaisen kanta-asiakasohjelman kehittäjien haastatteluista saatu tieto: Finnair Plus-kanta-asiakasohjelma ja Keskon K-Plussan kanta-asiakasohjelma.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat kanta-asiakasohjelma, asiakasuskollisuus, asiakaskokemus, kanta-asiakasmarkkinointi sekä asiakastieto.

Kanta-asiakasohjelma ja kanta-asiakasmarkkinointi

Kanta-asiakasohjelmat ovat markkinoinnin prosesseja, joilla asiakkaita pyritään sitouttamaan yritykseen palkitsemalla uudelleenostoista. Asiakkaiden ollessa yrityksen kanta-asiakasohjelman piirissä, he ostavat useammin ja herkemmin samalta yritykseltä. Vastaavasti yritys palkitsee asiakasta antamalla erilaisia etuja. Usein yritykset tarjoavat parempia etuja ja suurempia alennuksia kaikkein uskollisimmille asiakkailleen ja tämän on huomattu ehkäisevän asiakaspoistumaa. Kanta-asiakasohjelmista on tullut tärkeä asiakkuudenhallinnan väline yrityksille ja ohjelmaa käytetään

asiakkaiden tunnistamiseen, palkitsemiseen ja ylläpitämiseen. (Kumar 2008, 12-16.)

Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakasta, joka pysyy uskollisena yritykselle ja ostaa yhä uudelleen yrityksen tuotteita ja palveluita. Nämä erityisen hyvät asiakkaat ostavat säännöllisesti, suosittelevat yrityksen tuotteita muille ja siksi myös tuottavat yritykselle koko asiakassuhteen aikana enemmän kuin mitä asiakkaan hankintaan ja asiakassuhteen ylläpitämiseen on alun perin investoitu. Nykyinen vähemminkin ostava asiakas saattaa ostaa enemmän ja kalliimpia tuotteita tai palveluita yritykseltä tulevaisuudessa. (Bergström ym. 2015, 13.)

Asiakasuskollisuutta voidaan mitata asiakaskäyttäytymistä seuraamalla. Siihen sisältyy keskiostojen ja ostotiheyksien seuranta sekä se mitä ja kuinka paljon asiakas ostaa. Asiakasuskollisuuden seurannan mittareita voivat olla esimerkiksi myyntimäärä, myynnin arvon kehittyminen, keskiostosten koko, ostotiheyden muutos, viimeisin ostoajankohta, asiakasosuuden säilyminen tai muutos, asiakasvaihtuvuus, menetettyjen asiakkaiden määrä, takaisin voitettujen asiakkaiden määrä sekä asiakassuhteen kokonaiskesto. (Bergström ym. 2015, 446.)

Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksessa tarkastellaan yksittäisen asiakkaan kokemuksia ja se liittyy mihin tahansa vuorovaikutustapahtumaan asiakkaan, yrityksen ja yrityksen tuotteiden tai palvelun välillä (Juuti 2015, 41). Asiakaskokemus on hyvin henkilökohtainen ja aina yksilöllinen: tunteet ja mielikuvat ovat todellisia yksilön näkökulmasta. Yksilölliseen näkökulmaan asiakaskokemuksesta vaikuttaa asiakkaan asenne, hintatietoisuus sekä osaaminen. (Filenius 2015, 25.)

Asiakastieto

Asiakastiedolla tarkoitetaan asiakkaista kerättävää tietoa, jota yritys voi hyödyntää analysointiin, markkinointiin ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Asiakassuhteiden merkitystä alettiin korostaa 1990-luvulla ja siitä alkaen asiakassuhteita on tarkoituksellisesti pyritty johtamaan asiakkaista kerättyjen tietojen avulla. Customer relationship managementissa eli asiakassuhteen johtamisessa pyritään hyödyntämään yritykseen kerättyä asiakastietoa ja maksimoimaan jokaisen asiakassuhteen arvoa yritykselle. (Juuti 2015, 38.)

2 ASIAKKUUS JA ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

2.1 Asiakkuuksien hallinta ja asiakaskokemus

”Uuden asiakkaan hankkiminen on vanhan pitämistä kalliimpaa ja nopein tapa vahvistaa yrityksen tulosta olisikin usein asiakaspidon parantaminen” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 135). Asiakkaan ymmärtäminen on yrityksen tärkein kivijalka, johon toiminnan johtaminen ja kehittäminen tulee perustaa silloin kun tavoitteena on saada aikaan pitkäkestoista ja kannattavaa liiketoimintaa. (Keskinen ym. 2013, 37.)

1-5-25-sääntö on yksi yleisimmistä asiakkuuden hallinnan periaatteista. Säännön mukaan numero yksi tarkoittaa sitä, että nykyasiakkaalle yhden yksikön myyminen maksaa yhden yksikön verran, esimerkiksi eurolla, työtunnilla tai kampanjalla mitattuna. Numero viisi tarkoittaa, että yhden yksikön myyminen uudelle asiakkaalle maksaa viisi yksikköä ja numerolla 25 tarkoitetaan, että kerran jo menetetylle asiakkaalle yhden yksikön myyminen maksaa yritykselle 25 yksikköä. Tällä nyrkkisäännöllä yritetään painottaa sitä, että yritykselle on huomattavan paljon edullisempaa pitää nykyinen asiakas ja myydä tälle lisää. Uuden tai jo menetetyn asiakkaan houkuttelemisen tulee yritykselle huomattavan paljon kalliimmaksi. (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 28-29.)

Omista asiakkaista on helpompi saada kasvua ja luoda uutta liiketoimintaa kuin lähteä hankkimaan täysin uusia asiakkaita. Siitä johtuen nykyisten asiakkuuksien tulisi olla yritykselle kriittisen tarkastelun paikka ja asiakaskokemus sen lopputulos. Asiakaskokemuksen odotukset syntyvät markkinoinnin ja mielikuvien lopputulemana ja asiakas suhteuttaa ja vertaa todellista asiakaskokemustaan niihin odotuksiin, joita hänelle on syntynyt ennen itse tapahtumaa. Yritys voi arvioida asiakaskokemusta kaavalla ja mikäli yhtälön tulos on yli +1, asiakkaan odotukset on onnistuttu ylittämään ja se voi johtaa siihen, että asiakas suosittelee yritystä muille. (Keskinen ym. 2013, 36.) (KUVIO 2)

$$\frac{\text{Asiakaskokemus}}{\text{Lupaus (=odotukset)}} = X$$

KUVIO 2. Kaava asiakaskokemuksen arviointiin (Keskinen ym. 2013, 36.)

Onnistunut asiakaskokemus luodaan menemällä lähemmäs yrityksen asiakkaita. Sitä kautta yritys saa tietoa ja ymmärrystä asiakkaiden ostoprosesseista ja elämäntilanteista. Näitä tietoja ja oppeja hyödyntämällä yritys voi kehittää palveluaan, muuttaa tarpeen vaatiessa prosesseja ja suunnitella palveluita, jotka ovat käyttäjäystävällisempiä. Yrityksen oma asiakastieto on asiakaskokemuksen ydin ja sitä voidaan käyttää yrityksen toiminnan älykkyyden lisäämiseen. Yrityksen ei kuitenkaan kannata lamaantua suuresta tietomäärästä. Koko tietomäärää ei tarvitse analysoida, jotta yritys pystyy tarjoamaan oikeat viestit oikeassa hetkessä oikeiden kanavien kautta. Tärkeintä on, että yrityksellä on yleiskuva asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Yrityksen tulisikin miettiä, kuinka he voivat tarjota asiakkailleen ratkaisuja, jotka helpottavat heidän elämäänsä. (Uski 2014.)

Asiakaskokemuksessa tarkastellaan yksittäisen asiakkaan kokemuksia ja se liittyy mihin tahansa vuorovaikutustapahtumaan asiakkaan, yrityksen ja yrityksen tuotteiden tai palvelun välillä. Asiakaskokemus voi olla rationaalinen, tunnetasoinen, fyysinen tai sosiaalinen kokemus tai niiden yhdistelmä. (Juuti 2015, 41.)

Asiakaskokemus on hyvin henkilökohtainen ja aina yksilöllinen. Perinteinen lausahdus, että asiakas on aina oikeassa pitää siis paikkansa, kun tunteet ja mielikuvat ovat todellisia yksilön näkökulmasta. Yksilölliseen näkökulmaan vaikuttaa asiakkaan asenne, hintatietoisuus sekä osaaminen. Asiakaskokemuksen muodostuminen on myös tilannekohtaista. Tunnetilan vaihtelu riippuu siitä, kuinka tärkeä ja kiireellinen tilanne on kyseessä. Hyvän ja onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen joka päivä on erittäin vaikeaa ja jopa

mahdotonta. Digitaaliset kanavat ovat tehneet siitä entistäkin haastavampaa, sillä asiakkaat odottavat ja olettavat asiakaskokemuksen olevan samanlainen ja yhtä laadukas henkilökohtaisessa palvelussa kuin myös digitaalisissa kanavissa, esimerkiksi verkkokaupassa. (Filenius 2015, 25.)

Gartnerin tutkimuksen mukaan 89 % markkinoinnin päättäjistä uskoi asiakaskokemuksen olevan suurin kilpailutekijä vuonna 2016 (Sorofman 2014). Asiakaskokemuksen asiantuntijayrityksen SN4 Internationalin mukaan asiakaskokemuksen johtamisesta 30 % koostuu siitä, että yritys tunnistaa mitä prosesseja ja toimintamalleja heidän tulisi kehittää asiakaskokemuksen ja palvelun laadun parantamiseksi. Tämän lisäksi 20 % asiakaskokemuksen johtamisesta koostuu markkinatrendien ja ilmiöiden tunnistamisesta. Näistä osa-alueista koostetut tiedot auttavat yrityksen johtoa päättämään, minkä toimintojen ja prosessien kehittämiseen heidän tulisi panostaa, sekä millaisia tuotteita ja palveluita asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Loput eli 50 % asiakaskokemuksen johtamisesta muodostuu yrityksen henkilöstön kouluttamisesta, valmentamisesta, kehittämisestä ja johtamisesta. Asiakaskokemus paranee silloin kun yksittäisten työntekijöiden palveluosaaminen nousee. (SN4 2016.)

Onnistunut asiakaskokemus lähtee asiakkaiden tarpeiden tuntemisesta ja siitä, että yritys ottaa huomioon tuotteidensa ja palveluidensa suunnittelussa asiakkaan tarpeet ja tekee niistä lisäksi mahdollisimman helppokäyttöisiä. Tämä edellyttää yritykseltä joustavuutta, jotta jokaisen asiakkaan tarpeet onnistutaan täyttämään. Lisäksi kun asiakkaiden toiveet ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti, yrityksen on pyrittävä luomaan säännöllisesti uusia tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Asiakaskokemuksen johtamisen ei tule olla minkään yksittäisen osaston vastuulla, sillä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnot ja ihmiset. Osastoilla, jotka ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiin, on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja yrityksen muilla toiminnoilla on epäsuora vaikutus asiakaskokemukseen. (Juuti 2015, 49-50.)

”Asiakasymmärrys on yhdistelmä asiakkaiden tarpeita, monipuolista dataa, inhimillistä kyvykkyyttä, teknologiaa ja liiketoiminnallisia tavoitteita. Asiakaskokemus kiteytyy siihen, onko asiakas halukas maksamaan tuotteesta ja käyttämään sitä uudelleen” (Latvanen 2016, 40). Yritykset kokevat asiakasymmärryksen usein hankalaksi, sillä kaiken siihen tarvittavan tiedon ja ymmärryksen kasaaminen vie paljon aikaa ja energiaa sekä edellyttää oivallusta tunnistaa ne asiat, jotka asiakkaista pitää tietää. (Latvanen 2016, 40.) Kuitenkin asiakkaista 55 % on valmiita maksamaan enemmän hyvästä asiakaskokemuksesta (Thornton 2013).

Digitaalinen aikakausi lisää yritysten haasteita asiakaskokemuksen luomisessa. Digitaalisen ja monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittämisellä onnistutaan vastaamaan aiempaa paremmin asiakkaiden odotuksiin. Verkkokauppojen kasvu erityisesti päivittäistavarakaupan alalla kertoo asiakkaiden toiveiden ja odotusten muutoksesta ja merkittävin syy verkkokauppojen kasvuun onkin asiointin helppous. Kehittämällä ja parantamalla monikanavaista asiakaskokemusta yrityksen on mahdollista saada itselleen merkittävää kilpailuetua. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 140.)

Harva yritys on organisoitunut asiakkaan ympärille, jolloin kaikki asiakkaasta kerätty tieto ja tämän tekemät toimenpiteet ohjaisivat yrityksen kaikkia toimintoja. Tällainen toimintatapa saattaa vaikuttaa vielä utopialta, mutta yritysten on taivuttava yhä enemmän siihen suuntaan, mikäli ne haluavat menestyä tulevaisuudessa. (Juuti 2015, 52.)

Ylivoimainen asiakaskokemus lähtee siitä, että yritys ymmärtää asiakkaan ostoprosessin. On tärkeää tietää ja ymmärtää missä vaiheissa ja missä eri kanavissa asiakas on halukas olemaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Ostoprosessin ja asiakasymmärryksen tietojen keräämisen jälkeen yrityksen tulee muuttaa prosessejaan näihin tietoihin pohjautuen, ja asiakaskokemuksen kehittämisen hankalin paikka yrityksille onkin usein liian hitaasti tapahtuvat muutokset tai yrityksen kyvyttömyys uudistua ja kehittää toimintaansa. (Gerdt ym. 2016, 50.)

”Ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy entistä useammin asiakkaiden odotusten ylittämisestä yksittäisissä kohtaamisissa” (Löytänä & Korkiakoski 2014, 134). Autoalalla auton ostoprosessi on usein monivaiheinen ja siksi yksittäisten asiakaskohtaamisten onnistumisella on suuri merkitys siihen, kuinka asiakas kokee koko prosessin. Yrityksen tulee onnistua asiakkaan palvelemisessa jo esimerkiksi asiakkaan vieraillessa verkkosivuilla, ja toisaalta autoliikkeeseen astuttaessa myyjän tulee osata huomioida asiakkaan toiveet ja tarpeet yksilönä ja palvella asiakasta sen mukaisesti. Autoala onkin hyvä esimerkki aiemmin mainituista asiakaskokemuksen elementeistä digitaalisissa kanavissa asiointista asiakkaiden tunnistamiseen ja siihen, kuinka hyvin asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt on koulutettu hoitamaan yksittäiset asiakaskohtaamiset.

Lisäksi autoalan erityispiirteenä moniin muihin toimialoihin verrattuna on se, että autoa tulee huollattaa säännöllisesti. Asiakkaan tullessa liikkeeseen huollattamaan autoaan, positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen saattaa olla haasteellista, sillä asiakkaat harvoin kokevat auton tuomista huoltoon erityisen positiivisena asiana, vaan se on lähinnä välttämätön pakko. Entistäkin haastavammaksi tilanteen tekee se, mikäli autossa on havaittu jokin vika. Tällöin yksittäiset asiakaskohtaamiset nousevat merkittävään asemaan: kuinka asiakasta osataan kussakin tilanteessa palvella ja kuinka onnistuttaisiin täyttämään asiakkaan odotukset tai jopa ylittämään ne? Tämä on autoalalla äärimmäisen tärkeää asiakaskokemuksen kannalta.

2.2 Asiakkuuden elinkaari

Yleensä asiakkuus koostuu useasta eri vaiheesta. Silloin, kun asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa eri vaiheisiin, yrityksellä on myös erilaiset tavoitteet ja toimenpiteet asiakkaan suuntaan asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Asiakashallintaan rakennetaan erilaisia prosesseja eri vaiheisiin. (Hellman ym. 2005, 41.)

Asiakaskokemus muodostuu tyypillisesti neljästä vaiheesta: lähtötilasta, ennen ostosta-vaiheesta, ostotapahtumasta sekä oston jälkeisestä vaiheesta. Lähtötilaan sisältyvät asiakkaan odotukset ja asenteet yritystä, tuotetta, brändiä tai palvelua kohtaan. Usein tuote tai brändi ei ole asiakkaalle täysin tuntematon, jolloin hänellä on jokin ennakko-odotus tai ajatus siitä, mitä hän odottaa yritykseltä. Ennakko-odotukset tai asenteet muodostuvat aiemmista kokemuksista, ystävien kertomista asioista tai lehdestä luetusta artikkelista. Oletus voi perustua myös toimialan yleisiin kokemuksiin, vaikka asiakkaalla ei olisikaan kokemusta kyseisestä yrityksestä. Ennen varsinaista ostotapahtumaa asiakas altistuu brändin, tuotteen tai yrityksen markkinoinnille ja viestinnälle. Tässä vaiheessa asiakas saattaa käyttää paljon aikaa tuotteeseen tutustumiseen ja vertailuun, kunnes tekee lopullisen päätöksen, minkä yrityksen tuotteen hän aikoo ostaa. Ostotapahtumaan päästään, kun lopullinen päätös on tehty. Oston jälkeen on tuotteen omistamisen aika ja useimmiten yhteys asiakkaan ja yrityksen välillä säilyy. Asiakas saattaa kysyä tai tarvita neuvoja, hän saattaa reklamoida tai tehdä uudelleenoston. Näiden kaikkien vaiheiden summasta koostuu asiakaskokemus. (Filenius 2015, 24-25.)

Silloin kun yritys harrastaa vain alennuksilla kaupittelua sen sijaan, että panostaisi nykyisten asiakkuuksien hoitoon, lyhyen aikavälin voiton tavoittelu voi koitua yrityksen tappioksi pidemmällä aikavälillä. Tällaisesta hyvänä esimerkkinä toimivat sanoma- ja aikakauslehtitalot, jotka tarjoavat aina määräaikaistilauksia halvemmalla kuin kestopilauksen vuosihinnat ja siitä syystä asiakkaat ovat oppineet, että edullisin tapa tilata lehti on tehdä pätkätilaus ja peruuttaa se tilausjakson päättyessä. Tämä taas ei ole kannattavaa toimintaa yrityksen näkökulmasta. Uskollisuuden ostaminen ei ole hyvää bisnestä. (Keskinen ym. 2013, 161-162.)

Tunnetun kenkien verkkokaupan Zappos.com:in toimitusjohtaja Tony Hsieh muistuttaa yrityksiä, että asiakkuuden elinkaaren arvo ei ole staattinen vaan se muuttuu ajan myötä ja sitä on mahdollisuus kasvattaa, mikäli yritys onnistuu luomaan positiivisia mielikuvia ja kokemuksia aina kun asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä. Hän myös ohjeistaa, että

organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakkaan sitouttamiseen ja luottamuksen rakentamiseen, kuin lyhytaikaisen hypen synnyttämiseen. Zapposin yksi menestystekijä on ollut se, että he ovat panostaneet asiakaspalveluun ja -kokemukseen kaikkein eniten vasta sen jälkeen, kun asiakas on jo ostanut verkkokaupasta. He yllättävät uskollisia asiakkaitaan toimittamalla heidän tilauksensa normaalia toimitusaikaa nopeammin ja varaston toiminta on suunniteltu asiakastyytyväisyyden maksimoimiseksi, ei kulujen minimoimiseksi. (Hsieh 2013, 156.)

Vahvimmat asiakassuhteet perustuvat jatkuvuuteen ja synergiaan. Silloin kun tuotteisiin liitetään palvelu, asiakaskokemus ja asiakkaan kokema arvo sekä asiakassuhde vahvistuvat. Asiakaskeskeisiä organisaatioita yhdistää se asia, että koko yritystoiminta luodaan asiakkaiden tarpeiden ja palvelemisen ympärille. (Keskinen ym. 2013, 218.) Voidaankin todeta, että ”Asiakaskohtaamisessa on laatua silloin, kun asiakkaasta siltä tuntuu” (Ojanen 2013, 129).

Nopein tapa kasvattaa yrityksen myyntiä olisi nopeuttaa asiakkaiden ostosykiä ja sen monipuolisuutta (Keskinen ym. 2013, 135). Autoalalla asiakkuuden elinkaari on pääsääntöisesti pidempi kuin monilla muilla toimialoilla, sillä autoja ei osteta yhtä usein kuin mitä tahansa muita kulutushyödykkeitä. Toki asiakkaita on erilaisia ja siksi asiakkuuden elinkaariakin on eri mittaisia, osa asiakkaista vaihtaa autoaan 1,5-2 vuoden välein, jotkut pitävät samaa autoa 10 vuotta. Pääsääntöisesti yleisin uuden auton vaihtosykli on noin 3-4 vuotta. Sykliin vaihtuvuus tuokin haasteita autoalan myynnille ja markkinoinnille: kuinka tunnistaa asiakkaat, jotka ovat missäkin vaiheessa asiakkuuden elinkaarta ja milloin on sopivin hetki tarjota asiakkaalle uutta autoa? Monipuolisuutta asiakkuuden elinkaaren omistajuuden vaiheeseen saadaan toki huoltoasioinnin ja varaosamyynnin kautta, ja usein asiakkaat pyritäänkin pitämään uskollisina autobrändin omalle merkkihuollolle ja lisävarusteille.

2.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan käyttökokemuksesta, palvelun tai tuotteen laadusta, brändin asettamista odotuksista, hinnoittelusta sekä lopullisesta käyttöarvosta suhteessa asiakkaan määrittelemään tarpeeseen (Keskinen ym. 2013, 136). Lähes kaikki yritykset mittaavat asiakastyytyväisyyttä jollakin tapaa. Sitä seurataan säännöllisesti ja jatkuvasti, jotta asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan seurata pidemmällä aikavälillä ja yritys osaisi ajoissa kehittää toimintaansa ja puuttua mahdollisiin ongelma-kohtiin. Tällä tavoin yritys voi reagoida nopeasti, jotta se ei menetä asiakkaitaan. Asiakastyytyväisyyttä seurataan yleensä tyytyväisyystutkimuksilla, spontaanien palautteiden avulla tai suosittelumäärien perusteella. Tyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyisille asiakkaille ja niissä selvitetään yrityksen ja tuotteiden toimivuutta suhteessa asiakkaan odotuksiin, mutta ei suhteessa kilpailijoihin. Tyytyväisyyskyselyillä voidaan mitata kokonaistyytyväisyyttä tai tyytyväisyyttä eri osa-alueisiin esimerkiksi yksittäisiin tuotteisiin, laatuun, hinnoitteluun tai palveluun. (Bergström ym. 2015, 443-444.)

Usein asiakastyytyväisyys rinnastetaan myös asiakasuskollisuuteen, mutta asiakastyytyväisyys vaikuttaa vain välillisesti tai ei lainkaan yrityksen tulokseen. Sen sijaan asiakasuskollisuudella on suora vaikutus yrityksen tulokseen. (Hellman ym. 2005, 40-41.) Toisaalta ostomäärä tai useinkaan toistuva ostaminen ei aina kerro asiakkaan tyytyväisyydestä, sillä asiakas saattaa ostaa tiettyä tuotetta vain siksi, että parempaa ei ole saatavilla tai hän ei ole tietoinen eri vaihtoehdoista (Bergström ym. 2015, 444).

Liiallinen asiakastyytyväisyyteen keskittyminen saattaa johtaa siihen, että asiakkaita käsitellään massana ja silloin huomio kiinnittyy siihen, kuinka suuri osa asiakkaista on tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Sen tyyppinen tarkastelu saattaa johtaa yrityksessä itsetyytyväisyyteen tai peräti sen ihmettelemiseen, miksi jotkut asiakkaat ovat tyytymättömiä, vaikka yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat hyviä. Asiakaskokemuksella on suurin merkitys sellaisilla markkinoilla, joissa on paljon kilpailua ja jossa tuotteita ja palveluita on hankalaa erilaistaa toisistaan. (Juuti 2015, 40.)

Useat asiantuntijat ja konsultit ovat sitä mieltä, että hyvä asiakaskokemus edellyttää, että asiakkaan odotukset ylitetään joka kerta. Kääntöpuolena on se, että asiakkaiden odotuksetkin kasvavat sitä mukaa mitä onnistuneempia asiakaskokemuksia saadaan toteutettua. Kuitenkin tämä ajatus pitää sisällään jatkuvan kierteen – kuinka yritys voi onnistua, jos asiakkaan odotukset ovat aina vaikeammin saavutettavissa. Käytännössä vähempikin riittää: asiakas on yleensä tyytyväinen, mikäli palvelu on virheetöntä, vaivatonta ja sujuvaa. Yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua jo sillä, että se keskittyy hoitamaan nykyiset prosessinsa entistä paremmin. Asiakaskokemuksessa on loppujen lopuksi kyse melko yksinkertaisista asioista. Joskus asiakkaalle pienet asiat ovat merkityksellisiä ja tekemällä ne oikein ja mahdollisimman hyvin, yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Toinen tärkeä asia yrityksen kannalta on pyrkiä ajattelemaan kuin asiakas, jotta tunnistetaan ne pienet yksityiskohdat ja isommat kokonaisuudet, jotka vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Lisäksi on tärkeää, että yritys vie tunnistamansa kehityskohdat loppuun asti ja toteuttaa ne, sillä liian usein monet hyvät ideat jäävät toteuttamatta. (Filenius 2015, 36-39.)

Tutkimusten mukaan pettyneen asiakkaan luottamuksen palauttamiseksi yrityksen tulee onnistua tuottamaan peräti 12 positiivista kokemusta. Vastaavasti asiakasuskollisuus kasvaa, kun asiakkaan kokemukset tuotteesta tai palvelusta ovat positiivisia ja asiointi on ollut sujuvaa. (Filenius 2015, 34-35.)

Perinteinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei yleensä johda parempaan asiakaskokemukseen eikä prosessi tuota lisäarvoa asiakkaille, joten asiakaskokemuksen mittaaminen tulisi kohdentaa selkeämmin asiakaskohtaamisiin. Perinteisistä asiakastyytyväisyystutkimuksista voitaisiin luopua myös siksi, että yrityksiltä löytyy jo paljon laadukasta asiakastietoa, jota voidaan hyödyntää analysoinnissa. Lisäksi asiakaskokemuksen kehittämiseen vaaditaan nykyään pääsääntöisesti laadullista tietoa, jota saadaan paremmin haastatteluilla kuin perinteisillä lomakekyselyillä. Asiakkaat eivät osaa välttämättä itse määritellä mikä olisi heidän mielestään odotukset ylittävä asiakaskokemus, joten yrityksen

tulee löytää näkemys asiakaskokemuksen kehittämisestä muilla keinoilla. Yritysten kannattaisi harkita, että asiakastyytyväisyyden tai -kokemuksen mittaamista toteutettaisiin itse yrityksen toimesta, ei ulkoistetun tutkimusyhtiön kautta, sillä asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii koko yritykseltä halukkuutta sekä valmiutta kuunnella asiakasta ja kehittää toimintatapojaan tulosten perusteella. (Löytänä ym. 2014, 135-136.)

Asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä tulee mitata kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa sekä avainkohtaamisissa. Asiakassuhdetasolla mittaaminen tarkoittaa asiakkaan elinkaaren aikana tehtävää mittaamista ja sillä saadaan tietoa ja ymmärrystä asiakkaan kokemuksesta kokonaisvaltaisesti. Tässä mittaamisessa tulee keskittyä asiakassuhteeseen liittyviin asioihin eikä tutkia ostopolkuun liittyviä asioita. Sen sijaan varsinaisen ostopolun mittaamisessa tutkitaan systemaattisesti erilaisia kosketuspisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä. Sen avulla löydetään eniten kehittämistä vaativat osa-alueet ostopolun osalta. Avainkohtaamisten mittaamisen tarkoituksena on mitata tarkasti kriittisimpiä kohtaamisia, joissa asiakkaan odotusten ylittäminen on erityisen tärkeää. Kaikkia kohtaamisia ei välttämättä ole mahdollista mitata yhtä tarkasti, joten yrityksen tulisi löytää ne kaikkein oleellisimmat osat. (Löytänä ym. 2014, 136-138.)

Asiakastyytyväisyystutkimusten suuri haaste on sen luotettavuus asiakasuskollisuuden ennustajana, sillä tutkimusten mukaan lähtevistä asiakkaista peräti 80 % saattaa olla tyytyväisiä. Asiakkaan tyytyväisyys ei siis kerro asiakkaan tahdosta pysyä yrityksen asiakkaana tulevaisuudessa. Esimerkiksi autobrandin asiakas saattaa olla varsin tyytyväinen ostamaansa autoon, mutta haluaa silti vaihtaa seuraavaksi toiseen merkkiin. (Löytänä ym. 2014, 136.)

Capgeminin vuosittain toteuttaman, kansainvälisen tutkimuksen uusin raportti "Cars Online 2015" osoittaa, että autokaupassa asiakkaiden tyytyväisyys ei yksistään riitä. Jotta asiakas on halukas ostamaan uudelleen saman brändin tuotteen ja samalta jälleenmyyjältä, se edellyttää erityisen suurta asiakastyytyväisyyden tasoa. Noin 87 % erittäin

tyytyväisistä asiakkaista ostaisi saman brändin tuotteen uudelleen, ja noin 85 % samalta jälleenmyyjältä. Toisaalta, ne asiakkaat, jotka ovat vain kohtuullisen tyytyväisiä, eivät ole kovin uskollisia. Tänä päivänä asiakkaat haluavat tulla ilahdutetuiksi, pelkkä yleinen tyytyväisyys ja odotuksiin vastaaminen eivät enää riitä. Autoalan onkin löydettävä uusia keinoja ilahduttaa asiakkaita, sillä vanhat keinot eivät välttämättä enää toimi. (Capgemini 2015.)

2.4 Asiakasuskollisuus

Bergström toteaa kirjassaan ”Mitä parempi asiakas, sitä huolellisemmin asiakassuhdetta tulee hoitaa” (Bergström ym. 2015, 13). Yrityksen kannalta hyvät asiakkaat ostavat säännöllisesti, suosittelevat yrityksen tuotteita muille ja siksi myös tuottavat yritykselle koko asiakassuhteen aikana enemmän kuin mitä asiakkaan hankintaan ja asiakassuhteen ylläpitämiseen on alun perin investoitu. Nykyinen vähemmänkin ostava asiakas saattaa ostaa enemmän ja kalliimpia tuotteita tai palveluita yritykseltä tulevaisuudessa. (Bergström ym. 2015, 13.)

Yksikään yritys ei menesty ilman asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta eikä hyvää tulosta saa aikaiseksi ilman, että yritys onnistuu vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin (Timm 2007, 3). Kaikkien organisaatioiden tavoite on onnistua pitämään jo olemassa olevat asiakkaat ja sen lisäksi onnistua saamaan uusia asiakkaita. Se takaa yrityksen kasvun. Uskolliset asiakkaat tarkoittavat myös parempaa tulosta yritykselle. (Rao & Chandra 2012, 108.)

Asiakasuskollisuus muodostuu karkeasti viidestä eri osa-alueesta. Asiakasuskollisuutta ajaa kokonaisvaltainen tyytyväisyys, ja matala tyytyväisyyden taso luonnollisesti laskee yrityksen mahdollisuutta saada uskollisia asiakkaita. Lisäksi asiakasuskollisuuteen liittyy asiakkaan sitoutuminen yritykseen tehdyn investoinnin kautta, ja mukana vaikuttamassa ovat myös asiakkaan asenteet ja käyttäytyminen. Uskollisuuteen vaikuttaa myös halukkuus suositella yritystä tai brändiä

muille sekä asiakkaan halu vastustaa vaihtamista kilpailijan tuotteisiin. (Timm 2007, 3-15.)

Asiakasuskollisuutta on tutkittu jo vuosikymmeniä. Jo vuonna 1978 tehdyssä kartoituksessa löydettiin yli 50 määritelmää asiakasuskollisuudelle – kohteen mukaan voidaan puhua brändiuskollisuudesta, myymäläuskollisuudesta tai toimittajauskollisuudesta. Lisäksi uskollisuutta on imagolähtöistä, markkinointilähtöistä ja myyntilähtöistä uskollisuutta. (Arantola 2003, 26.)

Asiakasuskollisuutta voidaan mitata asiakaskäyttäytymistä seuraamalla. Mittaamiseen sisältyy keskiostojen ja ostotiheyksien seuranta, sekä se mitä ja kuinka paljon asiakas ostaa. Asiakasuskollisuuden seurannan mittareita voivat olla esimerkiksi myyntimäärä, myynnin arvon kehittyminen, keskiostosten koko, ostotiheyden muutos, viimeisin ostoajankohta, asiakasosuuden säilyminen tai muutos, asiakasvaihtuvuus, menetettyjen asiakkaiden määrä, takaisin voitettujen asiakkaiden määrä sekä asiakassuhteen kokonaiskesto. (Bergström ym. 2015, 446.)

Kuten jo aiemmin todettiin, 1-5-25-säännönkin mukaan nykyasiakkaiden uskollisuutta kannattaa ylläpitää ja kehittää, sillä lisämyynnin saaminen nykyisiltä asiakkailta on selvästi halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Nykyisiä asiakassuhteita luomalla, johtamalla ja kehittämällä yritys tekee lisäksi parempaa tulosta, kun olemassa olevia asiakassuhteita opitaan hoitamaan tehokkaammin. (Hellman ym. 2005, 29.) Tuoreen yhdysvaltalaiselvityksen mukaan uuden asiakkaan hankkimisen kustannus on kuusi tai jopa seitsemän kertaa suurempi kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen (Thornton 2013).

Yksinkertaistettuna asiakasuskollisuuden voi saavuttaa hoitamalla kaksi asiaa hyvin: poistamalla asiakkaiden esteet tai heitä karkottavat asiat ja vastaamalla asiakkaan odotuksiin positiivisesti. Esteiden ja asiakkaita karkottavien asioiden pois siivoamista ennen täytyy toki tunnistaa asiat, jotka niitä aiheuttavat. Esteiden luokittelu voidaan tehdä arvoihin, järjestelmiin ja ihmisiin perustuen. Tämän jälkeen näitä esteitä voidaan

ryhtyä raivaamaan pois tieltä, jonka jälkeen voidaan keskittyä asiakkaan odotusten täyttämiseen. (Timm 2007, 118.)

Käsitykset asiakasuskollisuudesta ja sen eroista vaihtelevat paljon. Toisessa äärilaidassa asiakasuskollisuus ei ole millään tavalla mielekäs käsite. Siinä käsityksessä kuluttajakuva on hyvin rationaalinen ja kliininen eikä siihen liity tunteita. Toisessa äärilaidassa on käsite asiakkaasta, joka suhtautuu vahvalla tunteella brändiin ja on käyttäytymiseltäänkin äärimmäisen sitoutunut. Näiden käsitteiden välistä löytyvät asiakasuskollisuudet, jotka perustuvat tottumuksiin ja tapoihin tai asiakkaat ovat tunteella päätöksiä tekeviä. (Arantola 2003, 27.)

Asiakasuskollisuutta voi löytyä montaa erilaista: jotkut asiakkaat suosivat vain yhtä yritystä tai tuotemerkkiä, toiset ovat uskollisia tietyn aikaa yhdelle brändille. Jotkut asiakkaat ovat ostopaikan tai tuotemerkin vaihtajia ja he käyttävät yhtä aikaa muutamaa eri tuotetta tai ostopaikkaa. Lisäksi löytyy vaihtelunhaluisia asiakkaita, jotka eivät ole uskollisia millekään tuotemerkillle tai ostopaikalle. (Bergström 2015, 446.)

Useimmiten jos itse tuote ei ole asiakkaalle kovinkaan tärkeä, sillä ei ole asiakkaan näkökulmasta juurikaan merkitystä kenen yrityksen kanssa hän asioi, kunhan asiat sujuvat. Asiakkaat voidaankin jakaa karkeasti kahteen osaan: niihin, jotka haluavat helppoa elämää ja niitä, jotka etsivät elämyksiä. Helppoa elämää etsivät asiakkaat sitoutuvat usein sen toimijan kanssa, joka on tuttu ja turvallinen ja yhteistyö sujuu mutkitta. Elämyksiä hakevat asiakkaat sen sijaan ovat kiinnostuneita uusista kokemuksista ja he kokeilevat herkemmin useita vaihtoehtoja. Elämyksiä hakevat asiakkaat ovat yleensä vaativampia ja uteliaampia sekä valistuneempia ja heitä on vaikeampi saada sitoutumaan yhteen toimijaan tai yritykseen. (Mattinen, Sierla 2009, 26-27.)

Yleisesti ottaen vahvin emotionaalisen uskollisuuden luoja on brändi. Brändi perustuu asiakaskokemukseen, laatuun, palveluun, luotettavuuteen sekä yhteiskuntavastuuseen ja arvoihin. Mikäli asiakas kokee brändin itselleen sopivaksi, todennäköisyys siirtyä kilpailijaan laskee.

Emotionaalinen uskollisuus ei ole hintavetoista vaan yritys pyrkii toimimaan siten, että pystyy huolehtimaan asiakkaistaan paremmin ja auttaa ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. (Keskinen ym. 2013, 163.) Vahvimmat siteet yrityksen ja asiakkaan välillä syntyvät yhteisestä arvotaustasta tai ideologiasta. Yritys tai sen tuotteet edustavat asiakkaalle tärkeitä asioita, mielikuvia tai toimintatapoja. (Bergström ym. 2015, 447.)

Uskolliset asiakkaat voivat olla ostokäyttäytymiseltään tai asenteeltaan uskollisia. Ostokäyttäytymiseen perustuva asiakasuskollisuus voi johtua käytännön syistä tai vaikka alennuksista tai he eivät ole halukkaita vaihtamaan toisaalle kalliin vaihtokustannuksen vuoksi, mutta todelliset uskolliset ovat myös asenteeltaan uskollisia yritykselle tai brändille. He suosivat tai jopa rakastavat käyttämäänsä tuotetta tai brändiä. Nämä brändiin sitoutuneet "brand ambassadorit" tai "brand evankelistat" toimivat brändin suosittelijoina muille ja lisäksi he ovat vähemmän hintaherkkiä ja he myös kestävät paremmin palvelukokemuksessa tapahtuneita satunnaisia virheitä. Ennen kaikkea nämä asiakkaat ovat todennäköisempiä kasvattamaan ostojaan ajan kuluessa verrattuna muihin, ei-emotionaalisesti sitoutuneisiin asiakkaisiin. (Mooradian 2014, 271.)

Kyselyissä ja tutkimuksissa asiakasuskollisuutta voidaan mitata kysymällä asiakkailta seitsemää eri asiaa: mikä on kokonaistyytyväisyys, olisitko valmis ostamaan uudelleen, olisitko valmis suosittelemaan, olisitko valmis ostamaan saman tuotteen tai olisitko valmis ostamaan eri tuotteen, olisitko valmis ostamaan lisää tai enemmän ja mikä on todennäköisyys siihen, että haluat vaihtaa toisen toimittajan tuotteeseen tai palveluun. Hayesin mukaan asiakasuskollisuudesta voidaan luoda kolme erilaista indeksiä: kannatususkollisuus, ostouskollisuus ja säilyvä uskollisuus. Näistä ensimmäinen eli kannatususkollisuus heijastaa asiakkaan tasoa yrityksen tai tuotteen kannatukseen. Siihen sisältyvät tyytyväisyys, suosittelijuus sekä uudelleenosto. Ostouskollisuus kuvaa asiakkaan ostamiseen liittyvää uskollisuutta eli ostotiheyttä tai ostojen kasvua. Säilyvyyttä kuvaavassa uskollisuudessa arvioidaan asiakkaan poistumaherkyyden tai kilpailijalle loikkaamisen todennäköisyyttä. (Hayes 2008, 114-115.)

Fazer Makeisten toimitusjohtaja Rolf Ladau totesi Mainontapäivässä syksyllä 2016, että yritysten tulisi varoa antautumasta pelkkään hinta- tai tuotekehityskilpailuun, sillä aina löytyy yrityksiä, jotka myyvät vastaavia tuotteita hieman halvemmalla tai tarjoavat hieman parempia tuotteita kuluttajille. Sen sijaan hyvä brändi kestää huonojakin aikoja paremmin kuin huono. Ladaun mukaan brändiuskolliset asiakkaat kulkevat kuin autopilotilla tuotteen luo ja maksavat pyydetyn hinnan. Hänen mielestään markkinoijien pitäisi keskittyä brändien rakentamiseen eikä tuotteiden myyntiin, sillä vahva brändi tuo myyntiä. (Muukkonen 2016.)

Tulee kuitenkin muistaa, että sataprosenttisen asiakasuskollisuuden saavuttaminen on mahdottomuus suurimmalle osalle yrityksistä ja asiakkaat hajauttavat ostojaan usein pelkästä kokeilunhalusta tai siksi, että kannustimet brändille tai toimittajalle uskollisena pysymiselle ovat liian vähäiset. (Storbacka ym. 1999, 95.) Lisäksi yritysten on hyvä myös tiedostaa, että uskolliset ja säännöllisesti ostavat asiakkaat eivät silti aina välttämättä ole kannattavimpia asiakkaita. Yhdysvaltalais tutkimuksen mukaan jopa puolet uskollisiksi määritellyistä, säännöllisesti ostaneista asiakkaista eivät tuottaneet yritykselle juuri yhtään voittoa. Saman tutkimuksen mukaan puolet satunnaisostajista olivat sellaisia, jotka toivat korkeat tuotot yritykselle, sillä he ostivat korkean marginaalin tuotteita, vaikka he eivät palanneetkaan enää asiakkaiksi tekemänsä oston jälkeen. (Kumar & Reinartz 2011, 94.)

Asiakkuusmarkkinointiliiton ja Avaus Consultingin toteuttama Asiakkuusindeksi – tutkimusraportti 2016 paljastaa, että S-pankin asiakkaat olivat uskollisimpia asiakkaita vuonna 2016 verrattuna muihin tutkimuksessa mukana olleisiin yrityksiin. Toiseksi uskollisimmat asiakkaat löytyivät Veikkaukselta sekä OnniBus-linja-autoyhtiöltä. Asiakkuususkollisuusindeksiä tutkittiin siten, että asiakkaita pyydettiin kertomaan yritykset, joiden kanssa he ovat asioineet, sen jälkeen kuluttajat vastasivat useisiin kysymyksiin yrityksestä, asiakasuskollisuudesta ja asiakaskokemuksesta ja sen jälkeen kysymykset ryhmiteltiin kolmeen alaindeksiin: suositteluun, ostoaiomukseen ja pysyvyyteen. Näistä alaindeksistä saaduista pisteistä laskettiin asiakkuusindeksin pistemäärä.

Suosittelussa kysyttiin muun muassa kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi kyseistä yritystä, ostoaikeindeksin kysymyksiin kuului esimerkiksi se, kuinka todennäköisesti asiakas ostaa jatkossakin vastaavia tuotteita samalta yritykseltä ja pysyvyydeindeksin kysymyksenä oli, että kuinka todennäköisesti asiakas on vaihtamassa kilpailevan yrityksen tuotteisiin. Asiakkuusindeksi-tutkimuksen parhaimmat nousijat olivat LähiTapiola ja Sokos. Parhaan asiakaskokemuksen tarjosi Diacor. Tutkimuksen mukaan miellyttävä asiakaskokemus ja asiointin helppous sekä asiakkaan tarpeisiin sopivat tuotteet ovat asioita, jotka johtavat suositteluun. Ostoaikeindeksissä parhaiten menestyneillä yrityksillä asiointin helppous ja hyvä asiakaskokemus olivat tärkeimpiä vaikuttimia. Ostoaikeindeksin kategoriassa menestyneet yritykset osasivat myös ristiinmyynnin ja oheismyynnin parhaiten. Pysyvyyden kategoriassa kilpailevan yrityksen tuotteisiin tai palveluihin vaihtamiseen alttiita asiakkaita löytyy eniten verkkokauppojen asiakkaissa. (ASML 2016.)

On olemassa asiakaskokemuksen johtamisen malli, jossa asiakkaista pyritään tekemään organisaation jäseniä ja sillä tavoin luodaan normaalia kiinteämmät suhteet asiakkaisiin. Tämän ideana on tehdä asiakkaista kumppaneita ja kaikkein uskollisimmista asiakkaista rakennetaan yhteisö, joka viestii ympäristölleen positiivisia asioita yrityksestä tai brändistä. (Juuti 2015, 43.)

Asiakkuudessa ei ole jännitteitä silloin, kun asiakas on sitoutunut yritykseen ja sen tuotteeseen tai palveluun. Kuitenkin, mikäli asiakas etsii ja väijyy koko ajan parempia mahdollisuuksia, yrityksen täytyy pysyä valppaana ja reagoida niihin. Markkinat ovat muokkautuneet sellaisiksi, jossa yrityksen tulee ansaita oikeus olla asiakkaan elämässä. (Mattinen ym. 2009, 207.)

Raon mukaan asiakasuskollisuutta voidaan tutkia ja mitata kahdella eri lähestymistavalla: sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Ulkoinen näkökulma tarkoittaa asiakkaiden kuuntelemista ja pyrkimystä ymmärtää heitä ja heidän asenteitaan ja käyttäytymistään. Tämän näkökulman selvittämiseen tarvitaan yleensä asiakaskyselyitä ja -tutkimuksia. Toinen

lähestymistapa on sisäinen ja siinä keskitytään asiakastietoon, jota yrityksellä on asiakaskäyttäytymisestä. Parhaat tehot ja tiedot saadaan aikaan yhdistämällä nämä kaksi lähestymistapaa toisiinsa. Asiakastiedosta saadaan faktat, luvut ja talouden tunnusluvut. Talouden tunnuslukuja kannattaa tarkastella eri asiakassegmenttien ja ryhmien näkökulmasta. Tämän jälkeen päätetään mihin asiakasryhmään yrityksen tulisi keskittyä ja sen jälkeen tarvitaan asiakasymmärrystä ja kyselytutkimuksista saatavaa tietoa, jotta yritys saa käsityksen ja ymmärtää kyseisen asiakasryhmän asiakkaita, heidän tarpeitaan ja toiveitaan. (Rao ym. 2012, 108-111.)

Eri asiantuntijoiden näkemyksiä asiakasuskollisuudesta on siis varsin monenlaisia ja uskollisuuden mittaamistapojakin löytyy useita ja monesta eri näkökulmasta. Kuitenkin voidaan todeta, että asiakkaan kokemus brändistä sekä tämän emotionaalinen ja käyttäytymispohjainen sitoutuneisuus luovat vahvimmat elementit asiakasuskollisuuden näkökulmasta. Niin sanotut ostamalla saadut uskolliset asiakkaat eivät ole tunnetasolla sitoutuneita, jolloin heidät on helpompi menettää kuin aidosti brändiin emotionaalisesti kytkeytyneet asiakkaat. Yritysten tulee siis panostaa uskollisen ostokäyttäytymisen lisäksi tunnepohjaisen uskollisuuden kasvattamiseen brändin ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kautta. Toisaalta yritysten olisi hyvä myös tunnistaa aidosti kannattavat asiakkaat, sillä kaikki uskollisesti käyttäytyvät eivät kuitenkaan ole välttämättä kannattavia.

2.5 Asiakkaat suosittelijoina

Nielsenin tekemän kansainvälisen tutkimuksen mukaan asiakkaat luottavat omien ystäviensä ja tuttaviansa suositteluihin enemmän kuin mihinkään muuhun yritysviestintään tai markkinointiin. Yli 8 asiakasta 10:stä kokee luottavansa perheensä tai ystäviensä suositteluihin ja tulos oli lähes sama ikäryhmästä riippumatta. Lisäksi jopa kaksi kolmesta asiakkaasta luottaa verkossa kirjoitettuihin, tuntemattomien asiakkaiden mielipiteisiin tai kokemuksiin yrityksestä tai tuotteesta. (Nielsen 2015.)

Yritysten tulisi jatkuvan uusasiakashankinnan sijaan keskittyä nykyisten asiakkaidensa huolenpitoon ja siten mahdollistettava viestin kulkeminen nykyasiakkaiden kautta myös uusille, potentiaalisille asiakkaille.

Suosittelijuuden perusedellytys on kokonaisvaltaisesti onnistunut asiakaskokemus, josta asiakas haluaa itse kertoa eteenpäin.

Merkityksellisen arvontuottamisen ja asiakaskokemuksen luomisen on havaittu auttavan yrityksiä menestymään paremmin. (Korkiakoski & Ylikoski 2013.)

Tutkimusten mukaan yksi kysymys ennustaa parhaiten asiakkaan uskollisuutta yritykselle tai brändille ja se kysymys on: ”kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä/tuotetta ystävillesi ja perheenjäsenillesi?” Suosittelijuudesta on kehitetty myös määritelmä: ”Net Promoter Score” (NPS), jolla asiakkaiden suosittelijuutta voidaan mitata esimerkiksi kyselyitä käyttämällä. Net Promoter Scoren perusfilosofiana toimii se, että kasvua saadaan parhaiten suosittelijoiden kautta. Sen avulla asiakkaat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: suosittelijoihin, jotka ovat uskollisia ja innostuneita yrityksestä tai brändistä, passiivisiin asiakkaisiin, jotka ovat tyytyväisiä, mutta eivät erityisen innostuneita sekä arvostelijoihin, jotka ovat tyytymättömiä, mutta ovat jumissa huonossa asiakassuhteessa. (Timm 2007, 15.) NPS eli Net Promoter Score-lukua voidaan käyttää, kun halutaan selvittää suosittelijoiden määrää asiakasryhmissä, mutta valitettavasti sen hyödyntäminen yksilötasolla on hankalaa, sillä se on suunniteltu ryhmässä tapahtuvaan suosittelijuusmäärien tunnistamiseen. (Rao ym. 2012, 124-125.)

Jatkuva uusien asiakkaiden houkuttelun aika on ohi ja yritysten täytyy keskittyä ensisijaisesti nykyisten asiakkaidensa pitämiseen ja heistä huolehtimiseen. Nykyasiakkaat toimivat myös viestin viejinä uusille asiakkaille. (Korkiakoski ym. 2013.) Suosittelijoita voidaan kannustaa tuomaan uusi asiakas yritykselle ja palkita suosittelija siitä (Bergström 2015, 438). Asuntokaupasta löytyy useita esimerkkejä suosittelijuuden voimasta. Auratum ja Lehto ovat yrityksiä, jotka myyvät jopa 80 prosenttia asunnoista suosituksien ja sisäpiirivinkkien kautta. (Parvinen 2016.)

Kriittisemmin suosittelijuuteen suhtautuvat asiantuntijat huomauttavat, että suosittelijuudesta ei silti voida vetää suoraa viivaa asiakasuskollisuuteen. Jotkut asiakkaat saattavat suositella yritystä, tuotetta tai palvelua, vaikka eivät aio itse jatkaa kyseisen tuotteen tai palvelun käyttöä tulevaisuudessa. Tästä esimerkkinä toimii ajatus, että asiakas ei ole itse tyytyväinen palveluun, mutta voi silti suositella yritystä muille, kun hän ajattelee, että palvelu voi olla silti hyvä jollekin toiselle asiakkaalle. (Rao ym. 2012, 121.)

Suosittelijuuden kysymisessä tulisi myös selvittää mikä on syynä, jos asiakas kokee, että hän ei halua suositella yritystä, tuotetta tai palvelua muille. Toisaalta avoimissa vastauksissa on se haaste, että sekä suosittelijan, että ei-suosittelijan syy voi olla sama, esimerkiksi palvelun laatu. Tästä syystä johtuen asiaa on vaikeampi tutkia luotettavasti. Lisäksi on huomioitava, että vaikka asiakkaat sanovat, että he voisivat olla halukkaita suosittelemaan, usein vain pienehkö osa tästä porukasta on tosiasiallisesti suositellut yrityksen tuotetta tai palvelua esimerkiksi viimeisen kolmen kuukauden aikana. Asiakkaiden on siis helpompi todeta, että haluavat suositella kuin todella toteuttaa sitä. (Rao ym. 2012, 123-124.)

Jotkut yritykset mittaavat suosittlevien asiakkaiden arvoa, esimerkiksi Lego on jo pidempään mitannut menestystään Net Promoter Score-mittarilla. Lego vertaa NPS-tuloksia asiakkuuksien elinkaaren arvoon ja he ovat saaneet selville, että suosittelijat käyttävät keskimäärin 208 euroa, passiiviset 165 euroa ja arvostelijat 136 euroa. Suosittelijat käyttävät siis Legon tuotteisiin 53 % enemmän kuin arvostelijat. Tämän lisäksi Lego on selvittänyt, kuinka monelle muulle suosittelijat suosittelevat yrityksen tuotteita ja kuinka monelle arvostelijat arvostelevat Legoa. Niiden tulosten mukaan jokainen suosittelija tuo lähes 700 euroa lisämyyntiä, kun taas jokainen arvostelija vie lähes 1500 euron arvosta myyntiä. Tämä tarkoittaa sitä, että suosittelijan ja arvostelijan välillä ei olekaan 43 euroa vaan peräti yli 2000 euroa. Jokaisen yrityksen tulisikin löytää omat keinonsa laskea vastaavat hyötylaskelmat ja luoda omat mittarit, jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää. (Löytänä ym. 2014, 65-66.)

Vain todella uskolliset asiakkaat suosittelivat brändiä tai tuotetta, sillä silloin he ovat samalla valmiit riskeeraamaan oman maineensa suositellessaan tuotetta. Suosittelijoiden voima on suuri, sillä se ei edellytä kustannuspanostusta yritykseltä. Yleisesti uusasiakashankinnassa yrityksen täytyy panostaa markkinointiin valtavia summia ja siksi sen on vaikeaa saavuttaa kasvua tehden samalla hyvää tulosta. Toisin sanoen suosittelijat parhaimmillaan toimivat yrityksen markkinointiosastona ja mahdollistavat kannattavan kasvun yritykselle. (Reichheld 2011, 44.)

Asiakkaan uskollisuutta ja uudelleenostotodennäköisyyttä voidaan lisäksi ennustaa niin sanotulla Customer Effort Scorella eli CES-mittarilla. Customer Effort Scorea hyödynnetään lähinnä asiakaspalvelutilanteissa kysymällä palvelutapahtuman jälkeen yksi kysymys: ”Kuinka paljon vaivaa sinun tuli itse nähdä saadaksesi vastauksen/ongelman ratkaistua?”. Asiakkaita pyydetään vastaamaan asteikolla 1-5 numero 1:n ollessa ”pieni vaivannäkö” ja numeron 5:n ollessa ”suuri vaivannäkö” ja tutkimuksen mukaan CES luvun ollessa matala, näistä asiakkaista 94 % oli valmiita ostamaan uudelleen, 88 % lisäämään ostojaan ja vain 1 % ilmoitti, että he puhuisivat negatiiviseen sävyyn yrityksestä tuttavilleen. Vastaavasti CES luvun ollessa korkea, 81 % näistä asiakkaista ilmoitti aikeistaan puhua negatiivisesti yrityksestä tuttavilleen. Verrattuna muihin mittareihin, kuten asiakastyytyväisyyteen tai suosittelijuuteen (Net Promoter Score), CES näytti ennustavan parhaiten asiakkaiden uskollisuutta ja uudelleenostotodennäköisyyttä. (Dixon, Freeman & Toman 2011, 10-11.)

Yrityksillä on nykyään mahdollisuuksia tunnistaa suosittelijat, mitata sitä ja jopa laskea suosittelijuuden rahallinen arvo. Sen jälkeen yritysten tulisikin miettiä mitä tällä tiedolla tehdään ja kuinka suosittelijoita voidaan hyödyntää ja vastaavasti vähentää kielteisesti puhuvien asiakkaiden negatiivisia kokemuksia ja siitä aiheutuvia myynnin haittoja. Suosittelijuuden voima kannattaisi valjastaa konkreettisilla toimenpiteillä: miten voidaan kannustaa jo suosittelijoina toimivia asiakkaita suosittelemaan tuotetta tai brändiä yhä useammalle ja miten voisimme palkita asiakasta siitä? Näistä on jo olemassakin esimerkkejä: verkkokaupat kannustavat suosittelijuuteen houkuttelemalla uusi asiakas

ostamaan kaupasta alennusta antamalla ja palkitsemalla verkkokauppaa suosittelut asiakas esimerkiksi lahjakortilla. Toisaalta negatiivisen kokemuksen saaneita ja yrityksestä negatiiviseen sävyyn puhuvien asiakkaiden syitä käyttäytymiseen ei tutkita vielä kovin paljon.

Autoalalla suosittelijuudella merkittävä vaikutus, vaikka suosittelijuutta ei vielä mitata kovin paljon. Auto on yleensä kuluttajan toiseksi kallein hankinta asunnon jälkeen, joten valitun tuotteen halutaan olevan luotettava ja kaikin puolin hyvä valinta. Lisäksi autoalan tunnettu fakta on, että autot ja autobrandit herättävät paljon tunteita ja asiakkaiden ostopäätökset perustuvat paljon mielikuviin ja tunteisiin, joskin päätöksiä perustellaan myös järkisyin. Näistä syistä johtuen auton hankinnassa ystävien ja tuttavien suosittelulla on suuri arvo. Tällä hetkelläkin suosittelua tapahtuu jo paljon taustalla, mutta niitä ei hyödynnetä tai asiakkaita ei erityisesti kannusteta suositteluun tai palkita siitä. Tätä tulisi kehittää autoalallakin: kannustaa suosittelijoita suosittelemaan ja palkita suosittelevia asiakkaita siitä.

2.6 Asiakaskannattavuus

Tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät markkinointibudjetistaan 95 prosenttia perinteiseen asiakashankintaan ja vain 5 prosenttia nykyisten asiakkaiden ylläpitämiseen ja säilyttämiseen. Tämä antaa vahvoja viitteitä siitä, että yritykset käyttävät suhteellisesti liian suuren osan budjetistaan uusien asiakkaiden houkuteluuun kuin mitä he käyttävät nykyisten asiakkaiden pitämiseen. Ratkaisu ei ole kohdentaa koko budjettia nykyasiakkuuksien hallintaan, mutta jokaisen yrityksen tulisi löytää sopiva tasapaino näiden kahden asiakasryhmän tavoitteluun. Yksi tapa tunnistaa oikea tasapaino on tutkia asiakaskannattavuuksia ja eri asiakasryhmiltä tulevia tuottoja. (Mooradian ym. 2014, 271-274.)

Monet yritykset mittaavat asiakkuuden arvoa ostojen määrällä tai liikevaihdolla. Tosiasiassa yritysten tulisi kohdistaa investoinnit asiakkuuksien hallintaan sen mukaan mitkä ovat yrityksen kannalta kaikkein kannattavimmat asiakkaat. Eniten liikevaihtoa tuovat asiakkaat

eivät suinkaan aina ole niitä, jotka tuovat eniten tuottoa yritykselle. Matalan marginaalin tuotteita ostavat asiakkaat eivät ole yhtä tuottavia kuin korkean marginaalin tuotteita ostavat asiakkaat, vaikka asiakkaiden käyttämä rahasumma olisi sama. Siksi yrityksen tulisikin tehdä kannattavuuteen perustuvia laskelmia asiakkaistaan ja hyödyntää sitä tietoa myös asiakkaan elinkaaren arvon arvioinnissa. (Kumar, Reinartz 2011, 110-111.)

Asiakaskannattavuuden arviointi voidaan määritellä yksinkertaistettuna näin: asiakkaan kannattavuus on yhtä kuin yrityksen saamat tuotot asiakkaalta vähennettynä myydyn tuotteen, palvelun ja markkinoinnin aiheuttamat kulut. Kannattavuuden mittareina käytetään muun muassa myyntiä per asiakas tai myynnin lisäys per asiakas, keskihinta per asiakas, keskikate per asiakas, markkinointikustannukset per asiakas sekä palvelukustannukset per asiakas. Asiakaskannattavuutta voidaan seurata koko asiakaskunnan tasolla tai asiakasryhmittäin tai peräti asiakaskohtaisesti. Kannattavuutta tulisi mitata säännöllisesti selkeillä perusmittareilla, jotta muutokset ovat helposti nähtävissä ja niitä voidaan vertailla. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa myyntiä lisäämällä, nostamalla hintoja tai vähentämällä markkinoinnin tai palvelun kustannuksia. (Bergström 2015, 449.)

Kaikkien yritysten tulisi tehdä asiakashyötylaskelmia omien tietojensa pohjalta, jotta he ymmärtäisivät konkreettisemmin asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden vaikutukset yrityksen kannalta. (Löytänä ym. 2014, 65.) Asiakkaiden kannattavuuden laskennassa ja tarkastelussa tulee huomioida asiakassuhteen koko elinkaari, eli ei vain tämän hetkisen asiakkuuden arvo vaan myös aiemmat ja mahdolliset tulevat asiakkuuden tuotot. (Bergström 2015, 450.)

Asiakkuuden elinkaaren arvon voi laskea Customer lifetime value-kaavalla, jota varten yritykseltä tulee löytyä tietoa asiakastason voitosta per vuosi, asiakkuuden kesto sekä hinnanalennuksen määrä. Tämän jälkeen voidaan käyttää kuvion 3 mukaista kaavaa asiakkaan elinkaaren arvon laskemiseen (KUVIO 3)

$$\sum_{t=0}^{t=n} \frac{r_t - c_t}{(1+i)^t} = r_{t_0} - c_{t_0} + \frac{r_{t_1} - c_{t_1}}{(1+i)} + \frac{r_{t_2} - c_{t_2}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{r_{t_n} - c_{t_n}}{(1+i)^n}$$

r_t = odotettu liikevaihto vuodessa t

c_t = odotettu kulu vuodessa t

i = hinnanalennus

t = vuosi

n = asiakkuuden pituus

KUVIO 3. Asiakkuuden elinkaaren arvon laskukaava (Mooradian ym. 2014, 280).

Yritysmailman melko käytetty mittari ROI eli Return On Investment on tuttu käsite, jota käytetään kuvaamaan jonkun toimenpiteeseen tehdyn investoinnin hyötyä tietyllä aikajänteellä. Lior Arussy on esitellyt kirjassaan Customer Experience Strategy vastakkaisen mallin: RON eli Return On Nothing. Tämä on luotu kuvaamaan sitä mitä yritys menettää, mikäli se ei tee mitään. Mikäli yritys laiminlyö asiakaskokemuksen ja sen laadun, sillä on viisi selkeää taloudellista vaikutusta: asiakaspako, osuus asiakkaan budjetista pienenee, hintatason lasku, brändin heikentyminen sekä asiakkuuden elinkaaren lyhentäminen. (Filenius 2015, 186-187.)

Asiakaspako tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaat valitsevat mielummin kilpailijan tuotteen, mikäli eivät ole tyytyväisiä. Osuus asiakkaan budjetista tarkoittaa sitä, että asiakkaat ostavat vähemmän kyseisen yrityksen tuotteita tai palveluita, jos he eivät ole tyytyväisiä tarjottuun laatuun ja palveluun. Hintatason lasku syntyy siitä, että yritys joutuu kilpailemaan entistä enemmän hinnalla, kun palvelun laatu on heikentynyt. Brändi heikkenee, jos yrityksen laatutaso suhteessa asiakkaiden odotuksiin laskee ja silloin myös yrityksen ja tuotteiden suosittelijoiden määrä samalla vähenee. Asiakkuuden elinkaari lyhenee, kun asiakasuskollisuus heikkenee ja asiakkaat luopuvat yrityksen tuotteesta tai palvelusta aiempaa nopeammin. (Filenius 2015, 186-187.)

RON eli Return On Nothing -vaikutukset voidaan laskea alla olevan taulukon laskukaavoilla (TAULUKKO 1)

TAULUKKO 1. RON laskukaavat (Filenius 2015, 87).

Vaikutus	Laskukaava
Asiakaspako	Uusien asiakkaiden lukumäärä x asiakkaan arvo x vähennys uusien asiakkaiden määrässä (%)
Osuus asiakkaan budjetista	Nykyisten asiakkaiden lukumäärä x paljonko asiakkaat käyttävät meidän ja kilpailijoiden vastaaviin palveluihin x paljonko asiakkaan budjetista menetämme
Hintatason lasku	Nykyisten asiakkaiden lukumäärä x asiakkaan vuotuinen arvo x yksikköhinnan muutos (%)
Brändin heikentyminen	Suosittelijoiden määrä x asiakkaan arvo x suosittelijoiden osuuden vähennys (%)
Asiakkuuden elinkaaren lyheneminen	Asiakkaiden lukumäärä x asiakkuuden arvo x (poistuvien asiakkaiden osuus nyt - poistuvien asiakkaiden osuus tulevaisuudessa)

Pitkiä asiakassuhteita tulisi palkita, mutta aina uskolliset asiakkaat eivät ole parhaita asiakkaita. Voi olla, että heille on luvattu erityisiä hinta- tai palveluetuja, jotka syövät asiakassuhteen kannattavuutta.

Asiakassuhdemarkkinoinnissa tulee keskittää yrityksen voimavarat eniten tuottaviin asiakkaisiin, kuitenkin siten, ettei muita asiakasryhmiä laiminlyödä. (Bergström ym. 2015, 447-449.)

Tutkimuksissa on havaittu, että edes kaikki uskolliset asiakkaat eivät ole kannattavia yritykselle, esimerkiksi tarjousten ja alennusten avulla houkutellut asiakkaat saattavat usein olla kannattamattomia yritykselle. Eräänlainen lahjonta pitää asiakassuhdetta yllä, mutta nämä asiakkaat ovat valmiita vaihtamaan yritystä tai brändiä heti kun kilpailijalta tulee parempi tarjous. Vastaavasti useiden tutkimusten mukaan tyytyväiset ja tunnetasollakin sitoutuneet asiakkaat asioivat yrityksen kanssa useammin ja käyttävät myös enemmän rahaa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. (Timm 2007, 16.) Yhdysvaltalais tutkimuksen mukaan 10 prosentin kasvu

asiakkaiden pitämisessä nostaa yrityksen arvoa 30 prosenttia (Thornton 2013).

Uskollisten asiakkaiden löytäminen ja heidän palkitseminen ei siis olekaan välttämättä yrityksen kannalta paras vaihtoehto, vaan asiakkuuksia tulisikin tarkastella enemmän kannattavuuden kautta. On myös tärkeää tunnistaa asiakkuuden koko elinkaaren arvo eikä tehdä päätöksiä vain tämän hetkistä asiakkuuden tilannetta tarkastellen.

3 KANTA-ASIAKKUUS

Kanta-asiakasohjelmat ovat markkinoinnin prosesseja, joilla asiakkaita pyritään sitouttamaan yritykseen palkitsemalla uudelleenostoista.

Asiakkaiden ollessa yrityksen kanta-asiakasohjelman piirissä, he ostavat useammin ja herkemmin samalta yritykseltä. Vastaavasti yritys palkitsee asiakasta antamalla erilaisia etuja. Usein yritykset tarjoavat parempia etuja ja suurempia alennuksia kaikkein uskollisimmille asiakkailleen ja tämän on huomattu ehkäisevän asiakaspoistumaa. (Kumar 2008, 12-13.)

Kanta-asiakasohjelmista on tullut tärkeä asiakkuudenhallinnan väline yrityksille ja ohjelmaa käytetään asiakkaiden tunnistamiseen, palkitsemiseen ja ylläpitämiseen (Kumar 2008, 16).

3.1 Kanta-asiakasohjelmat ja kanta-asiakasmarkkinointi

Ensimmäiset systemaattiset kanta-asiakasohjelmat ovat alkaneet 1980-luvulla lentoyhtiöiden toteuttamina. Yhdysvaltojen isoin lentoyhtiö American Airlines aloitti oman ohjelmansa vuonna 1981. Lentoyhtiöitä seurasivat hotelliketjut, ensimmäisenä näistä Marriot-hotellit, joka lanseerasi kanta-asiakasohjelmansa vuonna 1983. 1990-luvun alkupuolella mukaan tulivat päivittäistavarakaupat, jonka jälkeen näitä seurasivat kasinot, risteilyitä tarjoavat laivayhtiöt, ravintolat ja tavaratalot. (Kumar 2008, 14-15.) TNS Gallupin kanta-asiakasohjelmat 2016 tutkimuksen mukaan 63 % suomalaisista kuluttajista pitää kanta-asiakasohjelmia ylipäätään tärkeinä ja kuluttajat ovat keskimäärin kahdeksan eri yrityksen tai brändin kanta-asiakasohjelmissa jäsenenä. (TNS Gallup 2016b.)

Kaj Storbacka viittaa kirjassaan Asiakkuuden arvon lähteillä, että silloin kun kanta-asiakasohjelmassa keskitytään asiakkaan saamaan kokonaisuuteen, eikä pelkkään hintaan, ohjelman vaikutukset ovat myönteisemmät asiakkaalle ja yritykselle. Tämän lisäksi kanta-asiakasohjelmissa voittajiksi usein selviytyvät ne yritykset, jotka kykenevät ja onnistuvat yhdistämään kanta-asiakasohjelman yrityksen

arvontuotantoa tuottavaan järjestelmään. Toisin sanoen, kanta-asiakasohjelman tulee kiteytyä kiinteästi osaksi yrityksen muutakin toimintaa, eikä sen tule toimia vain yhtenä markkinointitemppuna. (Storbacka ym. 1999, 94-95.)

Yritysten käyttämiä kanta-asiakasohjelmia on yleensä kahta perustyyppiä: hiljaiset ohjelmat sekä avoimet ohjelmat. Hiljaiset ohjelmat eivät ole julkisia ohjelmia ja niitä toteutetaan pääsääntöisesti piilotetuilla toimenpiteillä. Tällöin yritys tunnistaa ne asiakkaat, joita he haluavat huomioida ja palkita. Tässä tapauksessa asiakkaat tunnistetaan usein ilman erityistä tunnistetta eli esimerkiksi korttia. Tavoiteasetannassa tuleekin pohtia mistä asiakkaan käyttäytymisestä halutaan palkita ja millaiseen käyttäytymiseen pyritään kannustamaan. Hiljaisen ohjelman haasteena on se, miten luodaan sellainen viestintä- ja palkitsemisprosessi, joka ei jää asiakkaalta huomaamatta ja joka lisäksi tuntuu asiakkaasta sopivalta ja huomioivalta. Avoimissa ohjelmissa on usein määritelty tapa tunnistaa asiakkaat, esimerkiksi kanta-asiakaskortti. Käytännössä kaikki asiakkaat voivat liittyä ohjelmaan halutessaan. Kuitenkin avoimessakin ohjelmassa voi olla niin sanottuja hiljaisia tasoja eli niistä ei kerrota julkisesti, mutta kyseinen taso näkyy ja tuntuu siihen tasoon kuuluville asiakkaille. Affinity-ohjelmissa asiakkaan ja yrityksen välissä toimii partneri, jolla on läheisempi suhde asiakkaaseen kuin itse yrityksellä. (Arantola 2003, 83-88.)

Avoimet ohjelmat eli niin sanotusti tuotteistetut kanta-asiakasohjelmat ovat useimmiten käytössä kuluttajamarkkinoinnissa, jossa asiakkaita on paljon ja tuotteita ostetaan säännöllisesti. Tällaisella ohjelmalla on oltava tarkat ja selkeät säännöt ja kuka tahansa ehdot täyttävä asiakas voi liittyä kanta-asiakasohjelman asiakkaaksi. Hiljaisia eli tuotteistamattomia ohjelmia käytetään paljon b-to-b-markkinoinnissa ja silloin kun asiakkaat halutaan yllättää positiivisesti. (Bergström 2015, 437.)

Kanta-asiakasmarkkinoinnilla halutaan korostaa asiakkaille, että ostosten keskittäminen yhdelle yritykselle tai kanta-asiakasohjelmaan kannattaa. Kanta-asiakasohjelmat palkitsevat kuluttajia sitä enemmän mitä isompia ostot ovat. Suomen kilpailu- ja kuluttajaviranomaiset ovat määritelleet

linjaukset kanta-asiakasmarkkinoinnille ja kanta-asiakasohjelmille, jotta kuluttajalla on mahdollisuus arvioida kanta-asiakasohjelmassa tarjottavat edut omasta näkökulmastaan ja tehdä järkipäisiä päätöksiä asiasta. Tästä johtuen yrityksiä kehoitetaan kertomaan ja tiedottamaan kanta-asiakasohjelman sisällöstä ja tarjouksista riittävän paljon ja avoimesti. (KKV, 2008.)

TNS Gallupin toteuttaman ”Kanta-asiakasohjelma 2016”-tutkimuksen mukaan kanta-asiakasohjelmalla voidaan aidosti sitouttaa asiakkaita, parantaa yrityksen kannattavuutta ja saada aikaan kasvua. Tehty tutkimus osoittaa, että kanta-asiakasohjelmilla on merkitystä ja ne kuluttajat, jotka ovat yrityksen kanta-asiakkaita ja tuntevat ohjelman ominaisuudet, suhtautuvat myös positiivisemmin yritykseen. Tutkimukseen haastateltiin yli 4300 aktiivi-ikäistä suomalaista ja vastaajilta kysyttiin mielipiteitä ja näkemyksiä 65:stä valtakunnallisesta kanta-asiakasohjelmasta. Jopa 63 % vastaajista piti kanta-asiakasohjelmaa tärkeänä. Tunnetuimmat kanta-asiakasohjelmat olivat K-ryhmän, S-ryhmän, Veikkauksen ja Finnairin kanta-asiakasohjelmat. (TNS Gallup 2016a)

Useat kanta-asiakasohjelmat eivät vahvista asiakkaan uskollisuutta brändiin vaan asiakkaat käyttävät etuja hyväkseen siellä missä etu, saatava hyöty tai alennus sattuu olemaan paras juuri oston hetkellä. Vain rationaaliin eli niin sanottuihin järkisyyhin vetoava asiakkuusohjelma vahvistaa käyttäytymismallia, jossa asiakas ostaa vain silloin kun tarjottava hinta on erityisen edullinen. Sen sijaan vahvaan asiakassuhteeseen sisältyy aina tunteisiin vetoavia, emotionaalisia asioita ja tapoihin, tottumukseen ja käyttäytymiseen liittyviä ominaisuuksia. (Keskinen ym. 2013, 161.)

Lisäksi liian usein yritysten markkinointi siirtyy massamarkkinoinnin puolelle eli yksittäisten asiakkaiden toiveet ja tarpeet unohtuvat. On myös tyypillistä, että myyntiä ja markkinointia tehdään ja toteutetaan liikaa lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä tapauksessa asiakkaan tarpeet unohtuvat helposti ja pahimmillaan myynti tuntuu asiakkaasta lähes pakottamiselta ja mainontaa toteutetaan liiallisella

toistolla, jolloin asiakkaat ärsyyntyvät. (Juuti 2015, 38.) Tätä tulisi välttää tavallisen markkinoinnin lisäksi erityisesti kanta-asiakasmarkkinoinnissa. Kanta-asiakkaiden tunnistamisen ja tuntemisen pitäisi auttaa yritystä kohdentamaan viestintäänsä asiakkaille sopivaksi ja sopivaan ajankohtaan ajoitetuksi, jolloin asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja toiveet tulevat paremmin huomioituksi.

Kanta-asiakasohjelman vaarana on se, että asiakkaat loukkaantuvat, mikäli asiointi yrityksen kanssa on epäjohtonmukaista siihen verrattuna mitä asiakkaat uskovat ansaitsevansa ja saavansa yritykseltä. (Lacey 2006, 461.) Tämä näkökulma on todella tärkeä asiakaskokemuksen kannalta. Asiakkaan suuret odotukset ja yrityksen heikot toteutukset ovat huono yhdistelmä. Tästä johtuen julkisessa ohjelmassa asiakkaille annetut lupaukset täytyy toteuttaa tai jos lupauksen lunastamista ei voida taata, yrityksen tulisi harkita mielummin hiljaista kanta-asiakasohjelmaa, jolloin asiakkaiden odotusarvoja ei nosteta liian korkealle ja siten asiakaspettymykset on minimoitu.

3.2 Kanta-asiakasohjelmat muilla toimialoilla

Suomen tunnetuimmat kanta-asiakasohjelmat ovat S-ryhmän, K-ryhmän ja Finnairin sekä Veikkauksen asiakasohjelmat (TNS Gallup 2016a). S-ryhmän kanta-asiakasohjelma ja S-etukortti perustuu asiakasomistajuuteen eli asiakkaat omistavat osan yrityksestä ja sen ideana on, että raha palaa takaisin omistajille esimerkiksi bonuksien tai muiden etujen kautta. (Malmirae 2016.) Vastaavasti K-ryhmän kauppiaspohjainen toiminta on erilaista ja K-Plussan kanta-asiakkaille maksetaan niin sanottuja Plussa-pisteitä sen perusteella kuinka paljon asiakas käyttää K-ryhmän kaupoissa tekemiin ostoksiinsa rahaa. (Näveri 2016.)

Lentoalalla kanta-asiakasohjelmia on ollut käytössä jo lähes 30 vuotta ja on osoitettu, että ne lisäävät asiakkaiden uskollisuutta. Tosin eri syitä asiakkaiden uskollisuuteen ei ole selvitetty yleensä kovinkaan perusteellisesti. (Storbacka ym. 1999, 94.) Suomalaisen lentoyhtiön Finnairin kanta-asiakasohjelmakin on kohta 25 vuotta vanha ja se on

todella suosittu ja kanta-asiakasetujen näkökulmasta erityisen kattava (Baszarkiewicz 2016). VR:n Veturi-ohjelma on junaliikennettä käyttävien asiakkaiden keskuudessa tunnettu asiakasohjelma. Veturilaisille tarjotaan etuja ja asiakkaiden asiointi on helpompaa tunnistautumisen kautta. Veturi-ohjelmassa parhaita asiakkaita palkitaan esimerkiksi matkalahjakorteilla, matkustusluokan korotuksilla tai erikoistarjouksilla. (Sovinen 2016.)

Kansainvälisistä toimijoista huonekalu- ja sisustustavaratalo IKEA:ltä löytyy kanta-asiakasohjelma IKEA Family. IKEA Familyn jäsenille tarjotaan kuukausittain vaihtuvia jäsentarjouksia, kutsuja tapahtumiin ja vinkkejä sisustukseen. IKEA Family kanta-asiakasohjelman edut saa käyttöönsä näyttämällä joko tavallista tai mobiilissa toimivaa kanta-asiakaskorttiaan. IKEA Family-jäsenet saavat ostaa pysyvästi edullisen IKEA Family-malliston tuotteita ja he saavat alennuksia ja etuja myös IKEAn ravintolasta ja herkkutorilta. Jäsenille tarjotaan myös ilmainen nettiyhteys tavarataloissa ja mahdollisuus katsoa ostohistoriaansa verkkosivujen kautta. (IKEA 2016.)

Hotelliketju Scandicilla on oma kanta-asiakasohjelma Scandic Friends. Scandic-ketjun hotellit ovat keskittyneet lähinnä Pohjoismaihin, mutta lisäksi hotelleja löytyy muutamista muista Pohjois-Euroopan maista. Scandic Friends-pisteitä voi kerätä kaikista hotellyöpymisistä. Scandic Friends -ohjelmassa on kolme tasoa: 1st floor, 2nd floor, 3rd floor ja Top floor. Eri kanta-asiakastasoille pääsee, kun yöpyy tietyn määrän vuodessa Scandic-hotelleissa. Scandic Friends kanta-asiakkaat saavat erilaisia etuja kuten ravintolakuponkeja yöpyessään hotellissa, ilmaisen iltapäivälehdän sekä alennuksia ruoasta ja majoituksesta. Etujen suuruus riippuu tasosta eli mitä korkeammalle tasolle on päässyt, sitä paremmat edut asiakas saa. Lisäksi kerättyjä pisteitä voi käyttää palkintoöihin tai Scandic-lahjakorttien ostamiseen. (Scandic 2016.)

3.3 Kanta-asiakasmarkkinointijärjestelmän kehittäminen

TNS Gallupin Kanta-asiakasohjelmat 2016-tutkimuksen tuloksista selvisi, että keskimäärin kanta-asiakasohjelmien suurimpana vahvuutena pidetään etujen lunastamisen helppoutta. Sen lisäksi asiakkaat arvostivat etujen monipuolisuutta, selkeyttä ja johdonmukaisuutta sekä kanta-asiakastarjouksia. Myös etujen pitkä voimassaoloaika ja se, että edut saa joustavasti käyttöön, saivat kiitosta asiakkaiden suunnalta. Sen sijaan tärkeimmiksi kehityskohdiksi kaikkien kanta-asiakasohjelmien osalta nousivat asiakkaan tunteen vahvistaminen jäsenyhteisöön kuulumisesta ja jäsenyyden statusarvon kohottamisesta. Asiakkaat kokivat myös tarpeelliseksi omat vaikutusmahdollisuutensa yrityksen toimintaan. (TNS Gallup 2016b.)

Tutkimuksessa tärkeimpien kehityskohteiden lisäksi löytyi useita muitakin suositeltavia kehityskohteita yritysten kanta-asiakasohjelmiin. Tällaisia asioita olivat muun muassa kanta-asiakasohjelman kehittyvyys, erottuvuus, elämyksellisyys sekä viihdyttävyyt. Myös jäsenen henkilökohtainen huomiointi koettiin kehityskohdaksi. TNS Gallupin mukaan yritysten olisi hyvä kiinnittää huomiota myös niihin asioihin, joilla ohjelma saa asiakkaan keskittämään asioinnin heille. Lisäksi asiakkaita olisi hyvä palkita pienistäkin ostoista. Asiakkaat ovat toivoneet myös selkeitä kanta-asiakastasoja sekä muita parempaa palvelua jäsenille. Tutkimuksen mukaan asiakkaat arvostaisivat myös erilaisia maksuttomia lisäpalveluita tai yhteistyökumppaneilta saatavia etuja. Myös yrityksen kiinnostus jäsenen tarpeista koettiin tärkeäksi asiaksi. Näiden lisäksi yrityksen ja kumppanien samanhenkisyys sekä yhteiskuntavastuun huomiointi nousivat suositeltaviksi kehityskohdeiksi. (TNS Gallup 2016b.)

Kanta-asiakasmarkkinoinnissa yksi tärkeä näkökulma yrityksen kannalta on myös tunnistaa brändin puolestapuhujat ja suosittelijat. Nämä suosittelijat voivat parhaimmillaan saada houkutelua useita uusia asiakkaita suosittelmansa brändin pariin. Kuluttajien yksilöllinen kulutustapa koostuu yleensä kahdesta eri tekijästä: siitä arviosta hyväksyvätkö muut kulutuspäätöksemme ja motivaatiosta ostaa muiden

hyväksymiä tuotteita. Kuluttajat ovatkin varsin motivoituneita ostamaan ja kuluttamaan tuotteita, jotka ovat heidän lähiympäristönsä hyväksymiä (Ahonen ym. 2015, 152). Mikäli asiakaskokemus on hyvä, asiakkaat ovat valmiimpia suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille. Suosittelijuudella on nykyään yhä suurempi merkitys ja erään selvityksen mukaan jokaista viittä suosittelua kohden yritys saa kaksi uutta asiakasta. (Filenius 2015, 34.)

Yhdysvaltalaisen konsulttitoimiston Preciman tutkimuksen mukaan päivittäistavarkauppaketjujen kaikkein uskollisimmat asiakkaat käyttävät vain 50-70 % kuukausittaisesta budjetistaan kyseiseen liikkeeseen, joten yritysten tulisi hyödyntää asiakasdataansa ja käyttää isompi osuus budjetistaan näiden asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen kuin käyttää rahaa ja aikaa uusien asiakkaiden houkutteluun. Joskus asiakkailta on syynsä, miksi he eivät halua asioida tietyssä liikkeessä, joten nykyisiin asiakkaisiin panostaminen on järkevämpää. Kanta-asiakasohjelmat tulevat myös jatkossa muuttamaan muotoaan: niiden nimessä ei mahdollisesti ilmene sana kanta-asiakasohjelma ja koko järjestelmä on sisällytetty esimerkiksi mobiilisovellukseen, mutta peruseriaate on sama kuin kanta-asiakasohjelmassa ja sen kautta yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen personoituja etuja ja tarjouksia. Lisäksi personoitujen ja henkilökohtaisten etujen lähettäminen asiakkaille tulee yleistymään. Tämän etuna on myös se, että kilpailijoiden on vaikeaa matkia etuja, jotka eivät ole julkisesti näkyvissä. (Pearson 2016.)

Tulevaisuudessa parhaimmat kanta-asiakasohjelmat eivät ole enää ohjelmia vaan ennemminkin yrityksen strategioita, jotka edesauttavat yritystä laajentamaan brändilupaustaan asiakkaiden suuntaan. Asiakasdatan ja koko organisaation osallistamisen avulla voidaan rikkoa perinteisen kanta-asiakasohjelman raja-aitoja ja tarjota yksilöllisempiä, entistä korkeamman lisäarvon tuotteita tai palveluita asiakkaille. Yritykset myös hyödyntävät vielä liian vähän asiakasdataansa kanta-asiakasohjelmassa esimerkiksi hinnoitteluun, tarjouksiin ja kampanjoihin sekä tuotevalikoimaan. Kanta-asiakasohjelmasta ei myöskään ole mitään hyötyä, ellei yritys pyri myös jatkuvasti parantamaan asiakaskokemusta.

Parhaimmillaan kanta-asiakasohjelman dataa hyödynnetään asiakaskokemuksen parantamiseen. (Pearson 2016.)

Asiakkaiden odotusten ylittäminen on tärkeä tavoite, sillä perushyvä ja odotukset tyydyttävä toiminta ei säväytä asiakkaita. Se on arkea eikä sillä saada aikaan suurempia tunnereaktioita. Vasta odotusten ylittämällä asiakkaatkin huomioivat yrityksen ja kertovat kokemuksistaan myös muille. Odotusten jatkuva ylittäminen voi tuntua yrityksistä mahdottomalta tehtävältä. Totuus kuitenkin on se, että monilla yrityksillä on pitkä matka edes täyttää asiakkaidensa odotukset, joten odotusten ylittäjiä on markkinoilla melko vähän. (Löytänä ym. 2014, 119.)

3.4 Kanta-asiakasmarkkinoinnin kanavat

Kanta-asiakasohjelmissa viestinnällä on iso merkitys ja yrityksen tulee pitää sopivan usein yhteyttä kanta-asiakkaisiinsa. Heille voidaan kertoa uusista tuotteista sekä palveluista ja siten voidaan kannustaa pysymään asiakkaina tulevaisuudessakin. Nykyään yrityksillä on käytävissään useita eri kanavia kanta-asiakassuhteen hoitoon. Näitä kanavia ovat esimerkiksi kanta-asiakaslehdet, erilaiset tiedotteet painettuna tai sähköisinä, mobiiliviestit, somekanavat, mobiilisovellukset tai viestintä erilaisissa asiakaskohtaamisissa. Asiakassuhdemarkkinoinnissa ei ole kyse vain etujen viestimisestä, vaan jokaiselle asiakasryhmälle ja asiakkuustyypille tulisi rakentaa kokonaistarjooma arvon tuottamisen lähtökohdasta. Sen pohjana pitää käyttää asiakastuntemusta, asiakkaan arvostusta sekä tietoa asiakassuhteen kehityksestä. Eri asiakkaille voidaan myös tarjota eri palvelutapoja ja kanavia, joilla saadaan tuotettua lisäarvoa asiakkaalle. (Bergström ym. 2015, 441-442.)

Kuluttajat valitsevat nykyään mieleisensä asiointikanavan pragmaattisista syistä eli sen mukaan mikä kanava tai väline sattuu olemaan helpoimmin saatavilla ja nopeimmin käytävissä. Asiakkaat myös olettavat, että jos brändin palvelut ovat saatavilla, he voivat hoitaa haluamansa asian missä, milloin ja miten vain haluavat, palvelukokemuksen laadukkuudesta tinkimättä. (Filenius 2015.)

CapGeminin Cars Online-tutkimuksessa havaittiin, että autokaupan kuluttajat haluavat löytää sopivan tasapainon digitaalisen ja fyysisen maailman väliltä. Tutkimuksen mukaan digitaalinen kokemus ja yhteydenpito ovat tärkeitä asiakkaan kiinnostus-vaiheessa eli ennen varsinaista ostotapahtumaa. Kuitenkin oston, omistuksen ja uudelleenoston yhteydessä asiakkaat haluavat useita henkilökohtaisia yhteydenottoja ja yhteyspisteitä. Tämä tarkoittaa sitä, että jälleenmyyjät pysyvät edelleen tärkeässä roolissa autojen myyntiprosessissa ja omistamisen vaiheessa, vaikka digitaalisuus tuokin oman lisänsä autokauppaan yleisesti ottaen. (Capgemini 2015, 5.)

Asiakkaiden toiveet digitaalisen ja fyysisten yhteyspisteiden suhteesta vaihtelevat iän, kulttuurin ja kokemuksen mukaan. Yleisesti ottaen nuoremmat, eli alle 35-vuotiaat asiakkaat arvostavat enemmän digitaalista yhteydenpitoa ja online-kokemusta kuin vanhemmat asiakkaat. Kuitenkaan ei pidä yleistää, sillä myös nuoremmat asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua, kun se tapahtuu oikea-aikaisesti ja osa vanhemmista asiakkaista, etenkin premium-merkkien osalta, hoitavat mielellään asiansa niin pitkälti digitaalisia kanavia pitkin kuin vain pystyvät. Raportista ilmenee myös, että asiakkaat odottavat ja olettavat henkilökohtaista ja personoitua asiakaskokemusta, joka on heidän itsensä hallinnassa. Auton ollessa erityisen suuri ja kallis hankinta, nämä odotukset korostuvat entisestään verrattuna muihin toimialoihin. Asiakkaat odottavat autobrandin ja jälleenmyyjän vastaavan heidän kysymyksiinsä ja pyyntöihinsä heidän itse valitsemiensa kanavien kautta. He eivät halua enää hyväksyä sitä, että asiat hoidetaan perinteisin menetelmin ja perinteisiä kanavia käyttäen, vaan he haluavat saumattomasti vaihtaa haluamaansa kanavaa digitaalisista yhteyspisteistä fyysisiin yhteyspisteisiin ja toisinpäin. (Capgemini 2015, 5.)

Auton ostoprosessin vaiheessa asiakkaiden eniten suosima kommunikaatiokanava on sähköposti, jota suosii n. 70 % asiakkaista. Tämän jälkeen heti seuraavana tulee henkilökohtainen yhteydenotto, verkkosivut ja sosiaalinen media. Neljänneksi suosituin kommunikaatiokanava on älypuhelimien mobiiliapplikaatio, jota suosii joka

viides länsimaalainen ja peräti lähes puolet kehittyvien markkinoiden eli Kiinan, Intian ja Brasilian asiakkaista. Kanavapfeferenssissä viimeistä sijaa pitää printtaviestintä eli perinteinen kirje, jota noin 20 % asiakkaista pitää hyvänä kanavana. (Capgemini 2015, 21.)

Verkkoviestintäoperaattori Elisan mukaan niin sanottujen hyötytekstiviestien määrä on lähes kaksinkertaistunut kahdessa vuodessa. Yritykset käyttävät tekstiviestejä asiakkaiden informointiin esimerkiksi saapuvista paketeista ja tilausvahvistuksista tai erilaisiin markkinointitarkoituksiin. Tekstiviestiä käytetään nykyään myös palautekanavana. Elisan mukaan digitaalisella aikakaudella perinteisen tekstiviestin etuja ovat varmuus ja nopeus, sillä viestit menevät varmasti perille ja ne voi avata millä tahansa matkapuhelimella. Lisäksi tekstiviestit luetaan hyvin suurella todennäköisyydellä eli niissä on erinomainen tavoitavuus. Nykyään tekstiviestiä käytetään lisäksi kaksisuuntaiseen kommunikointiin, joka voi parantaa asiakaskokemusta monissa tilanteissa. (Juvonen 2016.)

Adoben toteuttaman vuosittaisen verkkokyselyn mukaan markkinoinnin tekijöiden mielestä asiakkaat vaativat nykyään markkinoinnilta enemmän kuin ennen. Markkinoinnin tekijöiden mukaan kuluttajien entistä suuremmat odotukset liittyvät nopeampaan reagointiin, parempaan sisältöön sekä vahvempaan mobiilikokemukseen. Mobiilin strateginen merkitys on lisäksi kasvussa, sillä 85 prosenttia markkinoijista kokee mobiilin olevan ratkaiseva kanava asiakkaiden sitouttamisessa brändiin tai yritykseen. (Markkinointi&Mainonta 2016a)

Forbesin verkkosivuilla mobiiliapplikaatioiden asiantuntija Melanie Haselmayr perustelee miksi sekä isojen että pienten yritysten tulisi rakentaa mobiiliapplikaatio asiakaskommunikaation välineeksi. Haselmayr perustelee mobiiliapplikaation käyttöönottoa yritykselle seitsemällä näkökulmalla. Hänen mukaansa mobiiliapplikaation avulla yritys on koko ajan asiakkaan näkyvillä, se toimii yhtenä suoramarkkinoinnin kanavana ja sen avulla voi luoda arvoa asiakkaalle esimerkiksi erilaisen informaation ja asiakasta helpottavan tiedon avulla. Lisäksi mobiiliapplikaatio voi auttaa

yritystä brändinrakennuksessa sekä asiakkaiden sitouttamisessa. Esimerkiksi ravintola-alalla mobiiliapplikaatio sitouttaa asiakasta, sillä asiakkaan on helpompi esimerkiksi tehdä pöytävaraus mobiiliapplikaation kautta kuin soittamalla ravintolaan. Mobiiliapplikaatiolla voi myös erottautua kilpailijoista ja parantaa asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuutta voi lisätä mobiilin avulla, sillä se toimii henkilökohtaisena ja suorana kanava asiakkaaseen, jolloin se myös tuo asiakkaan lähemmäs yritystä. (Haselmayr 2014.)

Sosiaalisen median mahdollisuuksien ymmärtämisen johdosta yritykset painottavat nykyään asiakkaan kuuntelemisen ja osallistamisen tärkeyttä enemmän kuin ennen. Asiakkaatkin odottavat yrityksiltä entistä avoimempaa ja läpinäkyvämpää viestintää. Yrityksen toteuttamaa sosiaalisen median aktiivisuutta pidetään merkinä siitä, että yritys on halukas kehittymään, seuraamaan trendejä ja ennakoimaan tulevaa. Yrityksen ollessa aktiivinen sosiaalisessa mediassa, se mielletään merkiksi uskottavuudesta ja edelläkävijyydestä. (Ahonen ym. 2015, 31-37.) Kuitenkin amerikkalainen markkinoinnin asiantuntija Guy Kawasaki on sanonut, että mikäli hänen pitäisi valita sen välillä ottaisiko hän itselleen sosiaalisen median seuraajan vai sähköpostiosoitteen, hän valitsisi ehdottomasti sähköpostiosoitteen (Perko 2016).

Nykyteknologiaa hyödyntämällä kanta-asiakasjärjestelmän rakentaminen mobiilisti on helppoa, vaivatonta ja edullista. Voidaankin todeta, että asiakaskokemuksesta 70 % on tunnetta ja vain 30 % varsinaista teknistä toimivuutta. (Gerdt ym. 2016, 142-143.) Menestyminen monikanavaisessa toimintaympäristössä vaatii yritykseltä kykyä suunnitella asiakaskokemus kokonaisvaltaisena (Ahonen ym. 2015, 109). Professori Petri Parvisen mukaan yritysten tulisikin lisätä asiakaskokemukseen yksilöllisyyttä pyrkimällä rakentamaan verkkosivuilleen jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaiset ja yksilölliset landing paget eli laskeutumissivut, se on tulevaisuuden suuntaus erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa. (Parvinen 2016.)

3.5 Kanta-asiakasedut

Kanta-asiakkaille tarjottavien etujen pitää sopia sekä tuotteelle että asiakkaalle ja hyvät edut ovat kiinnostavia ja asiakkaat arvostavat niitä. Lisäksi etujen tulee sopia yrityksen imagoon ja niiden pitäisi olla sellaisia, joita kilpailijat eivät voi helposti jäljitellä ja jotka myös sitouttavat asiakkaita siten, että eduista ei haluta luopua. Toisaalta etujen olisi hyvä vaihtua välillä, jotta niihin ei kyllästyttä. Lisäksi yllätyseduilla voidaan ilahduttaa asiakkaita. Kanta-asiakkaiden edut voivat olla rahallisia etuja tai suhdetoimintaetuja. Rahaedut voivat olla ostohyvityksiä, jotka lasketaan kaikista ostoista tai ne voivat olla alennuksiin oikeuttavia erityisetuja. Suhdetoimintaan lasketaan ylimääräiset ja poikkeavat palvelut parhaille asiakkaille. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi johon ohi pääseminen, henkilökohtainen palveluneuvoja, kutsuja asiakastilaisuuksiin tai tavallista pidempi takuu tuotteelle. Etuja annettaessa yrityksen pitää määritellä ketkä ovat kanta-asiakkaita ja millä perusteilla asiakkaat saavat etunsa. Enemmän ostavalle voidaan antaa enemmän etuja eli ne voidaan porrastaa asiakassuhteen arvoon tai kannattavuuteen perustuen. On myös suositeltavaa antaa asiakkaalle mahdollisuus valita eri etujen väliltä. Monesti asiakas saattaakin alennuksen sijaan valita jonkin palvelun tai tavarahan. (Bergström ym. 2015, 438.)

Asiakkaat ovat tottuneet siihen, että he saavat taloudellisia etuja tai alennuksia uskollisuudestaan yritykselle. Joskus kuitenkin palkkio, jonka yritys antaa asiakkaalle uskollisuudesta, voidaan antaa tavalla, joka puhuttelee asiakkaan sydäntä eikä ainoastaan kukkaroa. (Mattinen ym. 2009, 97.) Paras yhdistelmä onkin usein käyttää raha- ja suhdetoimintaetuja yhdessä siten, että asiakkaat kokevat arvostavansa kanta-asiakasohjelmasta saatavia etuja ja asiakkuuttaan yrityksen kanssa (Bergström 2015, 440).

Asiakkaat arvioivat kanta-asiakasohjelman reiluutta ja hyvyttä siinä suhteessa, mitkä ovat asiakkaan investoinnit versus mitä etuja he siitä saavat. Kanta-asiakkaat kokevat ohjelman reiluksi ja tasa-arvoiseksi mikäli heidän kokemansa panos-tuotossuhde on psykologisesti yhdenvertainen

muiden asiakkaiden kanssa, jotka ovat samanlaisessa asemassa tai tilanteessa yritykseen nähden. Asiakkaat kokevat motivoivana sen, kun he haluavat pyrkiä maksimoimaan omat etunsa ja hyötynsä kanta-asiakasohjelman asiakkaina. Yleisesti kanta-asiakkaiden edut voidaan jakaa kahteen kategoriaan: konkreettisiin etuihin ja aineettomiin etuihin. Konkreettisia etuja ovat esimerkiksi erikoisalennukset ja -tarjoukset sekä lahjat. Aineettomia etuja ovat esimerkiksi yrityksen kanssa asiointiin liittyvät asiat, kuten etuoikeutettu palvelu tai erityiskohtelu kuten esimerkiksi lento- ja hotellialoilla käytössä olevat fast-track-palvelut tai matkustus/majoitusluokkien korotukset. (Lacey 2006, 459-460.)

Asiakkaat arvioivat omaa merkityksellisyyttään yritykselle vertailemalla itseään ja saamiaan etujaan muihin vastaavassa asemassa oleviin asiakkaisiin. Tämä voi aiheuttaa negatiivisia mielikuvia ja asiakaskokemuksia, mutta suurin riski sellaiseen on toimialoilla, joiden asiakkaat ovat paljon tekemisissä toistensa kanssa ja heillä on mahdollisuus vertailla annettuja etuisuuksia suhteessa asiakkaan omaan panokseen yritykselle. (Lacey 2006, 460.)

Asiakkaiden uskollisuutta ei voi ostaa eikä se voi perustua myöskään lahjontaan. Rahaedut ovat jo muuttuneet perusominaisuuksiksi, jotka eivät anna kilpailuetua asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Tämän lisäksi asiakkaan kannalta ne edut, jotka ovat kaikkien saatavilla, ovat perusominaisuuksia, eivät asiakkuuteen perustuvia etuja. Erottautumista voidaan hakea niin sanotulla recognition-logiikalla, jolla tarkoitetaan vieraanvaraisuuden tunnelmaa palkintojen lisäksi. Tärkeän asiakkaan kokemusta, asiakkuuden tunnetta, on hankalaa kopioida. Asiakkaan huomioiminen ei ole helppo tehtävä yritykselle ja se vaatiikin aivan uudenlaista luovuutta. (Arantola 2003, 148-149.)

Kanta-asiakasohjelmia luottokorttiyhtiöiden näkökulmasta luotsannut James Collins neuvoo pitämään kanta-asiakasohjelman yksinkertaisena ja sellaisena, jossa asiakas voi saada etunsa välittömästi käyttöönsä. Kannattaa lisäksi suosia tapoja, joilla asiakas saa etuja jo kirjautumisesta yrityksen palveluiden käyttäjäksi. Hän suosittelee myös, että

järjestelmässä ei ole rakennetta vanhentuville pisteille ja asiakkaan etujen tulee olla saavutettavissa olevia. On myös oleellista, että asiakas pystyy näkemään omat etunsa tai pisteensä vaivattomasti. (Collins 2016.)

Kanta-asiakasohjelmille on tyypillistä, että niissä palkitaan niin sanottuja heavy-usereita eli asiakkaita, jotka ostavat suhteellisen paljon yrityksen tuotteita tai palveluita. Vastaavasti niin sanotut light-userit eli satunnaisostajat tai -asiakkaat jäävät yleensä vaille kanta-asiakasohjelman etuja. Asiakkaiden kokeman tasa-arvoisuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että ne edut, joita asiakkaille tarjotaan, perustuvat oikeaan ja ajantasaiseen asiakas- ja ostotietoon. Yrityksen pitäisi myös huomioida asiakkaat yksiloinä eikä vain jonkin määritellyn ryhmän jäsenenä. Joidenkin tutkimusten mukaan yritysten tulisikin lisätä joustavuuttaan kanta-asiakkaiden kohtelussa ja etujen tarjoamisessa, jotta välttyään negatiivisilta asiakaskokemuksilta. (Lacey 2006, 460.)

”Esimerkiksi asiakasuskollisuusohjelmissa yllätysmomentti on usein ainoa keino ylittää asiakkaiden odotukset ja luoda vahvempi emotionaalinen suhde yritykseen” (Keskinen ym. 2013, 36). Tärkeää on pyrkiä systemaattisesti ylittämään valittujen kohderyhmien asiakkaiden odotukset. Panostukset tulisikin siis suunnata rajatumpaan joukkoon, joka pyritään myös saamaan suositteluun yritystä tai sen tuotteita tuttavilleen. Odotusten ylittämisessä kannattaa pyrkiä luomaan sellaista arvoa asiakkaalle, jota hän ei saa muualta tai joita ei voi itse rahalla ostaa. Yksityiskohdat ovat myös tärkeitä, niiden kautta yritys voi löytää erilaisia tapoja luoda arvoa asiakkaalle. (Löytänä ym. 2014, 122.)

Professori Petri Parvisen mukaan tutkimusten mukaan asiakkaiden huomioimisen ja etujen tai bonusten kohdentamisen lähtökohtana tulisi olla yksilöllisyys ja personointi. Toisin sanoen eri asiakkaille tulisi tarjota erilaisia etuja ja bonuksia, sillä saadaan parhaat tulokset aikaiseksi. Toki haasteena tällaisessa menettelyssä on se, että joku voi ajatella sen olevan epätasa-arvoista. Toisaalta jos yritys onnistuu luomaan asiakastietoonsa algoritmeja, joiden avulla edut ja bonukset voidaan yksilöllistää ja

personoida, se on vain hyvä asia. Tällaisella toiminnalla on mahdollista jopa kaksinkertaistaa yrityksen myynti. (Parvinen 2016.)

3.6 Kanta-asiakasohjelmat autokaupassa

Suomessa ei ole yhtäkään varsinaista julkista autobrandin omaa kanta-asiakasohjelmaa. Toki salaisia kanta-asiakasohjelmia saattaa olla Suomessakin joillakin autobrandeilla, mutta ne eivät ole yleisessä tiedossa eikä niitä markkinoida näkyvästi tai julkisesti.

Nissanilla on Suomessa omistajan etuohjelmaksi kutsuttu ”You+Nissan” -ohjelma, joka viittaa kanta-asiakasohjelman tyyppiseen ohjelmaan. Ohjelma edellyttää kirjautumisen erilliselle verkkosivulle, jossa luvataan Nissan-asiakkaille sujuvaa asiakaspalvelua ja vinkkejä helpottamaan auton käyttöä sekä erikoistarjouksia ja etuja sekä mahdollisuuksia päästä mukaan jännittäviin tapahtumiin. (Nissan 2016a.) Sen lisäksi autokauppailta eli autojen jälleenmyyjiltä löytyy useita kanta-asiakasohjelma itseltään, mutta yksikään ohjelma ei ole brandin oma, joka koskisi vain tietyn automerkin asiakkaita vaan se on yleensä sidottuna kyseiseen jälleenmyyjään ja siellä tehtäviin ostoihin ja asiointeihin.

Muualta maailmasta löytyy toki kanta-asiakasohjelmia myös autobrandeille. Esimerkiksi Nissanilla on Yhdysvalloissa oma kanta-asiakasohjelma nimeltään Nissan one to one rewards-ohjelma, jossa asiakas kerää pisteitä kaikista ostoistaan, joita hän käyttää Nissan-jälleenmyyjällä Nissanin huoltamiseen, varaosiin tai uuden auton ostoon. (Nissan 2016b.) Lisäksi Yhdysvalloista isolta osalta eri automerkkien jälleenmyyjistä löytyy omia kanta-asiakas- tai palkitsemisohjelmia.

Yhdistyneissä arabiemiirikunnista löytyy Volvon kanta-asiakasohjelma, jossa asiakas saa alennuksia ja etuja sen mukaan minkä ikäinen Volvo asiakkaalla on. Asiakas saa prosentuaalisia alennuksia huollon työn hinnoista auton iän mukaan. Alennukset on porrastettu siten, että alle kaksi vuotta vanhan Volvon omistaja ei saa alennuksia huollon töistä ja varaosista, mutta jo kolme vuotta vanha auto saa osista 25 % ja työstä 11

% ja siitä eteenpäin edut kasvavat siihen asti, kunnes auto on kuusi vuotta vanha ja tällöin saatava alennus on peräti 30 % työstä ja 30 % varaosista. Näiden lisäksi kaikki Volvo-asiakkaat saavat autoonsa ilmaisen 15 kohdan tarkistuspalvelun sekä 50 % alennuksen tai jopa ilmaisen auton ulko- ja sisäputsauksen. (Volvo 2016.) Volvon tavoite kanta-asiakasohjelmalle vaikuttaa olevan se, että erityisesti vanhemman Volvon omistajat halutaan pitää Volvo-merkkihuollon asiakkaina, kun tarjottavat alennukset ovat sitä suuremmat mitä vanhempi auto asiakkaalla on. Tämä on varmastikin järkevää, sillä huollon asiakaspoistuma on yleisesti sitä suurempi mitä vanhempi auto asiakkaalla on.

4 ASIAKASTIETO KANTA-ASIAKKUUDEN POHJANA

Asiakassuhteiden merkitystä alettiin korostaa 1990-luvulla ja siitä alkaen asiakassuhteita on tarkoituksellisesti pyritty johtamaan asiakkaista kerättyjen tietojen avulla. Customer relationship managementissa eli asiakassuhteen johtamisessa pyritään hyödyntämään yritykseen kerättyä asiakastietoa ja maksimoimaan jokaisen asiakassuhteen arvoa yritykselle. (Juuti 2015, 38.)

Yhdysvalloissa toteutetun ison tutkimuksen mukaan ne yritykset, joilta löytyy edistysellistä osaamista ”Big Datan” eli yrityksen ja asiakkaista kerätyn tiedon hyödyntämisessä ja analysoinnissa, ovat omalla alallaan taloudellisen menestymisen mittarilla ylimmässä neljänneksessä ja onnistuvat tekemään päätöksiä viisi kertaa nopeammin kuin verrokkiyritykset. Nämä yritykset myös toteuttavat päätöksensä suunnitellusti kolme kertaa todennäköisemmin ja käyttävät kaksi kertaa useammin dataa ja asiakastietoa päätöksenteossa. (Gabay 2015, 73.) Tästä voidaan päätellä, että yrityksessä olevan tiedon oikeanlainen käyttö tekee yrityksestä ketterämmän ja valmiimman muutoksille sekä edesauttaa lisäksi yrityksen taloudellista menestymistä.

4.1 Asiakastiedon merkitys asiakassuhteiden ylläpidossa

Asiakastiedon kerääminen vaatii yritykseltä paljon työtä, mutta niillä yrityksillä, jotka kurinalaisesti ja systemaattisesti keräävät, integroivat ja käyttävät asiakastietoa, on erinomaiset mahdollisuudet saavuttaa hyvä asiakasuskollisuus ja kilpailuetu. Menestyäkseen yrityksen tulee kehittää osaaminen asiakastiedon käyttämiselle ja yrityksen tulee toteuttaa kolme eri osa-aluetta asiakastiedon osalta: luoda näkymä jokaiseen asiakkaaseen, ymmärtää ja ennustaa asiakkaiden käyttäytymistä ja käyttää asiakastietoa parantaakseen asiakaskokemusta ja -kohtaamisia tulevaisuudessa. (Freeland 2003, 67-69.)

Nykyään vuorovaikutteiseen perustuvassa ympäristössä yrityksen ainoa tapa hallita monipuolista kontaktointia on tietokantojen ja

asiakastietojärjestelmien tehokas käyttö. Nykypäivän asiakas odottaa ja jopa olettaa, että hänet tunnistetaan ja tunnetaan. Kaikilla asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä tulee olla yhteinen ja reaaliaikainen näkymä asiakastietoihin, jotta asiakkaan tarpeet osataan huomioida, riippumatta siitä mitä kautta kontakti tapahtuu. (Hellman ym. 2005, 68.) Asiakastiedon osalta ideaali tapaus on sellainen, jossa yrityksestä löytyy tietojärjestelmä, johon on saatu kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto ja se tieto on laadukasta, hyvin organisoitua ja se on tietosuojasäännösten mukaista. (Oksanen 2010, 149.)

Yritykset ovat investoineet viime vuosina suuria summia tietojärjestelmiin ja siitä syystä asiakassuhteiden johtaminenkin on nykyään useimmissa yrityksissä lähinnä tietojärjestelmien hyödyntämistä. Järjestelmien tuottamaan lisäarvoon ollaan harvoin kovin tyytyväisiä, sillä se on saattanut kääntää yrityksen työntekijöiden katseet yrityksen sisälle ja heistä on tullut mekaanisen järjestelmän vankeja. Järjestelmien lisäksi yritysten tulisi kehittää ja panostaa myös asiakkaiden kanssa keskusteluun sekä asiakkaiden tunnekokemusten analysoimiseen. Viimeisintä suuntausta kutsutaankin usein asiakaskokemuksen johtamiseksi. (Juuti 2015, 39.)

Nykypäivän datamassat ovat valtavia, ja harvat yritykset ovat vielä oivaltaneet, kuinka niin sanottu ”Big Data” eli iso data integroidaan yrityksen johtamisen ja ohjauksen menetelmiin. Yritysten tulisikin keskittyä siihen, miten asiakkaista saatava tieto hyödynnetään asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen ja kuinka onnistutaan vahvistamaan yrityksen oman viestinnän merkityksellisyyttä asiakkaille. (Keskinen 2013, 191.) ”Big datastakin pitäisi kyetä jalostamaan smart dataa, jota markkinoinnin ja tuotekehityksen avulla jatkojalostetaan käytännön toimenpiteiksi” (Ahonen & Luoto 2015, 29). Tärkein tavoite tulisi olla, että yritys ymmärtää paremmin asiakkaan käyttäytymistä (Ahonen ym. 2015, 29).

Asiakastiedon laadun ylläpitämiseen, säilyttämiseen ja kehittämiseen vaaditaan sitä, että kaikki asiakastietoa käyttävät tunnistavat tärkeimmät tilanteet ja toimenpiteet, jotka liittyvät asiakastietojen käsittelyyn. Tämän

lisäksi on perusedellytys, että jokainen käyttäjä tuntee olevansa vastuussa asiakastietokannan laadusta. Asiakastietojen hoidon tulee olla kaikkien yhteinen asia. (Oksanen 2010, 298.)

Accenturen toteuttaman selvityksen mukaan asiakkaat ja kuluttajat suhtautuvat yleiseensä positiivisesti yritysten tarjoamiin personoituihin tarjouksiin ja suosituksiin. Samasta selvityksestä ilmeni, että 70 prosenttia asiakkaista hyväksyy sen, että yritykset ja palveluntarjoajat keräävät heistä tietoa, mikäli ne myös ilmaisevat läpinäkyvästi sen, mihin asiakastietoa käytetään. Vastaajista jopa 75 prosenttia hyväksyi käyttäjätietojen keräämisen, jos he voivat itse vaikuttaa siihen, millä tavoin dataa hyödynnetään. (Markkinointi&Mainonta 2016b).

”Palkinnoksi omien tietojen jakamisesta kuluttajat odottavat saavansa erikoistarjouksia ja relevanttia sisältöä. Tutkimuksen mukaan Isossa-Britanniassa ja Ranskassa yli puolet kuluttajista kokee, että mitä enemmän tietoja he itsestään jakavat, sitä enemmän heitä tulisi palkita.” (Markkinointi&Mainonta 2016c).

”Jatkuvan entistäkin fiksumman toiminnan kehittäminen ja soveltaminen käytäntöön ei koskaan lopu tai tule valmiiksi, mutta sille tielle kannattaa silti lähteä. Jatkuva eteenpäin meneminen ja kehittyminen tuntuvat todella hyvältä, ja eteenpäin meneminen kehittää myös hyvää henkeä ja yrityskulttuuria koko organisaatiossa” (Keskinen ym. 2013, 210).

Digianalytiikkaan ja sen hyödyntämiseen liittyvä väitöskirjatutkimus osoittaa, että menestyvät yritykset johtavat markkinointiaan tiedolla. Tutkimuksesta ilmenee, että digitaalisen analytiikan hyöty on riippuvainen siitä, kuinka onnistuneesti yritys kykenee muuttamaan analytiikkadatan ymmärrykseksi ja kuinka rohkeasti yritys uskaltaa tehdä muutoksia markkinointiin saatujen tietojen pohjalta. Lisäksi tiedon tehokas hyödyntäminen vaatii organisaatiolta osaamista tehokkuuden mittareiden suunnittelussa. Yritys tarvitsee tuekseen lisäksi datan analysointiin sopivat laadukkaat prosessit ja riittävät resurssit niiden toteuttamiseksi. Riskinä nähdään se, että yritykset saattavat pyrkiä analytiikan avulla

maksimoimaan lyhyen aikavälin markkinoinnin saavutukset pitkän aikavälin markkinointitoimenpiteiden kustannuksella. Tutkimuksen mukaan tiedolla johdettu markkinointi johtaa pääsääntöisesti parempiin tuloksiin yrityksessä, sillä se ruokkii oppimista ja oppimisen hyödyntämistä päätöksenteossa. (Järvinen 2016.)

Asiakastieto on tärkeässä roolissa myös markkinoinnin näkökulmasta ja usein tätä tietoa hyödynnetäänkin viestinnän kohdentamisessa asiakkaille. Olisi kuitenkin rohkeampaa käyttää ja analysoida asiakastietoa siltä pohjalta, että kuinka asiakkaiden tarpeet voitaisiin tunnistaa jo ennen kuin hän itse tunnistaa sellaisia. Tiedon hyödyntämisessä voisikin lähteä siitä lähtökohdasta, mitä mahdollisuuksia asiakastiedolla on asiakkaan arvon luomisessa ja miettiä millaista dataa ja asiakastietoa sitä tarkoitusta varten tarvitaan. (Löytänä ym. 2014, 118.)

Asiakkuudenhallinta- eli CRM-järjestelmä on nykyään olennainen työkalu toimenpidepainotteisessa markkinoinnissa ja uskollisuuteen pohjautuvissa markkinointistrategioissa. Järjestelmän avulla asiakastietoa voidaan hyödyntää tarjoamalla oikeanlaisia markkinointiviestejä oikeille asiakasryhmille ja oikeaan aikaan. CRM-järjestelmä on myös sangen arvokas työkalu asiakasuskollisuuden kehittämisessä ja markkinointimixin määrittelyssä, kun halutaan houkuttaa oikeita asiakkaita. (Mooradian 2014, 277.) CRM-järjestelmä ei saisi toimia rajoittavana tekijänä markkinoijalle vaan keskeisen ajatuksen tulisi olla se mitä järjestelmällä pitäisi pystyä tekemään, ei se mitä järjestelmällä pystyy juuri nyt tekemään. Vain siten yritys pystyy saamaan täyden hyödyn irti järjestelmästä, pitämällä tavoitteen liiketoiminnassa, eikä keskittyä itse järjestelmän määrittämiin tekemisiin ja rajoituksiin. (Ledingham & Rigby 2011, 147.)

4.2 Asiakkaiden segmentointi

Yrityksen asiakastieto tai asiakaskanta sisältää usein tuhansia, välillä jopa satoja tuhansia asiakkaita, joten asiakkaiden segmentointi on tärkeä toimenpide erilaisten asiakkuuksien tunnistamiselle, asiakastavoitteiden

asettamiselle sekä toimenpiteiden kohdentamiselle (Hellmann ym. 2005, 43-44). Asiakkaiden segmentointi ei ole ainoastaan kohderyhmien määrittelyä, vaan sen on prosessi, johon sisältyy myös markkinoiden ja ostokäyttäytymisen tutkimista, kohderyhmien valinta ja asiakkaiden tarpeiden perustella laadittu sekä toteutettu markkinointiohjelma. (Bergström ym. 2015, 135).

Asiakkaita voidaan segmentoida eri kriteerein. Kuluttajamarkkinoinnissa kriteerit jaetaan yleensä kolmeen osa-alueeseen: demografisiin, psykologisiin ja asiakkaan käyttäytymiseen liittyviin kriteereihin. Demografisia kriteereitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, asuinpaikka ja ammatti. Psykologisia kriteereitä ovat asenteet, motiivit, kiinnostuksen kohteet ja harrastukset. Lisäksi asiakkaita voidaan segmentoida käyttäytymisen perusteella. Tällaisia kriteereitä ovat esimerkiksi ostomäärä, ostotiheys, asiakaskannattavuus, ostouskollisuus ja asiakastyytyväisyys. (Bergström ym. 2015, 137.)

Niin sanottu staattinen segmentointi ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen on pyrittävä dynaamiseen segmentointiin. Staattisella segmentoinnilla tarkoitetaan segmentointia, jossa yrityksen asiakas pysyy tietyssä määritetyssä luokassa, vaikka asiakassuhde muuttuisikin. Dynaamisessa segmentoinnissa määritellään asiakassuhteen kannalta kriittiset tekijät ja silloin asiakkaan segmentti vaihtuu asiakassuhteessa tapahtuvien muutosten myötä eli segmentointi elää jatkuvasti. (Hellmann ym. 2005, 43-44.)

Yritykset toteuttavat asiakassegmentointia, sillä ilman sitä asiakkaiden ymmärtäminen ja asiakkuuksien haltuunotto olisi liian hankalaa. Usein yritykset tekevät segmentointia väärin perustein tai vääristä lähtökohdista esimerkiksi käyttämällä vain demografisia tekijöitä eli segmentoivat asiakkaita esimerkiksi asuinpaikan tai iän mukaan. Todellisuudessa asiakkaat käyttäytyvät huomattavasti monimutkaisemmin kuin mitä perinteisistä segmentointimalleista voidaan ymmärtää. Tarvesegmentointi antaa usein paremman selityksen asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään kuin muut segmentointimallit. (Ahonen ym. 2015, 24.)

Onnistuneen segmentoinnin edellytyksiä ovat muun muassa seuraavat asiat: yrityksen tulee tuntea asiakasryhmänsä ja heidän tarpeet sekä arvostuksen kohteet ja lisäksi yrityksen tulee tunnistaa eri asiakasryhmien väliset erot. Lisäksi yrityksen pitää ymmärtää miten näitä asiakasryhmien eroja käytetään markkinoinnissa ja esimerkiksi hinnoittelussa tai tuotekehityksessä. Yrityksen on tarpeen tunnistaa myös mitkä asiat ja tunteet vaikuttavat asiakkaiden päätöksentekoprosessiin, ketkä ovat suosittelijoita ja miten lähipiirin kokemukset vaikuttavat asiakkaiden mielikuviin ja päätöksentekoprosessiin. Onnistuneessa segmentoinnissa yritys seuraa asiakasryhmissä tapahtuvaa liikehdintää ja pystyy ennakoimaan tulevia muutoksia. Lisäksi yrityksen tulee onnistua eri ryhmien asiakassuhteiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Bergström ym. 2015, 145.)

Mikäli yritys haluaa todella optimaalisen ratkaisun asiakkuuksien johtamiseen, segmentointi tulee viedä yksilötasolle. (Keskinen ym. 2013, 197.) Niin sanotun Big Datan rinnalla on alettu puhua My Datasta, joka tarkoittaa ihmislähtöistä asiakastiedon hallintaa. My Data varmistaa yksityisyydensuojan säilymisen ja antaa samalla asiakkaalle pääsyn hänestä kerättyihin tietoihin ja yritys voi sitä kautta luoda asiakkaalle mahdollisuuden muuttaa kulutustottumuksiaan. My Datan käyttämisen esimerkkinä toimii suomalaisen OP-pankin Pivo-mobiilisovellus, jonka avulla asiakas näkee kaikki hänestä kerätyt tiedot ja sen avulla kuluttaja voi hallita rahankäyttöään ja muuttaa tottumuksiaan esimerkiksi entistä säästäväisemmäksi. (Ahonen ym. 2015, 143.)

Toisinaan yritykset pelkäävät, että markkinat loppuvat kesken, kun segmentointi tehdään hyvin kapeaksi. Segmentoinnista käytetäänkin perussääntöä, jonka mukaan asiakassegmentin pitää olla niin pieni ja kapea, että yritystä hirvittää ja siitä määrästä tulee ottaa vielä puolet pois. Se, miksi yrityksiä pelottaa kapeiden segmenttien määrittely, johtuu siitä, että termien segmentti ja asiakas merkitykset käsitetään väärin. Segmentti koostuu ihmisistä, jotka halutaan saada ostamaan ja asiakas on se, joka on jo ostanut yritykseltä. Segmentoinnin idea on onnistua kohdistamaan tuote tai palvelu juuri tietyille ryhmälle. Toisaalta ei voida olettaa, että kaikki

segmenttiin kuuluvat asiakkaat ostavat tuotteen, ja toisaalta usein jotkut segmentin ulkopuolelle kuuluvatkin asiakkaat voivat kiinnostua tuotteesta. Kuitenkin mikäli kukaan ydinsegmenttiin kuuluva asiakas ei osta tuotetta, se tarkoittaa, että markkinoinnissa on epäonnistuttu pahasti. Nykyisessä markkina- ja kilpailutilanteessa segmentoimattomalla toimintamallilla yrityksen on suorastaan mahdotonta menestyä. (Rope 2011, 36.)

Jokaisen toimialan tulee toteuttaa segmentointi tapauskohtaisesti, päivittäistavarakaupan segmentointi tehdään eri tavalla kuin vaatekaupan segmentointi. Yrityksen onkin tärkeää löytää oman toimialansa kriteerit ja ostamista erottavat tekijät ja hyödyntää näitä tietoja segmentoinnissaan. (Rope 2011, 46.) Kanta-asiakkuutta ajatellen asiakasvalinnan keskeinen lähtökohta on asiakasuskollisuuden määrittely: mitä uskollinen ja sitoutunut asiakas tarkoittaa yrityksen näkökulmasta ja ketkä asiakkaat täyttävät nämä määritellyt kriteerit? Kaikkia asiakkaita ei tarvitse tunnistaa nimitasolla, kunhan tiedämme riittävällä tarkkuudella ryhmän koon ja koostumuksen. (Arantola 2003, 151.)

Brändiasiantuntija, kirjailija Neumeier toteaa kirjassaan Brand Flip, että kaikki asiakkaat haluavat olla uniikkeja, kaikki tekevät mitä haluavat, menevät minne haluavat ja ovat millaisia haluavat. Ihmiset haluavat erottautua, mutta he haluavat erottautua ryhmissä. Tästä johtuen asiakassegmenttien sijaan tulisi puhua heimoista. Heimojen jäsenet jakavat samat mielenkiinnon kohteet ja lisäksi tietoa. Tyypillisen segmentointiajattelun kohdennuksen sijaan heimoja pitää tukea, niitä pitää kasvattaa ja niiden kanssa tulee jakaa kumppanuus. Heimojen jäsenten keskinäinen sosiaalinen kanssakäyminen luo tutkimusten mukaan lisää asiakasuskollisuutta ja heimot suojaavat yritystä ja tuovat sille menestystä. Heimojen luomiseksi yrityksen tulee löytää ja tunnistaa faninsa ja tuoda heidät yhteen. (Neumeier 2016, 41-42.)

4.3 Kanta-asiakkuuden kriteerit ja tasot

Kanta-asiakasohjelmaa suunnitellessa asiakkaiden ryhmittelyyn pitäisi löytää sopivat rajat. Tähän yleensä kannattaa käyttää apuna yrityksen

asiakastietoa asiakkaiden ostoista ja käyttäytymisestä. Kanta-asiakasohjelmissa on usein kaksi tai kolme eri tasoa, joista alin on säännöllisesti ostaville, mutta ei kovin arvokkaille asiakkaille ja vastaavasti ylin taso useammin ja enemmän ostaville, arvokkaammille asiakkaille. Yritys voi myös luoda vielä yhden, kaikkein parhaimmille asiakkaille tarkoitetun tason, johon pääsee vain varsin pieni, mutta merkittävä ryhmä asiakkaita. (Bergström 2015, 437.)

Kuten Storbacka ilmaisee kirjassaan, kanta-asiakkaiden rajaamisessa tai rajoittamisessa tulee olla tarkkana: ulkopuolelle jääville asiakkaille ei saa tulla tunnetta, että he olisivat huonompia tai arvottomampia asiakkaita. (Storbacka ym. 2003, 97.)

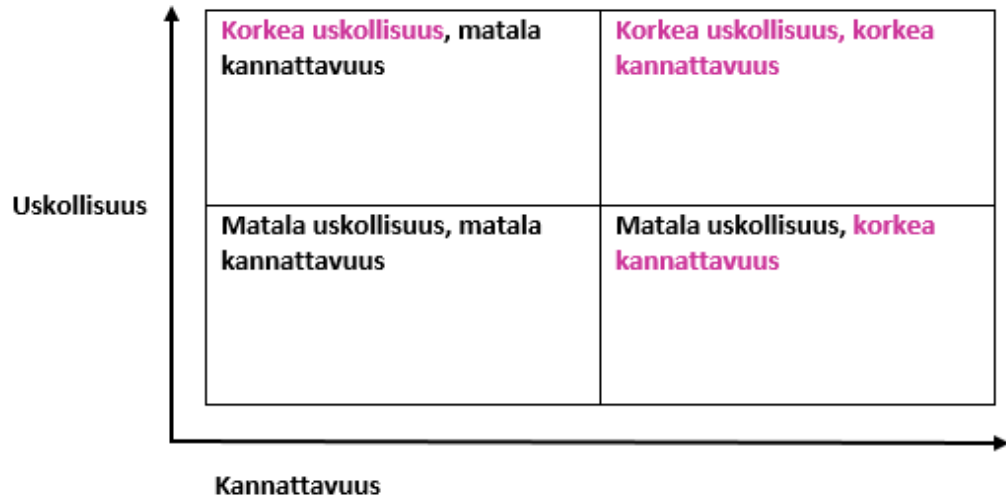
Ruotsalaisessa Collianderin, Söderlundin ja Szugalskin toteuttamassa tutkimuksessa tutkittiin monitasoisen kanta-asiakasohjelman vaikutuksia parhaisiin asiakkaisiin ja ei-niin-hyviin-asiakkaisiin. Tutkimuksessa havaittiin, että silloin kun tietyt edut tai palkkiot kohdistettiin vain yrityksen parhaimmille asiakkaille, se lisäsi näiden asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uudelleenostotodennäköisyyttä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että asiakkaiden tyytyväisyyttä ei vähentänyt se, vaikka eri etuja tarjottiin eri tason asiakkaille, mutta mikäli saman tason asiakkaita kohdeltiin epätasa-arvoisesti, se vaikutti negatiivisesti asiakastytyväisyyteen. Ei-niin-hyvät-asiakkaat eivät myöskään kokeneet negatiivisesti, vaikka parhaimmille asiakkaille tarjottiin parempia etuja, mikäli tämä ilmaistiin selkeästi. Yhteenvetona tutkimuksessa todettiin, että monitasoinen kanta-asiakasohjelma näyttää lisäävän parhaimpien asiakkaiden käsitystä oikeudenmukaisuudesta lisäten myös asiakastytyväisyyttä sekä uudelleenostotodennäköisyyttä, kuitenkin karkoittamatta muita, ei-niin-hyviä-asiakkaita. (Colliander, Söderlund & Szugalski 2016, 162-168.)

Yrityksen tulee suunnitella jokaiselle asiakkuustasolle ja asiakasryhmälle oma markkinointiohjelmansa: vähemmän kannattavien asiakkaiden iso ryhmä on tärkeä, mutta niille ei tarvitse tarjota samoja etuja ja palveluita kuin pienemmälle, mutta tuottavimmalle asiakasryhmälle. (Bergström 2015, 449-450.)

4.4 Kanta-asiakkaan kannattavuus

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykselle maksaa 10 kertaa enemmän houkutella uusi asiakas kuin pitää nykyinen asiakas ja lisäksi tulokset osoittavat, että 5 prosentin kasvu asiakasuskollisuudessa voi johtaa 25-90 prosentin kasvuun asiakaskannattavuudessa. Silti monet markkinoijat korostavat ja panostavat ensisijaisesti uusasiakashankintaan jättäen nykyisten asiakkaiden uudelleenostopotentialin huomioimatta. (Mooradian ym. 2014, 269.)

Kanta-asiakkaiden tunnistaminen ja ryhmittely auttavat yritystä tunnistamaan tärkeimmät ja kannattavimmat asiakkaat. Sen avulla yritys voi myös tunnistaa kannattamattomimmat asiakkaat ja jopa pyrkiä eroon heistä ja keskittää voimavaransa kannattaviin asiakkaisiin. Yksi tapa on lajitella asiakkaat uskollisuuden ja kannattavuuden mukaan neljään ryhmään: matalan uskollisuuden ja matalan kannattavuuden asiakkaisiin, korkean uskollisuuden ja matalan kannattavuuden asiakkaisiin, matalan uskollisuuden ja korkean kannattavuuden asiakkaisiin sekä korkean uskollisuuden ja korkean kannattavuuden asiakkaisiin. (KUVIO 4) Näistä luonnollisesti ensimmäisen ryhmän asiakkaat ovat sellaisia, joista yrityksen kannattaisi pyrkiä eroon tai ainakin pyrkiä olemaan houkuttelematta vastaavia asiakkaita lisää. Korkean uskollisuuden, mutta matalan kannattavuuden asiakkaita yrityksen kannattaisi tutkia enemmän siltä osin ovatko nämä sellaisia asiakkaita, joiden käytettävissä oleva rahamäärä itsessään on pieni vai onko kyseessä asiakkaat, joilla riittää kyllä maksukykyä, mutta he ostavat korkeamman marginaalin tuotteet jostain muualta. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa yrityksellä on mahdollisuuksia saada lisää- tai ristiinmyyntiä aikaiseksi, sillä jos asiakkaat ovat jo uskollisia, heistä voidaan saada kannattavia, mikäli heidät saadaan houkuteltua ostamaan useampia tuotteita kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailijoilta. (Mooradian ym. 2014, 274-275.)



KUVIO 4. Kanta-asiakkaiden ryhmittely (Mooradian ym. 2014, 275).

Matalan uskollisuuden ja korkean kannattavuuden asiakkaiden ryhmässä korostuvat asiakkaat, jotka ostavat yrityksen tuotteita epäsäännöllisiin tarpeisiin tai syynä voi olla, että yritys ei onnistu vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Näiden asiakkaiden uskollisuusastetta voidaan mahdollisesti parantaa panostamalla asiakaskokemukseen tai tuote/palvelutarjoomaan. Parhaimmat asiakkaat yrityksen kannalta ovat tietenkin korkean uskollisuuden ja korkean kannattavuuden asiakasryhmä. Näihin asiakkaisiin ja heidän pitämiseensä yrityksen pitäisi keskittyä ja tarjota näiden asiakkaiden tarpeisiin sopivia lisäpalveluita tai -huomioiteja. (Mooradian ym. 2014, 274-275.)

Kuitenkin käsitykset ja väittämät uskollisesta asiakkaasta ovat toisinaan ristiriitaisia eri asiantuntijoiden mukaan. Usein asiantuntijat väittävät, että uskollinen tai kanta-asiakas on pääsääntöisesti tuottavampi kuin muut asiakkaat. Kumarin mukaan tämä perustuu kolmeen eri myyttiin uskollisista asiakkaista: uskollisten asiakkaiden asiakassuhteen ylläpitäminen maksaa vähemmän, uskolliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän tuotteesta tai palvelusta ja uskolliset asiakkaat toimivat tehokkaina puolestapuhujina tai suosittelijoina yrityksen tuotteiden osalta. Eräs iso yhdysvaltalainen teknologiayritys päätti tutkia eri asiakasryhmiensä kannattavuuksia ja sen mukaan heidän kanta-asiakkaistaan eli säännöllisesti ostavista asiakkaistaan lähes puolet eivät

tuottaneet juurikaan voittoa yritykselle. Vastaavasti satunnaisasiakkaiden joukosta lähes puolet olivat sellaisia, jotka ostivat paljon yrityksen korkean marginaalin eli hyvin tuottavien tuotteiden kategoriasta ja siten yritys sai korkean tuoton näistä asiakkaista. (Kumar 2008, 16.)

Kolmen aiemmin mainitun kanta-asiakkaan tai uskollisen asiakkaan myyntiä selvitettiin lisäksi neljän yhdysvaltalaisen eri toimialoja edustavien yritysten näkökulmasta. Nämä neljä yritystä olivat: korkean teknologia-alan palveluyritys yrityksille, postimyyntiyritys, päivittäistavarakauppaketju sekä pankkiiriliike. Tutkimuksessa etsittiin korrelaatiota asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden välillä ja tulosten mukaan päivittäistavarakaupan osalta tulos oli kohtalainen eli asiakasuskollisuus korreloi jonkin verran asiakaskannattavuuden kanssa, mutta esimerkiksi postimyyntiyrityksessä havaittiin vain pieni korrelaatio siinä, että uskolliset asiakkaat olisivat tuottavimpia asiakkaita. Näistä kolmesta myytistä kahteen ei saatu vahvistusta tutkimuksesta: ”uskollisten asiakkaiden asiakassuhteen ylläpitäminen maksaa vähemmän” ja ”uskolliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän tuotteesta tai palvelusta”. Yritysten asiakassuhteen ylläpitämisen kustannukset vaihtelivat paljon näiden eri yritysten välillä, mutta yhdessäkään näistä ei havaittu, että uskollisen asiakkaan osalta kustannukset olisivat systemaattisesti ja johdonmukaisesti edullisimpia hallita kuin muidenkaan asiakkaiden. (Kumar 2008, 17-18.)

Eryityisesti B2B-yrityksien osalta säännöllisesti ja paljon ostavat asiakkaat usein vaativat yhä isompia alennuksia. Kuluttaja-asiakkaiden osalta verkkokauppa selittää osittain tutkimuksen tulosta, sillä paljon ostavia asiakkaita ohjattiin asioimaan verkkokanavissa, joka on yrityksen kannalta edullisempaa, mutta silloin asiakkaat vastaavasti odottivat edullisempia hintoja verkkoasioinnin kautta. Tutkimuksen tulokset eivät puhuneet myöskään myytin numero kaksi puolesta eli sen, että uskolliset asiakkaat olisivat halukkaita maksamaan korkeamman hinnan tuotteista kuin muut asiakkaat. Tämä periaate toimii joissakin yksittäisissä kuluttajayrityksissä johtuen siitä, että asiakkaat ovat tottuneet tiettyyn tapaan asioida ja eivät siksi vaihda tuotetta tai palvelun tarjoajaa halvemmän hinnan perusteella, mutta tutkimuksessa ilmeni, että uskolliset asiakkaat myös odottavat

saavansa parempia hintoja ollessaan säännöllisesti ostavia ja uskollisia yritykselle. Tällä on siten toki vaikutuksensa myös yrityksen tulokseen. (Kumar 2008, 18-21.)

Sen sijaan kolmannen asiakasuskollisuuden kannattavuuden myytin eli ”uskolliset asiakkaat toimivat tehokkaina puolestapuhujina tai suosittelijoina” kohdalla havaittiin pieni korrelaatio. Merkitys ei ollut erityisen vahva, mutta tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaat, jotka olivat uskollisia yrityksille käyttäytymisen ja asenteensa puolesta olivat 54 % todennäköisemmin myös aktiivisia suosittelijoita kuin ne uskolliset asiakkaat, jotka olivat vain käyttäytymisensä puolesta uskollisia. Yritysten tulee siis löytää ja tunnistaa käyttäytymiseen pohjautuvan uskollisuuden lisäksi myös asenteellisesti uskolliset asiakkaat, jotta suosittelijuuden voima saadaan hyödynnetyksi ja siten myös asiakaskannattavuus saadaan kasvuun. (Kumar 2008, 20-21.)

Kanta-asiakkaiden kannattavuutta voidaan arvioida niin sanotulla Customer Lifetime Value eli asiakkaan elinkaaren arvon määrittelyllä. Kyseinen elinkaariarvio ottaa huomioon myös yrityksen asiakasuskollisuus- tai kanta-asiakasohjelman kustannukset. Elinkaaren arvon määrittelyssä voidaan käyttää esimerkkinä olevaa taulukkoa. (Rao ym. 2012, 110-111.) (TAULUKKO 2)

TAULUKKO 2. Asiakkaiden elinkaariarvon laskentakaavio (Rao ym. 2012, 111.)

Kustannus / Tuotto	Vuosi 1	Vuosi 2	Vuosi 3
Uudet asiakkaat 1. vuosi	20 000		
Jäljellä olevat asiakkaat	20 000	8 000	3 600
Uskollisuus %	40 %	45 %	50 %
Suosittelut %	5 %	6 %	7 %
Suosittelut asiakkaat	0	1 000	480
Asiakkaiden kokonaismäärä	20 000	9 000	4 080
Keskimääräinen ostos €	1 500	1 600	1 700
Liikevaihto yhteensä	30 000 000	14 400 000	6 936 000
Kustannukset palvelusta %	60 %	50 %	45 %
Kustannus, palvelu	18 000 000	7 200 000	3 121 200
Asiakashankinnan kustannus 400 €/asiakas	8 000	0	0
Asiakasuskollisuusohjelman kustannus 1200 €/asiakas	0	1 200 000	576 000
Asiakasuskollisuusohjelman perustamiskustannus	500 000	0	0
Asiakasuskollisuusohjelman ylläpitokustannukset		70 000	70 000
Kokonaiskustannus	26 500 000	8 470 000	3 767 200
Voitto	3 500 000	5 930 000	3 168 800
Diskonttokorko	1,00	1,15	1,36
Nettonykyarvo	3 500 000	6 819 500	4 309 568
Kumulatiivinen nettonykyarvo	3 500 000	10 319 500	14 629 068
Elinkaariarvo kumulatiivinen nettonykyarvo / kaikki asiakkaat	175	1 147	3 586

Useiden tutkimusten mukaan onnistunut asiakaskokemus näkyy myös yrityksen tuloksessa: asiakaskokemukseen tyytyväisten asiakkaiden keskiostos ja konversio kasvavat. Mikäli yritys onnistuu poistamaan kriittiset asiointiin esteet niin konversiot nousevat ja vastaavasti kun asiakas oppii luottamaan yrityksen palveluun ja laatuun, myös keskiostokset kasvavat. (Filenius 2015, 34.)

Kun tunnistetaan, kehittykö asiakkaiden uskollisuus tai asiakaskannattavuus, silloin resurssejakin voidaan allokoida perustellusti (Arantola 2003, 155). Yritysten olisi siis järkevää siirtää oman tekemisensä painopistettä, resursseja ja budjetteja kaikkein kannattavimpiin asiakkaisiin

ja huolehtia jatkossakin näiden asiakasryhmien pysyvyys ja asiakasuskollisuus.

5 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUS: KYSELY AUTOKAUPAN ASIAKKAILLE

Tutkimusprosessi voidaan yleensä jakaa viiteen eri vaiheeseen: ideatasoon, sitoutumiseen, toteuttamiseen, kirjoittamiseen ja tiedottamiseen. Tutkimusprosessin ratkaisevimmat vaiheet päätösten näkökulmasta ovat ideataso ja sitoutuminen. Tutkimuksen ideataso lähtee usein toimeksiantajan strategiasta, arvoista ja painopistealueista. Niiden pohjalta luodaan muun muassa tutkimuksen teoreettinen viitekehys, päätetään tutkimusmenetelmä sekä määritellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tavoitteet. Lisäksi ideatasolla päätetään, miten aineisto kerätään ja analysoidaan sekä määritellään tutkimukselle kustannusarvio ja aikataulu. (Vilkkä 2015, 56-57.)

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmää valittaessa tulee ensin määritellä se, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tuottaa numeraalista tietoa ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tuottaa tietoa merkitysten ymmärtämiseksi. (Vilkkä 2015, 63-67.) Yleisesti ottaen voidaan lisäksi todeta, että määrällisillä tutkimusmenetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa ja vastaavasti laadullisilla tutkimusmenetelmillä saadaan syvällistä, mutta ei niin helposti yleistettävää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään ja ideana on kysyä tutkittavaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä koko otosta pienemmältä joukolta. Tämän pienen joukon eli otoksen vastaajien edellytetään edustavan koko joukkoa eli perusjoukkoa. Tällöin voidaan katsoa, että tutkimustulokset edustavat koko joukkoa. Mittaamisen tarkoitus on tuottaa luotettavaa ja yleistettävää tietoa, joka pyrkii abslouttiseen ja objektiiviseen totuuteen. (Kananen 2008, 10.) Yritys X:n tapauksessa päädyttiin tutkimaan otokseen valittujen asiakkaiden mielipiteitä, sillä koko

joukon tutkiminen olisi ollut liian aikaa vievää sekä kallista ja käytännössä myös hankalaa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen perustana on tutkimusongelma, johon lähdetään etsimään vastausta tai ratkaisua. Se lähtee kysymyksestä mitä tietoa tarvitaan, jotta ongelma voidaan ratkaista? Kun tarvittava tieto on määritelty, sen jälkeen tulee selvittää mistä tieto saadaan ja millä tavoin se kerätään. (Kananen 2008, 10-12.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirteisiin kuuluvat tiedon strukturointi, tiedon esittäminen numeroin, mittaaminen, tutkimuksen objektiivisuus sekä vastaajien suuri lukumäärä. Tutkimuksesta saadaan vastauksia kysymyksiin, kuinka moni, kuinka usein ja kuinka paljon. Muuttujia ovat henkilöä koskevat asiat, ominaisuudet tai toiminta, joita voivat olla mielipiteet, vastaajan ikä, sukupuoli, ammattiasema tai vaikka postinumero. Muuttujat ovat niitä asioita, joista määrällisessä tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Tulokset voidaan esittää esimerkiksi suorina jakaumina ja tunnuslukuina ja tutkija tulkitsee sekä selittää olennaiset numerotiedot sanallisesti kuvaillen. Määrällisessä tutkimuksessa vastaajien määrän on oltava riittävän suuri, jotta toteutunut otos edustaa riittävässä määrin perusjoukon keskimääräistä mielipidettä, kokemusta tai asennetta tutkittavasta aiheesta. Vähimmäissuositus havaintoyksiköille eli esimekiksi vastaajamäärille on 100 yksikköä ja mitä suurempi otos, sitä parempi ja luotettavampi tulos. Tutkimuksessa tärkeä asia on lisäksi puoluteettomuus eli objektiivisuus. (Vilka 2007, 13-17.)

Määrällistä tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimusaineiston keräämiseen on valittavissa kyselylomake, systemaattinen havainnointi, tai valmiiden rekistereiden ja tilastojen käyttö. Kyselylomake on yleisin määrällisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämiseen käytetty tapa. Sitä voidaan kutsua myös postikyselyksi, informoiduksi kyselyksi tai joukkokyselyksi eli gallupiksi riippuen siitä, miten kysely toteutetaan. (Vilka 2015, 94.) Kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla pystytään keräämään laaja tutkimusaineisto ja kyselyn avulla suurelta määrältä ihmisiä pystytään kysymään useita eri asioita. Kyselytutkimus on myös suhteellisen tehokas ja nopea tapa kerätä tutkimusaineistoa.

Kyselytutkimuksen heikkoutena voi olla se, että vastaajien suhtautumista tutkimukseen ei pystytä arvioimaan eikä sitä kuinka toimivia tai onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kysely voidaan toteuttaa postitse lähetettävänä lomakkeina tai internetissä. Kysely on paras tapa silloin kun tutkittavat ovat hajallaan ja heitä on paljon. (Vilka 2007, 27-28.) Joskus kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, joka on standardoitu eli kyselymuoto on vakioitu. Vakioimisella tarkoitetaan sitä, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään sama sisältö samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Vilka 2015, 94.)

Kysymystekstejä tulee harkita tarkkaan, jotta vastaajille ei synny virhellisiä tulkintoja kysymyksistä. Lomakkeen ulkoasuunkin on syytä kiinnittää huomiota, jotta se on houkutteleva ja vastaajaystävällinen. Lomake tulee myös testata muilla henkilöillä, sillä lomakkeen suunnittelija saattaa olettaa kaikkien ymmärtävän lomakkeen kysymyksen samalla tavalla kuin hän itse eikä välttämättä tunnista kirjoitusvirheitä tekemästään lomakkeesta. (Kananen 2008, 11-12.)

5.2 Asiakaskyselyn suunnittelu ja toteutus

Tutkimussuunnitelma toimii aina pohjana kyselylomakkeen suunnittelulle. Kyselylomakkeessa tuleekin tutkia ja kysyä vain niitä asioita, joita tutkimuksella on tarkoitus mitata. Kohderyhmän tunteminen on tärkeää, jotta kysymykset osataan muotoilla sellaisella tavalla, joka on vastaajille tuttu. Myös kysymysten järjestykseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä johdonmukaisuus tekee vastaamisesta helpompaa. Kysymysten muotoilussa kannattaa olla tarkka ja on hyvä määritellä etukäteen mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei. (Vilka 2015, 105-107.)

Tutkimuskysymykset voivat olla avoimia tai vastaajalle voidaan antaa valmiit vaihtoehdot vastausta varten. Kun käytetään kysymyksiä, joihin annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, niitä kutsutaan strukturoiduiksi

kysymyksiksi. (Kananen 2008, 25.) Tarkemmin määriteltynä kysymyksiä on kolme erilaista muotoa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymystyyppejä. Skaaloihin perustuvassa kysymystyypissä esitetään erilaisia väittämiä ja vastaaja valitsee sen, kuinka samaa tai eri mieltä hän annetuista väittämistä on. (Hirsjärvi ym. 2009, 199-200.)

Kysymysten toimivuus ja hyvyys voidaan määritellä kolmella asialla: se, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, hänellä on kysymyksiin edellytettävä tieto ja hän haluaa antaa vastauksessaan kysymykseen liittyvän tiedon. (Kananen 2008, 25.)

Toimivien ja selkeiden kysymysten suunnittelun peruseriaatteina voidaan pitää seuraavanlaisia asioita: kysymys on lyhyt, yksinkertainen ja selkeä, kysymys ei johdattele ja kysymys sisältää vain yhden kysymyksen. (Kananen 2008, 36.) Kun kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa, vastaajan ei tarvitse miettiä mitä tutkija kysymyksellään tarkoittaa ja mihin asiaan haluaa vastauksen. Usein ja-sanan käyttö on yksi merkki huonosta kysymyksestä ja siksi sen käyttöä tulisikin välttää kysymyksenasetannassa. (Vilkkä 2015, 107.)

Näiden lisäksi on oleellista, että kysymys esitetään yleiskielellä eli siinä ei käytetä outoja termejä tai sivistyssanoja. Kysely tulee myös kohdistaa oikeille henkilöille, eli sellaisille vastaajille, joilla on tietoa tai mielipide tutkittavasta asiasta. Kyselylomakkeen ensimmäisten kysymysten tulisi olla helppoja, jotta vastaaja saadaan innostumaan vastaamisesta ja vastaavasti hankalimmat kysymykset tulisi sijoittaa mieluiten loppuun. Vastaajia ei tule myöskään pakottaa vastaamaan kysymyksiin, joista heillä ei ole tietoa. (Kananen 2008, 30-36.)

Määrällisessä tutkimuksessa voidaan esittää myös avoimia kysymyksiä eikä niiden käyttäminen tarkoita, että tutkimuksessa käytettäisiin myös laadullista tutkimusmenetelmää. Avointen kysymysten analysointitapa määrittää tutkimusmenetelmän ja avoimetkin kysymykset voidaan käsitellä jälkikäteen numeraalisesti. Tällöin vastaukset tulee analysoida ja luokitella

ryhmiin. (Vilkka 2015, 106.) Kuitenkin avoimia kysymyksiä on suositeltavaa laittaa kyselyyn vain, jos sille on painava syy. Avoimiin kysymyksiin vastataan heikommin ja avointen kysymysten vastaukset eivät välttämättä täytä tutkijan odotuksia. Mikäli vastaajien tiedetään olevan aktiivisia, avointen kysymysten esittäminen on perustellumpaa. (Ojasalo ym. 2009, 117.)

Kyselyn heikkoutena voidaan pitää sitä, että tutkijoilla ei ole mahdollisuutta varmistua siitä kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen eli pyrkivätkö ja haluavatko he vastata huolellisesti ja rehellisesti esitettyihin kysymyksiin. Haasteena voi olla myös se, että tutkija ei voi olla varma siitä, kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta eikä siitä kuinka selvillä vastaajat ovat kysyttävästä aiheesta. Lisäksi hyvän kyselylomakkeen laatiminen on aikaavievää ja vaatii tutkijalta monenlaista taitoa ja tietoa asiasta. Suurin heikkous kyselytutkimuksessa on myös kato eli vastaamattomien määrä, joka voi nousta tutkimuksesta riippuen melko suureksikin. (Hirsjärvi ym. 2009, 195-196.)

5.2.1 Tutkimusotannan suunnittelu

Tutkimusmenetelmän ja aineiston keräämistävän päättämisen jälkeen tulee pohtia, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan, jotta saadaan riittävän kattava vastaus itse tutkimusongelmaan. Havaintoyksiköillä eli tilastoyksiköillä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta eli esimerkiksi ihmistä. Tutkimuksessa määritetty joukko ihmisiä muodostaa perusjoukon. Otos taas muodostuu havaintoyksiköiden määrästä. Otanta voi olla kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen, ositettu tai ryväotanta. Perusjoukon koko määrittää yleensä sen toteutetaanko kokonaistutkimus eli otetaanko mukaan koko perusjoukko vai käytetäänkö jotakin otantamenetelmää. Yleisohjeena kannattaa tehdä kokonaistutkimus, mikäli otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. Otantamenetelmä valitaan sen mukaan, mikä on tarkoituksenmukaisin tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden sekä resurssien näkökulmasta. (Vilkka 2015, 98-99.)

Ositetussa otannassa heterogeeninen perusjoukko jaetaan homogeenisiin eli toistensa kanssa samankaltaisiin ryhmiin, joita kutsutaan osajoukoiksi eli ositteiksi. Tämän jälkeen jokaisesta ositteesta voidaan valita havaintoyksiköt tasaisella kiintiöinnillä eli silloin valitaan yhtä monta yksikköä jokaisesta ositteesta. Ositettu otanta voidaan suorittaa myös suhteellisella kiintiöinnillä eli valitsemalla prosentuaalisesti sama määrä yksiköitä jokaisesta ositteesta tai kiintiöimällä optimaalisesti eli huomioimalla esimerkiksi ositteen koko ja hajonta. Ositettu otanta on sopiva valinta silloin, kun perusjoukko on jakautunut ryhmiin. (Vilka 2015, 99-100.)

5.2.2 Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät

Tutkimusaineistoa voidaan analysoida eri tavoin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa voidaan käyttää niin sanottua lineaarista etenemistä, jossa analyysi etenee vaiheittain alkaen aineistosta, siirtyen kuvaamiseen, luokitteluun ja yhdistämisen kautta selitykseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Määrällisessä tutkimuksessa selvitetään määriä, riippuvuuksia sekä syy-seuraussuhteita ja tilastollisen päättelyn lähtökohta on, että saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. Tilastollisessa päättelyssä raportoidaan tutkimusongelman näkökulmasta oleelliset jakaumaluvut ja yksinkertaisimmillaan tulokset esitetään prosenttilukuina. Tilastollisten taulukkojen tulkinnassa kiinnitetään yleensä huomiota suuriin sekä pieniin arvoihin ja mahdollisiin riippuvuuksiin. Riippuvuudet tarkoittavat eri arvojen muuttumista toisen muuttujan kasvaessa tai pienentyessä. Taulukkojen tulkinnassa tulee huomoida myös lukujen pieneneminen tai kasvu jonkun tietyn muuttujan suhteen eli jos esimerkiksi jonkun tuotteen kulutus kasvaa iän myötä, voidaan tulkita, että näiden kahden muuttujan välillä vallitsee riippuvuus. (Kananen 2008, 51.)

LÄHTEET

Ahonen L., Luoto Sampo. 2015. Markkinointi boksen ulkopuolelta. Talentum Media Helsinki.

Arantola H. 2003. Uskollinen asiakas – kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. WSOY Helsinki 2003.

ASML-asiakkuusmarkkinointiliitto. Asiakkuusindeksi – Suomen uskollisimmat asiakkaat. Tutkimusraportti 2016. [viitattu: 28.9.2016]

Saatavissa: <http://info.avaus.fi/rs/878-EHZ->

[827/images/Asiakkuusindeksi_2016.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTUdRMFltTXhNV1JrTW1VdylsInQiOiJHU3QwdWJDc0tSeVhuV0tDaXJxVHdFQmVaZ2d4cFlrczFMb3pTeThUbXN6azdtM2l5TDRmdDBQdU1PYVhRdjRXbnFNT2taTUdHNRs3ISXC9rQU1YOUZxd3NjM2J6Z3V4MHNxN25WKzc5VU09In0%3D](http://info.avaus.fi/rs/878-EHZ-827/images/Asiakkuusindeksi_2016.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTUdRMFltTXhNV1JrTW1VdylsInQiOiJHU3QwdWJDc0tSeVhuV0tDaXJxVHdFQmVaZ2d4cFlrczFMb3pTeThUbXN6azdtM2l5TDRmdDBQdU1PYVhRdjRXbnFNT2taTUdHNRs3ISXC9rQU1YOUZxd3NjM2J6Z3V4MHNxN25WKzc5VU09In0%3D)

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

Bisnode Oy. 2016. Automerkkien merkkioskollisuustilasto vuodelta 2015.

Capgemini. 2015. Cars Online 2015. The Selfie Experience- the evolving behavior of the connected customer. [viitattu 9.10.2016] Saatavissa:

<https://www.capgemini.com/cars-online-2015>

Colliander J., Söderlund M., Szugalski S. 2016. Multi-level loyalty program rewards and their effects on top-tier customers and second-tier customers. Journal of Consumer Marketing, numero 33 kappale 3, 162-171. [viitattu 29.8.2016] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-03-2015-1349>

Collins J. 2016. Card loyalty isn't blind: ten steps to successful loyalty program. Credit Union Magazine. August 2016.

Dixon M., Freeman K., Toman N. 2011. Stop trying to delight your customers. Harvard Business Review – Increasing customer loyalty. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA 2011.

eMarketer. 2016. Loyalty marketing roundup. December 2016. [viitattu 3.1.2016] Saatavissa:

https://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_Loyalty_Marketing_Roundup_2016_2.pdf

Filenius M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy Jyväskylä 2015.

Freeland J. 2003. The ultimate CRM handbook: strategies & concepts for building and enduring customer loyalty & profitability.

Gabay J. 2015. Brand psychology – consumer perceptions, corporate reputations. Kogan Page Limited, United Kingdom 2015.

Gerdt B., Korkiakoski Kari. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Talentum, Helsinki 2016.

Haselmayr M. 2014. Here's Why Your Business Needs Its Own Mobile App. Forbes Media. [viitattu 25.1.2017] Saatavissa:

<http://www.forbes.com/sites/allbusiness/2014/11/17/heres-why-your-business-needs-its-own-mobile-app/#281d5e3c5c76>

Hayes B. E. 2008. Measuring customer satisfaction and loyalty. Survey design, use and statistical analysis methods. American society for quality, Milwaukee, Wisconsin 2008.

Hellmann K., Peuhkurinen E., Raulas M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WSOY Helsinki 2005.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki 2009.

Hsieh T. 2013. Delivering happiness – tuotto, tunne ja tarkoitus. Talentum Helsinki 2013.

IKEA. 2016. IKEA Family. [viitattu: 31.1.2017] Saatavissa:

http://www.ikea.com/ms/fi_FI/ikea_family/?icid=itl|fi|internallink|201609090952362799_5

Juuti P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus Jyväskylä 2015.

Juvonen A. 2016. Yritykset ovat ymmärtäneet tekstiviestin hyödyt: Käyttö kasvaa kohisten. [viitattu 27.12.2016] Saatavissa:

<http://www.marmai.fi/uutiset/yritykset-ovat-ymmartaneet-tekstiviestin-hyodyt-kaytto-kasvaa-kohisten-6610116>

Järvinen J. 2016. The Use of Digital Analytics for Measuring and Optimizing Digital Marketing Performance. Jyväskylän Yliopisto. [viitattu: 10.11.2016] Väitöskirja. Saatavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/51512/978-951-39-6777-2_vaitos21102016.pdf?sequence=1

Kananen J. 2008. Kvantti – kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.

Keskinen T., Lipiäinen J. 2013. Asiakkaan matkassa – tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum Helsinki 2013.

KKV – Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2008. Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakasohjelmat. [viitattu 10.1.2017] Saatavissa:

<http://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/kanta-asiakasmarkkinointi-ja-kanta-asiakasohjelmat/>

Korkiakoski K., Ylikoski T. 2013. Suosittelemisen johtamisen pikaopas.

Futurelab. [viitattu: 13.11.2016] Saatavissa:

<http://www.futurelab.fi/pikaoppaat/>

Kumar V. 2008. Managing customers for profit – strategies to increase profits and build loyalty. Pearson Education Inc, New Jersey, USA 2008.

Kumar V, Reinartz W. 2011. The mismanagement of customer loyalty.

Harvard Business Review – Increasing customer loyalty. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA 2011.

Lacey R., Sneath J. 2006. Customer loyalty programs, are they fair to customers? Teoksessa Leventhal Richard. 2006. Customer loyalty, retention, and customer relationship management. Emerald Group Publishing 2006, 458-464.

Ledingham D., Rigby D. 2011. CRM Done Right. Teoksessa Harvard Business Review – Increasing customer loyalty. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA 2011.

Latvanen K. 2016. Kaikki hyöty irti analytiikasta ja optimoinnista. Mainostaja-lehti 4/2016, 21.11.2016, s. 39-42. Mainostajien liitto 2016.

Löytänä J., Korhikoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Talentum Media Oy 2014.

Malmirae P. 2016. Omistajan digitaalisessa palveluksessa case SOK. Asiakkuusjohtaja, SOK. Luento Kanta-asiakasohjelmien trendit-seminaarissa 17.11.2016.

Mattinen H., Sierla S. 2009. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin – kuinka edelläkävijät uudistavat markkinointikäytäntöjä. Talentum, Helsinki 2009.

Markkinointi&Mainonta. 2016a. Digimuutos tuo markkinoijille epävarmuuden tunteita ja ahdistusta. [viitattu 12.10.2016] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/digimuutos-tuo-markkinoijille-epavarmuuden-tunteita-ja-ahdistusta-6588701>

Markkinointi&Mainonta. 2016b. Selvitys: Netflix ja Hulu osaavat personoida parhaiten. [viitattu 8.11.2016] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/selvitys-netflix-ja-hulu-osaavat-personoida-parhaiten-6597200>

Markkinointi&Mainonta. 2016c. Mainostajien tulee pohtia vähemmän päällekkäviä keinoja ottaa yhteys asiakkaisiin. [viitattu 19.9.2016] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/mainostajien-tulee-pohtia-vahemman-paallekayvia-keinoja-ottaa-yhteys-asiakkaisiin-6582976>

Markkinointi&Mainonta. 2016d. Saavutus tämäkin? Suomessa on suhteellisesti eniten kanta-asiakkaita. [viitattu 29.11.2016] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/saavutus-tamakin-suomessa-on-suhteellisesti-eniten-kanta-asiakkaita-6602912>

Merisavo M. 2008. The interaction between digital marketing and communication and customer loyalty. Helsingin Yliopisto. [viitattu: 10.11.2016] Väitöskirja. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11519/a333.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mooradian T., Matzler K., Ring L. 2014. Strategic Marketing. Pearson Education Limited. United States of America, 2014.

Muukkonen H. 2016. Rakastunut maksaa aina. [viitattu: 25.9.2016] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/blogit/toimitukselta/rakastunut-maksaa-aina-6584860>

Neumeier M. 2016. The brand flip – how customer now run companies and how to profit from it. New Riders, United States of America 2016.

Nielsen. 2015. Global trust in advertising. [viitattu 29.1.2017] Saatavissa: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2015-reports/global-trust-in-advertising-report-sept-2015.pdf>

Nissan. 2016a. You + Nissan -omistajan etuohjelma. [viitattu 8.10.2016] Saatavissa: <https://www.nissan.fi/omistajuus/you-plus.html>

Nissan. 2016b. Nissan one to one rewards-program. [viitattu 9.10.2016] Saatavissa: <https://www.nissanonetoonerewards.com/>

Moilanen T., Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki 2009.

Ojanen M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin – asiakasta ei jätetä. Talentum Helsinki 2013.

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Talentum Media Oy Helsinki 2010.

Parvinen P. 2016. Uskollisen asiakkaan osallistaminen – mistä lisämyynti tulee ja mitkä ovat riskit. Strategisen markkinoinnin ja johtamisen professori, Aalto Yliopiston korkeakoulu. Luento Kanta-asiakasohjelmien trendit -seminaarissa 17.11.2016.

Pearson B. 2016. 9 Things You Don't Know About Retail Loyalty Programs In 2016. Forbes. [viitattu 29.1.2017] Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/bryanpearson/2016/01/04/9-things-you-dont-know-about-retail-loyalty-programs-in-2016/#2e1992574c05>

Rao A., Chandra S. 2012. The little book of big customer satisfaction measurement. SAGE Publications New Delhi, India 2012.

Reichheld F. 2011. The one number you need to grow. Teoksessa Harvard Business Review – Increasing customer loyalty. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA 2011.

Rope T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsingin seudun kauppakamari. 2011.

Scandic. 2016. Scandic Friends kanta-asiakasohjelma. [viitattu 31.1.2017] Saatavissa: <https://www.scandichotels.fi/scandic-friends>

SN4. 2016. Asiakaskokemuksen johtaminen saa tehoa reaaliaikaisuudesta. SN4 International Oy. 2016. [viitattu 30.10.2016] Saatavissa: <http://www.sn4.com/fi/palvelut/asiakaskokemuksen-johtaminen/>

Sorofman J. 2014. Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield. Gartner. [viitattu: 26.9.2016] Saatavissa: <http://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>

Sovinen H. 2016. Kanta-asiakasohjelmasta kohti palvelumuotoilua case Veturi. Asiakkuusmarkkinointipääällikkö, Veturi-ohjelma, VR. Luento kanta-asiakasohjelmien trendit-seminaarissa 17.11.2016.

Storbacka K., Blomqvist R., Dahl J., Haeger T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. WS Bookwell Oy. Juva 2003.

Thornton K. 2013. 18 Interesting Stats to Get You Rethinking Your Customer Service Process [viitattu 2.10.2016] Saatavissa: <https://www.salesforce.com/blog/2013/08/customer-service-stats.html>

Timm P. 2007. Customer service – career success through customer loyalty. Pearson Prentice Hall. New Jersey 2007.

TNS Gallup. 2016a. Kanta-asiakasohjelma vahvistaa asiakassuhdetta. [viitattu 3.9.2016] Saatavissa: <https://www.tns-gallup.fi/uutiskirje/2016/kanta-asiakasohjelmat>

TNS Gallup. 2016b. Kanta-asiakasohjelmat 2016-tutkimus. Päätuloksia kanta-asiakasohjelmat 2016 tutkimuksesta. Power point-materiaali. TNS Gallup Oy 30.8.2016.

Urpelainen A. 2016. Kanta-asiakasohjelmissä löytyy vielä kehitettävää - Päälleliimattu personointi ei riitä. Markkinointi&Mainonta-verkkosivu. Julkaistu 15.4.2016. [viitattu: 5.9.2016] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/kanta-asiakasohjelmissa-loyttaa-viela-kehittavaa-paalleliimattu-personointi-ei-riita-6540956>

Uski S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä. Julkaistu 16.1.2014. [viitattu: 30.10.2016] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>

Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä 2007.

Vilkka H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Volvo. 2016. Yhdistyneet Arabiemiirikunnat. [viitattu: 10.11.2016]

Saatavissa: <http://www.volvocars.com/en-ae/own/own-and-enjoy/ownership-services/loyalty-program>

