

# Kauppan asiakkuuksien johtaminen

## 16.9.2020

Lasse Mitronen

# Asiakkuuksien johtamisen perusta kaupassa

**Peter F Drucker on määritellyt yrityksen kaksi tärkeintä tehtävää:**

- *Asiakkaiden hankinta*
- *Asiakkaiden pitäminen*

**Näitä tehtäviä toteutetaan markkinoinnin ja myynnin avulla:**

- *"The difference between marketing and selling is more than semantic. Selling focuses on the needs of the seller, marketing on the needs of the buyer.*
- *Selling is preoccupied with the seller's need to convert his product into cash; marketing with the idea of satisfying the needs of the customer by means of the product and the cluster of things associated with creating, delivering, and finally consuming it."*
- Tarvitsemme siis molempia!

Drucker: Managing for Results (1964) and Management (1973)

# Asiakasorientaation määritelmä

- ”Set of beliefs that puts the customer’s interest first, while not excluding those of all stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise”

Despandé, R., Farley, J.U., & Webster, F.E. 1993. Corporate culture, customer orientation, and in innovativeness in Japanese Firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, vol. 57(1), pp. 23-37.

- Eli kyse on strategisesta valinnasta, jonka avulla organisaatio uskoo saavuttavansa
  - Paremman kysynnän ja/tai tyytyväisemmät ja uskollisemmat asiakkaat, joiden seurauksena
  - Pitkän aikavälin kannattavuus paranee ja myös
  - Muiden sidosryhmien saama hyöty kasvaa

# Kohti luonnonmukaisuutta



Trees reduce stress, Amsterdam Airport's Mixed Reality Lounge

# Asiakasorientaation ydin

- Asiakaskeskeisyys ei tarkoita aina asiakkaan miellyttämistä, valinnanvaraa, eikä varsinkaan päätöksenteon ulkoistamista asiakkaalle!
- Aidosti asiakaskeskeinen toiminta perustuu **asiakasymmärrykseen**
- Asiakasymmärrys koostuu mm. tarpeiden ja odotusten systemaattisesta kartoittamisesta ja hyödyntämisestä
- Asiakaskeskeisen toiminnan tavoitteet määrittyvät asiakasymmärryksen pohjalta ja ne omaksutaan **strategiseksi ohjureiksi**



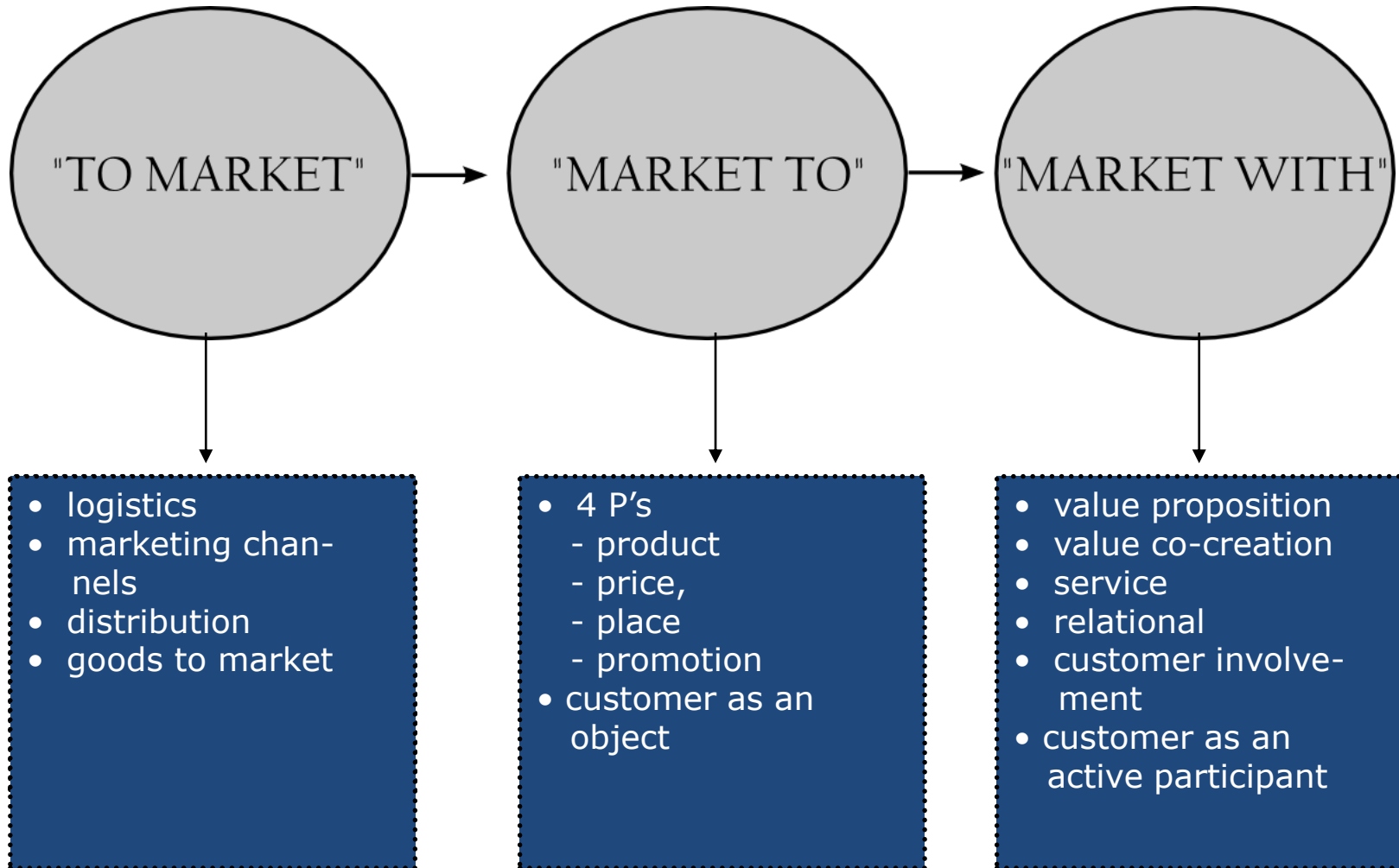
**" Here, find a sickness you like ! "**



# Miksi asiakasorientaation merkitys on korostumassa?

- Asiakkaiden valintamahdollisuudet kasvavat
- Asiakkaat toivovat yksilöllistä kohtelua ja palvelua
- Kilpailu asiakkaista lisääntyy
- Kilpailu tehokkuuden ja vaikuttavuuden kanssa lisääntyy  
– tarve löytää uusia toiminnan parantamismahdollisuuksia ja ansaintakeinoja
- Palvelujen tuottamisen, massakustomoinnin ja uusien tekniikoiden hyödyntäminen myös julkisissa palveluissa.

# Asiakasorientaation kehittyminen markkinoinnissa



The short history of marketing

Lähde: Lusch 2007

# Asiakkaat kohteina ja kumppaneina

## Asiakas kehittämisen kohteena

*Asiakkaasta hankitaan tietoa.*

Keinoja: organisaation sisäisen tiedon (myös hiljaisen) käyttö, ulkoiset tietolähteet (lehdet, tilastot, asiakkaan ympäristön havainnointi, asiakasyhteisöjen kuuntelu)

## Asiakas tietolähteenä kehittämisessä

*Asiakas osallistuu ideoiden tuottamiseen ja testaamiseen.*

Keinoja: haastattelut, kyselyt, pilotit, asiakaspaneelit, osallistuva havainnointi

## Asiakas kehittäjänä

*Asiakkaan merkitystä kehittämisessä korostetaan.*

Keinoja: asiakkaaseen suhtaudutaan innovaattorina, asiakas otetaan mukaan innovaatioprosesseihin tai sovelletaan ns. after innovation -ajattelua

Lähde: Nordlund, 2009 (muokattu)



# Asiakasorientaation ydin - tehokkuutta ja vaikuttavuutta samalla kertaa

Tehokkaan toiminnan tunnuspiirre on että annetuilla resursseilla saadaan aikaan mahdollisimman paljon tulosta.

Mitä paremmin saavutetut tulokset vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sitä varmempaa on tuottavuus pidemmällä aikavälillä.

TUOTTAVUUS =  
TEHOKKUUS (tarjoajan tuottavuus)  
+VAIKUTTAVUUS (asiakkaan tuottavuus)

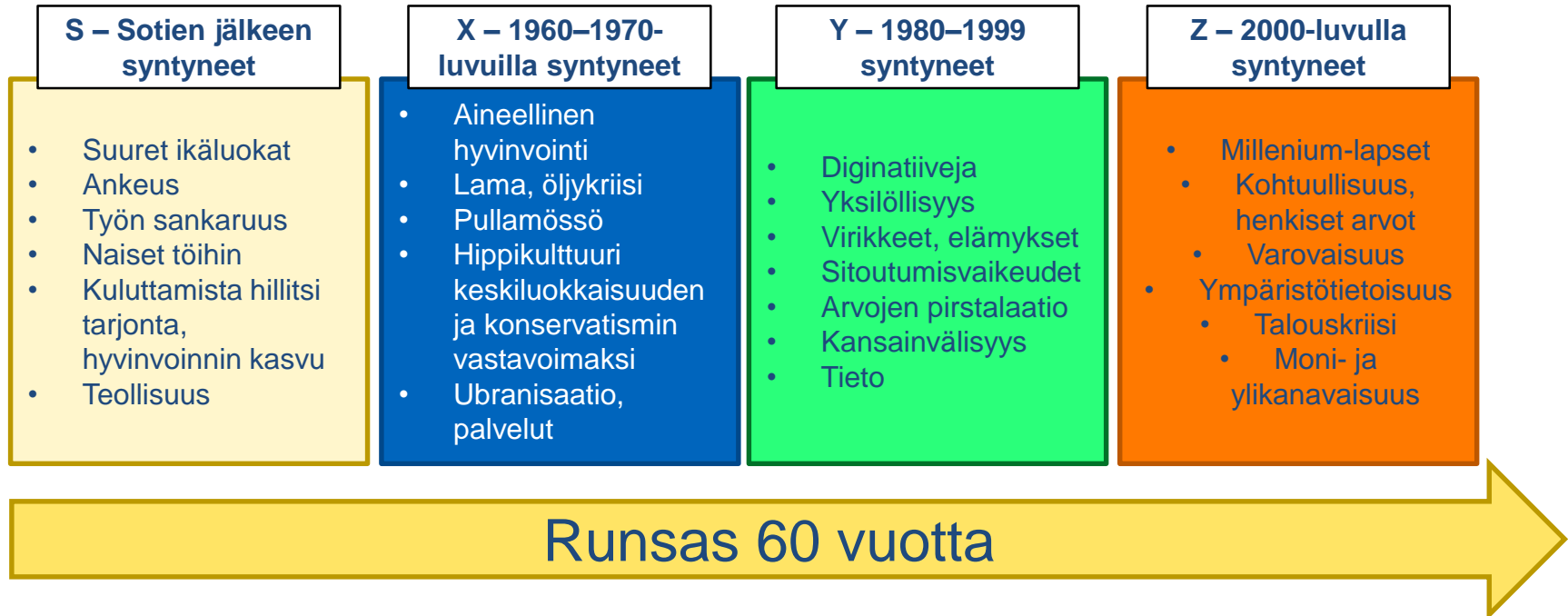
Lähde: Marja Toivonen, 2013

# Kaupan tutkimustieto ja sen hyödyntäminen



Lähde: Kesko, 2014

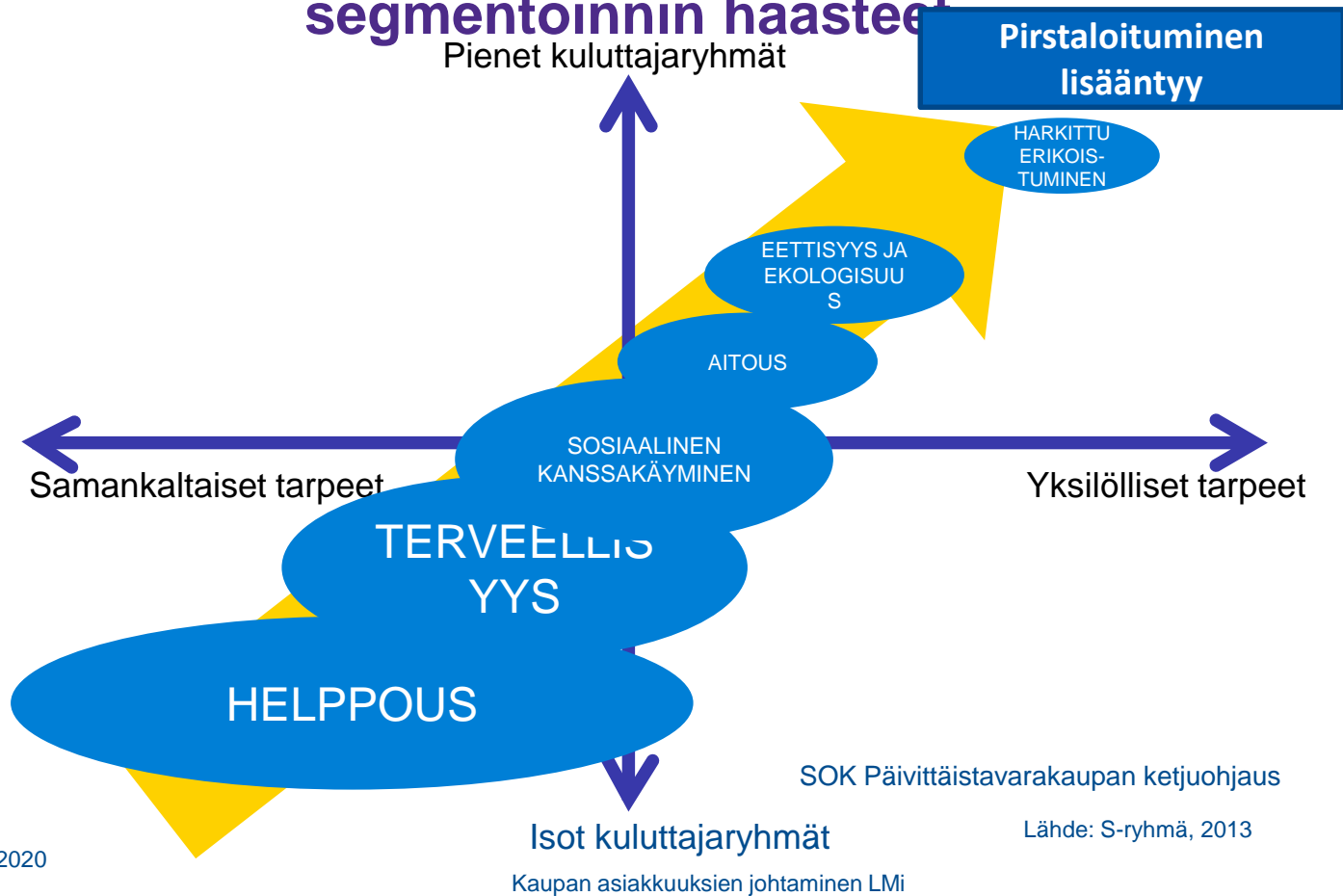
# Kaupan asiakkaiden eri ”sukupolvet”



Sukupolvia määrittävät sukupolvelle tyypilliset kokemukset

Lähde: Kirsti Jokiranta: Kaupan alan osaamistarpeet 2015+a, laatinut professori Hannu Saarijärvi, 2015

# Kulutus muuttuu yksilölliseksi – demograafisen segmentoinnin haasteet



# Yksilöllisen asiakaskokemuksen luominen – case K-ryhmä



## With the Help of K-AI We Create a More Personalised Customer Experience

### KAI ► PERSONALISED BENEFITS



### KAI ► PERSONALISED SUGGESTIONS



### KAI ► OWN RECIPES



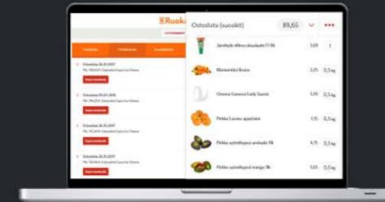
### KAI ► PERSONALISED SEARCH



### KAI ► RELEVANT CONTENT



### KAI ► OWN BUYING HISTORY AND FAVORITES



Lähde: Kesko, 2019

# Segmentointi: Ostopohjainen asiakkuus

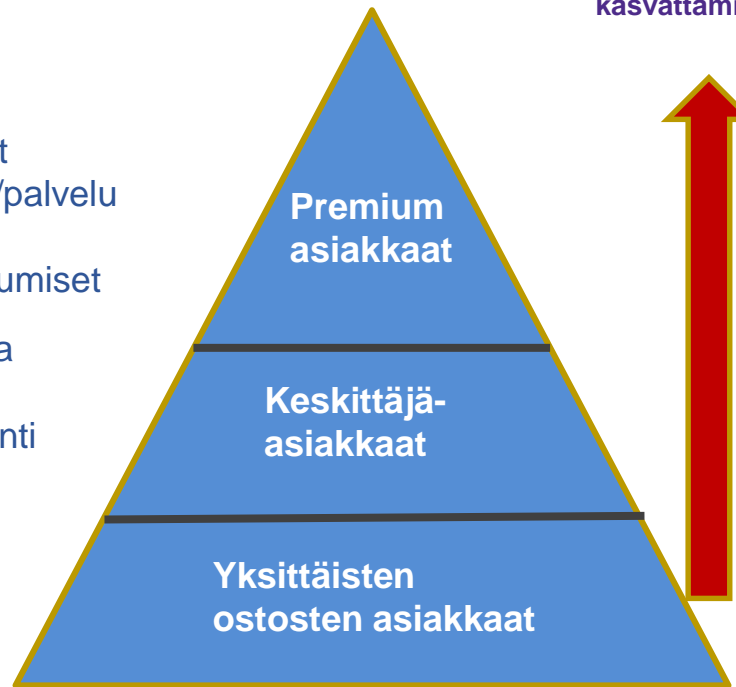
## Arvoasiakkuuksien säilyttäminen, asiakaspito

Yksilölliset palvelut  
Vuosittainen tuote/palvelu kartoitus  
Ennakoivat tarjoutumiset

Kohdisteut tuote- ja palvelutarjoukset  
Tarpeiden ennakointi  
Kanta-asiakastarj.

Sesonki- ja muut kampanjat

## Asiakasryhmät



Lojalisuuden kasvattaminen

## Arvoasiakkuuksien kasvattaminen, asiakashankinta

Asiakaskohtaisesti ja yksilöllisesti tarjotut tuotteet ja palvelut

Tarvekohtaiset tuotteet ja palvelut – ennakoiva myynti  
Kokonaistarjoukset  
Elinkaaritarjoumat

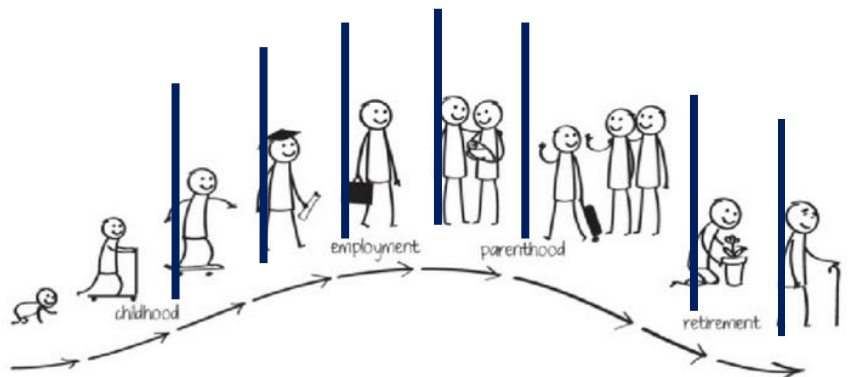
Perusliittymien ja – palveluiden aktiivinen markkinointi



# Segmentointi: Elinkaaripohjainen asiakkuus

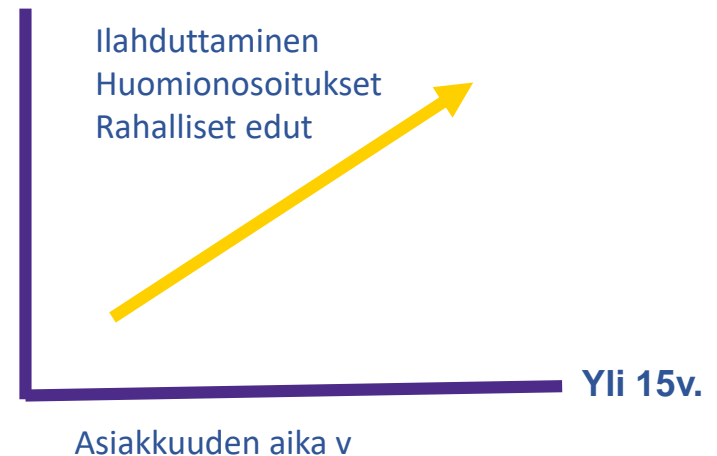
Asiakkaan oman elinkaaren tai -vaiheen mukaan:  
Perusrytmi 7 vuoden välein: Lapsi, nuori/teini, opiskelija, parisuhde, nuori perhe, kasvava perhe, keski-ikä, nuoret omilleen, tyhjäpesä, eläkeläinen, yksinelävä pantteri?

Asiakkaan asiakkuuden keston mukaan mukaan:  
Alle 1v.; 1-2v.; 2-5v.; 5-10v.; 10-15v. Yli 15v.?

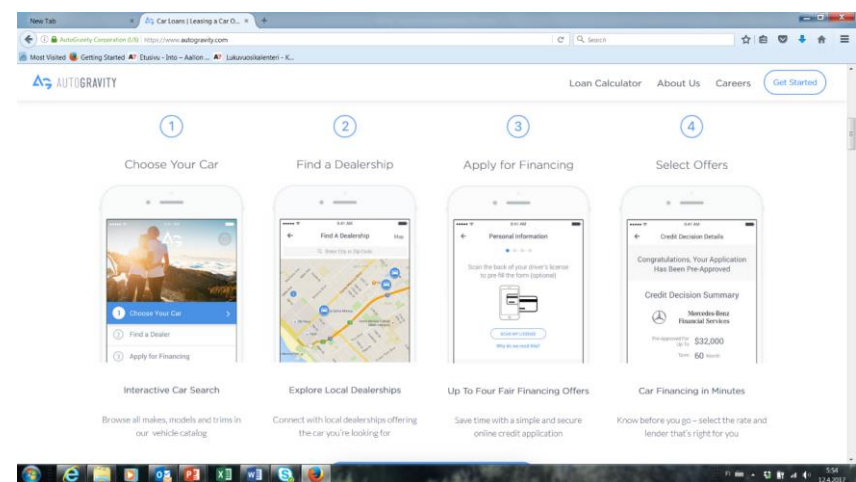


Kuvan lähde: <https://huitinenkehittaa.wordpress.com>

Asiakkuuden edut €/vuosi



# Tarjooma vs. tarjoutuminen – case autokauppa



# Tarjooma ja tarjoutuminen

## Tarjooma

- Sisältä ulos
- Tuotteet
- Palvelut
- Hinnoittelu
- Kumppanien tuotteet ja palvelut
- Myynti ja markkinointi, asiakas objekti
- Myyntitavoitteet ja kate
- Markkinaosuus

## Tarjoutuminen

- Ulkoa sisälle
- Ostamisen ja käyttämisen helppous
- Ajasta ja paikasta riippumattomat palvelukanavat
- Kommunikaatio, asiakas subjekti
- Asiakaslupaus
- Tarve, hyöty, kokemus ja elämys
- Osuus lompakosta, kulutuksesta
- Mielikuvan luominen

# Mikä on asiakaslupaus?



Asiakaslupaus (tai arvolupaus) on ilmaisu siitä miten yritys aikoo tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa.

Arvolupauksia voidaan asiakkaiden lisäksi tehdä myös osakkaille, henkilöstölle, kumppaneille ja muille sidosryhmille.

Lähde: Professori Hannu Kuusela



**Aalto-yliopisto**  
Kauppakorkeakoulu

16.9.2020

Kauppan asiakkuuksien johtaminen LMi

18

# Asiakaslupauksen tehtävä

“Asiakaslupauksen avulla ilmaistaan, **miten yritys tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa.**

Asiakaslupaus on yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline. Yrityksen sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimuksiin. Ulkoisesti se on väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielissä. Asiakaslupauksen tulisi olla yrityksen **keskeinen toimintaa ohjaava periaate**”

Kuusela & Neilimo (2010) Kaupan Strategiaosaaminen. Edita Publishing. Helsinki.

# Asiakaslupaus voidaan mutoilla eri tavoin

ASIAKASLUPAUS	KAIKKI HYÖDYT	SUOTUISAT EROAVAISUUDET	TÄRKEIN POLTTOPISTE
<b>Koostuu:</b>	Kaikista hyödyistä, jotka asiakas vastaanottaa tuotteesta tai palvelusta	Kaikista suotuisista tuotteen tai palvelun eroavaisuuksista verrattuna markkinoiden seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon	Yhdestä tai kahdesta suotuisasta eroavaisuudesta (sekä mahdollisesti yhdenvertaisuudesta), joiden parantaminen tuottaa eniten arvoa asiakkaalle lähitulevaisuudessa
<b>Vastaa asiakkaan kysymykseen:</b>	"Miksi yrityksemme tulisi ostaa teiltä tarjoamanne tuote tai palvelu?"	"Miksi yrityksemme tulisi ostaa tarjoamanne tuote tai palvelu kilpailijanne tuotteen tai palvelun sijasta?"	"Mikä on <i>kaikkein</i> kannattavinta yrityksemme kannalta pitää mielessä tuotteestanne tai palvelustanne?"
<b>Vaatii:</b>	Tietoa omasta tuotteesta tai palvelusta	Tietoa omasta tuotteesta tai palvelusta sekä markkinoiden seuraavaksi parhaasta vaihtoehdosta	Tietoa siitä miten oma tuote tai palvelu tuottaa yliveraista arvoa asiakkaille verrattuna markkinoiden seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon
<b>Potentiaalinen karikko:</b>	Hyötyjen osoittaminen/vahvistaminen	Arvo-oletus	Vaatii huolellista asiakastutkimusta (Mitä asiakkaat arvostavat?)

Anderson, J.C., Narus J.A. & Van Rossum, W. (2006), "Customer value propositions in business markets", Harvard Business Review, Vol. 84 No. 3, pp. 91-9.



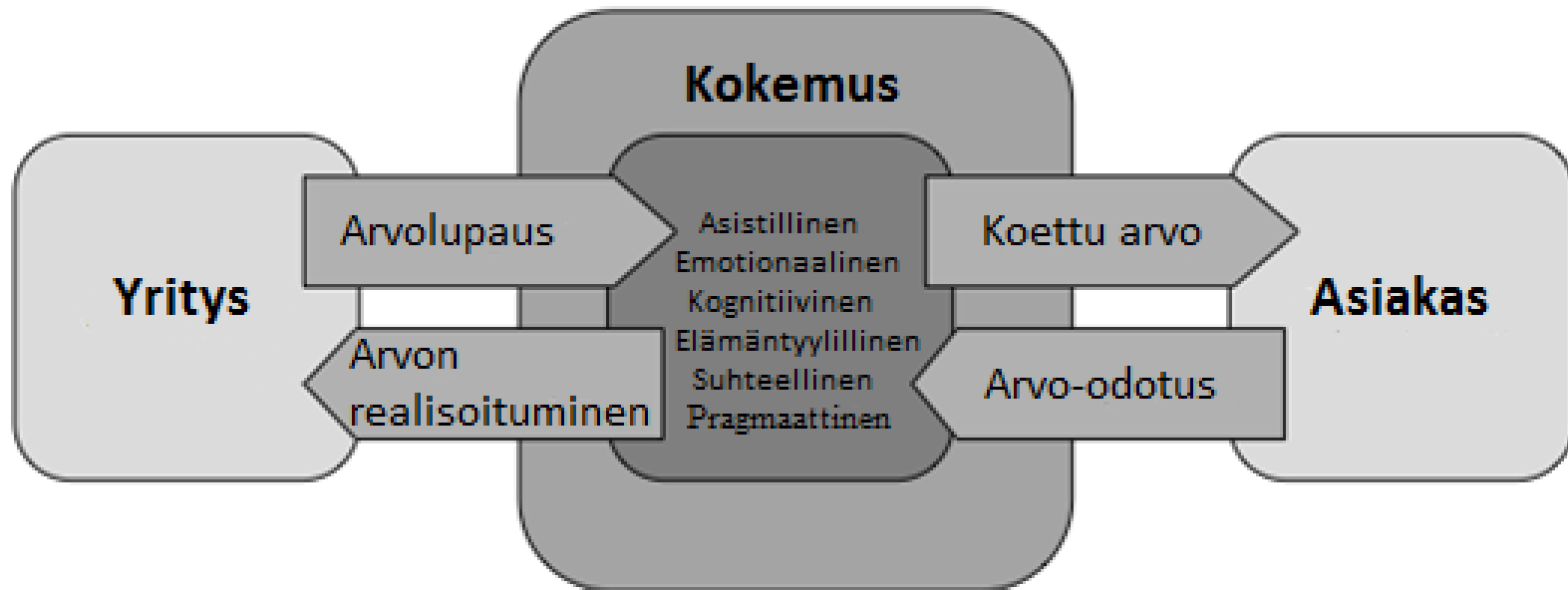
# Mitä tarkoittaa asiakaskokemus?

*“Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen reaktio, joka kuluttajalla syntyy suorassa tai epäsuorassa yhteydessä yrityksen kanssa. Suora yhteys syntyy yleisimmin oston tai käytön lomassa, ja tarjooman sisältämä palvelukulma onkin yleensä luotu yhdessä asiakkaan kanssa. Epäsuora kontakti sisältää yleisesti ennalta suunnittelemattoman kohtaamisen yrityksen tarjooman (tuote, palvelu tai brändi) kanssa ja syntyy word-of-mouth’in välityksellä suositusten tai kritiikin, mainosten, uutisten, arvosteluiden tai muun vastaavan kautta. “*

Lähde: Meyger & Schawer, 2007

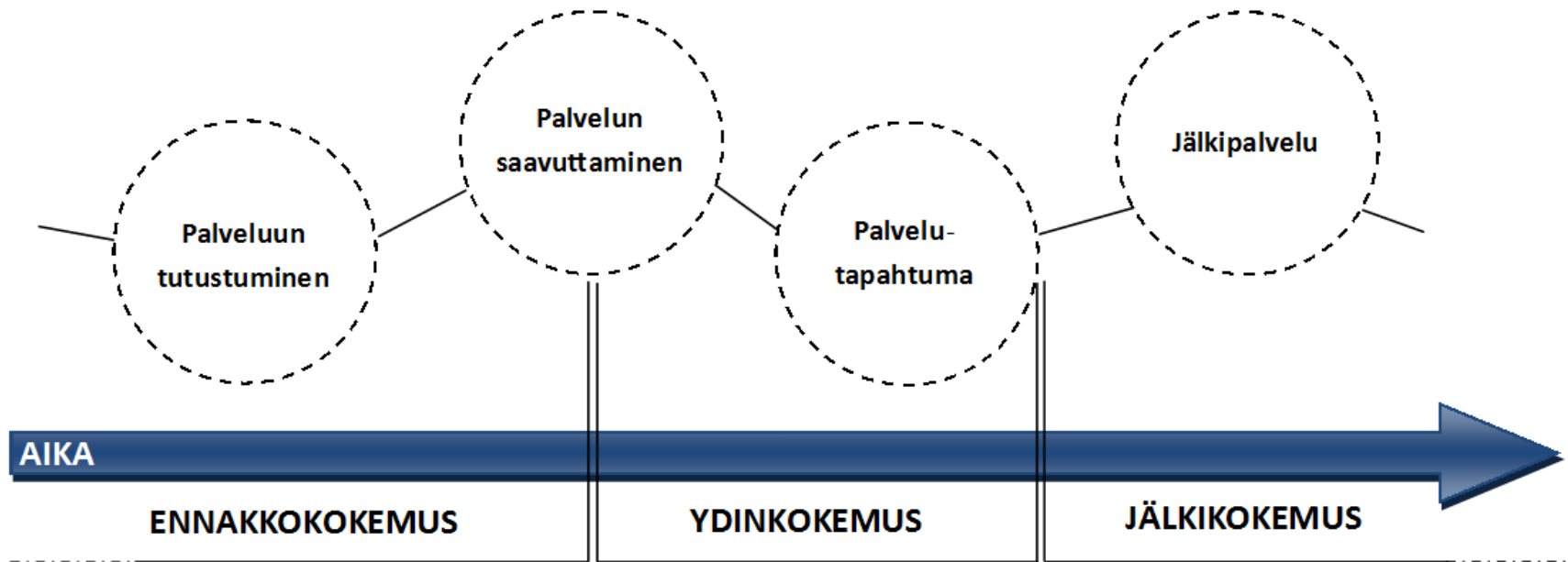


# Asiakaskokemuksen elementit



Lähde: Gentile et. al., 2007

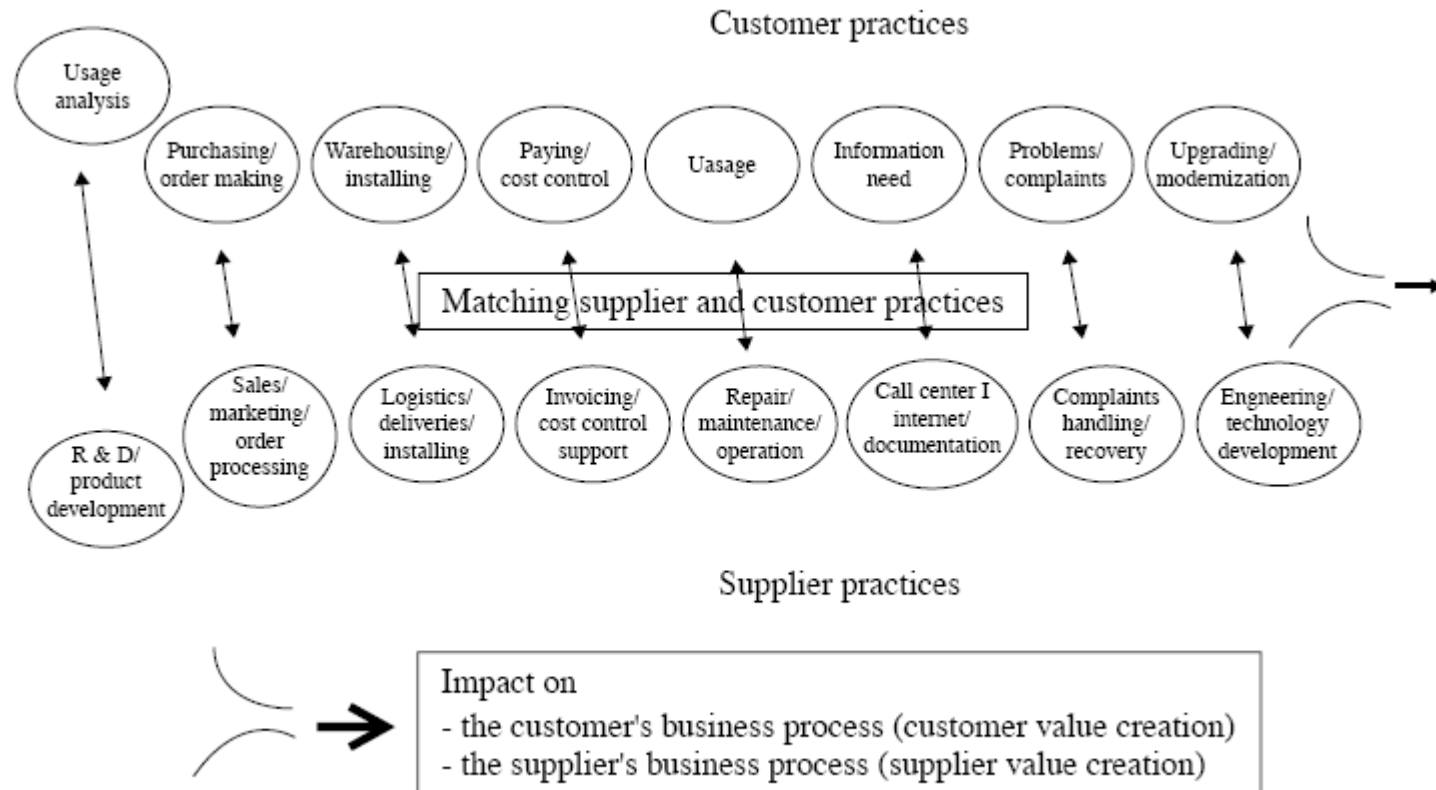
# Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet



Ks. lisää: <https://sot navigaattori.fi/laadukas-palvelu-ja-tyytyvainen-asiakas/>

Lähde, muokattuna: Tuulaniemi, 2011

# Asiakkaan ja kaupan saumaton yhteistyö asiakaskokemuksen luomisessa



Source: Based on a figure in Grönroos (2008)

# Autonostamisen palvelupolku - Autogravity

The screenshot shows a web browser displaying the Autogravity website. The navigation bar includes 'Loan Calculator', 'About Us', 'Careers', and a 'Get Started' button. The main content area features a four-step process:

- 1 Choose Your Car**: Interactive Car Search. Browse all makes, models and trims in our vehicle catalog.
- 2 Find a Dealership**: Explore Local Dealerships. Connect with local dealerships offering the car you're looking for.
- 3 Apply for Financing**: Up To Four Fair Financing Offers. Save time with a simple and secure online credit application.
- 4 Select Offers**: Car Financing in Minutes. Know before you go – select the rate and lender that's right for you.

The website interface includes a search bar, a 'Get Started' button, and a mobile app preview showing the user journey from car selection to financing approval.

# Myönteisen asiakaskokemuksen luominen asiakaskohtaamisessa

## Tiedolliset palveluodotukset

- Toiminnan perusasioiden, tuotteiden ja palveluiden tuntemus
- Asiantuntemus
- Kyky ratkaista ongelmia
- Neuvot ja vinkit
- Uudet ideat ja ajatukset

## Toiminnalliset palveluodotukset

- Vuorovaikutustaidot, kyky keskustella, kuunnella ja kysyä
- Herkkyys ja palveluvalmius
- Toiminnallisuus, kyky saattaa asioita kuntoon
- Täsmällisyys

## Tunnesidonnaiset palveluodotukset

- Luottamus ja luottamuksellisuus
- Kyky eläytyä asiakkaan asiaan ja tilanteeseen
- Ystävällisyys
- Empaattisuus
- Huomaavaisuus
- Persoonallisuus

Lähde muokattuna: Kuusela, 2003



# Myönteisen asiakaskokemuksen luominen mobiilissa

	“ENNEN”	“AIKANA”	“JÄLKEEN”
<p><b>Digitaaliset, asiointikanavia linkittävät tiedolla palvelun työkalut</b></p>	<p><b>Vertailu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleiset hakukoneet hinta/palvelutiedon löytämiseksi</li> <li>• Palvelun oma applikaatio tiedon löytämiseksi</li> </ul> <p><b>Inspiroituminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelukäyttöä tukevat applikaatiot</li> <li>• Vuorovaikutteiset ”mainokset”, joista saa QR-koodin tms. skannaamalla lisätietoa</li> </ul> <p><b>Suunnittelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelupisteen paikantaminen</li> <li>• Palvelun saatavuuden tarkistaminen</li> <li>• Palvelutarpeiden täsmentäminen</li> </ul>	<p><b>Palvelukokemus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluun kirjautuminen kohdennettujen ilmoitusten ja viihteellisyyden kannustamana</li> <li>• Palveluiden löytäminen ja palvelupisteessä navigointi</li> <li>• Skannaukset lisätiedon saamiseksi ja palveluvertailujen helpottamiseksi</li> </ul> <p><b>Transaktiot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiilimaksaminen</li> <li>• Mobiilikupongit</li> <li>• Mobiilikuitit</li> <li>• Kanta-asiakaspisteet ja muu mobiili palkitseminen</li> </ul>	<p><b>Palvelun tuki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyttöohjeet jne. oikea-aikaisesti mobiiliin</li> <li>• Palveluiden täydentäminen asiointin jälkeen koodi-skannauksen avulla</li> </ul> <p><b>Viestintä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelukokemuksen jakaminen (some)</li> <li>• Palautteen ja valitusten hoitaminen</li> </ul>

Perustuen: Rintamäki, T. & Mitronen, L. 2015. Creating Information-Based Customer Value with Service Systems in Retailing. Kijima, K. (toim.) Service Systems Science. Translational System Sciences. Springer Japan.

# 7 Steps to Deliver Better Customer Experiences

1. The brand platform
2. Customer experience strategy
3. Business segmentation
4. Customer segmentation
5. Prioritization
6. Experience design
7. Assessment and integration

Lähde: Yohn, HBR, 2015

# Mitä tarkoittaa palvelumuotoilu?

- Palvelumuotoilulla eli Service Designilla tarkoitetaan palvelujen innovointia, suunnittelua ja kehittämistä hyödyntäen muotoilussa kehitettyjä menetelmiä.
- Asiakkaan palvelukokemus suunnitellaan käyttäjälähtöisesti siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita.
- Muotoilun määritelmä laajenee tuotokeskeisyydestä kokonaisvaltaisten kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluun.

Lähde: Aaltopro, 2016

# Innovaatiomallit palvelumuotoilussa

erilliseen  
projektiin  
nojaava  
malli



nopean  
soveltamisen  
malli

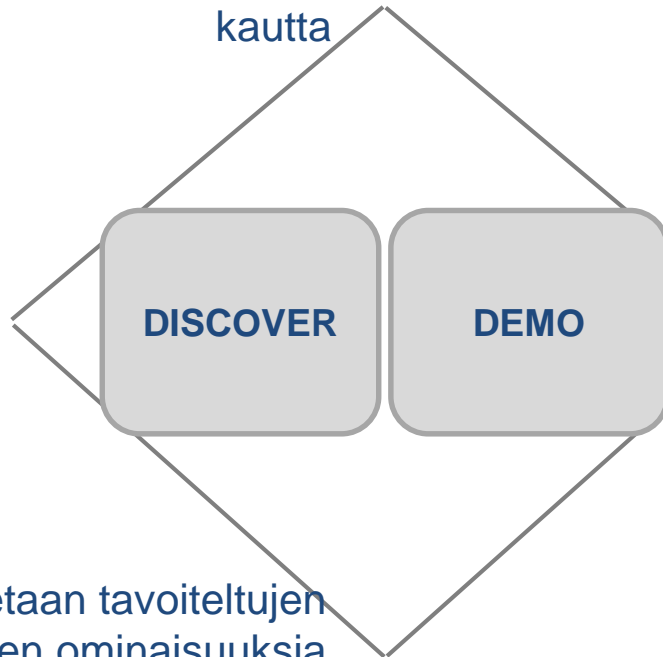


käytäntöön  
nojaava  
malli

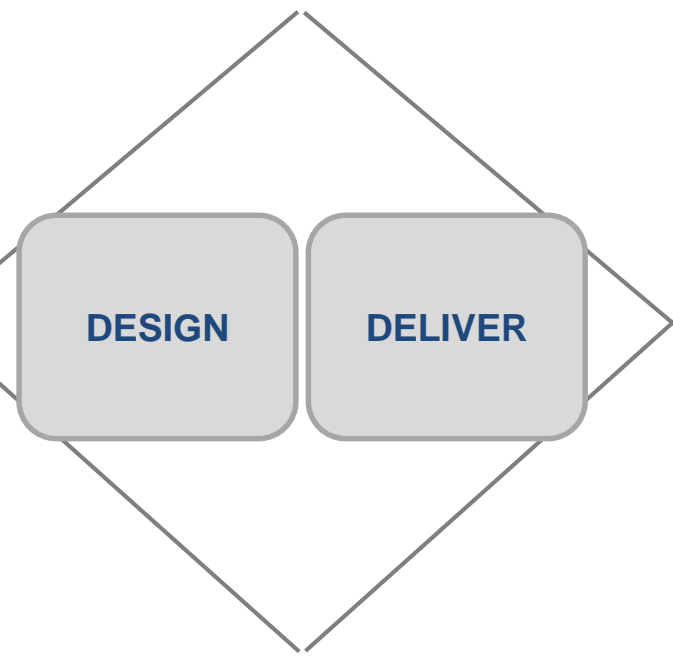


# Double diamond malli palvelumuotoilussa

Testataan näkökulmia erityisesti käyttäjäkokemuksen kautta



Tuotetaan, toimitetaan ja kommunikoidaan palvelu, jonka arvo on myös asiakkaan koettavissa.

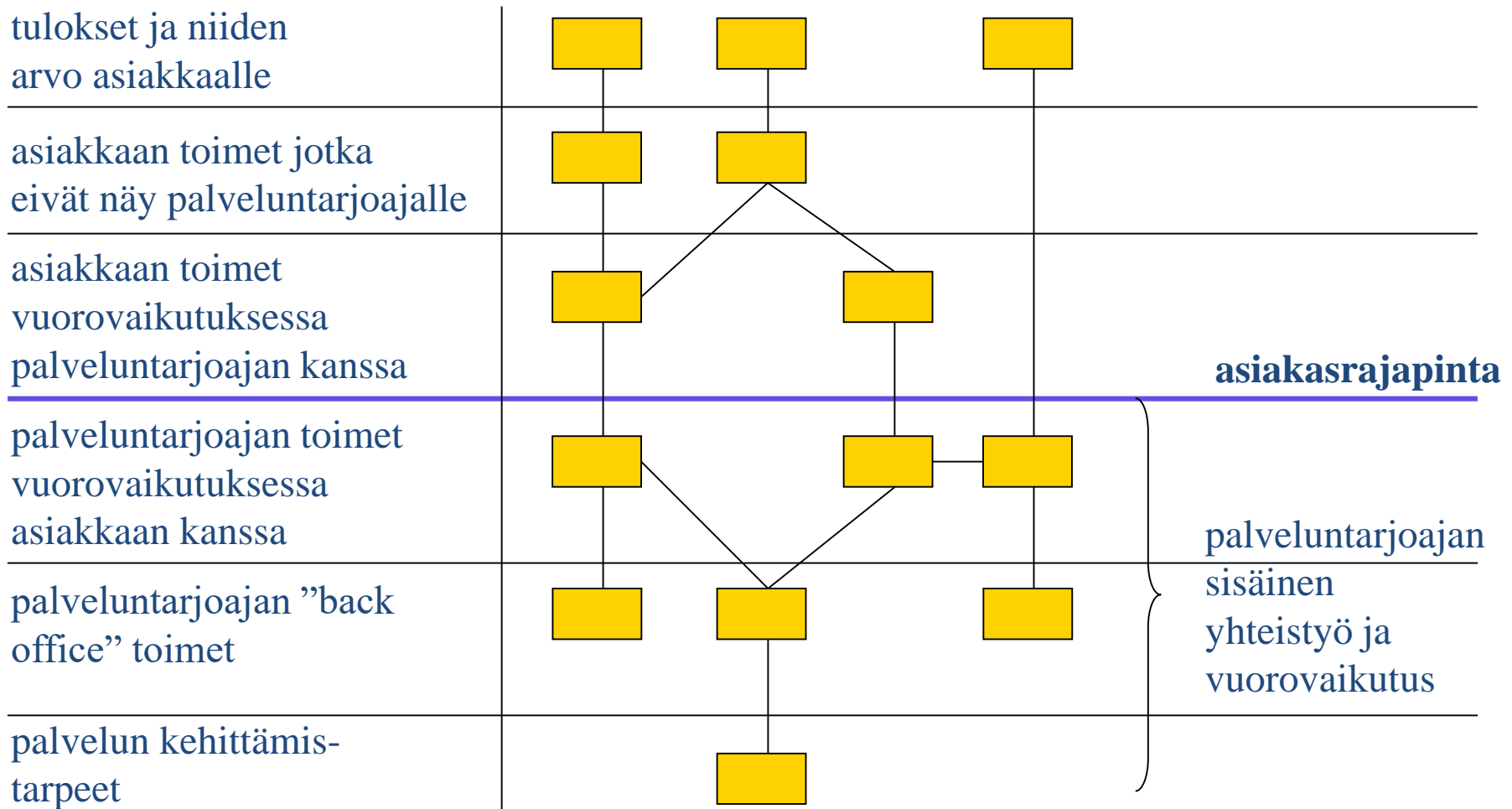


Tunnistetaan tavoiteltujen ympäristöjen ominaisuuksia ja näköaloja erityisesti asiakasarvon muodostumisen näkökulmista.

Suunnitellaan sekä teknisesti, taloudellisesti että toiminnallisesti sopiva ratkaisu jonka asiakasarvo on koettavissa

**Go No-Go**

# Blueprinting –malli palvelumuotoilussa





# Artikkelireferaatit (1)

Kurssin aikana kirjoitetaan kaksi (2) artikkelireferaattia.

Referaatti on n. kaksi (2) A4 pituista referaattia kahdesta (2) akateemisesta artikkelista. Nyrkkisääntönä yksi (1) A4 per käsiteltävä artikkeli.

## Analysoitavia seikkoja:

- Mitkä ovat mielestäsi artikkelin keskeiset asiat ja johtopäätökset?
- Mitkä ovat artikkeleiden väliset yhteydet?
- Miten yksittäiset artikkelit sijoittuvat laajempaan asiakontekstiin- ja kokonaisuuteen?
- Mitkä ovat artikkeleiden keskeiset erot tai ristiriitaisuudet?
- Tuntuuko jokin argumentti erityisen vakuuttavalta? Miksi?
- Miten artikkeleissa esitellyt asiat linkittyvät kurssin aikana käsiteltyihin teemoihin?
- Miten artikkelin esittelemää teemaa voidaan soveltaa käytännössä?
- Tiedätkö sopivaa yritystä, jolle käsitelty asiakokonaisuus on erityisen relevantti?

Jokainen artikkeli arvostellaan asteikolla 0-5 ja ne muodostavat yhteensä 25% kurssin arvosanasta.

# Artikkelireferaatit (2)

## 1. Referaatti: Kaupan digitalisaatio ja alustatalous

Hänninen, M., Mitronen, L. and Kwan, S.K., 2019. Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, pp.380-388.

Reinartz, W., Wiegand, N. and Imschloss, M., 2019. The impact of digital transformation on the retailing value Chain. *International Journal of Research in Marketing*. [Forthcoming]

DL: Pe 18.09. (klo 24:00 mennessä).

## 2. Referaatti: Kaupan markkinointi ja taktiset valinnat

Grewal, D., Ahlbom, C.P., Beitelspacher, L., Noble, S.M. and Nordfält, J., 2018. In-store mobile phone use and customer shopping behavior: evidence from the field. *Journal of Marketing*.

Grewal, D., Noble, S.M., Roggeveen, A.L. and Nordfalt, J., 2019. The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp.1-18.

DL: Pe 02.10. (klo 24:00 mennessä).

# Asiakkuuksien johtaminen käytännössä?

